

第2章 派遣・請負契約の料金設定と派遣・請負スタッフの処遇・人事管理

法政大学経営学部准教授

佐野 嘉秀

1. はじめに

この章では、派遣および請負契約のもとでの、人材ビジネス企業の取引先との派遣料金および請負料金の設定に関する取り組みに焦点をあてる。というのも、人材ビジネス企業側が、取引先への交渉や働きかけをつうじて、適正な水準で派遣料金や請負料金を設定することが、技能や担当業務、働きぶりや成果に応じた賃金を派遣スタッフや請負スタッフに支払う余地を広げることにつながると考えるためである。

派遣契約のもとで、派遣スタッフの技能や担当業務にかかわらず、派遣料金の水準が低く抑えられていては、人材ビジネス企業が、利益を確保しながら派遣スタッフの賃金水準を高く設定することが難しくなる。また、請負契約においても、受注する業務の質や量に見合った請負額を確保するほか、請負現場の生産性が向上した際に、人材ビジネス企業が生産性向上分の利益を確保することが、請負スタッフの昇給を可能にする重要な条件となろう。したがって、適正な水準での派遣料金や請負料金の設定に向けた人材ビジネス企業の取り組みが、派遣スタッフや請負スタッフの賃金水準を高めることにつながると考えられる。

このような問題関心から、本章では、第1に、派遣業に関して、人材ビジネス企業による、派遣スタッフの技能や担当業務を踏まえた個別の派遣料金設定や、派遣料金の引き上げのための定期的な取引先との交渉の実施状況と、派遣スタッフの賃金水準との関係について確認する。第2に、こうした個別的な派遣料金の設定・改定交渉に取り組む人材ビジネス企業の事業戦略や人事管理に関する特徴について明らかにする。第3に、請負業に関して、請負現場における生産性向上に伴う利益確保の状況と、請負スタッフの賃金水準および昇給の実施との関係について分析する。第4に、以上の分析結果についての、派遣スタッフや請負スタッフの処遇向上に関する含意について考察したい。

2. 派遣料金の個別設定と賃金水準

派遣スタッフとして働く人にとって、従事する仕事の高度化や技能の向上にあわせ、賃金水準を高めていくことは、労働条件の向上のための重要なルートとなる。

人材ビジネス企業として、このような賃金水準の設定を可能にするためには、第1に、派遣スタッフの仕事や技能を反映させるかたちで、かれらの賃金水準を設定することが必要となる。第2に、派

遣スタッフの昇給を可能にするうえで、派遣先との交渉をつうじて派遣スタッフの派遣料金の引き上げを行うことが重要と考えられる。というのも、派遣料金の水準が、派遣スタッフの仕事内容や技能に関わらず低く設定されている状況で派遣スタッフの賃金を高く設定することは、人材ビジネス企業の利益確保を難しくすると考えられるためである。

それでは、実際に、技能や仕事内容を踏まえた個別的な派遣料金の設定や、派遣料金の引き上げに向けた取引先との定期的な交渉を実施している人材ビジネス企業では、派遣スタッフの賃金水準が高まっているだろうか。

以下では、人材ビジネス企業による、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた個別的な派遣料金の設定や、派遣先との派遣料金改定に向けた定期的な交渉の実施と、派遣スタッフの賃金水準との関係について、今回のアンケート調査の集計をもとに分析してみたい。

(1) 派遣開始時の個別的な派遣料金設定と派遣スタッフの賃金水準

表1 個別的に派遣料金を決定している派遣スタッフの割合と賃金水準

(円)

		最も高い層の賃金水準	平均的な賃金水準	平均的な初任賃金水準
ない	平均値	1213.6	1040.9	1004.5
	標準偏差	241.61	136.83	126.22
	件数	22	22	22
1割未満	平均値	1312.5	1036.4	1002.3
	標準偏差	189.59	106.40	95.21
	件数	44	44	44
1～2割未満	平均値	1420.7	1044.8	972.4
	標準偏差	305.75	100.31	103.15
	件数	29	29	29
2～4割未満	平均値	1410.0	1050.0	982.5
	標準偏差	301.57	154.75	100.36
	件数	20	20	20
4割以上	平均値	1419.4	1041.7	975.0
	標準偏差	354.44	114.08	137.47
	件数	18	18	18
総計	平均値	1348.9	1041.7	989.5
	標準偏差	275.62	118.09	108.72
	件数	133	133	133

(注1)設問の選択肢において「800円未満」を750円、「800円以上900円未満」を850円、「900円以上1000円未満」を950円、「1000円以上1100円未満」を1050円、「1100円以上1200円未満」を1150円、「1200円以上1400円未満」を1300円、「1400円以上1600円未満」を1500円、「1600円以上1800円未満」を1700円、「1800円以上2000円未満」を1900円、「2000円以上」を2100円として、平均値を集計している。

(注2)賃金水準について無回答のサンプルは除いて集計している。

表1は、派遣開始時に、本人の能力や業務内容を反映させて個別に派遣料金を決めているスタッフの割合別に、派遣スタッフの賃金水準の平均値を集計したものである。賃金水準として、派遣スタッフのうち賃金が「最も高い層の賃金水準（例外的なものを除く）」と「平均的な賃金水準」「平均的な初任賃金水準」について集計している。

集計結果から、第1に、「平均的な初任賃金水準」は、派遣開始時に個別に派遣料金を決めているスタッフの割合が1割未満の層でむしろやや高い傾向にある。これは、相対的に高い単価で、一律に派遣料金の設定を行うことができている営業所が一部にあることを示すと考えられる。いずれにせよ、集計からは、派遣開始時に個別に派遣料金を決めている営業所において、派遣スタッフの平均的な初任賃金の水準が高くなっているとはいえない。

こうした結果からは、派遣開始時に、各派遣スタッフの仕事や技能に合わせて個別に派遣料金を決める取り組みが、必ずしも、派遣スタッフの初任賃金の水準を高めることにはつながっていないといえる。その理由としては、派遣開始時の派遣料金の設定にあたり、派遣料金を低く抑えようとする方針をとる製造企業が多いことが考えられる。

第2に、「平均的な賃金水準」は、派遣開始時に個別に派遣料金を決めているスタッフの割合にかかわらず、大きなちがいが無い。初任賃金についての上の結果（個別的な派遣料金の設定を行っていない営業所で、初任の派遣料金はむしろ低い傾向にあること）を踏まえると、派遣開始時の派遣料金を個別に決める割合が高い営業所では、初任賃金は低いものの、派遣スタッフの昇給を実施している割合が高く、その結果として平均的な賃金水準は他と変わらなくなっている可能性はある。しかし、集計結果からは、派遣開始時に個別に派遣料金を決めている営業所において、派遣スタッフの平均的な賃金水準が高くなっているとはいえない。

第3に、「最も高い層の賃金水準」については、個別に派遣料金を決めることがない営業所で最も低く、2割以上の派遣スタッフについて個別に派遣料金を決めている営業所でとくに高い傾向がみられる。これから、派遣スタッフの派遣開始時の派遣料金について、本人の技能や仕事内容を踏まえて個別に設定する人材ビジネス企業の営業所では、所属する派遣スタッフの賃金水準の上限が高くなっている傾向が読み取れる。

こうした傾向の背景を考えると、派遣開始時に個別に派遣料金を決めている営業所では、一部の高い技能をもつ派遣スタッフを高度な仕事に派遣する場合に、高い派遣料金の水準で派遣契約をむすぶことが可能になっている。そして、これを踏まえ、そうした層の派遣スタッフの賃金水準を高く設定することが可能となっているものと考えられる。

しかし、このようなケースの比率は高くないことから、上にみたように、派遣スタッフの平均的な賃金水準を高めることにはつながっていないのだと解釈できる。

(2) 定期的な派遣料金改定交渉と派遣スタッフの賃金水準

表2は、定期的に派遣料金の引き上げに向けた交渉を実施している派遣先事業所の割合別に、派遣スタッフの賃金水準の平均値を集計したものである。やはり、賃金水準として、派遣スタッフのうち賃金が「最も高い層の賃金水準（例外的なものを除く）」と「平均的な賃金水準」、「平均的な初任賃金水準」について集計している。

集計から、第1に、「平均的な初任賃金水準」は、派遣料金の改定交渉をしていないとする営業所でやや高い傾向にある。これは、初任賃金の水準が高いケースでは、初任の派遣料金が高いことが多く、

そのため派遣料金の改定の余地が相対的に小さいことを反映している可能性がある。

第2に、派遣料金の改定交渉を実施している派遣先事業所の割合が高いほど、派遣スタッフの平均的な賃金水準が高くなる傾向があるとはいえない。「平均的な賃金水準」は、定期的に改定交渉を行う派遣先の割合に関わらず、大きなちがいが無い。ただし、初任賃金についての上の結果を踏まえると、定期的に派遣料金の改定交渉を行う営業所では、それに伴い派遣料金が高まり、派遣スタッフの昇給が可能になっていることは考えられる。

とはいえ、派遣料金の改定交渉を実施することが、派遣スタッフの平均的な賃金水準を高めることにつながっているとはいえない。その理由としては、人材ビジネス企業が、派遣料金の改定交渉を行なう人材ビジネス企業の取り組みを実施しても、製造企業の側が派遣料金を低く抑えようとする方針をとることが多いため、派遣料金の引き上げに成功することが少ないことが考えられる。

表2 定期的に派遣料金の改定を行う派遣先事業所の割合と賃金水準

(円)

		最も高い層の賃金水準	平均的な賃金水準	平均的な初任賃金水準
ない	平均値	1336.8	1065.8	1028.9
	標準偏差	284.23	68.82	103.17
	件数	19	19	19
1割未満	平均値	1334.8	1039.4	977.3
	標準偏差	240.27	121.68	103.90
	件数	33	33	33
1～2割未満	平均値	1303.6	1008.9	969.6
	標準偏差	273.84	114.71	117.33
	件数	28	28	28
2～4割未満	平均値	1333.3	1033.3	990.5
	標準偏差	224.35	146.91	122.09
	件数	21	21	21
4割以上	平均値	1420.3	1064.1	995.3
	標準偏差	334.05	118.62	99.48
	件数	32	32	32
総計	平均値	1348.9	1041.7	989.5
	標準偏差	275.62	118.09	108.72
	件数	133	133	133

(注1) 設問の選択肢において「800円未満」を750円、「800円以上900円未満」を850円、「900円以上1000円未満」を950円、「1000円以上1100円未満」を1050円、「1100円以上1200円未満」を1150円、「1200円以上1400円未満」を1300円、「1400円以上1600円未満」を1500円、「1600円以上1800円未満」を1700円、「1800円以上2000円未満」を1900円、「2000円以上」を2100円として、平均値を集計している。
(注2) 賃金水準について無回答のサンプルは除いて集計している。

第3に、「最も高い層の賃金水準」は、定期的に派遣料金の改定交渉を行う派遣先の割合が4割以上の営業所で、他と比べて高くなっている。これは、多くの取引先に対して定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所ほど、高度な仕事に従事する派遣スタッフの派遣料金が高く設定され、それに見合った高い水準の賃金を支払うことができていることを示すと考えられる。

ただし、このようなケースの比率は高くないことから、上にみたように、平均的な賃金水準を高め

ることにはつながっていないのだと解釈できる。

(3) 派遣料金の個別設定と派遣スタッフの賃金水準

もちろん、派遣開始時の個別的な派遣料金の設定を広く行う営業所は、同時に、定期的な派遣料金改定を広く行っている可能性がある。そうだとすると、これらの取り組みを実施している営業所で、派遣スタッフの賃金の上限が高い傾向にあるのは、このうちいずれか一方の取り組みの結果であることもありうる。

そこで、それぞれの取り組みの効果について検討するため、派遣開始時の個別的な派遣料金の設定を広く行っているかどうか、また、定期的な派遣料金改定を広く行っているかどうかにより、4つの類型を作成し、派遣スタッフの賃金水準を比較することとした。具体的には、2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している営業所を「初任料金個別設定型」、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金改定交渉型」とし、いずれの取り組みも実施している営業所を「初任料金個別設定・料金改定交渉型」、いずれの取り組みも実施していない営業所を「料金一律設定型」に分類している。表3は、その集計結果である。

表3 派遣料金の個別決定と賃金水準

		(円)		
		最も高い層の賃金水準	平均的な賃金水準	平均的な初任賃金水準
料金一律設定型	平均値	1293.5	1039.5	996.0
	標準偏差	228.95	105.64	111.73
	度数	62	62	62
料金改定交渉型	平均値	1377.3	1040.9	989.4
	標準偏差	284.25	122.76	93.34
	度数	33	33	33
初任料金個別設定型	平均値	1430.6	1019.4	955.6
	標準偏差	333.05	125.02	99.84
	度数	18	18	18
初任料金個別設定・料金改定交渉型	平均値	1400.0	1070.0	1000.0
	標準偏差	322.00	142.72	130.79
	度数	20	20	20
総計	平均値	1348.9	1041.7	989.5
	標準偏差	275.62	118.09	108.72
	度数	133	133	133

(注1)設問の選択肢において「800円未満」を750円、「800円以上900円未満」を850円、「900円以上1000円未満」を950円、「1000円以上1100円未満」を1050円、「1100円以上1200円未満」を1150円、「1200円以上1400円未満」を1300円、「1400円以上1600円未満」を1500円、「1600円以上1800円未満」を1700円、「1800円以上2000円未満」を1900円、「2000円以上」を2100円として、平均値を集計している。

(注2)賃金水準について無回答のサンプルは除いて集計している。

(注3)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している営業所を「初任料金個別設定型」、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金改定交渉型」とし、いずれの取り組みも実施している営業所を「初任賃金個別設定・改定交渉型」、いずれの取り組みも実施していない営業所を「料金一律設定型」に分類した。

集計から、第1に、「最も高い賃金水準」の平均値は、「料金一律設定型」で最も低く、他の類型で高くなっている。派遣開始時の個別的な派遣料金の設定を広く行うことと、定期的な派遣料金改定を

広く行うことは、いずれも、技能や仕事の水準がとくに高い一部の派遣スタッフについて、高い派遣料金の設定を可能にする。そして、その分、派遣スタッフの賃金を高く設定することを可能にしていると考えられる。

第2に、「平均的な賃金水準」についてみると、「料金一律設定型」と比べて、「初任料金個別設定・料金改定交渉型」のほうが、平均的な賃金水準が高くなっている。これは、人材ビジネス企業が、派遣開始時にスタッフの技能や仕事の水準に合わせて個別に派遣料金を設定することと、定期的な派遣料金の改定交渉を行うことを組み合わせて広く実施することが、派遣料金の水準を高め、派遣スタッフの賃金の水準を高めることにつながることを示すと考えられる。

以上の分析から、第1に、派遣開始時に派遣スタッフの技能や仕事を踏まえた個別的な派遣料金の設定を広く行うことと、定期的な派遣料金の改定交渉を広く行うことはいずれも、技能や仕事の水準がとくに高い層の派遣スタッフについて、その派遣料金の水準を高め、賃金水準を高く設定することを可能にしていると考えられる。

第2に、ただし、これらの取り組みは、それぞれ単独では、営業所における派遣スタッフの平均的な賃金水準を引き上げることには必ずしもつながっていない。その理由のひとつとして、派遣料金をできるだけ低く抑えようとする方針をとる製造企業が多く、人材ビジネス企業にとって、高い水準での派遣料金の設定が容易でないことが考えられる。

第3に、しかし、人材ビジネス企業が、派遣開始時の個別的な派遣料金の設定と、定期的な派遣料金の改定交渉とを組み合わせて広く実施することは、派遣料金の平均的な水準を高め、派遣スタッフの賃金の水準を高めることに貢献していると考えられる。

人材ビジネス企業のこうした取り組みが広がることは、派遣スタッフとして働く人が、派遣スタッフとして経験をつむなかで賃金を高めていく余地を広げることにつながる可以考虑することができる。

3. 派遣料金の個別設定と事業戦略・人事管理

それでは、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施している人材ビジネス企業の営業所には、どのような特徴があるだろうか。そうした取り組みの背後にある事業戦略や派遣スタッフに対する人事管理の特徴について、明らかにしたい。

そこで、以下では、2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施しているもしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類し、両類型に分類される営業所の事業戦略および人事管理における特徴を比較することとした。このうち「料金個別設定型」が、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉をいずれも広く実施している営業所といえる。

(1) 個別的な派遣料金設定と事業戦略

事業戦略との関係についてみてみよう。表4は、個別的な派遣料金設定に関する類型別に、「非常に重視している」事業方針について集計したものである。

表4 派遣料金の個別設定と「非常に重視している」事業方針（複数回答）

(%)

	低い契約価格でのサービスの提供	安定した業務量がある取引先の開拓	高度な業務の積極的な受注	料金上げのための取引先との交渉	新規顧客の開拓	既存取引先事業所との取引の拡大	コンプライアンス	業種の絞り込み・特化	生産・工程管理	無回答	件数
総計	1.5	63.4	8.2	29.1	73.1	89.6	89.6	13.4	26.9	3.0	134
料金個別設定型	1.4	66.7	11.1	38.9	70.8	91.7	88.9	18.1	29.2	1.4	72
料金一律設定型	1.6	59.7	4.8	17.7	75.8	87.1	90.3	8.1	24.2	4.8	62

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

集計から、「料金個別設定型」では、「料金一律設定型」と比べて、「料金引き上げのための取引先との交渉」のほか、「安定した業務量がある取引先の開拓」や「業種の絞り込み・特化」、「高度な業務の積極的な受注」を重視している割合が高い。個別的な派遣料金設定を行う営業所は、取引する業種の絞り込みを行い、高度な業務の受注を重視するとともに、安定した受注量が見込まれる取引先の開拓・取引を重視する傾向にある。

高度な業務を中心に安定的な業務量の受注を行うなかで、派遣対象となる仕事や派遣スタッフの技能に合わせて個別に派遣料金を設定し、また、定期的に料金改定のための交渉を実施していくことで、派遣料金の高度化をはかろうとする事業戦略が読み取れる。

前節の結果を踏まえると、そうした事業戦略をとる営業所において、実際にも、仕事や技能に対応した高い派遣料金で受注する取引先が増え、派遣スタッフの賃金水準が高まる傾向にあるのだと考えられる。

(2) 個別的な派遣料金設定と人事管理の方針

表5 派遣料金の個別設定と「非常に重視している」労務管理の方針（複数回答）

(%)

	迅速な採用・配置	離職防止	質の高いスタッフの採用	働きぶりや能力の評価	技能水準の向上	教育訓練	継続活用・雇用の安定化	福利厚生充実	安全衛生の徹底	メンタルヘルスへの対応	キャリア形成支援	無回答	件数
総計	70.9	75.4	45.5	31.3	24.6	21.6	64.2	16.4	72.4	29.1	13.4	5.2	134
料金個別設定型	68.1	72.2	51.4	38.9	29.2	29.2	62.5	19.4	68.1	33.3	15.3	2.8	72
料金一律設定型	74.2	79.0	38.7	22.6	19.4	12.9	66.1	12.9	77.4	24.2	11.3	8.1	62

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

派遣料金の個別設定に関する取り組みと、人事管理の方針との関係はどうだろうか。表5は、個別的な派遣料金設定に関する類型別に、「非常に重視している」人事管理の方針について集計したものである。集計から、「料金個別設定型」では、「料金一律設定型」と比べて、「質の高いスタッフの採用」や「働きぶりや能力の評価」「技能水準の向上」「教育訓練」といった人事管理を重視する割合がとくに高い。

派遣開始時における高い価格での派遣料金の設定や、定期的な交渉による派遣料金の引き上げを可

能にするうえで、質の高い派遣スタッフの採用のほか、能力評価や教育訓練をつうじた派遣スタッフの技能向上を人事管理において重視しているのだと考えられる。

このほか、「福利厚生充実」や「メンタルヘルスへの対応」、「キャリア形成支援」といった人事管理を重視する営業所の割合も、「料金個別設定型」でやや高い。これに対して、「料金一律設定型」では、「迅速な採用・配置」や「離職防止」「継続活用・雇用の安定化」「安全衛生の徹底」を重視する営業所の割合がやや高くなっている。

このように、「料金個別設定型」では、福利厚生やメンタルヘルス対応、キャリア形成支援など、派遣スタッフのある程度の定着を前提として、自社での職業生活を支援する性格の人事管理上の取り組みが重視されている。これに対して、「料金一律設定型」では、受注状況に合わせた柔軟な採用配置のほか、短期での離職防止および、派遣開始時の安全衛生教育の徹底など、短期的な雇用関係の実態を前提とした、人事管理上の取り組みが重視される傾向にあると考えられる。

以上のように、派遣料金の個別的な設定を広く行う営業所は、派遣スタッフの人事管理において、①質の高い派遣スタッフの採用および、能力評価や教育訓練をつうじた派遣スタッフの技能向上のほか、②福利厚生やメンタルヘルス対応、キャリア形成支援といった、派遣スタッフの自社での中長期的な職業生活を支援するための人事施策を重視する傾向にあることが分かる。

(3) 個別的な派遣料金設定と派遣スタッフの能力開発

上の人事管理の方針に関する分析から、派遣料金の個別的な設定を広く行う営業所は、派遣スタッフの能力開発を重視する傾向があることが分かった。そうした営業所では、このような能力開発を重視する方針に対応した、能力開発のための人事管理上の取り組みが実施されているものと推察される。

表6 派遣料金の個別設定と能力開発のための取り組み（複数回答）

	能力評価の実施	自らが費用を負担する研修の実施	自社の管理者や派遣スタッフによる派遣先での指導	派遣スタッフの自己啓発支援	仕事に必要な技能の内容の明確化	派遣先からの能力評価の情報入手	技能向上を踏まえた昇給の実施	その他	特に取り組んでいない	無回答	件数
総計	31.3	47.0	52.2	23.1	36.6	44.8	23.9	1.5	5.2	0.0	134
料金個別設定型	44.4	48.6	44.4	31.9	43.1	44.4	30.6	0.0	2.8	0.0	72
料金一律設定型	16.1	45.2	61.3	12.9	29.0	45.2	16.1	3.2	8.1	0.0	62

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

これを確かめるため、表6は、類型別に、能力開発のための取り組みの状況について、集計したものである。集計から、「料金個別設定型」では、「料金一律設定型」と比べて、とくに「能力評価の実施」や「派遣スタッフの自己啓発支援」「仕事に必要な技能の内容の明確化」「技能向上を踏まえた昇給の実施」といった能力開発に関わる取り組みを実施する割合が高くなっている。他方、「料金一律設定型」では、「貴社の管理者や派遣スタッフによる派遣先での指導」を行っている割合が「料金個別設定型」と比べて高い。

このように、「料金個別設定型」の営業所では、能力開発への取り組みを幅広く行っており、とくに能力評価とそれを踏まえた昇給の実施、自己啓発支援、技能の明確化など、制度的に能力開発を支援

する取り組みを重視し実施する傾向にあることが分かる。

(4) 個別的な派遣料金設定と派遣スタッフのキャリア形成支援

人事管理の方針に関する分析からは、派遣料金の個別的な設定を広く行う営業所は、派遣スタッフのキャリア形成支援を重視する傾向があることも分かった。そうした営業所では、そうした方針に対応した、キャリア形成支援のための取り組みが実施されていると考えられる。

表7 派遣料金の個別設定とキャリア形成支援のための取り組み（複数回答）

	離職防止・定着促進のための派遣スタッフとのコミュニケーション	仕事やキャリアに関する希望を把握するための面談の実施	目標となるキャリアパス（上位の仕事や職位への異動・昇進の例・モデル等）の作成	技能水準を踏まえた派遣先の選定	担当業務の変更・転換に関する派遣先への要望	技能を高めたり、広げるための派遣先の転換	継続就業のための育児・介護休職制度の充実	その他	特に取り組んでいない	無回答	件数
総計	93.3	54.5	20.9	29.1	34.3	19.4	13.4	2.2	3.0	0.0	134
料金個別設定型	93.1	55.6	25.0	33.3	37.5	20.8	16.7	2.8	2.8	0.0	72
料金一律設定型	93.5	53.2	16.1	24.2	30.6	17.7	9.7	1.6	3.2	0.0	62

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

実際にはどうか。これに関して、表7は、類型別に、キャリア形成支援のための取り組みの状況について、集計したものである。集計から、「料金個別設定型」では、「料金一律設定型」と比べて、「目標となるキャリアパスの作成」や「技能水準を踏まえた派遣先の選定」「担当業務の変更・転換に関する派遣先への要望」「継続就業のための育児・介護休職制度の充実」といった取り組みをより高い比率で実施している。

これから、「料金個別設定型」の営業所では、派遣スタッフのキャリア形成に向けて、技能に合わせた派遣先の選択や、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけをつうじて、派遣スタッフとして働くなかで仕事内容を広げたり高度化させたりする機会を広げるほか、動機付けや効果的なキャリア形成のためのキャリアパスの作成、継続就業のための育児・介護休職制度の充実といった取り組みを実施する傾向にあることが分かる。

(5) 個別的な派遣料金設定と雇用継続の取り組み

以上の分析から、派遣料金の個別設定を行う人材ビジネス企業の営業所は、派遣スタッフの能力開発やキャリア形成支援に積極的に取り組む傾向にあることが明らかになった。こうした取り組みをつうじて、派遣スタッフの技能の向上をはかり、高度な業務の受注とそれに合わせた高い水準での派遣料金設定を可能にしていこうとしているものと考えられる。

ところで、人材ビジネス企業が、こうした能力開発への取り組みの成果を継続的に得ていくうえで、派遣スタッフの自社での勤続を伸ばすことが重要となろう。そのためには、派遣先での派遣契約が終了した際にも、派遣スタッフを他の派遣先に転換することで、派遣スタッフとの雇用関係を継続させることが大事になると考えられる。

実際にそうした取り組みはみられるだろうか。これに関して、表8は、製造業の減産から労働需要が

急速に落ち込む前の2008年前半（1月～6月）について、また、表9は生産業務での労働需要が急速に落ち込んだ時期にあたる2008年11月～2009年4月について、派遣料金の個別設定に関する類型と、派遣契約終了後1ヵ月以内に他の派遣先に派遣した派遣スタッフの割合との関係をそれぞれみたものである。

表8 派遣料金の個別設定と、2008年前半に派遣契約終了後1ヵ月以内に別の派遣先に派遣したスタッフの割合

(%)										
	いない	1割未満	1～2割未満	2～4割未満	4～6割未満	6～8割未満	8割以上	無回答	件数	
総数	17.9	22.4	21.6	14.2	3.7	3.7	4.5	11.9	134	
料金個別設定型	16.7	18.1	25.0	18.1	4.2	4.2	2.8	11.1	72	
料金一律設定型	19.4	27.4	17.7	9.7	3.2	3.2	6.5	12.9	62	

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

表9 派遣料金の個別設定と、2008年11月～2009年4月に派遣契約終了後1ヵ月以内に別の派遣先に派遣したスタッフの割合

(%)										
	いない	1割未満	1～2割未満	2～4割未満	4～6割未満	6～8割未満	8割以上	無回答	件数	
総数	25.4	37.3	23.9	6.7	1.5	0.0	1.5	3.7	134	
料金個別設定型	18.1	38.9	30.6	5.6	2.8	0.0	1.4	2.8	72	
料金一律設定型	33.9	35.5	16.1	8.1	0.0	0.0	1.6	4.8	62	

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

表8および表9から、いずれの時期についても、「料金個別設定型」のほうが、「料金一律設定型」よりも、派遣契約終了後に、他の派遣先への転換をつうじて派遣スタッフの雇用継続をはかっている割合が高い。すなわち、表8から、2008年前半では、「料金個別設定型」のほうが、「料金一律設定型」よりも、「いない」ないし「1割未満」とする割合が低く、1割～4割未満の派遣スタッフを転換させている割合が高い。また、表9から、2008年11月～2009年4月の時期においても、「料金個別設定型」のほうが、「料金一律設定型」より、「いない」とする割合が低く、2割未満の派遣スタッフを転換させている割合が高い。

このように、「料金個別設定型」は、受注が安定的な時期だけでなく、受注が大きく落ち込んだであろう2008年後半以降の時期においても、派遣契約が終了した派遣先から他の派遣先への転換を行うことで、派遣スタッフの雇用の継続をはかる取り組みを実施している割合が高いことが確認できた。

(6) 派遣契約を終了した派遣スタッフへの支援

もちろん、とりわけ製造業の減産から受注が大幅に減少した2008年後半以降の時期については、転換先の確保が難しく、派遣先の転換をつうじた雇用継続は困難であったと考えられる。そうしたなか、派遣契約の終了に伴い雇用契約を終了した派遣スタッフも多かったとみられる。そうした派遣スタッフにとっては、失業給付の受給方法についての情報入手など、生活基盤の確保や次の就職先の確保につながる人材ビジネス企業からの支援が重要となろう。

「料金個別設定型」の営業所では、派遣スタッフの雇用継続に関する取り組みと関連して、自社での雇用継続ができなかった派遣スタッフに対し、こうした支援をとくに実施する傾向にあることが推

察される。実際にはどうか。

表10 派遣料金の個別設定と、2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了した派遣スタッフへの対応
(複数回答)

	派遣契約終了後も一時的に雇用契約を維持	寮等の宿泊施設を一定期間は滞在できるようにした	一時金等を支給した	需要が回復した際に連絡が取れるように、派遣スタッフの連絡先を確保	新規の派遣先の情報をニューズレターなどで提供した	住宅の公的支援に関する情報を提供した	失業保険給付の受給方法等の情報を提供した	生活保護給付の受給方法等の情報を提供した	ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した	公的な教育訓練機関に関する情報を提供した	その他	特に取り組んでいない	無回答	件数
総計	29.9	67.9	20.9	80.6	23.9	41.8	80.6	25.4	51.5	24.6	4.5	0.0	1.5	134
料金個別設定型	27.8	68.1	20.8	80.6	27.8	47.2	84.7	29.2	54.2	29.2	2.8	0.0	0.0	72
料金一律設定型	32.3	67.7	21.0	80.6	19.4	35.5	75.8	21.0	48.4	19.4	6.5	0.0	3.2	62

(注)2割以上の派遣スタッフを対象に派遣開始時に個別の派遣料金設定を実施している、もしくは、2割以上の派遣先事業所と定期的に派遣料金の改定交渉を実施している営業所を「料金個別設定型」とし、それ以外を「料金一律設定型」に分類した。

表10は、個別的な派遣料金設定に関する類型別に、派遣契約終了後（更新された場合を除く）に別の派遣先に派遣しなかった派遣スタッフに対する取り組みについて集計したものである。

集計から、「料金個別設定型」のほうが、「料金一律設定型」よりも、「新規の派遣先の情報をニューズレターなどで提供した」「住宅の公的支援に関する情報を提供した」「失業保険給付の情報を提供した」「生活保護給付の受給方法等の情報を提供した」「ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した」「公的な教育訓練機関に関する情報を提供した」など、幅広い支援を高い比率で実施している。

「料金個別設定型」の営業所では、派遣先の転換をつうじて雇用継続を行わなかった派遣スタッフに対して、「料金一律設定型」でも実施割合が高い連絡先の確保や寮等の一定期間の滞在の承認のほか、とくに失業給付や生活保護給付の受給方法、ハローワークや公的な職業訓練機関等についての情報提供など、生活基盤の確保や次の就職先の確保への支援を幅広く実施する傾向にあったといえる。

(7) 小括

以上をまとめると、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施する「料金個別設定型」の人材ビジネス企業の営業所には、事業戦略や人事管理に関して以下のような特徴がみられる。

- 1) 「料金個別設定型」の営業所では、取引する業種の絞り込みを行い、高度な業務の受注を重視するとともに、安定した受注量が見込まれる取引先の開拓・取引を重視する傾向にある。
- 2) 「料金個別設定型」の営業所では、派遣スタッフの人事管理において、①質の高い派遣スタッフの採用および、能力評価や教育訓練をつうじた派遣スタッフの技能向上のほか、②福利厚生やメンタルヘルス対応、キャリア形成支援といった、派遣スタッフの自社での中長期的な職業生活を支援するための取り組みを重視する傾向にある。
- 3) 「料金個別設定型」の営業所では、派遣スタッフの能力開発への取り組みを幅広く行っており、とくに能力評価とそれを踏まえた昇給の実施、自己啓発支援、技能の明確化など、制度的に派遣スタッフの能力開発を支援する取り組みを重視し実施する傾向にある。
- 4) 「料金個別設定型」の営業所では、派遣スタッフのキャリア形成に向けて、技能に合わせた派遣先の選択や、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけのほか、動機付けや効果的なキャリア

形成のためのキャリアパスの作成、継続就業のための育児・介護休職制度の充実といった取り組みを実施する傾向にある。

5)「料金個別設定型」の営業所では、受注が安定的な2008年前半の時期だけでなく、受注が大幅に減少する傾向にあった2008年後半以降の時期においても、派遣契約が終了した派遣先から他の派遣先への転換を行うことで、派遣スタッフの雇用の継続をはかる取り組みを実施している割合がより高かった。

6)「料金個別設定型」の営業所では、2008年後半以降の時期に、派遣先の転換をつうじて雇用継続を行わなかった派遣スタッフについても、連絡先の確保や寮等の一定期間の滞在の承認のほか、とくに失業給付や生活保護給付の受給方法、ハローワークや公的な職業訓練機関等についての情報提供など、生活基盤の確保や次の就職先の確保への支援を幅広く実施する傾向にあった。

以上から、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施する営業所は、①事業戦略において、そうした個別的な派遣料金の設定による派遣料金の向上を可能にするような、業種・業務の高度化・選択、受注量の安定した取引先の開拓を重視している。また、②派遣スタッフの人事管理に関して、能力開発やキャリア形成支援、その前提となる雇用継続に関する取り組みを広く実施する傾向にあることが確認できる。総じて、派遣スタッフの技能を向上させ、それに見合った高度な仕事に派遣し、仕事内容や技能に対応した派遣料金を得ていくという取り組みを実施する傾向にある営業所といえる。

前節の結果も踏まえると、このように人材育成による派遣料金の向上を重視した取り組みを行う人材ビジネス企業の営業所において、派遣スタッフの賃金水準の上限が高くなる傾向にあると考えられる。

4. 生産性向上の成果配分と請負スタッフの処遇

人材ビジネス企業が、請負契約にもとづき取引先に請負スタッフを配置する場合、自社の努力により生産性が向上した際に、請負額が維持されるか、それとも減額されるかは、人材ビジネス企業の利益に影響を与えられられる。

すなわち、生産性が向上し、その分、受注業務に対して配置する請負スタッフが減った場合を想定すると、請負額が維持されれば、生産性が向上し人件費負担が減った分の利益は人材ビジネス企業側の利益となる。反対に、配置する請負スタッフの減少に合わせて、請負額が減らされる場合には、人材ビジネス側としては生産性向上による利益を直接得ることができなくなる。また、これらの中間として、請負額が一部減額されるにとどまり、人材ビジネス企業側が、生産性向上に伴う利益の一部を確保するという場合も考えられる。

このように、請負契約のもとで、人材ビジネス企業側が、生産性向上に伴う利益を確保できるかは、取引先との関係において、生産性向上時に請負額をどう維持できるかによって左右されられる。

表11 生産性向上を踏まえた契約更新時の請負額の状況

	(%)					
	生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない	請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える	請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える	これまでに経験したことはない	無回答	件数
最も多いケース	25.9	31.3	24.1	17.0	1.8	112
次に多いケース	22.3	30.4	18.8	21.4	7.1	112

表11は、請負スタッフの努力で生産性が向上した場合に、次回の契約更新の際の請負額および利益確保の状況について、「最も多いケース」と「次に多いケース」をきいた結果である。集計から、営業所により、請負額および利益確保に関する状況は、多様であることが確認できる。そして、「生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない」とする営業所も、「最も多いケース」「次に多いケース」ともに2割台を占め、少なくない。

このようななか、営業所が、生産性向上時に利益を確保できるかどうかは、請負スタッフの昇給の余地を左右する可能性がある。というのも、生産性向上時に利益を確保できる場合が多ければ、請負スタッフの昇給を行う余地が増える。また、請負スタッフにさらなる生産性向上のための動機付けを与えるためにも、増えた利益の一部を請負スタッフの昇給にあてることは有効な人事施策となりうると考えられるためである。

それでは、実際に、生産性向上時に利益を確保できている人材ビジネス企業の営業所では、請負スタッフの昇給をより多く実施しているだろうか。

表12 生産性向上を踏まえた契約更新時の請負額の状況と、賃金水準

		最も高い層の賃金水準	平均的な賃金水準	平均的な初任賃金水準
生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない	平均値	1275.9	1031.5	990.7
	標準偏差	250.53	151.37	159.35
	件数	27	27	27
請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える	平均値	1238.6	1072.9	990.0
	標準偏差	213.89	99.52	77.46
	件数	35	35	35
請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える	平均値	1275.9	1077.8	1011.1
	標準偏差	241.54	144.34	116.30
	件数	27	27	27
これまでに経験したことはない	平均値	1402.6	1150.0	1050.0
	標準偏差	253.02	111.80	94.28
	件数	19	19	19
総計	平均値	1288.2	1080.0	1008.6
	標準偏差	239.35	132.41	116.10
	件数	110	110	110

(注1) 設問の選択肢において「800円未満」を750円、「800円以上900円未満」を850円、「900円以上1000円未満」を950円、「1000円以上1100円未満」を1050円、「1100円以上1200円未満」を1150円、「1200円以上1400円未満」を1300円、「1400円以上1600円未満」を1500円、「1600円以上1800円未満」を1700円、「1800円以上2000円未満」を1900円、「2000円以上」を2100円として、平均値を集計している。

(注2) 賃金水準について無回答のサンプルは除いて集計している。全体は、請負額の状況に関して無回答のサンプルを含めた集計である。

こうした関係について確認するため、まず表12は、請負スタッフの努力で生産性が向上した場合の請負額および利益確保についての「最も多いケース」の状況と、請負スタッフの賃金水準との関係をみたものである。賃金水準として、派遣スタッフのうち賃金が「最も高い層の賃金水準（例外的なものを除く）」と「平均的な賃金水準」、「平均的な初任賃金水準」について集計している。

集計結果をみると、第1に、「最も高い層の賃金水準」については、生産性向上時の利益確保の状況に関わらず大きなちがいはない。

第2に、「平均的な賃金水準」は、「生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない」ことが「最も多い」営業所と比べて、「請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える」ことや「請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える」ことが「最も多い」営業所のほうが、高くなっている。

これから、生産性向上時に、生産性向上分の全部ないし一部の利益を確保できることが多い営業所ほど、請負スタッフの平均的な賃金水準が高くなる傾向があることが分かる。そうした営業所では、利益確保を踏まえた請負スタッフの昇給が実施されているものと推察される。

第3に、「平均的な初任賃金の水準」については、「生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない」ことや「請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える」ことが「最も多い」営業所と比べて、「請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える」ことが「最も多い」営業所において、より高くなっている。

これは、生産性向上時にそれに伴う利益を多く確保できる営業所では、請負スタッフの初任配置時の賃金水準についても、高く設定する余地が大きくなる傾向があることを示すと考えられる。

表13 生産性向上を踏まえた契約更新時の請負額の状況と、昇給の仕組みの有無

	(%)				件数
	昇給の制度・仕組みがある	制度・仕組みはないが、個別に昇給させている	昇給させることがない	無回答	
総計	46.4	51.8	0.9	0.9	112
生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない	31.0	65.5	3.4	0.0	29
請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える	60.0	40.0	0.0	0.0	35
請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える	44.4	55.6	0.0	0.0	27
これまでに経験したことはない	47.4	47.4	0.0	5.3	19
無回答	50.0	50.0	0.0	0.0	2

さらに、表13は、請負スタッフの努力で生産性が向上した場合の請負額および利益確保についての「最も多いケース」の状況と、請負スタッフに対する昇給の仕組みとの関係についてみたものである。集計から、「請負額が多少減額されるが、営業所・支店の利益は増える」ことや、「請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ営業所・支店の利益が増える」ことが「最も多い」営業所では、「生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない」ことが「最も多い」営業所と比べて、「昇給の制度・仕組みがある」とする割合が高い。他方、「生産性向上に応じて請負額が減額され営業所・支店の利益は増えない」ことが「最も多い」営業所では、「昇給の制度・仕組みはないが、個別に昇給させている」とする割合が高い。

こうした結果から、請負現場における生産性向上時分の利益を確保できている営業所において、制度や仕組みとして請負スタッフの昇給を実施している場合が多いことが分かる。

以上をまとめると、請負事業において、請負現場での生産性向上に伴う利益を確保できることが多い営業所ほど、請負スタッフの平均的な賃金水準および初任賃金を高く設定する傾向にある。また、請負スタッフの昇給の仕組みを設けている場合が多い。

このことから、請負契約のもとで、人材ビジネス企業が、自社の取り組みによる生産性向上に伴う利益を部分的にでも確保できるかどうかは、請負スタッフの賃金水準を高く設定すること、および請負スタッフの昇給の可能性に影響を与えている。請負スタッフの昇給を制度・仕組みとして設け、また実際にも昇給を実施していくうえでは、人材ビジネス企業が、取引先の製造企業との交渉・連携をつうじて、請負現場における生産性向上分の利益を安定的に確保することが重要になっていると考えられる。

5. まとめ

本章での分析結果をまとめると、以下ようになる。

第1に、人材ビジネス企業が、①派遣開始時に派遣スタッフの技能や仕事を踏まえた個別的な派遣料金の設定を広く行うことと、②取引先とのあいだで定期的な派遣料金の改定交渉を広く行うことはいずれも、技能や仕事の水準がとくに高い層の派遣スタッフの派遣料金の水準を高め、賃金水準を高く設定することにつながっていると考えられる。

第2に、ただし、これらの取り組みは、それぞれ単独では、営業所における派遣スタッフの平均的な賃金水準を引き上げることには必ずしもつながっていない。その理由のひとつとして、派遣料金をできるだけ低く抑えようとする方針をとる製造企業が多く、人材ビジネス企業にとって、高い水準での派遣料金の設定が容易でないことが考えられる。

第3に、しかし、人材ビジネス企業が、派遣開始時の個別的な派遣料金の設定と、定期的な派遣料金の改定交渉とを組み合わせることは、派遣料金の平均的な水準を高め、派遣スタッフの賃金の水準を高めることに貢献していると考えられる。

第4に、派遣開始時の個別的な派遣料金の設定と、定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施している営業所の特徴をまとめると以下ようになる。

- 1) 取引する業種の絞り込みを行い、高度な業務の受注を重視するとともに、安定した受注量が見込まれる取引先の開拓・取引を重視する傾向にある。
- 2) 派遣スタッフの人事管理において、①質の高い派遣スタッフの採用および、能力評価や教育訓練をつうじた派遣スタッフの技能向上のほか、②福利厚生やメンタルヘルス対応、キャリア形成支援といった、自社での中長期的な職業生活を支援するための取り組みを重視する傾向にある。
- 3) 能力開発への取り組みを幅広く行っており、とくに能力評価とそれを踏まえた昇給の実施、自己啓発支援、技能の明確化など、制度的に能力開発を支援する取り組みを重視し実施する傾向に

ある。

- 4) 派遣スタッフのキャリア形成に向けて、技能に合わせた派遣先の選択や、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけのほか、動機付けや効果的なキャリア形成のためのキャリアパスの作成、継続就業のための育児・介護休職制度の充実といった取り組みを実施する傾向にある
- 5) 受注が安定的な2008年前半の時期だけでなく、受注が大幅に減少する傾向にあった2008年後半以降の時期においても、派遣契約が終了した派遣先から他の派遣先への転換を行うことで、派遣スタッフの雇用の継続をはかる取り組みを実施している割合がより高かった。
- 6) 2008年後半以降の時期に、派遣先の転換をつうじて雇用継続を行わなかった派遣スタッフについても、連絡先の確保や寮等の一定期間の滞在の承認のほか、とくに失業給付や生活保護給付の受給方法、ハローワークや公的な職業訓練機関等についての情報提供など、生活基盤の確保や次の就職先の確保への支援を幅広く実施する傾向にあった。

以上から、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施する営業所は、①事業戦略において、そうした個別的な派遣料金の設定による派遣料金の向上を可能にするような、業種・業務の高度化・選択、受注量の安定した取引先の開拓を重視している。また、②派遣スタッフの人事管理に関して、能力開発やキャリア形成支援、その前提となる雇用継続に関する取り組みを広く実施する傾向にあることが確認できる。総じて、派遣スタッフの技能を向上させ、それに見合った高度な仕事に派遣し、仕事内容や技能に対応した派遣料金を得ていくという取り組みを実施する営業所といえる。

こうした人材育成による派遣料金の向上を重視した取り組みを行う人材ビジネス企業では、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた高い水準での派遣料金の設定が可能となり、その分、派遣スタッフの賃金を高く設定することが可能になっていると考えられる。人材ビジネス企業のなかに、こうした取り組みが広がることは、派遣スタッフとして働く人が、派遣スタッフとして経験をつむなかで賃金を高めていく余地を広げることにつながると考えることができる。

第5に、請負事業において、請負現場での生産性向上に伴う利益を確保できることが多い営業所ほど、請負スタッフの昇給の仕組みを設けている場合が多い。また、請負スタッフの初任賃金および平均的な賃金水準を高く設定する傾向にある。

このことから、請負契約のもとで、人材ビジネス企業が、生産性向上に伴う利益を部分的にでも確保できるかどうかは、請負スタッフの賃金水準を高く設定すること、および請負スタッフの昇給の可能性に影響を与えている。そして、請負スタッフの昇給を制度や仕組みとして設け、また実施するうえでは、人材ビジネス企業が、取引先の製造企業との交渉・連携をつうじて、請負現場における生産性向上分の利益を安定的に確保できることが重要になっていると考えられる。

第6に、以上を踏まえると、派遣スタッフや請負スタッフとして働く人の賃金水準の維持向上をはかるうえでは、人材ビジネス企業が、①派遣スタッフの技能や仕事に見合う水準の派遣料金を確保できるよう、派遣料金の設定や改定交渉に取り組むほか、②請負契約のもとでは、生産性向上に取り組んだ成果を自社の利益として確保するよう取引先と交渉・連携していくことが重要となっている。こ

うした取り組みを実施する人材ビジネス企業が増えることが、結果として、派遣スタッフや請負スタッフの賃金水準を高めることにつながるといえる。また、派遣に関してとくに分析したように、そうした取り組みを行う人材ビジネス企業は、同時に、人材育成を重視した取り組みを行う企業でもある。派遣スタッフや請負スタッフの技能向上にも貢献しよう。

ただし、派遣契約や請負契約による料金水準の設定は、人材ビジネス企業側の取り組みだけでは決められない。本章の分析からも、取引先にあたる製造企業のなかに、派遣料金を低く抑えようとする事業所が多いことが推察された。また、請負現場における生産性向上の成果を製造企業の側が全て得るというケースも少なくなかった。このように、製造企業の側が低い料金で請負・派遣を活用する方針を強くもつ場合には、人材ビジネス企業側の取り組みに関わらず、派遣スタッフの技能や仕事、請負現場の生産性に見合った水準の料金を人材ビジネス企業が得ることは困難となる。その結果、人材ビジネス企業にとって、利益を確保しながら、派遣スタッフや請負スタッフの賃金水準の向上・昇給を実施することは難しくなると考えられる。

派遣スタッフや請負スタッフとして働く人が、その就業のなかで技能や仕事と内容を高度化させ、それに応じて賃金水準を高めていくようなキャリア形成の余地がひろがるためには、人材ビジネス企業における派遣料金・請負料金の水準向上・確保に向けた取り組みだけでなく、派遣・請負を活用する製造企業が、派遣スタッフの技能や仕事、人材ビジネス企業の生産性向上への取り組みを評価し、料金設定の際に考慮していくことが必要となっている。

第3章 派遣先・請負先の転換による雇用継続と人事管理

法政大学経営学部准教授

佐野 嘉秀

1. はじめに

2008年後半以降の景気後退のなか、とりわけ生産業務での派遣事業や請負事業を営む人材ビジネス企業の多くは、急速かつ大幅な受注の減少を経験したとみられる。そうした状況は、今回の人材ビジネス企業の営業所を対象としたアンケート調査からもうかがわれる。2008年度と比べた2009年度の実業への派遣・請負事業の売上高は、「減少して4～6割程度になった」とする人材ビジネス企業の営業所の割合が61.4%を占め、「減少して1～3割程度になった」とする割合も9.5%を占めている。

このような状況のもと、人材ビジネス企業の多くは、派遣契約や請負契約の終了に伴い、派遣スタッフや請負スタッフの雇用調整を余儀なくされたと考えられる。そうしたなか、とりわけ派遣スタッフの雇用の不安定さに対して社会的な関心も向けられるようになり、生産業務での労働者派遣事業に対する規制の強化が検討されている。

しかし、他方で、同時期において、人材ビジネス企業のなかに、派遣スタッフや請負スタッフの雇用の継続のためにできる限りの取り組みを行う事例があったという実態については、必ずしも十分に明らかにされていない。

今回の調査からは、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期において、人材ビジネス企業の営業所のなかに、派遣先や請負先の転換をつうじて、派遣・請負契約が終了したスタッフの雇用継続をはかるケースが少なくなかったことが確認できる。また、契約終了後も一時的に雇用を維持したり、寮等の利用を認めたり、ハローワークの情報を提供するなど、生活基盤や就業の安定化に向けた支援も行われていたことが分かる。2008年後半以降の景気後退のなかでも、人材ビジネス企業の取り組みをつうじて、雇用・就業の安定が一定程度はかられていたといえる。

生産業務における労働者派遣事業の規制のあり方、さらには生産業務における派遣・請負活用の今後のあり方について議論するうえでは、このような人材ビジネス企業による派遣・請負スタッフの雇用継続に関わる取り組みの実態や課題についても、視野に置く必要があると考える。

このような問題関心から、本章では、とくに、派遣先や請負先の転換をつうじて派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続をはかる人材ビジネス企業の取り組みに焦点を当て、そうした取り組みを実施する営業所の事業方針や人事管理における特徴を明らかにしてみたい。

以下では、アンケート調査の集計をもとに、第1に、大幅な景気の後退前の2008年前半と、景気後退期にあたる2008年11月～2009年4月までの時期における、派遣先や請負先の転換をつうじて派遣ス

スタッフや請負スタッフの雇用継続の実施状況について確認する。第2に、派遣先や請負先の転換をつうじて派遣スタッフないし請負スタッフの雇用継続をはかる営業所を雇用継続に積極的な営業所と位置づけ、派遣事業と請負事業に分けて、そうした営業所の事業方針や人事管理における特徴について分析する。第3に、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に取り組む営業所の労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化に関する認識について分析する。第4に、これらの分析結果の、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上や、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化活動に関わる含意を指摘したい。

2. 派遣先ないし請負先の転換をつうじた雇用継続の状況

派遣契約や請負契約が終了した場合でも、派遣スタッフを他の派遣先に派遣したり、請負スタッフを他の請負先に配置換えしたりすることで、人材ビジネス企業が継続的に派遣・請負スタッフを雇用することは、派遣・請負スタッフとして働く人の雇用の安定につながる。

とはいえ、とくに2008年後半に多くの人材ビジネス企業が経験したであろう、急速かつ大幅に受注が減少するなかでは、派遣先や請負先の転換をつうじて、派遣・請負スタッフの雇用を継続させることは容易ではなかったと考えられる。

製造業務での派遣事業および請負事業を営む人材ビジネス企業の営業所では、こうした派遣先や請負先の転換による継続的な雇用への取り組みをどれくらい実施しているだろうか。

表1 契約終了後に他の派遣先・請負先に転換したスタッフの割合

	(%)			
	2008年前半、 派遣スタッフ	2008年11月 ～2009年4 月、派遣ス タッフ	2008年前半、 請負スタッフ	2008年11月 ～2009年4 月、請負ス タッフ
いない	17.9	25.4	52.7	53.6
1割未満	22.4	37.3	15.2	18.8
1～2割未満	21.6	23.9	8.9	11.6
2～4割未満	14.2	6.7	3.6	2.7
4～6割未満	3.7	1.5	6.3	0.9
6～8割未満	3.7	0.0	0.9	0.9
8割以上	4.5	1.5	1.8	1.8
無回答	11.9	3.7	10.7	9.8
総計	100.0	100.0	100.0	100.0
件数	134	134	112	112

表1は、派遣スタッフおよび請負スタッフについて、2008年前半（1月～6月）および、2008年11月～2009年4月までの時期に、派遣契約が終了した派遣スタッフおよび請負契約が終了した請負スタッフのうち、1ヵ月程度のうちに他の取引先に派遣ないし配置換えした割合である。派遣先ないし請負先の転換により、営業所の派遣スタッフないし請負スタッフとして雇用継続が行われた割合といえる。2008年前半は、急速な景気後退により製造業務における派遣や請負への需要が大幅に減少する前の状況、2008年11月～2009年4月は、製造業務における派遣や請負への需要が大幅に減少する時期の状況を示すと考える。なお、派遣先や請負先の転換による雇用継続の割合の母数には、派遣契約や請

負契約の終了に伴い、自発的に離職や転職を行った派遣スタッフや請負スタッフも含まれると考えられる。

集計から、派遣スタッフについては、2008年前半（1月～6月）では、派遣契約が終了した派遣スタッフのうち、1ヵ月程度のうちに他の取引先に派遣したスタッフが「いない」とする営業所の割合が17.9%を占める。他方で、「1割未満」～「4割未満」の派遣スタッフを他の派遣先に派遣している営業所の割合は合わせて58.2%を占める。4割以上の派遣スタッフを他の派遣先に派遣した営業所も、合わせて11.9%を占める。

これから、景気後退前の比較的安定的な受注があった時期において、過半数の営業所が、派遣契約が終了した派遣スタッフの一部を他の派遣先に派遣することで雇用の継続をはかっていたことが分かる。

2008年11月～2009年4月の状況をみると、派遣契約が終了した派遣スタッフのうち、1ヵ月程度のうちに他の取引先に派遣したスタッフが「いない」とする営業所の割合は、2008年前半と比べてやや高い25.4%を占める。また、派遣契約が終了した派遣スタッフのうち2割以上を他の派遣先に転換している割合が減少し、「1割未満」（37.3%）や「1～2割未満」（23.9%）とする割合が高くなっている。人材ビジネス企業の営業所において、派遣契約の終了が増え、また、あらたな受注が減少するなか、他の派遣先への派遣により派遣スタッフとの雇用契約を継続することが難しくなっていた状況が読み取れる。

とはいえ、そうしたなかでも、過半数（61.2%）の営業所では2割未満の派遣スタッフについて、他の派遣先に派遣することで雇用を維持している。2割以上の派遣スタッフを他の派遣先に派遣した営業所も、合わせて26.1%を占める。派遣契約の受注が大幅に減少するなかであっても、人材ビジネス企業の営業所の多くでは、派遣先の転換をつうじて、派遣契約が終了した派遣スタッフの一部について雇用継続がはかられていたことが確認できる。

つぎに、同じく表1から、請負スタッフについてみると、請負契約が終了した請負スタッフのうち、1ヵ月程度のうちに他の取引先に配置転換したスタッフが「いない」とする割合は、2008年前半と2008年11月～2009年4月のいずれの時期においても約半数（2008年前半では52.7%、2008年11月～2009年4月では53.6%）を占める。派遣先の転換により派遣スタッフの雇用を維持した営業所の割合と比べて、請負先の転換により請負スタッフの雇用を維持した営業所の割合は少ないといえる。ただし、請負事業（生産業務）を営む営業所の多く（調査対象営業所の81.2%）は派遣事業（生産業務）も営んでいることから、請負契約終了後に、派遣スタッフとして派遣先に派遣し雇用を維持したケースも想定できる。

他方で、両時期ともに、請負スタッフについても、3割程度の営業所では、「1割未満」ないし「1～2割未満」の請負スタッフを請負契約終了後に他の請負先に配置転換することで継続的に雇用している（2008年前半では「1割未満」15.2%、「1～2割未満」8.9%、2008年11月～2009年4月では「1割未満」18.8%、「1～2割未満」11.6%）。「1割未満」以上をあわせると、2008年前半では36.7%、2008年11月～2009年4月では35.8%を占める。これから、2008年後半以降の請負契約の受注が大幅に

減少した時期も含め、少なくない割合の人材ビジネス企業の営業所において、請負先の転換をつうじて、請負契約の終了した請負先で働いていた請負スタッフの一部の雇用継続がはかられていたことが確認できる。

以上のように、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期においても、少なくない人材ビジネス企業の営業所において、派遣先ないし請負先の転換をつうじて、派遣契約が終了した派遣スタッフないし請負契約の終了した請負先で働いていた請負スタッフの一部の雇用継続がはかられていたことが確認できる。

ただし、こうした派遣先や請負先の転換をつうじた雇用継続への取り組みの実施状況は、営業所によりちがいがあっても事実である。派遣契約や請負契約が終了した場合に、比較的多くの派遣スタッフないし請負スタッフを他の派遣先ないし請負先に転換して、雇用を維持する営業所がある一方で、そうした取り組みを実施していない営業所もみられる。

3. 派遣スタッフの継続雇用に関する営業所の特徴

それでは、派遣先や請負先の転換をつうじた雇用継続への取り組みに積極的な営業所は、事業戦略や人事管理に関して、どのような特徴をもっているだろうか。まず、本節では、派遣事業に関して、比較的多くの派遣スタッフを他の派遣先に派遣して継続的に雇用している、雇用継続に積極的な営業所の特徴について、アンケート調査の集計結果を用いて分析してみたい。

そのために、以下では、派遣先の転換をつうじた雇用継続への取り組みの実施状況をもとに、「雇用継続型」と「雇用非継続型」という2つの類型を作成し両者を比較することとする。このうち「雇用継続型」としては、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を1ヵ月程度のうちに他の派遣先に派遣し、かつ、2008年11月～2009年4月の時期に派遣契約を終了したスタッフについて、割合を問わず他の派遣先に転換した営業所を集計し、「雇用非継続型」としてはそれ以外の営業所を集計している。「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所と比べて、派遣先の転換をつうじた派遣スタッフの雇用の継続に積極的な営業所とみなすことができる。

(1) 派遣スタッフの稼働人数の変化との関係

表2 派遣スタッフの雇用維持への取り組みと、2008年6月から1年間の派遣スタッフの稼働人数の変化

	(%)							件数
	増えた	変わらない	減少して7～9割程度になった	減少して4～6割程度になった	減少して1～3割程度になった	無回答		
総計	6.6	4.1	13.1	51.6	24.6	0.0	122	
雇用継続型	3.9	0.0	11.8	58.8	25.5	0.0	51	
雇用非継続型	8.6	5.2	13.8	48.3	24.1	0.0	58	

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 2008年6月と2009年6月のいずれにも派遣スタッフがいるサンプルのみ集計している。

(注3) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表2は、類型別に、2008年6月と比べた2009年6月の派遣スタッフの稼動人数について集計したものである。集計をみると、「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所よりも、派遣スタッフの稼動人数が、「増えた」ないし「変わらない」「減少して7～9割程度になった」とする割合が低く、その分、とくに「減少して4～6割程度になった」とする割合が高くなっている。「雇用継続型」の営業所のほうが、2008年後半以降の景気後退を受けて、受注を減らした営業所が多いといえる。

このことから、「雇用継続型」の営業所で、派遣先の転換をつうじて派遣スタッフの雇用を継続しているのは、決して、受注の維持によりそれが可能であったからという理由によるものではないといえる。営業所のあいだでの雇用継続への取り組みのちがいは、人材ビジネス企業ないし営業所における事業方針や人事管理のあり方のちがいを大きく反映している可能性が高いといえる。

(2) 事業方針との関係

表3 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと「非常に重視している」事業方針（複数回答）

	(%)										件数
	低い契約価格でのサービスの提供	安定した業務量がある取引先の開拓	高度な業務の積極的な受注	料金引上げのための取引先との交渉	新規顧客の開拓	既存取引先事業所との取引の拡大	コンプライアンス	業種の絞り込み・特化	生産・工程管理	無回答	
総計	1.5	63.4	8.2	29.1	73.1	89.6	89.6	13.4	26.9	3.0	134
雇用継続型	0.0	64.2	3.8	26.4	81.1	88.7	86.8	11.3	17.0	1.9	53
雇用非継続型	3.1	60.9	14.1	29.7	67.2	90.6	90.6	15.6	31.3	3.1	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

そこで、まず、雇用継続への取り組みと、事業方針との関係についてみてみよう。表3は、類型別に、「非常に重視している」事業方針について集計したものである。これから、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「安定した業務量がある取引先の開拓」や「新規顧客の開拓」を指摘する割合が高い。「雇用継続型」の営業所は、安定した業務量のある取引先や新規顧客の開拓により受注の安定化や拡大をはかる事業方針をとる傾向にあるといえる。

(3) 派遣契約の期間のちが

表4 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと、最も多い派遣契約の期間

	(%)							件数
	1ヵ月未満	1～2ヵ月未満	2～3ヵ月未満	3～6ヵ月未満	6ヵ月～1年未満	1年を超える期間		
総計	1.5	3.0	50.7	27.6	11.9	5.2	134	
雇用継続型	1.9	0.0	45.3	28.3	17.0	7.5	53	
雇用非継続型	1.6	4.7	56.3	25.0	9.4	3.1	64	

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表4は、類型別に、最も多い派遣契約の期間について集計したものである。なお、ここでいう派遣契約の期間は、あくまで書面上の派遣契約の期間であり、契約更新をつうじて派遣スタッフの派遣期間がより長いケースもある。

集計から、「雇用継続型」のほうが、「雇用非継続型」と比べて、派遣契約の期間がやや長い傾向にあり、6ヵ月を超える派遣契約をむすぶ営業所の割合も合わせて24.5%の少なくない割合を占める（「雇用非継続型」では12.5%）。「雇用継続型」では、相対的に長い派遣期間を予定して派遣を行うケースが多いと考えられる。

(4) 仕事や技能を反映した個別的な料金決定との関係

表5 派遣スタッフの雇用維持への取り組みと、個別的に派遣料金を決定している派遣スタッフの割合

	(%)					件数
	ない	1割未満	1～2割未満	2～4割未満	4割以上	
総計	16.4	32.8	21.6	14.9	14.2	134
雇用継続型	11.3	22.6	30.2	15.1	20.8	53
雇用非継続型	18.8	40.6	17.2	10.9	12.5	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。
(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表5は、類型別に、派遣開始時に、担当業務や技能を踏まえて個別に派遣料金を設定している派遣スタッフの割合について集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所のほうが、「ない」や「1割未満」とする割合が低く、1割以上（「1～2割未満」「2～4割未満」「4割以上」）の割合が高くなっている。「雇用継続型」の営業所のほうが、派遣スタッフの担当業務や技能等を踏まえて、派遣開始時の派遣料金を個別に設定しているといえる。

表6 派遣スタッフの雇用維持への取り組みと、定期的に派遣料金の改定を行う

	(%)					合計
	ない	1割未満	1～2割未満	2～4割未満	4割以上	
総計	14.2%	24.6%	20.9%	15.7%	24.6%	134
雇用継続型	11.3%	17.0%	17.0%	20.8%	34.0%	53
雇用非継続型	17.2%	32.8%	20.3%	10.9%	18.8%	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。
(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

さらに表6は、類型別に、定期的に派遣料金の引き上げに向けた改定交渉を実施している派遣先の事業所の割合について集計している。これから、「雇用継続型」の営業所のほうが、2割未満（「ない」「1割未満」「1～2割未満」）とする割合が低く、2割以上（「2～4割未満」「4割以上」）とする割合が高くなっている。「雇用継続型」の営業所のほうが、多くの派遣先に対して、派遣料金の改定交渉を実施していることが分かる。

このように、「雇用継続型」では、派遣スタッフの担当業務や技能等を踏まえて、派遣開始時の派遣料金を設定したり、定期的に派遣先とのあいだで派遣料金の引き上げに向けて交渉したりしていることが確認できる。

(5) 雇用継続への取り組みと派遣スタッフの人事管理

表7 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと「非常に重視している」労務管理の方針（複数回答）

	(%)												件数
	迅速な採用・配置	離職防止	質の高いスタッフの採用	働きぶりや能力の評価	技能水準の向上	教育訓練	継続活用・雇用の安定化	福利厚生 の充実	安全衛生 の徹底	メンタルヘルスへの対応	キャリア形成支援	無回答	
総計	70.9	75.4	45.5	31.3	24.6	21.6	64.2	16.4	72.4	29.1	13.4	5.2	134
雇用継続型	64.2	79.2	47.2	35.8	24.5	26.4	64.2	18.9	75.5	35.8	15.1	3.8	53
雇用非継続型	79.7	75.0	42.2	26.6	25.0	15.6	64.1	10.9	67.2	21.9	9.4	6.3	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

人事管理の方針との関係はどうか。表7は、類型別に、「非常に重視している」人事管理（「労務管理」）の方針について集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「離職防止」や「質の高いスタッフの採用」「働きぶりや能力の評価」「教育訓練」「福利厚生の充実」「安全衛生の徹底」「メンタルヘルスへの対応」「キャリア形成支援」を「非常に重視」している割合が高い。

これから、「雇用継続型」の営業所では、人事管理の方針として、採用や教育訓練、キャリア形成支援をつうじた派遣スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止をはかり、福利厚生の充実やメンタルヘルス対応など、派遣スタッフの継続的な雇用を前提とする人事施策の充実をはかろうとしていることがより多いといえる。

表8 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと、2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了した派遣スタッフへの対応（複数回答）

	(%)												件数	
	派遣契約終了後も一時的に雇用契約を維持	寮等の宿泊施設を一定期間は滞在できるようにした	一時金等を支給した	需要が回復した際に連絡が取れるように、派遣スタッフの連絡先を確保	新規の派遣先の情報をニューズレターなどで提供した	住宅の公的支援に関する情報を提供した	失業保険給付の受給方法等の情報を提供した	生活保護給付の受給方法等の情報を提供した	ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した	公的な教育訓練機関に関する情報を提供した	その他	特に取り組んでいない	無回答	
総計	29.9	67.9	20.9	80.6	23.9	41.8	80.6	25.4	51.5	24.6	4.5	0.0	1.5	134
雇用継続型	30.2	77.4	22.6	81.1	28.3	49.1	92.5	37.7	56.6	20.8	3.8	0.0	0.0	53
雇用非継続型	31.3	65.6	20.3	79.7	20.3	39.1	73.4	17.2	46.9	29.7	6.3	0.0	0.0	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表8は、類型別に、派遣契約が終了した派遣スタッフに対する、生活基盤の就業の安定化に向けた支援の実施状況について集計したものである。

集計から、「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所よりも、「寮等の宿泊施設を一定期間は滞在できるようにした」や「新規の派遣先の情報をニューズレターなどで提供した」「住宅の公的支援に関する情報を提供した」「失業保険給付の受給方法等の情報を提供した」「生活保護給付の受給方法等の情報を提供した」「ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した」といった支援を実施する割合が高い。

「雇用継続型」の営業所において、生活基盤や就業の安定化に向けた支援が幅広く実施されていることが分かる。こうした取り組みは、長期的にみれば、派遣スタッフや求職者からの信頼を高め、営業所における採用力の強化や、派遣スタッフの定着化や継続的な登録、仕事意欲の維持に貢献しよう。

表9 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと能力開発のための取り組み (複数回答)

	(%)											件数
	能力評価の実施	会社が費用を負担する研修の実施	会社の管理者による派遣先での指導	派遣スタッフの自己啓発支援	仕事に必要な技能の内容の明確化	派遣先からの能力評価の情報入手	技能向上を踏まえた昇給の実施	その他	特に取り組んでいない	無回答		
総計	31.3	47.0	52.2	23.1	36.6	44.8	23.9	1.5	5.2	0.0	134	
雇用継続型	41.5	52.8	54.7	32.1	41.5	47.2	26.4	0.0	1.9	0.0	53	
雇用非継続型	25.0	42.2	53.1	17.2	26.6	45.3	26.6	3.1	7.8	0.0	64	

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。
 (注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

また、表9は、類型別に、派遣スタッフの能力開発のための取り組みについて集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「能力評価の実施」や「会社が費用を負担する研修の実施」「派遣スタッフの自己啓発支援」「仕事に必要な技能の内容の明確化」といった能力開発のための取り組みを実施している割合が高い。

「雇用継続型」の営業所では、技能の明確化や能力評価、研修実施や自己啓発支援などを含め、派遣スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施していることが分かる。

表10 派遣スタッフの雇用継続への取り組みとキャリア形成支援のための取り組み (複数回答)

	(%)											件数
	離職防止・定着促進のための派遣スタッフとのコミュニケーション	仕事やキャリアに関する希望を把握するための面談の実施	目標となるキャリアパス(上位の仕事屋職位への異動・昇進の例・モデル等)の作成	技能水準を踏まえた派遣先の選定	担当業務の変更・転換に関する派遣先への要望	技能を高めたり、広げるための派遣先の転換	継続就業のための育児・介護休業制度の充実	その他	特に取り組んでいない	無回答		
総計	93.3	54.5	20.9	29.1	34.3	19.4	13.4	2.2	3.0	0.0	134	
雇用継続型	96.2	58.5	20.8	34.0	37.7	20.8	11.3	1.9	1.9	0.0	53	
雇用非継続型	90.6	51.6	20.3	25.0	29.7	17.2	14.1	3.1	3.1	0.0	64	

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。
 (注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

さらに、表10は、類型別に、派遣スタッフのキャリア形成支援のための取り組みについて集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「離職防止・定着促進のための派遣スタッフとのコミュニケーション」や「仕事やキャリアに関する希望を把握するための面談の実施」「技能水準を踏まえた派遣先の選定」「担当業務の変更・転換に関する派遣先への要望」といったキャリア形成支援に関わる取り組みを実施する割合が高い。

「雇用継続型」の営業所には、派遣スタッフとのコミュニケーションにより定着化をはかったり、仕事やキャリアに関する希望を把握するほか、派遣スタッフの仕事内容を広げたり高度化させたりする機会を広げるうえで、技能に合わせた派遣先の選択や、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけを実施している営業所が多いことが分かる。

表11 派遣スタッフの雇用継続への取り組みと、2008年11月～2009年4月に派遣契約が更新された人の特徴 (複数回答)

	(%)														件数			
	更新された人はいない	その勤務先での勤務期間が長い人	知識・能力が高い人	意欲がある人	働きぶりがいい人	欠勤・遅刻・早退が少ない人	良好なコミュニケーションがとれる人	年齢が高い人	若い人	扶養家族がいる人	高度な仕事・工程に従事していた人	業務量の多い仕事・工程に従事していた人	管理者、リーダー等に就いていた人	自宅から通勤できる人		派遣料金が低い人	その他	無回答
総計	4.5	53.7	67.2	54.5	62.7	62.7	49.3	1.5	16.4	3.7	53.0	35.8	39.6	7.5	3.7	2.2	3.7	134
雇用継続型	3.8	50.9	67.9	60.4	66.0	73.6	60.4	3.8	15.1	3.8	60.4	35.8	49.1	5.7	1.9	5.7	1.9	53
雇用非継続型	4.7	56.3	67.2	50.0	62.5	56.3	45.3	0.0	15.6	4.7	46.9	37.5	32.8	9.4	4.7	0.0	3.1	64

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。
 (注2) 雇用継続型は、2008年前半に派遣契約を終了したスタッフの1割以上を他の派遣先に転換し、かつ2008年11月～2009年4月に派遣契約を終了したスタッフを割合を問わず他の派遣先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表11は、類型別に、2008年11月～2009年4月の時期に、派遣先との派遣契約が更新された派遣スタッフの特徴についての回答を集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「意欲がある人」や「欠勤・遅刻・早退が少ない人」「良好なコミュニケーションがとれる人」「高度な仕事・工程に重視していた人」「管理者、リーダー等についていた人」が契約更新されたとする割合が高い。

こうした結果の背景を考えると、「雇用継続型」の営業所では、能力開発やキャリア形成支援の取り組みをつうじて、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいると考えられる。また、そうした高度な仕事を担当するうえで、とくに勤務態度や仕事への意欲、コミュニケーションに関する派遣先からの期待水準が高まり、これらの点ですぐれた派遣スタッフがとくに選ばれて契約更新されるケースが多くなっていると推察される。

(6) 小括

以上から、派遣先の転換をつうじた派遣スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下のようなになる。

- 1) 派遣先の転換をつうじた派遣スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、安定した業務量のある取引先や新規顧客の開拓により受注の安定化や拡大をはかる事業方針をとる傾向にある。また、相対的に長い派遣期間を予定して派遣を行うケースが多いと考えられる。さらに、派遣スタッフの担当業務や技能等を踏まえて、派遣開始時の派遣料金を設定したり、定期的に派遣先とのあいだで派遣料金の引き上げに向けて交渉したりしている。
- 2) 人事管理に関して、採用や教育訓練、キャリア形成支援をつうじた派遣スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止をはかり、福利厚生の実施やメンタルヘルス対応など、派遣スタッフの継続的な雇用を前提とする人事施策の実施をはかる方針をとっている。
- 3) ①派遣契約が終了した場合にも、派遣スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援が幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、研修実施や自己啓発支援などを含め、派遣スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③派遣スタッフとのコミュニケーションや技能に合わせた派遣先の選択、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけ等をつうじて派遣スタッフのキャリア形成を支援している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいるとみられる。

4. 請負スタッフの継続雇用に関する積極的な営業所の特徴

続いて、本節では、請負事業に関して、請負先の転換による請負スタッフの継続的な雇用に関する積極的な営業所の特徴について、アンケート調査の集計結果を用いて分析してみたい。

そのために、以下では、派遣事業についてと同様、こうした雇用継続への取り組みの実施状況をも

とに、「雇用継続型」と「雇用非継続型」という2つの類型を作成し両者を比較することとする。このうち「雇用継続型」としては、2008年前半および2008年11月～2009年4月の時期のいずれにおいても、請負契約が終了した請負先で働いていた請負スタッフについて、割合を問わず、他の請負先に転換して雇用をつないでいる営業所を集計し、「雇用非継続型」としてはそれ以外の営業所を集計している。「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所と比べて、請負先の転換をつうじた請負スタッフの雇用の継続に積極的な営業所とみなすことができる。

(1) 請負スタッフの稼動人数の変化との関係

表12 請負スタッフの雇用維持への取り組みと、2008年6月から1年間の請負スタッフの稼動人数の変化

	(%)						件数
	増えた	変わらない	減少して7～9割程度になった	減少して4～6割程度になった	減少して1～3割程度になった	無回答	
総計	19.8	22.2	32.1	23.5	2.5	0.0	81
雇用継続型	18.5	11.1	40.7	25.9	3.7	0.0	27
雇用非継続型	20.9	32.6	27.9	16.3	2.3	0.0	43

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 2008年6月と2009年6月のいずれにも請負スタッフがいるサンプルのみ集計している。

(注3) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表12は、類型別に、2008年6月と比べた2009年6月の請負スタッフの稼動人数について集計したものである。集計をみると、「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所よりも、請負スタッフの稼動人数が、「増えた」ないし「変わらない」とする割合が低く、その分とくに「減少して7～9割程度になった」や「減少して4～6割程度になった」とする割合が高くなっている。「雇用継続型」の営業所のほうが、2008年後半以降の景気後退を受けて、受注を減らした営業所が多いといえる。

このことから、「雇用継続型」の営業所で、請負先の転換をつうじて請負スタッフの雇用を継続しているのは、派遣の場合と同様、決して、受注の維持によりそれが可能であったからという理由によるものではないといえる。営業所のあいだでの請負スタッフの雇用継続への取り組みのちがいは、人材ビジネス企業ないし営業所における事業方針や人事管理のあり方のちがいを大きく反映している可能性が高いと考えられる。

(2) 事業方針との関係

表13 請負スタッフの雇用継続への取り組みと「非常に重視している」労務管理の方針（複数回答）

	(%)												件数
	迅速な採用・配置	離職防止	質の高いスタッフの採用	働きぶりや能力の評価の向上	技能水準の向上	教育訓練	継続活用・雇用の安定化	福利厚生 の充実	安全衛生 の徹底	メンタルヘルスへの対応	キャリア形成支援	無回答	
総計	68.8	72.3	41.1	34.8	32.1	25.0	62.5	17.0	77.7	29.5	15.2	7.1	112
雇用継続型	66.7	75.8	45.5	45.5	39.4	24.2	57.6	30.3	72.7	27.3	15.2	6.1	33
雇用非継続型	70.8	69.2	36.9	30.8	26.2	26.2	63.1	12.3	80.0	30.8	13.8	7.7	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

そこで、まず、雇用継続への取り組みと、事業方針との関係についてみてみよう。表13は、類型別に、「非常に重視している」事業方針について集計したものである。これから、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「高度な業務の積極的な受注」や「料金引き上げのための取引先との交渉」「新規顧客の開拓」「既存取引先事業所との取引の拡大」を重視する割合が高い。

「雇用継続型」の営業所は、新規顧客の開拓や既存取引先との取引の拡大をつうじて受注の拡大をはかるとともに、受注する業務の高度化や料金引き上げに向けた取引先との交渉をつうじて、請負料金の単価の引き上げをはかる事業方針をとる傾向にあるといえる。

(3) 請負契約の期間のちがい

表14 請負スタッフの雇用継続への取り組みと、最も多い請負契約の期間

	(%)						件数
	1か月未満	1～2か月未満	2～3か月未満	3～6か月未満	6か月～1年未満	1年を超える期間	
総計	1.8	15.2	21.4	37.5	21.4	2.7	112
雇用継続型	3.0	15.2	21.2	36.4	24.2	0.0	33
雇用非継続型	1.5	15.4	20.0	41.5	20.0	1.5	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表14は、類型別に、最も多い請負契約の期間について集計したものである。なお、ここでいう請負契約の期間は、あくまで書面上の請負契約の期間であり、契約更新をつうじて請負期間がより長いケースもある。集計から、「雇用継続型」のほうが、「雇用非継続型」と比べて、「3～6か月未満」の割合がやや低く（差は5.1パーセントポイント）、かわりに「6か月～1年未満」の割合が高い（差は4.2パーセントポイント）。「雇用継続型」のほうが、相対的に長い請負期間を予定して請負契約をむすぶ傾向にあるといえる。

(4) 雇用継続への取り組みと請負スタッフの人事管理

表15 請負スタッフの雇用継続への取り組みと「非常に重視している」事業方針（複数回答）

	(%)										件数
	低い契約価格でのサービスの提供	安定した業務量がある取引先の開拓	高度な業務の積極的な受注	料金引き上げのための取引先との交渉	新規顧客の開拓	既存取引先事業所との取引の拡大	コンプライアンス	業種の絞り込み・特化	生産・工程管理	無回答	
総計	1.8	58.9	9.8	32.1	69.6	83.9	93.8	13.4	33.9	2.7	112
雇用継続型	3.0	54.5	15.2	42.4	72.7	93.9	93.9	18.2	42.4	0.0	33
雇用非継続型	1.5	58.5	7.7	26.2	67.7	78.5	93.8	13.8	30.8	3.1	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

人事管理の方針との関係はどうか。表15は、類型別に、「非常に重視している」人事管理（「労務管理」）の方針について集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、とくに「離職防止」や「質の高いスタッフの採用」「働きぶりや能力の評価」「技能水準の向上」「福利厚生の実施」「安全衛生の徹底」を「非常に重視」している割合が高い。

これから、「雇用継続型」の営業所では、人事管理の方針として、採用や能力開発をつうじた請負スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止や福利厚生の実施に力を入れている傾向にあるといえる。

表16 請負スタッフの雇用継続への取り組みと、2008年11月～2009年4月に勤務先の請負契約が終了した請負スタッフへの対応（複数回答）

	派遣契約終了後も一時的に雇用契約を維持	寮等の宿泊施設を一定期間は滞在できるようにした	一時金等を支給した	需要が回復した際に連絡が取れるように、派遣スタッフの連絡先を確保	新規の派遣先の情報をニュースレターなどで提供した	住宅の公的支援に関する情報を提供した	失業保険給付の受給方法等の情報を提供した	生活保護給付の受給方法等の情報を提供した	ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した	公的な教育訓練機関に関する情報を提供した	その他	特に取り組んでいない	無回答	合計
全体	25.9	45.5	13.4	55.4	14.3	26.8	47.3	20.5	32.1	17.0	20.5	6.3	10.7	112
雇用継続型	54.5	87.9	27.3	97.0	24.2	39.4	81.8	36.4	60.6	33.3	3.0	0.0	0.0	33
雇用非継続型	12.3	23.1	7.7	35.4	6.2	15.4	29.2	12.3	18.5	9.2	30.8	10.8	12.3	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表16は、類型別に、請負契約が終了した際の、請負スタッフに対する生活基盤の就業の安定化に向けた支援の実施状況について集計したものである。

集計から、「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所と比べて、選択肢にある全ての支援策について、実施している割合が高い。「雇用継続型」の営業所において、生活基盤や就業の安定化に向けた支援が幅広く実施されていることが分かる。こうした取り組みは、長期的にみれば、請負スタッフや求職者からの信頼を高め、営業所における採用力の強化や請負スタッフの定着化に貢献しよう。

表17 請負スタッフの雇用継続への取り組みと能力開発のための取り組み（複数回答）

	能力評価の実施	会社が費用を負担する研修の実施	会社の管理者による派遣先での指導	派遣スタッフの自己啓発支援	仕事に必要な技能の内容の明確化	技能向上を踏まえた昇給の実施	その他	特に取り組んでいない	無回答	件数
総計	68.8	56.3	83.0	43.8	68.8	50.9	3.6	0.9	0.0	112
雇用継続型	81.8	54.5	78.8	45.5	75.8	63.6	0.0	0.0	0.0	33
雇用非継続型	63.1	56.9	86.2	41.5	64.6	44.6	6.2	1.5	0.0	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

また、表17は、類型別に、請負スタッフの能力開発のための取り組みについて集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、とくに「能力評価の実施」や「仕事に必要な技能の内容の明確化」「技能向上を踏まえた昇給の実施」といった能力開発のための取り組みを実施している割合が高い。「雇用継続型」の営業所では、技能の明確化や能力評価、技能向上に応じた昇給の実施を含め、請負スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施していることが分かる。

表18 請負スタッフの雇用継続への取り組みとキャリア形成支援のための取り組み（複数回答）

	(%)										件数
	離職防止・定着促進のための派遣スタッフとのコミュニケーション	仕事やキャリアに関する希望を把握するための面談の実施	目標となるキャリアパス（上位の仕事屋職位への異動・昇進の例・モデル等）の作成	技能水準を踏まえた請負先の選定	請負先内での担当業務の変更・転換	技能を高めたり、広げるための請負先の転換	継続就業のための育児・介護休職制度の充実	その他	特に取り組んでいない	無回答	
総計	93.8	70.5	38.4	21.4	66.1	23.2	19.6	1.8	0.9	0.9	112
雇用継続型	97.0	78.8	51.5	30.3	69.7	36.4	24.2	0.0	0.0	0.0	33
雇用非継続型	92.3	66.2	27.7	15.4	66.2	13.8	18.5	3.1	1.5	0.0	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

さらに、表18は、類型別に、請負スタッフのキャリア形成支援のための取り組みについて集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、とくに「仕事やキャリアに関する希望を把握するための面談の実施」や「目標となるキャリアパス（上位の仕事屋職位への異動・昇進の例・モデル等）の作成」「技能水準を踏まえた請負先の選定」「請負先内での担当業務の変更・転換」「技能を高めたり、広げるための請負先の転換」といったキャリア形成支援に関わる取り組みを実施する割合が高い。

「雇用継続型」の営業所には、面談により請負スタッフの仕事やキャリアに関する希望を把握するほか、キャリアパスの明確化や、請負先の選定や転換、担当業務の転換を含め、請負スタッフのキャリア形成を促す取り組みを幅広く実施している営業所が多いことが分かる。

表19 請負スタッフの雇用継続への取り組みと、2008年11月～2009年4月に契約が更新された人の特徴（複数回答）

	(%)															件数		
	更新された人はいない	その勤務先での勤務期間が長い人	知識・能力が高い人	意欲がある人	働きぶりがいい人	欠勤・遅刻・早退が少ない人	良好なコミュニケーションがとれる人	年齢が高い人	若い人	扶養家族がいる人	高度な仕事・工程に従事していた人	業務量の変動が少ない仕事・工程に従事していた人	管理者、リーダー等に就いていた人	自宅から通勤できる人	派遣料金が低い人	その他	無回答	
総計	1.8	38.4	58.0	57.1	59.8	59.8	48.2	5.4	12.5	8.0	50.0	22.3	55.4	14.3	2.7	11.6	8.9	112
雇用継続型	0.0	39.4	84.8	72.7	66.7	63.6	57.6	0.0	9.1	12.1	66.7	24.2	84.8	18.2	0.0	6.1	0.0	33
雇用非継続型	3.1	41.5	46.2	49.2	56.9	60.0	44.6	9.2	13.8	7.7	41.5	21.5	41.5	13.8	3.1	15.4	10.8	65

(注1) 総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2) 雇用継続型は、2008年前半と2008年11月～2009年4月において、勤務先の請負契約が終了したスタッフを割合を問わず他の請負先に転換した営業所・支店、雇用非継続型は、それ以外の営業所・支店である。

表19は、類型別に、2008年11月～2009年4月の時期に、雇用を継続した請負スタッフの特徴についての回答を集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、とくに「知識・能力が高い人」や「意欲がある人」「働きぶりがいい人」「良好なコミュニケーションがとれる人」「高度な仕事・工程に重視していた人」「管理者、リーダー等についていた人」の雇用が継続したとする割合が高くなっている。

こうした結果の背景を考えると、「雇用継続型」の営業所では、能力開発やキャリア形成支援の取り組みをつうじて、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいると考えられる。また、そうした高度な仕事を担当するうえで、能力や仕事への意欲、コミュニケーションの面ですぐれた人を中心として、雇用の維持がはかられていると考えられる。

(5) 小括

以上から、請負先の転換をつうじた請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下のようなになる。

- 1) 請負先の転換をつうじた請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、新規顧客の開拓や既存取引先との取引の拡大をつうじて受注の拡大をはかるとともに、受注する業務の高度化や料金引き上げに向けた取引先との交渉をつうじて、請負料金の単価の引き上げをはかる事業方針をとることが多い。また、相対的に長い請負期間を予定して請負契約をむすぶ傾向にある。
- 2) 人事管理の方針としては、採用や能力開発をつうじた請負スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止や福利厚生の実施に力を入れている。
- 3) ①請負契約が終了した場合にも、請負スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援を幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、技能向上に応じた昇給の実施を含め、請負スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③面談により請負スタッフの仕事やキャリアに関する希望を把握するほか、キャリアパスの明確化や、請負先の選定や転換、担当業務の転換を含め、請負スタッフのキャリア形成を促す取り組みを幅広く実施している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいるとみられる。

5. 雇用継続への取り組み状況と労働組合への支持

以上のように、派遣スタッフないし請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、能力開発やキャリア形成支援をつうじた人材育成に積極的な営業所でもある。また、そうした営業所では、派遣スタッフの技能や仕事内容に応じた派遣料金の設定やそのための取引先との交渉を実施したり、請負スタッフの昇給を実施している。人材育成をつうじて派遣業務や受注業務の高度化をはかり、それに見合った料金を獲得していくという事業および人事管理上の取り組みを実施している営業所といえよう。

こうした人材育成型の人材ビジネス企業の営業所において、自社として一定のコストをかけて育成した人材の確保をはかるうえで、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続が積極的にはかれる傾向にあるのだと考えることができる。

ところで、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続を重視する人材ビジネスの営業所にとって、派遣スタッフや請負スタッフを組織化する労働組合があることは、かれらの要望や不満を把握するルートとなりうる点で、経営上も利点があるかもしれない。また、本章の分析から確認できたように、そうした営業所では、雇用継続に関わる取り組みだけでなく、派遣料金の引き上げや請負スタッフの昇給についても実施することが多い傾向にある。その点で、組織化に伴い労働組合から要求されることが予想される雇用の安定化や労働条件の向上に向けた取り組みをすでに実施している営業所であるとみることもできる。

そのため、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、労働組合による派遣スタ

ップや請負スタッフの組織化に対して抵抗が少なく、それを支持する傾向があると予想される。実際にはどうだろうか。

これについて確かめるため、表20は、派遣スタッフおよび請負スタッフの雇用継続の実施状況に関する類型別に、派遣・請負スタッフを組織する労働組合の必要性についての認識をきいたものである。類型をつくるうえでは、2008年11月～2009年4月において、派遣ないし請負契約が終了しても、派遣先ないし請負先への転換をつうじて雇用を継続する取り組みを、営んでいる全ての事業（生産業務の派遣事業および請負事業）で、対象者の割合を問わず実施している営業所を雇用継続型とし、それ以外の営業所を雇用非継続型とした。

表20 雇用継続への取り組みと、労働組合の必要性についての認識

	(%)						件数
	非常に感じている	感じている	どちらでもない	あまり感じていない	全く感じていない	無回答	
総計	1.3	6.3	36.1	37.3	17.7	1.3	158
雇用継続型	1.3	5.3	40.8	35.5	14.5	2.6	76
雇用非継続型	1.3	7.6	32.9	36.7	21.5	0.0	79

(注1)総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2)2008年11月～2009年4月において、派遣ないし請負契約が終了しても、派遣先ないし請負先への転換をつうじて雇用を継続する取り組みを、営んでいる全ての事業(生産業務の派遣事業ないし請負事業)で、対象者の割合を問わず実施している営業所・支店を雇用継続型とし、それ以外の営業所・支店を雇用非継続型とした。

集計結果から、「雇用継続型」の営業所のほうが、「雇用非継続型」の営業所よりも、労働組合の必要性について、「どちらでもない」とする割合が高く、「全く感じていない」とする割合が低くなっている。「雇用継続型」の営業所のほうが、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化に対する支持が高いといえる。

これから、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、雇用継続に積極的でない営業所と比べて、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化を支持する傾向にあることが分かる。

とはいえ、他方で、「雇用継続型」の営業所においても、派遣・請負スタッフを組織する労働組合の必要性について「非常に感じている」や「感じている」とする割合は、合わせても6.6%にとどまる。他方で、「あまり感じていない」や「全く感じていない」とする否定的な意見が、合わせて50.0%と半数を占める。「雇用継続型」の営業所においても、派遣・請負スタッフを組織する労働組合の必要性について否定的な意見をもつ営業所が多いのも事実である。

表21 雇用継続への取り組みと、企業別労働組合が設立された場合の影響についての認識
(複数回答)

	(%)																件数	
	コンプライアンスへの意識が高まる	派遣・請負スタッフの不満や要望が把握しやすくなる	派遣・請負スタッフの離職が減る	求人・募集で派遣・請負スタッフが集めやすくなる	派遣・請負スタッフの労働条件が良くなる	派遣・請負スタッフの生産性が高まる	会社の雰囲気や生産性が良くなる	安全衛生意識が高まる	メンタルヘルスへの対応がしやすい	派遣・請負スタッフの雇用が安定する	派遣・請負先からの敬遠されることが増える	人件費等のコストが増える	組合対応に手間・時間がかかる	組合をよく知らない	その他	特に影響はない	無回答	
総計	38.6	41.8	10.1	5.1	29.7	3.2	3.2	19.6	12.7	15.8	51.3	46.8	58.2	12.7	1.9	5.1	2.5	158
雇用継続型	38.2	46.1	10.5	5.3	36.8	5.3	3.9	23.7	10.5	15.8	56.6	52.6	68.4	13.2	0.0	2.6	3.9	76
雇用非継続型	39.2	38.0	10.1	5.1	22.8	1.3	2.5	15.2	15.2	16.5	45.6	40.5	49.4	12.7	3.8	7.6	1.3	79

(注1)総計は、雇用継続に関する設問に無回答のサンプルを含む集計である。

(注2)2008年11月～2009年4月において、派遣ないし請負契約が終了しても、派遣先ないし請負先への転換をつうじて雇用を継続する取り組みを、営んでいる全ての事業(生産業務の派遣事業ないし請負事業)で、対象者の割合を問わず実施している営業所・支店を雇用継続型とし、それ以外の営業所・支店を雇用非継続型とした。

このような労働組合の必要性についての認識は、労働組合が自社の派遣スタッフや請負スタッフを組織化することの影響についての見方と関連していると考えられる。表21は、類型別に、そうした影響についての考えについて集計したものである。集計から、「雇用継続型」の営業所では、「雇用非継続型」の営業所と比べて、「派遣・請負スタッフの不満や要望を把握しやすくなる」や「派遣・請負スタッフの労働条件が良くなる」「安全衛生意識が高まる」といった肯定的な評価を指摘する割合が高い一方で、「派遣・請負先から敬遠される」や「人件費等のコストが増す」「組合対応に手間・時間がかかる」といった負の影響を指摘する割合も高くなっている。

このように、「雇用継続型」の営業所では、労働組合による組織化の効果として、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上のほか、不満や要望の把握や安全衛生への意識の向上といった営業所の運営面での効果を予想する割合が高い。とはいえ、他方で、「雇用非継続型」の営業所以上に、人件費の上昇や組合対応への負担、さらには取引先から敬遠されるかもしれないという認識をもつ営業所が多い。こうしたことが、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化を積極的に支持する意見が少数派にとどまっていることの背景になっていると考えられる。

こうした現状を踏まえると、産業別労働組合等が、人材ビジネス企業における労働組合の組織化を支援していくうえでは、人材ビジネス企業に対して、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上や、不満や要望の把握、安全衛生への意識の向上といった組織化の意義についての理解を促すことが大事であろう。また、合わせて、労働組合が派遣・請負スタッフを組織化している人材ビジネス企業との取引を、製造企業が「敬遠」するといった人材ビジネス企業における認識に誤解があれば、そうした誤解をなくす取り組みも必要になると考える。また、実際にそうしたことが起こらないよう、製造企業の理解を促すことも有効であろう。

6. まとめ

本章の分析結果をまとめると、以下のようになる。

第1に、2008年前半の人材ビジネス企業の受注が比較的安定していた時期だけでなく、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期においても、少なくない人材ビジネス企業の営業所において、派遣先ないし請負先の転換をつうじて、派遣契約が終了した派遣スタッフないし請負契約の終了した請負先で働いていた請負スタッフの一部の雇用継続がはかられていた。

第2に、こうした派遣先や請負先の転換をつうじた雇用継続への取り組みの実施状況は、営業所によりちがいがあっても事実である。

そこでとくに派遣先の転換をつうじた派遣スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下のようになる。

- 1) 安定した業務量のある取引先や新規顧客の開拓により受注の安定化や拡大をはかる事業方針をとる傾向にある。また、相対的に長い派遣期間を予定して派遣を行うケースが多いと考えられる。さらに、派遣スタッフの担当業務や技能等を踏まえて、派遣開始時の派遣料金を設定したり、定

期的に派遣先とのあいだで派遣料金の引き上げに向けて交渉したりしている。

- 2) 人事管理に関して、採用や教育訓練、キャリア形成支援をつうじた派遣スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止をはかり、福利厚生の実施やメンタルヘルス対応など、派遣スタッフの継続的な雇用を前提とする人事施策の充実をはかる方針をとっている。
- 3) ①派遣契約が終了した場合にも、派遣スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援を幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、研修実施や自己啓発支援などを含め、派遣スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③派遣スタッフとのコミュニケーションや技能に合わせた派遣先の選択、担当業務の転換に関する派遣先への働きかけ等をつうじて派遣スタッフのキャリア形成を支援している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいるとみられる。

第3に、請負先の転換をつうじた請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下ようになる。

- 1) 新規顧客の開拓や既存取引先との取引の拡大をつうじて受注の拡大をはかっている。また、受注する業務の高度化や料金引き上げに向けた取引先との交渉をつうじて、請負料金の単価の引き上げをはかる事業方針をとることが多い。さらに、相対的に長い請負期間を予定して請負契約をむすぶ傾向にある。
- 2) 人事管理の方針としては、採用や能力開発をつうじた請負スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止や福利厚生の実施に力を入れている。
- 3) 実際の取り組みにおいても、①請負契約が終了した場合にも、請負スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援を幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、技能向上に応じた昇給の実施を含め、請負スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③面談により請負スタッフの仕事やキャリアに関する希望を把握するほか、キャリアパスの明確化や、請負先の選定や転換、担当業務の転換を含め、請負スタッフのキャリア形成を促す取り組みを幅広く実施している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいるとみられる。

第4に、以上のように、派遣スタッフないし請負スタッフの雇用継続に積極的な人材ビジネス企業の営業所は、能力開発やキャリア形成支援をつうじた人材育成に積極的な営業所でもある。こうした人材育成型の人材ビジネス企業の営業所において、自社として一定のコストをかけて育成した人材の確保をはかるうえで、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続が積極的にはかられる傾向にあるのだと考えることができる。

また、そうした営業所では、派遣スタッフの技能や仕事内容に応じた派遣料金の設定やそのための取引先との交渉を実施したり、請負スタッフの昇給を実施したりしている。人材育成型の人材ビジネス企業・営業所が増えることは、派遣・請負スタッフとして働く人の能力開発だけでなく、派遣スタッフの雇用の安定化や、賃金水準の上昇を促すことにもつながると考えられる。

第5に、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、雇用継続に積極的でない営業所と比べて、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化を支持する傾向にある。ただし、そうした営業所においても、労働組合の必要性を積極的に肯定する意見は少ない。

その背景として、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所では、労働組合による組織化の影響として、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上、不満や要望の把握、安全衛生への意識の向上といった効果とともに、人件費の上昇や組合対応への負担、さらには取引先からの敬遠といったマイナスの影響を認識する割合が高いことがあげられる。

産業別労働組合等が、人材ビジネス企業における労働組合の組織化を支援していくうえでは、人材ビジネス企業に対して、派遣・請負スタッフの労働条件の向上や、不満や要望の把握、安全衛生への意識の向上といった組織化の意義についての理解を促すことが大事であろう。また、合わせて、派遣・請負スタッフを組織化している人材ビジネス企業との取引を、製造企業が「敬遠」といった人材ビジネス企業における認識に誤解があれば、そうした誤解をなくす取り組みも必要になると考える。さらに、実際にそうしたことが起こらないよう、製造企業の理解を促すことも有効であろう。

以上のように、2008年前半の人材ビジネス企業の受注が比較的安定していた時期だけでなく、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期においても、人材ビジネス企業の営業所のなかには、派遣先や請負先の転換をつうじて、派遣・請負契約が終了したスタッフの雇用継続がはかるケースが少なくなかった。また、契約終了後も一時的に雇用を維持したり、寮等の利用を認めたり、ハローワークの情報を提供するなど、生活基盤や就業の安定化に向けた支援も行われている。2008年後半以降の景気後退のなかでも、人材ビジネス企業の取り組みをつうじて、雇用・就業の安定が一定程度はかられていたことが確認できる。

生産業務における派遣事業の規制を検討するにあたっては、人材ビジネス企業の果たすこのような就業安定の機能についても視野に置いた議論が必要と考える。

また、とりわけ派遣・請負スタッフの人材育成に積極的に取り組む人材ビジネス企業で、教育訓練投資の回収等の必要性から、派遣・請負スタッフの雇用継続に向けた取り組みが広く行われる傾向があることが分かった。人材ビジネス企業のなかに、こうした人材育成型の企業が広がること、また、そのために製造企業のなかに、こうした人材ビジネス企業を積極的に活用していく企業が増えることが、派遣・請負スタッフの雇用・就業の安定につながると考えることができる。

とはいえ、調査からは、上記のような人材ビジネス企業における派遣・請負スタッフの雇用・就業の安定に向けた取り組みには、営業所ごとのちがいもあり、全ての事業所でそうした取り組みが実施されていたわけではないことも明らかになった。また、受注が大幅に減少するなかでは、とりわけ派遣先・請負先の転換をつうじた雇用継続の取り組みにおいて、その対象となる派遣・請負スタッフが一部に限定される傾向にあるのも事実である。

派遣や請負に限らず有期雇用者等も含め、製造企業が、業務量の不確実な変動に合わせて要員の調整を行う就業形態を今後も活用していくとすれば、とりわけ急速な景気後退期において、製造企業な

いし人材ビジネス企業による解雇や雇い止め、期間満了による人員削減をさけることは難しいと考えられる。また、もちろんこのことは、正社員に関しても、ある程度あてはまろう。

日本国内の製造企業において、今後も、業務量に合わせた柔軟な要員設定による収益の確保が必要とされていくとすれば、雇用維持に関する公的支援や、派遣や有期雇用等の柔軟な就業形態に関わる法規制のあり方について検討するだけでなく、雇用調整に伴う製造企業・人材ビジネス企業からの離職者に対する就業支援や生活基盤の確保、公的な教育訓練の仕組みの充実化が求められると考える。