

## 派遣スタッフの働く意欲を高める人事管理

島貫 智行

(一橋大学大学院商学研究科)

---

### はじめに

本章では、派遣スタッフの働く意欲を高める人事管理のありかたを検討する。具体的には、派遣スタッフをユーザー企業（以下、派遣先）に配置する人材派遣会社（派遣元）と派遣スタッフを活用する派遣先による人事管理の充実度が派遣スタッフの働く意欲に与える影響を明らかにする。

わが国の登録型派遣のなかで大きな割合を占めているのが、事務用機器操作や財務処理、ファイリングなどの事務系職種の派遣スタッフである(日本人材派遣協会, 2005)。本章では、こうした状況にかんがみ、わが国の登録型派遣の中心的な職種である事務系職種の派遣スタッフに焦点を当てる。

企業において派遣スタッフの活用が増加するなかで、派遣スタッフの働く意欲（モチベーション）をいかに高めるかということは、派遣先と派遣元の双方にとって重要な人事課題となっている。派遣スタッフが働く意欲を高く維持することは、派遣先において高い生産性を発揮し業績に貢献する前提条件となるからである。

だが、派遣スタッフの働く意欲を管理することは容易ではない。人材派遣においては、派遣スタッフとの指揮命令関係と雇用関係が各々派遣先と派遣元に分かれているために、派遣先も派遣元も行なえる人事管理の範囲に制約があるからである。例えば、働く意欲を高める上で重要な要因である仕事の配分と賃金管理をとりあげて考えてみよう。派遣先は、派遣スタッフへの仕事の配分や割当は管理することができるが、派遣スタッフへの賃金を管理することはできない。一方で、派遣元は派遣スタッフの賃金を管理することはできても、仕事の配分や日常の進捗管理を行なうことができないのである。

では、派遣スタッフの働く意欲を高めるために、派遣先と派遣元はどのような人事管理を行なえばよいのだろうか。本論では、こうした問題意識のもとで、派遣先と派

遣元による人事管理と派遣スタッフの働く意欲の関係を検討していく。

## 用いられるデータ

本章で用いられるデータは、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が2005年10月に実施した「派遣スタッフの働き方と意識に関する調査」結果のデータである。本調査は、わが国の登録型派遣スタッフの働き方や意識、派遣先と派遣元による派遣スタッフへの人事管理の実態を把握することを目的としている。

調査対象は、登録型の派遣スタッフ（但し、紹介予定派遣は除く）、事務系職種（一般事務、営業事務、経理事務、貿易事務など）の仕事に従事していること、調査時点（2005年10月）で、首都圏の同一派遣先企業で2ヶ月以上派遣就業中である、という三つの条件を満たす派遣スタッフを対象とした。

調査方法は、質問紙によるアンケート調査である。具体的には、人材派遣会社経由で派遣スタッフに調査票を配布し、派遣スタッフ本人が記入した後、東京大学宛に直接郵送する方法が採用された。調査票は大手ないし中堅の人材派遣会社11社（内訳は大手7社、中堅4社）に対して計2,253部を配布し、953部を回収している（回収率42.3%）。回収した調査票のうち、職種について無回答及び事務系に該当しない職種を対象外に、併せて性別について回収数全体の97%を占める女性に限定して分析し、男性を分析対象外とした。こうして得られた873部を、以下の分析対象としている。

## 派遣スタッフの属性

はじめに、分析対象となる回答者の属性を見ることにしよう。図表2-1は、回答者の主な属性を示している。分析対象の限定からして性別では全員が女性であり、現在の年齢（中央値）は32.0歳である。同居家族については、配偶者がいる割合が26.2%、配偶者・子供以外の同居家族がいる割合が48.3%、一人暮らしが24.4%である。家計の担い手である割合は34.9%である。学歴は大学卒（大学院卒を含む）が33.8%で、高専・短大卒が33.4%である。

派遣スタッフとしてのキャリアを見ると、初めて派遣スタッフとして働き始めた年齢（中央値）は27歳である。学校を卒業後に派遣スタッフとして働くまでの就労経験をたずねたところ、正社員の就労経験がある割合が85.7%であり、正社員としての就労期間（中央値）は5.0年である。回答者の平均的なプロフィールとしては、大学や

短大を卒業し、正社員として5年程度就労した後で、派遣スタッフとして働いている32歳の女性スタッフをイメージできる。

次に、回答者の仕事について見ていこう。職種は一般事務(67.0%)が最も多く、営業事務(15.0%)と併せて全体の8割強を占めている。経理事務、貿易事務、金融事務はいずれも10%未満である。今の仕事の労働条件については、1週間の勤務日数(中央値)が5日、1日の勤務時間(中央値/除 休憩・残業時間)が7時間30分であり、今回の調査対象である派遣スタッフの大多数は、同一の派遣先で週5日勤務しているフルタイム勤務を想定してよい。また、現在の時給(中央値)は、1600円である。職種間の差はあるが、事務系職種のなかで、現在の時給は2180円から1000円まで1000円以上の差がある。

次に、派遣スタッフが就労している派遣先について見ていこう。派遣スタッフが過去就労した派遣先の数(中央値)は2社であり、今の派遣先で就労している期間(中央値)は1.4年である。派遣先の主な業種は、製造業(28.4%)、金融保険業(13.3%)、卸売・小売業(13.2%)、情報通信業(12.5%)で全体の7割弱を占めている。企業規模は、従業員1000人以上の大企業で就労している割合が51.7%である。

最後に、派遣スタッフが就労している派遣元について見ていこう。派遣スタッフが登録している派遣元の数(中央値)は3社であり、実際に就労した派遣元の数(中央値)は1社である。派遣元の資本形態は独立系が71.2%、資本系が28.1%である。また、派遣元の企業規模は、2004年度の売上高500億円を基準として、大手が66.2%、中堅が33.8%である。

図表2-1 回答者のプロフィール

		(%)	
基本属性	性別	女性	100.0
	年齢	最大値	55 才
		最小値	21
		中央値	32
	同居家族	配偶者がいる	26.2
		子供がいる	5.8
		その他の同居家族がいる	48.3
		一人暮らし	24.4
		無回答	0.6
	家計の担い手	はい	34.9
		いいえ	64.6
		無回答	0.5
	学歴	高校	17.2
		専門学校（高卒後）	15.5
		高専・短大	33.4
大学（大学院含）		33.8	
無回答		0.1	
初めて派遣社員として働き始めた年齢	最大値	47 才	
	最小値	18	
	中央値	27	
派遣社員として働いた期間	最大値	25.0 年	
	最小値	0.1	
	中央値	3.5	
過去経験した就労形態	正社員	85.7	
	パート・アルバイト	32.4	
	契約社員	12.3	
	無回答	2.6	
仕事	職種	一般事務	67.0
		営業事務	15.0
		経理事務	7.1
		貿易事務	5.7
		金融事務	4.0
		その他	1.1
	契約で定められた1週間の勤務日数	最大値	5 日
		最小値	1
		中央値	5
	契約で定められた1日の勤務時間 (休憩・残業時間を除く)	最大値	8.0 時間
		最小値	1.0
		中央値	7.5
現在の時給	最大値	2,180 円	
	最小値	1,000	
	中央値	1,600	

図表2-1 回答者のプロフィール(続き)

		(%)	
派遣先	過去に就労した派遣先企業数	最大値	30 社
		最小値	1
		中央値	2
	今の派遣先で就労している期間	最大値	18.0 年
		最小値	0.1
		中央値	1.4
	派遣先の主な業種	製造業	28.4
		金融・保険業	13.3
		卸売・小売業	13.2
		情報通信業	12.5
		建設業	3.2
		不動産業	2.2
		運輸業	1.3
電気・ガス・水道業		1.1	
官公庁		0.8	
その他		11.2	
無回答	2.5		
企業規模	1000人以上	51.7	
	500～1000人未満	12.0	
	100～500人未満	22.1	
	100人未満	11.8	
	無回答	2.4	
派遣元	登録している派遣会社数	最大値	15 社
		最小値	1
		中央値	3
	実際に就労した派遣会社数	最大値	7 社
		最小値	1
		中央値	1
	資本形態	独立系	71.9
		資本系	28.1
	企業規模(注2)	大手	66.2
		中堅	33.8

注1：数字は回答者の割合(%)、割合以外の数字は単位を付している

注2：派遣元の企業規模は、大手 = 2004年度売上高500億円超、中堅 = 2004年度売上高500億円未満を示す

## 派遣スタッフの働く意欲

本章では、派遣スタッフの働く意欲を高める人事管理のありかたを検討する。派遣スタッフの働く意欲にはどのようなタイプがあるだろうか。ここでは、派遣スタッフの働く意欲を、以下の三つのタイプに分けて考えることにしよう。

第一には、派遣先で担当している仕事をより効率的に遂行しようとする仕事への取り組み意欲である。以下では、「派遣先での仕事意欲」と呼ぶことにしよう。派遣先は、

派遣元との派遣契約を通じて一定の派遣料金を派遣スタッフを活用するため、契約期間内に派遣スタッフが高い生産性をあげることを期待するだろう。また、派遣スタッフが派遣先で高い生産性を発揮することは、結果として、派遣スタッフを派遣先に配置した派遣元の評価を高めるだろうから、派遣元にとっても望ましいことである。派遣先での仕事意欲は、派遣先と派遣元の双方にとって重要な働く意欲である。

図表 2-2 の上段は、派遣先の仕事意欲の程度を示している。仕事意欲については、派遣先で与えられた仕事を効率的に遂行しようとしているか、派遣先の会社や職場に貢献しようとしているか、という観点から4つの項目でたずねている。<sup>(注1)</sup> 回答結果は「指示されたことは着実にこなそうとしている」が93.4%、「仕事を効率的にこなそうとしている」が83.0%と高い割合を示したが、「派遣先の上司や同僚の期待に応えようとしている」は54.9%、「派遣先の会社や職場に貢献しようとしている」は48.3%と半数程度の回答にとどまった。全体としては、派遣スタッフの大多数は、派遣先の仕事を経率的に遂行しようと考えているが、派遣先の社員や組織のために貢献しようと考えている割合はそれほど多くないようである。また、派遣先での仕事意欲変数として、これら4項目の各々に関して、あてはまると回答した場合に1を与えて合計し、項目数で割った値の平均値は0.699であった。

第二には、同じ派遣先でより長期的に就労しようとする仕事の継続意欲である。以下では、「派遣先での継続意欲」と呼ぶことにしよう。派遣先は、派遣契約を通じて一定期間、派遣スタッフを活用できるが、高い生産性を発揮している派遣スタッフであれば、契約更新を重ねながら同じ派遣スタッフを継続して活用するだろう。派遣スタッフが他の派遣先での就労を希望せず、同じ派遣先での就労を継続しようとすることは、派遣先にとって、高い生産性を発揮することの次に重要と思われる。派遣先での継続意欲は、派遣先にとってより重要な働く意欲といえそうである。

図表 2-2 の中段は、派遣先での継続意欲の程度を示している。派遣先での継続意欲については、今の派遣先での就労を続けたいかと、他の派遣先で就労してみたいかという2つの項目でたずねている。回答結果は「今の派遣先での契約を更新したい」は46.3%であり、「他の派遣先で仕事をしてみたい」は33.7%であった。全体としては、他の派遣先で就労するよりも今の派遣先での就労を継続しようと考えている派遣スタッフがやや多いようである。また、派遣先での継続意欲変数として、「今の派遣先での契約を更新したい」と回答した場合に1、逆に「他の派遣先で仕事をしてみたい」には回答していない場合に1を与えて合計し、項目数で割った値の平均値は0.563であった。

第三には、同じ派遣元が紹介する仕事を継続的に引き受けて、勤続を続けようとする意欲である。以下では、「派遣元での勤続意欲」と呼ぶことにしよう。派遣元は、自

社に登録している派遣スタッフを継続的に活用し、派遣スタッフの募集・採用コストを抑えたり、Off-JT 等の教育訓練の費用を回収したりするだろう。派遣スタッフが他の派遣元の仕事を引き受けることなく、同じ派遣元の仕事を（派遣先が異なるとしても）継続的に引き受けようとすることは、派遣元にとっては、特定の派遣先で高い生産性を発揮し、長期的に就労すること以上に重要なことかもしれない。派遣元での勤続意欲は、派遣元にとってより重要な働く意欲といえそうである。

図表 2-2 の下段は、派遣元での勤続意欲の程度を示している。派遣元での勤続意欲については、今の派遣元の仕事を継続して引き受けたいかと、他の派遣元が紹介する仕事を引き受けたいかという 2 つの項目でたずねている。回答結果は「今の派遣会社が紹介する仕事を続けていきたい」が 41.2%、「他の派遣会社が紹介する仕事を引き受けてみたい」が 21.2%であった。全体としては、他の派遣元の仕事を引き受けるよりも今の派遣元の仕事を継続的に引き受けようと考えている派遣スタッフがやや多いようである。また、派遣元での勤続意欲変数として、「今の派遣会社が紹介する仕事を続けていきたい」に回答した場合に 1、逆に「他の派遣会社が紹介する仕事を引き受けてみたい」には回答していない場合に 1 を与えて合計し、項目数で割った値の平均値は 0.600 であった。

以下の分析では、派遣スタッフの働く意欲について、派遣先での仕事意欲、派遣先での継続意欲、派遣元での勤続意欲という 3 タイプの働く意欲得点を用いて検討していくことにする。

**図表 2-2 派遣スタッフの働く意欲**

働く意欲のタイプ	働く意欲の個別項目	あてはまると回答した割合 (%)	働く意欲得点
派遣先での仕事意欲	・ 指示されたことは着実にこなそうとしている	93.4	0.769
	・ 仕事を効率的にこなそうとしている	83.0	( 0.260 )
	・ 派遣先の上司や同僚の期待に応えようとしている	54.9	
	・ 派遣先の会社や職場に貢献しようとしている	48.3	
派遣先での継続意欲	・ 今の派遣先での契約を更新したい	46.3	0.563
	・ 他の派遣先で仕事をしてみたい (R)	33.7	( 0.399 )
派遣元での勤続意欲	・ 今の派遣会社が紹介する仕事を続けていきたい	41.2	0.600
	・ 他の派遣会社が紹介する仕事を引き受けてみたい (R)	21.2	( 0.344 )

注1：働く意欲の個別項目 (R)は逆転項目を示す

注2：働く意欲得点はあてはまると回答した項目数を最大1点～最小0点に変換して算出

注3：働く意欲得点の上段は平均値、下段は標準偏差を示す

## 派遣スタッフの人事管理

次に、派遣スタッフに対する人事管理について検討しよう。派遣スタッフの人事管

理が、正規従業員やパートタイマーなどに対する従来の人事管理と大きく異なるのは、派遣先と派遣元という二つの主体が人事管理を担っていることであり、それはこれまで一つであった人事管理の担い手が分離してしまうことを意味する(島貫・守島, 2004)。

では、人事管理の役割や機能は、派遣先と派遣元にどのように分かれているのだろうか。人事管理機能全体として見た場合、派遣先は派遣スタッフの活用を、派遣元は派遣スタッフの配置を担っている。以下では、調達と配置、育成・能力開発、評価・処遇、その他の機能ごとに、派遣先と派遣元の役割を見ていくことにしよう。

調達・配置機能については、派遣先が仕事内容や人材要件の明確化を、派遣元が仕事紹介を担うことになる。派遣先は、派遣スタッフに担当させる仕事内容を設定し、その仕事を遂行するために必要なスキルや職務経験等の要件を定める。一方で、派遣元は、派遣先から提示された人材要件に合致する派遣スタッフを、自社に登録している派遣スタッフから選び出し、派遣スタッフ本人の希望等を踏まえ、派遣先の仕事や職場に関する情報を提供しながら仕事を紹介する。いわゆるマッチングと呼ばれるものである。

育成・能力開発機能については、派遣先がOJTを、派遣元がOff-JTを担うことになる。派遣先は、実際の仕事を通じて必要な業務知識やノウハウ、仕事の進め方や職場のルールなどを教える。一方、派遣元は、派遣先で活用できるスキルや知識を習得できる教育訓練の機会を提供する。この場合、スキルの陳腐化を防ぐためのスキルレベルを確認する仕組みも含まれる。

評価・処遇機能については、派遣先が評価を、派遣元が処遇を担うことになる。派遣先は、派遣スタッフに対して評価基準を提示し、その仕事ぶりや改善点のフィードバックを行なう。一方、派遣元は、派遣スタッフに関する賃金管理や退職金や一時金の支給などを行なう。この場合、処遇には、金銭的な報酬だけでなく、新たな就業機会の提供も含まれる。

上記に含まれないその他の他の機能については、本来一つの人事機能が分かれているわけではないが、派遣先と派遣元的一方しか担えない機能を指している。例えば、派遣先だけが担う機能としては、物理環境の整備や情報共有の推進などがある。物理環境の整備については、事務系の派遣スタッフを前提とすれば、派遣スタッフの就労に支障を生じないようにパソコンやロッカーなどを整備したり、情報共有の推進については、派遣スタッフを業務会議や打合せに参加させたり、昼食などを通じてコミュニケーションを図る場を提供したりすることが考えられる。また、派遣元だけが担う機能としては、苦情処理や福利厚生などがある。苦情処理については、派遣元の担当社員が、就労する派遣先を訪問して派遣スタッフの意見や苦情を吸い上げたり、福利厚生については、健康管理をサポートする制度や厚生施設の利用機会を提供したりする



ことなどが考えられる。

図表 2-3 は、人事機能ごとに、派遣先と派遣元の機能を整理している。以下では、このように人事管理の担い手が分離していることを踏まえて、派遣先と派遣元それぞれの人事管理の充実度を見ていこう。

**図表 2-3 派遣スタッフの人事管理の担い手（派遣先・派遣元の人事管理機能）**

	派遣先	派遣元
人事管理全体	派遣スタッフの活用 (指揮命令関係)	派遣スタッフの配置 (雇用関係)
調達と配置	仕事内容や人材要件の明確化 ・ 派遣スタッフに任せる仕事内容の明確化 ・ 仕事の遂行に必要なスキルや経験の明確化	仕事紹介 ・ 仕事や派遣先に関する情報提供 ・ 仕事の希望やキャリアに関するヒヤリング
育成	OJT ・ 仕事に関する専門知識やスキルの説明 ・ 仕事の仕方や職場のルールの説明	Off-JT ・ スキルアップに必要な教育訓練機会の提供 ・ スキルレベルのメンテナンス
評価と処遇	評価 ・ 評価基準や業務目標の提示 ・ 評価結果のフィードバック	処遇 ・ 賃金管理、退職金や一時金の支給 ・ 就業機会の提供
その他	物理環境 ・ 作業環境の整備 情報共有 ・ 業務打合せへの参加や社員との交流機会の提供	苦情処理 ・ 相談機会の提供 福利厚生 ・ 健康管理のサポートや厚生施設の利用機会の提供

## 派遣先の人事管理

人事管理の4つの機能に関して、派遣先の人事管理はどの程度充実しているだろうか。図表 2-4 は、派遣先の人事管理の充実度を示している。人事機能ごとに充実度を見ていくことにしよう。

### 1. 調達・配置

派遣先の調達・配置機能の充実度は、仕事内容や人材要件の明確化の実施状況を取り上げ、派遣スタッフに与える仕事内容を明確に定めているか、仕事内容が派遣スタッフのスキルや経験と適合しているか、という観点からみることにする。派遣スタッフの回答結果によれば、「派遣スタッフと正社員で仕事内容を分けている」(67.1%)、「経験をいかせる仕事である」(14.8%)、「スキルをいかせる仕事である」(7.8%)であり、職場のなかで派遣スタッフが遂行する仕事内容は明確になっているが、仕事内容と派遣スタッフのスキルや経験は必ずしも適合していないようである。<sup>(注2)</sup>

## 2. 育成

派遣先の育成機能の充実度は、OJTの実施状況を取り上げ、派遣先の仕事を遂行する上で必要な業務知識や職場での仕事の進め方などを教えているか、という観点からみることにする。回答結果は、「仕事に必要な知識やノウハウを説明してくれる」(59.6%)、「仕事の仕方や進め方を説明してくれる」(71.6%)、「社内規則や職場のルールを説明してくれる」(58.0%)であり、派遣スタッフの半数以上は、仕事を遂行する上で必要な知識などがある程度教えられていることがわかる。

## 3. 評価・処遇

派遣先の評価・処遇機能の充実度は、評価の実施状況を取り上げ、派遣先での評価基準を明確に定めているか、派遣先での仕事ぶりを評価しているか、評価結果を派遣スタッフに伝えているか、という観点からみることにする。回答結果は、「評価の基準が明確である」(評価の基準があいまいではない)(70.2%)、「仕事の評価や改善点を示してくれる」(46.0%)、「派遣先での仕事ぶりを認めてくれる」(35.1%)であり、派遣先で仕事をする上での評価基準は比較的明確になっている一方で、仕事を遂行した後の評価結果のフィードバックはそれほど実施されていないことがわかる。

## 4. その他

その他の機能の充実度は、物理環境の整備と情報共有の実施状況を取り上げる。物理環境の整備については、仕事内容や雇用形態とは関わりなく就労先で必要と思われるロッカーなどが設置されているか、情報共有については、打合せや昼食などへの参加機会を提供しているか、という観点からみることにする。回答結果は、「派遣先の社員と同じようにロッカー等が用意されている」(68.3%)、「職場の会議やミーティングに参加している」(65.1%)、「派遣先の社員との昼食に参加している」(66.9%)であり、派遣スタッフの半数以上は、派遣先の社員と同じように、物理環境が整備されたり、社内の情報交換の場に参加していることがわかる。

## 5. 派遣先の人事管理の充実度

派遣先の人事管理の充実度を見るために、各々の人事機能の3項目について、実施している=1、実施していない=0として、人事機能ごとに合計したものを図表4の右側に示している。これを人事管理得点と呼ぶことにしよう。各人事機能の人事管理得点は、仕事内容や人材要件の明確化(0.897)、OJT(1.891)、評価(1.513)、物理環境・情報共有(2.002)であった。また、これら4つの得点を合計した派遣先の人事管理得点の平均値は6.304(標準偏差2.150)であった。

図表 2-4 派遣先の人事管理

人事機能	派遣先の役割	人事管理の項目	実施していると回答した割合 (%)	人事管理得点
調達と配置	仕事内容や人材要件の明確化	・ 正社員と仕事内容を分けている	67.1	0.897 ( 0.652 )
		・ 経験を活かせる仕事である	14.8	
		・ スキルを活かせる仕事である	7.8	
育成	OJT	・ 仕事に必要な知識やノウハウを説明してくれる	59.6	1.891 ( 1.073 )
		・ 仕事の仕方や進め方を説明してくれる	71.6	
		・ 社内規則や職場のルールを説明してくれる	58.0	
評価と処遇	評価	・ 評価の基準が明確である	70.2	1.513 ( 0.979 )
		・ 仕事の評価や改善点を説明してくれる	46.0	
		・ 派遣先での働きぶりを認めてくれる	35.1	
その他	物理環境 情報共有	・ 派遣先の社員と同じようにロッカー等が用意されている	68.3	2.002 ( 0.936 )
		・ 職場の会議やミーティングに参加している	65.1	
		・ 派遣先の社員との昼食に参加している	66.9	
派遣先全体				6.304 ( 2.150 )

注1：各人事機能の人事管理得点は、人事管理を実施している項目を合計して算出（最大=3点～最小=0点）

注2：派遣先全体の人事管理得点は、4つの機能の人事管理得点を合計して算出（最大=12点～最小=0点）

注3：人事管理得点の上段は平均値、下段は標準偏差を示す

## 派遣先の人事管理と働く意欲

派遣先の人事管理の充実度と派遣スタッフの働く意欲の関係を見ていこう。図表 2-5 は、派遣先の人事管理の充実度と派遣スタッフの働く意欲の関係を示している。派遣先の人事管理の充実度は、図表 2-4 に示したように、派遣先の人事機能全体と、調達・配置、育成、評価・処遇、その他の個別機能の計 5 項目について、人事管理得点の平均値以上を高実施群、平均値未満を低実施群として二つに分けている。また、働く意欲については、派遣先での仕事意欲、派遣先での継続意欲、派遣元での勤続意欲という三種類の働く意欲変数の平均値を示している。

まず、派遣先での仕事意欲について、人事機能全体の高・低実施群の平均値を比較すると、高実施群が低実施群よりも高い平均値を示している。調達・配置、育成、評価・処遇、その他の 4 つの個別機能においても、仕事内容と人材要件の明確化に関する高実施群、OJT の高実施群、評価の高実施群、物理環境・情報共有の高実施群が、いずれも低実施群よりも高い平均値を示している。派遣先の人事管理が充実している場合、派遣スタッフの派遣先での仕事意欲が高まることがわかる。

次に、派遣先での継続意欲と派遣元での勤続意欲についても、同様に、人事機能全体の高・低実施群の平均値を比較すると、いずれも高実施群が低実施群よりも高い平均値を示している。4 つの個別機能においても、高実施群が低実施群よりも高い平均

値を示している。派遣先の人事管理が充実している場合、派遣先での仕事意欲だけでなく、派遣先での継続意欲や派遣元での勤続意欲も高まることがわかる。

更に、三種類の働く意欲について、高実施群と低実施群の平均値の差を見ていくと、派遣先での継続意欲において平均値の差が大きい。派遣先の人事管理を充実することは、派遣先での継続意欲を大きく高める効果がありそうである。

図表 2-5 派遣先の人事管理と働く意欲

		派遣先での仕事意欲	派遣先での継続意欲	派遣元での勤続意欲	N
派遣先全体					
	高実施群	0.808	0.671	0.635	406
	低実施群	0.735	0.469	0.570	467
調達と配置	仕事内容や人材要件の明確化				
	高実施群	0.774	0.590	0.619	654
	低実施群	0.755	0.482	0.546	219
育成	OJT				
	高実施群	0.787	0.599	0.613	574
	低実施群	0.734	0.493	0.575	299
評価と処遇	評価				
	高実施群	0.810	0.635	0.639	417
	低実施群	0.732	0.497	0.565	456
その他	物理環境・情報共有				
	高実施群	0.797	0.623	0.612	318
	低実施群	0.753	0.529	0.594	555
	全体平均	0.769	0.563	0.600	873

注1：働く意欲の数字は平均値を示す（最大1点～最小0点）

注2：下線は高実施群と低実施群を比較して働く意欲得点の高いものを示す

## 派遣元の人事管理

人事管理の4つの機能について、派遣元の人事管理はどの程度充実しているだろうか。図表 2-6 は、派遣元の人事管理の充実度を示している。人事機能ごとに充実度を見ていくことにしよう。

### 1. 調達・配置

派遣元の調達・配置機能の充実度は、仕事紹介の実施状況を取り上げ、仕事紹介に際して派遣スタッフの希望やこれまでの経験をヒヤリングしたか、派遣先の仕事や職場に関する多くの情報を提供したか、という観点からみることにする。回答結果は、「仕事の希望を聞いてくれた」(81.1%)、「職務経験を聞いてくれた」(79.8%)、「派遣

先の情報を十分に提供してくれた」(45.7%)であり、仕事紹介にあたって派遣スタッフへのヒヤリングは行なわれているが、派遣先の情報提供の程度には差があることがわかる。

## 2. 育成

派遣元の育成機能の充実度は、Off-JTの実施状況を取り上げ、必要なスキルを習得するための教育訓練の機会を提供しているか、派遣スタッフとして働く上で留意すべき法律知識を教えているか、スキルのレベルを把握できる仕組みを用意しているか、という観点からみることにする。回答結果は、「スキルアップに必要な講座や教育研修が提供されている」(85.8%)、「個人情報や顧客情報の保護について説明してくれる」(33.2%)、「スキルレベルを自分でチェックする仕組みが設置されている」(18.1%)であり、スキルアップに必要な教育研修は充実しているが、情報保護などの法律知識に関する教育や自分のスキルレベルを確認する仕組みは整備されていないことがわかる。

## 3. 評価・処遇

派遣元の評価・処遇機能の充実度は、処遇の実施状況を取り上げ、賃金上がる仕組みがあるか、退職金や一時金などの仕組みがあるか、就業機会を提供しているか、という観点からみることにする。回答結果は、「今の派遣先の就業中に時給が上がった」(48.5%)、「退職金や一時金が支給される」(3.7%)、「今の派遣先の仕事を引き受けたことがある」(41.4%)<sup>(注3)</sup>であり、派遣スタッフに対する処遇として、派遣先での就労中に時給を上げたり、次の仕事を紹介したりするといったことは実施されているが、退職金や一時金などの制度は殆んどないようである。

## 4. その他

その他の機能の充実度は、苦情処理と福利厚生の実施状況を取り上げる。苦情処理については、派遣元の営業担当者が派遣スタッフを定期的に(1ヶ月に1回以上)訪問しているか、福利厚生については、健康管理をサポートする仕組みが用意されているか、厚生施設を利用する機会を提供しているか、という観点からみることにする。回答結果は、「担当者が派遣先の職場を訪問してくれる」(43.3%)、「健康管理のサポート(健康相談やメンタルヘルスなど)がある」(73.7%)、「保養所や宿泊施設、レジャー、スポーツ施設などを利用できる」(74.3%)であり、健康管理や厚生施設利用の制度は整っているが、営業担当者による苦情処理には差があることがわかる。

## 5. 派遣元の人事管理の充実度

派遣元の人事管理の充実度を示す人事管理得点について、各々の人事機能の3項目について、実施している=1、実施していない=0として、人事機能ごとに合計したものを図表 2-6 の右側に示している。各人事機能の人事管理得点は、仕事紹介(2.066)、Off-JT(1.371)、処遇(0.935)、苦情処理・福利厚生(1.913)であった。また、これら4つの得点を合計した派遣元の人事管理得点の平均値は6.285(標準偏差1.942)であった。

図表 2-6 派遣元の人事管理

人事機能	派遣元の役割	人事管理の項目	実施していると回答した割合(%)	人事管理得点
調達と配置	仕事紹介	・ 仕事の希望をヒヤリングしてくれた	81.1	2.066 (0.930)
		・ 職務経験をヒヤリングしてくれた	79.8	
		・ 派遣先の情報を十分に提供してくれる	45.7	
育成	Off-JT	・ スキルアップに必要な講座や教育研修が提供されている	85.8	1.371 (0.763)
		・ 個人情報や顧客情報の保護について説明してくれる	33.2	
		・ スキルレベルを自分でチェックする仕組みが設置されている	18.1	
評価と処遇	処遇	・ 今の派遣先での就業期間中に時給が上がった	48.5	0.935 (0.730)
		・ 退職金や一時金が支給される仕組みがある	3.7	
		・ 次の仕事を紹介してくれた	41.4	
その他	苦情処理 福利厚生	・ 担当者が定期的に派遣先の職場を訪問してくれる	43.3	1.913 (0.893)
		・ 健康管理のサポート(健康相談やメンタルヘルスなど)がある	73.7	
		・ 保養所や宿泊施設、レジャー、スポーツ施設などを利用できる	74.3	
派遣元全体				6.285 (1.942)

注1: 各人事機能の人事管理得点は、人事管理を実施している項目を合計して算出(最大=3点~最低=0点)

注2: 派遣元全体の人事管理得点は、4つの機能の人事管理得点を合計して算出(最大=12点~最低=0点)

注3: 人事管理得点の上段は平均値、下段は標準偏差を示す

## 派遣元の人事管理と働く意欲

派遣元の人事管理の実施状況と派遣スタッフの働く意欲の関係はどのようになっているだろうか。図表 2-7 は、派遣元の人事管理の実施状況と派遣スタッフの働く意欲の関係を示している。派遣元の人事管理の実施状況は、図表 2-6 に示されるように、派遣元の人事機能全体と、調達・配置、育成、評価・処遇、その他の個別機能の計5項目について、実施状況の平均値以上を高実施群、平均値未満を低実施群として二つに分けている。また、働く意欲についても、派遣先での仕事意欲、派遣先での継続意欲、派遣元での勤続意欲という三種類の働く意欲変数の平均値を示している。

まず、派遣先での仕事意欲について、人事機能全体の高・低実施群の平均値を比較

すると、高実施群が低実施群よりも高い平均値を示している。調達・配置、育成、評価・処遇、その他の4つの個別機能においても、仕事紹介に関する高実施群、Off-JTの高実施群、処遇の高実施群、苦情処理・福利厚生の高実施群が、いずれも低実施群よりも高い平均値を示している。派遣元の人事管理が充実している場合、派遣スタッフの派遣先での仕事意欲が高まることがわかる。

次に、派遣先での継続意欲と派遣元の勤続意欲についても、同様に、人事機能全体の高・低実施群の平均値を比較すると、いずれも高実施群が低実施群よりも高い平均値を示している。4つの個別機能においても、同様に、高実施群が低実施群よりも高い平均値を示している。派遣元の人事管理が充実している場合、派遣先での仕事意欲だけでなく、派遣先での継続意欲や派遣元での勤続意欲も高まることがわかる。

更に、三種類の働く意欲について、高実施群と低実施群の平均値の差を見ていくと、派遣元での勤続意欲において平均値の差が大きい。派遣元の人事管理を充実することは、派遣元での勤続意欲を大きく高める効果がありそうである。

図表 2-7 派遣元の人事管理と働く意欲

		派遣先での仕事意欲	派遣先での継続意欲	派遣元での勤続意欲	N
派遣元全体					
	高実施群	<u>0.782</u>	<u>0.588</u>	<u>0.656</u>	420
	低実施群	0.758	0.540	0.549	453
調達と配置	仕事紹介				
	高実施群	<u>0.784</u>	<u>0.598</u>	<u>0.639</u>	330
	低実施群	0.760	0.541	0.576	543
育成	Off-JT				
	高実施群	<u>0.775</u>	<u>0.564</u>	<u>0.637</u>	346
	低実施群	0.765	0.562	0.576	527
評価と処遇	処遇				
	高実施群	<u>0.774</u>	<u>0.575</u>	<u>0.620</u>	614
	低実施群	0.759	0.535	0.554	259
その他	苦情処理・福利厚生				
	高実施群	<u>0.779</u>	<u>0.572</u>	<u>0.629</u>	632
	低実施群	0.744	0.539	0.525	241
全体平均		0.769	0.563	0.600	873

注1：働く意欲の数字は平均値を示す（最大1点～最小0点）

注2：下線は高実施群と低実施群を比較して働く意欲得点の高いものを示す

### 派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲

これまでの分析を通じて、派遣先と派遣元それぞれの人事管理が充実している場合、

派遣スタッフの働く意欲が高まることが示されたが、派遣先と派遣元の人事管理の組合せのもとで、派遣スタッフの働く意欲はどのようになっているだろうか。

図表 2-8 は、派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲の関係を示している。派遣先と派遣元の人事管理の組合せは、人事機能ごとに、派遣先と派遣元それぞれの高・低実施群をクロスさせて、4つの実施群を作成した。具体的には、派遣先と派遣元の高実施群どうしの組合せを「派遣先・派遣元充実群」、派遣先の高実施群と派遣元の低実施群の組合せを「派遣先充実群」、逆に派遣先の低実施群と派遣元の高実施群の組合せを「派遣元充実群」、派遣先・派遣元の低実施群どうしの組合せを「非充実群」としている。また、働く意欲については、これまでの分析と同様に、派遣先での仕事意欲、派遣先での継続意欲、派遣元での勤続意欲という3つの働く意欲変数の平均値を示している。

まず、派遣先での仕事意欲について、人事機能全体の平均値を比較すると、派遣先と派遣元の人事管理のいずれも高実施群である「派遣先・派遣元充実群」が、他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。調達・配置、育成、評価・処遇、その他の4つの個別機能においても、「派遣先・派遣元充実群」が、他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。派遣先と派遣元の双方の人事管理が充実している場合に、派遣先での仕事意欲が最も高まることがわかる。

次に、派遣先での継続意欲と派遣元での勤続意欲についても、同様に人事機能全体の平均値を比較すると、いずれも「派遣先・派遣元充実群」が、他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。4つの個別機能においても、同様に、「派遣先・派遣元充実群」が他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。派遣先と派遣元の両方の人事管理が充実している場合、派遣先での仕事意欲だけでなく、派遣先での継続意欲や派遣元での勤続意欲も高まることがわかる。

更に、派遣先と派遣元の人事管理の効果を、三つの働く意欲の間で比較をすると、派遣先での仕事意欲や継続意欲については、派遣元の人事管理の充実度が低くても、派遣先の人事管理の充実度が高ければ、平均値よりも派遣スタッフの派遣先での仕事意欲や継続意欲が高い項目が多い。逆に、派遣元での勤続意欲については、派遣先の人事管理の充実度が低くても、派遣元の人事管理の充実度が高ければ、平均値よりも派遣スタッフの派遣元での勤続意欲が高い項目が多い。したがって、派遣先での仕事意欲や継続意欲を高めるためには、派遣先の人事管理を充実させること、また派遣元での勤続意欲を高めるためには、派遣元での人事管理を充実させることが必要といえる。とはいえ、いずれの人事管理の機能についても、派遣先と派遣元の人事管理がともに充実する場合に、派遣先での仕事意欲や継続意欲、派遣元での勤続意欲の平均点は最も高くなっている。



図表2-8 派遣先と派遣元の人事管理と働く意欲

	派遣先での仕事意欲	派遣先での継続意欲	派遣元での勤続意欲	N
人事管理全体				
派遣先・派遣元充実群	<b>0.819</b>	<b>0.682</b>	<b>0.687</b>	209
派遣先充実群	<u>0.797</u>	<u>0.660</u>	0.581	197
派遣元充実群	0.744	0.495	<u>0.626</u>	211
非充実群	0.728	0.447	0.523	256
調達と配置				
派遣先・派遣元充実群	<b>0.792</b>	<b>0.608</b>	<b>0.640</b>	246
派遣先充実群	0.763	<u>0.580</u>	<u>0.605</u>	408
派遣元充実群	0.762	<u>0.571</u>	<u>0.637</u>	84
非充実群	0.750	0.426	0.489	135
育成				
派遣先・派遣元充実群	<b>0.792</b>	<b>0.608</b>	<b>0.638</b>	242
派遣先充実群	<u>0.784</u>	<u>0.587</u>	0.595	332
派遣元充実群	0.736	0.505	<u>0.635</u>	104
非充実群	0.733	0.487	0.544	195
評価と処遇				
派遣先・派遣元充実群	<b>0.811</b>	<b>0.647</b>	<b>0.668</b>	300
派遣先充実群	<u>0.808</u>	<u>0.607</u>	0.564	117
派遣元充実群	0.738	0.506	0.573	314
非充実群	0.718	0.475	0.546	142
その他				
派遣先・派遣元充実群	<b>0.809</b>	<b>0.630</b>	<b>0.632</b>	235
派遣先充実群	0.765	<u>0.602</u>	0.554	83
派遣元充実群	0.761	0.538	<u>0.627</u>	397
非充実群	0.733	0.506	0.509	158
全体平均	0.769	0.563	0.600	873

注1：働く意欲の数字は平均値を示す（最大1点～最小0点）

注2：太字は4つの群を比較して働く意欲得点が最も高いもの、下線は働く意欲得点が全体平均以上を示す

### 追加分析：派遣元の資本形態別の比較

ところで、派遣元は、一般に、親会社を持たずに独立した或いは人材ビジネスを本業とする親会社を持つ「独立系」派遣会社（以下、独立系）と人材ビジネス以外の事業を本業とする親会社を持つ「資本系」派遣会社（以下、資本系）に分けられる。全体サンプルを用いた分析結果を通じて、派遣先と派遣元の人事管理がともに充実している場合に、派遣スタッフの働く意欲が最も高くなることが示されたが、こうした人事管理を充実する効果は、派遣元の資本形態によって違いが見られるだろうか。以下では、まず独立系・資本系の人事管理の充実度と各々の派遣スタッフの働く意欲を比較

した上で、派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲の関係を、独立系と資本系で比較することにしよう。

派遣元の資本形態によって人事管理の充実度には違いがあるだろうか。ここでは、派遣元の人事管理の充実度と併せて、派遣スタッフを配置している派遣先の人事管理の充実度についても比較する。図表 2-9 は、派遣元の人事管理得点と派遣スタッフの配置先である派遣先の人事管理得点を、派遣元の資本形態別に示している。派遣元全体の人事管理得点を比較すると、独立系の得点が高く、資本系よりも独立系の人事管理が充実していることがわかる。一方、派遣先全体の人事管理得点を比較すると、逆に資本系の得点が高く、独立系よりも資本系が人事管理の充実した派遣先に派遣スタッフを配置していることがわかる。こうした傾向は、調達・配置、育成、評価・処遇、その他の 4 つの個別機能においても、一部を除いて同様に見られる。人事管理の充実度を比較すると、独立系は自社の人事管理をより充実しており、一方、資本系はより人事管理の充実した派遣先に派遣スタッフを配置しているといえる。

**図表 2-9 派遣先と派遣元の人事管理：派遣元の資本形態別**

	独立系	資本系
派遣元全体	6.562	5.576
調達と配置	2.105	1.967
育成	1.513	1.008
評価と処遇	0.898	1.029
その他	2.046	1.571
派遣先全体	6.229	6.494
調達と配置	0.882	0.935
育成	1.914	1.833
評価と処遇	1.490	1.571
その他	1.943	2.155
N	628	245

注1：数字は人事管理得点の平均値を示す

注2：各人事機能の人事管理得点は、人事管理を実施している項目を合計して算出（最大=3点～最小=0点）

注3：派遣元全体・派遣先全体の人事管理得点は、4つの機能の人事管理得点を合計して算出（最大=12点～最小=0点）

では、派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲の関係を比較してみよう。図表 2-10 は、派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲の関係を、派遣元の資本形態別に示している。これまでの分析と同様に、派遣先と派遣元の人事管理の組合せは、「派遣先・派遣元充実群」、「派遣先充実群」、「派遣元充実群」、「非充実群」の 4 つの実施群とし、働く意欲についても、派遣先での仕事意欲、派遣先での継続意欲、派遣元での勤続意欲という 3 つの働く意欲変数の平均値を示している。三種類の働く意欲を比較すると、派遣先での仕事意欲と継続意欲

は資本系で高く、派遣元での勤続意欲は独立系で高い。

まず、派遣先での仕事意欲について、人事機能全体の平均値を比較すると、「派遣先・派遣元充実群」が他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。4つの個別機能においても、「派遣先・派遣元充実群」が一部を除いて最も高い平均値を示している。派遣先と派遣元の双方の人事管理が充実している場合に、派遣先での仕事意欲が最も高まることがわかる。

次に、派遣先での継続意欲と派遣元での勤続意欲についても、同様に人事機能全体の平均値を比較すると、いずれも「派遣先・派遣元充実群」が、他の3つの実施群と比較して最も高い平均値を示している。4つの個別機能においても、「派遣先・派遣元充実群」が一部を除いて最も高い平均値を示している。派遣先と派遣元の両方の人事管理が充実している場合、派遣先の仕事意欲だけでなく、派遣先での継続意欲や派遣元の勤続意欲も高まることがわかる。

更に、派遣先と派遣元の人事管理の効果を、三種類の働く意欲で比較すると、派遣先での継続意欲については、派遣先の人事管理の充実度が高い場合に、平均値よりも高い項目が多い。逆に、派遣元での勤続意欲については、派遣元の人事管理の充実度が高ければ、平均値よりも高い項目が多い。これは、派遣先での継続意欲を高めるには、派遣先の人事管理を充実させること、また派遣元での勤続意欲を高めるには、派遣元での人事管理を充実させることが必要であるという全体サンプルの結果と同様の結果が得られた。

但し、派遣先での仕事意欲については、資本形態によってやや違いが見られる。独立系では、派遣元の人事管理の充実度が低くても、派遣先の人事管理の充実度が高ければ、平均値よりも高い項目が多い。逆に、資本系では、派遣先の人事管理の充実度が低くても、派遣元の人事管理の充実度が高ければ、平均値よりも高い項目が多い。派遣スタッフの派遣元での勤続意欲が高い項目が多い。このように、派遣先の仕事意欲を高めるには、独立系では派遣先の人事管理を充実させること、逆に資本系では自社の人事管理を充実させることが必要といえる。とはいえ、派遣先での仕事意欲を全体としてみれば、「派遣先・派遣元充実群」の平均値が最も高くなっている。派遣元の資本形態によって人事管理の充実度には違いが見られるが、独立系・資本系いずれの場合にも、派遣先と派遣元の人事管理を充実することで、派遣スタッフの働く意欲は高まるようである。

図表 2-10 派遣先と派遣元の人事管理と働く意欲：派遣元の資本形態別

	派遣先での仕事意欲		派遣先での継続意欲		派遣元での勤続意欲	
	独立系	資本系	独立系	資本系	独立系	資本系
人事管理全体						
派遣先・派遣元充実群	<b>0.819</b>	<b>0.837</b>	<b>0.660</b>	<b>0.783</b>	<b>0.707</b>	<b>0.681</b>
派遣先充実群	0.801	0.776	0.653	0.660	0.558	0.589
派遣元充実群	0.730	<u>0.808</u>	0.456	0.637	<u>0.705</u>	<u>0.608</u>
非充実群	0.716	0.753	0.391	0.567	0.518	0.526
調達と配置						
派遣先・派遣元充実群	<b>0.783</b>	<u>0.792</u>	<b>0.585</b>	<b>0.725</b>	<b>0.627</b>	<b>0.656</b>
派遣先充実群	<u>0.766</u>	0.750	<u>0.547</u>	<u>0.675</u>	0.575	0.576
派遣元充実群	0.748	<b>0.797</b>	0.523	0.645	<u>0.614</u>	<u>0.645</u>
非充実群	0.743	0.746	0.365	0.577	0.500	0.484
育成						
派遣先・派遣元充実群	<b>0.795</b>	<b>0.828</b>	<b>0.566</b>	<b>0.727</b>	<b>0.712</b>	<u>0.629</u>
派遣先充実群	<u>0.774</u>	0.773	<u>0.564</u>	<u>0.682</u>	0.579	0.586
派遣元充実群	0.719	<u>0.802</u>	0.483	0.625	<u>0.656</u>	<b>0.631</b>
非充実群	0.701	0.753	0.429	0.580	0.560	0.533
評価と処遇						
派遣先・派遣元充実群	<b>0.816</b>	<b>0.830</b>	<b>0.619</b>	<b>0.704</b>	<b>0.638</b>	<b>0.683</b>
派遣先充実群	<u>0.802</u>	0.767	<u>0.603</u>	0.620	0.540	0.571
派遣元充実群	0.727	<u>0.801</u>	0.456	0.635	<u>0.606</u>	0.594
非充実群	0.709	0.750	0.445	0.576	0.532	0.528
その他						
派遣先・派遣元充実群	<b>0.804</b>	<b>0.823</b>	<b>0.608</b>	<b>0.700</b>	<b>0.663</b>	<b>0.631</b>
派遣先充実群	0.757	0.772	0.526	<u>0.667</u>	0.567	0.539
派遣元充実群	0.756	0.778	0.502	0.646	<u>0.636</u>	<u>0.617</u>
非充実群	0.713	0.768	0.466	0.580	0.473	0.529
全体平均	0.763	0.785	0.528	0.653	0.602	0.596

注1：働く意欲の数字は平均値を示す（最大1点～最小0点）

注2：太字は4つの群を比較して働く意欲得点が最も高いもの、下線は働く意欲得点が全体平均以上を示す

## おわりに

本章では、派遣スタッフの働く意欲に焦点を当てて、派遣先と派遣元の人事管理が派遣スタッフの働く意欲に与える影響について、派遣スタッフの個票データを用いて検討してきた。特に、派遣スタッフの人事管理には、人事管理の担い手の分離という特徴があるため、本章では、派遣先と派遣元のそれぞれの人事管理に加えて、派遣先と派遣元の人事管理の組合せによって、派遣スタッフの働く意欲がどのように影響を受けるかを検討してきた。主な結論として以下を指摘することにして。

(1) 派遣先の人事管理が充実している場合、派遣スタッフの働く意欲は高くなる。働く意欲とは、派遣先での仕事意欲だけでなく、派遣先での勤続意欲や派遣元の勤続意欲も含まれるが、仕事内容・人材要件の明確化や OJT、評価、物理環境の整備や情報

共有の促進などの人事管理が充実している派遣先で就労している場合、派遣スタッフの働く意欲は高まる。

(2) 派遣元の人事管理が充実している場合、派遣スタッフの働く意欲は高くなる。仕事紹介や Off-JT、処遇、苦情処理や福利厚生などの人事管理が充実している派遣元で就労する場合、派遣スタッフの働く意欲は高まる。

(3) 派遣先と派遣元の人事管理の両方が充実している場合、派遣スタッフの働く意欲は最も高くなる。人事管理が充実している派遣先と派遣元の組合せのもとで就労している場合、派遣スタッフの働く意欲は、派遣先の仕事意欲や派遣先での継続意欲、派遣元の勤続意欲の全てにおいて最も高まる。なお、この派遣先と派遣元の人事管理の充実度と派遣スタッフの働く意欲の関係は、派遣元の資本形態（独立系・資本系）の違いによらず、同様に見られた。

こうした分析結果を踏まえると、派遣スタッフの人事管理に関して、以下のインプリケーションを提示できるだろう。第一に、派遣先と派遣元は、それぞれに派遣スタッフに対する人事管理を充実させることが必要である。派遣先と派遣元が担える人事管理の範囲は限られているが、限られた範囲内でも人事管理を充実させることで、派遣先での仕事意欲だけでなく、派遣先での継続意欲や派遣元での勤続意欲を高めることができる。

第二に、より重要な点としては、派遣スタッフの働く意欲をより高めるには、派遣スタッフの人事管理を充実している企業とのパートナーシップ（協力関係）が必要になることである。これは、派遣先から見れば、人事管理の充実した派遣元を選んで派遣スタッフを活用することであり、また派遣元にとっては、顧客である派遣先に人事管理を充実するよう助言していく必要があることを示している。更に、こうした企業間のパートナーシップを前提とすることで、派遣先と派遣元が連携をして派遣スタッフの働く意欲を高める人事管理の仕組みを構築することも求められるだろう。

最後に、本章の課題について述べておきたい。本章では、わが国の登録型派遣スタッフの大多数を占める事務系職種の派遣スタッフに焦点を当てており、事務系以外の登録型派遣スタッフは扱っていない。例えば、技術系職種や生産現場の派遣スタッフ等との比較研究が必要である。また、本章では、派遣先と派遣元の人事管理の組合せと派遣スタッフの働く意欲の関係を検討したが、この人事管理の組合せはあくまでも派遣スタッフの視点で見た組合せである。派遣先と派遣元による人事管理の連携のありかたは、今後検討しなければならない。更に、派遣スタッフの人事管理を充実することは、当然ながら企業の労務管理コストを高める。派遣スタッフの人事管理を充実することのコスト・ベネフィットは、派遣先や派遣元の企業側に対する調査を通じて検討されなければならないだろう。

### 【注】

(1) 派遣スタッフの活用を通じた高い生産性は、派遣スタッフが仕事を効率的に遂行しようとする意欲や派遣先の社員の期待に応え会社や職場に貢献しようという意欲（コミットメント）を通じて達成されることが考えられる。こうした観点から、派遣先での仕事意欲には、仕事を効率的に遂行しようとする意欲と、派遣先に貢献しようとする意欲に関する4項目を設定している。

(2) 派遣先での仕事内容と派遣スタッフのスキル・経験が適合しているかどうかは、派遣元による仕事紹介（マッチング）の程度も反映していると考えられるため、必ずしも派遣先による人事管理の結果だけによるものではない。

(3) ここでは、処遇としての就業機会の提供を示す変数として用いているが、今の派遣元に過去に仕事を紹介されても派遣スタッフが引き受けていない場合もあり得る。

### 【参考文献】

佐藤博樹編（2004）『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日経文庫。

島貴智行・守島基博（2004）「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』No.526。

日本人材派遣協会（2005）『2005年版人材派遣白書 - 変貌する人材ビジネスの現状と未来』東洋経済新報社。