

企業が派遣労働者を 「育てて活かす」ための ガイドブック



はじめに

わが国政府は、令和7年6月13日に「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版」及び「経済財政運営と改革の基本方針 2025」を閣議決定し、構造的に我が国に賃上げを定着させるため、三位一体の労働市場改革を加速して実行することを政策の重点目標としました。この三位一体の労働市場改革の一環として、派遣労働者については、「リ・スキリングを始めとする能力向上支援」、「労働移動の円滑化」を図るために、教育訓練やキャリアコンサルティングの実施、同一労働同一賃金の遵守の徹底といった取組を一層進めることが求められています。

これを受けて厚生労働省は、派遣先が中長期的な視点に立って派遣労働者の能力を高め、高めた能力をより高度な業務で発揮してもらう「育てて活かす」取組を行い、派遣労働者が「特定業務に特定期間だけ従事する即戦力」を超えた、高度な人材ニーズに応える人材として活躍することが重要と考えています。

その一環としてつくられた本ガイドブックは、派遣先が派遣労働者を「育てて活かす」ための手順やポイントを解説するとともに、「育てて活かす」取組の企業事例を紹介しています。

本ガイドブックが、派遣先、派遣元による派遣労働者の能力開発、能力発揮、待遇改善に向けた取組の一助になれば幸いです。

2026年3月

厚生労働省

職業安定局需給調整事業課



目次

はじめに	1
1. 派遣労働者を「育てて活かす」取組の効果と類型	3
派遣労働者を「育てて活かす」取組の効果	4
派遣労働者を「育てて活かす」取組の類型	6
派遣労働者の受入の目的に対応する取組類の確認	7
2. キャッチアップ型のポイント	10
①派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する	11
②派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する	12
③派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう	13
④派遣労働者を育成する	14
⑤派遣労働者の受入方法を見直す	16
3. 計画的ステップアップ型のポイント	18
①派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する	19
②派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する	21
③派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう	23
④派遣労働者を育成する	24
⑤派遣労働者の受入方法を見直す	26
4. 選択的ステップアップ型のポイント	28
①派遣労働者のなかから高度な業務で、あるいは、 正社員として活躍できる人を選抜する	29
②派遣労働者を育成する	30
③派遣労働者の受入方法を見直す	32
5. 企業事例	
企業事例	34
巻末	62

1

派遣労働者を 「育てて活かす」 取組の効果と類型



派遣労働者を「育てて活かす」取組の効果 高度な人材ニーズ等に対応できます！



人材ニーズへの対応で、こんな困りごとはありませんか？

- 業務に従事するための能力が十分な人材を採用できない
- 自社の組織風土に合った人材を見極めるのが難しい
- 労働者が定着せず、雇っても短期間で離職してしまう

派遣労働者を「育てて活かす」ことは、こうした深刻な経営課題に応える有力な方法です。

派遣労働者の受入は、「特定業務に特定期間だけ従事する即戦力」としての人材が欲しいという派遣先企業の人材ニーズに応える方法と考えられてきました。

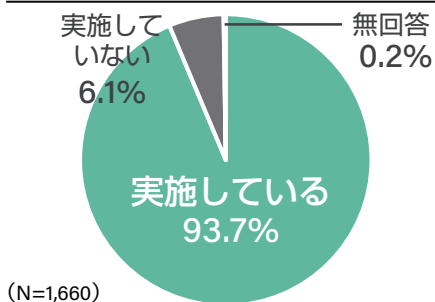
しかし、派遣労働者を「育てて活かす」ことで、「特定業務に特定期間だけ従事する即戦力」を超えた高度な人材ニーズに対応する人材として活用している企業がみられます。長期的な視点に立って派遣労働者の能力を高め、高めた能力をより高度な業務で発揮してもらう等の「育てて活かす」取組を行うことによって、これまで以上に派遣労働者を活かすことができるからです。

派遣先には、派遣労働者は「特定業務に特定期間だけ従事する即戦力」としての人材にとどまらず、「育てて活かす」人材であるという視点をもって、派遣労働者を活かすことが求められています。

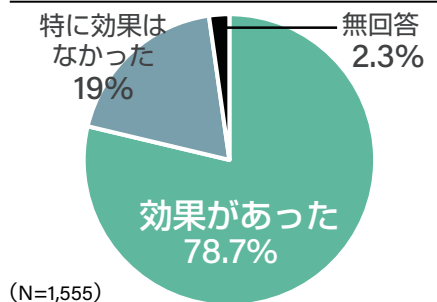
多くの派遣先が派遣労働者を「育てて活かす」ことに効果があると感じています。

多く（93.7%）の派遣先が派遣労働者に教育訓練を実施しています。さらに、そのうちの78.7%が教育訓練に「効果があった」と回答しています。

派遣先における派遣労働者の教育訓練の実施の有無



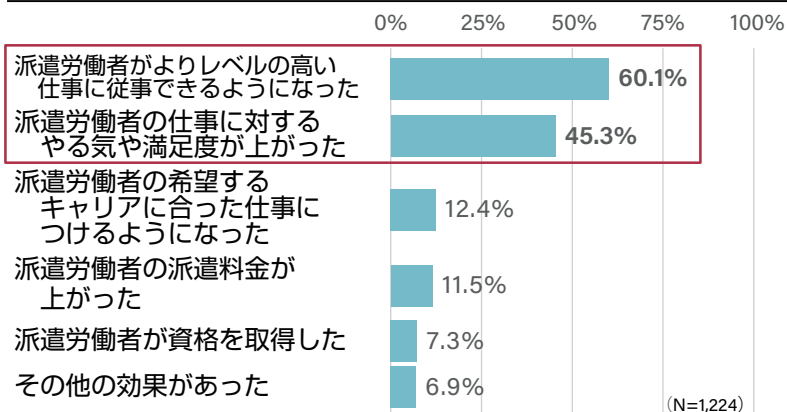
派遣先における教育訓練の効果の有無



教育訓練に効果があると回答した派遣先のうち、60.1%が「派遣労働者がよりレベルの高い仕事に従事するようになった」、45.3%が「派遣労働者の仕事に対するやる気や満足度が上がった」と回答しています。

このことから、派遣労働者の育成に取り組むことで、派遣先は派遣労働者がより高度な業務に、より高い労働意欲をもって取り組むという効果を期待できることが分かります。

派遣先における教育訓練の効果の内容（複数回答）



（出典）厚生労働省「令和6年度労働者派遣制度等の今後のあり方についての調査・研究事業」

本ガイドブックの構成と読み方

本ガイドブックでは、派遣労働者を「育てて活かす」ためのノウハウと事例を紹介します。

派遣労働者を戦略的に「育てて活かす」ことで、業務ニーズに合った人材を確保し、活用することに成功している派遣先があります。そこで、本ガイドブックでは、それらの派遣先の取組を参考にして、派遣労働者を「育てて活かす」ためのノウハウを紹介しています。

なお、派遣先の取組には3つの類型があり、類型によって対応できる人材ニーズが異なります。そのため、本ガイドブックでは、取組の類型別に「育てて活かす」ためのノウハウを紹介していますので、自社の人材ニーズに合わせて取組の類型を選び、ノウハウを活用してください。

派遣労働者を「育てて活かす」ことで対応できる人材確保上のニーズ例

- ✓ 多数の人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない
- ✓ 直接雇用では必要な人員を確保できないため、派遣労働者の受入を検討したい
- ✓ 派遣労働者のなかに正社員として活かしたい人がいる
- ✓ ニッチな業務に対応できる人材を確保したい
- ✓ 自社の組織風土にマッチする人材を確保したい
- ✓ 自社に合う人柄の人材を確保したい
- ✓ 派遣労働者が業務を高度化していくことを期待したい
- ✓ 働く上での姿勢や人間関係を構築する能力をみて人材を確保したい

本ガイドブックの構成と読み方

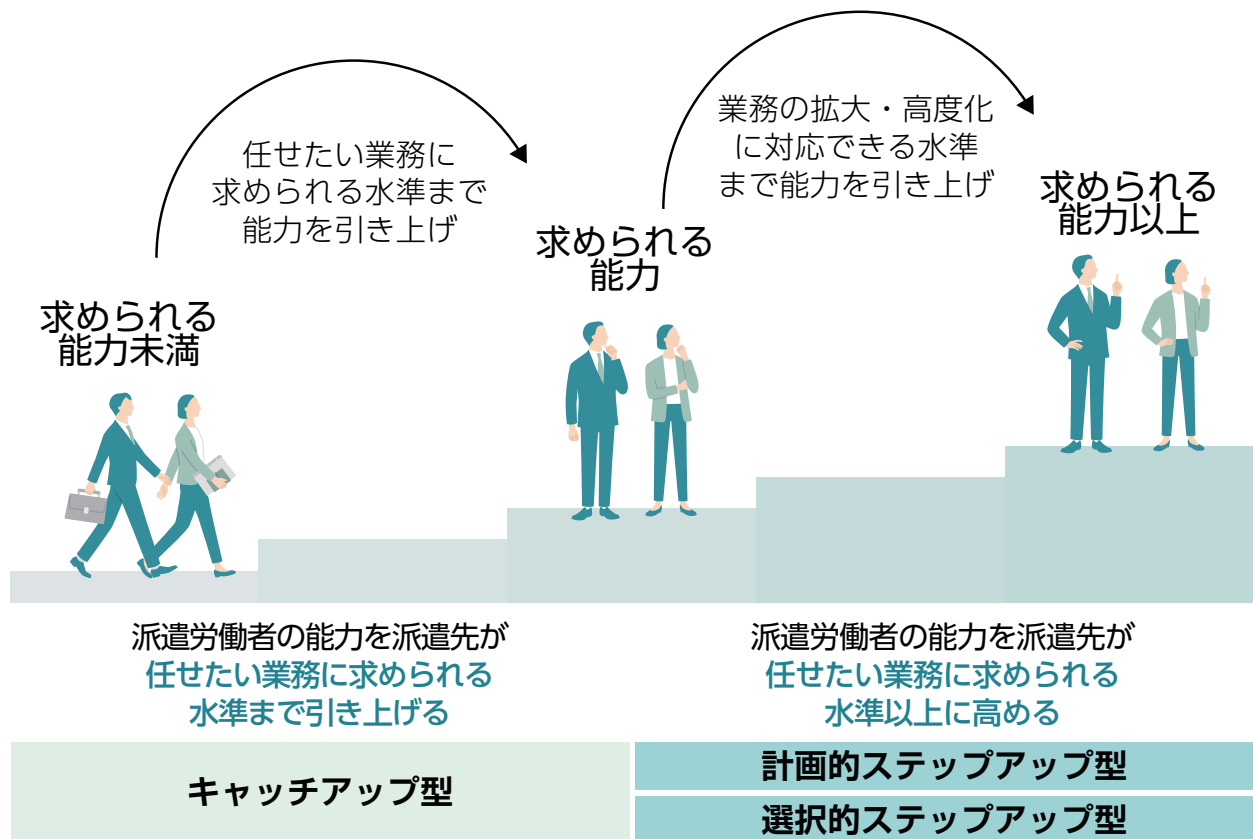
本ガイドブックは、以下のように構成しています。

- ・第1章は、派遣労働者を「育てて活かす」取組の効果と類型の説明
- ・第2～4章は、類型ごとの取組のポイントの説明
- ・第5章は、派遣労働者を「育てて活かす」取組を行う企業の事例の紹介

本章の末尾（7ページ）で、類型ごとに対応できる人材ニーズを整理していますので、自社の人材ニーズに合った取組の類型を選び、選んだ類型に対応する章（第2～4章）で取組のポイントを参照してください。取組の背景や取組内容の詳細、取組の効果等の事例を知りたい場合は、第5章企業事例を参照してください。

派遣労働者を「育てて活かす」取組の類型

派遣先が行う派遣労働者を「育てて活かす」取組には、目的や内容に応じて、「キャッチアップ型」と「ステップアップ型」があり、「ステップアップ型」には、「計画的ステップアップ型」と「選択的ステップアップ型」があります。そこで、本ガイドブックでは、類型ごとに派遣労働者を「育てて活かす」手順とポイントを解説します。



「キャッチアップ型」とは、任せたい業務に必要な能力を持たない派遣労働者を受け入れ、派遣先で育成することで任せたい業務に必要な水準に引き上げるケースです。

「計画的ステップアップ型」とは、任せたい業務に必要な能力を持つ派遣労働者を受け入れ、中長期的な視点で受け入れ時の業務よりも高度な業務を任せることを想定して育成するケースです。

「選択的ステップアップ型」とは、任せたい業務に必要な能力を持つ派遣労働者を受け入れ、そのなかに正社員等になって中長期的に自社で活躍してもらえそうな派遣労働者等がいた場合に、その派遣労働者を育てて、受け入れ時の業務より高度な業務を任せるケースです。

派遣労働者を受け入れている目的に合った「育てて活かす」取組を確認しましょう

派遣労働者を受け入れる目的によってどの類型に取り組むべきかが異なります。まずは、派遣労働者をどのような目的で受け入れているのか、もしくは、受け入れたいと考えているのかを考えましょう。

以下の人材ニーズが、派遣労働者を「育てて活かす」ための取組類型に対応する主要な例です。以下を参考にしながら、自社で取り組みたい類型や取り組み方に関心のある類型を確認してみてください。

キャッチアップ型

業務に従事するために必要な能力を持たない派遣労働者を育てて活かしたい場合

派遣労働者の受け入れの目的や受け入れの状況	
✓	生産の繁閑に合わせて、多数の人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない
✓	ニッチな業務であるため、社外から人材を確保することが難しいので、能力が十分でない派遣労働者でも受け入れざるを得ない
✓	自社の組織風土にマッチすることを重視して人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者でも受け入れざるを得ない
✓	人柄を重視して人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者でも受け入れざるを得ない
✓	人材が定着しづらい業務に対応できる人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない
✓	人手不足に対応するために、即戦力ではない新卒の派遣労働者を受け入れたい
✓	上記以外の理由で、能力が十分でない派遣労働者を育てて活かしたい

計画的ステップアップ型

中長期的な活躍を想定して、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい場合

派遣労働者の受け入れの目的や受け入れの状況	
✓	正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい
✓	難易度の高い業務に従事することを期待して、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい
✓	派遣労働者を中長期的に戦力として育てて活かしたい
✓	上記以外の理由で、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい

選択的ステップアップ型

派遣労働者のなかに、働きぶりや将来性をみて正社員として活かしたい人がいる場合

派遣労働者の受け入れの目的や受け入れの状況	
✓	仕事に対する姿勢や、人間関係を構築する能力次第で、派遣労働者も正社員として活かしたい
✓	働き方の制約のある派遣労働者も、働きぶりや将来性をみて正社員として活かしたい
✓	正社員の採用に苦労しており、派遣労働者のなかにも良い人材がいれば正社員として活かしたい
✓	上記以外の理由で、正社員として活かしたい人がいる

取り組みたい、もしくは、取組に関心がある類型

コラム① 雇用安定措置

派遣元は、派遣就業見込みが3年であり、継続就業を希望する有期雇用派遣労働者については、以下に示す雇用安定措置の①～④のいずれかの措置を講じることが義務付けられています。なお、就業見込みが1年以上3年未満の場合は、①～④のいずれかの措置を講じることが努力義務とされています。（このほか、派遣元事業主に雇用された期間が通算1年以上の場合は、②～④のいずれかの措置を講じることが努力義務とされています。）

派遣先も、派遣元から、同一の業務に1年以上継続して従事する派遣労働者について、直接雇用の依頼を受けた場合、その派遣終了後に引き続き同一の業務に従事させるために労働者を雇用する際には、受け入れていた派遣労働者を雇用するよう努めなければなりません。また、この場合以外でも、雇用安定措置として直接雇用の依頼を受けた場合には、派遣労働者の能力評価を踏まえ、直接雇用に向けて真摯な検討を行うなど、本人の希望に沿った適切な対応をとることが望ましいとされています。

雇用安定措置の内容

- ①派遣先への直接雇用の依頼
 - ②新たな派遣先の提供（※能力、経験等に照らして合理的なものに限る）
 - ③派遣元での無期雇用
 - ④その他安定した雇用の継続を図るために必要な措置（有給の教育訓練、紹介予定派遣など）
- ※ ①を講じた場合に、直接雇用されなかったときは、②から④までのいずれかを講ずるものとする。

コラム② 紹介予定派遣

派遣労働者を直接雇用することを予定して受入を行う場合は、紹介予定派遣を活用することができます。

紹介予定派遣とは、派遣元事業主が労働者派遣の開始前又は開始後に、派遣労働者及び派遣先に対して、職業紹介（派遣労働者・派遣先との間の雇用関係の成立のあっせん）を行う、又は行うことを予定している労働者派遣です。

紹介予定派遣を行うと、派遣先・派遣労働者双方にとって、派遣期間中にお互いの見極めができ、安定的な直接雇用につながりやすいというメリットがあります。

紹介予定派遣では、通常の労働者派遣と異なり、

- ①派遣先が派遣労働者を特定することを目的とする行為
（派遣就業開始前の面接、履歴書の送付等）
- ②派遣就業開始前又は派遣就業期間中の求人条件の明示
- ③派遣期間中の求人・求職の意思の確認及び採用内定

を行うことができます。

ただし、紹介予定派遣では、同一の派遣労働者について6か月を超えて労働者派遣を行ってはなりません。

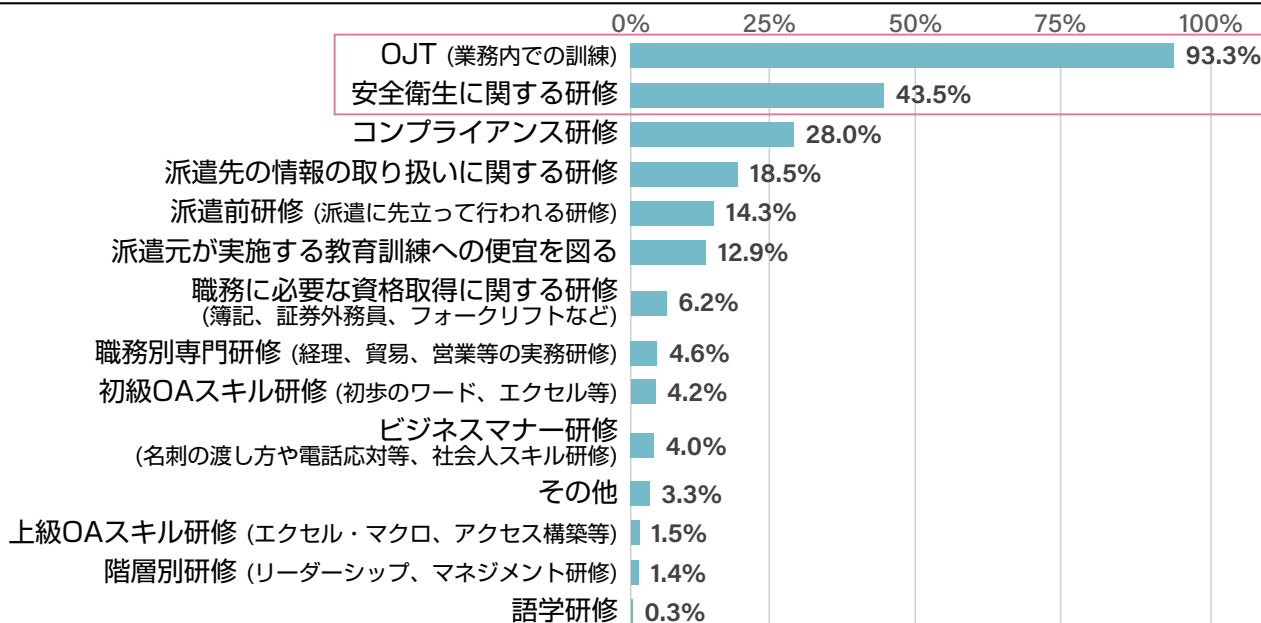
参考

派遣先が実施している教育訓練

- 93.7%の派遣先企業は、派遣労働者を対象に教育訓練を実施しています。(P. 4「派遣先における派遣労働者の教育訓練の実施の有無」参照)
- それらの企業では、OJTとともに安全衛生等の研修が主な教育訓練の方法になっています。

派遣先で実施している教育訓練の内容 (複数回答)

(N=1,555)



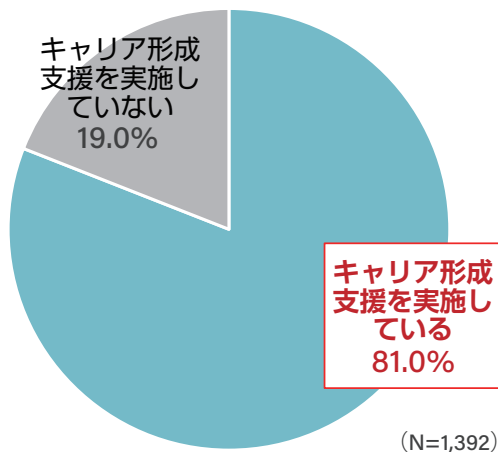
(出典) 厚生労働省「令和6年度労働者派遣制度等の今後のあり方についての調査・研究事業」

参考

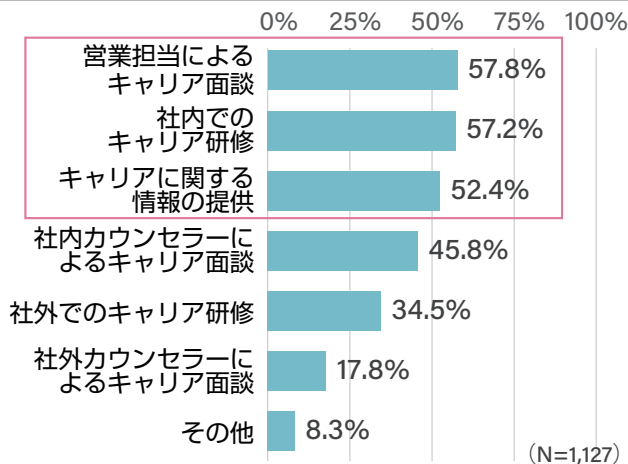
派遣元が実施しているキャリア形成支援

- 81.0%の派遣元がキャリア形成支援を実施しており、そのうちの半数以上の派遣元が「営業担当によるキャリア面談」、「社内でのキャリア研修」、「キャリアに関する情報の提供」を実施しています。こうした状況を踏まえると、派遣先が派遣労働者を育成するにあたっては、派遣先が求める人材像や能力などを派遣元に伝えることで、関連するキャリアの情報を提供してもらう等のキャリア形成支援策を通して派遣元に協力してもらうことも有効です。

派遣元における
キャリア形成支援の実施の有無



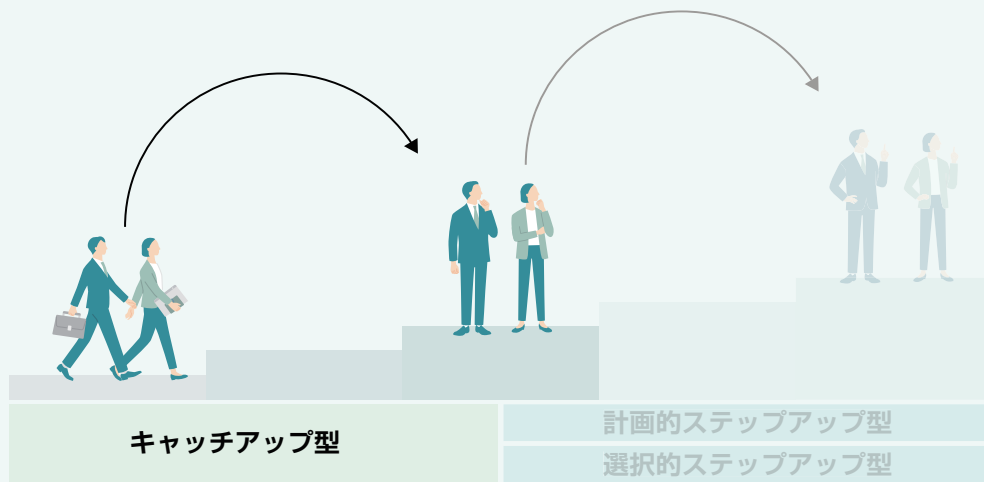
派遣元で実施している
キャリア形成支援の内容 (複数回答)



(出典) 厚生労働省「令和6年度労働者派遣制度等の今後のあり方についての調査・研究事業」

2

キャッチアップ型のポイント



キャッチアップ型の取組の手順

- 1 派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する
- 2 派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する
- 3 派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう
- 派遣契約を締結し、派遣労働者を受け入れる
- 4 派遣労働者を育成する
- 5 派遣労働者の受入方法を見直す

手順 1 派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する

実施事項 1 派遣労働者に任せたい業務を決めます。

労働者派遣契約に定めていない仕事に派遣労働者を従事させることはできません。

そのため、事前に派遣労働者に任せたい業務を具体的に決めておく必要があります。

また、業務量等に応じて必要な人数を決めることも重要です。

参考




[労働者派遣（個別）契約に定める項目の例]

- 具体的な業務内容
- 業務に伴う責任の程度
- 就業場所
- 派遣期間
- 就業時間

実施事項 2 任せたい業務に必要な能力を明確にします。

派遣労働者に任せたい業務に必要な能力を明確にします。

POINT 必要な能力は、業務の遂行に求められる「知識」「専門スキル」「行動特性」等の観点で整理します。

 知識 をみる例	 専門スキル をみる例	 行動特性 をみる例
<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office の習熟レベル（初級～上級等） • 外国語の習熟レベル（日常会話～ネイティブ等） • 業務に必要な資格（フォークリフト免許等）等 	<ul style="list-style-type: none"> • 経験した職種、仕事内容 • 経験した職種、仕事の経験年数 等 	<ul style="list-style-type: none"> • （細かい作業が多いため）細かい作業に丁寧に取り組むことができるのか • （現場で柔軟な対応が求められるため）積極的なコミュニケーション、柔軟な対応ができるのか 等

実施事項 3 必要な能力の優先順位を決めます。

明確にした必要な能力について、派遣労働者の募集における優先順位（「必須」や「歓迎」等）を決めます。

POINT 業務に必要な能力には、受け入れ後に育成できる能力と受け入れ後に育成することが難しい能力があります。育成することが難しい能力は、受け入れ時に重視すべき能力となります。

参考

[特定目的行為の禁止]

派遣労働者の募集にあたって、性別や年齢について条件をつけたり、事前面接を行う等をして派遣労働者を特定する行為（特定目的行為）は禁止されています。具体的に禁止されている特定目的行為は以下です。

- 事前面接（契約前に行う面接）を行う等の派遣労働者を特定する行為
- 派遣元に、派遣労働者の履歴書や職務経歴書の送付を依頼する行為
- 性別や年齢に条件をつける行為

手順 2 派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する

実施事項 1

求める派遣労働者を確保できるか、確認します。

派遣先が求める条件で派遣労働者を確保できるかを派遣元に相談し、確保が難しい場合にはキャッチアップ型の取組の可能性を考えます。



POINT

求める能力を持つ派遣労働者を確保できない場合には、求める能力に近い能力を持つ派遣労働者を受け入れて、受け入れ後に足りない能力を育成するという方法が有効です。これがキャッチアップ型の「育てて活かす」になります。

実施事項 2

キャッチアップ型の取組をとることを決めたら、派遣労働者に求める条件を見直します。

求める条件を見直す際に重要なことは、「育てて活かす」ことができるかを基準に派遣労働者に求める能力を決めることです。その上で求める条件を変更できるかを派遣元と調整します。



POINT

条件を見直す際には、「育てて活かす」にあたってはどのような条件が必要かを考えます。

例えば、求める専門スキルがなくても、類似業務の経験や成長に前向きな姿勢を持っていれば「育てて活かす」ことができます。



求める条件を見直す事例

ニッチな業務の経験の代わりに、類似業務の経験を求める

- 派遣労働者に担当してもらうのは事務の補助的業務である。業務を円滑に遂行するためには、貿易実務でとくに航空輸出入に関わる業務の経験があることが望ましいが、担当してもらう業務はニッチな業務であるため、それに求められる能力をもつ派遣労働者を確保することは難しい。航空分野での経験は受け入れ後の育成が難しいと考え、航空輸出入分野での経験を有していれば、貿易実務の業務経験の有無にかかわらず、受け入れている。(運輸業、事務的職業、K社)

専門スキルや経験の代わりに、成長に前向きな姿勢を求める

- 派遣労働者は営業の補助的な業務を担当するので、その業務に関わる専門スキルや経験の代わりに、成長に前向きな姿勢を求めている。新しい取引先を開拓していくことが多い仕事であるため、補助的な業務であっても、その都度新しく情報を収集し、対応方法を考えていく必要がある。そのため、業務に直接関わるスキルや経験よりも、状況に合わせて、自主的に必要な能力を身に付けていくような自己成長に前向きに取り組む姿勢を重視している。(その他サービス業、専門的・技術的職業、G社)




手順 3 派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう

実施事項 1 派遣契約の締結前に、派遣労働者に業務内容や職場環境等について理解してもらいます。

派遣労働者に業務内容や職場環境を理解してもらうために、労働者派遣契約の締結前に派遣労働者の職場見学を受け入れることも効果的です。

派遣労働者が事前に業務内容や職場環境等を理解することになるため、派遣先にとっては、ニーズに合う派遣労働者の受入や派遣労働者の定着につながります。ただし、職場見学は、派遣労働者に仕事を受けるかどうかを判断してもらうために、派遣労働者の希望のもとに実施するものであることに留意が必要です。

職場見学の流れ

 <p>業務内容の説明</p>	<p>派遣労働者に業務内容や職場環境を説明します。</p> <p>[説明内容の例]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務内容（業務内容の詳細、パソコン等のツールや使用するソフト） • 求められるスキル • 職場環境（社風、部署の年齢構成や男女構成、他の派遣労働者の就業状況、会社の行事・休日）
 <p>派遣労働者からの質問への回答</p>	<p>派遣労働者が質問できる機会を作ります。</p> <p>[質問例]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務の引継方法および期間 • 使用するソフトに求められるスキル • 業務と一緒に働く従業員について（人数や能力・経験等） • 業務について分からないことがあるときの確認方法 • 受講可能な教育訓練や利用可能な福利厚生施設（食堂、休憩室、更衣室等）
 <p>職場見学</p>	<p>実際に就業する職場や業務の見学をします。</p>



POINT

派遣労働者が受け入れ後に受けられる教育訓練や職場でのサポート等について説明することで、派遣労働者は安心して業務を開始することができます。

参考

[受け入れにあたっての留意事項]

- 職場見学終了後に、派遣先が、派遣労働者等に対する評価を派遣元に伝えることは、法律で禁止されている派遣労働者を特定することを目的とする行為に該当する可能性があります。（P.11の「特定目的行為」の説明を参照）
- 受け入れ予定人数を超える派遣労働者の職場見学を受けることも、派遣先が派遣労働者を特定することを目的とする行為に該当する可能性があります。
- 派遣先による説明は、業務内容、職場環境等に関連した事項に限られます。
- 派遣労働者のプライバシー等の個人情報に関わる事項について派遣労働者や派遣元に質問することはできません。

手順 4 派遣労働者を育成する

実施事項 1

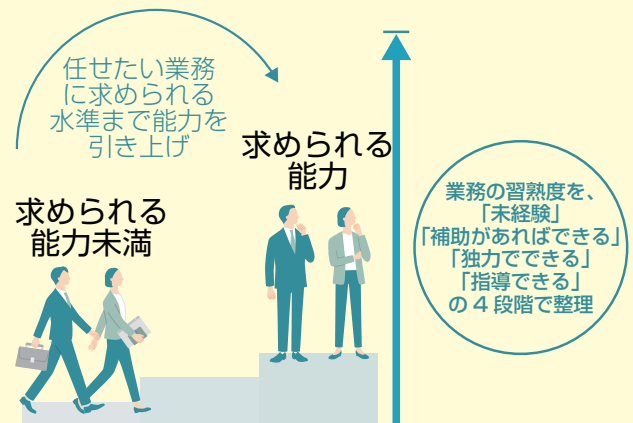
任せたい業務に必要な能力をどの程度持っているかを把握するために派遣労働者の能力を確認し、派遣労働者に習得してほしい能力を明確にします。

キャッチアップ型では業務に必要な能力が十分ではない派遣労働者を受け入れているため、業務に求められる水準まで派遣先で育成する必要があります。まずは、派遣労働者の能力を確認し、どのような能力を習得してもらう必要があるのかを明確にします。

POINT

派遣労働者の能力を確認する際には、派遣労働者が求められている業務をどの程度できるのかを具体的に把握することが重要です。

例えば、派遣労働者に任せたい業務を構成する職務を一覧化し、各職務に対する派遣労働者の習熟度を「未経験」「補助があげばできる」「独力でできる」「指導できる」の4つの段階で整理することで、派遣労働者の能力の現状を可視化することができます。



実施事項 2

派遣労働者が能力を習得するための育成計画を作成します。

実施事項 1 で明確にした「習得してほしい能力」を派遣労働者に習得してもらうために、育成計画を立てます。

育成計画には、習得してもらいたい能力を「いつまでに習得するのか」、そのために「いつ、どのような育成方法を受けられるのか」を整理します。育成計画を作成したら、派遣労働者が業務と並行して育成方法を受けられるように、育成計画を職場の管理者等と共有します。

POINT

作成した育成計画に実効性を持たせるためには、育成計画を現場と共有し、派遣労働者が現場のサポートを受けやすくすることが重要です。キャッチアップ型では業務に必要な能力が十分ではない派遣労働者を受け入れているため、派遣労働者の業務を補助するとともに習熟度を確認するメンターを付けることが大切です。メンターは、現場業務を統括する正社員や業務に精通する派遣労働者が担います。



また、研修後に学習の到達度をみるための試験を行い、その結果によって研修の再受講を促す仕組みをとることが有効です。例えば、研修後に習熟度等を測る試験を行い、試験に合格したら業務に従事するように育成計画を立てることで、キャッチアップ型で派遣労働者を受け入れていても、業務の質を担保することができます。

手順 4 派遣労働者を育成する

実施事項 3

面談等を通して育成計画を派遣労働者に伝え、理解を得ます。

派遣労働者に習得してもらいたい能力やその育成方法等の育成計画を理解してもらうために、面談等を行います。



POINT 能力確認の結果を派遣元と共有し、派遣元が実施するキャリア面談等を通じて能力確認の結果（充足している能力や、向上が必要な能力）を派遣労働者に伝えてもらうことも有効です。
また、派遣元から派遣労働者に派遣元の研修を受けるように促してもらう等、派遣元に能力の習得に協力してもらうこともできます。

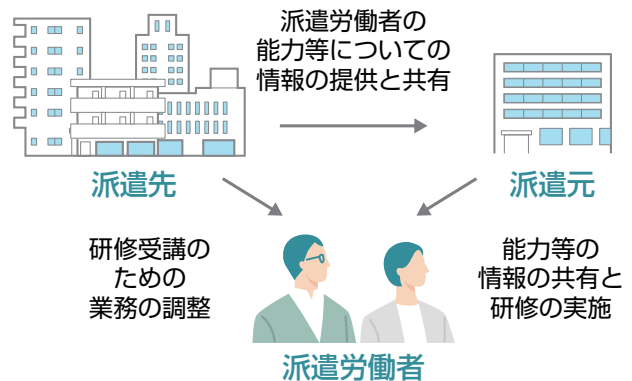
派遣元と連携して派遣労働者を育成する事例

定期的に、派遣元から能力開発の状況を派遣労働者にフィードバックしてもらう

- 不足しているスキルについては、受け入れ後の OJT を通じて習得してもらう。派遣契約の更新時（3ヶ月ごと）には、**派遣労働者が「できるようになったこと」と「次の3ヶ月で期待すること」**を派遣元と共有し、派遣元から派遣労働者本人にフィードバックしてもらっている。（金融・保険業、事務的職業、B社）

派遣労働者の改善すべき点などを派遣元と共有し、派遣元の研修を受けるように促してもらう

- 派遣契約の更新に合わせて**派遣労働者の改善すべき点などを派遣元と共有し、それを改善するために、必要な研修は何かを相談した上で、派遣労働者がその研修を受けるように派遣元に促してもらっている**。派遣労働者が派遣元の研修に参加する時は、派遣先での勤務を調整するなど、便宜を図っている。（卸売業・小売業・製造業、事務的職業、C社）






手順 5 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 1 派遣労働者の能力向上に合わせて、担当してもらう業務の高度化や拡大を決めます。

派遣労働者の能力向上に合わせて、さらに働きぶりや本人の希望等も考慮して、派遣労働者に任せる業務の見直しを行います。業務を拡大・高度化する際は、該当する派遣労働者の労働者派遣契約の範囲内で行う必要があることに注意します。

業務の拡大・高度化の事例

 専門的・技術的職業	 事務的職業	 生産工程の職業
<ul style="list-style-type: none"> 初めは判断等を求めない定型な作業を中心に依頼するが、派遣労働者が意欲的な場合は、作業計画の作成等を依頼する 	<ul style="list-style-type: none"> 初めは顧客の要望に基づいた作業を社員が組み立てて、その実施を派遣労働者に指示をするが、指示を受けずに作業を進めることができるようになったら、派遣労働者には顧客とコミュニケーションを取り、作業を組み立てることを依頼する 	<ul style="list-style-type: none"> 初めはラインの管理者の指示を受けて作業を行うが、作業に習熟したら、生産ラインの管理等を依頼する

実施事項 2 派遣元と相談します。

派遣労働者の業務を拡大・高度化する場合は、派遣元に相談する必要があります。

参考

【「常用代替防止」の原則】

- 派遣は臨時的なニーズに対応するものであるという考え方がとられているため、恒久的な雇用である正社員の代わりにならないように配慮する必要があります。
- 派遣労働者のままで、業務を高度化、拡大していく場合は、正社員と同じ業務に恒常的に従事していないかに注意する必要があります。

【派遣料金の交渉への配慮義務】

- 派遣先は、労働者派遣に関する料金の決定にあたっては、その指揮命令の下に労働させる派遣労働者の就業の実態や労働市場の状況、当該派遣労働者が従事する業務の内容、当該業務に伴う責任の程度、当該派遣労働者に要求する技術水準の変化等を勘案するよう努める必要があります。

派遣元と相談すべき事項

- 派遣料金の見直しの要否
- 業務の拡大・高度化にあたって、派遣元から受けられるサポートの有無（教育訓練等）

手順 5 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 3

派遣労働者と対話します。

業務内容を拡大・高度化する場合は、派遣元と相談した上で、派遣労働者と対話します。

派遣労働者と対話すべき事項

- 業務内容の詳細
- 業務の拡大・高度化にあたって受けられるサポート
- 業務の拡大・高度化の進め方（ロードマップ等）



POINT

一つの派遣先で長く働くことや、業務が高度化したり、責任が重くなることに不安を感じる派遣労働者が見られます。

業務内容を丁寧に説明したり、キャリア面談を行うことで派遣労働者が中長期的な働き方とキャリアをイメージでき、将来に対する不安を払拭できるように働きかけます。

その働きかけの具体的な方法を考えるにあたっては、派遣労働者を直接雇用へ切り替える際に行われる働きかけが参考になります。以下では、その事例を紹介します。

派遣労働者とのコミュニケーションの工夫事例

直接雇用への切替の前に、新しい業務を見学する機会を設けたり、新しい業務に必要なスキルを学習するための教育訓練を行う

- 切替前から切替後の業務の見学等を実施し、**業務のイメージを具体的に持ってもらおう**。切替後は、正社員の補助をつけて派遣労働者の不安を払拭するようにしている。（製造業・卸売業・小売業、事務的職業、D社）

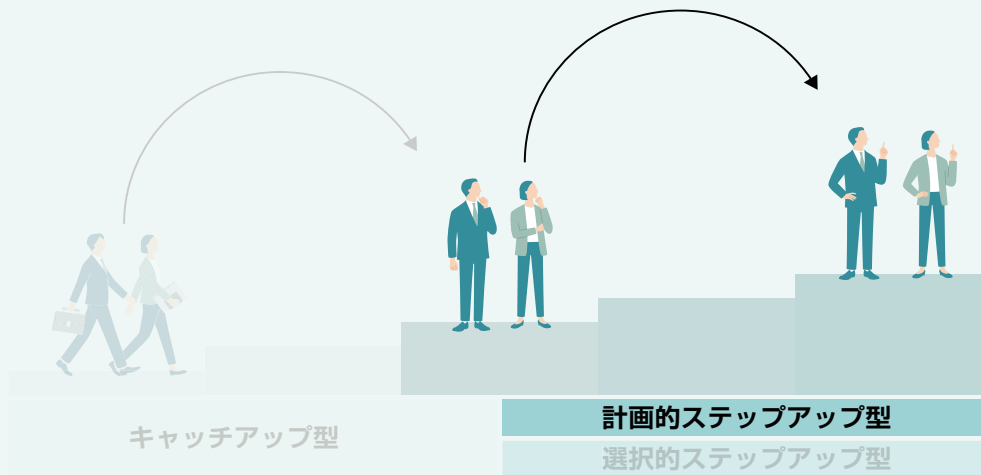
キャリア面談を実施し、直接雇用への切替後の働き方に対する意識づけを行う

- キャリア面談を定期的に行い、派遣労働者が自社で**中長期的に働き続けるイメージを持てるように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）
- 切替後の業務に**必要となる資格を紹介する等して、切替後の業務に意識が向くように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、F社）



3

計画的ステップアップ型のポイント



計画的ステップアップ型の取組の手順

- 1 派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する
- 2 派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する
- 3 派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう
- 派遣契約を締結し、派遣労働者を受け入れる
- 4 派遣労働者を育成する
- 5 派遣労働者の受入方法を見直す

手順 1 派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する

実施事項 1

中長期的な派遣労働者の受入方針を決めます。

中長期的な観点に立って派遣労働者の担当する業務やキャリア計画を決めます。その際、労働者派遣契約の期間や、個人単位の期間制限等が担当業務やキャリアの切り換えを行う区切りとなることを意識します。

中長期的な派遣労働者の受入方針の事例

将来的には、自社の正社員として活躍してもらいたい

- 受入後、一定期間が経過したら、派遣労働者の働きぶりや意向に応じて正社員として受け入れたい。(金融・保険業、事務的職業、B社)

育てた派遣労働者が業務の中心となる請負への移行を想定したい

- 受入後、一定期間が経過した一部の派遣労働者には、新しいスキル習得のための教育訓練を受けてもらい、派遣労働者の現場リーダーとしての役割を果たしてもらう。**さらに将来的には、当該派遣労働者を中心とした請負に移行することを検討したい。**(情報通信業、専門的・技術的職業、H社)

参考

[個人単位の期間制限]

派遣先の事業所における同一の組織単位(いわゆる「課」などを想定)で、3年を超えて同一の派遣労働者を受け入れることはできません。

[労働者派遣と請負の違い]

請負は、労働の結果としての仕事の完成を目的とするものです。「労働者派遣」では、派遣先が派遣労働者に対する指揮命令をするのに対して、「請負」では、発注者は請負労働者に対して指揮命令をしません。

実施事項 2

派遣労働者に求める能力を洗い出します。

派遣労働者を受入後に派遣労働者に任せたい業務に必要な能力とともに、中長期的な受入方針に沿って派遣労働者に求める能力を洗い出します。



派遣労働者の募集にあたっては、受け入れ直後に担当してもらう業務に求められる能力を提示する必要があります。その能力は、業務の遂行に求められる「知識」「専門スキル」「行動特性」等の観点で整理します。
また、中長期的に活躍してもらううえで必要となる能力も明確にします。



知識 をみる例

- Microsoft Office の習熟レベル(初級～上級等)
- 外国語の習熟レベル(日常会話～ネイティブ等)
- 業務に必要な資格(フォークリフト免許等)等



専門スキル をみる例

- 経験した職種、仕事内容
- 経験した職種、仕事の経験年数等



行動特性 をみる例

- (細かい作業が多いため)細かい作業に丁寧に取り組むことができるのか
- (現場で柔軟な対応が求められるため)積極的なコミュニケーション、柔軟な対応ができるのか等

手順 1 派遣労働者に任せたい業務と必要な能力を整理する

実施事項 3

求める能力の優先順位を決めます。

整理した必要な能力について、派遣労働者の募集における優先順位（「必須」や「歓迎」等）を決めます。特に中長期的に活躍してもらう際に必要な能力を重視します。



POINT 中長期的に「育てて活かす」ことを見据えて、当面任せる業務に求められるスキルのみでなく、長期にわたって定着し、学習し、活躍することにつながる能力の優先順位を高く設定します。

求める条件の決め方の事例

中長期的な活用を見据え、自社の組織風土との相性を重視している

- 派遣労働者には、自社の組織風土との相性を求めている。**組織風土と合えば、派遣労働者が研修や実務を通じて能力を高め、定着することが見込まれる。定着すれば、長期的に自社の戦力となることが期待できるため、派遣元に自社の理念や理念に合った人柄を伝え、派遣労働者の組織風土との相性を派遣元に見極めてもらっている。**（金融・保険業、事務的職業、B社）

定着に必要な能力として正社員とコミュニケーションを円滑にとれる能力を重視している

- 派遣労働者には正社員である営業職の事務的な業務の補助に従事してもらうため、営業職の特性に合わせて適切なコミュニケーションをとれることを求めている。それは、**営業職によって業務の進め方が異なるので、それに対応するためには営業職と円滑にコミュニケーションをとる能力が不可欠であるからである。**（卸売業・小売業・製造業、C社）

参考

〔特定目的行為の禁止〕

派遣労働者の募集にあたって、性別や年齢について条件をつけたり、事前面接を行う等をして派遣労働者を特定する行為（特定目的行為）は禁止されています。具体的に禁止されている特定目的行為は以下です。

- 事前面接（契約前に行う面接）を行う等の派遣労働者を特定する行為
- 派遣元に、派遣労働者の履歴書や職務経歴書の送付を依頼する行為
- 性別や年齢に条件をつける行為

手順 2 派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する

実施事項 1

派遣元には、派遣労働者に中長期的に活躍してもらいたいことや、派遣労働者に期待することを伝えます。

派遣元が派遣先のニーズに合った派遣労働者を派遣できるように、派遣労働者には中長期的に活躍してもらいたいと考えていることや、直接雇用への転換を想定していること等の受入方針を派遣元に伝えます。

また、中長期的に活躍してもらうにあたって派遣労働者に期待すること（能力や人物像、キャリア志向等）や、派遣労働者の中長期的な活躍を支援するために整備している体制を派遣元に伝えることも重要です。



POINT 【派遣先から派遣元に伝えるべき事項】

派遣労働者の受入方針

- 派遣労働者にどの程度の期間活躍してもらいたいのか
- 直接雇用への切替を想定しているか

中長期的に活躍してもらうために派遣労働者に期待すること

- 派遣労働者に期待する人物像
- 派遣労働者に期待するキャリア形成の考え方
- 派遣労働者に期待する能力

中長期的な活躍を支援する体制

- 派遣先の職場での支援体制
- OJT や研修等の育成体制

派遣先が派遣元に事前に伝えている内容の事例

派遣労働者の受入の方針

- 業務に前向きな派遣労働者や継続して勤務する派遣労働者は定着して長期的に活躍してもらいたいため、積極的に直接雇用へ切り替えたいことを派遣元に伝えている。（製造業、専門的・技術的職業、E社）
- 派遣労働者にはスキルを高め、より高度な業務に従事してもらいたいことを、派遣元に伝えている。その際、直接雇用への切替も積極的に検討していることを伝えている。（その他サービス業、専門的・技術的職業、L社）

中長期的に活躍してもらうために派遣労働者に期待すること（人物像・キャリア志向等）

- 社員が自発的に研鑽し、スキルアップしていくことを重視しているため、キャリアアップに意欲のある派遣労働者を選定してもらいたいことを伝えている。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）

手順 2 派遣労働者に求める条件を派遣元と調整する

参考

〔派遣労働者のキャリア志向〕

- 下表の派遣労働者のキャリア志向の現状をみると、「仕事志向」では仕事より生活を重視する、「定着志向」では同じ会社で長く働きたい、「スキル発揮志向」では特定の専門分野に限定せず、幅広い経験を積みたいと考えている派遣労働者が多いことがわかります。
- このことは、中長期的に能力を高め活躍してもらいたいという派遣先の考え方に応える派遣労働者が多くいることを示しています。
- 派遣労働者には中長期的に活躍してもらいたい、との方針を持っていることを派遣元に伝えておくことで、派遣先のニーズに合う、派遣先で長く働くことを希望する派遣労働者が派遣されやすくなります。

派遣労働者のキャリア志向 (N=2,000)

	ご自身の仕事やキャリアについて、どのような考えをお持ちですか。 当てはまるものを1つ選択してください。	選択肢			
		Aである	どちらか といえば Aである	どちらか といえば Bである	Bである
仕事志向	A：生活より仕事の都合を優先させたい B：仕事よりも生活の都合を優先させたい	13.2%	19.8%	31.6%	35.5%
定着志向	A：同じ会社で長く働きたい B：同じ会社で長く働くことにこだわらない	17.7%	35.8%	28.9%	17.6%
スキル 発揮 志向	A：特定の専門分野に限定せず、幅広い経験を積みたい B：専門的なスキルを発揮できる仕事がしたい	15.4%	40.0%	33.7%	10.8%

(出典) 厚生労働省「令和6年度労働者派遣制度等の今後のあり方についての調査・研究事業」




手順 3 派遣労働者に業務内容や職場環境等を理解してもらう

実施事項 1 派遣契約の締結前に、派遣労働者に業務内容や職場環境等について理解してもらいます。

派遣労働者に業務内容や職場環境を理解してもらうために、労働者派遣契約の締結前に派遣労働者の職場見学を受け入れることも効果的です。

派遣労働者が事前に業務内容や職場環境等を理解することになるため、派遣先にとっては、ニーズに合う派遣労働者の受入や派遣労働者の定着につながります。ただし、職場見学は、派遣労働者に仕事を受けるかどうかを判断してもらうために、派遣労働者の希望のもとに実施するものであることに留意します。

職場見学の流れ

<p>業務内容の説明</p> 	<p>派遣労働者に業務内容や職場環境を説明します。</p> <p>[説明内容の例]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務内容（業務内容の詳細、パソコン等のツールや使用するソフト） • 求められるスキル • 職場環境（社風、部署の年齢構成や男女構成、他の派遣労働者の就業状況、会社の行事・休日）
<p>派遣労働者からの質問への回答</p> 	<p>派遣労働者が質問できる機会を作ります。</p> <p>[質問例]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務の引継方法および期間 • 使用するソフトに求められるスキル • 業務と一緒に働く従業員について（人数や能力・経験等） • 業務について分からないことがあるときの確認方法 • 受講可能な教育訓練や利用可能な福利厚生施設（食堂、休憩室、更衣室等）
<p>職場見学</p> 	<p>実際に就業する職場や業務の見学をします。</p>



POINT

派遣労働者が受け入れ後に受けられる教育訓練や職場でのサポート等について説明することで、派遣労働者は安心して業務を開始することができます。

参考

[受け入れにあたっての留意事項]

- 職場見学終了後に、派遣先が、派遣労働者等に対する評価を派遣元に伝えることは、法律で禁止されている派遣労働者を特定することを目的とする行為に該当する可能性があります。（P.20の「特定目的行為」の説明を参照）
- 受け入れ予定人数を超える派遣労働者の職場見学を受けることも、派遣先が派遣労働者を特定することを目的とする行為に該当する可能性があります。
- 派遣先による説明は、業務内容、職場環境等に関連した事項に限られます。
- 派遣労働者のプライバシー等の個人情報に関わる事項について派遣労働者や派遣元に質問することはできません。

手順 4 派遣労働者を育成する

実施事項 1

派遣労働者に将来任せたい業務とそれに求められる能力を明確にします。

派遣労働者は、受入直後に任せたい業務に必要な能力を備えているので、ここではまず、将来任せたい業務とそれに求められる能力を明確にします。



ここでは、派遣労働者に中長期的に活躍してもらうことを想定しているため、将来従事してもらうことを期待している業務とそれに求められる能力、あるいは、将来正社員として活躍してもらうことを想定しているのであれば、正社員に求められる能力を明確にします。

中長期的に活躍してもらいたい内容と求める能力の事例

派遣労働者が長期的に目指したいキャリアに合わせた研修メニューを作成する

- 派遣労働者には、技術系の専門人材かマネジメント系の人材として活躍することを期待しているため、長期的なキャリアを技術専門のキャリアとマネジメント系のキャリアから選択してもらっている。派遣労働者が目指したいキャリアに合わせて研修メニューを作成しており、マネジメント系のキャリアを希望する場合は、経営層が関わる業務への関与を増やしたり、管理系の業務に関する E-learning の受講を勧めたりしている。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A 社）



手順 4 派遣労働者を育成する

実施事項 2

派遣労働者が能力を習得するための育成計画を作成します。

派遣労働者が将来求められる能力を習得するための育成計画を立てます。育成計画では、派遣労働者に習得してもらいたい能力を「いつまでに習得するのか」、そのために「いつ、どのような育成方法を受けるのか」を整理します。育成計画を作成したら、派遣労働者が業務と並行して育成方法を受けられるように、育成計画を職場の管理者等と共有します。



計画的ステップアップ型として派遣労働者を育成する際は、研修内容等が通常業務を超えた内容になるため、派遣労働者に中長期的なキャリアを意識して能力開発に自ら取り組んでもらう必要があります。

そのため、派遣労働者に派遣元、派遣先が行うキャリア相談等のキャリア形成支援策等が重要になります。

派遣労働者が自ら能力開発に取り組むことを促す事例

業務改善案の検討を通じて、業務や能力開発を「自らが主導するもの」として捉えてもらう

- 業務改善案の検討・議論に参加してもらい、「組織や業務をより良くする」という目的の下で正社員と議論することで、業務を「やらされるもの」と捉える受け身の姿勢を、「自らが主導するもの」と捉え、主体的に業務に従事し、能力開発に取り組む姿勢に変えることにつながる。（卸売業・小売業・製造業、事務的職業、C社）

勤務時間内に自己研鑽のための時間を確保する

- 雇用形態にかかわらず、派遣労働者も含めた全ての社員が研修等を受講できるとともに、毎週1時間を自己研鑽にあてることのできる施策をとっている。あらかじめ時間を確保しておくことで、派遣労働者が自主的に能力開発に取り組むことを促している。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）

実施事項 3

面談等を通して育成計画を派遣労働者に伝え、理解を得ます。

派遣労働者に習得してもらいたい能力や、育成計画を理解してもらうために、面談等を行います。



面談では派遣労働者に育成計画等を説明することに加えて、派遣労働者から中長期的なキャリア形成の希望をヒアリングすることも重要です。

派遣労働者の希望を踏まえて育成計画等を調整することは、通常業務と並行して育成を円滑に進める上でも、派遣労働者の定着をはかる上でも有効です。

手順 5 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 1

派遣労働者の中長期的な受入方針等にもとづいて、派遣労働者の能力向上に合わせて活用の高度化を図ることを検討します。

中長期の受入方針に沿って能力の向上がはかられば、派遣労働者の業務の高度化をはかる、直接雇用へ切り替えるという対応をとります。能力の向上が十分でない場合には、育成方法を見直す、中長期的に育てる対象から外す等の対応が必要になります。

実施事項 2

派遣元と相談します。

派遣労働者の直接雇用への切替を希望する場合は、まず派遣元に相談する必要があります。派遣元には、直接雇用へ切り替える場合の、新しい業務の内容と待遇等を伝え、その後の進め方を相談します。

参考

〔「常用代替防止」の原則〕

- 派遣は臨時的なニーズに対応するものであるという考え方がとられているため、派遣労働者が恒久的な雇用である正社員の代わりにならないように配慮する必要があります。
- 派遣労働者のままで、業務を高度化、拡大していく場合は、正社員と同じ業務に恒常的に従事していないかに注意する必要があります。

〔直接雇用への切替にあたっての留意事項〕

- 直接雇用への切替について、派遣先から派遣労働者に直接希望の有無を確認したり、その旨の通知をしたりすることはできません。この派遣労働者への確認や通知は派遣元を通じて行う必要があります。派遣先は、派遣労働者に誤解を与えるような行動をとらないように注意する必要があります。

派遣元と相談すべき事項

- 派遣料金の見直しの要否
- 業務の拡大・高度化にあたって、派遣元から受けられるサポートの有無（教育訓練等）

手順 5 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 3

派遣労働者と対話します。

直接雇用へ切り替える場合は、派遣元と相談した上で、派遣労働者と対話します。

派遣労働者と対話すべき事項

- 業務内容の詳細
- 業務の拡大・高度化にあたって受けられるサポート
- 業務の拡大・高度化の進め方（ロードマップ等）
- 直接雇用への切替の場合には、労働条件や中長期的に想定されるキャリアプラン



POINT 派遣労働者は、直接雇用への切替等の際、長期的な働き方やキャリア等について、不安を抱いていることが多くあります。また、一つの派遣先で長く働くことや、業務が高度化したり、責任が重くなることに後ろ向きの派遣労働者も見られます。業務内容を丁寧に説明したり、キャリア面談を行うことで派遣労働者が中長期的な働き方とキャリアをイメージでき、将来に対する不安を払拭できるように働きかけます。

派遣労働者とのコミュニケーションの工夫事例

直接雇用への切替の前に、新しい業務を見学する機会を設けたり、新しい業務に必要なスキルを学習するための教育訓練を行う

- 切替前から切替後の業務の見学等を実施し、**業務のイメージを具体的に持ってもらう**。切替後は、正社員の補助をつけて派遣労働者の不安を払拭するようにしている。（製造業・卸売業・小売業、事務的職業、D社）

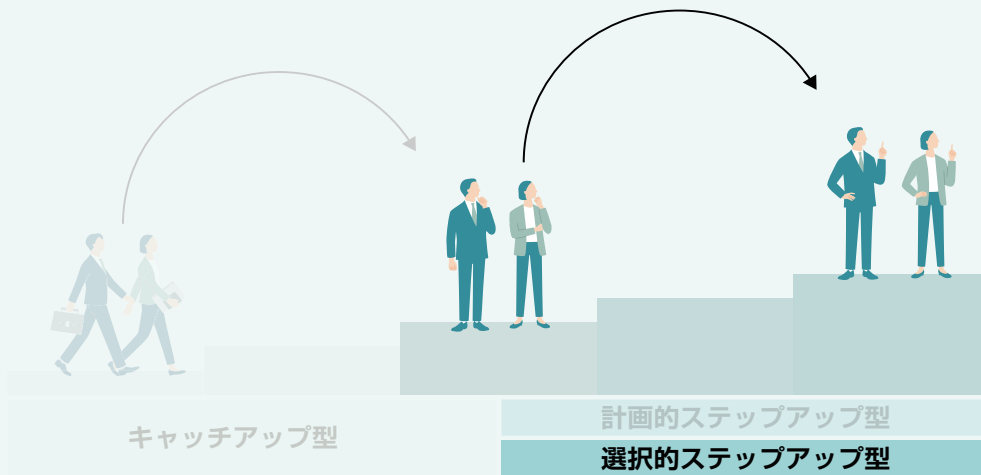
キャリア面談を実施し、直接雇用への切替後の働き方に対する意識づけを行う

- キャリア面談を定期的実施し、派遣労働者が自社で**中長期的に働き続けるイメージを持てるように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）
- 切替後の業務に**必要となる資格を紹介する等して、切替後の業務に意識が向くように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、F社）

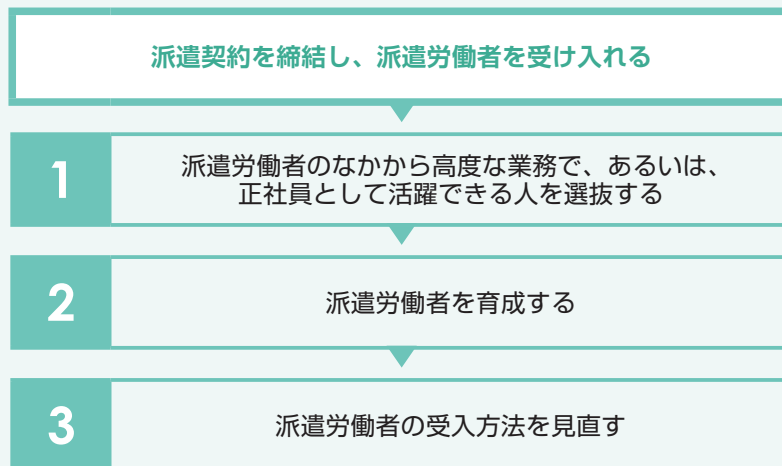


4

選択的ステップアップ型のポイント



選択的ステップアップ型の取組の手順



手順 1 派遣労働者のなかから高度な業務で、あるいは、正社員として活躍できる人を選抜する

実施事項 1 高度な業務で、あるいは、正社員として活躍するために求める能力を
決めます。

高度な業務や、正社員としての業務に挑戦してもらいたい派遣労働者がいる場合、まずは、任せたい業務を具体化し、派遣労働者に求める能力を明らかにします。



POINT 高度な業務や、正社員としての業務に挑戦してもらおう場合、派遣労働者を中長期的に「育てて活かす」ことを想定する必要があります。

そのためには、派遣労働者に求める能力を明確にする必要がありますが、その際には、業務に直接必要な専門スキルに加え、主体性や学習意欲等の働く姿勢を考慮することも重要です。

任せたい業務と求める能力の事例

育てた派遣労働者が業務の中心となる請負への移行を想定しているため、主体性やリーダーシップを求めている

- 将来的には、当該派遣労働者を中心とした請負に移行することを検討したいため、主体性がある派遣労働者や、リーダーシップのある派遣労働者を選抜し、新しい技術を習得するための研修等を受けてもらっている。(情報通信業、専門的・技術的職業、H社)

参考

[労働者派遣と請負の違い]

請負は、労働の結果としての仕事の完成を目的とするものです。「労働者派遣」では、派遣先が派遣労働者に対する指揮命令をするのに対して、「請負」では、発注者は請負労働者に対して指揮命令をしません。

実施事項 2 派遣労働者を評価し、選抜します。

求める能力に基づいて評価項目を設け、派遣労働者を評価し、選抜します。



POINT 派遣労働者を評価する際は、派遣労働者の働きぶりに対する評価、本人のキャリア志向、派遣元が提供する評価情報を参考にします。

評価は定期的実施し、能力の向上を継続的に把握します。

手順 2 派遣労働者を育成する

実施事項 1

派遣労働者に将来任せたい業務とそれに求められる能力を明確にします。

派遣労働者は、受入直後に任せたい業務に必要な能力を備えているので、ここではまず、将来任せたい業務とそれに求められる能力を明確にします。



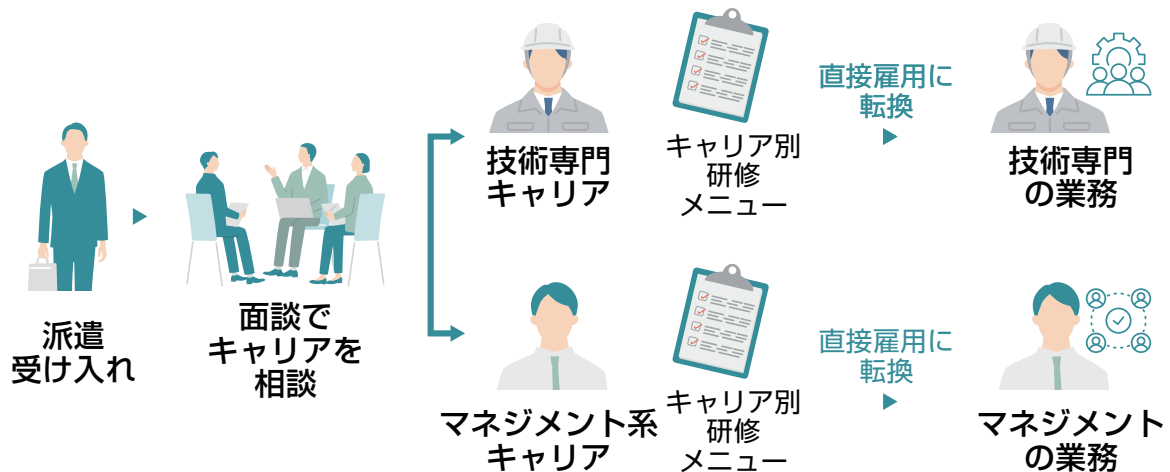
POINT

ここでは、派遣労働者に中長期的に活躍してもらうことを想定しているため、将来従事してもらうことを期待している業務とそれに求められる能力、あるいは将来正社員として活躍してもらうことを想定しているのであれば、正社員に求められる能力を明確にします。

中長期的に活躍してもらいたい内容と求める能力の事例

派遣労働者が長期的に目指したいキャリアに合わせた研修メニューを作成する

- 派遣労働者には、技術系の専門人材かマネジメント系の人材として活躍することを期待しているため、長期的なキャリアを技術専門のキャリアとマネジメント系のキャリアから選択してもらっている。**派遣労働者が目指したいキャリアに合わせて研修メニューを作成**しており、マネジメント系のキャリアを希望する場合は、経営層が関わる業務への関与を増やしたり、管理系の業務に関する E-learning の受講を勧めたりしている。(その他サービス業、専門的・技術的職業、A 社)



手順 2 派遣労働者を育成する

実施事項 2

派遣労働者が能力を習得するための育成計画を作成します。

派遣労働者が将来求められる能力を習得するための育成計画を立てます。育成計画では、派遣労働者に習得してもらいたい能力を「いつまでに習得するのか」、そのために「いつ、どのような育成方法を受けるのか」を整理します。育成計画を作成したら、派遣労働者が業務と並行して育成方法を受けられるように、育成計画を職場の管理者等と共有します。



POINT 選択的ステップアップ型として派遣労働者を育成する際は、研修内容等が通常業務を超えた内容になるため、派遣労働者に中長期的なキャリアを意識して能力開発に自ら取り組んでもらう必要があります。
そのため、派遣労働者に派遣元、派遣先が行うキャリア相談等のキャリア形成支援策等が重要になります。

派遣労働者が自ら能力開発に取り組むことを促す事例

業務改善案の検討を通じて、業務や能力開発を「自らが主導するもの」として捉えてもらう

- **業務改善案の検討・議論に参加してもらい、「組織や業務をより良くする」という目的の下で正社員と議論することで、業務を「やらされるもの」と捉える受け身の姿勢を、「自らが主導するもの」と捉え、主体的に業務に従事し、能力開発に取り組む姿勢に変えることにつながる。**（卸売業・小売業・製造業、事務的職業、C社）

勤務時間内に自己研鑽のための時間を確保する

- **雇用形態にかかわらず、派遣労働者も含めた全ての社員が研修等を受講できるとともに、毎週1時間を自己研鑽にあてることができる施策をとっている。あらかじめ時間を確保しておくことで、派遣労働者が自主的に能力開発に取り組むことを促している。**（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）

実施事項 3

面談等を通して育成計画を派遣労働者に伝え、理解を得ます。

派遣労働者に習得してもらいたい能力や、育成計画を理解してもらうために、面談等を行います。



POINT 面談では派遣労働者に育成計画等を説明することに加えて、派遣労働者から中長期的なキャリア形成の希望をヒアリングすることも重要です。
派遣労働者の希望を踏まえて育成計画等を調整することは、通常業務と並行して育成を円滑に進める上でも、派遣労働者の定着をはかる上でも有効です。

手順 3 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 1 派遣労働者の中長期的な受入方針等にもとづいて、派遣労働者の能力向上に合わせて活用の高度化を図ることを検討します。

中長期の受入方針に沿って能力の向上がはかられば、直接雇用へ切り替えるという対応をとります。能力の向上が十分でない場合には、育成方法を見直す、中長期的に育てる対象から外す等の対応が必要になります。

実施事項 2 派遣元と相談します。

派遣労働者の直接雇用への切替を希望する場合は、まず派遣元に相談する必要があります。派遣元には、直接雇用へ切り替える場合の、新しい業務の内容と待遇等を伝え、その後の進め方を相談します。

参考

〔「常用代替防止」の原則〕

- 派遣は臨時的なニーズに対応するものであるという考え方がとられているため、派遣労働者が恒久的な雇用である正社員の代わりにならないように配慮する必要があります。
- 派遣労働者のままで、業務を高度化、拡大していく場合は、正社員と同じ業務に恒常的に従事していないかに注意する必要があります。

〔直接雇用への切替にあたっての留意事項〕

- 直接雇用への切替について、派遣先から派遣労働者に直接希望の有無を確認したり、その旨の通知をしたりすることはできません。この派遣労働者への確認や通知は派遣元を通じて行う必要があります。派遣先は、派遣労働者に誤解を与えるような行動をとらないように注意する必要があります。

派遣元と相談すべき事項

- 派遣料金の見直しの可否
- 業務の拡大・高度化にあたって、派遣元から受けられるサポートの有無（教育訓練等）

手順 3 派遣労働者の受入方法を見直す

実施事項 3

派遣労働者と対話します。

直接雇用へ切り替える場合は、派遣元と相談した上で、派遣労働者と対話します。

派遣労働者と対話すべき事項

- 業務内容の詳細
- 業務の拡大・高度化にあたって受けられるサポート
- 業務の拡大・高度化の進め方（ロードマップ等）
- 直接雇用への切替の場合には、労働条件や中長期的に想定されるキャリアプラン



POINT

派遣労働者は、直接雇用への切替等の際、長期的な働き方やキャリア等について、不安を抱いていることが多くあります。また、一つの派遣先で長く働くことや、業務が高度化したり、責任が重くなることに後ろ向きの派遣労働者も見られます。業務内容を丁寧に説明したり、キャリア面談を行うことで派遣労働者が中長期的な働き方とキャリアをイメージでき、将来に対する不安を払拭できるように働きかけます。

派遣労働者とのコミュニケーションの工夫事例

直接雇用への切替の前に、新しい業務を見学する機会を設けたり、新しい業務に必要なスキルを学習するための教育訓練を行う

- 切替前から切替後の業務の見学等を実施し、**業務のイメージを具体的に持ってもらう**。切替後は、正社員の補助をつけて派遣労働者の不安を払拭するようにしている。（製造業・卸売業・小売業、事務的職業、D社）

キャリア面談を実施し、直接雇用への切替後の働き方に対する意識づけを行う

- キャリア面談を定期的に行い、派遣労働者が自社で**中長期的に働き続けるイメージを持てるように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、A社）
- 切替後の業務に**必要となる資格を紹介する等して、切替後の業務に意識が向くように働きかけている**。（その他サービス業、専門的・技術的職業、F社）



5

企業事例

企業名	対応した人材ニーズ	キャッチアップ型	計画的ステップアップ型	選択的ステップアップ型	頁
A社	<ul style="list-style-type: none"> 人材が定着しづらい業務に対応できる人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 	●	●		36
B社	<ul style="list-style-type: none"> 人柄を重視して人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 	●	●		39
C社	<ul style="list-style-type: none"> 人柄を重視して人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 	●	●		42
D社	<ul style="list-style-type: none"> 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 		●		45
E社	<ul style="list-style-type: none"> 生産の繁閑に合わせて、多数の人材を確保するために、能力が十分でない派遣労働者を受け入れざるを得ない 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 	●	●		47
F社	<ul style="list-style-type: none"> 仕事に対する姿勢や、人間関係を構築する能力次第で、派遣労働者も正社員として活かしたい 			●	50
G社	<ul style="list-style-type: none"> 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 		●		52
H社	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足に対応するために、即戦力ではない新卒の派遣労働者を受け入れたい 派遣労働者を中長期的に戦力として育てて活かしたい 	●	●		54
I社	<ul style="list-style-type: none"> 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 		●		57
J社	<ul style="list-style-type: none"> 正社員に任せる業務の担い手を育成するために、派遣労働者を計画的に育てて活かしたい 		●		59

企業概要

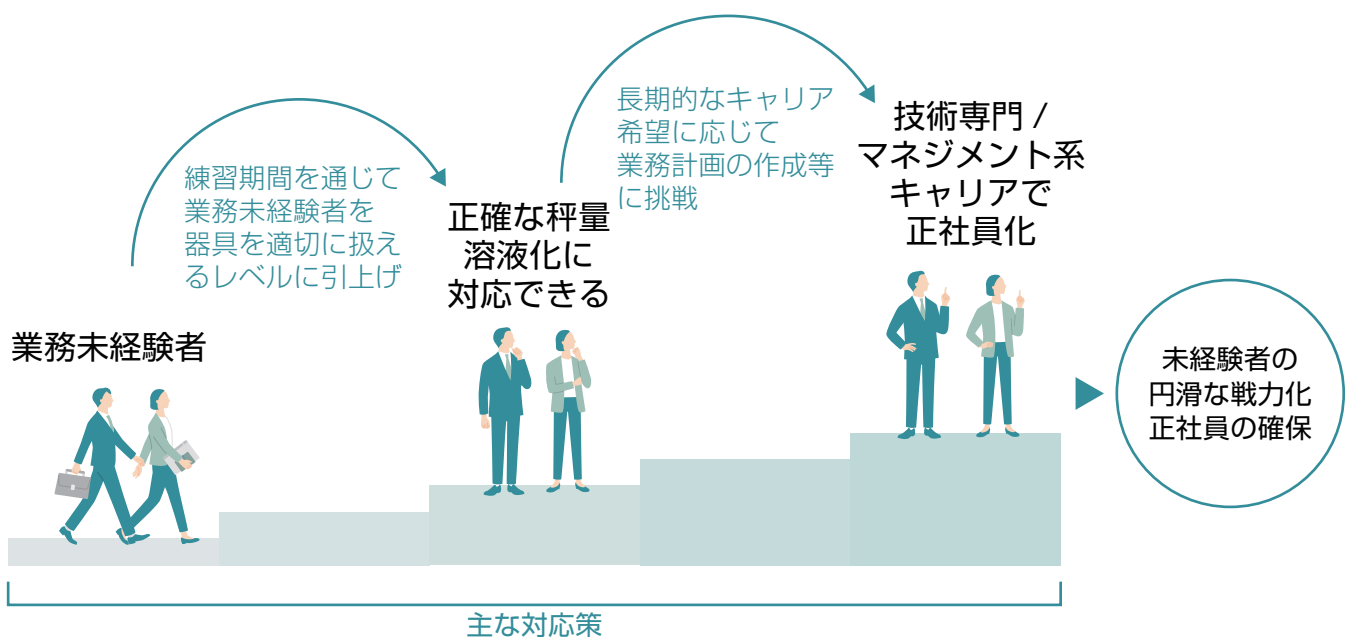
企業名	A社
主な業種	その他サービス業（創薬研究支援サービス）
企業規模	15名
主な派遣の受け入れ職種	生産工程の職業（化合物・試薬の秤量、管理）

キャッチアップ型

計画的ステップアップ型

取組の概要

育成の体制を整えることで、未経験者を戦力化し正社員を確保する事例



- 雇用形態にかかわらず、全ての研修を受講できる
- 長期的なキャリア（技術専門のキャリア、マネジメント系のキャリア）の希望に対応した研修メニューの提示
- 定期面談の実施

	育成前の状態	育成後の状態
キャッチアップ型	<ul style="list-style-type: none"> • 事前知識等は特になし • 類似業務に従事した経験がない 	指示された秤量・溶液化を正確に実施できる
計画的ステップアップ型	指示された秤量・溶液化を正確に実施できる	<ul style="list-style-type: none"> • 技術専門系キャリアかマネジメント系キャリアかを選択し、各キャリアにおいて業務の高度化をはかる • マネジメント系であれば、顧客からの発注に対応するための業務計画の作成等を実施できる

キャッチアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者には、創薬研究に必要な化合物の0.01 mg単位での秤量、指定濃度での溶液化、指定容量の分注を任せている。業務には、類似業務に従事した経験や、細かい作業を継続して正確に遂行できるスキルが求められる。

しかし、これはニッチな業務であるため、業務の経験者を確保することが難しい。また、繊細な作業の繰り返しには、それに合った適性が重要であると考えている。

そのため、類似業務の経験やスキルの有無にかかわらず、受け入れてから派遣労働者を育成することとしている。また、業務を経験したうえで向いていると判断した場合には、派遣労働者に定着してもらうための取組を行うこととした。

取組の内容

■ 練習期間を設け、上長の承認を得てから実際の業務に移る

未経験者を受け入れていること、業務には高い正確性が求められることから、実際の業務を開始する前に練習期間を設け、業務の質を担保している。

練習期間中は、練習用の器材と実際の化合物に類似する食品等を用いて、秤量や溶液化の練習を行う。練習の結果を上長が確認し、承認を得られた場合のみ、実際の業務に移ることができる。

練習期間は、最長で2週間程度が目安であるが、承認を得るまでの練習期間に制限は設けていない。派遣労働者自身の意向があれば、練習期間を2週間以上とすることも可能である。

取組の効果

■ スキル等の要件をほとんど設けないため、派遣労働者の確保がしやすい

派遣労働者の募集時にスキル等の要件をほとんど設けないため、人材の確保がしやすい。そのため、受注の多寡に応じて必要な人数は変動するが、必要なタイミングに遅滞なく派遣労働者を受け入れることができている。

受け入れてから育成するための体制を整えているため、派遣労働者の育成、戦力化を円滑に行うことができている。

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

経営理念として、「成長を目指す人、頑張っている人を応援する会社」を掲げている。この**理念は雇用形態にかかわらず適用している**ので、派遣労働者についても長期的なキャリアアップを実現できるように、**育成に力を入れている**。

また、派遣労働者を、正社員の入り口と位置付けている。同社においては、繊細な作業の繰り返しに対する適性が重要であるが、その**適性を正社員採用の一般的な選考プロセスである書類選考と面接で判断することが難しいと感じている**。そのため、**実際の業務に従事した上で適性を判断できる労働者派遣の活用が適当**であると考えている。

取組の内容

■ 派遣受入前に、正社員への転換を見据えた派遣の受入であることを派遣元に共有

派遣労働者の募集に際し、**正社員への転換を見据えた派遣の受入であることを派遣元と共有**している。それは、長期的に働きたい派遣労働者や、正社員化を希望する派遣労働者を受け入れることができるように派遣元に対応してもらうためである。

■ 派遣労働者と相談のうえ、目指したいキャリアに合わせて業務を高度化する

同社では、長期的なキャリアを技術専門のキャリアとマネジメント系のキャリアから選択できる。上長と相談し、**派遣労働者が目指したいキャリアに合わせて業務の高度化を行う**。例えば、派遣労働者がマネジメント系のキャリアを目指したい場合は、業務計画の作成等に挑戦いただいている。



取組の効果

■ 正社員への転換後、円滑に自社の組織文化に馴染むことができる

派遣労働者のうちから、**自社の重要な戦力としての自覚を持ってもらっている**ので、**正社員転換後も円滑に自社の組織文化に馴染むことができる**

キャッチアップ型と計画的ステップアップ型に共通する取組

■ 派遣労働者も業務時間内に研修の受講時間を確保できる

雇用形態にかかわらず、派遣労働者も含めた全ての社員は研修等を受講できるとともに、**毎週1時間を研修時間として確保**できる。また、資格手当を支給し、資格取得を奨励している。

■ 長期的なキャリアを選択した上で、研修メニューを検討する

雇用形態にかかわらず全ての社員に対して、**長期的なキャリア**（技術専門系のキャリア、マネジメント系のキャリア）を選択してもらい、**定期面談**（2～3か月に1回実施）で選択したキャリアに合わせた研修メニューの検討やE-learningの受講の**推奨**を行っている。

企業概要

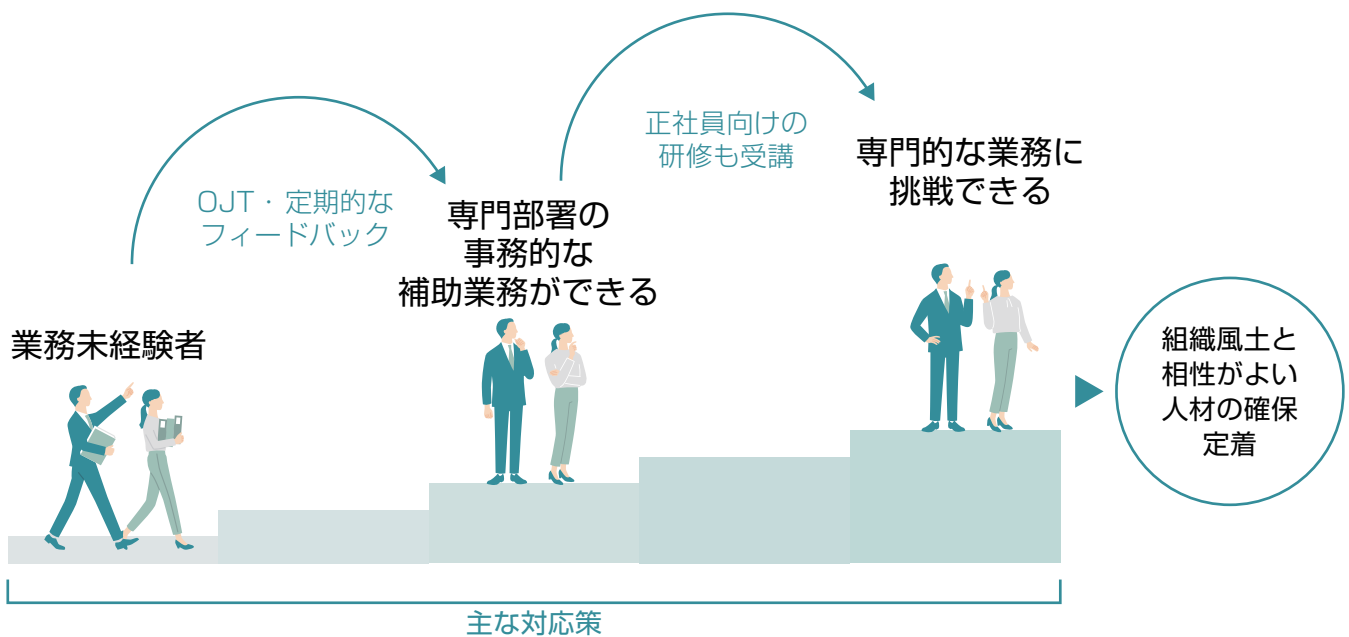
企業名	B社
主な業種	金融・保険業
企業規模	24名
主な派遣の受け入れ職種	事務的職業 (投資運用サポート、経理、コンプライアンス)

キャッチアップ型

計画的ステップアップ型

取組の概要

組織風土と相性がよい派遣労働者を育てて活かし、正社員に転換する事例



- 全社的な研修制度（OJT, 専門研修等）の適用
- 半期ごとの評価育成シート作成と面談の実施
- 3年間の段階的な育成と選抜

	育成前の状態	育成後の状態
キャッチアップ型	事務的な業務に従事した経験がない	専門部署の事務的な補助業務を遂行できる
計画的ステップアップ型	<ul style="list-style-type: none"> • 専門部署の事務的な補助業務を遂行できる • 勤務姿勢や成長意欲がある 	専門的な業務（資産運用に係る業務等）に挑戦できる

キャッチアップ型の取組について

取組の背景・理由

事業拡大に伴う人員不足に対応するために派遣労働者を受け入れている。派遣労働者には、正社員を補助する事務的な業務を任せている。業務には、2～3年程度の事務的な業務の経験に加え、正社員と円滑に連携できるコミュニケーションスキルが求められる。

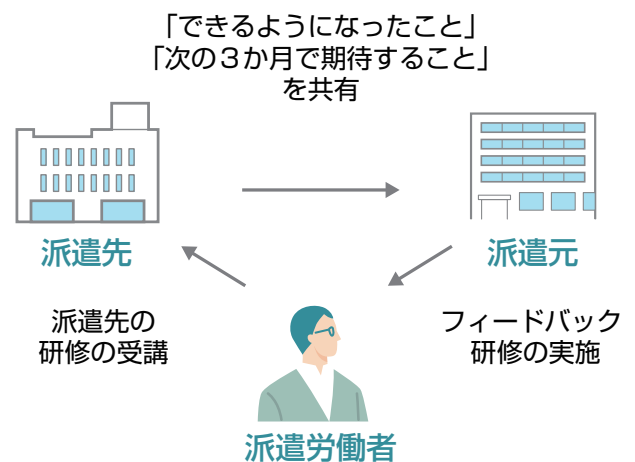
同社では、これらの能力のうち、正社員と円滑に連携できるコミュニケーションスキルを受け入れ後に育てることは難しいと考え、事務的な業務の経験がないが、営業や販売サービス等の業務の経験がある派遣労働者を受け入れ、育成を行っている。

取組の内容

■ OJT を通じてスキルを習得してもらい、習得状況を派遣元に共有

不足しているスキルについては、受け入れ後のOJTを通じて習得してもらう。派遣契約の更新時（3ヶ月ごと）には、派遣労働者の「できるようになったこと」と「次の3ヶ月で期待すること」を派遣元と共有し、派遣元から派遣労働者本人にフィードバックしてもらっている。

その他、正社員を対象に実施しているビジネスマナー研修、職務別専門研修等を受講することもできる。



取組の効果

■ 組織に馴染みやすいため育てやすく、定着しやすい

正社員と円滑に連携できるコミュニケーションスキルをもつ派遣労働者を受け入れているので、組織になじみ定着する傾向が強いとともに、OJT等を通じて効率的に育成できる。

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

直接雇用におけるミスマッチのリスクを回避するため、派遣期間を正社員としての適性を見極める機会として活用している。

取組の内容

■ 自社の組織風土、価値観を派遣元に伝え、適切な派遣労働者をマッチングしてもらう

派遣労働者には、自社の組織風土との相性を求めている。組織風土と合えば、派遣労働者が研修や実務を通じて能力を高め、定着することが見込まれる。定着すれば、長期的に自社の戦力となることが期待できるため、派遣元に自社の理念や理念に合った人柄を伝え、派遣労働者の組織風土との相性を派遣元に見極めてもらっている。

■ 自社の組織風土を派遣労働者に正確に理解してもらうために、派遣前に具体的な取組を伝える

自社の組織風土のうち、特に「成長意欲があること」を強く社員に求めている。そのため、派遣労働者にも成長を求め、半年に1度は「評価シート」に業務目標と自己啓発目標を書き、振り返りを行う。派遣元には、この取組に対応できる派遣労働者が組織風土に合う人材であると伝え、マッチングの目安としてもらっている。

■ 段階的な育成と選抜プロセスを運用している

派遣労働者を受け入れてからの3年間を「育成と見極めの期間」であると考えている。受け入れ後の1年目は業務に慣れる期間とし、2年目からは、働きぶりや自己研鑽の姿勢、成果の質などから正社員としての素養を評価する。3年目には派遣労働者本人に正社員転換の希望の有無を確認し、希望者には正社員の専門的業務に近い業務に挑戦してもらったり、資格取得を促し、1年間かけて成長を見極める。最終的に、派遣期間中に正社員の業務に近い業務を任せた際の適性を判断した上で、部門長と代表の承認を経て直接雇用に移り替える。

取組の効果

■ 人材の安定確保・自社の成長につながっている

派遣労働者の受け入れ時から直接雇用への転換を想定し、正社員に適用している教育訓練を適用する等、育てて活かすための仕組みを整備していることで、直接雇用の労働者の安定確保ができています。また、派遣労働者を含む社員が成長することで業務の質や量が高まることで、自社の成長につながっていると考える。

■ 派遣労働者の育成が、正社員の能力向上の機会になっている

同社では新規学卒社員の採用を行っていないため、正社員が他者に仕事を教えたり、育てたりする機会が不足し、管理職となった時に部下育成の業務に課題が生じることがある。一般職の社員のうちから派遣労働者の育成にあたることは正社員にとって、他者を育成する能力の向上にもつながっている。

キャッチアップ型と計画的ステップアップ型に共通する取組

■ 「評価育成シート」を活用し、業務目標と自己啓発目標の達成を支援

派遣社員にも半年に1度「評価育成シート」を運用。業務目標と自己啓発目標を設定してもらい、グループ長による3ヶ月ごとの中間面談で進捗を確認し、成長を促している。

企業概要

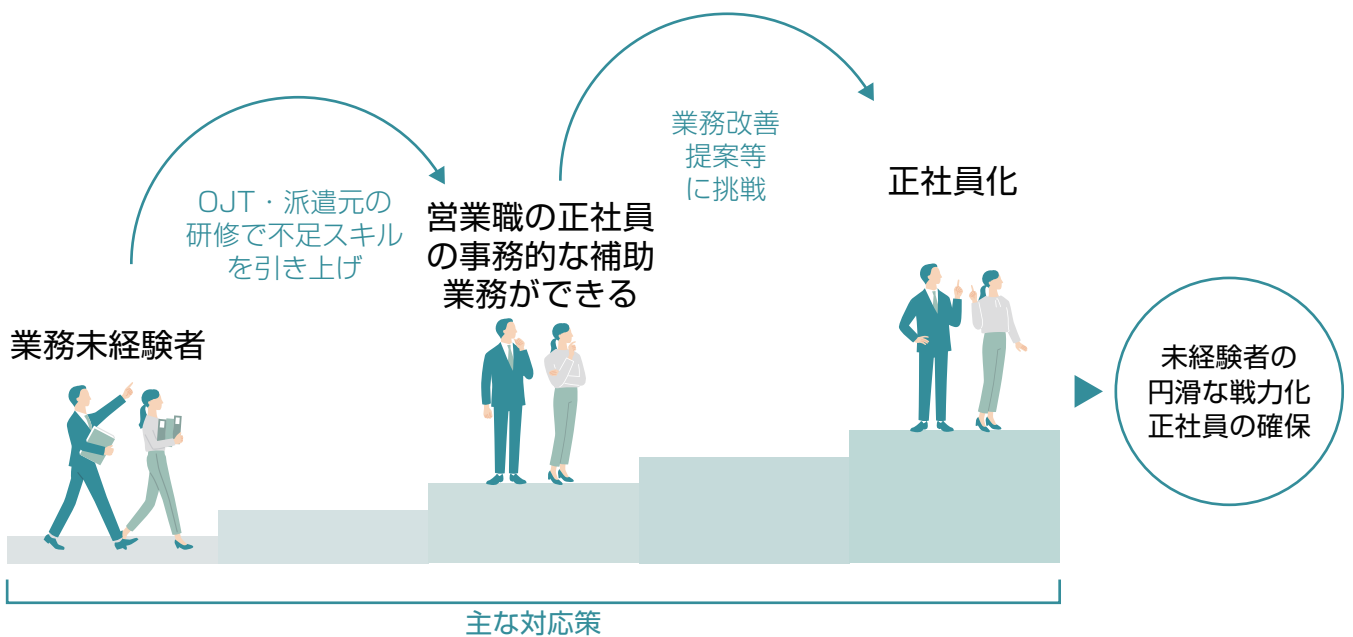
企業名	C社
主な業種	卸売業、小売業、製造業
企業規模	1名
主な派遣の受け入れ職種	事務的職業 (売掛の管理等)

キャッチアップ型

計画的ステップアップ型

取組の概要

業務改善提案等を通じて全社的な視点で業務に従事する派遣労働者を育てて活かす事例



- OJTによる育成
- 派遣元研修の活用
- 3段階評価シートによる成長の可視化
- 人柄・姿勢による選抜

	育成前の状態	育成後の状態
キャッチアップ型	<ul style="list-style-type: none"> • 事前知識等は特になし • 類似業務に従事した経験がない 	営業職の正社員の事務的な補助業務ができる
計画的 ステップアップ型	営業職の正社員の事務的な補助業務ができる	正社員候補として、全社的な視点で業務に従事することができる

キャッチアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者には、正社員である営業職を補助する事務的な業務（卸売・小売の売掛の管理等）を任せている。業務には、Microsoft Office の初級レベルの習熟度や電卓を使った事務的な業務の経験、営業職と円滑に連携できるコミュニケーションスキル等が求められる。

同社では、これらの能力のうち、営業職と円滑に連携できるコミュニケーションスキルは、受け入れ後に育てることが難しいと考え、Microsoft Office の初級レベルの習熟度や電卓を使った事務的な業務の経験等がない派遣労働者を受け入れ、育成を行うこととした。

取組の内容

■ 教育訓練の充実度を考慮して派遣元を選定し、派遣元の教育訓練を活用する

派遣労働者の育成には、派遣元の教育訓練を活用することが有効であると考えている。そのため、**派遣元を選定にあたっては教育訓練の充実度を考慮**している。

また、派遣契約の更新に合わせて**派遣労働者の改善すべき点などを派遣元と共有した上で、派遣元と相談して派遣労働者に受講してほしい派遣元の研修を選び、受けるよう促している**。派遣労働者が派遣元の研修に参加する時は、派遣先での勤務を調整するなど、便宜を図っている。

■ 受け入れ後の1年間はスキルの習得期間として扱う

受け入れ後の1年間は派遣労働者が、業務に必要なスキルを習得するための期間として扱っている。派遣労働者にも、1年間をかけて必要なスキルを習得してもらいたいことを伝え、その習得期間は主にOJTによって業務を教え、週1回の面談によって着実な成長を支援する。

取組の効果

■ 最も重要なスキルを有する派遣労働者を受け入れやすい

求める能力に優先順位をつけて派遣労働者を受け入れたいことを派遣元に相談したことで、業務を円滑に遂行する上で最も重要なスキルである営業職と円滑に連携できるコミュニケーションスキルを有する派遣労働者の受け入れができるようになった。営業職と円滑に連携できることで、派遣労働者の仕事の満足度や定着率が向上していると感じている。

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

同社では入社後に、新入社員が業務内容にギャップを感じて早期離職することが多くなっていた。一人一人の業務内容が幅広いことや、顧客ごとに異なる要望に対して柔軟な対応が求められることが新入社員の負担になっているようである。

そのような業務の特性を入社前に正確に理解してもらうことは難しいと考え、自社の業務内容を理解している派遣労働者を正社員に積極的に登用することとした。

取組の内容

■ 受け入れ後半年から1年程度で自立して業務を遂行できるようになった派遣労働者を正社員の候補として選抜する

派遣労働者を受け入れてから半年から1年経過した時点で、**勤怠や他の従業員とのコミュニケーションの円滑さ、新しい業務を覚える姿勢、業務の習熟度を考慮して、正社員の候補を選抜**する。

業務の習熟度は、業務に対する質問が減り一人で業務を遂行できるようになっていることを、正社員の候補とする目安としている。

■ 業務の改善案の議論への参加等を通じて、自社で中長期的に働く意識を醸成する

候補者には業務改善案の検討・議論に参加してもらい、派遣労働者が中長期的な視点で業務を見直す機会を設けている。

「組織や業務をより良くする」という目的の下で正社員と議論することで、**自社の一員としての意識を醸成**することができると考えている。さらに、業務改善案を検討してもらうことは、業務に取り組む姿勢を「やらされるもの」と捉える受け身の姿勢から、**「自らが主導するもの」と捉える主体的な姿勢に転換することにもつながる**と考えている。

さらに、中長期的により高度な業務に挑戦してもらうことを想定して、資格取得等を勧めている。

取組の効果

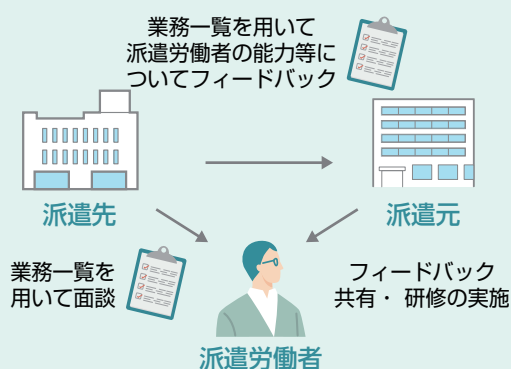
■ 正社員を派遣労働者から確保することで、入社前後の業務内容に対する認識のギャップによる離職が減少

自社の業務を理解している派遣労働者を正社員に転換するため、入社前に認識していた業務内容と入社後に従事する業務内容のギャップによる離職を防ぐことができ、正社員の定着率を高めることができている。

キャッチアップ型と計画的ステップアップ型に共通する取組

■ 業務の習熟度を可視化し、派遣労働者に育成の方向性を明示

派遣労働者に任せる業務の一覧表を作成し、派遣労働者の業務の習熟度を「知っている」「わかる」「できる」の3段階で可視化している。派遣労働者とは、1週間に1回の頻度で面談を行い、習熟度に対する認識や、派遣労働者に習熟度を上げてほしい業務をすり合わせている。また、派遣契約の更新時（3ヶ月ごと）には派遣元にも共有し、三者で派遣労働者の成長度合いや育成の方向性に対する共通認識を持つようになっている。



業務一覧	
氏名	
業務	習熟度
〇〇業務	知っている
〇〇業務	できる
〇〇業務	わかる
〇〇業務	未経験

業務別の習熟度を派遣労働者ごとに整理

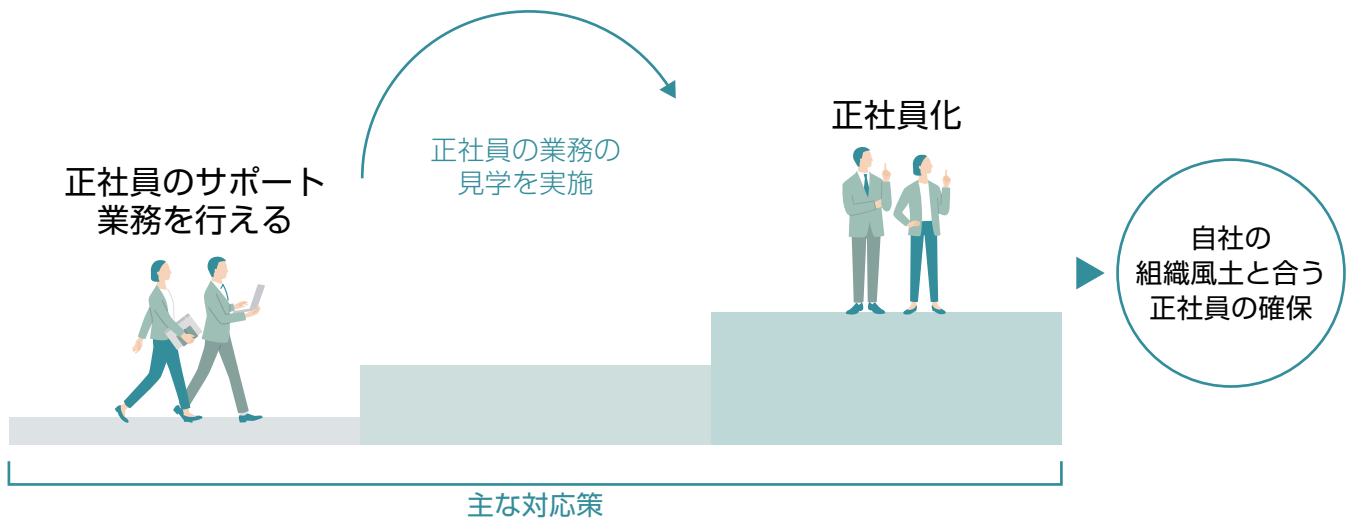
企業概要

企業名	D 社
主な業種	製造業、卸売業、小売業
企業規模	6名
主な派遣の受け入れ職種	事務的職業 (出荷業務、庶務)

計画的ステップアップ型

取組の概要

派遣元の協力を得て自社の組織風土と相性がよい派遣労働者を受け入れた上で育てて活かす事例



- OJT による育成
- 月 1 回の定期面談
- 「会社の一員」としての意識づけ

	育成前の状態	育成後の状態
計画的 ステップアップ型	事務的な業務を遂行できる	サポート業務から主担当へと役割を 拡大できる

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

企業規模が小さいため社員一人ひとりが組織に与える影響が大きく、また、直接雇用で採用した人材を配置転換することは難しい。そのため、直接雇用する人材は慎重に見極めたいと考えている。

しかし、取引先に合わせて個別に対応することが求められる仕事であるため、社員に求める能力を画一的に定義することが難しいことに加え、採用において重要視している組織風土との相性を見極めることが難しいため、人材の募集と選考に苦労している。

そこで、派遣労働者を受け入れ、働きぶりから業務への適性を見極め、正社員に転換することとした。

取組の内容

■ 派遣労働者に求める条件を派遣元に伝え、ミスマッチが起こらないように協力を依頼している

派遣労働者には、中長期的に自社で活躍してもらいたいので、主体的に考えて業務に取り組む働く姿勢を持っていることと組織風土との相性が良いことを求めたい。そこで、**自社の組織風土や派遣労働者に求める人物像を派遣元に伝え、派遣労働者を選定してもらおうとともに、派遣労働者にも同内容を伝えてもらい、**ミスマッチが生じないように依頼している。

■ 正社員には中長期的に活躍してもらうため、自社への貢献意欲等を踏まえ、正社員への転換を検討する

ステップアップを希望する派遣労働者の中から、2年間の勤務を通じて「**会社の力になりたい**」という意思があること（任せられた業務のプロセスを改善するための言動が見られる等、主体的に組織をよりよくしていく姿勢があること）、**社内コミュニケーションが円滑であること、職場で信頼関係を築けていることを基準にして正社員転換の候補者を選んでいる。**日々の働きぶりを評価したいため、正社員転換のための特別な試験は設けていない。

■ 正社員転換後の業務の見学等を実施し、業務のイメージを具体的に持ってもらう

派遣労働者には、正社員が行う出荷に係る業務（受発注の処理）の補助的な業務を任せているが、正社員に転換した後は、出荷に係る業務（受発注の処理）を任せることになる。そこで、その業務の内容を具体的にイメージしてもらうために、**転換前にその業務を見学し、理解する機会を設けている。**さらに、転換した直後は、同僚の正社員を支援者としてつけることで懸念点を即座に解消し、安心して業務に取り組めるようにしている。

取組の効果

■ 直接雇用の採用では見極めづらい、自社の組織風土との相性を踏まえた正社員の確保ができる

一定期間の働きぶりをみて正社員への転換を決めることができるため、組織風土との相性が良く、会社への貢献意欲を持った正社員を確保することができる。また、派遣労働者として任せていた業務と近い業務を任せるため、正社員転換後は業務に対する理解が早く、即戦力となっている。

企業概要

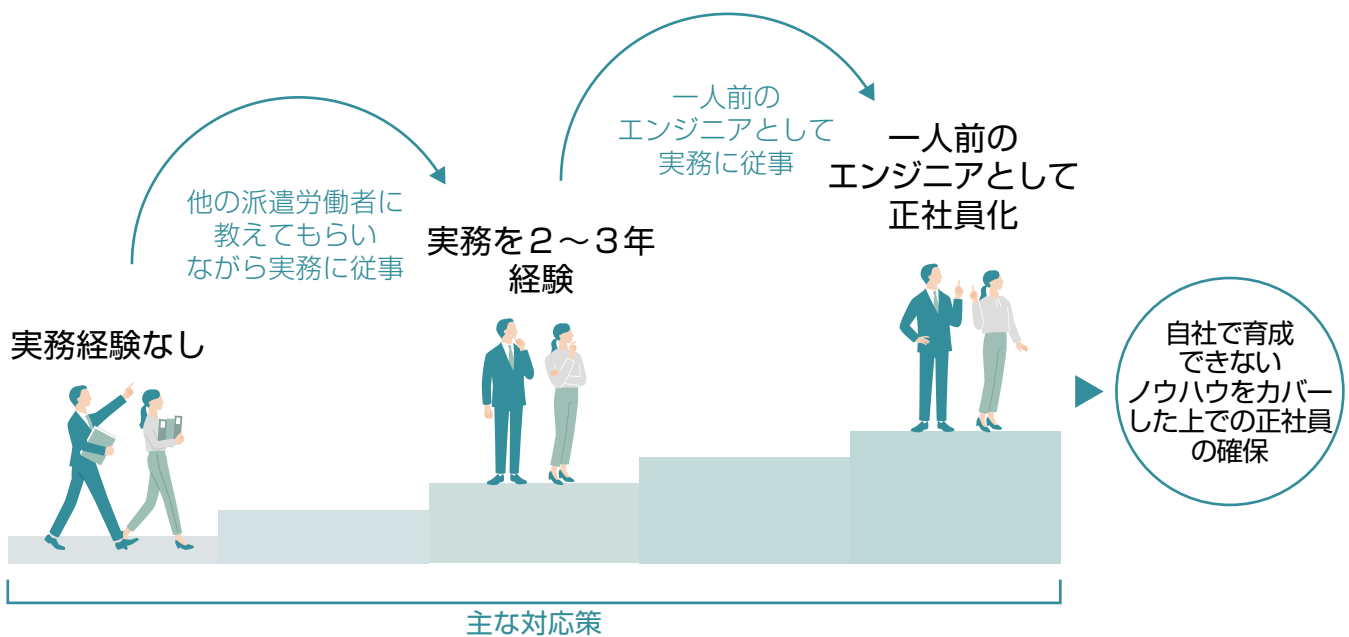
企業名	E 社
主な業種	製造業
企業規模	100 名
主な派遣の受け入れ職種	専門的・技術的職業（設計エンジニア）、生産工程の職業

キャッチアップ型

計画的ステップアップ型

取組の概要

「派遣労働者が派遣労働者に教える」ことで育てて活かしている事例



- OJT による育成
- 姿勢・能力による選抜
- 正社員登用を前提としたキャリア面談・定期的な評価と単価見直し

	育成前の状態	育成後の状態
キャッチアップ型	座学を通じて CAD を使った図面作成等に係る知識はあるが、実務経験がない	2～3年の実務経験を持つレベル
計画的ステップアップ型	2～3年の実務経験を持つレベル	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトを任されるリーダー候補 • 本人の希望に応じて正社員へ転換できる

キャッチアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者には、CADを使った図面作成等の業務を任せており、同業務の実務経験（2～3年程度）や、協調性等を求めている。しかし、取引先の事業方針を受けて新規事業に取り組む場合は、対応できる設計エンジニアが不足し、開発部門の負荷が高まるため、多数の派遣労働者を受け入れることがある。

多数の派遣労働者を受け入れる際、条件に合った派遣労働者の確保ができず、実務経験がない派遣労働者を受け入れることがある。

取組の内容

■ 同じ派遣元から複数名の派遣労働者を受け入れ、派遣労働者同士で教え合ってもらおう

同社では、実務経験のない派遣労働者を受け入れることを想定していないので、実務経験のない派遣労働者を育成するためのリソースがなく、教育訓練等が整備されていない。そこで、**実務経験のない派遣労働者を受け入れる際は、同じ派遣元の派遣労働者が実務を教えるように依頼**している。

派遣先の現場の担当者も派遣労働者の働きぶりを見て業務の習熟度を確認しながら、独立して業務を遂行できるようになるまでは、サポート業務を中心に任せ、段階的に業務のレベルを上げていけるように協力している。



取組の効果

■ 実務経験のない派遣労働者の受け入れが、エンジニアとしてキャリアを築きたい派遣労働者の受け入れにつながる

CADを使った図面作成等に係る知識はあるが実務経験がない新規学卒等の派遣労働者は、将来的にエンジニアとしてキャリアを築きたいと考えていることが多い。そうした派遣労働者を受け入れて育て実務経験を積ませることは、中長期的なエンジニア人材の確保につながると考える。

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

社内に採用活動を行う専任人材が不足しているため、正社員の採用活動が十分にできず、正社員のエンジニアが不足していた。また、新規学卒のエンジニアを一から育成する環境も整っていなかったため、一定の経験を持つ派遣労働者を受け入れることとした。

派遣労働者には正社員に転換してもらいたいと考えているので、派遣期間を候補者の能力と人物像を見極めるための機会と捉えている。

取組の内容

■ 受け入れ後半年から1年程度で自立して業務を遂行できるようになった派遣労働者を正社員の候補として選抜する

同社は、業務の仕上がり具合といった成果だけでなく、作業に取り組む姿勢や協調性等の中長期的に活躍するために必要な能力をみて派遣労働者を正社員の候補としている。選抜は、派遣労働者の現場の上長（課長・次長職）が行う。

選抜された派遣労働者に対しては、受け入れ1年後を目処に一つのプロジェクトを任せるとともに、役割に見合うよう派遣料金を引き上げ、派遣労働者の待遇に反映されるように派遣元に依頼している。

■ 正社員への転換前に、正社員の仕事に必要なスキル研修を受けられる

正社員への転換を想定し、派遣労働者であるうちから、正社員の仕事に必要なスキル研修を受けられるようにしている。

取組の効果

一定程度の知識や実務経験がある派遣労働者を受け入れて育成するため、自社で育成する環境やリソースがない分野の人材を確保することができる。

キャッチアップ型と計画的ステップアップ型に共通する取組

■ キャリア計画の作成を支援し、正社員への転換イメージを具体化する

派遣労働者との面談の機会を設け、長期的なキャリアプランについて相談に応じている。特に計画的ステップアップ型では、正社員に転換すると将来出向する機会があることなどの具体的な例を示すことで、本人が中長期的なキャリアを描けるようにしている。このことで、派遣労働者が能力を高め、業務の高度化に取り組むモチベーションを向上させることを期待している。

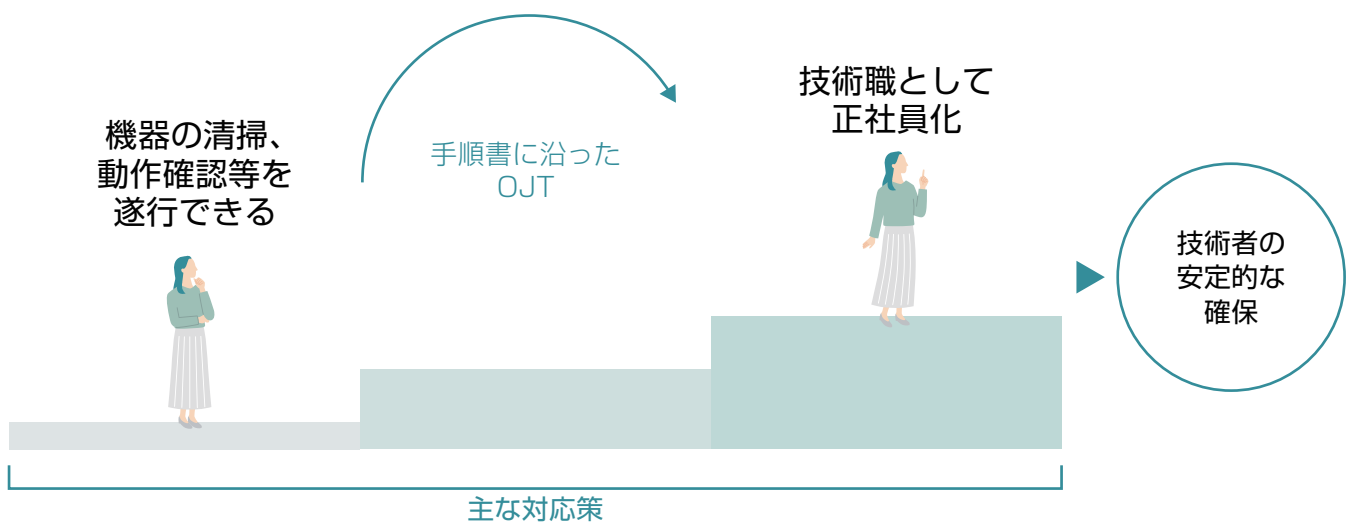
企業概要

企業名	F社
主な業種	その他サービス業
企業規模	25名
主な派遣の受け入れ職種	専門的・技術的職業

選択的ステップアップ型

取組の概要

派遣労働者の働きぶりを把握して、早期に正社員に転換した事例



- 手順書ベースのOJT
- 週次のフィードバック面談
- 早期の意思確認と育成方針転換

	育成前の状態	育成後の状態
選択的ステップアップ型	類似業務における正社員の補助業務に従事した経験がある	技術職の正社員へ転換できる

選択的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者を積極的に育てたり、正社員に転換する方針はない。しかし、受け入れた派遣労働者の中には、意欲が高く、自社の業務に適性がある（細かい作業に根気強く取り組める）、任せている業務のみでなく、他の業務にも関心を持つ者がいることがある。そのような場合は、本人の意向を確認した上で、派遣労働者のうちから面談等を通じてキャリアを検討し、正社員に転換する準備を進め、正社員に転換する。

取組の内容

■ 職場見学を活用し、ミスマッチを防ぐ

職場見学においては、扱う機種や作業を説明し、実際の作業の見学をしてもらうことで、業務に関心を持ってもらうようにしている。派遣労働者が業務に従事するイメージを事前に持つことは、定着につながりやすいと感じている。

■ 早期に意思を確認し、本人の意向に応じて正社員に転換する

受け入れた派遣労働者のうち、「良い人がいれば正社員に転換したい」と考えており、派遣労働者の働きぶりを見た上で、受け入れ開始後の早いタイミング（3か月程度）で本人に正社員になる意思があるかを確認する。本人の意思を確認する際には、正社員になった場合の労働条件や求められる資格取得について説明するとともに、キャリアパスを明確に提示している。

■ 面談を高頻度で実施し、業務の習熟状況についてのフィードバックや、業務状況に対するフォローを実施している

毎週、事業所内で派遣労働者と面談を行い、手順書に沿って「できていること・できていないこと」をフィードバックしている。加えて、四半期に1度は管理部が派遣労働者と面談し、業務状況や人間関係などの悩みを聞き、フォローを行っている。

取組の効果

■ 派遣労働者の正社員への転換が、技術者の安定的な確保につながっている

これまで技術者の確保は、親会社からの出向を通じて行うことが多かったため、親会社の社員の離職等の状況が人材確保の可否に影響していた。そこで、受け入れた派遣労働者のなかから正社員を育成することが技術者の安定的な確保につながっている。

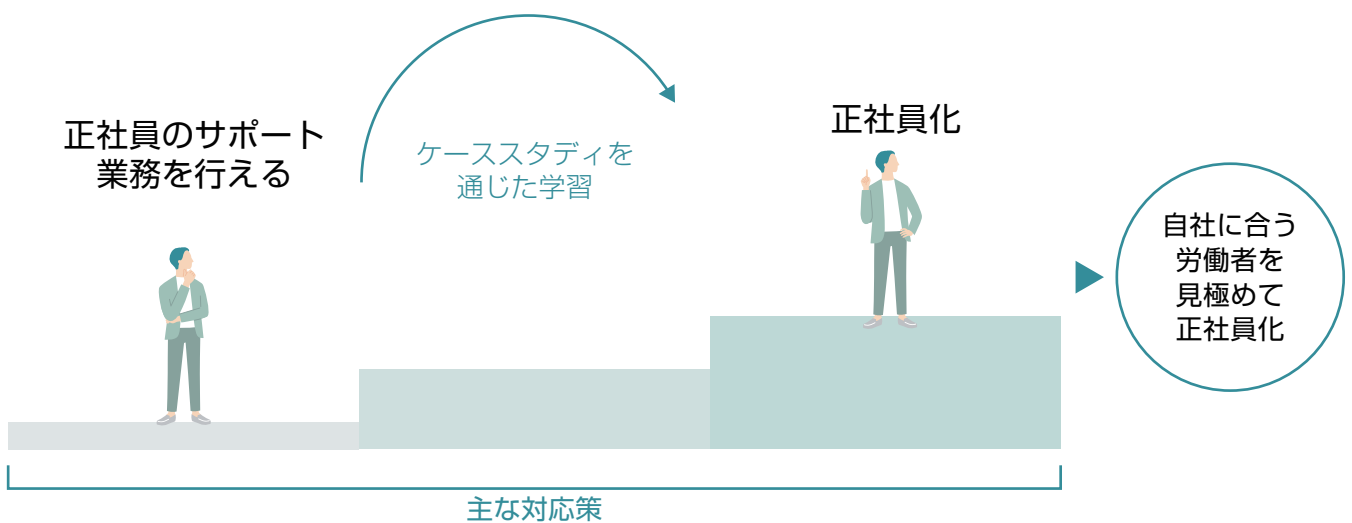
企業概要

企業名	G 社
主な業種	その他サービス業
企業規模	5名
主な派遣の受け入れ職種	専門的・技術的職業（営業サポート、IT サポート）

計画的ステップアップ型

取組の概要

自社に合う派遣労働者を見極めて正社員に転換する事例



- ケーススタディを通じた学習
- 多様な研修機会の提供

	育成前の状態	育成後の状態
計画的 ステップアップ型	正社員のサポート業務を行える	正社員へ転換できる

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

直接雇用に係る採用では、自社が望む人材を確保することが難しい。特に、候補者が提示する書類では、同社が社員に求める「自ら考える力」を把握できず、課題になっていた。

しかし、派遣労働者にはライフイベント等を理由とした離職期間があり、同社が任せたい業務に従事した経験がないものの「自ら考える力」がある者が多いので、同社が求める「新しいことを自分で考えて判断できる人」に出会う確率が高いと考えている。

そのため、派遣労働者を積極的に受け入れ、育て、正社員に転換する方針をとっている。

取組の内容

■ ケーススタディを通じて実務を学習してもらう

派遣労働者には受け入れ開始後の3ヶ月の間に、過去の事例に基づいたケーススタディを通じて実務を学習してもらう。具体的には、過去のメール等を読み込み、どのような事案にどう対応するかを考え、その結果を育成担当者に確認してもらう。判断の正解率が7割程度に達すると次のステップに進んでいる。**自力で考えるケーススタディを中心とした学習により、自律的な判断力を養っている。**

■ 派遣元には自社の組織文化や求める人物像を理解したうえで派遣元に派遣労働者を提案してもらう

派遣元には、自社の組織文化や求める人物像（スキル、性格、行動特性）を説明し、理解してもらうことで、最適な人材を提案してもらっている。

■ 正社員と同様の幅広い教育訓練を提供している

派遣労働者は正社員の候補としているため、OJTに加え、ビジネスマナー研修、OAスキル研修、階層別研修、職務別専門研修など、正社員と同様の幅広い教育訓練を提供している。

取組の効果

派遣労働者には、自社が求める能力を有する者が多いと感じており、派遣労働者を受け入れ、育てて活かすことで、自社に合う正社員の確保につながっている。

企業概要

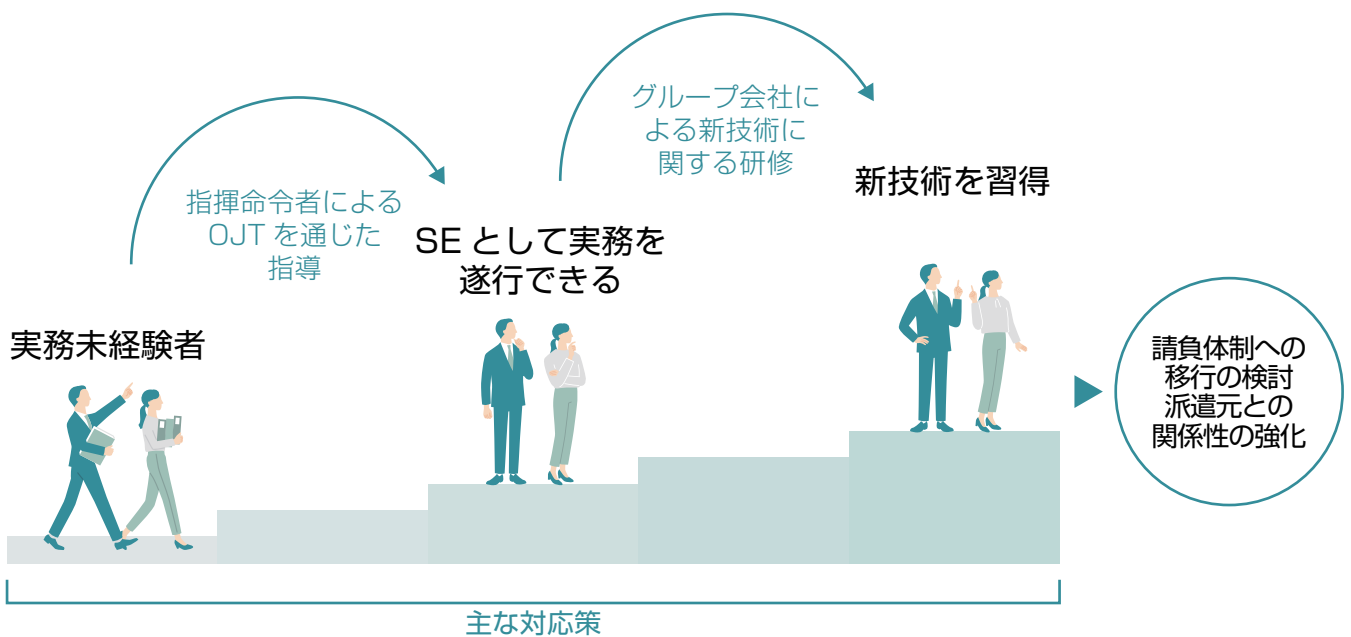
企業名	H社
主な業種	情報通信業（受託ソフトウェア開発）
企業規模	1,750名
主な派遣の受け入れ職種	専門的・技術的職業（SE、プログラマー等）

キャッチアップ型

計画的ステップアップ型

取組の概要

派遣労働者を選抜して育て、請負のリーダーとして活かす事例



- OJTによる育成
- グループ会社による専門研修の提供
- 「重点パートナー」からの人材選抜
- ITSSによる年1回のスキル評価

	育成前の状態	育成後の状態
キャッチアップ型	<ul style="list-style-type: none"> • 基礎知識がある • SEとしての実務の経験がない 	SEとしての実務を遂行できる
計画的ステップアップ型	<ul style="list-style-type: none"> • SEとしての実務を遂行できる • 現場でリーダーシップを評価されている 	新技術を習得している

キャッチアップ型の取組について

取組の背景・理由

同社では、人材不足に対応するため、派遣労働者のシステムエンジニアを重要な戦力と位置づけ、開発体制の強化を図っている。特に、情報通信業での人材不足が深刻化する中で、2022年以降は新卒の派遣労働者を早期から受け入れ、OJTを通じて育成することで、長期的に派遣元と強固なパートナーシップを築くことを目指している。

原則として派遣元の無期雇用の派遣労働者を受け入れているため直接雇用への転換は積極的ではないが、派遣労働者のスキルアップを全面的に支援することで、自社の事業成長に繋がりたいと考えている。

取組の内容

■ 新卒の派遣労働者を受け入れ、実務経験を積ませている

新卒の派遣労働者については、派遣元での3ヶ月程度の基礎研修を経た状態で受け入れ、現場の指揮命令者によるOJTを通じて実務経験を積ませる。また、情報漏洩防止やコンプライアンス教育などは、正社員と同様の研修を実施し、早期からプロフェッショナルとしての意識醸成を図っている。

取組の効果

実務経験のない派遣労働者を受け入れて育てることで、派遣元との関係性を強化することができている。

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

リーダーシップ等が優れている派遣労働者には、新しい技術等を学ぶための研修に参加してもらっている。将来的に、一部の派遣労働者には請負に移行してもらいたいと考えているため、その際の指揮命令役になり得る人材を育てている。また、そういった人材に新しい技術を覚えてもらうことで、開発体制の強化にもつながる。

取組の内容

■一部の派遣労働者には新たな技術を習得するための教育訓練を受講してもらう

新たな技術習得が必要になった際、リーダーシップや現場をまとめる力がある派遣労働者を現場から推薦してもらい、教育訓練を受講してもらう。特に、取引規模の大きい「重点パートナー」である派遣元の派遣労働者を優先的に選定し、派遣元と相談の上で育成対象者を決定する。対象者には、グループ会社の技術教育専門会社が提供する高度な研修を、費用を自社負担で受講する機会を提供している。

取組の効果

将来的な請負体制への移行や、育てた派遣労働者を中心とした開発体制の強化を期待している。

キャッチアップ型と計画的ステップアップ型に共通する取組

■外部の試験を用いてスキルを評価し、派遣元にフィードバックしている

年に1回、ITSS（ITスキル標準）に基づき派遣労働者のスキルを客観的に評価し、その結果を派遣元にフィードバックすることで、計画的な育成を支援している。

■派遣元との定期的なコミュニケーションを通じて戦略的なパートナーシップを構築している

年1回の方針説明会や、事業部門と派遣元が年に1回実施する連絡会など、定期的なコミュニケーションの場を設け、派遣元とは単なる人材提供に留まらない戦略的なパートナーシップを構築している。

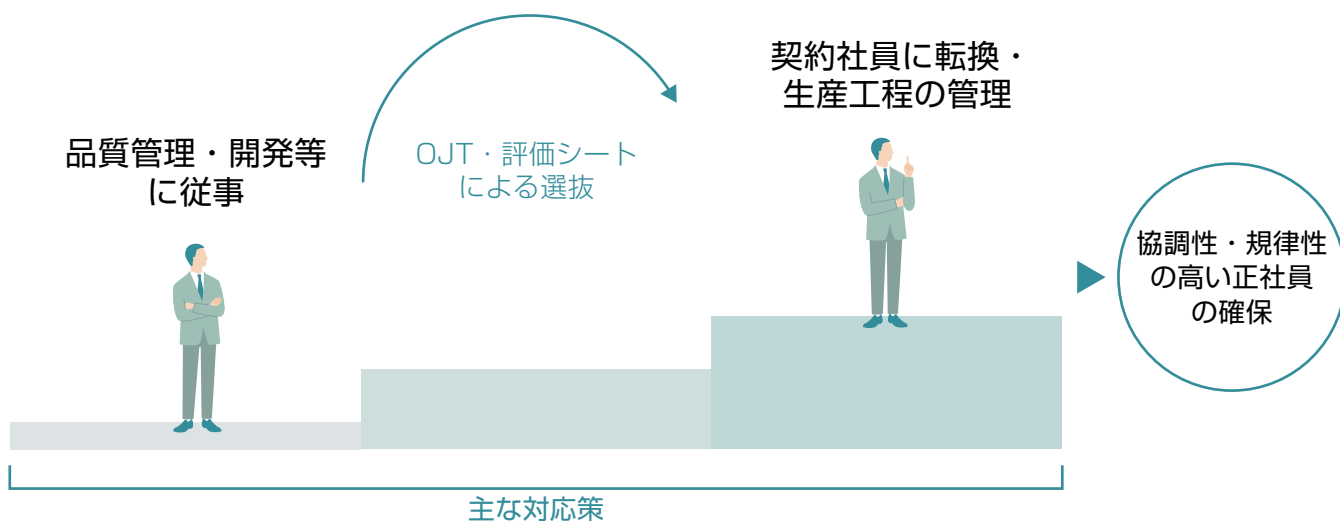
企業概要

企業名	I社
主な業種	製造業
企業規模	115名
主な派遣の受け入れ職種	生産工程の職業

計画的ステップアップ型

取組の概要

派遣労働者を育てて活かすことで、協調性・規律性の高い正社員を確保する事例



- OJTによる育成
- 評価シートによる選抜

	育成前の状態	育成後の状態
計画的 ステップアップ型	協調性・規律性を持ち、品質管理・開発等に従事できる	技術的な知識・経験を兼ね備え、生産工程の管理等に従事できる

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者には、生産工程におけるオペレーター、品質管理、開発業務を任せている。前後の工程との連携が不可欠であり、トラブルが社員のけが等に直結するという業務の特性上、製造現場に従事する社員には、協調性と現場のルールに従うことを強く求めている。

一方で、製造現場での働きぶりや振る舞い等を、直接雇用のための選考（書類選考と面接）で見極めることが難しいと考えているため、一定期間の働きぶりを確認した上で、直接雇用に転換可能な派遣労働者を積極的に受け入れ、育てている。

取組の内容

■ 派遣労働者の働きぶりを「評価シート」で整理し、直接雇用への転換可否を決めている

同社の派遣労働者は、契約社員として直接雇用に転換された後、正社員に転換される。そのため、正社員に求めることに紐づく評価項目を設定した「評価シート」を用いて、直接雇用への転換可否を決めている。正社員の昇級・昇格を検討する時期（1年に1回）に、派遣労働者の上長が直近1年間の働きぶりを「評価シート」に記入し、人事部に推薦し、転換可否を決める。

評価シートの考え方

背景	正社員に求めること	評価シート（イメージ）	
		評価項目	評価
契約社員へ転換した後は、正社員を目指してもらいたいため、契約社員にも主体的な働き方を求める必要がある	▶ 段階的に業務の幅や責任の幅を広げられる ▶	主体的に仕事のやり方を改善したり、改善提案を行っているか	◎
一部の派遣労働者のみを直接雇用に転換するため、相対的に成果が優れている必要がある	▶ 能力が優れている ▶	他の派遣労働者よりも成果が優れているか	△
他の派遣労働者等に指示を出す立場として、仕事の期日やルールを厳守してもらう必要がある	▶ ルールを守れる ▶	月次で作成する提出物（ヒヤリハット事例の振り返り）の期日が守れているか	◎
前後工程との連携が不可欠であるため、他者と協調して業務に従事してもらう必要がある	▶ 協調性がある ▶	トラブル等の報連相を漏れなくできているか	◎

取組の効果

■ 正社員の採用において、規律性や協調性が高い人材を見極めることができている

正社員として採用するまでに、派遣労働者としての働きぶりや契約社員としての働きぶりを継続的に把握することができるため、**規律性や協調性が高い人材を正社員として確保することができている。**

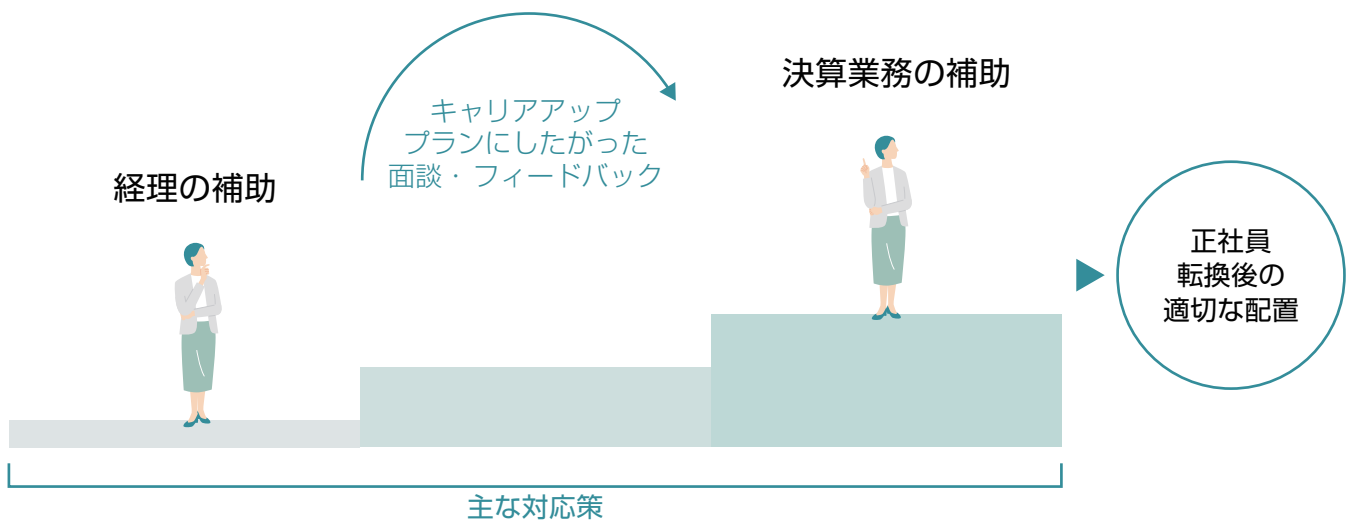
企業概要

企業名	J社
主な業種	卸売業、小売業
企業規模	35名
主な派遣の受け入れ職種	事務的職業

計画的ステップアップ型

取組の概要

派遣労働者の時の働きぶりに基づいて適性を判断し、正社員への転換後に適切に配置する事例



- ・インストラクター（正社員）による業務手順等の説明・成果に対するフィードバック

	育成前の状態	育成後の状態
計画的ステップアップ型	正社員の事務的な補助業務（経理の補助等）を自立して行える	より難易度の高い事務的な補助業務（決算業務の補助等）を行える

計画的ステップアップ型の取組について

取組の背景・理由

派遣労働者には正社員である営業職の事務的な補助業務を任せている。同社は複数の事業者（売り先と買い先）をつなぐことが主な業務である卸売業であるため、社員には取引先との信頼関係を築く力（人間関係を構築する力）を求めている。しかし、人間関係を構築する力を直接雇用のための選考（書類選考と面接）で見極めることは難しい。そこで、受け入れた派遣労働者の働きぶりを一定期間確認して業務への適性を見極め、正社員に転換している。

取組の内容

■ 派遣労働者の受入前に、派遣労働者の正社員への転換を見据えていることを派遣元に伝えている

派遣労働者の受入前に、派遣元には派遣労働者の正社員への転換を見据えていることを伝えている。派遣元ではそれを踏まえて派遣労働者の募集を行っているようであり、キャリアプランの作成や、正社員への転換に関心の高い派遣労働者を派遣してもらうことが多い。

■ 正社員と同内容の人材育成の仕組み（キャリアアッププランの作成）を派遣労働者に適用している

派遣労働者には、正社員と同内容の人材育成の仕組み（キャリアアッププランの作成）を適用している。キャリアアッププランでは、派遣労働者は定期的に上長と目標設定のための面談を行ったり、目標に対する評価のフィードバックを受けることができる。

■ 派遣労働者の希望に応じて、派遣契約で定められた業務の範囲内でレベルを上げていく

派遣労働者の働きぶりから、正確に業務を遂行できていること、一定量の業務を遂行できていること、顧客や同社の正社員と良好な関係を構築できていること等が確認できたら、派遣労働者の業務のレベルアップを検討している。派遣労働者の同意が得られれば、派遣契約で定められた業務の範囲内で業務レベルを向上していく。例えば、主な業務が「経理の補助業務」であった場合、通常の経理業務から、より難易度が高い決算業務の補助等を担当していただくことがある。

取組の効果

■ 正社員に転換した後、適切な配置をしやすい

派遣労働者から正社員に転換した労働者については、一定期間の働きぶりや面談の内容から、労働者本人のキャリア志向や業務に対する適性を把握しているため、より適切な配置を行いやすい。

【厚生労働省委託事業】

令和7年度厚生労働省委託事業「派遣労働者の公正な待遇確保等推進事業」検討委員会 委員名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (令和8年2月末時点)
座長	今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授
	田口 和雄	高千穂大学経営学部 教授
	原 昌登	成蹊大学法学部 教授
	松浦 民恵	法政大学キャリアデザイン学部 教授



ひと、くらし、みらいのために

厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

