

#### 4. 雇用管理の改善に向けて

##### (1) 派遣先での雇用管理の工夫等

###### ① 派遣先での雇用管理の工夫【派遣スタッフ】

実施率が高いのは、派遣受け入れ時の対応と声掛けに関わる項目となっている。

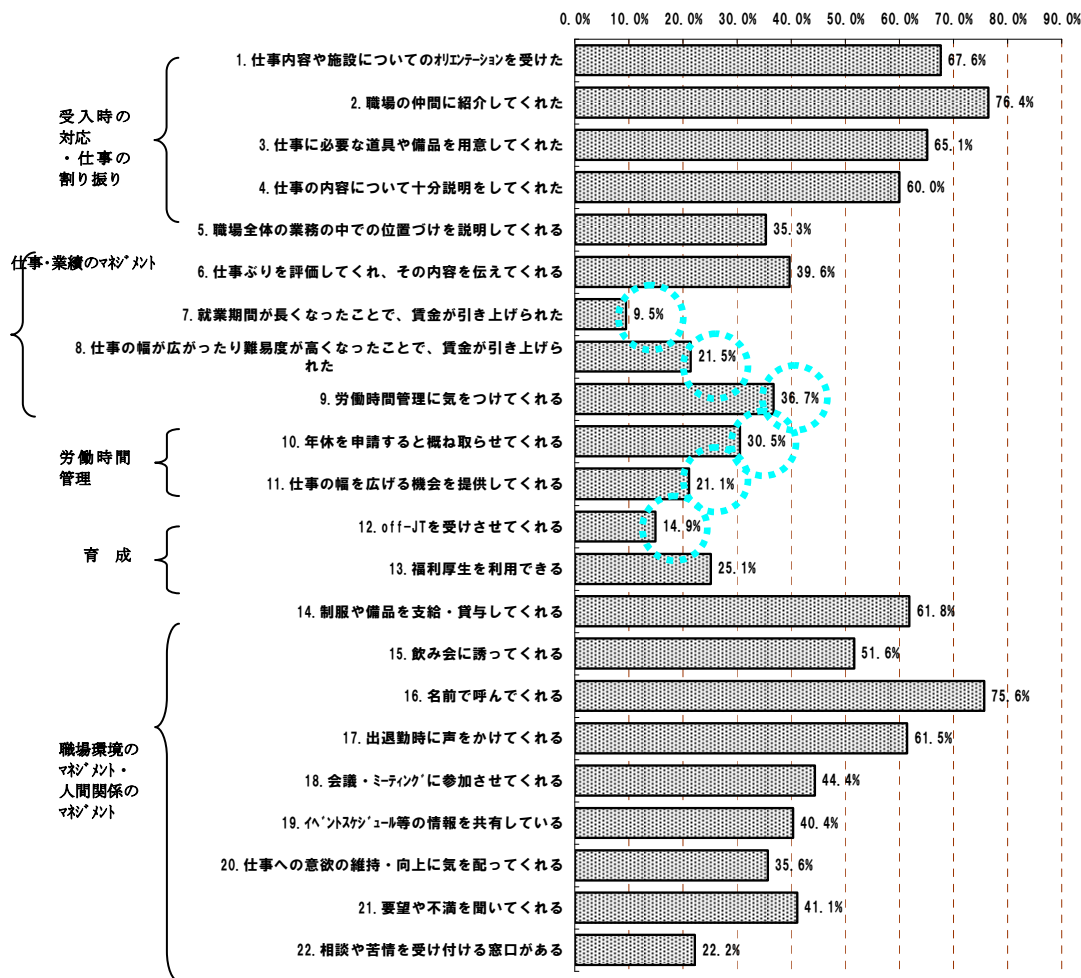
一方、賃金引き上げ、職業能力開発機会に関わる項目については概して実施率が低い。

・「就業期間が長くなったことで、賃金が引き上げられた」(9.5%)「Off-JTを受けさせてくれる」(14.9%)、「仕事の幅を広げる機会を提供してくれる」(21.1%)等  
また、仕事の管理、労働時間の管理の実施率は高いとは言えない。

・「仕事の幅が広がったり難易度が高くなったことで、賃金が引き上げられた」(21.5%)、「残業を適正な範囲内に収めるように、労働時間管理に気をつけてくれる」(36.7%)、「年休を申請すると概ね取らせてくれる」(30.5%)等

図表 I-4-1 派遣先での雇用管理の工夫等 (Q24)【派遣スタッフ】

(n=275)



## 一 事務系との比較

別の調査<sup>1</sup>で把握された事務系派遣の実施率（H20）と比較すると、全般的に事務系派遣のほうが、営業職・販売職派遣よりも取組・工夫の実施率が高くなっている。

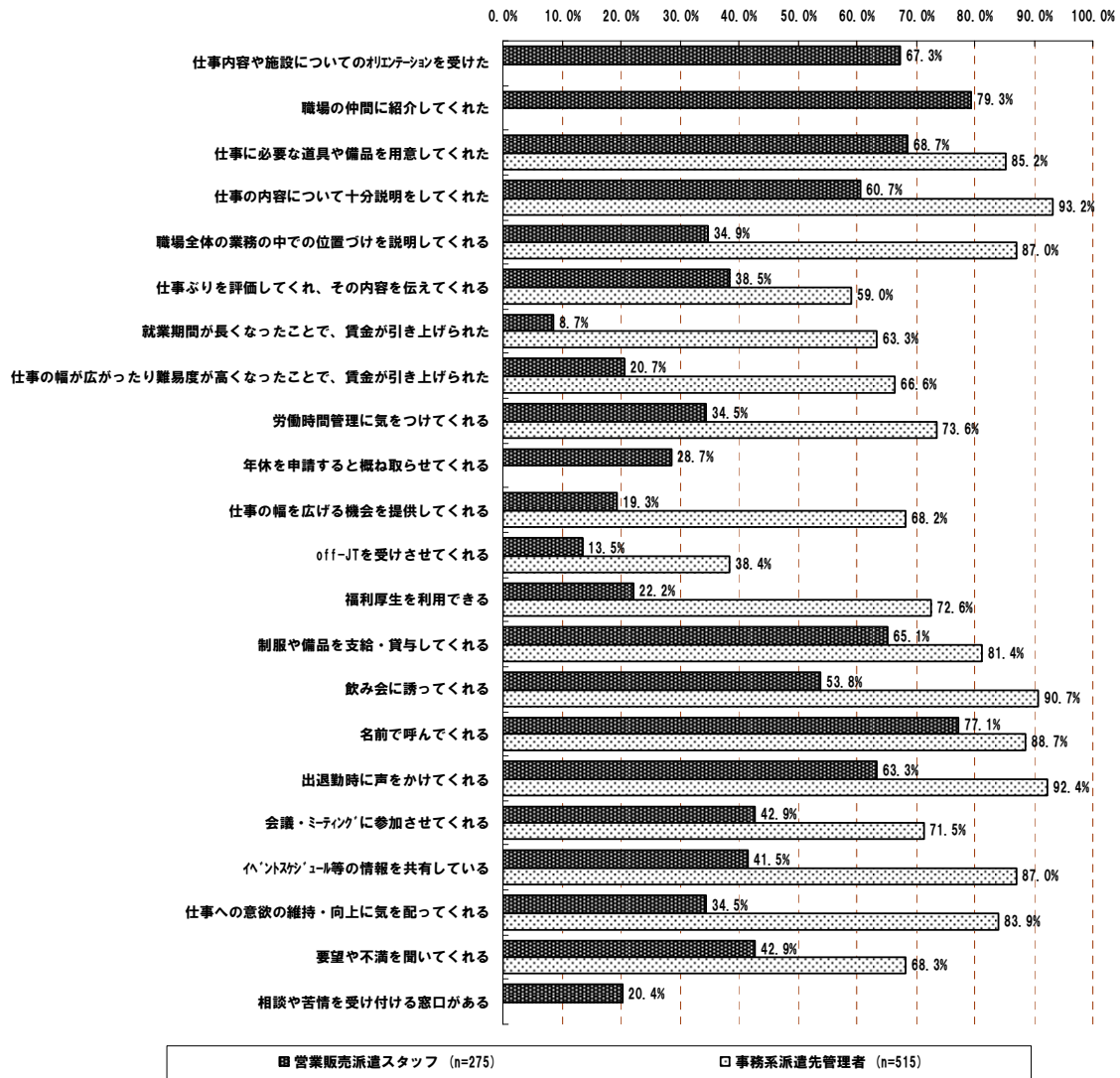
- ・事務系派遣では過半数が実施している取組・工夫のなかで、営業職・販売職派遣との実施率の差が大きいもの（事務系派遣の実施率が倍以上）としては、下表の項目が挙げられる。
- ・特に、「就業期間が長くなったことで、賃金が引き上げられた」は、営業職・販売職派遣での実施率は8.7%であるが、事務系派遣での実施率は63.3%であり、両者の差は7.3倍と特に高くなっている。
- ・また、「仕事の幅を広げる機会を提供してくれる」「福利厚生を利用できる」「仕事の幅が広がったり難易度が高くなったことで、賃金が引き上げられた」も、事務系派遣での実施率のほうが3倍以上高くなっている。

図表 I-4-2 派遣先での雇用管理改善の取組・工夫（Q24）【派遣スタッフ】  
（事務系派遣（H20）との比較）

項目	実施率（%）		差 ①／②
	①事務系	②営業・販売	
就業期間が長くなったことで、賃金が引き上げられた	63.3	8.7	7.3
仕事の幅を広げる機会を提供してくれる	68.2	19.3	3.5
福利厚生を利用できる	72.6	22.2	3.3
仕事の幅が広がったり難易度が高くなったことで、賃金が引き上げられた	66.6	20.7	3.2
職場全体の業務の中での位置づけを説明してくれる	87.0	34.9	2.5
仕事への意欲の維持・向上に気を配ってくれる	83.9	34.5	2.4
労働時間管理に気をつけてくれる	73.6	34.5	2.1
イベントスケジュール等の情報を共有している	87.0	41.5	2.1

<sup>1</sup> 「派遣スタッフの働きやすい職場環境に関する調査」（厚生労働省委託、派遣労働者の管理監督者と指揮命令者が調査対象。調査期間 2008 年 11 月、web 調査、回収数 515）による

図表 I-4-3 派遣先での雇用管理改善の取組・工夫 (Q24) 【派遣スタッフ】  
(事務系派遣 (H20) との比較) (つづき)



- 注 1) 営業職・販売職…派遣スタッフ票 (回答者は派遣スタッフ)。現在の派遣先について当てはまるもの。  
事務系…派遣先企業管理者票 (回答者は派遣先企業の管理者)。事務系職種の派遣スタッフの雇用管理改善に関して当てはまるもの。
- 注 2) 調査対象者が、一方は派遣スタッフ、他方は派遣先企業の管理者と異なるため、一概には比較できない。

## (2) 派遣元での雇用管理の工夫等

### ①派遣元での雇用管理の工夫【派遣スタッフ】

実施率が比較的高いのは、不安や悩みの聴取等に関わる項目である。

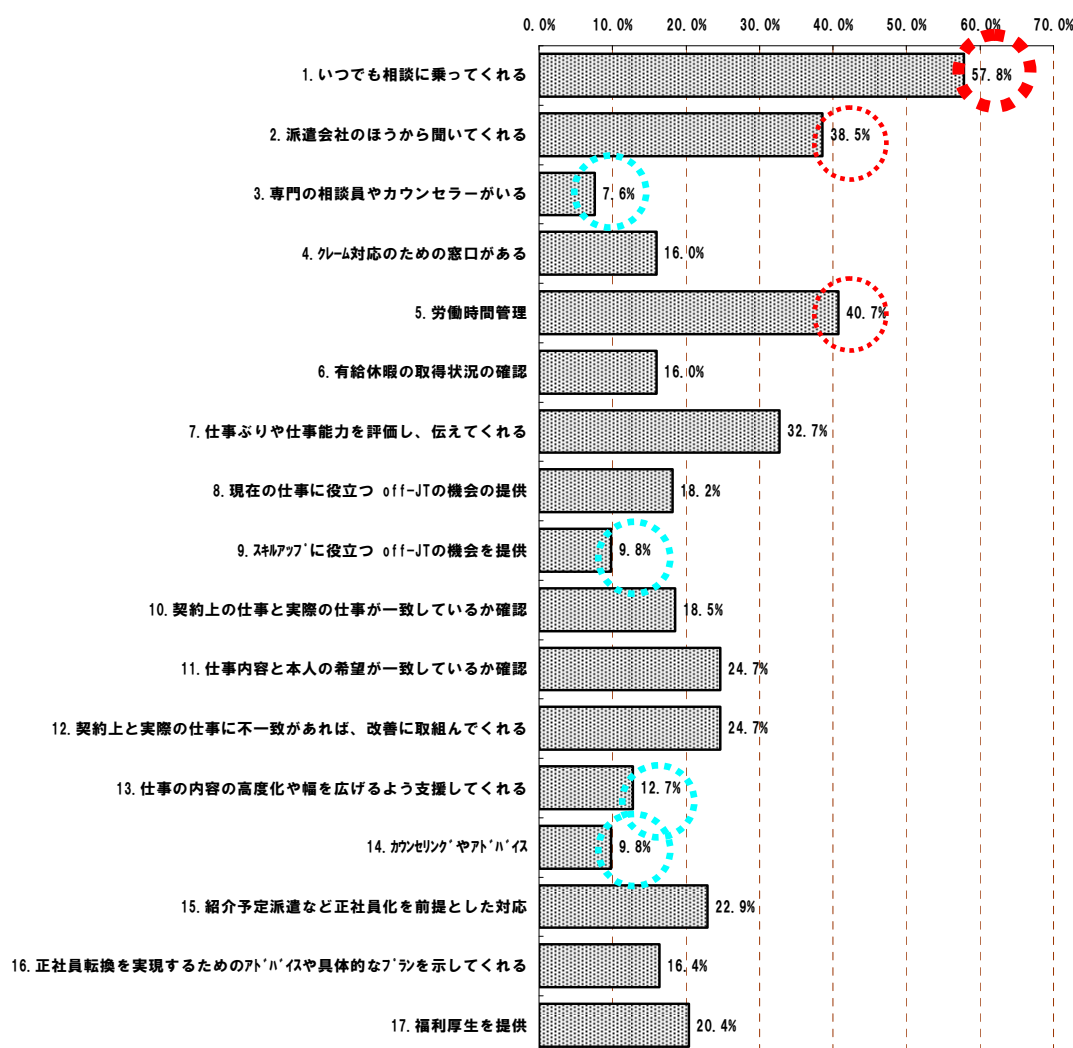
- ・「就労上の悩みや不安について、いつでも相談に乗ってくれる」(57.8%)、「就労上の悩みや不安について、派遣会社のほうから聞いてくれる」(38.5%)

一方、カウンセリング、育成、キャリアアップに関わる項目は実施率が比較的低い。

- ・「就労上の悩みや不安について、専門の相談員やカウンセラーがいる」(7.6%)、「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してくれる」(9.8%)、「将来希望する仕事やスキルアップに役立つ Off-JT の機会を提供してくれる」(9.8%)、「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、派遣先に働きかけたり、新しい派遣先を紹介してくれたりする」(12.7%)

図表 I-4-4 派遣元での雇用管理の工夫等 (Q26)【派遣スタッフ】

(n=275)



## ②派遣元での雇用管理の工夫【派遣会社】

比較的实施率が高いのは、不安や悩みの聴取や派遣先への働きかけに関わる項目等である。

- ・「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」(90.4%)
- ・「就労上の悩みや不安について、いつでも相談に乗る」(89.2%)
- ・「派遣スタッフが、派遣先で正社員と同様に、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」(73.5%)
- ・「派遣スタッフの雇用管理の改善に協力してくれるよう、派遣先に働きかけている」(72.3%)
- ・「契約上の仕事と、実際の仕事に不一致があれば、改善に取り組んでいる」(72.3%)
- ・「正社員転換を希望する派遣スタッフには、紹介予定派遣など正社員化を前提とした対応をしている」(67.5%)

一方、比較的实施率が低いのは、カウンセリング、福利厚生、キャリアアップに関わる項目等である。

- ・「就労上の悩みや不安について、専門資格を持つ相談員やカウンセラーがいる」(18.1%)
- ・「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行っている」(22.9%)
- ・「派遣スタッフ向けの福利厚生プランを充実させている」(28.9%)
- ・「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、派遣先に働きかけたり、新しい派遣先を紹介したりしている」(28.9%)
- ・「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」(37.3%)
- ・「有給休暇の取得状況を把握し、取れるよう派遣先に働きかけている」(39.8%) 等

### 一事務系との比較

別の調査<sup>1</sup>で把握された事務系派遣の実施率（H20）と比較すると、全般的に事務系派遣のほうが、営業職・販売職派遣よりも取組・工夫の実施率が高くなっている。事務系派遣では過半数が実施している取組・工夫のなかで、営業職・販売職派遣との実施率の差が大きいもの（事務系派遣の実施率が倍以上）としては以下がある。

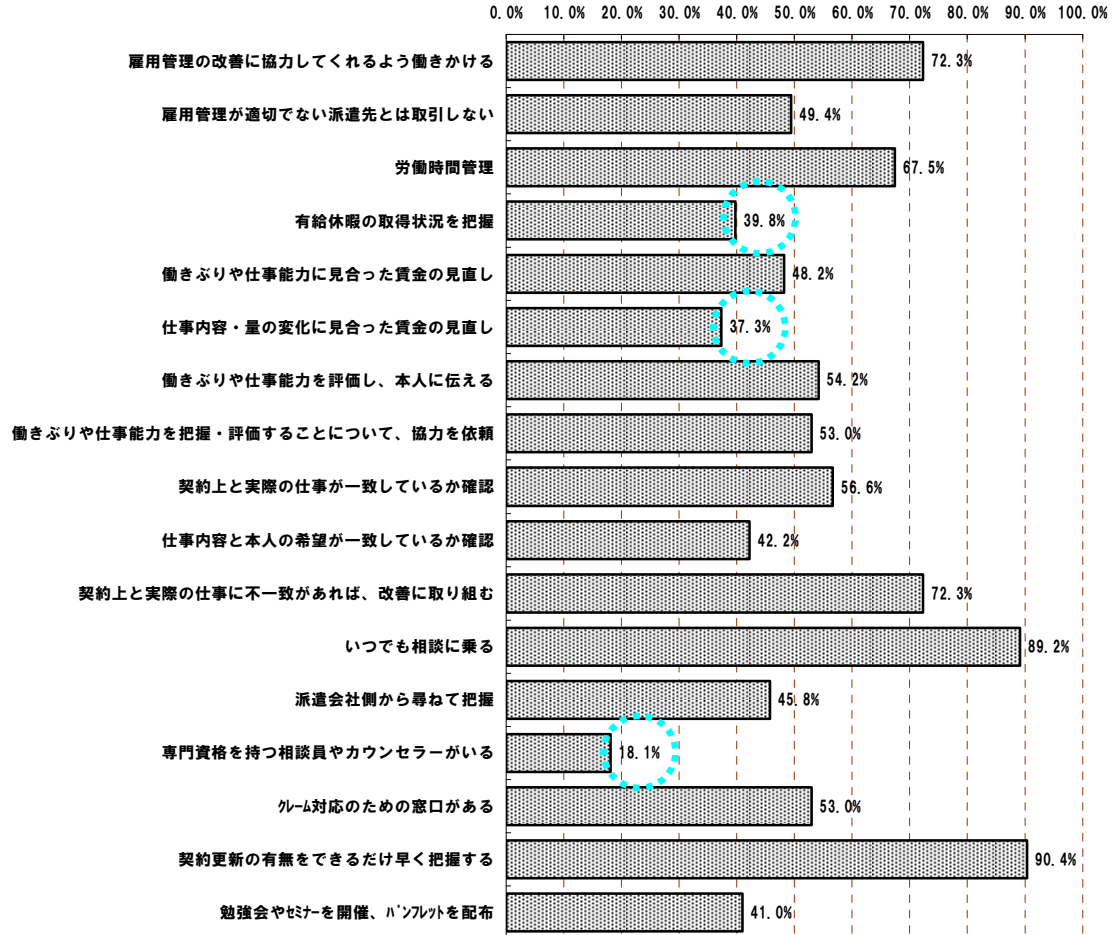
- ・「仕事内容・量の変化に見合った賃金の見直し」(37.3%、76.0%)、「福利厚生プランの充実」(28.9%、57.7%)、「カウンセリングやアドバイスを行う」(22.9%、45.7%)

<sup>1</sup> 「派遣サービスの質やスタッフの働く意欲の向上に関する調査」（厚生労働省委託、派遣会社の人材派遣事業・営業担当部長が対象。調査期間 2008 年 9 月、発送数 818、有効回収数 228）

図表 I-4-5 雇用管理改善の取組・工夫 (Q16) 【派遣会社】

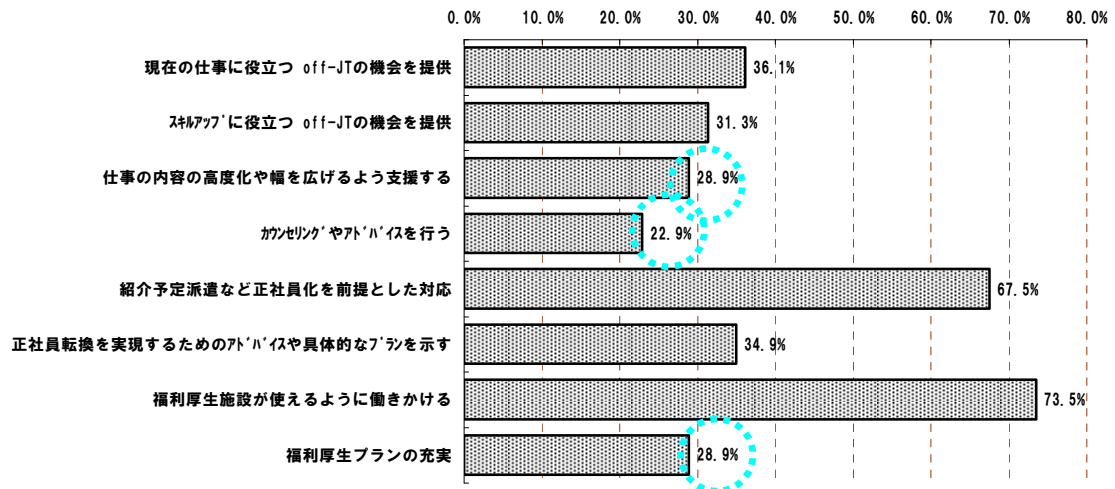
(n=83)

(労働時間、賃金、評価、仕事の継続性・安定性等)

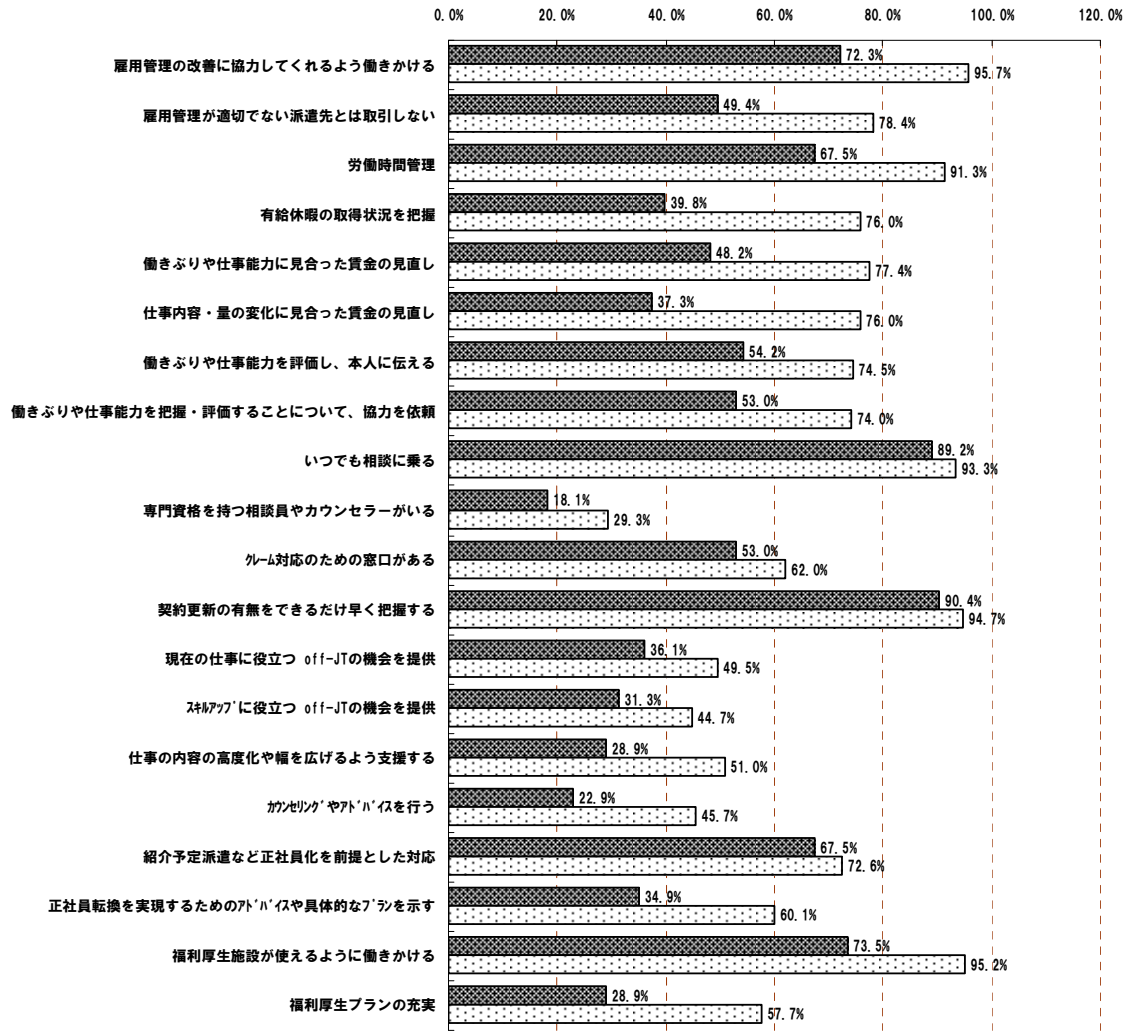


(n=83)

(教育訓練機会、福利厚生等)



図表 I-4-6 派遣会社による雇用管理改善の取組・工夫 (Q16) 【派遣会社】  
(事務系派遣 (H20) との比較)



■ (n=83) 営業販売 (派遣会社票) □ (n=208) 事務系 (派遣会社票)

営業職・販売職の派遣スタッフの雇用管理改善に関わる取組 (現在実施しているもの)	営業販売派遣会社 (n=83)	営業販売スタッフ (n=275)	事務系派遣スタッフの雇用管理改善に関わる取組 (H20) (「かなりできている」+「概ねできている」)	事務系 (n=208)
雇用管理の改善に協力してくれるよう働きかける	72.3%		顧客管理改善の協力を働きかけている	95.7%
雇用管理が適切でない派遣先とは取引しない	49.4%		雇用管理改善が不適切な派遣先とは取引しない	78.4%
労働時間管理	67.5%	38.2%	過度な残業の解消を働きかけている	91.3%
有給休暇の取得状況を把握	39.8%	12.7%	有給休暇を取得できるよう働きかけている	76.0%
働きぶりや仕事能力に見合った賃金の見直し	48.2%	31.6%	働きぶりや仕事能力に見合った賃金の見直し	77.4%
仕事内容・量の変化に見合った賃金の見直し	37.3%		仕事内容/量の変化に見合った賃金の見直し	76.0%
働きぶりや仕事能力を評価し、本人に伝える	54.2%		仕事能力を評価しスタッフ本人に伝えている	74.5%
働きぶりや仕事能力を把握・評価することについて、協力を依頼	53.0%		能力の把握/評価を派遣先企業に依頼している	74.0%
契約上と実際の仕事か一致しているか確認	56.6%	19.3%		
仕事内容と本人の希望が一致しているか確認	42.2%	24.0%		
契約上と実際の仕事に不一致があれば、改善に取り組む	72.3%	22.2%		
いつでも相談に乗る	89.2%	57.1%	就労上の悩み/不安を定期的に把握している	93.3%
派遣会社側から尋ねて把握	45.8%	38.9%		
専門資格を持つ相談員やカウンセラーがいる	18.1%	7.3%	悩み/不安の対応で相談員やカウンセラーを置いている	29.3%
チーム対応のための窓口がある	53.0%	12.7%	チーム対応のための窓口を設置している	62.0%
契約更新の有無をできるだけ早く把握する	90.4%		契約更新の有無を早く把握するようにしている	94.7%
勉強会やセミナーを開催、パンフレットを配布	41.0%			
現在の仕事に役立つ off-JT の機会を提供	36.1%	16.7%	現在の仕事に役立つ off-JT の機会提供	49.5%
スキルアップに役立つ off-JT の機会を提供	31.3%	9.1%	将来の仕事やスキルアップに役立つ off-JT の機会提供	44.7%
仕事の内容の高度化や幅を広げるよう支援する	28.9%	10.5%	仕事内容の高度化のための配置の工夫/働きかけ	51.0%
カンセリングやアドバイザーを行う	22.9%	9.1%	能力開発/キャリア形成に関するカンセリング実施	45.7%
紹介予定派遣など正社員化を前提とした対応	67.5%	23.6%	正社員化を前提とした対応の切り替え	72.6%
正社員転換を実現するためのアドバイザーや具体的なプランを示す	34.9%	14.5%	正社員就労実現のプラン提示/機会提供	60.1%
福利厚生施設が使えるように働きかける	73.5%		正社員同様の福利厚生施設使用の働きかけ	95.2%
福利厚生プランの充実	28.9%	18.2%	派遣スタッフ向けの福利厚生プランの充実	57.7%

### **(3) 雇用管理改善の効果**

アンケート調査の結果は、派遣元や派遣先が派遣スタッフの雇用管理に取り組むことで、派遣スタッフの仕事に対する意欲や満足度を向上させ、職場での疎外感をなくすことにつながることを示している。

#### **○派遣労働者の満足度に影響を与える工夫・取組**

##### **－職場での疎外感の緩和**

- ・派遣先企業が「派遣受け入れ初日に、派遣スタッフを職場の仲間に紹介する」こと、「派遣スタッフを「派遣さん」と呼ばず名前と呼ぶ」こと、「正社員と同様に仕事への意欲の維持・向上に気を配る」ことは、派遣スタッフの職場での疎外感を低下させる

##### **－労働時間、休日休暇に対する満足度**

- ・派遣先企業や派遣会社が「残業を適正な範囲内に収めるように、労働時間管理に気をつける」ことは、派遣スタッフの労働時間に対する満足度を向上させる
- ・「年休を申請すると概ね取らせてくれる」こと、派遣会社が「有給休暇が取れているか確認し、取れるよう派遣先に働きかける」ことは、派遣スタッフの休日・休暇に対する満足度を向上させる

##### **－賃金水準、働きぶりの評価に対する満足度**

- ・「派遣就業の期間が長くなったことで、賃金を引き上げる」こと、「仕事の幅が広がったり、難易度が高くなったことで、賃金を引き上げる」ことは、派遣スタッフの賃金水準への満足度を高める
- ・派遣先企業や派遣会社が「派遣スタッフの仕事ぶりを評価し、その内容を伝える」ことは、働きぶりの評価に対する派遣スタッフの満足度を向上させる

##### **－仕事内容に対する満足度**

- ・派遣会社が「(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、派遣先に働きかけたり、新しい派遣先を紹介する」ことは、派遣スタッフの仕事内容に対する満足度を向上させる
- ・派遣先企業が「派遣スタッフの仕事ぶりを評価し、内容を伝える」ことは、派遣スタッフの仕事内容に対する満足度を向上させる

##### **－将来のキャリアに対する派遣で働くことの肯定度**

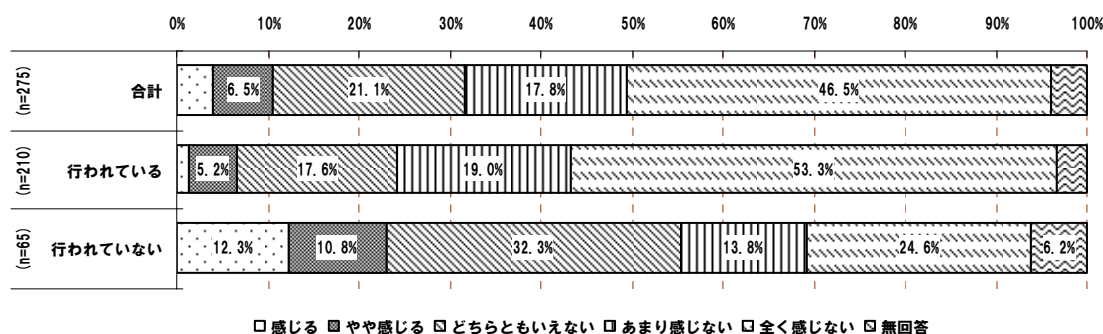
- ・Off-JTについては、派遣先企業が「Off-JTを受けさせてくれる」ことや、派遣会社が「現在の仕事に役立つ Off-JT」や「将来希望する仕事やスキルアップに役立つ Off-JT」の機会を提供することは、派遣で働くことが将来のキャリアにプラスになると思う度合いを向上させる
- ・派遣先企業が「仕事の幅を広げる機会を提供する」ことや、派遣会社が「仕事の内容の高度化や幅を広げるよう支援する」ことは、派遣で働くことが将来のキャリアにプラスになると思う度合いを向上させる



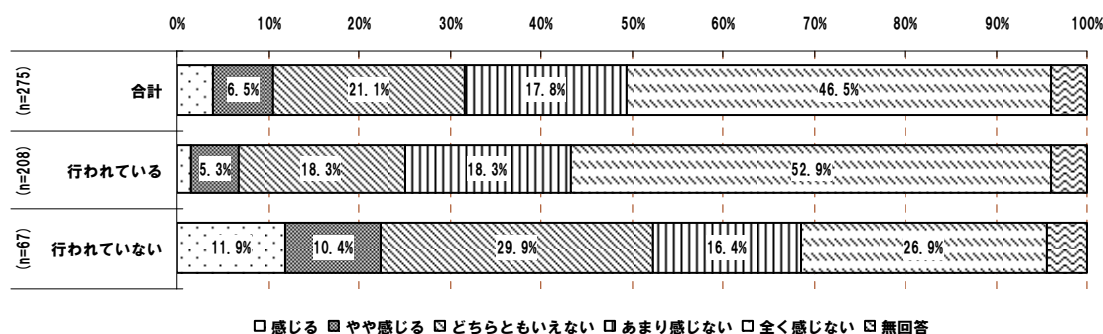
- ・派遣会社が「能力開発やキャリア形成に関するカウンセリングやアドバイスを実施する」ことは、派遣で働くことが将来のキャリアにプラスになると思う度合いを向上させる

図表 I-4-7 雇用管理改善の取組の効果：疎外感の緩和

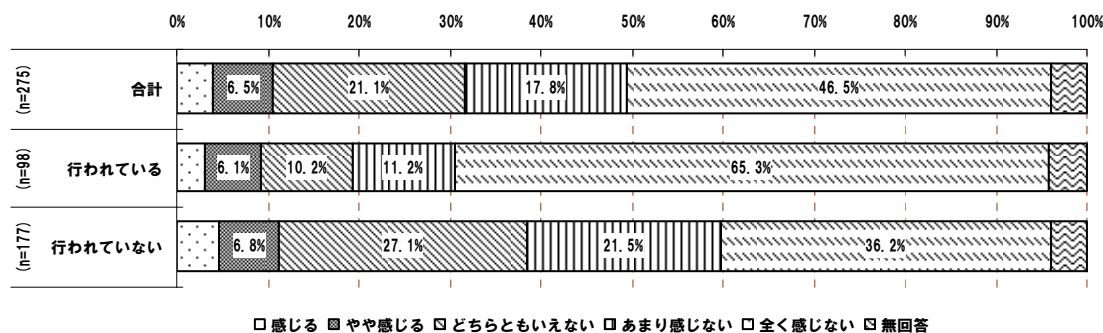
表側：(派遣先の取り組み) 派遣初日に職場の仲間に紹介してくれた (Q24)



表側：(派遣先の取組) 「派遣さん」と呼ばずに、きちんと名前呼んでくれる (Q24)



表側：(派遣先の取組) 正社員の部下と同様に、仕事への意欲の維持・向上に気を配ってくれる (Q24)



注 1) アンケートでは「疎外感を感じる」への該当を尋ねていたため、「当てはまる」「当てはまらない」を「感じる」「感じない」に言い換えている

注 2) 疎外感の緩和以外については、121 ページ以降を参照

#### (4) 雇用管理改善のポイント

営業職・販売職派遣の雇用管理改善に向けては、下記がポイントとなると思われる。

##### ○比較的長期で働く派遣スタッフについて

##### －抵触日管理、派遣受け入れ期間制限に対する正しい知識の普及（派遣元・派遣先・派遣スタッフ）

インタビューによれば、営業職・販売職派遣で働く派遣スタッフには、比較的長期で就業する人と、短期的に働く人の2タイプがあるとの指摘があったが、雇用管理改善のポイントも、比較的長期で働く人、短期で働く人によって異なってくる。

比較的長期で働く人については、営業職派遣、販売職派遣は、派遣の受け入れ期間制限を受ける業務であることから、まず重要になるのはいわゆる抵触日管理である。

派遣スタッフがその派遣先でどれだけの期間働くことができるのかについて、契約時に正しい情報を与えられることは派遣の基本であるが、それには派遣先企業が派遣受け入れ期間を正しく認識していることが前提である。すなわち、派遣受け入れ期間は、派遣スタッフ単位ではなく、派遣先の就業場所ごとの同一業務単位であること、このため、派遣スタッフや派遣会社が変わっても、期間が通算されることについて、派遣先企業は正しく理解する必要がある。派遣会社を超えて、同じ就業場所の同一業務での派遣活用の通算期間がどれだけであるかは、派遣先企業にしか把握できないことであるため、派遣先企業は、派遣スタッフを受け入れようとする際、抵触日を派遣会社に通知する義務がある。派遣会社調査によれば、「自由化業務では派遣スタッフの受け入れに際し、派遣先が抵触日を派遣元に通知する義務があることを知らなかった」は、雇用管理に関する派遣先の問題として3番目に多く挙げられており、改善の余地は大きいと思われる。そして、派遣受け入れ期間の上限が来たときには、抵触日を超えて派遣スタッフを活用することはできないため、派遣先企業は、派遣活用を終了するか、その派遣スタッフを直接雇用するかが必要となる。

派遣スタッフの側から見れば、その派遣先企業での派遣受け入れ期間後、派遣先での直接雇用にせよ、新たな派遣先での派遣就労にせよ、働くことができるのかどうかは重要な問題である。それについて派遣先企業、派遣スタッフ双方の意向を聞きながら調整を行い、就労の見通しに係る派遣スタッフに情報を与えるのは派遣会社の役目である。

販売職・営業職派遣で働く派遣スタッフには、仕事内容や会社を選べることや働く時間や場所を選べることから、積極的に派遣という就労形態を選んでいると思われる人が比較的多いことが本調査からはうかがわれた。派遣受け入れ期間の上限が来たときに派遣先から契約社員での直接雇用の申し入れがあったらどうするかとの問いに対し、「当

面の手取り賃金が下がるならば、正社員になるチャンスがあっても断る（別の派遣先を探してもらう）」とする人の割合は、「当面の手取り賃金が下がっても、正社員になるチャンスがあるので承諾する」とする人の割合とほぼ同程度であった。派遣先企業を変わる場合には、新たな派遣先の開拓やマッチングも必要となる。派遣スタッフが不安を持たず、円滑に次の就業に移ることができるよう、派遣会社は早めに派遣先企業や派遣スタッフから情報を収集するとともに、必要な調整を行うことが求められる。

ただし、派遣スタッフ調査によれば、派遣受け入れ期間に上限（最長3年）があることや、受け入れ期間の上限は職場単位であることを「知らなかった」人が回答者の6割以上を占めていた。派遣スタッフの満足度、納得度を高める上では、派遣スタッフにも、派遣受け入れ期間制限について正しく理解してもらうことが必要である。

なお、営業職・販売職派遣においては、長期的に働く派遣スタッフについて、派遣から請負に移行し、派遣会社が職業能力開発等の人的投資を積極的に行う例も見られる。派遣での就労が長期化した派遣スタッフについて、雇用の安定を図り、賃金等労働条件の向上を図るには、労働条件がより高い就業機会が得られるようなスキルや資格を身につけさせたり、年齢が比較的高くなっても就業機会が得やすいようなスキルや資格を身につけさせることも長期的には必要となってくると思われる。派遣会社で直接雇用し、常用型派遣や請負に移行していくことも一つの方策と考えられる。

## ○比較的短期で働く派遣スタッフについて

### －派遣スタッフの希望の把握と派遣先の開拓

一方、比較的短期で働く派遣スタッフについては、派遣会社は、早めに、派遣スタッフに次の派遣就業についての希望を聞き、希望に添った新たな派遣先の開拓やマッチングを行うことがポイントとなる。

## ○その他のポイント

アンケートやインタビューにより、雇用管理改善の課題・阻害要因と指摘された問題の改善を図るとともに、派遣スタッフの仕事に対する意欲や満足度を向上させ、職場での疎外感をなくすことにつながると思われる取組を行うことがポイントとなると思われる。

### －受け入れ職場における派遣スタッフへの接し方

調査からは、派遣先企業が「派遣受け入れ初日に、派遣スタッフを職場の仲間に紹介する」ことや、「派遣スタッフを「派遣さん」と呼ばず名前で呼ぶ」こと、「正社員と同様に仕事への意欲の維持・向上に気を配る」ことは、派遣スタッフの職場での疎外感を低

下させることを示唆している。派遣スタッフの受け入れ職場の従業員が、派遣スタッフを職場の仲間として同じように接することが、派遣スタッフの疎外感を緩和し、ひいては職場への定着や仕事へのモチベーションを高めることにつながると思われる。

### －仕事の管理（契約に定めた範囲で派遣スタッフに業務を依頼すること）

派遣会社、派遣先企業ともに、派遣スタッフの仕事の管理を行うこと（契約に定めた範囲で業務を依頼し、契約にない業務を依頼したい場合は契約を変更すること）が、派遣スタッフの就業条件を確保し、雇用管理を改善する第一歩として重要である。

販売職派遣を依頼する派遣先企業のなかには、派遣という就労形態について十分な知識を持たず、アルバイト感覚で派遣スタッフを活用しているところもあるとの指摘があったが、派遣スタッフに依頼できる業務は予め契約に定められた業務のみである。派遣先企業の契約担当者は、派遣スタッフがその就業期間中、契約に定めた内容で就業することに対して責任がある。また、もし、契約にない業務を依頼したい場合には、契約を変更する必要がある。

また、派遣会社も、派遣スタッフが派遣先において契約に定めた業務に従事しているかチェックすることが求められる。派遣スタッフ調査によれば、派遣会社が「派遣就業中に、契約上の仕事と実際の仕事が一致しているか確認してくれる」、「契約上の仕事と、実際の仕事に不一致があれば、改善に取り組んでくれる」とする割合は各 24.7%と必ずしも高くないことから、改善の余地はあると思われる。

### －労働時間の管理

派遣スタッフ調査では、労働時間、休日・休暇への満足度は比較的高いという結果が得られたが、販売職では「目標を達成するために、労働時間が長くなる」ことを雇用管理の課題に挙げる人も比較的多くなっている。「残業や休日労働の管理責任が、派遣会社（派遣元）でなく派遣先企業にあることを知らなかった」「派遣スタッフに残業をどれだけさせられるかは、派遣先の 36 協定ではなく、派遣会社（派遣元）と派遣スタッフが結んでいる 36 協定によって決まることを知らなかった」を雇用管理に関する派遣先の課題としてあげる割合は各 23.4%、16.9%であるが（派遣会社調査）、派遣先企業がこれらを正しく認識することが必要である。また、派遣会社や派遣先企業が「残業を適正な範囲内に収めるように、労働時間管理に気をつけてくれる」とする割合は必ずしも高くない（各 40.7%、36.7%）。派遣先企業や派遣会社が「残業を適正な範囲内に収めるように、労働時間管理に気をつける」ことは、派遣スタッフの労働時間に対する満足度を向上させることから、派遣スタッフに過度な超過勤務をさせることのないよう派遣先企業、派遣会社ともに努めることが、派遣スタッフの雇用管理の改善には必要である。

## 一指揮命令系統の適正化

販売職派遣では、派遣先と実際の就業場所が異なる場合があり、そのため、指揮命令系統に混乱が生じやすいといった問題がインタビュー等で指摘されており、派遣先以外の人が指揮命令してはいけないことへの認知度を高めること、派遣先以外の人が指揮命令しないような工夫を行うことがポイントとなる。

## 一雇用の安定化・不安の緩和

雇用が不安定であることは、営業職・販売職派遣に係る雇用管理上の特に大きな課題と認識されている（派遣会社調査）。先に述べたように、派遣スタッフには比較的長く働く人、短く働く人がいることが指摘されているが、それぞれについて、派遣スタッフが希望する場合はできるだけ円滑に次の就業機会に移れるよう派遣会社は努力する必要がある。

また、インタビューによれば、販売職派遣などでは1カ月など短い契約期間で更新が繰り返される傾向があり、販売ノルマのプレッシャーとあいまって、派遣スタッフが雇用の継続に不安を持ちながら働いているケースのあることが指摘された。契約期間を必要以上に短期にすることのないよう、派遣先企業、派遣会社ともに努力することが求められる。

## 一働きぶりの評価と賃金引き上げ

派遣スタッフ調査によれば、労働時間、休日・休暇への満足度は比較的高い一方、賃金水準、将来のキャリアへのプラス、働きぶりの評価に対しては満足度が比較的低くなっている。また、同一派遣先で長く働いている派遣スタッフについては、働きぶりが評価されていることについての満足度が比較的高い一方、「スキルが向上しているのに賃金が上がらない」ことや「賃金水準」を問題視したり不満を感じている傾向が見られた。

調査結果は、派遣先企業や派遣会社が「派遣スタッフの仕事ぶりを評価し、その内容を伝える」ことは、働きぶりの評価に対する派遣スタッフの満足度を向上させることを示唆しており、これを行うことは派遣スタッフの雇用管理を改善する上でもポイントになると思われる。

一方、賃金引き上げについては、これを行えば派遣スタッフの満足度は向上すると思われるものの、「派遣就業の期間が長くなったこと」や「仕事の幅が広がったり、難易度が高くなったこと」で賃金を引き上げたり、「仕事内容・量の変化に見合った賃金の見直し」を行うことは、雇用管理改善の取組・工夫の中でも実施率が比較的低い。ただし、事務系派遣では行っているとする割合も少なくなく、営業職・販売職派遣とは実施率のギャップが大きい。事務系派遣と一概に比較することはできないとはいえ、改善の余地はあると思われる。

### 一職業能力開発の機会

派遣先が「Off-JTを受けさせてくれる」「仕事の幅を広げる機会を提供してくれる」とする割合は比較的低く、しかも、事務系派遣に比べても実施率は低く、ギャップが大きい。しかしながら、調査結果は、Off-JTの機会を提供したり、派遣先企業が「仕事の幅を広げる機会を提供する」ことや派遣会社が「仕事の内容の高度化や幅を広げるよう支援する」ことは、派遣で働くことが将来のキャリアにプラスになると思う度合いを向上させることを示唆している。直接雇用の労働者に比べ、有期の派遣スタッフに対しては派遣先企業も、派遣会社も職業能力開発に係る投資を行うインセンティブを持ちにくいとの指摘もあるが、派遣スタッフのエンプロイアビリティを高める上でも、賃金等の労働条件の向上を図る上でも、職業能力開発の機会を得ることは重要なポイントとなる。

### 一スタッフフォローの強化

派遣スタッフの悩みや不安を聞いたり相談にのることは、派遣会社における雇用管理の工夫のなかでも実施率が高くなっている。本調査では、サンプル数が少ないため明らかにすることはできなかったが、概してスタッフフォローの頻度が高いほど、派遣スタッフの定着率や満足度は高くなる。ただし、販売職派遣など派遣先と実際の就業場所が異なるようなケースでは、派遣スタッフのフォローが通常よりも難しいとの指摘もあった。派遣会社によるスタッフ訪問を行いやすくする工夫や、派遣先企業の協力が必要である。

### 一派遣スタッフの雇用管理を適切に行える人材の育成が必要

派遣スタッフの雇用管理を適切に行い、さらにその改善を図っていくには、派遣会社の営業担当者・コーディネーターが果たす役割が大きい。派遣スタッフの要望や不安・不満を把握し、派遣先企業に対し、派遣スタッフの労働条件の向上等の雇用管理改善を働きかけていく役割を担っているからである。一方、派遣先企業においては、派遣スタッフを受け入れる職場の管理者や指揮命令者の果たす役割が大きい。派遣スタッフへの接し方や、指揮命令・管理の仕方が、派遣スタッフの満足・不満足や、雇用管理の改善に直結するからである。派遣スタッフの雇用管理改善を図っていくには、派遣会社の営業担当者・コーディネーターや、派遣先企業の管理者・指揮命令者など、派遣スタッフの雇用管理改善に関わる人材の育成が大きなポイントとなる。

