

女性事務職における派遣労働者の活用

古 武 真 美

抄録

現在、企業組織の中では様々な雇用形態の労働者が混在している。企業にとって、多様な雇用形態を生かした人材活用は重要な課題である。

特に、近年、女性労働者における非正規労働者割合が高まっている。そこで、本稿では、女性労働者を取り上げ、雇用形態に応じた活用を検討してみたい。具体的には、非正規労働者の雇用形態の中、女性の一般的な働き方となっている派遣に焦点をあてる。そして、女性労働者の主たる職業である事務職の中での活用について考察していく。

キーワード

女性派遣労働者、事務職、女性労働者、人材活用、雇用形態

Application of Temporary Female Workers as Office Workers

Furutake, Mami

Abstract

At present, there are workers who are employed in different forms by corporations. For corporations, it is an important subject to apply its human resources by making good use of employment form.

Particularly, in recent years, the raising a rate of non-permanent workers in female workers has been rising. Then, in this paper, I take up female workers and examine the application its human resources by making good use of employment form. Specifically, among non permanent workers, I am going to focus on temporary workers as female workers' general employment form. Moreover, I consider its application in office work as main occupation of female workers.

Key Words

temporary female workers, office work, female workers, application of human resources, employment form

目 次

1. はじめに
2. 女性労働者の現状
3. 組織における女性労働者
4. 女性事務職における派遣労働者の特性
5. 女性派遣事務職の活用
6. むすびに

1. はじめに

経営環境の厳しさが増す中、企業が成長していくためには人材の有効活用が欠かせない。さて、企業組織の中には様々な雇用形態の労働者が混在している。近年、いわゆる非正規労働者の増加が著しい。特に、女性労働者に本傾向は顕著である。2010年度における非正規労働者比率を男女で比較した場合、男性では20%に満たない⁽¹⁾が、女性では50%を超えている⁽²⁾。このことから、男性労働者間よりも女性労働者間において雇用形態の多様化が進んでいるといえる。

企業は多様化する人材をどのように位置づけ、活用しようとしているのか。本稿では、女性労働者の働き方として一般的になってきている派遣という雇用形態に着目し、その有効活用を考察してみたい。

2. 女性労働者の現状

最初に、女性労働者の現状を見ていく。その際、

雇用形態の異なる派遣労働者と正社員が混在している事務職を取り上げる。

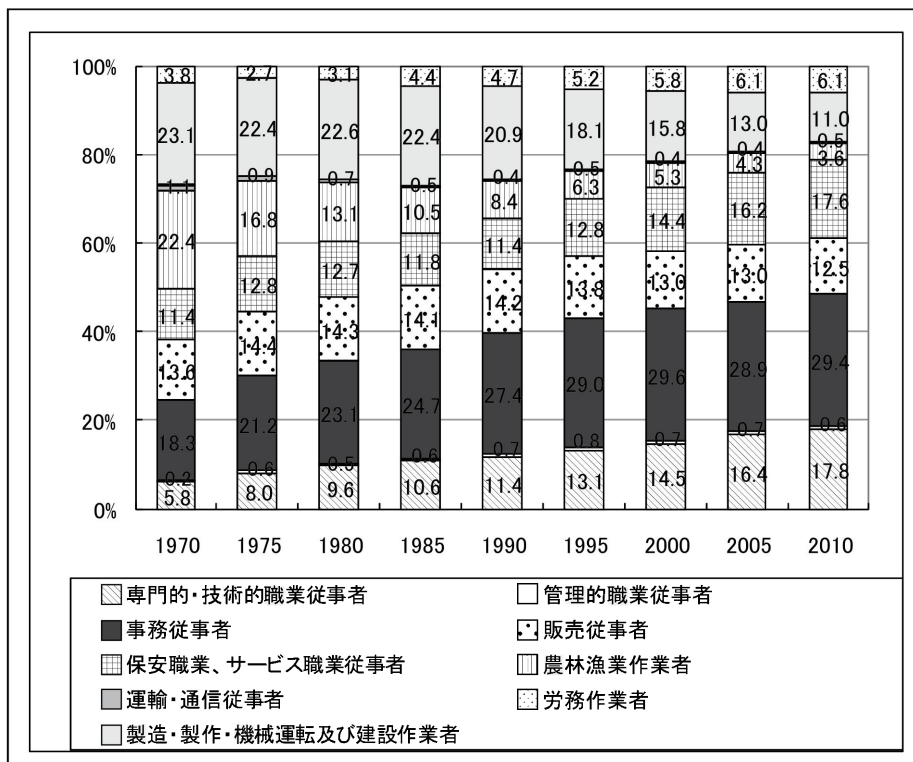
2-1 女性労働者の職業

そもそも、わが国で女性労働者がどのような職業に就いているのかをみると、1980年頃より事務従事者が最も多くなっており、近年はおおよそ女性労働者のうち約30%が事務従事者である（図表1参照）。また、事務職に就く労働者を男女別にみると、現在、女性が約60%⁽³⁾を占めている。ここから、現在の女性労働者の職業としては事務職が最も一般的であると考えられる。

2-2 女性派遣労働者の業務

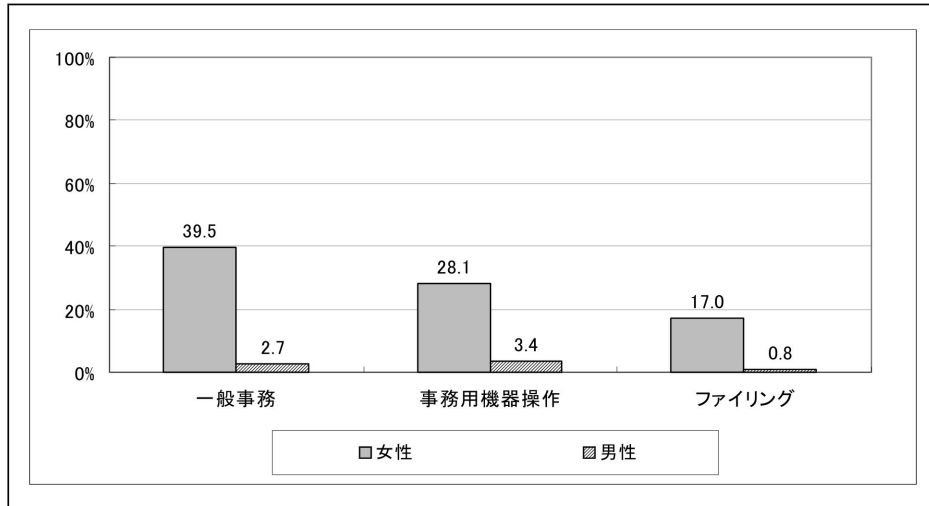
非正規労働者の雇用形態は、パート・アルバイト、派遣労働者、契約社員、嘱託等さまざまである。女性における非正規労働者の雇用形態に着目すると、派遣労働者数は約10年前と比較しておおよそ3倍となっており⁽⁴⁾、他の雇用形態よりも増

【図表1 女性労働者における職業別従事者数の推移】



出所：総務省「労働力調査」より筆者作成

【図表 2 派遣業務……女性派遣労働者の上位 3 業務を男性派遣労働者と比較】



厚生労働省「平成20年派遣労働者実態調査結果の概要」より筆者作成

加率が高くなっている。1985年に労働者派遣法が制定され、約25年を経て「派遣」という働き方は女性労働者の中で定着してきたといえる。

女性派遣労働者が就いている業務をみると、一般事務、事務用機器操作およびファイリングが上位を占めている。同じ業務について男性派遣労働者の状況を見ると、ほとんど就いていない（図表 2 参照）。このことから、事務職は女性派遣労働者特有の業務といえる。

3. 組織における女性労働者

女性事務職における派遣労働者の活用を考える前提として、企業は彼女たちをどのように捉えているのかを整理する。

3-1 女性事務職の位置づけ

さて、企業の中で、女性事務職はどのように位置づけられているのか、考えてみたい。

岡本は、女性事務職は職場のルーティン的な事務作業を分担し、雑務を担当しているという⁽⁵⁾。また、金野は、戦時時代に事務職への女性の進出がみられた際、女性の仕事は簡単な事務であるという認識のもと、女性事務職のために仕事はより簡単なものに、職場はやさしいものと再構築がは

かられ、それが戦後の女性事務職のあり方にも影響を与えているのではないかとしている⁽⁶⁾。

一方、浅海、小玉は、女性事務職は決して単純な業務ばかりについているわけではなく、複雑な業務もこなしているという⁽⁷⁾⁽⁸⁾。

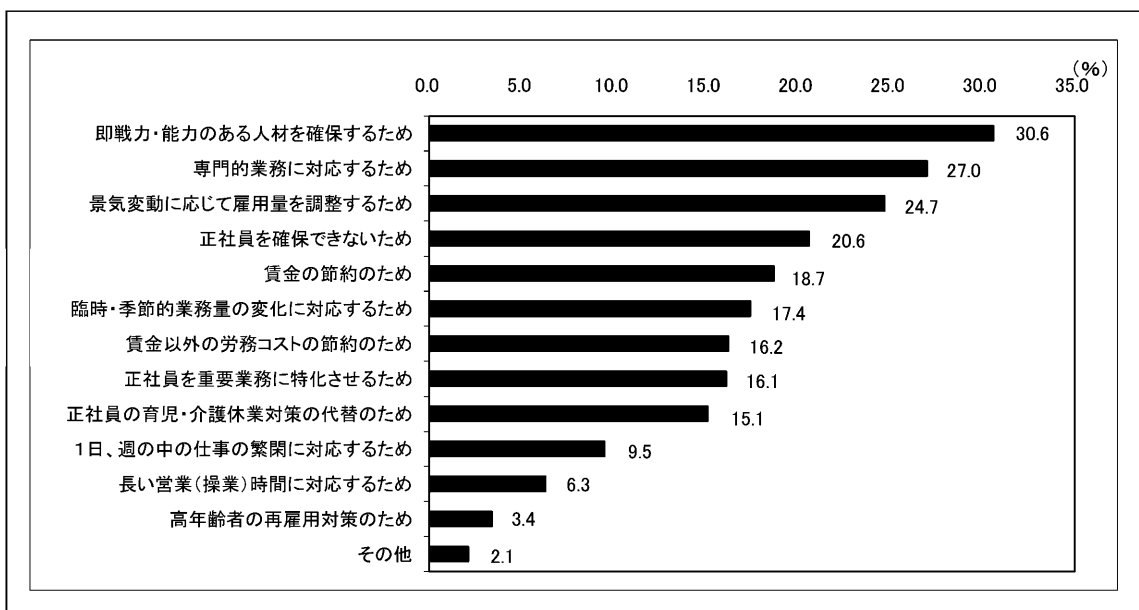
確かに、女性事務職といっても、職場、労働者個人等により、担う業務は当然異なる。しかし、一部の女性事務職は専門性の高い複雑な業務を担っているものの、特に専門性を問わない比較的簡単な事務で補助的な業務を担っているのも女性事務職であろう。

さらに、男女労働者間の格差を是正するためのポジティブアクションに関しても、いまだ企業は「家庭責任を考慮する必要がある」「時間外労働、深夜労働をさせにくい」「勤続年数が短い」といった女性への根強いジェンダー意識から、積極的になりきれない面がある⁽⁹⁾。まだまだ、事務職にある女性の能力を最大限に引き出し、積極的に活用しきれていないのが現状ではないだろうか。

3-2 派遣労働者の位置づけ

次に、企業における派遣労働者の捉え方を検討してみたい。まず、企業はなぜ派遣労働者を活用しているのか。ドーアは、組織の人材管理を柔軟

【図表3 派遣労働者の活用理由（事業所割合、複数回答）】



厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」より筆者作成

性の視点から捉え、その中で、実際には、派遣労働者を含む非正規労働者が数量的柔軟性、あるいは、外部的柔軟性を調整する人材として扱われているとしている¹⁰⁾。ここでいう数量的柔軟性とは、労働者数、労働時間数といった量をベースとした人材配分、外部的柔軟性とは、外部労働市場を含めた広範囲にわたる人材配分を意味している。

また、2010年の厚生労働省調査¹¹⁾によれば、派遣労働者を活用する理由の上位は「即戦力・能力のある人材を確保するため」「専門的業務に従事させるため」となっている。それに続き「景気変動に応じて雇用量を調整するため」という理由が挙げられている(図表3参照)。ここから、単なる雇用の調整弁というよりも、社内ですぐに調達できない専門能力を持つ人材として派遣労働者は捉えられていることがわかる。

しかし、本調査では事務職の女性派遣労働者に限定しての活用理由は集計されていないため、企業が彼女たちをどのように位置づけているかは疑問が残る。なぜなら、次に述べるような女性事務職における正社員と派遣労働者の混在の実態があるからだ。

3-3 女性事務職における正社員と派遣労働者の混在

女性事務職における正社員と派遣労働者の割合については、雇用形態別のデータが見当たらないため、正確にはわからない。しかし、女性労働者の中、正規労働者よりも非正規労働者が多いということ、そして、非正規労働者の雇用形態の中、派遣という形態の占める割合が、パート、契約社員等といった他の形態の割合よりも増加傾向にあるということ、さらに、女性派遣労働者が就いている業務をみると、一般事務、事務用機器操作、ファイリングの3業務が多いことから、事務職として働く女性労働者の中に派遣という雇用形態の者が相当数含まれているものと推測される。すなわち、女性事務職には正社員と派遣労働者が混在していると考えられる。

企業組織の中、女性事務職に正社員と派遣労働者が混在している理由を考えてみたい。1つの可能性として、正社員の代替人材として派遣労働者を位置づけているのではないか、ということがあがる。これについては、中野は、女性が担ってきた業務を中心に、正社員が削減されたポストに派遣

労働者を配置する企業は、いまや一般的になってきたとい⁴²⁾、桜井は、多くの金融関連企業では、一般職の女性正社員の仕事は派遣労働者にとって代わられているという⁴³⁾。さらに、事務職に限定されたものではなく、かつ、1999年以降のデータではあるが、女性雇用者における正社員と派遣労働者の割合の推移をみると、若干だが、正社員の割合の低下に伴い、それと反比例するように、派遣労働者の割合が増加している（図表4参照）。女性事務職の中、正社員から派遣労働者への置き換えが生じている可能性が示唆される。

経営環境が厳しくなると、企業は固定人件費をできるだけ低く抑えようとする。人件費削減の対策として、正社員の業務を非正規労働者が代替することがある。たとえば、事務職の女性正社員が退職した場合、その後任として、正社員を採用するのではなく、すぐに調達できる人材である派遣労働者を配置することが考えられる。これは、採用コストの削減、人件費の変動化等という経営の視点から考えれば、理にかなっている。そして、このようなことが続くと、自然に、正社員と派遣労働者の業務の差異が明確でないまま、女性事務職内に正社員と派遣労働者が混在するようになる。なぜなら、1人の女性事務職が行っていた仕事を

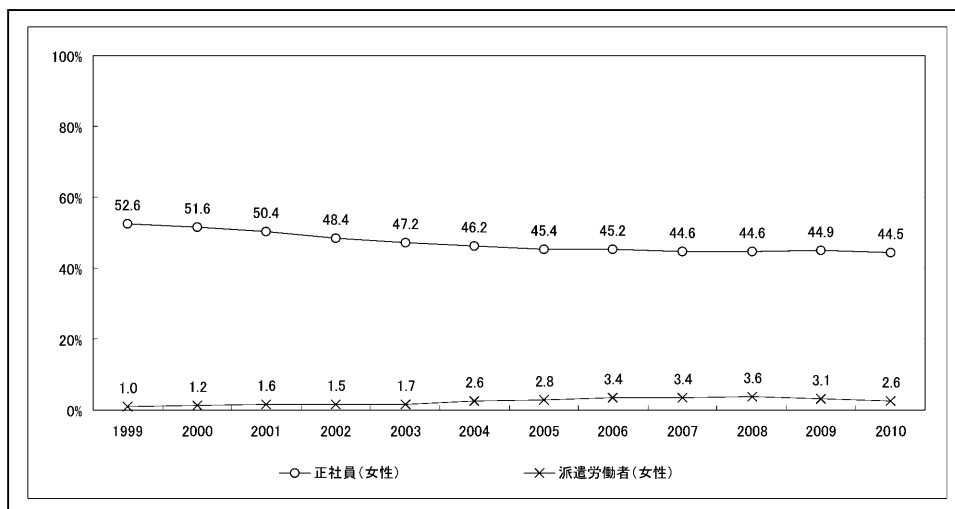
そのまま女性派遣労働者が引き継ぐからである。

さて、労働者派遣法との関係でも女性事務職の現状をみておきたい。

まず、派遣が自由化され、「一般事務」が派遣可能業務となったのは、1999年のことであり、それまでは、いわゆる専門性のある特定の26業務のみが派遣可能業務であった。当時、事務職における女性派遣労働者は、「第5号事務用機器操作」あるいは「第8号ファイリング」という専門業務で派遣されていた。現在は、それに加えて「一般事務」として派遣されている者も混在している。そして、派遣の受け入れ期間である。これは、26業務について制限はないが、その他の業務の場合、最長3年に制限されている。

このように、26業務である「事務用機器操作」「ファイリング」には、専門性が要求されており、「一般事務」とは異なっている。しかし、「多くの企業は、26業務、典型的には事務用機器操作の業務で派遣を受け入れているのが現実であり、一般事務とこれを厳密に区別することは実際にも不可能に近いとしている」⁴⁴⁾ことから、専門業務である「事務用機器操作」「ファイリング」で契約を締結しながら、派遣先企業内で実際には専門性のない一般事務を行っている女性派遣労働者が相当

【図表4 女性雇用者数に占める正社員と派遣労働者の割合の推移】



出所：総務省「労働力調査」より筆者作成

数存在していると推測される。そして、彼女たちの中には、たとえ、職場での業務の実態が一般事務であっても、契約上は26業務ということで、派遣期間が長期化していることも考えられる⁹³⁾。

このように考えると、企業は、派遣労働者を即戦力、能力があり、専門的業務に対応させるための人材であると捉えながらも、女性事務職においては、派遣労働者を業務内容も派遣期間もあいまいなまま使用していることが考えられる。その点で、女性事務職における正社員と派遣労働者の差異が不明確になっている可能性がある。

4. 女性事務職における派遣労働者の特性

正社員と派遣労働者が混在し、特に差異なく業務に就かせている女性事務職の現状を鑑みると、派遣労働者を活用できているとはいえない。人材の活用には、その特性を理解することが欠かせない。そこで、事務職に就く女性派遣労働者の特性を考えてみる。

4-1 限定される業務範囲

まず、1つ目は業務範囲が限定されていることである。正社員の場合、組織の改変、労働者本人の能力の伸長等に合わせて、業務範囲の拡大あるいは変更等を柔軟に行うことができる。一方、女性事務職における派遣労働者の派遣業務は、「第5号事務用機器操作」「第8号ファイリング」「一般事務」となっており、それぞれ、契約上の業務範囲に限定される。たとえば、「第5号事務用機器操作」「第8号ファイリング」については、業務内容は細かく定められており、専門性の高い業務となっている。具体的には、厚生労働省の専門26業務派遣適正化プラン⁹⁴⁾により明確である。すなわち、「第5号事務用機器操作」ならば、オフィス用のコンピュータ等の操作に適した専門的な技能・技術を十分に持つ必要があり、単純に数値を入力するだけの業務ではない。また、「第8号ファイリング」は、高度な専門的知識、技術または経

験を利用して、分類基準の作成から行うもので、すでに存在する管理規程に基づき、書類の整理を機械的に行うものではない。そして、「一般事務」であるが、これについては特段の専門性は問われないもののその業務範囲は一般事務に限定される。このように、女性派遣労働者の業務内容は限定されている。

さて、前述のように「第5号事務用機器操作」「第8号ファイリング」で派遣されている者については、その業務内容には専門性が求められる。しかし、現実には、1999年の法改正による派遣業務の自由化により、「一般事務」での派遣が認められてからというもの、それまで以上にその専門性は揺らいできている。

そもそも、1999年の法改正前より、事務職における女性派遣労働者の業務内容について契約上は「第5号事務用機器操作」や「第8号ファイリング」であっても実際にはその範囲を超えて広範な業務を任されていることも多く、法律上は専門性が認められながら、現実の職場で女性事務職における派遣労働者の業務内容の専門性は確立しているとはいいづらかった。そこへ、「一般事務」での派遣が加わったのである。

佐藤・小泉が、派遣法の改正による派遣労働者の職域拡大に伴い、特に事務職で新入社員レベルの仕事をする人が増加し、そのことが事務職に従事する派遣社員の仕事のレベルを低下させている⁹⁵⁾と指摘するように、「一般事務」派遣が解禁されてから、さらに、全体的な事務職での派遣労働の専門性が低下し、業務内容が不明瞭になってきている。

派遣労働者の業務範囲については、実際の業務範囲が契約上と異なっているという課題はあるものの、女性事務職における派遣労働者の業務範囲が限定されていることは事実であり、特性と言える。

4-2 汎用性

2つ目は汎用性である。派遣というのは、派遣先企業での即戦力を期待されている人材であり、その派遣先は特定されていない。つまり、派遣労働者はどの派遣先企業においても対応できる汎用性のある能力を持ち合わせていることが基本となる人材である。反面、派遣労働者は企業特有の技能やノウハウが必要な仕事を担うことが難しい人材である⁹⁸ともいえる。

さて、この汎用性のある能力であるが、単純業務であっても専門業務であっても派遣先企業において新たに教育をせず、すぐに活用できるという意味の汎用性だけでなく、次のような汎用性も考えられる。

すなわち、派遣労働者は、特定企業に拘束されて働く正社員と異なり、複数の派遣先企業での就業経験を持つことができ、ある派遣先企業で身につけた技能・能力を次の派遣先企業での仕事に活かせることが可能である。たとえば、正社員の場合、他企業で就業する経験を基本的に持たないた

め、他企業での仕事の進め方を学ぶ機会に乏しい。一方、派遣労働者の場合、同じ業務を異なる派遣先企業で経験することができる。当然、派遣先企業によって、同じ業務であっても実際の仕事の進め方が異なることはある。すなわち、派遣労働者の場合、異なる派遣先企業での就業経験を活かして、どの派遣先企業でも通用するさらに高度な仕事の進め方を身につけることができる可能性があり、それが派遣労働者の汎用性という特性となる。

4-3 間接雇用

3つ目は間接雇用である。派遣労働の場合、雇用契約は派遣元企業と契約しているため、派遣先企業とは使用関係のみが発生しているスタイルとなる。派遣先企業にとり、直接雇用契約を締結している正社員やパート等は自社で抱える内部人材である。他方、派遣元企業と雇用契約を締結している派遣労働者は外部人材であり、間接雇用となる。

間接雇用という仕組みは、派遣先企業にとり、

【図表5 派遣労働における人事機能の分離】

	派遣先企業の人事管理	派遣元企業の人事管理
人事機能全体	派遣スタッフの活用 (指揮命令関係)	派遣スタッフの配置(供給) (雇用関係)
①調達	仕事内容と人材要件の明確化 ・派遣スタッフに任せる仕事内容の明確化 ・仕事の遂行に必要なスキルや職務経験の明確化	募集・選考(仕事紹介) ・派遣先の仕事や職場に関する情報提供 ・仕事の希望や職務経験のヒアリング
②育成	OJT ・仕事に関する専門知識やノウハウの説明 ・職場のルールや社内規則の説明	Off-JT ・スキル開発に必要な教育訓練機会の提供 ・キャリアプランを設計・相談する機会の提供
③評価・処遇	評価 ・評価基準の明確化 ・評価結果のフィードバック	処遇 ・賃金管理 ・就業機会の提供
④その他	物理環境 ・作業環境の整備 情報共有 ・業務打ち合わせへの参加	苦情処理 ・就労中の苦情や不満を申し出る機会の提供 福利厚生 ・健康管理のサポートや厚生施設の利用機会の提供

出所：島貫（2010）「登録型派遣スタッフの人事管理と労働意欲」佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編『実証研究日本の人材ビジネス』日本経済新聞社、2010年、385ページ「図表14.1」所収。

雇用のリスクおよび必要な人材の内部育成リスクを派遣元企業に転嫁できる²⁹⁾というメリットがある。しかし、業務に配置させる派遣労働者を選ぶことはできず、かつ、派遣労働者の実際の働きを評価し、処遇に直接反映することができない³⁰⁾というように制限も多い。

すなわち、派遣という形態は、本来、一元化されている人事管理が派遣元企業と派遣先企業の双方に分離している（図表5参照）。そのため、派遣労働者は、派遣先企業で可能な人事管理が一部分に限定されている特性を持つ人材ということになる。

4-4 派遣労働者個人の希望

4つ目は、派遣という雇用形態に対しての派遣労働者自身の考えである。派遣という働き方は派遣労働者自身の希望どおりか否かからみてみたい。

佐藤は、女性派遣労働者の中には、仕事よりも生活をより重視した結果、自発的に派遣という雇用形態を選択している者がいる半面、非自発的に派遣という雇用形態を選択している者も含まれていることを明らかにしている³¹⁾。また、厚生労働省の調査³²⁾では、「正社員として働ける会社がなかったから」と消極的な選択が多くなっている。また、女性派遣労働者の将来希望する雇用形態は、現在の派遣という雇用形態よりも「正社員として働きたい」が多くなっている³³⁾。このような調査結果を鑑みると、女性事務職における派遣労働者の中には、消極的選択として派遣という雇用形態を選び、できれば、正社員への転換を望んでいる者がかなり含まれていると考えられる。

他方、女性事務職の中の正社員は自分自身の雇用形態に関して、他の雇用形態につけなかったために、正社員を選ばざるを得なかったというパターンは考えられないことから、現状の正社員という雇用形態に肯定的であると思われる。

すなわち、女性事務職における派遣労働者内には、自分自身の雇用形態を肯定的に捉えている者

と否定的に捉えている者が混在しており、この点で正社員と異なり、それが派遣労働者の特性となっている。

5. 女性派遣事務職の活用

女性事務職における派遣労働者を有効に活用するためには、前述した彼女たちの特性を踏まえて行う必要がある。以下3点にまとめてみる。

5-1 担当業務の整理

派遣労働者は間接雇用の人材であるため、正社員と異なり、臨機応変に配置換え、業務内容の変更等を行えない。そして、業務内容は派遣契約により定められている。したがって、事務職の中の業務を正社員と派遣労働者、そして、派遣労働者の中でもその派遣契約内容により、担当する業務を明確に分けておく必要がある。

その際、派遣労働者には、「事務用機器操作」「ファイリング」といった専門業務であっても、「一般事務」という専門性のない業務であっても、人材の入れ替えに耐えうる業務を任せることが大切であり、事務業務のコア部分は正社員が担当しておきたい。実際に、派遣労働者にコア部分の業務まで任せすぎた結果、派遣労働者がいなくなったときに、これがわからない、ここはどうするんだといったことになり、現場が混乱した上に、業務の一部がブラックボックス化してしまっていることに気づいたという声もある³⁴⁾。また、安易な正社員から派遣労働者への置き換えにより組織のノウハウの蓄積、技能継承等で円滑に業務が進まなくなったことから正社員の採用を復活させた企業もある³⁵⁾。

そして、「事務用機器操作」「ファイリング」といった専門業務での契約による派遣労働者には、実際の業務を契約内容に合致したものにすることが必要がある。そうしてこそ彼女たちの持つ専門能力を活かせることができる。女性派遣労働者から派遣先企業への要望として、「派遣契約外業務を命じ

ないよう管理してほしい」は上位にあげられており⁶⁶⁾、契約上と実態の業務内容の不一致は女性派遣労働者の不満を招き、彼女たちのモチベーションを低下させてしまう。

5-2 正社員への登用

女性派遣労働者の中には、正社員になることを希望する者が多く含まれている。また、いまは希望していなくとも、派遣労働者のキャリア意識の変化等により、希望するに変わる者もある。彼女たちの中には、業務の範囲を広げて働きたいと望む者、派遣先企業に対して強いコミットメントを持つ者が存在する。有能な人材が女性派遣労働者の中に埋もれている可能性がある。

そもそも、人材の価値というものは固定していない。また、雇用形態も永久的な属性ではない。

そう考えると、女性派遣労働者を派遣という枠の人材としてのみ捉えるのではなく、雇用形態をはずした枠で人材としての価値を見ていくことが大切である。その上で、合法的な範囲で、有能な女性派遣労働者に対して正社員登用への道を開いておきたい。

5-3 正社員への刺激

Stuart D. Galup, Gary Klein, James J. Jiangによれば、しばしば派遣労働者は、現在、社内に欠けている専門知識・技術を持っている⁶⁷⁾。また、派遣労働者は、正社員と比較して、特定の企業のみ適している能力よりも労働市場に適した能力に対して満足を感じている可能性があるという。このことは、「事務用機器操作」「ファイリング」といった専門業務で事務職に就く女性派遣労働者の場合に当てはまるかもしれない。

加えて、派遣労働者は派遣先企業を複数経験するという、いわば、広範囲のジョブローテーションにより、特定の企業に捉われない汎用性のある能力を獲得できる。

正社員にとって、このような特定の企業の色に

染まっていない専門性、あるいは汎用性のある能力を持つ人材が、同じ職場内に存在することは、有効であると考えられる。なぜなら、社内の人材にはない派遣労働者の優れた部分を学ぶことで、正社員の能力を高めることができるからである。さらに、派遣労働者の働きぶりが、正社員へプラスの刺激となり、モチベーション向上に繋がる可能性もある。

6. むすびに

本稿では、女性労働者の主たる職業である事務職、かつ、近年、一般化してきている派遣という働き方に注目し、事務職の女性派遣労働者の活用について、その特性を意識した活用について考察した。

企業にとって、人材をいかに管理していくかは非常に重要な課題である。理由の1つに、人材は自分の持つ知識や能力、努力を企業に提供するかどうかについて意思決定をする自由をもっており⁶⁸⁾、機械のように企業側の指示・命令だけでは期待どおりに動かない。これは、正社員であっても、派遣労働者であっても同じである。

事務職に就く女性派遣労働者が、その能力をさらに発揮したいと思えるような人材活用を企業は積極的に行っていく必要がある。

(注)

- (1) 総務省「労働力調査」
(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>) (閲覧日2011年8月3日)。
- (2) 総務省「労働力調査」・前掲注(1)。
- (3) 総務省「労働力調査」・前掲注(1)。
- (4) 総務省「労働力調査」・前掲注(1)。
- (5) 岡本英雄(1997)「女子事務職の現状」『日本労働研究雑誌』第445号、1997年6月、26-33ページ。
- (6) 金野美奈子(2009)「OLの創造 戦時下の事務職」天野正子他編『女性史・ジェンダー史』岩波書店、267-283ページ、所収。
- (7) 浅海典子(2006)『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』日本経済評論社。
- (8) 小玉小百合(2006)「女性事務職の初期キャリア形成」

- 川喜多喬編、小池和男監修『女性の人材開発』ナカニシヤ書店、29-57ページ、所収。
- (9) 厚生労働省「平成22年度雇用均等基本調査」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-22.html>)
(閲覧日2011年8月6日)。
- (10) R・ドーア(2005)石塚雅彦訳『働くということ』中央公論新社。
- (11) 厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/5-22.html>)
(閲覧日2011年8月31日)。
- (12) 中野麻美(2001)「改正労働者派遣法と派遣労働の変化」『女性労働研究』第40号、17-26ページ、所収。
- (13) 桜井絹江(2001)「登録型派遣と女性労働」『女性労働研究』第40号、27-37ページ、所収。
- (14) 小嶋典明(2009)「労働者派遣法改正案と企業経営直接雇用、強制のリスクも」日本経済新聞2009年4月1日朝刊。
- (15) これについては、契約上は26業務であるが、実態は一般事務として22年間派遣された女性労働者を解雇したとして大阪労働局より指導を受けた企業の例がある。毎日新聞2010年11月30日(大阪)夕刊。
- (16) 厚生労働省(2010)「専門26業務派遣適正化プラン」(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000048f3.html>) (閲覧日2011年8月18日)。
- (17) 佐藤博樹・小泉静子(2007)『不安定雇用という虚像』勁草書房。
- (18) 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨(2008)『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日本経済新聞出版社。
- (19) 清水直美(2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』第568号、2007年11月号、93-105ページ。
- (20) 佐藤博樹(2007)「人材活用の多様化と人事管理の課題—均衡処遇と外部人材活用—」『多様な働き方の実態と課題』労働政策研究・研修機構、184-200ページ、所収。
- (21) 佐藤博樹(1998)「非典型的労働の実態」『日本労働研究雑誌』第462号、1998年12月号、2-14ページ。
- (22) 厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/5-22.html>)
(閲覧日2011年8月31日)。
- (23) 厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/5-22.html>)
(閲覧日2011年8月31日)。
- (24) 佐野嘉秀司会「座談会 雇用ポートフォリオの変化と展望」『日本労働研究雑誌』第610号、2011年5月号、28-47ページ。
- (25) 日本経済新聞2009年8月24日朝刊。
- (26) 厚生労働省「平成20年派遣労働者実態調査結果の概要」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/40-20.html>)
(閲覧日2011年7月29日)によると、回答は上位から「指揮命令システムを明確にしてほしい」(27.9%)「派遣契約期間を長くしてほしい」(23.4%)「派遣契約外業務を命じないよう管理してほしい」(21.1%)となっている。
- (27) Stuart D. Galup, Gary Klein, James J. Jiang (2008) "THE IMPACT OF JOB CHARACTERISTICS ON IS EMPLOYEE SATISFACTION: A COMPARISON BETWEEN PERMANENT AND TEMPORARY EMPLOYEES" *Journal of Computer Information Systems*, Summer 2008
- (28) 守島基博(2004)『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。