

女性派遣社員の評価に関する研究

－コンピテンシー尺度を使って－

山内 柳子

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on Evaluation of Female Temporary Employees

- Analysis by the Competency Scale -

YAMAUCHI Ryuko

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The temporary employees service business, albeit being the source of various concerns has been expanding since the Worker Dispatch Law came into effect in July 1986. However, there are only a few empirical studies that have investigated the performance appraisal of temporary employees. This study was designed to accurately evaluate temporary employees for the purpose of making optimal selection of workers according to their various abilities for the type of work that they are expected to do. It was also intended to establish a fair wage system for temporary workers. Result indicated that four elements: Achievement Orientation, Organizational Awareness, Conceptual Thinking, Interpersonal Understanding, as well as the length of service influenced the appraisal of temporary employees.

問題

労働者派遣事業は、1986年7月に施行された労働者派遣事業の適正な運営確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律（労働者派遣法）が整備されてから、度重なる法改正や日本の経済状況に、大きく影響を受けながら拡大してきた。平成17年度の時点で派遣労働者数は約255万人（厚生労働省、2006）であり、その数は平成10年度に比べると約3倍以上と増加の傾向を示している。

1986年から20年間繰り返し法改正が行われてきたが、1996年に専門性の高い適用対象業務が26業務となった。これ以降、政令26業務という適用範囲が派遣業界に大きく影響を与えてきた。しかし、1999年適用業務を一定の業務を除き、原則自由化・自由化業務派遣受入期間1年に制限となったことから、ネガティブリストとポジティブリストという概念が生まれた。劇的に変化があったのは、2004年政令26業務派遣期間3年の制限の撤廃である。

労働者派遣法の改正は、1999年派遣事業の適用対

象業務を一定の業種を除き原則自由化にされたことによって、「原則禁止・例外許容」「原則許容・例外禁止」の方向に行われた。法改正の理由の一つには、バブル経済崩壊後の長期的な不況のなかで、日本経済の規制緩和・構造改革が重要な政策課題となり、その一環として派遣事業の規制緩和が政財界から強く求められたからである。その結果、わが国では労働需要のミスマッチが拡大し、安定した雇用の促進・確保に重要な課題が残ったまま、拡大していくことになった。

派遣事業のしくみでは、派遣社員として勤務する前に、一度派遣元に登録し、使用ソフトのスキルチェックや職務適性検査・面談を実施した後、仕事を紹介される。しかし、すべての登録者が仕事を紹介されるとは限らないのが現状である。各派遣元会社の諸条件や基準は異なるが、仕事を紹介する判断はコーディネーターと呼ばれる個人に裁量を委ねられていることが多い。コーディネーターは、決まった資格は必要なく、派遣元はより多くの登録者を派遣

することが優先されるため、派遣元企業間や派遣元企業内で、登録者の取り合いになることが多く、登録者の希望や派遣先の要望している能力を無視して紹介するなど、派遣元コーディネーターによるマッチングが問題の要因にもなっている。

研究の目的

派遣社員が増加していくなかで、現状の派遣システムには前述のようなさまざまな問題が山積している。しかし、派遣社員を取り巻く諸問題に焦点を定めた実証的・研究はあまりされていない。

数少ない先行研究によれば、①派遣システムのトラブルや問題は、派遣会社の社員による最適なスタッフ人選ができていないことにある(田口, 2004)、②有効な人的資源管理のためには、派遣元会社は派遣社員の仕事の量に応じた公平な給与額、同業他社と比べて公平な給与額、正規従業員と比べて適正な給与額を算定し設定することが不可欠である(二神, 1999)、という研究結果からわかるように、人材派遣における問題の原因が派遣会社やその社員にあると考えられている。

そこで本研究は、職種によって異なる能力を求められる派遣社員の最適な人選をするために、求められる派遣社員を理解し、公平な給与額を算定するために、派遣社員の能力を適切に評価する目的で行われた。

研究の焦点と仮説

派遣社員の評価については、どう捉えるべきだろうか。派遣社員は、3ヶ月毎に更新をすることが一般的であり、必ず派遣元が派遣先・派遣社員の双方に契約満了日の1ヶ月前に確認を行う。その際、派遣社員の契約更新がなされるかどうかで、派遣社員が評価を得られているかおおよそ理解できる。

しかし、職場においてどのような仕事をしているのか、また評価に影響を与えている行動の要因は何かについて、これまで詳細を確認することはあまり行われなかった。契約が更新できず終了ということになれば、双方に問題を確認し、今後について話し合いをするが、問題がない場合には、派遣元が個別に評価を派遣先へ求めることもほとんどみられない。しかし、問題がなくても派遣元の責務としてふだんから評価を求めることは必要であると考えられる。

派遣社員においては、他の雇用形態(正社員・契約社員・アルバイト・パートなど)と異なるため、独自の職務遂行行動があるのではないかと考えられる。また、派遣社員が勤務する職種はさまざまな職種があり、派遣社員といえども職種によってもコンピテンスは異なると考えられる。二村(2003)によれば、「職務遂行行動」は一定の目標や課題を達成するために必要とされる一連の行動を意味している。McClelland(1973)は、職務遂行行動をコンピテンシー(competency)という概念で最初に論じた。その中で、知能検査や適性検査に代わり将来の仕事の成果やその他社会活動における成果を予測する基準としてコンピテンシーを測定することを提案している。

そこで、本研究においては、東京都産業労働局(2003)による派遣労働者実態に関する調査結果から、事務系の職種で半分の割合をしめるとされる多くの女性派遣社員が従事する、労働者派遣法政令26業種の5号、事務用機器操作29.7%・8号ファイリング24.7%・11号取引文書作成3.1%の事務の職種に限定し、この職種に該当する女性の派遣労働者を対象にコンピテンシーを測定することにした。

まず、派遣先による総合評価は、行動評価において強く影響する項目があるだろう。本研究ではとりあえず派遣元が派遣社員に必要とした項目はすべて、総合評価に強く影響を及ぼしている項目であると予測する。

仮説1 派遣社員に関するすべて行動評価(15項目)は、総合評価に影響を与えるだろう。

「年齢」「転職回数」「学歴」「婚姻の状況」などは、松江(2001)でも見出されているように、派遣社員になった理由として影響を与えていた。本研究においても、少なからず派遣社員の個人属性が派遣先の総合評価に影響を与えていると考えられる。派遣社員の個人属性が、選択した項目は総合評価に与える影響を予測する。

仮説2 派遣社員の個人属性は総合評価に影響を与える。

派遣システムは正社員と異なり、慣例として3ヶ月が契約更新の単位となっている。契約更新のための確認が年に数回あるため、派遣元はその都度派遣

先へ当該派遣社員についての契約確認をする。更新において契約終了という可能性がある中で、なお更新し続けて結果的に勤務年数が長くなる派遣社員は、派遣先が求めている人材であり、職務適性と職務能力があると考えられる。したがって、派遣社員に対する総合評価に勤務年数は影響があると考えられる。仮説3 派遣社員の勤務期間は、総合評価に影響を与える。

方法

調査方法

構造化面接法¹を用いた。面接については、面接者が派遣元責任者であり評価者が派遣先担当者である関係から、派遣先責任者に対してあらかじめ調査内容の概要を説明し評価をしてもらうよう依頼した。その結果、分析対象者と業務上指揮命令者もしくは派遣先責任者のうち、研究の主旨と評価内容の理解を得た19名が面接に応じた。評価者には、評価者の業務終了後もしくは業務中の都合のよい時間を評価者に確認し、評価してもらえようように依頼した。

調査手続き Spencer & Spencer (1993, 梅津・成田・横山訳 2001)による「コンピテンシー・マネジメントの展開」のコンピテンシーの測定尺度として定められているコンピテンシーディクショナリ 20項目について、派遣会社東京2社・大阪1社の派遣元責任者3名と東京A社(東京2社のうち1社)所属のコーディネーターの1名(計4名)による意見を聞いた上で、本研究で使用するのに相応しい調査項目として15項目を選定した。

1. 分析対象者 平成10年4月～平成18年3月までの派遣社員のうち、職種を労働者派遣法政令26業務の規定で示されている5号・8号・11号の事務系の職種で契約を締結した75名の女性を対象とした。

2. 評価者(被面接者) 分析対象者である派遣社員75名を実質的に管理する業務上もしくは契約上の関係者19名を評価者とした。

3. 調査実施期間 調査は、平成18年8月上旬から平成18年9月中旬にかけて実施された。

調査項目

評価者(派遣先責任者)の総合評価 派遣社員に対する総合評価であり、「5. 極めて優れている」「4. 優れている」「3. ふつう」「2. ふつうよりやや劣る」「1. 劣る」で評定された。

派遣社員と評価者の関与レベル 派遣社員に派遣先の上司である評価者が、どの程度職務に関与しているかについて、「1. 契約書上での責任者」「2. 契約書上での責任者であり業務上指揮命令者も兼務」「3. 契約書上と業務上の指揮命令者」「4. 契約書上責任者・指揮命令者ではないが業務上指揮命令をおこなっていた」「5. その他」で評定された。

行動評価 実際の派遣社員の行動評価は、コンピテンシーディクショナリから15項目(1. 達成重視, 2. 柔軟性, 3. イニシアティブ, 4. 自己確信, 5. 対人関係理解, 6. チームワークと強調, 7. セルフコントロール, 8. 関係の構築, 9. 組織へのコミットメント, 10. 組織の理解, 11. 秩序とクオリティーへの関心, 12. 情報探求, 13. 分析的思考, 14. 概念化思考, 15. マネジメント専門能力)の評価次元を用いて、派遣社員をレベルや行動を想定し、エラーの縮小が可能な行動固定評価法を使用してレベルを総合評価同様に5件法で評定された。林(1993)によれば、行動固定評価法は、そもそも伝統的な評価システムの職務状況評価法を基本にしているが、しかし伝統的な諸システムに共通な欠陥(評価上のエラー)を縮小しようとして開発されたものである。

期待レベル 行動評価15項目について、評価者が分析対象者に職務上期待した程度を5件法(「劣る(1点)」～「きわめて優れている(5点)」)で評価した。

分析対象者の個人属性 以下の事柄についての項目が設定された: 1; 登録時年齢, 2; 最終学歴, 3; 婚姻状況, 4; 居住状況, 5; 正規従業員会社数, 6; 正規従業員勤務月数, 7; 契約社員会社数, 8; 契約社員勤務月数, 9; 派遣経験, 10; 派遣会社数

分析対象者の(現在の派遣元での)勤務の長さ 回答者の勤務年数は、以下の選択肢から一つを選ん

¹ 調査テーマに関する回答者の意識に、共通した一定の構造あるいは流れがあることを仮定して、一連の質問がデザインされている面接。

で回答された：「1. 1ヶ月未満」「2. 1ヶ月以上3ヶ月未満」「3. 3ヶ月以上6ヶ月未満」「4. 6ヶ月以上9ヶ月未満」「5. 9ヶ月以上」

結果

総合評価

5段階である総合評価の平均値は、3.32であった。また、「ふつう」の評価がもっとも多く31名、次いで「優れている」が21名、「ふつうよりやや劣る」：13名、「極めて優れている」：9名、「劣る」：1名であった。

行動評価が総合評価に及ぼす影響

派遣社員の総合評価に影響を及ぼす行動を検討するために、総合評価を従属変数、独立変数を行動評価15項目とするステップワイズ法²による重回帰分析を行った（表1）。

表1 行動評価を独立変数とする重回帰分析で得られた標準偏回帰係数

	標準偏回帰係数	
	(β)	t 値
行動評価		
達成重視	0.47 ^{***}	5.60
組織の理解	0.18 [*]	2.45
概念化思考	0.24 ^{**}	2.80
対人関係理解	0.16 [*]	2.46

決定係数 (R^2) 0.85
調整済み R^2 0.84
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

重回帰分析の結果、独立変数を行動評価15項目として、採択の基準は有意水準0.1%とした。決定係数(調整済み $R^2 = 0.84$, $p < .001$)が有意となり、モデルは採択された。行動評価を独立変数とする重回帰モデルでは、独立変数15項目のうち標準回帰係数が有意であったのは「達成重視」「組織の理解」「概念化思考」「対人関係理解」の4項目だけであり、残りの11項目は有意とならなかった。

² 対象とするすべての独立変数を、投入・除去基準に基づいて、一度にひとつずつ投入または除去する方法。

個人属性が総合評価に及ぼす影響

分析対象者の75名の個人属性の特徴について、平均年齢が28.65歳であり、正規従業員として勤務した企業は1社以上であり、50.99ヶ月勤務していたことがわかった。このことは、第二新卒とよばれる女性派遣社員の正社員から派遣社員になるまでの平均的な時系列であると考えられるため、分析対象者は一般的な派遣社員を対象としていたと考えられる。

個人属性10項目の総合評価に及ぼす直接の影響を検討するために、総合評価を従属変数、独立変数を個人属性とするステップワイズ法による重回帰分析を行った。重回帰分析の結果、独立変数を個人属性10項目として、採択の基準は有意水準5%とした。決定係数(調整済み $R^2 = .17$)が有意とならず、モデルは採択されず10項目すべて除外された。

勤務期間が総合評価に及ぼす影響

分析対象者の75名の平均勤務期間は21.69ヶ月となり、2年未満であるが派遣社員としては比較的長い勤務であることがわかった。派遣社員の総合評価に影響を及ぼす行動を検討するために、総合評価を従属変数、独立変数を勤務期間として、単回帰分析を行った（表2）。

表2 勤務期間を独立変数とする単回帰分析で得られた標準偏回帰係数

	標準偏回帰係数	
	(β)	t 値
勤務の長さ	0.53 ^{***}	5.27

決定係数 (R^2) 0.28
調整済み R^2 0.27
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

単回帰分析の結果、独立変数を勤務期間として、採択の基準は有意水準0.1%とした。決定係数(調整済み $R^2 = 0.27$, $p < .001$)が有意となり、モデルは採択された。

考察

行動評価が総合評価に及ぼす影響

「コンピテンシー・マネジメントの展開」のコンピテンシーの測定尺度として定められているコンピテンシーディクショナリ 20 項目の中から派遣社員に必要と選択した行動評価 15 項目について、期待レベルの項目の標準偏差がすべて 1.0 以下になったことから、今回の評価者が派遣社員に期待するレベル 15 項目のすべてにおいて評定にばらつきが少なく、必要とされる項目には一貫性がみとめられた。しかし、派遣社員の職場での行動評価 15 項目において、総合評価に影響を与えている項目は、「達成重視」「組織理解」「概念化思考」「対人関係理解」の 4 項目であった。

派遣システムにおいては、「職能（スキル）を派遣する」という考え方に基づいて派遣するのであるが、総合評価に影響を与えた「組織理解」「対人関係理解」が有意な説明力をもっていたということは、スキルを派遣するといえども、事務系の職種の派遣社員においては職務遂行上のテクニカルスキルだけではなく、ヒューマンスキルも求められる能力であると考えられる。組織の役割構造を把握し、職場において周囲の人間関係を理解することは、円滑に職務を遂行することになり評価に影響を与え、事務系の女性派遣社員において求められる能力であると示唆される。また、本研究で用いた「達成重視」の基準は、仕事の達成度というような結果よりも卓越した基準に望む姿勢・努力を主としている。4 項目の中でも「達成重視」の説明力が極めて高かったことは、事務系の派遣社員の評価に影響を与えているのは仕事における結果そのものよりも、目標に向かって努力する行動や姿勢であることが考えられる。また、「概念化思考」の説明力があつたことは、基本の考え方に忠実な結果であり、経験を活かし即戦力で職務を遂行することが求められると示唆される。

事務系の職種の派遣社員においては、即戦力で仕事をすることを求められるが、良好な対人関係を築くことができないと、職務能力が高くても業務がスムーズに遂行できないことがあり、良い評価を得られないことが示唆される。

個人属性が総合評価に及ぼす影響

「年齢」「転職回数」「学歴」「婚姻の状況」などの個人属性が、先行研究（松江，2001）では派遣社員

になった理由として影響を与えていた。女性派遣社員の大半は離職・転職経験のあることから、女性が派遣の雇用形態を選択する際には結婚の影響、妊娠の影響、休職の期間、前職での経験など本人や本人以外の諸状況が影響されると思われ、本研究においても個人属性が何らかの影響を及ぼしていると想定された。

しかし、本研究で得られたデータについて行った重回帰分析の結果からは、個人属性は総合評価に影響していなかった。影響がなかったということは、本調査の分析対象者の派遣先・派遣元は、採用に個人属性にあまり重きをおいていないということであり、年齢・学歴・婚姻状況など個人属性に、偏りがなかったことが示唆される。また、現在の派遣法にある事前面談の禁止³は、労働者派遣法第 26 条で「派遣労働者を特定することを目的とする行為の制限」とされているため、登録者を偏りなく労働者を特定することなく忠実に、偏りのない採用をされたともいえるだろう。

本研究の対象者は、派遣先・派遣元の双方において、学歴・婚姻状況などに偏りがなく適切に採用されており、ヒューマンスキルも含む職能（スキル）を中心にプロフェッショナルを派遣した結果で「理想的な」派遣であったと考えられる。

勤務期間が総合評価に及ぼす影響

派遣システムは正社員と異なり、3 ヶ月が契約更新の慣例となっている。年に数回契約更新の確認があり、契約終了の可能性のある中で、更新し続ける派遣社員には、派遣先が求めている人材であり、適性かつ能力があると予測した。

結果、勤務の長さが総合評価に影響を及ぼすことが明らかとなった。派遣社員にとって長く勤務することは、派遣社員と派遣先双方の意思に基づく契約が更新されるということでもあるため、派遣先から良い評価を得ているということが考えられ、その結果評価に強く影響を与えていると示唆される。

今後の課題として、事務系の職種では、正規従業員も同様の能力を必要とされている可能性があり、

³ 派遣元へ登録している派遣社員を事前に派遣先へ面接されること。

正規社員と比べて適正な給与額を算定するために、同一職種の正規社員と比較することも必要であると考えられる。また、本研究においては、総合評価が「ふつう」の選択肢が多く中心化傾向にあったとも考えられる。コンピテンスの測定としては高い評価の派遣社員と低い評価の派遣社員を比較することができなかつたため、今後高い評価の派遣社員と低い評価の派遣社員には行動評価に違いがあると考えられ、両者をわけて分析する必要があると考えられる。このため、対象となるケース数を増やして分析する必要があると考えられる。

引用文献

- 二神枝保 (1998). 派遣人材の組織コミットメント, 職務関与, 職務満足: 女性派遣社員をサンプルとしての探索的分析 経営学論集, **68**, 156-163.
- 林 伸二 (1993). 人材を活かす業績評価システム 同友社.
- 厚生労働省 (2006). 政令で定める 26 業務に労働者派遣されていた派遣労働者数の業務別割合 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/12/h1226-3.html#h4> (2007.9.1 現在) .
- 松江祥子 (2001). 女性派遣社員のキャリア志向性 経営行動科学, **15**, 47-56.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, **28**, 1-14.
- 二村英幸 (2003). 人事アセスメント入門 日本経済新聞社.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・成田功・横山哲夫〔訳〕 2001 コンピテンシー・マネジメントの展開 生産性出版 pp. 11-115) .
- 東京都産業労働局 (2003). 派遣労働者に関する実態調査二〇〇二 東京中央労政事務所相談課.
- 田口順子 (2004). 人材派遣業界における営業職・コーディネーター職の職務分析調査 経営行動科学学会第 7 回年次大会発表論文集, 135-138.

(Received: May 31, 2009)

(Issued in internet Edition: July 1, 2009)