

派遣・請負労働者等の キャリア形成を支援するための 手引について

概要版

事務系

技術系

製造系

- 『派遣・請負労働者等のキャリア形成を支援するための手引』は、派遣・請負労働者本人が目指すキャリアを実現するための支援の考え方やポイントを整理したものです
- 派遣・請負事業者やスタッフの方々に対する調査結果などを踏まえて、派遣・請負スタッフのキャリア形成支援に関わる基本的な内容をとりまとめたものです
- 派遣・請負事業者の皆様には、派遣・請負スタッフのキャリア形成を支援するための情報源・ツールとして活用ください

活用方法① 派遣・請負事業者が、派遣・請負スタッフのキャリア形成支援の仕組みを導入する際の参考事例として

活用方法② 派遣・請負労働者等を活用する企業が、より活用の効果を高めるための指針として

手引きは厚生労働省ホームページからダウンロードできます。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/haken/>

平成 22 年 3 月

厚生労働省 職業能力開発局 総務課 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

- ・事務系派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について、手引きの概要を紹介します。
- ・『手引き』は厚生労働省ホームページからダウンロードできます。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/haken/>

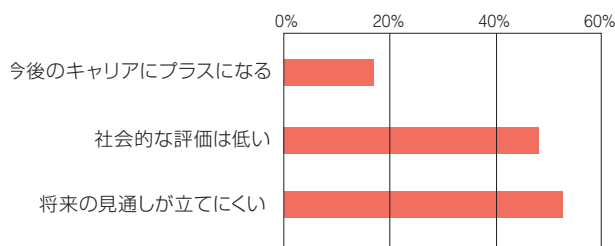
派遣スタッフを取り巻く環境の変化 —派遣スタッフのキャリア形成支援の必要性

■正社員としての経験を持たない、あるいは、十分なスキルや経験をもたない派遣スタッフが増えてきています。

■派遣スタッフの中には、派遣就労を続けることへの不安が高まり、正社員を希望する人が増加するなど、今後のキャリア形成が不透明になっています。

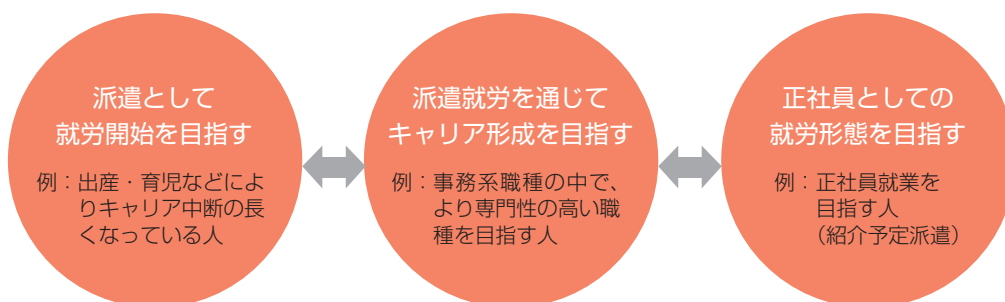
■このような現状から、派遣スタッフ本位のキャリア形成を支援することが望まれます。派遣スタッフのキャリア形成を支援することは、スタッフ本人だけでなく、派遣事業者の事業展開にも貢献します。

派遣スタッフが「そう思う」とする割合



(出所) 東京大学社会科学研究所 (2006)

タイプ別の派遣スタッフのキャリア形成支援



1. 派遣就労を通じたキャリア形成支援

・派遣就労を続けながらキャリアアップを目指す派遣スタッフの支援です。一般事務から経理事務、貿易事務などへのスキルアップの支援などになります。

2. 正社員就労に向けてのキャリア形成支援

・近い将来、正社員としての就業を目指す派遣スタッフの支援です。紹介予定派遣の進め方が中心となります。

3. キャリア中断の長い派遣スタッフのキャリア形成支援

・出産や育児などを理由に長期間就業していない派遣スタッフやキャリア中断の長い人に対する就業再開の進め方になります。

1. 派遣就労を通じたキャリア形成支援 —派遣就労を通じたキャリア形成支援のポイント

(1) 派遣就労に関する情報提供とキャリア意識の啓発

・キャリア形成に必要な情報を提供し、ヒアリングの実施結果などを紹介します。

(2) 派遣スタッフの能力・スキルの評価

・スキルを定期的に評価し将来のキャリアを考えます。

(3) 派遣スタッフ向けの教育訓練の整備

・派遣スタッフ向けの教育研修メニューを充実させます。

(4) 派遣先での就労を通じ仕事の幅を広げる

・派遣スタッフのスキルを高められる派遣先企業への配置を行います。

(5) 派遣先への働きかけや連携への取組

・派遣先に評価を依頼するなど、派遣先との情報交換を進めます。

2. 正社員就労に向けてのキャリア形成支援 —紹介予定派遣の進め方

(1) 派遣就労と正社員就労の違いについての意識啓発

・業務内容の違いや、将来のキャリア・パスの違いを意識づけます。

(2) 正社員の観点からスキルを評価

・業務遂行スキルに加え、対人関係を含めたヒューマンスキルを重視します。

(3) 派遣から紹介予定派遣への切り替え

・派遣先企業の社風なども含めて、マッチングを行います。

(4) 紹介予定派遣中のフォロー

・紹介予定派遣中にも正社員としての意識付けを行い、仮に正社員就労にいたらない場合にはフォローします。

3. キャリア中断の長い派遣スタッフのキャリア形成支援

(1) スキルの評価と補完的な教育研修の実施

・正社員経験がある場合には、補完的な教育研修により派遣就労を目指します。また、キャリア・コンサルティングを併せて実施します。

(2) 派遣スタッフが就業を再開しやすい事業モデルの開発

・1週の勤務日数や1日の勤務時間を複数の派遣スタッフでワークシェアする仕組みなど、派遣スタッフが就業を再開しやすい事業モデルを開発します。

- ・技術系派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について、手引きの概要を紹介します。
- ・『手引き』は厚生労働省ホームページからダウンロードできます。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/haken/>

ユーザ企業における派遣・請負技術者活用の課題

- 製造メーカーなどで派遣・請負技術者を活用する際の課題として最も多く挙げられているのが、派遣・請負技術者の技術力です。
- とりわけ、即戦力が求められています。

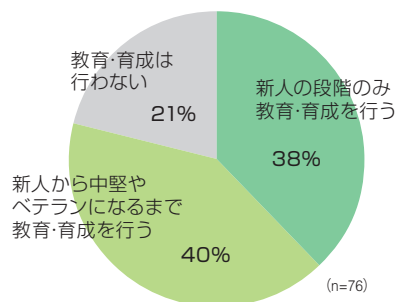
派遣・請負設計技術者に求められる即戦力

- ・短期間に教育なしで成果を出せる人材
- ・正社員相当の知識を保有する人材
- ・設計エンジニアリング業務経験者もしくは相応スキルを有する人材
- ・業務を正社員と分担して遂行できる技術・技能を有する人材
- ・短期間で業務を立ち上げるスキルを保有している人材
- ・自社にない技術力を保有している人材

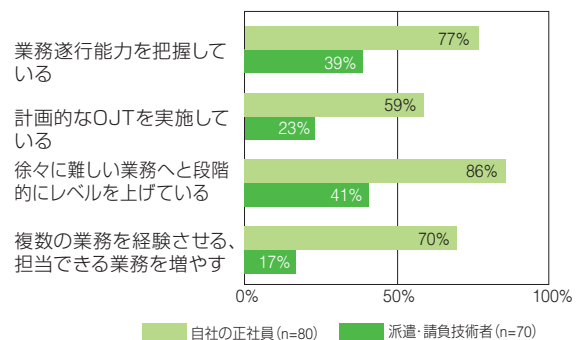
ユーザ企業での派遣・請負設計技術者の教育・育成の現状

- ユーザ企業では、新人段階の派遣・請負技術者には約 8 割が教育・育成を実施していますが、中堅・ベテランの派遣・請負技術者には約 4 割です。
- また、派遣・請負技術者の中・長期的な育成には、消極的な傾向がみられます。

派遣・請負技術者の教育・育成対象
(ユーザ企業へのアンケート調査)



設計技術者のキャリア形成や教育訓練
(ユーザ企業へのアンケート調査)



- ユーザ企業からみて、現在活用している派遣・請負事業者が派遣・請負技術者のキャリア形成・能力開発に対して、積極的に取り組んでいると「思う」のは 34.3%にとどまっています。そして、派遣・請負事業者に対しては、基礎技術・基礎スキル、社会人基礎力の強化を求めるほか、業務内容に適したスキルアッププログラムを計画的に実行して欲しいと考えています。

※ここでの『技術系』とは、機械設計業務などを主な対象としています。

派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援の取り組み

派遣・設計技術者のキャリア形成を支援するために派遣・請負事業者が取り組んでいることは、主に以下のようになっています。

(1) 研修体系の策定と各種の研修の実施

・入社前後での導入研修の他、休日や定時後の各種の技術研修等の体系を整備し、実施しています。

(2) キャリアの全体像の提示とキャリア形成意識の醸成

・派遣・設計技術者としてキャリア形成の全体像を示し、将来のプランニングをするような研修が実施されています。

(3) 業務と技術者の能力の棚卸しとキャリア形成の促進

・ローテーションや業務の高度化を的確に実施するために業務の棚卸しを行い、必要とされるスキルや能力を標準化しようとしている事業者があります。

・こうした仕組みは、派遣・設計技術者の評価や処遇といった人事システムとの連携にもつながっている場合があります。

派遣・請負会社でのキャリア形成支援、教育訓練

① 派遣・請負会社での基礎教育の実施

- ・派遣・請負事業者では、新卒社員に対し、行動規範、社会常識、ヒューマンスキル、コンプライアンス、CS（顧客満足）などの研修をしています。
- ・その後は、希望者が随時受講できる技術研修プログラムを揃えるところが多くみられます。

基礎教育の例

- ・入社後すぐに4～5日の研修があり、技術とは関係ない基本的な社会人マナーを学んでもらう。派遣先に常駐するので、ビジネスマナーやコミュニケーション等、サービス業として客先で働くノウハウを身につける。
- ・階層別研修は、自分で適した講座を選択してもらい、受講してもらう形式である。

② 円滑なOJTに向けての支援

- ・派遣事業者は、ユーザ企業で円滑にOJTが行われるよう、事業者として支援をしているところがみられます。

OJTの例

- ・新人の場合は、自社（派遣会社）社員が多いところに派遣するので、先輩社員が教えてくれる。先輩社員は、自分が築いた信頼を維持するためにも新人を引き上げる努力をする。
- ・顧客に仕事内容の変更等を依頼することはある。本人の能力を120%出したときにできる業務内容であるのが理想である。
- ・OJTの方法について客先に要望することはない。ただし、月に1～2回の個人面談を行い、業務と直結する改善点などが発見できたときは客先にも要望する。

③ ローテーションを通じた能力開発

- ・同じ職場で仕事レベルが変わらないと、新たに獲得するスキルがなくなり、モチベーションも高まらなくなります。スキルが頭打ちになっている技術者に対しては、戦略的に他の派遣先への異動を行っています。
- ・その際、派遣先職場での効率性が落ちないよう、ユーザへの説明や交替する設計技術者との引き継ぎ等への配慮が必要となります。

ローテーションの例

- ・自分が成長しても仕事のレベルが同じだと、エンジニアのモチベーションも高まらない。そのような場合は、会社として戦略的にローテーションをかける。
- ・年間で全エンジニアの5%くらいはジョブローテーションをさせている。ローテーションする理由は、本人にとって業務が頭打ちになっており、質や幅を拡げにくいケースがほとんどである。

④ 請負や自社工場（生産）を通じた能力開発

- ・事業者の中には、派遣と請負のそれぞれの長を活かして、技術者のレベルアップを図っているところがあります。たとえば、請負契約とすることで、業務全体のマネジメント能力、生産性向上策を立案できる技術者を育成しています。

- ・製造系派遣・請負スタッフの能力開発・キャリア形成支援について、手引きの概要を紹介します。
- ・『手引き』は厚生労働省ホームページからダウンロードできます。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/haken/>

手引きの狙いと概要

現場リーダーの能力要件の明確化、育成・キャリア形成支援のツールとして

- ・手引きは、製造現場での指示・監督や現場教育を担当し、初めて他のスタッフを管理する現場リーダー（メーカーでいえば班長クラスに相当）を中心としたマネージャー層を対象にしています。
- ・現場リーダーに必要とされている知識・能力（基礎からある程度高度なレベルまで）を網羅し、キャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者の支援の在り方、派遣・請負スタッフ自身の留意すべきポイント等についてまとめています。

請負化に対応できる現場リーダーの育成が重要な課題

- ・ユーザから請負化の要望が強くなってきているため、事業者においても、請負化に対応できる現場リーダーの育成が重要な課題となっています。
- ・請負のみならず製造派遣においても、一定の知識・能力を備えたリーダーについて求められており、製造現場においての必要性も高いことから、現場リーダーの育成が重要です。

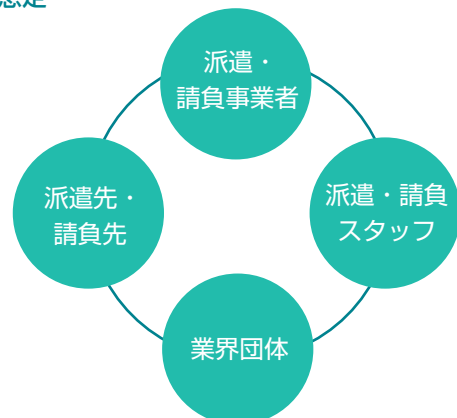
働く人のキャリア形成の一つとして現場リーダーを位置づけることが重要

- ・離職率が高いことが派遣・請負事業者における重要な課題であり、定着管理には、派遣・請負事業者による受入側の教育体制やキャリア形成の仕組みの整備ができていることが重要です。
- ・現場リーダーをキャリア形成の段階として位置付けることが、スタッフのモチベーションの向上や離職率の低減においても重要です。

手引きの活用方法

派遣・請負スタッフの育成・キャリア形成支援とものづくり支援サービス（派遣・請負）の質的向上のために、幅広い利用者と活用方法を想定

- ・手引きの利用者としては、派遣・請負事業者だけでなく、派遣・請負スタッフ、ユーザ企業も含めて幅広く対象としています。
- ・手引きの活用方法としては、①派遣・請負事業者が人材育成に使うケース、②派遣・請負スタッフが自己の能力評価・能力開発に使うケース、③ユーザ企業が派遣スタッフの能力評価・能力開発に使うケース、④協会の研修カリキュラムの見直しに活用するケース、等での活用方法が想定されます。



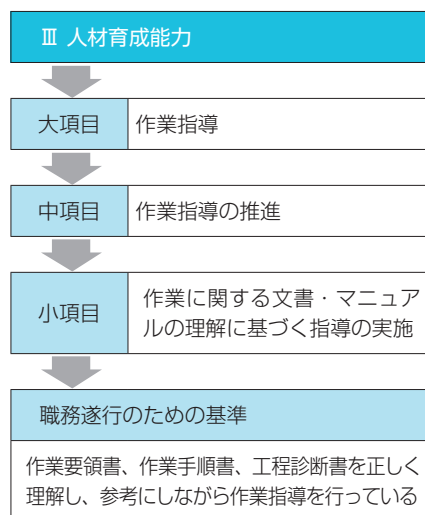
参考事例は利用者の状況に合わせて活用

- ・手引きには、多くの参考となる事例を盛り込んでいますが、製造現場には、業種の違いや規模の違いもあれば、必要とされる技術やスキルの高度さの違いもあります。
- ・事例の内容をそのまま活用するのではなく、事例を参考にして、利用される方の状況に合わせてカスタマイズするという活用の仕方が望ましいと考えられます。

1. 現場リーダーに必要とされている知識・能力

領域	大項目	中項目	小項目
I 基礎能力	・企業倫理・社会的責任	2	13
	・意識・責任感	2	9
	・ビジネスマナー	2	12
	・関係者との連携	5	20
II 現場管理能力	・異常発見・処置	3	15
	・改善活動の推進	3	23
	・安全衛生管理	3	19
III 人材育成能力	・作業指導	2	11
	・労務管理	3	20
		25	142

2. 現場リーダーの能力項目例



手引きで紹介する参考事例のカテゴリー

人材育成のための制度・仕組み

キャリア形成制度の事例
目標設定（目標管理制度）の事例
評価制度の事例

現場リーダーの育成

Off-JT による育成の事例
OJT による育成の事例

具体的な参考事例

キャリア形成制度の例

教育体系図を整備している。どの層（管理職層、一般層）はどのような教育（教育項目、内容）を実施して、どのように育てるか、見える化している。

体系図には、自立支援プラン、OJT ハンドブックなどの各種ハンドブック、今後始める通信教育などを位置付け、会社として受講生を支援していこうとしている。

OJT による育成の例

派遣形態から請負形態に移行する上で必要とされるスキルを教育するための工程表を整理しており、主に OJT をベースとして教育を実施している。

生産調整が入って、一時的にアイドルタイムが生じれば、そこで教育訓練を集中的に実施する。もしくは、他の仕事場に異動・配置換えして応援をしてもらい、そこで OJT トレーニングを実施することもある。



手引きは厚生労働省ホームページからダウンロードしてください。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/haken/>

『派遣労働者のキャリア形成を支援するための手引について（概要版）』

平成 22 年 3 月

厚生労働省 職業能力開発局 総務課 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