

I 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 (調査研究結果の概要)

1. 調査研究の趣旨・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向上による労働条件の向上等に展望を持って働けるようにしていくことが重要な課題となっています。他方、派遣労働者には雇用管理に係る不満や要望が少なくなく、それへの対応が求められています。

そこで、有識者等により構成される研究会を組織し、派遣労働者の多くを占めるいわゆる登録型の事務系職種の派遣労働者（以下では「派遣スタッフ」とする）^{注1)}の雇用管理に焦点をあてて、約半年にわたって調査・検討を行ってきました。

研究会では、派遣元および派遣先事業者等に対するアンケート調査やインタビュー調査を通じて、派遣スタッフの雇用管理の現状と課題の把握を行うとともに、雇用管理改善^{注2)}に効果を上げている取組事例を収集し、それらを踏まえ、今後、派遣元・派遣先事業者が行うべき雇用管理の改善の取組の方向について検討、整理を行いました。

本報告書は、その成果を公表し、これから派遣スタッフの雇用管理改善に取り組もうという派遣元・派遣先事業者に、取組の参考事例をはじめとする情報提供を行い、派遣スタッフの雇用管理の改善に役立ててもらうことを目的とするものです。

注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（24号）を指しています。

注2) 「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、福利厚生等を指します。

2. 総論：基本的な考え方

本調査研究事業における、派遣スタッフの雇用管理改善についての基本的な考え方は、以下のとおりです。

(1) 派遣スタッフの雇用管理は、派遣会社、派遣先企業の双方が担うものである。
そのため両者それぞれにおいて取り組むべき雇用管理上の課題がある。

- 調査によれば、派遣スタッフの雇用管理に係る問題としては、契約内容と実際の仕事との不一致の是正（契約変更）、労働時間の管理、コミュニケーション、仕事に意欲的に取り組める環境づくり、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などが、特に対応すべきものとして意識されている。

(2) 派遣スタッフ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両者の利益につながるものである。

- 派遣スタッフの雇用管理の改善を通じ、派遣スタッフの働く意欲が向上することで、仕事の生産性の上昇や、優秀な派遣スタッフが辞めにくくなることが期待される。
…雇用管理改善に取り組むことは、派遣スタッフ自身だけでなく、派遣会社・派遣先企業の両者にもメリットがある。
- 派遣スタッフの雇用管理改善への取組は、派遣スタッフ・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ものである。

(3)派遣スタッフの雇用管理の改善を実現するには、派遣会社、派遣先企業、そして派遣スタッフ自身が努力し、それぞれが協力することが必要である。

派遣会社に求められること

- 派遣会社は、派遣スタッフを派遣先企業に派遣するだけでなく、就業中のフォローを丁寧に行うことが必要である。派遣スタッフの希望や不満を汲み取り、早めに対処することが、トラブルを防止し、派遣スタッフの働く意欲や定着率の向上につながる。
- 派遣労働には、企業を超えて就労機会をつくったりキャリア形成を行えるというメリットがある。派遣労働に対する派遣スタッフや社会からの理解を得るためにも、派遣会社は、派遣スタッフのキャリア形成や雇用の安定に努めるとともに、派遣スタッフが望む場合は、派遣労働を通じたスキルアップや処遇の向上、希望する派遣スタッフについては正社員化が可能となるよう支援を行っていくことが求められる。

派遣先企業に求められること

- 派遣先企業は、派遣スタッフの雇用管理の責任の一端を担っていることを自覚し、派遣会社任せにせず、派遣スタッフの雇用管理改善に努めるべきである。コンプライアンス重視は当然ながら、派遣スタッフを共に働く仲間とみて取り組むことが大切である。
- 特に、派遣スタッフに直に接する指揮命令者や管理監督者が、派遣労働に関して正しい知識を持ち、適切な雇用管理を行うことが必要である。また、自社の社員と同様にコミュニケーションを取るなどの適切な対応が、派遣スタッフが仕事に意欲的に取り組める環境をつくることに大きく寄与する。派遣先企業は、指揮命令者・管理監督者を対象に教育研修を行ったり、マニュアルづくり、ノウハウの共有等を行い、現場の管理レベルを上げることが必要である。

派遣スタッフに求められること

- 派遣スタッフ自身も、自分が望む働き方を実現するためには、派遣という働き方について正しい知識を持ち、派遣労働の特質をよく理解した上で、キャリア選択を行うことが必要である。
- 派遣スタッフとして働きながら希望するキャリアを実現したり、処遇を向上させるには、自ら目標を持ってスキルの向上等に取り組むことが必要である。

(4) 派遣会社、派遣先企業の双方において、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。

- 派遣スタッフの雇用管理改善の実現にあたっては、仕事と派遣スタッフの能力・希望のマッチングを行ったり、派遣就労中のフォローを適切に行う営業担当・コーディネーターが重要である。
派遣先企業における雇用管理の改善では、派遣スタッフに日々接し、指揮命令や管理監督を行う社員の果たす役割が大きい。
- しかしながら、調査によれば、派遣スタッフの指揮命令者・管理監督者の派遣労働についての理解や法的知識は十分とはいえない。しかも、「うっかり法律違反をしてしまわないか」不安を感じているのは、法的知識を比較的持っている人であり、法的知識があまりない人は不安さえ感じていないという問題がある。また、派遣スタッフの雇用管理改善に効果を上げた取組や工夫は、現状では個々の派遣元や派遣先の社員の努力に依存するところが大きく、情報やノウハウの共有が図られていない。派遣スタッフの雇用管理改善に関わる人たちへの教育研修の充実が求められる

以上のように、派遣スタッフの雇用管理改善に取り組むことは、派遣スタッフ・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ものです。

そのためには、派遣スタッフ・派遣会社・派遣先企業の3者が、その実現に向けてそれぞれ取り組むとともに、お互いが情報を共有したり協力することが必要です。

以下では、派遣会社、派遣先企業の役割に焦点を当てて、アンケート調査やインタビュー調査等で把握した実態や、各社の取組事例を挙げながら、「基本的な考え方」で述べた内容について詳しく見ていきたいと思います。

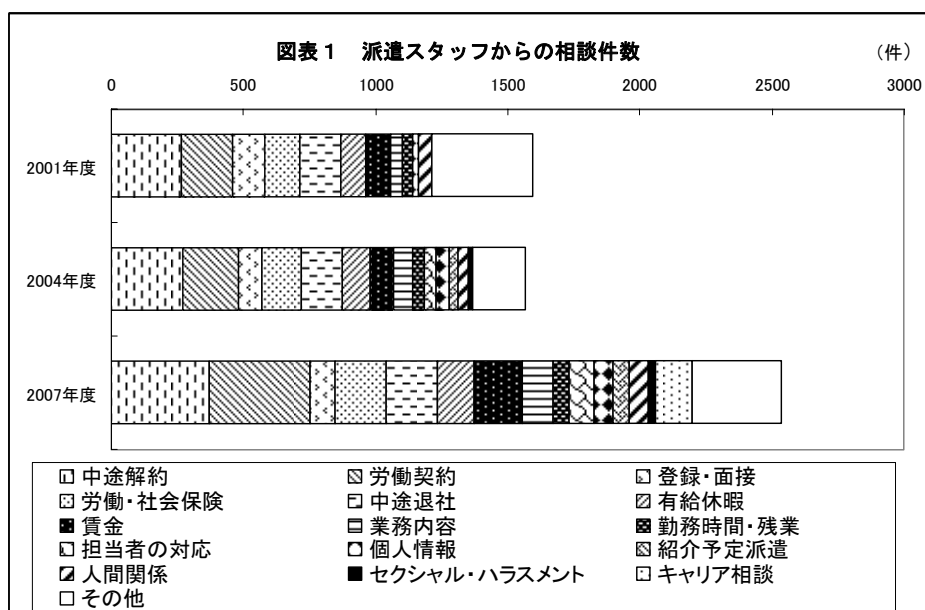
注) 派遣スタッフ自身も、自分の望むキャリアを明確にし、それを実現するために求められる能力開発等に取り組むことが必要となり、派遣会社や派遣先企業は、派遣スタッフに対してキャリア形成や能力開発に関わる情報を提供していくことが必要となります。しかし、本事業では派遣スタッフに対しての調査を行っていないことから、ここでは派遣スタッフによる取組課題については取り上げないこととします。

3. 各論

以下では、「基本的な考え方」で述べた内容について、事例等を挙げつつ少し詳しく見ていきたいと思います。

(1) 派遣スタッフの雇用管理は、派遣会社、派遣先企業の双方が担うものである。
そのため両者それぞれにおいて取り組むべき雇用管理上の課題がある。

派遣会社の業界団体である社団法人日本人材派遣協会では、「労働者派遣事業アドバイザー」事業を実施し、東京・名古屋・大阪に「相談センター」を設置しています。同センターへの派遣スタッフからの相談件数は年々増加する傾向にあり、相談内容としては「中途解約」「労働契約」「労働・社会保険」「中途退社」「賃金」が多いようです。



(出所) 社団法人日本人材派遣協会ホームページ 労働者派遣事業アドバイザー相談件数
(<http://www.jassa.jp/association/advice/index.html>)

上図：派遣スタッフの相談件数が年々増える傾向にあります。相談内容としては、「中途解約」「労働契約」「労働・社会保険」「中途退社」「賃金」などが多くなっています。

本事業で行ったインタビュー調査^{注1)}でも、派遣スタッフの雇用管理に係る問題としては、契約内容と実際の仕事との不一致の是正（契約変更）、労働時間の管理、コミュニケーション、仕事に意欲的に取り組める環境をつくるための工夫、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などが、特に対応すべきものとして意識されていました。

注1) 本事業では、派遣先企業、派遣会社へのインタビュー調査および派遣会社の営業担当・コーディネーターへのグループインタビュー調査を行いました。(2008年8～11月)

こうした問題を解決していくには、派遣会社、派遣先企業のそれぞれにおいて取り組むべき雇用管理上の課題があります。これは、派遣スタッフが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、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ります。

たとえば、派遣スタッフの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ができません。また、派遣スタッフの日頃の働きぶりを評価できるのは派遣先ですが、それを処遇に反映できるのは派遣元です。

そのため、派遣スタッフの雇用管理を改善し、派遣スタッフ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・協力が必要です。

（参考）派遣スタッフ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』,2006,東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門

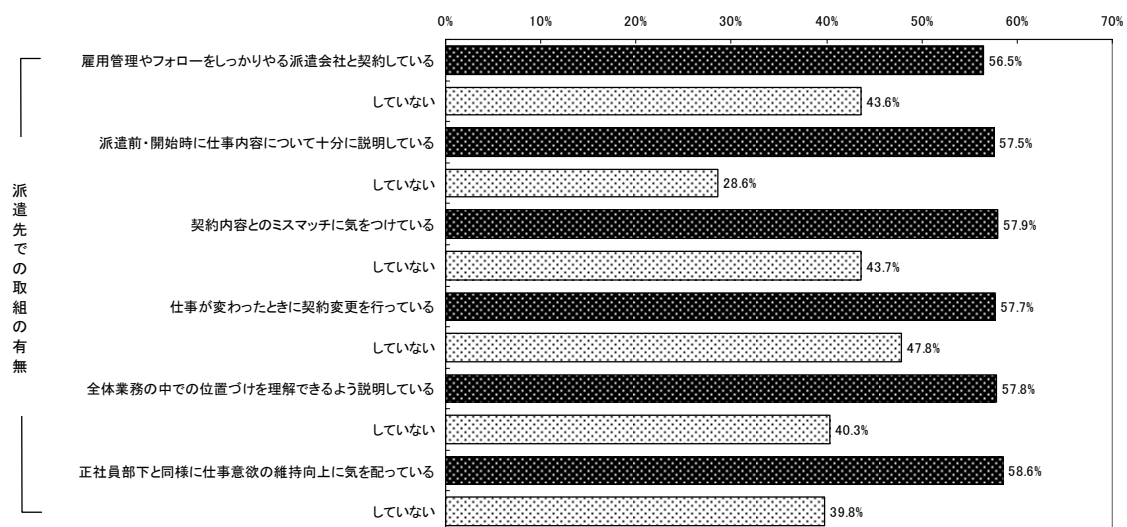
上図：派遣スタッフの雇用管理は、派遣元（派遣会社）と派遣先（派遣先企業）で、分担して行われます。

(2) 派遣スタッフ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両者の利益につながるものである。

派遣スタッフの雇用管理改善に取り組むことは、派遣スタッフ自身にとってメリットがあるだけでなく、派遣スタッフの働く意欲が向上することで、仕事の生産性の上昇や、優秀な派遣スタッフが辞めにくくなることが期待され、派遣会社・派遣先企業の両者にもメリットがあると考えられます。

実際、本事業で行った派遣先企業管理者調査（派遣先アンケート）^{注1）}では、派遣スタッフの雇用管理に取り組んでいる派遣先企業の管理者のほうが、そうでない人に比べて「派遣スタッフが期待しただけの働きぶりをしてしている」と回答する割合が高くなっています。また、派遣会社調査（派遣元アンケート）^{注2）}でも、派遣スタッフの継続就業支援ができているとする派遣会社のほうが、そうでない派遣会社に比べて、派遣スタッフの就業意欲が業界標準よりも優れていると回答する割合が高くなっています。

図表2 派遣先での取組の有無別「派遣スタッフが期待しただけの働きぶりをしてしている」とする割合（派遣先企業管理者調査）

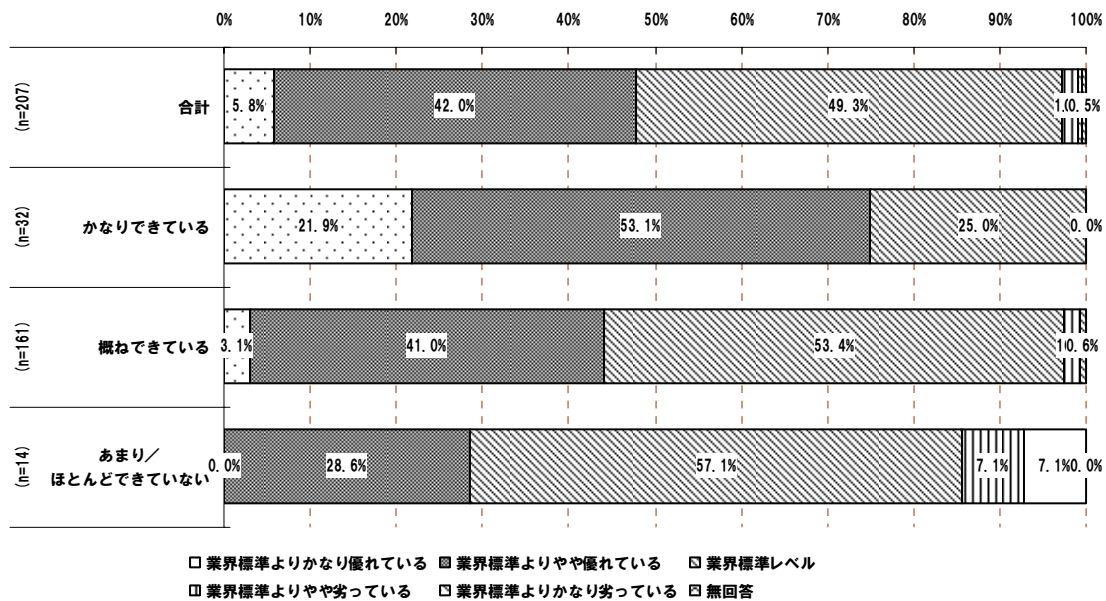


上図：派遣先企業が、派遣スタッフの雇用管理やフォローをしっかりと行う派遣会社を選んで契約したり、実際の業務と契約した内容とのミスマッチに気をつけたり、正社員と同様に仕事への意欲向上に気を配ったりすることは、派遣スタッフの働きぶりによい影響を与えているといえます。

注1）派遣先企業管理者調査（派遣先アンケート）：派遣先企業の派遣スタッフを部下に持つ管理監督者（部課長）と指揮命令者（係長）を対象にしたアンケート調査。有効回答数 515。実施時期は 2008 年 11 月。

注2）派遣会社調査（派遣元アンケート）：(社)日本人材派遣協会の会員企業（818 社）の人材派遣事業・営業担当部長を対象とするアンケート調査（回収率 27.9%）。実施時期 2008 年 9 月。

図表3 派遣スタッフの継続就業支援への取組に対する自己評価別
「業界標準に比べた派遣スタッフの働く意欲に対する自己評価」(派遣会社調査)



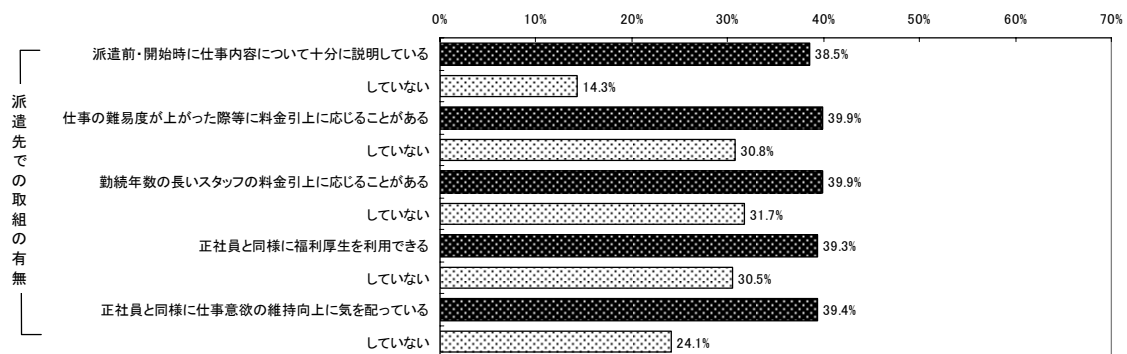
上図：派遣スタッフの継続就業^{注1)}支援への取組について、「かなりできている」「概ねできている」とする派遣会社のほうが、「あまりできていない」「ほとんどできていない」とする派遣会社よりも、派遣スタッフの働く意欲が「業界標準よりかなり優れている」「業界標準よりやや優れている」とする割合が高くなっています。

また、派遣スタッフの雇用管理に取り組むことは、派遣スタッフの定着率にもプラスの影響を与えています。派遣先企業管理者調査によれば、派遣スタッフの雇用管理に取り組んでいる派遣先企業の管理者のほうが、そうでない人に比べて「派遣スタッフが期待しただけの期間、勤め続けてくれている」と回答する割合が高くなっています。派遣会社調査でも、派遣スタッフの継続就業支援ができているとする派遣会社のほうが、そうでない派遣会社に比べて、派遣スタッフの定着率^{注2)}が高くなっています。

注1) 継続就業支援：希望すれば派遣という働き方のままで、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を、ここでは継続就業支援と称しています。

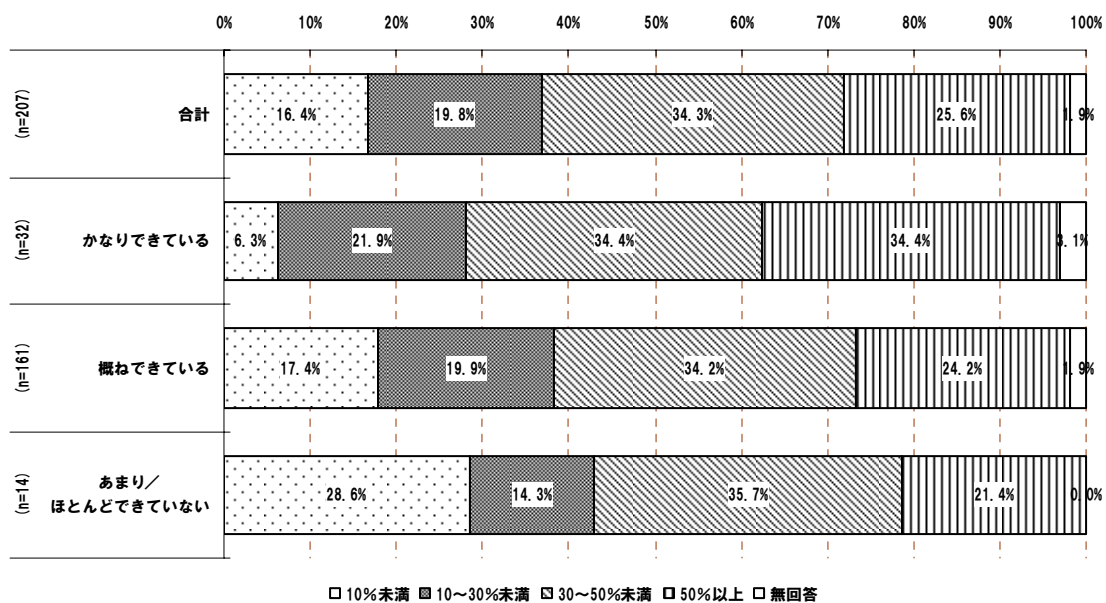
注2) 本事業の派遣会社調査では、派遣会社において調査実施の前月(2008年8月)に給与支払いの対象となった派遣スタッフのうち、通算2年以上働いている人の割合を「定着率」と呼んでいます。

図表4 「派遣スタッフが期待しただけの期間、勤め続けてくれている」とする割合（派遣先企業管理者調査）



上図：派遣先企業において、派遣前・開始時に仕事内容について十分に説明したり、仕事の難易度が上がった際や勤続年数が長くなった場合に派遣料金を引き上げたり、正社員と同様に福利厚生を利用できたり、または、正社員と同様に仕事への意欲の意欲向上に気を配ったりすることは、派遣スタッフの就業継続意欲の向上によい影響を与えているといえます。

図表5 派遣スタッフの継続就業支援への取組に対する自己評価別 派遣スタッフの定着率（派遣会社調査）



上図：派遣スタッフの継続就業支援への取組について、「かなりできている」「概ねできている」とする派遣会社のほうが、「あまりできていない」「ほとんどできていない」とする派遣会社よりも、派遣スタッフの定着率（同じ派遣会社で通算2年以上働いている人の割合）が高くなっています。

このように、派遣スタッフの雇用管理の改善に取り組むことは、派遣スタッフ・派遣会社・派遣先企業の3者にとってメリットがあります。

(3)派遣スタッフの雇用管理の改善を実現するには、派遣会社、派遣先企業、そして派遣スタッフ自身が努力し、ともに協力することが必要である。

派遣会社に求められること

以下ではまず、派遣会社に求められることについて示します。

■送り出し後のフォローが重要

本事業で行ったインタビュー調査において、派遣先企業から派遣会社に対する要望として多く出されたのが、「派遣スタッフの就業中のフォローを丁寧に行ってほしい」ということでした。

【派遣先インタビューより】派遣会社に望むこと

ー派遣するだけでなく、派遣後のフォローを適切にしてほしい

- ・派遣会社は派遣スタッフを送り出すだけでなく、送り出し後のフォローを適切にしてほしい。派遣スタッフにも、派遣先に直接言えない不満があるかもしれないので、そうしたことを聞き出してもらうことが大事である。

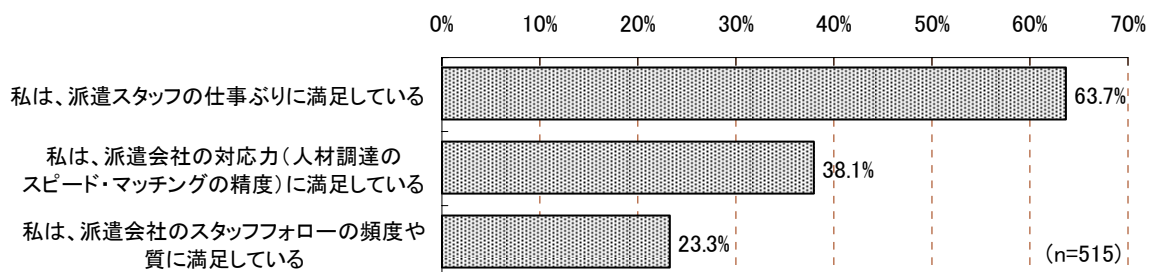
ー定期的なフォローをしてほしい

- ・派遣会社に最もお願いしたいのは定期的なフォローである。スタッフのモチベーションが上がるようなフォローをしてもらえると助かる。

派遣先企業の管理者を対象としたアンケート調査でも、派遣会社のスタッフフォローの頻度や質に対する満足度は、他の項目に比べて相対的に低くなっています。訪問頻度は、派遣先企業管理者調査、派遣会社調査のいずれにおいても「1カ月に1回程度」という回答が最も多くなっていますが、概して派遣会社に比べ派遣先企業の管理者の回答のほうが、訪問頻度が低いと回答する傾向が見られます。これは、スタッフフォローに対し、派遣先のほうが派遣元よりも大きな期待を持っていることの表れと見ることもできます。

図表6 派遣スタッフや派遣会社への満足度（派遣先企業管理者調査）

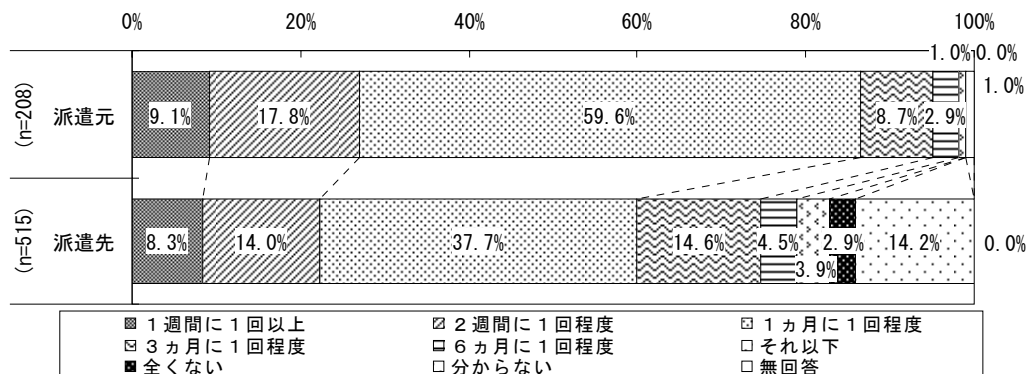
(MA)



(注) MA：複数回答

上図：派遣会社のスタッフフォローの頻度や質への満足度は、他の項目に比べて低くなっている。

図表7 派遣会社の担当者による派遣スタッフの訪問頻度（派遣会社調査・派遣先企業管理者調査）



上図：派遣元（派遣会社調査）に比べ派遣先（派遣先企業管理者調査）のほうが、訪問頻度について概して低く回答している。

派遣先企業管理者調査により、訪問頻度と派遣スタッフのパフォーマンス等の関係を見ると、派遣会社の担当者の訪問頻度が「6ヵ月に1回以下」ないし「全くない」と回答した派遣先の管理者は、それより高い訪問頻度を回答した管理者に比べて、定着率を始めとする派遣スタッフのパフォーマンスに対する評価が低く、また、スタッフの働きぶりに対する満足度も低くなっています。

図表8 派遣会社の担当者の訪問頻度別 派遣スタッフのパフォーマンス・満足度（派遣先企業管理者調査）

		パフォーマンス・満足度（抜粋、MA）				
		全体	私の職場の派遣スタッフは、仕事への意欲が高い	私の職場の派遣スタッフは、期待しただけの働きぶりを見せている	私の職場の派遣スタッフは、期待しただけの期間、勤め続けてくれている	私は、派遣スタッフの仕事ぶりに満足している
派遣会社担当者の訪問頻度	全体	515	235	286	190	328
		100.0%	45.6%	55.5%	36.9%	63.7%
	1週間に1回以上	43	15	21	19	27
		100.0%	34.9%	48.8%	44.2%	62.8%
	2週間に1回程度	72	35	42	24	43
		100.0%	48.6%	58.3%	33.3%	59.7%
	1ヶ月に1回程度	194	93	111	78	127
		100.0%	47.9%	57.2%	40.2%	65.5%
	3～6ヵ月に1回程度	98	44	57	30	62
		100.0%	44.9%	58.2%	30.6%	63.3%
	それ以下・全くない	35	14	13	6	16
		100.0%	40.0%	37.1%	17.1%	45.7%
	分からない	73	34	42	33	53
		100.0%	46.6%	57.5%	45.2%	72.6%

上図：派遣会社の担当者の訪問頻度が、「それ（6ヵ月に1回程度）以下」ないし「全くない」とする派遣先企業管理者は、派遣スタッフのパフォーマンスに対して、評価が相対的に低くなっています。

派遣会社でも、スタッフフォローの重要性を認識しています。何か問題が起ってからではなく、日頃から派遣スタッフの希望や不満を汲み取り、早めに対処することが、トラブルを防止し派遣スタッフの働く意欲や定着率の向上につながるといえます。

【派遣元インタビューより】

ー早めの対応が重要

- ・ 定期的なフォローで、スタッフの希望や要望をよく聞き、困っていることがある場合には早めに対応することが重要である。
- ・ 派遣開始当初にトラブルが発生することは稀であるが、スタッフに安心感を与えるために初期のフォローは重要である。職場の雰囲気、業務内容の相違、人間関係など、スタッフから詳細に確認する。派遣先企業にも確認し、そうであれば、業務内容の改善等を交渉する。
- ・ フォローや迅速な対応等を通じて、何でも相談してもらえ信頼関係をスタッフとの間に築くとともに、スタッフのモチベーションを向上させ、そのことが派遣先企業に評価されて雇用管理の改善につながるという好循環を作ることが大切。

《雇用管理改善の取組事例》

では、実際にどのようにすれば、スタッフフォローを改善することができるのでしょうか。以下では、きめ細かいスタッフフォローを行っている具体例をいくつかご紹介します。

【事例】スタッフフォロー

ーきめ細かいフォローの実施（派遣元）

- ・ 月に一度は、営業担当者かフォロー担当者が何らかの形で派遣スタッフに連絡を取り、就労状況や悩みを聞き出すようにしている。基本的には派遣先を訪問してスタッフに会うが、月々の訪問を望まないスタッフにはメール等でやりとりをしている。
- ・ 派遣スタッフは常時、携帯電話でもメールでも派遣会社の担当者に相談できる。フォロー担当者が不在でも対応できる窓口を設けるなどして迅速な対応を心掛けている。
- ・ 派遣会社の営業担当者が、メール等で派遣スタッフの現状、悩み、課題などをヒアリングし、即対応し改善していくシステムを確立した。やはり派遣スタッフとのコミュニケーションが大事だとわかった。
- ・ フォロー担当者は、派遣スタッフと定期的に面談することはもちろん、派遣先企業との面談も定期的に行っている。

ー派遣先内に派遣管理デスクを設置している例（派遣元）

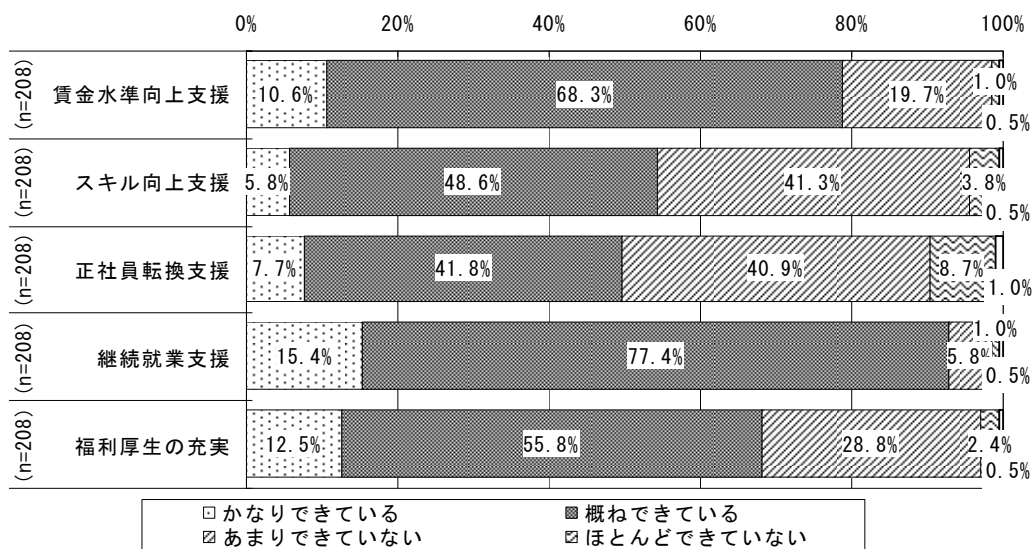
- ・ 派遣先の社内に「派遣管理デスク」を設置し、派遣元社員を常駐させている。派遣先に管理デスクがあることで、派遣スタッフが安心する。また、派遣元としても安定したサービスが提供でき、派遣スタッフの派遣先での雇用管理がしやすくなる。

■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の支援を

本来、派遣労働には、派遣スタッフがライフスタイルに合わせて柔軟な働き方を選んでいく際の選択肢が増やせるということのほか、一企業を超えて就労機会を作ったり、キャリア形成を行えるといったメリットがあります。

ここで「柔軟な働き方」であっても労働時間管理を適正に行うことは重要です。また、スキル向上、正社員転換については「できている」とする派遣会社は相対的に少なくなっていますが、派遣労働に対する派遣スタッフや社会からの理解を得るためにも、派遣会社は、派遣スタッフのキャリア形成や雇用の安定に努めるとともに、派遣スタッフが望む場合は、派遣労働を通じたスキルアップや処遇の向上、希望する派遣スタッフについては正社員化が可能となるよう支援を行っていくことが求められます。

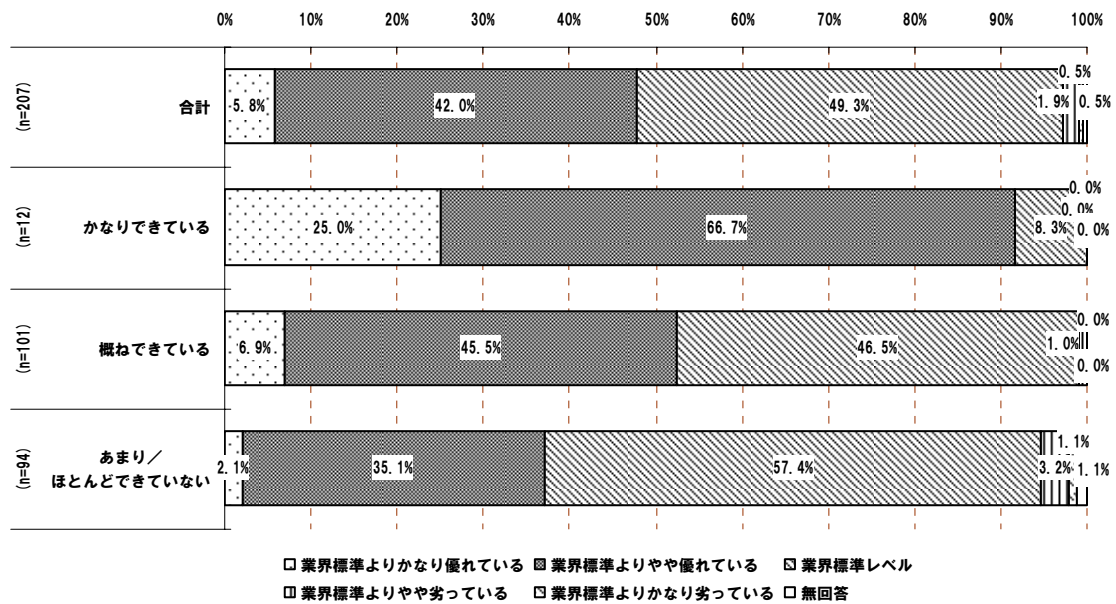
図表 9 派遣スタッフ支援に関する取組への自己評価（派遣会社調査）



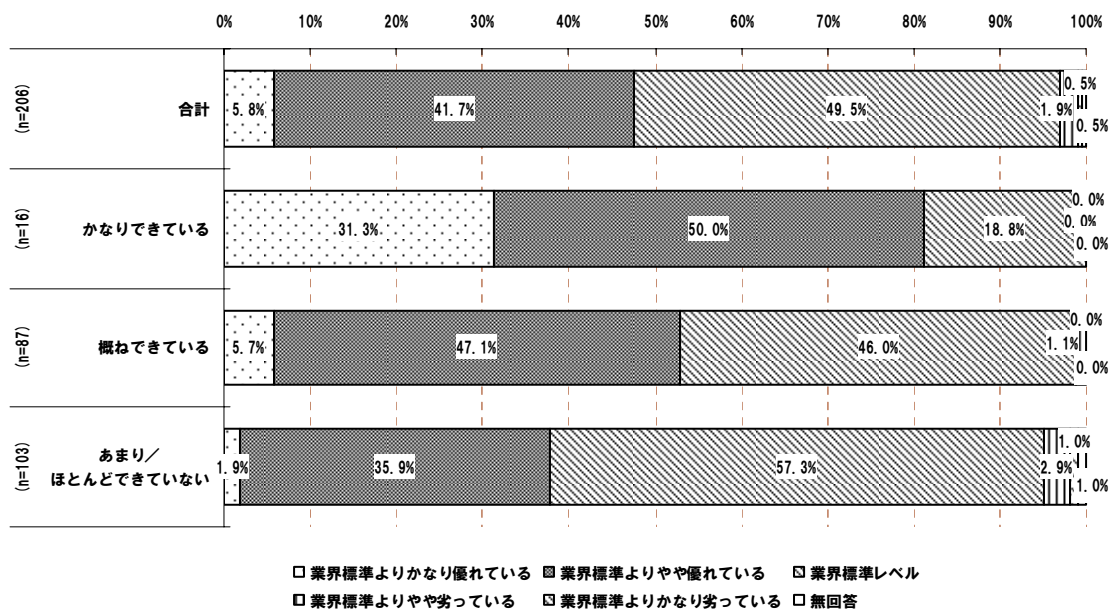
上図：継続就業、賃金水準向上、福利厚生の充実については、回答した派遣会社の大半が「できている」としていますが、スキル向上、正社員転換については、「できている」とする派遣会社は5割前後と相対的に少なくなっています。

なお、派遣スタッフのスキルアップや正社員転換を支援することは、派遣スタッフの働く意欲の向上を通じて派遣会社にもメリットをもたらします。派遣会社調査の結果でも、派遣スタッフのスキル向上支援や正社員転換支援ができているとする派遣会社のほうが、そうでない派遣会社に比べて、派遣スタッフの就業意欲が業界標準よりも優れていると回答する割合が高くなっています。

図表 10 派遣スタッフのスキル向上支援への取組に対する自己評価別
「業界標準に比べた派遣スタッフの働く意欲に対する自己評価」(派遣会社調査)



図表 11 派遣スタッフの正社員転換支援への取組に対する自己評価別
「業界標準に比べた派遣スタッフの働く意欲に対する自己評価」(派遣会社調査)



上図：派遣スタッフのスキル向上支援や正社員転換支援への取組について、「かなりできている」「概ねできている」とする派遣会社のほうが、「あまりできていない」「ほとんどできていない」とする派遣会社よりも、派遣スタッフの働く意欲が「業界標準よりかなり優れている」「業界標準よりやや優れている」とする割合が高くなっています。

《雇用管理改善の取組事例》

では、どのようにすれば派遣スタッフの雇用管理を改善することができるのでしょうか。以下では、①残業など労働時間管理の適正化、②賃金水準向上支援、③正社員転換支援について、派遣スタッフの雇用管理の改善につながった派遣元、派遣先の取組例をいくつかご紹介します。

【事例】労働時間管理の適正化

－自社の 36 協定の徹底を依頼（派遣元）

- ・ 派遣スタッフにどれだけ残業を頼めるかは、派遣スタッフと派遣元が結んでいる 36 協定で決まることを知らないお客様もある。残業が恒常化しているお客様に、当社の 36 協定の内容の徹底をお願いし、残業を圧縮することができた。

－超過勤務になりそうな派遣先に注意を喚起（派遣元）

- ・ 派遣スタッフの月間残業時間が 45 時間を超えると、営業担当者に知らせ、派遣先に対し注意を喚起するようにしている。今後はさらに工夫して、超過勤務になりそうなことを月半ばで知らせて防止に努めたい。

－派遣先が勤怠状況データを派遣元に提供し協力（派遣先・派遣元）

- ・ 大手企業を中心に従業員の勤怠管理システムを導入するところが増えているが、派遣スタッフについても勤怠管理を行い、情報を提供してくれるところもある。その情報をもとに、超過勤務しそうな派遣スタッフの管理監督者あてに注意喚起のメールを送り、超過勤務の防止に努めている。こうしたケースでは、双方からのチェックが行われるので、超過勤務の防止により効果が上がる。

－超過勤務は正のため、仕事の棚卸しを派遣先にアドバイス（派遣元）

- ・ 派遣スタッフの超過勤務が多い派遣先から「適正化するにはどうすればよいか」と相談された。そこで、職場の業務を洗い出し、どの業務を派遣スタッフに担当させるのかを検討することを勧めた。最近では、正社員が抜けたあとの補充に派遣を活用するケースが多いが、正社員の仕事は包括的であることが多く、そのまま派遣スタッフに担わせるのには無理があるからである。派遣スタッフに依頼する業務を特定し、それ以外を他の従業員でどのように分担するかを決め、さらには業務そのものを見直した上で、派遣に依頼する部分を決めることが必要。

－一過性のものか、恒常的なものかを確認した上でスタッフに対処（派遣元）

- ・ 残業が多くなってきたときにはスタッフから連絡をもらい、一過性のものか、継続するものなのかを企業に確認する。一過性のものであれば、スタッフに伝え安心してもらう。ただし月 45 時間の上限については、確実に確認し企業に伝えている。

【事例】賃金水準向上支援

一業務内容の変化やスキル向上に伴い、料金引き上げを交渉（派遣元）

- ・ 派遣スタッフの就業開始時の仕事内容と、現時点での仕事内容について派遣先に確認し、仕事の内容が変わっていることと、労働時間など派遣スタッフの負担が増えていることを派遣先に示し、派遣料金の引き上げを相談している。派遣スタッフがスキルアップし、担当できる業務が増えているような場合は、担当業務の見直しとともに昇給があってしかるべきと思っている。
- ・ 就業当初と現在の業務内容を記載した上で、増えた業務とアピールポイントを記載した業務報告書を作成し、派遣先に提出して交渉したところ時給アップにつながった。
- ・ 業務内容のチェック方法としては、派遣先と協力して、毎日1時間単位で「業務ノート」を書いてもらい、契約書の内容と付き合わせている。26 業務にあてはまらない場合は自由化業務で契約書を結び、適正化を図っている。
- ・ 派遣料金の改定に関する企業の納得を得るには根拠を示すこと。長く働いているというだけでなく、それによって処理できる量も増えた、扱う書類も増えたといった裏づけがないとうまくいかない。
- ・ 働きぶりや評価を賃金アップにつなげようと、派遣先と情報交換を密に行い、その状況を派遣スタッフにも伝えている。そのことがスタッフのモチベーションの向上につながり、そのときに賃金が上がらなくても、次回の賃金アップにつながるケースがある。

一派遣先の協力を得てスタッフの勤務状況や働きぶりを評価（派遣元）

- ・ 派遣先の協力を得て派遣スタッフの勤務評価をし、派遣先の社員の賞与支給時期に合わせ、自社の努力で優秀なスタッフに上乘せ支給を行った。その結果、賞与時期に感じる「社員との待遇差」を軽減することができ、定着率の向上と業務に対する意欲や責任感の向上につながった。
- ・ 派遣先責任者をお願いして、年1回、派遣スタッフの就業状況（勤務態度・スキル・コンプライアンス意識・派遣先の意見・要望等）についてアンケート調査を行っている。スタッフをフォローする際の資料として活用したり、アンケートで把握した派遣先の評価を基に、評価の高いスタッフについての派遣料金アップの交渉材料として活用している。評価を派遣スタッフに還元することで、モチベーション向上や派遣先との良好な関係の構築につながっている。なお、派遣先で派遣料金アップにつながらないスタッフには、派遣会社として自助努力により賃金アップを行っている。

正社員になりたいという派遣スタッフに対し、派遣元として支援する場合、すぐに正社員として就労できるだけのスキルや経験を持たない派遣スタッフもいます。そこで、派遣就労による実践と教育訓練によって、それらを身につけていくことが必要となっています。

【事例】正社員転換支援

ー正社員転換を支援する部署を設置（派遣元）

- ・ 派遣先での正社員転換を希望するスタッフを支援するための部署を設置している。

ーいまの職場で正社員になりたいのかを確認した上で対応（派遣元）

- ・ 正社員転換を希望する派遣スタッフに対しては、現在の職場で転換したいのかを確認する。いまの職場を希望しない場合は、契約期間満了後に、紹介予定派遣の対象にする。

ー正社員転換に不足しているスキルを把握し、キャリアアドバイス（派遣元）

- ・ 同じ派遣先で3年以上就業しており、派遣先での正社員転換を希望する派遣スタッフを対象に、面談やアンケート等によって正社員転換を実現するには足りないスキルを把握し、キャリアアドバイザーが助言するなどの支援を行っている。

ー正社員という働き方について理解を求めた上で対応（派遣元）

- ・ 雇用の安定を求めて正社員になりたいという人は多いが、正社員になれば転勤もあるなど、正社員の勤務特性を伝えると考えを変える人もいる
- ・ 全ての派遣スタッフが正社員転換を望んでいるわけではなく、派遣として働くことを望む人もいる。また、正社員の働き方を漠然としたイメージで捉えている人もいる。キャリア相談を進めるうちに、派遣の良さを再認識したり、正社員転換をやめる人も出てくると考えられる。そこを見極めて対応することが必要と思う。

派遣先企業に求められること

派遣会社に求められることに続き、以下では派遣先企業に求められることについて示します。

派遣先企業は派遣スタッフの雇用管理の責任の一端を担っていることを自覚し、派遣会社任せにせず、自ら派遣スタッフの雇用管理改善に努める必要があります。

《雇用管理改善の取組事例》

【事例】良質な派遣会社の選定、契約管理の改善

－フォローアップ体制等で派遣会社を選定（派遣先）

- ・ 企業が派遣会社を選ぶ際の基準として、派遣料金だけでなく、派遣スタッフに対するキャリアアップ制度や評価制度の有無、トラブル発生時の対応、セクハラに対するフォローアップ体制なども検討材料になる傾向がある。万一不祥事が発生すると、派遣先企業の名前も出てしまうこともあり、企業が派遣会社にコンプライアンス遵守を求めるようになっている

－派遣の発注・管理の一元化（派遣先）

- ・ 大企業を中心に、派遣の発注（調達）の窓口や管理を本社の人事部や調達部に一元化しているところがある。コスト管理が動機となっていることが多いが、派遣法等をよく知る担当者に窓口を集約することで、コンプライアンスの遵守につながっている。また、管理を一元化することで、派遣スタッフの契約更新漏れのリスクも減少している。

■派遣先だからこそできること

派遣スタッフの雇用管理の改善を実現するには、派遣元である派遣会社が努力するだけでは十分ではありません。派遣元の取組の多くは、派遣先の理解・協力を必要としています。また、派遣スタッフが日々就業する派遣先でこそ、取り組めることは少なくありません。

《雇用管理改善の取組事例》

【事例】雇用管理改善（賃金・時間）の取組

－派遣先が業務レベルに応じて派遣料金を設定（派遣先）

- ・ 派遣先が業務レベルに応じてランクを設けたことにより、スタッフの意欲の向上や就業の長期化につながった。派遣先が独自の資格を設定し、資格支援も行っている。

－派遣先における超過労働防止の取組（派遣先）

- ・ 派遣スタッフの就労時間や契約期間の管理を IT システムで行っている派遣先がある。派遣スタッフが日々の作業時間を入力し、指揮命令者・管理監督者が承認する。入力遅れや承認遅れ、あるいは時間外労働が多いと、指揮命令者・管理監督者にメールが自動送信される。時間外労働が月の途中で 36 協定の設定値の 7 割を超すと黄色、超過すると赤色のアラームが表示される。

【事例】仕事の与え方

－仕事の与え方に際しての配慮（派遣先）

- ・ 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機械の操作方法だけでなく、前後の仕事の流れとそこ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

－業務を覚えていくスケジュールの提示（派遣先）

- ・ 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。

■派遣先に協力して欲しいこと

派遣先企業は派遣会社に対し、就労中の派遣スタッフのフォローを強化することを求めています（p.10）、派遣会社も派遣先の理解・協力を必要としている部分があります。

【派遣元インタビューより】派遣先に協力してほしいこと

－スタッフの就業環境を見せて欲しい

- ・ セキュリティの強化等を理由に、執務スペースに入れていただけない派遣先企業があるが、できれば派遣スタッフがどんな環境で働いているのかを見せていただければと思う。職場の雰囲気や働いている人たちの様子、表情から、スタッフのおかれている状況が察せられることもある。

－現場の指揮命令者等の意見を直接聞ける場がほしい

- ・ 派遣スタッフに接している方と直接話をしてみないとわからないことは多い。現場の方の意見を直接聞ける場があれば、普段のスタッフの状況がよりわかり、フォローしやすくなる。ただし、派遣スタッフの管理を人事等で一括している企業では、協力していただけないことも多い。

－就労時間内でのフォローを認めてほしい

- ・ 派遣先企業によっては、スタッフフォローを昼休みや就業時間後にやってほしいというところもあるが、そうするとスタッフも十分に休めなかったり、早く帰れなかったりする。できれば就労時間内でのフォローを認めてほしい。

■派遣スタッフが仕事に意欲的に取り組める環境をつくるために

派遣スタッフが仕事に意欲的に取り組める環境をつくるためには、派遣先企業の社員が派遣スタッフに対して、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などの適切な対応が大きく寄与します。

派遣スタッフを名前で呼ぶ。出退時に声をかける。初日に部署の皆に紹介する。

大げさなことではなく、職場の仲間として普通に接することが、派遣スタッフが、不安や孤立感を感じることなく、明るい気持ちで出社し、意欲的に働くことにつながります。

一方で、通常の社員と違って特定の業務で働いていること、残業をしないために派遣という働き方を選んでいる人がいること、有期契約であり、更新が打ち切られないかという不安から不満があっても言えずにいる人がいることなど、正規社員との違いに派遣先企業の社員が配慮することもあります。

《雇用管理改善の取組事例》

【事例】仕事に意欲的に取り組める環境をつくるための配慮、工夫

－挨拶の徹底など職場内のコミュニケーションを改善（派遣先）

- ・ 仕事ができなくても挨拶だけはせよと徹底している。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、実際、することで効果がある。
- ・ 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とで、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（派遣先）

- ・ 部署の飲み会など業務以外のイベントに派遣スタッフを誘う場合には、「誘いかたに気をつけるように」と社員を指導している。
- ・ 自分たちが当たり前と考えていることが、実は派遣スタッフにとってはとても嬉しいことだったりするので驚く。例えば、「新婚旅行のため1週間の休暇を申請したら、気持ちよく了承された」と言って、とても喜んだ派遣スタッフがいる。

(4)派遣会社、派遣先企業の双方において、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。

雇用管理改善を実現する人材の育成の必要性について

派遣会社における派遣スタッフの雇用管理改善の実現にあたっては、仕事と派遣スタッフの能力・希望のマッチングを行ったり、派遣就労中のフォローを適切に行う営業担当・コーディネーターが、重要な働きをしています。

一方、派遣先企業における雇用管理の改善では、派遣スタッフに日々接し、指揮命令や管理監督を行う社員の果たす役割が大きいことが指摘されています。

派遣会社の営業担当・コーディネーターに対し、派遣先企業の側では、就業中の派遣スタッフのフォローをもっとしてほしいと思っていることは先に見たとおりです。(p.10 参照)

一方、派遣会社の側では、派遣先企業に対して、派遣スタッフに日々接する社員に、派遣労働についての正しい知識・理解を持ってほしいと思っています。

■派遣スタッフに接する社員に正しい法的知識を

本事業で行った派遣会社へのインタビュー調査で、派遣先企業に対する要望として多く聞かれたのが、「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派遣先社員に、正しい法的知識を持ってもらいたい」ということでした。

また、コンプライアンス重視は当然のことですが、派遣スタッフを共に働く仲間とみて取り組んでほしいといった声も聞かれました。

【派遣元インタビューより】派遣先に望むこと

ー派遣という働き方・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

ー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

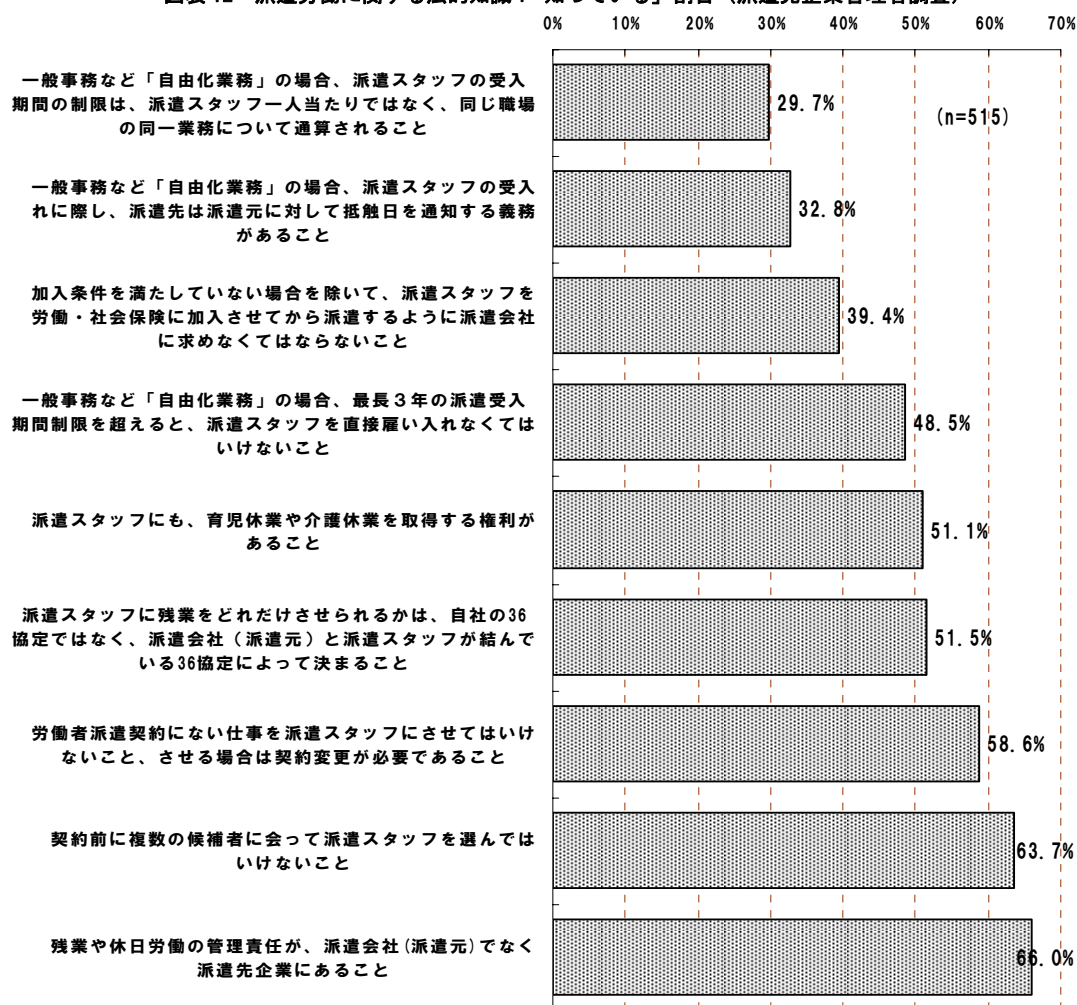
- ・実務者レベル（現場レベル）での派遣に対する理解が乏しい。現場レベルまで派遣に対する理解を浸透させる取組をしてほしい
- ・派遣法を知ってほしい。派遣先責任者に派遣法の講習を義務付けてほしい。
- ・現場の管理監督者や指揮命令者が、派遣法や労働基準法などの基礎知識がなくて困ったというようなことは多々ある。
- ・窓口となっている部署の担当者が知っている派遣知識を、現場は知らないということがある。啓発用パンフレットも配っているが、現場に届いていないということもある。

実際、派遣スタッフの指揮命令者・管理監督者を対象に行ったアンケート調査（派遣先企業管理者調査）で、派遣労働に関わる法的知識について尋ねたところ、項目によっては、認知度が低いものも見られました。

また、6割弱の人が、「派遣スタッフの雇用・活用にあたって、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」としています。

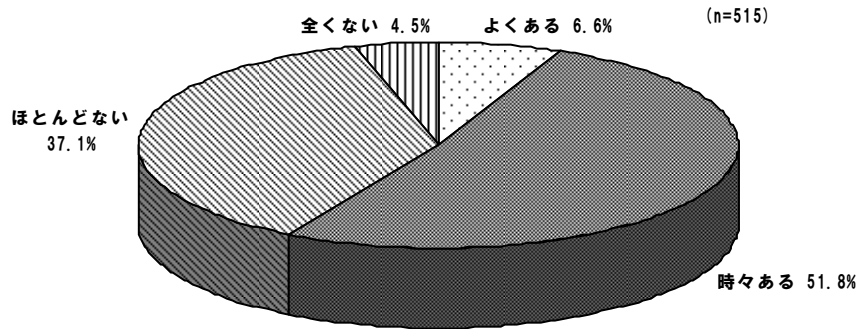
しかし、「うっかり法律違反をしてしまわないか」不安を感じている人は、比較的、法的知識を持っている人に多くなっています。法的知識のあまりない人は不安さえ感じていないことのほうが、むしろ問題といえます。

図表 12 派遣労働に関する法的知識：「知っている」割合（派遣先企業管理者調査）



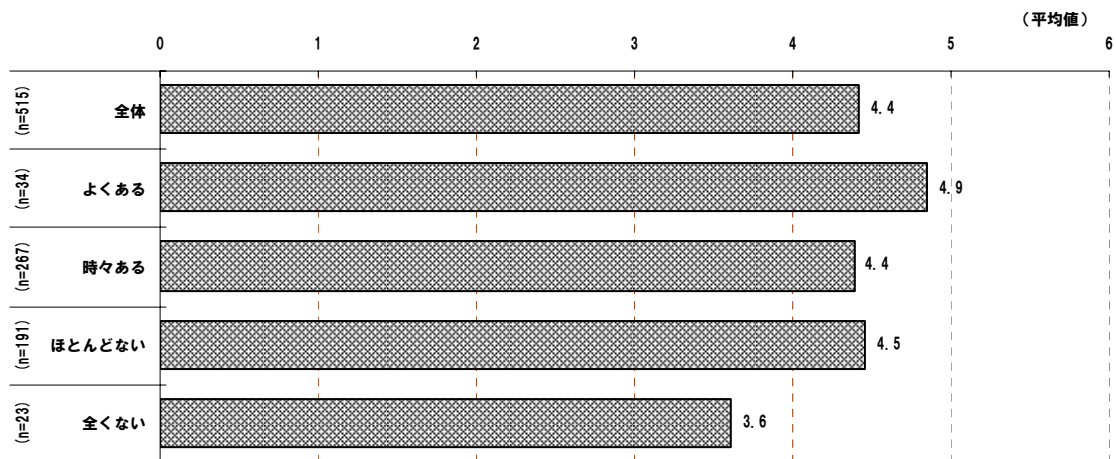
上図：派遣先企業の管理者に対し、派遣管理に係る法的知識等を尋ねたところ、「一般事務など「自由化業務」の場合、派遣スタッフの受入期間の制限は、派遣スタッフ一人当たりではなく、同じ職場の同一業務について通算されること」「一般事務など「自由化業務」の場合、派遣スタッフの受入に際し、派遣先は派遣元に対して抵触日を通知する義務があること」「加入条件を満たしていない場合を除いて、派遣スタッフを労働・社会保険に加入させてから派遣するように派遣会社に求めなくてはならないこと」等については、「知っていた」人は半数を割り込んでいます。

図表 13 法律違反の不安を感じること（派遣先企業管理者調査）



上図：「よくある」と「時々ある」をあわせると、派遣先企業の管理者の 58.4%が、派遣スタッフの雇用・活用に際し、「うっかり法律違反をしてしまわないか、不安を感じる」としています。

図表 14 法律違反への危惧の頻度別 法制度等に対する認知度（得点）（派遣先企業管理者調査）



注）得点：法制度等について「知っていた」とする項目1つにつき1点として得点化したもの（9点満点）

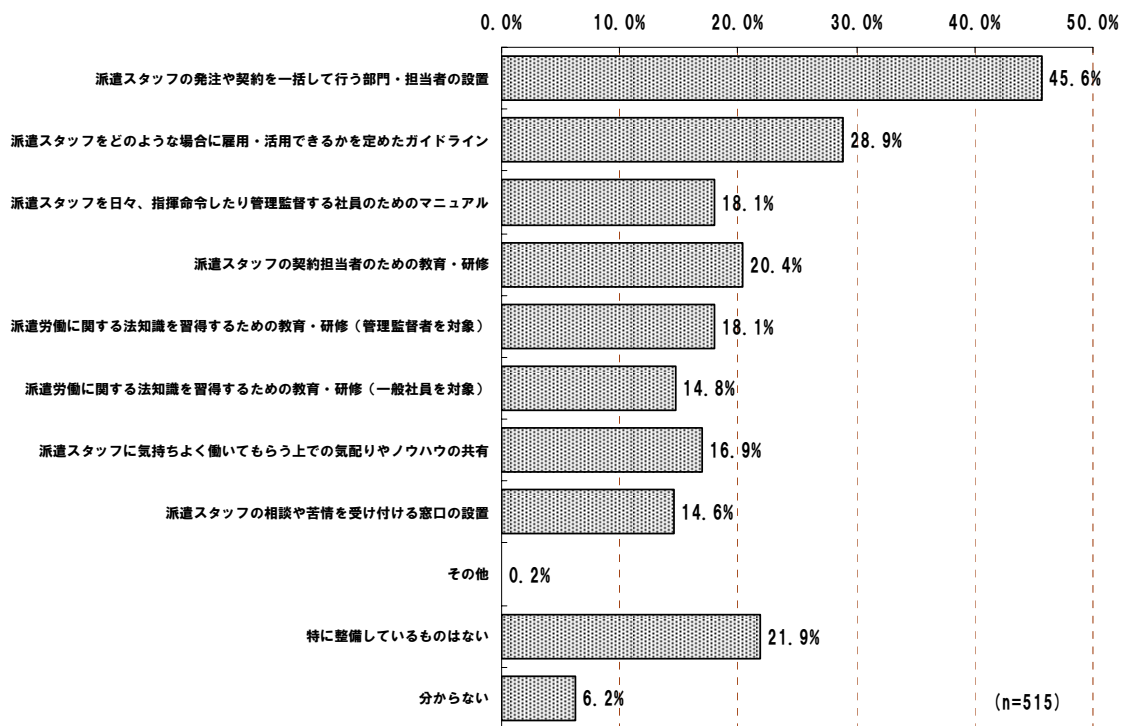
上図：うっかり法律違反をしてしまわないか不安だという人のほうが、法制度等の知識が高く、不安を感じていない人のほうが、法制度等の知識が低くなっています。

■教育研修の充実やマニュアルの整備等によるノウハウ共有で、管理レベルの向上を

以上見てきたように、派遣先には、派遣スタッフに日々接する管理者や社員が、派遣という働き方を理解し、派遣労働に関して正しい法的知識や雇用管理の知識を持つことが求められています。

また、派遣スタッフが仕事に意欲的に取り組める環境をつくるための工夫や雇用管理改善の取組は、現状では個々の派遣元や派遣先の社員の努力に依存するところが大きく、ノウハウ等の共有が図られていません。

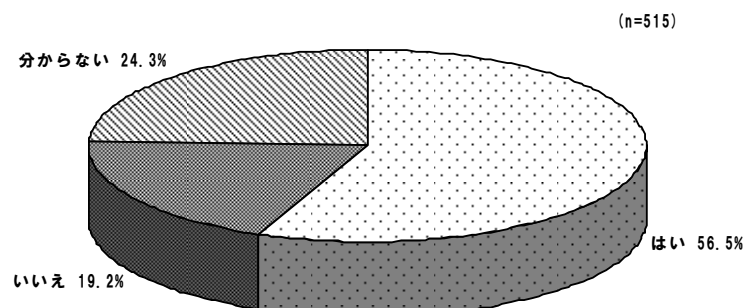
図表 15 職場における雇用管理に係る制度や仕組みの有無（派遣先企業管理者調査）



（注）実際に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。

上図：社員向けのマニュアル、教育・研修の実施、派遣スタッフに気持ちよく働いてもらう上での気配りやノウハウの共有のいずれも、「ある」とする割合は2割未満です。

図表 16 法制度等に関する研修ニーズ（派遣先企業管理者調査）



上図：派遣先の派遣スタッフの指揮命令者・管理監督者の約6割の人が、派遣スタッフの雇用・活用に関わる法制度や知識を得るための研修や教育訓練を受けたいと思っています。

こうしたことから、マニュアルを整備したり、意見交換の場を設けるなどして、ノウハウ等の共有を図ったり、派遣スタッフに日々接する派遣先の社員向けに派遣労働に関する教育研修を充実させることで、現場の管理レベルを上げることが必要です。

《雇用管理改善の取組事例》

では、どのようにすれば派遣スタッフの雇用管理を改善することができるのでしょうか。以下では、教育研修の充実やマニュアルの整備等による管理レベル向上について、派遣スタッフの雇用管理の改善につながった派遣先の取組例をいくつかご紹介します。

【事例】教育研修の充実やマニュアルの整備等による管理レベル向上

ー導入時の注意や運用手引き等を社員に配布している（派遣先）

- ・ 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。

ー情報の共有を図っている（派遣先）

- ・ 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。

ー社員向けの教育研修・説明会を行っている（派遣先）

- ・ 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。