

派遣社員

キャリア形成・処遇向上に

派遣会社は

いかに関わるのか



目次

Content	Page
はじめに	03
派遣社員パネル調査 調査概要	04
派遣の仕組みと法律について	05
期間制限	05
雇用安定措置	06
待遇決定方式	06
無期転換権（労働契約法）	07
日本人材派遣協会 概要	58

Report

Content	Page
1 派遣会社で無期化する派遣社員の増加と派遣会社の課題 佐藤博樹（東京大学 名誉教授・中央大学ビジネススクールフェロー）	08
2 有期派遣から無期派遣・正社員等直接雇用に転換した事務系派遣社員の特徴 島貫智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）	13
3 事務系派遣社員としての就業選択が仕事・賃金の水準に与える影響 佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）	20
4 賃金か？雇用か？派遣労働者のトレードオフ（二者択一） 中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）	28
5 同一労働同一賃金の「賃金決定方式」に対する誤解 中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）	33
6 営業担当者とのコミュニケーションが派遣社員のキャリア形成に与える効果 佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）	38
7 事務系派遣社員の仕事ストレスと緩和策 島貫智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）	46
8 派遣社員がなぜ正社員としての就業を希望するのか ～派遣会社はどのように対応すべきか～ 佐藤博樹（東京大学 名誉教授・中央大学ビジネススクールフェロー）	51

はじめに

1986年に労働者派遣法が成立してから40年になろうとしています。

この間、幾度となく法改正が行われ、2015年の抜本改正時には、同一派遣先での受け入れ期間制限を迎える派遣社員の雇用安定措置、入社後3年以内の派遣社員に対する年間8時間以上の教育訓練の実施、そして希望者へのキャリアコンサルティングの実施など、派遣社員のキャリア形成支援が派遣会社に義務付けられました。

さらに、近年では政府、社会からの賃上げが強く要請される中で、派遣社員の処遇向上についても注目をされています。

そこで、日本人材派遣協会では、派遣社員の処遇向上やキャリア形成に、派遣会社がどのように関わっているのかについて確認するため、2022年1月に4名の有識者にご参画いただき「派遣社員パネル調査研究会」を立ち上げ、派遣社員パネル調査を初めて実施しました。

この調査では、初回のスクリーニング調査で「現在派遣で働いている」と答えた同一の調査対象に対して半年ごとに調査時点での処遇や働き方、仕事の内容、処遇やキャリアに関する希望、ストレスやなやみごと、そして派遣会社の営業担当者とのコミュニケーションの状況の変化について4回のアンケート調査を行いました。

派遣社員のみを対象としたパネル調査はおそらく日本でも初の試みになります。

この調査結果についてはパネル調査研究会にご参画の有識者の皆さまそれぞれに分析いただき、会員向けセミナーにて2回の中間報告もしてまいりました。

本報告書は最終報告として、これまでの分析結果をさらに深め、あるいは、新たな視点からの分析結果をまとめたものになります。

派遣社員のキャリアや働き方などは個性性も高く、その複雑さ、支援の難しさをあらためて認識するとともに、派遣会社としてやるべきことは多々残されていることが分かりました。

多くの時間を割いていただき、示唆に富む分析をいただいた有識者の皆さまに心から感謝申し上げるとともに、この度得られた知見を当協会会員企業だけではなく、派遣業界全体の健全な成長のために活用していく所存です。

2025年7月 一般社団法人 日本人材派遣協会



派遣社員パネル調査 調査概要

調査設計

調査手法	インターネット調査
対象地域	全国
標本抽出方法	インテージ・ネットモニター「マイティモニター」より適格者を抽出
対象者条件 (スクリーニング)	18～69歳の男女、既往調査で以下いずれかが該当（事務系職種に該当）する人 ① インテージ「法人パネル」（2021年6月実施）で、職業：派遣社員、職種：事務系職種と回答 ② インテージ「HR-kit第18回（2021年10月）」で、職業：派遣社員、職種：事務系職種と回答 （2回目以降は1回目の本調査回答者全員）
対象者条件 (本調査)	スクリーニング調査の回答者中、以下①②を満たす人 ① 現在の雇用形態が「正社員」「契約社員」「派遣社員」 ② 現在の職種が「事務系職種」
除外条件	なし（マスコミ、広告、市場調査等の業界関係者も除外としない）
調査ボリューム	スクリーニング調査：3問 本調査：38問
呈示物	なし
集計	- ウェイトバック集計：なし 1回目調査～4回目調査までをリンクした集計を実施+4回目のみの単体集計
その他	本調査は「JIS Y 20252（ISO20252）市場・世論・社会調査及びインサイト・データ分析－用語及びサービス要求事項」を順守して実施されたものです。

第1回目～第4回目の実施概要

		第1回	第2回	第3回	第4回
調査期間		2022年 1月実施	2022年 8月実施	2023年 1月実施	2023年 7月実施
標本サイズ		2,573人	1,731人	1,600人	1,389人
雇用形態 調査時点の	①派遣	100%	89.9%	88.4%	86.3%
	②契約社員	-	7.7%	8.1%	8.0%
	③正社員	-	2.3%	3.5%	5.7%
分析対象		-	1,731人 1回～2回すべてに回答した者	1,350人 1回～3回すべてに回答した者	1,057人 1回～4回すべてに回答した者
雇用形態の変化 (1～4回すべてに回答した者 n=1,057)		①1～4回すべて派遣社員：882人（83.4%） ②2～4回目のいずれかで派遣社員以外：175人（16.6%） ③のうち2～4回目のいずれかで正社員：62人（5.9%）			

※1%未満非表示（n=1,057）

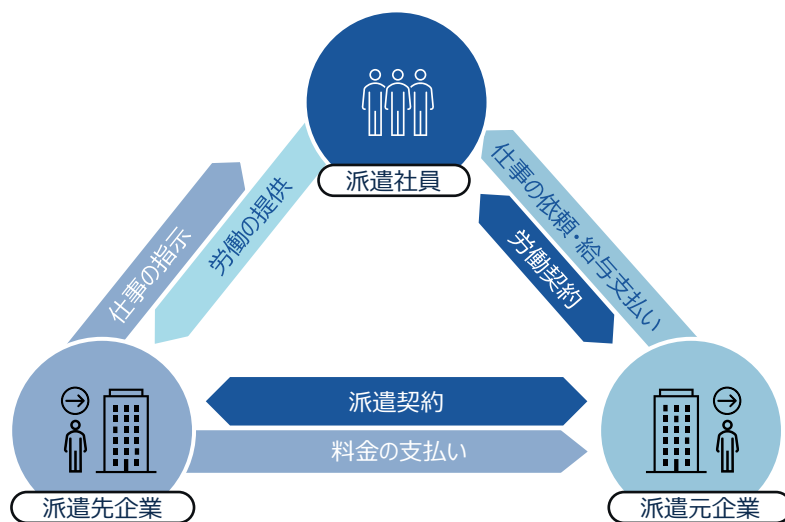
雇用形態の変化	割合
派遣→派遣→派遣→派遣	83.4%
派遣→派遣→正社員/契約社員→派遣	3.9%
派遣→正社員/契約社員→派遣→派遣	2.2%
派遣→正社員/契約社員→正社員/契約社員→派遣	2.3%
派遣→派遣→派遣→正社員/契約社員	1.8%
派遣→派遣→正社員/契約社員→正社員/契約社員	5.4%
派遣→正社員/契約社員→派遣→正社員/契約社員	-
派遣→正社員/契約社員→正社員/契約社員→正社員/契約社員	-

派遣の仕組みと法律について

人材派遣の場合、派遣社員にとって派遣会社は「雇用契約を結ぶ雇用主」、派遣先企業は「実際に仕事をする勤務先」となります。派遣会社は雇用主として給与の支払いや福利厚生、仕事の紹介、派遣先企業との交渉、スキルアップ研修などを通じて、派遣社員をサポートします。派遣先企業は使用者として派遣社員に対して仕事の指示を行います。

人材派遣という仕組みは労働者派遣法により派遣会社、派遣先の双方が守らなければならないことが多数決められています。また、派遣会社には雇用主として、派遣先企業には使用者として遵守しなければならない労働関係法令が適用されます。

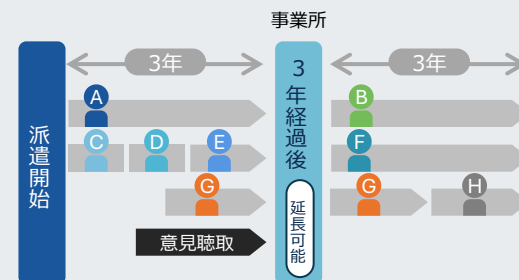
ここでは、各レポートに関連する法令の内容について抜粋して解説します。



期間制限

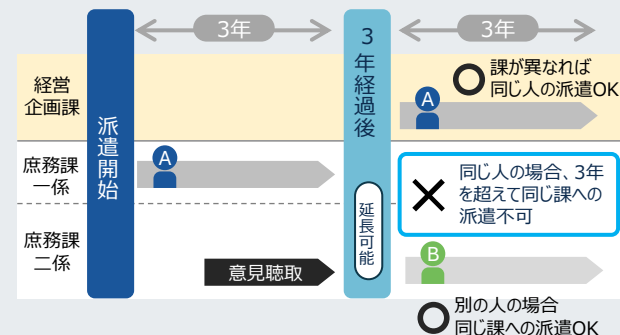
1.「派遣先事業所」単位の期間制限

派遣先企業には「期間制限」があります。派遣社員の活用に関して、派遣先企業の同一事業所が派遣社員を受け入れられる期間は、原則3年が限度となります。3年を超えて派遣社員を受け入れたい場合は、労働組合などからの意見を聞く必要があります。



2.「派遣労働者個人」単位の期間制限

派遣社員の活用には「期間制限」があります。一人の派遣社員が派遣先企業の「同じ部署」で勤務できる期間は、3年が上限となります。その後は「異なる部署」であれば派遣社員として勤務することができます。



期間制限の例外

- 無期雇用の派遣社員
- 60歳以上の高齢者
- 有期プロジェクト業務（終わる時期が明確なもの）
- 日数限定業務（業務自体が、派遣先の通常の労働者の1箇月間の所定労働日数の半分以下、かつ、月10日以下しか行われない業務）
- 産前産後・育児・介護休業代替業務

雇用安定措置

派遣先の事業所その他派遣就業の場所における同一の組織単位（派遣先の「課」や「グループ」等の同一の部署）に有期雇用の派遣社員を派遣できる期間は、3年が限度となっています。（派遣会社に無期雇用される派遣社員、60歳以上の派遣社員は期間制限がかりません）

そこで、一定の期間、同一の組織単位に派遣されることが見込まれる派遣社員を対象に、派遣会社が派遣社員の希望に基づき派遣先に直接雇用の依頼を行う等、派遣終了後の雇用継続のための「雇用安定措置」制度が設けられています。実施される雇用安定措置の内容は、以下1～4の通りです。（派遣社員の就業期間により、派遣会社に課せられる義務・努力義務等が異なります）

1 派遣先への直接雇用の依頼

対象となる派遣社員が就業している派遣先に対して、派遣終了後に、本人に直接雇用の申込みをしてもらうよう依頼する措置。

2 新たな派遣先の提供 (合理的なものに限る)

対象となる派遣社員に対し、新しい派遣先の提供や、派遣会社で無期雇用とした上で（期間制限の例外）これまでと同一の派遣先での就業機会を確保する措置。

3 派遣会社での派遣社員以外としての無期雇用

会社が、対象となる派遣社員を無期雇用し、自社で就業（派遣会社での営業担当など派遣社員以外の働き方）させる措置。

4 その他安定した雇用の継続を図るための措置

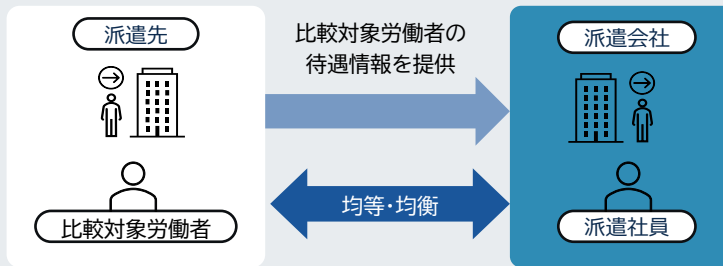
雇用を維持したままの教育訓練、紹介予定派遣等を行う措置。

待遇決定方式

給与をはじめとする派遣社員の待遇は、労働者派遣法により以下の2つの待遇決定方式のいずれかを派遣会社にて選択して決定されなければならないとされています。また、派遣先は派遣会社の求めに応じ、派遣社員の業務遂行状況などの情報を提供するなどの協力をする必要があり、派遣社員の公正な待遇が確保できるよう、派遣料金についての配慮義務もあります。

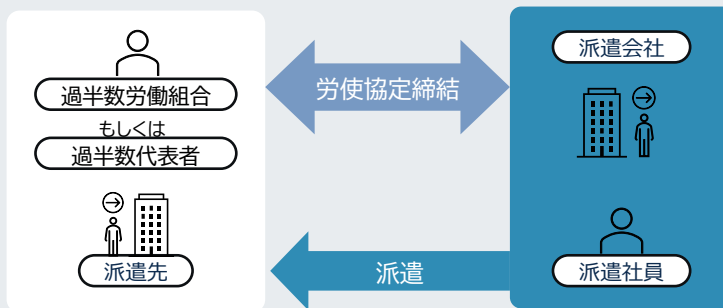
派遣先均等・ 均衡方式

派遣先の通常の労働者（無期雇用フルタイム社員）との均等・均衡により派遣社員の待遇を決定



労使協定方式

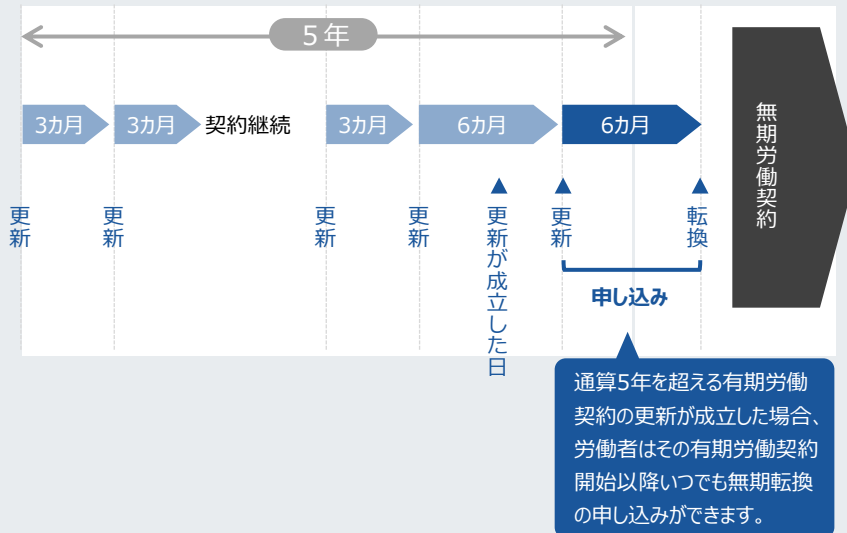
派遣会社が一定の要件を満たす労使協定を締結し、派遣社員の待遇を決定



無期転換権（労働契約法）

同一の使用者との間で、有期労働契約が通算5年を超えて反復更新された場合、労働者は無期転換の申し込みをすることができます。申し込みがされると使用者は自動的に申し込みを承諾したものとみなされ、申し込み時点で無期労働契約が成立します。無期転換権は、派遣会社に有期労働契約で雇用されている派遣社員にも適用されます。

無期転換の申し込みは、通算契約期間が5年を過ぎる労働契約を開始した日から権利が発生します。（実際に無期労働契約に転換される日付は5年を過ぎた労働契約の終了する翌日から）



有期労働契約に空白期間（契約がない期間）があり労働契約が連続していない場合でも、その空白期間が一定の期間内であるときには、前後の労働契約を通算する必要があります。通算した期間が5年に達する場合も、労働者は無期転換の申し込みをすることができます。

REPORT

01

派遣会社で無期化する派遣社員の増加と 派遣会社の課題

佐藤博樹（東京大学 名誉教授・中央大学ビジネススクールフェロー）



派遣会社で無期化する派遣社員の増加と派遣会社の課題

佐藤博樹（東京大学名誉教授・中央大学ビジネススクール フェロー）

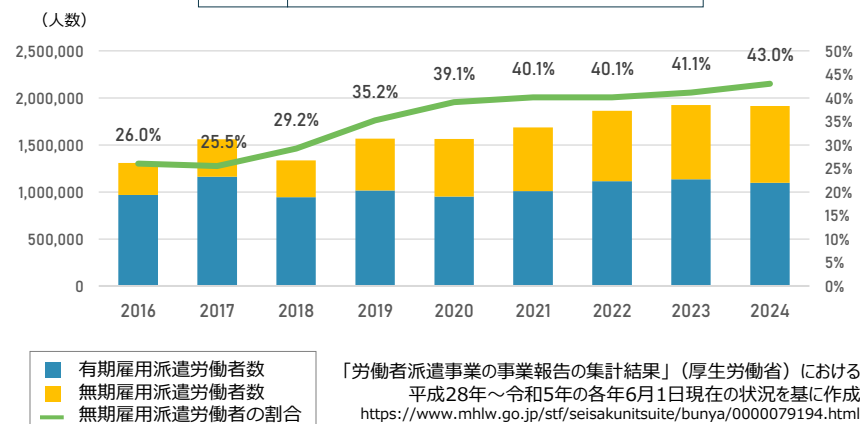
派遣という働き方が法定化された以降、事務系の派遣社員は、派遣会社に有期労働契約で雇用され、派遣先企業で就業することが一般的であった。当時は、「登録型派遣」という呼称も使われていた。すなわち派遣社員として就業を希望する者は、希望する仕事や勤務地などを派遣会社に登録し、派遣会社はその就業ニーズに合致する派遣先を探し、派遣先の人材活用ニーズと登録している派遣社員の就業ニーズが合致した場合、就業希望者を有期労働契約で雇用し、派遣先に派遣するものであった。こうした「登録型派遣」が派遣就労の全てではなく、技術系の派遣会社では、無期労働契約で社員を雇用し、新卒などは人材育成をしてから派遣先に派遣する仕組みも見られた（無期派遣）。事務系の派遣社員でも貿易事務などでは、技術系の派遣社員と同様に無期派遣が存在した。ただし、事務系の派遣労働の大多数は、有期派遣であった。

しかし、2015年の派遣法改正（2015年9月30日施行）によって、派遣先企業は、派遣会社に有期労働契約で雇用されている派遣社員については、派遣社員を同じ職場に3年を超えて継続して受け入れることができなくなった。他方で、派遣会社に無期の労働契約で雇用されている派遣社員に関しては、派遣先企業は3年を超えても継続的に活用できるようになった。もちろん派遣先企業は、派遣社員を直接雇用すれば、当該社員を継続的に活用することができた。しかしそうした選択ではなく、継続的に活用したい派遣社員がいる場合は、派遣会社に対しては有期労働契約から無期労働契約へ切り替えることを求める派遣先企業が多くなった。派遣社員自身も現在の派遣先で希望する働き方が実現できている場合は、派遣会社に対して無期労働契約に切り替えることを期待し、同時に派遣会社としても派遣先が確保できることで派遣収入を維持できるため、無期労働契約への切り替えを選択することになった。

さらに、同じ派遣先企業に3年を超えて継続就業していない派遣社員に関しても、有期労働契約が更新されて同じ派遣会社に5年を超えて継続して雇用されている場合は、労働契約法の無期転換ルールに基づいて、派遣社員が無期労働契約への転換を希望する場合は、派遣会社に無期雇用されることになった。

以上の2つの理由から、事務系の派遣社員でも派遣会社に無期労働契約で雇用される派遣社員が増加することになった。厚生労働省「労働者派遣事業の6月1日現在の状況」（各年）によると、事務系の派遣社員に対象が限定されていないが、図表1によると派遣社員のうち派遣会社に無期雇用されている派遣社員の比率は、2016年の26%から次第に増加し、2019年35%、2021年40%、2024年43%と増加傾向にある。なお、2024年では事務系の派遣社員のうち一般事務従事者における無期雇用の派遣社員の割合は27%、事務用機器操作員は40%である。同上資料で2023年6月1日から2024年6月1日の1年の派遣社員数の増減をみると、無期雇用の派遣労働者は3.3%増であるのに対し、有期雇用の派遣労働者は3.3%減で、無期雇用の派遣労働者の増加幅が大きいことが確認できる。なお、派遣パネル調査で第1回から第4回まで派遣就業を継続していた882人に関して、各調査時点における無期労働契約の派遣社員の比率は、第1回調査が26.9%、第2回調査が28.9%、第3回調査が29.9%、第4回調査が32.0%と漸増傾向を確認できる。

図表1 派遣労働者数の推移と無期雇用比率



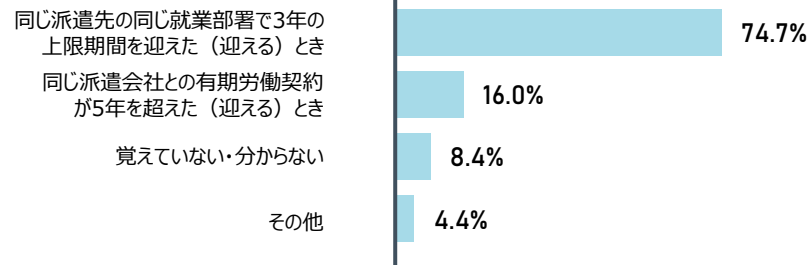
事務系の派遣社員の中で無期労働契約の派遣社員が増加した要因として、派遣法改正と労働契約法の2つの影響を指摘した。ここではこの2つの要因のうち、いずれの影響が大きいのかを日本人材派遣協会（2024）「派遣社員WEBアンケート調査（2023年度）」で確認しよう。同調査は、無期雇用転換のきっかけ（複数回答）を尋ねている。図表2によると「同じ派遣先の同じ部署で3年の上限期間を迎えた（迎える）とき」が74.7%で最も多く、比率は低くなるが「同じ派遣会社との有期労働契約が5年を超えた（迎える）とき」が16.0%で続いている。これによると、無期労働契約の派遣社員の増加には、2015年の派遣法改正の影響が大きいことが確認できる。さらに同調査で派遣社員自身が無期労働契約への転換を選択した理由（複数回答）をみた図表3によると「同じ派遣先の同じ就業部署で継続して就業できるから」が68.4%と7割近くを占め、これに続くのが「雇用が安定するから」（37.8%）と「同じ派遣会社から継続して就業できるから」（24.0%）の2つである。これから判断すると、現在の派遣先の同じ部署で継続して就業したいという希望を実現するために派遣会社との無期労働契約を選択した派遣社員が多いことが想定できる。

無期労働契約の派遣社員が増加したことは、派遣会社に対して、新しい人事管理上の課題をもたらしている。派遣会社に無期労働契約で雇用されることで、派遣社員は同じ派遣先の同じ部署で3年を超えて継続的に就業できるようになり、そのことは無期転換を選択した派遣社員の希望でもあった。他方、派遣社員が希望する就業期間だけ、派遣先が派遣社員を受け入れるとは限らない。派遣先が、当該派遣社員の活用を中止する可能性を否定できないのである。派遣先が当該派遣社員の受け入れを中止した場合でも、派遣会社に無期雇用されている派遣社員との間の雇用が継続するため、派遣会社は次の派遣先を探すことが必要となる。派遣会社にとっては、このことが有期労働契約の派遣社員の場合と異なる課題となる。

図表2 「無期雇用転換」のきっかけ

複数回答（n=225）

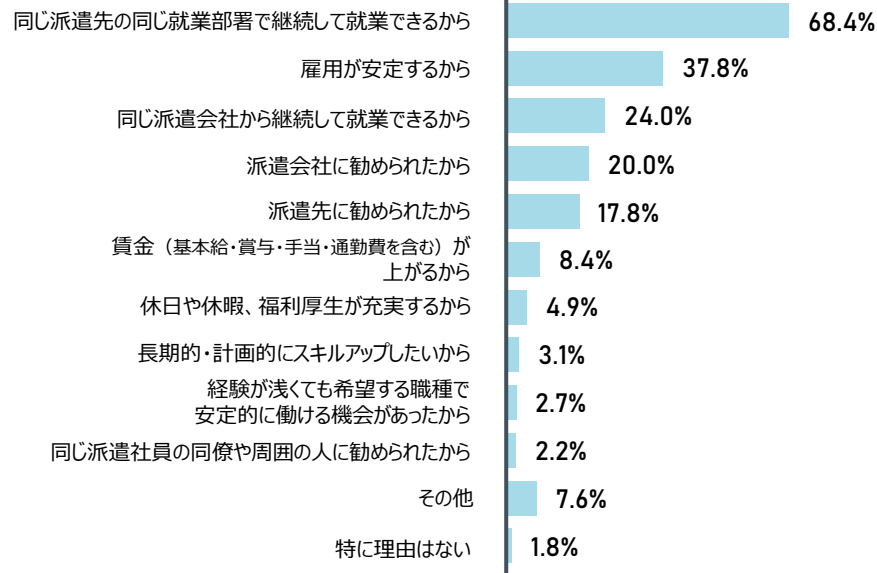
無期労働契約のうち、有期労働契約経験ありの人



図表3 「無期雇用転換」した理由

複数回答（n=225）

無期労働契約のうち、有期労働契約経験ありの人



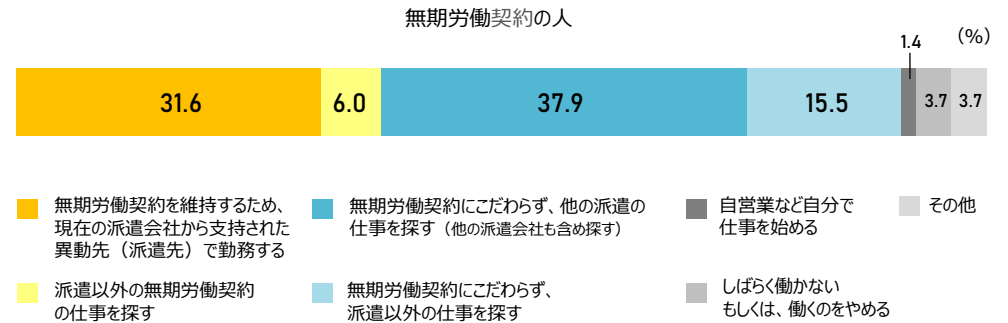
日本人材派遣協会（2024）「派遣社員WEBアンケート調査 2023年度」

この点に関して無期雇用の派遣社員がどのように考えているかを日本人材派遣協会調査（2024）で確認しよう。調査では、無期労働契約の派遣社員に対して現在の派遣先での仕事が終わった場合に受け入れる対応を尋ねている（図表4）。それによると、「無期労働契約を維持するために、現在の派遣会社から指示された異動先（派遣先）で勤務する」が31.6%を占めるものの、これに対して「無期労働契約にこだわらず、他の派遣先を探す（他の派遣会社を含めて）」が37.9%で最も多くなる。これに続くのが、「無期労働契約にこだわらず、派遣以外の仕事を探す」の15.5%である。さらに、図表5で無期の労働契約に転換したきっかけとして「同じ派遣先の同じ部署で3年の上限期間を迎えた（迎える）とき」と選択した派遣社員では、「無期労働契約にこだわらず、他の派遣先を探す（他の派遣会社も含め探す）」が46.4%と多く、「無期労働契約を維持するために、現在の派遣会社から指示された異動先（派遣先）で勤務する」が26.8%と少なくなる。他方で、無期の労働契約を転換したきっかけとして「同じ派遣会社との有期労働契約が5年を超えた（迎える）とき」を選択した派遣社員では、「無期労働契約を維持するために、現在の派遣会社から指示された異動先（派遣先）で勤務する」が50.0%と半数を占め、「無期労働契約にこだわらず、他の派遣先を探す（他の派遣会社も含め探す）」は30.6%と少なくなる。つまり、無期転換の理由が、派遣先での継続就業にあるのか、あるいは派遣元の派遣会社で就業継続したいことにあるのかによって、派遣社員としてのキャリアの選択の考え方が異なることが分かる。

以上によると、無期の労働契約への転換を選択したきっかけとして「同じ派遣先の同じ部署で3年の上限期間を迎えた（迎える）とき」を選択した派遣社員は、現在の派遣先で就業ができなくなった場合に、派遣会社から現在の派遣先と同様の仕事や就業環境の派遣先を紹介されない場合には、他の派遣会社を通じて就業先を探す可能性が高いといえる。

図表4 「無期雇用」へのこだわり

単一回答（n=348）

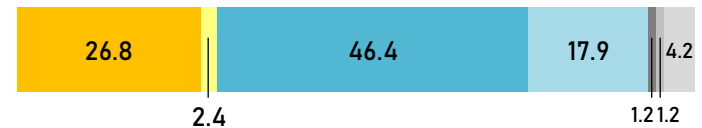


図表5 「無期雇用」へのこだわり：きっかけ別

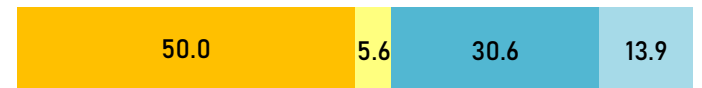
2023年
単一回答

無期労働契約のうち、有期労働契約経験ありの人

同じ派遣先の同じ就業部署で3年の
上限期間を迎えた（迎える）とき
(n=168)



同じ派遣会社との有期労働契約が5
年を超えた（迎える）とき
(n=3)



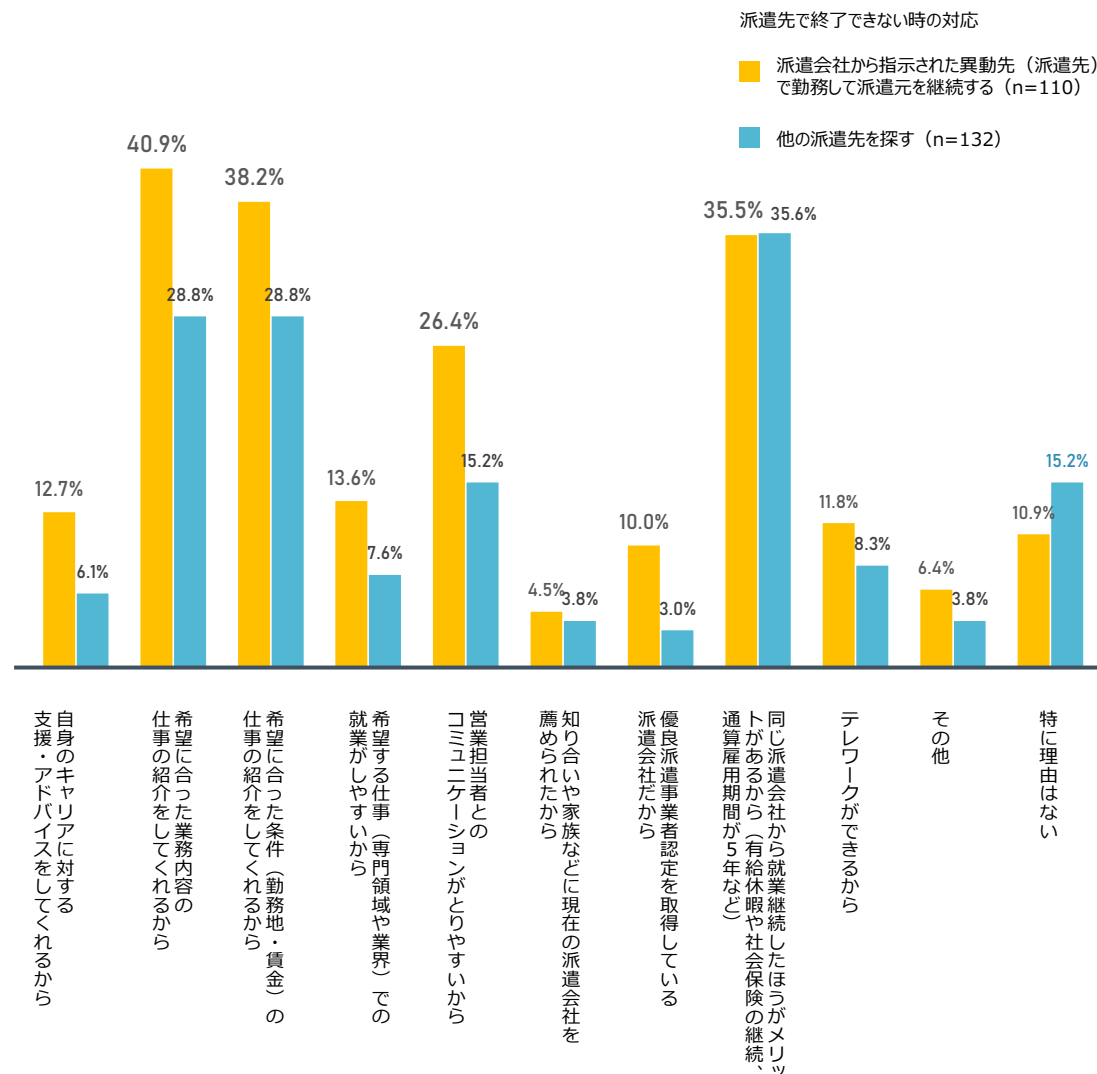
日本人材派遣協会（2024）「派遣社員WEBアンケート調査 2023年度」

さらに日本人材派遣協会調査（2024）を利用して、現在の派遣会社で有期派遣の経験があり、その後、無期派遣に転換した派遣社員に限定して、派遣先での仕事が無くなった場合のキャリア希望として、「無期労働契約を維持するために、現在の派遣会社から指示された異動先（派遣先）で勤務する」を選択した回答者と「無期労働契約にこだわらず、他の派遣先を探す（他の派遣会社も含め探す）」を選択した者に関して、現在の派遣会社で就業している理由を再集計すると以下ようになる（図表6）。後者に比較して前者では、「希望に合った業務内容の仕事の紹介」（40.9%）「希望に合った条件（勤務地・賃金）の仕事の紹介」（38.2%）「営業担当者とのコミュニケーションが取りやすい」（26.4%）を選択する比率が高い。つまり、派遣先の仕事が無くなった際に、「現在の派遣会社から指示された異動先（派遣先）で勤務する」と回答した者は、現在の派遣会社が自分の希望に即した派遣先を提供してくれると信頼している可能性がある。つまり、派遣会社としては、無期雇用の派遣社員に関しても、日ごろから派遣社員の希望に合った派遣先を紹介できるように、営業担当者が派遣社員と円滑なコミュニケーションを行うことが大事であることが分かる。

図表6

派遣先で就業継続できなくなった時の対応別にみた現在の派遣会社での就業理由

複数回答



日本人材派遣協会(2024)「派遣社員WEBアンケート調査 2023年度」の再集計結果

REPORT

02

有期派遣から無期派遣・正社員等直接雇用に変換した 事務系派遣社員の特徴

島貫智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）



3. 有期雇用派遣から正社員等の直接雇用に転換した派遣社員の特徴

まず有期雇用派遣から正社員等の直接雇用に転換した派遣社員の特徴について、有期雇用派遣を継続している派遣社員と比較して検討する。図1左側をみると、直接雇用に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、40歳代がやや少なく、30歳代以下と50歳代以上の割合がやや多い。婚姻状況に大きな差はない。また、1回目調査時の派遣職種について、直接雇用に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりもOA事務の割合が少ない傾向にある。

図1右側をみると、1回目調査時の仕事特性については、直接雇用に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、自分の意見を求められる仕事に従事している割合に大きな差はない。また、仕事の難易度（仕事を覚えるまでの期間）については、直接雇用に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間には大きな差はない。なお、図示していないが、1回目調査時の賃金水準や派遣先の企業規模については、直接雇用に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間には大きな差はみられなかった。

図1

有期派遣から正社員等直接雇用に転換した派遣社員の特徴

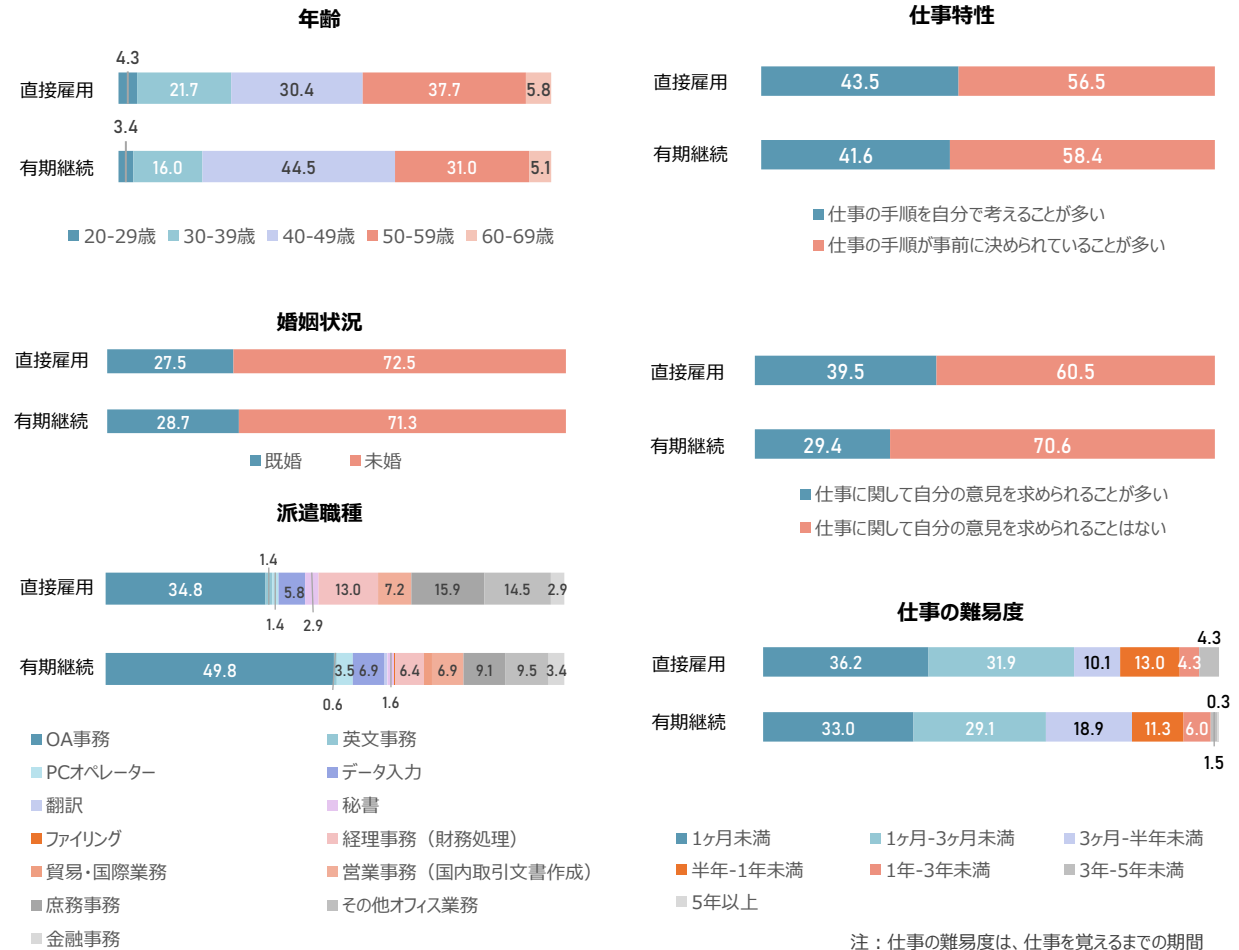
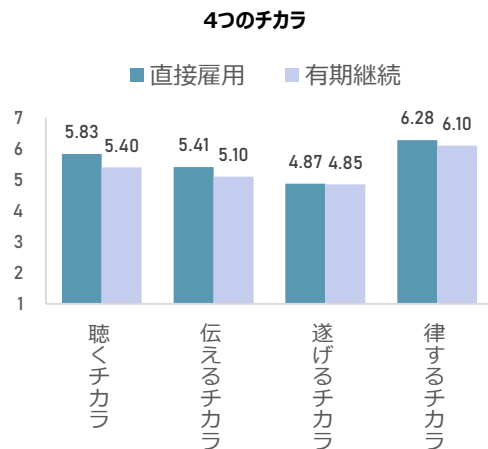


図2 上側をみると、人材サービス産業協議会が提唱する「4つのチカラ」（聴くチカラ、伝えるチカラ、遂げるチカラ、律するチカラ）について、直接雇用へ転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員に大きな差はない。1回目調査時の仕事探索行動については、直接雇用へ転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、仕事探しに興味がない・仕事を探していない割合と仕事探しをしたいと思っている割合が少なく、仕事探しをしている割合が多い傾向にある。

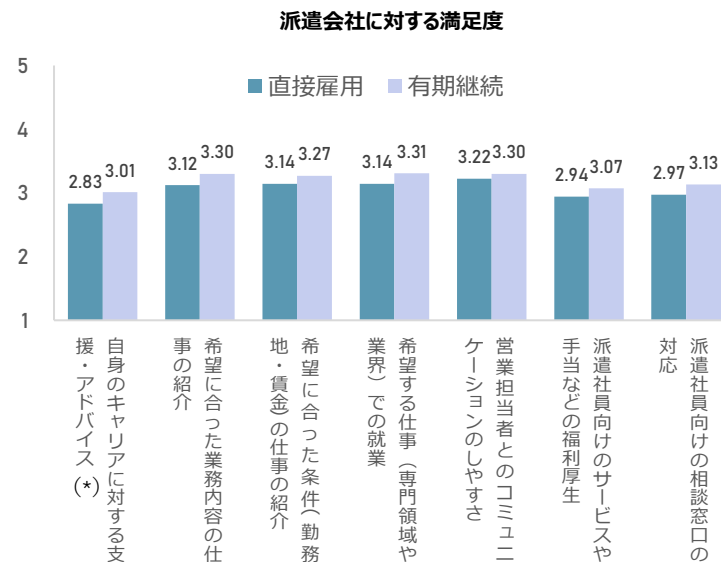
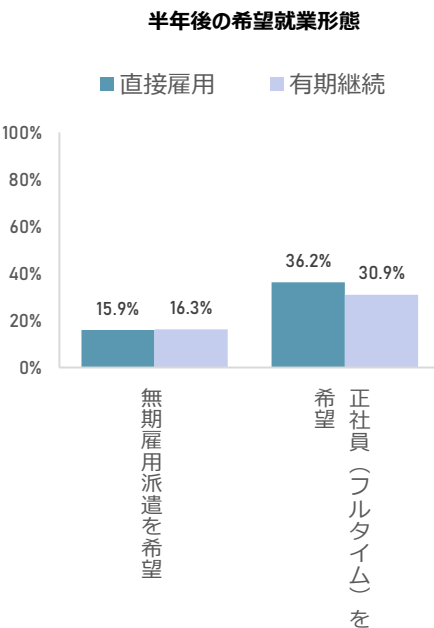
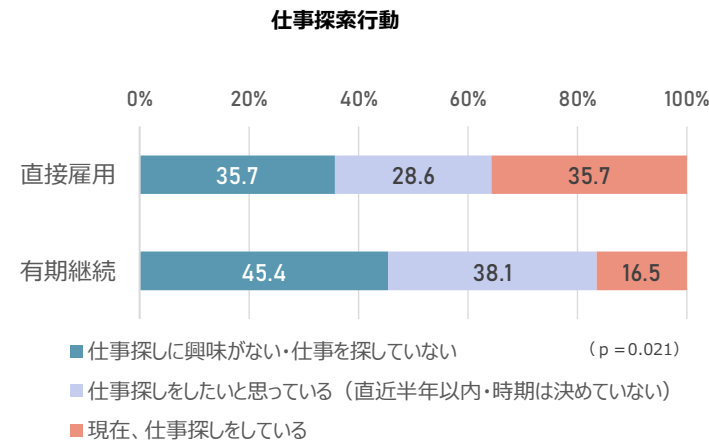
図2 下側をみると、半年後の希望就業形態（無期雇用派遣とフルタイム正社員）について、直接雇用へ転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員に大きな差はない。派遣会社に対する満足度について、直接雇用へ転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、自身のキャリアに対する支援・アドバイスについての満足度がやや低い傾向にある。

図2

有期派遣から正社員等直接雇用へ転換した派遣社員の特徴（続）



注：チカラは7点尺度（詳細は、人材サービス産業協議会のウェブサイトを参照）。数値は群ごとの平均値。



注1：満足度は5点尺度（不満=1～満足=5）。数値は群ごとの平均値。

注2：*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4. 有期雇用派遣から無期雇用派遣に転換した派遣社員の特徴

次に、有期雇用派遣から無期雇用派遣に転換した派遣社員の特徴について、有期雇用派遣を継続している派遣社員と比較して検討する。図3左側をみると、年齢層・婚姻状況について、無期雇用派遣に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間には大きな差はない。また、1回目調査時の派遣職種について、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりもOA事務の割合がやや少ない傾向にある。

図3右側をみると、1回目調査時の仕事特性については、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、仕事の手順を自分で考える仕事に従事している割合が多い。自分の意見を求められる仕事に従事している割合に大きな差はない。また、仕事の難易度については、無期雇用派遣に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間には大きな差はない。なお、図示していないが、1回目調査時の賃金水準や派遣先の企業規模については、無期雇用派遣に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間には大きな差はみられなかった。

図3

有期派遣から無期派遣に転換した派遣社員の特徴

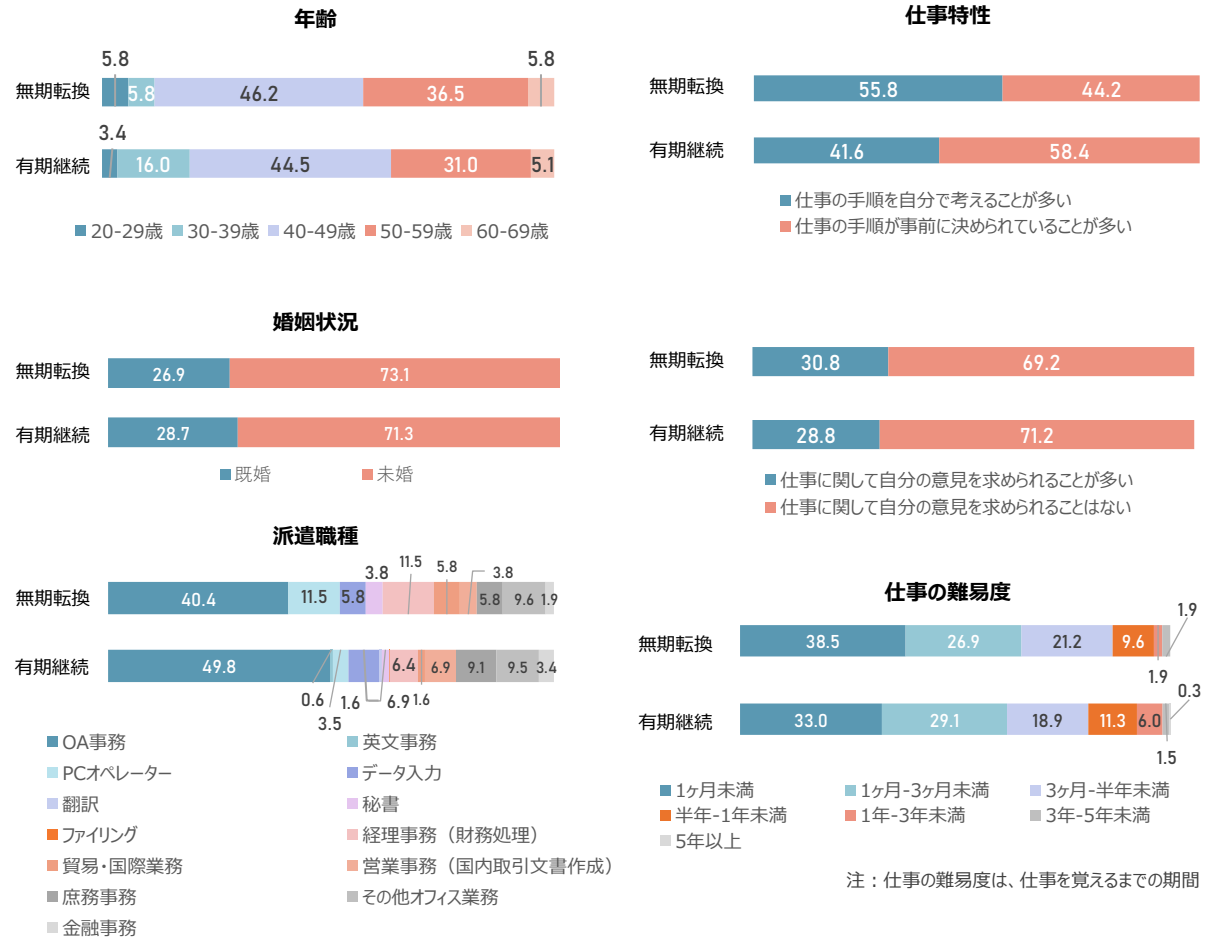
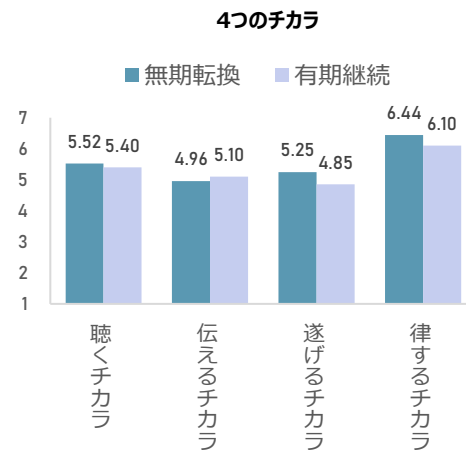


図4 上側をみると、「4つのチカラ」については、無期雇用派遣に転換した派遣社員と有期雇用派遣を継続する派遣社員の間に大きな差はない。1回目調査時の仕事探索行動については、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、仕事探しに興味がない・仕事を探していない割合が多く、仕事探しをしたいと思っている割合と仕事探しをしている割合が小さい傾向にある。

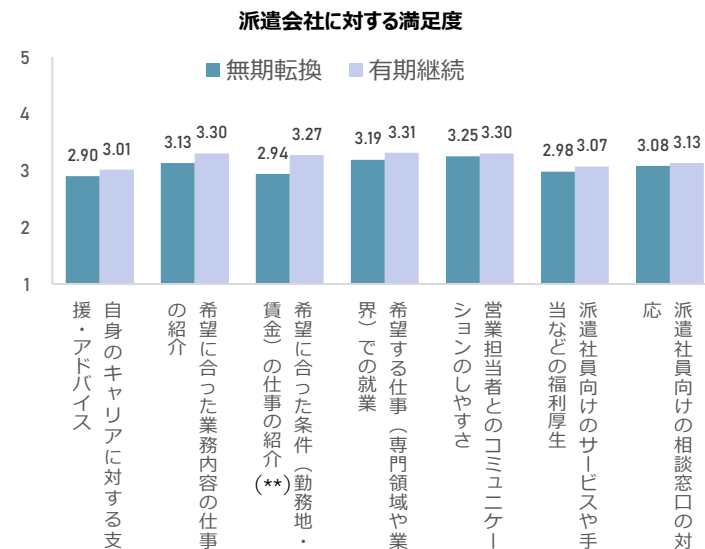
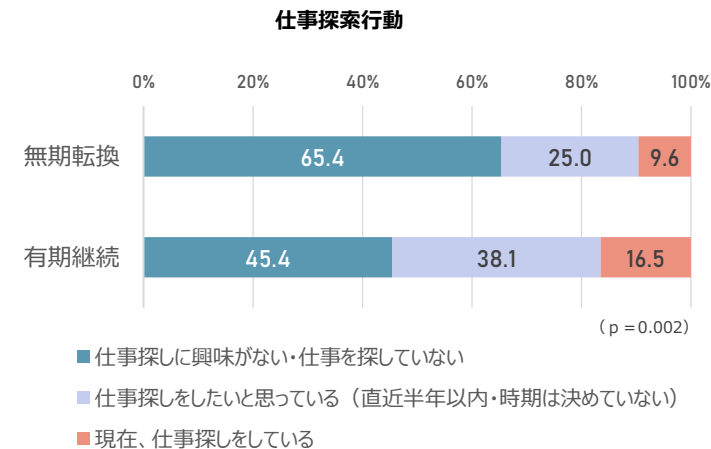
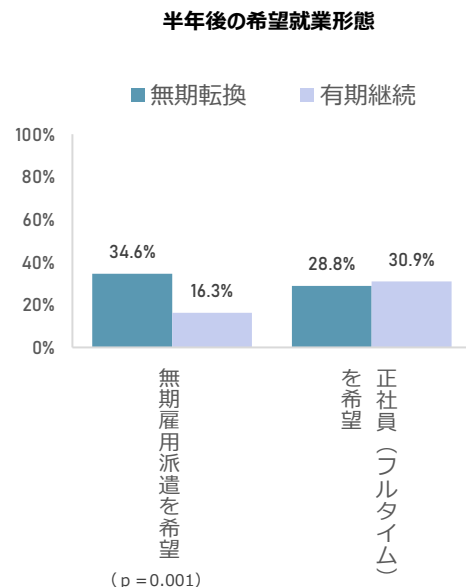
図4下側をみると、半年後の希望就業形態については、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、無期雇用派遣を希望している割合が多い傾向にある。フルタイム正社員を希望する割合に大きな差はない。派遣会社に対する満足度について、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、希望に合った条件（勤務地・賃金）の仕事紹介についての満足度が低い傾向にある。

図4

有期派遣から無期派遣に転換した派遣社員の特徵（続）



注：チカラは7点尺度（詳細は、人材サービス産業協議会のウェブサイトを参照）。数値は群ごとの平均値。



注1：満足度は5点尺度（不満=1～満足=5）。数値は群ごとの平均値。

注2：*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

5. まとめ

今回の調査結果によれば、2022年1月から8月までの約半年間に、有期雇用派遣から無期雇用派遣または正社員等の直接雇用に転換した割合は15.0%であった。これら直接雇用に転換した派遣社員と無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員と比較して異なる特徴を有していた。

直接雇用に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、有期雇用派遣就業時に派遣先で自分の意見を求められる仕事に従事しており、改善提案などの機会を通じて派遣先の上司や同僚社員とより協働・連携して就業している可能性がある。また、仕事探しに積極的に行動している傾向があり、直接雇用の就業機会や将来的に直接雇用への転換可能性の高い派遣の仕事を探索していると考えられる。ただ、派遣会社によるキャリア支援に対する満足度が低い傾向にあることから、直接雇用への転換支援に改善の余地があると思われる。

一方、無期雇用派遣に転換した派遣社員は、有期雇用派遣を継続する派遣社員よりも、有期雇用派遣就業時に仕事の手順を自分で決められる仕事に従事しており、仕事の進め方について一定の裁量を付与されて派遣先で就業していると考えられる。無期雇用派遣への転換を希望し、仕事探しに積極的ではない傾向があることから、有期雇用派遣就業時と同じ派遣先での就業継続を念頭に無期雇用派遣への転換を望んでいる可能性が高い。希望に合う労働条件の仕事紹介についての満足度が低い傾向にあることから推察すると、無期雇用派遣転換時の処遇設定や転換後の処遇向上が課題の一つになると思われる。

今回の分析結果は、有期雇用派遣から正社員等の直接雇用に転換した派遣社員と、無期雇用派遣に転換した派遣社員では、有期雇用派遣就業時の派遣先での仕事の特性や本人の仕事探索行動の積極性などに違いがあることを示唆している。派遣会社としてはこれらの点を考慮に入れて有期雇用派遣から無期雇用派遣・直接雇用への転換についての支援方針や仕組みを検討することが求められる。



REPORT

03

事務系派遣社員としての就業選択が 仕事・賃金の水準に与える影響

佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）



事務系派遣社員としての就業選択が仕事・賃金の水準に与える影響

佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）

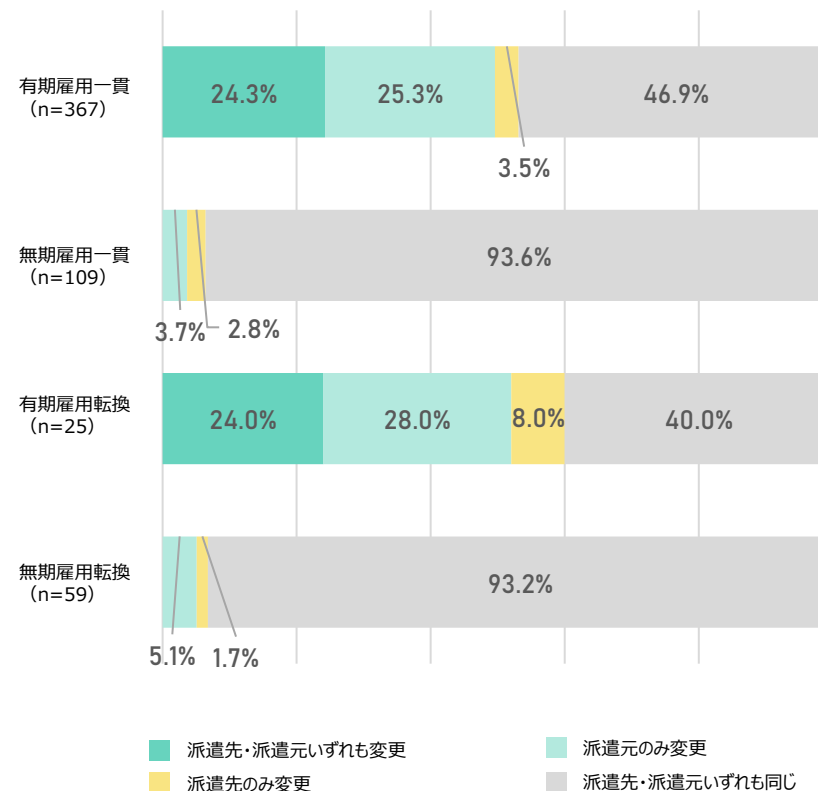
事務系派遣社員としての就業選択

今回のパネル調査からは、4時点の調査による1年半の期間について、派遣社員の就業形態と仕事の水準、賃金の水準の変化を把握できる。これを利用して、特に派遣社員の主な職種である事務系職種（デスクワーク中心のオフィス系職種）の派遣社員について、調査期間における派遣元との雇用関係（有期雇用か無期雇用か）の変化を確認する。その上でこれと、キャリアに関わる変数である、派遣先で担当する仕事の水準および派遣元から支払われる賃金水準との関係を見ることとしたい。

パネル調査の調査対象期間である2022年1月（第1回調査時点）から2023年7月（第4回調査時点）までの1年半の間、正社員等に転換することなく派遣社員として就業継続した回答者の中でも、派遣元との雇用関係に着目すると、有期雇用と無期雇用を行き来するケースも含め、その後の状況はさまざまである。ここでは、主な就業選択のパターンとして、一貫して有期雇用であった派遣社員（「有期雇用一貫」）、一貫して無期雇用であった派遣社員（「無期雇用一貫」）、無期雇用から有期雇用へに転換した派遣社員（「有期雇用転換」）、有期雇用から無期雇用へに転換した派遣社員（「無期雇用転換」）の4つのグループに着目することとする*1。

派遣社員による、こうした派遣元との雇用関係に関わる就業選択は、特に派遣先での就業継続の状況と密接に結び付いている。これに関して、図1は、これら4つの就業選択グループ別に、調査期間中の派遣先と派遣元の変更との関係を見たものである。集計から、「有期雇用一貫」では、半数程度が派遣先を変更している（派遣元も変更しているケースを含む）。他方で「無期雇用一貫」では、9割以上の大多数が同じ派遣先で勤務している。「有期雇用転換」では、過半数が派遣先を変更しており、派遣先を変更する際に有期雇用へに転換したケースが含まれると見られる。これに対し、「無期雇用転換」では、「無期雇用一貫」と同様に、9割以上が同じ派遣先で勤務しており、派遣先で就業継続するうえで、無期雇用への転換が行われていることが分かる。

図1 就業選択グループ別、1年半における派遣先・派遣元の変更状況



※第1回～第4回調査を通じて事務系職種の派遣社員であり、4つの就業選択グループに該当する回答者を集計

さらに図2は、就業選択グループ別に、第4回調査時点（2023年7月）における現在の派遣先での就業継続期間の分布を見たものである。集計から、まず「有期雇用一貫」では、3年未満の割合が合わせて8割程度と多くを占める*2。「有期雇用転換」も、3年未満が半数強を占めており、上で確認したように、派遣先変更時に無期雇用から有期雇用へに転換した派遣社員が多いことを反映していると見られる。

これに対し、「無期雇用一貫」では、派遣先での就業期間3年未満は合わせて1割程度と少なく、大多数は3年以上であり、5年以上の派遣社員も多くを占める。また「無期雇用転換」では、3年以上5年未満の割合が7割ほど多い。これを合わせて考えると、有期雇用の下、特定の派遣先で働き始め、その派遣先での就業期間が3年を超えるのを契機に、より長期の派遣先での就業を可能にするため無期雇用へに転換するという就業選択パターンが広がっていることが読み取れる。

2. 就業選択と仕事水準の関係

それでは、こうした派遣社員としての就業選択の違いは、派遣先で担当する仕事の水準とどのような関係にあるだろうか。図3は、就業選択グループごとに、仕事の水準に関わる現在（第4回調査時点）の仕事の性格について、「仕事の手順を自分で考えることが多い」かと「仕事に関して自分の意見を求められることが多い」かを尋ねた結果について集計したものである。仕事の進め方に関する自律性と、仕事上の意思決定に関する裁量性の2つの側面についての自己評価といえる。

集計から、「有期雇用一貫」では、特に「仕事の手順が事前に決められていることが多い」かつ「仕事に関して意見を求められることがない」割合が高い。「有期雇用転換」の回答は、「有期雇用一貫」に近く、有期雇用に共通して、仕事上の自律性と裁量性は低い傾向にある。

これに対し、「無期雇用一貫」では「仕事の手順を自分で考えることが多い」かつ「仕事に関して意見を求められることが多い」割合が高く、仕事上の自律性と裁量性が高い派遣社員がより多い。「無期雇用転換」では、この割合は「有期雇用一貫」「有期雇用転換」とほぼ同じである。ただし「仕事の手順を自分で考えることが多い」ものの「仕事に関して意見を求められることがない」割合は、有期雇用よりも高い。

総じて、現在（第4回調査時点）の雇用関係において、有期雇用よりも無期雇用のほうが、仕事上の自律性は高い傾向にある。さらに無期雇用の中でも、「無期雇用一貫」のように無期雇用としての就業期間がより長いほうが、仕事上の裁量性も高まる傾向にある。上で見たように、派遣先での就業期間は、有期雇用より無期雇用のほうが長い傾向にあった。これも合わせて考えると、派遣先での就業期間が長くなるに伴い、まず仕事手順に関する自律性が高まり、やがて「仕事に関して意見を求められる」というような仕事上の意思決定に関わる裁量性が高まるという仕事の変化が読み取れる。

図2 就業選択グループ別、現在の派遣先での就業期間

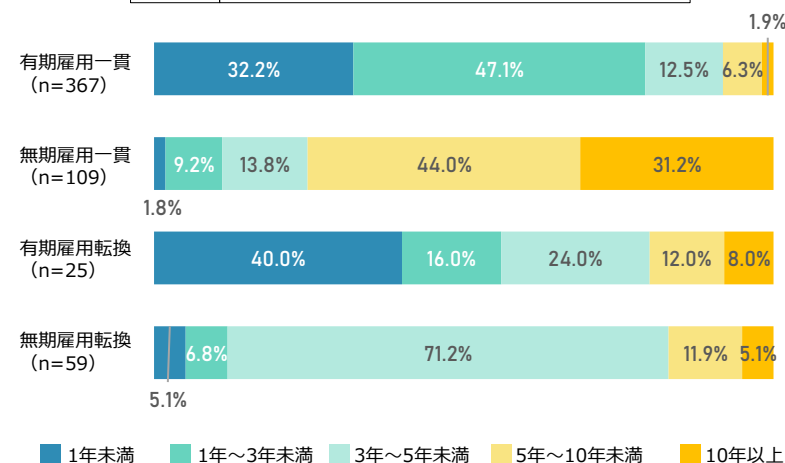
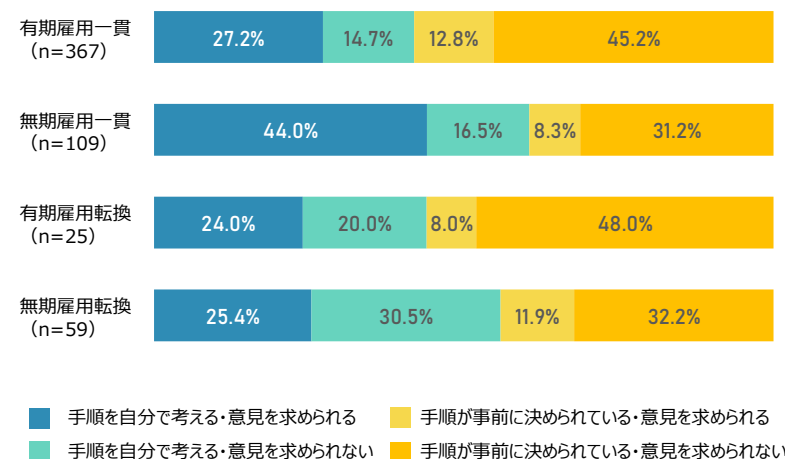


図3 就業選択グループ別、担当する仕事の性格



※図2、3ともに第1回～第4回調査を通じて事務系職種派遣社員であり4つの就業選択グループに該当する回答者を集計

このように見ると、無期雇用として特定の派遣先で継続就業することは、派遣社員が担当する仕事の水準を高める効果がありそうである。調査期間についてこれを確認してみたい。その際、仕事上の自律性や裁量性を含めた、仕事の水準の高さを測る指標として、ここでは「遂げるチカラ」への回答を用いることとする。

この点に関して、図4は、図3で見た仕事の性格に関する4つのグループごとに、「遂げるチカラ」の得点の平均値を集計したものである。「遂げるチカラ」に関する設問では、自身の「職場での状況」について、「細かなことでも人から指示されるのを待って行動する」レベル（得点＝1）から「期待されるレベル以上のことを周囲と協力しながら行う」レベル（得点＝9）までの尺度で尋ねている。蓄積された能力というよりも、仕事上で発揮している能力の水準を尋ねており、担当する仕事の水準を示す回答と見ることができる。図4の集計からも、仕事上の自律性と裁量性が高いほど、「遂げるチカラ」の得点が高い傾向にあることが確認できる*3。これから、やはり「遂げるチカラ」の得点は、仕事の水準の高さを示す指標と見なすことができる。

そこで図5は、上記の関心から、特に「有期雇用一貫」と「無期雇用一貫」のグループの間で、調査期間中の「遂げるチカラ」得点の推移を比較したものである。それぞれ有期雇用および無期雇用の派遣社員としての就業継続に伴う仕事の水準の変化を示していると解釈できる。グラフから、この間に、いずれのグループも仕事の水準には、若干の上昇が見られる。ただし、いずれの時点でも、「無期雇用一貫」のほうが「有期雇用一貫」よりも仕事の水準が高い傾向にあることが分かる*4。

図4 仕事の性格別、「遂げるチカラ」得点の平均値

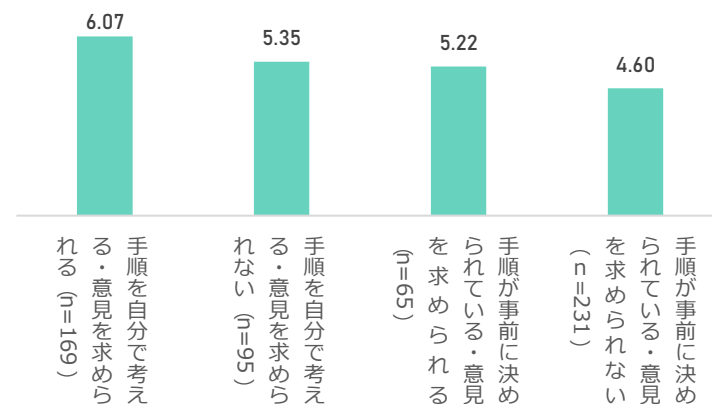
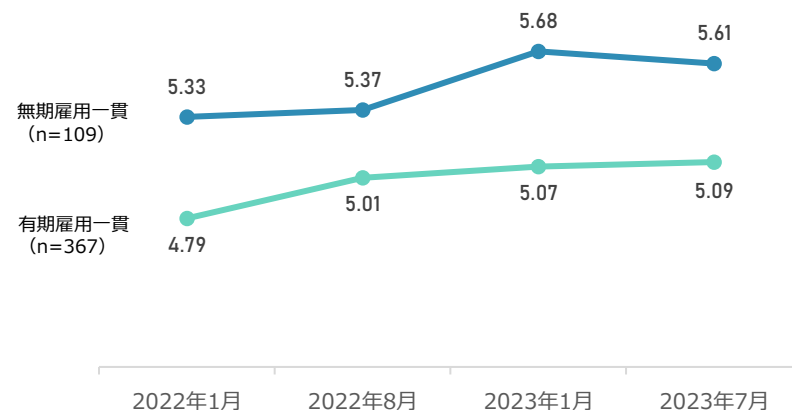


図5 「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」別、調査期間における「遂げるチカラ」得点の推移



※図4、5ともに第1回～第4回調査を通じて事務系職種の派遣社員であり4つの就業選択グループに該当する回答者を集計

もちろん先ほど考察したように、派遣先での就業期間が仕事水準に影響を与えるとしたら、「有期雇用一貫」の中でも、派遣先での就業期間が長いほうが、仕事水準は高い可能性がある。図6は、これを確かめるため、有期雇用について、調査期間中に派遣先の変更があったグループ（「有期雇用一貫・派遣先変更」）となかったグループ（「有期雇用一貫・派遣先同じ」）とを分けて「遂げるチカラ」の推移を集計している。グラフから、やはり同じ「有期雇用一貫」でも、調査期間中に派遣先の転換がなく派遣先での就業期間がより長い後者のほうが、「遂げるチカラ」得点は高く、仕事の水準は高い傾向にあることが分かる。

さらに「無期雇用一貫」では、同じ調査時点でも、派遣先での就業期間が長いほど、仕事水準が高まると予想される。これに関して図7は、「無期雇用一貫」の派遣社員について、派遣先での就業期間別に、第4回の調査時点の「遂げるチカラ」得点の平均値を集計している。集計から、派遣先就業期間が5年未満よりも5年以上で、「遂げるチカラ」得点は高い傾向にある。

ただし5年以上10年未満のグループと10年以上のグループの間での平均得点の差は小さい。派遣先での就業期間が5年を超える長期になると、担当する仕事の水準も頭打ちになる傾向が読み取れる。派遣先における自社の正社員等との分業関係において、事務系の派遣社員に任せる仕事が一定の範囲に限定されていることを反映している可能性がある。

図6 「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」・派遣先変更の有無別、調査期間における「遂げるチカラ」得点の推移

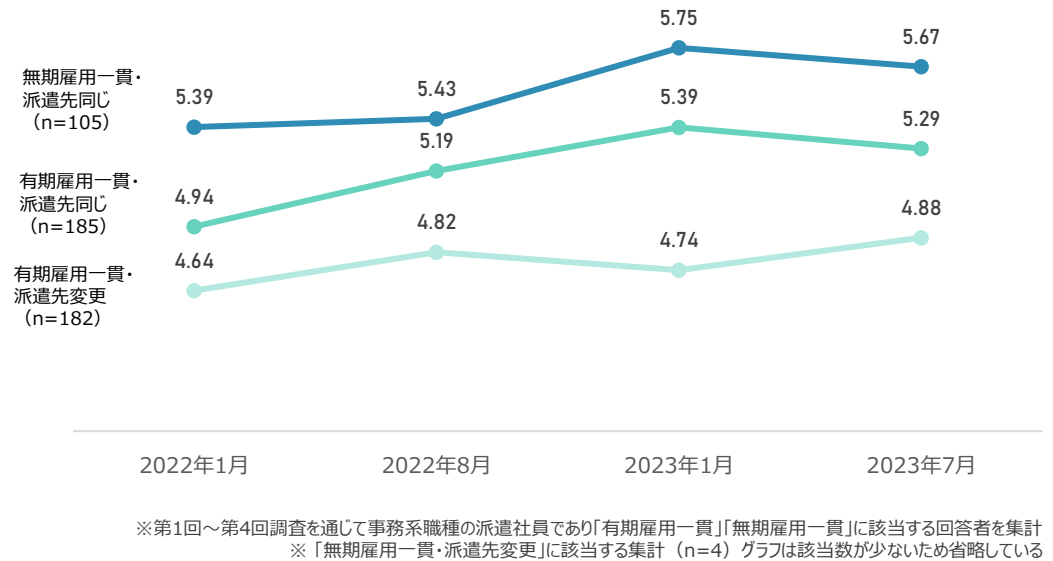
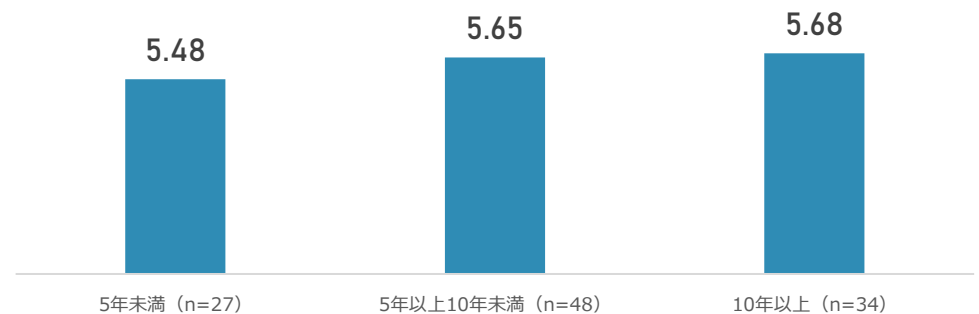


図7 「無期雇用一貫」グループにおける派遣先での就業期間別、「遂げるチカラ」得点の平均値



※第1回～第4回調査を通じて事務系職種の派遣社員であり「無期雇用一貫」に該当する回答者を集計

3.就業選択と賃金水準の関係

それでは、有期雇用および無期雇用の派遣社員としての就業継続は、賃金水準にどのような影響を与えているだろうか。図8は、「有期雇用一貫」と「無期雇用一貫」のグループについて、調査期間における平均の賃金水準（時間給換算）の推移を見たものである。集計から、両グループとも調査期間を通じて賃金水準は上昇する傾向にあったことが分かる。とはいえ、各時点とも「有期雇用一貫」のほうが「無期雇用一貫」よりも、賃金水準は高い傾向にある。

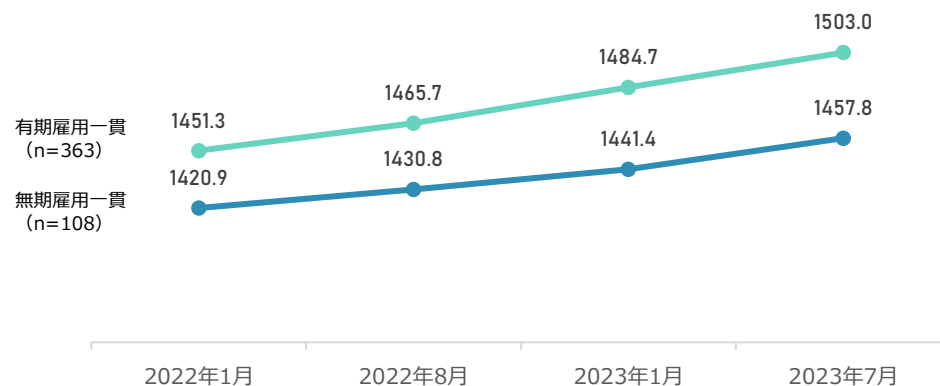
前節で確認したように、「有期雇用一貫」よりも「無期雇用一貫」のほうが、派遣先で担当する仕事の水準は高い傾向にあった。それにもかかわらず、賃金水準については、逆に「有期雇用一貫」のほうが「無期雇用一貫」よりも高い傾向にある。

この背景として、全体として派遣社員の賃金水準が上がる傾向の中では、派遣社員にとって、より高い賃金水準を得ることができる派遣先への転換を図るほうが、現在の派遣先にとどまる中で昇給を得るよりも、高い賃金水準を実現しやすい傾向にあったと考えられる。

この点に関して、図9は、調査期間における派遣先変更の状況も踏まえたグループ間で、平均賃金水準の推移を見ている。なお「無期雇用一貫・派遣先変更」は該当数が少ないため集計から除いた。図9の集計から、「有期雇用一貫」の中でも、やはり派遣先を変えていない「有期雇用一貫・派遣先同じ」のほうが、この間に派遣先を変更している「有期雇用一貫・派遣先変更」よりも賃金水準は低く、「無期雇用一貫・派遣先同じ」の賃金水準に近い水準で推移している。こうした結果からも、やはりこの間、派遣先への転換が、高い賃金水準を得る上で効果的な手段となっていたことが読み取れる。

図8 「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」別、時間給水準の推移

単位：円

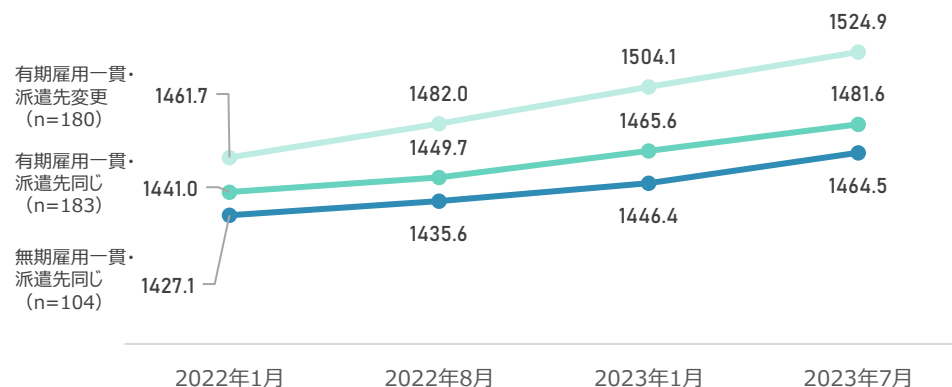


注1) 第1回～第4回調査を通じて事務系職種 of 派遣社員であり「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」に該当する回答者を集計

注2) 賃金額が外れ値（1000円未満および3000円以上）の票を除いて集計している

図9 「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」・派遣先変更の有無別、時間給水準の推移

単位：円



※第1回～第4回調査を通じて事務系職種 of 派遣社員であり「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」に該当する回答者を集計

※「無期雇用一貫・派遣先変更」に該当する集計（n=4）グラフは該当数が少ないため省略している

※賃金額が外れ値（1000円未満および3000円以上）の票を除いて集計している

それではこうした中、今後の就業選択に向けて、派遣社員にはどのような希望と取り組みが見られるか。図10にて、これを確認すると、「有期雇用一貫」のほうが「現在、仕事探しをしている」や「直近半年以内に仕事探しをしたいと思っている」、「時期は決めていないが仕事探しをしたいと思っている」といった、仕事探しに積極的な回答の割合が高い。これに対し、「無期雇用一貫」では、「興味があるが具体的には何もしていない」や「仕事探しに興味がない」とする割合が高く、仕事探しに消極的である。

この背景としては、「無期雇用一貫」では、前節で確認したように、仕事上の自律性や裁量性の高さの下、能力発揮の機会があることなど、賃金水準以外の魅力から現在の派遣先での就業継続を選択している社員が多いことが考えられる。「有期雇用転換」では、雇用契約変更の契機となる新たな派遣先への転換に伴い、担当する仕事の水準は低下する傾向にあると見られた（図3）。そこからさらに新たな仕事や職場の人間関係の中で、仕事上の自律性や裁量性を高めていくには、派遣先転換後に一定の期間が必要となると考えられる。こうした状況の下、より高い賃金水準を求めて派遣先を変えることに躊躇している派遣社員も少なくないと考えられる。

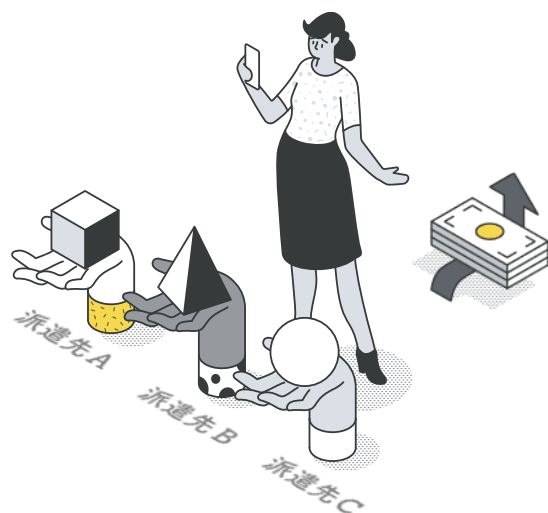
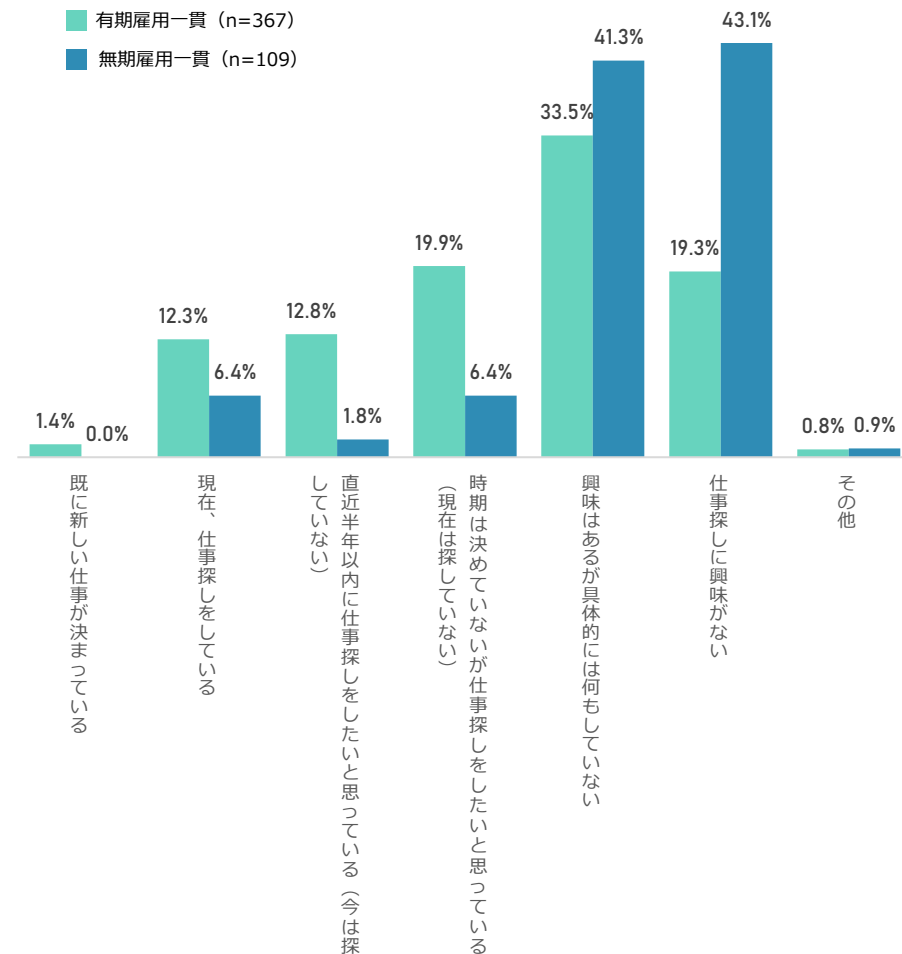


図10 「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」別、現在の仕事探しの状況



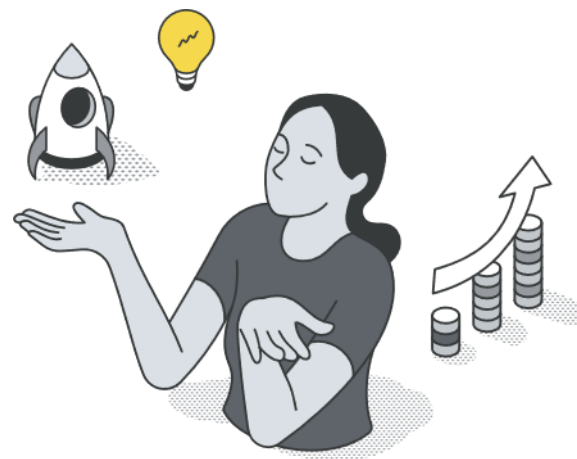
注1) 第1回～第4回調査を通じて事務系職種の派遣社員であり「有期雇用一貫」「無期雇用一貫」に該当する回答者を集計

このような派遣社員の就業選択により、派遣先にとっては、派遣料金の大きな改定がなくても、仕事の魅力などから、貢献度の高い派遣社員が継続的に貢献してくれることになる。こうした中では、派遣先が積極的に派遣料金の改定を受け入れるインセンティブは小さくなりがちと考えられる。従って、派遣社員の派遣先での就業継続志向は、派遣料金の上昇に伴う昇給を抑制する方向に働いている面もあると考えられる。こうした中、派遣社員の賃金水準の上昇に向けては、派遣元の派遣企業の取り組みが欠かせない。

第一に、派遣元の派遣企業は、派遣先に対して、派遣社員の派遣先での就業継続に伴う貢献度の高まりを評価し、派遣料金の改定を受け入れるよう強く求めていくことが重要となる。事務系職種として仕事内容自体が大きく変わらない場合でも、派遣先での就業継続に伴い、派遣社員は派遣先での仕事に習熟し、職場メンバーからの信頼を得る中で仕事上の自律性や裁量性を高めている。これに伴う貢献度の上昇を派遣先に積極的に評価してもらい、派遣料金の上昇に伴う昇給の機会を広げていくべきと考える。

第二に、派遣社員に対しては、特定の派遣先との派遣契約が続く見通しであっても、派遣先転換により賃金水準を高める機会が広がることを継続的に伝えることがまず重要であろう。これに加え、派遣先転換に伴う新たな仕事での早期の活躍を支援するような個別相談や教育訓練の面での体制を整え、そうした情報を派遣社員に提供することで、派遣社員の派遣先転換に関わる不安を軽減することも大事となる。

特に無期雇用の下、同じ派遣先での就業が長期になると、仕事の水準も頭打ちとなる。そうした中では派遣料金の大幅な改定はより困難となろう。しかし、こうした派遣先長期就業層が含まれる無期雇用の派遣社員は、新たな仕事探しに消極的な傾向にあった。そのため、派遣元の派遣企業においては、派遣社員の側から新たな仕事の紹介についての依頼は少なく、派遣社員とのコミュニケーションの頻度が少なくなっているかもしれない。しかし実は、このような派遣先長期就業層の派遣社員に対してこそ、仕事と賃金の水準のさらなる上昇に向けて、派遣先転換に関する情報提供と円滑な移行への支援が重要になると考える。



- * 1 4回の調査を通じて事務系派遣社員として就業している回答者において、「有期雇用一貫」58.0%、「無期雇用一貫」17.2%、「有期雇用転換」3.9%、「無期雇用転換」9.3%、その他11.5%という構成であった。このうち、その他は、4回の調査期間において、無期雇用と有期雇用の間の転換を2回以上経験している。
- * 2 法律上、有期雇用の派遣では、特定の派遣先での就業継続期間は原則として3年以下であることから、当然の結果といえる。なお例外的に3年を超える2割程度は、同規制の対象外である60歳以上の派遣社員が、例えば同じ企業内で職場（派遣先）は変更したものの、企業が同じために「派遣先（就業先）」を変更していないと回答した場合などが想定される。
- * 3 分散分析によると、これら4つの仕事の性格に関するグループ間で、「逃げるチカラ」の得点には、1%水準で統計的に有意な差が見られる。
- * 4 いずれも平均得点としては5点台で推移している。5点は、「任されたことは、細かな指示を仰がなくても、自分の責任で判断しながら進めることができる」水準である。5点を超えると「自分の役割を意識し、最良の結果が出るように工夫しながら行動に移すことができる」（＝7点）水準、5点を下回ると「任されたことは、最後まで自分の責任で行うよりも、途中で人から判断してもらいながら進めることが多い」（＝3点）水準に近づく。

REPORT

04

賃金か？雇用か？

派遣労働者のトレードオフ（二者択一）

中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）



賃金か？雇用か？派遣労働者のトレードオフ（二者択一）

中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）

有期雇用ほど時給増加

2020年代に入り、賃上げが社会全体の最優先課題となっている。約30年にわたる賃金水準の低迷に加え、世界情勢の影響などにより物価が高騰し、生活に困窮する人が増え、賃上げが不可欠になっている。賃上げの必要性は、労働者だけでなく、いまや企業も認識している。

こうした時期に日本人材派遣協会「派遣パネル調査」は行われた。第1回調査は2022年1月、第2回調査は2022年8月、第3回調査は2023年1月、第4回調査は2023年7月に実施された。そこで、第1回調査時点で事務系職種の派遣労働者で、第4回調査時点でも派遣労働者として働く女性の時給と希望時給についてまとめた。集計は、第1回調査時点で、有期雇用、無期雇用かつ同一の派遣先で5年未満、無期雇用かつ同一の派遣先で5年以上に分けて行った（図表1）。

その結果、顕著な特徴が浮かび上がった。まず、時給も希望時給も、第1回調査から第4回調査にかけて、有期雇用派遣労働者の上昇率が最も急激で、無期雇用・派遣先5年未満はゆるやかな上昇、無期雇用・派遣先5年以上では時給や希望時給はほぼ横ばいのままであった。平均時給も希望時給も、有期雇用派遣労働者が最も高く、無期雇用・派遣先5年未満が中間的な金額、無期雇用・派遣先5年以上の派遣労働者が最も低くなっている。つまり、事務系女性派遣労働者では、雇用が安定していればいるほど、時給は低く、増えもせず、有期雇用で雇用が流動的だと、時給は高く、時給の伸びも急激である。

派遣労働は不安定雇用が大きな問題となり、2013年の労働契約法改正や2015年の派遣法改正により、有期雇用から無期雇用への転換が政策的に推進された。実際、2016年から2023年にかけて、有期雇用派遣労働者は966,734人から1,133,162人と1.2倍のところ、無期雇用派遣労働者は538,307人から791,293人と1.5倍に増えている^{*1}。派遣労働者の雇用安定はこの10年で前進している。

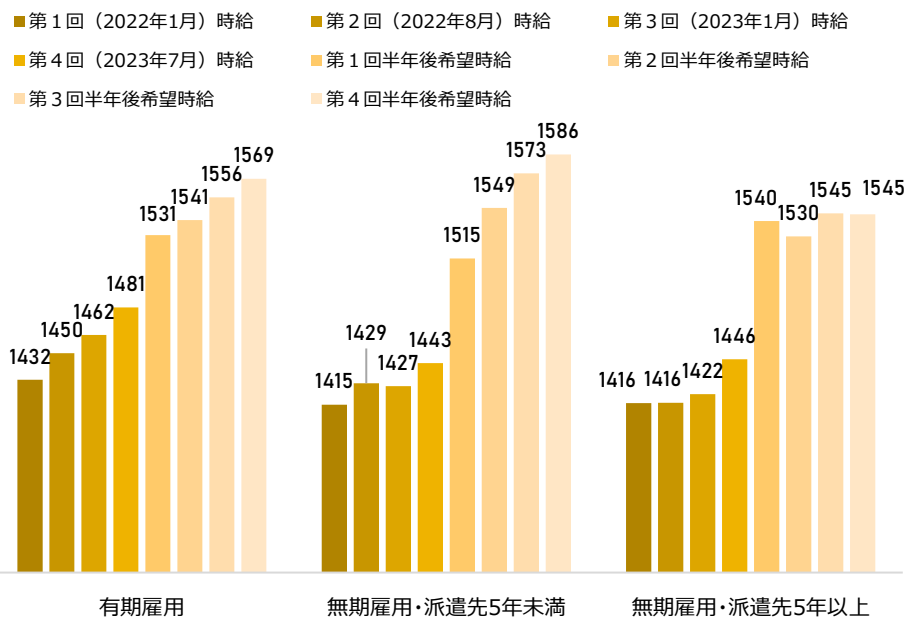
しかし、図表1における無期雇用派遣労働者と有期雇用派遣労働者の時給の高低や増加率を比べると、むしろ、雇用が安定した派遣労働者が、賃上げから取り残されている。無期雇用だと就労期間が長くなるにつれ、派遣労働者と派遣会社、派遣先が互いに契約条

図表1

時給と希望時給の推移

単位：円

第1回派遣・就業希望あり→第4回派遣（n=680）



件を精査せず、継続延長することが可能になるからだろう。対して、有期雇用であれば、雇用契約の締結・更新のタイミングで、賃金水準の妥当性を互いに精査する機会がある。特に昨今のように大幅な賃上げを行う企業が増えている環境下では、契約内容を見直し、待遇改善を求める機会があることが賃上げに有効に機能すると考えられる。

こうした構造的な差異から、いまや事務系派遣労働者では、雇用は安定しているが賃金が低いままなのか、賃金は上がるが雇用は流動的な、「賃金か？雇用か？」のトレードオフ（二者択一）が生じている。

他の賃金上昇率との比較

無期雇用よりも有期雇用の派遣労働者のほうが、賃金の上昇率が高い――。しかし、これはあくまで派遣労働者の中での相对比较の話である。有期雇用派遣労働者の賃金上昇率でさえも、実は、この間の他団体における賃金上昇率に比べると低い。

「派遣パネル調査」の第1回調査（2022年1月）から第3回調査（2023年1月）にかけての女性事務系派遣労働者の賃金上昇率は、有期雇用2.14%、無期雇用・派遣先5年未満0.89%、無期雇用・派遣先5年以上0.44%である。第2回調査（2022年8月）から第4回調査（2023年7月）にかけての賃金上昇率は、有期雇用2.16%、無期雇用・派遣先5年未満0.95%、無期雇用・派遣先5年以上2.09%である。よって、女性事務系派遣労働者の賃金上昇率は1年間で最大でも2%強となっている。

一方、この間、例えば2022年から2023年にかけての、最低賃金の引き上げ率は4.48%、連合の春闘賃上げ率は3.58%である。中小企業に限定しても、連合の中小賃上げ率は3.23%、経団連の中小賃上げ率は3.00%である。つまり、連合や経団連傘下の企業では1年間で3%以上の賃上げが行われている。

労働市場における個人と企業の仲介機能を“Labor Market Intermediation (LMI)”と呼ぶ^{*2}。この概念を提唱したマサチューセッツ工科大学のオーター教授は、LMIには、派遣会社などの人材会社や公共職業安定所だけでなく、労働組合や労働法も含まれると整理した。そのため、労働者の賃上げをLMIの枠組みで考えると、派遣会社の賃上げ機能は、労働組合や労働法（最低賃金）の賃上げ機能ほど効果的ではないことになる。

図表2

賃金の上昇率

女性事務系派遣労働者

	2022年1月→2023年1月	2022年8月→2023年7月
有期雇用	2.14%	2.16%
無期雇用・派遣先5年未満	0.89%	0.95%
無期雇用・派遣先5年以上	0.44%	2.09%
合計	1.73%	2.10%

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
最低賃金 引き上げ率	0.11%	3.10%	3.33%	4.48%	4.98%
連合 春闘 賃上げ率	1.90%	1.78%	2.07%	3.58%	5.10%
連合 春闘 中小賃上げ率	1.81%	1.73%	1.96%	3.23%	4.45%
経団連 春季労使交渉 大手賃上げ率	2.12%	1.84%	2.27%	3.99%	5.58%
経団連 春季労使交渉 中小賃上げ率	1.70%	1.68%	1.92%	3.00%	4.01%

日本人材派遣協会「派遣パネル調査」特別集計
厚生労働省「地域別最低賃金の全国加重平均額と引上げ率の推移」
連合「2024 春季生活闘争 第7回（最終）回答集計結果」
経団連「2024年春季労使交渉・大手企業業種別回答状況」「2024年春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果」

派遣の構造的難しさ

では、派遣会社が派遣労働者の賃金を直接雇用労働者の賃金のように上げることできない難しさはどこにあるのだろうか。大きく4つの要因が考えられる。

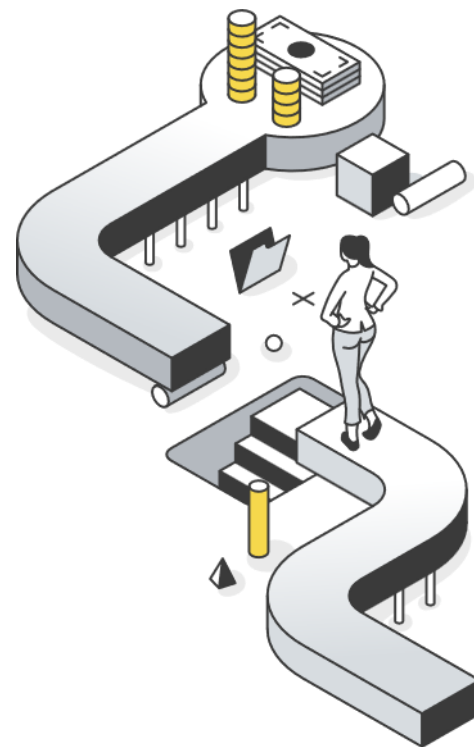
第一に、派遣労働者の賃金は、同一労働同一賃金への対応として2020年4月に引き上げられたため、「派遣パネル調査」を開始した2021年には「既に賃金を上げたので、これ以上、賃金を上げる必要はない／上げる余力はない」という事態が生じたからである。実際、2022年頃は、派遣会社からそうした声が聞かれた。

第二に、派遣労働者の賃金を引き上げるには、賃金の原資となる派遣料金の引き上げが不可欠だが、派遣先企業の協力が得られないためである。特に派遣労働者の9割以上が派遣先均等・均衡方式ではなく労使協定方式で働いているため、派遣先企業は直接雇用労働者の賃金を引き上げたからといって、必ずしも派遣労働者の賃金（料金）を増やす必要がない。だが、補足すると、人材サービス産業協議会が派遣先担当者に行った調査によれば、派遣会社から派遣料金の値上げの依頼があれば76.6%が依頼に応じると回答している一方で、派遣会社から派遣料金の依頼があった派遣先は55.4%にとどまっている*3。つまり、派遣会社から派遣先への働きかけも十分とはいえない状況にある。

第三に、派遣労働者の大多数に適用されている労使協定方式は、派遣会社に労働市場の職種別・地域別の平均賃金以上の賃金支払いを課すものである。したがって、平均賃金に満たない派遣労働者の賃上げには非常に効果的だが、すでに平均賃金を越えている派遣労働者の賃上げへの影響は限定的である。労使協定方式でも、スキルの向上に応じて職務ランクを引き上げ、処遇を見直すことが求められているが、平均賃金以上に引き上げるほどの強制力はない。

第四に、労使協定方式では「賃金構造基本統計調査」等の統計調査の値を基に、毎年「一般賃金水準」を決定する。各所で行われているミクロの賃上げが、政府統計というマクロデータに反映されて初めて、派遣労働者の賃金決定に用いられるまでにタイムラグ（時間の遅れ）が生じる。しかし近時のように、短期間に急激な賃上げが起きると、労使協定方式では迅速な賃上げを実現できない。

このところ、物価上昇への対応や人材確保のために、もともと賃金水準の高い企業ほど、大幅な賃上げを行う例が相次いでいる。しかし、派遣労働者はそうした派遣先で働いていたとしても、上記の理由により賃上げが確約されないという構造がある。



より効果的な待遇改善策

賃上げを社会全体に広げるためには、人件費を製品・サービスの取引価格に転嫁することが必須である。派遣労働者の賃金と派遣料金も同様の関係にある。取引企業とのパートナーシップを重視している企業の中には、派遣会社から派遣料金の引き上げを要望するよりも前に、派遣労働者の賃上げのために派遣料金の見直しを申し出る企業があると聞く。既に政府から経済団体等に対して、派遣労働者の賃上げのために派遣料金を適正化するよう要請もなされている。取引関係の中で派遣労働者が不利益を被らないよう、こうした取り組みを広く定着させていくことが重要である。

加えて、労使協定方式と派遣先均等・均衡方式は2020年に導入された新たな仕組みで、実際に運用していく中で明らかになる課題もある。したがって、派遣の同一労働同一賃金の制度とその運用は漸次的な進化が求められる*4。

労使協定方式が9割以上を占めているため、今後の制度進化は労使協定方式をベースに考えていくことになる。その際、労使協定方式は、賃上げにタイムラグが生じること、平均賃金以上の賃上げへの効力は限定的であること、派遣労働者が就労している派遣先の直接雇用労働者の賃金が大幅に引き上げられても、派遣労働者の賃金は連動して上昇しないことについては、対策を検討する必要がある。この構造的課題を乗り越えていくためには、今後、派遣の賃金決定は労使協定方式を前提とし、そのうえで、派遣先の比較対象労働者の賃金水準を下回ることがないよう、派遣先均等・均衡の規制を重ねることも、議論の余地があるだろう。

同一労働同一賃金の法整備が検討された2016年、政府は当初、派遣に関しては一方式だけ、今でいう派遣先均等・均衡方式だけを想定していた*5。筆者は厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」の委員として、制度導入にあたってその方式だけでうまくいくとは思えなかったため、さらなる検討が必要と主張した。

なぜなら、派遣先均等・均衡方式だけとした場合の懸念事項として、派遣労働者のキャリア形成や所得の安定があることは周知の通りだが、それらに加えて、派遣労働は、労働者にとっては「すぐに仕事が見つかる」、派遣先にとっては「すぐに人材が見つかる」という、スピードが極めて重要な仕組みにもかかわらず、派遣先に直接雇用労働者に対する同一労働同一賃金が浸透していない中で、外部人材である派遣労働者の均等・均衡を先行して求めることは、派遣制度の利点と根本的に相いれないことを懸念したからだ。

しかし、ここ数年で同一労働同一賃金の仕組みは広く浸透した。また、欧州では派遣業界は派遣労働者の待遇改善にプラスとして、派遣先労働者との均等を推進したという経緯もある*6。従って、ここまで制度が浸透してきたのであれば、派遣労働者の待遇をさらに改善するために、労使協定方式の上に、派遣先労働者との均等・均衡をより厳密に求める制度も考えられる。

派遣労働者の待遇改善に向けて派遣制度をどのように進化させていくのか。2025年3月、厚生労働省労働政策審議会の「同一労働同一賃金部会」が6年ぶりに再開された。生活と就労の基盤である賃上げのために、より有効な仕組みに向けた議論をお願いしたい。

*1 厚生労働省「労働者派遣事業の平成28年6月1日現在の状況」「労働者派遣事業の令和5年6月1日現在の状況（速報）」

*2 David, H. Autor (2009) "Introduction to" Studies of Labor Market Intermediation.," Studies of labor market intermediation. University of Chicago Press, 1-23.

*3 人材サービス産業協議会「2024年度優良事業者認定制度認知度調査」

*4 賃金決定方式の課題は「同一労働同一賃金の『賃金決定方式』に関する誤解」でも論じている。

*5 厚生労働省第7回労働政策審議会 職業安定分科会 雇用環境・均等分科会 同一労働同一賃金部会「同一労働同一賃金に関する法整備について（建議）」

*6 濱口桂一郎（2022）「新・EUの労働法政策」労働政策研究・研修機構

REPORT

05

同一労働同一賃金の 「賃金決定方式」に対する誤解

中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）



同一労働同一賃金の「賃金決定方式」に対する誤解

中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）

半数以上が無理解・誤解

2018年、正社員と正社員以外の雇用形態で働く労働者の間の不合理な待遇差を是正する「同一労働同一賃金」に向けて法律が改正された。派遣労働に関しては2020年4月から、派遣会社に待遇決定規定の整備や派遣労働者に対する説明義務が強化された。筆者の分析によれば、改正法の施行により派遣労働者の賃金は増加している*1。

派遣労働者の同一労働同一賃金は、有期雇用労働者やパートタイム労働者とは異なり、2方式「派遣先均等・均衡方式」と「労使協定方式」からの選択制である。法律の枠組みは派遣先均等・均衡方式が原則で、一定の条件を満たす場合に労使協定方式が認められることになっているが、現実には9割以上の労働者が労使協定方式の下で働いている。2023年の厚生労働省「労働者派遣事業の事業報告」によれば、労使協定方式で就労する派遣労働者は94%、派遣先均等・均衡方式で働く派遣労働者が6%である。

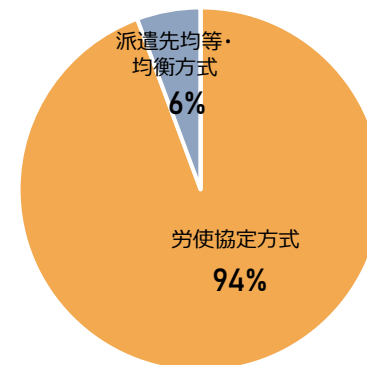
ところが、日本人材派遣協会「派遣パネル調査」第4回の結果を、事務系職種の女性派遣労働者に絞って集計すると、まったく違う結果になる。「あなたの待遇は、以下のどちらで決まりますか」という設問への回答は、「派遣元が定めたルールに応じて決まる（労使協定方式）」25%、「派遣先の社員に応じて決まる（派遣先均等・均衡方式）」13%、「わからない」62%である。自身の賃金決定方式がわからない派遣労働者が半数を超え、さらに「派遣事業報告」に比べて、労使協定方式の選択率が極めて低く、逆に派遣先均等・均衡方式の選択率は4倍近い。

いったいなぜ賃金決定方式の選択率が、「派遣事業報告」と「派遣パネル調査」でこれほど異なっているのか。

最も大きな理由は、「派遣事業報告」は派遣会社に提出が義務付けられている事業報告を基に集計しているのに対し、「派遣パネル調査」は個人を対象としたアンケート調査だからである。派遣会社による「派遣事業報告」の賃金決定方式の選択人数・選択率はほぼ正確なのに対し、派遣労働者側は賃金決定方式に関する認識が曖昧で、勘違いが相当あると考えられる。

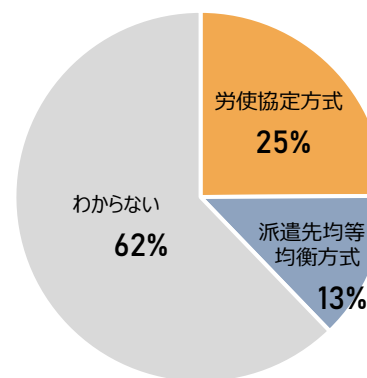
図表1 賃金決定方式の分布

派遣事業報告（厚生労働省）



厚生労働省「労働者派遣事業の事業報告の集計結果」
令和5年6月1日現在の状況

派遣パネル調査（日本人材派遣協会）



日本人材派遣協会「派遣社員パネル調査」第4回
事務系女性派遣労働者（n=1199）

分からなくても問題ない？

派遣労働者が賃金決定方式を正しく理解していなくても、重要なのは賃金の絶対額と増加率なので、待遇が改善していれば問題がないという捉え方もあるかもしれない。しかし、賃金決定方式の無理解や誤解には大きく2つの問題がある。

まず、同一労働同一賃金の改正法により、派遣会社は派遣労働者に対する待遇の説明義務が強化されている。派遣会社は、派遣労働者が不合理な待遇差を感じるがないよう、雇い入れ時、派遣時、派遣労働者から求めがあった場合に待遇に関する説明をしなければならない。説明の中には、労使協定方式もしくは派遣先均等・均衡方式によりどのような措置を講じるのかということも含まれる。

賃金決定方式は説明義務の基礎となる情報にもかかわらず、派遣労働者が正しく認識していないということは、派遣会社による待遇説明が機能していない可能性が高い。しかし、待遇情報は派遣労働者にとって、賃金額や賃金の決まり方を客観的に理解し、仕事のレベルアップや転職などのキャリア選択の判断材料となるため、情報の非対称性を解消する必要がある。

加えて、現在、派遣労働者の9割以上が、派遣会社の中で過半数代表者を選出し、労働者と経営側の擦り合わせの下、待遇を決定する労使協定方式で働いている。労使協定方式は派遣先均等・均衡方式と違い、労働者の関与を前提とした仕組みにもかかわらず、当事者である派遣労働者が賃金決定方式を認識していない、もしくは、誤解しているままでは、派遣会社内の集团的労使関係の中で労使双方が関与する形で、持続的に待遇を改善していくことはできない。

派遣会社は派遣労働者に対する待遇説明義務を果たす中で、派遣労働者が賃金決定方式について正しく理解できるようにしていくことが肝要である。



派遣労働者が勘違いする原因

では、派遣労働者が賃金決定方式を誤解するのは、どのような時なのだろうか。厚生労働省への報告が義務付けられている「派遣事業報告」に基づけば、労使協定方式の選択率は派遣先均等・均衡方式の選択率の9倍以上にならなければならない。にもかかわらず「派遣社員パネル調査」では、派遣先均等・均衡方式の選択率が労使協定方式を上回っているため、派遣先均等・均衡方式と回答した者の中に誤解が相当あると考えられる。そこで、派遣先均等・均衡方式を選択している場合を誤解している可能性が高いとみなし、賃金決定方式に関する派遣労働者の認識ごとに4つの集計を行った（図表2）。

まず、誤解している可能性として、初回の雇用契約時は賃金決定方式についても説明を受けたものの、契約更新を繰り返すうちにその認識があやふやになっていく可能性がある。そこで「賃金決定方式」と「現在の派遣先（同一部署）での通算経験期間」のクロス集計をしたが、派遣先均等・均衡方式と労使協定方式の比率に大きな差はなく、 χ^2 乗検定は統計的に有意とならなかった（①）。

次に、直近半年での派遣会社の担当者との関わりにおいて「希望に合った条件（勤務地・賃金）の仕事の紹介」の満足度とのクロス集計を行ったところ、「満足」している場合は派遣先均等・均衡方式と認識している割合が高く、「不満」の場合は労使協定方式と認識している割合が高く、賃金決定方式と派遣会社への満足の間には1%水準で統計的に有意な差があった（②）。派遣会社の担当者の「自身のキャリアに対する支援・アドバイス」の満足度とのクロス集計でも同様の結果であった（③）。

さらに、「派遣先正社員の昨年から給料の変化」とのクロス集計でも、派遣先正社員の給料が「去年よりも上がった」と認識している場合は派遣先均等・均衡方式の選択率が高く、そうではない場合に労使協定方式の選択率が高く、賃金決定方式と派遣先正社員の給料の変化の間には0.1%水準で統計的に有意な差が確認された（④）。

図表2 賃金決定方式の自己認識による違い

① 現在の派遣先（同一部署）での通算経験期間

	1年未満	1年～3年未満	3年～5年未満	5年～7年未満	7年～10年未満	10年～15年未満	15年以上	合計
派遣先均等・均衡方式	28.1%	35.3%	14.4%	7.8%	7.8%	5.2%	1.3%	100.0%
労使協定方式	26.5%	28.6%	18.0%	10.2%	6.4%	4.9%	5.3%	100.0%
わからない	25.8%	31.3%	16.9%	9.0%	5.9%	6.2%	4.8%	100.0%

② 直近半年での派遣会社の担当者との関わり状況：希望に合った条件（勤務地・賃金）の仕事の紹介

	不満	やや不満	どちらともいえない	やや満足	満足	合計
派遣先均等・均衡方式	3.9%	14.4%	41.2%	28.1%	12.4%	100.0%
労使協定方式	8.8%	12.7%	37.5%	32.5%	8.5%	100.0%
わからない	5.5%	10.9%	49.9%	26.0%	7.7%	100.0%

③ 直近半年での派遣会社の担当者との関わり状況：自身のキャリアに対する支援・アドバイス

	不満	やや不満	どちらともいえない	やや満足	満足	合計
派遣先均等・均衡方式	5.2%	17.6%	47.7%	20.9%	8.5%	100.0%
労使協定方式	8.5%	13.8%	56.9%	15.9%	4.9%	100.0%
わからない	7.2%	11.5%	65.5%	13.0%	2.8%	100.0%

④ 派遣先正社員の昨年から給料の変化

	わからない	去年よりも下がった	去年と変わらない	去年よりも上がった	合計
派遣先均等・均衡方式	41.2%	2.0%	33.3%	23.5%	100.0%
労使協定方式	49.8%	3.9%	25.1%	21.2%	100.0%
わからない	64.9%	2.2%	17.2%	15.7%	100.0%

① χ^2 乗検定：n.a. ②③④ χ^2 乗検定：0.1%水準で有意

以上から、派遣会社による仕事紹介やキャリア形成への支援・アドバイスに満足している、また、派遣先の正社員の給料が上昇している場合に、派遣労働者は派遣先均等・均衡方式と認識する割合が高くなると推察される。図表は割愛しているが、派遣先正社員の給料上昇を認識している場合、派遣労働者の賃金も上昇している可能性があることが別途観察されている*2。

つまり、派遣労働者は賃金に満足している場合に、労使協定方式ではなく派遣先均等・均衡方式と認識する可能性が高くなると示唆される。

しかし、労働政策研究・研修機構が派遣会社を対象に行った調査を分析した限り、派遣先均等・均衡方式よりもむしろ労使協定方式を選択している場合に、派遣労働者の賃金が上昇している可能性があり、派遣先均等・均等方式の方が賃金上昇が高いとはいえない*3。

従って、実際は労使協定方式の下で賃金が増えていたとしても、派遣労働者は待遇改善したということはすなわち、派遣先労働者との均等・均衡が図られたと認識すると考えられる。

前述したように労使協定方式は本来、派遣労働者が集団的労使関係の当事者として労働条件決定に関与する仕組みだが、分析により、そのような認識をもっている派遣労働者は極めて少ないことが明らかになった。

労使協定方式は労働市場の標準賃金を基に賃金を引き上げる方式でもあるため、派遣労働者は賃上げのメカニズムを理解しないまま、賃金の増加は、すなわち派遣先正社員との賃金差が是正された証と認識しているのかもしれない。しかし、派遣先均等・均衡方式と労使協定方式の仕組みは根本的に異なっている。派遣会社は今後、派遣労働者に対して賃金決定方式の正確な理解を促していくことが必要である。



*1 中村天江（2022）「派遣の同一労働同一賃金、『派遣先均等・均衡方式』と『労使協定方式』の効果」『派遣労働をめぐる政策効果の実証分析』労働政策研究・研修機構

*2 中村天江（2024）「事務系派遣労働者の賃上げと賃金決定方式」日本人材派遣協会第3回派遣フォーラム

*3 中村天江（2022）「派遣の同一労働同一賃金、『派遣先均等・均衡方式』と『労使協定方式』の効果」『派遣労働をめぐる政策効果の実証分析』労働政策研究・研修機構

REPORT

06

営業担当者とのコミュニケーションが 派遣社員のキャリア形成に与える効果

佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）



佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）が派遣社員のキャリア形成に与える効果

営業担当者とのコミュニケーションが派遣社員のキャリア形成に与える効果

佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）

1. 派遣社員のキャリア形成における営業担当者の役割

派遣社員それぞれが希望するキャリアを実現する上で、派遣元となる派遣企業の営業担当者（内勤のコンサルタントを含む広い意味で用いることとする）は、重要な役割を果たす。すなわち営業担当者は、①派遣社員に対して、派遣企業が用意する教育訓練やキャリア相談等の情報を伝えて説明する。また、②派遣社員の仕事やキャリアについての助言や相談対応を行う。さらに、③派遣社員の仕事やキャリアに関する不満や要望を把握し、これを基に新たな派遣先の紹介につなげたり、派遣先に対して不満の解消や要望の実現に向けて働きかけたりする。営業担当者は、これらの取り組みを通じて、派遣社員の希望するキャリア実現を支援している。

営業担当者が、こうしたキャリア支援に関わる役割を遂行するうえで、派遣社員との日々のコミュニケーションが大事になる。というのも、上記①派遣元制度の情報提供や②仕事・キャリアへの助言・相談対応の取り組みは、派遣社員各人とのコミュニケーションを通じて行われる。また③不満・要望の解消・実現への取り組みも、②仕事・キャリアへの助言・相談の取り組みや、普段からのコミュニケーションを通じて、派遣社員の不満や要望を把握することが前提となるためである。

とはいえ、このような営業担当者の派遣社員とのコミュニケーションの充実度には、営業担当者の多忙さに伴う時間的余裕や制約、コミュニケーションに関わる能力の違いなどによって、営業担当者間で相違が見られよう。こうした中でも、営業担当者からの働きかけにより、派遣社員が営業担当者と不足なくコミュニケーションを取れる状況にあることが、それぞれの希望するキャリアの実現を促すと考えられる。本章では、第4回パネル調査のデータを基に、派遣社員のキャリア形成における営業担当者とのコミュニケーションの効果について分析したい。派遣社員と営業担当者とのコミュニケーションの充実度の指標としては、同調査の回答者である派遣社員に、「直近半年での派遣会社の担当者との関わりの状況」として、「営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ」についての満足度を尋ねた設問を利用したい。

表1は、事務系職種（デスクワーク中心のオフィス系職種）について、同設問への満足度の分布を見たものである。事務系派遣社員全体の集計から、「営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ」に「満足」ないし「やや満足」とする派遣社員は合わせると4割程度を占める。こうした派遣社員層で、営業担当者とのコミュニケーションが充実している傾向にあると考えられる。以下では、これら「満足」「やや満足」と回答した派遣社員を「コミュニケーション満足」グループ、それ以外の「どちらともいえない」「やや満足」「不満」と回答した派遣社員を「コミュニケーション非満足」グループとして、両者を比較するかたちで、キャリア形成の機会に関わる事項を比較することとしたい。図には、参考までに、両グループに分けた回答の集計も示している。

表1 事務系派遣社員における「営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ」への満足度

	満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	不満	度数
コミュニケーション満足：「営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ」に「満足」	26.5%	73.5%	0.0%	0.0%	0.0%	366
コミュニケーション非満足：「営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ」に「満足」ではない	0.0%	0.0%	66.0%	21.8%	12.2%	583
事務系派遣社員全体	10.2%	28.3%	40.6%	13.4%	7.5%	949

※第4回調査において事務系職種の派遣社員について集計

2. 営業担当者からの情報提供と

個別相談

前述のとおり営業担当者は、仕事やキャリアに関して派遣会社が提供するサービスについての情報を派遣社員に伝えたり、説明したりする役割を果たすと考えられる。

これに関して、図1は、「コミュニケーション満足／非満足」の別と、派遣会社で「受けられる支援や利用できる制度」の認識との関係を見たものである。集計から、「コミュニケーション満足」グループのほうが、「非満足」グループよりも、キャリアに関する支援やアドバイス、希望する仕事の紹介や就業の支援を受けられると認識している割合が高い。手当や福利厚生、相談窓口などの制度の認識割合もより高い。

こうした結果は、「コミュニケーション満足」グループの派遣社員において、営業担当者が、派遣社員との充実したコミュニケーションを通じて、制度の周知や個別的なキャリアへの支援を進める傾向にあることを示すと考えられる。

さらに図2は、「コミュニケーション満足／非満足」別に、派遣会社の「キャリアコンサルタントや担当者」に相談したことのある事項についての回答を集計している。ただし、回答の少ない事項についての集計はグラフから省略している。これを見ると、「コミュニケーション満足」グループの派遣社員ほうが、「非満足」グループよりも、「現在の仕事・職務内容」や「仕事の人間関係」「新たな就業先に関する希望」などを実際に営業担当者等に相談した割合が高い。そしていずれについても相談したことがない割合もより低くなっている。

このような集計結果は、営業担当者とのコミュニケーションが充実している派遣社員において、営業担当者等と実際に仕事やキャリアに関する相談をする割合が高いことを示すと考えられる。

図1 営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、派遣会社で受けられる支援や利用できる制度の認識

複数回答

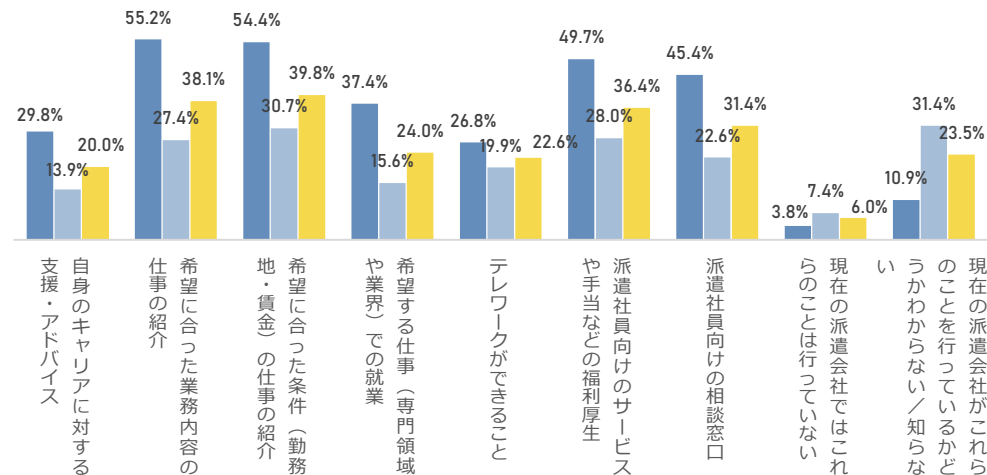
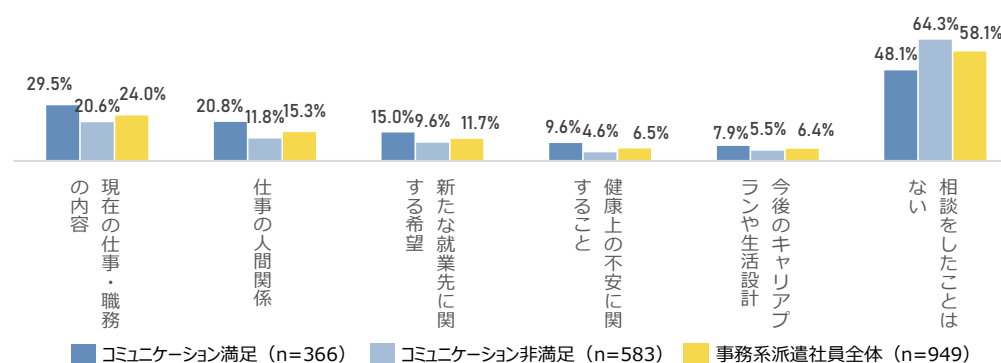


図2 営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、担当者に相談したことのある事項

複数回答



※第4回調査において事務系職種の派遣社員について集計

3. 営業担当者とのコミュニケーションと

教育訓練機会

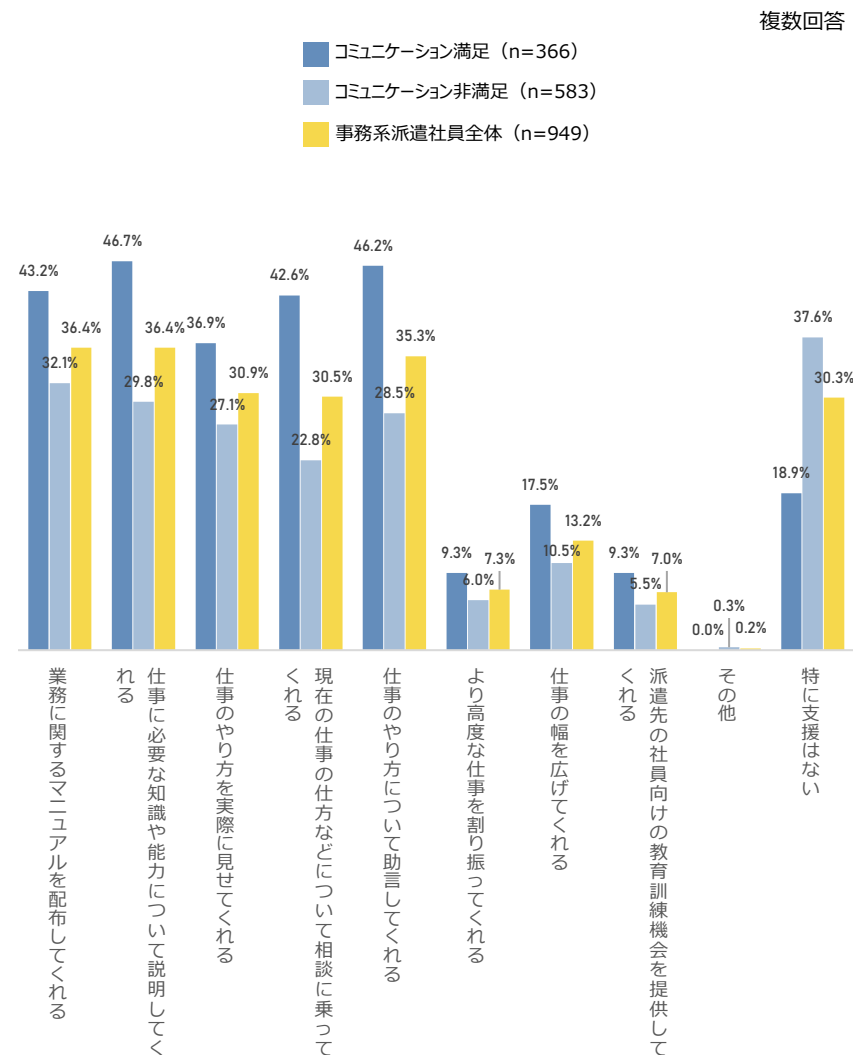
営業担当者とのコミュニケーションによる派遣先での教育訓練への影響はどうか。図3は、派遣先でのOJTを中心とする教育訓練に関わる支援の状況について、「コミュニケーション満足／非満足」別に集計している。これから、「コミュニケーション満足」グループの派遣社員ほうが、「非満足」グループよりも、「業務に関するマニュアルを配布してくれる」、「仕事に必要な知識や能力について説明してくれる」、「仕事のやり方を実際に見せてくれる」、「仕事の仕方について相談に乗ってくれる」、「仕事のやり方について助言してくれる」といった、OJTに関わる派遣先からの幅広い支援が充実していることが分かる。

こうした集計結果は、「コミュニケーション満足」グループでは、営業担当者が派遣社員から派遣先での仕事に関する希望を把握してそれを派遣先に伝えることで、派遣先での派遣社員に対する教育訓練を促している場合が多いことを示すと考えられる。

ただし、派遣先でのOJTの機会は、派遣社員での派遣先での就業期間が長くなるほど、少なくなりがちと考えられる。就業継続に伴い、派遣社員が派遣先の仕事に習熟すると、現在担当する仕事のためのOJTの必要性は低下する。また、派遣先の正社員等との分業関係の下、派遣社員が担当する仕事の範囲には一定の限界が設けられることが多い。そのため、就業期間が長くなると、追加的なOJTが必要となる新たな仕事を経験する機会は減りがちと考えられるためである。



図3 営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、派遣先での教育訓練の機会



※第4回調査において事務系職種の派遣社員について集計

そこで図4は、派遣先での就業期間が相対的に長い、現在の派遣先での就業期間が5年以上の無期雇用の派遣社員に限定して、図3と同じ変数間の関係を見ている。図4の集計を図3の集計と比べると、図4の集計対象とした派遣先での就業期間が長い層の派遣社員では、特に「業務に関するマニュアルを配布してくれる」、「仕事に必要な知識や能力について説明してくれる」といった仕事の初期に特に求められると見られるOJTを受ける割合は、全体としても低下している。また「コミュニケーション満足／非満足」の別による差も小さくなる。

しかし他方で、「仕事の仕方について相談に乗ってくれる」、「仕事のやり方について助言してくれる」といった、仕事が高度になる中でも重要と考えられるOJTの機会については、図4で集計対象とした派遣先就業期間が長い層でも、「コミュニケーション満足」グループでは同程度に維持されている。他方で、「非満足」グループではこれらを受ける割合が低くなっており、両者の差が開いている。

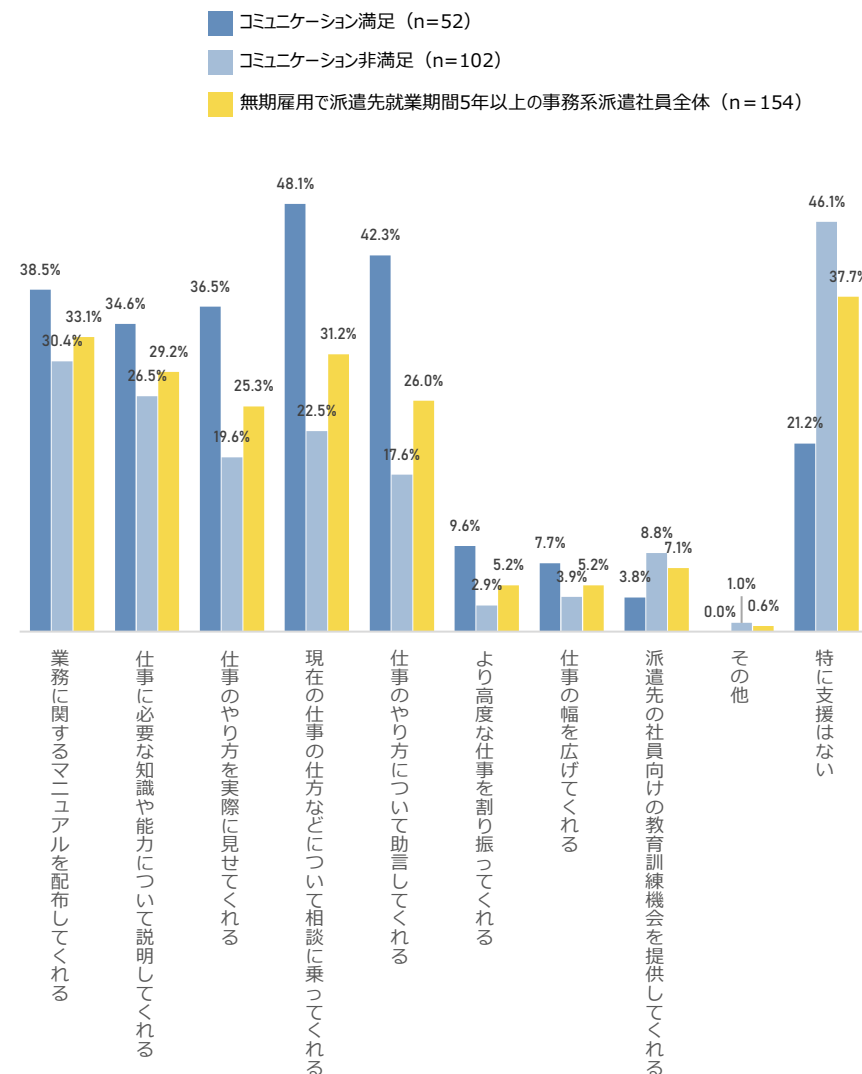
これから、派遣先での就業期間が長期となった無期雇用の派遣社員についても、営業担当者とのコミュニケーションが充実している場合には、営業担当者からの派遣先への働きかけを通じて、派遣先で仕事上の相談や助言を受ける機会といった、高度な仕事に関わるOJTの機会が保たれる傾向にあると見られる。



図4

営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、派遣先での教育訓練の機会
(派遣先就業期間が5年以上の無期雇用の派遣社員)

複数回答



※第4回調査において無期雇用かつ現在の派遣先で5年以上就業している事務系職種の派遣社員について集計

教育訓練の機会に関して、派遣元や派遣先での研修（Off-JT）や自己啓発についてはどうか。図5は、「コミュニケーション満足／非満足」別に、これらの「スキルアップに自発的に使っている時間」についての回答を集計したものである。集計から、全体として、これらの自発的な教育訓練に取り組む社員の割合は決して高いわけではない。そうした中でも、「コミュニケーション満足」グループのほうが、「非満足」グループよりも、「ほとんどなし」とする割合が低く、自発的な教育訓練に取り組む割合がより高くなっている。

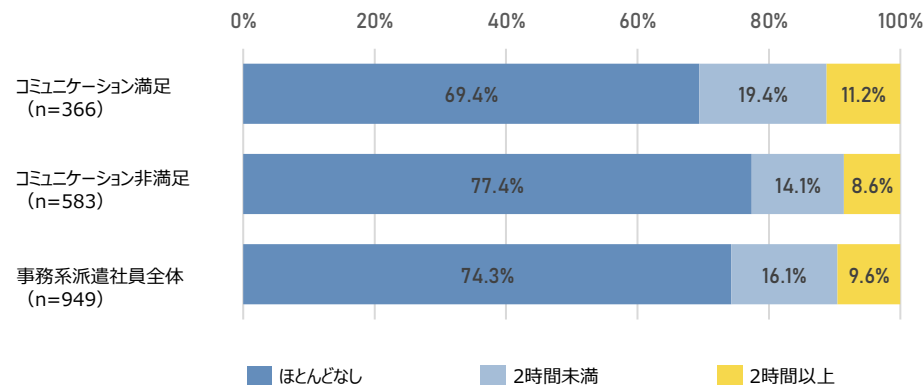
この背景として、営業担当者による教育訓練の機会についての派遣社員への情報提供や説明、助言などが、派遣社員の自発的な教育訓練への取り組みを促している可能性が考えられる。

図6は、以上のようなOJTやOff-JT、自己啓発の成果に関わる、派遣社員の直近半年間における「スキル」の成長実感について、「コミュニケーション満足／非満足」別に集計している。これから、「コミュニケーション満足」グループのほうが、「非満足」グループよりも、やはり成長実感を得ている（「とても感じる」「どちらかというと感じる」）割合が高い。

このような傾向は、営業担当者とのコミュニケーションが充実している派遣社員では、上で見たような教育訓練の機会が多くなる結果、仕事に関わる能力が高まっていると認識する割合が高くなっていることを示すと考えられる。

図5

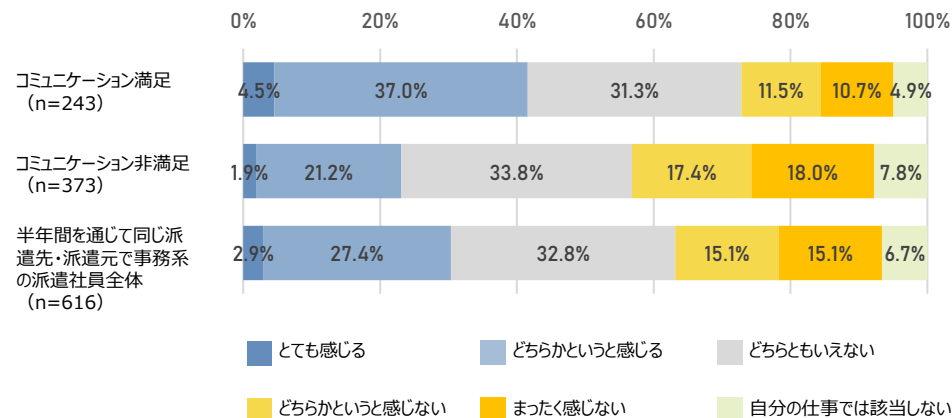
営業担当者とのコミュニケーション満足／
非満足別、自発的な教育訓練のため1週間あたり使っている時間



※第4回調査において事務系職種の派遣社員について集計

図6

営業担当者とのコミュニケーション満足／
非満足別、過去半年間の「スキル」の成長実感



※第4回調査において半年間を通じて派遣先・派遣元が同じかつ事務系職種の派遣社員について集計

4. 営業担当者とのコミュニケーションと希望するキャリアの実現

以上の分析では、営業担当者とのコミュニケーションのしやすさへの評価を指標として、営業担当者とのコミュニケーションの充実度と、派遣元でのキャリア支援や、派遣先でのOJTを中心とする教育訓練の機会との関係について見てきた。分析から、営業担当者とのコミュニケーションが充実している派遣社員ほど、これらキャリア形成を促す支援や機会が広がる傾向にあることが確認できた。これに伴い、派遣社員が希望するキャリア形成の実現可能性が高まると考えられる。

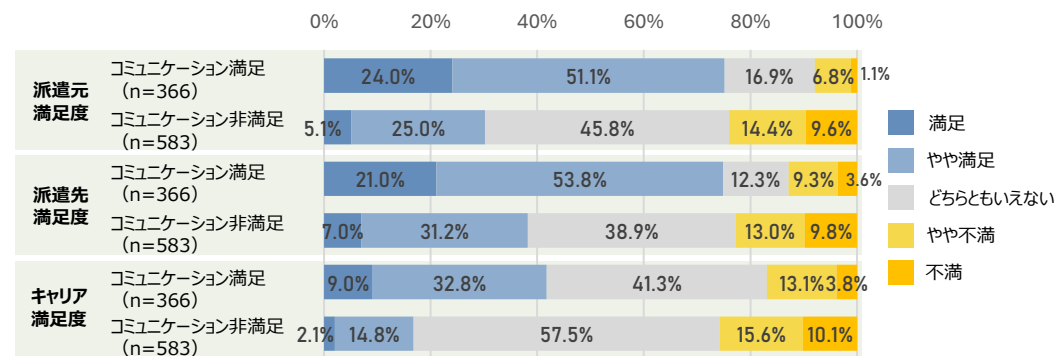
こうした関係に関して、図7は、「コミュニケーション満足／非満足」別に、派遣元と派遣先、そして自身のキャリアについての評価（満足度）を集計したものである。これから、「コミュニケーション満足」グループのほうが、「非満足」グループよりも、派遣元についても派遣先についても満足度が高く、自身のキャリアについての満足度も高い傾向にある。営業担当者とのコミュニケーションが充実することが、派遣元や派遣先での支援を促す結果として、派遣社員の希望するキャリアの実現に貢献していると解釈できる。

もちろん派遣担当者と派遣社員とのコミュニケーションは双方向的なものであり、派遣社員の側からの派遣社員へのコミュニケーションを図る働きかけだけでなく、派遣社員の側からの営業担当者とのコミュニケーションをとる取り組みも重要となろう。以上に見てきた、営業担当者とのコミュニケーションの充実の効果は、営業担当者の取り組みの成果というよりは、派遣社員の側のコミュニケーションへの取り組みによるところが大きい可能性もある。

そこで図8は、派遣社員の側のコミュニケーションへの取り組みの指標として、「伝えるチカラ」の得点を取り上げ、この得点の相対的に低い4点以下の派遣社員に限定して、図7と同じ集計を行った結果である*1。集計から、「伝えるチカラ」から把握できる派遣社員のコミュニケーションに関わる能力が低く、派遣社員からの積極的なコミュニケーションの取り組みが期待しにくいと考えられる場合でも、「コミュニケーション満足」グループの派遣社員はおり、そうした派遣社員では、自らのキャリアへの満足度も高い傾向にある。

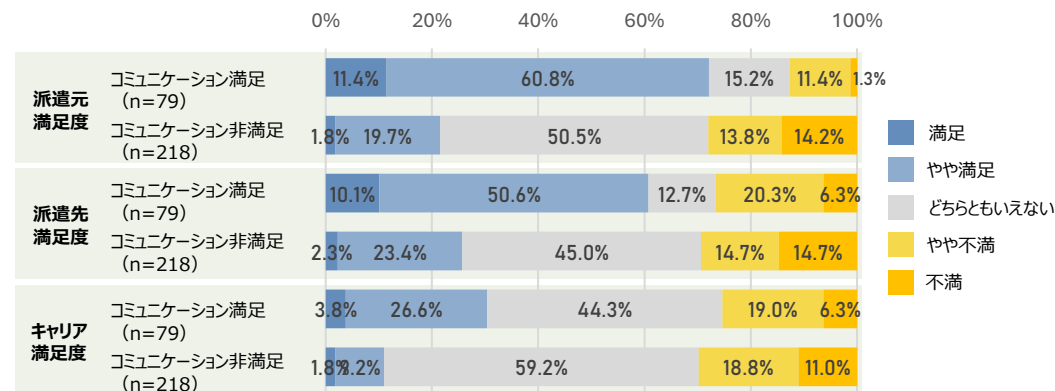
この背景として、派遣社員の側からのコミュニケーションへの働きかけが少ない場合にも、営業担当者が派遣社員とのコミュニケーションに取り組むことで、両者間のコミュニケーションが充実し、その結果として、派遣社員の希望するキャリア形成が促されていると考えられる。

図7 営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、派遣元・派遣先・キャリアへの満足度



※第4回調査において事務系職種の派遣社員について集計

図8 営業担当者とのコミュニケーション満足／非満足別、派遣元・派遣先・キャリアへの満足度（コミュニケーションに関わる能力（「伝えるチカラ」）が低めの派遣社員）



※第4回調査において事務系職種の派遣社員のうち「伝えるチカラ」得点が4点以下の回答者について集計

以上から、派遣企業の営業担当者と派遣社員のコミュニケーションが充実することは、派遣社員の希望するキャリア形成を促すことに貢献していることが分かる。

この理由として、本章の冒頭でも考察したように、営業担当者は、派遣社員との普段からのコミュニケーションを通じて、派遣企業が提供するキャリア支援の機会や制度の周知を促している。また自らも派遣社員に対して仕事やキャリアについて助言や相談対応を行う。さらに派遣社員の仕事やキャリアへの期待を把握してその実現に向けて派遣先に働きかける役割を担う。

営業担当者と派遣社員とのコミュニケーションが充実することは、こうした取り組みの充実につながる。その結果、派遣社員が、キャリア相談制度や研修制度などのキャリア支援に関わる派遣企業の制度を知ることによって利用できるようになる。また営業担当者から直接にもキャリアに関する助言を受け、派遣企業でのOJTの機会も充実することで、能力向上とキャリア選択の機会が広がると考えられる。

しかし表1で確認したように、今回の調査でも、事務系の派遣社員の中で、営業担当者ととのコミュニケーションのしやすさに満足している割合は4割程度であった。これから、営業担当者ととのコミュニケーションが充実しているとはいえない状況の派遣社員も少なくないと見られる。この背景として、営業担当者における多忙さに伴う時間の制約や、コミュニケーションに関わるノウハウの不足が考えられる。これらに伴い、営業担当者による派遣社員とのコミュニケーションへの取り組みが十分に行えていない可能性がある。

こうした状況を改善するために、派遣企業には、内勤のコンサルタントとの分業も含めた営業担当者の要員の手当てや、派遣社員とのコミュニケーションに関わる営業担当者への研修といった、営業担当者に対する時間や能力の面での支援が求められよう。これにより、企業として営業担当者による派遣社員とのコミュニケーションの機会を確保することが重要と考える。本章での分析から、その効果として、派遣社員の希望するキャリア形成が促されることが期待できる。



*1 「伝えるチカラ」は「1. 報告・連絡・相談することは少ない」から「9. 自分の業務に関する情報の発信だけでなく、外部や周囲からも有用な情報をつかんでくることができる」までの9点の尺度で回答を求めている。基準とした4点以下は「5. 自ら進んで報告・連絡・相談をすることができる」という水準に満たない水準である。

REPORT

07

事務系派遣社員の仕事ストレスと緩和策

島貫智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）



3. 派遣社員のストレスの実際

派遣社員のストレスはどのような状態にあるだろうか。図1左側は、派遣社員に仕事と仕事以外のストレスを尋ねた結果である。派遣社員の56.2%（「とても感じる」+「やや感じる」の合計）が仕事のストレスを、39.6%が仕事以外のストレスを感じている。派遣社員の半数以上が仕事のストレスを感じていること、および仕事と仕事以外のストレスを比較すると、仕事のストレスをより感じていることが分かる。なお、図1右側は1～4回目調査におけるストレスの平均値の推移である。仕事と仕事以外のストレス双方とも大きな変化はなく、いずれの調査時点でも仕事のストレスが仕事以外のストレスよりも高い傾向にある。これをふまえて、以下では仕事のストレスを分析していく。

仕事のストレスと派遣社員の心理・態度面との関連をみるために、仕事のストレスの平均値を基準に、仕事ストレス高群（平均値以上）と仕事ストレス低群（平均値未満）に分けて、満足度と成長実感、自身の就業可能性を比較した。図2左側は、仕事のストレスと満足度の関連である。仕事ストレス高群が低群よりも、現在の仕事や働き方全般、自身のキャリア形成、現在の仕事、現在の派遣先、現在の派遣会社の満足度の全てにおいて満足度が低い傾向にある。特に、現在の仕事や働き方全般、現在の仕事、現在の派遣先の満足度において、仕事ストレス高群と低群の満足度の差が大きい。図2右側は、仕事のストレスと成長実感および自身の就業可能性との関連である。仕事ストレス高群が低群よりも成長実感が低く、半年後に自分の希望する仕事に従事できる見通しも低い傾向にある。

図1

派遣社員のストレス

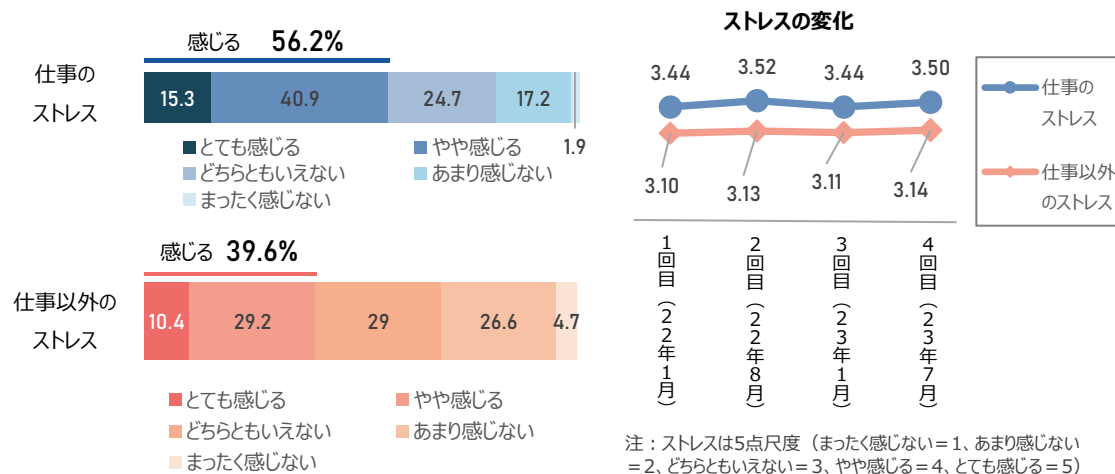
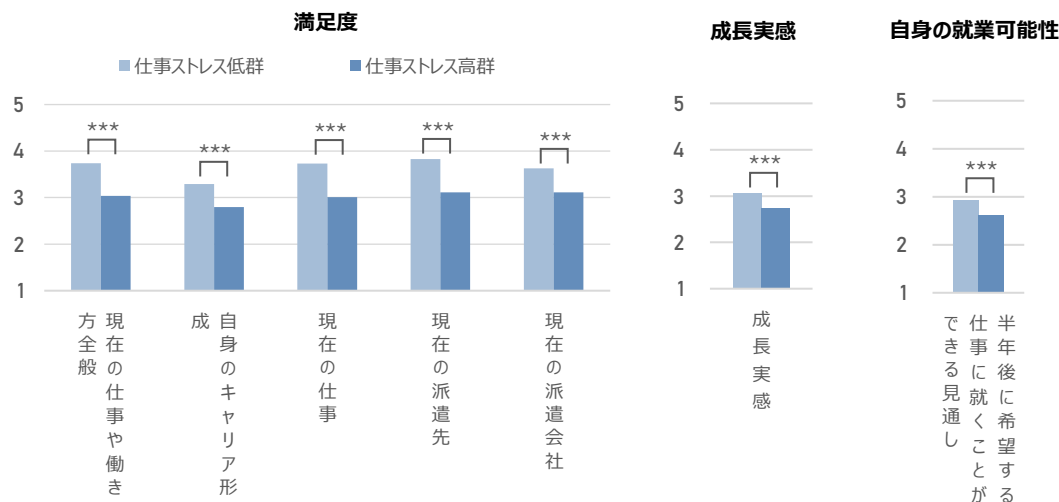


図2

派遣社員の仕事ストレスと満足度等との関係



注1：満足度は5点尺度（不満＝1、やや不満＝2、どちらともいえない＝3、やや満足＝4、満足＝5）。成長実感は5点尺度（まったく感じない＝1、あまり感じない＝2、どちらともいえない＝3、どちらかという＝4、とても感じる＝5）。就業可能性は5点尺度（「半年後に希望する仕事に就くことができるか」に対して、思わない＝1、あまり思わない＝2、どちらともいえない＝3、やや思う＝4、思う＝5）。

注2：*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4. 派遣社員のストレス緩和策

仕事のストレスを緩和するには、多面的な対策が必要である。以下ではストレス緩和策について4つの観点から検討する。

第一は、派遣先で従事している仕事の特性と派遣社員本人の希望の適合度合いである。図3左側は、現在派遣先で従事している仕事の特性が自分の希望と合っていると回答した群と自分の希望と合っていないと回答した群に分けて、仕事のストレスを比較した。仕事に意見を求められる程度（仕事に意見を求められることが多いか、意見を求められることがないか）が自分の希望と合っている派遣社員は、希望と合っていない派遣社員よりもストレスが低い傾向にある。同様に、仕事の手順に関する裁量（仕事の手順を自分で考えることが多いか、事前に決まっていることが多いか）が自分の希望と合っている派遣社員は、希望と合っていない派遣社員よりもストレスが低い傾向にある。仕事の特性が自分の希望と合っていることが仕事のストレスを緩和する可能性が考えられる。

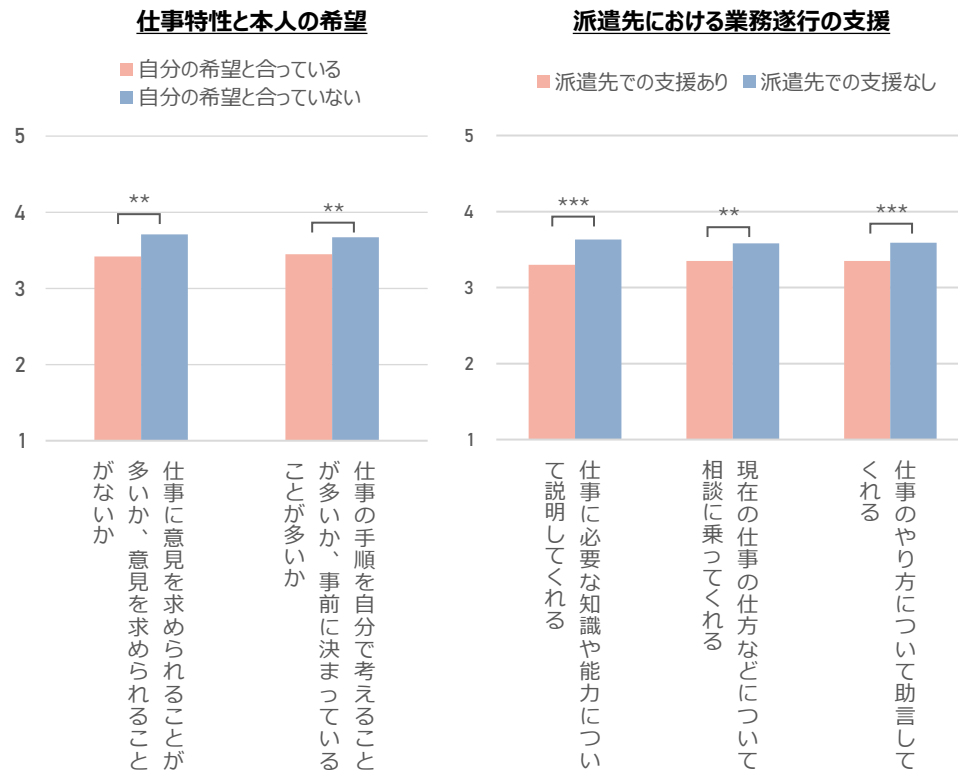
第二は、派遣先における業務遂行支援である。図3右側は、現在の派遣先での支援があると回答した群と支援がないと回答した群に分けて、仕事のストレスを比較した。派遣先において仕事に必要な知識や能力についての説明や、仕事の仕方についての相談、仕事のやり方についての助言などの業務遂行支援のある派遣社員は、支援のない派遣社員よりも仕事のストレスが低い傾向にある。

第三は、派遣社員の基礎的な仕事遂行能力である。図4左側は、人材サービス産業協議会が提唱する「4つのチカラ」（聴くチカラ、伝えるチカラ、遂げるチカラ、律するチカラ）を取り上げて、各々の平均値を基準にチカラ高群（平均値以上）とチカラ低群（平均値未満）に分けて、仕事のストレスを比較した。

4つのチカラのうち、聴くチカラ、伝えるチカラ、律するチカラが高い派遣社員は、チカラが低い派遣社員よりも仕事のストレスが低い傾向にある。特に、律するチカラ（感情管理能力：仕事上での自分の感情の上下を認識し、冷静になることができるチカラ）の高群と低群のストレスの差が大きい。派遣社員が自身の感情をコントロールする力が仕事のストレスを緩和する可能性が考えられる（ただし、4つのチカラについては、派遣社員が有していても、派遣先の仕事や職場環境によって十分に発揮できない可能性もあることに留意する必要がある）。

図3

派遣社員の仕事ストレス緩和策：仕事特性と本人の希望、および派遣先での支援



注1：ストレスは5点尺度（まったく感じない＝1、あまり感じない＝2、どちらともいえない＝3、やや感じる＝4、とても感じる＝5）

注2：* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

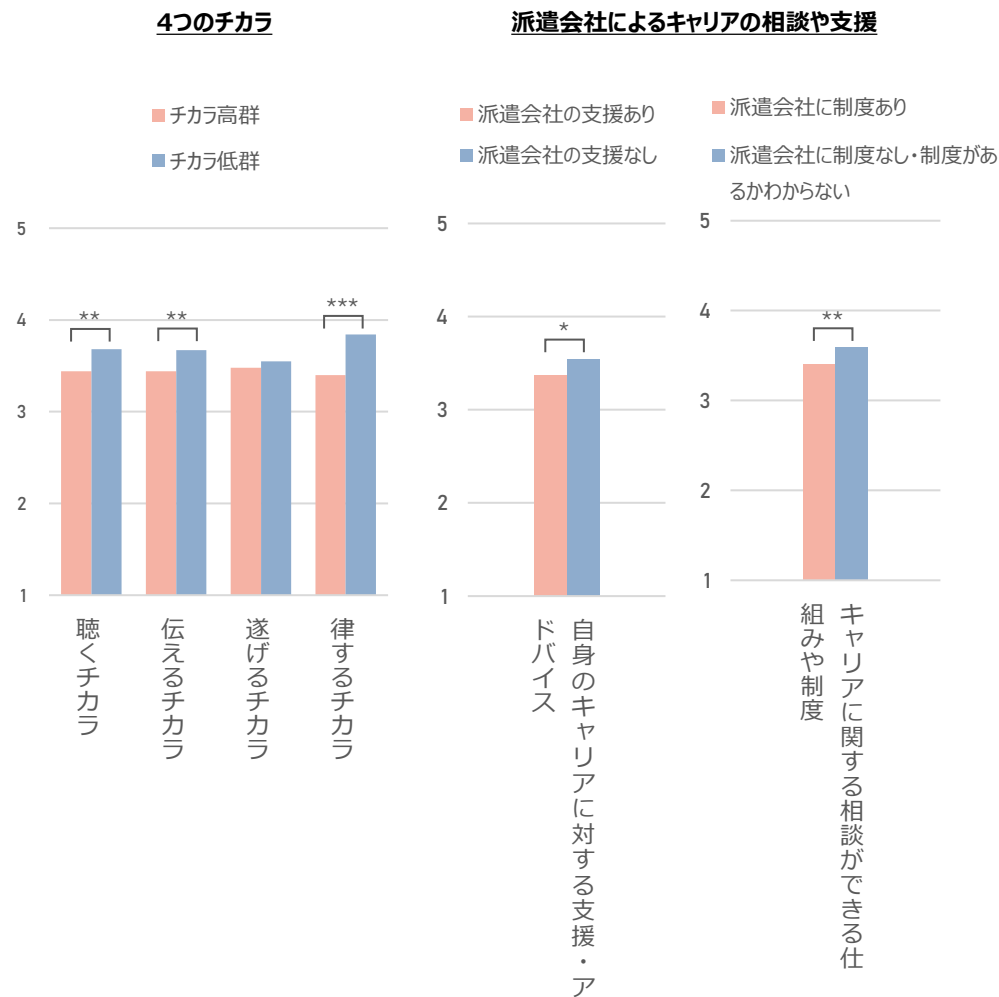
第四は、派遣会社によるキャリア支援である。図4右側は、自身のキャリアに対するアドバイスについて派遣会社による支援があると回答した群と支援がないと回答した群に分けて、また現在の派遣会社にキャリアに関する相談ができる仕組みや制度があると回答した群と仕組みや制度がない（仕組みや制度の有無がわからないと回答したものを含む）と回答した群に分けて、仕事のストレスを比較した。派遣会社からキャリアに対する支援やアドバイスがある、キャリアに関する相談ができる仕組みや制度があると回答した派遣社員は、こうした支援や制度がない派遣社員よりも仕事のストレスが低い傾向にある。

5. まとめ

今回の調査結果によれば、事務系派遣社員の半数超が仕事のストレスを感じていた。仕事のストレスを感じている派遣社員は、ストレスを感じていない派遣社員よりも、派遣としての働き方や現在の仕事・派遣先・派遣会社に対する満足度、成長実感、自身の就業可能性が低いことから、派遣会社として派遣社員の仕事のストレスを緩和する取り組みが求められる。

分析結果をふまえると、派遣会社による派遣社員の仕事ストレス緩和策として、次の4点が考えられる。第一は、仕事特性に関する本人の希望を考慮した仕事紹介である。仕事の手順に関する裁量などの仕事の特性が派遣社員本人の希望と合致していることが重要である。第二は、派遣先に対する業務遂行支援の働きかけである。派遣先での仕事の進め方や業務遂行に必要な知識を派遣社員に説明することが必要である。第三は、派遣社員の基礎的な仕事遂行能力の向上である。中でも自身の感情を適切にコントロールできる力をトレーニングすることが効果的であると考えられる。第四は、派遣社員がキャリアや悩みを相談できる制度の整備である。仕事のストレスは、仕事や職場に関するものだけでなく、キャリア形成の不安に起因することもあることから、長期的視点から派遣会社が支援体制を充実することが必要である。派遣社員の仕事上のストレスを緩和するうえで、派遣会社から派遣社員への支援だけでなく、派遣先への働きかけを含めた多面的な取り組みが求められる。

図4 派遣社員の仕事ストレス緩和策：4つのチカラおよび派遣会社の支援



注1：ストレスは5点尺度（まったく感じない＝1、あまり感じない＝2、どちらともいえない＝3、やや感じる＝4、とても感じる＝5）

注2：4つのチカラの詳細は、人材サービス産業協議会のウェブサイト参照

注3：* $p<0.1$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$

REPORT

08

派遣社員が なぜ正社員としての就業を希望するのか ～派遣会社はどのように対応すべきか～

佐藤博樹（東京大学 名誉教授・中央大学ビジネススクールフェロー）



派遣社員がなぜ正社員としての就業を希望するのか

～派遣会社はどのように対応すべきか～

佐藤博樹（東京大学名誉教授・中央大学ビジネススクールフェロー）

派遣社員が正社員就業を希望する現状

派遣社員は、正社員としての就業経験がある者が多いことが知られている。日本人材派遣協会（2024）「派遣社員WEBアンケート調査結果2023年度」によると、派遣社員のうち84.2%は正社員勤務の経験がある。正社員として働いた後に派遣社員に転換した要因を、同調査の正社員勤務を辞めた理由で確認しよう。健康や結婚さらに出産・育児など回答者の個人的な理由以外で正社員を辞めた理由（複数回答）をみると、「職場の人間関係や組織に拘束されるため」（24.8%）、「賃金が低いため」（17.4%）、「やりたい職種や業務内容が選べないため」（14.3%）、「働く時間や時間帯を選べないため」（11.7%）が10%以上の項目となる。単一選択では、「職場の人間関係や組織に拘束されるため」（13.7%）が第1位を占める。さらに、正社員を辞めてから派遣社員を選択した理由（複数回答）は、「働く時間や時間帯を選べるため」（43.0%）、「勤務地を選べるため」（40.9%）、「やりたい職種や業務内容が選べるため」（40.2%）、「働く時期や期間を選べるため」（36.3%）などが上位を占める。なお、「職場の人間関係や組織に拘束されないため」は22.8%である。つまり、正社員勤務を辞めた理由として指摘された「職場の人間関係や組織に拘束されるため」、「やりたい職種や業務内容が選べないため」、「働く時間や時間帯を選べないため」などの課題が解消できる働き方として派遣が選択されている。

正社員の働き方に感じていた問題を解消できる働き方として派遣を選択した者が多いものの、将来の働き方では、正社員を希望する者がかなりの比重を占める。日本人材派遣協会（2024）によると、希望する将来の働き方として正社員（うち限定正社員）と派遣社員（うち無期の労働契約の派遣社員）の指摘率を比較すると、今後1年以内では正社員が33.2%（うち同上4.5%）、派遣社員が43.0%（うち同上22.6%）で派遣社員希望の方が多いが、今後4年目以降になると正社員が41.3%（うち同上5.3%）、派遣社員が27.3%（うち同上18.8%）となり、派遣社員よりも正社員希望の方が多くなる。派遣会社との労働契約が「有期」か「無期」かの違いによって将来希望する働き方に大きな違いはなく、有期労働契約と比較して無期労働契約の派遣社員の方が、将来の働き方として派遣を希望している者が多いわけではない。ただし、今後も派遣の働き方を希望する者では、派遣会社との無期労働契約を希望する者が多くなる。この理由は、同じ派遣会社あるいは同じ派遣先で派遣での就業を継続するためには、労働者派遣法上、派遣会社と無期の労働契約が必要となることが背景にある。



正社員（限定正社員以外）を今後の働き方として希望する派遣社員に関して、その理由（複数回答）をみると、「賞与制度があるため」（今後1年以内67.6%、今後4年目以降61.2%）、「定年まで働けるため」（同53.2%、同67.1%）、「昇格・昇給の機会があるため」（同42.3%、同38.3%）、「退職金制度があるため」（同30.3%、同33.7%）が挙げられている。なお、今後の働き方として限定正社員を希望する者では、正社員希望者（限定正社員以外）とは比率が異なるものの、上記に挙げた選択肢の指摘率が30%以上となる。なお、今後1年目以内と4年目以降の両者とも正社員（限定正社員以外）を希望する者では、正社員を辞めて派遣社員を選択した理由と重なる「職場の人間関係や組織に拘束されない」、「働く時間や時間帯を選べるため」、「勤務地を選べるため」、「やりたい職種や業務内容を選べるため」、「働く時期や期間を選べるため」などの選択率は、2%以下と極めて低い。おそらく正社員を選択すると、派遣で実現できていた働き方ができなくなると理解されていることが背景にある。

今後の働き方として限定正社員を希望する者では、業務限定社員に対応する「担当する仕事の範囲が明確なため」（今後1年以内18.6%、今後4年目以降15.5%）、時間限定社員に対応する「働く時間や時間帯を選べるため」（同10.5%、同8.7%）、勤務地限定社員に対応する「自宅から近い職場を選べるため」（同9.3%、同10.7%）を理由として挙げるものがやや多くなる。この回答の背景には、限定正社員の働き方が、派遣社員の働き方の柔軟さの一部を実現できると考えられていることがあろう。

以上によると、今後の働き方として正社員（限定正社員以外）を希望している派遣社員は、「職場の人間関係や組織に拘束されない」、「働く時間や時間帯を選べる」、「勤務地を選べる」、「やりたい職種や業務内容を選べる」、「働く時期や期間を選べる」などの実現を求めているわけではないことが確認できた。正社員になるとそうした働き方ができなくなると理解されていることが背景にある。他方で、正社員の働き方（限定正社員以外）を希望する理由として、「賞与」、「定年」、「昇格・昇給」、「退職金」などが選択されていることを踏まえると、正社員としての働き方を希望している派遣社員には、正社員の働き方ではなく、正社員に適用されている処遇制度の適用ニーズがあり、そのことが正社員の働き方を希望すると回答させている可能性が高いと想定できる。言い換えれば、正社員に適用されている「賞与」、「定年」、「昇格・昇給」、「退職金」などが派遣社員に適用されることを希望していることから、正社員を希望すると回答している可能性が高い。

正社員として働きたい理由として「定年まで働けるため」が選択された背景には、正社員と同じく、希望すれば65歳まで就業継続したいというニーズがあることが想定できる。この就業ニーズの背景には、派遣社員の年齢構成が高くなっていることがあろう。日本人材派遣協会（2024）によると、派遣社員の平均年齢は43.9歳で、50歳以上が33.9%を占める。派遣社員であっても少なくとも65歳までは就業可能な仕組みの整備が必要となっていることが分かる。なお、派遣会社に無期労働契約で雇用されている派遣社員に関しては、法律上、派遣社員が希望すれば65歳までの就業機会を提供することが派遣会社に求められている^{*1}。しかしこの点に関して派遣社員が十分に理解していない可能性が高い。もちろん派遣会社としては、65歳まで派遣社員が働き続けることができるように、派遣先の開拓が必要となることは言うまでもない。

上記を踏まえて、派遣会社として派遣社員の正社員としての就業希望をどのように支援することができるのか、この点をパネル調査でさらに検討しよう。



^{*1} 日本人材派遣協会（2016）では、派遣会社が無期の労働契約で雇用する派遣社員に関して定年制などを含めて就業規則に整備に関する資料を会員向けに作成している。この就業規則は、無期の労働契約の派遣社員に関して、いわゆる限定正社員に対応する働き方として勤務地や担当職務、さらに労働時間などに関する限定の仕組みを説明している。これは有期契約の派遣社員が実現できていた柔軟な働き方を無期の労働契約の派遣社員に関して適用する仕組みといえよう。

派遣社員がなぜ正社員と名を希望するのか、派遣会社はどのように対応すべきか

派遣継続就業者に関しても正社員希望が根強い

パネル調査によると第1回調査から第4回調査まで継続して派遣社員として就業してきた者でも、図表1のように各調査時点において半年後に最も希望する働き方として正社員を挙げた者が、25%程度を占める。例えば第1回調査で、半年後に最も希望する働き方として派遣社員を希望する者が58.6%と多くを占めるものの、正社員希望も28.1%と3割近い。さらに第1回調査で正社員を希望していた者に限定すると、図表2のように第2回調査以降の各調査時点において、半年後に正社員を希望している者が67%程度と高くなる。この結果によると、派遣社員として就業継続している者でも正社員就業希望が根強いことが確認できる。ただし、第1回から第4回まで派遣社員として継続して就業していた者でかつ第4回調査で半年後に正社員の働き方を希望している者（うち新しい仕事が決まっている者は2名）を取り上げると、図表3のように仕事を探している者は16.6%と少なく、データは示さないが仕事探しをしている者の中で希望する仕事が見つかると考えている者はその3分の1程度となる。つまり、正社員就業を希望していても実際に仕事探しをしている者が少ないだけでなく、仕事探しをしていても希望する正社員の仕事が見つかると考えている者は少ない。

図表2	第1回調査時点の半年後に希望する就業形態別にみた 第2回調査から第4回調査における半年後に希望する就業形態											
	第2回				第3回				第4回			
	正社員	派遣	その他	働きたくない	正社員	派遣	その他	働きたくない	正社員	派遣	その他	働きたくない
正社員 (313)	68.4	22.7	6.7	2.2	66.1	23.3	7.3	3.2	67.1	22.7	7.0	3.2
派遣 (600)	10.3	78.3	9.0	2.3	12.0	76.0	9.8	2.2	11.7	73.5	12.0	2.8
その他 (109)	13.8	43.1	40.4	2.8	13.8	38.5	42.2	5.5	10.1	46.8	38.5	4.6
働きたくない (35)	14.3	40.0	5.7	40.0	8.6	37.1	5.7	48.6	11.4	37.1	14.3	37.1

図表1	第1回調査から第4回調査まで派遣就業であった者の 各調査時点において半年後に希望する就業形態					
	派遣就業継続者（n=882） (%)					
	第1回				第2回	第3回
正社員	派遣	その他	働きた くない	正社員	正社員	正社員
28.1	58.6	9.8	3.5	25.9	24.8	25.3

(注) 第2回以降は、「正社員」のみのデータを表示。

図表3	派遣継続就業者の第4回調査時点における半年後に希望する 就業形態別にみた仕事探しの状況（第4回調査）						
	既に新しい仕事が決まっている	現在、仕事探しをしている	直近半年以内に仕事探しをした （今は探していない）	時期は決めているが仕事探しを したいと思っている （現在は探していない）	興味はあるが具体的な 何もししていない	仕事探しの興味が ない	その他
	派遣一貫で 正社員希望 (223)	0.9	16.6	13.0	20.2	39.5	0.4
	派遣一貫で 派遣希望 (525)	1.3	7.4	7.4	14.7	33.7	1.1

佐藤博樹（東京大学名誉教授・中央大学ビジネススクール派遣フェロー）がなぜ正社員としての就業を希望するのか、派遣会社はどのように対応すべきか

派遣継続就業者における

正社員希望の背景はどのようなものなのか

日本人材派遣協会（2024）とパネル調査の2つの調査を踏まえると、継続就業している派遣社員を取り上げても、将来のキャリアとして正社員を希望する者が多いことが確認できた。しかし、実際、正社員希望を実現するために仕事探しをしている者は少なく、仕事探しをしている者でも正社員就業が実現すると考えている者は多くない。この背景には、正社員を希望している者でも、正社員の働き方には、「職場の人間関係や組織に拘束される」、「やりたい職種や業務内容が選べない」、「働く時間や時間帯を選べない」などの課題があることを理解していることがあろう。それにもかかわらず将来の働き方として正社員を希望する理由は、正社員に一般的な賞与、昇格・昇給、退職金、定年制などの雇用処遇制度が、派遣社員に適用されておらず、そのことへの不満があろう（法律上、無期労働契約の派遣社員は、「定年制なし」あるいは「60歳以上の定年制」が適用されている）。

将来の働き方として正社員を希望する派遣社員が、こうした雇用処遇制度の適用を希望している背景には、現在の賃金水準に関する不満が背景にあらう。パネル調査によると、派遣社員として就業継続しかつ正社員を希望している者に関して、図表4で仕事や生活に関する不満をみると、仕事面では「給与・賃金に関すること」が、生活面では「お金に関すること」の指摘率が高い。さらに、今後も派遣社員として就業を希望する者に比較して、正社員としての就業を希望する者では、半年後に希望する時給上昇額（図表5）や時給希望額（図表6）も高くなる。言い換えれば、正社員として就業できると、昇格・昇給が実現でき、賃金水準が向上すると考えていると想定できる。

図表4 派遣継続就業者の第4回調査時点における半年後に希望する就業形態別の仕事や生活に関する不満

複数回答（%）																
派遣先の人間関係	職場環境	顧客への対応や顧客	仕事の量	仕事の難易度	仕事の内容（中身）	仕事内容の曖昧さ	給与・賃金	労働時間	その他の仕事	家族	職場以外の人間関係	お金	自身の健康	その他の仕事以外	悩みことはない	
派遣一貫で正社員希望（223）	18.4	18.4	1.3	12.6	4.9	14.3	12.6	46.6	6.3	7.6	11.2	2.7	32.3	14.3	4.0	15.7
派遣一貫で派遣希望（525）	13.5	12.8	3.0	12.2	6.9	14.7	10.9	28.8	4.6	2.5	13.1	2.3	18.7	15.0	5.0	27.4

図表5 希望雇用形態別にみた半年後に希望する賃金額（第4回調査）

	301円以上	251-300円	201-250円	151-200円	101-150円	51-100円	1-50円	0円以下	（％）
派遣一貫で正社員希望（223）	18.8	8.5	5.4	10.3	13.9	21.5	12.1	9.4	
派遣一貫で派遣希望（525）	5.0	3.2	3.0	10.9	6.9	23.4	20.4	27.2	

派遣継続就業者の第4回調査時点における希望雇用形態別にみた半年後希望賃金額（上昇希望額；第4回調査）

図表6 希望雇用形態別にみた半年後に希望する時給額（第4回調査）

	1,000円未満	1,000～1,250円未満	1,250～1,500円未満	1,500～1,750円未満	1,750円以上	（％）
派遣一貫で正社員希望（223）	0.0	9.0	18.4	30.5	42.2	
派遣一貫で派遣希望（525）	0.4	10.9	18.9	41.9	28.0	

派遣継続就業者の第4回調査時点における希望雇用形態別にみた半年後希望賃金額（上昇希望額；第4回調査）

派遣社員がなぜ正社員として就職を希望するのか、派遣会社はどのように対応すべきか

派遣社員としての就業を継続する者に比較して、正社員としての就業を希望する派遣社員は、賃金に関する不満だけでなく、図表7のように①現在の仕事、②キャリア形成、③派遣先、④派遣元、⑤仕事や働き方全般に関して不満を抱く比率が高く、さらには図表8のように、営業担当者による①自身のキャリアに対する支援・アドバイスや②希望に合った業務内容の仕事の紹介、③希望に合った条件(勤務地・賃金)の仕事の紹介や、④営業担当者とのコミュニケーションなどに関しても不満を感じている者が多い。つまり、賃金だけでなく、現在の仕事やキャリア形成などの課題に関して、派遣会社や営業担当者が改善してくれると考えることができないため、正社員に転換することで不満を解消したいと考えている可能性も高い。



図表7 派遣継続就業者の第4回調査時点における半年後に希望する就業形態別の仕事や生活に関する不満

	(%)									
	①現在の仕事		②キャリア形成		③派遣先		④派遣元		⑤仕事や働き方全般について	
	やや不満	不満	やや不満	不満	やや不満	不満	やや不満	不満	やや不満	不満
派遣一貫で正社員希望(223)	19.3	10.8	23.3	12.6	13.9	12.6	13.5	12.1	14.8	12.6
派遣一貫で派遣希望(525)	9.7	5.1	8.8	5.3	8.6	5.1	9.0	5.5	9.9	5.0

(注) 過去4回の調査時点で派遣社員であった者が分析対象。「満足」「やや満足」「どちらともいえない」を掲載していない

図表8 派遣継続就業者の第4回調査時点で半年後に希望する就業形態別にみた派遣会社の営業担当者に関する満足度

	(%)							
	①自身のキャリアに対する支援・アドバイス		②希望に合った業務内容の仕事の紹介		③希望に合った条件(勤務地・賃金)の仕事の紹介		④営業担当者とのコミュニケーションのしやすさ	
	不満	やや不満	不満	やや不満	不満	やや不満	不満	やや不満
派遣一貫で正社員希望(223)	9.4	17.9	9.9	8.5	10.3	11.2	11.2	15.2
派遣一貫で派遣希望(525)	6.9	8.8	4.0	8.6	3.2	10.7	6.3	10.5

(注) 過去4回の調査時点で派遣社員であった者が分析対象。「満足」「やや満足」「どちらともいえない」を掲載していない

派遣継続就業者の正社員希望にどのように対応すべきか

前述のような派遣社員の就業ニーズに関して、派遣会社としてどのように対応することができるのだろうか。この点を最後に検討しよう。

第一は、限定正社員への転換を希望する派遣社員に関しては、限定正社員制度を導入している企業への職業紹介を行うことで、派遣社員の働き方の柔軟性と正社員の処遇制度の適用のそれぞれをある程度まで同時に実現できる可能性がある。実際、派遣社員の中で限定正社員を希望する者は、限定正社員に派遣社員の働き方の一部の実現を期待していることが確認できた。現状では、限定正社員を導入している企業はそれほど多くないが、派遣社員の就業ニーズの実現のために、こうした職業紹介の取り組みを行うことには意味がある。

第二は、派遣元に無期で雇用される派遣社員に関して、賞与、昇格・昇給、退職金、定年制などを派遣社員の働き方に対応できる形で整備することである*2。無期派遣社員に関しては、すでに定年制を導入している派遣会社が多く、定年制を導入する場合は60歳以上でかつ65歳までの継続雇用制度の整備が必要となる。この点を派遣社員に丁寧に説明すること、派遣先が派遣社員の年齢にこだわらない受け入れを行うことが大事になる。つまり、派遣社員の就業ニーズへの対応として課題となるのは、賞与、昇格・昇給、退職金である。このうち昇格・昇給に関しては、派遣先との派遣料金の引き上げ交渉や、派遣社員が担当する業務のレベルアップを通じて、派遣賃金の引き上げを行うことが大事になろう。派遣社員には、派遣先での業務レベルが上がらない限り、派遣賃金の向上がないことを理解してもらうことも大事である。パネル調査によると、派遣継続就業者で正社員を希望する者は、派遣就業の継続を希望するに比較して、派遣会社の営業担当者との関係に不満を抱いている者が多い。おそらくこの点も正社員への転換希望の要因であろう。営業担当者と派遣社員のコミュニケーションが円滑化することで、派遣社員の不満の改善につながる支援も可能となろう。

最後の課題は、賞与と退職金である。賞与に関しては、賞与の金額よりも夏や冬に一定の収入があることが期待されていると想定される。無期労働契約の派遣社員に関しては、退職時点において勤続年数あるいは累積就業時間に応じて一定額の収入が得られる仕組みを検討することも検討に値しよう。



*2 日本人材派遣協会（2024）の再集計で、派遣社員に適用されている退職金制度と賞与制度の比率をみると、退職金制度は無期派遣で12.6%、有期派遣で11.2%、賞与制度は無期派遣で14.4%、有期派遣で8.7%となる。なお、派遣社員の労働条件の決定方式として最も多く採用されている労使協定方式では、派遣社員の退職金は、①退職金制度による方法、②一般基本給・賞与等に乗じた退職金前払いによる方法（令和6年度の割合は5%）、③中小企業退職金共済制度等への加入による方法の3方式のうちいずれか1つを派遣会社を選ぶことになっている。つまり、「退職金がない」という事態は生じないと考えられる。しかし派遣会社がこの点を派遣社員に十分に説明していないことや、「時給に含める」前払いの方式を採用している場合、派遣社員が「退職金はない」と受け止めている可能性がある。

文献 日本人材派遣協会（2016）『無期雇用派遣社員対象の就業規則作成のポイント：有期雇用派遣社員から無期転換派遣社員へ』、日本人材派遣協会（2024）「派遣社員WEBアンケート調査 2023年度」

日本人材派遣協会について

名 称	一般社団法人 日本人材派遣協会
設 立	1986年12月1日
代表者	川崎 健一郎
会員数	805社（2025年4月1日時点）
所在地	〒105-0004 東京都港区新橋1-18-16 日本生命新橋ビル2 F
ホームページ	https://www.jassa.or.jp
連絡先	TEL : 03-6744-4130 e-mail : jigyo@jassa.or.jp

