

# 事務系派遣スタッフの キャリア形成支援のための手引

平成22年3月

厚生労働省職業能力開発局基盤整備室

(委託先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

この手引は、事務系派遣スタッフ（以下、本手引では単に「派遣スタッフ」といいます）が、派遣先（委託元）での就業や適切な研修などの能力開発の機会を通じて、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣事業者がどのような支援をすることが望ましいのか、また、派遣スタッフ自身はどのような点に注意しなければならないのかをとりまとめています。

具体的にこの手引では、派遣スタッフのキャリア形成支援のための、派遣事業者による取り組み事例等を紹介しています。そこでの事例をより多くの派遣事業者や派遣スタッフの皆様が参考にしていただくことで、派遣スタッフのキャリア形成がこれまで以上に進むことをめざしています。

#### 〈〈本書を活用するにあたって留意いただきたいこと：本書の前提として〉〉

労働者派遣事業は、本来「一時的・臨時的需給調整システム」であり、派遣先における常用雇用の代替とならないよう、受入期間について原則1年（最大3年）と制限を設けているところです。

従って、派遣先においては即戦力となる人材を希望し、これに応えるために派遣元事業主は、派遣労働者に教育訓練や複数の派遣先を経験させるなどにより、派遣労働者のスキルアップを図ることが必要になっています。

また、派遣元は、受入期間の制限の範囲内の派遣においても派遣契約書の業務内容、派遣スタッフの就業条件等について派遣先と日頃より見直しを行い、所定の手続きを踏まえた上で、派遣労働者の仕事の幅を広げる等の措置が必要となっています。

## □■ 目 次 ■□

<b>I. 派遣スタッフのキャリア形成支援の必要性と考え方</b> .....	<b>7</b>
■ <b>今なぜ、派遣スタッフのキャリア形成支援が必要なのでしょうか</b> .....	1
1. <u>派遣スタッフを取り巻く環境が大きく変わってきました</u> .....	1
2. <u>取り巻く環境変化に派遣事業者は対応しなければなりません</u> .....	6
3. <u>取り巻く環境変化に積極的に対応することが事態打開の契機となります</u> .....	7
4. <u>派遣労働はスタッフの多様な意識に対応しうる柔軟性が高い働き方です</u> .....	7
5. <u>正社員就労を希望する派遣スタッフのキャリア形成には派遣事業者の支援が不可欠です</u> .....	8
■ <b>この手引はどのように活用できるのでしょうか</b> .....	9
1. <u>派遣スタッフのキャリア形成を支援するための情報源・ツールです</u> .....	9
2. <u>派遣スタッフにキャリア形成の見通しを示します</u> .....	9
3. <u>考え方を整理しつつキャリア形成支援の取り組み事例を紹介しています</u> .....	10
■ <b>派遣スタッフのキャリア形成とはどのようなものなのでしょうか</b> .....	11
1. <u>派遣スタッフのキャリア形成は3つのタイプに分けられます</u> .....	11
2. <u>派遣スタッフのキャリア形成のタイプは互いに関連しています</u> .....	12
■ <b>派遣スタッフのキャリア形成の支援はどのような仕組みでしょうか</b> .....	13
1. <u>派遣スタッフのキャリア形成支援には共通の要素があります</u> .....	13
2. <u>派遣スタッフを中心に据えたキャリア形成支援の体制が必要です</u> .....	14
■ <b>まとめ：派遣スタッフのキャリア形成支援の必要性と手引の役割</b> .....	16
<b>II. 派遣スタッフとしてのキャリア形成支援の進め方</b> .....	<b>17</b>
■ <b>派遣スタッフとしてのキャリア形成とはどのようなものなのでしょうか</b> .....	17
■ <b>どのようなキャリア形成支援を行うのでしょうか</b> .....	19
1. <u>多くの派遣スタッフのキャリア形成の支援を対象とします</u> .....	19
2. <u>派遣就業に関する情報を提供しキャリア形成の意識を啓発します</u> .....	19
3. <u>自身のスキルや能力を定期的に確認し今後のキャリア形成の方向性を決めていきます</u> .....	21
4. <u>実際の派遣就業によって仕事の幅を広げキャリアを形成します</u> .....	23
5. <u>必要なスキルを獲得するための職業能力開発（off-JT）の機会を提供します</u> .....	24
■ <b>派遣スタッフとして中期的にキャリア形成をすることは可能でしょうか</b> .....	27
1. <u>スキルレベルの高い事務系職種であれば一般事務よりも処遇が良くなります</u> .....	27
2. <u>同じ職場で継続して就業する場合には派遣料金が高くなっています</u> .....	28
■ <b>キャリア形成支援のためには、どのような体制を整備すればよいでしょうか</b> .....	29
1. <u>派遣スタッフの育成に積極的な派遣先企業を開拓します</u> .....	29
2. <u>キャリア・コンサルティングの機能を高めます</u> .....	29
3. <u>能力開発支援の体制を見直します</u> .....	31
4. <u>定期的・継続的なスタッフの評価を行いキャリア形成に役立てます</u> .....	32

■まとめ:派遣スタッフとしてのキャリア形成支援の進め方 .....	34
<b>III. 派遣スタッフから正社員就業へのキャリア形成支援の進め方（紹介予定派遣の進め方）...37</b>	
■正社員になりたい派遣スタッフにどう対応すればよいでしょうか .....	35
1. <u>正社員就業への意識を確認します</u> .....	35
2. <u>正社員就業を支援する機関を紹介します</u> .....	35
3. <u>派遣期間満了後に派遣先での正社員就労をフォローします</u> .....	36
4. <u>紹介予定派遣の希望者が急速に増えています</u> .....	36
■企業の紹介予定派遣の活用は現在どうなっているでしょうか .....	37
1. <u>紹介予定派遣は中途採用の手段となっているケースが多くみられます</u> .....	37
2. <u>長期的な就労・基礎スキル・社会人としての基礎マナー・社員としての意識などが求められます</u> 38	
3. <u>紹介予定派遣はさらに拡大する可能性があります</u> .....	40
4. <u>紹介予定派遣はこれまでのキャリアを利用するアクションです</u> .....	40
■どのようにして紹介予定派遣を進めますか .....	42
1. <u>派遣就業と正社員就業の違いについての意識啓発を行います</u> .....	42
2. <u>正社員就業の観点からスキルの棚卸しをして紹介予定派遣の可能性を検討します</u> .....	43
3. <u>選考の際や紹介予定派遣期間中にも正社員としての意識を啓発します</u> .....	44
4. <u>正社員就業に至らなかった場合にはフォローします</u> .....	44
■紹介予定派遣を進める会社の仕組みはどう作ればよいですか .....	45
1. <u>正社員就業のために必要な情報の蓄積を進めます</u> .....	45
2. <u>派遣先に対する派遣就労時の教育体制の整備の働きかけ</u> .....	46
■まとめ:派遣スタッフから正社員就業へのキャリア形成支援の進め方 .....	47
<b>IV. 就業経験が短い人や中断が長い人の 派遣スタッフとしてのキャリア形成の進め方 .....49</b>	
■なぜ、就業経験が短い人や就業中断が長い人のキャリア形成を支援するのですか .....	51
1. <u>派遣就業は、キャリア形成の再スタートにあわせた働き方が可能です</u> .....	51
2. <u>派遣就業は様々な働き方を提供できる可能性があります</u> .....	51
■実際に派遣就業をどう支援すればよいのでしょうか .....	52
1. <u>かつて正社員で働いたことのある人をギャップを埋めることで就業につなげます</u> .....	52
2. <u>事業者の事業展開の拡充が望まれます</u> .....	53
■まとめ:就業中断が長い人の派遣スタッフとしてのキャリア形成の進め方 .....	56

## I. 派遣スタッフのキャリア形成支援の必要性と考え方



## ■今なぜ、派遣スタッフのキャリア形成支援が必要なのでしょう

### 1. 派遣スタッフを取り巻く環境が大きく変わってきました

#### (1) 派遣スタッフの職歴が変化してきています

一般事務の労働者派遣は、1999年の労働者派遣法の改正により規制緩和（解禁）されました。派遣事業者の方によると、当時の派遣スタッフには、かつて正社員として働いた経験があり、スキルや実績を積み、自分の職業に自信や誇りを持ったプロ意識の高い人が現在よりも多かったようです。

その後、90年代以降の長引く不況の影響から、企業の新卒採用意欲が低下し、多くの企業で事務系職種の充足として派遣スタッフを活用するようになりました。その結果、最近の派遣スタッフには、正社員経験がなく学卒後の初職が派遣スタッフというケースが多いとされています。そのため、企業に入社後に行われる各種の導入研修を受けた経験のない派遣スタッフが多くなっているといわれています。

また、最近の景気後退も相まって、派遣労働者としての経験が長期化し、派遣労働者としてのキャリアを積んでいる人の割合が増えてきています。

#### (派遣事業者の現状認識例) 派遣スタッフのキャリアや意識の変化

- ・ 以前のスタッフにはプロ意識を持っている人が多かった。また、以前は最初の職歴が正社員という人が多かった。新卒でどこかの企業に入り、正社員として研修を受け、何年かキャリアを積んで、その後少し別の仕事をしたいとして離職し、派遣になる人が多かった。だが、現状では新卒で企業に正社員で入って教育を受けたという派遣スタッフはととも少なくなっている。新卒派遣といわれるが、最初から派遣スタッフという人、あるいはアルバイトを長くやって派遣に来る人、あとはサービス系や販売をやってから事務的な仕事につきたいという人がいる。

#### (参考) 派遣スタッフの数は増加しました 事務従事者の派遣社員、正社員の推移

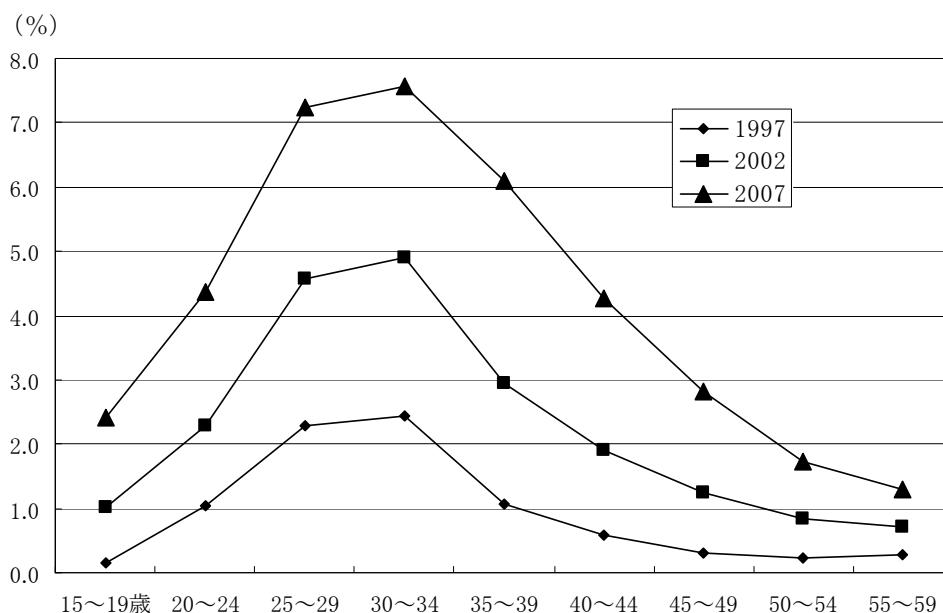
(単位：千人、%)

	実数			伸び率	
	1997	2002	2007	97→02	02→07
派遣スタッフ	180	360	588	100.1	63.3
男性	14	29	58	109.3	98.6
女性	166	331	530	99.3	60.2
正社員	9,454	8,102	8,131	-14.3	0.4
男性	4,711	4,234	4,257	-10.1	0.6
女性	4,743	3,868	3,874	-18.4	0.2

(出所) 総務省「就業構造基本調査」

(備考) 正社員：正規の社員・従業員、派遣スタッフ：労働者派遣事業の派遣社員

(参考) 20～30 歳代の女性雇用者の中で派遣スタッフの割合が増加しています  
雇用者に占める派遣スタッフの比率 (女性)



(出所) 総務省「就業構造基本調査」

### (2) 派遣スタッフとしての将来のキャリアが不透明になってきています

派遣事業者の方からは、一概にはいえないものの、過去に正社員経験があるかどうかで、派遣先企業が見つかるかどうかの可能性が異なるケースが多いのではないかと意見が聞かれます。また、学卒後の初職が派遣スタッフの場合、正社員としての働き方や、必要とされるスキルや経験、実績を具体的にイメージできずにいる人が多くなっていると考えられます。

こうした現状に、最近では派遣労働は不安定な働き方だといった見方が相まって、派遣スタッフには、将来どのようなキャリアを積んでいけばよいのかなどの今後の働き方が不透明に思える人が多くなっていると考えられます<sup>1</sup>。

### (3) 派遣スタッフの多くが正社員就業を望んでいます

派遣スタッフとしての将来に不安を抱くケースが多くなっていることから、派遣スタッフの多くが正社員になりたいと考えています。

<sup>1</sup> 『雇用の安定性』に対して満足している割合(「満足」と「やや満足」の割合の合計、以下同様)は、正社員が57.8%、正社員以外の労働者が37.7%となっています。また、『教育訓練・能力開発のあり方』に対して満足している割合は、正社員が26.4%、正社員以外の労働者が15.3%となっています。『職業生活全体のあり方』に対して満足している割合は、正社員が45.2%、正社員以外の労働者が33.5%となっています。(厚生労働省「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概要」)



厚生労働省の平成 19 年の調査によれば、登録型の派遣スタッフの 49.3%が正社員に変わりたいとしています（平成 15 年の調査結果では、28.7%でした）<sup>2</sup>。

派遣労働に対する見方がこのように変化してきたとしても、企業の人材活用の考え方の原則が変わったわけではなく、正社員として採用されるケースが増えているわけではありません。また、最近の景気減速、先行きの不透明さを反映して雇用情勢は厳しくなっており、企業の採用意欲も減退しています。

ところで、正社員として雇用されることを望む場合、自分の将来の仕事やキャリア形成に対して、明確な意識や見通しを持つことが必要とされています。しかし、実際に正社員就業を望む派遣スタッフの中には、こうした意識や見通しを持つ人が一定割合いる反面、なんとなく世の中の見方に引きずられて正社員就業を望むだけで、自分自身のキャリアを高めるために具体的に何をすればよいか分からない人も多いといわれています。例えば、ある派遣事業者では、正社員としての就業を希望する人を具体的に募集したら、ほとんど集まらなかったこともあるそうです。

#### （派遣事業者の現状認識例）正社員を希望する派遣スタッフ

- ・ 正社員になりたいといっている人も、本当になりたいと考えている人と、今の職場ではキャリアが積めないのでもともと正社員になりたいといっている人の両方がいる。

この事例をもって、派遣スタッフが本当は正社員になりたいとは思っていないと決めることはできません。むしろ、派遣スタッフとしての将来には不安を抱きつつも、正社員としての働き方に具体的なイメージを持ってないでいることの表れではないではないかと考えられます。

#### （4）正社員就労には勤務態度・スキル・コミュニケーション能力・正社員としての意識や就業条件が求められます。

一方で、事務系派遣スタッフが将来の正社員就業を目指すとき、どのような点に注意しなければならないでしょうか。

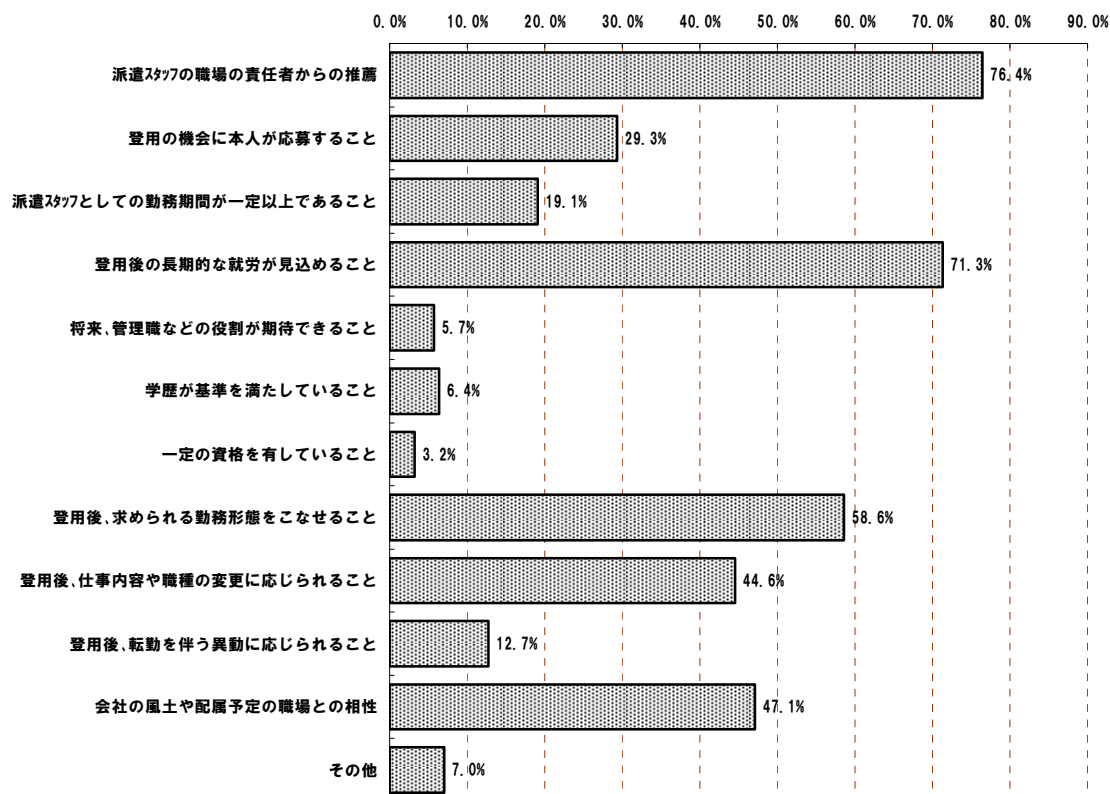
事務系派遣スタッフを社員登用している企業に対して、登用にあつてどのようなことが条件や評価対象となる就業実態であるかを尋ねた調査結果をみると、まず条件面では、「長期的な就業が見込めること」、「求められる勤務形態（フルタイム勤務、残業など）をこなせること」、「仕事内容や職種の変更に応じられること」といった、『正社員としての働き方』に対応できることが求められることが分かります。

<sup>2</sup>厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（平成 15 年、19 年）を用いて算出。平成 19 年については、①〔登録型の派遣社員のうち「他の就業形態に変わりたい」割合=54.1%〕×②〔①のうち「希望する就業形態が正社員」とする割合=91.1%〕=49.3%。平成 15 年については、同様に①〔32.1%〕×②〔89.4%〕=28.7%。

これは、特定の勤務先や職種で、期間を限って勤務することが可能な派遣スタッフとしての働き方とは相当異なるケースがあることを意味しますので、事務系派遣スタッフが正社員就労を目指すには、こうした条件面をまず検討することが必要となります。

### (参考) 事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるための条件

(n=157)



(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」(2009年11月)<sup>3</sup>

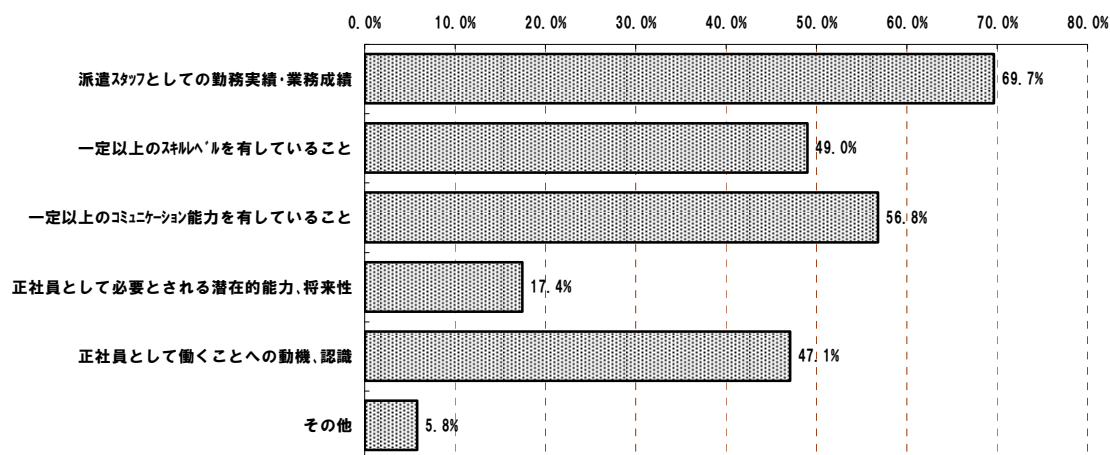
また、事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるために評価対象となる就業実態については、「派遣スタッフとしての勤務実績・業務成績」、「一定以上のコミュニケーション能力を有していること」、「一定以上のスキルレベルを有していること」、「正社員として働くことへの動機、認識」が多く挙げられています。

この点についても、特定の業務についてのスキルがまず評価される派遣スタッフとの違いは大きいと考えられます。正社員就労を目指す事務系派遣スタッフは、スキルに加えて、勤務態度、コミュニケーション能力、正社員として働くことへの動機、認識について、意識しながら就業することが求められます。

<sup>3</sup> 本事業の一環として実施した調査。事務系派遣スタッフを社員登用している実績がある「職場」について尋ねたものである。

## (参考) 事務系派遣スタッフが社員に登用されるために評価対象となる就業実態

(n=155)



○具体的に評価される「派遣スタッフとしての勤務実績・業務成績」の内容（自由回答）

- ・ 最も多いのは勤務態度であり、出勤率や遅刻がないことなどが挙げられている。
- ・ その他多くみられるのは、事務処理能力、業務のスピードと正確性など、一定以上のスキルを有することとなっている。

○具体的に評価される「一定上のスキルレベル」の内容（自由回答）

- ・ PC や IT を活用した一般的な事務処理能力を求める声が非常に多い。

○具体的に必要とされる「コミュニケーション能力」の内容（自由回答）

- ・ 協調性、チームワーク、周囲への気配り、上司・同僚との関係、顧客対応を挙げる声が多い。
- ・ より具体的には、「物事をわかりやすく説明する能力」、「意図することを簡潔、明瞭、的確に伝達する文章力、口頭での説明力」といった意見がみられた。

○具体的な「潜在能力、将来性」の内容（自由回答）

- ・ 管理職としての資質を挙げる意見が複数みられた。その他、思考力、向上心なども挙げられている。

(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」(2009年11月)

## **2. 取り巻く環境変化に派遣事業者は対応しなければなりません**

### **(1) 事務系派遣ではスタッフ本人・派遣事業者・派遣先企業それぞれのニーズに応じてきました**

これまで派遣事業者は、派遣スタッフに同じ派遣先に長く働いてもらいたいと考えてきたとされます。自分が希望する業務に限定され、派遣先からの指示に沿った仕事をする働き方に魅力を感じる派遣スタッフが多いともいわれています。そこには、正社員で勤めた場合の上司や同僚などとの人間関係の難しさや、スキルアップとは直接関係のない雑務の多さなどを嫌う人がいることも背景にあります。

このように同じ派遣先でできるだけ長く働くことは、派遣スタッフのニーズを満たすことができただけでなく、派遣事業者にとっても派遣スタッフを派遣先企業に派遣するまでの必要な費用（マッチングコストと呼ばれます）を抑えることができ、安定した収入を確保できました。また、派遣スタッフを受け入れる派遣先企業にとっても、事務系職種の人材確保に必要なコスト（採用にかかるコスト）や初期の導入教育に係るコストを抑制できるというメリットがありました。

### **(2) 派遣労働を取り巻く環境変化は放置できるものではありません**

しかし、派遣スタッフの意識が大きく変わってきている中で、派遣事業者は上記のようなこれまでと同じ事業展開のみでよいのでしょうか。現状の派遣スタッフの意識の変化に的確に対応せず放置しておけば、派遣スタッフの多くが派遣事業者を信頼しなくなるでしょう。こうしたことは優秀な派遣スタッフにおいて顕著だと考えられます。だからこそ、派遣事業者は、派遣スタッフからも高い信頼を得る様な対応を取っていく必要があるといえます。そうした努力がひいては派遣労働に対する社会的な評価を高めることにつながると考えられます。

では、派遣事業者にはどのような対応が望まれるのでしょうか。派遣事業者は、個々の派遣スタッフのキャリア形成に対する意識を高め、それぞれのキャリア形成が実現できるように、様々な支援を積極的に行うことが必要だと考えられます。そうした支援なくしては、派遣スタッフが抱く派遣労働への不安を取り除くことができないからです。

現実の派遣スタッフのキャリア形成への意識は様々でしょう。正社員になりたい派遣スタッフが増えたといっても全てではありませんし、また、現実に正社員を希望する人全員が正社員として採用されることも難しいでしょう。将来にわたって派遣スタッフとしてスキルアップを目指すなど多様な働き方を希望する人も依然としてかなりいます。あくまでも、個々の派遣スタッフのキャリア形成への意識を尊重し、その実現に向けて派遣事業者が支援する体制作りとその実施が求められます。

### **3. 取り巻く環境変化に積極的に対応することが事態打開の契機となります**

派遣事業者によっては、これまでの事業展開全てを変更しなければならないと否定的に捉えられるかもしれません。実は派遣労働を取り巻く環境変化に対応せずにいると、派遣労働に対する国民の信用を失うと危機意識を高めている派遣事業者も多いのです。そして、これまでの事業展開に加えて、個々の派遣スタッフのキャリア形成の支援を重視することで事態を打開しようとしている派遣事業者もみられます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 派遣スタッフの信頼性の向上に向けた考え方の転換**

- かつては、派遣スタッフを今の派遣先に引き留めがちであった時期があった。その際、営業担当は、派遣スタッフに相手の事情を考えずに契約更新を催促したがスタッフはなかなか更新しない。そのため、頭を切り換えて、どうしたらスタッフに信頼されるかを考え、まずはスタッフの話聞くことがスタートであるということになった。それまでは「お願いします、お願いします」で契約を延長してもらった時期があった。7、8年前まではそうだった。

### **4. 派遣労働はスタッフの多様な意識に対応しうる柔軟性が高い働き方です**

具体的には、個々の労働者が将来の目指すべきキャリアを実現する上で、派遣として働くことがどのような役割を果たすのかを考え直すことがまず必要となります。

派遣スタッフが保有しているスキルや経験、実績、能力は様々です。既に派遣スタッフとして相当のスキルアップと実績を有している人もいるでしょうし、短期のアルバイトを繰り返し、事務系職種の経験も実績もない人もいるでしょう。また、かつては企業で正社員として経験を積んだが、結婚や出産を機に退職し、子育てが一段落したことで再び働きたいと考えている人もいます。家庭の中に介護をしなければならない人がいる場合もあります。

こうしたスタッフの多様さに対して、派遣就業は柔軟な働き方を提供できる可能性があると思われます。その理由を、派遣労働としてのキャリア形成を、派遣スタッフとして働き始める段階（入口段階）、派遣スタッフとしてキャリアアップをする段階（派遣スタッフ段階）、そして、派遣スタッフから次のステップに進む段階（出口段階）に分けて考えてみましょう。

子育て後に再び働きたい人であれば、入口段階にいると思われます。そこでは、育児などで就業していない期間に進歩した IT スキルをキャッチアップしたりすることも必要でしょう。また、子育てとの両立が必要なことから、労働時間や日数を限定した働き方を目指すことも考えなければなりません。

一方で、事務系の職種で派遣スタッフとして働き始めた人であれば、派遣就業段階にいます。今後、スキルレベルがより高く、処遇もよい職種への転換を望むことも考えられます。将来的には正社員としての就業を目指すことも十分あり得ます。その場合には出口段階とな

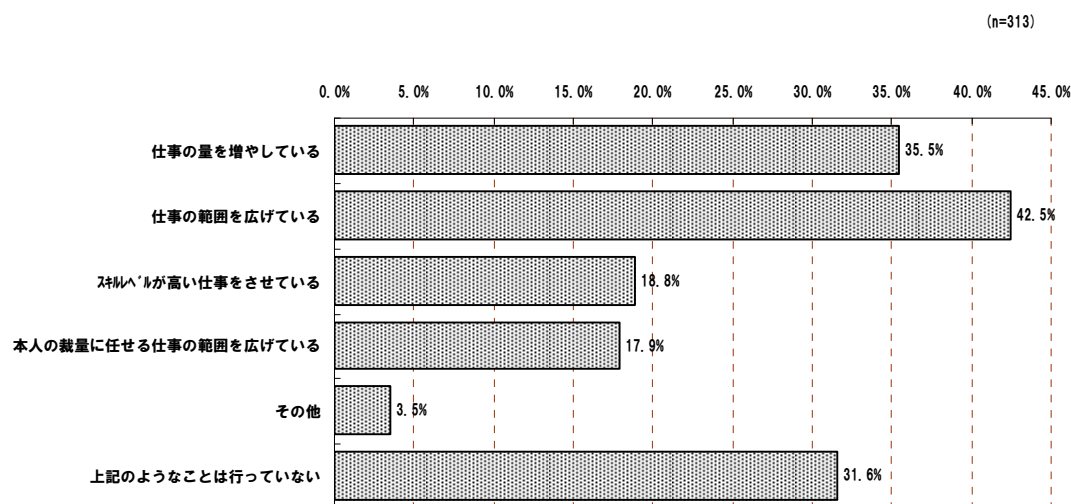
ります。

派遣事業者が様々な派遣先を揃えられれば、これらの多様なスタッフのニーズに合致します。派遣スタッフのニーズに沿ったキャリア形成を派遣事業者が積極的に支援することで、派遣事業者は単に労働市場のマッチング機能だけではなく、スタッフへのキャリア・コンサルティングや能力開発の機会の提供も行うことにつながります。その結果、派遣事業者は社会的により重要な役割を果たすことになるでしょう。

## 5. 正社員就労を希望する派遣スタッフのキャリア形成には派遣事業者の支援が不可欠です

派遣スタッフの中には正社員就労を目指す人が少なからずいます。しかしながら、先にみたように、正社員としての就労はスキルに加えて、勤務態度、コミュニケーションスキル、正社員としての意識、正社員としての就労条件など、派遣スタッフとしての働き方と異なる面が多く、派遣スタッフが自分の力だけで正社員就労を実現することは難しい場合も多いのではないのでしょうか。

### (参考) 本人の能力や意欲に応じた仕事の仕方や役割の変化



(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」(2009年11月)<sup>4</sup>

さらに、派遣スタッフを活用企業する企業が、スタッフ本人の能力や意欲に応じた仕事の仕方や役割を変化させているケースは多いとはいえません。

こうした現状をみると、正社員就労を目指す派遣スタッフに対して、派遣事業者が情報提供やキャリア形成支援の仕組みを提供することは極めて重要といえますし、同時に、派遣事業者による支援なくして、スタッフのキャリア形成は困難ともいえるでしょう。

<sup>4</sup> ここでの回答は、(社員登用の有無にかかわらず)事務系派遣スタッフを活用している「職場」について見たものである。

## ■この手引はどのように活用できるのでしょうか

### 1. 派遣スタッフのキャリア形成を支援するための情報源・ツールです

派遣事業者の中には、現在の急激な環境変化に日々対応するのに手一杯で、あまり先のことまでは手も回らないし、何をどう考えればよいか分からないといったことが多いと思われます。また、派遣事業者で働く営業担当者にとって、これからはキャリア形成支援が重要だといわれても、具体的に何をどう行えばよいのか皆目分からないといったケースも多いでしょう。さらに、派遣スタッフ本人にとっても、漠然とキャリアアップしたい、正社員になりたいと思うものの、実際どうすればそれが実現できるのか不安に思っているケースが多いでしょう。

この手引は、派遣スタッフのキャリア形成を実現支援するために主に派遣事業者がどのような取り組みをすればよいのかを決める上で参考になる情報やツールです。同時に、派遣スタッフ本人にとっても、自分自身のキャリア形成の指針にもなっています。

### 2. 派遣スタッフにキャリア形成の見通しを示します

派遣スタッフのキャリア形成を支援する上で、まず重要と考えられるのが、派遣スタッフのキャリア形成がどういうものなのか、キャリア形成において注意しなければならないことは何かなどを派遣事業者が派遣スタッフに明確に伝えることだと考えられます。

そこでは、派遣スタッフが自分の処遇（賃金等）を上げるにはどうすればよいのかといったことから、将来目指す専門職として働くためにはどうすればよいのかといった将来の展望、さらには派遣スタッフとして働き続けることのリスク（希望する仕事を得られない危険性）などについても示す必要があると考えられます。

いたずらに派遣スタッフの不安をあおることがあってはなりません。しかし、派遣スタッフが今後のキャリアを形成していく上で、気をつけなければならないことがあることを派遣スタッフにきちんと認識してもらうことは重要です。

#### （派遣事業者の現状認識例）派遣スタッフのキャリア形成で注意すべきこと

- ・ 派遣先は即戦力となる人材を求めている。
- ・ 専門的なスキルを獲得しなければ、長期にわたって派遣スタッフとして働くことは難しい場合が多い。このことは、特に 30 歳代後半で生じることが多い。

### **3. 考え方を整理しつつキャリア形成支援の取り組み事例を紹介しています**

この手引では、派遣スタッフのキャリア形成に向けた効果的で役立つ情報源・ツール・指針となるために、派遣スタッフのキャリア形成（支援）を構造化しています。具体的には、先に例示したように、派遣スタッフとしてのキャリア形成を入口段階、派遣スタッフ段階、出口段階に区分し、それぞれの段階で、派遣事業者がどのような労働者（労働希望者）をどう支援するのかを明確にしています。

派遣事業者の中には、派遣スタッフの個々の状況やキャリア形成意識に応じた支援について既に取り組んでいる、もしくは取り組み始めているところがあります。この手引ではこうした取り組み事例を紹介することで、各派遣事業者が自社の環境や状況に応じて、適切な体制や仕組みを作る際の参考になると考えています。その結果として、派遣事業者全体として派遣スタッフのキャリア形成支援が広がることを目指しています。

#### **（派遣事業者の取り組み例） 入口段階でのキャリア形成支援**

- 仕事と子育ての両立を支援するために、複数のスタッフで週の労働日数をワークシェアしながら派遣する方法を提案している。
- フリーターに対して、座学と企業派遣を行いながら、働くことの意識付けを行いながら、働く実績も蓄積できるような取り組みをしている。



## ■派遣スタッフのキャリア形成とはどのようなものでしょうか

### 1. 派遣スタッフのキャリア形成は3つのタイプに分けられます

派遣スタッフのキャリア形成とその支援を進めるにあたって、この手引は、以下の (a) (b) (c) の3つのタイプに分けています。これは、先にみた、派遣スタッフとして働き始める段階（入口段階）、派遣スタッフとしてキャリアアップをする段階（派遣スタッフ段階）、そして、派遣スタッフから次のステップに進む段階（出口段階）の順序を入れ替えたものです。

キャリア形成のタイプ分けをしたのは、個々の労働者の置かれた状況や意識がこれまで以上に多様になり、各々の状況に応じたキャリア形成を支援することが必要となっているからです。ただし、この手引では事務系職種での派遣就業を取り上げ、派遣就業を通じたキャリア形成の支援を対象としています（タイプ (a)）。その上で、派遣スタッフとしての就業の周辺として、派遣スタッフから正社員など他の働き方を希望する人（タイプ (b)）、及び、派遣スタッフを希望する人（タイプ (c)）、それぞれについて、どのような支援ができるのかを検討しています。

※出口段階については、一般には正社員に限らず、契約社員、起業、個人請負など、本人の能力やニーズ、職業の特性などによって様々な就業形態が考えられます。この中で、本手引では、最近、派遣スタッフのニーズが高いとされる正社員としての就業に焦点を当てています。

#### 〔派遣スタッフのキャリア形成のタイプ〕

##### (a) 派遣スタッフとしてキャリア形成（派遣スタッフ段階）

- ・ 派遣スタッフとしてキャリアアップを目指す人が対象となります。その多くは、現在派遣スタッフとして働いている人ですが、これから派遣スタッフとして働き始める人も含められます。
- ・ このタイプで紹介するキャリア形成の支援の方法は、他のタイプと関係が深く、派遣スタッフのキャリア形成支援の基本形といえます。
- ・ なお、現在の派遣スタッフがこれから正社員を目指す場合のキャリア形成については、以下の (b) の中で位置づけています。

##### (b) 派遣スタッフから正社員へのキャリア形成（出口段階）

- ・ 短期的な将来において正社員を目指す派遣スタッフが対象となります。
- ・ 派遣スタッフとしてのキャリア形成を経て、将来正社員を目指す場合には、前半部分は (a) に位置づけ、その後、具体的な正社員へのアクション部分について、ここの (b) に位置づけます。
- ・ なお、この手引では主に派遣事業者が行う派遣スタッフのキャリア形成支援について取り扱っていることから、ここでは、紹介予定派遣を取り上げます。

### **(c) 就業中断が長い者等の派遣スタッフとしてのキャリア形成（入口段階）**

- ここでは、出産や子育てなどにより就業を長い期間中断していた人が派遣スタッフとして就業を再開する場合を想定しています。
- その他には、フリーターなどでの就業経験はあるものの、事務系の職種としてのキャリアがない人が、派遣スタッフとしての就業を目指す場合も対象となります。
- そこでは、正社員としての雇用を目指したいが、スキルや経験、実績が企業の求める水準に満たないために、派遣就業という形態を通じてスキル、経験、実績を蓄積しようとする人もいるでしょう。また、就業と子育てや介護との両立を図る必要から、週の労働日数や1日の労働時間を限定した働き方を希望している人もいるでしょう。

## **2. 派遣スタッフのキャリア形成のタイプは互いに関連しています**

ここで示した派遣スタッフの3つのキャリア形成のタイプは、労働者に注目した場合、互いに非常に関連が強いものとなっており、1人の労働者が2つのタイプのキャリア形成を目指す場合が多く考えられます。

特に、将来的には正社員としての就業を目指す〔(b)〕ものの、当面は、必要なスキルや実績、経験を派遣スタッフとして蓄積〔(a)〕したいと考える派遣スタッフは多いと考えられますので、上記のタイプでいえば、(a)と(b)の間には強い関係があることとなります。

また、就業の中断が長かった人が、まずは、派遣スタッフとしての安定的な就業を目指し、将来はスキルアップしていきたいと考える場合には、(c)から(a)のキャリア形成をたどることになり、こちらも関係が強いと考えられます。

## ■派遣スタッフのキャリア形成の支援はどのような仕組みでしょうか

### 1. 派遣スタッフのキャリア形成支援には共通の要素があります

派遣スタッフのキャリア形成を支援する上では、先に示したいずれのタイプにも関連する共通の要素があります。その要素は以下の通りです。

#### 〔派遣スタッフのキャリア形成を支援する共通の要素〕

##### 1) 派遣労働に関する情報の提供やキャリア形成の意識の啓発

- ・ 派遣スタッフの置かれている労働市場環境、職種別の派遣料金（時給）など、派遣スタッフが自分のキャリア形成を考える上で基礎となるような情報を、派遣事業者は派遣スタッフに積極的に示していく必要があります。
- ・ ここでは、派遣スタッフとして働くことのリスクや課題などの側面についても、丁寧に派遣スタッフに伝えることが重要です。
- ・ また、派遣スタッフ自身も、派遣事業者からの情報提供を受け身になって得るばかりではなく、派遣事業者に対して自分が知りたい情報の提供を依頼することも必要です。さらに派遣事業者からの情報にとどまらず、ネット検索や就職関係の雑誌を読むなど自分自身で積極的に情報収集を行うことも重要です。
- ・ こうした情報提供を通じて、派遣事業者は派遣スタッフのキャリア形成に関わる意識を高める（啓発する）ことが求められています。

##### 2) 派遣スタッフ（派遣労働希望者）自身のスキルや能力の確認やキャリア形成の方向性の決定

- ・ 派遣事業者は、キャリア形成に関心の高い派遣スタッフや派遣労働を希望する人に対しては、現在保有しているスキルや能力を的確に評価するとともに、派遣スタッフ（派遣労働希望者）のキャリア形成の方向性を決めるための支援をすることが求められます。
- ・ キャリア形成の方向性を決めるための支援としては、キャリア・コンサルティングを実施する、定期的に派遣スタッフのキャリアの現状を確認・評価する、次の派遣労働での目指すべき目標などを設定するといったことがあります。

##### 3) 実際の派遣就業を通じたキャリア形成（仕事の幅の広がり）

- ・ 上で述べた 1)、2) のプロセスを踏まえて、派遣元事業主と派遣先との間で派遣契約書の業務を見直し、実際の派遣先での就業により仕事の幅を広げることでキャリア形成を行います。
- ・ 派遣就業の途中では、派遣事業者の営業担当者は派遣スタッフと必要な情報交換を行い、派遣スタッフのキャリア形成（蓄積）の現状を把握するとともに、必要に応じて、派遣先企業の担当者との間で、キャリア形成の観点から、業務内容や仕事の仕方について

での改善を申し入れたりすることが望まれます。

- また、各派遣スタッフが獲得した能力やスキル、実績については、本人の保有するスキルや能力のチェック・評価に速やかに反映させるなどして、これまで以上に高い処遇で、より高度なキャリア形成が可能な派遣先への派遣の検討に結びつけることが必要となります。

#### **4) 派遣就業を支えるスキル等の獲得のための職業能力開発の提供 (off-JT)**

- 派遣事業者は、上記の 1)、2)、3) を通じて、個々の派遣スタッフ (派遣労働希望者) のスキルアップに必要とされる能力開発 (研修: off-JT) の機会を派遣スタッフに提供することが望ましいといえます。

#### **5) 派遣事業者から派遣活用企業への働きかけや連携等の取り組み**

- 3) でも示したように、派遣スタッフのキャリア形成をより効果的に実現するためには、派遣先での仕事の与え方や仕事内容を工夫することが望ましいとされています。例えば、派遣スタッフが当初の業務のスキルを獲得した段階で、より難しいスキルの仕事を与えるとか、一定の判断を伴う業務を与えるなどが考えられます。
- 派遣先での派遣スタッフのキャリア形成を効果的なものとするためには、派遣スタッフを活用する派遣活用企業の協力を得ることが不可欠です。そして、その実現にあたっては、派遣事業者や派遣事業者の営業担当者は、派遣活用企業の担当者に、派遣スタッフのキャリア形成の重要性を説明し、連携して派遣スタッフのキャリア形成を支援することが望ましいといえます。

## **2. 派遣スタッフを中心に据えたキャリア形成支援の体制が必要です**

派遣スタッフのキャリア形成を支援する上では、派遣事業者ではなく、個々の派遣スタッフを中心に据えることが必要です。見かけ上・形式上は派遣スタッフを中心としていても、事実上、派遣事業者が望ましいと考えるキャリア形成を派遣スタッフに押しつけることになっていれば、結局は派遣事業者の事情が優先されることになり、派遣スタッフの意識や希望がないがしろにされかねません。そうなると、派遣スタッフの派遣事業者への信頼は得られないでしょう。

むしろ、派遣事業者としては、個々の派遣スタッフ本位の支援を行うことを基本スタンスに据えることが望まれます。派遣スタッフ本位の支援とはどういうものでしょうか。例えば、正社員や専門職への転換を希望する派遣スタッフに対しては、その人の意思や能力、経験等が十分と考えられれば、派遣事業者は派遣スタッフとしての継続を求めるのではなく、たとえ一時的には派遣事業者の売上にマイナスの影響が出ようとも、正社員や専門職への転換を支援することが考えられます。派遣スタッフ本位のキャリア形成支援の仕組みを派遣事業者

が構築することで、派遣スタッフの派遣事業者に対する信頼を高め、最終的には派遣スタッフの仕事の継続率等を高めることに結びつくと考えられます。

そして、こうした派遣スタッフ本位のキャリア形成の実現に向けて、派遣事業者は必要な社内制度等を整備することが必要です。さらに、会社としての制度にとどまらず、派遣スタッフと現場で接する営業担当者の活動面でも、積極的な支援を行うことが望まれます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) スタッフ本位のキャリア形成**

- スタッフ本人が希望するならば、スタッフがスキルを伸ばせるように、現在よりも高い能力を必要とする仕事へ派遣し、派遣会社としてスタッフのスキルアップを支援することを会社の方針としている。
- 登録担当者は派遣労働希望者の登録時、コーチングのように、本人の仕事の希望や可能性を引き出せるように面談する。派遣スタッフの能力を最大限に引き出すのが、当社の全社員のミッションと考えている。
- 短期的にマッチングさえすればよいということではなく、ベストではないにしても、何よりも派遣スタッフ本人が納得して、自分で仕事を選ぶことが大事だと考えている。納得の上就業しないと、本当にやりたいことが別にあると、就業してから気持ちが揺れて途中で終了するケースが少なくない。

## ■まとめ：派遣スタッフのキャリア形成支援の必要性和手引の役割

最近、正社員経験がなく初職が派遣スタッフという人や、派遣スタッフとしてのキャリアを長く積んでいる人の割合が増えてきています。また、派遣労働は不安定な働き方であるという見方が相まって、今後どのようにキャリアを積んでいけばよいのかが不透明に思える派遣スタッフが多くなっているとされます。そのような中で、派遣スタッフの多くが正社員になりたいと考えています。

このように派遣スタッフを取り巻く環境が大きく変わってきていることに対して、派遣事業者は柔軟に対応することが望まれます。その一つとして、正社員を希望する派遣スタッフに対しても、派遣事業者の支援が不可欠になっています。

本手引は、派遣スタッフのキャリア形成を支援するための情報源・ツールとして活用できます。具体的には、派遣スタッフ本位のキャリア形成のあり方を整理しつつキャリア形成支援の取り組み事例を紹介しています。

派遣スタッフのキャリア形成には、派遣スタッフとしてのキャリア形成、派遣スタッフから正社員へのキャリア形成、就業中断が長い者等の派遣スタッフとしてのキャリア形成、の3つのタイプがあります。また、これらの3タイプは互いに関連しています。

そして、派遣スタッフのキャリア形成の支援には、1) 派遣労働に対する情報の提供やキャリア形成の意識の啓発、2) 派遣スタッフ自身のスキルや能力の確認やキャリア形成の方向性の決定、3) 実際の派遣就業を通じたキャリア形成（仕事の幅の広がり）、4) 派遣就業を支えるスキル等の獲得のための職業能力開発の提供（off-JT）、5) 派遣事業者から派遣活用企業への働きかけや連携等の取り組み、といった共通の要素があります。実際の支援に当たっては、派遣スタッフを中心に据えたキャリア形成支援の体制が必要です。

なお、派遣スタッフの受入については、労働者派遣法に定められた受入期間の制限の範囲内で行うとともに、派遣スタッフの仕事の幅を広げるにあたっては、派遣契約書等の業務内容の変更が必要であり、契約当事者間で十分確認を行う必要があります。

## II. 派遣スタッフとしてのキャリア形成支援の進め方



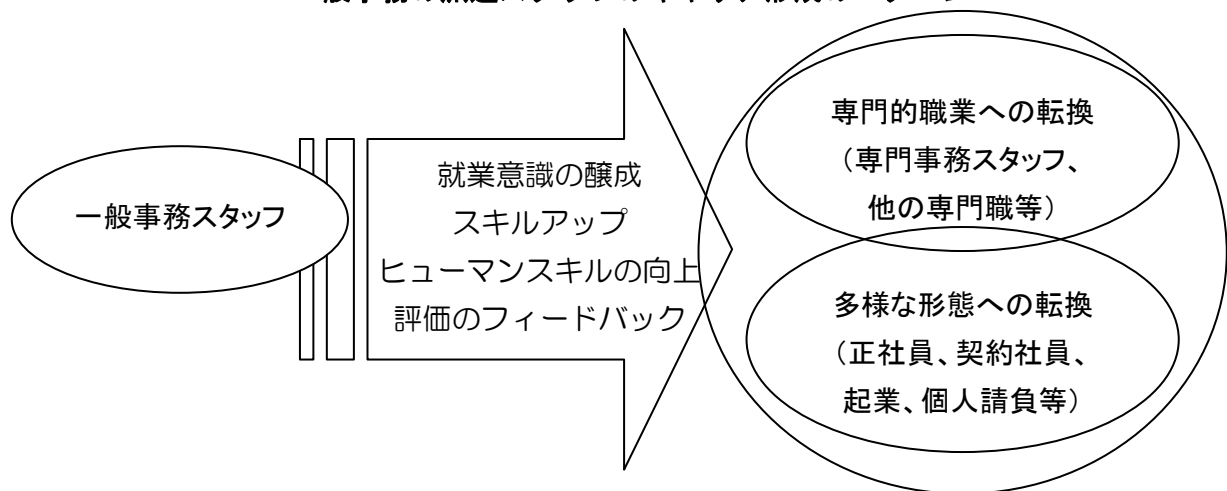


## ■派遣スタッフとしてのキャリア形成とはどのようなものでしょうか

一般事務の派遣スタッフのキャリア形成については、就業意識の醸成、off-JT、実際の派遣就業を通じたスキルアップ、ヒューマンスキルの向上、評価のフィードバックを総合的、継続的に行うことが重要です。そして、長期的には、一般事務から経理事務、医療事務、営業事務、貿易事務などの専門事務スタッフや、技術職などの専門職など、専門性の高い職業への転換等を行っていくことが考えられます。

その際、就業形態については、正社員にとどまらず、契約社員、起業、個人請負等本人の能力やニーズに応じた多様な雇用形態への転換があり得ます。

### 一般事務の派遣スタッフのキャリア形成のパターン



一方で、特定の派遣先企業で同一の派遣スタッフが勤めることで、業務実績を積むとともに、派遣先企業の仕事の進め方をよく理解できるようになり、さらに職場の人間関係も円滑になるなどして、本人、派遣先企業双方にとってメリットのある関係が築かれることが多いようです。その結果に、処遇がよくなったりすることも多いとされます。ただし、派遣先企業の環境変化により派遣契約が解除された場合、それ以前と同等もしくはそれ以上の処遇で次の派遣先を見つけることは困難になることもあります。

#### (派遣事業者の現状認識例) 同じ派遣先でキャリア形成せずに長期間勤めるリスク

- ・ 同じ派遣先で長く働いている場合、派遣スタッフ、派遣先企業双方にとって、仕事や人間関係が円滑になっていることが多くメリットがある。そのため、派遣先企業は処遇を高めることが多い。しかし、その現状に満足をしてキャリア形成をせずにいると、何らかの事情で一旦派遣契約が解除されれば、その派遣スタッフは次の派遣先を同等の条件で見つけることは難しい。

一般事務の派遣スタッフとしてキャリアを形成するには、現状では概ねこのようなケースに限定されるようです。では、キャリア形成をせずに、一般事務の派遣スタッフとして働き続けることは可能でしょうか。

**(派遣事業者の現状認識例) 一般事務スタッフで長期間働くことの難しさ**

- 早い時点で正社員としてキャリアアップし、時給レベルを上げておいて、その後を派遣スタッフとして賃金を維持しながら就業することはあり得る。ただし、事務系派遣の場合、頭打ちになる時給水準が低い。一方で、専門性が高ければ、30歳代は派遣スタッフとして仕事を十分にやっつけていける。
- 正社員になれるかどうかについては年齢の要素が大きい。当社のスタッフの平均年齢は30歳代半ばだが、うまく正社員になれる人は若い人に限られている。

## ■どのようなキャリア形成支援を行うのでしょうか

### **1. 多くの派遣スタッフのキャリア形成の支援を対象とします**

ここでは、派遣スタッフとしてキャリアアップを目指す労働者を対象としたキャリア形成の支援を取り上げます。対象の多くは、現在派遣スタッフとして就業している人であり、すぐにでも正社員を目指す人を除いて、現在の派遣スタッフの大半はここでの対象になると考えられます。

また、これから派遣スタッフとして就業を始める人も含まれます。最近では、学卒後の最初の就業形態が派遣スタッフである場合も少なくないとされ、こうしたケースに該当する労働者のキャリア形成を適切に支援することは、長期的に労働力の質を高める観点からも非常に重要といえます。大半の派遣スタッフがこのタイプに含まれると考えられることから、派遣スタッフのキャリア形成支援の基本形といえます。

なお、現在の派遣スタッフが早期に正社員就業を目指す場合のキャリア形成（この手引では主に紹介予定派遣を通じた正社員就業）については、以下の「III. 派遣スタッフから正社員就業へのキャリア形成支援の進め方」の中で位置づけています。

その他、中期的に派遣スタッフとしてキャリア形成ができるかどうかについても検討します。

### **2. 派遣就業に関する情報を提供しキャリア形成の意識を啓発します**

現在、派遣スタッフに対して、派遣就業を取り巻く環境の変化や今後の方向性、あるいは、かつて派遣スタッフとして働いていた人が現状どのような雇用形態でどのような働き方をしているかなどの広範な情報を提供している派遣事業者は多くないようです。

もちろん、派遣スタッフがより処遇（派遣料金等）の高い職種や業務につくことができれば、派遣事業者の売上げが増加するだけではなく、派遣スタッフの処遇の向上にもなることから、その実現のための情報提供を行っている事業者は多いと思われます。ただし、こうした情報提供だけでは、残念ながら、派遣スタッフのキャリア形成は十分なものとはいえません。

派遣スタッフのキャリア形成には、派遣スタッフが今後の長い職業生活を歩む上で、自分自身がキャリアアップしていこうとする意識を持つのに必要となる基礎的な情報提供が求められます。つまり、派遣スタッフのキャリア形成の意識を啓発するための情報提供が必要といえます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 現実の説明と将来のイメージの提示**

- スタッフが専門職種などを希望し、希望と能力や経験に乖離がある場合には、労働市場状況・企業ニーズ等から、現段階では希望通りの仕事を紹介できない理由を客観的に伝える。同時に、今は難しいが将来的にその仕事に就くにはどうすればよいかを、他のスタッフの事例の中からロールモデル等を紹介し、希望に至るまでの道筋をイメージできるように提示している。

こうした観点から整理するデータを列举してみました。データの中には、これから新たに派遣事業者が自社の状況を把握する必要が生じるものもあるでしょう。また、データ収集が簡単でないものが含まれているかもしれません。そうした収集が困難なデータについては、関連するデータや事例をピックアップする等して代用しても良いと考えられます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 派遣就業に関する情報提供**

- 職種・業務別の派遣スタッフ数、派遣料金、派遣先企業の特徴
- 派遣スタッフとしての就業期間が長い人の特徴
- 派遣スタッフのその後のキャリアの現状 など

さらに、派遣スタッフに対して、今後のキャリア形成を実際に考えてもらう機会を持つことも意義があると考えられます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 派遣スタッフのキャリア形成意識の啓発**

- 派遣スタッフ1人1人に対して、今後どのような働き方を希望するのかを派遣事業者がヒアリングを行う。その際、派遣スタッフとしてのキャリア形成の全体像や、今後の選択肢などについても情報提供し、獲得すべきスキルなど、今後のキャリア形成意識を高めてもらっている。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 業界セミナーによりキャリア形成意識の啓発**

- 各拠点で業界セミナーを開催している。これは、ある業界の実務は未経験であるがその業界で働くことを希望している人たちに対し、当該業界で就労するためのノウハウや、業界の現状などについて解説するセミナーである。セミナーの講師は、その業界の企業の実務家や、税理士などで当該業界に精通している人に依頼している。小規模な拠点では、その業界を担当している当社の営業担当者が講師を務めることもある。例としては、証券業界のセミナーを実施し、二種（証券）外交員資格を取得することによって担当できる仕事の内容や、資格取得の講座を紹介したことがあった。

### **(派遣事業者の現状認識例) 派遣会社を渡り歩くことの不利さ**

- ・ 当社での派遣実績が豊富にあり、そこでの働きぶりがよかったスタッフに仕事を紹介するのが、派遣事業者としては安心である。
- ・ 当社で派遣が満了した人が、次にまた当社から派遣される割合は3~4割程度である。

派遣スタッフの中には、今後のキャリア形成を漠然とは考えていても、具体的にどのように考え行動していけばよいのかについては明確に分からない、あるいは、分かっている、実際にその実現に向けた行動をしていないケースもあります。その場合、派遣スタッフ本人が気づいた時には、既に、自分が望むキャリア形成の実現が困難になっていることになりかねません。そのようなことを避けるために、派遣事業者は定期的な情報発信などを積極的に行うなどしてスタッフのキャリア形成意識を啓発する必要があります。

### **(派遣事業者の取り組み例) 正社員希望などのキャリア形成意識の積極的な啓発**

- ・ 派遣の経験が長いスタッフにアプローチして、セミナーを行い、そこからキャリア・コンサルティングを通じて、正社員としての紹介を積極的に勧めていく。
- ・ 3年に一度程度、正社員として働くことを真剣に検討する機会を持てるような仕組みを作っていく。こうした取り組みは、個々の現場の営業マンに任せるのではなく、事業者としての仕組みで行うことが望ましいだろう。
- ・ 優秀なスタッフは自分で考えて、早期に派遣スタッフを辞めているのが現状だ。より多くのスタッフに正社員としての就職を真剣に考えてもらう機会を持ちたい。

## **3. 自身のスキルや能力を定期的に確認し今後のキャリア形成の方向性を決めていきます**

キャリア形成への意識が高い派遣スタッフに対しては、派遣先企業の選定、派遣期間中の情報交換やアドバイス、蓄積したキャリア（スキル、経験、実績等）の確認、次の派遣先の検討、必要な職業能力の獲得を通じて、自身のキャリア形成実現を目指すことになります。また、派遣事業者はこうしたプロセスを通じてキャリア形成を派遣スタッフに対して説明することが望ましいと考えられます。

さらに、派遣事業者は、キャリア形成への意識が高い派遣スタッフに対して、現在の本人の市場価値がどの程度あるのかなどを、保有しているスキルの棚卸しなど行うことで明らかにし（評価し）、どのような派遣先・業務内容でどのような働き方をすることが自分のキャリア形成の実現につながるのかを示すことも重要といえるでしょう。さらに、現在の派遣労働市場の状況を説明するとともに、どうすれば処遇（時給等）が上がるのかなどの情報提供を行うことが求められます。

そして、こうした情報提供を通じて、派遣スタッフ本人に、自分自身のキャリアの目指すべき方向をしっかりと考えてもらい、本人が目指すキャリア形成の実現をどのように目指す

のかを一緒に考えることが必要となります。具体的には、今後どのようなスキルや経験を身に付けるべきなのか、そのためにはどのような企業に派遣されることが効果的なのかについて検討することになります。

また、そうしたスキルや経験の蓄積にどの程度の期間が必要となるのか、どのような壁を克服しなければならないのか、などについてもアドバイスすることが考えられます。

#### 【派遣スタッフに示すキャリア形成を実現するプロセスとポイント】

- ・派遣先企業の選定、派遣期間中の情報交換やアドバイス、蓄積したキャリア（スキル、経験、実績等）の確認、次の派遣先の検討、必要な職業能力の獲得を通じて、自身のキャリア形成の実現を目指すこと。
- ・現在の本人の市場価値を、スキルの棚卸しなど行うことで明らかにすること。
- ・どのような派遣先・業務内容でどのような働き方をすることが自分のキャリア形成の実現につながるのかを示すこと。
- ・派遣スタッフ本人に、自分自身のキャリアの目指すべき方向をしっかりと考えてもらい、本人が目指すキャリア形成の実現をどのように目指すのかを派遣事業者と一緒に考えること。
- ・具体的には、今後どのようなスキルや経験を身に付けるべきなのか、そのためにはどのような企業に派遣されることが効果的なのかについて検討すること。
- ・スキルや経験の蓄積に要する期間、どのような壁を克服しなければならないのかを示すこと。

ここで重要なのは、派遣スタッフのキャリア形成を検討する場として、派遣事業者がキャリア・コンサルティングを活用することが有効と考えられることです。キャリア・コンサルティングの名称については、企業によっても異なりますが、大手の派遣事業者では通常、派遣スタッフと普段接する営業担当者とは異なる部門・部署にキャリア・コンサルティングの担当者を置いています。営業所の売上げや業績に直接的には関係ない立場から、派遣スタッフのキャリア形成を派遣スタッフ本人を中心に据えて検討することが可能というのがその背景にあります。

さらに、重要なこととして、個々の派遣スタッフのキャリア形成の状況についての情報を随時整理しておくことが挙げられます。派遣スタッフが獲得・保有しているスキルやそのレベル、業務経験、実績などを詳細に記録することで、本人のスキルの棚卸しにもつながりますし、その情報を派遣スタッフ本人がいつでもみられる様にするすることで、他の派遣事業者を活用する場合、あるいは将来正社員を目指す場合にも、自身の経験などを継続的に示すことが可能となります。その場合、現在政府が施策として進めているジョブ・カードを利用することも考えられます。

#### (派遣事業者の取り組み例) 派遣スタッフのスキルやキャリア形成のフォロー

- 全社的に定期的に仕事スタート後のスタッフの状況確認調査を、就業先企業・スタッフ双方に紙面で行っている。これは、入ってから 1~2 か月後の調査であり、その後は、更新のたびに口頭やメールでクライアント、スタッフ双方にヒアリングを行っている。ヒアリング（更新確認）は当社では直近の契約最終日の 45 日前に行っている。
- 派遣料金の改定交渉のために、普段から状況確認はこまめに行っているが、年に一度その交渉の資料とするために、スタッフの年間を通じた業務量の変化や責任の重さについても再度詳しくヒアリングしている。
- スタッフが稼働中に資格取得した場合、随時担当の営業かコーディネータがデータベースをアップデートするが、職務経験については、就業が終了した時点で実際の職務内容の詳細をヒアリングで確認しアップデートする。このヒアリングは、このスタッフに新たに加わったキャリア・強みをアップデートすることになり、次のマッチングの際には欠かせない情報となる。
- 派遣終了の際には派遣先にもスタッフの稼働評価を行ってもらい、コメントも残してもらおう。派遣歴の長いスタッフだと、この評価が蓄積され、職歴・スキル・資格とは別に、コーディネータが仕事を紹介する際の貴重な判断基準になっていく。

#### **4. 実際の派遣就業によって仕事の幅を広げキャリアを形成します**

どのような職業にもあてはまりますが、実際の派遣就業を通じて仕事の幅を広げることがキャリア形成の中で重要とされます。これは、派遣スタッフにとっても例外ではありません。

ただし、企業に直接雇用される正社員の場合、雇い主である会社側にとっても社員のキャリア形成の実現は、会社の利益や付加価値、生産性の向上につながっているため、積極的に支援することになります。派遣スタッフに対しては、多くの場合そういった動機付けは低いといえます。

また、派遣先企業の中には、派遣労働とは求めるスキル水準を持った派遣スタッフが決められた職務をこなすことが求められています。

そのため、派遣スタッフが派遣就業を通じてキャリア形成を実現するためには、派遣スタッフ自身がキャリア形成をしっかりと意識することと、派遣事業者、特に派遣事業者の営業担当者などがしっかりとそれを支援することが重要となります。具体的には派遣事業者は、派遣スタッフのスキルを保証しながらも、派遣スタッフの価値を高めてもらう派遣先事業者を探すことが重要となります。そうした派遣先での就業を通じて、今後のキャリア形成の方向性を見据えながら、仕事の幅を広げていくことが重要です。

また、派遣スタッフが現在の仕事内容に不満に思っていることがあれば、その解決策と一緒に考えることが必要です。その上で、契約更新時などに、同じ派遣先で就業を継続するのか、あるいは、異なる派遣先で就業するのか、異なる仕事内容で仕事をするのか、など、キ

キャリア形成の次のステップを検討することになります。

#### **(派遣事業者の取り組み例) キャリア形成の方向性の決定**

- 例えば、今の仕事をやめて新しい仕事を探すのがよいのか、それとも、現在の仕事を続けるけれども派遣契約の期間を短くして他の仕事に移りやすい状況にしておくか、などの対策を提案する。そうした提案に係る部分を派遣事業者が行い、一方で、スタッフ本人にはスキルアップのための勉強に力を注いでもらうといった提案をすることがある。

そして、派遣事業者は、派遣スタッフとの話し合いなどの結果、派遣スタッフからの希望がある場合には、派遣先企業において、派遣スタッフの能力向上に役立つような仕事に替えてもらったり、より幅広い仕事を行えるようにしてもらうなどを、派遣先企業に相談や交渉することも求められます。こうした派遣先企業との交渉がうまくいかないことも多いと考えられます。その場合には、本人と相談しながら、他の派遣先企業を検討することも考えられます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) より難しい仕事をしたいとスタッフが申し出た場合の対応**

- 派遣中のスタッフが現在の担当業務よりも難しい仕事をしたいという要望を出してきた場合、第一に、現在の派遣先でそのような仕事ができる機会があるかを、営業担当者が派遣先と交渉する。その結果、派遣先がスタッフの希望を受け入れる形で、より高度な仕事がスタッフに任されることもある。反対に、そうした機会がなさそうだということになれば、その旨を営業担当者がスタッフ本人に伝えて、本人に契約の継続更新の意思を確認する。本人に継続の意思がない場合、契約満了から間を空けずに次の仕事を紹介できるよう、契約満了の時期に先立って、そのスタッフに対して次に紹介する仕事を営業担当者が探すことになる。

### **5. 必要なスキルを獲得するための職業能力開発 (off-JT) の機会を提供します**

労働者のキャリア形成を実現するためには、4. で示した実際の派遣就業を通じて仕事の幅の広げることに加えて、様々な必要なスキルを獲得するための職業能力開発 (off-JT) が重要といわれています。

現在多くの派遣事業者では、派遣スタッフへのキャリア・コンサルティングの結果を踏まえて、それぞれの派遣スタッフのキャリア形成を実現するにあたって、必要なスキルを獲得するための研修を行っています。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 教育研修のメニュー**

- 当社においては、自社スクールでの集合講座、個別 (マンツーマン) 指導、外部の教育研修機関との連携、e ラーニング、CD-ROM トレーニング、主に新卒派遣での派遣先企



業と連携した教育訓練、のメニューがある。

現在、大手の派遣事業者の多くは、基礎的なスキル（ビジネスマナー、OA スキル、コミュニケーションスキル、など）については、無料で研修等を受けられるような体制が整備されています。こうした費用面での支援については、就労の可能性を高めたり広げたりするだけでなく、派遣スタッフに対して仕事への興味や学習意欲を高めることも目的とされています。

#### **（派遣事業者の現状認識例）研修費用の支援の意義**

- ・ 研修費用を派遣事業者が負担する重要な意義は、第一に、あと少し能力をつければ就労に結びつく可能性が高まるという人の、仕事の可能性の後押しをすること、そして第二に、派遣スタッフに、仕事に就くことへの興味を高めさせ、学習意欲を向上させることである。

#### **（派遣事業者の取り組み例）教育研修の案内**

- ・ 当社では営業担当者の他に、派遣スタッフのサポートを専門にする部署（スタッフサポート部）の担当者が派遣先に訪問している。営業担当者とサポート専門担当者が、派遣先に定期訪問する際に、当社が提供する各種のセミナーや教育研修の内容を記載したチラシを派遣スタッフに手渡して、受講を勧めている。
- ・ 学習の意識付けをするためのツールは、現在稼働しているスタッフまたは登録しているスタッフであれば、定期的に配付するチラシを給与明細に同封したり、月に数回の e メールによる一斉配信で行っている。

一方で、営業事務、保険事務など、一般の事務に比べて単価アップなど処遇の向上が見込まれる職種のスキル獲得については、派遣事業者が研修を実施したりその費用を補助したりする支援を行っている例は少ないのが実情のようです。

これは、派遣事業者が仮に派遣スタッフの能力開発のための研修費用を負担したとしても、研修によってスキルを高めた派遣スタッフは、その後、その研修費用を提供した事業者からではなく、他の派遣事業者を通じて派遣先を見つけ就業する可能性がかなりあり、結局のところ、投下した費用を回収できない危険性が高いことが背景にあるといわれています。

その結果、単価が高い職種に必要なスキルの獲得は、結局のところ派遣スタッフ本人が自分で時間と費用を投じて獲得するしかありません。

この問題については、大手の派遣事業者の間では良い解決策が得られていないようですが、専門的な職種に絞った派遣事業を行うなど、個々の派遣事業者の経営戦略とうまく関連づけることで、研修費用の捻出がより容易にできるような仕組みが開発されることが期待されます。

#### **(派遣事業者の現状認識例) 高度なスキルや特殊なスキルに関する教育訓練の課題**

- 高度なスキルや特殊なスキルに関する教育訓練の場合、費用負担が大きくてニーズがあっても実施できないケースがある。高いスキルを要する仕事を依頼してくる派遣先との取引は、当社にとっても好ましいことである。派遣料金の単価も高くなるし、派遣スタッフとしても高い給料が得られるからである。しかし、実際にそうした高いスキルを身につけさせるための教育に必要なソフトウェアが非常に高価であったり、教育施設に特殊な設備が必要であったりして、当社が独自に用意できないことがある。派遣先がそれらのソフトウェアや設備を提供することもあるが、そうでない場合、派遣先や派遣スタッフからニーズがあっても、それに応えられないことになる。

ただし、派遣先企業のニーズに応じて、派遣事業者が研修を実施することで研修費用を回収しようとするケースもあります。派遣事業者が行う研修には、派遣スタッフが持っているスキルと、実際に派遣先企業が求めているスキルとのギャップを埋めるという意味もあり、研修（支援）を行うことで、派遣先企業、派遣事業者、派遣スタッフそれぞれにとってメリットが生じることになると考えられます。

#### **(派遣事業者の取り組み例) 派遣先企業のニーズに応じた研修受講の支援**

- 研修受講料の払い戻し的な手当や入学金免除、受講料割引などのサービス導入のきっかけは、ある派遣先に、3次元 CAD が使える人ならば派遣して欲しいというニーズであり、それに対応するため、登録スタッフの学習を促進する手段として採用した。手当開始後、手当の適用範囲を順次拡大し始めており、2次元 CAD やその他の設計ソフトも対象とするようになった。その他、インテリアコーディネータ、貿易、証券、DTP 関連、IT 系などにも幅を広げていく予定である。
- 証券会社や銀行などから、後方事務を担当する人材として、二種証券外務員の有資格者であれば派遣して欲しいという要望が出されたことがきっかけとなって、二種証券外務員の講座が作られた。この講座は、CD-ROM を用いた自習学習形式と、座学の講義方式のものがある。

## ■派遣スタッフとして中期的にキャリア形成をすることは可能でしょうか

### 1. スキルレベルの高い事務系職種であれば一般事務よりも処遇が良くなります

事務系職種の派遣スタッフが、正社員や事務系以外の専門的な業務や職種の派遣としてではなく、事務系職種のままで処遇を向上するためには、一つには、スキルレベルの高い営業事務、貿易事務、保険事務等の業務に就くことが考えられます。

#### (派遣事業者の現状認識例) 仕事をしながら業務の幅を広げることでのキャリア形成

- 仕事をしながら担当可能な業務の幅を広げていき、より高度なスキルを要する職種へと変わっていくことによって、結果として時給が継続的に上がっていくスタッフもいる。例えば、一般事務として派遣されているスタッフが、請求書の作成や伝票の仕分けを担当していく中で経理業務に関心を持ち、簿記の勉強をして資格を取り、次の派遣契約では一般事務の経験と簿記の有資格者として派遣先に売り込む。それによって、次の派遣契約においては未経験ではあるが簡単な経理業務が任されるようになり、そこから経理担当者としてのスキルを高めていくということがある。同様に、一般事務から貿易事務へと幅を広げていくスタッフもいる。
- 事務職の場合は、より知識が必要とされる職種に変わっていくことによって時給がより高くなるという形が多い。そうしたスキルの向上による昇給だけでなく、役職者になりたいというスタッフには、正社員の人材紹介の方を勧めることがある。

こうしたスキルレベルの高い事務系職種については、一般事務に比較して専門的であり、また、業務経験・実績を蓄積すれば、企業からのニーズにも十分応えていくことが可能と考えられます。

派遣事業者は、派遣スタッフがこうした職種でのキャリア形成を希望する場合、キャリア・コンサルティングを行うなどして、長期にわたり派遣労働に従事している労働者の就業可能性を高めるようなキャリアプランを派遣スタッフに提示することが重要と考えられます。その上で、現在の職種からの転換を行い、必要な能力開発（教育訓練）を行うとともに、そうした業務に近い派遣先・業務の選定等で支援していくことが必要となります。

#### (派遣事業者の取り組み例) 一般事務としての就業が長い場合のキャリア形成支援

- 一般事務としての就業が長く、先のキャリアについて悩んでいるスタッフに対しては、資格や経験をみてアドバイスをすることはある。例えば、これまで一般事務を行っていて、英語の資格を保有している場合は貿易の仕事を、簿記の資格を有している場合は経理的なものを、営業的なやりとりが得意で評価も高ければ秘書の仕事を勧めるといった形の提案をする。

## **2. 同じ職場で継続して就業する場合には派遣料金が高くなっています**

1. のように、スキルレベルが高い事務系職種に就くこと以外に、派遣料金が高くなるといわれているのは、同じ職場で継続して派遣スタッフとして就業する場合とされています。

しかしながら、派遣先企業の事業再編など何らかの理由により派遣契約が終了した場合、その派遣スタッフが次の派遣先を見つけることはかなり困難であったり、派遣先企業が見つかったとしても、派遣料金（単価）は、以前に比べて低下する危険性があるようです。ただしこうした場合でも、過去の実績がしっかりしていれば、その実績を元に派遣料金の落ち込み度合いが小さくなる可能性はあるようです。

### **(派遣事業者の取り組み例) 同じ派遣先で長く仕事をした場合の次の派遣先の派遣料金**

- ・ 複数の派遣先を経験し、時給がある程度高くなった場合、別の派遣先に移ると時給が下がってしまうことがある。派遣スタッフ本人は、こうした状況があることを認識していることが多く、当社からも、派遣先が変わった場合はそうなることを事前に説明して納得してもらっている。ただし、経験の蓄積はあるので、前の派遣先に最初に派遣された当初の水準にまで時給が落ちることはあまりない。当社から派遣した実績があり、派遣先からの評価が高い派遣スタッフの場合、当社も次の派遣先に対して、その派遣スタッフの長所を派遣先に十分説明することができ、派遣先からも納得されやすい。

## ■キャリア形成支援のためには、どのような体制を整備すればよいでしょうか

### 1. 派遣スタッフの育成に積極的な派遣先企業を開拓します

派遣スタッフを活用している企業（派遣先企業）の中には、従来の契約を見直し、派遣スタッフにより高いレベルの仕事を任せる、あるいは、幅の広い仕事をさせる、といったことを意識的に実施し、派遣スタッフの業務レベルを引き上げているところがあります。

派遣事業者、とくに新たな派遣先企業を開拓する営業担当者には、派遣スタッフのキャリア形成が実現し、処遇の向上が見込めるような派遣先企業をこれまで以上に積極的に開拓することが求められます。

#### （派遣事業者の現状認識例）派遣活用企業を開拓したマッチング

- マッチングの段階ではスキルが足りていなくても、スタッフ本人は派遣先で仕事をしながらスキルを伸ばして仕事のレベルに追いついていこうと考えている場合には、マッチング担当者は、派遣先の指揮命令者や派遣先の責任者と話し合い、そうしたスタッフが支障なく働き、かつスキルをのばせる環境にあるのかどうかを事前に確認することが、派遣後のスタッフの満足度を左右することになる。
- 派遣先がスタッフの教育に熱心で、社内で教育体制を整えてくれるような場合は、派遣スタッフも能力開発がしやすく、キャリア形成にもつながる。また、派遣スタッフの能力をきちんと評価する派遣先や、不条理な差別をしない派遣先であることもキャリア形成のためには必要である。

さらに、派遣事業者の営業担当者が、派遣先企業の担当者と情報交換をする際に、派遣スタッフを積極的に育成することは派遣先企業にとってもメリットが大きいことを示すなどして、派遣先企業の派遣活用に対する意識の変化を促すことも重要だといえるでしょう。

その他、派遣事業者は、派遣中の派遣スタッフからの職場環境、仕事内容などについての希望や苦情などを随時、あるいは定期的に聞き取り、その結果を踏まえて、必要と判断すれば派遣先企業と相談や交渉を行うことで、派遣スタッフのキャリア形成への要望の実現を支援したり、問題の解決等を図ることが必要でしょう。

### 2. キャリア・コンサルティングの機能を高めます

これまでみてきたように、派遣スタッフ本人を中心に据えたキャリア形成の実現では、派遣スタッフ本人がキャリア形成に対するしっかりした意識を持ち、派遣事業者はそれを支援するという関係を作ることが不可欠です。

その関係を作る上で、派遣事業者には、これまで以上にキャリア・コンサルティング機能を担うことが求められるのではないのでしょうか。特に、派遣事業者の営業担当者とは距離を

置いた内外の部署においてキャリア・コンサルティングの機能を設置することが重要です。

#### **(派遣事業者の現状認識例) キャリア・コンサルティングの考え方**

- ・ キャリア・コンサルティングで大切にしているのが、スタッフ本人がやりたいことを明らかにすることである。単にわがままをいっているのか、本気でステップアップをしているのかを見極める。本人が本気でステップアップをしたいのであれば、何をやりたいのかを明確にして、スタッフ本人が損をせずにやりたいことに向かっていける方法を考えて提案する。

#### **(派遣事業者の現状認識例) キャリア・コンサルティングの必要性**

- ・ 派遣スタッフが営業担当者に仕事のレベルアップの要望を伝えても、営業担当者の中には、派遣契約を継続させることを優先し、スタッフに現在の仕事を我慢して続けさせるための説得に力を注ぎ、スタッフのキャリア形成になかなか目を向けられない人がいる。そうしたことを避けるために、派遣スタッフからの相談を受け付ける窓口を設けており、相談を受け付けている。
- ・ キャリア・コンサルティングやキャリアデザインセミナーを導入した経緯の一つには、近年派遣会社と派遣スタッフの関係が希薄化しているという危惧があり、登録者のキャリア形成支援並びに稼働者フォローの複線化を導入目的にしている。スタッフとの1対1の対話を重ねることにより、スタッフのキャリア形成を高めるだけでなく、当社に対する帰属意識を感じてもらうことも目指している。

そして、派遣スタッフへのキャリア・コンサルティングでは、単に、派遣スタッフとしてのキャリア形成（処遇の向上など）、正社員就業への移行にとどまらず、翻訳、通訳などの専門職やフリーランスへのステップアップなども提示できるようなものが必要と考えられます。そうした将来的なステップアップの実現を目指して、今現在は事務系派遣という枠の中で、どのようなキャリアを蓄積していかなければならないのかを検討することが重要でしょう。

派遣事業者がキャリア・コンサルティングを充実させていく上では、当然、その主体となるキャリア・コンサルタントが必要となります。キャリア・コンサルタントについては、社外からの活用も考えられますが、一方で、今後の事業運営の中で重要な位置づけになる場合も考えられますので、中長期的な人材育成も必要といえます。

### (派遣事業者の取り組み例) キャリア・コンサルタントの育成

- ・ 社内ではキャリア・コンサルティングができる人材の育成を推進している。その結果、キャリア・コンサルティングができる営業やコーディネータが増えてきた。こうした人材が、派遣スタッフに契約更新のタイミングで、様々な情報提供を行っている。

そのほか、キャリア・コンサルティングに加えて、外部のプロのコーチと契約して、コーチングのサービスを提供している派遣事業者もみられ、スタッフの多様な意識に柔軟に対応することが必要になっていることがうかがわれます。

### (派遣事業者の取り組み例) コーチングサービスの提供

- ・ スタッフの中には、目標を持って派遣の形態を選んでいる人もいる。その中には、継続的に話し相手になって欲しいというニーズがある。そこまでの対応は当社ではできないため、プロのコーチと契約して対応してもらっている。料金は一部を当社が補助している。当社に利するようなアドバイスではなく、スタッフ個人のためのアドバイスを得ることができる。
- ・ コーチングについては電話によるサービスとしており、全国どこからでも受けられる。目的がある人の他に、資格を取りたい人が多く受けている。そのほか、漠然とこのまま派遣スタッフでよいのかと心配している人も受けている。
- ・ 当社はコーチングを受けた人数の報告は受けるが、相談内容は個人情報の関連から聞いていない。

## 3. 能力開発支援の体制を見直します

派遣スタッフのキャリア形成を支援する一つとして、派遣事業者による研修 (off-JT) は重要です。先に述べたように、現状では基礎的なスキルの形成に対しては、多くの派遣事業者が講座を開設し、その費用負担を行っています。専門性が高まるとそうした機会の提供は少なくなっているようです。こうした現状をいかに克服して、よりスキルレベルの高い人向けの講座などにまで支援できるか、そのための体制や制度をどう構築するかは今後の派遣事業者にとっての重要な課題でしょう。

その実現のためには、派遣先企業との連携や、場合によっては同業他社との連携なども考える必要があるかもしれません。また、一般事務系派遣では数が少ないとされる常用型派遣などの可能性を探ることも必要ではないでしょうか。派遣事業者による積極的な取り組みが望まれるといえるでしょう。

また、現在行っている研修についても、実施回数や内容など充実させたり、実施時間を工夫したり、あるいは e ラーニングを充実することで、より多くの派遣スタッフが研修に参加できるようにして、あわせて、労働意欲を高めるようにしていくことが望まれます。

#### (派遣事業者の取り組み例) 研修の充実や開催時間の工夫の必要性

- 当社の中でも、教育訓練の実施状況に地域差などの格差が生じておりこれを改善する必要がある。東名阪地域の大規模拠点であれば、講師や受講生が集まりやすく、頻繁に研修を実施することができる。一方、地方拠点は営業担当者が 10 名ほどの小規模な拠点が多いので、OA 研修やビジネスマナー研修などの基本的な研修も、頻繁に開催することが難しくなっている。こうした現状をいかに改善していくかが今後の課題である。
- 稼働中の派遣スタッフのスキルを向上を目的として教育研修を行うために、土曜日に開講したり e ラーニングの講座開設に力を入れている。

#### 4. 定期的・継続的なスタッフの評価を行いキャリア形成に役立てます

off-JT や派遣就業を通じて派遣スタッフのキャリア形成の効果を高めるためには、スタッフの評価を行うことが不可欠です。スタッフの評価を適切に行うことができなければ、次の派遣先を適切に決めることは難しいでしょうし、なによりも、スタッフ本人が納得感を持ってキャリアを積んでいくことができないでしょう。

派遣スタッフの評価については、派遣事業者が主体となって行うスキル等の評価の他に、派遣先に働きぶり等を評価してもらう方法もあります。派遣事業者はこれらをうまく組み合わせ、効果の高い評価の仕組みを作っていくことが必要です。

#### (派遣事業者の取り組み例) 派遣スタッフの評価

- まだ十分ではないが、定期的・継続的な登録スタッフのスキルレベル評価を行いたいと考えている。そのために、派遣契約の終了時にスキルチェックを受けることを勧めたり、スタッフ本人からの希望でスキルチェックを受け付けたりしている。
- 派遣契約が終了したときに、派遣先から派遣スタッフの評価をしてもらっている。そのほか、派遣開始後 6 週間経過時点で、アンケートの形で、派遣先から評価を聞くことにしている。派遣スタッフと派遣先の担当者の両方にアンケートに回答してもらっている。
- 派遣先の評価の本人へのフィードバックは重要である。フィードバックがないと派遣スタッフが自身への評価を勘違いすることもある。また、本人への意識付け、動機付けにも必要である。

ただし、派遣先の評価をそのまま受けうるだけでは、契約更新の際に、「特定目的行為の禁止」に違反する場合があります。派遣事業者は派遣先企業の評価を参考にしつつ、派遣スタッフからのヒアリングを加味して、あくまで自社の評価体制を整えていく必要があるでしょう。



#### **(派遣事業者の現状認識例) 派遣先による評価の注意点**

- 派遣先からの評価は、結果での評価になりがちである。派遣先もスタッフの行動（プロセス）を細かく見ていないケースもあるため、スキルの評価は派遣先に任せても完全にできるわけではない。
- 同じ派遣スタッフに対しても派遣先が異なれば評価が異なる。大切なのは、派遣先の評価を基に当社がどう評価できるかだ。

## ■まとめ：派遣スタッフとしてのキャリア形成支援の進め方

派遣スタッフとしてのキャリア形成は、今すぐに正社員を目指す人を除いて、現在の派遣スタッフの大半を対象とするものです。派遣スタッフとしてのキャリア支援は概ね以下のようなプロセスを進めます。

- ・ 派遣就業に関する情報を提供しキャリア形成の意識を啓発します
- ・ 自身のスキルや能力を定期的に確認し今後のキャリア形成の方向性を決めていきます
- ・ 実際の派遣就業によって仕事の幅を広げキャリアを形成します
- ・ 必要なスキルを獲得するための職業能力開発（off-JT）の機会を提供します

このような派遣スタッフとして中期的にキャリア形成をすることで、スキルレベルの高い事務系職種であれば一般事務よりも処遇が良くなります。

派遣スタッフとしてのキャリア形成支援を進めるためには、派遣事業者には、以下のような点についての体制を整備することが望まれます。

- ・ 派遣スタッフの育成に積極的な派遣先企業を開拓します
- ・ キャリア・コンサルティングの機能を高めます
- ・ 能力開発支援の体制を見直します
- ・ 定期的・継続的なスタッフの評価を行いキャリア形成に役立てます

### **III. 派遣スタッフから正社員就業へのキャリア形成支援の進め方**

**(紹介予定派遣の進め方)**



## ■正社員になりたい派遣スタッフにどう対応すればよいでしょうか

### 1. 正社員就業への意識を確認します

最近の派遣労働へのイメージの悪化もあって、派遣スタッフの多くが、環境さえ良ければ、正社員として働くことを望んでいます。正社員就業を望む派遣スタッフの多くは、キャリア形成に対する意識が高く、これまでもそうした高い意識をもって、派遣労働を通じてスキルや経験を蓄積しています。こうした派遣スタッフに対して、派遣事業者は積極的に正社員就業の実現を支援することが望ましいといえます。

一方で、単に夢見る状態で正社員を希望する派遣社員もかなりいるとされます。もちろん、その人が正社員に必要とされるヒューマンスキルや実績、経験を有していれば問題ありません。しかし、そうしたスキル、実績、経験がないままに単に正社員就業を希望する人に対しては、派遣事業者としては、キャリア・コンサルティングを実施するなどして、本人に正社員に必要な要素を説明することが重要でしょう。なお、正社員に必要な要素については、後に、派遣スタッフとしての雇用との違いを中心に説明します。

### 2. 正社員就業を支援する機関を紹介します

派遣スタッフが、正社員を目指して活動をする場合には、一般には、求人情報誌や公共職業安定所（ハローワーク）、民間の職業紹介事業者などを通じて、企業の求人情報を得て、希望するものがあれば応募するといった方法がなされます。

派遣スタッフ本位のキャリア形成支援を行うとの考え方では、派遣スタッフが正社員を希望した場合には、派遣契約期間の満了後、先にみたような方法があることを派遣スタッフ本人に伝えることとなります。ここで重要なことは、派遣事業者、およびその営業担当者は、正社員を希望する派遣スタッフに対して、いたずらに、派遣期間の延長を求めたりしないことです。

現在の派遣スタッフが辞めることになれば、その営業担当者の成績はマイナスになるでしょう。また、そうした評価の仕組みのままであれば、営業担当者は、意識するかしないかは別にしても、派遣契約の延長を勧めがちになるでしょう。同時に、派遣スタッフの意思を尊重しない派遣契約の延長は、派遣事業者に対する信頼を弱めることになり、長い意味で、派遣事業者の業績にマイナスになります。

そうしたことにならないように、正社員を希望する派遣スタッフが出た段階で、別の派遣スタッフの担当数を増やす、あるいは、そうしたケースでも評価が下がらない仕組みを作る等の対応が必要となるでしょう。また、そうした問題があることを普段から営業担当者に意識付けすることが大切です。派遣事業者としてのこうした取り組みを進めることが必要と考えられます。

#### (派遣事業者の取り組み例) 営業担当者の評価への配慮

- ・ 営業マンの評価は、現在の稼働スタッフの継続率と新規のジョブを作り出すことで行われる。仕事が切れてしまうと売り上げが立たなくなるので、直ぐに交替のスタッフを入れて、売上減が生じないようにしている。

### **3. 派遣期間満了後に派遣先での正社員就労をフォローします**

派遣スタッフ本位のキャリア形成を基本に考えた場合、派遣事業者にとっては、派遣スタッフの現在の派遣先などへの正社員就労（正社員転換）に対しても、きちんと支援しフォローしていくことが必要です。そうした積極的な支援を行うことが、派遣スタッフの信頼性を高めるばかりではなく、長期的には派遣事業者と派遣先企業との信頼関係を高める効果もあると考えられるからです。実際、いくつかの派遣事業者では、派遣スタッフの正社員転換を支援しています。

#### (派遣労働者の派遣先での正社員就労のフォロー例)

- ・ キャリアの意思確認をして、派遣先とスタッフのニーズが合致することがあれば、派遣スタッフのニーズを満たせるように支援する。

### **4. 紹介予定派遣の希望者が急速に増えています**

派遣スタッフが正社員を目指して活動をする場合には、派遣事業者は、希望する派遣スタッフに紹介予定派遣を通じて正社員を目指す方法を勧めることもできます。また、現状では派遣スタッフみずから、紹介予定派遣を希望する場合も多いようです。

#### (派遣事業者の現状認識例) 紹介予定派遣の拡大

- ・ 最近になって、紹介予定派遣のマーケットが急速に広がってきた。
- ・ 当社では、最初から紹介予定派遣など正社員を希望するケースは少ない。むしろ、派遣スタッフとして働く中で、紹介予定派遣への切り替えを希望するケースが多い。

紹介予定派遣については、2000年の改正派遣法の施行により認められることになりましたが、最近では紹介予定派遣を希望する人が非常に増えてきているようです。それに伴って、派遣事業者の多くがこれまで以上に紹介予定派遣の拡大に力を入れており、そのための体制を整備しています。

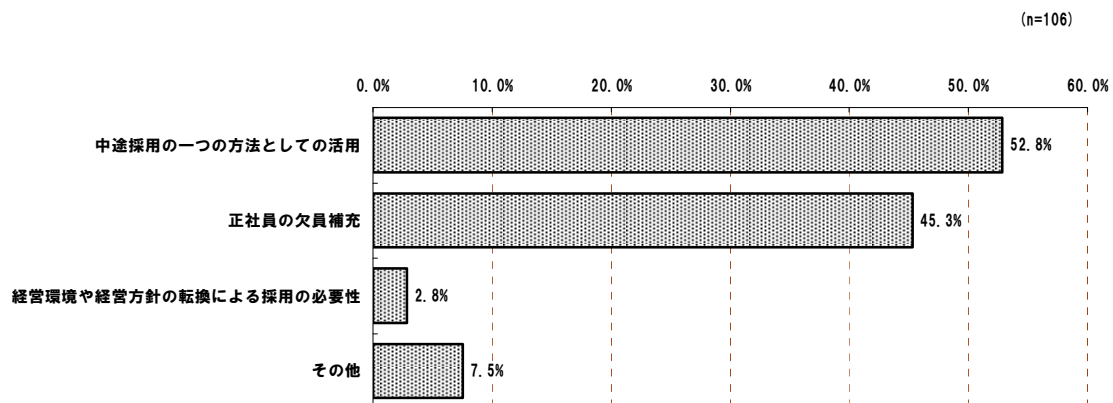
## ■企業の紹介予定派遣の活用は現在どうなっているでしょうか

ここでは、事務系職種の紹介予定派遣の活用実績がある企業に対するアンケート調査結果から、紹介予定派遣の活用実態を整理します。

### 1. 紹介予定派遣は中途採用の手段となっているケースが多くみられます

まず、事務系職種の紹介予定派遣を活用した目的や経緯をみると、「中途採用の一つの方法としての活用」が過半数を占め最も多く、次いで「正社員の欠員補充」が半数近くとなっています。このように、事務系職種の紹介予定派遣は、中途採用の一つの方法として位置づけられていることが分かります。

#### 事務系職種の紹介予定派遣を活用した目的や経緯

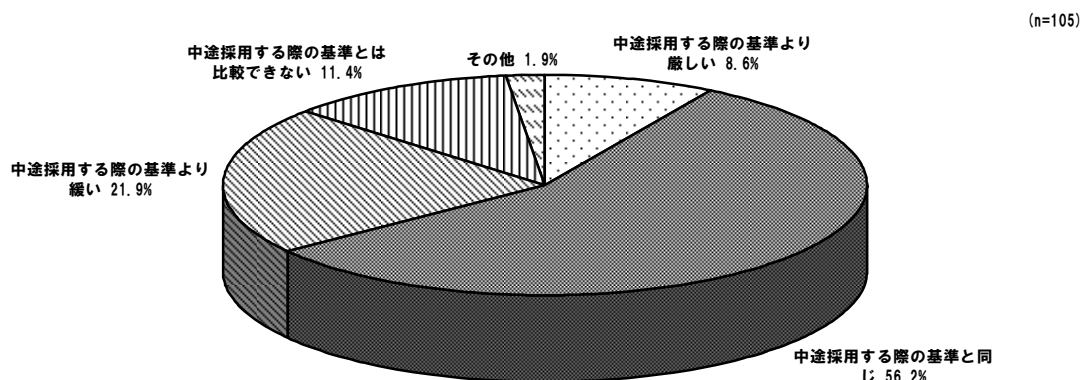


(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」(2009年11月)

この点は、事務系職種の紹介予定派遣を活用する際、最初の書類審査や面接で設けている基準が、貴社が正社員を中途採用する際の基準に比べて厳しいかどうかを尋ねた設問でも明らかになります。

結果をみると、「中途採用する際の基準と同じ」が過半数を占め最も多くなっています。さらに、「中途採用する際の基準と同じ」とする理由を自由回答でみたところ、「社員になるのだから同じ基準」「異なる基準にする理由はない」といった回答がみられます。

## 事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類審査や面接で設けている基準



- 「中途採用する際の基準と同じ」とする理由（自由回答）
  - ・ 社員になるのだから同じ基準、異なる基準にする理由はない、が挙げられている。
- 「中途採用する際の基準より厳しい」とする理由（自由回答）
  - ・ 専門性、即戦力を求めるため、費用がかかるため、が理由としてあげられている。
- 「中途採用する際の基準より緩い」とする理由（自由回答）
  - ・ 採用（紹介）までには試用期間があり、その間に実績をみられるから、が理由となっている。

（出所）三菱UFJリサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」（2009年11月）

## 2. 長期的な就労・基礎スキル・社会人としての基礎マナー・社員としての意識などが求められます

次に、事務系職種の紹介予定派遣を活用する際、最初の書類段階、面接ではどのような点を評価しているかをみると、多く挙げられている評価点としては、「紹介（採用）後の長期的な就労が見込めること」、「必要とされるスキルや資格を有していること」、「社会人としてのマナー、基礎知識」、「貴社の社員として働きたいという動機、認識、意欲」で、いずれも6割以上となっています。

これらの次に多いものとしては、「これまでの正社員としての勤務内容」、「会社の風土や配属予定の職場との相性」、「採用後の勤務形態（フルタイム勤務、残業等）で就労できるかどうか」で、いずれも4割以上となっています。

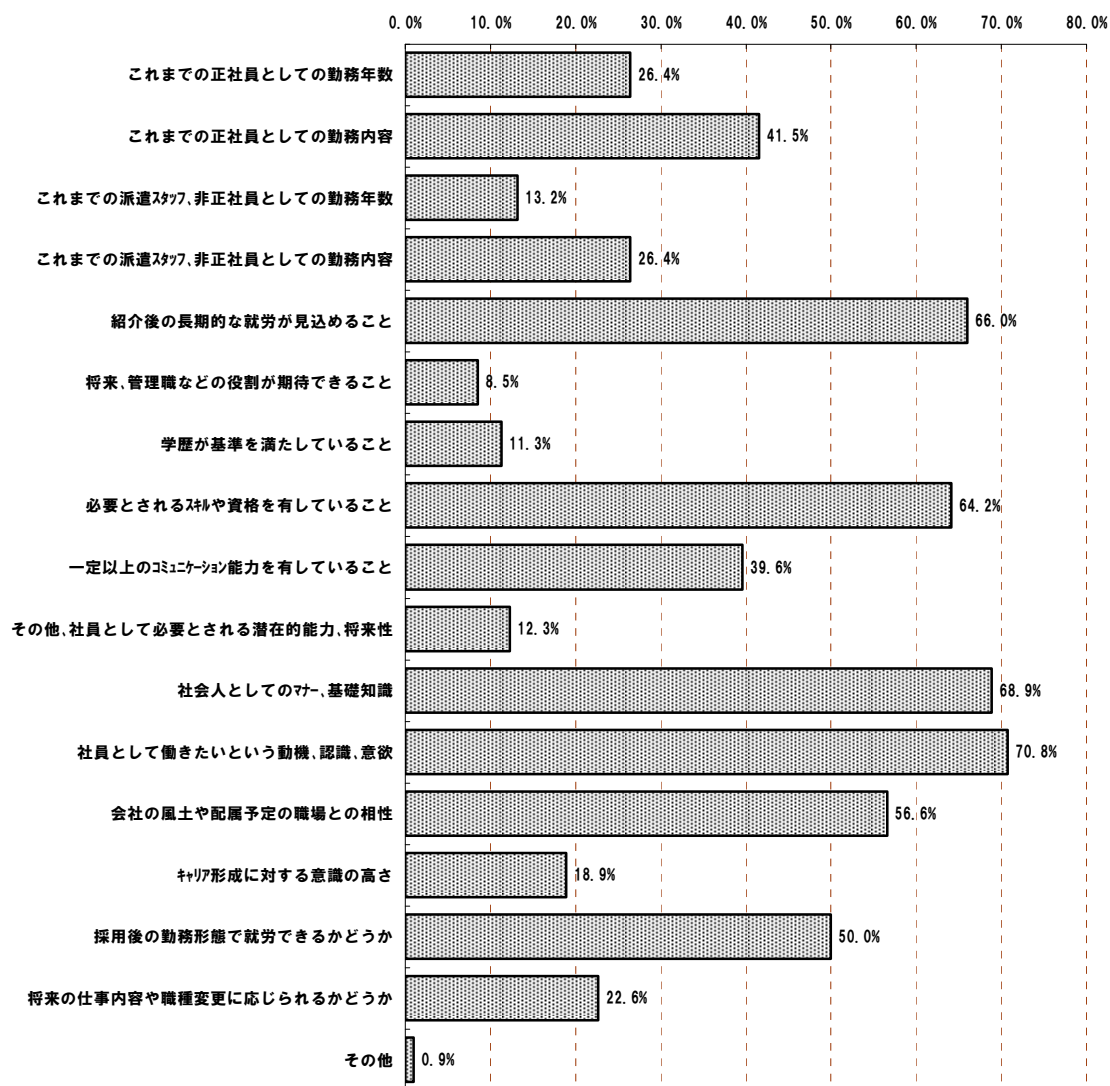
このように、紹介予定派遣を活用して正社員就労を実現するには、スキルだけではなく、正社員としての働き方が可能であること、社会人としてのマナーや基礎知識等も求められる



ことが分かります。さらに、やや回答率は低いですが、コミュニケーション能力も重要と要素となります。

### 事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類段階や面接で評価している点

(n=106)



(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査」(2009年11月)

### **3. 紹介予定派遣はさらに拡大する可能性があります**

紹介予定派遣は、これまでの通常の派遣とは大きく異なっています。現状では、先にみたように、紹介予定派遣を活用する企業の多くが、派遣前に実施することが認められている書類選考、採用面接、採用試験などを通じて、候補者（求職者）を正社員採用と同じ基準で選考しているケースが多くなっています。従って、紹介予定派遣として派遣される部分（入口）のハードルは、正社員採用並みに高いものとなっています。一方で、紹介予定派遣で派遣されることが決まれば、多くの場合は正社員としての就職に至っており、その意味で出口のハードルは低いといわれています。

現状よりも低い入口になれば、より多くの方が正社員を前提とした就業経験を得ることになります。そうなれば、正社員としての働き方のイメージがより明確になるでしょうし、自分が正社員として働く上で何が足りないのかなどをしっかりと考える機会にもなると考えられます。そのことは、ひいては、労働者のキャリア形成意識を高めることにもつながるといえます。

紹介予定派遣の入口のハードルを下げることは、それを活用する企業側にとって、決してデメリットになるものではありません。実際に希望者が働く現場をみることで、書類や面接では見落としていた側面を補うことが可能になるからです。また、採用の選択肢を増やすことになるとも考えられます。

紹介予定派遣の拡大は、派遣事業者だけではなくその利用企業と一緒に進めていくことが不可欠です。そのため、紹介予定派遣の入口のハードルを下げることのメリットを、派遣事業者やその営業担当者が、派遣先企業や新たな営業先の企業に対して積極的にアピールして、派遣先企業の賛同を得ていくことが重要だと思われれます。

### **4. 紹介予定派遣はこれまでのキャリアを利用するアクションです**

紹介予定派遣では、まずは、将来の雇主となる可能性のある派遣先企業にまず派遣される必要があります。そのため、正社員としての就業意識などの啓発などを除いて、スキルアップや人材育成をするというよりは、これまで形成してきたキャリアを活用するアクションになります。そのため、紹介予定派遣を通じて正社員就労を実現する上では、派遣就労時の仕事経験やスキル形成が重要となります。

#### **(派遣事業者の現状認識例) キャリア形成と紹介予定派遣の関係**

- ・ キャリアアップのための環境を整えたりするには、紹介予定派遣での派遣期間はあまりに短い。そのため、紹介予定派遣が成功する上では、希望者本人が元々持っているものは何か、目指すもの何かを見極めることが重要になる。派遣期間中にキャリアアップするというよりも、正社員として企業に入った後も含めて、その人が仕事を通じてキャリアアップしていく材料を準備することだと思う。派遣としての期間は長くて6カ月、大

抵3カ月なので、その間のキャリアアップはまず無理だ。本人にとってのキャリアアップは企業に入ってからが勝負だ。

- 当社では通常の派遣として登録した段階で、ある程度先のキャリアと一緒に考えるスパンの長いビジネスモデルになっている。そのため、突然正社員になりたいという希望に対応することは難しい。結果的に当社でマッチングすることはあるかもしれないが、現状では正社員になれない人のレベルを急に引き上げるノウハウはない。

## ■どのようにして紹介予定派遣を進めますか

### 1. 派遣就業と正社員就業の違いについての意識啓発を行います

正社員として働くにあたっては、派遣スタッフとして働くこととは異なることがいくつもあると考えられます。正社員を目指す人は、その違いについて十分意識することが必要です。また、紹介予定派遣を進める派遣事業者は、正社員を希望する人に対して、そうした正社員として持つべき意識の啓発を進めることが不可欠となります。

#### 【派遣スタッフと正社員の違いについて伝えること】

- ・ 正社員は、1人1人がその会社を代表する社員として振る舞うことが求められる。
- ・ 正社員は派遣スタッフが行うよりも幅広い業務を行う。将来的には若手の人材育成なども担うことになる。
- ・ 正社員として働く場合には、与えられた仕事をこなすための特定のスキルを持っているだけでは十分ではない。正社員には、特にヒューマンスキルが重要とされる。
- ・ 正社員の場合、通常、長期の雇用を前提としており、人事異動やローテーションがある。自分が希望する仕事や業務を行えるとは限らない。
- ・ 正社員として働く上では、自分で課題を見つけて、それを解決していくことがよりいっそう求められる。
- ・ 一般的に、仕事と仕事以外のウエイトは、正社員の方が仕事のウエイトが大きい。

こうした正社員を希望する人への意識啓発を通じて、希望者は自分自身の働き方を見つめ直す必要が生じます。現在、将来の希望する働き方やライフスタイルに照らして、正社員としての働き方が合致するかどうかを検討することも必要と考えられます。

紹介予定派遣を行う事業者の中には、正社員に向けての意識啓発を非常に重視しているところがみられます。正社員として一つの企業に勤めるという意識をしっかりと持たなければ、正社員就業の実現は不可能との考え方です。

#### （派遣事業者の現状認識例）紹介予定派遣のマッチング時の特徴

- ・ 紹介予定派遣は、将来の正社員としての就労が前提となっているので、通常の労働者派遣の場合よりも、派遣先の業界をマッチング上重視する。派遣スタッフとしては、正社員となるとやはり業界を重視する傾向がある。それに加えて、会社としての女性活用の方針・状況や、上場予定の有無など、長期的な会社の方針・計画に関することもマッチングに必要な情報として収集する。通常の派遣の場合は、そこまで長期的な観点での会社の情報は求められていない。
- ・ 通常の派遣は時給額が労働条件として問われるが、紹介予定派遣の場合は、賞与制度や福利厚生制度についてもスタッフの希望が出されるので、営業担当者の顧客企業からの

ヒアリングやマッチングの時にそれらの点も重視している。

## 2. 正社員就業の観点からスキルの棚卸しをして紹介予定派遣の可能性を検討します

正社員として働く場合には、与えられた仕事をこなすだけの能力では十分ではないとされています。そのこともあり、正社員就業には特にヒューマンスキルの部分が重要といわれています。紹介予定派遣を進めるにあたっては、こうした観点で、希望者のスキルなどの評価（棚卸し）を改めて行います。

紹介予定派遣の期間は派遣スタッフのキャリアアップをする期間ではありません。これまでの派遣スタッフとして蓄積・形成したキャリアを元に、正社員を目指すアクションの期間との位置づけになります。

### （派遣事業者の取り組み例） 紹介予定派遣のマッチング

- 派遣スタッフの希望条件とこれまでの経歴を確認した上で、本人の希望と可能性を広げていく作業をまず入り口で行う。そのなかで、通常の派遣では業務スキルが重視されがちだが、正社員の場合は、どちらかというとその人の考え方がその会社にマッチするかとか、人間性とかが大事だ。そこまで掘り下げて、その人の可能性を見いだすというキャリア・コンサルティング的なことをする。
- さらに、紹介予定派遣の仕組み、本質を理解してもらう。紹介予定派遣は試用期間の前倒し的な制度なので、入り口のところでは面接選考が企業側で行われ、ハードルを越えないと仕事が得られない。そういう厳しさと、予めどのような準備が必要かという就業していく上でのコツを説明する。
- そこから本人に対する仕事の紹介を当社の判断により行う。この人であれば、この仕事を紹介できるだろう、この会社で勤め上げられるだろうという当社の判断で紹介する。

そのため、現状のスキルでは正社員就業は難しいと判断された場合には、もう少し派遣スタッフとしての就業を通じてスキルアップなどのキャリア形成を続けた方が良いといったアドバイスを行います。特定のスキルが不足している場合に、可能ならば、off-JT などの機会の提供を行うことで補います。

その他、スキル等が不十分な場合に加えて、派遣スタッフとしての就業継続期間が1年未満の場合には、求人側企業が採用を判断する際に不利になる場合が多いようです。そうした場合にも、十分な派遣就業期間までは派遣スタッフとしての就業を続けるよう派遣事業者がアドバイスします。

### **3. 選考の際や紹介予定派遣期間中にも正社員としての意識を啓発します**

紹介予定派遣では、企業との事前面接など選考過程においても、正社員として働くことを十分意識して準備を進める必要があります。特に注意が必要とされるのが、希望する会社についての情報をしっかりと収集して、希望する企業の社歴や社風まで把握する必要があります。

また、求職者の性格や考え方が、求人企業の社風と合うかどうかをしっかりと見極めることが必要です。例えば、手堅く慎重な人材を求める企業に対して、奔放で明るい雰囲気を持った求職者は合わない可能性があるといったことです。

紹介予定派遣を進める派遣事業者の中には、こうした相互の性格や特徴を踏まえて、求職者に合う企業を紹介しているところもあります。

紹介予定派遣に至った場合、その後の派遣期間中に行う派遣事業者による派遣スタッフへのフォローにおいても正社員就業を意識したものにする必要があります。例えば、派遣先の職場で派遣スタッフが何らかの問題を感じた場合、通常の派遣スタッフであれば、派遣事業者の営業担当者が派遣先企業に直接相談したりします。

### **4. 正社員就業に至らなかった場合にはフォローします**

紹介予定派遣などを通じて正社員就業ができなかった場合には、派遣事業者は派遣スタッフとともに、納得するまで派遣先企業に説明を求める必要がありますが、その上で、別の紹介予定派遣先を探すか、しばらくは通常の派遣労働を通じてスキルや経験、実績の蓄積を目指します。

## ■紹介予定派遣を進める会社の仕組みはどう作ればよいですか

### 1. 正社員就業のために必要な情報の蓄積を進めます

紹介予定派遣を通じた正社員就業を実現（マッチング）する上では、通常の派遣でのマッチングに必要な企業や労働者の情報とは異なる情報が必要となります。そのため、紹介予定派遣事業を行うにあたって、派遣事業者は紹介予定派遣の求人企業に関する情報を収集・蓄積するための体制を作ることが求められます。同時に、紹介予定派遣を希望する派遣スタッフ（求職者）に関する情報についても、キャリア・コンサルティングを行うなどして収集・蓄積する体制を作ることが不可欠です。もちろん、集めた情報を整理・検索するためのデータベースも構築しなければなりません。

#### （派遣事業者の取り組み例）紹介予定派遣の求人企業の情報

- ・ 企業概要（組織体系など）
- ・ 社風、会社の沿革、経営者の考えや性格、経営哲学
- ・ 正社員求人のニーズ情報、仕事内容
- ・ 雇い入れられた後の待遇
- ・ 将来的なキャリアコース / など

#### （派遣事業者の取り組み例）紹介予定派遣の求人企業の情報の収集

- ・ 仕事の紹介の手順は、まず営業担当がお客様から注文をいただいてくる。その中でお客様が求める人物像、どのような人を望んでいるのかの情報をキャッチする。社員には、業務スキルだけでなく、どのような将来展望で人を採用し、その人に何を求めるのかまで、企業から情報をもろうようにしている。さらに、会社ホームページ等からも情報収集するなどして、社会的存在価値、企業理念など、その会社の方向性や考え方を総合的に判断して、求職者のキャラクターが当てはまるかまで見抜かないとベストマッチングはできない。

#### （派遣事業者の取り組み例）紹介予定派遣の求職者（派遣スタッフ）の情報

- ・ 過去のキャリア（経歴、スキル、実績・経験）
- ・ 本人の性格、働くことへの意識
- ・ 将来のキャリア展望・志向
- ・ 希望職種・仕事内容 / など

## **2. 派遣先に対する派遣就労時の教育体制の整備の働きかけ**

現在、派遣先では派遣労働者の教育訓練体制を整えている企業は多くはないようです。しかし、特に紹介予定派遣では、その仕組みを通じて正社員就労を目指していることから、派遣労働者のスキルアップなどを積極的に行うことは派遣先にとっても望ましいことです。そのため、派遣事業者は紹介予定派遣を行っている派遣先に対しては、日頃から派遣先における派遣労働者への教育訓練が重要であることを伝え、教育訓練体制を整備してもらえるよう働きかけることが必要といえます。



## ■まとめ：派遣スタッフから正社員就業へのキャリア形成支援の進め方

正社員になりたい派遣スタッフに対しては、派遣事業者はスタッフの正社員就業への意識を確認し、正社員就業を支援する機関を紹介することが基本となります。

現在、紹介予定派遣の希望者が増えているとされます。紹介予定派遣は、現状では活用する企業にとって中途採用の一つの手段となっているケースが多くみられます。そこでは、希望者（求職者）に対して、長期的な就労・基礎スキル・社会人としての基礎マナー・社員としての意識などが求められます。

紹介予定派遣はこれまでのキャリアを利用するアクションであり、紹介予定派遣を通じてキャリア形成するわけではありません。

具体的どのようにして紹介予定派遣を進めるかは以下の通りです。

- ・ 派遣就業と正社員就業の違いについての意識啓発を行います
- ・ 正社員就業の観点からスキルの棚卸しをして紹介予定派遣の可能性を検討します
- ・ 選考の際や紹介予定派遣期間中にも正社員としての意識を啓発します
- ・ 正社員就業に至らなかった場合にはフォローします

紹介予定派遣の仕組みを作るに当たって、派遣事業者は以下の点に気をつけなければなりません。

- ・ 正社員就業のために必要な情報の蓄積を進めます
- ・ 派遣先に対する派遣就労時の教育体制の整備を働きかけます



**IV. 就業経験が短い人や中断が長い人の  
派遣スタッフとしてのキャリア形成の進め方**



## ■なぜ、就業経験が短い人や就業中断が長い人のキャリア形成を支援するのですか

### 1. 派遣就業は、キャリア形成の再スタートにあわせた働き方が可能です

ここでは、就業経験が長い人や就業中断が長い人としては、出産や子育てなどにより就業を中断していた人の就業再開や、フリーターなどでの就業経験はあるものの、事務系の職種としてのキャリアがない人を対象としています。更にいえば、新卒者が派遣スタッフとして初めて働く場合も対象に含めます。

派遣事業者の多くは、登録者には無料で受けられるような研修を用意しています。その多くは、キャリアを（再）スタートするにあたって最低限獲得しなければならない社会人としてのマナーや、事務系の職種として身につけておきたい IT スキルなどとなっています。以前であれば、これらのマナーやスキルは、企業に採用されてからの導入研修などで身につけることが多かったのですが、企業の採用行動が変わって、事務系職種の正社員採用は狭き門となっています。そのため、これらのマナーやスキルを就業する前段階で身につけることができる派遣労働は非常に意義があります。また、実際に企業に派遣される経験を得ることができれば、自分の不足する基礎的なマナーや知識、スキルがより明確になり、自分のどこを補ってあげればよいか分かることとなります。

#### （派遣事業者の取り組み例）職業経験のない派遣スタッフへの研修

- 職業経験のない登録スタッフに対しては、ビジネスコミュニケーション研修、ビジネスマナー研修と OA 研修の 3 つを組み合わせた研修を実施する。期間はその時の対象者によって様々で、通常は 3 日間から 1 週間かけて行っている。この研修を受講させてから、派遣先に対して、職業経験はないが当社として教育研修を施した旨を伝え派遣する。
- 第二新卒をはじめとして正社員歴 1 年未満の派遣スタッフに対し、専用のトレーニングパッケージを設定している。トレーニングの内容は、主として挨拶や電話対応、名刺の受け渡しなどのビジネスマナーと OA スキルを習得する講座である。

そして、派遣就業はそういった自分自身の状況や課題にあった派遣先（もちろん見つければですが）でキャリアを蓄積できるという特長を兼ね備えています。

### 2. 派遣就業は様々な働き方を提供できる可能性があります

子育て期にある人が就業を再開した場合でも、仕事と子育てを両立するためには、週の労働日数や 1 日の労働時間を限定して働きたいといった希望もあります。仕事と介護の両立を希望する人もいます。そうした場合でも、最近では、一部の派遣事業者がワークシェア的な仕組みを提案するなどして、こうしたニーズに対応していこうとする動きがみられます。

## ■実際に派遣就業をどう支援すればよいのでしょうか

### 1. かつて正社員で働いたことのある人をギャップを埋めることで就業につなげます

就業中断が長い人については、現状では、それまでの経歴、条件などにより派遣就業の可能性は大きく異なるといわれています。

かつて正社員で働いた経歴があり、結婚や出産で退職、出産後一段落して復帰を目指すような人の場合には、既にビジネスマナーをしっかり身につけており、技術進歩が激しい OA スキルを獲得できれば、就業の問題は少ないケースが多いようです。そうした人には、該当者に対して派遣事業者が提供している IT にかかる研修を受講してもらって、中断前とのスキルのギャップを埋めてもらうことがまず必要です。

ただし、就業中断期間が長いと、どのように職業生活に向き合うのかといったことについて勘を鈍らせている人もいます。その場合には、派遣事業者が行うキャリア・コンサルティングを受けてもらうなどして、就業希望者を支援していくことが重要だといえるでしょう。

#### (派遣事業者の取り組み例) 出産や育児など一定期間のブランクがあるスタッフ支援

- 出産や育児などで一定期間のブランクがある派遣スタッフについては、専用のトレーニングパッケージは用意していない。一定の正社員経験、派遣経験のあるスタッフであれば、ビジネスマナーは身につけていることが多く、ブランク後の OA スキルを再チェックした上で、必要があればトレーニングを受講してもらっている。
- 育児などのブランクがある派遣スタッフの数は増えてきているが、スタッフに十分面談した上で、個別対応しているのが現状である。

そのほか、フリーター経験しかない人の場合には、フリーターとしての就労経験をきちんと評価していけば、派遣スタッフとしての就労が十分に可能となる人もいますといわれています。

#### (派遣事業者の現状認識例) 元フリーターの派遣スタッフとしての就労の可能性

- フリーター経験しかないような人でも、その仕事をきちんとこなしていれば、派遣の可能性はあり、その実績もある。場合によっては、先入観なく仕事を行うことから、派遣先が教えやすいといったこともある。それまでの雇用形態よりも職業経験の中身を重視する傾向が高くなっており、何をやってきたのか、どんな経験があるのかをうまくアピールできれば、派遣可能性は高まる。
- 元フリーターについては、なぜフリーターを選んできたのか、なぜ今回派遣を選択するのかについて、ヒアリングする。「ただ何となく面倒だったから」という場合は長続きしないことが多い。

## 2. 事業者の事業展開の拡充が望まれます

就業中断期間が長い人への派遣就業の提供については、現状では、一部の人を除いて十分にできているとはいえません。

その理由の一つに、受入企業側の意識があるようです。子育て期の女性の就労に対して理解が十分得られていないケースが多いようです。また、これまでフリーターなど就業経験が十分でない人についても、その活用に二の足を踏む派遣事業者が多いようです。

しかし、そのような環境の中でも、一部の派遣事業者では新たな事業展開を開発し、多様なニーズに応えようとの取り組みが行われています。例えば、週の稼働日数や、1日の稼働時間を複数の派遣スタッフでワークシェアさせることで、子育て期の女性の就労ニーズに応えようとしている例があります。

### (派遣事業者の取り組み例) ワークシェアを通じた子育て中の女性の派遣の仕組み

- ・ 「キャリアフレックス派遣」という名称で、主に子育て中の複数の女性を、短時間、週3、4日でワークシェアしながら派遣する仕組みをつくっている。
- ・ 利用が多いのは人材不足感のあるITや設計であり、短時間でも良いので経験のある人が欲しいという要望が強い。また、ワークシェアをするために残業代がかからないことから、その分のコストダウンをしたい業種でも利用がある。その他、コールセンターでは、クレーム処理などは毎日の業務では嫌になってしまう人が多いとされ、定着を高めるためにこの制度を利用しているケースがある。
- ・ 制度の対象は事務職に限定はされないが、販売職については、土日や夕方以降の時間帯での就業ニーズが多いが子育て期の女性が働ける時間と合わないため希望者はいない。また、営業職については男性の仕事というイメージで抵抗感が強い。
- ・ こうした派遣が広がるかどうかは、条件が合う仕事を提供できるかという受け入れ企業の条件が最も大きい。

また、就職氷河期にあたり、学卒後企業に正社員として就職できないままにいる人を対象に、座学と研修を組み合わせることで就業意識を高めようとしている取り組みがあります。

### (派遣事業者の取り組み例) 就職氷河期にあたり、学卒後就職できずにいた人への支援

- ・ 高校や大学などの学校卒業後に就職しなかった人や、フリーター経験しかない人に対して、一定期間、座学と企業派遣の研修を行い、働くことへの意識を高めようという取り組みを行っている。対象には、特に就職氷河期にあたる人が多く、そうした人の多くが正社員等としての就労経験がないまま長い期間が経過することで、社会に取り残された感覚に陥り、自信を失っているケースが多い。座学と研修を通じることで、自分自身の

就業意識を高めたり、企業などで働くことへの自信をつけさせたりすることにつながっている。

- ・ 就業先は、派遣スタッフにとどまらないが、派遣としての働き方はよい就業経験になり、企業の中で働くことに自信がつくことにもなる。

そのほか、スポーツ選手を対象に、将来選手中心としての生活を終えた段階で、就業中心の生活に円滑に移行できることを目指して、派遣スタッフとして就業経験を踏ませようとする取り組みもあります。

#### **(派遣事業者の取り組み例) スポーツ選手への就労支援**

- ・ 一部のトッププロを除き、多くのスポーツ選手は、どこかの時点で選手生命を終え、その後は就業を中心とした生活に移行しなければならない。また、現状においてもスポーツと仕事を両立しなければならない人も多い。
- ・ そうした人に対して、派遣スタッフとしての経験を積ませることで、企業の中で働くことの実績と自信を高めようとしている。かつてのスポーツ選手を採用する企業側にとっても、企業の中で働いた実績があることは大きな要素として肯定的に捉えられている。こうした人の多くはコミュニケーション能力が高く、規則正しい職業生活を送れそうかどうかクリアできれば、就職につながるケースも多い。

就業中断が長い人などへの派遣就業支援では、派遣事業者のみならず派遣先企業、そして行政が一体となって状況を改善していくことが必要でしょう。派遣事業者が派遣先企業との連携などを通じて、うまく事業に結びつけることができれば、派遣事業者にとってはビジネスチャンスの拡大にもつながると考えられます。その実現のためには、派遣事業者は、登録者に対してこれまで以上にきめ細かい支援策及びその体制を準備することが必要です。いずれにしても、就業中断が長い人の派遣就業の可能性を高めるためには、派遣事業者が派遣先企業の信頼をこれまでに以上に高めることが最も重要といえます。



### **(派遣事業者の取り組み例) 派遣先との連携による未経験者への能力開発支援**

- 未経験者を対象にしている銀行事務や、新卒派遣に関して、派遣前に当社で派遣先の企業から指定された内容のトレーニングを行っている。銀行事務であれば合計 50～60 時間のプログラムを組んでいる。費用については派遣先企業が負担する場合があるしない場合もある。
- 新卒派遣の場合、教育訓練は卒業前から行う。新卒派遣は 2 年間の有期契約であり、その後は、派遣先の企業で直接雇用されることが多い。
- 新卒派遣での職種としては、高卒ではアパレルなどの販売が多く、大卒では銀行事務、営業事務、貿易事務、外為、と営業職がある。

### **〔就業中断が長い人に対する派遣事業者の支援〕**

#### **○事前の十分な研修の実施と基礎スキル獲得の検証**

- 社会人として必要なマナー、IT スキルなどを実施するとともに、その成果をしっかりと確認（派遣受入企業に対して、派遣スタッフの水準を担保する）

#### **○派遣事業者の営業担当者と受入企業の責任者との緊密な連絡体制**

- 勤務状況、スキルレベル、ヒューマンスキルなどを派遣就業を通じて随時チェックし、派遣スタッフ本人、派遣事業者の担当者、受入企業の責任者が情報を共有し、問題点があれば具体的解決策を探る。

#### **○受入環境の整備**

- 受入企業に対して、中長期的な育成機能を担ってもらえるように派遣事業者が働きかける。
- 派遣料金についても、当初は通常よりも抑えるなどして、育成部分を企業が受け入れやすい環境を提案する。

## ■まとめ：就業中断が長い人の派遣スタッフとしてのキャリア形成の進め方

就業経験が短い人や就業中断が長い人のキャリア形成を支援することが望まれています。それは、派遣就業はキャリア形成の再スタートにあわせた働き方が可能であること、及び、派遣就業は様々な働き方を提供できる可能性があることによります。

実際に派遣就業をどう支援するかについては、かつて正社員で働いたことのある人に対して、持っているスキルと現在必要なスキルのギャップを埋めることで就業につなげたりします。

その実現に向けては、事前の十分な研修の実施と基礎スキル獲得の検証、派遣事業者の営業担当者と受入企業の責任者との緊密な連絡体制、受入環境の整備などを進めるなど、事業者の事業展開の拡充が望まれます。