

## 派遣スタッフのキャリア形成支援の現状と課題 ～派遣会社ヒアリング調査から～

株式会社ニッセイ基礎研究所  
生活研究部門副主任研究員  
松浦 民恵

本調査研究においては、派遣会社を対象として、派遣スタッフの能力開発支援に関するヒアリング調査、マッチングを通じた派遣スタッフのキャリア形成支援に関するヒアリング調査を、いずれも平成19年9月に実施した。このヒアリング調査は日本人材派遣協会の会員企業6社、このヒアリング調査は同7社を対象としている。能力開発支援やキャリア形成支援に関するヒアリング調査であることから、調査対象は、これらの取組に意欲的な派遣会社を中心となっている。なお、派遣会社のヒアリング調査の実施は、作業委員会の委員が担当した。

ここでは、このヒアリング調査の結果のポイントを紹介することとしたい。

### (1) 派遣スタッフの能力開発支援に関するヒアリング調査

本調査では、主に次のような項目についてヒアリングを行った。

能力開発の基本的考え方

能力開発支援の現状

- ・会社負担による能力開発支援
- ・自己啓発支援
- ・職業経験のない派遣スタッフに対する能力開発支援
- ・能力開発支援における派遣先と派遣会社の連携

能力開発支援の費用

能力開発支援を行ううえでの課題や問題点

派遣スタッフの能力開発に対する公的支援や業界団体の取組への要望

以下、項目に沿って結果のポイントを紹介したい。

#### 能力開発の基本的考え方

どの派遣会社も、派遣スタッフの能力開発支援を重視する姿勢は鮮明である。中には、次のように派遣スタッフの類型別に能力開発支援の方針を立てている派遣会社もある。

- ・レベルアップ希望者：教育事業を行うグループ会社での専門教育受講の奨励。
- ・未就労層：ビジネスの基礎を教育（社会人としての心得、マナー研修、O A研修等）。
- ・異業種・異職種経験者：希望職種に関連する教育の受講。
- ・育児中の女性：これまでのキャリアや希望に応じたキャリアの再形成
- ・シニア層：O A研修や年下の指揮命令者とのコミュニケーション研修。

また、特定労働者派遣を実施している派遣会社では、専門的分野に特化し、未経験者を採用して能力開発したうえで、派遣先でのOJTによって育成するという方針をとって

いる事例もある。

## 能力開発支援の現状

### ・会社負担による能力開発支援

会社負担による能力開発支援としては、O A研修、ビジネスマナー研修、コミュニケーション研修を実施している派遣会社が多い。派遣会社と派遣スタッフの関係の希薄化への対応の一環として、キャリアカウンセリングやキャリアデザインセミナーを導入した派遣会社もある。

この他、営業職を派遣している派遣会社では、営業としてのマナーや営業業務を説明するセミナーを開催している。MR（Medical Representative、医薬情報担当者）育成のために、資格取得に必要なカリキュラムを実施している派遣会社もある。

能力開発支援の実施方法としては、自前の教育スクールの設置、eラーニング・システムの導入、CD-ROMによるトレーニング、個別指導等がある。

### ・自己啓発支援

自己啓発支援としては、試験の受験費用や資格取得のための費用の補助、自前や提携の教育スクールでの受講費用補助等がある。研修を受けた派遣会社から派遣されたいと派遣スタッフが思うように、受講後にそのスキルを活かして派遣された場合には、派遣スタッフが負担した受講料の一部を払い戻している事例もある。

### ・職業経験のない派遣スタッフに対する能力開発支援

職業経験のない派遣スタッフに専用の教育訓練をパッケージとして用意している派遣会社もある。内容としては、O Aスキル、ビジネスマナー等が中心となる。

特定労働者派遣で採用した新卒に対しては、新人研修を実施している事例もある。

### ・派遣先と派遣会社の連携

派遣スタッフの能力開発支援において、派遣会社と派遣先が連携しているケースは少ないが、人材の確保が難しい専門分野等においては、派遣会社と派遣先が連携しながら未経験者を育成している事例もある。

MRの特定労働者派遣を行っている派遣会社は、派遣会社と派遣先で適宜役割分担をしながら能力開発を行っている。派遣先から要望があった場合は、MRとして経験を積んだマッチング担当者が、派遣のMRに随行して、O J Tによる教育を行うこともあるし、派遣先のベテランMRがO J Tを行う場合もある。また、派遣先が、パイピングを担当できる人材を募集しても集まらず、かつ汎用的な知識・技能では戦力になり得ないという課題を抱えていた派遣先が、派遣スタッフに対して派遣先独自の能力開発プログラム（プラント関係の配管の設計・技術に関するパイピング講座）を実施している事例もある。

また、大口の派遣先の場合には、派遣会社の能力開発プログラムを派遣先のニーズに合わせてカスタマイズしたり、教育研修を派遣先と派遣会社で分担するといったような連携が、比較的やりやすいという意見もあった。

### **能力開発支援の費用**

能力開発支援の費用については、把握の仕方が派遣会社によって異なっており、単純に比較することは難しい状況にある。ただし、能力開発支援の費用対効果がどうなっているかという点に重大な関心を持ち、何とかして効果を測定したいというニーズを持つという点については、各社共通しているといえそうである。中には、教育訓練の受講者が自社を通じてどの程度派遣されているかを把握している派遣会社もあった。一方、能力開発支援の効果の測定が難しいと感じている派遣会社も複数みられる。

### **能力開発支援を行ううえでの課題や問題点**

能力開発支援を行ううえでの課題としては、コストの問題が最も大きいようである。複数の派遣会社に登録している派遣スタッフが多いなかで、能力開発支援の費用対効果をどう確保していくかという点は、派遣会社にとって悩ましい問題である。また、「高度あるいは特殊なスキルに関する能力開発支援のニーズはあるが、コスト面の負担が大き過ぎて実施できない」、「派遣スタッフのいる地域が偏っており、派遣スタッフが少ない地域では規模のメリットが働かないため教育訓練を実施しにくい。このため、教育訓練機会に地域間格差が生じている」というような問題提起もあった。

能力開発支援の費用対効果の測定とも一部重なるが、派遣スタッフのスキルの評価が難しいという意見も出た。さらに、派遣会社と派遣スタッフの間の距離感が広がっていることを危惧する声もあった。

### **派遣スタッフの能力開発に対する公的支援や業界団体の取組への要望**

派遣スタッフの能力開発に対する公的支援や業界団体への取組への要望としては、「派遣会社各社が共同で利用できる教育施設等を設けてほしい」、「地方で教育施設の紹介や研修講師の斡旋をしてほしい」等があげられている。また、スキルのレベルが認定できるような指標を業界全体として設けてもらいたいという声もある。

一方、派遣会社によって考え方が違うので、業界団体として何かを行うのは難しいのではないかという慎重な意見もみられている。

## (2) マッチングを通じた派遣スタッフのキャリア形成支援に関するヒアリング調査

本調査では、主に次のような項目についてヒアリングを行った。

マッチングの仕組みと現状と変化

マッチングと派遣スタッフのキャリア形成

- ・希望やスキルの確認方法
- ・キャリア形成と時給
- ・マッチングによるキャリア形成の現状
- ・マッチングによるキャリア形成の課題

正社員経験のない人やキャリア中断のある人の派遣可能性

マッチング担当者に求められる職業能力とその育成方法

- ・マッチング担当者に求められる職業能力
- ・マッチング担当者の育成方法

マッチング以外でのキャリア形成支援のための取組内容

紹介予定派遣のマッチングに関して、通常の派遣と異なる点、留意している点

以下、項目に沿って結果のポイントを紹介したい。

### マッチングの仕組みと現状と変化

マッチングの仕組みとしては、営業担当者とマッチング担当者の役割分担をどうしているかがポイントになる。

営業担当者とマッチング担当者の役割を固定し、分業制に変更した派遣会社がある一方で、役割を固定化せず、営業からマッチングまで一連の業務を担当させる方式を守っている派遣会社もある。分業制には効率化が図られるというメリットがあり、1人がいろいろな仕事を担当する中で生きたナレッジを蓄積し、対応できる幅も広がるというメリットがある。なお、分業制をとる派遣会社の中には、営業担当者、マッチング担当者に加えて、派遣スタッフのフォローや支援を専門に担当する部署・者を置いている事例もある。その場合の流れとしては、登録センターあるいは支店で登録された後、派遣スタッフのスキルや要望を踏まえて、マッチング担当者が仕事のマッチングを行う。その後、実際に派遣される段階で営業担当者に引き継がれ、さらに派遣先での派遣スタッフのフォローはフォロー専門の担当者が担当する。

また、仕事の担当を決める際の単位は、企業単位、エリア単位、職種単位等、派遣会社によってさまざまである。

## マッチングと派遣スタッフのキャリア形成

### ・希望やスキルの確認方法

派遣スタッフの仕事に関する希望やスキルの確認は、登録時や派遣契約の終了・更新時に行われているケースが多い。多くは営業担当者やマッチング担当者等によるヒアリングを通じて、派遣スタッフの希望の変化が把握されているようである。こうしたやりとりの中で、派遣スタッフの長期的なキャリア形成に関する希望も確認されている。

把握するスキルの内容としては、データの入力速度、OAのスキル（Word・Excel・PowerPoint・Access等）、英語能力、経理や貿易実務の経験、取得資格等があげられる。また、派遣契約の終了時に、派遣先あるいは派遣スタッフに、仕事の評価に関するアンケート調査を実施している事例も複数みられる。

### ・キャリア形成と時給

派遣スタッフの時給を見直す機会は、少なくとも年1回は設けているという派遣会社が多い。ただし、派遣先が変更される際には、業務内容が変わることから、当然時給も変更となる。また、同一派遣先で時給が全く上がらない場合には、派遣スタッフの時給を上げて仕事を継続してもらえるように、派遣料金を上げるか、あるいは別の派遣スタッフに交代するか、派遣先に選択肢を提示して選んでもらうという事例もあった。

派遣会社としても、派遣スタッフに長く働いてもらうためには、労働条件を向上させてモチベーションを上げることが重要だという認識はあるものの、「仕事範囲が限定されている場合、ある程度以上の派遣料金アップは難しく、結果として時給も上げられない」という声もある。時給が上がる要素としては、「技術系などの専門的職種では、1つの職種をきわめることによって時給を上げていくことも可能である」、「事務職の場合は、より多くの知識が必要とされる仕事に変わっていくことによって時給が上がっていくというケースが多い」、「意欲や能力が高い派遣スタッフは、時給を上げるために営業担当者が派遣料金の交渉をするまでもなく、派遣先に信用され、自然と派遣料金・時給が上がっていく傾向がある」というような意見があった。

### ・マッチングによるキャリア形成の現状

派遣スタッフがキャリア形成を考えて仕事の変更を希望する場合には、派遣会社としても、すぐに変更が可能かどうかは別にして、基本的には派遣スタッフの意向に沿う形で仕事を選定しようとしている。派遣スタッフの希望と実際の能力や経験に乖離がある場合は、希望通りの仕事を紹介できない理由を客観的に示して伝える、希望する仕事をするためにどのようなスキルを身に付けたらよいかアドバイスする、将来的に希望する仕事に結びつきそうな仕事、職場に派遣する等の対応をとっている。

たとえば、一般事務や受付で長期的に派遣を続けていても、時給を上げるには実際限界があり、年齢やキャリアによって継続してきた業務に行き詰まるケースがあるという。そういうときに、派遣という働き方を通じてキャリア形成をしていくためにはどのような職種を選べばいいのか、あるいは正社員を志向するという道も考えられる

というようなことを、過去の実例を示しながらアドバイスをして、結果として正社員を志向するようになれば、紹介予定派遣の案件を紹介する等の配慮をする。また、一般事務としての就労が長く、派遣スタッフが将来のキャリアについて悩んでいる場合は、営業事務の経験と英語の資格があれば貿易の仕事、簿記の資格があれば経理の仕事、営業とのやりとりが得意で評価が高ければ秘書の仕事というように、資格や経験をみながらキャリア形成についてアドバイスをしているという事例もあった。この他、派遣スタッフが経験のない職種に転換するにあたっては、派遣会社が派遣スタッフに研修等を受講させながら、研修を受講中であるということを派遣先に説明して未経験の職種で受け入れてもらう、あるいはマッチングの時点では派遣先の求めるレベルに達していないということを考慮して、通常の派遣料金よりやや低めの料金で派遣するというような事例がみられる。

一方、「長期的なキャリアまで考えている派遣スタッフは少ない」、「何社も派遣会社を経験しながら職種を変更せず長期就労している派遣スタッフの場合はキャリアよりも勤務条件に関する要望が多い」というような指摘もあった。派遣スタッフが自分のキャリアについて考えるのは、思ったような水準の時給にならない等の厳しい局面に直面した時、あるいは新しい能力を身につけたいという意欲が出てきた時等であり、通常は、その時の仕事内容にしか関心がないケースが多いという。また、そもそも派遣スタッフのキャリア形成だけを考えて仕事のマッチングを行うわけではなく、派遣先のニーズに応えることが重要であるという点を強調する事例も少なからずあった。

実際のところ、派遣会社としては、派遣スタッフの意識や状況によって、キャリア形成支援のあり方は変わってくるようである。派遣スタッフ本人がどういう希望を持っているか、どの点に重きを置いているかが明確でなければ、派遣会社としても支援が難しい面があるということだろう。

#### ・マッチングによるキャリア形成の課題

マッチングによるキャリア形成の課題として、まずあげられるのは、派遣スタッフの育成に対して派遣先の協力や支援が得られないという点である。派遣先の指揮命令者が派遣スタッフの育成に関心がなかったり、派遣先の職場が人手不足で派遣スタッフに仕事を教える人がいなかったりする場合は、派遣スタッフがスキルを伸ばしたいと思っても実現は難しいという。

次に、派遣先の要望と派遣スタッフのニーズが合致しない場合、派遣先の意向を優先し、派遣スタッフのキャリア形成にまでなかなか目を向けられない営業担当者がいることも課題としてあげられている。

また、一般事務の範疇で長く就労を続けてきた派遣スタッフのキャリア形成を課題として捉えている派遣会社も多い。ある派遣会社のマッチング担当者は、「派遣スタッフとして経験は長いもののスキルの向上がない場合には、新しい派遣先を見つけるためのマッチングは難しい」と警鐘を鳴らしている。しかしながら、長く就労した派遣先で正社員になる、専門スキルを要する職種（翻訳、通訳、経理等）に転換して派遣就労を続ける等、派遣スタッフに対して、長期的なキャリア形成を見据えたアドバイスまではできていないという派遣会社がほとんどである。また、「さまざまな企業で求

められるようなスキルを磨き、業務知識を身に付けたとしても、職種により派遣料金がある程度固定されているため、スキルアップやキャリアがなかなか賃金につながらないところに現実の壁がある」という問題提起もあった。

### **正社員経験のない人やキャリア中断のある人の派遣可能性**

正社員経験のない人やキャリア中断のある人に対しては、既存の能力開発プログラムの枠組みの中で教育している派遣会社がほとんどであった。たとえば、OAスキル研修、ビジネスマナー研修、コミュニケーション研修等を受講させ、これらの研修を受講済みであることを派遣先に伝えたいうえで派遣している。

子育て中の派遣スタッフについては、時間的制約があったり、子どもの急な病気への対応の体制が十分でない場合には、なかなか派遣先が見つからないという現実もある。

### **マッチング担当者の求められる職業能力とその育成方法**

#### **・マッチング担当者に求められる職業能力**

マッチング担当者の採用の際には、それまでの職業経験よりも、適性や意欲をみるという派遣会社が多い。適性の具体的な内容としては、人を支援する素養、柔軟性、迅速なマッチングへのプレッシャーに耐えうるストレス耐性、人を見極めることができる感性等があげられている。

マッチング担当者に求められる職業能力としては、情報収集能力、把握能力、コミュニケーション能力の重要性を指摘する声が多い。把握能力とは、派遣先企業や派遣スタッフの提示している条件の優先順位を、しっかりと把握できる能力を指す。この他、正確な事務処理能力や期限・コンプライアンス重視の姿勢の重要性を指摘する声もあった。

さらに、ベテランのマッチング担当者の条件としては、派遣先企業や派遣スタッフの潜在的ニーズまで汲み取れる、派遣先や派遣スタッフに対して提案ができる、スキルが十分でない派遣スタッフを売り込める、派遣スタッフやマッチング担当の後輩の力を伸ばしていける、苦情対応にも長けているというような点があげられている。

#### **・マッチング担当者の育成方法**

マッチング担当者の育成については、労働者派遣法、情報管理など基礎的な部分は座学で教育する事例があるものの、基本的にはOJTを重視している派遣会社が多い。具体的には、マッチング担当者の先輩が個別に指導している事例が多く、最初に担当する仕事としては、登録情報の更新、仕事のマッチングのための派遣スタッフ情報の検索（どのような検索条件を指定するかという点にテクニックを要する）、典型的な事務職などわかりやすい仕事のマッチング担当等があげられている。

### **マッチング以外でのキャリア形成支援のための取組内容**

マッチング以外でのキャリア形成支援としては、キャリアに関する相談への対応をあげる派遣会社が多い。キャリア相談のための専門の窓口を設置している事例や、専門家によるキャリアカウンセリングを実施している事例もある。

### 紹介予定派遣のマッチングに関して、通常の派遣と異なる点、留意している点

紹介予定派遣のマッチングに関して配慮している点としては、将来の正社員<sup>1</sup>としての就労を前提に、かなり長期的な視点で必要な情報を収集するという事例が多かった。具体的には、派遣先の業界情報や、会社としての女性活用の方針・状況、上場予定の有無等があげられる。また、賞与制度や福利厚生等、正社員となった場合の労働条件についても、営業担当者が派遣先に対して詳しくヒアリングを行う。

また、「紹介予定派遣の場合、正社員として就労したいという派遣スタッフの意向をアピールするため、派遣スタッフと営業担当者間で十分打合せをしたうえで派遣先との面談に臨む」、「正社員への切り替え時には、派遣スタッフに対して、労働条件の相違を十分に説明する」というような意見もあった。

一方、紹介予定派遣の場合は、派遣先企業の要求が通常の派遣以上に厳しく、派遣会社の提案が通りにくいという声もあった。派遣スタッフから正社員になるケース全体をみると、最初から紹介予定派遣で始まる案件よりも、通常の派遣の途中から紹介予定派遣に切り替わるケースのほうが多い印象があるという指摘もあった。このような中、派遣会社としても派遣スタッフに対する視線が通常よりも厳しくなり、少しでも不安材料があると紹介を控える場合もあるようである。結果として、紹介予定派遣は通常の派遣の場合よりも案件数が絞られていく。

最初から紹介予定派遣だったが、正社員としての採用に至らない場合は、どちらかという派遣スタッフが断るケースが多いようである。これについては、最初から正社員で入っていたらあえて退職しなかったかもしれないが、派遣期間という見極め期間があるがゆえに、派遣先企業のよくない面もみえてきて、正社員になることを躊躇するようになる面があるのではないかという意見があった。

---

<sup>1</sup> 紹介予定派遣は、派遣会社が派遣労働者・派遣先に対して職業紹介を行う（ことを予定している）派遣を指すものであり、必ずしも正社員としての雇用だけでなく、契約社員等の形態による雇用も含まれるが、ここでは正社員としての雇用を中心に意見を聞いている。

## まとめ～派遣会社ヒアリング調査から得られた示唆

最後に、2つのヒアリング調査の結果のポイント、調査から得られた示唆を整理しておきたい。

派遣スタッフの能力開発支援における課題として、まずあげられるのは費用対効果の確保をいかに図っていくかという点である。複数の派遣会社に登録している派遣スタッフが、教育訓練を受講した派遣会社を派遣元として選ぶとは限らない。このような中で、教育訓練を受講した派遣会社から派遣された派遣スタッフに対して受講料を払い戻し、その派遣会社を派遣元として選ぶインセンティブを付与している事例もある。

能力開発支援の費用対効果という面では、たとえば研修の受講対象となる派遣スタッフが少ない場合にも問題が生じる。具体的には、高度あるいは特殊なスキルに関する能力開発支援のニーズはあるが、コスト面の負担が大き過ぎて実施できないという声があった。また、派遣スタッフのいる地域が偏っていることから、派遣スタッフが少ない地域では規模のメリットが働かず教育訓練を実施しにくい。結果として能力開発支援に地域間格差が生じている。

能力開発支援の実施に関して、実際どの程度費用対効果が確保できているかを検証することが難しいという点も、大きな課題としてあげられる。教育訓練の受講者が、自社を通じてどの程度派遣されているかを把握している派遣会社もあるが、能力開発支援によってどの程度スキルが向上したかを把握できている事例は見当たらない。派遣スタッフのスキルの把握はいずれの派遣会社も行っているが、スキルの向上に能力開発支援がどの程度寄与しているかを測定するまでは実際難しいようである。

マッチングを通じたキャリア形成について、ある派遣会社は、「能力開発プログラムの整備に加えて、スキルを高めることによってどのような可能性が開かれるのかということを示して方向づけをすることは、派遣会社としての仕事である」と述べている。将来のキャリアがイメージできなければ、派遣スタッフとしても能力開発の必要性を理解するのが難しい面がある。また、せっかく資格を取得する等の能力開発を行っても、それを実際の仕事に生かされなければ、派遣会社、派遣スタッフのいずれにとってもメリットにならない。派遣スタッフがキャリア形成を実現していくには、派遣会社が、派遣スタッフの長期的なキャリア形成を見据えたアドバイス、さらにはマッチングを行うことが大きく寄与すると考えられる。その際、派遣先と派遣スタッフの狭間に立つ営業担当者が、派遣先の意向のみを重視せず、派遣スタッフのキャリア形成の重要性を理解することが不可欠となる。

次に、ヒアリング調査においては、「派遣先が派遣スタッフの教育に熱心で、社内で教育体制を整えてくれるような場合は、派遣会社としても派遣スタッフの能力開発支援がやりやすくなり、スキルアップやキャリア形成につながっていく。また、派遣スタッフの能力をきっちりと評価する派遣先や、不条理な差別をしない派遣先であることも、派遣スタッフのキャリア形成のためには必要である」という指摘もあった。実際、派遣先の協力・支援なくしては、派遣スタッフのキャリア形成を実現させることは難しい面が大きい。

キャリア形成の実現に向けては、キャリア形成に対する派遣スタッフ本人の意欲が前提条件となる。派遣スタッフがどのようなキャリアを希望するかによって、派遣会社の支援のあり方も変わってくる。まずは、派遣スタッフが自分のキャリア形成について考え、仕事に対する希望を明確にする必要がある。また、希望はあっても現実と乖離しているとい

う場合には、両者を近づけるために、派遣スタッフ自身が能力開発や仕事を通じたスキルアップを行っていく必要がある。

派遣スタッフがキャリア形成を実現させ、モチベーションを維持・向上させながら就労できることが、派遣会社にとってもメリットになることはいうまでもない。そのためには、能力開発支援、マッチング、さらには長期的なキャリア形成をいかに連動させていくかがポイントになる。

以 上