

## 「派遣社員パネル調査」分析

派遣社員の  
キャリア形成・処遇向上に  
派遣会社は  
いかに関わるのか

調査概要と各章のサマリー

## 派遣社員パネル調査 調査概要

### 調査設計

調査手法	インターネット調査
対象地域	全国
標本抽出方法	インテージ・ネットモニター「マイタイムモニター」より適格者を抽出
対象者条件 (スクリーニング)	18～69歳の男女、既往調査で以下いずれか該当（事務系職種に該当）する人 ① インテージ「法人パネル」（2021年6月実施）で、職業：派遣社員、職種：事務系職種と回答 ② インテージ「HR-kit第18回（2021年10月）」で、職業：派遣社員、職種：事務系職種と回答 （2回目以降は1回目の本調査回答者全員）
対象者条件 (本調査)	スクリーニング調査の回答者中、以下①②を満たす人 ① 現在の雇用形態が「正社員」「契約社員」「派遣社員」 ② 現在の職種が「事務系職種」
除外条件	なし（マスコミ、広告、市場調査等の業界関係者も除外としない）
調査ボリューム	スクリーニング調査：3問 本調査：38問
呈示物	なし
集計	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェイトバック集計：なし</li> <li>1回目調査～4回目調査までをリンクした集計を実施+4回目までの単体集計</li> </ul>
その他	本調査は「JIS Y 20252 (ISO20252) 市場・世論・社会調査及びインサイト・データ分析－用語及びサービス要求事項」を順守して実施されたものです。

### 第1回目～第4回目の実施概要

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

## 各章のサマリー

### 1. 派遣会社で無期化する派遣社員の増加と派遣会社の課題 佐藤博樹（東京大学 名誉教授・中央大学ビジネススクール講師）

派遣社員の雇用安定措置を義務付けた2015年の労働者派遣法の改正といわゆる無期転換ルールが導入された労働契約法の影響を受けて、派遣社員の無期労働契約化が急速に進んだ。一方で、無期契約になった派遣社員が、現在の派遣先での業務がなくなった場合の選択は「派遣会社の指示に従う」か「他の派遣先や会社を探す」かに大きく分かれるが、そこには派遣会社に対する信頼度や満足度の違いが影響していることが確認できた。同じ職場で無期契約になった派遣社員に対してその派遣先での仕事が終わった後も継続的に紹介できるためには、営業担当者が日ごろから派遣社員と円滑なコミュニケーションをはかり、派遣社員の希望やスキル、キャリア志向を把握できる信頼関係を築くことが必要不可欠である。

### 3. 事務系派遣社員としての就業選択が仕事・賃金の水準に与える影響 佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）

無期雇用で同じ派遣先に長く勤務する派遣社員ほど、仕事の自律性や裁量性は高くなり、担当範囲も広がっている。しかし賃金水準は無期雇用よりも有期雇用の方が高い傾向にあることがわかった。調査期間においては、より高い賃金を求めて派遣先を変える有期雇用の派遣社員の方が、多くが同じ派遣先で就業を続ける無期雇用の派遣社員よりも、賃金水準を上げやすかったと見られる。派遣会社は無期雇用の派遣社員が業務熟達度を高め、派遣先への貢献度を高めていることを派遣先に伝えて料金交渉し、昇給の機会を広げる必要がある。また無期雇用の派遣社員に対しては、就業先を変えることへの不安を軽減するような情報提供と支援を行うことが重要となる。

### 2. 有期派遣から無期派遣・正社員等直接雇用に転換した事務系派遣社員の特徴 島貴智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）

事務系職種の女性派遣社員においては、有期雇用派遣から正社員等の直接雇用に転換した派遣社員と無期雇用派遣に転換した派遣社員とでは、有期派遣就業時の業務内容の特性やキャリア志向が異なっており、派遣会社に求められる支援も異なっている。直接雇用を目指す派遣社員へはキャリア形成に対する支援やアドバイスが、無期雇用派遣を求める派遣社員には、処遇条件の希望に合致する仕事の紹介や、転換時の処遇改善などが必要である。派遣会社の営業担当者やコーディネーターは、派遣社員のキャリアに関する意向や能力を的確に把握し、個別対応力を高めることで、派遣社員の多様なキャリア選択を支える存在となることが求められている。

### 4. 賃金か？雇用か？派遣労働者のトレードオフ（二者択一） 中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）

有期雇用の派遣労働者は更新時に賃金交渉の機会があることにより時給上昇率が高いが、無期雇用の派遣労働者は契約が惰性的に更新されるために賃上げの機会が乏しく、賃金と雇用安定とのトレードオフが生じている。同一労働同一賃金への対応ですでに2020年に賃金を大幅に引き上げていることもあり、賃金の引き上げに必要な不可欠な派遣先企業の協力が得られにくいことは要因の一つである。また、労使協定方式では平均賃金以上の賃上げ効果は限定的なうえ、政府の統計データを算出根拠としているため実社会での急激な賃上げとタイムラグがあるという構造的な課題もある。派遣会社は派遣先への料金交渉を強化することはもちろん労使協定方式を補完するために派遣先労働者との均等・均衡をとりいれるなど制度面での検討も必要である。

### 5. 同一労働同一賃金の「賃金決定方式」に対する誤解 中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）

労働者派遣法では、派遣労働者の賃金決定に派遣先均等・均衡方式と労使協定方式の二つの方法があり、派遣会社は派遣労働者に対して待遇の説明義務があるにもかかわらず、多くの派遣労働者が自身の賃金がどのように決定されているかを理解していない。特に、派遣会社への満足度が高かったり、自分の賃金が上がった場合ほど派勞使協定方式ではなく派遣先均等・均衡方式だと誤認しやすい傾向がある。派遣労働者は賃上げのメカニズムを正確に理解しないまま、賃金の増加を派遣先正社員との賃金差が是正された証と誤解している可能性がある。派遣労働者が自身の賃金がどのように決定されているのかを具体的に理解できるよう、より丁寧かつ分かりやすい説明を行うことが肝要である。

### 7. 事務系派遣社員の仕事ストレスと緩和策 島貫智行（中央大学大学院戦略経営研究科 教授）

事務系職種の女性派遣社員の半数超が仕事にストレスを感じており、ストレスを感じる人ほど、現在の仕事や派遣先・派遣会社への満足度、成長実感、今後の就業可能性も低い傾向にあることが示された。派遣社員の仕事上のストレスを軽減するためには、派遣会社が派遣社員本人の希望を考慮した仕事特性のマッチング、仕事のやり方についての助言など派遣先企業に対する業務遂行支援の働きかけ、「聴くチカラ」・「伝えるチカラ」・「律するチカラ」などの基礎的な仕事遂行能力のうち特に「律するチカラ」の向上支援、さらにキャリアに関する相談ができる仕組みや制度を整備するなど、派遣会社による多面的な取り組みが求められる。

### 6. 営業担当者とのコミュニケーションが派遣社員のキャリア形成に与える効果 佐野嘉秀（法政大学経営学部 教授）

営業担当者とのコミュニケーションに満足している派遣社員ほど、派遣会社で受けられる支援や利用できる制度をより認識しており、派遣先での仕事内容や人間関係、キャリアに関する希望などについて相談できている。また、派遣先でのOJTに関する支援も充実しており、Off-JTや自己啓発といった自発的なスキルアップに取り組む割合も高く、キャリア形成を促す支援や機会が広がる傾向にあることがわかった。派遣社員の希望するキャリアの実現を促すうえでは、派遣会社として人員体制の確保や、コミュニケーションに関するスキル向上のための研修の実施など、時間やスキルの面で、営業担当者が派遣社員とのコミュニケーションを十分にとれるようにするための営業担当者に対する支援が重要である。

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

多くの派遣社員は、正社員経験を持ちながらも「職場の人間関係」「業務や勤務時間の柔軟性」などに不満を抱え、派遣という働き方を選択している。一方で、将来の働き方として正社員を希望する者も多く、背景には賞与や退職金、昇給、定年制などの処遇制度への期待がある。派遣会社はこうした派遣社員のニーズに応えるため、限定正社員制度を導入する企業への職業紹介や、派遣元での無期雇用派遣の処遇制度の整備が求められる。また、派遣先との交渉を通じた派遣料金の引き上げや、派遣社員自身のスキル向上支援も重要である。さらに、営業担当者とのコミュニケーションの改善も、キャリア支援や業務マッチングにおける不満軽減につながる。派遣社員が希望する働き方を長期的に支えるためには、派遣会社が制度整備・情報提供・マッチング支援の三位一体で取り組むことが不可欠である。

## 日本人材派遣協会について

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

