

## 第4章 能力開発への取り組みと雇用・労働条件の改善

武蔵大学経済学部准教授

土屋直樹

本章は、派遣・請負スタッフに対する能力開発の取り組みと、スタッフの賃金水準や昇給のあり方、雇用の安定性や継続性、またその他の労働条件との関係について、まず分析する。そして、能力開発が賃金など労働条件の向上や雇用の安定、継続にとって重要であることを示す。ついで、その重要な能力開発に積極的に取り組んでいる営業所の、製造企業との契約のあり方や、事業方針、労務方針、さらに、労使関係における特徴を考察する。また、能力開発の取り組みと営業所の業績の関係についても簡単にふれて、最後に若干の問題・課題を提起する。以下、主として、調査データのクロス集計分析にもとづき述べていく。

本調査においては、スタッフに対する能力開発の取り組みについて、「能力評価の実施」、「貴社が費用を負担する研修の実施」、「仕事に必要な技能の内容の明確化」などを行っているか否かをたずねている。派遣スタッフに関しては、以下の8つの項目について聞いている（括弧内の数値は、行っていると回答した営業所の割合）。「能力評価の実施」（31.3%）、「貴社が費用を負担する研修の実施（費用を一部負担する研修を含む）」（47.0%）、「貴社の管理者や派遣スタッフによる派遣先での指導」（52.2%）、「派遣スタッフの自己啓発のための支援（費用援助、勉強会の開催等）」（23.1%）、「仕事に必要な技能の内容の明確化（スキル表の作成等）」（36.6%）、「派遣先からの能力評価のための情報の入手」（44.8%）、「技能向上を踏まえた昇給の実施」（23.9%）、「その他」（1.5%）である。請負スタッフに関しては、以下の7つの項目である。「能力評価の実施」（68.8%）、「貴社が費用を負担する研修の実施」（56.3%）、「貴社の管理者や請負スタッフによる指導」（83.0%）、「請負スタッフの自己啓発のための支援（費用援助、勉強会の開催等）」（43.8%）、「仕事に必要な技能の内容の明確化（スキル表の作成等）」（68.8%）、「技能向上を踏まえた昇給の実施」（50.9%）、「その他」（3.6%）である。

以下の記述においては、上記のことを行っているとする項目の数によって、スタッフの能力開発に「消極的」、「普通」、「積極的」の3つのケースに営業所を分けてみていくことにしている。派遣スタッフの能力開発について、「消極的」としたのは項目数が0か1、「普通」は2か3、「積極的」は4以上であり、サンプル数はそれぞれ、33件、68件、33件となった。請負スタッフについては、「消極的」としたのは0から2まで、「普通」は3か4、「積極的」は5以上であり、サンプル数はそれぞれ、27件、45件、40件である。以上の「消極的」、「普通」、「積極的」の区分は、それぞれのケースについて、サンプル数が一定程度あるようにすることを考慮して分けた相対的なものである。

派遣スタッフと請負スタッフ別々ではなく、スタッフ全体に対する能力開発の取り組み状況によって営業所を区分してみていくこともある。全体に対する能力開発の取り組みについては、その営業所

が派遣事業、請負事業をともに行っている場合は、派遣スタッフと請負スタッフへの取り組みの項目数を足し合わせ、いずれかの事業だけの場合は、その項目数を2倍して得られた数値によって、「消極的」、「普通」、「積極的」の3つに区分した。なお、そのさい、派遣スタッフへの取り組みについては、もともとの項目数の値に1を加えて、平均値が請負スタッフとほぼ等しくなるようにした（標準偏差はもともとほぼ同じであった）。そして、数値が5までを「消極的」、6から8までを「普通」、9以上を「積極的」とし、サンプル数はそれぞれ、39件、72件、44件となった。

## 1. 賃金水準・制度、雇用の安定性・継続性

### (1) 賃金水準・制度

賃金は最も重要な労働条件の一つである。まずその水準についてみる。スタッフの能力開発に積極的な営業所においては、スタッフの能力向上の程度が大きく、それに応じて昇給の程度も大きいことが考えられる。表1は、派遣スタッフについて、「最も高い層の賃金水準」（例外的に賃金が高いスタッフを除く）、「平均的な賃金水準」、「平均的な初任賃金水準」の平均値を示したものである（本調査は、選択肢を用いて賃金水準を聞いているが、「800円未満」を750円、「800円以上900円未満」を850円、「1800円以上2000円未満」を1900円、「2000円以上」を2100円などというように換算して平均値を計算した）。能力開発に「消極的」な営業所と「積極的」なところを比べてみると、採用時の初任賃金の水準においてはあまり違いがみられないものの（「消極的」が21円高い）、最も高い層の賃金水準については、「積極的」なところのほうが91円高くなっている。賃金上昇率（＜最も高い層の賃金水準－平均的な初任賃金水準＞／平均的な初任賃金水準）の平均値を示すと、「消極的」が28.7%であるのに対して、「積極的」は40.4%であった。表2は、請負スタッフについてみたものであるが、同様に、初任賃金においてはほとんど違いがないが、「積極的」な営業所は「消極的」なところと比べて、最も高い層の賃金水準が92円高くなっている。また賃金上昇率の平均値は、それぞれ、30.2%、21.8%であり、「積極的」が上回っていた。

表1 能力開発と賃金水準（派遣）

(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	件数
総計	1349	1042	989	133
積極的	1391	1058	994	33
普通	1352	1030	975	67
消極的	1300	1050	1015	33

(注)「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」のいずれか1つでも無回答のサンプルは除いてある。

表2 能力開発と賃金水準（請負）

(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	件数
総計	1288	1080	1009	110
積極的	1333	1101	1021	39
普通	1277	1066	986	44
消極的	1241	1072	1028	27

(注)「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」のいずれか1つでも無回答のサンプルは除いてある。

能力開発に「積極的」な営業所における賃金水準の上昇率が比較的大きく、高位層の賃金水準が相対的に高いことがわかった。そのことは、能力開発によるスタッフの技能の伸長の程度が比較的大きいことだけではなく、技能水準や、働きぶり・成果の向上などに応じた昇給が、比較的着実に、例えば昇給の制度・仕組みが整備されるなどして実施されていることも反映したものと考えられる。そこで、昇給の制度・仕組みの有無についてみる。それは、スタッフの能力開発に対する意欲的な取り組みをうながし、ひいては雇用、生活の安定にもつながるものとして重要である。表3に、まず派遣スタッフについての結果を示した。制度・仕組みがあるとする割合は、「積極的」が36.4%で、「消極的」の18.2%に比べて2倍となっており、能力開発に積極的なところほど、制度的に昇給を実施している場合が多くなっている。しかし「積極的」なところにおいても、6割以上が昇給の制度・仕組みを有しておらず、派遣スタッフについては、総じて、制度的にはなく「個別に昇給」させることが主流となっている。派遣スタッフの賃金は、製造企業から派遣会社が収受する派遣料金から一定のマージンを引いて決定されるものである。そして、あとでみるように、スタッフの技能水準、働きぶり・成果の向上などに応じた派遣料金の改定が、製造企業とのあいだで定期的には実施できていないことが、「積極的」な営業所においても少なくない。そのため、昇給の制度・仕組みをもつことが、「積極的」なところにおいても困難となっていると考えられる。

表3 能力開発と昇給の制度・仕組み（派遣）

	(%)			
	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	昇給させるこ とがない	件数
総計	25.4	72.4	2.2	134
積極的	36.4	63.6	...	33
普通	23.5	73.5	2.9	68
消極的	18.2	78.8	3.0	33

「積極的」、「消極的」いずれのケースにおいても、制度・仕組みがなく「個別に昇給」を実施する営業所が最も多かった。「個別に昇給」を行う場合は、派遣料金の改定に合わせて、その都度昇給を実施するということが多いものと考えられる。しかし、定期的な改定を出来ない場合が多いため、長らく料金改定がされないことも少なくない。そしてその料金の改定がない場合の昇給について、どの程度行われているのかをみたのが、表4である。「派遣料金の見直しがない場合」であっても、昇給が「ほとんど」あるいは「全く」ないことは少ない。全体についてみると、「よくある」とするものは、たしかに1割にも満たないが、「たまにある」も合わせると、3分の2程度が少なくとも「たまに」は昇給を実施しているのである。スタッフに対する能力開発への取り組みによる違いをみると、「積極的」な営業所においては、昇給があるとする割合が81.8%と大半を占めている。それに対して、「消極的」なところにおいては54.6%と半数をやや上回る程度にとどまっており、「ほとんど」あるいは「全く」昇給がないことも少なくない。契約料金の見直しが出来ない場合でも、「積極的」な営業所では、スタッフの能力開発に対するインセンティブを高めるため、また人材の定着をうながすために、会社のマージンを減らしたり、スタッフ間の賃金調整を行ったりして、昇給を実施していることが多いのである。

表4 能力開発と派遣料金の見直しがない場合の昇給

	(%)				件数
	よくある	たまにある	ほとんどない	全くない	
総計	6.7	60.4	25.4	7.5	134
積極的	9.1	72.7	9.1	9.1	33
普通	4.4	61.8	27.9	5.9	68
消極的	9.1	45.5	36.4	9.1	33

以上は派遣スタッフに関してみてきたが、つぎに請負スタッフについて、昇給の制度・仕組みの有無をみてる。表5に結果を示したが、「積極的」な営業所においては、77.5%と大半が制度・仕組みを有しているのに対して、「消極的」なところでは14.8%であり、逆に大半が有しておらず、両者間で非常に対照的な状況となっている。この結果はまた、先にみた派遣スタッフのそれとも対照的である。派遣スタッフの賃金水準が派遣料金の水準によって強く制約されてしまうのに対して、請負の場合は、自ら生産性向上に努めることによって、スタッフの賃金水準をある程度高めることが可能である。そしてまた職務の編成やスタッフの配置などを、いわば自前で行うことが出来るため、昇給の制度・仕組みを設けやすいものと考えられる。

表5 能力開発と昇給の制度・仕組み（請負）

	(%)				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	昇給させることがない	無回答	
総計	46.4	51.8	0.9	0.9	112
積極的	77.5	22.5	...	...	40
普通	37.8	62.2	...	...	45
消極的	14.8	77.8	3.7	3.7	27

## (2) 雇用の安定性・継続性

ここでは、能力開発の取り組みと雇用の安定性、継続性との関係をもてみたい。安定した、あるいはまた継続した雇用の場を、それを望むスタッフに提供することはとても大切なことである。スタッフの能力開発に積極的に取り組んでいる営業所においては、育成したスタッフの定着、長期継続的な活用にも努めることが多いであろうから、一定の関係がみられるものと考えられる。

最初に「常用雇用」比率についてみる。本調査は、製造業務に従事する派遣スタッフ、請負スタッフ各々について、「期間の定めのない雇用」、「期間の定めのある雇用」のもとで働いている人数をそれぞれ聞いている。スタッフ数に占める前者の割合を「常用雇用」比率として、それと能力開発との関係をもたものが表6、表7である。表6は派遣スタッフについての結果であるが、「消極的」な営業所においては、すべてのスタッフが有期雇用（「いない」）であるところが66.7%と3分の2を占めているのに対して、「積極的」では33.3%と3分の1となっている。「1割以上」のスタッフが「常用雇用」である営業所の割合については、前者が6.1%と1割に満たないのに対して、後者は24.2%と4分の1を占めており、能力開発の取り組みによる違いがみられる。表7は請負スタッフについての結果であ

るが、「消極的」と「積極的」の違いは、派遣と同様にみられた。ただし、「普通」と「積極的」の間には明確な違いがみられなかった。

表6 能力開発と常用雇用比率（派遣）

(%)					
	いない	1割未満	1割以上	無回答	件数
総計	48.5	20.9	20.1	10.4	134
積極的	33.3	27.3	24.2	15.2	33
普通	47.1	20.6	25.0	7.4	68
消極的	66.7	15.2	6.1	12.1	33

(注) 調査票では、人数自体を聞いている。その回答から「常用雇用」比率を計算して、「いない」「1割未満」「1割以上」の3つの区分にまとめて示したものである。

表7 能力開発と常用雇用比率（請負）

(%)					
	いない	2割未満	2割以上	無回答	件数
総計	22.3	25.0	25.0	27.7	112
積極的	22.5	20.0	27.5	30.0	40
普通	13.3	31.1	28.9	26.7	45
消極的	37.0	22.2	14.8	25.9	27

(注) 調査票では、人数自体を聞いている。その回答から「常用雇用」比率を計算して、「いない」「2割未満」「2割以上」の3つの区分にまとめて示したものである。

「常用雇用」比率については、派遣、請負それぞれについてだけでなく、それらを合わせた全体に対しての比率も計算することが出来る。派遣スタッフは派遣スタッフ、請負スタッフは請負スタッフとしていわば固定化しているわけではなく、仕事先が派遣現場か請負現場かによって随時変わることも多いであろうから、別々に「常用雇用」比率をみるだけでなく、営業所全体としてもみることが適切と考えられる。その結果は表8のようになった（能力開発は営業所全体としての区分である）。

表8 能力開発と常用雇用比率（全体）

(%)					
	いない	1割5分未満	1割5分以上	無回答	件数
総計	36.8	25.2	18.7	19.4	155
積極的	20.5	34.1	22.7	22.7	44
普通	36.1	25.0	20.8	18.1	72
消極的	56.4	15.4	10.3	17.9	39

(注) 調査票では、人数自体を聞いている。その回答から「常用雇用」比率を計算して、「いない」「1割5分未満」「1割5分以上」の3つの区分にまとめて示したものである。

表8では、スタッフに対する能力開発と「常用雇用」比率の関係が、より明らかにあらわれている。「消極的」な営業所においては、「常用雇用」のスタッフが「いない」ところが、56.4%と過半を占めているのに対して、「積極的」な営業所では20.5%と5分の1だけである。スタッフ総数の「1割5分以上」が「常用雇用」である割合は、前者が10.3%と1割であるのに対して、後者は22.7%と2割強となっている。能力開発に積極的な営業所ほど、安定的な雇用形態のもとで働くスタッフの比率が高いことが多くなっている。「常用雇用」のスタッフのなかには、有期雇用スタッフからの転換者ではないものも多いだろうが、転換者も少なくないと考えられる。したがって、「常用雇用」比率が高いことは、技能水準の向上などによって、一般的に不安定な有期雇用から安定的な雇用形態に転換できる可能性

がより開かれている場合が多いということである。そしてそれは、スタッフの能力開発に対するインセンティブを高めることにもつながると考えられる。

以上では「常用雇用」比率に関して見たが、つぎに派遣スタッフ、請負スタッフそれぞれについて、雇用の継続性の程度をみしてみる。「常用雇用」比率は、「積極的」な営業所も含めて、総じて低くなっていた。その比率の平均は（総スタッフ数に対する比率）、「積極的」なところでも14.5%と、6、7人に1人の割合であり、大半が有期雇用スタッフということである。有期雇用の場合、派遣契約や請負契約の期間が終了する時点で、雇用契約の期間も終了するように決められていることが多いと考えられる。そして前者の契約が更新されれば、後者の契約も更新され、継続して雇用されるケースは比較的よくあるであろう。しかし前者の契約が更新されなかった場合は、継続して雇用されないことも多いと考えられる。派遣、請負会社が、別の仕事先における雇用機会をそもそも提供出来なかったり、それが提供出来る状況であっても、仕事先が変わるため、賃金水準、仕事内容、勤務地、勤務時間などの面でスタッフの希望と合わずに、スタッフが受け入れなかったりといったことがあるからである。

本調査では、派遣（請負）契約が更新されずに終了した派遣（請負）先で働いていた派遣（請負）スタッフのうち、1ヵ月程度のうちに別の派遣（請負）先に派遣された（配置換えされた）スタッフの有無と、そうしたスタッフがいる場合、その割合の程度をたずねている。そのことを2つの時期について聞いており、1つはいわゆるリーマン・ショック以前の2008年1～6月で、もう1つの時期はリーマン・ショック以後の2008年11月～2009年4月である。前者がいわば通常の時期で、後者は異例の時期である。調査票では、ある派遣先から別の派遣先へ変わった派遣スタッフの有無と程度だけを聞いており、ある派遣先から別の請負先へ変わったスタッフに関してはたずねなかった。請負スタッフについても同様であり、ある請負先から別の派遣先へ変わったスタッフについては聞いていない。そうしたことも含めて聞いたほうが、より適切であったかもしれない。

派遣スタッフについての結果を表9（リーマン・ショック前）と表10（リーマン・ショック後）に示してある。リーマン・ショック以前についてみると、能力開発に「積極的」な営業所においては、派遣スタッフの「2割以上」が別の派遣先に派遣されたとしているものが33.3%と3分の1になっているのに対して、「消極的」なところでは15.2%と2割に満たない状況であった。前者のほうが、スタッフに対して継続的な雇用機会をより提供していたが多かったのである。リーマン・ショック後については、全体的に、別の派遣先への派遣がより難しくなっていたことが分かる。「2割以上」とする比率は、全体で26.1%から9.7%に大きく減少し、「いない」とする割合は、逆に17.9%から25.4%に増加している。能力開発の取り組みによる違いをみると、「消極的」な営業所では、「いない」がリーマン・ショック前から大きく増加して48.5%と半数近くを占めているのに対して、「積極的」なところではあまり変わらず（逆にやや減少して）15.2%となっており、大きな差異がみられる。「2割以上」の比率は、ともにリーマン・ショック前より減少したが、前者が9.1%と1割に満たないのに対して、後者は21.2%と2割を上回っている。リーマン・ショック後の時期においても、能力開発に「積極的」な営業所ほど、スタッフの雇用継続がより出来ていたことがわかる。

表9 能力開発と派遣契約終了後1ヵ月程度のうちに別の派遣先に派遣されたスタッフの割合  
(リーマン・ショック前)

(%)						
	いない	1割未満	1～2割未満	2割以上	無回答	件数
総計	17.9	22.4	21.6	26.1	11.9	134
積極的	21.2	18.2	15.2	33.3	12.1	33
普通	13.2	25.0	23.5	27.9	10.3	68
消極的	24.8	21.2	24.2	15.2	15.2	33

(注) 調査票では、別の派遣先に派遣されたスタッフの有無と、有りの場合の割合の程度を別々の設問で聞いているが、それらをまとめて表にした。割合の程度は7つの選択肢でたずねていたが、それも3つにまとめた。

表10 能力開発と派遣契約終了後1ヵ月程度のうちに別の派遣先に派遣されたスタッフの割合  
(リーマン・ショック後)

(%)						
	いない	1割未満	1～2割未満	2割以上	無回答	件数
総計	25.4	37.3	23.9	9.7	3.7	134
積極的	15.2	39.4	18.2	21.2	6.1	33
普通	19.1	45.6	27.9	4.4	2.9	68
消極的	48.5	18.2	21.2	9.1	3.0	33

(注) 調査票では、別の派遣先に派遣されたスタッフの有無と、有りの場合の割合の程度を別々の設問で聞いているが、それらをまとめて表にした。割合の程度は7つの選択肢でたずねていたが、それも3つにまとめた。

請負スタッフについての結果は、表11（リーマン・ショック前）と表12（リーマン・ショック後）に示してある。リーマン・ショック前については、能力開発の取り組みによる違いがさほどみられなかった。そして、リーマン・ショック後についても、違いがみられなかった。また、リーマン・ショック前後の変化もみられない結果となった。請負スタッフに関する結果は、実際の雇用継続の状況を適切に示していないかもしれない。請負事業を行っている営業所の半数以上が（52.3%）、派遣事業のほうの売上高が大きく、それがいわば主要事業となっている。そうした場合、請負事業が主要事業となっているケースと比べて、ある請負先から別の請負先への転換は、そもそも請負事業の規模が相対的に小さいから難しくなる。他方で、請負先から派遣先への転換は、派遣事業の規模が大きいから比較的容易となるが、本調査では、請負先から派遣先への転換は聞いていない。そのようなサンプルが半数以上を占めているため、表11、表12が、請負スタッフの雇用継続の実態を適切に示すものとは必ずしもいえないかもしれないのである。派遣スタッフに関する結果についても、同様な問題がある。しかし、派遣事業を行っている営業所のなかで、請負事業のほうの売上高が大きく、それが主要事業となっているのは、サンプル総数の25.8%でしかないため、影響はより小さいものと考えられる。また全体としてみると、派遣スタッフと請負スタッフの結果に大きな違いがあり、後者の雇用の継続性が低い場合がかなり多くなっていたが、その理由の1つは、以上に述べたサンプルの構成の影響であろう。そのほかに考えられる理由としては、派遣事業のほうは、取引先事業所の数が多く、業種もより多様であるといったことなどである。

表11 能力開発と請負契約終了後1ヵ月程度のうちに別の請負先に配置換えされたスタッフの割合  
(リーマン・ショック前)

(%)						
	いない	1割未満	1～2割未満	2割以上	無回答	件数
総計	52.7	15.2	8.9	12.5	10.7	112
積極的	47.5	15.0	10.0	15.0	15.0	40
普通	57.8	20.0	4.4	11.1	6.7	45
消極的	51.9	7.4	14.8	11.1	14.8	27

(注) 調査票では、別の派遣先に派遣されたスタッフの有無と、有りの場合の割合の程度を別々の設問で聞いているが、それらをまとめて表にした。割合の程度は7つの選択肢でたずねていたが、それも3つにまとめた。

表12 能力開発と請負契約終了後1ヵ月程度のうちに別の請負先に配置換えされたスタッフの割合  
(リーマン・ショック後)

(%)						
	いない	1割未満	1～2割未満	2割以上	無回答	件数
総計	53.6	18.8	11.6	6.3	9.8	112
積極的	52.5	22.5	10.0	10.0	5.0	40
普通	51.1	22.2	11.1	6.7	8.9	45
消極的	59.3	7.4	14.8	...	18.5	27

(注) 調査票では、別の派遣先に派遣されたスタッフの有無と、有りの場合の割合の程度を別々の設問で聞いているが、それらをまとめて表にした。割合の程度は7つの選択肢でたずねていたが、それも3つにまとめた。

### (3) 仕事先へのマッチング、キャリア形成

以上では、賃金、雇用の安定性・継続性についてやや詳しくみてきたが、この節の最後に、本調査が聞いているその他の雇用・労働条件に関しても、簡単にみておきたい。1つは、勤務先の決定が本人の希望などを反映して行われているのかということと、もう1つは、キャリア形成支援についてである。

この調査では、スタッフの勤務先を決定する際に、「本人の希望する内容の仕事」、「本人の希望する勤務地での仕事」など11の項目について、それぞれどの程度重視しているか、また実際の勤務先の決定においてそれらを反映させることが「難しい」か「難しくない」かをたずねている。勤務先の決定において仕事内容、勤務地、勤務時間などの本人の希望が重視され、そうしたことが実際に反映されて決定されることは、とても大切なことである。先にみた雇用の継続性について、能力開発に積極的な営業所ほど、それが高い場合が多かったが（少なくとも派遣スタッフに関しては）、そのことの理由の1つは、本人の希望などを重視し、それを反映した勤務先の決定につとめていることが多いためと考えられる。

11の項目すべてについて、大半が重視している（「非常に重視している」もしくは「ある程度重視している」という結果であったため、ここでは、それらを「実際に反映させることが難しいか」という設問に対する回答だけをみることにする。表13は派遣スタッフ、表14は請負スタッフについての結果である。それぞれ「難しくない」としたものの割合を示してある（「派遣先（請負先）の要望」は本人の希望などとはあまり関係ないが省略せずに示した）。個々の項目についてみていくことはしないが、「積極的」な営業所で「難しくない」とするものの割合が比較的に高く、スタッフに対する能力開発への取り組みによる違いがあるものが多いという結果になっている。

表13 能力開発と勤務先の決定（勤務先の決定への反映が「難しくない」としたものの割合、派遣）

(%)												
	本人の希望する内容の仕事	本人の希望する勤務時間・就業時間での仕事	本人の希望する勤務地での仕事	本人の希望する仕事の期間	派遣終了後、切れ目なく次の派遣先で働くこと	長期間働ける派遣先	職場の雰囲気	派遣料金の水準	能力・スキルの向上	キャリア形成	派遣先の要望	件数
総計	50.0	48.5	57.5	26.9	9.7	18.7	42.5	14.9	26.9	20.9	32.1	134
積極的	45.5	51.5	63.6	36.4	12.1	30.3	63.6	15.2	33.3	27.3	36.4	33
普通	54.4	55.9	64.7	26.5	10.3	16.2	39.7	16.2	27.9	22.1	32.4	68
消極的	45.5	30.3	36.4	18.2	6.1	12.1	27.3	12.1	18.2	12.1	27.3	33

(注) すべて無回答を含めて集計した結果である。

表14 能力開発と勤務先の決定（勤務先の決定への反映が「難しくない」としたものの割合、請負）

(%)												
	本人の希望する内容の仕事	本人の希望する勤務時間・就業時間での仕事	本人の希望する勤務地での仕事	本人の希望する仕事の期間	請負終了後、切れ目なく次の請負先で働くこと	長期間働ける請負先	職場の雰囲気	請負料金の水準	能力・スキルの向上	キャリア形成	請負先の要望	件数
総計	54.5	54.5	58.0	50.0	30.4	50.9	64.3	26.8	53.6	50.0	39.3	112
積極的	60.0	70.0	67.5	65.0	37.5	57.5	70.0	40.0	67.5	62.5	47.5	40
普通	53.3	51.1	60.0	46.7	31.1	53.3	64.4	17.8	48.9	46.7	42.2	45
消極的	48.1	37.0	40.7	33.3	18.5	37.0	55.6	22.2	40.7	37.0	22.2	27

(注) すべて無回答を含めて集計した結果である。

つぎに、スタッフに対するキャリア形成支援の取り組みについてみる。賃金水準を着実に向上させていったり、安定的な雇用形態のもとで働くことを実現していくためには、キャリア形成という観点からの取り組みが必要である。派遣、請負事業で働くスタッフの流動性は相当に高いため、個別の企業・営業所だけのキャリア形成支援の取り組みにはかなりの限界があると考えられるが、本調査では、派遣スタッフ、請負スタッフそれぞれについて、「離職防止・定着促進のためのスタッフとのコミュニケーション」、「目標となるキャリアパスの作成」など7つの項目（「その他」を除く）に関して、その実施の有無を聞いている。能力開発の取り組みとキャリア形成支援の取り組みとは、つながる面が少なくないことから、また、これまでの分析において、能力開発に積極的な営業所において、有期雇用から「常用雇用」への転換の可能性がより開かれていたり、継続雇用につとめていたりすることが多かったことから、能力開発とキャリア形成支援とは大きく関係していると考えられる。

表15に派遣スタッフ、表16に請負スタッフについての結果を、それぞれ示した。個々の項目についてみていくことはしないが、能力開発に積極的な営業所ほど、スタッフに対するキャリア形成支援の取り組みを実施している割合が高くなっている。

表15 能力開発とキャリア形成支援（派遣、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	件数
総計	93.3	54.5	20.9	29.1	34.3	19.4	13.4	134
積極的	100.0	78.8	48.5	42.4	60.6	54.5	21.2	33
普通	94.1	57.4	14.7	29.4	29.4	10.3	13.2	68
消極的	84.8	24.2	6.1	15.2	18.2	3.0	6.1	33

(注) 調査票には「その他」、「特に取り組んでいない」という項目があるが、それらは省略した。

表16 能力開発とキャリア形成支援（請負、複数回答）

(%)

	離職防止・定着促進のための請負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	件数
総計	94.6	71.2	38.7	21.6	66.7	23.4	19.8	112
積極的	97.5	80.0	72.5	32.5	90.0	40.0	32.5	40
普通	95.5	81.8	18.2	18.2	65.9	20.5	20.5	45
消極的	88.9	40.7	22.2	11.1	33.3	3.7	...	27

（注）調査票には「その他」、「特に取り組んでいない」という項目があるが、それらは省略した。

## 2. 契約のあり方、事業方針・労務方針、労使関係

能力開発がスタッフの賃金水準の向上、雇用の安定・継続などにとって重要であることをこれまでみてきたが、ここでは、能力開発の取り組みを積極的に行っている営業所の特徴を、派遣・請負契約のあり方、事業方針・労務方針、労使関係という面から主に検討していくことにする。ここでみていくことがらについて、本調査は、契約のあり方を除いて、派遣事業と請負事業について、それぞれ聞いているわけではないため、これまでのように派遣と請負を分けて別々に、スタッフに対する能力開発の取り組み状況との関係をみていくことは適切ではない。そこで、その際には、先に「常用雇用」比率をみたときにも用いた、営業所全体としての能力開発の取り組み状況についての区分によってみていく。

### (1) 派遣・請負契約のあり方

契約のあり方に関して、まずは契約期間についてみる。契約が長期間で安定的なほど、スタッフを雇用し、活用する期間も長くなると想定出来るため、能力開発の取り組みもより行われるものと考えられる。本調査では派遣契約、請負契約それぞれについて、「最も多い書面上の契約期間」をたずねている。表17は派遣について、表18は請負についての結果である。派遣に関しては、「積極的」も「消極的」も「3ヵ月未満」が50%台で、「3ヵ月以上」が40%台となっており、違いはみられなかった。一方、請負に関しては、「消極的」な営業所では「6ヵ月以上」が52.0%と半数を少しだけ上回るのに対して、「積極的」なところでは65.0%と3分の2に近く、多少の違いがあることが分かる。

表17 能力開発と最も多い書面上の契約期間（派遣）

(%)

	3ヵ月未満	3ヵ月以上	件数
総計	55.2	44.8	134
積極的	54.5	45.5	33
普通	54.4	45.6	68
消極的	57.6	42.4	33

（注）調査票の選択肢は6つであるが、それを2つにまとめた。

表18 能力開発と最も多い書面上の契約期間（請負）

	(%)			件数
	3ヵ月未満	3ヵ月以上	無回答	
総計	38.4	58.9	2.7	112
積極的	35.0	65.0	...	40
普通	37.8	60.0	2.2	45
消極的	44.5	48.1	7.4	27

（注）調査票の選択肢は6つであるが、それを2つにまとめた。

この調査では、「書面上の契約期間」の他に、どの程度先までの生産量の見通しに関して、製造企業との間で情報の共有を行っているか、「最もよくあるケース」について聞いてもいる。派遣、請負会社は、その共有した見通しに対応して、人員面の調整などを行うことになると考えられる。そして長期の見通しがあるほど、スタッフに対する能力開発もより行われるものと考えられる。この生産量に関する情報共有については、派遣事業と請負事業それぞれについて聞いているものではないため、全体としての結果を表19に示した。それをみると、能力開発に「積極的」な営業所では、「3ヵ月以上」先の見通しについて共有しているものが43.2%であるのに対して、「消極的」は、それより20%ポイント以上低い20.5%となっており、一定の違いがみられる（ただし、「消極的」と「普通」の違いはみられなかった）。

表19 能力開発と生産量についての情報共有（全体）

	(%)			件数
	3ヵ月未満	3ヵ月以上		
総計	71.0	29.0		155
積極的	56.8	43.2		44
普通	75.0	25.0		72
消極的	79.5	20.5		39

（注）調査票の選択肢は9つであるが、それを2つにまとめた。

必ずしも明確とはいえないものの、能力開発に積極的に取り組んでいる営業所においては、製造会社との取引において、契約期間が比較的長期であったり、業務量の安定性の程度が高かったりといったことが多いという特徴があるといえそうである。

契約のあり方に関しては、ほかに、派遣事業については、定期的な契約価格の改定交渉の実施状況、請負事業については、生産性向上のいわば成果配分の状況を、本調査はたずねている。まず前者からみていく。スタッフの技能水準、働きぶり・成果などの向上に応じた派遣料金の改定が定期的に行われるということは、能力開発を積極的にすすめていくうえで、非常に重要なことと考えられる。それがなければ、派遣会社は、能力開発の取り組みが利益の着実な向上につながらないし、スタッフの賃金を着実に上げて能力開発に対するインセンティブを与えることも難しくなるからである。本調査は、定期的な改定交渉を実施している取引先事業所の全取引先数に占める割合がどの程度かを聞いている。その結果を表20に示したが、かなり明確な違いがあらわれている。「積極的」なところでは「4割以上」の取引先と定期的に改定交渉を実施している比率が42.4%であるのに対して、「消極的」では12.1%と1割強しかない。そして、ほとんど改定交渉ができていない「1割未満」については、前者では18.2%と2割に満たないのに対して、後者では48.5%と半数近くにもなっているのである。

派遣スタッフの能力開発を積極的に行っている営業所は、取引先との価格改定交渉にも積極的につ

とめている場合が多かったり、あるいはスタッフの技能水準、働きぶり・成果などの向上に応じた、定期的な価格改定交渉を受け入れる取引先との契約が多かったりといった特徴があるといえる（ただし、改定交渉が行われるということと、実際に改定されることとは同じではない。しかし、交渉がなければ改定はないことは確かである）。

表20 能力開発と定期的な契約改定交渉の実施割合（派遣）

(%)

	1割未満	1割～4割未満	4割以上	件数
総計	38.8	36.6	24.6	134
積極的	18.2	39.4	42.4	33
普通	44.1	33.8	22.1	68
消極的	48.5	39.4	12.1	33

（注）調査票の選択肢は8つであるが、それを3つにまとめた。

なお、これと関連する設問として、「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」派遣スタッフの割合がどの程度かということも、本調査は聞いている。その結果は表21のようになった。スタッフの能力、担当する業務内容に応じて、最初から個別に料金設定がなされているスタッフが多い営業所では、能力開発の取り組みも積極的に行われていると考えられたが、そのような結果にはならなかった。そもそも、派遣開始時に個別に料金設定がされているスタッフは、ごく少数しかいない場合が大半であるから（全体で見ると、そうしたスタッフが2割にも満たないとしている営業所が70%をこえている）、一般のスタッフにはない、何らか特別な評価される技能、経験などを有しているものと考えられる（あるいは単に点在しているだけという場合もあるかもしれない）。この結果は、能力開発に「積極的」な営業所は、そうした特別なスタッフが多いという特徴を有しているわけではないことを示している。

表21 能力開発と派遣開始時の料金個別決定の割合（派遣）

(%)

	1割未満	1割～4割未満	4割以上	件数
総計	49.3	36.6	14.2	134
積極的	42.4	48.5	9.1	33
普通	52.9	29.4	17.6	68
消極的	48.5	39.4	12.1	33

（注）調査票の選択肢は8つであるが、それを3つにまとめた。

つぎに請負契約に関して、本調査は、「スタッフの努力で生産性が向上した場合、次回の契約更新では請負額はどうなることが多いか」、「最も多いケース」と「次に多いケース」について、それぞれ聞いている。生産性向上の成果が手元に利益として残ることが多い場合は、そうでない場合に比べて、生産性向上のためにスタッフの技能水準を高め、働きぶり・成果を向上させる取り組みをより積極的に行うことになるものと考えられる。そしてまた、手元に残る利益の一部をもとにして、技能水準、働きぶり・成果などの向上に応じてスタッフの昇給を行い、それをより促すことも出来ることから、能力開発に積極的な営業所ほど、利益が増える場合が多いものと考えられる。結果を、表22（最

も多いケース)、表23(次に多いケース)に示した。「積極的」と「消極的」を比べると、「最も多いケース」では、「利益が増える」とするのは、前者が57.5%であるのに対して、後者は44.4%、「次に多いケース」では、それぞれ55.0%、29.6%となっており、能力開発に「積極的」な営業所においては、利益が増えるケースが多いという結果になっている。

スタッフの能力開発に「積極的」な営業所は、「消極的」なところと比べると、生産性向上の成果が利益として手元に残るような契約関係を製造企業との間に有している場合が多いという特徴がある。「普通」のところとは違いがみられなかったものの、そうした契約関係は、能力開発の取り組みをすすめる重要な条件の一つと考えられる。

表22 能力開発と生産性向上の結果(請負、最も多いケース)

(%)				
	利益が増えない	利益が増える	無回答	件数
総計	42.9	55.4	1.8	112
積極的	42.5	57.5	...	40
普通	40.0	60.0	...	45
消極的	48.1	44.4	7.4	27

(注) 調査票の選択肢の「生産性向上に応じて請負額が減額され、貴営業所・支店の利益は増えない」と「これまでに経験したことはない」を合わせて、表では「利益が増えない」とし、「請負額が多少減額されるが、貴営業所・支店の利益は増える」と「請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ貴営業所・支店の利益が増える」を合わせて、「利益が増える」とした。

表23 能力開発と生産性向上の結果(請負、次に多いケース)

(%)				
	利益が増えない	利益が増える	無回答	件数
総計	43.8	49.1	7.1	112
積極的	45.0	55.0	...	40
普通	35.6	55.6	8.9	45
消極的	55.6	29.6	14.8	27

(注) 調査票の選択肢の「生産性向上に応じて請負額が減額され、貴営業所・支店の利益は増えない」と「これまでに経験したことはない」を合わせて、表では「利益が増えない」とし、「請負額が多少減額されるが、貴営業所・支店の利益は増える」と「請負額が減額されず、生産性が向上した分だけ貴営業所・支店の利益が増える」を合わせて、「利益が増える」とした。

## (2) 事業方針・労務方針

ここでは、事業方針・労務方針の面における特徴をみる。まず事業方針について、本調査は、「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」など9つの項目に関して、それぞれ重視している程度を4段階でたずねている。ここでは、いちいち詳細に回答の状況を見ることは項目が多く煩雑であるため、選択肢の「非常に重視している」に+2、「ある程度重視している」に+1、「あまり重視していない」に-1、「全く重視していない」に-2の数値を与えて、平均値を計算した結果を示すことにする。その値が大きいほど、重視度が高いことになる。なおこの設問は、派遣事業、請負事業の別ではなく、営業所全体としての方針を聞いているものであるが、それぞれの事業ごとに違いがあると考えられるため、派遣事業を主とするものと(その売上高のほう大きいもの)、請負事業を主とするものとの別に示した。その際、サンプル数が小さくなるため、能力開発

への取り組みの区分はこれまでのように3つではなく、「消極的」と「積極的」の2区分とした。サンプル数は、派遣事業が主については、それぞれ59件、39件、請負事業が主については、それぞれ28件、24件である。

表24は派遣事業を主とするもの、表25が請負事業を主とするものについての結果である。両者に共通してみられる特徴は、スタッフの能力開発に「積極的」な営業所では、「低い契約価格でのサービスの提供」についての重視度が低いということである。とくに請負事業を主とするものについてはそうである。また派遣事業を主とするものについては、それと関連して、「料金の引き上げのための取引先との交渉」を重視する程度がやや高くなっている。低価格によるサービスを重視しないということは、高いレベルのサービス提供に応じた適正な料金を収受する方針の営業所が多いということである。それを何によって実現するかということでは、派遣事業を主とするものと、請負事業を主とするものでは異なっており、「積極的」と「消極的」の違いが大きいものに着目すると前者では「高度な業務の積極的な受注」を重視する方針の営業所が多くなっており、後者においては、「業種の絞り込み・特化」を重視するところが多くなっている。

「高度な業務の積極的な受注」を通じてか、あるいは「業種の絞り込み・特化」をはかって高度な事業能力を構築していくことを通じてかといった、事業による違いはあるが、能力開発に「積極的」な営業所では、高い質のサービス提供に応じた適正な料金を収受することを重視しているという特徴がある。

表24 能力開発と事業方針（派遣事業が主）

	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	料金の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	件数
総計	-0.70	1.64	0.17	1.04	1.74	1.91	1.86	0.09	0.70	98
積極的	-0.87	1.67	0.42	1.18	1.64	1.90	1.95	0.18	1.03	39
消極的	-0.58	1.63	0.00	0.95	1.81	1.92	1.80	0.03	0.49	59

表25 能力開発と事業方針（請負事業が主）

	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	料金の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	件数
総計	-0.55	1.40	0.17	1.10	1.21	1.79	1.92	0.42	1.33	52
積極的	-1.00	1.36	0.16	1.16	1.16	1.84	1.88	0.68	1.44	24
消極的	-0.15	1.44	0.19	1.04	1.26	1.74	1.96	0.19	1.22	28

つぎに労務方針についてみる。本調査は、「迅速な採用・配置」、「離職防止」など11の項目に関して、前の事業方針と同様に、それぞれ重視している程度を4段階でたずねている。ここでも平均値を計算した結果を示すことにする。労務方針については、派遣事業を主とするか、請負事業を主とするかによる違いはみられなかったため、全体としての結果をみるが、表26のようになっている。能力開発に「積極的」な営業所の特徴は、「技能水準の向上」、「教育訓練」を重視する程度が大きいことである。また「働きぶりや能力の評価」についても、一定の違いがみられる。実際の能力開発の積極的な取り組みは、営業所の労務方針を反映している場合が多いことが分かる。そして、能力開

発との関連が大きい「キャリア形成支援」についても、「積極的」なところは相対的に重視する程度がかなり高くなっている。「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」についても重視する程度が大きく、職場環境の整備・充実、スタッフの労働条件の向上などに配慮する方針の営業所が多いことが分かる。最後に、「継続活用・雇用の安定化」、そしてそれと関連した「離職防止」については、あまり違いがない結果となっている。「積極的」であるか「消極的」であるかに関係なく、極めて高い数値となっている。したがって、能力開発に「消極的」な営業所においても、スタッフの定着化につとめ、継続的な活用、雇用の安定化をはかることは、労務方針のかぎりでは、きわめて重視しており、「積極的」なところとかわりがない。しかし、そのことが実際に出来ているかということでは、先にみたように、難しい場合が相対的に多かったのである。そうしたことを実際に行っていくためには、方針として重視するばかりではなく、能力開発に積極的に取り組むことなどが必要になるものと考えられる。

表26 能力開発と労務方針（全体）

	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	福利厚生の実施	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	件数
総計	1.69	1.71	1.34	1.24	1.03	0.95	1.62	0.69	1.65	1.08	0.62	154
積極的	1.68	1.68	1.32	1.41	1.30	1.32	1.73	0.91	1.80	1.27	1.09	44
普通	1.63	1.69	1.34	1.20	1.01	0.87	1.62	0.63	1.68	1.03	0.52	71
消極的	1.79	1.79	1.38	1.13	0.74	0.66	1.51	0.54	1.44	0.97	0.26	39

（注）無回答（「普通」の1件）は除いて集計した。

### (3) 労使関係

この節の最後に、労使関係における特徴をみてみたい。この面に関して、本調査は、「派遣・請負スタッフからの仕事や労働条件に関する不満や要望」を把握する方法や制度・仕組みとして、「労働組合」、「社員会・従業員会」、「苦情処理制度」などの有無をたずねている。この設問も派遣事業、請負事業の別に聞いているものではないため、全体としての結果を表27に示した。それによると、まず、能力開発の取り組み状況にかかわらず、労働組合ないしは社員会・従業員会があるとする営業所はほとんどなく、集团的労使関係はみられない。スタッフの要望や不満などは、もっぱら個別的な労使コミュニケーションを通じて把握されていることが分かる。それを具体的にみていくと、「常駐管理者・リーダーによる相談」、「営業担当者等による巡回・個人面談」については、能力開発に「積極的」であるか「消極的」であるかに関わりなく、大半の営業所において行われているコミュニケーションの方法となっている。しかし、それら以外では、能力開発の取り組み状況による違いが目立ち、「苦情処理制度」は「積極的」な営業所が52.3%と半数を超えているのに対して、「消極的」なところでは33.3%と3分の1にとどまっている。また「契約更新時の面接」については、それぞれ77.3%、59.0%、「アンケート・意識調査」は、それぞれ43.2%、20.5%、「電話相談やメール相談」を行っているところは、それぞれ70.5%、46.2%となっており、「積極的」なところで高い割合を示している。そして、この設問の選択肢の項目数は10であるが（「その他」を除く）、回答項目数の平均値を計算すると、「積極的」が4.7で、「消極的」が3.7となり、前者がちょうど1つ多くなっている。スタッフの能力開発に「積極的」な営業所は、比較的多様な方法や制度・仕組みによって、スタッフか

らの仕事や労働条件に関する不満や要望を把握しようとしていることが分かる。

能力開発に積極的な営業所は、不満や要望を把握すること、スタッフとのコミュニケーションにも積極的に取り組んでいる場合が多いが、そのことは、育成したスタッフの定着化をはかり、継続的活用をすすめていくためには、コミュニケーションの活性化が求められるということを示している。あるいはまた、スタッフとのコミュニケーションがよくとられているなかで、スタッフの意見、要望を踏まえて、能力開発などの取り組みが積極的に行われているという関係も考えられる。

表27 能力開発と労使コミュニケーション（全体、複数回答）

													(%)	
	労働組合	社員会・従業員会	苦情処理制度	常駐管理者・リーダーによる相談	営業担当者等による巡回・個人面談	貴営業所・支店にスタッフを呼んでのミーティング	契約更新時の面接	アンケート・意識調査	電話相談やメール相談	ホームページの掲示板等	その他	無回答	件数	
総計	1.3	3.2	40.6	86.5	83.2	35.5	64.5	31.0	55.5	2.6	0.6	0.6	155	
積極的	...	4.5	52.3	95.5	84.1	40.9	77.3	43.2	70.5	2.3	...	...	44	
普通	2.8	2.8	37.5	77.8	84.7	31.9	59.7	29.2	51.4	2.8	1.4	1.4	72	
消極的	...	2.6	33.3	92.3	79.5	35.9	59.0	20.5	46.2	2.6	...	...	39	

コミュニケーションの活性化は、能力開発にとってばかりではなく、スタッフの労働条件の向上、雇用の継続化・安定化にとっても大切なことと考えられるが、ほとんどの営業所には労働組合が組織されていないため、スタッフの自主的な組織を通じたコミュニケーションが行われていない。それもまた重要であると考えため、その可能性に関しても、能力開発との関係に限ってではあるが、みてみたい。本調査は、「労働組合の必要性」について、「企業別労働組合が組織された場合」に考えられる影響についてたずねている。前者の結果は、表28のようになった（派遣事業と請負事業と分けて聞いているものではないため、営業所全体としての結果である）。労働組合の必要性を「感じている」とする割合は、能力開発の取り組みによる違いがなく、全体では、7.7%と1割未満である（かなり少ないながらも、必要性を「感じている」営業所が一定程度あることは重要なことであろう）。過半のところは「感じていない」のであるが、能力開発に「積極的」な営業所は、「消極的」と比べると、ややその割合が低いようにみえる。

表28 能力開発と労働組合の必要性（全体）

						(%)	
	感じている	どちらでもない	感じていない	無回答	件数		
総計	7.7	36.8	54.2	1.2	155		
積極的	9.1	38.6	50.0	2.3	44		
普通	6.9	38.9	52.8	1.4	72		
消極的	7.7	30.8	61.5	...	39		

(注) 調査票の選択肢は5つであるが、それを3つにまとめた。

能力開発に「積極的」な営業所では、相対的には必要性について幾分肯定的であったが、つぎにみる労働組合の影響に関しても、その傾向があらわれている。本調査は、想定される影響として、「コンプライアンスへの意識が高まる」、「派遣・請負先から敬遠される」など13の項目について聞いている（「組合をよく知らないで分からない」、「その他」、「特に影響はない」を除く）。それらを、大きくプラスの影響とマイナスの影響とに分けて、それぞれについての回答を、表29-1、表29-2

に示した。

労働組合のプラスの影響に関して、表29-1をみると、「スタッフの不満や要望を把握しやすくなる」、「スタッフの労働条件が良くなる」、「スタッフの雇用が安定する」ということについて、それらを指摘する割合が、「積極的」な営業所で高く、「消極的」で低くなっているという違いがみられる。前者においては、総じて、肯定的な影響があると考えているところが多くなっていることが分かる（「コンプライアンスへの意識が高まる」については、「積極的」な営業所はやや低くなっているが、労働組合のチェックをまつまでもなく、しっかり出来ているというところが多いからかもしれない）。次いでマイナスの影響に関して、表29-2をみると、全体としては、いずれの項目についても、どのプラスの影響の項目よりも割合が高くなっている。こうした懸念のため、労働組合の必要性に関して否定的な回答が多かったものと考えられる。能力開発の取り組みによる違いについては、「積極的」なところでは、「労働組合対応に手間・時間がかかる」ということを指摘する割合が相対的に高く、他方で、「人件費等のコストが増す」に関しては低くなっている。「手間・時間がかかる」ということについては、「積極的」な営業所においては、すでにスタッフとのコミュニケーションの取り組みがよく行われていることが多く、労働組合の活動によって、代替される部分が一定程度あることを考えると、そうした認識が共有されれば、さほど問題ではないかもしれない。

スタッフの能力開発に「積極的」な営業所においては、労働組合に好意的な意識であることが、あくまで相対的にではあるが、多かった。コスト面の影響への懸念も低かった。そしてまた、スタッフの定着化、雇用の継続化、安定化が、これも相対的にではあるが、はかられている場合が多いことも考えると、労働組合を通じた集団的労使関係の形成の可能性が、一定程度はあるものと考えられる。

表29-1 能力開発と労働組合の影響（全体、プラスの影響、複数回答）

	(%)										件数
	コンプライアンスへの意識が高まる	スタッフの不満や要望を把握しやすくなる	スタッフの離職が減る	求人・募集でスタッフが集めやすくなる	スタッフの労働条件が良くなる	スタッフの生産性が高まる	会社の雰囲気良くなる	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くなる	スタッフの雇用が安定する	
総計	38.7	41.9	10.3	5.2	29.7	3.2	3.2	19.4	12.9	16.1	155
積極的	31.8	45.5	11.4	2.3	40.9	4.5	4.5	25.0	18.2	25.0	44
普通	41.7	45.8	9.7	4.2	29.2	1.4	2.8	16.7	13.9	15.3	72
消極的	41.0	30.8	10.3	10.3	17.9	5.2	2.6	17.9	5.1	7.7	39

表29-2 能力開発と労働組合の影響（全体、マイナスの影響、複数回答）

	(%)				件数
	派遣・請負先から敬遠される	人件費等のコストが増す	労働組合対応に手間・時間がかかる	無回答	
総計	51.6	46.5	58.7	2.6	155
積極的	52.3	38.6	63.6	4.5	44
普通	47.2	47.2	61.1	1.4	72
消極的	59.0	53.8	48.7	2.6	39

（注）「組合をよく知らないで分からない」、「その他」、「特に影響はない」についての回答結果を省略してある。

## 補説. 営業所の業績

能力開発への取り組みが、賃金水準、雇用の継続性、安定性、キャリア形成、コミュニケーションなどの面と関係があり、働くスタッフにとって大切であることについては、これまでみてきた。他方で、営業所の業績にとってはどうであろうか。しかし、業績に影響する要因は多く、それらの関係も複雑であるため、これまでのようなクロス集計分析によって明らかにすることは困難である。またそもそも、本調査は、営業所の業績に関係する要因を分析することを目的としたものでもなかったのである。したがって、ここで「補説」として、いちおう関係をみてみるが、あくまで参考までのものである。

本調査は、営業所の業績に関する総括的な設問として、「この1年ほどの業績」が「営業エリア内の同業他社と比べて」どうかということを知っている。業績については、派遣事業と請負事業との間に違いがあると考えられるため、派遣事業を主とするものと、請負事業を主とするものとに分けて、結果を、それぞれ表30、表31に示した。派遣事業を主とするところについては、能力開発に「積極的」か「消極的」かの違いはみられなかった。他方、請負事業を主とするところでは、サンプル数が少ないためはっきりしたことをいうことは困難ではあるが、同業他社と比べて「よい」とするものの割合が、「積極的」な営業所においては37.5%と4割近くになっているのに対して、「消極的」なところでは17.9%と2割弱にとどまっております、違いがみられるという結果になった。

能力開発に積極的に取り組み、質の高い人材を育成、確保して事業を営むことが、派遣事業においては、必ずしも業績の向上にはつながらず、請負事業においては、業績向上につながる傾向が仮にあるとすると、つぎのようなことが考えられる。派遣事業の場合は、能力開発につとめ人材の質を向上させても、それに応じた契約価格の上昇が期待し難く、あるいはまた、契約価格を上げることが出来ても、労働市場における競争のため、スタッフに高い賃金を支払うことが必要となるため、会社の利益の増加には結びつき難い。それに対して請負事業の場合は、能力開発に取り組み、スタッフの能力を向上させて、事業の生産性を高めることが、会社の利益の増加にもつながりやすい、そしてまた、スタッフの能力にはある程度、その請負現場に特有な部分があると考えられるため、人材の移動が制約されることになる、というようなことである。

表30 能力開発と営業所の業績（派遣事業が主）

	(%)						件数
	よい	ややよい	同じくらい	ややわるい	わるい	無回答	
総計	6.1	14.3	49.0	15.3	14.3	1.0	98
積極的	2.6	15.4	51.3	17.9	12.8	...	39
消極的	8.5	13.6	47.5	13.6	15.3	1.7	59

表31 能力開発と営業所の業績（請負事業が主）

	(%)						件数
	よい	ややよい	同じくらい	ややわるい	わるい	無回答	
総計	26.9	17.3	25.0	15.4	13.5	1.9	52
積極的	37.5	12.5	20.8	12.5	12.5	4.2	24
消極的	17.9	21.4	28.6	17.9	14.3	...	28

### 3. さいごに

本章は、スタッフに対する能力開発の取り組みが、賃金の向上や、雇用の安定化、継続化につながる重要なことであること、また、キャリア形成や、スタッフが希望する条件での就業を実現することとも関わるものであること、さらに、それによって労使間のコミュニケーションが促され、スタッフの意見、要望が経営側に伝わりやすくなることなどについて、調査データのクロス集計分析をもとに述べてきた。

その取り組みは、働くスタッフの雇用・労働条件の改善という観点からみると、きわめて重視すべきことである（経営的な観点からも重要と考えるが、この面は十分に検討できなかった）。しかしながら、「教育訓練」や「技能水準の向上」の労務方針における重視度は、それほど高いものとはいえなかった。労務方針についての結果を示した表26によると、全体としてみると、11項目のなかで、それぞれ下から3番目と4番目となっている。また実際の取り組みについても、充分に行われていないことが少なくなかった。派遣スタッフの能力開発について、取り組み項目数の平均は、全8項目に対して2.6であり、2以下の営業所が55.2%と過半を占めているのである。請負スタッフについては、平均が、全7項目に対して3.8と派遣スタッフと比較すると高いが、2以下の営業所も24.1%と約4分の1を占め、決して少なくない。能力開発の取り組みを積極的に行っていくためには、まず労務管理の方針として、そのことを重視することが必要であろう。

しかし、そうした方針を実際にすすめていく上での問題がある。本章は、能力開発に積極的な営業所においては、取引先との契約関係が、比較的長期であったり、業務量の安定性の程度が高いといった特徴があることをみてきた。また、そのことと関わりがあると考えられるが、取引先との間で、派遣事業の場合、定期的に契約価格改定の交渉が出来ることが多かったり、請負事業の場合、生産性向上の成果が利益として手元に残るような関係を有している場合が多いといった特徴があることもみてきた。こうした製造会社との間の契約のあり方は、能力開発に取り組んでいく上できわめて重要な条件の1つと考えられる。しかし実際の契約のあり方は、能力開発に対する取り組みが報われるようなものになっていないことが多くあるのである。例えば、派遣契約については、スタッフの技能水準、働きぶり・成果などの向上に応じた契約価格の改定が、定期的実施出来ているところは、極めて少なかった。全体としてみると、取引先事業所の1割未満としか出来ていないところがサンプルの約4割を占め、2割未満まで含めると約6割にもなっているのである。請負契約に関しては、事業能力を高めて生産性の向上を実現しても、その分、契約金額が減額されて利益の向上に結びつかないケースが多くあるというところが、少なからずあった。全体としてみると、利益の向上にならない場合が最も多いとした営業所が、サンプルの4分の1を占めていた。契約金額が減額されるものの利益は増加するケースが最も多いとしたところは、約3割を占めていたが、そのなかには、さほど利益が増えないケースも少なからずあるものと思われる。能力開発の取り組みを積極的にすすめていくためには、サービスレベルの向上などにつとめ、取引先との間で、パートナーシップ、協力関係を築いていくことも必要であろう。

最後に、電機産業の労働組合として、派遣、請負会社と製造会社の協力関係の構築を支援することが、派遣スタッフ、請負スタッフの雇用・労働条件の改善という観点から、求められる。また、能力開発に積極的な営業所では、幾分かは組織化の可能性があると考えられる。協力関係の構築を支援するとともに、組織化も追求すべき課題であろう。

# 第5章 労使のコミュニケーションの状況と労働組合

電機連合総合研究企画室

内藤直人

## 1. はじめに

本章では、派遣会社や請負会社などの人材ビジネス企業と派遣・請負スタッフとの間における労使のコミュニケーションの状況を見る。労使のコミュニケーションを図る方法としては、労働組合の設立や苦情・相談窓口の設置、管理職による面談の実施、職場の懇談会の開催などの様々な方法が考えられる。言うまでもなく、労使のコミュニケーションを図ることは労使双方にとって重要である。従業員が業務内容や職場の労働条件についての不満や要望を使用者に伝え、使用者がそれを反映することで、業務の効率化や労働条件の改善につなげることができる。

とりわけ人材ビジネス企業にとって、派遣・請負スタッフとのコミュニケーションを図ることは非常に重要であると考えられる。すなわち、派遣・請負スタッフはそれぞれ異なる派遣・請負先企業を職場とし業務内容や労働条件も異なるため、それだけスタッフの不満や要望も多種多様となる。さらに言えば、派遣事業では、派遣スタッフは派遣先会社の指揮命令下で働くため、派遣会社としては不満や要望を把握しづらい状況にある。こうした不満・要望の多種多様性や把握の難しさを考えれば、普段から意識してスタッフの不満・要望の把握に努めておくことは重要であると思われる。

本章では、主に以下の3点について検討を行う。

第1に、人材ビジネス企業が派遣・請負スタッフの不満や要望をどのように把握しているのかをみる。

第2に、スタッフの不満や要望の把握に積極的な会社と消極的な会社の間では、仕事とスタッフのマッチングやスタッフへの教育に対する姿勢、スタッフの雇用の維持・継続状況に関して違いがあるのかをみる。スタッフ本人の希望を重視したマッチングを行うためにはあらかじめ本人の希望する仕事内容や勤務地などを把握しておかなければならない。また、能力開発やキャリア形成支援を行うためにはあらかじめスタッフが持つ能力や本人が進みたいキャリアの方向性を把握しておかなければならない。さらには、能力開発やキャリア形成支援を長期的・継続的に行うためには、スタッフの雇用のできる限り維持・継続していくことが重要となる。つまりは、スタッフの不満や要望の把握に積極的である会社ほど、スタッフ本人の希望を重視したマッチングおよび教育に積極的であり、かつ雇用の維持・継続に努めているのではないかと考える。

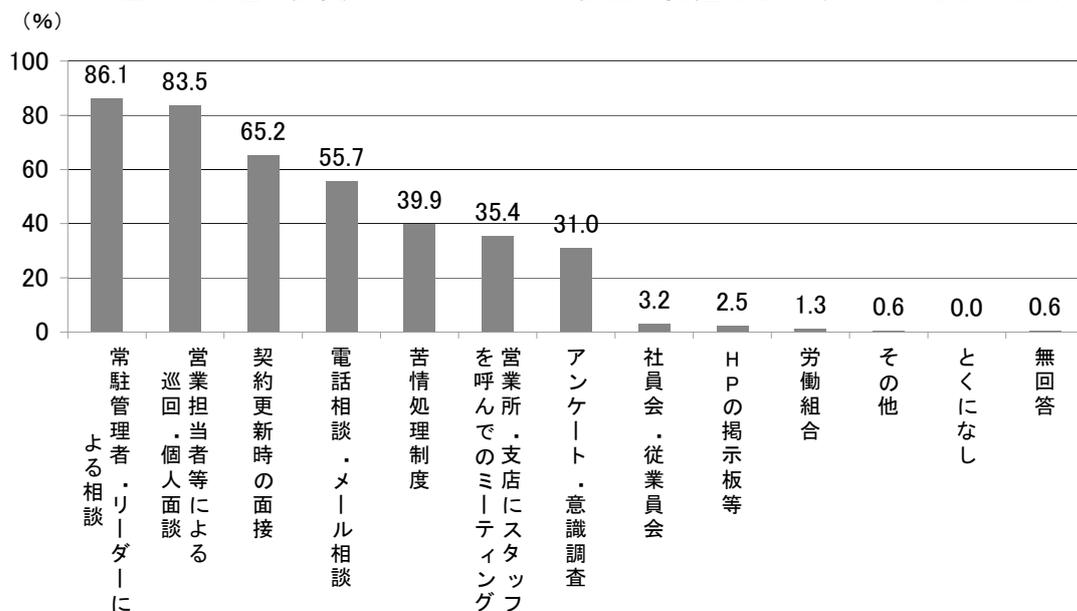
第3に、派遣・請負会社が労働組合をどの程度必要としているのか、そして労働組合が設立された場合にどのような影響があると考えているのかをみる。

## 2. スタッフの不満・要望の把握方法

本節では、まず人材ビジネス企業が派遣・請負スタッフの不満や要望をどのように把握しているのかをみる。その上で、次節以降でスタッフの不満や要望の把握に積極的な会社と消極的な会社との間に違いがあるのかをみるために、積極的な会社と消極的な会社とを分かつ基準について検討する。

人材ビジネス企業は派遣・請負スタッフの不満や要望をどのような方法で把握しているのだろうか。アンケート調査では、営業所を対象に、派遣・請負スタッフの不満・要望の把握方法として選択肢を用意し、あてはまるものを全て選んでもらった。図1はその回答割合をみたものである。最も回答が多いのは「常駐管理者・リーダーによる相談」(86.1%)、「営業担当者等による巡回・個人面談」(83.5%)であり、8割以上を占める。これに、「契約更新時の面接」(65.2%)、「電話相談・メール相談」(55.7%)が5～6割前後で続き、さらに「苦情処理制度」(39.9%)、「営業所・支店にスタッフを呼んでのミーティング」(35.4%)、「アンケート・意識調査」(31.0%)が続く。「労働組合」はわずかに1.3%にとどまる。「その他」「とくになし」「無回答」はそれぞれ0.6%である。

図1 派遣・請負スタッフの不満・要望の把握方法（あてはまるもの全て）



次に、図1に示した順位が選択数の多寡によって変化するかをみてみる。選択された項目数は最も少ないもので1つ、最も多いもので8つであった。表1は選択数の多寡と選択された項目の割合の関係を示したものである。表に示した数値は、各項目が選択された数を右端の回答件数で割ったものである。例えば、回答項目数が1つの場合、「常駐管理者・リーダーによる相談」、「営業担当者等による巡回・個人面談」がそれぞれ1つずつ選択されており、これを回答件数2で割ると、それぞれ50.0%となる。

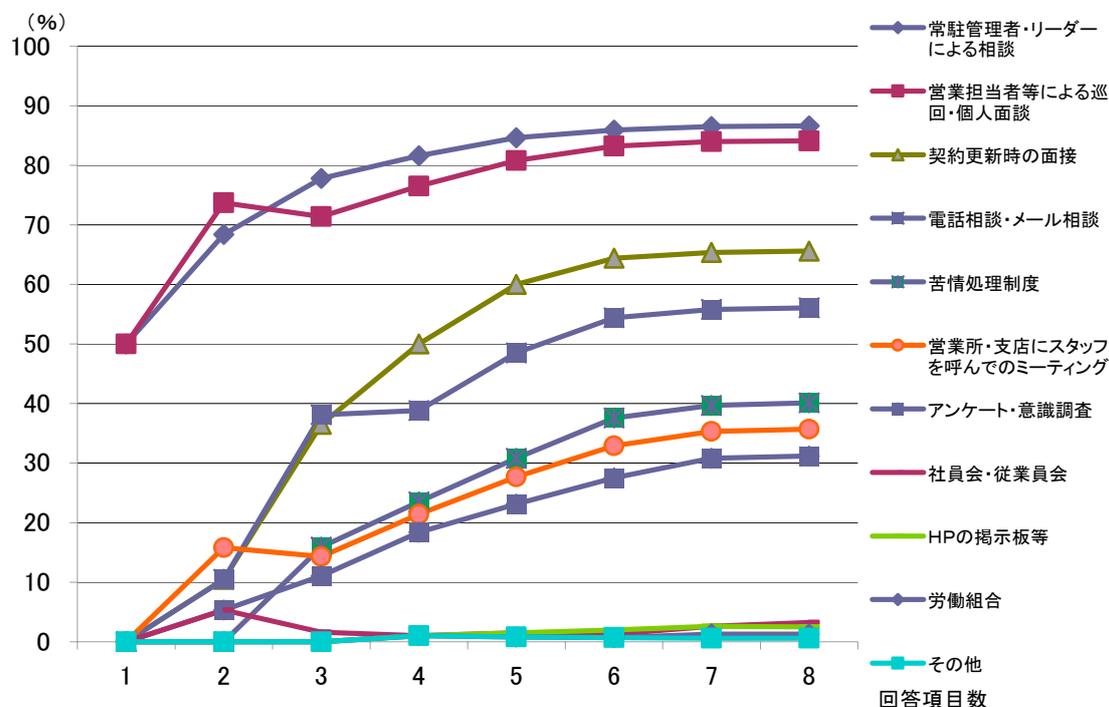
より分かりやすくするために、表1をグラフ化したものが図2である。横軸に選択数を、縦軸に選択された項目の割合をとった。まず、選択数が増えるにしたがって、ほとんどの項目が増加している。

そして、選択肢が1～3では若干順位に変動はみられるものの、おおむね選択数の多寡にかかわらず図1に示した順位に変化がないことが分かる。「常駐管理者・リーダーによる相談」、「営業担当者等による巡回・個人面談」の2項目は選択数の多寡にかかわらず高い割合で推移し、これに「契約更新時の面接」、「電話相談・メール相談」の2項目が続く。とくに後者の伸び率は高く、「契約更新時の面接」は選択数が4つを超えるあたりで5割に達し、「電話相談・メール相談」は5つを超えるあたりで5割に達する。

表1 不満・要望の把握方法（あてはまるもの全て）

回答項目数	(%)											回答件数	
	常駐管理者・リーダーによる相談	営業担当者等による巡回・個人面談	契約更新時の面接	電話相談・メール相談	苦情処理制度	営業所・支店にスタッフを呼んでのミーティング	アンケート・意識調査	社員会・従業員会	HPの掲示板等	労働組合	その他		とくになし
1つ	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
1～2つ	68.4	73.7	10.5	10.5	0.0	15.8	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	19
1～3つ	77.8	71.4	36.5	38.1	15.9	14.3	11.1	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	63
1～4つ	81.6	76.5	50.0	38.8	23.5	21.4	18.4	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	98
1～5つ	84.6	80.8	60.0	48.5	30.8	27.7	23.1	1.5	1.5	0.8	0.8	0.0	130
1～6つ	85.9	83.2	64.4	54.4	37.6	32.9	27.5	1.3	2.0	0.7	0.7	0.0	149
1～7つ	86.5	84.0	65.4	55.8	39.7	35.3	30.8	2.6	2.6	1.3	0.6	0.0	156
1～8つ	86.6	84.1	65.6	56.1	40.1	35.7	31.2	3.2	2.5	1.3	0.6	0.0	157

図2 不満・要望の把握方法（あてはまるもの全て）



このことから、スタッフの不満・要望を把握する最も一般的な方法は、現場の常駐管理者・リーダーによる相談や営業担当者による巡回・個人面談であるといえる。また、契約更新時の面談や電話・

メールでの相談、苦情処理制度も相当程度の営業所に設置・実施されていることが分かる。そして、この傾向は選択数の多寡によっても変化することはない。

ところで、営業担当者による巡回・個人面談や契約更新時の面接と、電話・メールでの相談や苦情処理制度とでは、質的に異なると思われる。前者の面談・面接はスタッフ本人と直接話すことでより深く詳細に不満・要望を把握することができるが、営業担当者が巡回した時のみ、もしくは契約更新の時のみといったように、限られた日にち、時間にならざるをえない。これに対して、後者の電話・メール相談や苦情処理制度はスタッフ本人と直接話すことはないものの、日にち、時間に縛られることなくいつでも不満や要望を受け付け、把握することができる。すなわち、不満・要望の把握の程度、および把握の機会・頻度といった点で両者は異なる。そして、営業担当者による巡回・個人面談や契約更新時の面接では把握の機会・頻度が限られるため、それを補う形で電話・メール相談や苦情処理制度を設置・実施し日々不満・要望を把握する体制を整えていると考えられる。

そう考えれば、スタッフの不満や要望の把握に積極的な会社と消極的な会社とを分かつ基準は、電話・メール相談や苦情処理制度の有無にあると思われる。

そこで、ここでは図1、2の結果からみて、「電話相談・メール相談」の有無によって、不満・要望の把握に積極的な営業所と消極的な営業所とに分けることとする。「電話相談・メール相談」を実施している営業所、すなわち<積極型>は88件(55.7%)、実施していない営業所、すなわち<消極型>は69件(43.7%)である(無回答は1件)。

次節以降では、この<積極型>と<消極型>の間で、仕事とスタッフのマッチングや教育に対する姿勢、雇用の維持・継続状況について違いがみられるかを検討する。

### 3. 仕事とスタッフのマッチング

まず、仕事とスタッフのマッチングについてみる。アンケート調査では、スタッフの派遣・請負先を決める上で考慮されうる項目について、派遣、請負のそれぞれについて重視度合いを4択で選んでもらった(「非常に重視している」、「ある程度重視している」、「あまり重視していない」、「全く重視していない」)。図3、4は、その内、本人の希望する諸条件に相当する「本人の希望する内容の仕事」、「本人の希望する勤務時間・就業時間での仕事」、「本人の希望する勤務地での仕事」、「本人の希望する仕事の期間」の4項目について「非常に重視している」割合を示したものである。

まず派遣と請負を比べると、おおむね派遣の方がスタッフ本人の希望を重視したマッチングを行う傾向が強いことが分かる。次に派遣と請負のそれぞれについて<積極型>と<消極型>の間に違いがあるかをみる。派遣では、4項目全てで<積極型>が<消極型>を上回っている。とくに「本人の希望する内容の仕事」で両者の開きが大きく、14.9ポイントの開きがある。同様に、請負でも、4項目全てで<積極型>が<消極型>を上回っている。派遣の場合と同様に「本人の希望する内容の仕事」で両者の開きが大きく、21.5ポイントの開きがある。また「本人の希望する仕事の期間」も13.4ポイントと開きが大きい。

このことから、派遣、請負ともに<消極型>に比べて<積極型>の方が本人の希望を重視したマッチングを行う傾向が強く、とくに仕事内容で差が大きいことが分かる。

図3 仕事と派遣スタッフのマッチングの重視度  
 (「非常に重視している」の割合)

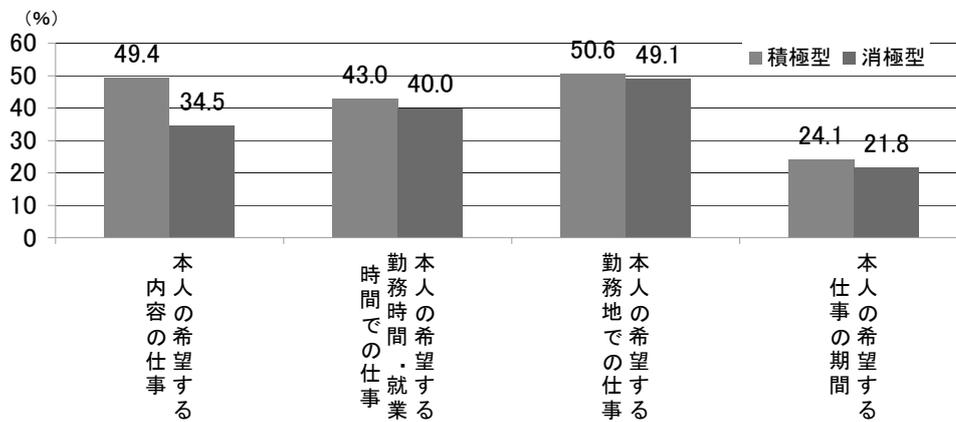
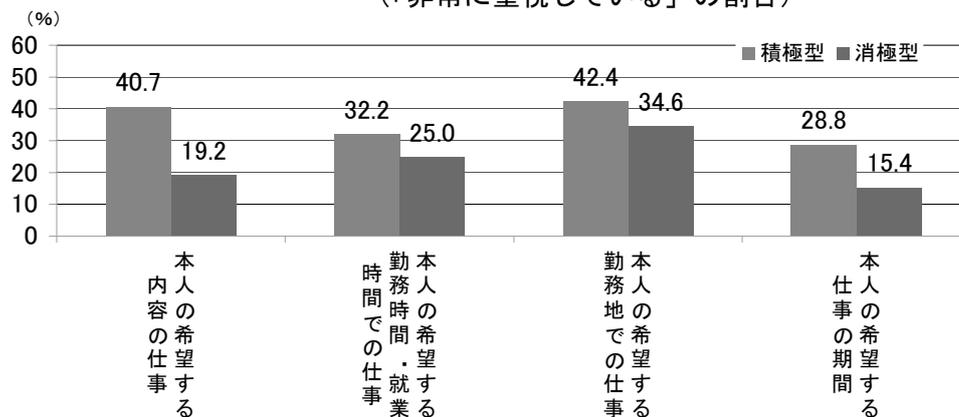


図4 仕事と請負スタッフのマッチングの重視度  
 (「非常に重視している」の割合)



また、同じ項目について、派遣・請負先の決定に実際に反映させることが難しいかどうか、2択で尋ねている(「難しい」、「難しくない」)。図5、6は、「難しい」と回答した割合を示したものである。まず派遣と請負を比べると、派遣の方が本人の希望を重視したマッチングを難しいとする傾向が強いことが分かる。次に派遣と請負のそれぞれについて<積極型>と<消極型>の間に違いがあるかをみる。派遣では、4項目全てで<消極型>が<積極型>を上回っている。とくに「本人の希望する仕事の期間」で両者の開きが大きく、19.4ポイントの開きがある。また「本人の希望する内容の仕事」も15.9ポイントと開きが大きい。同様に、請負でも、4項目全てで<消極型>が<積極型>を上回っている。とくに両者の開きが大きいのは「本人の希望する勤務地での仕事」(差は23.7ポイント)、「本人の希望する内容の仕事」(同17.4ポイント)であり、20ポイント前後の開きがある。このことから、派遣、請負ともに<積極型>に比べて<消極型>の方が本人の希望を重視したマッチングを難しいとする傾向が強く、とくに仕事内容で差が大きいことが分かる。

図5 仕事と派遣スタッフのマッチングの難易度  
 (「難しい」の割合)

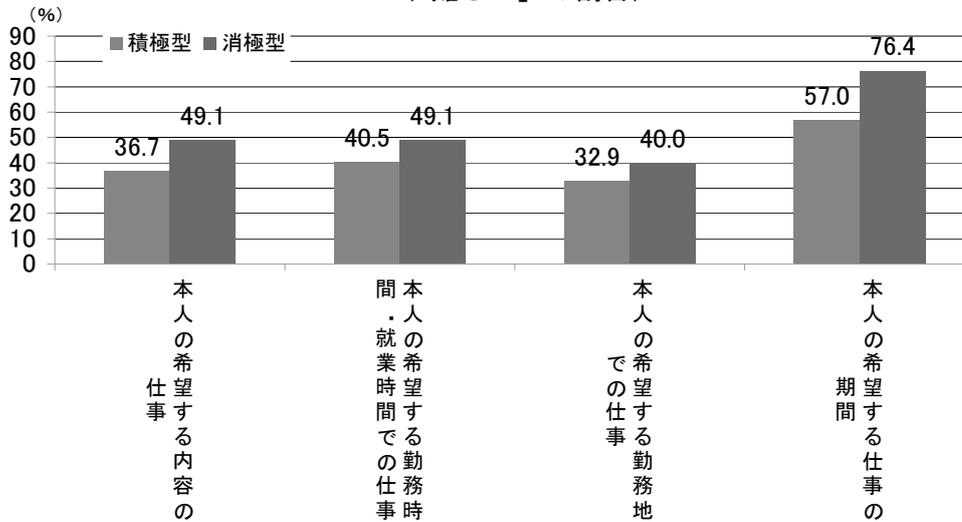
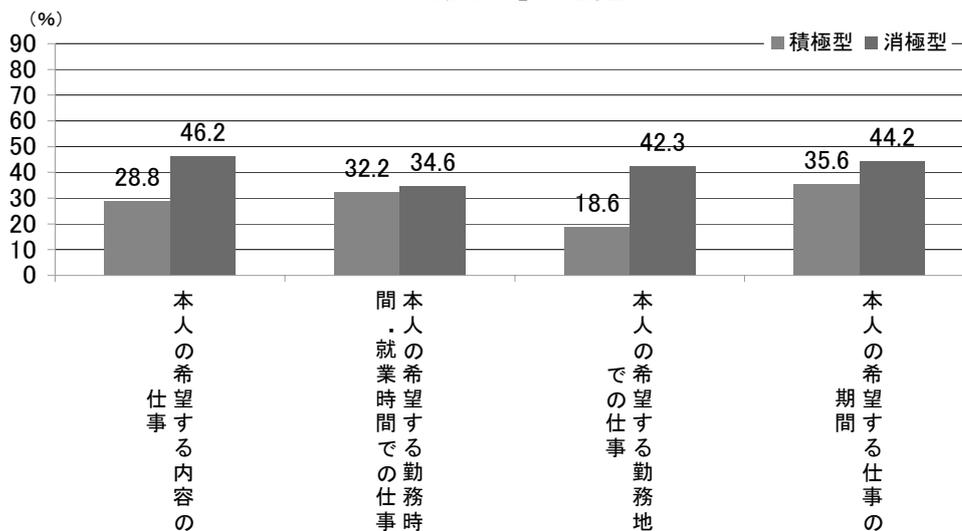


図6 仕事と請負スタッフのマッチングの難易度  
 (「難しい」の割合)



#### 4. 能力開発とキャリア形成支援

##### (1) 労務管理の方針

能力開発やキャリア形成支援などのスタッフへの教育に対する姿勢はどうであろうか。まず労務管理の方針からみたい。アンケート調査では、労務管理の方針についてあらかじめ11の項目を用意し、それぞれの項目について重視度合いを4択で選んでもらった(「非常に重視している」、「ある程度重視している」、「あまり重視していない」、「全く重視していない」)。なお、この設問は派遣と請負を区別することなく尋ねている。図7は、各項目について「非常に重視している」割合を示したものである。

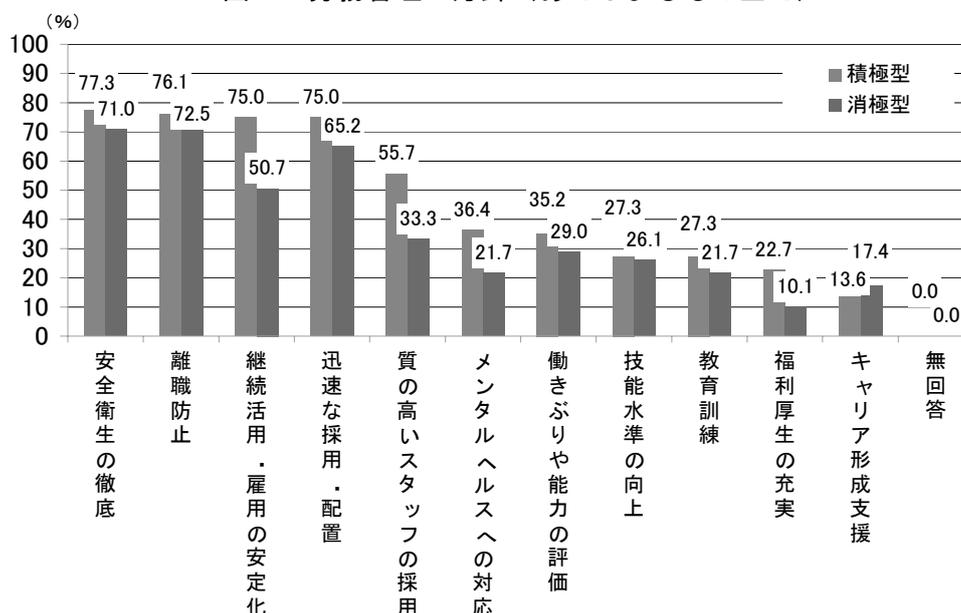
能力開発、キャリア形成支援に直接関連する項目は「働きぶりや能力の評価」、「技能水準の向上」、「教育訓練」、「キャリア形成支援」の4項目である。また能力開発、キャリア形成支援に直接関連す

るものではないが、間接的に関連する項目としては「継続活用・雇用の安定化」、「質の高いスタッフの採用」の2項目を挙げることができる。すなわち、能力開発、キャリア形成支援を長期的・継続的に行うためには、スタッフの雇用をできる限り維持・継続していくことが重要となるであろうし、能力開発、キャリア形成支援の効果を高めるためには、採用段階においてできるだけ質の高いスタッフを採用しようとする傾向が強いと考えられる。

図7をみると、まず能力開発、キャリア形成支援に直接関連する4項目の割合はその他の項目に比べ低いことがうかがえる。4項目についてそれぞれ<積極型>と<消極型>を比べると、「働きぶりや能力の評価」、「技能水準の向上」、「教育訓練」の3項目で<積極型>が<消極型>を上回るものの、「キャリア形成支援」では<消極型>が<積極型>を上回る。ただし、いずれも両者の差はそれほど大きくない。次に、能力開発、キャリア形成支援に間接的に関連する2項目の割合は高く、かつ両項目とも<積極型>が<消極型>を上回る。また、両者の差も大きく、「継続活用・雇用の安定化」が24.3ポイント、「質の高いスタッフの採用」が22.4ポイントと、20ポイント以上の開きがある。

このことから、能力開発、キャリア形成支援に直接関連する項目では<積極型>と<消極型>の間に大きな違いはみられないものの、間接的に関連する項目では<消極型>に比べて<積極型>の方が重視する傾向が強いことが分かる。

図7 労務管理の方針（あてはまるもの全て）



## (2) 能力開発、キャリア形成支援の実施状況

能力開発やキャリア形成支援の具体的な実施状況はどうであろうか。まず能力開発の実施状況をみる。アンケート調査では、派遣、請負のそれぞれについて、能力開発の実施項目としてあらかじめ7つ（請負では6つ）の選択肢を用意し、あてはまるものを全て選んでもらった。図8、9はその回答割合をみたものである。

まず派遣と請負を比べると、請負の方が能力開発を積極的に実施していることが分かる。次に派遣と請負のそれぞれについて<積極型>と<消極型>の間に違いがあるかをみる。派遣では「会社が負担する研修の実施」を除く、全ての項目で<積極型>が<消極型>を上回っている。とくに「能力評価」で両者の開きが大きく、22.3ポイントの開きがある。また「技能内容の明確化」も15.7ポイントと開きが大きい。請負では「管理者や請負スタッフによる指導」を除く、全ての項目で<積極型>が<消極型>を上回っている。とくに両者の開きが大きいのは「会社が費用を負担する研修の実施」(差は18.2ポイント)、「自己啓発支援」(差は17.9ポイント)であり、20ポイント近い開きがある。

このことから、<消極型>に比べて<積極型>の方が能力開発を積極的に実施している傾向が強いことが分かる。

図8 派遣スタッフに対する能力開発の実施状況（あてはまるもの全て）

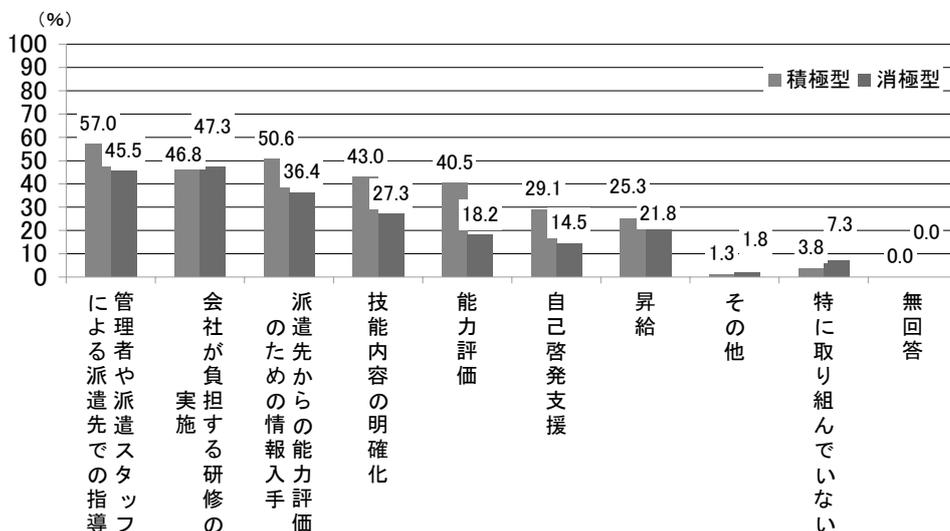
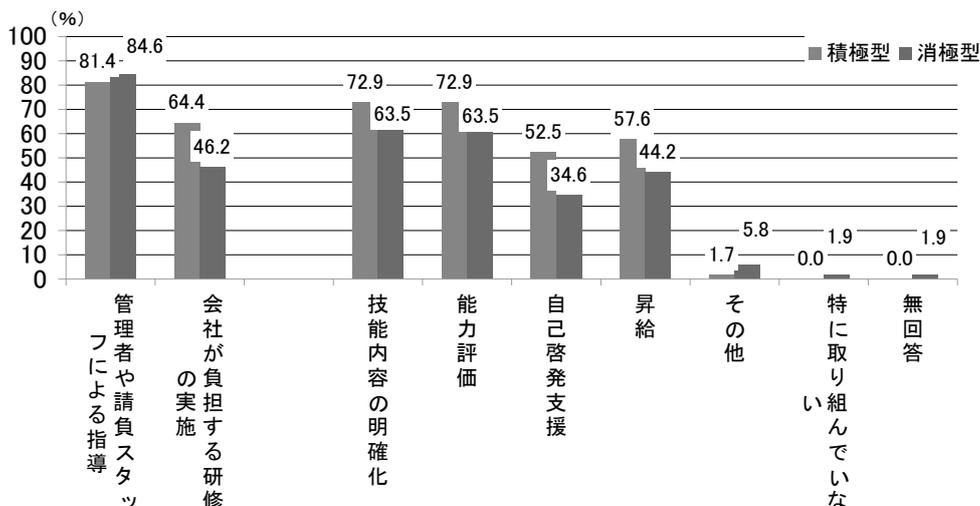


図9 請負スタッフに対する能力開発の実施状況（あてはまるもの全て）



キャリア形成支援に関しても、派遣、請負のそれぞれについて、実施項目としてあらかじめ7つの選択肢を用意し、あてはまるものを全て選んでもらった。図10、11はその回答割合をみたものである。まず派遣と請負を比べると、能力開発の実施状況と同様に、請負の方がキャリア形成支援を積極的に実施していることが分かる。

次に派遣と請負のそれぞれについて<積極型>と<消極型>の間に違いがあるかをみる。これも能力開発の実施状況と同様に、派遣では、「育児・介護休職制度の充実」を除く、全ての項目で<積極型>が<消極型>を上回っている。とくに両者の開きが大きいのは、「希望把握のための面接」(差は27.6ポイント)、「技能水準を踏まえた派遣先の選定」(同18.5ポイント)である。また、請負では全ての項目で<積極型>が<消極型>を上回っている。とくに両者の開きが大きいのは、「技能を高めたり、広げるための請負先の転換」(差は33.1ポイント)、「技能水準を踏まえた請負先の選定」(同26.1ポイント)である。

このことから、<消極型>に比べて<積極型>の方がキャリア形成支援を積極的に実施している傾向が強く、とくに技能水準を踏まえた派遣先(請負先)の選定で差が大きいことが分かる。

図10 派遣スタッフに対するキャリア形成支援の実施状況(あてはまるもの全て)

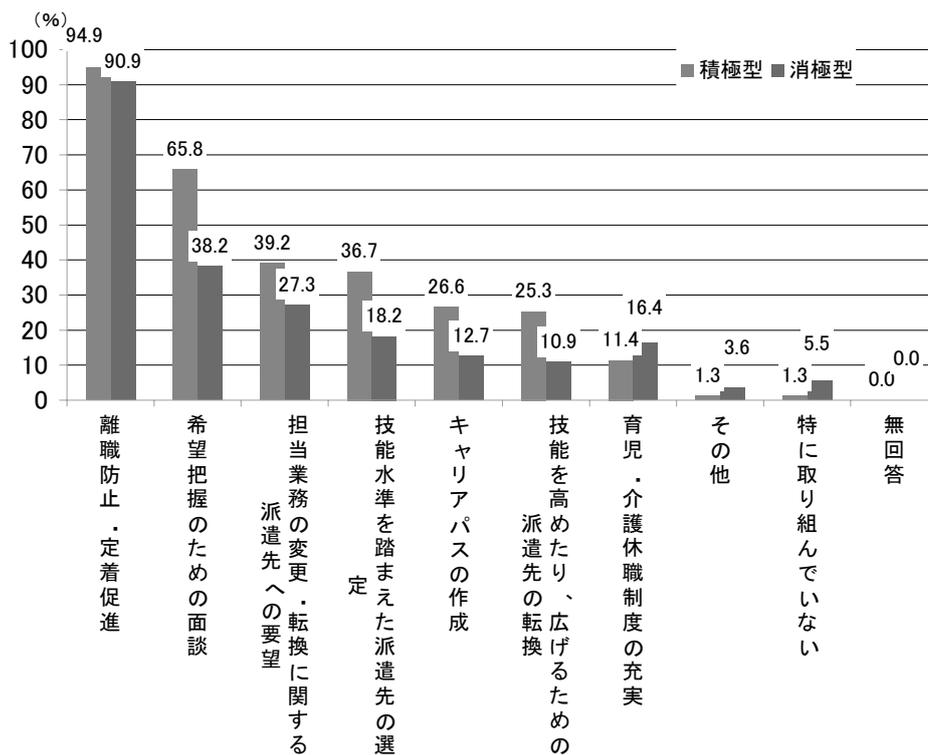
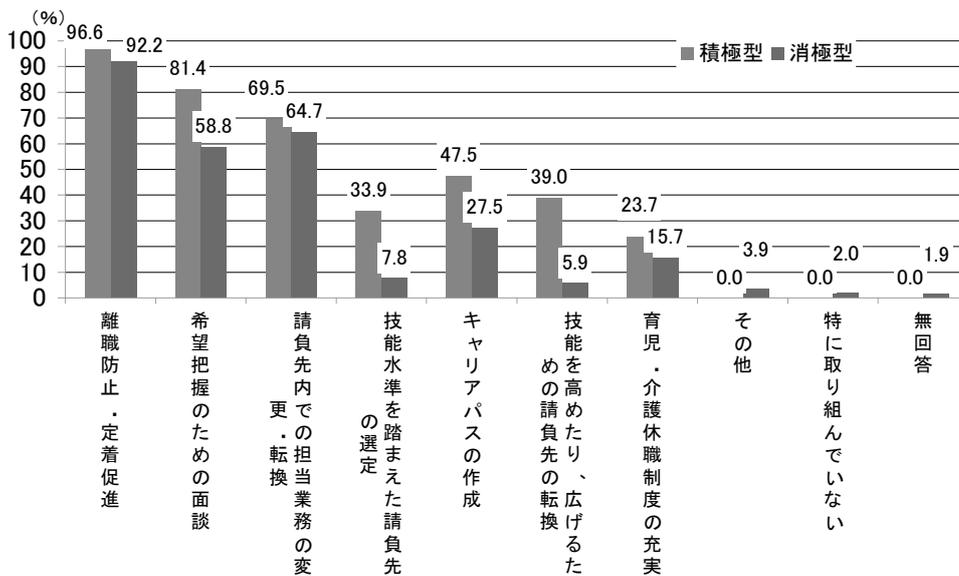


図11 請負スタッフに対するキャリア形成支援の実施状況（あてはまるもの全て）



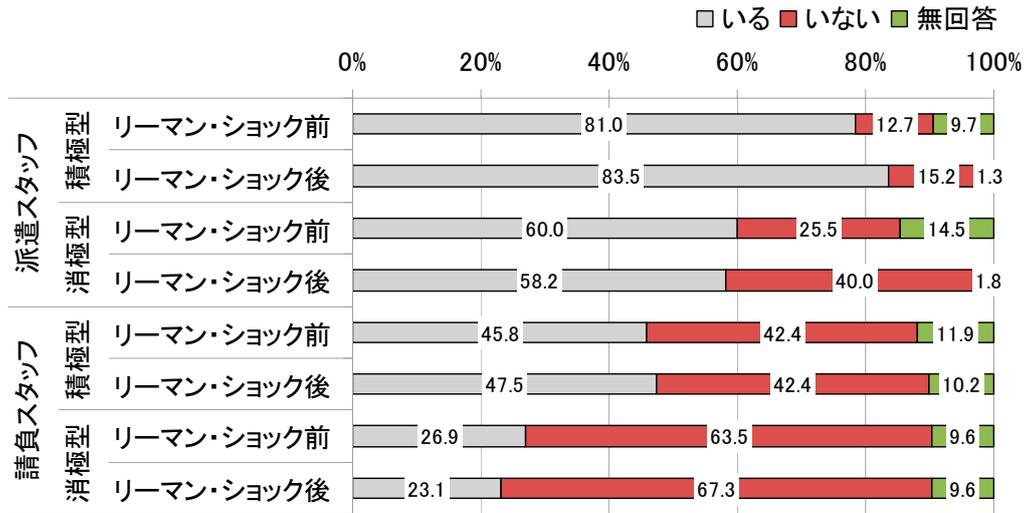
## 5. 雇用の維持・継続の状況

### (1) リーマン・ショック前後におけるスタッフの就業状況

スタッフの雇用の維持・継続の状況はどうだろうか。アンケート調査では、派遣、請負のそれぞれについて、需要が大きく落ち込んだリーマン・ショックを境にその前後（2008年1～6月、および2008年11月～2009年4月）において、契約が終了（契約更新された場合を除く）した取引先企業で働いていたスタッフのうち、1ヵ月程度のうちに別の取引先企業に派遣（または配置換え）された者がいたかどうかを尋ねている。図12はその回答割合を示したものである。

「いる」と答えた割合を、まず派遣と請負で比べると、おおむね派遣の方が高い傾向にある。次に派遣と請負のそれぞれについて＜積極型＞と＜消極型＞の間に違いがあるかをみると、派遣、請負ともに＜消極型＞に比べ＜積極型＞の方が「いる」の割合が高い傾向にある。なお、いずれもリーマン・ショック前後で割合に大きな変化はみられない。派遣では＜積極型＞が約8割、＜消極型＞が約6割、請負では＜積極型＞が5割弱、＜消極型＞が2割強である。

図12 契約終了後1ヵ月程度のうちに別の取引先企業に派遣(または配置替え)されたスタッフの有無

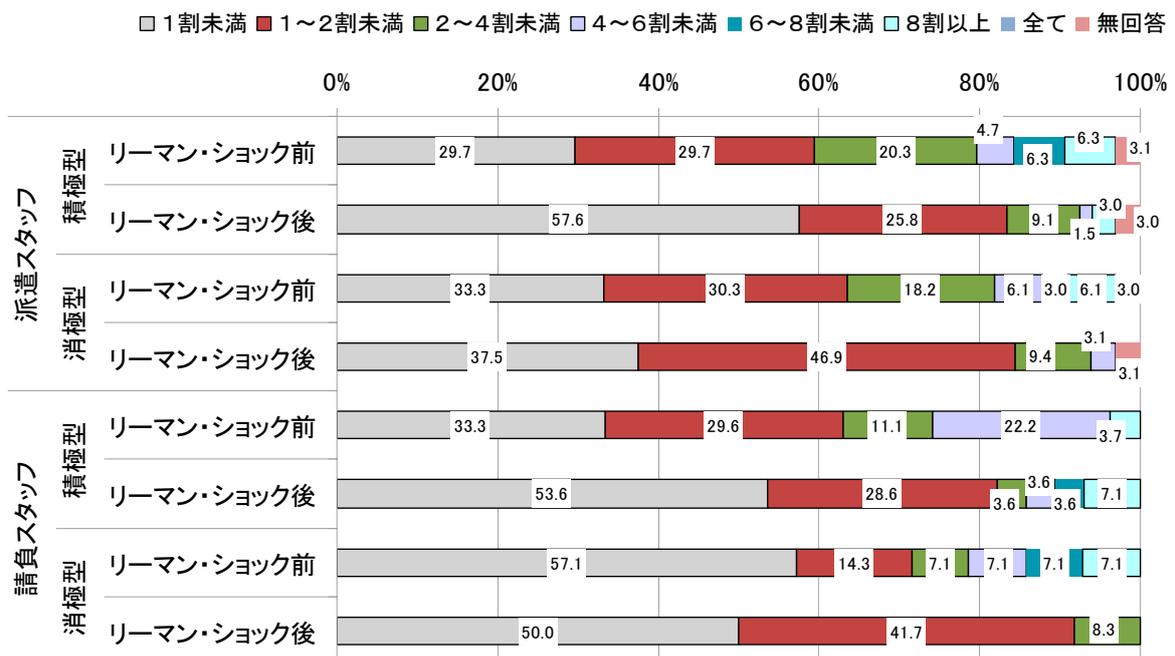


アンケート調査では、別の取引先企業に派遣(または配置換え)されたスタッフが「いる」と回答した営業所・支店に対してその割合も尋ねている。図13はその回答割合を示したものである。

「1割未満」の割合を、まず派遣と請負で比べると、おおむね請負の方が高い傾向にある。次に派遣と請負のそれぞれについて<積極型>と<消極型>を比べると、リーマン・ショック前ではいずれも<積極型>に比べ<消極型>の方が「1割未満」の割合が高い傾向にある。ただし、リーマン・ショック後になると<消極型>に比べ<積極型>の方が「1割未満」の割合が高くなっている。

このことから、<消極型>に比べ<積極型>の方が、およそ契約終了後に別の取引先企業に派遣(または配置換え)しており、雇用の維持・継続がなされていることが分かる。

図13 契約終了後1ヵ月程度のうちに別の取引先企業に派遣(または配置替え)されたスタッフの割合



## (2) 契約を終了したスタッフへの支援

それでは、契約終了後、別の取引先企業に派遣（または配置換え）されなかったスタッフへの支援はどの程度実施されているだろうか。アンケート調査では、派遣、請負のそれぞれについて、リーマン・ショック後（2008年11月～2009年4月）に契約が終了（契約更新された場合を除く）し、別の取引先企業に派遣（または配置換え）されなかったスタッフに対してどのような取り組みを行ったかも尋ねている。図14、15はその回答割合をみたものである。

まず派遣と請負を比べると、派遣の方が取り組みを積極的に行っていることが分かる。次に派遣と請負のそれぞれについて＜積極型＞と＜消極型＞の間に違いがあるかをみる。派遣では、全ての項目で＜積極型＞が＜消極型＞を上回っている。とくに「ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した」で両者の開きが大きく、22.6ポイントの開きがある。また「失業保険給付の受給方法等の情報を提供した」、「寮等の宿泊施設を一定期間は滞在することができるようにした」もそれぞれ16.4ポイント、13.4ポイントと開きが大きい。

請負でも、全ての項目で＜積極型＞が＜消極型＞を上回っている。とくに両者の開きが大きいのは「住宅の公的支援に関する情報を提供した」（差は21.9ポイント）、「生活保護給付の受給方法等の情報を提供した」（同20.9ポイント）、「ハローワーク等の就職斡旋機関等の情報を提供した」（同19.5ポイント）であり、20ポイント近い開きがある。

このことから、＜消極型＞に比べて＜積極型＞の方が、契約を終了したスタッフへの支援を積極的に行っていることが分かる。

図14 契約を終了した派遣スタッフへの支援（あてはまるもの全て）

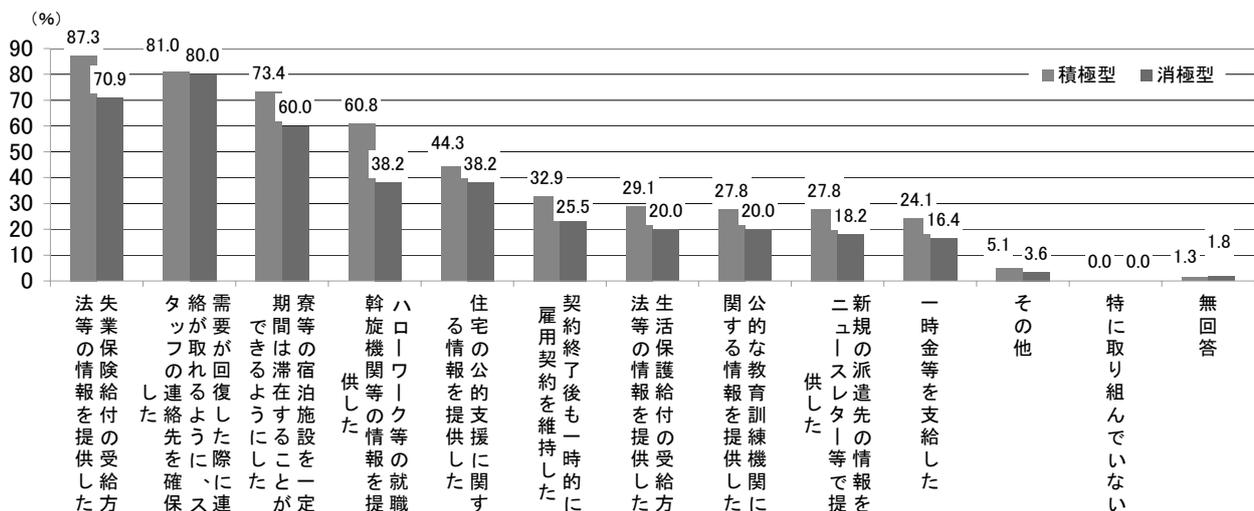
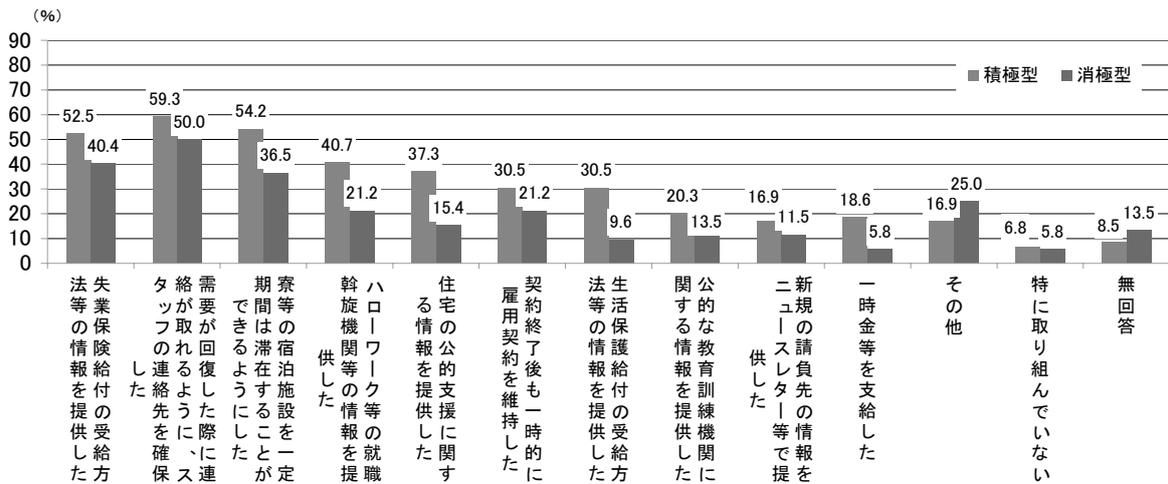


図15 契約を終了した請負スタッフへの支援（あてはまるもの全て）



## 6. 労働組合の必要性と、労働組合が設立された場合の影響

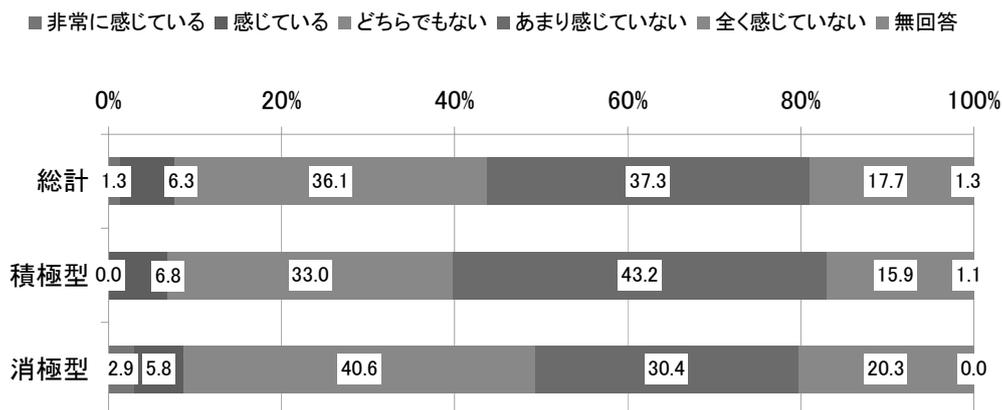
### (1) 労働組合の必要性

スタッフの不満や要望を把握する手段の1つとして、人材ビジネス企業は労働組合をどうみているのだろうか。アンケート調査では、労働組合を必要と感じているかを、「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」、「感じていない」の5つの選択肢から1つを選んでもらった。なお、この設問は派遣と請負を区別することなく尋ねている。図16はその回答割合を示したものである。

総計をみると、「非常に感じている」は1.3%、「感じている」は6.3%と少なく、両者を合わせても「感じている」割合は7.9%と1割に満たない。一方、「あまり感じていない」は37.3%、「全く感じていない」は17.7%であり、両者を合わせた「感じていない」割合は55.0%と過半数を占める。また、「積極型」と「消極型」を比べても、「感じている」割合はそれぞれ6.8%、8.7%であり、「消極型」が「積極型」を若干上回っているとはいえ大きな差はみられない。

このことから、労働組合の必要性を感じている人材ビジネス企業は少なく、この傾向は不満や要望の把握に対する積極性の程度によっても変わらないことが分かる。

図16 労働組合の必要性

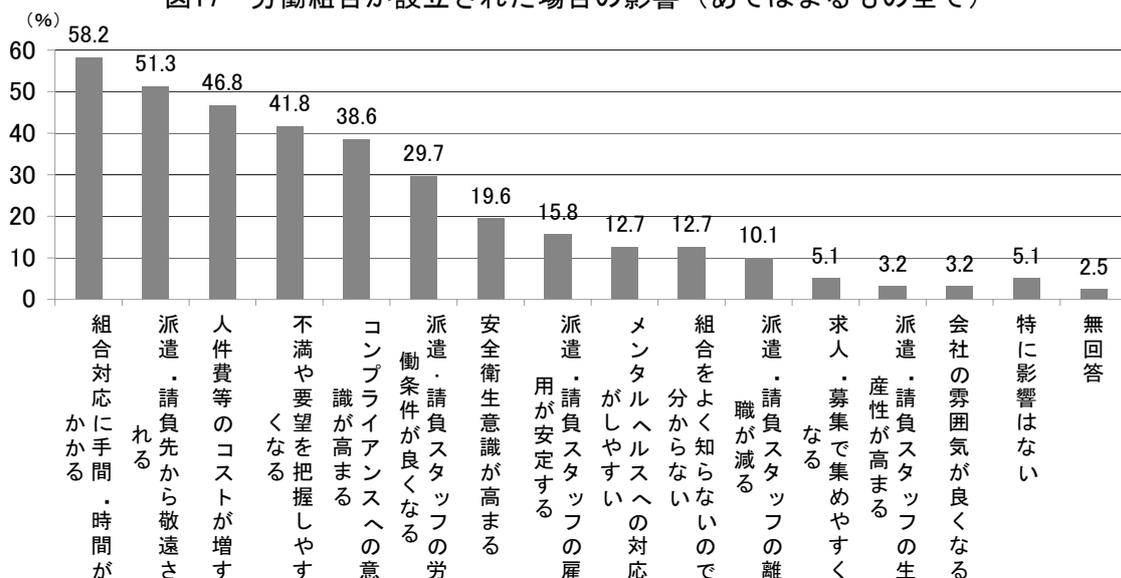


## (2) 労働組合が設立された場合の影響

それでは、実際に労働組合が設立された場合、どのような影響があると考えているのだろうか。アンケート調査では、労働組合が設立された場合の影響としてあらかじめ14の選択肢を用意し、あてはまるものを全て選択してもらった。なお、この設問も派遣と請負を区別することなく尋ねている。図17はその回答割合を示したものである。最も回答が多いのは「組合対応に手間・時間がかかる」(58.2%)、「派遣・請負先から敬遠される」(51.3%)、「人件費のコストが増す」(46.8%)であり、やや否定的な意見がおよそ5割以上を占める。これに、「不満や要望を把握しやすくなる」(41.8%)、「コンプライアンスへの意識が高まる」(38.6%)が4割前後で続き、さらに「派遣・請負スタッフの労働条件が良くなる」(29.7%)、「安全衛生意識が高まる」(19.6%)が続く。

特徴的なのは、「派遣・請負先から敬遠される」とする回答割合が高いことである。他の事業を営む企業、例えば製造企業などの場合には、労働組合があることで、取引先企業から敬遠されるということは考えにくい。その点では、これは人材ビジネス企業に特有のものであるといえる。

図17 労働組合が設立された場合の影響（あてはまるもの全て）



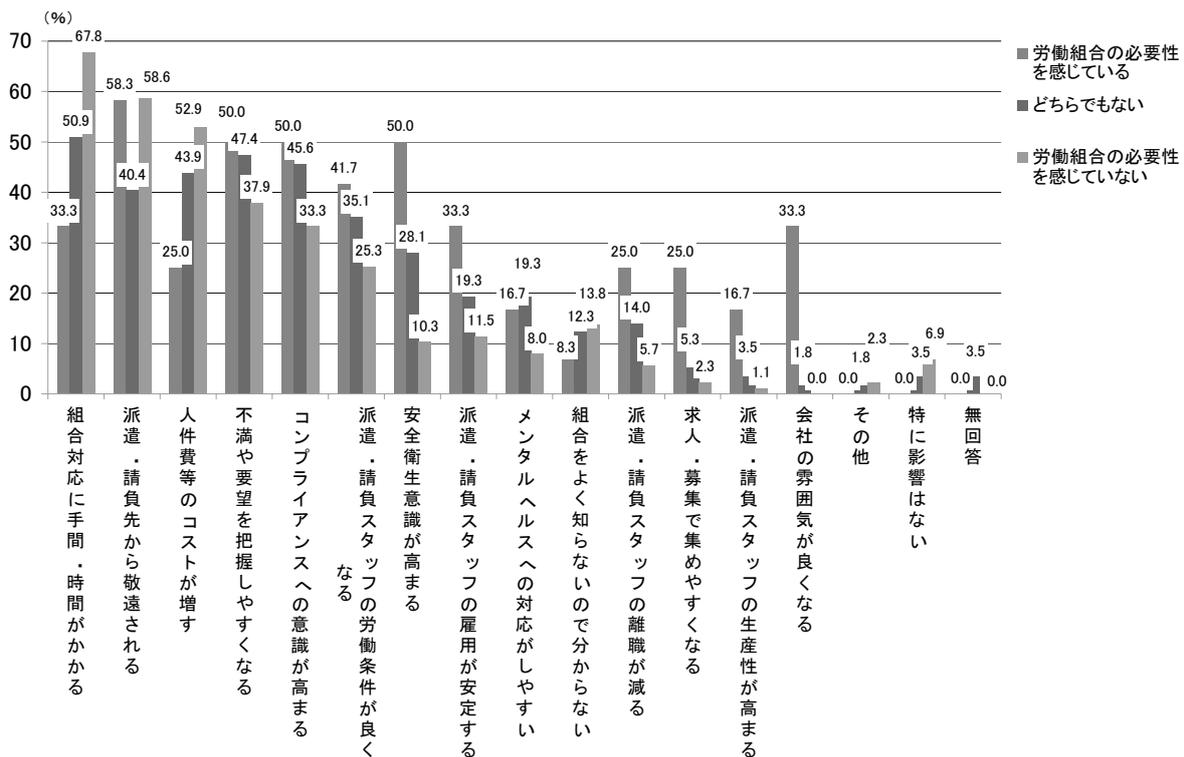
それでは、労働組合設立の影響は労働組合の必要性の程度によって違いがみられるのだろうか。図18は必要性の程度を<感じている>（「非常に感じている」＋「感じている」）、「どちらでもない」、<感じていない>（「あまり感じていない」＋「感じていない」）の3つに分け、それぞれについて影響をみたものである。

ほとんどの項目で<感じている>が<感じていない>を上回っていることが分かる。中でも、「安全衛生意識が高まる」（<感じている>50.0%、<感じていない>10.3%）、「会社の雰囲気が良くなる」（<感じている>33.3%、<感じていない>0.0%）、「コンプライアンスへの意識が高まる」（<感じている>50.0%、<感じていない>33.3%）の項目で開きが大きい。また、<感じていない>が<感じている>を上回る項目は、「人件費のコストが増す」、「組合対応に手間がかかる」、「組合をよく知らないで分らない」の3項目であり、特に「人件費のコストが増す」（<感じている>25.0%、<感

じていない>52.9%)、「組合対応に手間がかかる」(<感じている>33.3%、<感じていない>67.8%)の項目で開きが大きい。

一方、必要性の程度に関わらず、「派遣・請負先から敬遠される」という回答の割合は高く過半数を占める (<感じている>58.5%、<感じていない>58.6%)。必要性の程度に関わらず、労働組合を設立すると派遣・請負先から敬遠されるという懸念を抱いていることが分かる。

図18 労働組合が設立された場合の影響  
(あてはまるもの全て、労働組合の必要性の有無別)

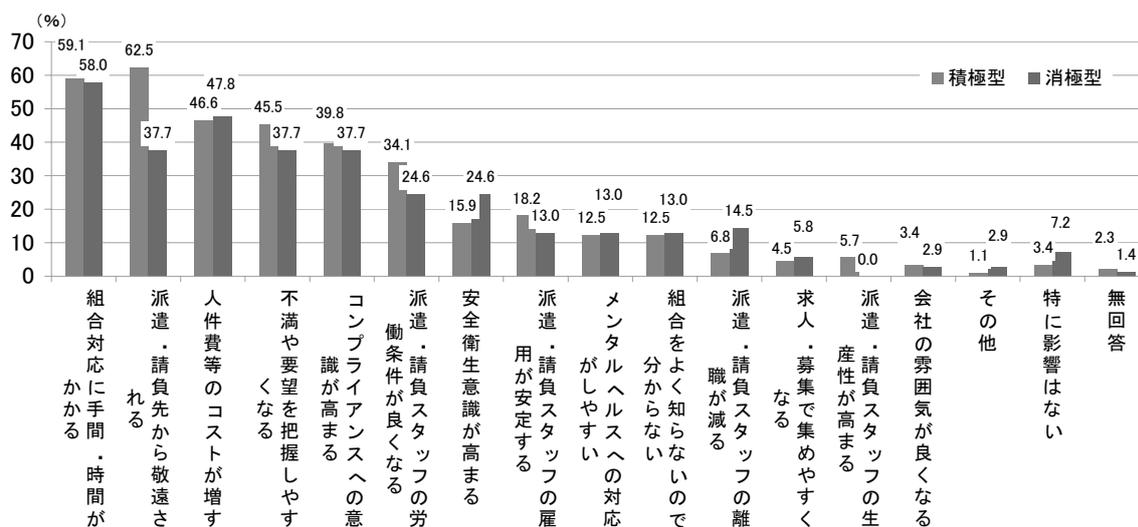


さらに、スタッフの不満や要望の把握に積極的な会社と消極的な会社との間で労働組合設立の影響に違いがあるのかをみる。図19はその回答割合を示したものである。「その他」、「特に影響はない」を除いた14項目のうち、<積極型>が<消極型>を上回るのは8項目、<消極型>が<積極型>を上回るのは6項目である。<積極型>が<消極型>を上回る8項目について両者の開きが大きいのは「派遣・請負先から敬遠される」であり、24.8ポイントもの開きがある。また、<消極型>が<積極型>を上回る6項目について両者の開きが大きいのは「安全衛生意識」、「派遣・請負スタッフの離職が減る」であり、それぞれ8.7ポイント、7.7ポイントの開きがある。

このことから、<積極型>と<消極型>では大きな差はみられない。ただし、「派遣・請負先から敬遠される」については両者に大きな差がみられる。これは1つの仮説ではあるが、「不満や要望を把握しやすくなる」、「コンプライアンスへの意識が高まる」、「派遣・請負スタッフの労働条件が良くなる」、「派遣・請負スタッフの雇用が安定する」の4項目で<消極型>に比べ<積極型>が高いことを考慮すると、<積極型>では常日頃から不満・要望を把握することでこれら4項目の効果が大きいことを

認識しており、労働組合が設立される効果も十分に理解していると思われる。とくに、4項目のうち「派遣・請負スタッフの労働条件が良くなる」の開きが9.5ポイントと大きいことを考えれば、労働組合を設立すると派遣・請負先から敬遠されるという懸念を必要以上に抱いているのではないだろうか。

図19 労働組合が設立された場合の影響  
(あてはまるもの全て、不満・要望の把握別)



## 7. おわりに

本章では、人材ビジネス企業と派遣・請負スタッフとの間における労使のコミュニケーションの状況をみた。具体的には、人材ビジネス企業が派遣・請負スタッフの不満や要望をどのように把握しているのか、スタッフの不満や要望の把握に積極的な会社と消極的な会社との間では、仕事とスタッフのマッチングや教育に対する姿勢、雇用の維持・継続状況に関して違いがあるのか、人材ビジネス企業が労働組合をどの程度必要としているのか、そして労働組合が設立された場合にどのような影響があると考えているのか、の3点を検討した。

その結果は以下のようにまとめることができる。

第1に、スタッフの不満・要望を把握する最も一般的な方法は、現場の常駐管理者・リーダーによる相談や営業担当者による巡回・個人面談である。また、契約更新時の面談や電話・メールでの相談、苦情処理制度も多くの営業所で設置・実施されている。

第2に、スタッフの不満や要望の把握に積極的である営業所ほど、スタッフ本人の希望を重視したマッチングや教育に関して積極的であり、かつ雇用の維持・継続についても積極的な取り組みがなされている。

第3に、労働組合の必要性を感じている人材ビジネス企業は少ない。労働組合が設立された場合の影響をみても、「組合対応に手間・時間がかかる」、「派遣・請負先から敬遠される」、「人件費のコストが増す」などのやや否定的な意見が多い。特徴的なのは、「派遣・請負先から敬遠される」とする回答

割合が高いことであり、この高さは必要性の程度に関わらない。必要性を感じている人材ビジネス企業でも派遣・請負先から敬遠されるという懸念を抱いている。この懸念は、不満・要望に対する把握の積極性の程度でみると、積極的なところほど強くなる。

以上の結果からは、以下の2点を指摘することができる。

第1に、人材ビジネス企業に対してである。結果からも、スタッフの不満や要望の積極的な把握に努めることが重要であることが分かる。不満・要望を把握する一般的な方法は営業担当者による巡回・個人面談や契約更新時の面接である。しかし、面談・面接はスタッフ本人と直接話すことでより深く詳細に不満・要望を把握することができるが、営業担当者が巡回した時のみ、もしくは契約更新の時のみといったように、限られた日にち、時間にならざるをえない。それを補うためには電話・メール相談や苦情処理制度などを設置・実施することで、日にち、時間に縛られることなくいつでも不満や要望を受け付け、把握することができる体制を整えておく必要がある。

第2に、製造企業、およびその労働組合に対してである。事実であるかは本調査からは明らかでないが、労働組合が設立されると派遣・請負先から敬遠されるという懸念を抱く人材ビジネス企業が多い。こうした懸念を払拭するためには、派遣・請負先にあたる製造企業はそのようなことはないという姿勢を示す必要がある。また製造企業の労働組合としては、労働組合の意義を伝えていくとともに、製造企業に対して敬遠しないよう働きかけを行っていく必要がある。