



ROBERT WALTERS WHITEPAPER

契約・派遣社員のキャリア意識調査 2019

ROBERT WALTERS

INTRODUCTION

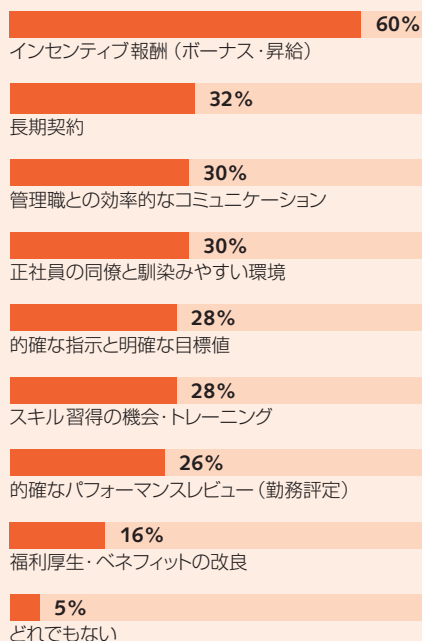
新規事業にともなう部署の立ち上げや外資系企業の日本参入時のように早急な即戦力人材の確保が求められる際には、正社員採用よりも募集・採用・入社手続きに掛かる日数を圧倒的に削れる派遣雇用が有効的に活用されている中、最近では派遣法の改正が影響し派遣社員を無期雇用の契約または正社員に切り替える企業が急増しています。優秀な契約・派遣社員は正社員へ登用、あるいはそうしたスキームを事前に伝えることで他社よりも有利に採用を進める企業が従来に比べて多く見られるほか、かつては長期派遣が主流だった仕事を紹介予定派遣で採用するケースも増えています。その一方で契約・派遣社員に対しても正社員同様に能動的な姿勢、自発的に業務に関わる主体性を求める企業が年々増えています。同一労働同一賃金に向けた努力も散見されています。但し、重要資料へのアクセス権限や日常業務での正社員との関わりが限られているなど扱いの差はほとんど縮まっていません。この点が改善されると人材確保にも好影響が期待できそうです。この調査レポートでは、優秀な契約・派遣社員の採用と離職防止（リテンション）を実現する効果的な方法を、外資系企業やグローバル展開の進む日系企業で働く契約・派遣社員341人の本音を主な結果とともに解説します。

CONTENTS

- 02 契約・派遣社員が抱える不安・課題
- 04 契約・派遣社員が仕事を引き受ける決定打
- 06 モチベーション向上&離職防止のポイント
- 08 雇用主と契約・派遣社員の新たな相互利益

KEY FINDINGS

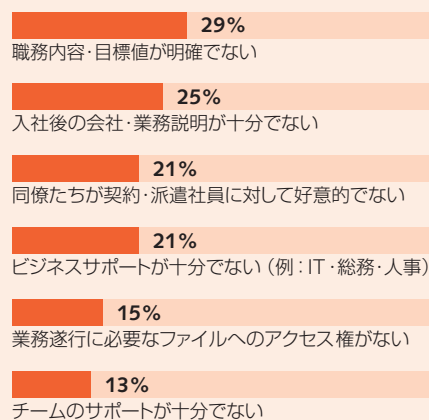
仕事へのエンゲージメントとモチベーションを保つための有効策



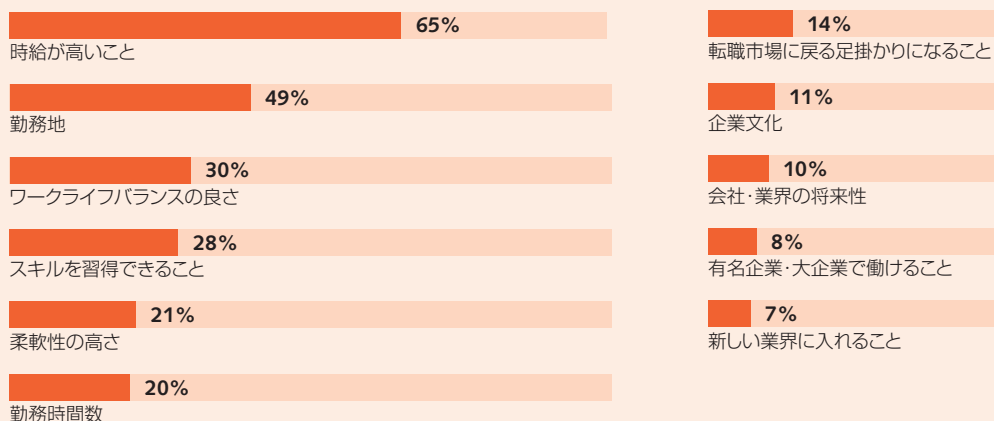
24%

契約満了前に
途中退職したことがある

契約・派遣の仕事で直面したことがある課題



仕事を引き受ける際の決め手



職種別 契約期間

	3ヵ月以下	3～6ヵ月	6～12ヵ月	12ヵ月以上
財務・会計	15%	15%	15%	55%
オペレーション	9%	22%	22%	47%
プロジェクト管理・補佐	5%	15%	38%	42%
サポート（秘書）	12%	6%	19%	63%
技術職	6%	10%	45%	39%

契約・派遣社員が抱える課題・不安

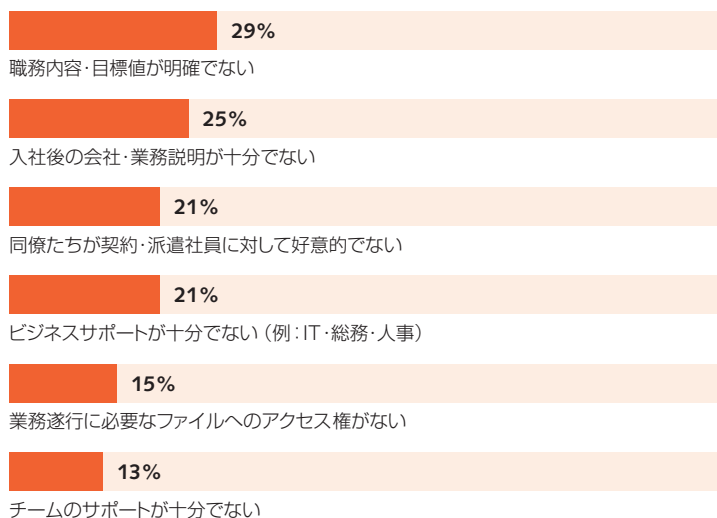
仕事で直面した課題：1位 「職務内容・目標値が不明確」

外資系企業・日系グローバル企業の第一線で活躍する341人の契約・派遣社員に「契約・派遣の仕事で直面したことのある課題」を質問したところ、1位「職務内容・目標値が不明確でない」(29%)に続いて「入社後の会社・業務説明が十分でない」(25%)、「同僚たちが契約・派遣社員に好意的でない」(21%)という結果になりました。「同僚たちが契約・派遣社員に好意的でない」はオペレーション業務と、プロジェクトコーディネーション／マネジメント業務の従事者では1位につけました。

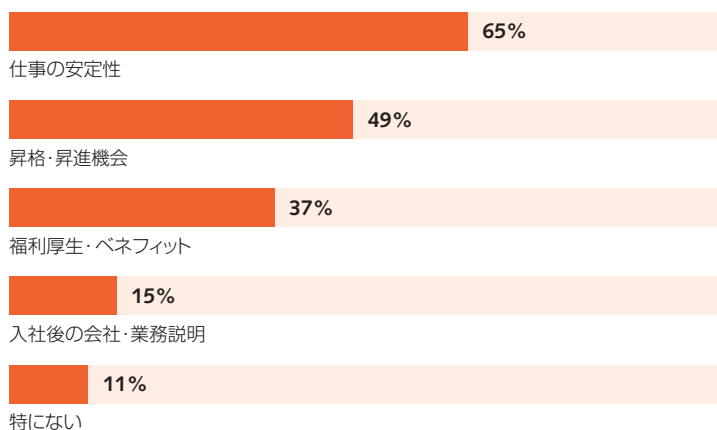
日常的な懸念：1位 「仕事の安定性」

また、派遣・契約社員として生活の中で抱いたことのある懸念を聞くと、1位「仕事の安定性」(65%)、2位「昇格・昇進機会」(49%)、3位「福利厚生・ベネフィット」(37%)でした。仕事の安定性と関連の深い契約期間の実態には、契約・派遣社員の理想との乖離が見られます。理想の契約期間では回答者の半数が12ヵ月以上としているのに対し、実際に12ヵ月以上の契約期間で働いている契約・派遣社員は全体のわずか20%に留まり、最も多くの契約・派遣社員は3ヵ月以下という短期間で契約を更新しながら働いています。3年ルール、5年ルールの適用の影響もあり、スキル・経験の豊かな人材を確保して「保持し続けたい」と考える企業は今後ますます増えることが見込まれます。優秀な成績を収めている契約・派遣社員に対しては契約期間の延長または正社員登用を検討し、そうした前向きな会社の姿勢を本人に伝えておくことも重要です。

契約・派遣の仕事で直面したことのある課題



派遣・契約社員として生活の中で抱いたことのある懸念



契約期間

理想の契約期間



現職の契約期間



■ 3ヵ月以下 ■ 3～6ヵ月 ■ 6～12ヵ月 ■ 12ヵ月以上

職種別

	3ヵ月以下	3～6ヵ月	6～12ヵ月	12ヵ月以上
財務・会計	15%	15%	15%	55%
オペレーション	9%	22%	22%	47%
プロジェクト管理・補佐	5%	15%	38%	42%
サポート(秘書)	12%	6%	19%	63%
技術職	6%	10%	45%	39%



一定期間ごとに評価をフィードバック

着任後1ヵ月／3ヵ月などのオンボーディング期間中は予め用意した業務計画書に基づいて職務内容・目標値の説明を徹底し、中間レビューを設けて個人のパフォーマンスへの評価をフィードバックするなど、コミュニケーションを工夫すれば離職防止（リテンション）にも効果が期待できると考えられます。業務を遂行する上では、本人が会社／部署の一員であるという実感を持てるか否かも重要です。業務成績に現れるだけでなく、リテンションにも大きく影響するため、着任時にはエントランスに迎えに行くなど上司／管理担当自らがチームをリードして組織の一部だと感じられる環境を作ることが大切です。社内で身に着けるネームカードやメールアドレスでも契約・派遣社員を正社員と区別する企業は少なくありませんが、必要最低限に留めることでこうした疎外感を軽減できるかもしれません。

ロバート・ウォルターズ・ジャパン（東京）
アソシエート・ディレクター
片岡 晃正



契約・派遣社員が仕事を引き受ける決定打

1位は「時給が高い」、2位は「勤務地」

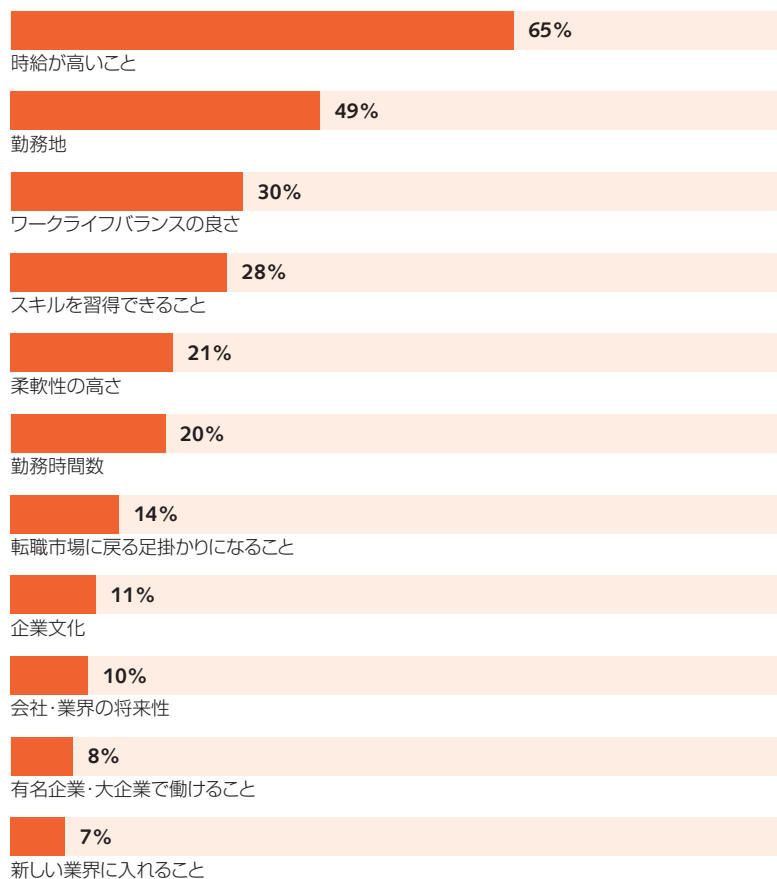
アンケートに回答を寄せた341人に仕事を引き受ける際の決め手を聞いたところ、1位「時給が高いこと」(65%)、2位「勤務地」(49%)、3位「ワークライフバランスの良さ」(30%)という結果になりました。

年功序列型賃金の風習が色濃く残る日本でも、契約・派遣社員で働く場合はその影響をほとんど受けません。経験・スキルをもとに時給、日給または月給が定められます。前項でも半数以上の契約・派遣社員が自身の仕事の安定性を不安視していることがわかりましたが、収入面での安定が期待できないのであれば、代わりに給与額を上げて欲しいというのが多くの契約・派遣社員の本音だと考えられます。

仕事を引き受ける際の決め手



仕事を引き受ける際の決め手



職業別

IT		
1位	時給が高いこと	56%
2位	勤務地	37%
3位	スキルを習得できること	36%
金融サービス		
1位	時給が高いこと	71%
2位	勤務地	52%
3位	勤務時間数	29%
ヘルスケア		
1位	時給が高いこと	78%
2位	勤務地	69%
3位	スキルを習得できること	35%
消費財		
1位	時給が高いこと	72%
2位	勤務地	52%
3位	ワークライフバランスの良さ	35%
製造		
1位	時給が高いこと	74%
2位	勤務地	58%
3位	スキルを習得できること	33%

勤務5年以上の中堅層「スキルを習得できるか」を重要視

勤務年数別に比較すると、1-4年目のグループでは勤務時間数(34%)、5-9年目のグループでは「スキルを習得できること」(36%)がそれぞれ3位に着けました。また10-14年目のグループでは「スキルを習得できること」は2位(43%)に上り仕事を決める際の決定打のひとつとして重要視されていることがわかりました。技術職の多いIT・製造・ヘルスケア業界の従事者でも「スキルを習得できること」がそれぞれ3位に着けました。また一般的に早朝・深夜勤務が知られる金融サービス業の従事者では「勤務時間数」が3位に着けました。先述のとおり年功賃金制度の関わりが薄くスキルが給与額に直結するため、契約・派遣社員がスキルの習得を大切に捉えるのは当然のことと言えます。派遣法の改正にともなって人材派遣会社には派遣社員へ教育訓練を施すことが義務付けられました。元々のスキルセットに加えて、教育訓練で会得したスキルが実際の仕事で活用でき、評価されることをモチベーションにさらにスキルを磨きたいと感じる――。そうした循環が生まれると雇用する企業の生産性への貢献も期待できるでしょう。



柔軟な働き方で相互利益を

3位にワークライフバランスが着けたように、柔軟な働き方が叶う環境か否かを基準に仕事を決める契約・派遣社員は多くいます。その中には育児・介護を担ってながらも即戦力として活躍できる優秀な人材、2つ以上の仕事を掛け持ち平行ワークを難なくこなす能力の高い人材も。その一方でビジネスでは業務成績の振るわない人材が8時間働くよりは優秀な人材が5時間働く方が生産性が高まるといった見方もあります。このほかに1人が毎日8時間勤務するよりも毎日4時間ずつ2名体制で勤務したほうが効率的な仕事もあります。こうしたニーズに沿って短時間勤務での雇用ができるのも契約・派遣雇用の特徴です。これを活かした柔軟な働き方が広がれば企業・働き手の双方にとってウィンウィンな人材活用の仕組みができ、モチベーション&エンゲージメントの向上にも繋がるでしょう。

ロバート・ウォルターズ・ジャパン（東京）
アソシエート・ディレクター
阿部 容子



モチベーション向上&離職防止のポイント

収入&仕事の安定性に鍵

外資系企業・日系グローバル企業で働く341人のアンケート回答者は、仕事へのエンゲージメントとモチベーションを保つための有効策として1位「インセンティブ報酬（昇給・ボーナス）」（60%）、2位「長期契約」（32%）、3位「管理職との効率的なコミュニケーション（契約更新・業務指示）」（30%）、「正社員の同僚と馴染みやすい環境」（ともに30%）を挙げました。ここでも収入面と仕事の安定性が重要なポイントであることがわかります。

アンケート回答者の24%は契約満了前の途中退職を経験しています。自主的に契約解除を申し出た理由は1位「業務内容・プロジェクトへの不満」（38%）、2位「他社からの正社員採用の内定」・「不明瞭なディレクション（指示・方針）」（ともに20%）でした。

仕事へのエンゲージメントとモチベーションを保つための有効策



28%

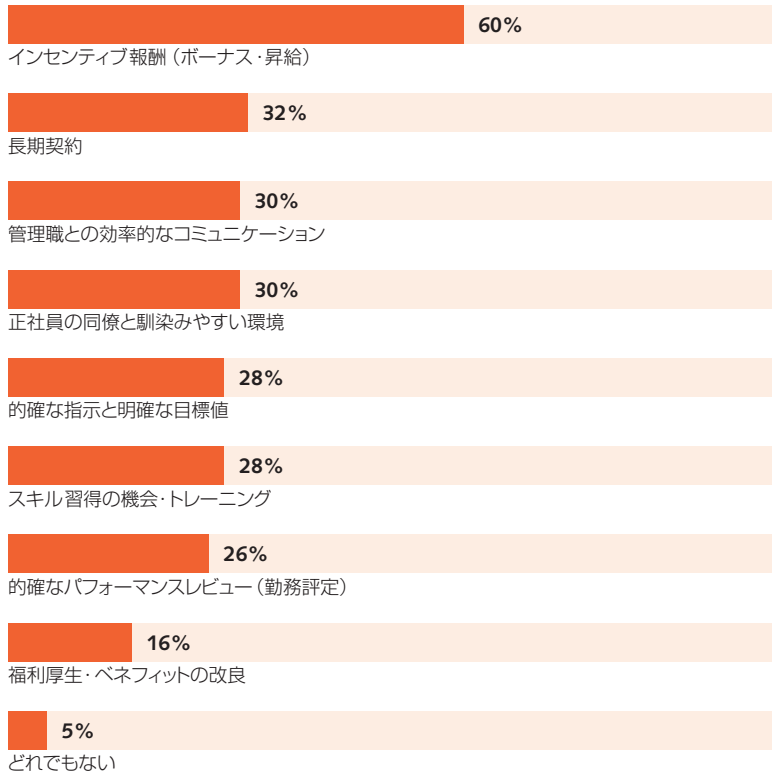
スキル習得の機会・トレーニング



24%

契約満了前に途中退職したことがある

仕事へのエンゲージメントとモチベーションを保つための有効策



職業別

財務・会計・監査		
1位	インセンティブ報酬（ボーナス・昇給）	57%
2位	的確なパフォーマンスレビュー（勤務評定）	41%
3位	長期契約	35%
オペレーション		
1位	インセンティブ報酬（ボーナス・昇給）	68%
2位	スキル習得の機会・トレーニング	36%
3位	長期契約	34%
プロジェクト管理・補佐		
1位	インセンティブ報酬（ボーナス・昇給）	59%
2位	管理職との効率的なコミュニケーション（契約更新・業務指示）	35%
3位	スキル習得の機会・トレーニング	32%
サポート（秘書）		
1位	インセンティブ報酬（ボーナス・昇給）	59%
2位	正社員の同僚と馴染みやすい環境	59%
3位	長期契約	50%
技術職		
1位	インセンティブ報酬（ボーナス・昇給）	65%
2位	長期契約	42%
3位	スキル習得の機会・トレーニング	40%

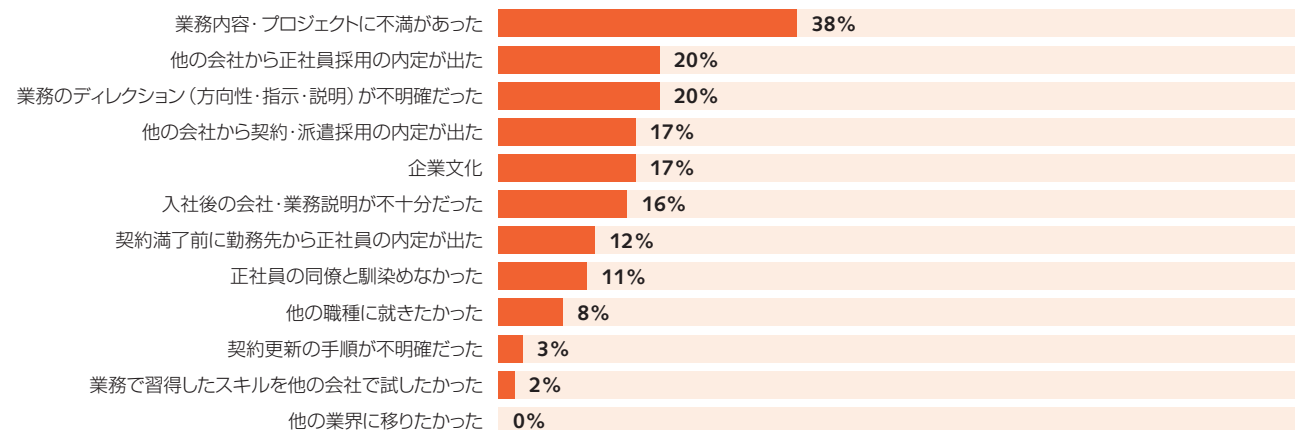


キャリアパス & 具体的な条件を提示

この3つの理由への対策で注目したいのはコミュニケーションです。契約・派遣社員に対しては、正社員とは異なって生産性・業務成績などの明確な数値目標を与えることが少ないため、現場の管理職からの直接的なコミュニケーションの頻度は正社員に対してよりも減りがちです。しかし、業務のディレクションの明確化、業務不満の解決・緩和にはコミュニケーションが欠かせません。また、優秀な人材であれば予め正社員登用の可能性と登用条件をタイムラインとあわせて示しておくことで、他社からの正社員内定を理由にした契約解除も防ぐことが可能です。契約・派遣社員の離職防止にはコミュニケーションの工夫が重要なことを、改めて認識できる結果です。

ロバート・ウォルターズ・ジャパン (大阪)
アソシエート・ディレクター
早川 輝彦

契約終了前に途中退職した理由は何ですか？



雇用主と契約・派遣社員の新たな相互利益

モチベーション&生産性の両立

今回の調査結果は、更にもうひとつ重要なポイントを示唆します。グローバルビジネスを最前線でリードする企業で活躍中の契約・派遣社員のおよそ3人に1人はスキルアップへの意欲が高く、さらに過半数が長期契約を望み、組織への高い信頼（忠誠心）を示していることです。まずは、個人とのコミュニケーションを通じてスキルアップへの意欲と組織への信頼度を十分に測ることが重要です。その上で、能力と視座の高い契約・派遣社員には挑戦のある環境と目標値（要求度）の高い仕事を与えれば、「個人のモチベーション」と「ビジネスの生産性」の両方を向上できるものと考えられます。個人のスキル・努力が成し遂げた成果に対しては報酬で還元する、報酬を受けてモチベーションが更に上がるという循環システムが整えば、雇用主と契約・派遣社員の間にウィンウィンな関係性が育まれ、長期的な相互利益も期待できるでしょう。

職種別人気スキルトップ3



会計／財務

1. ERP使用経験
2. US GAAP / IFRS 基準
3. Excel



オペレーション

1. KYC / 金融規制
2. 分析
3. Excel



サポート（秘書）

1. スケジュール管理
2. コミュニケーション／通訳
3. Word / Excel / PowerPoint



人事／総務

1. コミュニケーション
2. 福利厚生ベネフィット
3. リサーチ



IT

1. プロジェクトマネジメント／ビジネスアナリシス
2. ソフトウェアエンジニア
3. セキュリティ

ABOUT ROBERT WALTERS

ロバート・ウォルターズは1985年に英国ロンドンで設立されたスペシャリスト人材紹介会社です。世界30カ国の主要都市にオフィスを構え、日本では2000年に東京オフィス、2007年に大阪オフィスを設立。

主に外資系/日系グローバル企業の採用支援とバイリンガル人材の転職支援で、19年にわたり信頼と実績を築いてきました。日本では正社員だけではなく、派遣/契約社員の雇用形態にも対応しています。

世界有数のグローバル企業をはじめ、ベンチャー企業や中小企業に至るまで幅広い企業の求人を取り扱い、専門分野は製造業、IT、金融、小売、ヘルスケア、自動車、エネルギー、化学、オンライン、サプライチェーン、不動産など多岐にわたります。

CONTACT US

契約・派遣社員は多種多様なスキルセットの人手不足に悩む企業にとって、またスキル・経験を持ちながら活躍の場を失っていた求職者にとっても、勤務時間数・雇用期間を定めてワークライフバランスやパフォーマンス・相性などの様子を見ながら調整していけるというメリットがあります。ロバート・ウォルターズでは業種・職種ごとの専任コンサルタントが求職者のスキルセットにあわせて仕事と人材をマッチングします。さらに勤務開始後は、職場で生まれる様々な不安の解消をお手伝いするコントラクターマネジャーと契約書／雇用形態に関する質問、保育園申請、ビザ申請／更新などを対処する専任の人事担当部門がサポート。各社の契約・派遣社員の採用ニーズに寄り添った支援を大切にしています。まずはお気軽にご相談ください。

東京

〒150-0002
東京都渋谷区渋谷3丁目12番18号
渋谷南東急ビル14階

T: +81 (0)3 4570 1500
F: +81 (0)3 4570 1599
E: tokyo@robertwalters.co.jp

大阪

〒531-0072
大阪府大阪市北区豊崎3丁目19番3号
ピアスタワー15階

T: +81 (0)6 4560 3100
F: +81 (0)6 4560 3101
E: osaka@robertwalters.co.jp

AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CANADA
CHILE
CHINA
CZECH REPUBLIC
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDIA
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MALAYSIA
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
PHILIPPINES
PORTUGAL
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM