

<目 次>

1	事業の概要	1
(1)	事業の背景・目的	1
(2)	事業の内容・方法	2
2	雇用管理の現状と課題	4
(1)	派遣労働者の雇用管理	4
(2)	雇用管理の課題	5
(3)	雇用管理改善への取り組み状況	10
3	雇用管理改善の取り組み事例	14
(1)	派遣元における取り組み事例	14
(2)	派遣元における取り組み事例	18
(3)	課題についての取り組み事例	21
(4)	更新・満了、中途解除に係る事例	23
4	派遣先における派遣労働者の雇用管理改善テキスト	25
	「派遣受け入れ職場のための事務系派遣スタッフ活用のポイント」	



1 事業の概要

(1) 事業の背景・目的

派遣労働者が急速に増加していく中で、派遣労働者が、派遣就業を通じて、将来のキャリアパスの展開や能力の向上による労働条件の向上などに展望を持って働けるようにしていくことが労働者派遣事業において重要な課題となっているが、雇用管理に係る不満も見られるところである。

本事業は、これらの問題の改善を図るために、「派遣先事業主が講ずべき指針等」に含まれる事例を含め、派遣先において行う派遣労働者の雇用管理改善について事例を収集・整理することにより、一般的に応用可能なテキストを作成し、派遣労働者を適正に活用しようとする派遣先に広く周知・啓発を行い、派遣労働者の雇用管理改善に関する取り組みの促進に活用を図り、労働者派遣事業の更なる雇用管理改善を推進し、もって、派遣労働者の労働条件の向上、福祉の増進に資することを目的に行うものである。

なお、本事業では、派遣労働者のなかでも人数が多い事務系職種の派遣労働者¹の雇用管理を特に取り上げるものとする。

図表 1-1 本事業がベースとする基本的な考え方

派遣労働者の雇用管理の改善を図ることは、派遣会社および派遣先企業の利益につながる

- ・ 派遣労働者の働く意欲が向上することで、仕事の生産性の上昇や、優秀な派遣労働者が辞めにくくなることが期待される
…派遣会社・派遣先企業にもメリットがある
- ・ それには、仕事への希望や不満をきちんと聞いて対処したり、働きぶりを評価して時給に反映したり、長期的なキャリアアップを見据えて配置転換したりすることが必要と思われる
- ・ 正社員転換への希望に応えていくことも重要な課題
…正社員転換支援は業界の方針。「商品を失う」という考え方は世間的にも受け入れられなくなっている（正社員転換を前提にコストが回収できる仕組みは可能）



事業を通じて派遣労働者・派遣会社・派遣先企業の3者が
相互に利益を享受できる関係を目指す

¹ ここでいう事務系職種とは、自由化業務の一般事務のほか、事務用機器操作（5号）、ファイリング（8号）、財務処理（10号）、取引文書作成（11号）、案内・受付、駐車場管理等（16号）、テレマーケティングの営業（24号）を指す。

(2) 事業の内容・方法

これまでの様々な調査結果から明らかになった登録型・事務系の派遣労働者の雇用管理改善を踏まえ、雇用管理の現状及び雇用管理改善に成果をあげた取り組みや工夫等について事例を整理し、派遣労働者を初めて受け入れる派遣先等への周知を目的に、広く活用できるテキストを作成する。

具体的な事業内容は、以下の①～④の通りである。

①研究会による検討

- ・ 調査研究を意義あるものとするため、学識経験者、業界関係者、厚生労働省需給調整事業課職員をメンバーとする研究会を設置し、幅広い視点から検討を行う。
- ・ 研究会は、年度内5回程度開催する。

a) 研究会メンバー

(厚生労働省委託 派遣先における派遣労働者の雇用管理の具体的応用事例集の作成事業)
平成21年度「事務系派遣労働者の雇用管理についてのテキスト作成のための研究会」

【委員】(50音順)(※印：座長)

※佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所 教授
伊藤 卓郎 テンプスタッフ・ピープル株式会社 経営企画部 部長
河邊 彰男 社団法人日本人材派遣協会 事務局事業担当次長 兼 企画広報課長
小松 太郎 株式会社スタッフサービス 本社営業部 ゼネラルマネージャー補佐
佐野 嘉秀 法政大学経営学部 准教授

【オブザーバー】

鈴木英二郎 厚生労働省 職業安定局 需給調整事業課 課長
鈴木 一光 厚生労働省 職業安定局 需給調整事業課 派遣・請負労働企画官

【事務局】

平田 薫 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 主任研究員
横山 重宏 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 主任研究員
豊島 竹男 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 主任研究員
金澤 一行 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 研究員

b) 研究会の検討内容

図表 1-2 研究会の検討内容

実施回	検討内容
第1回 9/10	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本年度事業の概要についての説明 ・ アウトプットイメージの共有（テキストの読み手、構成） ・ 調査の方法、内容についての検討
第2回 10/16	<ul style="list-style-type: none"> ・ テキストの構成についての検討 ・ 事例収集・整理の項目の設定（補足インタビューの検討含む）
第3回 11/30	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事例の整理（事例の精査） ・ テキストのとりまとめの方向性についての検討
第4回 1/18	<ul style="list-style-type: none"> ・ テキスト案の確認、修正の方向性についての検討
第5回 3/11	<ul style="list-style-type: none"> ・ テキスト案、報告書案の承認

②雇用管理の現状の整理

- ・ 既存の調査結果等を用いて、派遣先・派遣元での派遣労働者の雇用管理の仕組みや管理改善へ取り組み状況、それらの課題を整理する。

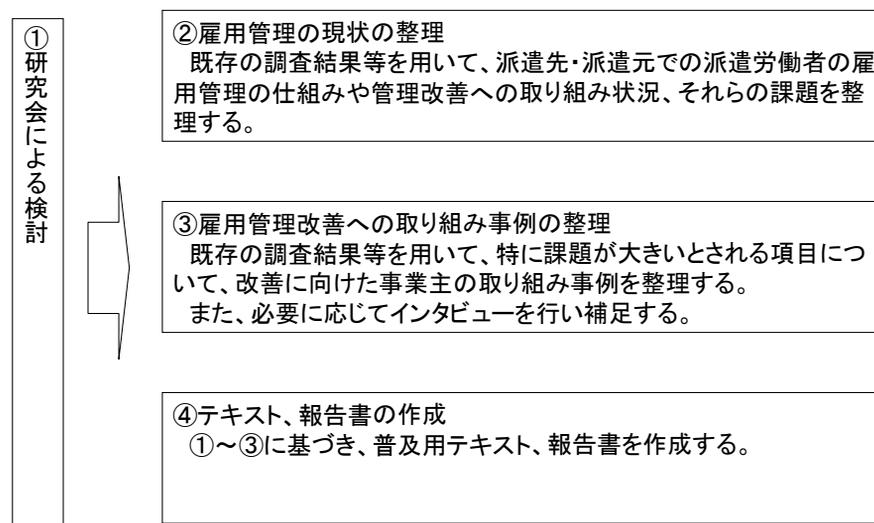
③雇用管理改善への取り組み事例の整理

- ・ 既存の調査結果等を用いて、特に課題が大きいとされる項目について、改善に向けた事業主の取り組み事例を整理する。

④テキスト、報告書の作成

- ①～③をもとに、テキスト、報告書を作成する。

図表 1-3 本事業の内容



2 雇用管理の現状と課題

(1) 派遣労働者の雇用管理

「雇用管理」とは、従業員の募集・採用から在職中の処遇、退職に至るまでの雇用に関する一連の管理のことで、具体的には、労働条件の整備、教育訓練の実施、福利厚生等を指す。

派遣労働者の雇用管理の改善を図るには、派遣会社、派遣先企業のそれぞれにおいて取り組むべき課題がある。これは、正社員やパートなど企業に直接雇用される労働者と異なり、派遣労働者の雇用管理が派遣元（派遣会社）と派遣先（派遣先企業）に分担されて行われることによる。

たとえば、派遣労働者の職業能力開発に結びつく業務への配置や業務に関わる指揮命令を行えるのは派遣先であり、派遣元はそれを行うことはできない。また、派遣労働者の日頃の働きぶりを評価できるのは派遣先であるが、それを処遇に反映できるのは派遣元である。

そのため、派遣労働者の雇用管理を改善し、派遣労働者が仕事に意欲的に取り組める環境をつくるには、派遣元・派遣先のそれぞれが課題に取り組むとともに、両者の連携・協力が必要となる。

図表 2-1 派遣労働者の雇用管理の担い手

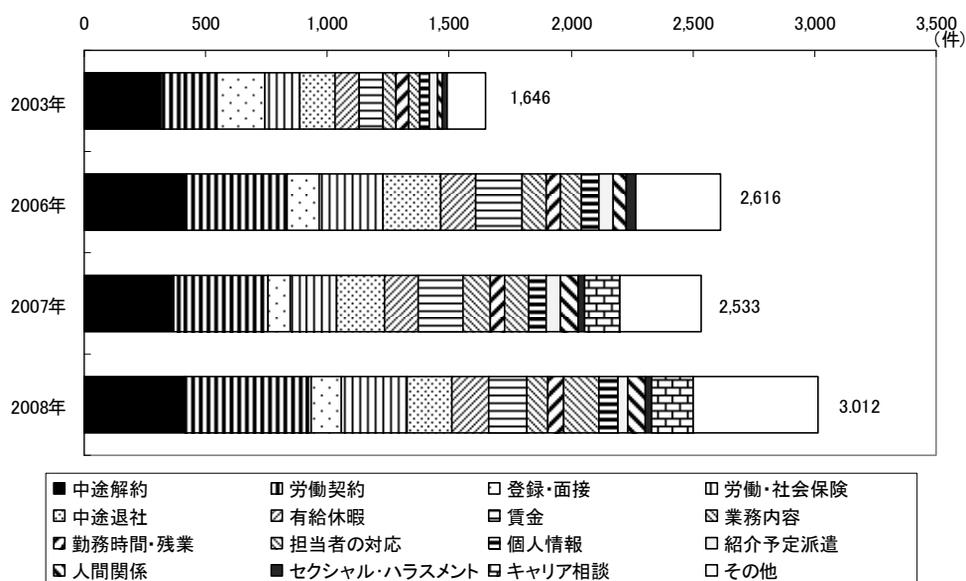
人事管理全体	派遣先	派遣元
	派遣スタッフの活用 (指揮命令関係)	派遣スタッフの配置 (雇用関係)
①調達と配置	仕事内容や人材要件の明確化 ・派遣スタッフに任せる仕事内容の明確化 ・仕事の遂行に必要なスキルや経験の明確化	仕事紹介 ・仕事や派遣先に関する情報提供
②育成	OJT ・仕事に関する専門知識やスキルの説明 ・仕事の仕方や職場のルールの説明	Off-JT ・スキルアップに必要な教育訓練機会の提供 ・スキルレベルのメンテナンス
③評価と処遇	評価 ・評価基準や業務目標の提示 ・評価結果のフィードバック	処遇 ・賃金管理、退職金や一時金の支給 ・就業機会の提供
④その他	物理環境 ・作業環境の整備 情報共有 ・業務打合せへの参加や社員との交流機会の提供	苦情処理 ・相談機会の提供 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) 島貫智行「派遣スタッフの働く意欲を高める人事管理」、佐藤博樹・高橋康二・島貫智行『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門)2006年

(2) 雇用管理の課題

派遣会社の業界団体である社団法人日本人材派遣協会が開設する「相談センター」では、派遣労働者や派遣先企業、派遣会社からの相談や苦情に対応しているが、同センターに寄せられた派遣労働者からの相談についてみると、「労働契約」「中途解約」「労働・社会保険」「中途退社」「キャリア相談」「賃金」が多い。2007年から2008年にかけては「労働契約」についての相談件数が特に増加している。

図表 2-2 派遣労働者からの相談件数項目別相談比率（年度別）



(出所) 社団法人日本人材派遣協会「労働者派遣事業アドバイザー相談状況」2009年5月
<http://www.jassa.jp/association/advice/090407soudanjyokyo.pdf>

雇い止め等の状況については、厚生労働省が実施した調査によれば、2008年10月から2010年3月末までの間に、派遣契約の期間満了、中途解除による雇用調整が実施済みまたは実施予定であるとして把握（2月18日時点）された派遣労働者は、全国で147,004人であり、うち契約を期間満了で雇い止めになった者は74,798人（50.9%）、中途解除された人が62,590人（42.6%）である。（ただし、業種としては製造業が主である。）

図表 2-3 派遣労働者の雇い止め等の状況（2008年10月から2010年3月末までの累計）

	全体		業種別			
	人数	割合	製造業	運輸業	卸・小売業	その他
期間満了	74,798	50.9%	71,471	481	204	2,642
中途解除	62,590	42.6%	61,477	463	67	583
不明	9,616	6.5%	9,499	89	16	12
全体	147,004	100.0%	142,447	1,033	287	3,237

(出所) 厚生労働省「非正規労働者の雇い止め等の状況について（2月報告：速報）」2010年3月2日

また、終了した派遣契約に係る派遣労働者に対し、派遣先として、新たな就業機会の確保を図ったかどうかについてみると、2008年10月から年2009年4月までに終了した派遣労働者132,458人では¹、「就業をあっせんするなどの努力は行ったが、就業機会の確保には至らなかった」が40.7%、「新たな就業機会の確保を図っていない」が44.5%となっている。

図表 2-4 雇用調整の対象となった派遣の状況について（2008年10月～2009年4月）

	派遣	「中途解除」または「期間満了」における割合	
		中途解除	期間満了
就業をあっせんするなどにより就業機会の確保を図れた	1.8	2.2	1.6
就業をあっせんするなどの努力は行ったが、就業機会の確保には至らなかった	40.7	45.5	38.9
派遣元事業主で雇用が継続され、新たな就業先が確保されたと聞いている	2.8	2.4	3.3
新たな就業機会の確保を図っていない	44.5	41.2	47.5
自社で雇用した	1.2	1.2	1.1
無回答など	9.0	7.5	7.7
計	100.0	100.0	100.0

(注)「非正規労働者の雇止め等の状況について（4月報告：速報）」として、2009年5月1日に発表した3,253事業所（対象労働者約20万7千人）に対する任意の聞き取りによる（2009年4月17日時点（速報値））。（2008年10月以降、2009年4月17日時点までに把握したもの）

(出所)厚生労働省「労働者派遣契約の中途解除に係る対象労働者の雇用状況について（速報）」2009年5月1日

平成20年度の厚生労働省委託調査²では、派遣会社へのインタビュー調査により、派遣労働者の雇用管理に係る問題のなかで特に対応すべきものとして、下記が把握されている。

図表 2-5 派遣労働者の雇用管理に係る問題（派遣会社インタビューより）

- ・ 契約内容と実際の仕事の不一致の是正（契約変更）
- ・ 労働時間管理
- ・ コミュニケーション
- ・ 仕事に意欲的に取り組める環境を作るための工夫
- ・ 業務レベルの向上等にリンクした処遇の向上
- ・ 希望する派遣スタッフの正社員化

(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング『労働者派遣事業における派遣スタッフの雇用管理改善に向けて』（厚生労働省委託 平成20年度労働者派遣事業における雇用管理改善推進事業報告書）2009年3月

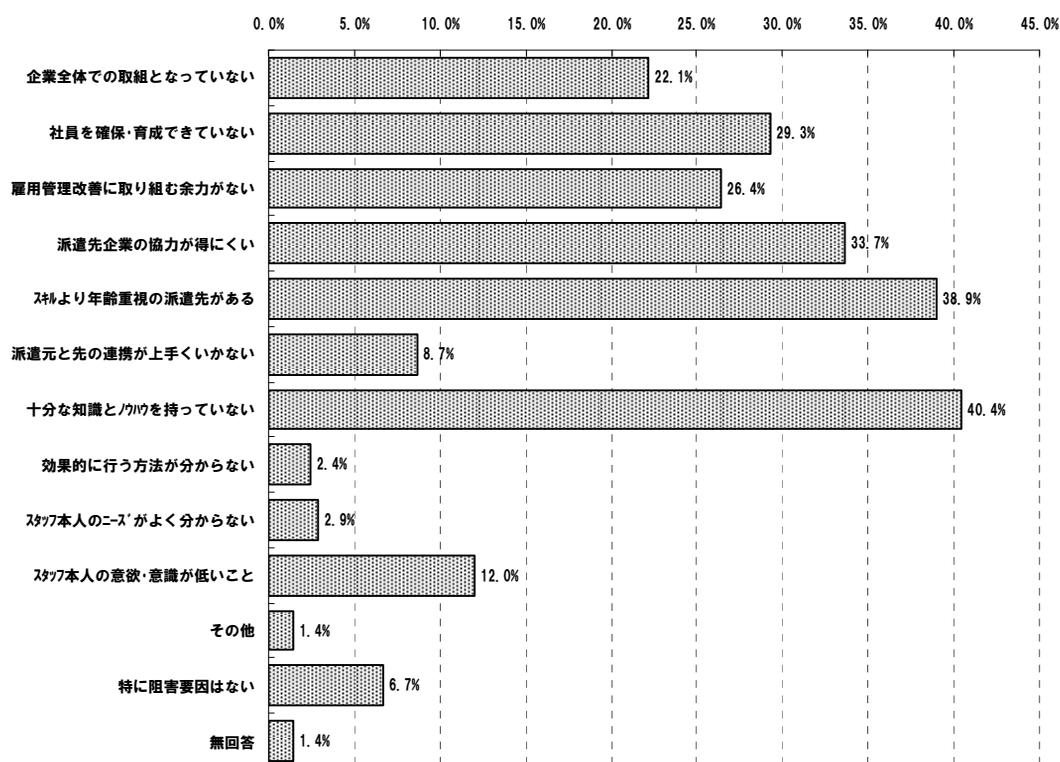
¹ 2010年3月までの労働者についての値は発表されていない。

² 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『労働者派遣事業における派遣スタッフの雇用管理改善に向けて』（厚生労働省委託 平成20年度労働者派遣事業における雇用管理改善推進事業報告書）2009年3月

前掲厚生労働省委託調査の中で行われた派遣会社アンケート調査¹によれば、派遣労働者の雇用管理改善の阻害要因としては、「派遣先企業の社員が、派遣労働の仕組みや派遣スタッフの適正な活用に関して、十分な知識やノウハウを持っていないこと」（40.4%）、「派遣スタッフのスキルより年齢を重視する派遣先企業があること」（38.9%）、「派遣スタッフの雇用管理改善に関して、派遣先企業の協力が得にくいこと」（33.7%）を挙げるところが多くなっている。

図表 2-6 雇用管理改善の阻害要因（3 つまで）（派遣会社調査）

(n=208)



(参考) 選択肢（詳細）は下記のとおり

- 1.雇用管理改善の取り組みが個々の担当者レベルにとどまっており、企業全体での取り組みとなっていないこと
- 2.雇用管理改善を実現していく力を持った社員を十分確保・育成できていないこと
- 3.派遣会社同士の競争が激しく、雇用管理改善に取り組む余力がないこと
- 4.派遣スタッフの雇用管理改善に関して、派遣先企業の協力が得にくいこと
- 5.派遣スタッフのスキルより年齢を重視する派遣先企業があること
- 6.派遣スタッフの雇用管理改善に関して、派遣元と派遣先の連携がうまくいかないこと
- 7.派遣先企業の社員が、派遣労働の仕組みや派遣スタッフの適正な活用に関して、十分な知識やノウハウを持っていないこと
- 8.派遣スタッフの雇用管理改善を効果的に行う方法がよく分からないこと
- 9.派遣スタッフ本人の雇用管理改善に対するニーズがよく分からないこと
- 10.派遣スタッフ本人の雇用管理改善に対する意欲・意識が低いこと
- 11.その他
- 12.特に阻害要因はない

(出所) 図表 2-5 と同じ

¹ (社) 日本人材派遣協会の会員企業（818 社）の派遣会社の人材派遣事業・営業担当部長を対象としたアンケート調査（郵送式）。実施時期：2008 年 9 月。発送数 818、回収数 228（回収率 27.9%）。

また、派遣会社へのインタビューでも、派遣労働者の雇用管理を適切に行い、改善を図っていくため、派遣先企業に対して、“派遣という働き方・仕組みを理解してほしい”、“派遣スタッフに日々接する社員に法的知識をもってもらいたい”といった意見が出された。

図表 2-7 派遣先企業に望むこと（派遣会社インタビューより）

－派遣という働き方・仕組みを理解してほしい

- ・ 派遣先にも、派遣の仕組みや制度に関しての理解を深めてもらい、雇用管理の安定について、相互の協力のもと取り組んでほしい
- ・ 派遣の実情や関係法令をもっと知っていただきたい。適正な運営をするには派遣先の理解と協力が絶対不可欠である
- ・ 派遣スタッフについての理解が低い派遣先があり、スタッフが定着しない
- ・ ややもすると利用者視点のみで、安く・早く・業者扱いといった目線になりやすい。働き手としての「人材」の理解と協力する視野を持ってほしい
- ・ サービス業というイメージが強く、責任感の薄い派遣先企業がある

－派遣スタッフに日々接する社員に法的知識を持ってもらいたい

- ・ 実務者レベル（現場レベル）での派遣に対する理解が乏しい。現場レベルまで派遣に対する理解を浸透させる取り組みをしてほしい
- ・ 派遣法を知ってほしい。派遣先責任者に派遣法の講習を義務付けてほしい
- ・ 現場の管理監督者や指揮命令者が、派遣法や労働基準法などの基礎知識がなくて困ったというようなことは多々ある
- ・ 窓口となっている部署の担当者が知っている派遣知識を、現場は知らないということがある。啓発用パンフレットも配っているが、現場に届いていないということもある

（出所）図表 2-5 と同じ

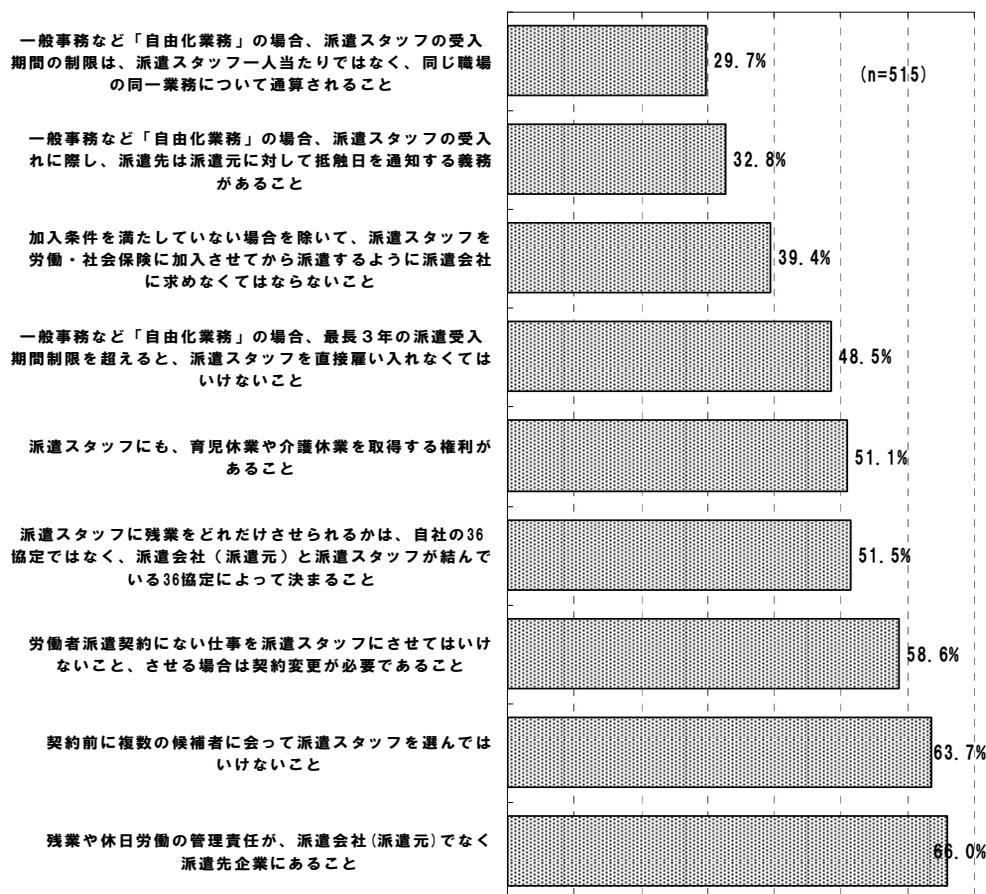
実際、派遣先企業についてみると、労働者派遣法をはじめとする派遣労働者に関わる法的知識が十分とはいえない状況にある。前掲厚生労働省委託調査の中で行われた派遣先企業管理者へのアンケート調査¹によれば、「残業や休日労働の管理責任が、派遣会社（派遣元）ではなく派遣先企業にあること」を知っていたとする割合は7割弱であり、3割以上は知らずにいる。「一般事務など「自由化業務」の場合、派遣スタッフの受入期間の期限は、派遣スタッフ一人当たりではなく、同じ職場の同一業務について通算されること」については、知っていたとする割合は3割に満たない。そして、派遣先企業の管理者の約6割が、派遣労働者の雇用・活用に際して「うっかり法律違反をしてしまわないか、不安を感じることもある」としている²。派遣労働者の雇用管理を適切に行い、改善

¹ 事務系職種の派遣労働者を部下に持つ管理監督者（部課長）と指揮命令者（係長）を対象に実施した web アンケート調査。実施時期：2008年11月25日～26日。サンプル数515。

² 「よくある」「時々ある」を合わせた割合。

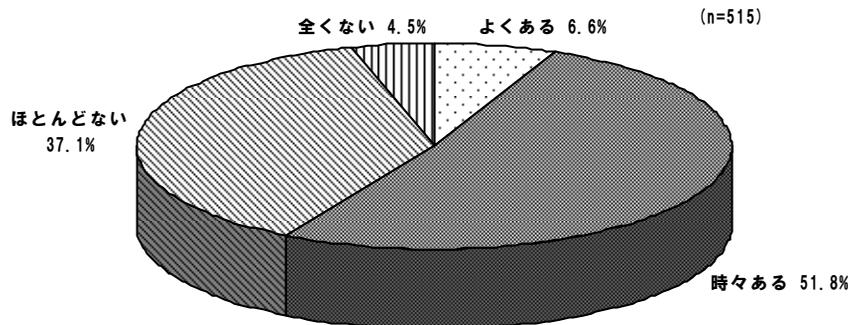
を図っていくには、派遣労働者に日々接し、指揮命令や管理監督を行う社員が、派遣についての正しい法的知識や理解を持つことが課題であることがうかがわれる。

図表 2-8 派遣労働に関する法的知識：「知っている」とする割合
(派遣先企業管理者調査)



(出所) 図表 2-5 と同じ

図表 2-9 法律違反の不安を感じること (派遣先企業管理者調査)



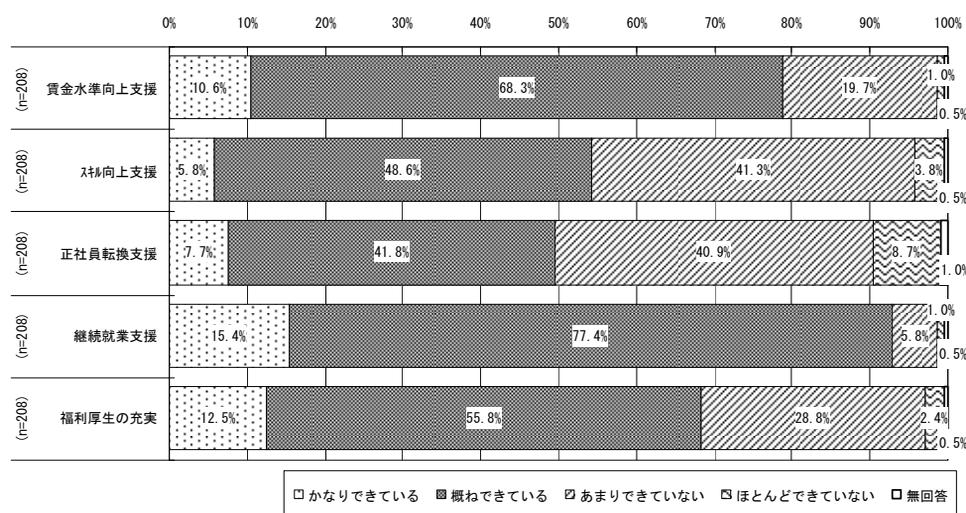
(出所) 図表 2-5 と同じ

(3) 雇用管理改善への取り組み状況

①派遣元における取り組み

前掲の派遣会社へのアンケート調査より、派遣労働者の雇用管理の改善についての派遣会社の取り組み状況を、①賃金水準向上、②スキル向上、③正社員転換、④継続就業¹、⑤福利厚生²の充実の5つの分野別にみると、①賃金水準向上と④継続就業については、できている（「かなりできている」＋「概ねできている」）とする派遣会社が8～9割と大半を占め（各78.8%、92.8%）²、⑤福利厚生の充実についても約7割（68.3%）ができているとしているが、一方、②スキル向上、③正社員転換については、できているとする割合は5割前後と相対的に少なくなっている（各54.3%、49.5%）。

図表 2-10 派遣労働者の雇用管理改善のための支援策の実施状況（派遣会社調査）



(出所) 図表 2-5 と同じ

②派遣先における取り組み

一方、派遣先企業での取り組み状況については、前掲の派遣先企業管理者へのアンケート調査で、派遣先企業・職場における、派遣労働者の雇用管理に係る制度や仕組みの有無³を尋ねている。これによれば、「派遣スタッフの発注や契約を一括して行う部門や担当者の設置」については、ほぼ半数の45.6%が職場にあるとしている。だが、「派遣スタッフ活用に関するガイドラインの策定」があるとする割合は3割弱、その他の取り組み・制度があるとする割合は2割以下である。特に「派遣スタッフの相談や苦情を受け付ける窓口の設置」（14.6%）、「派遣労働に関する法知識を習得するための教育・研修（一般社員を対象）」（14.8%。なお管理監督者を対象とするものは18.1%）を挙げる

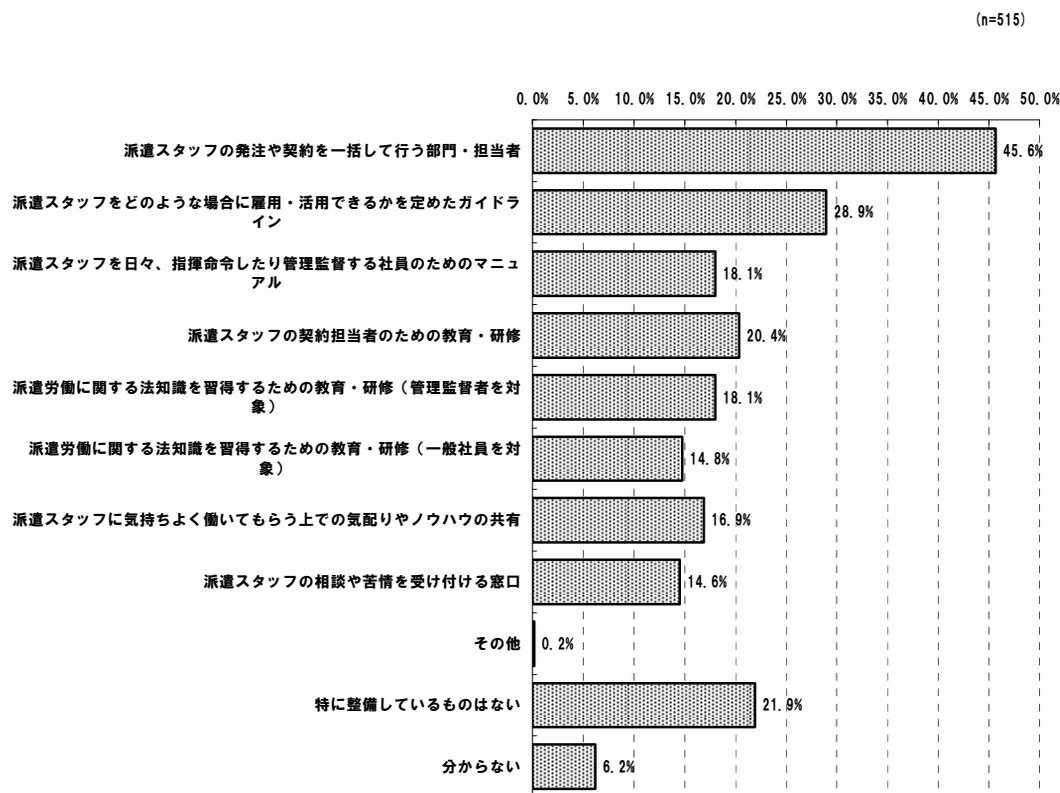
¹ 希望すれば派遣という働き方のまま、できるだけ長い期間にわたって働き続けられるようにすること。

² 端数の関係で数値の合計は必ずしも図表と一致しない。以下同じ。

³ 実際の有無によらず回答者が認識しているものを回答してもらった。

者が少ない。なお、「特に整備しているものはない」とする者も 21.9%あり、「分からない」とする者も 6.2%あった（合わせて 28.1%）。

図表 2-11 職場における雇用管理に係る制度や仕組みの有無（複数回答）
（派遣先企業管理者調査）



（出所）図表 2-5 と同じ

③派遣元・派遣先に求められること

同調査では、派遣労働者の雇用管理改善にあたり、派遣元、派遣先それぞれに求められる課題として以下が把握されている。

図表 2-12 派遣元・派遣先における雇用管理改善の課題

- | |
|---|
| <p>－派遣元に求められること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣労働者の就業中にきめ細かいフォローを行うことが重要であること ・ 労働時間管理の適正化に加え、賃金水準の向上や正社員転換を支援すること |
| <p>－派遣先に求められること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣会社任せにせず、派遣労働者の雇用管理の責任の一端を担っていることを自覚し、自ら雇用管理改善に努めることが必要であること ・ 派遣先だからこそできる取り組みとして、派遣労働者が仕事に意欲を持てるような仕事の与え方の工夫や、賃金・労働時間等の雇用管理改善があること |

- ・ 派遣労働者に対しても、自社の社員にするのと同様にコミュニケーションを取ること。一方、通常の社員と違う派遣という働き方への理解をもって接することが求められること
- ・ 派遣元への協力が求められること。たとえば、派遣元の営業担当者等が現場の指揮命令者等の意見を直接聞ける場を設けたり、就労時間内でのフォローを認めたりする等

一 派遣元、派遣先に求められること

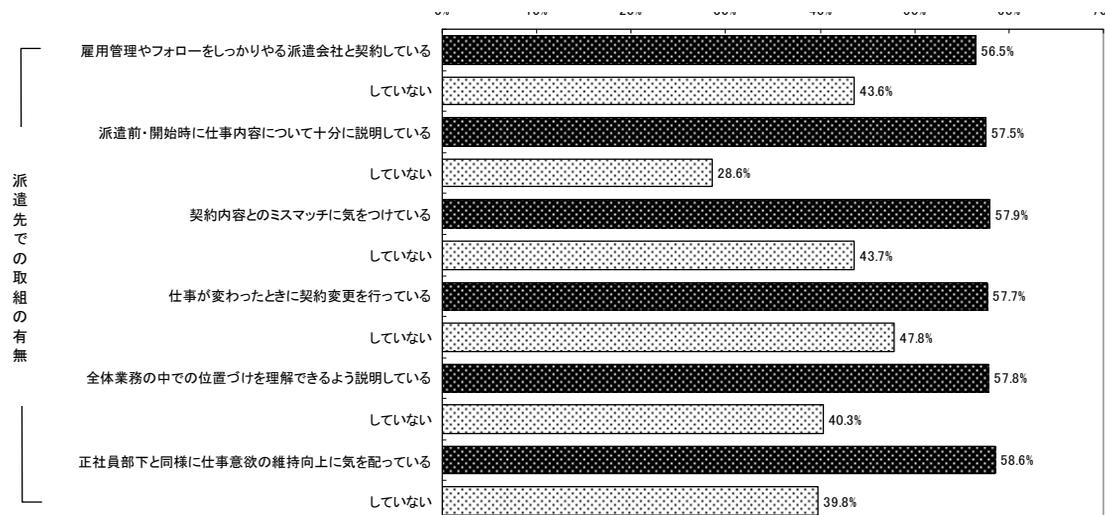
- ・ 派遣元、派遣先の双方において、派遣スタッフの雇用管理改善を担える人材の育成が求められること

(資料) 図表 2-5 と同じ

④ 派遣労働者の雇用管理改善の効果

前掲の派遣先企業管理者へのアンケート調査の結果は、派遣先企業が、派遣労働者の雇用管理やフォローをしっかりと行う派遣会社を選んで契約したり、実際の業務と契約した内容とのミスマッチに気をつけたり、正社員と同様に仕事への意欲向上に気を配ったりすることが、派遣労働者の働きぶりにより影響を与えることを示している。派遣労働者の雇用管理改善に取り組むことは、派遣労働者にメリットがあるだけでなく、派遣労働者の働く意欲の向上を通じて、仕事の生産性が上昇したり、優秀な派遣労働者が辞めにくくなることで、派遣先企業にもメリットがあるといえる。

図表 2-13 派遣先での取り組みの有無別「派遣スタッフが期待しただけの働きぶりをしていない」とする割合（派遣先企業管理者調査）



(資料) 図表 2-5 と同じ

以上のように、派遣労働者の雇用管理は、派遣会社と派遣先企業が分担して行うものであり、雇用管理を適切に行い、さらなる改善を図っていくためには、派遣労働者の雇い入れ（労働者派遣契約の締結）から契約の満了ないし更新に至るまでの期間に渡って取り組むべき課題がある。こうしたことから、本事業で作成する派遣先テキストでは、派遣先企業が派遣労働者を活用しようと考えてから、派遣労働者を職場に受け入れ、契約期間が満了するまでの一般的な流れに沿って、派遣先企業の管理職や社員が直面しやすい課題を取り上げつつ、雇用管理の主なポイントを示していくものとする。

3 雇用管理改善の取り組み事例

前掲の平成 20 年度の厚生労働省委託調査では、派遣労働者の雇用管理改善に効果があると考えられる派遣先・派遣元の取り組みについて整理し、その実施状況をアンケートにより把握している。さらに、本事業では、同調査では把握していない労働者派遣契約の中途解除に係るトラブル回避事例の収集を行った。ここでは、これらについて概観する。

(1) 派遣元における取り組み事例

派遣労働者の雇用管理改善に効果があると考えられる派遣会社による取り組み事例は、図表 3-1 のように整理できる。

図表 3-1 雇用管理改善に効果があると考えられる派遣会社での取り組み事例

－良質な派遣先の見極め
(1) 派遣スタッフの雇用管理をしっかりやってくれ、派遣スタッフからの改善要望にも耳を傾けてくれるような派遣先であるかどうかの見極めを行っている
(2) 派遣スタッフの雇用管理改善に協力してくれるよう、派遣先に働きかけている
(3) 派遣スタッフの雇用管理改善が適切でない派遣先とは、取引しない
－仕事の継続性、安定性
(4) 意図的な細切れ契約の締結・更新について、是正を派遣先に申し入れている
(5) 派遣契約の更新の有無をできるだけ早く把握するようにしている
－就業期間中の不安や不満の改善
(6) 派遣スタッフの就労上の悩みや不安について、定期的に把握している
(7) 派遣スタッフの悩みや不安に対応するため、専門の相談員やカウンセラーを置いている
(8) 派遣スタッフからのクレームを受付け、処理するために、クレーム対応のための窓口を設置している
－労働時間、休憩時間、休日・休暇の適正化
(9) 労働時間の適正化のために、過度な残業がある場合は、その解消を派遣先企業に働きかけている
(10) 派遣スタッフが有給休暇を取れているかを把握し、スタッフが有給休暇を取得できるように派遣先企業に働きかけている
(11) 派遣スタッフが、産休・育休等の休業を取得できるよう、派遣先企業に協力を依頼している
－賃金水準の向上
(12) 派遣料金や賃金が仕事の内容や量に見合っているかチェックする取り組みを行っている
(13) 派遣スタッフの働きぶりや仕事能力に見合った賃金の見直しを行っている
(14) 仕事内容・量の変化に見合った賃金の見直しを行っている

－仕事ぶりの評価とフィードバック
(15) 派遣スタッフの働きぶりや仕事能力を把握・評価することについて、派遣先企業に協力を依頼している
(16) 派遣スタッフの働きぶりや仕事能力を評価し、スタッフ本人に伝えている
－教育訓練機会の提供・拡充（派遣先、派遣元）
(17) 派遣スタッフに、現在の仕事に役立つ教育訓練（Off-JT）の機会を提供している
(18) 派遣スタッフに、将来希望する仕事やスキルアップに役立つ教育訓練（Off-JT）の機会を提供している
(19) 派遣先企業に対し、派遣スタッフに教育訓練（Off-JT）の機会を提供するよう依頼している
－仕事内容と本人のスキル・希望のマッチング精度向上
(20) 派遣就業中に、仕事内容と本人のスキルや希望がマッチしているか確認し、不一致があれば派遣先を変えるなどの改善を行っている
(21) 契約更新・切り替え時に、仕事内容と本人のスキルや希望がマッチしているか確認し、不一致があれば派遣先を変えるなどの改善を行っている
(22) マッチング精度向上のため、営業担当等を対象に、派遣先企業の要望を把握するインタビュースキル向上のための教育訓練を行っている
(23) マッチング精度向上のため、コーディネーター等を対象に、派遣スタッフの要望を把握するインタビュースキル向上のための教育訓練を行っている
(24) マッチング精度向上のため、営業担当とコーディネーターの間で情報を共有している
－派遣労働を通じたキャリアアップへの支援
(25) 派遣スタッフの経験や習熟に応じて、仕事の内容の高度化や仕事の幅を広げるよう、仕事の配置を工夫したり、
(26) 派遣先企業に働きかけている
(27) 派遣スタッフに対し、能力開発やキャリア形成に関するカウンセリングやアドバイスをを行っている
(28) 派遣スタッフのキャリアアップ支援を考慮した仕事への配置や派遣先（仕事）の選択を行っている
－正社員希望者への対応
(29) 派遣スタッフが正社員への転換を希望する場合は、紹介予定派遣など正社員化を前提とした対応に切り替えている
(30) 正社員就労を希望している派遣スタッフについて、それを実現するための具体的なプランを示したり、機会を提供している
(31) 経験やスキルが不足している派遣スタッフが正社員への転換を希望している場合は、正社員化を前提に、派遣を通じて必要な経験やスキルを修得できるよう、仕事の配置を工夫するなどしている
－福利厚生の提供・拡充（派遣先、派遣元）
(32) 派遣先企業で、派遣スタッフが正社員と同じように福利厚生施設（食堂やロッカー室、休憩室等）が使えるように働きかけている
(33) 派遣スタッフ向けの福利厚生プランを充実させている

これらの取り組みをどの程度実施できているかについて、前掲の派遣会社へのアンケート調査では、「かなりできている」「概ねできている」「あまりできていない」「ほとんどできていない」の4段階で派遣会社に自己評価してもらった(Q12-7、Q12-8のみ「ある」「ない」の2段階で評価)。その結果が図表 3-2 であるが、「仕事の継続性、安定性」、「良質な派遣先の見極め」、「福利厚生の充実・拡充」に係る取り組みについては概ね実施率が高い一方、「教育訓練機会の提供・拡充」、「派遣労働を通じたキャリアアップへの支援」、「正社員希望者への対応」に係る取り組みについては実施率が低くなっている。

(2) 派遣先における取り組み事例

派遣労働者の雇用管理改善に効果があると考えられる派遣先企業による取り組み事例は、図表 3-3 のように整理できる。

図表 3-3 雇用管理改善に効果があると考えられる派遣先企業での取り組み事例

－取引先の選定、派遣契約	
(1)	(取引先の選定) 私の職場では、派遣スタッフの雇用管理や派遣後のフォローをしっかりとってくれる派遣会社と契約するようにしている
(2)	(仕事内容の説明) 私の職場では、派遣スタッフの派遣前または派遣開始時に、担当してもらう仕事内容について十分説明をしている
(3)	(契約内容) 私の職場では、派遣スタッフの実際の仕事と契約内容にミスマッチがないか、常に気を付けている
(4)	(契約変更) 私の職場では、派遣スタッフの仕事が契約時と変わった場合は、契約変更をしている
－派遣受け入れ時・仕事の割り振り	
(5)	(教育担当者) 私の職場では、派遣スタッフの受け入れ時に教育担当者を付けている
(6)	(受け入れ時の備品準備) 私の職場では、派遣スタッフの受け入れにあたって事前に備品を準備し、派遣開始と同時に使用できるようにしている
(7)	(正社員と同様の仕事) 私の職場では、派遣スタッフの仕事と正社員の仕事を区別せず、派遣スタッフ本人のスキルや能力に応じて仕事を割り振っている
(8)	(仕事の意義の明確化) 私の職場では、派遣スタッフが全体の業務のなかでの自分の仕事の位置づけを理解できるように説明している
－仕事・業績のマネジメント	
(9)	(派遣元との連携：評価の伝達) 私の職場では、派遣スタッフの仕事ぶりについての評価を派遣会社に適宜伝えるようにしている
(10)	(派遣元との連携：問題の伝達) 私の職場では、派遣スタッフの仕事ぶりに問題を感じた場合、派遣会社と連携して対応するようにしている
(11)	(本人への評価伝達) 私の職場では、派遣スタッフの仕事ぶりについての評価を、派遣スタッフ本人に伝えるようにしている
(12)	(派遣料金引き上げ：業務の高度化) 私の職場では、派遣スタッフの仕事の幅が広がったり難易度が高くなった場合は、派遣料金の引き上げに応じることがある
(13)	(派遣料金引き上げ：長期化) 私の職場では、勤続年数の長くなった派遣スタッフについて、派遣料金の引き上げに応じることがある
－育成	
(14)	(派遣スタッフのキャリアアップ志向) 私の職場の派遣スタッフは、キャリアアップしたいという意識が強い(強い人が多い)
(15)	(派遣スタッフの正社員志向) 私の職場の派遣スタッフは、いずれ正社員になりたいという意識が強い(強い人が多い)
(16)	(キャリアアップ支援) 私の職場では、派遣スタッフのキャリアアップを支援している
(17)	(仕事の高度化) 私の職場では、派遣スタッフにも、本人の習熟度が向上すれば、より高度な仕事を任せている

(18)	(仕事の幅の広がり) 私の職場では、派遣スタッフに、仕事の幅を広げる機会を提供している
(19)	(Off-JTの有無) 私の職場では、派遣スタッフにも Off-JT (日常業務を離れて行われる研修) を行っている
(20)	(社員と同じ Off-JT) 私の職場では、派遣スタッフにも社員と同じ Off-JT (日常業務を離れて行われる研修) を行っている
(21)	(派遣元との連携: キャリア形成) 私の職場では、派遣スタッフの将来のキャリアについて、派遣会社と話し合うようにしている
一職場環境のマネジメント、人間関係のマネジメント	
(22)	(福利厚生) 私の職場では、派遣スタッフも正社員と同様に社員食堂などの福利厚生を利用できる
(23)	(制服や備品の支給) 私の職場では、派遣スタッフにも正社員と同様に、制服や備品を支給・貸与している
(24)	(食事会等) 私の職場では、派遣スタッフも部や会社内の歓送迎会や食事会、飲み会に誘っている
(25)	(名前の記憶) 私の職場では、派遣スタッフを名前で呼んでいる
(26)	(出退勤時の声かけ) 私の職場では、部下の派遣スタッフに、出退勤時に声をかけている
(27)	(会議への出席) 私の職場では、派遣スタッフも正社員と同様に、朝会等の職場の会議・ミーティングに参加している
(28)	(スケジュール等の共有) 私の職場では、派遣スタッフにも、部や会社のイベントスケジュールなどの情報を共有している
(29)	(仕事意欲の維持) 私の職場では、正社員の部下と同様に、派遣スタッフの仕事への意欲の維持・向上に気を配っている
(30)	(派遣元との連携: スタッフフォロー) 私の職場の派遣スタッフの要望や不満は、派遣会社が私たちに伝えてくれている

これらの取り組みについて、前掲の派遣先企業管理者へのアンケート調査では、派遣先企業の管理者に対し、どの程度実施できているかを尋ねた。その結果は図表 3-4 のとおりである。

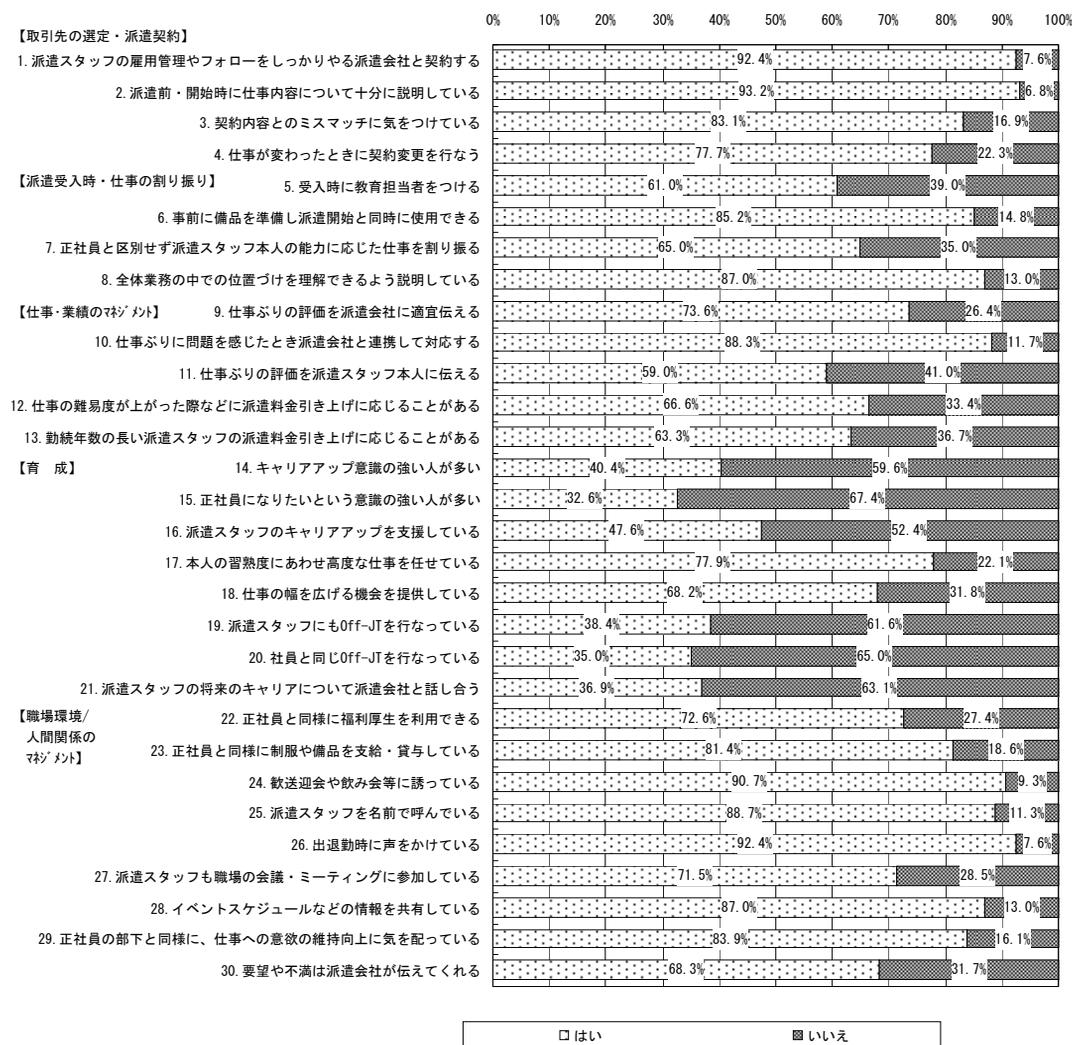
取り組みを行っているとする割合が高い項目は、「私の職場では、派遣スタッフの派遣前または派遣開始時に、担当してもらう仕事内容について十分説明をしている」(93.2%)、「私の職場では、派遣スタッフの雇用管理や派遣後のフォローをしっかりとってくれる派遣会社と契約するようにしている」(92.4%)、「私の職場では、部下の派遣スタッフに、出退勤時に声をかけている」(92.4%)、「私の職場では、派遣スタッフも部や会社内の歓送迎会や食事会、飲み会に誘っている」(90.7%) などであり、いずれも 9 割を超えている。次いで、「私の職場では、派遣スタッフを名前で呼んでいる」(88.7%)、「私の職場では、派遣スタッフの仕事ぶりに問題を感じた場合、派遣会社と連携して対応するようにしている」(88.3%) も高い。

一方、実施率が相対的に低い項目は、「私の職場では、派遣スタッフにも社員と同じ Off-JT (日常業務を離れて行われる研修) を行っている」(35.0%)、「私の職場では、

派遣スタッフにも Off-JT を行っている」(38.4%) といった Off-JT の実施に係る項目、「私の職場では、派遣スタッフの将来のキャリアについて、派遣会社と話し合うようにしている」(36.9%)、「私の職場では、派遣スタッフのキャリアアップを支援している」(47.6%) といったキャリアアップ支援に係る項目である。

分野としては、「取引先の選定、派遣契約」「職場環境のマネジメント、人間関係のマネジメント」に係る項目で概して実施率が高く、「育成」に係る項目で実施率が低くなっている。

図表 3-4 派遣労働者の雇用管理改善に係る取り組みの実施の有無
(派遣先企業管理者調査)



(出所) 図表 2-5 と同じ

(3) 課題についての取り組み事例

派遣労働者の雇用管理改善の課題となっている、①労働時間管理（残業防止）、②仕事の指示の仕方、③働きやすい職場環境作り、④雇用管理レベルの向上についての派遣先企業における取り組み事例としては、以下のようなものがある¹。

①労働時間管理（残業防止）

－派遣スタッフの超過労働を早めに把握し、超過労働防止に取り組んでいる例

- ・ 派遣スタッフのタイムシートは半月に1回チェックしていたが、繁忙期は、残り半月で労働時間をコントロールするのは難しいため、毎日チェックする形に変え、早めに残業削減などの手を打てるようにした。
- ・ 派遣スタッフが日々の作業時間を入力し、それを指揮命令者・管理監督者が承認するITシステムを導入した。月途中で時間外労働が36協定の設定値の7割を超すと指揮命令者に警告メールが来る仕組み。指揮命令者はそれを見て、残業削減に取り組んでおり、必要があれば、派遣会社に一時的な増員を依頼している。

②仕事の指示の仕方

－仕事の指示の仕方を工夫している例

- ・ 派遣スタッフに仕事を頼む際は、単に狭い範囲の仕事の仕方やOA機器の操作方法だけでなく、前後の仕事の流れとその中でなぜこの業務が存在しているのか、どういうミスが起こりがちなのかを説明し、常に念頭におくよう指導している。
- ・ 派遣スタッフに業務を与える際には、重要度・位置づけ等しっかり理解させている。業務が丁寧になること、良好な職場の人間関係を築けるよう気を配っている。また、業務の区切りごとの報告時に、一言、感謝の意をあらわすよう心がけている。
- ・ 当面の業務について説明するだけでなく、「この業務を覚えたら、その後、こういう形で発展していくので、次にはこういう業務を覚えてもらう」など、業務を覚えていくスケジュールを説明することで、派遣スタッフも見通しを持って働くことができる。

③働きやすい職場環境作り

－挨拶の徹底など職場内のコミュニケーションづくり

- ・ 挨拶を徹底している。挨拶は、正社員、派遣スタッフに関係なく、よいコミュニケーションづくりの基本であり、することで効果がある。

¹ 特に断りのない限り、三菱UFJリサーチ&コンサルティング『労働者派遣事業における派遣スタッフの雇用管理改善に向けて』（厚生労働省委託 平成20年度労働者派遣事業における雇用管理改善推進事業報告書）2009年3月による。

- ・ 派遣スタッフを「派遣さん」などと呼ばずに、社員同士のときと同様、必ず名前で呼ぶようにということだけは社員に徹底している。
- ・ 正社員と派遣スタッフで、話すときの言葉遣いを変えないよう社員を指導している。

－派遣スタッフの立場に立った配慮

- ・ 忘年会や新年会などには必ず声をかけているが、参加を強要しないように気をつけている。

－相談しやすい環境づくり

- ・ 派遣スタッフの中から自主的にリーダーを出してもらい、不満、悩み事、仕事に対することなど何でも言える環境を作っている。

④管理レベルの向上

－導入時の注意や運用手引き等を社員に配布している

- ・ 派遣スタッフを依頼する際に都度、指揮命令者にメールを送って、依頼にあたっての注意点を再確認している。たとえば、最初の現場見学のときに個人を特定する行為をしてはいけないこと、初日までに席やPCを用意しておくことなどである。
- ・ 派遣スタッフの運用手引きを作成し、指揮命令者と管理監督者に配付している。
- ・ 指揮命令者等に、「ハラスメントとはこうだ」ということを都度メールで知らせ、防止に努めている。

－情報の共有を図っている

- ・ 派遣スタッフに接する社員が、「これだけは気をつけないといけない」点について、ネット上に情報を載せている。だが、一方的に発信し、「読んでくれているだろう」というだけではだめなので、毎年、説明会を行い、内容を伝えている。

－社員向けの教育研修・説明会を行っている

- ・ 派遣元の法務担当者を講師に迎え、総務・調達部門の社員を対象に、労働者派遣法をはじめとする基本的な法知識等について、教育研修を開催している。今後は一般社員を対象にしたeラーニングも行うつもりである。

(4) 更新・満了、中途解除に係る事例

労働者派遣契約の更新・満了、中途解除に係るトラブル事例、トラブル回避事例としては以下のようなものが把握された。

①契約の更新または満了（トラブル事例）

－契約更新の約束を守れずトラブルになった例

- ・ 能力が高く、職場の仲間にもとけこんで、よくやってくれる派遣スタッフだったので、ぜひ契約を更新したいと思い、早めにそのことを本人に伝えた。ところが、会社の方針で、派遣スタッフを活用していた業務を縮小することになり、派遣スタッフの契約を更新することができなくなった。しかし、派遣スタッフは、契約が更新されるものと思って他の仕事を断り、しかも職場の近くに引っ越してきていたため、「約束と違う」といってトラブルになってしまった。

②中途解約（トラブル例・トラブル回避例）

－直接、中途解約を申し入れられて派遣スタッフが困った例（トラブル例）

- ・ 新規事業のための増員として、派遣スタッフを1年契約で受け入れたが、その後、新規事業が頓挫して事業撤退することになったので、契約期間途中で、直接、派遣スタッフに契約解除を申し入れた。契約解除を言われた派遣スタッフは、今後どうしてよいのか困ってしまった。

－他部門への異動で、中途解約せず契約を満了した例（トラブル回避例）

- ・ 部門の業績が悪化し、派遣スタッフを活用していた業務を縮小することになり、派遣会社に中途解約の申し出を行った。しかし、できるだけ中途解約は避けようということで、派遣会社と人事部が協議を重ねた。その過程で、他部門で人材を必要としていることが分かり、派遣スタッフの了承を得て、別の部門において、契約満了までの期間、継続勤務してもらった。

4 派遣先における派遣労働者の雇用管理改善テキスト

「派遣受け入れ職場のための事務系派遣スタッフ活用のポイント」

ここでは、1～3を踏まえ、派遣先企業における派遣労働者活用の流れに沿って、派遣先企業の管理者・指揮命令者が直面することの多い雇用管理上の課題を取り上げ、雇用管理を適切に行う上でのポイントと、取り組み事例を示す。

