



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2009-17

派遣労働者のキャリア形成に関する一考察  
～17号業務に特化した派遣会社を事例として～

大塚 美樹

Current Management Issues



専門職学位論文

# 派遣労働者のキャリア形成に関する一考察

～17号業務に特化した派遣会社を事例として～

神戸大学大学院経営学研究科  
現代経営学専攻  
平野光俊研究室  
087B214B  
大塚 美樹

第1章 研究の背景と問題意識 .....	1
第1節 人材派遣業界の現状 .....	1
第2節 問題意識 .....	2
第2章 先行研究のレビュー .....	3
第1節 業務の境界に関する先行研究 .....	3
第2節 キャリア形成に関する先行研究 .....	5
第3節 長期継続取引に関する先行研究 .....	8
第4節 派遣労働と非典型労働者に関する先行研究 .....	9
第5節 小活と課題の設定 .....	13
第3章 分析モデルと調査設計 .....	14
第1節 分析視角 .....	15
第2節 分析モデルの構築と仮説の設定 .....	15
第3節 調査方法 .....	16
第4章 分析次元の操作化 .....	17
第1節 データの分類 .....	18
第2節 仮説1（前職と満足度假説）における分析次元の操作化 .....	18
第3節 仮説2（期間と満足度假説）における分析次元の操作化 .....	19
第4節 仮説3（マッチングと満足度假説）における分析次元の操作化 .....	19
第5節 仮説4（人事管理仮説）における分析次元の操作化 .....	22
第5章 分析結果の考察 .....	27
第1節 集計結果 .....	27
第2節 仮説1（前職と満足度假説）の検証と考察 .....	32
第3節 仮説2（期間と満足度假説）の検証と考察 .....	34
第4節 仮説3（マッチングと満足度假説）の検証と考察 .....	35
第5節 仮説4（人事管理仮説）の検証と結果の考察 .....	39
第6章 要約と含意 .....	50
第1節 要約 .....	51
第2節 理論的含意 .....	52
第3節 実践的含意 .....	53
第4節 残された課題 .....	54
付表1 分析に使用した変数の基本統計書（マッチングデータ） .....	55
付表2 派遣労働者に対するアンケート .....	56
付表3 派遣先企業に対するアンケート .....	60
参考文献 .....	64

## 第1章 研究の背景と問題意識

### 第1節 人材派遣業界の現状

人材派遣は、1986年に施行された「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」によって正式に認められた比較的新しい事業である。法的に認められるまでに水面下のビジネスとして約20年の歴史がある。労働者保護の観点から法律は制定され、法的に認められたことによって、雇用と使用の分離という形で人事管理の機能が二つに分かれることが容認された。従来一つであった人事管理機能を、実際の就業先である派遣先企業と、派遣労働者を雇用している派遣元の会社の二つの会社が負担することになった。

厚生労働省発表<sup>1</sup>（2008）によると、平成19年度の派遣労働者数は、約381万人（常用換算約174万人）であり、前年比18.7%増(14.9%増)で、年々増加傾向にある。また、派遣法は、1986年の施行以来、数回にわたり、改正されてきており、職種の拡大が行われてきた。当初11業務から始まった派遣業務は、現在では、政令で指定された26業務<sup>2</sup>と自由化された業務、製造業務と大きく3つの括りにわけることができ、法律で禁止されている建設にかかわる業務、警備に関わる業務、港湾運送に関わる業務以外は、原則自由化されている状態である。

厚生労働省「平成20年度派遣労働者実態調査結果の概況」によると、企業が人材派遣を利用する理由は、「欠員補充等必要な人員が迅速に確保できるため」が70.7%と最も多く、次いで「一時的季節的な業務量の変動に対処するため」35.1%、「専門性を活かした人材を確保するため」25.3%の順となっている。Atkinson(1985)の柔軟な企業モデルに従えば、数量的柔軟性の確保、機能的柔軟性の確保と考えられる。また、厚生労働省「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」によると、派遣労働者が派遣形態で働く理由は、「正社員として働ける会社になかったから」(37.3%)、「専門的な資格・技能を活かせるから」(18.5%)であり、今後の希望する就業形態については、「このまま派遣就業を続けたい」(47.8%)「他の形態に変わりたい」(51.6%)と望んで就業している者とそうでない者が混在しており、均一ではない派遣労働者の志向や意識がうかがわれる。

平成19年度の派遣市場規模は、6兆4652億円と発表された<sup>3</sup>が、2008年10月以降、米国のリーマンショックに端を発した米国金融危機の影響を受け、日本経済も打撃を受けた。連日のように派遣労働者の雇い止めや契約解除の話題が新聞紙面を賑わし、2008年10月から2009年2月までに失業した派遣労働者の数は、約10万人であったと厚生労働省は発表している<sup>4</sup>。企業が派遣労働者を利用する目的は数量的柔軟性の確保であるので当然の結果ではあるが、市場の縮小は想定される。

<sup>1</sup> 2008年12月26日発表「労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果について」

<sup>2</sup> 1：ソフトウェア開発、2：機械設計、3：放送機器操作、4：放送番組等演出、5：事務用機器操作、6：通訳・翻訳・速記、7：秘書、8：ファイリング9：調査、10：財務処理、11：取引文書作成、12：デモンストレーション、13：添乗、14：建築物清掃、15：建築設備運転・点検・整備、16：受付案内・駐車場管理、17：研究開発、18：事業の企画立案、19：書籍等の制作・編集、20：広告デザイン、21：インテリアコーディネータ、22：アナウンサー、23：OAインストラクション、24：テレマーケティング、25：セールスエンジニア、26：放送番組の大道具・小道具

<sup>3</sup> 2008年12月26日発表「労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果について」

<sup>4</sup> 2009年2月27日発表「労働者派遣契約の中途解除に係る対象労働者の雇用状況について(速報)」

日本人材派遣協会の会員企業へのヒアリングの結果<sup>5</sup>からも平成21年4月から6月の各社の売上高は、前年同時期比で、80.4%程度となっている。

## 第2節 問題意識

派遣労働者の人材マネジメントを考える上での前提条件として、島貫・守島(2004)は、「人材マネジメント主体」の違い、「キャリアパススペクティブ」の違いをあげている。「人材マネジメント主体」の違いにより、派遣労働者の雇用主である派遣元の会社は、自らが雇用する労働者が実際の職場である派遣先企業で、どのような指揮命令を受け、どのように処遇されるのかについて、現実的には関与することはできない。ひとりの派遣労働者のキャリア形成を考える時に、「次のステップの仕事を与えれば成長するだろう」と考えても、現在の派遣先企業が、派遣労働者には反復継続的業務を行わせるという方針であれば、その方針を変えるよう依頼することはできない。派遣元の会社にできることは、派遣先を変えて、派遣労働者に成長機会を与えることであるが、現実的には、異なる企業において、現在の仕事に対してのステップアップになる仕事を見つけ出せることは少ない。また、「キャリアパススペクティブ」の短期性により、派遣元の会社は、ひとりの派遣労働者が業務に対してのスキル不足を感じた時に、その労働者に対して教育訓練を施すよりも、他の派遣労働者を新たに選任して派遣するという行為をとりがちである。派遣労働者も派遣会社も、教育投資に見合うリターンを得られないという判断をするからである。

「二つの人材マネジメント主体」、「キャリアパススペクティブの短期性」という理由から、派遣労働者のキャリア形成は、どちらの主体からも責任を持たれず、途切れてしまっているのではないか。

派遣会社のビジネスモデルは、自らの雇用する労働者を派遣先企業で就業させて利益を得るというモデルである。派遣先企業は、自社の利用目的にあわせて、派遣労働者を利用し、契約期間が終了すれば、利用を止めればよい。そのシステムの中で、派遣労働者のキャリア形成に責任を持つ主体は、雇用主である派遣元の会社であると考えている。現実的には、派遣元の会社は、派遣就業中の派遣先企業の人事管理に影響力を持つことは、ほとんどできないが、派遣労働者をどこに就業させるかという最初の段階においては、派遣労働者のキャリア形成を途切れさせない選任ができるのではないかと考える。

派遣労働者のキャリア形成の責任の主体は派遣元にあるのではないかと考えるのは、筆者が、17号業務（研究開発職）に特化した派遣会社の経営に携わっていることによる。研究開発職の派遣は、従来のオフィスワークの派遣とは異なり、企業の基幹的業務に携わることも多い。派遣労働者の意識も研究開発職としてのキャリア形成を望んでいることが多いが、キャリア効力感は低いように感じる。また、このような専門性の高い業務に派遣就労という不安定な雇用形態で働く人がいることに疑問を呈されることも多い。

派遣先企業による自社の人材マネジメントの一つとしての派遣労働者の活用という視点ではなく、派遣会社が、派遣会社として成長し存続していくために自らが雇用している派遣労働者のキャリア形成についてどのように考えていくのかという視点から考察していきたい。派遣会社に働く者として、派遣労働者の不満や不安を少なくし、派遣労働者のキ

---

<sup>5</sup> 社団法人日本人材派遣協会2009年8月3日発表「労働者派遣事業統計調査の報告」

キャリア効力感を高め、派遣労働者のキャリア形成に対して何を講じていけばよいのかを明らかにしたいと考えたことが、この研究に取り組む問題意識の端緒である。

## 第2章 先行研究のレビュー

### 第1節 業務の境界に関する先行研究

派遣先企業は、派遣労働者をどのような理由で利用し、派遣労働者にどのような業務を行わせるのか。派遣労働者と自社社員の切り分けをどのような視点から行うのかということ明らかにするため、業務の境界に関する先行研究を確認する。

Williamson(1985)によって開発された Transaction Cost Economics 取引費用の経済学(TCE)によれば、取引コストは、資産特殊性、不確実性、頻度によって増減する。Williamsonは、中でも資産特殊性が一番重要だとしている。資産特殊性が高い取引は、市場取引をする場合、相互に駆け引きをする可能性が高くなるため、取引コストは高くなる。取引コストを節約するために、組織的資源配分システムが効率的となると主張している。

J.Barney(1991)は、企業の業績や競争優位の源泉として、企業が保有する内部資源に着目する立場(RBV)から、戦略的に重要な資源の条件として、「価値」「希少性」「模倣困難性」「非代替性」の4つを挙げている。この4つの中で最も重要なものは、「模倣困難性」としている。

Lepak&Snell(1999)は、WilliamsonのTCE考え方を縦軸に、J.BarneyのRBVの考え方を横軸に人材アーキテクチャを構築した。

図2-1 人材アーキテクチャ

高 人材の企業 特殊性 低	<p><b>第四象限</b> 人材調達様式:提携 組織と人材との関係:パートナーシップ 人事管理の在り方:協働</p>	<p><b>第一象限</b> 人材調達様式:内部育成 組織と人材との関係:相互関係 人事管理の在り方:コミットメント</p>
	<p><b>第三象限</b> 人材調達様式:契約 組織と人材との関係:取引的 人事管理の在り方:服従を要求</p>	<p><b>第二象限</b> 人材調達様式:外部調達 組織と人材との関係:共生的 人事管理の在り方:市場価値</p>
	低	高

人材の戦略的価値

Lepak&Snell(1999)より引用

人材の企業特殊性が高く、戦略的価値が高い(模倣困難性が高い)第一象限だけが、内部育成の正社員をMakeし、それ以外は、調達の形態を検討し、Buyするのが良好な経営パフォーマンスをもたらすといえる。

図2-2 人材アーキテクチャと派遣労働者

高 人材の企業 特殊性 低	<b>第四象限</b> エンジニア等 (Buy)	<b>第一象限</b> 正社員 (Make)
	<b>第三象限</b> 派遣労働者等の 外部人材 (Buy)	<b>第二象限</b> 会計士等のプロフェッショナル 人材 (Buy)
	低	高

人材の戦略的価値

Lepak&Snell(1999)より筆者作成

派遣労働者は、図 2-2 の通り、人材の企業特殊性が低く、戦略的価値が低い、言い換えれば、いつでも調達でき、一般的能力の人材として利用されると言える。

内田(2006)は、Lepak&Snell(1999)の人材アーキテクチャの横軸を人材の知識レベルとしてポートフォリオを描いている。知識レベルの高い業務は企業の中に残し、知識レベルの低い業務はアウトソースするか、非正社員で対応するとしている。内田の考え方においても、派遣労働者はいつでも調達でき、知識レベルの低い業務を対応する人材として利用されると言える。

沼上(2004)は、生産性の高い組織は、分業と調整からつくりあげることができるという。分業とは、役割を分けることで、それぞれの役割を分けることで、専門性を発揮できるなど、何らかのメリットを追求する。調整が機能している状態とは、分業の一部ずつを担っている人々の活動が、時間的、空間的に調整され、多数の人々の活動が、あたかも一つの全体であるかのように連動して動くようになっている（あるいは、そうなろうと努力している）状態である。

分業には、垂直分業、水平分業、機能別分業、並行分業があるが、外部標準の活用を考えた場合の、垂直分業と水平分業による職種のタイプ分けが、図 2-3 である。

図 2-3 垂直分業と水平分業による職種のタイプ分け

職種のタイプ分け

垂直分業（垂直的専門化） による思考判断の残り方 大 小	事業部長 以上の経営者	プロフェッショナル 熟練工
	職長等 末端の管理職	不熟練労働者
	低	高

水平分業(水平的専門化)

沼上(2004)より引用

通常の不熟練労働者は、高度の垂直的分業によって、自ら考える仕事部分を少なくされ、

高度な水平的分業によってやるべき仕事の多様性を削減されていると位置づけられる。派遣労働者には、垂直的分業度が高く、水平的分業度が高い業務が与えられると考えられる。

企業は、自社のコアコンピタンスを高め、生産性を高めるために、自社の社員に対して重要で価値のある仕事を行わせる。そのために、自社にとって価値が低くかつ容易に調達できる人材で対応できる業務を派遣労働者に行わせることがわかった。その内容は、知識レベルは高くなく、判断業務は少なく、多様性は少ないと考えられる。

## 第2節 キャリア形成に関する先行研究

Schein(1996)は、著書キャリアダイナミクスの副題に「キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である」と表現した。人生そのもとというほどの意味を感じていることがわかる。小池(2006)は、キャリアを「長期に経験していく仕事群」とし、キャリアの形成には長期的視点が必要であると述べている。ここでは、キャリアを長期に経験していく仕事群と定義し、仕事と長期的視点という観点から先行研究を確認する。

Herzberg(1968)は、人々が仕事の上で満足を覚えるとすれば、それは圧倒的に仕事の内容に自分を生かすことからであり、仕事の達成に直接関連をもたない仕事の環境は、不満をよび起すことはあっても、満身に寄与することはまれであるという事実を統計的に証明した。仕事の内容のみが仕事への動機づけを誘発することから、これを「動機づけ要因」と名づけ、仕事の環境はせいぜい不満の発生を防止するという、予防的衛生的な役目しかもたないことから、これを「衛生要因」と名付けた。動機づけ要因は、達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性の6つである。衛生要因は、監督、会社の政策と経営、作業条件、同僚、部下、及び上役との対人関係、身分、職務保障、給与、個人生活の10である。これらの要因は、専門的知識労働者だけではなく、ブルーカラーの時間給労働者までにもあてはまるということが統計的に証明された。

Hackman&Oldham(1976)は、仕事そのものが働く意欲を左右するという考え方を提唱した。5つの職務特性が仕事を続けていく意欲と関連があるとしている。

多様性：仕事に求められるスキルの種類が多い。

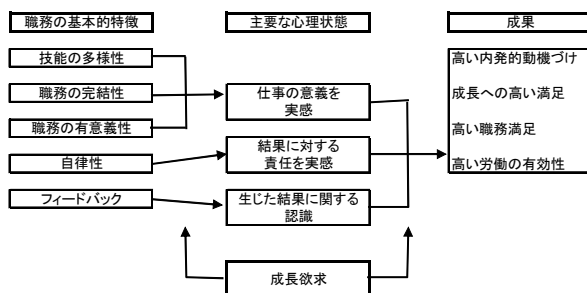
完結性：仕事全体の流れがわかる。

重要性：仕事に意義があり影響範囲が広い

自律性；仕事の進め方が任されており自分で工夫することができる。

フィードバック：仕事の結果や成果がその場で伝わってくる。

図 2-4 職務特性理論



Hackman&Oldham(1976)より引用

これらは、仕事を通じて成長したいという成長欲求を持っている場合に当てはまり、自

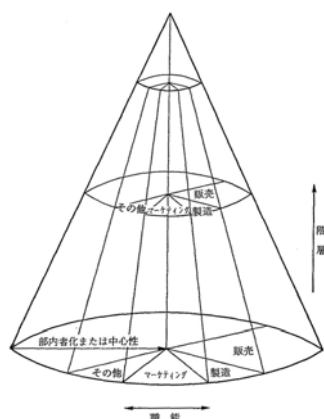


己成長したいと思って仕事に取り組んでいる人には、仕事の性質がやる気に大いに関係があるということになる。

沼上(2004)は、高度に分業化された業務によって作業者の意欲を低下させることを指摘している。Hackman&Oldhamと同様の考え方である。分業により、作業の意味がわからなくなること、作業者が独自に思考し、工夫する余地がなくなること、作業から学習できる内容が少なくなることである。仕事はまとまった単位で意味があつてこそ、作業をする人に価値をあたえるのである。

Schein(1996)は、組織で働く人びとの大部分は、階層の上昇という垂直的キャリア成長、仕事の分野や種類の変更の水平的、横断的キャリア成長と、組織の内部へ向かう内部化という3次元のモデルでキャリア成長を考えることができるとしている。

図 2-5 組織の3次元モデル



Schein(1996)より引用

Becker (1975) は、多くの労働者は、職場で働きながら、新しい技能を覚えたり古い技能に熟達することによって生産性を高める、将来の生産性は、費用をかけてのみ向上するとし、職場訓練の重要性を述べている。一般訓練は、施された労働者が他に移動しても効果があるのは明らかであるが、特殊訓練も施した企業以外の場所でも生産性を高めることの役に立ち、職場訓練は、完全な一般訓練か完全な特殊訓練かのどちらとは言えないとしている。職場訓練は、人的投資であるから、職場訓練を行う対象者に対しては、回収を見込み、長期的に働き続けることが期待されている。

小池(2005)は、キャリアとは長年に経験していく仕事群とした上で、キャリアの成立には、高度の技能の訓練コストが負担できること、長期の見通しがあることという2条件が必要だとしている。また企業特殊熟練は、熟練の10%~20%程度だとしている。高度の技能の訓練コストの負担は、OJTのコスト負担である。長期間にわたり、高度な技能を習得できるまでOJTを行い続けられるかどうかである。OJTのコストは、不慣れによる能率低下として現れる。OJTコストを低くするには、もっともむづかしい仕事にはじめからつかず、まず関連が深いがもっともやさしい仕事につく。次にややむづかしい仕事に移るといのように、関連の深い一群の仕事をやさしい仕事からより高度な仕事へと経験していくことだとしている。これにより訓練コストを下げることもできる。そしてこのプロセスこそがキャリア形成だとしている。また労働者の側から見たときには、労働者が安心してキャリア形成に投資しようとする信頼感が必要であり、そのためには長期間にわたって企業

が倒産したり、ひどく傾いたりしないという安心感の持てる比較的大きな会社であることが必要だとしている。

Bandura (1977) は「社会的学習理論」の展開において、「効力予期」と「結果予期」という二種の将来予期のうち、「効力予期」が人間の自己選択行動に重要な影響を及ぼすことを指摘した。この「効力予期」により生み出される感覚が「自己効力感」であり、「将来のある具体的な状況において、適切な行動を成し遂げられるという自信（ないし、信念）」を指す。

Bandura の「効力予期」には、行動の達成、代理的経験、言語的説得、生理的覚醒の4つの情報源があり、それらによって成功への期待が強まったり弱まったりするとしている。

Betz & Hackett (1981) はこの「自己効力感」をキャリア研究に応用し、「キャリア自己効力感 (career-related self-efficacy expectations)」として概念化した。すなわち、ある個人が特定のキャリア形成にかかわる行動を選択する上では、それに必要な能力条件を自らが満たしているという自信ないし信念が重要な要因となるとした。さらに、同概念を女性労働問題に適用し、女性労働者の「キャリア自己効力感」が高ければ、当該女性はより積極的かつ自律的にキャリア開発を行うことを示唆している。

朴・小泉・平野(2009)が、この概念を用いて女性の「就業継続効力感」、「昇進効力感」について変数化し、分析を行っているが、キャリア自己効力感という概念に着目した理由を次のように述べている。「女性労働者のキャリア開発」という文脈において、「外的キャリア（客観的に観察可能なキャリア・パス）」よりも「内的キャリア（それまでのキャリアに対する回顧と将来への展望からなる自己イメージの集合体）」こそが、より重要な要素であると考えたためである。なぜなら、「内的キャリア」に基づく連続・非連続な選択とその結果こそが、後に「外的キャリア」として客観化されるからである。

これまでの長期就業を前提とした男性中心のキャリアに対して、男性にとってはあたりまえの「就業継続できる」ということに対してまでも、女性は「自己効力感」という信念をもち、継続就業していることを明らかにしている。

これまで、キャリア形成についての先行研究を確認してきたが、キャリア形成には、仕事そのもの、就業条件や環境、昇進等の条件、教育訓練を受けられるかどうか、本人の成長意欲、本人が自己投資するかどうかの様々な要因が関係していることがわかった。これらの研究の前提は、長期継続雇用であり、派遣労働者のような短期就業でかつ限定された業務を繰り返していく者のキャリア形成には相容れない。派遣労働という形態においては、どの要件に対しても、常に要件を満たしていない。

仕事そのものでは、第1項で明らかになったように、派遣労働者に与えられる仕事は、企業特殊性が低く、知識レベルも低く、判断も少ない業務であることが多い。また企業特殊性が低いということは、Schein のいう内部化をしないということであり、高度に垂直的分業されているということは、昇進をしないということにつながる。

派遣就業のキャリアパースペクティブが短期であるということは、企業からの教育訓練の投資対象にもなる可能性は低く、本人も短期就業が前提であれば、自己投資もしないと思われる。双方に回収の見通しが立たないからである。

仕事を通じて、簡単な仕事から難しい仕事に移行させていくというコストの低い OJT

でき、働く先と雇われている先が異なる派遣労働者にとっては、その機会を与えられない可能性が高い。派遣先にとって、高度な仕事を教える必要性がないからである。

また、これらのキャリア形成についての先行研究は、マネジメント主体がひとつであることが前提である。マネジメント主体が二つである場合についての示唆はない。

派遣労働者がこれまでの長期就業を前提とした正社員とは異なった働き方をしていることを考えると、本人の「内的キャリア」に基づく連続・非連続の選択とその結果が「外的キャリア」として客観化される女性の就労状況に近いと考えられる。男性の対立概念としての女性、正規の対立概念として非正規としての派遣労働という意味である。

本人の意思をより重視する「キャリア自己効力感」の考え方が派遣労働者のキャリア形成を考える上で、重要で、キャリア自己効力感を高めていく施策が、派遣労働者にとってのキャリア形成につながっていくのではないかと考える。

### 第3節 長期継続取引に関する先行研究

派遣先企業は、派遣労働者に対しては長期就業を期待しないが、派遣会社との関係は、企業対企業として長期継続取引を望むのが一般的である。

市場取引をするのか、組織内での資源配分をするのかと、業務の区分でも確認をしたが、Williamson(1985)によって開発された Transaction Cost Economics 取引費用の経済学 (TCE)によれば、取引コストは、資産特殊性、不確実性、頻度によって増減するとされる。

菊澤 (2006) は、TCE と垂直統合の関係を以下のようにまとめている。

表 2-1TCE と垂直統合との関係

		資産特殊性		
		両者にとって低い	両者にとって高い	一方に高く一方に低い
不確実性	高い	頻度に依存 (企業の境界維持・拡大)	垂直的統合 (企業の境界拡張)	垂直的統合 (企業の境界拡張)
	低い	スポット契約 (企業の境界維持)	長期契約 (企業の境界あいまい)	垂直的統合 (企業の境界拡張)

菊澤 (2006) より引用

また、浅沼 (1997)は、部品メーカーが完成車メーカーと長期継続的な取引関係を持つためには、「関係的技能」が必要だとしている。関係的技能とは、「中核企業のニーズまたは要請に対して効率的に対応して供給を行うためにサプライヤーに要求される技能」である。関係的技能の形成には、「サプライヤーが蓄積してきた基本的な技術的能力の基礎の上に、特定の中核企業との反復的な相互作用を通じての学習が付加されること」が必要であり、この関係的技能が向上していくなかで、何らかの一般技能が伸びるとしている。一つの中核企業との長期継続的な取引が、他の中核企業との取引に際しても有効に機能することになる。

派遣先企業にとって、派遣元の会社は、人的資産を調達する先であり、仮に一定数の派遣社員を常時そこから調達することを考えるのであれば、長期契約を検討することにメリットがある。派遣労働者にさせる業務は、資産特殊性は低いとしても、人的資産を調達する先については、資産特殊性が高い取引をすると判断するのであろう。

その場合に、派遣会社には、その派遣先との関係を維持していくために必要な関係的スキルを身につけるようにすることが必要であり、関係特殊投資も必要になることがある。派遣会社にとっての関係的スキルは、その会社で派遣労働者に行わせる業務に必要なスペックを理解しておくことであり、そのスキルを身につけさせることができるノウハウを派遣会社の中にもっておくことであると考えられる。

#### 第4節 派遣労働と非典型労働者に関する先行研究

厚生労働省「平成20年度派遣労働者実態調査結果の概況」によると、企業が派遣労働者を利用する理由は、「欠員補充等必要な人員が迅速に確保できるため」が70.7%と最も多く、ついで「一時的季節的な業務量の変動に対処するため」35.1%、「専門性を活かした人材を確保するため」25.3%の順となっている。

Atkinson(1985)は、柔軟な企業モデルを提唱し、1. 業務の繁閑に連動した労働力の「数量的柔軟性」、2. 総人件費のコントロールを高める「財務的柔軟性」、3. 戦略的転換（生産物の変更など）と労働者をマッチングさせる「機能的柔軟性」をあげ、数量的柔軟性と、財務的柔軟性に、パートタイマーや契約社員等の利用を方策としてあげた。

しかしながら、現実的には、島貫・守島(2004)、清水(2007)の指摘にもあるように、派遣労働者の活用は、数量とコストを検討し、正規社員を派遣労働者におきかえればよいという次元にとどまっていはいない。質的基幹化がおこっており、対応すべき課題は多い。

木村(2002)は、労働力に関する数量的柔軟性の獲得とコスト削減を実現するために、非正社員・外部人材を活用するFSA (Flexible Staffing Arrangements) の活用が進行しているが、その進行にはデメリットもあると指摘している。そのデメリットの要因は、数が増えることに問題があるのではなく、職務の運営状態や活用の仕方に問題があり、量的要因ではなく、質的要因にあるとしている。一体感の低下やノウハウの伝承が困難、機密事項が漏洩する危険性があるというデメリットを感じているが、それを、どのように回避していくのかということについては示唆されていない。

清水(2007)は、事務の職場において、派遣労働がかなりの程度基幹労働力化していることを明らかにしている。またキャリアを1社に定着的に働く「定着型」と企業を短期で渡り歩く「横断型」にわけ、技能の向上について調査しているが、どちらの型においても派遣としての経験が長くなるほど、派遣労働者の技能は向上することが明らかにされている。キャリア形成の側面から見ると、「定着型」の方が「横断型」よりも基幹化度が高く、「定着型」の方が企業から多様な仕事を任されるようになり幅が広がることが想定される。派遣労働のOJT機能を考えると、派遣先が変わることにより蓄積された技能が十分に活用されていないと考えられる。これは、派遣先が、雇用のリスクとともに、必要な人材を社内で育成するというリスクを外部に転化していると解釈できるとしている。また、派遣労働者の次の派遣先の選定が、企業内の人事異動のようにキャリア形成を意識して行われれば、派遣労働者の技能はより活用され、より向上するだろうとしている。

島貫・守島(2004)は、派遣労働者の雇用枠組みの特殊性について言及している。二つの人材マネジメント主体とキャリアパスpekティブの短期性である。従来一つであった人材マネジメント機能に派遣先企業と人材派遣会社という二つの人材マネジメント主体が分割して関与していることにより、人材の調達、育成、評価・処遇という機能で「人材マネジメント」のミスマッチを生じさせている。そしてキャリアパスpekティブの短期性により、マネジメント主体がそのミスマッチを解消するインセンティブをもちにくいため、結果としてミスマッチは解消されず、派遣労働者の働く意欲やパフォーマンスが低下することが考えられる。派遣労働者にとっての人材マネジメントのフレームワークの構築や人材価値向上のための支援、働くことの納得性の確保が必要だと述べている。ここでは、人材の調達、育成、評価・処遇について、派遣先企業と人材派遣会社のそれぞれの役割を明確にすることで、それぞれの果たすべき役割について示唆している。島貫(2007)では、これについて実際に事務職系の登録型派遣労働者について、派遣先と派遣元の人事管理のどちらが何に影響を与えるかを確認している。

島貫・守島(2004)は、次のように人材マネジメントの機能ごとの課題とメカニズムを整理した。

表 2-2 二つの人材マネジメントの機能と課題

人材 マネジメント 機能	二つの人材マネジメント主体の影響		キャリア・パスpekティブの 短期性の影響	派遣労働者に与える インパクト
	機能分割 (上段：派遣先/下段：派遣元)	人材マネジメントの ミスマッチ		
調達	人材要件の明確化	職務と人材の ミスマッチ	適応支援の インセンティブ低下	仕事や職場への 不適応
	募集、選考			
育成	仕事経験	内容と方法の ミスマッチ	能力開発の インセンティブ低下	能力・スキルの 発揮困難
	教育訓練			
評価・処遇	評価 (目標設定からフィードバックまで)	貢献と対価の ミスマッチ	長期決済の インセンティブ低下	評価・報酬の 納得性低下
	処遇 (金銭的又は仕事による報酬)			

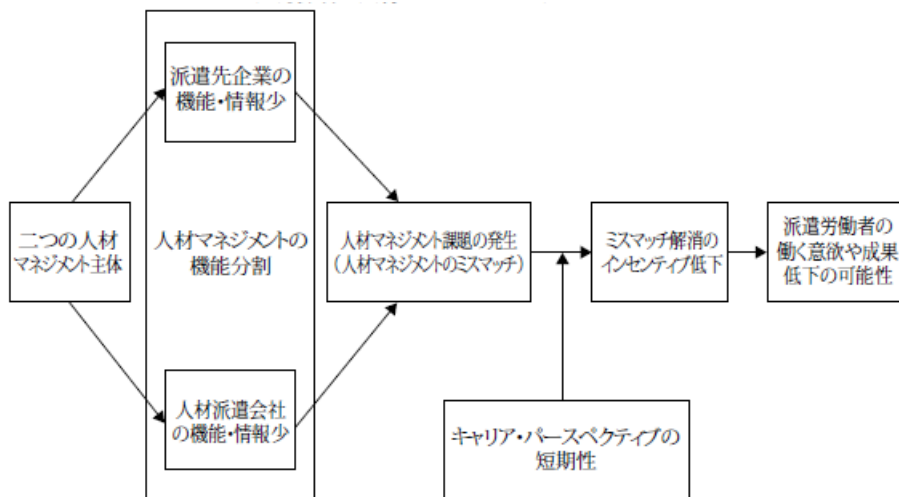
島貫・守島(2004)より引用

調達機能においては、仕事や職場に対する不適応が起こる可能性があり、育成機能においては、能力やスキルの発揮困難という状況が起こる可能性があり、処遇・評価機能においては、評価・報酬の納得性が低下する可能性があるとしている。そしてこれらすべてをまとめてみた時に、派遣労働者の人材マネジメントは、派遣労働者の働く意欲や成果低下の可能性を引き起こす可能性があるとしている。

これらの課題の解決には、人材派遣会社にとっては、特定の派遣先企業での短期的なパフォーマンスと同様に、中長期的な観点から、人材価値の高い派遣労働者を確保し活用していく方が重要であるということを示唆している。派遣労働者の活用は、派遣先企業と人材派遣会社の企業間取引を通じて成立するので、企業間取引は長期的な視点でマネジメントを考え、短期的な派遣労働者の活用を考えていくことが必要であるとしている。また派遣先企業と人材派遣会社の長期的な関係が維持されるためには、派遣労働者が、能力スキルを発揮できるように、キャリアを通じて人材価値を高めていくことが必要であるとも述べている。仕事経験の連続性の確保や派遣労働者の自律性を促すためのキャリア開発を考

える場の提供が重要であるとしている。そこには、二つのマネジメント主体である派遣先企業と人材派遣会社の相互補完性が必要であると述べている。

図 2-6 派遣労働者の人材マネジメント課題が生じるメカニズム



島貫・守島(2004) より引用

島貫(2007)は、派遣労働者の勤労意欲に派遣先、派遣元の人事管理がどのように影響するかを調査している。

派遣先と派遣元の人事管理は、派遣労働という働き方に対する満足や将来のキャリアの見通し等にも有意な正の影響をしめしていた。派遣で働くことへの現在の満足には派遣先の人事管理が、将来のキャリアに役に立つという長期的な見通しには派遣元の人事管理がより大きな影響を与えた。長期的なキャリアの見通しを持てるには、派遣元の人事管理がより重要であるとしている。派遣労働者の労働意欲を高める上では、派遣先、派遣元の人事管理がともに重要であり、企業間関係による人事管理が必要であることを示唆している。また派遣労働という働き方の形態により、派遣労働者にもより自己管理が求められる。そのため、派遣労働者が派遣労働とう働き方を通じて長期的なキャリアを形成していくためには、企業間だけの連携ではなく、派遣先、派遣元、派遣労働者の3者間のパートナーシップが大切であるとしている。

島貫(2007)の調査結果を表 2-3、2-4、2-5 にまとめた。

表 2-3 派遣先と派遣元の人事管理の影響

		派遣先での仕事意欲	派遣先での継続就業	派遣元での継続就業
派遣先の人事管理		○	◎	○
派遣元の人事管理		○	○	◎
機能別に見た場合				
調達	派遣先	○	○	○
	派遣元	○	○	○
育成	派遣先		○	
	派遣元			○
評価・処遇	派遣先		○	
	派遣元			○

○ 影響あり  
◎ 強く影響あり

表 2-4 スキルの専門性による違い

	派遣先での仕事意欲		派遣先での継続就業		派遣元での継続就業	
	専門性高	専門性低	専門性高	専門性低	専門性高	専門性低
派遣先の人事管理	○	○		○		○
派遣元の人事管理	○	○	○		○	

○ 影響あり

表 2-5 キャリア志向による違い

	派遣先での仕事意欲		派遣先での継続就業		派遣元での継続就業	
	正社員志向	なし	正社員志向	なし	正社員志向	なし
派遣先の人事管理	○	○	○	○	○	
派遣元の人事管理	○	○	○		○	○

○ 影響あり

河野(2009)は、派遣労働者より高度な技術を持ち企業からゲストエンジニアと呼ばれている外部人材についての研究の中で、量が多く作業性の高い、狭い範囲の下流の業務を外部人材に任せていくと述べている。これはあらかじめ計画されていたことではなく、外部人材を利用していく中で事後的に確立されてきた考え方としている。外部人材の個人の能力情報を企業が正確に把握することが困難である以上、外部人材の活用を限定した狭い範囲で利用するのはリスク回避型の企業行動を前提とすると当然であるとしている。

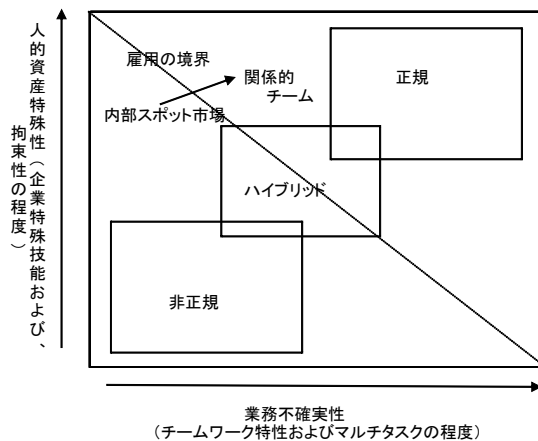
佐野・高橋(2009)は、常用雇用の派遣技術者仕事内容とキャリア、意識を調査し、派遣先で仕事の範囲が広がっていくような仕事の与え方をされることが派遣技術者にとってキャリア形成につながり彼らの労働意欲を高めることになると述べている。派遣元は、派遣先での仕事範囲が広がるように、派遣先へ申し出をしたり、派遣先との更新を辞め、仕事水準の高度化と派遣料金の上乗せができるように次の派遣先へと異動させることもあるとしている。河野(2009)のいうように、限定された仕事を与えられるのが派遣労働者ではあるが、その中でも、キャリア形成を考慮した仕事の与え方をしていくことが重要であることがわかる。

松浦(2009)は、事務系の一般派遣の派遣労働者の派遣会社にヒアリングを行い、派遣労働者のキャリア形成のためには、派遣会社は、労働者の中長期的なキャリアがイメージできるようなキャリアカウンセリングを行うこと、能力開発ができるようなマッチングを行うことが必要であり、また派遣労働者は、派遣先、派遣会社との良好な関係をつなぎながら、自らが能動的に粘り強く働きかけていることが必要であると述べている。

平野(2008)では、派遣労働者を含めた非典型労働者の「働かせ方」を人材ポートフォリオを用いて説明している。その中で、非典型労働者は、事業所が求めている以上に、企業独自の技術に貢献することや特殊技能の取得に意欲的であること、非正社員のチームワーク選考と特殊技能の向上意欲は、均衡処遇方針の同時結合によって労働生産性に対してプラスの影響を与えることを示した。これは、高い意欲をもつ非典型労働者を現代の日本企業が十分に活用していないということを示唆しているとしている。

さらに平野(2009)では、非正規労働者の質的基幹化を反映した人材ポートフォリオで説明を行っている。正規と非正規の間に、ハイブリッドを設けて雇用区分を3つにすることが合理的であること、非正規→ハイブリッドに転換できるようにすることが経営合理的であることを示している。

図 2-7 人材ポートフォリオシステムのモデル



平野(2009)より引用

非正規→ハイブリッドの考え方は、紹介予定派遣や Lazear(1997)が試用期間として人材会社を利用すればよいという考え方と同じである。

### 第5節 小活と課題の設定

これまで、派遣先企業は、どのような考え方で派遣労働者に行わせる業務を決めるのか、労働者のキャリア形成にはどのような要件があるのか、派遣先企業と派遣会社の長期継続取引には何が必要か、派遣労働のあり方はどのようになっているのかという観点から先行研究をレビューしてきた。

派遣先企業は、自社にとって価値の少ない業務を派遣労働者に行わせる。

キャリア形成には、長期の見通しが必要であり、実際の業務と通じてキャリア形成されていくものである。派遣労働者のキャリア形成には、男性に対する女性のように、正規労働者に対する非正規労働者という観点から、労働者自身の意識が他の労働形態よりも多く関わることになるのではないか。

派遣会社は派遣先の会社と長期継続取引を行っていくべきであり、そのためには、関係的技能を身につける必要がある。

派遣労働は、二つの人材マネジメント主体とキャリアパスペクティブの短期性の影響を受けるが、派遣労働者のキャリア形成を考える時には、長期的な視点にたって3者が連携して取り組んでいくべきである。

派遣労働の質的基幹化は進んでおり、派遣先企業にとっても人事管理の方法を検討していくべきである。派遣会社が派遣労働者のキャリア形成を考える時には、派遣先で行う仕事の内容が派遣労働者のキャリア形成につながるかどうかを判断した上で、派遣先の選考を行うべきである。

ということが確認できた。

派遣労働者のキャリア形成を考える上で、次のことを課題としていきたい。

課題1 派遣先企業は、自社にとって価値のない業務を派遣労働者に行わせる。その業務の中で派遣労働者は、どのようにしてキャリア形成を考えるのか。仕事に満足する要因は、何か。

課題2 派遣労働者に対してのキャリア形成支援は、一律的なものではなく、本人の志向にあった形で行っていくのがよい。派遣会社は、何を行うことが支援になる



のか。

業務は、専門性の高い 17 号業務（研究開発職）に限定して行うこととする。過去の研究においては、事務系職種（5 号、7 号、8 号、10 号、11 号業務）や技術系職種（1 号、2 業務）についての同様の研究はあるが、研究開発系職種（17 号業務）については、比較的新しい業務で、調査がされていないからである。また筆者の勤務する会社が 17 号業務に特化した人材派遣会社であり、アクセサビリティが高いことも理由のひとつである。

## 第1節 分析視角

本研究の目的は、派遣労働者のキャリア形成に対して、労働者自身の属性や志向、派遣先、派遣元の人事管理や施策がどのような影響を与えているのかという関係を分析することである。派遣労働者の属性や志向に対して派遣先、派遣元の人事管理や施策が、満足度、キャリア効力感にどのように影響を及ぼすかを分析する。

## 第2節 分析モデルの構築と仮説の設定

厚生労働省「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」によると、派遣労働者が派遣形態で働く理由は、「正社員として働ける会社がなかったから」(37.3%)、「専門的な資格・技能を活かせるから」(18.5%)であり、今後の希望する就業形態については、「このまま派遣就業を続けたい」(47.8%)「他の形態に変わりたい」(51.6%)となっている。非自発的に派遣就労した派遣労働者が、このまま派遣就業を続けたいと考えるようになっている可能性もあり、派遣先、派遣元の人事管理や施策の影響を受けると推測される。

また派遣就業という就業形態の特異性から、派遣先と派遣スタッフのマッチングの度合いの影響を受けると推測される。

仮説は、4つの仮説とした。

仮説1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

仮説2 派遣期間が短い方が満足度が高い

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働き方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に満足度が高い

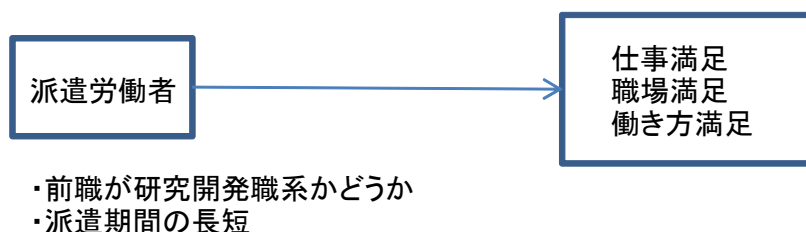
仮説4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事管理の双方の影響を受ける。

仮説1、仮説2に対する分析モデル

仮説1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

仮説2 派遣期間が短い方が満足度が高い

図3-1 仮説1、仮説2に対する分析モデル



派遣労働者の働き方は、働きたい仕事で働けること、キャリアパースペクティブが短期であることが前提である。

前職が研究開発職（働きたい仕事）以外の仕事から研究開発職（働きたい仕事）に移った派遣労働者の方が満足度が高いと仮説をたてた。（仮説1）

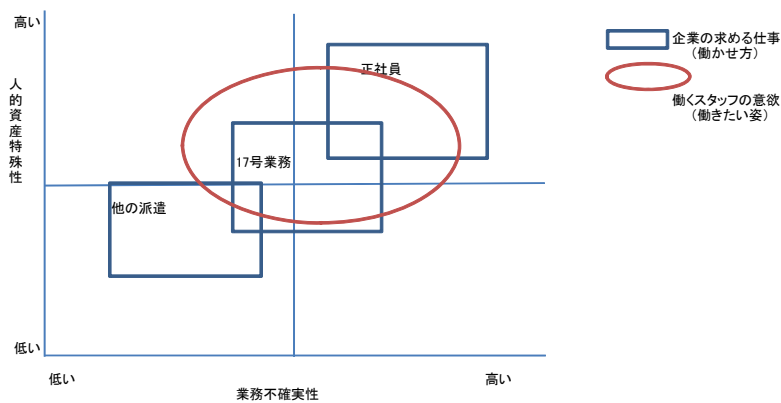
派遣就労は、キャリアパースペクティブが短期であり、期間が長くなることを想定していない働き方である。よって派遣就労の期間が短い方が満足度が高いと仮説をたてた。(仮説2)

島貫・守島(2004)より、キャリア形成に対して労働意欲は、影響を与えると想定できる。本研究で明らかにしたいことは、労働者のキャリア形成に対して、派遣元・派遣先の人事管理や施策がどのような影響を及ぼすかということであるが、派遣労働者が実感するのは、その仕事や職場や働き方に満足しているかどうかという点である。そのため、第一段階として満足度を分析する。

仮説3に対する分析モデル

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に満足度が高い

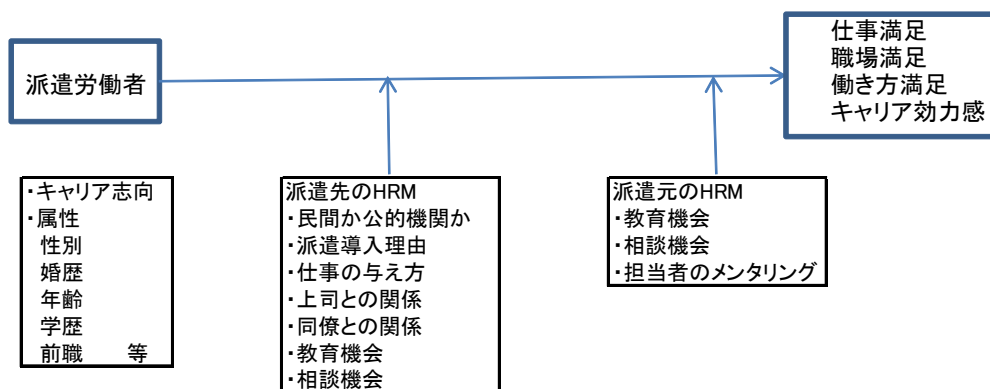
図3-2 仮説3に対する分析モデル



仮説4に対する分析モデル

仮説4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事管理の双方の影響を受ける。

図3-3 仮説4に対する分析モデル



### 第3節 調査方法

#### 第1項 調査対象企業と選定理由

本研究における調査対象企業A社は、17号業務に特化した人材派遣会社であり、グループで、常用雇用の派遣労働者と登録型の派遣労働者を有している。17号業務の市

場においては、市場占有率は1位である。一定数の常用雇用の派遣労働者、登録型の派遣労働者、それら派遣労働者を利用している派遣先企業への調査が可能であることが選定理由である。

#### **第2項 調査対象者**

調査対象者は、常用雇用の派遣労働者、登録型の派遣労働者、派遣労働者を利用している会社の実際の利用者（派遣先指揮命令者）である。

#### **第3項 調査票の構成**

派遣労働者には、常用雇用、登録型ともに、同じ調査票を使用した。質問の内容は、フェイスシートを含め13問であった。（付表2）

派遣先企業には、フェイスシートを含め、11問であったが、一定の質問に対しては、正社員、17号業務の派遣労働者、それ以外の業務の派遣労働者と区別して3種類の回答を要請した。（付表3）

#### **第4項 調査の実施と回収方法**

常用雇用の派遣労働者に対しては、2009年6月20日、派遣元への出勤日に一斉に手渡した。彼らはその場で記入し、その場で回収した。登録型の派遣労働者と派遣先企業については、2009年6月22日～7月15日の間に、派遣先企業にて配布し、同期間にて、封筒に入れてA社営業担当を經由して回収した。

## **第4章 分析次元の操作化**

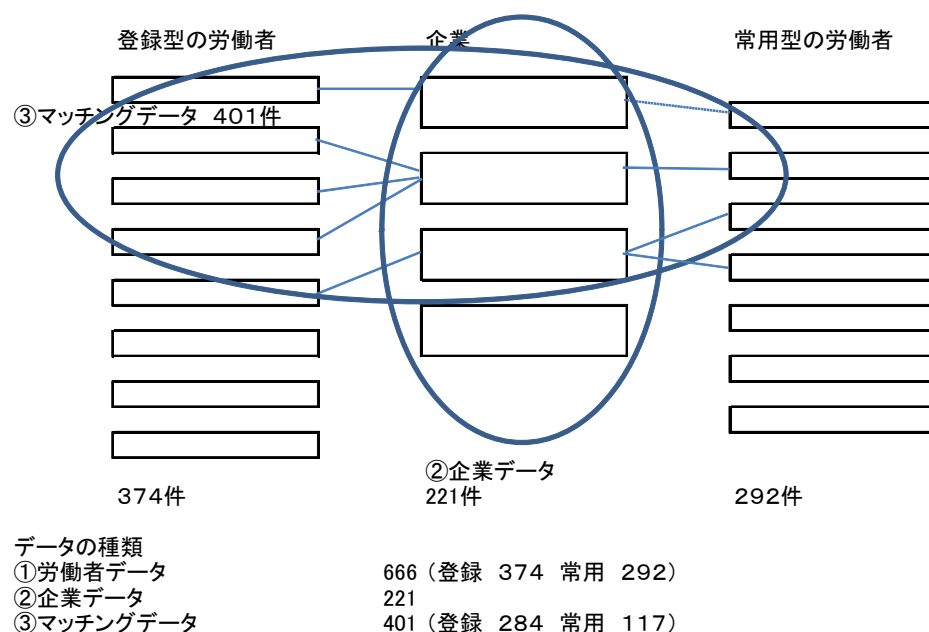
前章において構築した分析モデルを確認していくために行った調査票の結果が、意図したとおりの次元を構成しているかについて、因子分析（主因子法、プロマックス回転）を用いた統計的解析ならびに信頼性分析により検証する。

### 第1節 データの分類

調査については、派遣労働者（常用型、登録型）と派遣先企業について行ったが、その結果については、①派遣労働者、②派遣先企業、③マッチングデータ（一人以上の派遣労働者が就業している派遣先企業との組合せ）と分類する。

③マッチングデータについては、派遣労働者を基準に考えたため、3名の派遣労働者が就業している派遣先については、派遣先企業が3とカウントされることになる。

図 4-1 データの分類



### 第2節 仮説1(前職と満足度假説)における分析次元の操作化

仮説1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

#### 第1項 従属変数

仕事満足、職場満足、働き方満足について、それぞれ

今の仕事内容に満足している。

今の派遣先に満足している。

今の派遣労働者という働き方に満足している。

という質問に対し、1まったく違う、2どちらかといえば違う、3どちらともいえない、4どちらかといえばそうだ、5まったくそのとおりのリッカートスケールによる5段階尺度を設定した。

#### 第2項 独立変数

前職が研究開発職系職種であるかどうかを確認するため、派遣就業する以前の業務の

雇用形態と、職種の内容について質問、該当するものを選択するようにした。

前職の雇用形態

1. 新卒（卒後1年以内）
2. 他社正社員
3. 他社派遣社員
4. パートアルバイト
5. 契約社員
6. 職歴なし

前職の仕事の内容

1. 事務職系職種
2. 販売・営業職系職種
3. 作業系職種
4. 研究開発系職種
5. 情報処理系職種
6. その他

この情報から、前職があり、その仕事内容が研究開発職系職種であったかどうかを判別した。

### 第3節 仮説2（期間と満足度仮説）における分析次元の操作化

仮説2 派遣期間が短い方が満足度が高い

#### 第1項 従属変数

仕事満足、職場満足、働き方満足について、それぞれ今の仕事内容に満足している。

今の派遣先に満足している。

今の派遣労働者という働き方に満足している。

という質問に対し、1まったく違う、2どちらかといえば違う、3どちらともいえない、4どちらかといえばそうだ、5まったくそのとおりのというリッカートスケールによる5段階尺度を設定した。

#### 第2項 独立変数

派遣期間については、A社における派遣労働者として就業している期間を確認し、月数としてデータ化した。

### 第4節 仮説3（マッチングと満足度仮説）における分析次元の操作化

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に満足度が高い

平野(2008)の人材ポートフォリオの考え方により、業務不確実性、人的資産特殊性について、派遣先企業、派遣労働者の確認を行う。

分析モデルに当てはめるため、派遣先企業の働かせ方を与えている業務の内容と、派遣労働者に求める姿勢（人的資産特殊能力の項目に対する姿勢）の2項目で、派遣労働者の働きたい姿を、与えられている業務の不確実性と、派遣先企業に対する姿勢（人的資産特殊能力の項目に対する姿勢）の2つの項目で、確認する。

#### 第1項 派遣先企業の働かせ方と派遣労働者の働きたい姿

派遣先企業には、正社員に行わせている業務、17号業務の派遣労働者に行わせている業務、17号以外の派遣労働者に行わせている業務とそれぞれの労働者について行わせている業務について確認をした。項目は、下表である。

表 4-1 行わせている業務

	質問項目	分類
1	事前に内容が決まっており、手順通りにこなす仕事 (R)	仕事の手順
2	新しい目標や課題に挑戦する仕事	挑戦
3	目標を達成する方法が明らかではなく、試行錯誤することが多い仕事	試行錯誤
4	予測困難な要素が多く、計画を修正したり、臨機応変に対応することが求められる仕事	臨機応変
5	同僚や関連部署と頻繁に連絡をとりあい、情報のすり合わせを行う必要がある仕事	連携
6	同僚と相互に協力しなければ、うまくいかない仕事	協力
7	常に複数の目標を抱え、時間や労力の配分を自分の裁量で行う仕事	ジレンマ

これらについて、当てはまらない、どちらかという当てはまらない、どちらともいえない、やや当てはまる、非常に当てはまる、の5段階尺度とした。

これらの7項目の信頼性係数を求めたところ.843と非常に高い数値を得た。

同様の方法で、派遣先企業の派遣労働者に求める努力や能力、派遣労働者が自分自身が従事する業務についてのとらえ方、派遣先企業に対しての姿勢についての信頼性係数を求めた。結果は、表4-2の通りである。

表4-2 働かせ方と働きたい姿の変数とその信頼性

派遣先企業		Cronbach のアルファ
派遣先企業の求める能力(人的資産特殊性)	幅広い仕事を経験し、様々な技能を磨くこと 会社の製品・サービスに関わる、高度で特殊な技能やノウハウを習得すること 職場の同僚との信頼関係を構築すること 組織全体を深く理解し、社内で信頼関係を構築すること 取引先や顧客を深く理解し、社外とも関係を構築すること	.747
派遣先企業への与える仕事(業務不確実性)	事前に内容が決まっており、手順通りにこなす仕事 新しい目標や課題に挑戦する仕事 目標を達成する方法が明らかではなく、試行錯誤することが多い仕事 予測困難な要素が多く、計画を修正したり、臨機応変に対応することが求められる仕事 同僚や関連部署と頻繁に連絡をとりあい、情報のすり合わせを行う必要がある仕事 同僚と相互に協力しなければ、うまくいかない仕事 常に複数の目標を抱え、時間や労力の配分を自分の裁量で行う仕事	.843
派遣労働者		Cronbach のアルファ
派遣先企業に対する姿勢(人的資産特殊性)	今の派遣先で幅広い仕事を経験し、様々な技能を磨いていきたい。 今の派遣先の製品・サービスに関わる、特殊な技術やノウハウを習得していきたい。 今の派遣先で、職場の同僚と深い信頼関係を築いていきたい。 今の派遣先の組織やその風土を深く理解し、幅広い人脈を築いていきたい。 今の派遣先で関わっている取引先や顧客と深い信頼関係を築いていきたい。	.849
行っている仕事(業務不確実性)	日々の仕事内容は事前に決まっており、手順どおりにこなすことが大切である。 新しい目標や課題に挑戦することが多い。 目標を達成する方法は明らかでなく、試行錯誤することが多い。 予測困難な事態がよく発生するので、計画を修正したり、臨機応変に対応することが多い 職場の同僚や関連部署と頻繁に連絡を取り合い、情報のすり合わせを行う必要がある。 職場の同僚とお互いに協力しなければ、うまくいかないことが多い。 常に複数の仕事を抱えており、時間や労力の配分でジレンマに陥ることがよくある。	.770

いずれも高い信頼性係数が得られたので、派遣労働者の働かせ方については、派遣先企業の求める能力(人的資産特殊性)と与える仕事(業務不確実性)の2項目、派遣労働者の働きたい姿については、派遣先企業に対する姿勢(人的資産特殊性)と、行っている仕事(業務不確実性)の2項目で分析を行う。

## 第2項 働かせ方と働きたい姿のギャップ

派遣先企業の働かせ方と派遣労働者の働きたい姿のマッチング度合いを測るため、ギャップを測定し、ギャップをマッチングの代理変数とする。ギャップが少なければ、マッチング度合いが高いと考えられる。

ギャップを、企業の働かせ方と派遣労働者の働きたい姿の差として捉えたいため、マッ

チングデータにおいて、企業と派遣労働者のペアを基本に考える。  
派遣先企業の働かせ方の要素から派遣労働者の働きたい姿の要素をマイナスしてその差を捉える。

組み合わせは25通り考えられるが、その差は9通りである。

企業	派遣労働者	差
5	5	0
5	4	1
5	3	2
5	2	3
5	1	4
1	5	-4
1	4	-3
1	3	-2
1	2	-1
1	1	0

表 4-3 ギャップの考え方

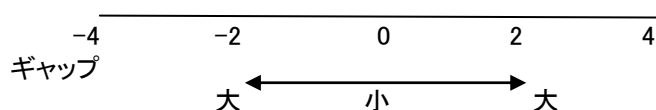


図 4-1 ギャップ

差は、0に近いほど小さくなっていく。正の数字は、企業の方が多くを求めており、負の数字は、派遣労働者の方の意欲の方が高い状態でのギャップを表現している。

派遣先企業の働かせ方と派遣労働者の働きたい姿についてのギャップを測定するため、人的資産特殊性と業務不確実性の二つからギャップを測定する変数を作成する。

人的資産特殊性ギャップ

= 派遣先企業の求める能力 - 派遣労働者の派遣先企業に対する姿勢

表 4-4 人的資産特殊性ギャップ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
人的資産特殊性 ギャップ	384	-3.350	3.000	.36719	1.089439

業務ギャップ

= 派遣先企業が派遣労働者に与える仕事 - 派遣労働者が行っている仕事 (のとらえ方)

表 4-5 業務ギャップ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
業務ギャップ	391	-2.17	3.33	.4306	.96391

どちらのギャップに関しても、プラスの数値は、企業の求めている程度の方が大きく、マイナスの数値は、スタッフの求めている程度の方が大きいということを示している。ゼロは、企業とスタッフが一致しているということである。

人的資産特殊性ギャップと業務ギャップの二つの変数を利用して、分析を行う。

従属変数の満足度については、仮説1、仮説2と同様である。



## 第5節 仮説4（人事管理仮説）における分析次元の操作化

仮説4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事管理の双方の影響をうける。

### 第1項 従属変数

満足度については、仕事満足、職場満足、働き方満足で、仮説1～3と同様である。

平野(2009)の女性の継続就業に対するキャリア自己効力感考え方をもとに、5つのキャリア効力感という変数を作成した。以下の項目について5段階尺度で測定した。

継続就業できる、正社員になることができる、専門化することができるという3つの分類の中で、さらに継続就業は、現在の派遣先での継続就業、(派遣先は変わっても)現在の派遣会社での継続就業のふたつに、正社員化は、現在の派遣先での継続就業と他の会社での正社員化のふたつにわけ、5つの項目を測定することにした。

表 4-6 キャリア効力感

1	今の派遣先で、長く働き続けられる。	継続就業
2	今後もA社の派遣労働者として、長く働き続けられる。	継続就業
3	今の派遣先で正社員になれる。	正社員化
4	他の会社で正社員になれる。	正社員化
5	特定の仕事のプロフェッショナルとして、企業横断的に活躍できる。	専門化

### 第2項 独立変数

大きくは4つの項目、変数の数は、14を設定した。

表 4-7 仮説4の独立変数

派遣先のHRMの考え方	資本(公的機関=1) 機能的柔軟性による利用 財務的柔軟性による利用 派遣会社の長期利用
派遣先の業務の状況	業務ギャップ 人的資産特殊性ギャップ 上司との垂直交換関係 非管理職との関係 分業の程度(調整あり=1)
派遣先の施策	派遣先での教育機会 派遣先での相談機会
派遣元の施策	派遣元での教育機会 派遣元での相談機会 派遣元担当者メンタリング

#### 資本

派遣先企業への質問と企業名(機関名)からの調査で民間企業か、公的な機関かを区別した。

#### 機能的柔軟性による利用、財務的柔軟性による利用

17号業務を利用する理由を、以下の項目で5段階尺度で質問した。

図 4-8 派遣利用目的の平均値

		17号
財務的柔軟性	総額抑制	3.20
	正社員を増やさずに要員確保	3.79
	採用の手間やコストの削減	3.00
	教育訓練の手間やコストの削減	2.57
	業務管理の手間やコストの削減	2.52
	評価や給与計算等人事管理の手間とコストの削減	2.48
数量的柔軟性	業務の繁閑に応じて柔軟に人員調整を行う	3.28
	短期の要員確保	2.32
	正社員を募集してもあつまらないため	1.86
	正社員の欠員を一時的に補充するため	3.01
	操業時間の長期化の対応	1.77
機能的柔軟性	特定業務に習熟した人材確保	3.59
	自社に不足している人材の確保	2.86
	新規の事業やプロジェクトで必要な人材確保	2.96
	即戦力としての人材確保	3.62
	他社での経験や先端技術を自社内に取り込める	2.29

この結果により、設計通りに、信頼性分析を行った結果、以下のようになった。

図 4-9 派遣利用目的の項目ごと信頼性分析

	項目の数	Cronbach のアルファ
財務的柔軟性	6	.777
数量的柔軟性	5	.588
機能的柔軟性	5	.748

数量的柔軟性は、平均値も低い項目が 2 項目あり、信頼性係数も低いため、財務的柔軟性、機能的柔軟性の項目のみを使用することにした。

#### 派遣会社の長期利用

派遣労働者のキャリアパスペクティブは短期であるが、派遣会社と派遣先企業は長期継続取引をしていくことも重要であると先行研究で確認した。派遣先企業が派遣会社との取引についてどのように考えているのかを以下の項目で調査した。

表 4-10 派遣会社との継続取引に関する考え方

1	派遣会社と長期継続取引することは自社にとって有益である
2	派遣会社には、自社を深く研究してもらいたい
3	派遣会社には、自社の業務に適合するよう特別に人材養成してもらいたい
4	派遣会社とは、業務単位でスポット的に短期契約することが有益である(R)
5	派遣会社には、自社に適する人材について長期取引を通じて理解してもらいたい

これら 5 項目について、信頼性分析を行ったところ.484 と低い数値しか得られなかった。そこで、4. 派遣会社とは、業務単位でスポット的に短期契約することが有益である (R) を除き、信頼性分析を行ったところ.626 の数値を得た。そこで、この 4 項目で、派遣会社の長期利用という変数を作成した。

#### 業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップ

第4節第2項で設定した変数を使用する。

#### 上司との垂直交換関係

以下の項目で派遣先の上司との関係を派遣労働者に5段階尺度で質問した。

表 4-11 上司との垂直交換関係

1	自分の能力や適性を十分に把握している。
2	自分のことを信頼し、仕事を任せてくれる。
3	自分のキャリア形成を考慮して、仕事を与えてくれる。
4	自分の昇進(派遣先での正社員就業)が可能となるように支援してくれる。
5	仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。
6	自分が不利な状況に置かれた時に、フォローしてくれる。
7	仕事上での重要人物に、自分の存在をアピールしてくれる。
8	今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。

この項目について因子分析を行ったところ、ひとつの因子が抽出され、その信頼性係数は.844と高い数値を示した。これらの項目を上司との垂直交換関係として利用する。

#### 非管理職との関係

派遣先の非管理職との関係が、下記の項目についてそれぞれ、どちらに近いのか、派遣労働者に、5段階尺度で質問をした。

表 4-12 非管理職との関係

1	全く別の仕事をしている	全く同じように仕事をしている
2	正社員の“補助者”として扱われている	正社員とは対等な関係である
3	“外部の人間”として扱われている	“組織の一員”として扱われている
4	社内の情報は全く与えられない	必要な情報はすべて与えられる
5	指示や命令はされても、意見を求められることはない	発言を求められ、意見を尊重される

数字が大きい方が、より基幹化しているという扱いを受けていることになる。これらの項目について因子分析を行ったところ、ひとつの因子が抽出され、その信頼性係数は.778であった。これらの項目から、非管理職との関係という変数を作成する。

#### 分業の程度

派遣先企業が、派遣労働者に行わせる業務について、明確に区分しているのか、状況に応じて調整をしているのかを確認した。

表 4-13 分業の程度

1	正社員の業務とは明確に区別され、決まった範囲の仕事を別個に担当している
2	正社員とは一定の分業関係にあるが、状況に応じて協働することもある。
3	派遣社員の能力や経験に応じて、正社員の仕事を個別に移管している
4	正社員と分け隔てなく、同じように仕事をしている。
5	そのような労働者はいない

この5肢の中から、ひとつを選ぶ方法で確認している。1を選んだ場合に、明確に区別する、2、3、4を選んだ場合には、調整していると判断し、分業の程度という項目を作成した。

#### 派遣先、派遣元の施策

派遣労働者に、派遣先、派遣元において次のような機会があるかどうかを5段階尺度で確認した。

表 4-14 派遣先、派遣元の施策

派遣先において	
1	働き始める上で、初期訓練を受ける機会
2	仕事に関連した研修や教育を受ける機会
3	仕事の内容について希望を聞いてもらう機会
4	スキルアップにつながる仕事に挑戦する機会
5	契約更新や正社員転換等、今後のキャリアについて相談する機会
6	処遇全般について要望や不満を聞いてもらう機会
派遣元において	
7	働き始める上で、初期訓練を受ける機会
8	仕事に関連した研修や教育を受ける機会
9	仕事の内容について希望をきいてもらう機会
10	キャリアアップにつながる職場を選択する機会
11	契約更新や派遣先での正社員転換等、今後のキャリアについて希望をきいてもらう機会
12	処遇全般について要望や不満をきいてもらう機会

派遣先項目、派遣元項目それぞれについて因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行い、信頼性分析を行った結果、次のような変数を設定した。

表 4-15 派遣先、派遣元の各施策についての信頼性分析

変数	項目	Cronbach のアルファ
派遣先での教育機会	働き始める上で、初期訓練を受ける機会 仕事に関連した研修や教育を受ける機会	.765
派遣先での相談機会	仕事の内容について希望を聞いてもらう機会 契約更新や正社員転換等、今後のキャリアについて相談する機会 処遇全般について要望や不満を聞いてもらう機会	.743
派遣元での教育機会	働き始める上で、初期訓練を受ける機会 仕事に関連した研修や教育を受ける機会	.820
派遣元での相談機会	仕事の内容について希望をきいてもらう機会 キャリアアップにつながる職場を選択する機会 契約更新や派遣先での正社員転換等、今後のキャリアについて希望をきいてもらう機会 処遇全般について要望や不満をきいてもらう機会	.884

派遣元の担当者のメンタリング<sup>6</sup>については、派遣労働者に以下の項目について5段階尺度で質問した。

表 4-16 派遣元担当者のメンタリング機能

1	自分の能力や適性を十分に把握している。
2	常に自分にあった派遣先を提供してくれる。
3	自分の能力開発をしてくれる。
4	他の派遣社員の情報を提供してくれる。
5	苦しいとき、辛い時に相談に乗り、励ましてくれる。
6	仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。
7	自分がどんな職業人生を歩みたいかに理解を示し、その実現をできる限り支援してくれる。
8	自分の意見や考え等を批評するのではなく、共感をもって聞いてくれる。
9	自分の隠れた才能や業績を、組織で影響のある人物に知らせてくれる。
10	今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。

これらの項目について因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行ったところ、ひとつの因子が抽出され、その信頼性を確認したところ、信頼性係数は.894と高い数値が得られた。これらの項目から、派遣元担当者のメンタリングという変数を作成した。

### 第3項 統制変数

<sup>6</sup> Kram Kathy E. (1988) *Mentoring At Work*, University Press of America (渡辺直喜 伊藤知子訳 『メンタリング』白桃書房、2003年)

統制変数は、以下の項目を設定した。

表 4-17 統制変数

※	年齢
※	性別(男性=1)
※	高校卒(基準:大学卒)=(=1)
※	短大・専門学校卒(=1)
※	修士卒(=1)
※	博士卒(=1)
※	配偶者(あり=1)
※	主たる家計負担者(本人以外=1)
※	派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)
※	今後の働き方(派遣では働きたくない=1)
※	前職の雇用形態(正社員以外=1)
※	前職の職種(研究開発職以外=1)
※	派遣労働者として働いている期間(月数)
※1	仕事選択 派遣先企業重視 職場の雰囲気重視 仕事の条件重視 仕事内容重視 成長可能性重視 給与重視
※	キャリア志向 現在の派遣先での継続就業 現在の派遣先企業での正社員就業 他の会社での正社員就業 プロフェッショナルとしての就業

※については、派遣労働者への質問項目を利用した。※1仕事の選択については、派遣労働者に確認した派遣就業する時に重視する項目を、因子分析し変数化した。

表 4-18 派遣就業する時に重視する項目

1	職種や仕事内容
2	給与水準
3	仕事を通じての自己成長(スキルアップ)
4	正社員登用の可能性
5	働く時間帯や時間数を選べること
6	残業が少ないこと
7	休みの取りやすさや休業制度の充実度
8	福利厚生制度(社内施設の利用等)の整備、充実度
9	自宅からの通いやすさ
10	仕事とプライベート(家庭生活)の両立
11	職場の風土や同僚との人間関係
12	上司(指揮命令者)との相性や人間関係
13	所属部署の業績や組織効率
14	経営理念や企業文化
15	事業の成長性や経営戦略
16	業界における地位や知名度

これらについて因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行ったところ、4つの因子に分解された。それぞれの信頼性分析を行い、次のような変数を設定した。

表 4-19 重視する項目の信頼性分析

	因子			
	派遣先企業	条件	職場の 雰囲気	仕事 そのもの
15成長性	.886			
14理念	.880			
13業績	.731			
16知名度	.571			
5時間		.780		
6残業		.751		
7休み		.723		
10両立		.577		
9通勤		.506		
11風土			.887	
12上司			.876	
2給与				.621
1仕事				.515
3成長				.454
4正社員				.321
$\alpha$	.858	.804	.887	.541

派遣先企業、条件、職場の雰囲気については、高い信頼性を示したが、仕事そのものについては、信頼性は得られず、組み合わせを変えても、信頼性は得られなかった。そのため、給与、仕事内容、自己の成長については、単独で用いることにした。正社員登用の可能性については、除くことにした。

これらを統制変数として利用する。

## 第5章 分析結果の考察

### 第1節 集計結果

回収された調査票を3つの分類で集計した。第4章第1節で述べたように、派遣労働者、派遣先企業、マッチングデータである。結果の分析については、統計汎用パッケージソフト SPSS を使用して行った。

#### 第1項 派遣労働者の結果集計

派遣労働者の属性等については、派遣労働者のファイルから集計した。

有効数は、666件で、その内訳は男性221人、女性445人であった。性別と就業形態のクロス集計は、以下で、一般的な派遣就業に比べて男性が多いことがわかる。また常用型は、派遣就業ではあるが、派遣元の会社での正社員としての就業形態であるので、登録型に比べて男性比率が高い。

表 5-1 就業形態と性別のクロス集計

	登録型	常用型	合計
女性	282	163	445
男性	92	129	221
合計	374	292	666

年齢は、22才から66才で平均年齢は29.8才であった。登録型の派遣元で平均勤続月数は、1年9か月、現在の派遣先での就業月数は1年5か月である。(常用型については、会社の設立が2004年と新しいため、勤続月数の平均は、登録型の平均値を用いた。)

学歴は、登録型で大学卒が48.9%、修士卒が20.3%、常用型で修士卒69.2%大学卒

26.2%、全体で大学卒 41.7%、修士卒 39.0%と高学歴であることがわかる。

表 5-2 就業形態と学歴のクロス集計

	全体		登録型		常用型	
	件数	%	件数	%	件数	%
高校卒	25	3.8	23	6.1	2	.7
短大・専門卒	83	12.5	80	21.4	3	1.0
大学卒	260	39.0	183	48.9	77	26.4
修士卒	278	41.7	76	20.3	202	69.2
博士卒	13	2.0	6	1.6	7	2.4
その他	5	.8	4	1.1	1	.3
不明	2	.3	2	.5	0	.0
合計	666	100.0	374	100.0	292	100.0

登録型の 58.8%が配偶者なし、常用型の 92.1%が配偶者なし、全体では 73.4%が配偶者なしであった。主たる生計維持者が本人である割合は、登録型が 36.9%、常用型が 81.8%、全体で 56.6%であった。

派遣で働き始めることについて、「自ら望んで働きはじめた」が、全体で 53.1%、登録型で 59.4%、常用型で 49.7%、今後「派遣就業を続けたいか否か」の問いに対しては、「派遣就業を続けたい」が全体で 41.6%、登録型で 52.1%、常用型で 28.8%となった。

望んで働き始めても、今後は派遣就業したくないと思う人が、望んで働き始めた人のうちの 38.0%存在し、仕方なく派遣就業を始めても、このまま派遣で働き続けたいと思う人が、仕方なく派遣就業を始めた人のうちの 21.3%存在している。

表 5-3 自発的・非自発的の就業と今後の派遣就業への希望（単位：人数）

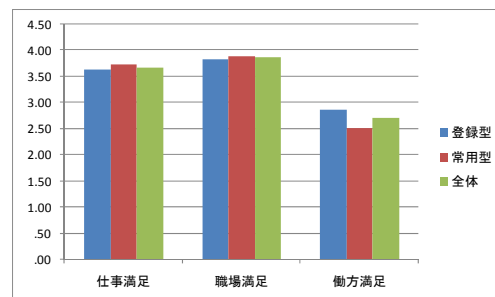
	これからも派遣就業を続けたい	今後は派遣就業したくない	合計
自ら望んで派遣で働き始めた	219	134	353
仕方なく派遣で働き始めた	57	210	267
合計	276	344	620

満足度の全体の平均値は、仕事満足 3.67、職場満足 3.86、働き方満足 2.71 であった。登録型が、それぞれ 3.63、3.84、2.88 で、常用型が 3.73、3.89、2.51 であった。仕事や職場には満足をしているが、派遣という形態での働き方に満足をしていないことがわかる。特に常用型においては顕著である。

表 5-4 満足度（平均）

	仕事満足	職場満足	働方満足
登録型	3.63	3.84	2.88
常用型	3.73	3.89	2.51
全体	3.67	3.86	2.71

図 5-1 満足度（平均）



派遣就業で得た収入のうちどの程度の割合を「自己啓発」に使用するかを確認したところ、まったく使用しない割合が、全体で 51.4%、登録型で 55.9%、常用型で 45.5%であった。10%以下が、全体で 36.0%、登録型で 29.4%、常用型で 44.5%であった。11%~20%が、全体で 6.6%、登録型で 5.3%、常用型で 8.2%であった。

表 5-5 収入を自己啓発に使う割合（形態別）

使用割合	全体		登録型		常用型	
	件数	%	件数	%	件数	%
0%	342	51.4	209	55.9	133	45.5
1%～10%	240	36.0	110	29.4	130	44.5
11%～20%	44	6.6	20	5.3	24	8.2
21%～30%	18	2.7	14	3.7	4	1.4
30%以上	4	.6	3	.8	1	.3
不明	18	2.7	18	4.8	0	.0
計	666	100.0	374	100.0	292	100.0

「自己啓発」に使用する割合を、今後もこのまま派遣就業していきたいと答えた人と、派遣就業は続けたくないと答えた人とを比べてみた。「まったく使用しない」が、派遣就業していきたいで 58.1%、続けたくないで 46.0%と、派遣就業を続けていきたいと考えている人の方が、「自己啓発」にはお金を使っていることがわかる。

表 5-6 収入を自己啓発に使う割合（今後派遣就業したいかどうかによる比較）

使用割合	今後も派遣就業を続けた い		今後は派遣就業したくない い	
	件数	%	件数	%
0%	162	58.1	163	46.0
1%～10%	85	30.5	144	40.7
11%～20%	13	4.7	29	8.2
21%～30%	7	2.5	10	2.8
30%以上	2	.7	2	.6
不明	10	3.6	6	1.7
計	279	100.0	354	100.0

## 第 2 項 派遣先企業の集計結果

派遣先企業は、件数が 225 件で、民間企業 84.9%、公的研究機関 13.3% 不明 1.8%であった。民間企業の業種の内訳は、化学製品製造業 24.4%、食品製造業 10.7%。医薬品製造業 18.7% その他製造業 10.7%、（検査機関等の受託）サービス業 4.9%であった。

企業や機関の設立の時期は、1960 年代以前が、52.0%、2000 年以降が 16.9%、1970 年代が 10.2%の順となっている。

外部人材を利用する理由としては、17 号業務も、17 号以外の業務も、直接雇用も「正社員を増やさずに人員を確保する」という財務的柔軟性による利用目的が、一番強いと考えられるが、2 番目からの利用目的にはばらつきがあり、特徴がでている。

17 号業務の派遣労働者を利用する理由は、「即戦力として人材確保が確保できるから」が 2 番目に、17 号業務以外の派遣労働者を利用する理由と、直接雇用のパートやアルバイトを利用する理由は、「人件費の総額を抑制するため」が 2 番目となっている。この結果からも 17 号業務の派遣労働者を利用する理由は、17 号以外の派遣労働者（一般的な派遣）を利用する目的と多少異なっていることがわかる。

表 5-7 外部人材の利用目的（17 号、17 号以外の派遣、直接雇用の比較）



		17号	17号以外	直接雇用
財務的 柔軟性	総額抑制	3.20	3.57	3.71
	正社員を増やさずに要員確保	3.79	3.95	4.02
	採用の手間やコストの削減	3.00	3.14	2.73
	教育訓練の手間やコストの削減	2.57	2.46	2.36
	業務管理の手間やコストの削減	2.52	2.58	2.27
	評価や給与計算等人事管理の手間とコストの削減	2.48	2.59	2.29
数量的 柔軟性	業務の繁忙に応じて柔軟に人員調整を行う	3.28	3.40	3.20
	短期の要因確保	2.32	2.63	2.28
	正社員を募集してもあつまらないため	1.86	1.84	1.83
	正社員の欠員を一時的に補充するため	3.01	3.14	2.76
	操業時間の長期化の対応	1.77	2.03	2.15
機能的 柔軟性	特定業務に習熟した人材確保	3.59	2.64	2.55
	自社に不足している人材の確保	2.86	2.15	2.27
	新規の事業やプロジェクトに必要な人材確保	2.96	2.19	2.29
	即戦力としての人材確保	3.62	2.96	2.82
	他社での経験や先端技術を自社内に取り込める	2.29	2.02	2.12

	一番高い数値
	二番目に高い数値
	三番目に高い数値

教育制度については、「業務マニュアルを作る」が54.2%、「業務関連スキルを明文化する」が32.9%であった。これらは、特別なことではなく、業務を確実に遂行していくために必要だと思われることであるが、取り組まれていなかった。また正社員に比しても、大きな差があり、企業の正社員とそれ以外に対する使い方の差を確認することができる。

表 5-8 教育制度

	正社員		17号業務		17号以外の派遣	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
1 上司や先輩に指導責任をもたせる	190	84.4%	88	39.1%	71	31.6%
2 業務マニュアルをつくる	140	62.2%	122	54.2%	69	30.7%
3 業務関連スキルを明文化する	106	47.1%	74	32.9%	41	18.2%
4 公的な資格取得に対して金銭的な補助を行う	123	54.7%	12	5.3%	3	1.3%
5 公的な資格取得に対して時間的配慮を行う	84	37.3%	20	8.9%	11	4.9%
6 社内資格制度があり、その資格取得のための教育研修に参加させる	76	33.8%	7	3.1%	5	2.2%
7 本人の適性に合った仕事を割り振る	138	61.3%	125	55.6%	58	25.8%
8 本人のキャリアに関する相談機会を設ける	109	48.4%	34	15.1%	21	9.3%
9 改善活動等に参加させる	128	56.9%	79	35.1%	48	21.3%
10 育成を目的に職場の会議等に参加させる	156	69.3%	78	34.7%	27	12.0%
11 学会等に参加させる	157	69.8%	21	9.3%	2	0.9%
12 論文発表させる	116	51.6%	8	3.6%	0	0.0%
13 採用時に研修を行う	155	68.9%	59	26.2%	33	14.7%
14 定期的に研修を行う	141	62.7%	38	16.9%	20	8.9%
15 育成を目的に高度な仕事を割り振る	146	64.9%	44	19.6%	12	5.3%

総数 225件

また、正社員への転換制度については、制度ありが11.6%、例外的対応を検討するが42.7%であった。17号業務以外の派遣労働者よりは、門戸は開かれていると考えられるが、派遣労働者が、現在の派遣先で正社員になりたいと希望しても希望が叶えられる可能性は低いのではないかと想定できる。

表 5-9 派遣労働者から正社員への転換制度の有無

	17号		17号以外の派遣	
	件数	割合	件数	割合
制度あり	26	11.6%	18	8.0%
制度はないが例外対応する	96	42.7%	47	20.9%
制度を使って正社員になった実績あり	17	7.6%	13	5.8%
例外対応で正社員になった実績あり	45	20.0%	29	12.9%

総数 225件

### 第3項 マッチングデータの集計結果

派遣労働者と派遣先企業のマッチングデータの件数は、401件で、その内訳は、登録型284件、常用型117件である。その性別は、登録型が男性72人、女性212人、常用型が男性43人、女性74人であった。複数の派遣労働者がひとつの派遣先企業に就業しているので、派遣先企業の実数は225件であるが、マッチングデータでは、401件とカウントされている。派遣労働者1に対して、派遣先企業を1特定する形態をとったためである。

表5-10 就業形態と性別のクロス集計（マッチングデータ内）

	登録型	常用型	合計
女性	212	74	286
男性	72	43	115
合計	284	117	401

マッチングデータにおける派遣労働者の内訳は、学歴は、登録型で大学卒が52.8%、修士卒が18.3%、常用型で修士卒70.1%、大学卒27.4%、全体で大学卒45.5%、修士卒33.4%であった。

表5-11 就業形態と学歴のクロス集計（マッチングデータ内）

	全体		登録型		常用型	
	件数	%	件数	%	件数	%
高校卒	19	4.7	18	6.3	1	.9
短大・専門卒	57	14.2	57	20.1	0	.0
大学卒	182	45.4	150	52.8	32	27.4
修士卒	134	33.4	52	18.3	82	70.1
博士卒	5	1.2	3	1.1	2	1.7
その他	3	.7	3	1.1	0	.0
不明	1	.2	1	.4	0	.0
合計	401	100.0	284	100.0	117	100.0

登録型の58.5%が配偶者なし、常用型の91.5%が配偶者なし、全体では68.1%が配偶者なしであった。主たる生計維持者が本人である割合は、登録型が36.3%、常用型が80.3%、全体で49.1%であった。

派遣で働き始めることについて、「自ら望んで働きはじめた」が、全体で54.4%、登録型で57.7%、常用型で45.3%、今後「派遣就業を続けたい」かどうかの問いに対しては、「派遣就業を続けたい」が全体44.9%、登録型で53.1%、常用型で23.4%となった。

望んで働き始めても、今後は派遣就業したくないと思う人が、望んで働き始めた人のうちの33.0%存在し、仕方なく派遣就業を始めても、このまま派遣で働き続けたいと思う人が、仕方なく派遣就業を始めた人のうちの21.9%存在している。

表5-12 自発的・非自発的就業と今後の派遣就業への希望（単位：人数）

	これからも派遣就業を続けたい	今後は派遣就業したくない	合計
自ら望んで派遣で働き始めた	146	72	218
仕方なく派遣で働き始めた	34	121	155
合計	180	193	373

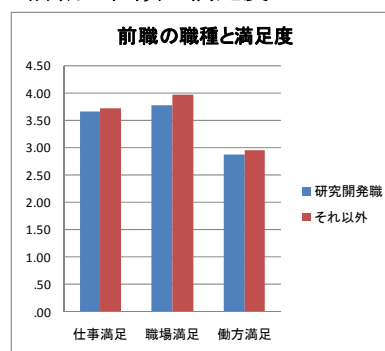
## 第2節 仮説1（前職と満足度假説）の検証と考察

仮説1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

前職が「研究職以外」の仕事であったという条件を設定するため、派遣労働者のデータより、職歴ありのデータを抽出し、職歴ありの中で、前職が研究開発系職種とそれ以外の職種に分け、満足度の平均値の比較することにした。

満足度は、仕事満足、職場満足、働き方満足の3つを測った。

図5-2 前職の種類と満足度



	仕事満足	職場満足	働き方満足
研究開発系	3.65	3.78	2.86
それ以外	3.72	3.97	2.96

表5-13 前職の種類と満足度

仕事満足度で、研究開発系が3.65、それ以外が3.72、職場満足で研究開発系が3.78、それ以外が3.97、働き方満足で、研究開発系が2.86、それ以外が2.96とそれぞれ、研究開発系よりもそれ以外の職種であった方が、満足度が高いというデータを得た。

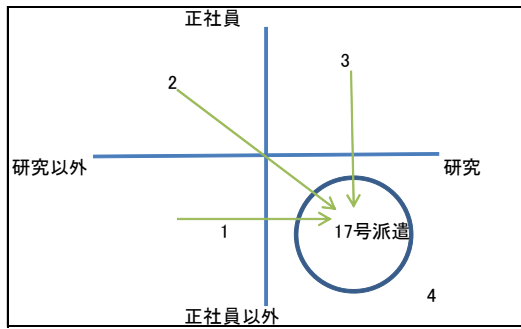
それぞれの満足度について平均の差のt検定を行った結果、職場満足度については、 $t(339)=1.85, p<0.1$ で有意となった。仕事満足、働き方満足については、差はあるものの、有意とはならなかった。

仮説1の2として、前職の雇用形態との関係の仮説を立てた。

前職が研究職以外で正社員以外、研究職以外で正社員、研究職で正社員、研究職で正社員以外の順番に満足度が高いとした。

前職の雇用形態を正社員かそれ以外にしたのは、派遣労働者の対立概念として正社員が考えられると仮定したからである。

図5-3 現在の派遣労働者としての立場と前職の職種・雇用形態との概念図



図の番号の順に満足度は高いと仮説を立てた。派遣就業は、仕事や就業条件を選ぶことができるという前提で就業を始めるため、就きたい仕事と就業条件を選ぶという組み合わせで検討した。

前職が研究開発系職種でその雇用形態が正社員かそれ以外かという比較と、前職が研究開発系職種以外でその雇用形態が正社員かそれ以外かという比較と二つの比較を行い、その分析結果をまとめた。

		仕事満足	職場満足	働き方満足
研究職	正社員	3.76	3.91	3.12
	それ以外	3.58	3.70	2.71
研究職以外	正社員	3.62	3.88	2.88
	それ以外	3.81	4.05	3.02

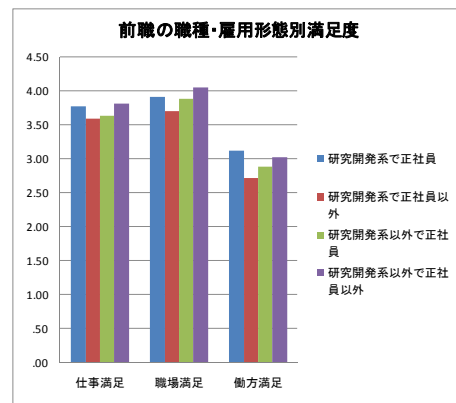


表 5-14 前職の職種・雇用形態と満足度

図 5-4 前職の職種雇用形態と満足度

仕事満足では、満足度の高い順に、研究開発職以外で正社員以外が 3.81、研究開発職で正社員が 3.76、研究開発職以外で正社員が 3.62、研究開発職で正社員以外が 3.58 となった。職場満足では、研究開発職以外で正社員以外が 4.05、研究開発職で正社員が 3.91、研究開発職以外で正社員が 3.88、研究開発職で正社員以外が 3.70 となった。働き方満足では、研究開発職で正社員が 3.12、研究開発職以外で正社員以外が 3.02、研究開発職以外で正社員が 2.88、研究開発職で正社員以外が 2.71 となった。

それぞれの平均の差の t 検定を行った結果、研究職以外の仕事満足度で、 $t(193)=1.868, p<0.1$ 、職場満足で  $t(186)=2.719, p<0.01$  と有意になった。

仮説 1 の 2 として研究開発職以外においては、正社員以外であった方が正社員であった人よりも仕事満足、職場満足において満足度が高いことが有意であることはわかったが、研究職においては、検証することができなかった。

仮説 1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

については、仕事満足、職場満足、働き方満足の 3 つについて検証を行ったが、職場満足については、仮説 1 を支持する結果がでた。残りの二つの職場満足、働き方満足につい

では、平均値では差がでたものの、有意であるとは判断できなかった。

仕事満足、職場満足、働き方満足に対して、同様の結果がでなかったことにより、それぞれに満足度に影響を与える他の要因があるということが想定される。仕事の内容ではなく職場満足の差が有意にでたことについては、興味深い理由の想定はしにくい。

研究職以外で正社員以外であった人の仕事満足、職場満足が正社員であった人よりも高いことについては、仕事の内容と雇用形態により、「派遣就業で研究職」についてのどちらもプラスに作用していると考えられる。職種が研究職とプラスに作用し、正社員以外から派遣就業であるので、プラスにもマイナスにも作用しなかった。正社員から派遣就業がマイナスに作用したとすると、その差が、この結果を導いたと考えられる。

仮説1の前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い についても、職種以外の前職の雇用形態の影響を受けている可能性もあると考えられる。

仮説1は、満足度のうち、職場満足のみ支持されたので、一部分支持されたということができる。

### 第3節 仮説2（期間と満足度仮説）の検証と考察

仮説2 派遣期間が短い方が満足度が高い

仮説2を検証するため、派遣労働者のデータの派遣労働者としての就業月数を、6ヶ月毎に区切り、そこでの満足度の平均値の変化を見た。

仕事満足で、3.95からはじまり、1年半から2年の間で3.53になり、その後また満足度は上がっていく。3年以上たつと再び満足度は下がるが、最低の数値には、ならなかった。職場満足も同様であった。働き方満足は、最低の数値が2.47で2年から2年半の間に最低値を示している。再び上昇し、3年以上で下がるが最低値まで下らないのは他と同様であった。6ヶ月単位での期間について、その差のt検定を行ったところ、スタート時（半年未満）と6ヶ月経過毎の時点との差について有意であった。

6ヶ月くぎり	仕事満足	職場満足	働方満足
半年未満	3.95	4.13	2.91
半年から1年	3.70	3.85	2.93
1年から1年半	3.62	3.82	2.65
1年半から2年	3.53	3.65	2.56
2年から2年半	3.57	3.83	2.47
2年から3年	3.61	3.84	2.84
3年以上	3.55	3.72	2.70

表 5-15 期間と満足度（全体）

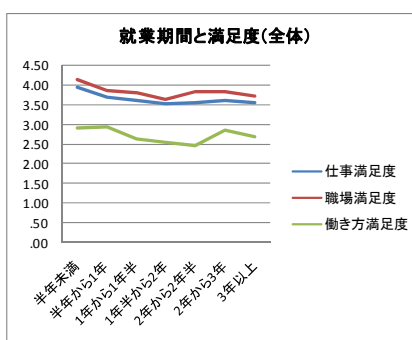


図 5-5 期間と満足度（全体）

常用型の派遣は、派遣労働者は、派遣元の会社に正社員として雇用されている。安定就業できるが、「選択の余地」が登録型の派遣労働者に比べて少ない。

働く期間も次の仕事を受けるかどうかも自分の意志で選択できる登録型の派遣労働者も同じラインを描くのか、登録型と常用型ではラインの形は異なるのかということを確認するため、登録型、常用型にサンプル分割して分析したところ、どちらについても、同様の結果を示した。

6ヶ月くぎり	仕事満足	職場満足	働方満足
半年未満	3.88	4.03	3.12
半年から1年	3.69	3.83	2.95
1年から1年半	3.65	3.84	2.81
1年半から2年	3.56	3.69	2.64
2年から2年半	3.43	3.74	2.59
2年から3年	3.61	3.82	2.82
3年以上	3.42	3.79	3.04

表 5-16 期間と満足度（登録型）

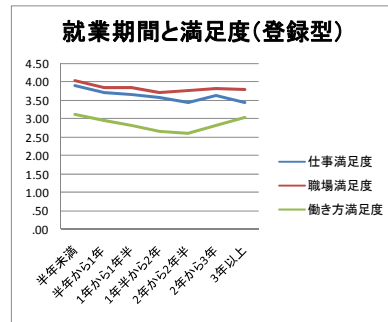


図 5-6 期間と満足度（登録型）

6ヶ月くぎり	仕事満足	職場満足	働方満足
半年未満	4.01	4.22	2.71
半年から1年	4.00	4.50	2.50
1年から1年半	3.59	3.80	2.50
1年半から2年	3.25	3.25	1.75
2年から2年半	3.67	3.88	2.40
2年から3年	3.60	4.00	3.00
3年以上	3.67	3.67	2.40

表 5-17 期間と満足度（常用型）

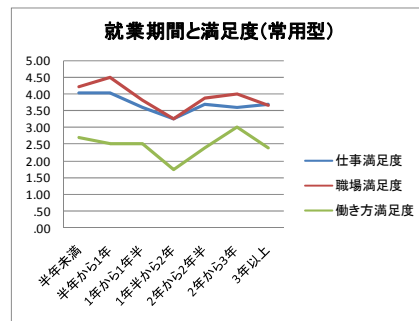


図 5-7 期間と満足度（常用型）

仮説 2 派遣期間が短い方が満足度が高い  
については、一部支持された。

どの満足度についても働き始めが一番高く、2年程度で最低値をとり、再び上昇した。リアリティショックが起こっていると考えられる。派遣期間が短い方が満足度が高いと仮説を立てた理由は、派遣就業は長期で働くことを想定していない働き方であるからである。また、派遣就業は、働く期間は契約によって定められているため、正社員が「退職」を考えるよりも容易に、派遣就業を終了していくであろうと想定していた。満足度が低くなった段階で、派遣就業から離れていくだろうと想定していた。

しかしながら、実際には一度低くなった満足度が、再びゆるやかではあるが、上昇している。仕事単位で働くかどうかを決めることができる登録型についても、同様であるので、リアリティショックを経験しながらも、自らの意志で、仕事を続けていることがわかる。仕事を始めた時には、研究開発職という「働きたい仕事」で働くことができることに満足をしているが、時間が経つにつれて、仕事の内容、派遣先の状況、派遣という働き方について、疑問を抱き満足度が下がる。その後、一定期間で、「何かと折り合いをつけて」働き続けることで、満足度が上がっていく。そこには、おそらく派遣先での仕事や人間関係、派遣元の担当者との関わりが何らかの影響を与えていると想定できる。

#### 第4節 仮説 3（マッチングと満足度仮説）の検証と考察

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に満足度が高い

派遣先企業が、17号の派遣労働者に行わせている業務と求める姿勢や能力と、派遣労働者が行っている業務と派遣先企業に対する姿勢について、それぞれの項目でどのくらいのギャップがあるのかを分析した。

	派遣先企業	派遣労働者
手順通りにこなす(R) (自分の判断で行う)	1.96	2.51
新しい目標や課題に挑戦	2.74	3.25
試行錯誤が必要	2.60	3.07
臨機応変に対応	2.56	3.26
情報のすり合わせが必要	2.70	3.36
同僚との協力が必要	3.51	3.37
自分の裁量で行う	2.56	2.71

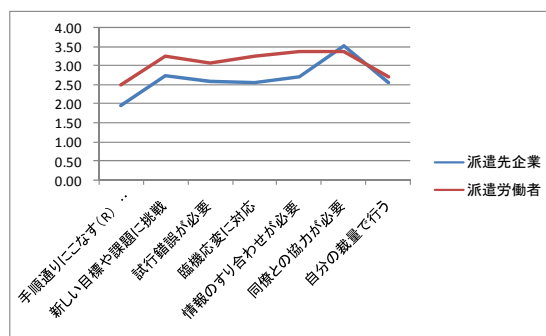


表 5-18 仕事の内容とギャップ

図 5-8 仕事の内容とギャップ

同僚との協力が必要な業務という項目以外、派遣先企業が派遣労働者に行わせようとする業務より、派遣労働者が自らが行っていると（感じている）業務の方が業務不確実性は高いことがわかる。

同様に人的資産特殊性についても、各項目で確認した。

	派遣先企業	派遣労働者
幅広い仕事を経験する	3.28	4.03
企業特殊技能	3.11	3.79
職場の同僚との信頼関係	4.28	3.86
組織を理解すること	3.29	3.67
取引先や顧客との関係構築	2.37	3.19

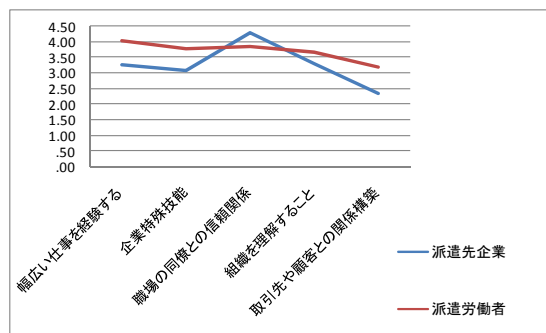


表 5-19 人的資産特殊性とギャップ

図 5-9 人的資産特殊性とギャップ

この項目に関しても、同僚との信頼関係以外の項目は、派遣先企業が求める能力よりも派遣労働者が企業に対する姿勢の方が数値が高いことがわかった。派遣先企業が求めるよりも派遣労働者の意欲の方が大きいことを表している。

次に、業務不確実性を横軸に、人的資産特殊性を縦軸にとり、正社員、17号業務の派遣労働者、17号以外の派遣労働者それぞれについて、派遣先企業が与える仕事と求める能力をどのように考えているのかをプロットした。

図 5-10 企業が正社員に与える仕事と求める能力

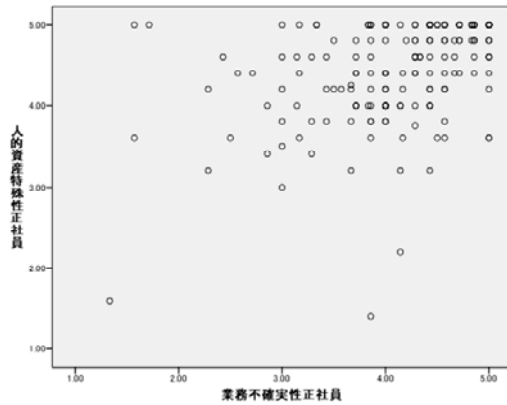


図 5-11 企業が 17 号業務の派遣労働者に与える仕事と求める能力

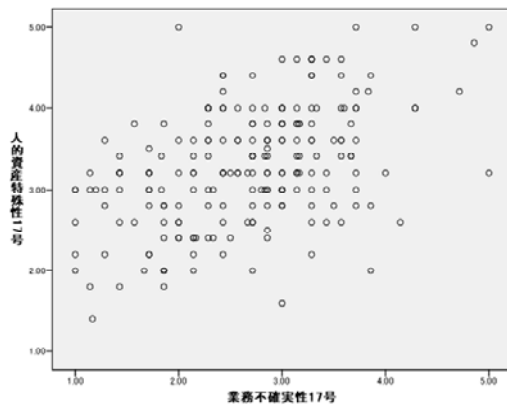
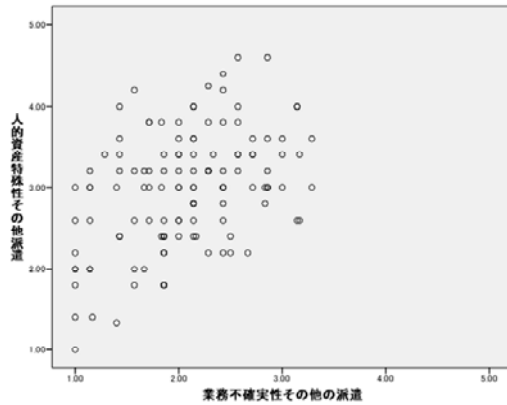


図 5-12 企業が 17 号以外の派遣労働者に与える仕事と求める能力

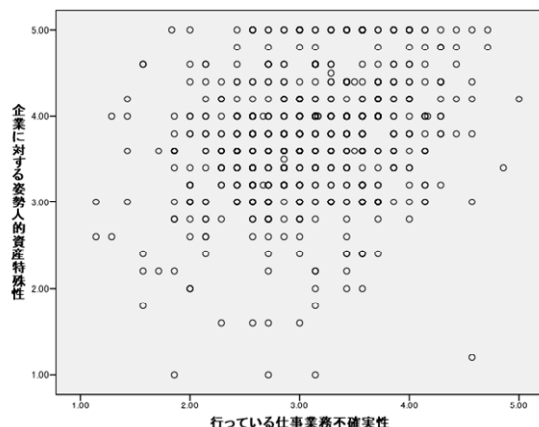


正社員には、業務不確実性が大きい業務で、人的資産特殊性が高くなる能力を求めていることがわかる。17 号業務以外の派遣労働者に対しては、業務不確実性が小さい業務で、人的資産特殊性はやや低い能力を求めていることがわかる。17 号業務については、非常にばらつきが大きい。正社員同様に求めている企業もあれば、17 号業務以外の派遣労働者と同程度のことを求めている企業もある。

また、派遣労働者が与えられている仕事についてどうとらえているかと、企業に対する姿勢としてどのような能力を身につけたいかという意欲を同様にプロットした。

図 5-13 派遣労働者が行っている（と感じている）仕事と企業への姿勢





派遣労働者についても、非常にばらつきが大きいことがわかる。正社員に求められるようなことを行っていきたくと考えている派遣労働者もいれば、そうでない者もいる。正社員志向、専門職志向、派遣で継続就業という将来の働き方への志向や、派遣就業する時に重視する項目等の選好の多様性を考えると理解できる。

派遣先企業の仕事の与え方と派遣労働者の働きたい姿のマッチングは、この散布図の形が一致することではなく、派遣先企業のドットと派遣労働者のドットが一致することである。

そこで、マッチングデータを用い、業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップが、満足度にどのような影響を与えるかについて重回帰分析を行った。

派遣労働者が、実際に業務を行っている状況を想定して、分析モデルを作った。

表 5-20 業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップが満足度に与える影響

業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップが満足度に与える影響

	モデル1 仕事満足		モデル2 職場満足		モデル3 働き方満足	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	1.356 **	.422	2.058 ***	.416	1.438	.495
年齢	.010	.009	.003	.008	.007	.010
性別(男性=1)	-.053	.133	.051	.131	-.797 ***	.155
配偶者(あり=1)	.027	.132	.039	.131	.062	.156
主たる家計負担者(本人以外=1)	.112	.122	.111	.121	.167	.144
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.081	.117	.061	.116	.160	.139
前職の職種(研究開発職以外=1)	-.074	.110	-.043	.109	-.093	.130
派遣労働者として働いている期間(月数)	-.006	.003	-.002	.003	.005	.004
業務ギャップ	-.117 **	.063	-.119 **	.062	-.272 **	.074
人的資産特殊性ギャップ	.162 ***	.054	.313 ***	.053	.105 *	.063
上司との垂直交換関係	.389 ***	.098	.443 ***	.097	.239 **	.115
非管理職との関係	.213 ***	.077	.038	.076	.116	.091
obs	401		401		401	
F値	6.620 ***		8.221		7.233 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.193		.235		.211	

注)

\*\*\* :p<0.01

\*\* :0.01<p<0.05

\* :0.05<p<0.1

業務ギャップはマイナスに作用し、人的資産特殊性ギャップはプラスに作用することがわかった。業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップともに3つの満足度に対し有意に影響した。

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に満足度が高い

派遣労働者の希望する人的資産特殊性よりも高いことを望まれ、業務は自分が行ってい

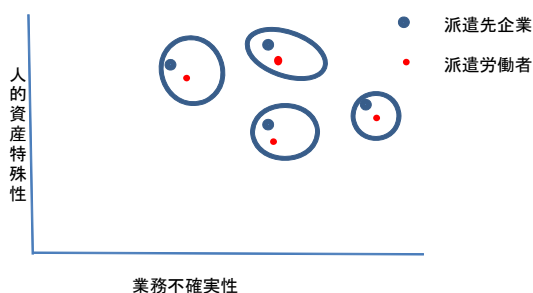
る（と感じている）業務より不確実性が低い業務を与えられている状態が満足度に影響を与えていると考えられる。

平たい表現をすれば、「自分が望んでいるよりも企業に深く関わる関係性を求められ、業務は自分が行っていると思っている仕事よりも負荷のかからない業務を与えられている状態」が満足度に影響を与える。

線形での分析を行ったので、ギャップが-4から4へと移行する時の0での状態が判断できない。第4章第4節での次元の操作化の通り、-4から0に近づくにつれ、差は小さくなり、0地点で差がなくなり、4へ向かって再度差が大きくなっていくからである。一致している時に満足度が高いという仮説に対しての分析の手法に不備があったと考えるが、派遣労働者が満足している仕事の与えられ方の状態は、この分析からでも正しいのではないかと考える。

よって仮説3は支持されなかった。

図 5-14 派遣労働者が満足している仕事の与えられ方の状態



また、業務不確実性、人的資産特殊性の各項目の中で、職場の同僚との関係性だけが、他の項目とは違い、派遣労働者の方が低い数値になったことは、派遣労働者の職場での周りの人たちとの関わり方を示唆している。その職場で「長期就業」を意図していないためそこでの横の人間関係を構築していく必要性を感じておらず、また自分の契約の更新等に直接的に影響力をもたないため、利害関係が薄いと判断して、同僚との関係構築の必要性を感じていないのではないかとと思われる。

#### 第5節 仮説4（人事管理仮説）の検証と結果の考察

仮説4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事管理の双方の影響をうける。

派遣労働者が、派遣先の人事管理、派遣元の人事管理についてどのようにとらえているのを派遣労働者のデータから項目ごとに分析した。

派遣先上司との垂直交換関係においては、基本的な信頼関係はあるものの、「支援してもらえる」、「自分をアピールしてもらえる」という項目において、他に比べて低い数値になっている。「外部の者」であることが影響していると思われる。Kram(1988)のメンタリング機能によるところの、「推薦と可視性」がないといえる。上司の立場からすれば、自分の業務を遂行していくにあたり、上司として当然のことは行っているが、自分ではなく部下にとってだけメリットのある行為を敢えて行うことはしないというスタンスをうかがう

ことができる。

表 5-21 派遣先上司との垂直交換関係（派遣労働者の平均値による）

	全体	登録型	常用型
1 自分の能力や適性を十分に把握している。	3.72	3.72	3.73
2 自分のことを信頼し、仕事を任せてくれる。	4.00	4.00	4.00
3 自分のキャリア形成を考慮して、仕事を与えてくれる。	3.39	3.35	3.44
4 自分の昇進(派遣先での正社員就業)が可能となるように支援してくれる。	2.61	2.57	2.66
5 仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。	3.56	3.50	3.64
6 自分が不利な状況に置かれた時に、フォローしてくれる。	3.78	3.71	3.87
7 仕事上での重要人物に、自分の存在をアピールしてくれる。	3.06	2.98	3.17
8 今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。	3.67	3.52	3.85

派遣先の非管理職との関係においては、数値が高いほど、基幹化されており、低いほど基幹化されていないと判断することができる。他の項目に比して低い数値は、「正社員と対等に扱われているかどうか」である。この項目以外は、ある程度の客観的事実に基づいて回答をするが、この項目は本人の回答が本人のとらえ方によることが大きいと思われる。意識として、「正社員とは対等に扱われていない」と思っている派遣労働者が少なくないのではないかと想定できる。

これは、公正性を確認した項目にも表れている。評価や給与決定方法、他の派遣労働者の給与に対する納得感に比して、まわりの正社員との比較による自分の給与に対する納得感が低いという結果になっている。就業した後の派遣労働者の比較の対象は、同じ派遣労働者だけではなく、同じ職場の非管理職（同僚）の正社員に移っていくと考えられる。

表 5-22 職場の非管理職との関係性（派遣労働者の平均値による）

(尺度)	1 ←	→ 5	全体	登録型	常用型
1 全く別の仕事をしている		全く同じように仕事をしている	3.33	3.27	3.41
2 正社員の“補助者”として扱われている		正社員とは対等な関係である	3.03	2.99	3.09
3 “外部の人間”として扱われている		“組織の一員”として扱われている	3.53	3.65	3.38
4 社内の情報は全く与えられない		必要な情報はすべて与えられる	3.56	3.57	3.55
5 指示や命令はされても、意見を求められることはない		発言を求められ、意見を尊重される	3.50	3.44	3.57

表 5-23 評価・処遇の公正性（派遣労働者の平均値による）

	全体	登録型	常用型
7 私の働きぶりや能力に対する指揮命令者の評価は納得のいくものである。	3.67	3.67	3.67
9 私の給与水準は、同程度の仕事をしている正社員と比べて納得のいくものである。	2.96	3.04	2.88
10 私の給与水準は、他の派遣社員と比べて納得のいくものである。	3.14	3.24	3.02
11 派遣元による私の処遇の決定方法は、納得のいくものである。	3.36	3.44	3.24

次に派遣先、派遣元が行っている施策について分析する。

派遣先においては、自身のキャリアについて相談する機会が少なく、派遣元においては、キャリアアップにつながる職場を選択する機会が少ないことがわかる。先ほどの「推薦と可視性」と同様、派遣先企業には、派遣労働者の将来について派遣労働者とともに考えるという行為を行う必要はなく、派遣労働者を「期間を区切って自社で業務を行う人」とみなした時には、当然の結果であると考えられる。

派遣元については、派遣労働者のキャリア形成を考える上で、キャリアアップにつながる職場の選択機会が少ないことは、大きな課題である。キャリアを長期にわたって行っていく仕事群としてとらえる時には、キャリア形成を妨げていることがわかる。これは、派遣元の会社が、ひとりひとりの派遣労働者のキャリアを見据えて、次の仕事の提示が行えていないこと、派遣労働者の成長に応じて職場を変えていくという方法をとることができ

ていないことに起因している。派遣元の会社にとっては、派遣先企業は「お客様」であり、そこには力関係が存在している。派遣労働者が、一定期間を過ぎ、業務に習熟をし、次の成長機会を求めた時に、必ずしも派遣労働者の意志を尊重して次の派遣先を提示することができないというのが現実である。派遣先企業は、自社の業務を滞りなく遂行することを望むので、そこでの労働者の交替を望まないからである。同一企業であれば、人事の業務として「異動」により労働者のキャリア形成を行うことができるが、派遣形態においては、困難である。二つの人材マネジメント主体の存在の弊害が派遣労働者のキャリア形成を阻害するという形でここに表れている。

表 5-24 派遣先、派遣元の施策（派遣労働者の平均値による）

	全体	登録型	常用型
派遣先において			
1 働き始める上で、初期訓練を受ける機会	3.77	3.70	3.86
2 仕事に関連した研修や教育を受ける機会	3.59	3.54	3.65
3 仕事の内容について希望を聞いてもらう機会	3.35	3.43	3.25
4 スキルアップにつながる仕事に挑戦する機会	3.50	3.45	3.55
5 契約更新や正社員転換等、今後のキャリアについて相談する機会	2.77	2.83	2.70
6 処遇全般について要望や不満を聞いてもらう機会	3.16	3.15	3.17
派遣元において			
7 働き始める上で、初期訓練を受ける機会	3.47	3.55	3.37
8 仕事に関連した研修や教育を受ける機会	3.32	3.43	3.17
9 仕事の内容について希望をきいてもらう機会	3.60	3.87	3.25
10 キャリアアップにつながる職場を選択する機会	3.22	3.43	2.95
11 契約更新や派遣先での正社員転換等、今後のキャリアについて希望をきいてもらう機会	3.51	3.72	3.24
12 処遇全般について要望や不満をきいてもらう機会	3.69	3.94	3.36

派遣労働者が派遣就業を始めると、派遣先企業の中で過ごすことになる。その状況の中での、派遣元の会社との接点は、営業担当者をはじめとする「自分の担当者」と考えられる。一般的に派遣会社では、派遣先企業に対して営業担当者がついている。A社も同様である。そこで自分の担当者のメンタリング機能について分析した。

ここでも、長期的にキャリアを見据えた対応ができていないことが明らかになった。「他の派遣社員の情報を提供する」「能力開発」「影響力のある人へのアピール」が低い数値である。これらについては、「現在」だけを考えている場合には、問題はないが、キャリア形成を考える上では課題であると考えられる。

「他の派遣社員の情報を提供する」は、キャリア効力感を考える時に、「効力予期」の代理経験のための情報提供であるといえる。派遣労働者は、派遣先で就業をしているが、目の前にいる派遣先企業の正社員のキャリア形成のプロセスが、本人の代理経験とはならない。比較の対象が派遣先正社員に移っていくとはいえ、「雇用形態」が異なっていることは明らかである。そのために代理経験の情報提供は、キャリア効力感を高めるために必要であると考えられる。

「能力開発」「影響力のある人へのアピール」については、派遣先企業との責任の負担、役割の明確化が必要な項目であると考ええる。また、能力開発に関しては、派遣労働者の半数以上が自己啓発に対して費用を投資していないことを考えると、派遣労働者とのキャリア形成に対する考え方の合意も必要であると考ええる。

表 5-25 派遣元担当者のメンタリング（派遣労働者の平均値による）

	全体	登録型	常用型
1 自分の能力や適性を十分に把握している。	3.35	3.56	3.07
2 常に自分にあった派遣先を提供してくれる。	3.39	3.52	3.22
3 自分の能力開発をしてくれる。	2.91	3.01	2.79
4 他の派遣社員の情報を提供してくれる。	2.75	2.87	2.59
5 苦しいとき、辛い時に相談に乗り、励ましてくれる。	3.36	3.58	3.08
6 仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。	3.29	3.48	3.05
7 自分がどんな職業人生を歩みたいかに理解を示し、その実現をできる限り支援してくれる。	3.12	3.28	2.91
8 自分の意見や考え等を批評するのではなく、共感をもって聞いてくれる。	3.59	3.79	3.34
9 自分の隠れた才能や業績を、組織で影響のある人物に知らせてくれる。	2.93	3.06	2.76
10 今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。	3.20	3.30	3.07

これらの分析を行った後、派遣先、派遣元の派遣労働者に対する人材マネジメントがどのように影響を及ぼすかを分析するため、重回帰分析を行った。従属変数は、仕事満足、職場満足、働き方満足とした。

仕事満足に、正の有意な影響を及ぼしたのは、派遣先の機能的柔軟性による派遣利用、上司との垂直交換関係、非管理職との関係、派遣先での相談機会であった。

職場満足に正の有意な影響を及ぼしたのは、派遣先上司との垂直交換関係、人的資産特殊性ギャップ、派遣先での教育機会、相談機会であった。

働き方満足に正の有意な影響を及ぼしたのは、他の方策の影響をうけない場合に、派遣先の機能的柔軟性による派遣利用、派遣元の施策の影響を受けた場合に、財務的柔軟性による利用となった。単独では派遣先による相談機会が正に有意に働いた。本人の属性や志向がそのまま影響を与えており、他の項目の影響を受けることが少ないと思われた。

派遣元の施策の影響を受けた時に、財務的柔軟性がプラスに働き、機能的柔軟性がマイナスに作用している。筆者の実務的な感覚であるが、派遣労働者で派遣就業に満足している者は、この結果にもあるように、仕事のおもしろさよりもプライベートとの両立など条件重視であることが多い。そのような労働者にとっては、戦力として求められるより、コストが安いから「この程度でよい」と思われて使われている方を望むのではないかと考える。派遣元の担当者は、派遣労働者に現在の評価を伝えるので、費用対効果としての派遣先の評価は派遣労働者に伝わっているはずである。派遣元の施策の影響を受けない状態においては、戦力として求められる状態に満足するが、評価のフィードバックが行われた時には、逆転するのではないかと想定した。

派遣元の施策は、どの場合にも有意にはならなかった。また職場満足においては、派遣会社の担当者のメンタリング機能がマイナスに作用している。職場に満足している者は、派遣元の担当者のメンタリング機能を必要とせず、満足していない者が派遣元担当者のメンタリングを必要としていると考えられる。

間接的な、教育や相談機会よりも、直接的な職場での仕事の与えられ方や周りの人との関係が満足度には影響を与えている。就業している時には、直接的な行為が影響を与えると考えると、派遣元の施策が影響を与えないことは当然の結果であると考えられる。

表 5-26 派遣先派遣元の施策と仕事満足

従属変数 仕事満足

	モデル1 派遣先のHRMの考え方		モデル2 派遣先の業務の状況		モデル3 派遣先の施策		モデル4 派遣元の施策		モデル5 派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	2.764 ***	.772	1.683 **	.766	2.253 ***	.782	1.987 **	.813	1.183	.811
年齢	-.006	.009	-.003	.009	-.006	.009	-.007	.009	-.003	.009
性別(男性=1)	-.011	.132	-.035	.125	-.040	.131	-.001	.132	-.025	.126
高校卒(基準:大学卒)=1)	-.138	.257	-.107	.243	-.034	.256	-.177	.257	-.138	.248
短大・専門学校卒(=1)	-.100	.159	-.141	.150	-.072	.157	-.105	.158	-.137	.152
修士卒(=1)	.009	.127	-.040	.120	.013	.125	.040	.127	-.018	.122
博士卒(=1)	.326	.476	.163	.453	.377	.470	.285	.475	.144	.459
配偶者(あり=1)	.011	.142	-.004	.134	.029	.140	.010	.141	-.008	.134
主たる家計負担者(本人以外=1)	-.038	.117	-.011	.111	-.058	.116	-.070	.117	-.024	.112
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.092	.121	-.094	.114	-.058	.120	-.056	.120	-.075	.116
今後の働き方(派遣では働きたい=1)	-.115	.129	-.075	.124	-.094	.127	-.066	.129	-.056	.125
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.039	.120	.062	.115	.066	.119	.047	.119	.066	.116
前職の職種(研究開発職以外=1)	.020	.110	-.024	.104	-.010	.109	.025	.109	-.013	.104
派遣労働者として働いている期間(月数)	-.004	.003	-.005	.003	-.004	.003	-.003	.003	-.004	.003
仕事選択 派遣先企業重視	-.019	.077	-.042	.075	-.033	.076	-.036	.077	-.048	.076
職場の雰囲気重視	-.120	.072	-.167 **	.069	-.115	.071	-.120 *	.072	-.165 **	.069
仕事の条件重視	.029	.083	.048	.079	.040	.082	.025	.083	.038	.080
仕事内容重視	.140 *	.083	.105	.078	.120	.081	.115	.082	.093	.078
成長可能性重視	-.035	.077	-.014	.073	-.035	.076	-.053	.077	-.026	.074
給与重視	.003	.079	-.015	.075	.008	.078	.012	.078	-.011	.075
キャリア志向 現在の派遣先での継続就業	.352 ***	.056	.284 ***	.055	.333 ***	.056	.347 ***	.056	.285 ***	.055
現在の派遣先企業での正社員就業	.083	.056	.032	.054	.075	.055	.068	.055	.023	.054
他の会社での正社員就業	-.094	.060	-.108 *	.058	-.076	.060	-.074	.060	-.096	.058
プロフェッショナルとしての就業	-.035	.054	-.039	.052	-.047	.054	-.026	.054	-.026	.052
派遣先 資本(公的機関=1)	-.123	.157	-.137	.151	-.109	.155	-.128	.156	-.149	.153
機能的柔軟性による利用	.106 *	.060	.094	.058	.087	.059	.091	.060	.088	.060
財務的柔軟性による利用	-.083	.060	-.060	.063	-.094	.059	-.076	.060	-.050	.064
派遣会社の長期利用	.036	.098	.056	.093	.031	.096	.049	.097	.059	.094
仕事の与え方 業務ギャップ			.048	.056					.059	.057
人的資産特殊性ギャップ			.088	.058					.079	.059
上司との垂直交換関係			.337 ***	.094					.343 ***	.108
非管理職との関係			.141 *	.073					.146 *	.075
分業の程度(調整あり=1)			-.026	.135					-.048	.137
派遣先での教育機会					.085	.057			.024	.059
派遣先での相談機会					.132 **	.064			-.069	.074
派遣元での教育機会							.064	.062	.048	.062
派遣元での相談機会							.056	.086	.044	.084
派遣元担当者メンタリング							.147	.095	.087	.094
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	3.767 ***		4.772 ***		3.959 ***		3.737 ***		4.248 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.210		.300		.234		.226		.300	

注) \*\*\* : p < 0.01      \*\* : 0.01 < p < 0.05      \* : 0.05 < p < 0.1

5-27 派遣先派遣元の施策と職場満足

従属変数 職場満足

	モデル1 派遣先のHRMの考え方		モデル2 派遣先の業務の状況		モデル3 派遣先の施策		モデル4 派遣元の施策		モデル5 派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	2.320 ***	.758	1.615 **	.740	1.685 **	.758	1.950 **	.805	1.464 *	.787
年齢	-.014	.009	-.009	.008	-.014	.009	-.014	.009	-.009	.009
性別(男性=1)	.053	.130	.045	.121	.016	.127	.054	.130	.036	.122
高校卒(基準:大学卒)=1)	.041	.253	.106	.235	.175	.248	.063	.255	.168	.241
短大・専門学校卒(=1)	-.103	.156	-.159	.145	-.067	.152	-.095	.156	-.132	.148
修士卒(=1)	.024	.124	-.028	.116	.031	.121	.030	.125	-.025	.118
博士卒(=1)	.355	.467	.050	.438	.424	.455	.305	.471	.047	.446
配偶者(あり=1)	.007	.139	.009	.129	.030	.135	.006	.139	.011	.130
主たる家計負担者(本人以外=1)	-.097	.115	-.088	.107	-.123	.112	-.113	.116	-.092	.109
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.078	.119	.055	.110	.122	.116	.095	.119	.064	.112
今後の働き方(派遣では働きたい=1)	-.203	.127	-.137	.119	-.176	.124	-.174	.128	-.133	.121
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.022	.118	.093	.111	.056	.115	.018	.118	.099	.112
前職の職種(研究開発職以外=1)	.038	.108	-.006	.100	.001	.105	.039	.108	-.008	.101
派遣労働者として働いている期間(月数)	.001	.003	.000	.003	.001	.003	.001	.003	.000	.003
仕事選択 派遣先企業重視	-.009	.076	-.064	.073	-.009	.074	-.005	.076	-.060	.073
職場の雰囲気重視	-.037	.071	-.088	.066	-.031	.069	-.034	.071	-.079	.067
仕事の条件重視	.067	.082	.103	.077	.080	.080	.061	.082	.099	.078
仕事内容重視	.057	.081	.028	.075	.032	.079	.044	.081	.024	.076
成長可能性重視	.034	.076	.045	.071	.035	.074	.027	.076	.044	.072
給与重視	.099	.078	.068	.072	.104	.075	.098	.078	.066	.073
キャリア志向 現在の派遣先での継続就業	.391 ***	.055	.296 ***	.053	.367 ***	.054	.392 ***	.055	.301 ***	.054
現在の派遣先企業での正社員就業	.068	.055	.032	.052	.057	.053	.061	.055	.031	.052
他の会社での正社員就業	-.103 *	.059	-.117 **	.056	-.079	.058	-.094	.060	-.110 *	.057
プロフェッショナルとしての就業	-.044	.053	-.066	.050	-.059	.052	-.041	.053	-.066	.051
派遣先 資本(公的機関=1)	-.117	.154	-.167	.146	-.099	.150	-.136	.155	-.183	.148
機能的柔軟性による利用	.013	.059	.018	.056	-.010	.058	.002	.060	.013	.058
財務的柔軟性による利用	-.010	.059	.062	.061	-.024	.058	-.002	.060	.064	.063
派遣会社の長期利用	.025	.096	.030	.090	.018	.094	.028	.096	.023	.091
仕事の与え方 業務ギャップ			.007	.055					.012	.055
人的資産特殊性ギャップ			.210 ***	.056					.207 ***	.057
上司との垂直交換関係			.379 ***	.091					.355 ***	.105
非管理職との関係			.002	.071					.001	.073
分業の程度(調整あり=1)			-.062	.131					-.055	.133
派遣先での教育機会					.113 **	.056			.057	.057
派遣先での相談機会					.159 **	.062			-.012	.072
派遣元での教育機会							.049	.061	.001	.060
派遣元での相談機会							.091	.086	.070	.082
派遣元担当者メンタリング							-.025	.095	-.072	.091
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	4.013 ***		5.400 ***		4.531 ***		3.729 ***		4.690 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.225		.334		.267		.226		.327	

注) \*\*\* : p < 0.01      \*\* : 0.01 < p < 0.05      \* : 0.05 < p < 0.1

表 5-28 派遣先、派遣元の施策と働き方満足

従属変数 働き方満足

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	派遣先のHRMの考え方		派遣先の業務の状況		派遣先の施策		派遣元の施策		派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	2.980 ***	.852	2.459 ***	.895	2.523 ***	.867	2.023 **	.893	1.660 *	.939
年齢	-.009	.010	-.007	.010	-.009	.010	-.010	.010	-.010	.010
性別(男性=1)	-.142	.146	-.151	.146	-.168	.145	-.125	.145	-.148	.146
高校卒(基準:大学卒)(=1)	-.100	.284	-.085	.285	-.007	.284	-.124	.283	-.075	.287
短大・専門学校卒(=1)	.157	.175	.127	.176	.180	.174	.161	.173	.161	.176
修士卒(=1)	.107	.140	.077	.140	.109	.139	.144	.139	.127	.141
博士卒(=1)	-.430	.525	-.504	.530	-.390	.521	-.521	.522	-.507	.532
配偶者(あり=1)	-.125	.156	-.137	.156	-.108	.155	-.130	.154	-.130	.156
主たる家計負担者(本人以外=1)	.083	.129	.098	.129	.061	.128	.041	.128	.041	.130
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.349 **	.133	-.346 **	.133	-.317 **	.133	-.305 **	.132	-.288 **	.134
今後の働き方(派遣では働きたい=1)	-.697 ***	.143	-.666 ***	.144	-.674 ***	.141	-.633 ***	.142	-.621 ***	.144
前職の雇用形態(正社員以外=1)	-.029	.133	-.016	.134	-.007	.132	-.024	.131	-.001	.134
前職の職種(研究開発職以外=1)	.177	.121	.159	.121	.148	.120	.182	.119	.162	.121
派遣労働者として働いている期間(月数)	.004	.004	.004	.004	.004	.004	.005	.004	.004	.004
仕事選択										
派遣先企業重視	-.072	.085	-.075	.088	-.087	.084	-.089	.084	-.091	.088
職場の雰囲気重視	.005	.080	-.017	.080	.008	.079	.005	.079	.000	.080
仕事の条件重視	.206 **	.092	.215 **	.093	.219 **	.091	.202 **	.091	.219 **	.093
仕事内容重視	-.126	.091	-.144	.091	-.145	.090	-.157 *	.090	-.171 *	.091
成長可能性重視	.085	.085	.085	.086	.086	.085	.086	.085	.086	.085
給与重視	.024	.087	.022	.087	.028	.086	.032	.086	.037	.087
キャリア志向										
現在の派遣先での継続就業	.131 **	.062	.100	.064	.113 *	.062	.128 **	.061	.107 *	.064
現在の派遣先企業での正社員就業	-.061	.062	-.089	.063	-.069	.061	-.079	.061	-.095	.062
他の会社での正社員就業	-.275 ***	.067	-.274 ***	.067	-.260 ***	.066	-.251 ***	.066	-.245 ***	.068
プロフェッショナルとしての就業	.021	.060	.016	.060	.007	.059	.030	.059	.016	.061
派遣先										
資本(公的機関=1)	.161	.174	.176	.177	.146	.172	.179	.172	.178	.177
機能的柔軟性による利用	.016 *	.066	.016	.068	-.003	.066	-.010	.066	-.010	.069
財務的柔軟性による利用	.115	.066	.122	.074	.105	.066	.130 *	.066	.121	.075
派遣会社の長期利用	.032	.108	.041	.109	.030	.107	.050	.107	.055	.108
仕事の与え方										
業務ギャップ			-.024	.066					.002	.066
人的資産特殊性ギャップ			.081	.067					.046	.068
上司との垂直交換関係			.100	.110					-.018	.125
非管理職との関係			.110	.086					.080	.087
分業の程度(調整あり=1)			.035	.158					.042	.159
派遣先での教育機会					.063	.064			.047	.068
派遣先での相談機会					.143 **	.071			.087	.085
派遣元での教育機会							.061	.068	.041	.071
派遣元での相談機会							.133	.095	.098	.098
派遣元担当者メンタリング							.126	.105	.127	.109
obs	401		401		401		401		401	
F値	7.999 ***		6.995 ***		7.865 ***		7.761 ***		6.412 ***	
Adjusted R <sup>2</sup>	.402		.406		.415		.419		.416	

注) \*\*\* : p < 0.01      \*\* : 0.01 < p < 0.05      \* : 0.05 < p < 0.1

次にキャリア効力感に対して派遣先、派遣元の人材マネジメントがどのように影響を及ぼすのかを分析する。

派遣先、派遣元の影響を確認する前に、キャリア志向とキャリア効力感との関係性を調べた。それぞれの項目の期間の経過に対する平均値の差のt検定を行った結果、「プロとして働く」は有意にはならなかった。

特徴的であるのは、現在の派遣元での継続就業だけが、キャリア効力感の方が、キャリア志向を上回っている。それほど派遣で働き続けたくはないが、このままの派遣元で働き続けることはできると考えているということである。それ以外の、現在の派遣先でこのまま働く、現在の派遣先で正社員になる、他社で正社員になる、プロとして働くという項目については、そうしたいが、しにくい現状を表している。このままの派遣先での継続就業は、派遣先での就業が長くなるにつれて志向が少しずつ下がり、効力感が増してくる。業務や人間関係、社風にも慣れ、働き続けることができると考えるようになると想定できる。

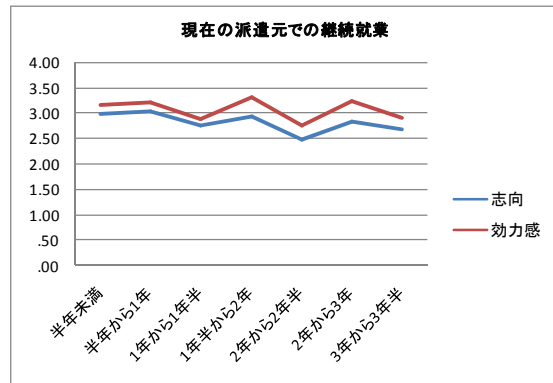
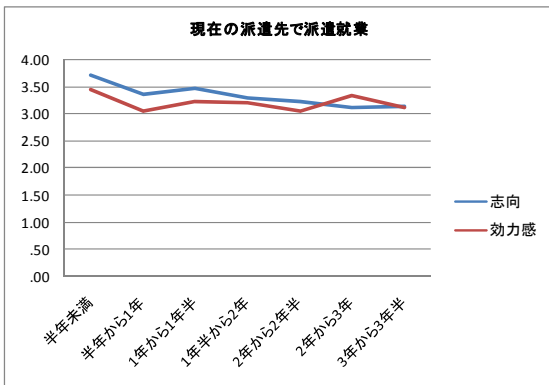


図 5-15 現在の派遣先で継続就業

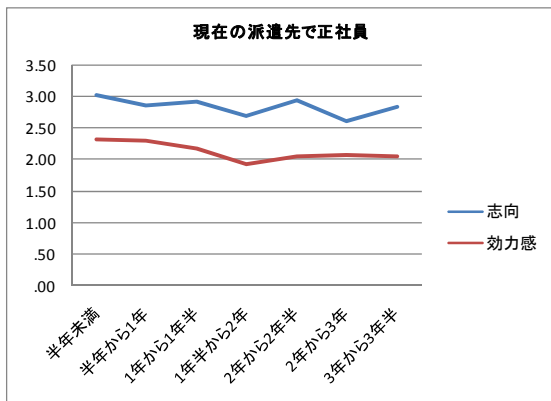


図 5-16 現在の派遣元で継続就業

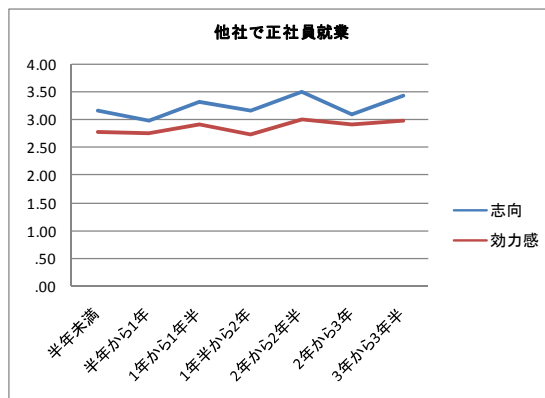


図 5-17 現在の派遣先で正社員就業

図 5-18 他社で正社員就業

キャリア効力感の中では、現在の派遣先で正社員になれると感じている数値が一番低い。現実に回りの正社員との能力差や、会社の体制を感じているからではないかと想定する。プロとして働くという項目に関しては、キャリア志向、効力感ともに、ほとんど動くことなく一定数値を維持している。派遣就業でのまわりの影響をうけないのではないかと想定できる。

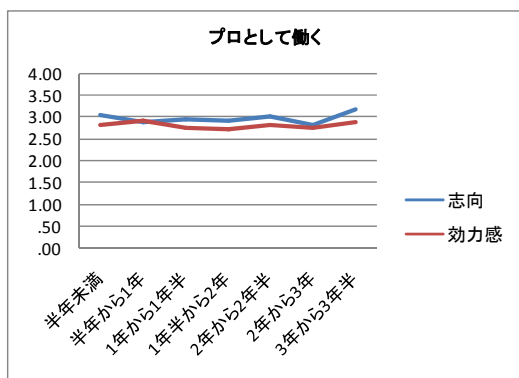


図 5-19 プロとして働く

キャリア効力感が、派遣先派遣元のどのような人材マネジメントの影響を受けるかを確認するため、重回帰分析を行った。

このままの派遣先で継続就業できるというキャリア効力感には、派遣先の会社の派遣会社の長期利用、人的資産特殊性ギャップ、非管理職との関係、派遣先での相談機会がプラスに有意に影響した。今の派遣元で継続就業できるというキャリア効力感には、現在の派遣先が公的な研究機関であること、仕事の与え方単独では、業務ギャップがマイナスに、人的資産特殊性ギャップがプラスに、非管理職との関係がプラスに影響を与えた。派遣先の施策としての教育機会や相談機会は有意に影響を与えなかった。派遣元の施策単独では、相談機会と担当者のメンタリングがプラスに有意であった。派遣先、派遣元のすべての人材マネジメントの影響のもとでは、派遣先の上司との垂直的交換関係がマイナスに、非管理職との関係がプラスに、派遣元の相談機会とメンタリングがプラスに有意に作用した。今の派遣先で正社員として就業できるでは、派遣元の非管理職との関係がプラスに、派遣



先での相談機会がプラスに教育機会がマイナスに有意に作用した。他の会社で正社員になれるでは、派遣先企業の機能的柔軟性による派遣利用がプラスに有意に作用したのみで、プロとして企業横断的に働くことができるは、派遣先企業が公的機関であることと、人的資産特殊性ギャップがプラスに有意に作用したのみであった。

現在の派遣先との関係を考えてみる。仕事満足度、職場満足度においては、上司との垂直交換関係がプラスに有意であったが、このまま派遣就業できる、ここで正社員になれるというキャリア効力感においては、上司ではなく非管理職との関係が有意に作用した。派遣労働者本人がこの先どのようにしていくのかという長期見通しを立てるに際して、今現在の直接的な利害関係者である上司よりも、現在は直接的な利害関係者ではないが長期的に関係を築いていくべき人との関係に影響を受けるようになったと判断できる。上司ではなく、自分のまわりの人との関係で、基幹化されている、内部化されていると感ずることができ、キャリア効力感への影響を与えていると理解できる。また、教育機会がマイナスに作用したことについては、教育を受ける機会が現実認識の場になり、そこで効力感が下がるのではないかと考える。派遣先の会社で、他の正社員とともに教育研修を受けることは、その会社の現実を知ることになると考える。それは派遣先の正社員に対する要求レベルの高さであったり、正社員との能力差であったりすると考えられるが、派遣労働者として求められていることと、正社員に求められることは異なっている。派遣労働者として十分にできるからといって、正社員として十分にやっつけられるかどうかということとは、別問題である。教育機会は、派遣労働者にその課題を突き付ける場になっているのではないかと考える。

今の派遣元で継続就業していけるというキャリア効力感、実務的には非常に納得感がある。本人の属性が、女性で生計維持をする必要がなく、それほど負荷のかからない業務をし、人的資産特殊能力については、本人の考える以上の期待をされている状態である。公的研究機関は、研究開発系の業務に携わる者にとっては、基礎研究も行うことができるので、就きたい職場である。上司とはそれほど深く関わることなく、仮に信頼関係が築けていなくても、まわりの人との関係がよいことで、職場の関係は維持することができる。これであれば、おそらく自分の今のままで続けていけるだろうと考えているのだと想像する。生計維持をしているわけではないので、派遣就業で給与が年々上昇していなくても問題がないと考えているのだろう。それは、キャリア志向よりキャリア効力感の方が高いことから判断できる。

派遣元派遣先の人材マネジメントすべての影響を受ける場合も同様で、派遣先上司とのマイナスの影響を受け、派遣元の相談機会、担当者のメンタリング機能がプラスに作用しているとも考えられる。事務職系の派遣労働者についての松浦(2009)に、長期で派遣就業していくためには、派遣元との関係維持が重要であるとあるが、同様である。

他の会社で正社員になれるでは、派遣先企業の機能的柔軟性による派遣利用がプラスに有意に作用したのみで、プロとして企業横断的に働くことができるは、派遣先企業が公的機関であることと、人的資産特殊性ギャップがプラスに有意に作用したのみであった。派遣元の施策は何の影響も与えないことがわかった。他の会社で正社員になれる、プロとして働けるとともに、本人の志向の影響は、派遣先、派遣元の人材マネジメントの影響をほとんど受けることがなかった。

表 5-29 派遣先、派遣元の施策とキャリア効力感（このままの派遣先で継続就業できる）

従属変数 キャリア効力感(このままの派遣先で継続就業できる)

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	派遣先のHRMの考え方		派遣先の業務の状況		派遣先の施策		派遣元の施策		派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	1.125	.798	.808	.825	.993	.807	.401	.842	.569	.864
年齢	-.000	.009	-.004	.009	-.002	.009	-.001	.009	.001	.009
性別(男性=1)	-.200	.137	-.200	.134	-.211	.135	-.189	.136	-.191	.134
高校卒(基準:大学卒)=(=1)	-.044	.266	-.044	.262	-.019	.264	-.089	.267	-.112	.264
短大・専門学校卒(=1)	.120	.164	.080	.162	.109	.162	.111	.164	.059	.162
修士卒(=1)	.063	.131	.006	.129	.051	.129	.092	.131	.021	.130
博士卒(=1)	-.538	.492	-.715	.488	-.575	.485	-.559	.492	-.722	.489
配偶者(あり=1)	-.023	.146	-.049	.144	-.017	.144	-.022	.146	-.042	.143
主たる家計負担者(本人以外=1)	.030	.121	.042	.119	.002	.119	.000	.121	-.003	.119
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.193	.125	-.189	.123	-.175	.123	-.159	.125	-.160	.123
今後の働き方(派遣では働きたくない=1)	.011	.134	.037	.133	.040	.132	.055	.134	.073	.133
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.092	.124	.131	.124	.088	.123	.101	.124	.119	.123
前職の職種(研究開発職以外=1)	-.033	.114	-.042	.112	-.059	.112	-.028	.113	-.041	.111
派遣労働者として働いている期間(月数)	.000	.003	.000	.003	.000	.003	.001	.003	.001	.003
仕事選択										
派遣先企業重視	-.041	.080	-.062	.081	-.057	.079	-.059	.080	-.081	.081
職場の雰囲気重視	.014	.075	.013	.074	.005	.074	.013	.074	-.012	.074
仕事の条件重視	-.093	.086	-.070	.085	-.071	.085	-.097	.086	-.061	.085
仕事内容重視	.093	.085	.080	.084	.079	.084	.069	.085	.064	.084
成長可能性重視	-.009	.080	-.017	.079	-.003	.079	-.027	.080	-.031	.079
給与重視	-.027	.082	-.028	.080	-.023	.080	-.018	.081	-.014	.080
キャリア志向										
現在の派遣先での継続就業	.364 ***	.058	.318 ***	.059	.348 ***	.057	.358 ***	.058	.320 ***	.059
現在の派遣先企業での正社員就業	.190 ***	.058	.161 ***	.058	.186 ***	.057	.176 ***	.057	.161 ***	.057
他の会社での正社員就業	-.018	.062	-.020	.062	-.019	.062	.001	.062	-.014	.062
プロフェッショナルとしての就業	.114 **	.056	.093 *	.056	.092 *	.055	.123 *	.056	.087	.056
派遣先										
資本(公的機関=1)	-.014	.163	.068	.163	-.032	.160	-.015	.162	.047	.163
機能的柔軟性による利用	.022	.062	.022	.063	-.001	.061	.011	.063	.010	.064
財務的柔軟性による利用	-.068	.062	-.014	.068	-.076	.061	-.064	.062	-.024	.069
派遣会社の長期利用	.097	.101	.091	.100	.114	.100	.109	.101	.114 *	.100
仕事の与え方										
業務ギャップ			-.065	.061					-.053	.061
人的資産特殊性ギャップ			.175 ***	.062					.151	.062
上司との垂直交換関係			.001	.101					-.078	.115
非管理職との関係			.180 **	.079					.155	.080
分業の程度(調整あり=1)			-.132	.146					-.114	.146
派遣先での教育機会					-.072	.059			-.100	.062
派遣先での相談機会					.216 ***	.066			.155 **	.079
派遣元での教育機会							.069	.064	.080	.066
派遣元での相談機会							.024	.090	-.022	.090
派遣元担当者メンタリング							.158	.099	.126	.100
obs	401		401		401		401		401	
F値	4.163 ***		4.142 ***		4.379 ***		4.039 ***		3.922 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.233		.263		.259		.245		.278	

注) \*\*\* :p<0.01      \*\* :0.01<p<0.05      \* :0.05<p<0.1

表 5-30 派遣先、派遣元の施策とキャリア効力感（このまま今の派遣元で継続就業できる）

従業員数 キャリア効力感(このまま今の派遣元で継続就業できる)

	モデル1 派遣先のHRMの考え方		モデル2 派遣先の業務の状況		モデル3 派遣先の施策		モデル4 派遣元の施策		モデル5 派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	1.927 ***	.687	1.739 **	.715	1.870 ***	.709	.537	.687	.618	.717
年齢	-.008	.008	-.009	.008	-.008	.008	-.006	.008	-.006	.008
性別(男性=1)	-.199 *	.118	-.198 *	.117	-.203 *	.119	-.171	.111	-.167	.111
高校卒(基準:大学卒)=1)	-.028	.229	-.032	.227	-.016	.232	-.076	.218	-.106	.219
短大・専門学校卒(=1)	-.051	.141	-.082	.140	-.049	.142	-.048	.133	-.072	.134
修士卒(=1)	-.145	.113	-.171	.112	-.146	.113	-.086	.107	-.112	.108
博士卒(=1)	-.258	.423	-.273	.423	-.258	.426	-.391	.402	-.393	.406
配偶者(あり=1)	-.125	.126	-.144	.125	-.122	.127	-.135	.119	-.156	.119
主たる家計負担者(本人以外=1)	.206 **	.104	.217 **	.103	.201 *	.105	.146	.099	.157	.099
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.074	.108	-.063	.107	-.069	.108	-.010	.102	-.005	.102
今後の働き方(派遣では働きたい=1)	-.521 ***	.115	-.490 ***	.115	-.516 ***	.115	-.429 ***	.109	-.420 ***	.110
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.084	.107	.090	.107	.086	.108	.094	.101	.087	.102
前職の職種(研究開発職以外=1)	-.026	.098	-.022	.097	-.031	.098	-.017	.092	-.003	.092
派遣労働者として働いている期間(月数)	.001	.003	.002	.003	.001	.003	.002	.003	.003	.003
仕事選択										
派遣先企業重視	.024	.069	.044	.070	.021	.069	.001	.065	.003	.067
職場の雰囲気重視	.057	.064	.052	.064	.056	.065	.055	.061	.056	.061
仕事の条件重視	.041	.074	.044	.074	.044	.075	.037	.070	.036	.071
仕事内容重視	.030	.073	.023	.073	.027	.074	.014	.069	-.012	.069
成長可能性重視	.067	.069	.048	.068	.068	.069	.041	.065	.023	.065
給与重視	-.116	.070	-.102	.070	-.115	.071	-.102	.066	-.089	.066
キャリア志向										
現在の派遣先企業での継続就業	.157 ***	.050	.152 ***	.051	.154 ***	.050	.152 ***	.047	.160 ***	.049
現在の派遣先企業での正社員就業	.060	.050	.042	.050	.059	.050	.033	.047	.024	.048
他の会社での正社員就業	-.026	.054	-.011	.054	-.025	.054	.008	.051	.015	.052
プロフェッショナルとしての就業	.117 **	.048	.103 **	.048	.108 **	.049	.124 ***	.045	.119 **	.046
派遣先										
資本(公的機関=1)	.326 **	.140	.357 **	.141	.322 **	.140	.347 ***	.132	.382 ***	.135
機能的柔軟性による利用	.000	.053	.010	.055	-.004	.054	-.038	.051	-.025	.053
財務的柔軟性による利用	-.002	.054	-.008	.059	-.004	.054	.018	.051	.015	.057
派遣会社の長期利用	-.040	.087	-.038	.087	-.038	.087	-.011	.082	-.011	.083
仕事の与え方										
業務ギャップ			-.103 *	.053					-.077	.051
人的資産特殊性ギャップ			-.104 *	.054					-.071	.052
上司との垂直交換関係			-.119	.088					-.163 **	.095
非管理職との関係			-.156 **	.068					-.142 **	.067
分業の程度(調整あり=1)			.083	.126					.044	.121
派遣先での教育機会					-.001	.052			-.022	.052
派遣先での相談機会					.035	.058			-.014	.065
派遣元での教育機会							.066	.052	-.084	.055
派遣元での相談機会							.183 **	.073	.180 **	.075
派遣元担当者メンタリング							.218 ***	.081	.194 **	.083
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	5.015 ***		4.684 ***		4.653 ***		6.293 ***		5.407 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.278		.296		.274		.361		.367	

注) \*\*\*: p<0.01    \*\*: 0.01<p<0.05    \*: 0.05<p<0.1

表 5-31 派遣先、派遣元の施策とキャリア効力感 (今の派遣先で正社員になれる)

従業員数 キャリア効力感(今の派遣先で正社員として働くことができる)

	モデル1 派遣先のHRMの考え方		モデル2 派遣先の業務の状況		モデル3 派遣先の施策		モデル4 派遣元の施策		モデル5 派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	1.934 **	.793	1.147	.818	2.031 **	.808	2.175 **	.848	1.827 **	.860
年齢	-.018	.009	-.016 *	.009	-.020 **	.009	-.018 *	.009	-.016 *	.009
性別(男性=1)	-.184	.136	-.164	.133	-.186	.135	-.182	.137	-.170	.133
高校卒(基準:大学卒)=1)	-.401	.264	-.411	.260	-.423	.265	-.392	.268	-.449 *	.263
短大・専門学校卒(=1)	-.016	.163	.003	.160	-.008	.162	.018	.165	-.042	.161
修士卒(=1)	-.134	.130	-.100	.128	-.119	.129	.126	.132	-.055	.129
博士卒(=1)	-.557	.489	-.516	.484	-.618	.486	-.551	.495	-.576	.487
配偶者(あり=1)	.116	.146	.087	.143	.114	.144	.115	.147	.079	.142
主たる家計負担者(本人以外=1)	-.077	.121	-.045	.118	-.096	.120	-.067	.122	-.024	.119
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.110	.124	-.086	.122	-.107	.124	-.121	.126	-.125	.123
今後の働き方(派遣では働きたい=1)	.064	.133	.061	.132	.083	.132	.048	.135	.052	.132
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.177	.124	.147	.123	.161	.123	.175	.124	.114	.123
前職の職種(研究開発職以外=1)	-.084	.113	-.107	.111	-.097	.112	-.085	.113	-.111	.110
派遣労働者として働いている期間(月数)	-.001	.003	-.001	.003	-.001	.003	-.001	.003	-.001	.003
仕事選択										
派遣先企業重視	.091	.079	.124	.080	.082	.079	.097	.080	.130	.080
職場の雰囲気重視	.053	.074	.030	.073	.042	.074	.052	.075	.014	.073
仕事の条件重視	-.011	.086	-.021	.085	-.006	.085	-.009	.086	-.016	.085
仕事内容重視	-.074	.085	-.094	.083	-.079	.084	-.066	.086	-.078	.083
成長可能性重視	.105	.080	.119	.078	.111	.079	.112	.080	.131 *	.078
給与重視	-.128	.081	-.121	.080	-.125	.080	-.130	.082	-.130	.080
キャリア志向										
現在の派遣先での継続就業	.078	.058	.063	.059	.071	.058	.080	.058	.061	.058
現在の派遣先企業での正社員就業	.307 ***	.057	.268 ***	.057	.306 ***	.057	.312 ***	.058	.275 ***	.057
他の会社での正社員就業	-.086	.062	-.087	.061	-.096	.062	-.093	.063	-.114 *	.062
プロフェッショナルとしての就業	.094 *	.056	.103 *	.055	.077	.055	.090	.056	.094 *	.055
派遣先										
資本(公的機関=1)	.167	.162	.162	.162	.155	.160	.165	.163	.159	.162
機能的柔軟性による利用	-.036	.062	-.068	.062	-.050	.061	-.032	.063	-.059	.063
財務的柔軟性による利用	.082	.062	.064	.067	.079	.061	.081	.063	.064	.068
派遣会社の長期利用	-.187 *	.100	-.178 *	.099	-.167 *	.100	-.189 *	.101	-.172 *	.099
仕事の与え方										
業務ギャップ			-.006	.060					-.027	.061
人的資産特殊性ギャップ			-.040	.061					-.022	.062
上司との垂直交換関係			.096	.100					.156	.114
非管理職との関係			-.240 ***	.078					-.250 **	.080
分業の程度(調整あり=1)			-.087	.144					-.082	.146
派遣先での教育機会					-.112 *	.059			-.147 **	.062
派遣先での相談機会					.161 **	.066			.048	.078
派遣元での教育機会							-.033	.064	.005	.065
派遣元での相談機会							-.012	.090	-.040	.089
派遣元担当者メンタリング							-.039	.100	-.106	.100
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	3.624 ***		3.732 ***		3.688 ***		3.263 ***		3.263 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.201		.237		.217		.195		.195	

注) \*\*\*: p<0.01    \*\*: 0.01<p<0.05    \*: 0.05<p<0.1

表 5-32 派遣先、派遣元の施策とキャリア効力感 (他社で正社員になれる)

従属変数 キャリア効力感(他社で正社員として就業することができる)

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	派遣先のHRMの考え方		派遣先の業務の状況		派遣先の施策		派遣元の施策		派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	.698	.646	.388	.673	.526	.662	.510	.691	.348	.718
年齢	-.012 ***	.008	-.010 ***	.008	-.012 ***	.008	-.012 ***	.008	-.011 ***	.008
性別(男性=1)	.312	.111	.305	.110	.301	.111	.317	.112	.306	.111
高校卒(基準:大学卒)=1)	.134	.215	.139	.214	.169	.217	.128	.219	.138	.220
短大・専門学校卒(=1)	.180	.133	.165	.132	.183	.133	.181	.134	.167	.135
修士卒(=1)	.233 **	.106	.212 **	.106	.230 **	.106	.241 **	.108	.218 **	.108
博士卒(=1)	.229	.398	.082	.398	.231	.398	.207	.404	.078	.407
配偶者(あり=1)	-.167	.119	-.169	.118	-.160	.118	-.169	.119	-.168	.119
主たる家計負担者(本人以外=1)	-.108	.098	-.108	.097	-.122	.098	-.117	.099	-.120	.099
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.084	.101	-.095	.100	-.069	.101	-.075	.102	-.087	.102
今後の働き方(派遣では働きたくない=1)	.080	.108	.093	.109	.095	.108	.092	.110	.100	.110
前職の雇用形態(正社員以外=1)	.260 **	.101	.292 ***	.101	.266 ***	.101	.262 **	.101	.292 ***	.103
前職の職種(研究開発職以外=1)	.067	.092	.055	.091	.051	.092	.068	.092	.053	.092
派遣労働者として働いている期間(月数)	.004	.003	.003	.003	.003	.003	.004	.003	.003	.003
仕事選択										
派遣先企業重視	.100	.065	.069	.066	.092	.065	.064	.098	.065	.067
職場の雰囲気重視	-.045	.061	-.065	.060	-.047	.060	-.046	.061	-.064	.061
仕事の条件重視	.070	.070	.093	.070	.080	.070	.070	.070	.098	.071
仕事内容重視	-.034	.069	-.046	.069	-.044	.069	-.040	.070	-.049	.069
成長可能性重視	.047	.065	.056	.064	.049	.065	.044	.065	.055	.065
給与重視	.068	.066	.053	.066	.070	.066	.069	.067	.057	.067
キャリア志向										
現在の派遣先での継続就業	-.012	.047	-.048	.048	-.021	.047	-.012	.047	-.047	.049
現在の派遣先企業での正社員就業	.058	.047	.043	.047	.054	.047	.054	.047	.043	.048
他の会社での正社員就業	.312 ***	.051	.296 ***	.051	.316 ***	.051	.316 ***	.051	.299 ***	.052
プロフェッショナルとしての就業	.003	.045	-.006	.045	-.007	.045	.005	.046	-.010	.046
派遣先										
資本(公的機関=1)	-.160	.132	-.134	.133	-.170	.131	-.157	.133	-.139	.135
機能的柔軟性による利用	.081	.050	.090 *	.051	.069	.050	.075	.051	.085	.053
財務的柔軟性による利用	-.006	.050	.026	.056	-.012	.050	-.003	.051	.024	.057
派遣会社の長期利用	.071	.082	.084	.082	.075	.082	.076	.083	.089	.083
仕事の与え方										
業務ギャップ			.071	.050					.074	.051
人的資産特殊性ギャップ			.076	.051					.070	.052
上司との垂直交換関係			.131	.082					.103	.095
非管理職との関係			.006	.064					-.004	.067
分業の程度(調整あり=1)			-.012	.119					-.006	.122
派遣先での教育機会					-.002	.049			-.011	.052
派遣先での相談機会					.103 *	.054			.049	.065
派遣元での教育機会							.003	.052	-.004	.055
派遣元での相談機会							.030	.073	.009	.075
派遣元担当者メンタリング							.030	.081	.020	.083
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	7.396 ***		6.746 ***		7.084 ***		6.616 ***		5.754 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.381		.396		.386		.375		.385	

注) \*\*\* :p<0.01 \*\* :0.01<p<0.05 \* :0.05<p<0.1

表 5-33 派遣先、派遣元の施策とキャリア効力感(プロとして企業横断的に働ける)

従属変数 キャリア効力感(プロとして企業横断的に働くことができる)

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	派遣先のHRMの考え方		派遣先の業務の状況		派遣先の施策		派遣元の施策		派遣先・派遣元のHRM	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
定数	.640	.612	.642	.644	.695	.632	.374	.653	.456	.683
年齢	-.002	.007	-.001	.007	-.002	.007	-.002	.007	.000	.007
性別(男性=1)	.120	.105	.121	.105	.123	.106	.125	.106	.122	.106
高校卒(基準:大学卒)=1)	.223	.204	.197	.205	.212	.207	.202	.207	.151	.209
短大・専門学校卒(=1)	-.111	.126	-.118	.126	-.113	.127	-.115	.127	-.132	.128
修士卒(=1)	.114	.101	.086	.101	.114	.101	.126	.102	.090	.103
博士卒(=1)	.366	.378	.256	.381	.364	.380	.361	.382	.218	.387
配偶者(あり=1)	-.047	.112	-.063	.112	-.049	.113	-.047	.113	-.072	.113
主たる家計負担者(本人以外=1)	.041	.093	.040	.093	.044	.094	.030	.094	.044	.095
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	-.060	.096	-.059	.096	-.065	.097	-.048	.097	-.062	.097
今後の働き方(派遣では働きたくない=1)	-.076	.102	-.085	.104	-.080	.103	-.061	.104	-.077	.105
前職の雇用形態(正社員以外=1)	-.074	.095	.128	.097	.102	.096	.108	.096	.122	.098
前職の職種(研究開発職以外=1)	-.031	.087	-.024	.087	-.026	.088	-.029	.087	-.014	.088
派遣労働者として働いている期間(月数)	.002	.003	.001	.003	.002	.003	.002	.003	.002	.003
仕事選択										
派遣先企業重視	.066	.061	.052	.063	.069	.062	.059	.062	.050	.064
職場の雰囲気重視	-.041	.057	-.049	.058	-.041	.058	-.042	.058	-.055	.058
仕事の条件重視	-.019	.066	-.001	.067	-.021	.067	-.020	.067	-.011	.067
仕事内容重視	.037	.065	.037	.066	.040	.066	.028	.066	.033	.066
成長可能性重視	-.028	.061	-.030	.062	-.028	.062	-.034	.062	-.035	.062
給与重視	.042	.063	.042	.063	.041	.063	.046	.063	.040	.063
キャリア志向										
現在の派遣先での継続就業	-.022	.045	-.039	.046	-.019	.045	-.024	.045	-.040	.046
現在の派遣先企業での正社員就業	.057	.044	.049	.045	.058	.044	.052	.045	.042	.045
他の会社での正社員就業	.004	.048	-.006	.048	.002	.048	.011	.048	-.007	.049
プロフェッショナルとしての就業	.501 ***	.043	.488 ***	.043	.503 ***	.043	.504 ***	.043	.500 ***	.044
派遣先										
資本(公的機関=1)	.180	.125	.237 *	.127	.182	.125	.177	.126	.249 *	.129
機能的柔軟性による利用	.055	.048	.060	.049	.058	.048	.051	.049	.060	.050
財務的柔軟性による利用	-.004	.048	.035	.053	-.002	.048	-.003	.048	.047	.054
派遣会社の長期利用	.063	.077	.062	.078	.062	.078	.068	.078	.064	.079
仕事の与え方										
業務ギャップ			.019	.047					.020	.048
人的資産特殊性ギャップ			.080	.048					.083 *	.049
上司との垂直交換関係			-.078	.079					-.020	.091
非管理職との関係			.080	.062					.103	.063
分業の程度(調整あり=1)			-.111	.114					-.137	.116
派遣先での教育機会					-.003	.046			-.019	.049
派遣先での相談機会					-.027	.052			-.083	.062
派遣元での教育機会							.021	.050	.034	.052
派遣元での相談機会							.002	.070	.019	.071
派遣元担当者メンタリング							.069	.077	.042	.079
obs	.401		.401		.401		.401		.401	
F値	7.452 ***		6.512 ***		6.904 ***		6.723 ***		5.691 ***	
AJS-R <sup>2</sup>	.383		.386		.379		.379		.382	

注) \*\*\* :p<0.01 \*\* :0.01<p<0.05 \* :0.05<p<0.1

仮説 4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事

管理の双方の影響をうける。

派遣労働者の満足度とキャリア効力感は、一律にではなく、内容によって派遣先、派遣元の人事管理の影響を受けることがわかった。その中でも、業務に直結している仕事の与え方は、多くの項目に影響を与える。間接的である派遣元の施策は、非常に影響力が少ないことがわかった。

派遣労働者の仕事満足度、職場満足度、働き方満足度は派遣先の会社の人事管理の影響を受ける。

派遣労働者のキャリア効力感は、今の派遣先で継続就業できるは、派遣先の人事管理が、今の派遣元で継続就業できるは、派遣元の人事管理が影響を与える。今の派遣先で正社員になれるは、派遣先の人事管理が影響を与え、他社で正社員になれる、プロとして企業横断的に働いていけるについては、派遣先の人事管理が影響を与えたが、非常にわずかであった。

表 5-34 仮説 4 のまとめ

		仕事満足	職場満足	働き方満足	キャリア効力感				
					今の派遣先で継続就業できる	今の派遣元で継続就業できる	今の派遣先で正社員になれる	他社で正社員になれる	プロとして企業横断的に働ける
派遣先	HRMの考え方	○		○	○	○	○	○	○
	仕事の与え方	○	○		○	○			○
	教育機会・相談機会	○	○	○	○		○	○	
派遣元	教育機会・相談機会担当者のメンタリング					○			

よって仮説 4 は、一部支持された。

## 第1節 要約

近年、派遣労働者は増加傾向にあり、諸々の問題を呈しながらも、労働者派遣の市場がなくなることはないと思われる。派遣労働者が増えていくに従い、その人事管理の課題も表面化してきている。その中で、利用する派遣先企業の人材マネジメントの観点ではなく、派遣会社の立場から、派遣労働者のキャリア形成について考察を行った。

1章では、労働者派遣の現状について概観し、筆者の課題の存在を明らかにした。

2章では、先行研究により、派遣先企業は、自社にとって価値の少ない業務を派遣労働者に行わせる。キャリア形成には、長期の見通しが必要であり、実際の業務を通じてキャリア形成されていくものである。派遣労働者のキャリア形成には、労働者自身の意識が他の労働形態よりも多く関わることになるのではないかと。派遣会社は派遣先の会社と長期継続取引を行っていくべきであり、そのためには、関係的技能を身につける必要がある。

派遣労働は、二つの人材マネジメント主体とキャリアパースペクティブの短期性の影響を受けるが、派遣労働者のキャリア形成を考える時には、長期的な視点にたって三者が連携して取り組んでいくべきである。

派遣労働の質的基幹化は進んでおり、派遣先企業にとっても人事管理の方法を検討していくべきである。派遣会社が派遣労働者のキャリア形成を考える時には、派遣先で行う仕事の内容が派遣労働者のキャリア形成につながるかどうかを判断した上で、派遣先の選考を行うべきである。

ということを確認した。

3章では、派遣労働者の満足度やキャリア効力感がどのような影響を受けるのか仮説を設定し、その分析モデルを構築した。

4章では、分析モデルの次元の操作化を行った。

5章では、4つの仮説について検証をした。

仮説1 前職が「研究職以外」の仕事であった場合満足度は高い

仮説2 派遣期間が短い方が満足度が高い

仮説3 派遣先の派遣労働者に対する働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している場合に、満足度が高い

仮説4 派遣スタッフの満足度とキャリア効力感は、派遣先の人事管理と派遣元の人事管理の双方の影響を受ける。

仮説1については、仕事満足、職場満足、働き方満足の3つの満足度を測ったが、職場満足度については、前職が、研究開発職以外の職種であった場合について満足度が高く、仮説は一部分支持された。

仮説2については、仕事満足、職場満足、働き方満足の3つの満足度ともに、就業開始直後が一番高く、年数の経過とともに満足度は下がっていった。しかしながら、2年程度経過後の満足度を底に、再びゆるやかに満足度が上昇していくことがわかった。就業開始当初の満足度までは上昇しないが、かなりの程度上昇することがわかった。就業開始後から満足度が下がっていくのは、リアリティショックを起こしているためだと考えられる。年数を経るごとに満足度が下がっていくわけでないが、途中までは下がっていくことが確認できた。この仮説は一部分支持された。

仮説3については、平野(2009)の人材ポートフォリオにあてはめ、派遣先企業の

と、派遣労働者の働きたい姿のギャップを分析した。

重回帰分析を行った結果、「自分が望んでいるよりも企業に深く関わる関係性を求められ、業務は自分が行っていると思っている仕事よりも負荷のかからない業務を与えられている状態」が満足度に影響を与えることがわかった。業務ギャップがマイナスに、人的資産特殊性ギャップがプラスに有意に作用した。仕事満足、職場満足、働き方満足3つの満足度すべてについて同じ結果であった。よって、仮説3は支持されなかった。

しかしながら、重回帰分析では、一致した状態の1地点において、満足度が高いかどうかの検証を行うことはできなかった。不十分な分析に終わっているため仮説3については、再度の検証が必要である。

仮説4については、仕事満足、職場満足、働き方満足を従属変数に、派遣先のHRMについての考え方、仕事の与え方、施策と派遣元の施策のそれぞれがどのように影響を与えるかについて重回帰分析を行った。

派遣労働者の仕事満足度、職場満足度、働き方満足度は派遣先の会社の人事管理の影響を受け、派遣元の施策には影響を受けないことがわかった。

キャリア効力感についても、同様に重回帰分析を行った。

派遣労働者のキャリア効力感は、「今の派遣先で継続就業できる」は、派遣先の人事管理が、「今の派遣元で継続就業できる」は、派遣元の人事管理が影響を与える。「今の派遣先で正社員になれる」は、派遣先の人事管理が影響を与え、「他社で正社員になれる」、「プロとして企業横断的に働いていける」については、派遣先の人事管理が影響を与えたが、非常にわずかであった。

派遣労働者の満足度とキャリア効力感は、一律にではなく、内容によって派遣先、派遣元の人事管理の影響を受けることがわかった。その中でも、業務に直結している仕事の与え方は、多くの項目に影響を与える。間接的である派遣元の施策は、非常に影響力が少ないことがわかった。これにより仮説4は一部支持された。

## 第2節 理論的含意

本研究の理論的含意のひとつめは、従来研究の対象とされなかった17号業務（研究開発職）の派遣労働者について分析をしたことである。一般的な派遣労働者よりも専門性が高いとされる17号業務について調査をしたことに意義があったと考える。専門性は高いと言われているが、派遣継続就業に対するキャリア効力感は、島貫(2007)の一般的な派遣就業の結果と変わらず、派遣労働者という括りで同一視してもよい側面があることがわかった。

ふたつめは、派遣先の人事管理を実務ベースでとらえ、仕事の与え方として業務ギャップ、人的資産特殊性ギャップを確認したことである。

島貫・守島(2004)、清水(2007)松浦(2009)で、派遣先企業と派遣労働者のマッチングの重要性には言及されているが、どのような状態をマッチした状態とするのかということについては、特定されていなかった。そこで本研究では、平野(2009)の人材ポートフォリオの考え方をもとに、ギャップの設定を行い、ギャップと満足度の関係性を確認した。働かせ方と働きたい姿が一致している状態が満足度が高いと仮説を立てており、検証の不備もあり仮説は支持されなかったが、仕事の与え方を通じた働かせ方と働き方のマッチングの

確認は意義があったと考える。

### 第3節 実践的含意

本研究を通じて、多くの実践的含意を得た。

一番大きな発見は、派遣元は、派遣就業が始まると派遣労働者に対して影響力を持てることが少ないという点である。実務者の感覚として感じていたことであつたので、それに対しての確信を得た。しかしながら、この就業中の影響力のなさは、改善していくべき課題でもあると考える。

具体的には、派遣労働者のキャリア形成に対して、予期効力を高めるための代理経験をさせる情報提供がなされていないこと、派遣労働者のキャリア形成に効果のある派遣先が提供できていないこと、派遣労働者の自己啓発に対する意識が低いがそれに対して啓蒙活動ができていないこと等である。これらは、まさに、島貫(2007)の「派遣労働者の労働意欲を高める上では、派遣先、派遣元の人事管理がともに重要であり、企業間関係による人事管理が必要である。また派遣労働という働き方の形態により、派遣労働者にもより自己管理が求められる。そのため、派遣労働者が派遣労働とう働き方を通じて長期的なキャリアを形成していくためには、企業間だけの連携ではなく、派遣先、派遣元、派遣労働者の三者間のパートナーシップが大切である」という指摘の通りである。

派遣元の役割は、直接的に派遣労働者のキャリア形成に影響を与えるのではなく、間接関与しかできないことを認識し、派遣先企業、派遣労働者に人事管理機能の連携をとっていくための蝶番であるべきであると考えた。

また、派遣元企業としては、一旦派遣就業が始まってしまうと、その派遣先企業の人事管理に口を出すことは不可能である。そして、派遣先の人事管理、中でも派遣労働者への仕事の与え方が、派遣労働者の満足度に影響を持つ。決して外からでは見えない派遣先の情報が、派遣労働者のキャリアに影響を与えるのである。そのように考えると、入り口でのマッチングが非常に重要であることがわかる。島貫・守島(2004)で言われている調達機能で、派遣先が人材要件の明確化、派遣元が募集・選考の役割を分担しているところである。ここで、人材要件を明確にし、その情報を収集するだけでは、ミスマッチが起こってしまう。必要な情報は、その派遣先の内部情報である。どんな人が指揮命令し、まわりにはどんな人がいるのか。その情報を蓄積していくことが、派遣元の会社との長期取引のメリットで、浅沼(1997)のいう関係特殊能力の蓄積ではないか。

直接的な影響を持たないのであれば、派遣先企業についての情報を多く持ち、入り口でのマッチング精度を上げることが必要であると感じた。

キャリア効力感についても同様である。派遣元企業として、派遣継続就業以外については、ほとんど影響力をもつことはなかった。17号業務(研究開発職)の業務の特徴として専門性が高いことがあげられる。専門性が高く、業務は細分化されているので、通常の仕事職のように、「ワード・エクセル・パワーポイント・アクセスができたら、業務の6割をカバーできる」と言え、ある程度の業務の標準化ができるわけではない。その状況の中で、派遣労働者に対して、業務に直結する教育機会を与えることは困難であり、キャリアの相談にのるにもある程度の専門知識を有していることが必要である。教育機会を与えようとすると、かなりの金額の設備投資が必要となるからである。この状況の違いが、島貫



(2007)との派遣元の影響の差ではないかと考える。

ここにおいては、教育機会、相談機会、メンタリング機能の充実を図っていくべきだと感じた。

派遣会社では、様々な志向をもつ労働者が、短期就業を前提として派遣形態で就業を始める。派遣会社の役割は、派遣就業を志向する人が、派遣就業を続けることができ、正社員で働きたいと考える人は、派遣就業の終了時には正社員で就業することができ、プロとして企業横断的に働いていきたい人には派遣就業を通じてそのような働き方をするのか、またどこかの企業に何らかの形で直接雇用されるのかそれを選び、望む働き方をするという、先の見通しを見せることだと考える。

本研究を通じて、派遣会社の重要な役割は、今後派遣就業したくないと考えているが派遣就業している人たちへの先の見通しをつけることであると考えた。キャリアパースペクティブである。

そのためには、二つに分割された人材マネジメント機能に対して、派遣元が主導となって派遣先企業と連携し、派遣労働者にも働きかけ、分割された人材マネジメント機能のひずみを小さくしていくことが必要である。また、派遣就業が開始すれば、派遣先企業のマネジメント機能が大きな影響を持つ。派遣会社の人材マネジメント機能で一番影響があるのは、派遣就業させるというマッチング機能である。そこでの精度をあげることが、派遣労働者を適した派遣先に就業させることにつながる。そのためには、派遣就業が開始する前の派遣先企業との関係、派遣労働者との関係が重要であることは想像できる。

本研究は、先行研究の確認ではあったが、先行研究よりも派遣元の影響が大きくなかったことは、実務に携わっていく上で大きな知見となった。

#### 第4節 残された課題

本研究は、17号業務（研究開発職）に携わる派遣労働者のキャリア形成について考察を行った。しかしながら、同項目について他の職種で就業する派遣労働者と比較検討していないので、どの項目が17号業務の特徴を表しているのかを特定することができない。比較対象がないことが課題である。

同様に、A社1社だけの分析であるので、一般化するには不足がある。17号業務で就業している派遣労働者について、他の派遣会社からの就業者も含めた研究が必要であると思われる。

また、島貫(2007)のように人事管理機能を明確に区分していないので、人事機能、施策を網羅して確認することができなかった。分析枠組みについて検討する必要がある。マッチング仮説（仮説3）においては、分析に不備があり、企業の働かせ方と派遣労働者の働きたい姿が一致している状態についての検証をすることができていない。分析手法についても検討が必要である。

最後に、この調査を行ったのは、いわゆる「派遣切り」が社会問題化した後で、不景気の真只中であった。派遣市場は景気の変動を非常に受けやすい業界であるので、派遣労働者の意識や派遣先企業の回答内容は、1年前に調査を行っていただければ違う結果になっていたかも知れない。景気の影響を受けていることは否めないと感じている。

他の派遣業務との比較、他の会社の17号の派遣労働者との比較、分析枠組みの精緻化

を残された課題として提起する。これらを検討することにより、より意義深いキャリア形成についての考察が行えるであろう。

付表1 分析に使用した変数の基本統計書（マッチングデータ）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
仕事満足	397	1	5	3.673	0.942
職場満足	397	1	5	3.877	0.933
働き方満足	394	1	5	2.723	1.102
キャリア効力感					
現在の派遣先での継続就業	392	1	5	3.189	0.988
現在の派遣元での継続就業	392	1	5	3.079	0.877
現在の派遣先企業での正社員就業	392	1	5	2.105	0.963
他の会社での正社員就業	392	1	5	2.842	0.891
プロフェッショナルとしての就業	391	1	5	2.772	0.845
年齢	397	22	66	30.945	7.067
性別(男性=1)	401	0	1	0.287	0.453
高校卒(基準:大学卒)=1)	400	0	1	0.048	0.213
短大・専門学校卒(=1)	400	0	1	0.143	0.350
修士卒(=1)	400	0	1	0.335	0.473
博士卒(=1)	400	0	1	0.013	0.111
配偶者(あり=1)	400	0	1	0.318	0.466
主たる家計負担者(本人以外=1)	396	0	1	0.503	0.501
派遣を選んだ理由(仕方なく選んだ=1)	392	0	1	0.421	0.494
今後の働き方(派遣では働きたくない=1)	379	0	1	0.520	0.500
前職の雇用形態(正社員以外=1)	386	0	1	0.254	0.436
前職の職種(研究開発職以外=1)	298	0	1	0.487	0.501
派遣労働者として働いている期間(月数)	398	.5	117.0	20.888	16.031
仕事選択					
派遣先企業重視	400	1.00	5.00	2.751	0.763
職場の雰囲気重視	400	1.00	5.00	3.964	0.804
仕事の条件重視	400	1.00	5.00	3.440	0.742
仕事内容重視	399	1	5	4.321	0.703
成長可能性重視	399	1	5	3.930	0.789
給与重視	399	1	5	3.895	0.712
キャリア志向					
現在の派遣先での継続就業	392	1	5	3.411	1.074
現在の派遣先企業での正社員就業	392	1	5	2.875	1.163
他の会社での正社員就業	393	1	5	3.234	1.112
プロフェッショナルとしての就業	393	1	5	2.926	0.993
派遣先					
資本(公的機関=1)	397	0	1	0.149	0.356
機能的柔軟性による利用	390	1.00	5.00	2.989	1.020
財務的柔軟性による利用	387	1.00	5.00	2.982	0.999
派遣会社の長期利用	397	2.00	5.00	3.525	0.521
仕事の与え方					
業務ギャップ	391	-2.17	3.33	0.431	0.964
人的資産特殊性ギャップ	384	-3.350	3.000	0.367	1.089
上司との垂直交換関係	396	1.38	5.00	3.443	0.626
非管理職との関係	396	1.20	5.00	3.338	0.773
分業の程度(調整あり=1)	384	.00	1.00	0.781	0.414
派遣先での教育機会	392	1.00	5.00	3.702	0.967
派遣先での相談機会	392	1.00	5.00	3.097	0.879
派遣元での教育機会	392	1.00	5.00	3.420	0.981
派遣元での相談機会	392	1.00	5.00	3.561	0.777
派遣元担当者メンタリング	397	1.00	5.00	3.240	0.560

付表2 派遣労働者に対するアンケート

【派遣就業に関するアンケート調査】

【問1】あなたのプロフィールについて、以下の質問にお答えください(選択肢の場合は○で囲んでください)。

	お名前/ 派遣先名/					
1	年齢	( )歳				
2	性別	1. 男性	2. 女性			
3	配偶者の有無	1. 有	2. 無			
4	子供の有無	1. 有	2. 無			
5	末子の年齢(子供が居ない場合は、無記入で結構です)	( )歳				
6	主たる家計負担者	1. 本人		2. その他		
	派遣形態	1. 登録型		2. 常用型		
7	最終学歴	1. 高校卒 2. 短大・専門学校卒 3. 大学卒 4. 修士卒 5. 博士卒 6. その他				
8	前職の雇用形態	1. 新卒(卒後1年以内) 2. 他社正社員 3. 他社派遣社員 4. パート・アルバイト 5. 契約社員 6. 職歴なし				
9	前職の仕事の内容	1. 事務系職種 2. 販売・営業系職種 3. 作業系職種 4. 研究開発系職種 5. 情報処理系職種 6. その他				
10	WDBGでの就業年数	( )年( )か月				
11	現在の派遣先での就業年数	( )年( )月				
12	現在の派遣先は、WDBGで何社目ですか?	( )社目				
13	派遣で得た収入はどのように使いますか? 合計が100となるように、おおよその数字を割ってください。	1. 家計(医療費・保険代等含む) ( )	2. 貯蓄 ( )	3. 自己啓発費 ( )	4. 趣味等の個人的用途 ( )	5. その他 ( )
14	あなたが派遣という働き方を選んだ理由をお答えください。	1. 自ら望んで、派遣を選んだ		2. 仕方なく派遣で働き始めた		
15	今後も派遣社員として働きたいと思えますか?	1. はい		2. いいえ		

【問2】あなたは働く上で、派遣先に関する以下の条件をどの程度重視しますか?

	全く重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	重視する	とても重視する	
1	職種や仕事内容	1	2	3	4	5
2	給与水準	1	2	3	4	5
3	仕事を通じての自己成長(スキルアップ)	1	2	3	4	5
4	正社員登用の可能性	1	2	3	4	5
5	働く時間帯や時間数を選べること	1	2	3	4	5
6	残業が少ないこと	1	2	3	4	5
7	休みの取りやすさや休業制度の充実度	1	2	3	4	5
8	福利厚生制度(社内施設の利用等)の整備、充実度	1	2	3	4	5
9	自宅からの通いやすさ	1	2	3	4	5
10	仕事とプライベート(家庭生活)の両立	1	2	3	4	5
11	職場の風土や同僚との人間関係	1	2	3	4	5
12	上司(指揮命令者)との相性や人間関係	1	2	3	4	5
13	所属部署の業績や組織効率	1	2	3	4	5
14	経営理念や企業文化	1	2	3	4	5
15	事業の成長性や経営戦略	1	2	3	4	5
16	業界における地位や知名度	1	2	3	4	5

【問3】あなたの現在の「仕事」について、以下の質問にお答えください。

	全くちがう	ほとんど当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに当てはまる	
1	日々の仕事内容は事前に決まっており、手順どおりにこなすことが大切である。	1	2	3	4	5
2	新しい目標や課題に挑戦することが多い。	1	2	3	4	5
3	目標を達成する方法は明らかでなく、試行錯誤することが多い。	1	2	3	4	5
4	予測困難な事態がよく発生するので、計画を修正したり、臨機応変に対応することが多い。	1	2	3	4	5
5	職場の同僚や関連部署と頻りに連絡を取り合い、情報のすり合わせを行う必要がある。	1	2	3	4	5
6	職場の同僚とお互いに協力しなければ、うまくいかないことが多い。	1	2	3	4	5
7	常に複数の仕事を抱えており、時間や労力の配分でジレンマに陥ることがよくある。	1	2	3	4	5
8	あなたの努力や頑張りを直属の上司は日々観察し、客観的に評価している。	1	2	3	4	5
9	職場やチームの全体成果に対して、あなた個人がどれだけ貢献したかは、特定の指標を用いて客観的に測定できる。	1	2	3	4	5
10	あなたの主な担当業務がうまくいったかどうか、ある程度判断できるようになるまで、通常どれくらいかかりますか。	1. 当日中	2. 一週間以内	3. 一ヶ月以内	4. 半年未満	5. 半年以上

【問4】 あなたの現在の「技能」について、以下の質問にお答えください。

		全くちがう	ほとんど 当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	今の派遣先で幅広い仕事を経験し、様々な技能を磨いてきた。	1	2	3	4	5
2	今の派遣先の製品・サービスに関わる、特殊な技能やノウハウを習得してきた。	1	2	3	4	5
3	職場の同僚との信頼関係なしに、今の仕事を適切にこなすことは無理である。	1	2	3	4	5
4	今の派遣先で培った人脈や組織全体への深い理解なしに、仕事を適切にこなすことは無理だ。	1	2	3	4	5
5	取引先や顧客に対する深い理解なしに、今の仕事を適切にこなすことは無理だ。	1	2	3	4	5
6	この職場を離れて、私の能力を有効に発揮することは難しい。	1	2	3	4	5
7	他の派遣先に移っても、今と同じような仕事ならばすぐに活躍できる。	1	2	3	4	5
8	今の派遣先の理念や行動規範を深く理解しており、日頃からそれらに反することなく行動している。	1	2	3	4	5
9	今の仕事役割を適切に遂行するためには、通常どれくらいの訓練や仕事経験が必要ですか。	1:3か月未満	2:半年～1年程度	3:1年～3年程度	4:3年～5年程度	5:5年以上

【問5】 今の派遣先における、正社員(非管理職)との関係についてお尋ねします。

1	全く別の仕事をしている	全く同じように仕事をしている
2	正社員の“補助者”として扱われている	正社員とは対等な関係である
3	“外部の人間”として扱われている	“組織の一員”として扱われている
4	社内の情報は全く与えられない	必要な情報はすべて与えられる
5	指示や命令はされても、意見を求められることはない	意見を求められ、意見を尊重される

【問6】 今の派遣先における、上司(指揮命令者や上位者)はあなたにどのように接していますか

		まったく違う	どちらかといえ ば違う	どちらとも いえない	どちらかといえ ばそう思う	まったくその とおり
1	自分の能力や適性を十分に把握している。	1	2	3	4	5
2	自分のことを信頼し、仕事を任せしてくれる。	1	2	3	4	5
3	自分のキャリア形成を考慮して、仕事を与えてくれる。	1	2	3	4	5
4	自分の昇進(派遣先での正社員就業)が可能となるように支援してくれる。	1	2	3	4	5
5	仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。	1	2	3	4	5
6	自分が不利な状況に置かれた時に、フォローしてくれる。	1	2	3	4	5
7	仕事上での重要人物に、自分の存在をアピールしてくれる。	1	2	3	4	5
8	今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。	1	2	3	4	5

【問7】 あなたは現状についてどのように感じていますか。

		まったく違う	どちらかといえ ば違う	どちらとも いえない	どちらかといえ ばそう思う	まったくその とおり
1	今の仕事内容に満足している。	1	2	3	4	5
2	今の派遣先に満足している。	1	2	3	4	5
3	今の派遣労働者という働き方に満足している。	1	2	3	4	5
4	仕事をする喜びを心から感じている。	1	2	3	4	5
5	今の仕事に誇りを持って取り組んでいる。	1	2	3	4	5
6	今の仕事にとてもやりがいを感じている。	1	2	3	4	5
7	私の働きぶりや能力に対する指揮命令者の評価は納得のいくものである。	1	2	3	4	5
9	私の給与水準は、同程度の仕事をしている正社員と比べて納得のいくものである。	1	2	3	4	5
10	私の給与水準は、他の派遣社員と比べて納得のいくものである。	1	2	3	4	5
11	派遣元による私の処遇の決定方法は、納得のいくものである。	1	2	3	4	5
12	ある程度事前に予測される時間外労働は、仕事のうちだと思っているので、いとわない。	1	2	3	4	5
13	突発的に残業が発生しても、必要であれば遅くまで残ってやり通したい。	1	2	3	4	5
14	たとえ残業手当がつかなくても、やり終えるまで、仕事を続けたいと思うことがある。	1	2	3	4	5

【問8】 派遣元(WDBG)の担当者は、あなたにどのように接していますか。

		まったく違う	どちらかといえば違う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思う	まったくそのとおり
1	自分の能力や適性を十分に把握している。	1	2	3	4	5
2	常に自分にあった派遣先を提供してくれる。	1	2	3	4	5
3	自分の能力開発をしてくれる。	1	2	3	4	5
4	他の派遣社員の情報を提供してくれる。	1	2	3	4	5
5	苦しいとき、辛い時に相談に乗り、励ましてくれる。	1	2	3	4	5
6	仕事や人間関係に行き詰った時に適切な助言や援助をくれる。	1	2	3	4	5
7	自分がどんな職業人生を歩みたいかに理解を示し、その実現をできる限り支援してくれる。	1	2	3	4	5
8	自分の意見や考え等を批評するのではなく、共感をもって聞いてくれる。	1	2	3	4	5
9	自分の隠れた才能や業績を、組織で影響のある人物に知らせてくれる。	1	2	3	4	5
10	今の職場でうまくやっていくためのルールや情報を教えてくれる。	1	2	3	4	5

【問9】 会社や働き方に対する、あなた自身の率直なお考えをお聞かせください。

派遣先に対して		まったく そう思わない	あまり そう思わない	どちらとも いえない	そう思う	強くそう思う
1	この会社で働けることを誇りに思っている。	1	2	3	4	5
2	私がこの会社で働くのは、この会社が好きだからである。	1	2	3	4	5
3	この会社の発展・存続こそが、私の喜びである。	1	2	3	4	5
4	この会社の問題は、私自身の問題でもある。	1	2	3	4	5
5	愛着のあるこの会社を離れたくない。	1	2	3	4	5
6	この会社を辞めると損失が大きいため、簡単には辞められない。	1	2	3	4	5
7	これまでの努力や貢献を考えたら、それなりの見返りを得るまで辞めるわけにはいかない。	1	2	3	4	5
8	この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ	1	2	3	4	5
9	選択肢がほとんどないので、この会社を辞めることは考えられない。	1	2	3	4	5
10	この会社でしか働けない人間になっている。	1	2	3	4	5
派遣元(WDBG)に対して		まったく そう思わない	あまり そう思わない	どちらとも いえない	そう思う	強くそう思う
11	この会社の一員であることを誇りに思っている。	1	2	3	4	5
12	私がこの会社に所属するのは、この会社が好きだからである。	1	2	3	4	5
13	この会社の発展・存続こそが、私の喜びである。	1	2	3	4	5
14	この会社の問題は、私自身の問題でもある。	1	2	3	4	5
15	愛着のあるこの会社を離れたくない。	1	2	3	4	5
16	この会社を辞めると損失が大きいため、簡単には辞められない。	1	2	3	4	5
17	これまでの努力を考えたら、それなりの見返りを得るまで辞めるわけにはいかない。	1	2	3	4	5
18	この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ	1	2	3	4	5
19	選択肢がほとんどないので、この会社を辞めることは考えられない。	1	2	3	4	5
20	この会社でしか働けない人間になっている。	1	2	3	4	5

【問10】 あなたは今後のキャリアについて、どのような展望をおもちですか。

		まったく そう思わない	あまり そう思わない	どちらとも いえない	そう思う	強くそう思う
1	今の派遣先で、できるだけ長く働きたい。	1	2	3	4	5
2	今後もWDBGの派遣労働者として、長く働き続けたい。	1	2	3	4	5
3	他の派遣会社で、今後も派遣労働者として働き続けたい。	1	2	3	4	5
4	今の派遣先で正社員になりたい。	1	2	3	4	5
5	他の会社で正社員になりたい。	1	2	3	4	5
6	特定の仕事のプロフェッショナルとして、企業横断的に活躍していきたい。	1	2	3	4	5

【問11】あなたは今後のキャリアについて、どのように感じていますか。

	まったくできるとは思わない	あまりできる思わない	どちらともいえない	できると思う	強くできると思う
1 今の派遣先で、長く働き続けられる。	1	2	3	4	5
2 今後もWDBGの派遣労働者として、長く働き続けられる。	1	2	3	4	5
3 今の派遣先で正社員になれる。	1	2	3	4	5
4 他の会社で正社員になれる。	1	2	3	4	5
5 特定の仕事のプロフェッショナルとして、企業横断的に活躍できる。	1	2	3	4	5

【問12】今の派遣先で、以下のような努力をしたいと思いませんか。

	まったく そう思わない	あまり そう思わない	どちらとも いえなし	そう思う	強くそう思う
1 今の派遣先で幅広い仕事を経験し、様々な技能を磨いていきたい。	1	2	3	4	5
2 今の派遣先の製品・サービスに関わる、特殊な技術やノウハウを習得していきたい。	1	2	3	4	5
3 今の派遣先で、職場の同僚と深い信頼関係を築いていきたい。	1	2	3	4	5
4 今の派遣先の組織やその風土を深く理解し、幅広い人脈を築いていきたい。	1	2	3	4	5
5 今の派遣先で関わっている取引先や顧客と深い信頼関係を築いていきたい。	1	2	3	4	5
6 他社に転職しても、すぐに活躍できるような技能を磨いていきたい。	1	2	3	4	5

【問13】あなたには、以下のような機会が与えられていますか。

派遣先において		全くない	ほとんどない	どちらとも いえなし	ある程度は ある	十分に ある
1	働き始める上で、初期訓練を受ける機会	1	2	3	4	5
2	仕事に関連した研修や教育を受ける機会	1	2	3	4	5
3	仕事の内容について希望を聞いてもらう機会	1	2	3	4	5
4	スキルアップにつながる仕事に挑戦する機会	1	2	3	4	5
5	契約更新や正社員転換等、今後のキャリアについて相談する機会	1	2	3	4	5
6	処遇全般について要望や不満を聞いてもらう機会	1	2	3	4	5
派遣元において		全くない	ほとんどない	どちらとも いえなし	ある程度は ある	十分に ある
7	働き始める上で、初期訓練を受ける機会	1	2	3	4	5
8	仕事に関連した研修や教育を受ける機会	1	2	3	4	5
9	仕事の内容について希望をきいてもらう機会	1	2	3	4	5
10	キャリアアップにつながる職場を選択する機会	1	2	3	4	5
11	契約更新や派遣先での正社員転換等、今後のキャリアについて希望をきいてもらう機会	1	2	3	4	5
12	処遇全般について要望や不満をきいてもらう機会	1	2	3	4	5

付表3 派遣先企業に対するアンケート

【派遣労働者の利用状況に関するアンケート調査】

ご社名/	事業所名/
------	-------

【問1】 貴社は、次の業種のうちどれにあたりますか。

1. 建設業 2. 食品製造業 3. 医薬品製造業 4. 化学製品製造業 5. その他の(2, 3, 4, 以外の)製造業 6. 卸売・小売業 7. サービス業 8. 医療機関 9. 大学等教育機関 10. 公的研究機関 11. その他( )

【問2】 貴事業所の労働者数について教えてください。

(おおよその数で結構です)

正社員	人
直接雇用の非正規社員	人
17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	人
上記以外の業務に従事する派遣社員	人
その他( )	人
合計	人

【問3】 貴社の概要について教えてください

上場区分 : 1上場 2非上場

従業員数(正社員のみ):

約 人

創業年 : 年

【問4】 それぞれのタイプの労働者を雇用(契約)する目的はどのようなものですか。労働者の区分ごとに最もあてはまる番号ひとつを○で囲んでください。そのような労働者がいないときは空欄で結構です。

1. 当てはまらない 2. どちらかという当てはまらない 3. どちらともいえない  
4. やや当てはまる 5. 当てはまる

		17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	17号以外の派遣社員	直接雇用のパートや契約社員
1	人件費の総額を抑制するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	正社員を増やさずに要員を確保することができるから	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	採用の手間やコストを減らすため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	教育訓練の手間やコストを減らすため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	業務管理の手間やコストを減らすため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	評価や給与計算等、人事管理の手間やコストを減らすため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	業務の繁閑に応じて、柔軟に人員調整を行うため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	数ヶ月未満の短期の要員を確保するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	正社員を募集しても集まらないため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	正社員の欠員を一時的に補うことができるため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	操業(営業)時間の長期化に対応するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	特定業務に習熟した人材を確保するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	自社に不足している技術者・技能者を確保するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	新規の事業やプロジェクトに必要な人材を確保するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	即戦力となる人材を確保するため	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	他社での経験や業界の先端技術を自社内に取り込むことができるから	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

【問5】 貴事業所において「派遣社員が多く就業する部門」を想定してお答えください。その部門では、派遣社員が従事している業務に正社員も配置されていますか。労働者の区分ごとに、最も当てはまるもの一つに○をつけてください。

		17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	17号以外の業務に従事する派遣社員
1	正社員も従事している		
2	正社員は従事していない		
3	そのような労働者はいない		



【問6】 貴事業所において「派遣社員が多く就業する部門」を想定してお答えください。  
派遣社員と正社員の仕事の区分はどのようになっていますか。  
最もあてはまるものを一つだけ選び、○をつけてください。

		正社員の業務とは明確に区分され、決まった範囲の仕事を担当している	正社員とは一定の分業関係にあるが、状況に応じて協働することもある。	派遣社員の能力や経験に応じて、正社員の仕事を個別に移管している	正社員と分け隔てなく、同じように仕事をしている。	そのような労働者はいない
1	17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	1	2	3	4	5
2	17号以外の業務に従事する派遣社員	1	2	3	4	5

【問7】 貴事業所において「派遣社員が多く就業する部門」を想定してお答えください。  
「部門」に勤務する労働者の「仕事」についてお伺いします。労働者の区分ごとに最もあてはまる番号に○をつけてください。  
そのような労働者がいないときは空欄で結構です。

1. 当てはまらない 2. どちらかという当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 非常に当てはまる

		正社員	17号(理学系研究職)の派遣社員	17号以外の派遣社員
1	事前に内容が決まっており、手順通りにこなす仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	新しい目標や課題に挑戦する仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	目標を達成する方法が明らかではなく、試行錯誤することが多い仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	予測困難な要素が多く、計画を修正したり、臨機応変に対応することが求められる仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	同僚や関連部署と頻繁に連絡をとりあい、情報のすり合わせを行う必要がある仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	同僚と相互に協力しなければ、うまくいかない仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	常に複数の目標を抱え、時間や労力の配分を自分の裁量で行う仕事	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

【問8】 それぞれのタイプの労働者に求める努力や能力についてお伺いします。最もあてはまる番号ひとつを○で囲んでください。そのような労働者がいないときは空欄で結構です。

1. 当てはまらない 2. どちらかという当てはまらない 3. どちらともいえない  
4. やや当てはまる 5. 非常に当てはまる

		正社員	17号(理学系研究職)の派遣社員	17号以外の派遣社員
1	幅広い仕事を経験し、様々な技能を磨くこと	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	会社の製品・サービスに関わる、高度で特殊な技能やノウハウを習得すること	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	職場の同僚との信頼関係を構築すること	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	組織全体を深く理解し、社内で信頼関係を構築すること	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	取引先や顧客を深く理解し、社外とも関係を構築すること	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	定型業務をミスなく滞りなく行うこと	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	解析やプログラミング、機器操作などの一般的知識や技能	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	特定の領域の他社でも通用する専門知識	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	公的な資格に裏付けられた体系的知識や技能	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

【問9】 それぞれのタイプの労働者に以下のことを要求するかどうかをお伺いします。  
最もあてはまるものをひとつを○で囲んでください。その様な労働者がいない時は空欄で結構です。

1. 決して要求しない 2. どちらかといえば要求しない 3. どちらともいえない  
4. どちらかといえば要求する 5. 必ず要求する

		正社員	17号(理学系研究職)の派遣社員	17号以外の派遣社員
1	突発的な残業	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	予め予定されている残業	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	採用された時に約束した職種を超えた業務の変更	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	必ずしも本人が望むとは限らない配置転換	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	経営理念や行動規範に則った行動をすること	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	長期継続就業	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

参

【問10】「部門」で以下の労働者が配置されている業務に新卒の社員を配置した場合、業務に必要な技能をマスターするまでにどの程度の期間を要しますか。労働者の区分ごとに最も当てはまる項目一つに○をつけてください。そのような労働者がいないときは空欄で結構です

		17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	17号以外の業務に従事する派遣社員
1	1週間程度		
2	2～3週間程度		
3	1か月程度		
4	3か月程度		
5	半年程度		
6	1年以上		

【問11】貴事業所では、どのように労働者を指導育成していますか？該当するものいくつかも○をつけてください

		正社員	17号(理学系研究職)の派遣社員	17号以外の派遣社員
1	上司や先輩に指導責任をもたせる			
2	業務マニュアルをつくる			
3	業務関連スキルを明文化する			
4	公的な資格取得に対して金銭的な補助を行う			
5	公的な資格取得に対して時間的配慮を行う			
6	社内資格制度があり、その資格取得のための教育研修に参加させる			
7	本人の適性に合った仕事を割り振る			
8	本人のキャリアに関する相談機会を設ける			
9	改善活動等に参加させる			
10	育成を目的に職場の会議等に参加させる			
11	学会等に参加させる			
12	論文発表させる			
13	採用時に研修を行う			
14	定期的に研修を行う			
15	育成を目的に高度な仕事を割り振る			

【問12】貴事業所には、以下の労働者を正社員に登用する制度はありますか。区分ごとに該当するところに○をつけてください

		17号(理学系研究職)に従事する派遣社員	17号以外の業務に従事する派遣社員
1	正社員に登用する制度がある		
2	正式な制度はないが、人物により例外的な対応を検討する(中途採用のルートにのせる等)		
3	制度を利用して正社員に登用した実績がある		
4	制度はないが、例外的に正社員に登用した実績がある		

【問13】貴事業所は、派遣会社と長期継続取引することをどのように考えますか

		まったくそう 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも いえない	そう 思う	強く そう 思う
1	派遣会社と長期継続取引することは自社にとって有益である	1	2	3	4	5
2	派遣会社には、自社を深く研究してもらいたい	1	2	3	4	5
3	派遣会社には、自社の業務に適合するよう特別に人材養成してもらいたい	1	2	3	4	5
4	派遣会社とは、業務単位でスポット的に短期契約することが有益である	1	2	3	4	5
5	派遣会社には、自社に適する人材について長期取引を通じて理解してもらいたい	1	2	3	4	5

参考文献

- Atkinson J.(1985) *Flexibility, uncertainty and manpower management*,  
IMS report No85 ,Institute of Manpower Studies
- Bandura, A. (1977) "Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change".  
Psychological Review, 84, 191-215.
- Barney Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, second  
edition*, Person Education, Inc., (岡田正大訳 『企業戦略論 (上)』ダイヤモンド社、  
2007 年)
- Becker Gray S. (1975) *Human Capital*, National Bureau of Economic Research,  
Inc., (佐野陽子訳 『人的資本』 東洋経済新報社、2008 年)
- Betz, N.E., & Hackett, G. (1981) "The relationship of career-related self-efficacy  
expectations to perceived career options in college women and men". Journal of  
Counseling Psychology, 28, 399-410.
- Douma S., Schreuder H. (2002) *Economic Approaches to Organizations, third  
edition* ,Person Education Ltd.(丹沢安治、岡田和秀、渡部直樹、菊澤研宗、久保知一、  
石川伊吹、北島啓嗣訳 『組織の経済学入門』 文真堂、2007 年)
- Hackett, G., & Betz, N.E. (1981) "A self-efficacy approach to the career  
development of women". Journal of Vocational Behavior, 18, 326-339.
- Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R.(1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley  
Publishing Company, Inc.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co (北野利  
信訳 『仕事と人間性』 東洋経済新報社、1968 年)
- Kram Kathy E. (1988) *Mentoring At Work*, University Press of America (渡辺直  
喜 伊藤知子訳 『メンタリング』白桃書房、2003 年)
- Lazear Edward P. (1998) *Personnel Economics For Managers*, John Wiley &  
Sons,Inc. (樋口美雄、清家篤訳 『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社、2007 年)
- Schein Edgar H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company,  
Inc. (二村敏子、三善勝代訳 『キャリアダイナミクス』白桃書房、1996 年)
- Williamson Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press, A Division  
of Macmillan Publishing Co.,Inc. (浅沼万里、岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論  
社 1980 年)
- 浅沼万里(1997)『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社  
有賀健・神林龍・佐野嘉秀(2008)「非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果」  
『日本労働研究雑誌』No.577、78-97 頁
- 内田康彦(2006)「何を企業の中に残すべきか」『正社員時代の終焉』リクルートワークス研  
究所、71-104 頁
- 大久保幸夫編著(2006)『正社員時代の終焉』リクルートワークス研究所
- 奥林康司 (2006)『入門 人的資源管理』 中央経済社
- 金井壽宏 (2006)『経営組織』 日本経済新聞社

- 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』 有斐閣
- 木村琢磨（2002）「正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』  
No.505、27-38 頁
- 小池和男（2006）『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- 河野英子（2009）『ゲストエンジニア』 白桃書房
- 佐藤博樹（1998）「非典型労働の実態－柔軟な働き方の提供か」『日本労働研究雑誌』No.462、  
2-14 頁
- 佐藤博樹・小泉静子（2007）『不安定雇用という虚像』 勁草書房
- 佐藤博樹編著（2007）『新しい人材マネジメント』 労働新聞社
- 佐藤博樹（2008）『パート・契約・派遣・請負の人材活用＜第2版＞』 日本経済新聞社
- 佐藤博樹（2008）「人材活用における雇用区分の多元化と処遇・均等の課題」『組織科学』  
vol41 No.3 22-32 頁
- 佐野嘉秀・高橋康二（2009）「製品開発における派遣技術者の活用－派遣先による技  
能向上の機会提供と仕事意欲」『日本労働研究雑誌』 No.582、13-28 頁
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史（2003）「パートが正社員との賃金格差に納  
得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』 No.512、58-73 頁
- 島貫智行・守山基博（2004）「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研  
究』 No.526、4-15 頁
- 島貫智行（2007）「派遣労働者の人事管理と労働意欲」『日本労働研究雑誌』  
No.566、17-36 頁
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響 -組織  
内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』 No.568、63-76 頁
- 清水直美（2007）「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』  
No.568、93-105 頁
- 鈴木竜太（2007）『自律する組織人』 生産性出版
- 高橋潔（1998）「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』 No.460、49-58 頁
- 谷口和弘（2006）『企業の境界と組織アーキテクチャ』 NTT 出版
- 二村英幸（2009）『個と組織を生かすキャリア発達の心理学』 金子書房
- 野中郁次郎（1974）『組織と市場』 千倉書房
- 林田修（2004）「雇用形態と企業の境界」『日本労働研究雑誌』 No.526、  
67-77 頁
- 平野光俊（2004）「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」『国民経済雑誌』  
第190巻第2号、77-97 頁
- 平野光俊（2006）「雇用・就業形態の多様化に伴う労働者の処遇や活用のあり方について」  
大阪府
- 平野光俊（2007）『日本型人事管理』 中央経済社
- 平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント」『国民経済雑誌』  
第197巻第3号、25-48 頁
- 平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性」『日本労働研

- 究雑誌』No.586、5-19 頁
- 朴弘文・平野光俊（2008）「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界」『日本労務学会誌』vol10 No1 ,17-30 頁
- 朴弘文・小泉大輔・平野光俊(2009)「女性活躍推進施策とキャリア自己効力感」『神戸大学ディスカッションペーパー』
- 松浦民恵（2009）「派遣労働者のキャリア形成に向けてーヒアリング調査による考察」『日本労働研究雑誌』No.582、29-39 頁
- 丸山雅祥（2006）『経営の経済学』有斐閣
- 村上由紀子（2003）『技術者の転職と労働市場』白桃書房
- 守島基博（2008）『人材マネジメント入門』日本経済新聞社
- 厚生労働省「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」
- 厚生労働省「労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果について」
- 厚生労働省「労働者派遣契約の中途解除に係る対象労働者の雇用状況について(速報)」
- 厚生労働省「平成20年度派遣労働者実態調査結果の概況」
- 社団法人 日本人材派遣協会「労働者派遣事業統計調査の報告」