

同一労働  
同一賃金  
への対応に  
向けて

# 派遣労働者の待遇改善に 向けた対応マニュアル

## はじめに

派遣先に雇用される通常の労働者と派遣労働者との間の不合理な待遇差を解消すること等を目指し、働き方改革関連法による改正労働者派遣法が2020年4月に施行されました。これにより、派遣元は、①「派遣先均等・均衡方式」(派遣先の通常の労働者との均等・均衡待遇の確保)、②「労使協定方式」(一定の要件を満たす労使協定による待遇の確保)、のいずれかの待遇決定方式により派遣労働者の待遇を決めることが求められています。これに伴い、派遣元の下で改正法に対応し派遣労働者の待遇改善をはかる取り組みが進んでいます。

これを受けて厚生労働省は、全国の派遣元を対象に取組みの現状を調査するとともに、先進的に取り組む企業の事例を収集しました。本マニュアルはそれらの結果に基づいて、派遣元が法の要請に対応し、派遣労働者の待遇改善をはかるうえで参考になる施策やノウハウをまとめたものです。

派遣元がとるべき対応は以下に示す「派遣労働者の待遇改善までの流れ」に沿う必要がありますが、そのなかで派遣元が共通して直面する「困りごと」があります。どのような「場面」で、どのような「困りごと」が起き、それに対して派遣元は何をすべきであるのかの観点から施策とノウハウを解説している点に本マニュアルの特徴があります。

本マニュアルが、派遣元による派遣労働者の待遇改善に向けた取組みの一助になれば幸いです。

2021年2月

厚生労働省

職業安定局需給調整事業課

### 【派遣労働者の待遇改善までの流れ】

労働者派遣法では、以下の手順に沿って派遣労働者の待遇改善を図ることが求められます。

※参考:「派遣労働者の《同一労働同一賃金》の概要」 <https://www.mhlw.go.jp/content/001701336.pdf>

| 労使協定方式の場合         | 派遣先均等・均衡方式の場合     |
|-------------------|-------------------|
| 過半数代表者の選出手続き      | 比較対象労働者の情報提供依頼    |
| 待遇情報の提供依頼         | 派遣労働者の待遇の検討・決定    |
| 派遣先との派遣料金の交渉      | 派遣先との派遣料金の交渉      |
| 労働者派遣契約の締結        | 労働者派遣契約の締結        |
| 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 | 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 |
| 待遇決定とその運用         | 待遇決定とその運用         |

※凡例 本マニュアルで取り上げる主な場面

※想定される流れの一例です。派遣元及び派遣先に係る義務について網羅しているものではありません。

|      |     |
|------|-----|
| はじめに | P.1 |
|------|-----|

## 第1章 派遣労働者の待遇を決める上での困りごと

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ・ 労使協定方式の場合     | P.3 |
| ・ 派遣先均等・均衡方式の場合 | P.4 |

## 第2章 待遇決定における困りごとへの対応策

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| ・ 労使協定方式の場合                              | P.5  |
| ・ 派遣先均等・均衡方式の場合                          | P.6  |
| ・ 過半数代表者の選出手続き                           |      |
| ・ 立候補者が現れず代表者を選出できない(労使協定方式)             | P.7  |
| ・ 代表者を決めるための投票が過半数集まらない(労使協定方式)          | P.8  |
| ・ 比較対象労働者の情報提供                           |      |
| ・ 派遣先の情報が不十分で、待遇を検討できない(派遣先均等・均衡方式)      | P.9  |
| ・ 派遣先との派遣料金の交渉                           |      |
| ・ 派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい             | P.10 |
| ・ 派遣料金の引き上げに応じてもらえない                     | P.11 |
| ・ 派遣労働者に対する待遇内容等の説明                      |      |
| ・ 待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい              | P.12 |
| ・ 賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない             | P.13 |
| ・ 待遇決定とその運用                              |      |
| ・ 各人の業務の内容や能力を待遇に反映させる仕組みができていない(労使協定方式) | P.14 |
| ・ 派遣先によって評価基準が異なり、統一した基準で評価ができない(労使協定方式) | P.17 |
| ・ 派遣先の人事評価結果の妥当性を判断できない(派遣先均等・均衡方式)      | P.18 |
| ・ 参考(事例掲載企業一覧・実態調査概要)                    | P.19 |

# 第1章 派遣労働者の待遇を

## 労使協定方式の場合

労使協定方式を採用している派遣元が取組場面と、その場面で抱える主な困りごとは、以下になります。

| 取組場面              | 主な困りごと*                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 過半数代表者の選出手続き      | <ul style="list-style-type: none"> <li>立候補者が現れず代表者を選出できない</li> <li>代表者を決めるための投票が過半数集まらない</li> </ul>                      |
| 派遣先との派遣料金の交渉      | <ul style="list-style-type: none"> <li>派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい</li> <li>派遣料金の引き上げに応じてもらえない</li> </ul>                 |
| 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 | <ul style="list-style-type: none"> <li>待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい</li> <li>賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない</li> </ul>          |
| 待遇決定とその運用         | <ul style="list-style-type: none"> <li>各人の業務の内容や能力を待遇に反映させる仕組みができていない</li> <li>派遣先によって評価基準が異なり、統一した基準で評価ができない</li> </ul> |

\* 凡例

労使協定方式のみの  
困りごと

両方式共通の  
困りごと

# 決める上での困りごと

## 派遣先均等・均衡方式の場合

派遣先均等・均衡方式を採用している派遣元の取組場面と、その場面で抱える主な困りごとは以下になります。

| 取組場面              | 主な困りごと*                    |
|-------------------|----------------------------|
| 比較対象労働者の情報提供      | 派遣先の情報が不十分で、待遇を検討できない      |
| 派遣先との派遣料金の交渉      | 派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい |
|                   | 派遣料金の引き上げに応じてもらえない         |
| 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 | 待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい  |
|                   | 賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない |
| 待遇決定とその運用         | 派遣先の人事評価結果の妥当性を判断できない      |

\* 凡例

派遣先均等・均衡方式  
のみの困りごと

両方式共通の  
困りごと

## 第2章 待遇決定における

### 労使協定方式の場合

ここでは第1章で説明した待遇を決める上での主な困りごとの対応策を示しています。その具体的な内容と事例は対応策に対応する頁で説明されています。

| 取組場面              | 主な困りごと                         | 対応策                              | 頁           |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------|
| 過半数代表者の選出手続き      | 立候補者が現れず代表者を選出できない             | 代表選出の意義の説明、推薦者の募集                | P.7         |
|                   | 代表者を決めるための投票が過半数集まらない          | 複数回にわたり投票をうながす、労働者の状況に応じた投票方法の工夫 | P.8         |
| 派遣先との派遣料金の交渉      | 派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい     | 労働者派遣法の趣旨・内容の詳細な説明               | P.10        |
|                   | 派遣料金の引き上げに応じてもらえない             | 派遣料金の内訳・根拠の明示                    | P.11        |
| 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 | 待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい      | 既存の公的資料等*を活用した説明のマニュアル化          | P.12        |
|                   | 賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない     | 個別面談・問い合わせ対応                     | P.13        |
| 待遇決定とその運用         | 各人の業務の内容や能力を待遇に反映させる仕組みができていない | 職務の難易度に基づく等級制度と賃金制度を職種ごとに設定      | P.14<br>-16 |
|                   | 派遣先によって評価基準が異なり、統一した基準で評価ができない | 評価基準・決定プロセスの明確化                  | P.17        |

\*厚生労働省・都道府県労働局作成の資料等を示す

# 困りごとへの対応策

## 派遣先均等・均衡方式の場合

ここでは第1章で説明した待遇を決める上での主な困りごとの対応策を示しています。その具体的な内容と事例は対応策に対応する頁で説明されています。

| 取組場面              | 主な困りごと                     | 対応策                     | 頁    |
|-------------------|----------------------------|-------------------------|------|
| 比較対象労働者の情報提供      | 派遣先の情報が不十分で、待遇を検討できない      | 派遣先へ繰り返し情報を確認           | P.9  |
| 派遣先との派遣料金の交渉      | 派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい | 労働者派遣法の趣旨・内容の詳細な説明      | P.10 |
|                   | 派遣料金の引き上げに応じてもらえない         | 派遣料金の内訳・根拠の明示           | P.11 |
| 派遣労働者に対する待遇内容等の説明 | 待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい  | 既存の公的資料等*を活用した説明のマニュアル化 | P.12 |
|                   | 賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない | 個別面談・問い合わせ対応            | P.13 |
| 待遇決定とその運用         | 派遣先の人事評価結果の妥当性を判断できない      | 派遣先とのタイムリーで密接な情報共有      | P.18 |

\*厚生労働省・都道府県労働局作成の資料等を示す

## 立候補者が現れず代表者を選出できない

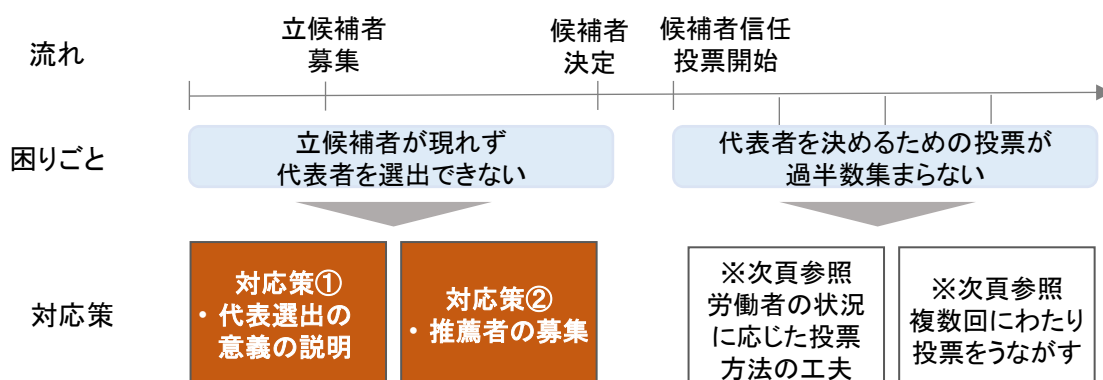
### 背景

過半数代表者の立候補者が現れない背景には、馴染みのない方法で立候補者の募集が周知されているため、労働者が気付かないことや、過半数代表者の選出の必要性を理解していないことがあります。また、自らが過半数代表者として立候補することに抵抗を感じることもあります。

なお、使用者の意向によって過半数代表者を選出することはできず、労働者の過半数が候補者の選任を支持していることが明確になる民主的な手続きが必要です。\*

\*参考：厚生労働省「過半数代表者の適切な選出手続きを」 <https://www.mhlw.go.jp/content/001742628.pdf>

### 過半数代表者の選出の流れと困りごと、対応策



### 対応策① 代表者選出の意義の説明

多くの労働者が代表者選出の必要性を理解するよう、代表者選出の方法について労働者の状況に応じた方法で周知します。

#### 【想定される工夫】

- ✓ 労使協定を締結するにあたり過半数代表者の選出が必要であること、過半数代表者の選出プロセスについて派遣労働者を含めた全ての労働者に広く周知する。朝会などの労働者が定期的に集まる機会や個別面談において、口頭でコミュニケーションをとることが望ましい。
- ✓ 立候補者の募集期間や過半数代表者選出の投票期間を、派遣労働者を含め、全ての労働者が目にする給与明細等のなかで周知する。

### 対応策② 推薦者の募集

過半数代表者の立候補者が出ない場合、立候補期間を延長したり、労働者からの推薦を募ります。

#### 【想定される工夫】

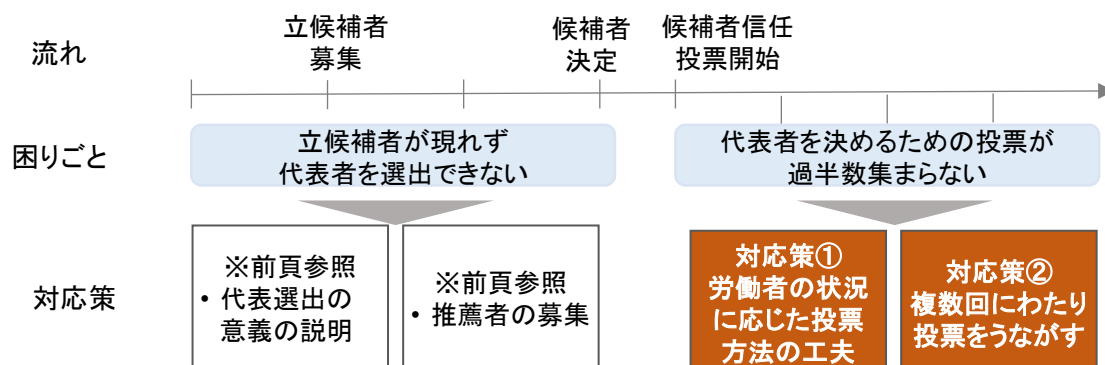
- ✓ 一定期間を経ても立候補者が出ない場合は立候補期間を延長し、電話やメール等の声掛けを行うことも有効である。
- ✓ 立候補者が出ない場合は適任者の推薦を募る。なお、推薦者が出た場合、推薦された者の意思を確認したうえで立候補者とする。

## 代表者を決めるための投票が過半数集まらない

### 背景

労働者にとって馴染みのない方法で投票を呼びかけている、労働者が投票方法を十分に理解していない、労働者の投票に対する意識が低いなどの背景が考えられます。そこで、投票の重要性や投票方法の周知に加えて、投票しやすい環境を整えることが重要です。

### 過半数代表者の選出の流れと困りごと、対応策



### 対応策① 労働者の状況に応じた投票方法の工夫

労働者がスムーズに投票できるよう、投票方法を労働者の職場環境に応じて複数用意します。

#### 【想定される工夫】

##### ✓ 一般的な方法

- ✓ 全ての労働者が日常的に目にする給与明細に同封したり、労働現場で投票用紙を配布する。  
※周知と同時に行う。(前頁参照)
- ✓ ネットやスマホ等での投票を可能にする等、投票しやすい環境を整える。  
※但し、ネットやスマホ等での投票を可能とする場合、未投票者は賛成したとみなす取り扱い是不適切である。

##### ✓ 職種に応じた方法

- ✓ メールを使い慣れている事務系の労働者に対してはメールやイントラネットによって告知を行い、投票も同様の方法でできるようにする。
- ✓ 製造現場における労働者に対しては、労働現場に投票箱を設置し、現場で投票を完結できるようにする。

### 対応策② 複数回にわたり投票をうながす

労働者の投票への意識を高め有効な投票数を確保するために、一定の投票期間を設け、投票前にとどまらず投票期間中も複数回にわたり投票をうながします。

#### 【想定される工夫】

- ✓ 一定の投票期間を設け、労働者が投票に対して検討するための期間を設ける。なお、投票期間は1-2週間程度設けることが望ましいが、各社の状況に応じて検討する期間を設定する。
- ✓ 投票期間内に可能な限り、複数回にわたり投票をうながすことが有効である。並行して営業担当者が派遣先を訪問した際、派遣労働者に対して投票に対する呼びかけを行うことも望ましい。
- ✓ ※投票をうながす方法は、対応策①の想定される工夫を参照

## 派遣先の情報が不十分で、待遇を検討できない

## 背景

派遣先の理解不足や情報漏洩リスクへの懸念などにより、派遣先から提供された情報が十分でなく、派遣先の人事制度との違いや均等・均衡待遇を判断\*1できない場合があります。

\*1厚生労働省「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」P45-57参照

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000501271.pdf>

## 対応策

## 派遣先へ繰り返し情報を確認

労働者派遣法の趣旨・内容を公的資料等を用いて派遣先に適切に説明することで、情報提供の必要性を伝えます。なお、提供された情報で均等・均衡待遇を判断できない場合には、必要な情報が提供されるまで繰り返し説明することが重要です。

## 【想定される工夫】

- ✓ 厚生労働省・都道府県労働局作成の派遣先に向けた説明書等の公的資料\*2を活用して派遣先均等・均衡方式における、派遣先の義務を明示し理解を促す。
- ✓ 情報提供の様式例\*3を活用して、提供すべき情報を派遣先に明示する。
  - ✓ 派遣先の人事制度を把握できる情報の提供を促す。
  - ✓ 就業規則等、企業の機密に関わる情報が必要な場合、必要な部分のみを抜粋して提供できるよう依頼し、情報提供への抵抗感をなくすよう工夫する。
  - ✓ 個人情報の観点から、労働者の標準的モデルの待遇情報を提供することも可能であることを説明する。（例：「新入社員、〇年目の一般職」のモデル）

※ なお、比較対象労働者の情報提供は派遣先の義務であり、提供がない場合は派遣契約の締結が禁止されている。提供すべき情報が形式的に不足していた場合、虚偽の情報を提供した場合等については、労働者派遣法第26条第7項違反として、派遣先が勧告及び公表の対象となる場合がある。

\*2厚生労働省「派遣先の皆さまへ」

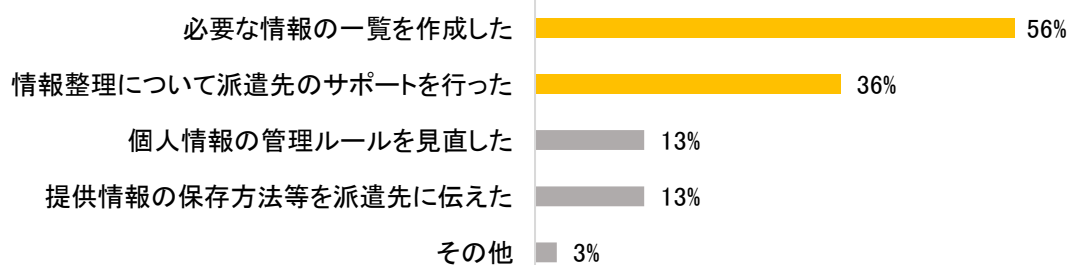
<https://www.mhlw.go.jp/content/001742629.pdf>

\*3厚生労働省「様式集 比較対象労働者の情報提供の例 様式例」

<https://www.mhlw.go.jp/content/001716444.pdf>

【参考】派遣先から情報提供を受けるために派遣元が行った工夫（複数回答）（n=982）※nは工夫をした企業

（本事業実態調査（概要についてはP.19参照）より）

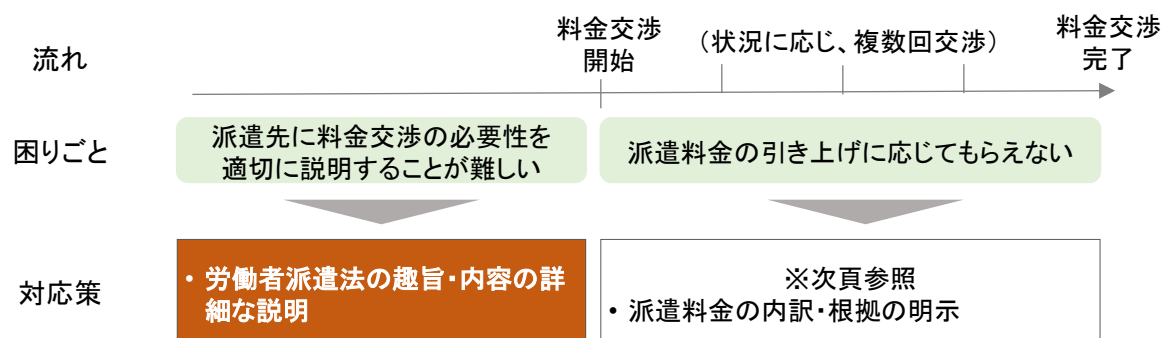


## 派遣先に料金交渉の必要性を適切に説明することが難しい

## 背景

労働者派遣法の趣旨を理解したうえで、派遣先と派遣料金交渉を行う必要がありますが、派遣先によっては法律に対する理解が足りず、法の趣旨に沿った派遣料金交渉が困難な場合があります。

## 派遣料金交渉の流れと対応策



## 対応策

## 労働者派遣法の趣旨・内容の詳細な説明

法に沿って派遣労働者の待遇を改善するには派遣料金を見直す必要があることを派遣先が十分に認識するよう、料金交渉を行う前に労働者派遣法の趣旨・内容を公的資料等を用いて説明します。

## 【A社の事例】（東京都 主に通信業向け派遣事業）（労使協定方式採用）

派遣先の皆さまへ

## 派遣労働者の同一労働同一賃金の概要

2020年4月1日から施行された派遣労働者の同一労働同一賃金について、施行状況等を踏まえ見直しを実施しています。

派遣先の皆さまにおかれましても、派遣元において派遣労働者の公正な待遇を確保するための派遣料金の配慮や、派遣先の労働者が利用する福利厚生施設の派遣労働者の利用への配慮など、ご対応が必要な事項がありますので、派遣労働者の同一労働同一賃金について内容をご理解の上、適切な対応をお願いします。

## 1 不合理な待遇の禁止

派遣元では、以下の①または②の待遇決定方式により派遣労働者の公正な待遇を確保しており、そのために必要な待遇情報の提供や待遇確保のための配慮などについて、派遣先の協力が必要になります。

|            |                                                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 派遣先均等・均衡方式 | 派遣先の通常の労働者との均等・均衡待遇<br>派遣先は、比較対象労働者の待遇情報を提供する必要                                                                                 |
| 労使協定方式     | 一定の要件を満たす労使協定による待遇<br>派遣先が実施する業務に必要な教育訓練や利用機会を与える給食施設・休憩室・更衣室については、待遇情報を提供する必要（給食施設の料金・割引率などの利用条件については派遣先の通常の労働者との間の均等・均衡待遇の対象） |

- ・A社の営業担当者が、複数の派遣先とコミュニケーションを取る中で、派遣先によって労働者派遣法に対する理解度にばらつきがあることがわかった。
- ・全ての派遣先に対し、適切に労働者派遣法の趣旨を説明できるよう厚生労働省が発行しているリーフレット等の公的資料\*を参考に、説明資料を作成した。
- ・営業担当者のみならず、責任者自らが派遣先に直接訪問し、説明を行った。
- ・一度の交渉で合意を得ることができなかった場合は、派遣先へ複数回訪問を繰り返すことによって、料金値上げの合意を得た。

\* 公的資料の参考例：厚生労働省「派遣先の皆さまへ」

<https://www.mhlw.go.jp/content/001742629.pdf>

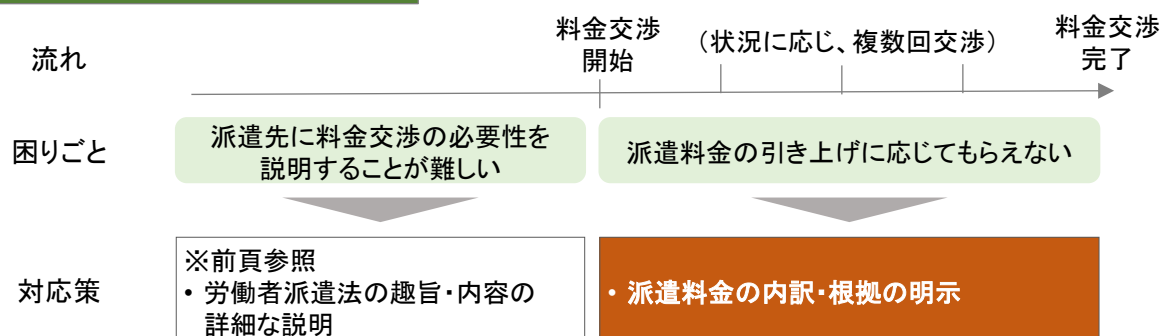
## 派遣料金の引き上げに応じてもらえない

## 背景

派遣料金の値上げ交渉において不信感を持たれ、派遣先が値上げに応じないことがあります。派遣労働者の待遇改善を実現できる料金<sup>\*1</sup>で合意できるよう、値上げに納得してもらうことが重要です。

<sup>\*1</sup>労働者派遣契約における料金を決定する際に、派遣元が派遣労働者の適切な待遇を担保できるよう、派遣先（または派遣先になろうとする事業主）に対し配慮義務が課せられています。

## 派遣料金交渉の流れと対応策



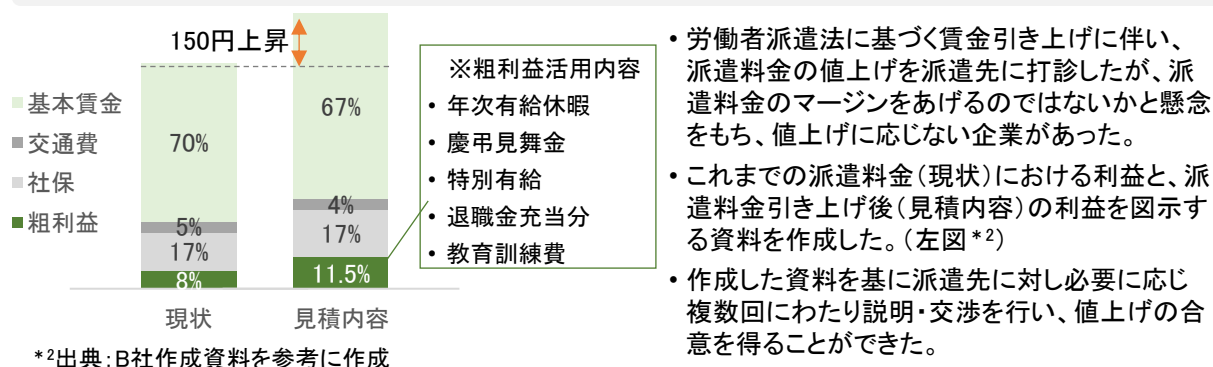
## 対応策

## 派遣料金の内訳・根拠の明示

派遣元が提示する派遣料金に対し派遣先が納得できるよう、派遣料金の内訳・値上げの根拠を明示します。派遣先に待遇改善のための料金交渉であることを納得してもらうには、派遣労働者の待遇決定の適切な仕組みを作り運用することも重要です。この待遇決定の仕組みづくり・運用については、P.14-17を参照してください。

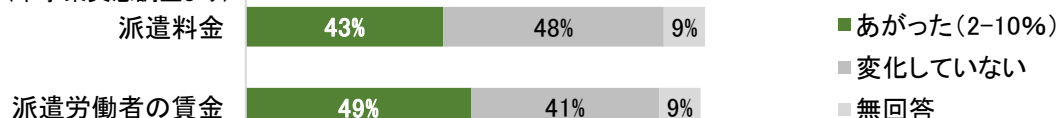
※交渉の際には、労使協定書における賃金の記載状況を参照することも有用である。※毎年度公表（厚生労働省「労働者派遣事業報告書に添付される労使協定書の賃金等の記載状況について（一部事業所の集計結果（令和2年度）」）<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000719996.pdf>）

## 【B社の事例】（神奈川県 主に製造業向け派遣事業）（労使協定方式採用）



## 【参考】労働者派遣法への対応における、派遣料金・派遣労働者の賃金の変化（n=2,988）

（本事業実態調査より）



## 待遇決定の仕組みを派遣労働者に説明することが難しい

## 背景

待遇決定の仕組みの説明が難しい、あるいは説明が不十分なため、派遣労働者の待遇改善に対する理解度や受けとめ方にばらつきが出る場合があります。

## 対応策

## 既存の公的資料等を活用した説明のマニュアル化

法に対応した待遇決定の仕組みを正しく労働者に理解してもらうよう、法が求める待遇の決定方法を解説した公的資料や待遇改善の根拠となる情報を活用します。また、図表を用いたり、表現を平易にするなど、分かりやすい説明を心掛けましょう。

特に、待遇決定には2つの待遇決定方式があること、その待遇決定方式によって比較対象となる労働者が異なることを十分に説明することが重要です。

なお、派遣労働者に、派遣労働者の待遇改善のための取り組みを行っていることを理解してもらうためには、待遇決定の適切な仕組みを作り運用することが重要です。この待遇決定の仕組みづくり・運用については、P.14-17を参照してください。

## 【C社の事例】（神奈川県 主に製造業向け派遣業）（労使協定方式採用）

派遣労働者の皆さまへ

## 派遣労働者の同一労働同一賃金のポイント

## 1 派遣元が講じなければならない措置（均等・均衡待遇）

派遣元は、以下のいずれかの待遇決定方式により、派遣労働者の公正な待遇を確保しています。

|            |                     |
|------------|---------------------|
| 派遣先均等・均衡方式 | 派遣先の通常の労働者との均等・均衡待遇 |
| 労使協定方式     | 一定の要件を満たす労使協定による待遇  |

※ 派遣元で採用している待遇決定方式は、各派遣元のホームページなどで確認できます。

派遣元は、派遣料金に係る派遣先との交渉が派遣労働者の待遇の改善にとって極めて重要であることを踏まえつつ派遣料金交渉に当たるとともに、派遣料金が引き上げられた場合には、可能な限り、当該派遣に係る派遣労働者の賃金を引き上げるよう努めることとされています。

派遣労働者の待遇決定に関しては、「同一労働同一賃金ガイドライン」（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）が参考になります。

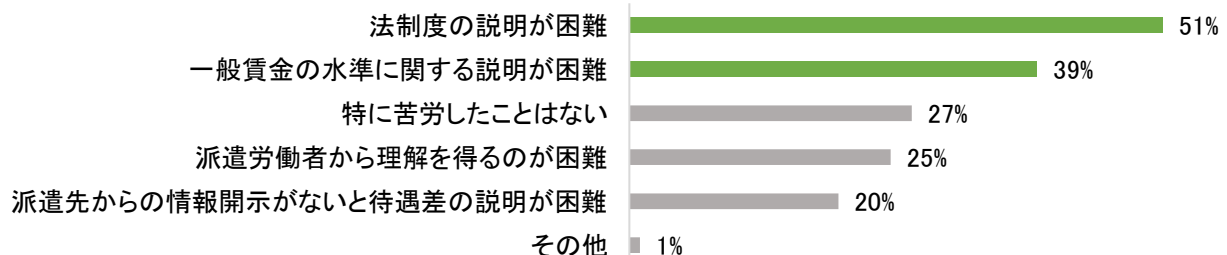


- ・C社の派遣業務に必要な能力を有する労働者を確保するため、労働者派遣法に伴う待遇改善を通じて、当該能力の習得を目指す労働者のモチベーションの維持・向上を図った。
- ・都道府県労働局が行う派遣元向けのセミナーに担当者が参加し、労働者派遣法の趣旨および待遇改善のポイントを正しく理解したうえで、労使協定方式に基づく待遇改善を行った。
- ・労使協定の締結前に、全ての労働者を対象に労働者派遣法に関する講習会を実施し、公的資料\*を活用して説明を行った。労働者によって提供する情報に差がないよう講習会の形式を採用した。
- ・講習会で基礎的な理解を促した後、個別面談の場で賃金テーブルを提示し、参考にした賃金水準表や賃金算定式について説明することで、労働者一人一人の待遇改善への納得感の醸成に努めた。

\* 公的資料の参考例：厚生労働省「（派遣労働者の皆さまへ）派遣労働者の同一労働同一賃金のポイント」

<https://www.mhlw.go.jp/content/001742625.pdf>

【参考】派遣労働者への説明における派遣元の苦勞（複数回答）（n=292）※nは労働者からの説明の求めがあった企業（本事業実態調査より）



## 賃金見直しに対する派遣労働者の不満を解消できていない

## 背景

同じ職種でも業務の内容、成果、能力等によって、また地域によって賃金が変わることに対する説明が不十分で、労働者に不満を持たれる場合があります。

## 対応策

## 個別面談・問い合わせ対応

待遇見直しの結果に納得していない労働者の不満や不安を解消できるよう、既存の面談等を活用して賃金変更と理由を個別に説明します。問い合わせ先を派遣労働者に周知しておくことや相談窓口を設置することが望ましい対応です。

なお、派遣労働者に、派遣労働者の待遇改善のための取り組みを行っていることを理解してもらうためには、適切な仕組みを作り運用することが重要です。この待遇決定の仕組みづくり・運用については、P.14-17を参照してください。

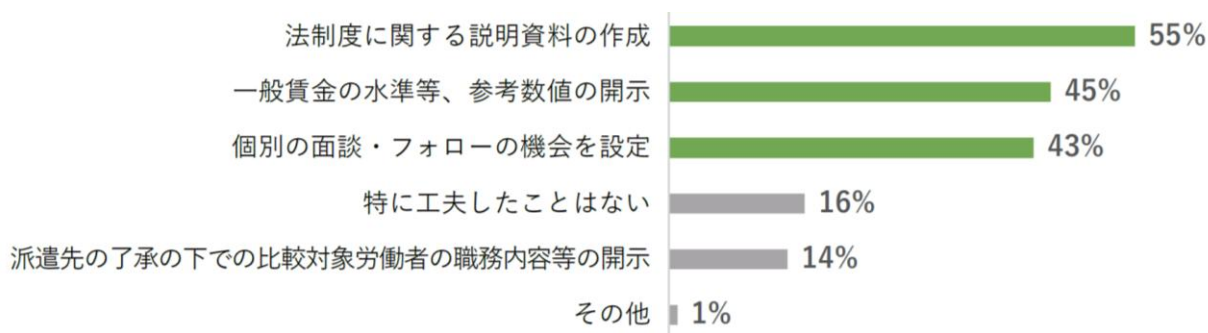
※労使協定方式においては、賃金の改善の仕組みを労使協定に記載することが必要であり、賃金が変わらない場合も、その点について説明することが望ましい。

## 【Dの事例】（岐阜県 主に製造業向け派遣事業）（両方式併用）

## 【労働者の状況に応じた説明内容の整理】

- ・労使協定方式の対象である労働者の一部のみの賃金が上昇したため、全労働者に対し賃金見直しの仕組みや根拠の説明資料を給与明細に同封して配布した。
- ・そのうえで、賃金水準に変更があった全ての労働者に個別面談し変更の背景を説明した。
- ・その後、賃金が上がった一部労働者が、賃金上昇に伴い派遣先・派遣元からの期待値が高まることに対して懸念を示したため、賃金変更後の役割・期待値を個別面談を通じて説明しモチベーションの向上を図った。
- ・一方、賃金が変わらない労働者からの問い合わせも発生したため、賃金変更の理由を説明することで納得感を醸成し、離職防止に努めた。

【参考】派遣労働者への説明における派遣元の工夫（複数回答）（n=292）※nは派遣労働者からの説明の求めがあった企業（本事業実態調査より）



## 各人の業務の内容や能力を待遇に反映させる仕組みができていない

### 背景

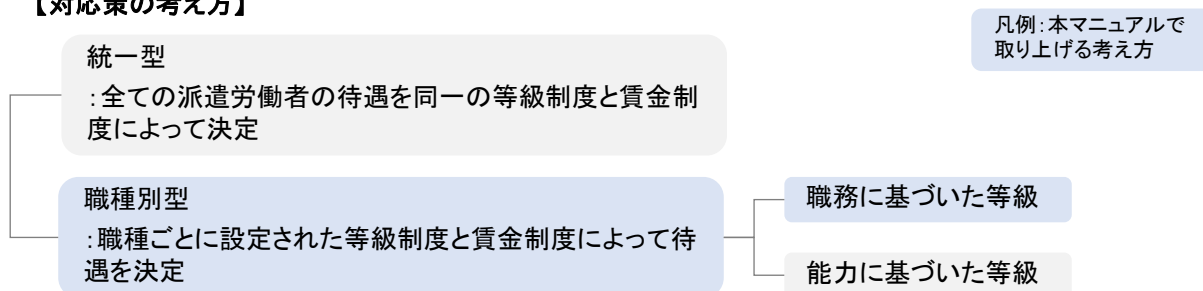
同じ職種であっても派遣先によって担当する業務内容やその難易度に違いがあるので、公正な評価を行わないと、労働者が不満を持つことになります。

### 対応策

#### 職務の難易度に基づく等級制度と賃金制度を職種ごとに設定

対応策として以下の方法が挙げられますが、本マニュアルでは、最も一般的に活用されている職種別型の中の「職務に基づいた等級」の考え方について解説します。

#### 【対応策の考え方】



#### 【制度設計から待遇決定までの手順】

##### ✓ 手順① 等級制度の設計

- 対象となる職種を職務の難易度の観点から複数の等級に区分し、各等級の内容を定義する。

##### ✓ 手順② 賃金制度の設計

- 各等級に対応する賃金額を一定の幅を設けて決定する。
- なお、賃金額は以下の条件を満たすように設定する。
  - 最低の賃金額が、厚生労働省局長通知に示された当該職種の一般賃金の基準値（地域指数を加味）と同等以上とする。
  - 各等級に対応する賃金額は、厚生労働省局長通知に示された「能力・経験調整指数」を参考に決定する。

##### ✓ 手順③ 評価制度の設計

- 職務の内容、能力、成果等を評価する評価制度を設計する。

##### ✓ 手順④ 個々の労働者の待遇の決定

- 手順①～③で設計した等級・賃金・評価制度に基づき、個々の労働者の待遇を以下のように決定する。
  - 初めて派遣される派遣労働者については、派遣先での職務の難易度をみて対応する等級に格付けし、待遇は本人の能力・経験に応じて当該等級の賃金額の範囲で決定する。
  - その後は能力・成果を評価し、その結果に基づいて当該等級内で昇給を決める。
  - 職務の難易度が向上した場合は、格付ける等級を変更し、aとbに基づいて待遇を決定する。

【E社の事例】（愛知県 主に製造業向けの派遣事業）（労使協定方式）

1. 等級・賃金体系について

- ・ E社では、一般事務の職種について、職務の難易度に基づき、4つの等級を設定した。
- ・ 厚生労働省局長通知の一般賃金水準および「能力・経験調整指数」を踏まえて、同じ等級でも経験や能力によって賃金額が異なるよう賃金額に幅を設けた。

| 職種   | 等級 | 等級定義               | 賃金幅<br>(評価に応じる) |
|------|----|--------------------|-----------------|
| 一般事務 | 1  | 事務業務に関する補助         | 1,100-1,250     |
|      | 2  | 担当部署における事務・他部署との折衝 | 1,250-1,400     |
|      | 3  | 上位職位の補佐・業務計画の調整    | 1,400-1,500     |
|      | 4  | 特殊分野の業務遂行・業務の指導調整  | 1,500-1,800     |

2. 評価の方法と賃金への反映方法

- ・ 年に一度評価表を用いて決定された評価点によって決まる3段階（A-C）の評価を、昇給、等級決定に反映する。
- ・ 派遣先の性質上同じ職務を比較的長期間担当することが多く、経験の蓄積や能力の向上に報いるため、3段階の評価に応じて昇給額を決めることとした。
- ・ 等級問わず、A（最も高い）評価を2回以上連続した者を昇級対象とする等の昇級要件を定めた。

| 評価ルール |                              |
|-------|------------------------------|
| 評価    | 定義                           |
| A     | ・ 評価点70点以上<br>・ 「勤務態度」の項目が満点 |
| B     | ・ 評価点50-70点未満                |
| C     | ・ 評価点0-50点未満                 |

| 昇給ルール |        |            |
|-------|--------|------------|
| 等級    | 賃金(下限) | 評価結果に応じた昇給 |
| 1     | 1,100  | 0-150      |
| 2     | 1,250  | 0-150      |
| 3     | 1,400  | 0-100      |
| 4     | 1,500  | 0-300      |

| 昇級要件                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A（最も高い）評価を2回以上連続した者</li> <li>・ その他、上位等級に必要なスキル等を保有している（例：2年以上の事務派遣経験）</li> </ul> |

【全ての派遣労働者共通に求める「勤務態度」、各等級に求められる「行動と能力」、目標達成からみた「成果」から評価する評価表のイメージ】

| 評価項目  | 評価基準                              | 評価段階                                                          | 評価点 |
|-------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 勤務態度  | 勤務日数のうちX%以上欠勤がない                  | 当該等級に期待される要求を、                                                | /30 |
|       | 就業先および派遣元のルールを順守している              |                                                               |     |
|       | ...                               |                                                               |     |
| 行動と能力 | 担当業務に必要な専門的知識・スキルの習得に努め、業務に活かしている | 1: 大きく下回る<br>2: 下回る<br>3: 満たしている<br>4: 大いに満たしている<br>5: 大きく上回る | /40 |
|       | 取引先や他部署からの依頼等に対して適切に対応を行っている      |                                                               |     |
|       | ...                               |                                                               |     |
| 成果    | 現在担当している業務に加え、X業務を経験しマニュアル化する     |                                                               | /30 |
|       | ...                               |                                                               |     |

【等級・賃金制度の運用イメージ】－一般事務職Xさんの場合

- ・ 一般事務職Xさんの主な担当業務は、事務局運営、勤怠管理、各種資料の作成である。
- ・ この業務は、一定期間の業務経験が必要で、他部署との折衝や業務計画の調整を必要としているため、等級3に格付けし、賃金表に基づき賃金を1,400円とした。

| 氏名 | 主な担当業務                                                                                       | 等級 | 賃金    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| X  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務局運営</li> <li>・ 勤怠管理</li> <li>・ 各種資料の作成</li> </ul> | 3  | 1,400 |

【評価の反映方法の運用イメージ】－一般事務職Yさん、Zさんの場合

- ・ Yさんは2年連続A評価で、昇級に必要なスキルも有していることから昇級対象となり、本人の希望もあり昇級した。昇級後の賃金は、等級2の下限值とした。
- ・ Zさんは今年度の評価によって50円昇給し、賃金は1,300円になった。昇級要件を満たしていないため、等級は変わらない。

| 氏名 | 等級 | 評価<br>(前年度) | 評価<br>(今年度) | 昇級<br>判定 | 賃金    | 備考               |
|----|----|-------------|-------------|----------|-------|------------------|
| Y  | 1  | A           | A(80点)      | 昇級       | 1,250 | 等級2の下限值<br>として設定 |
| Z  | 2  | C           | B(60点)      | なし       | 1,300 | -                |

## 派遣先によって評価基準が異なり、統一した基準で評価ができない

### 背景

派遣労働者の業務の遂行状況等についての派遣先から提供された情報を踏まえて評価を行う場合には、派遣先によって評価基準が異なることがあるため、派遣元が統一した基準で派遣労働者を評価することが困難になります。

### 対応策

#### 評価基準・決定プロセスの明確化

評価結果の妥当性・客観性を高めるため、派遣元で作成した評価表を派遣先と共有し評価基準の目線合わせを行ったうえで派遣先に評価してもらい、派遣労働者の自己評価も踏まえて評価を決定します。

#### 【想定される工夫】

※評価表のイメージは、P.15を参照

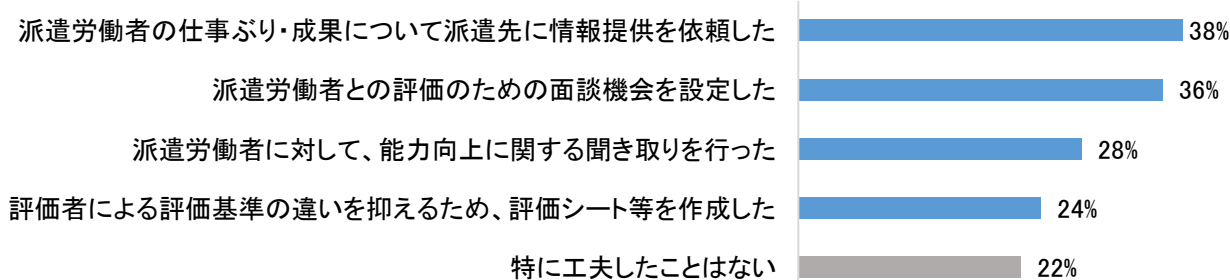
#### ✓ 評価に対する考え方について派遣先と事前共有

- ・ 評価表を共有し、派遣元で設定した評価項目、基準に基づいて評価するよう依頼する。
- ・ 日々の行動に基づいて評価するよう依頼し、評価した具体的な行動を共有する。

#### ✓ 派遣労働者の自己評価の考慮

- ・ 派遣労働者と個別面談を実施して、派遣先からの評価と派遣労働者の自己評価の擦り合わせを行う。
- ・ 派遣先からの評価と派遣労働者の自己評価に大きな乖離がある場合は、派遣労働者、派遣先、派遣元の三者で面談を実施して認識合わせをすることが望ましい。

#### 【参考】評価をするうえでの派遣元の工夫（複数回答 上位5項目）（n=2,519）（本事業実態調査より）



## 派遣先の人事評価結果の妥当性を判断できない

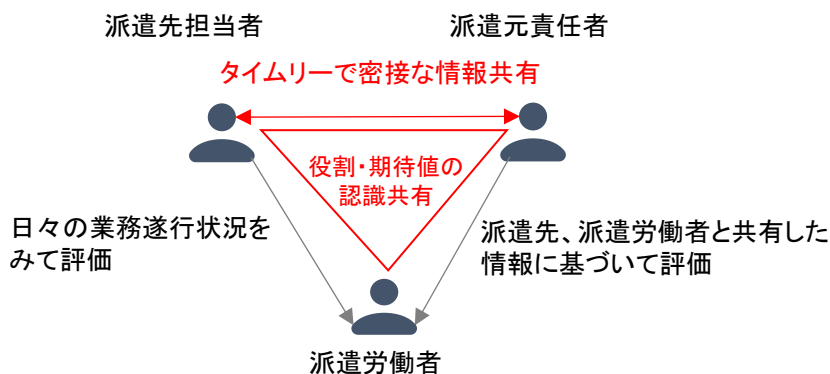
## 背景

派遣先の社員との職務内容の違いや、日々の働きぶりを直接把握することができないため、派遣元は評価の妥当性を担保できず、人事評価に対する派遣労働者の納得感が得られない場合があります。

## 対応策

## 派遣先とのタイムリーで密接な情報共有

派遣受入開始時に、期待役割や職務内容について、派遣元、派遣先、派遣労働者で擦り合わせを行います。また派遣期間中は、派遣労働者の業務遂行状況を派遣先と定期的に共有するようにしましょう。



## 【想定される工夫】

## ✓ 派遣先の人材条件の把握

- 派遣先における募集ポストの業務内容、役割、必要なスキル・経験等について、詳しく情報を収集し、人材要件に合致した人材を派遣するよう努める。

## ✓ 具体的な役割・期待値の認識の共有

- 派遣契約が成立した際には、改めて派遣労働者が担う役割、期待値を派遣元、派遣先、派遣労働者の三者で共有しておく。なお、派遣受入時には、派遣労働者の目標設定も同時に行い、明文化しておくことが望ましい。

## ✓ 定期的な業務遂行状況の情報共有

- 業務遂行の状況について、定期的に派遣先担当者と情報を共有し、派遣元責任者が、派遣契約終了後に公正に評価できるよう努める。

## ✓ 評価結果の確認

- 派遣先の評価については、具体的な事実に基づき、客観的に判断されているかを確認する。なお確認を口頭で行う場合も、話した内容を記録しておくことが望ましい。
- 派遣労働者の評価を行う際は、派遣先と共有した業務遂行の状況等についての情報に基づき決定する。派遣労働者が評価結果に納得しない場合は、派遣先担当者を交えた三者で面談することも有用である。

## 第2章 待遇決定における困りごとへの対応策

### 事例掲載企業一覧

| 企業         | A<br>(P.12)              | B<br>(P.13)              | C<br>(P.14) | D<br>(P.15)                       | E<br>(P.17-18)               |
|------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 待遇決定方式     | 労使協定方式                   | 労使協定方式                   | 労使協定方式      | 両方式併用<br>(一部に特化した職務にのみ派遣先均等・均衡方式) | 労使協定方式                       |
| 所在地        | 東京都                      | 神奈川県                     | 神奈川県        | 岐阜県                               | 愛知県                          |
| 登録派遣労働者数   | 約100名                    | 約100名                    | 約10名        | 約50名                              | 約50名                         |
| 派遣労働者の雇用形態 | 有期雇用・フルタイム<br>無期雇用・フルタイム | 有期雇用・フルタイム<br>無期雇用・フルタイム | 有期雇用・フルタイム  | 有期雇用・フル・パートタイム<br>無期雇用・フルタイム      | 有期雇用・フル・パートタイム<br>無期雇用・フルタイム |
| 主な派遣先業界    | 情報通信業                    | 製造業                      | 建設業         | 製造業、情報通信業                         | 製造業                          |
| 派遣先企業数     | 約2社                      | 約30社                     | 約10社        | 約20社                              | 約10社                         |

### 実態調査概要

実査時期 2020年8月17日(月)～9月4日(金)

発送先 派遣元15,000社を無作為抽出した

有効回答数 2,988件(回収率:19.9%)

|         |                         |                                                                                                                                                                     |               |                                                                                                                                                      |
|---------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 回答企業の属性 | 派遣労働者数<br>(2020年8月1日時点) | <ul style="list-style-type: none"> <li>1,000人以上 1%</li> <li>500～999人 1%</li> <li>300～499人 2%</li> <li>100～299人 7%</li> <li>50～99人 10%</li> <li>49人以下 80%</li> </ul> | 派遣労働者の主たる雇用形態 | <ul style="list-style-type: none"> <li>有期雇用・フルタイム 23%</li> <li>有期雇用・パートタイム 6%</li> <li>無期雇用・フルタイム 69%</li> <li>無期雇用・パートタイム 2%</li> </ul>             |
|         | 派遣事業形態                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>旧一般労働者派遣 42%</li> <li>旧特定労働者派遣 50%</li> <li>2015年改正後設立 8%</li> </ul>                                                         | 派遣人数の多い業務内容   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1位:専門的・技術的職業 52%</li> <li>2位:生産工程 14%</li> <li>3位:その他 8%</li> <li>4位:事務 7%</li> <li>5位:運搬・清掃・包装 5%</li> </ul> |

都道府県労働局 問合わせ先

都道府県労働局需給調整事業担当課(室)

| 労働局名 | 課室名       | 電話番号         | 労働局名 | 課室名       | 電話番号         |
|------|-----------|--------------|------|-----------|--------------|
| 北海道  | 需給調整事業課   | 011-738-1015 | 三 重  | 需給調整事業室   | 059-226-2165 |
| 青 森  | 需給調整事業室   | 017-721-2000 | 滋 賀  | 需給調整事業室   | 077-526-8617 |
| 岩 手  | 需給調整事業室   | 019-604-3004 | 京 都  | 需給調整事業課   | 075-241-3225 |
| 宮 城  | 需給調整事業課   | 022-292-6071 | 大 阪  | 需給調整事業第一課 | 06-4790-6303 |
| 秋 田  | 需給調整事業室   | 018-883-0007 | 兵 庫  | 需給調整事業課   | 078-367-0831 |
| 山 形  | 需給調整事業室   | 023-676-4618 | 奈 良  | 需給調整事業室   | 0742-88-0245 |
| 福 島  | 需給調整事業室   | 024-529-5746 | 和歌山  | 需給調整事業室   | 073-488-1163 |
| 茨 城  | 需給調整事業室   | 029-224-6239 | 鳥 取  | 需給調整事業室   | 0857-88-0022 |
| 栃 木  | 需給調整事業室   | 028-610-3556 | 島 根  | 需給調整事業室   | 0852-20-7017 |
| 群 馬  | 需給調整事業室   | 027-210-5105 | 岡 山  | 需給調整事業室   | 086-801-5110 |
| 埼 玉  | 需給調整事業課   | 048-600-6211 | 広 島  | 需給調整事業課   | 082-511-1066 |
| 千 葉  | 需給調整事業課   | 043-221-5500 | 山 口  | 需給調整事業室   | 083-995-0385 |
| 東 京  | 需給調整事業第一課 | 03-3452-1472 | 徳 島  | 需給調整事業室   | 088-611-5386 |
|      | 需給調整事業第二課 | 03-3452-1474 | 香 川  | 需給調整事業室   | 087-806-0010 |
| 神奈川  | 需給調整事業課   | 045-650-2810 | 愛 媛  | 需給調整事業室   | 089-943-5833 |
| 新 潟  | 需給調整事業室   | 025-288-3510 | 高 知  | 需給調整事業室   | 088-885-6051 |
| 富 山  | 需給調整事業室   | 076-432-2718 | 福 岡  | 需給調整事業課   | 092-434-9711 |
| 石 川  | 需給調整事業室   | 076-265-4435 | 佐 賀  | 需給調整事業室   | 0952-32-7219 |
| 福 井  | 需給調整事業室   | 0776-26-8617 | 長 崎  | 需給調整事業室   | 095-801-0045 |
| 山 梨  | 需給調整事業室   | 055-225-2862 | 熊 本  | 需給調整事業室   | 096-211-1731 |
| 長 野  | 需給調整事業室   | 026-226-0864 | 大 分  | 需給調整事業室   | 097-535-2095 |
| 岐 阜  | 需給調整事業室   | 058-245-1312 | 宮 崎  | 需給調整事業室   | 0985-38-8823 |
| 静 岡  | 需給調整事業課   | 054-271-9980 | 鹿児島  | 需給調整事業室   | 099-803-7111 |
| 愛 知  | 需給調整事業第一課 | 052-219-5587 | 沖 縄  | 需給調整事業室   | 098-868-1637 |

## 厚生労働省委託事業

### 派遣労働者の不合理な待遇差の解消に係る好事例の収集事業

#### ●事業運営委員会 委員名簿

|    | 氏名<br>(敬称略・五十音順) | 所属<br>(2021年2月現在)    |
|----|------------------|----------------------|
| 座長 | 今野 浩一郎           | 学習院大学経済学部 名誉教授       |
|    | 天野 晋介            | 東京都立大学法学部 准教授        |
|    | 新宅 友穂            | 一般社団法人 日本生産技能協会 専務理事 |
|    | 野村 浩和            | 一般社団法人 日本人材派遣協会 参与   |
|    | 松浦 民恵            | 法政大学 キャリアデザイン学部 教授   |
|    | 諸星 裕美            | オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表 |

#### ●事務局 PwC コンサルティング合同会社

##### 厚生労働省委託事業

□お問合せ先  
厚生労働省  
職業安定局 需給調整事業課  
TEL 03-5253-1111 (内線 5327)

□企画・制作  
PwC コンサルティング合同会社  
公共事業部

##### 著作権について

本マニュアルに関して著作権は、厚生労働省が有しています。  
本マニュアルの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。  
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ厚生労働省 職業安定局 需給調整事業課までご相談ください。

##### 免責事項

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本誌の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものでは有りません。

2021年2月作成



