

派遣労働者のキャリア形成に向けた取組事例集

～同一労働同一賃金に向けた取組を踏まえて～



ひと、くらし、みらいのために

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

• はじめに	P 1
--------------	-----

第1章 派遣労働者のキャリア形成に向けた支援の現状と課題 P 2

• 派遣労働者のキャリア形成に向けた支援の意義	P 3
• 派遣労働者のキャリア形成に向けた支援の現状	P 3
• キャリア形成を支援する上での課題	P 5

第2章 派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の考え方 P 6

• 派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組とは	P 7
• 派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の進め方	P 8
• 本事例集の特徴～重視する取組の内容～	P 8

第3章 派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の進め方 P 9

• 解説の構成	P 10
• STEP 1現状分析と目標設定	P 11
• STEP 2取組の選択	P 12
• STEP 3取組の検討	P 13
• STEP 4取組の実施	P 16

第4章 派遣労働者のキャリア形成に向けた取組事例 P 19

• 事例掲載企業一覧	P 20
• 個社の取組事例の紹介	P 21

第5章 取組に向けた参考情報等 P 40

• 労働局問合せ先	P 40
-----------------	------

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、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)のいずれかによって、派遣労働者の待遇を決めることが求められています。

派遣労働者の待遇改善をはかるには、不合理な待遇差を解消するだけでは十分ではありません。さらなる待遇改善のためには、派遣労働者が高い能力を身につけ、それをもって、より高度な仕事に従事し、より高い待遇を得る方向でのキャリア形成も求められます。

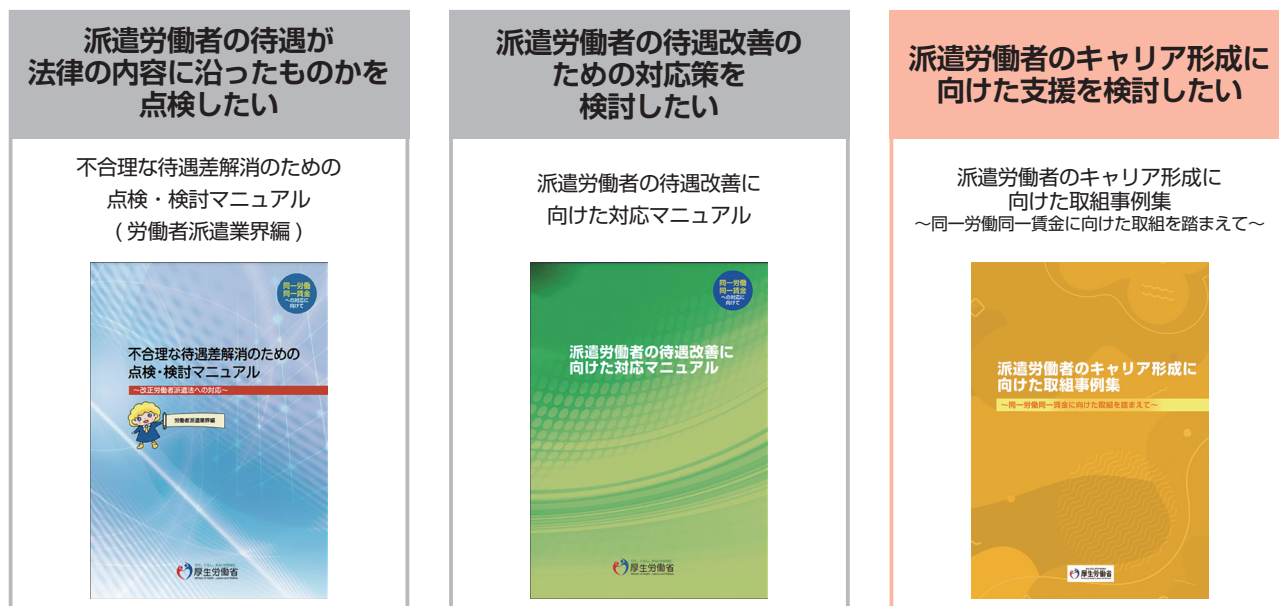
そこで本事例集は、派遣元が派遣労働者に対して効果的なキャリア形成に向けた支援を行うには、どのような取組をどのような手順で進めるべきかを解説しています。キャリア形成に向けた支援の取組の現状についての派遣元や派遣労働者へのアンケート調査と、実際の派遣元の取組事例に基づき作成されているので、派遣元がキャリア形成に向けた支援を具体的に考えるにあたって活用できる実務的な内容になっています。

なお、本事例集は労使協定方式の事例に基づいて作成されていますが、派遣先均等・均衡方式においても活用いただける内容になっています。

本事例集が、派遣労働者のキャリア形成に向けた支援を検討されるさいの一助となれば幸いです。

厚生労働省職業安定局
需給調整事業課

厚生労働省では、派遣労働者の待遇改善に向けて、本事例集のほかに、「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル(労働者派遣業界編)」と「派遣労働者の待遇改善に向けた対応マニュアル」を作成しています。ニーズに応じて活用してください。



第 1 章

派遣労働者のキャリア形成に 向けた支援の現状と課題

派遣元にとって派遣労働者に対するキャリア形成に
向けた支援がなぜ必要であるのかを解説したうえで、
キャリア形成支援の現状と課題を確認します

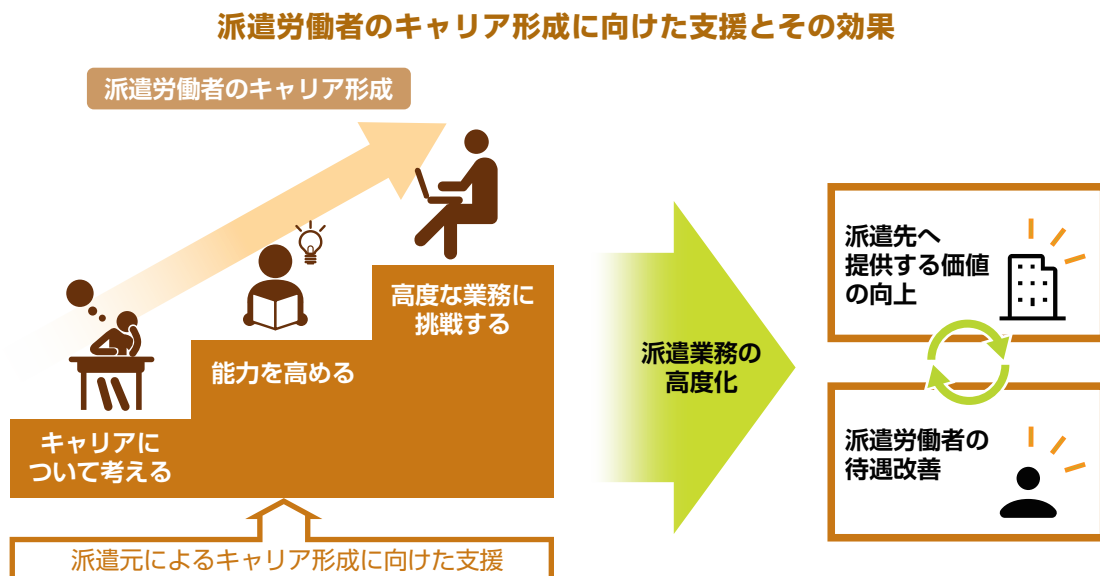
1-1. 派遣労働者のキャリア形成に向けた支援の意義

派遣元は、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、労働者派遣法により、①「派遣先均等・均衡方式」、②「労使協定方式」のいずれかによって、派遣労働者の待遇を決めることが求められています。

派遣労働者の待遇改善をはかるには、不合理な待遇差を解消するだけでは十分ではありません。さらなる待遇改善のためには、派遣労働者が高い能力を身につけ、それをもって、より高度な仕事に従事し、より高い待遇を得る方向でのキャリア形成も求められます。そのことが派遣労働者、派遣元双方のメリットとなるでしょう。そのためには派遣労働者が長期的な視点にたってキャリア形成に取り組むこと、つまり、どのようなキャリアを踏むのかを考え、それに沿って能力を高め、より高度な仕事に挑戦することが重要です。

派遣元はすでに、労働者派遣法によって派遣労働者のキャリア形成を支援することが求められています。そうしたなかであって派遣元は、不合理な待遇差を解消する取組だけでなく、派遣元にとってキャリア形成の支援に取り組む意義は何なのかを考える必要があります。労働者派遣法に定められた法的要請に応えることは当然のことですが、キャリア形成の支援の意義はそれにとどまりません。派遣労働者が長期的な視点にたってキャリアの道筋を考え、能力を高め、高度な業務に挑戦すれば、派遣元の派遣業務は高度化し派遣先へ提供する価値は向上していくと考えられます。

このように、派遣元にとってキャリア形成に向けた支援は法的要請に応える、あるいは派遣労働者の待遇改善をはかることに加えて、派遣先へ提供する価値の向上を図る戦略的な取組といえるでしょう。



1-2. 派遣労働者のキャリア形成に向けた支援の現状

それでは派遣元によるキャリア形成の支援はどのような現状にあるのか。本事例集を作成するにあたって実施した派遣労働者と派遣元を対象にしたアンケート調査も参考に考えてみます。

①多くの派遣元がキャリア形成に向けた支援を実施

まず、派遣元がどの程度、派遣労働者のキャリア形成に向けた支援策を実施しているのかを見てみます。図表①-1をみると、キャリア形成を支援することが法的に求められていることもあって、多くの派遣元がすでにキャリア面談、研修、情報提供によって、キャリア形成に向けた支援策に取り組んでいることがわかります。また、図表①-2をみると、多くの派遣元は派遣元での Off-JT や、派遣先での OJT といった、教育訓練も実施しているとしています。

図表①-1 派遣元が行うキャリア形成支援策

(複数選択、n=961)

営業担当によるキャリア面談	41.9%
社内でのキャリア研修の実施	29.6%
社内カウンセラーによるキャリア面談	22.6%
キャリアに関する情報の提供	18.1%
社外でのキャリア研修の実施	13.4%
社外カウンセラーによるキャリア面談	1.7%
その他	2.6%
実施していない	14.9%

図表①-2 Off-JTとOJTが実施している（実施されている）とする派遣元の割合

(複数選択、n=961)

派遣元が行う Off-JT	81.1%
派遣先での OJT （「実施されている」+「どちらかといえば実施されている」）	66.7%

②派遣労働者のキャリア形成を考える意識は高くない

つぎに、派遣労働者がキャリアにどのようなことを求めているかについてみてみます。派遣元にとってまず問題になることは、派遣労働者の自らのキャリアについて考える意識が十分に高いとは言えない状況にあることです。

図表②に示したように、派遣労働者の主な関心は「雇用や報酬が安定していること」「ワークライフバランス」といった労働条件にあります。それに比べると、キャリア形成にとって大切な専門能力や管理能力を高めること、新しく難しい仕事に挑戦することに対する関心は高くありません。

よって、キャリア形成に向けた支援をより有効に機能させるためには、派遣労働者がキャリアについて考える意識を高めることが重要であると考えられます。

図表② 派遣労働者が仕事に求めていること

(複数選択、n=1000)

雇用や報酬が安定していること	56.7%
ワークライフバランス	44.6%
自分の裁量で仕事が進められること	23.6%
専門性を高めること	13.3%
仕事をととして社会貢献すること	11.3%
新しいことに挑戦すること	10.8%
組織を管理する能力を高めること	5.8%
難しいことに挑戦すること	3.8%
その他	1.2%

③派遣労働者の能力評価の実施と、派遣先の選定に向けた能力評価の活用

派遣労働者が、「仕事に就く⇒仕事の経験を通して能力を高める⇒より高度な仕事に就く」といったことを継続的にを行い、キャリアを形成していくためには、派遣元による、「派遣労働者が能力を発揮できる派遣先を確保する」等のキャリア形成に向けた支援が大切になります。

この支援を行うには、まず派遣労働者の能力を適切に評価することが重要です。しかし、図表③-1をみると、多くの派遣元は派遣労働者の評価に課題を抱えているとしています。例えば、派遣先で就業しているために派遣労働者の評価が難しいこと、評価者によって評価のバラツキが大きいこと、評価結果に対する納得を得ることが難しいことが主要な課題となっています。

図表③-1 派遣労働者の能力評価における課題

(複数選択、n=961)

派遣先によって評価情報が異なるため、評価基準への当てはめが難しい	36.1%
派遣先の業務を通して向上した能力を評価することが難しい	28.7%
派遣元の評価者によって評価にバラツキがある	23.5%
評価結果への納得を得ることが難しい	17.2%
評価結果を派遣労働者にフィードバックする機会が不足している	12.8%
派遣元社員と評価の整合性をとるのが難しい	9.7%
派遣先から評価への協力を得られない	7.0%
その他	2.0%
特に問題はない	29.7%

また、図表③-2をみると、多くの派遣元は「能力評価を実施している」としていますが、その「能力評価を実施している」派遣元のなかで、評価結果が派遣先の選定に活用できている割合が半数に達していません。

派遣元は、「派遣労働者が能力を高めたら、その能力が発揮できる派遣先を確保する」というキャリア形成に向けた支援に対し、能力評価を十分に活用できていないという現状にあります。

図表③-2 派遣先選定における能力評価の活用状況

(複数選択、n=961)

能力評価を実施している	78.9%
そのうち、評価を派遣先選定に活用している （「活用できている」+「どちらかといえば活用できている」）	46.2%

④能力開発を行う機会の活用の促進

派遣労働者のキャリア形成に向けた支援を効果的に行うには、派遣労働者が能力開発に取り組むことを支援することが大切です。

能力開発の主な手段には、Off-JTやOJTといった教育訓練があり、図表①-2の通り、Off-JTについては既に多くの派遣元で実施がされています。

派遣労働者のキャリアに寄り添うのは雇用主である派遣元であり、派遣期間での派遣労働者とのコミュニケーション等を通じて、教育訓練の効果は大きく変わってくると考えられます。

教育訓練を受講するモチベーションを向上させるための工夫や、派遣労働者のキャリアにあわせた訓練の拡充・提案を行うことを通じて、派遣労働者による能力開発を行う機会の更なる活用を促進できると考えられます。

1-3. キャリア形成を支援する上での課題

派遣元がキャリア形成に向けた支援を行うにあたっては、

- キャリア形成を直接支援する取組を行うこと
 - 派遣労働者の雇用管理の基盤となる人事制度を整備・見直しする
- といった課題が考えられます。

これまで説明してきた現状も踏まえると、キャリア形成を直接支援する取組として、例えば、

- 派遣労働者のキャリア形成への意識を高める
- 派遣労働者のキャリア形成の計画を作る
- 派遣労働者の能力開発を行う

といった取組が重要であり、これらの取組を効果的に進める上では、基盤となる仕組みを工夫することが大切です。

そこで、これらのキャリア形成を直接支援する取組や、その基盤となる仕組みを工夫することを中心に解説しますが、取組にあたっては、

- 派遣労働者の評価や能力の向上に応じた派遣先の選定を行うこと
 - キャリア形成に向けた支援を効果的に行うための取組を派遣労働者に知ってもらう工夫をすること
- も重要なポイントと考えられます。



本事例集で解説する取組

- ✓ キャリア形成を直接支援する取組を行う
 - ① 派遣労働者のキャリア形成への意識を高める
 - ② 派遣労働者のキャリア形成の計画を作る
 - ③ 派遣労働者の能力開発を行う
- ✓ 派遣労働者の雇用管理の基盤となる人事制度を整備・見直しする

第2章

派遣労働者のキャリア形成支援 に向けた取組の考え方

どのような取組が派遣労働者のキャリア形成に
資するのか、取組はどのような手順で進めるのかの
基本となる考え方について解説しています。

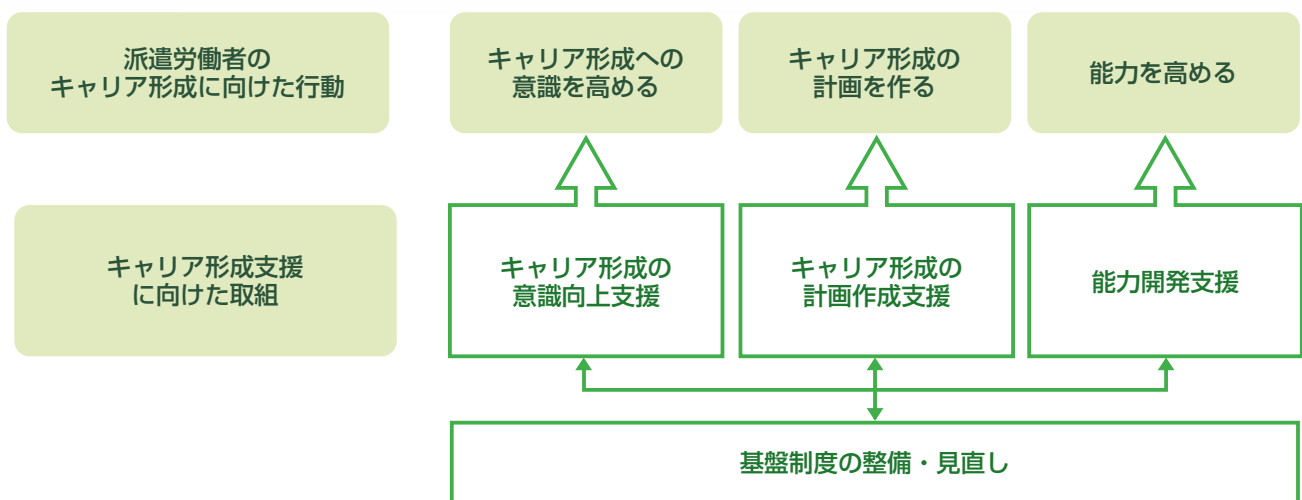
2-1. 派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組とは

派遣元が、派遣労働者のキャリア形成を支援するには、2つの取組が重要です。

第一は、キャリア形成に直接かかわる取組です。派遣労働者のキャリア形成をはかるには、その重要性を認識し、「キャリア形成への意識を高める」、そのうえで「自分の強みと弱みを理解し、キャリア形成の計画を作る」、その計画を実現するための「能力を高める」ことが必要になります。それに合わせて派遣元には「キャリア形成の意識向上支援」「キャリア形成の計画作成支援」「能力開発支援」といった「キャリア形成支援」の取組が求められます。

第二は、キャリア形成の段階を示すいわゆる「等級制度」、働きぶりや能力を評価する「評価制度」、評価結果を報酬に反映する「報酬制度」といった基盤となる制度（本資料では、これらを「基盤制度」といいます。）を整えることです。基盤制度が整っていないとキャリア形成支援を効果的に行うことはできません。そこで、それぞれのキャリア形成支援を検討するさいには、必要とする範囲で「基盤制度の整備・見直し」を行うことが重要です。

派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の体系



派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の効果と具体例

取組	取組を通じて実現できること	取組の具体例
キャリア形成の意識向上支援	派遣労働者がキャリア形成の重要性を認識し、自身のキャリアについて考える	○キャリア形成の意識を高めるための研修を行う ●キャリア形成の意欲を高めるために等級制度と連携した賃金制度を整備する ●キャリア形成の意欲を高めるキャリアパスを提示するために基盤制度を整備する
キャリア形成の計画作成支援	派遣労働者が自分の強みと弱みを理解し、キャリア形成の計画を作る	○キャリア形成の計画の作成を支援する ○キャリアコンサルタントとの面談の機会を作る ●自分の強み、弱みを理解できるように評価制度を整備する
能力開発支援	派遣労働者がキャリア形成の計画を実現するために必要な能力開発に取組む	○能力開発上の課題を明確にするために面談の機会を作る ○キャリア形成に資する教育訓練の計画を作成・実施し、派遣労働者への周知・浸透をはかる

（「取組の具体例」のなかの●印は基盤制度にかかわる取組、○印はそれ以外の取組を示しています）

2-2. キャリア形成支援に向けた取組の進め方

派遣元が派遣労働者のキャリア形成を支援するには、次の手順を踏みます。

- ① 派遣労働者のキャリア形成とその支援の現状を分析し、キャリア形成について何を実現したいのか（実現したい「目標」）を決めます（STEP 1）。
- ② 「キャリア形成の意識向上支援」「キャリア形成の計画作成支援」「能力開発支援」のなかから、「目標」を実現するうえで有効な取組を選択します。また、必要に応じて「基盤制度の整備・見直し」も選択します（Step2）。
- ③ 選択した取組について、「取組の検討」「取組の実施」の段階を踏んで取組を進めます（Step3 と Step4）。

基本的な取組手順

STEP 1	現状分析と 目標設定	キャリア形成と支援の現状を分析し、実現したい「目標」を決定する
STEP 2	取組の選択	STEP 1 で決定した「目標」を実現するうえで有効な取組を選択する
STEP 3	取組の検討	STEP 2 で把握された課題を解決し、「目標」を実現するための具体的な取組を検討する
STEP 4	取組の実施	STEP 3 で検討した取組を実施する

2-3. 本事例集の特徴～重視する取組の内容～

これまでキャリア形成支援に向けた3つの取組とその進め方の基本的な考え方について解説しました。それを踏まえて、第3章「派遣労働者のキャリア形成に向けた取組の進め方」では、どのような場合にどの取組を選択すべきか、各取組の内容と手順、取組を進めるにあたって注意すべきポイントを解説します。第4章「派遣労働者のキャリア形成に向けた取組事例」では、実際に派遣労働者のキャリア形成支援に向けて取組んだ企業の取組事例を紹介します。

そのさいに重視していることがあります。前頁の「取組の具体例」で示したように、ある取組をとっても、その具体的な方法は「研修をする」「面談の機会を作る」「賃金制度を整備する」等多様です。

また、キャリア形成に向けた支援が効果的に機能するうえで基盤制度のあり方がたいへん重要です。

そこで、基盤制度にかかわるところも踏まえて、第3章では、取組の進め方を整理するとともに、第4章では、実際の取組事例を掲載しています。この点に本事例集の特徴があります。



第3章

派遣労働者のキャリア形成支援 に向けた取組の進め方

派遣労働者のキャリア形成に向けた取組について、
「取組の手順とポイント」を具体的に解説しています。

解説の構成

第3章では、第2章の「派遣労働者のキャリア形成支援に向けた取組の考え方」(P7)のなかで示した3つのキャリア形成支援に向けた取組について、「どのような手順で取組を進めるのか」、「そのさいのポイントは何か」を「基本的な取組手順」(P8)に沿って具体的に解説します。

その解説はつぎの構成になっています。

- ① **STEP1** 「現状分析と目標設定」は3つの取組に共通する部分なので一括して解説します。
- ② **STEP2** 「取組の選択」では、**STEP1** で設定された目標に応じてどのような場合に、どの取組を選択するかを解説します。
- ③ **STEP3** 「取組の検討」では、「キャリア形成の意識向上支援」「キャリア形成の計画作成支援」「能力開発支援」のそれぞれの取組ごとに手順やポイントを具体的に解説します。
- ④ **STEP4** 「取組の実施」は3つの取組に共通する部分なので一括して解説します。

取組手順		解説ページ
STEP 1	現状分析と目標設定	P 11
STEP 2	取組の選択	P 12
STEP 3	取組の検討 キャリア形成の意識向上支援	P 13
	キャリア形成の計画作成支援	P 14
	能力開発支援	P 15
STEP 4	取組の実施	P 16

STEP 1

現状分析と目標設定

STEP 1	現状分析と目標設定
STEP 2	取組の選択
STEP 3	取組の検討
STEP 4	取組の実施

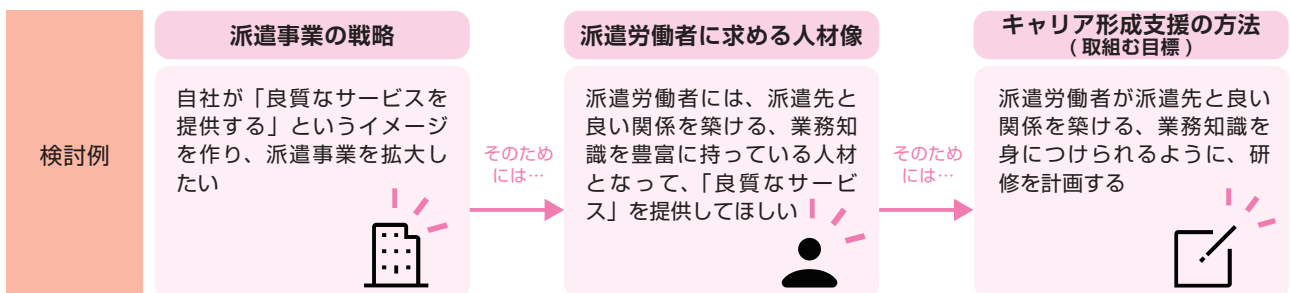
■ ここでは、キャリア形成支援に係る現状を分析し、今後実現したい目標を設定します。

■ 検討の進め方

- ① 「派遣事業を今後どのように展開するのか」を検討し、それを実現するために派遣労働者に求める「人材像」や「キャリア形成の仕方」を明確にします。
- ② 派遣労働者の能力やキャリア形成の現状を分析したうえで、派遣労働者に求める「人材像」や「キャリア形成の仕方」を実現するために何が課題になるかを明確にします。
- ③ 派遣労働者に対するキャリア形成支援の取組を整理し、②で明確になった課題に対応できているかを検討します。対応できていない場合には、その課題を解決することが目標になります。なお次の STEP2 では、この目標に合わせて取組を選択します。

■ 検討のポイント

キャリア形成支援の方法を検討するにあたって大切なことは、派遣労働者に将来どうなってほしいのか、つまり「派遣事業をどうしたいのか」、それを実現するために「派遣労働者にどのような能力をもつ人材になってほしいのか（つまり人材像）」を明確にすることです。派遣労働者の能力やキャリアの現状を分析しても、人材像が明確になっていないと「どのようなキャリアを形成してほしいのか」、「何の能力が足りないのか」を正しく把握できず、効果的な支援方法を策定することは難しいと考えられます。



事例 D 社

→ P 26

「派遣労働者に意識してほしい行動」に基づく評価制度の構築を取組む目標とする

同社は派遣労働者が派遣先で良質なサービスを提供し、派遣先の信頼をえることで派遣事業の拡大をはかるとの事業戦略を立て、それに対応して「派遣労働者に求めること」を体系化し人材像を明確にした。そのうえで派遣労働者が「派遣労働者に意識してほしい行動」を意識して、自らの行動を変えることができるように、「派遣労働者に意識してほしい行動」の観点から派遣労働者を評価する仕組みを整備することを取組の目標とした。

事例 F 社

→ P 30

派遣先と派遣労働者にメリットのある派遣事業を目指し、派遣労働者が派遣先・派遣元の業務目標を踏まえた個人目標を達成することを目標とする

同社は派遣労働者と派遣元の双方がメリットを感じられるサービスを提供することを事業戦略としている。そこで、派遣先が設定する業務目標と派遣元で設定する業務目標を踏まえて、派遣労働者に個人目標を設定させる仕組みとした。さらに、定期的に派遣労働者との面談を設け、目標の達成具合を確認することで、派遣労働者が派遣元、派遣先、派遣労働者自身の目標に沿って行動することを促すことを取組の目標とした。

事例 I 社

→ P 36

「入職から3年後の人物像」に向けて、派遣労働者のスキルを向上することを取組む目標とする

同社は派遣労働者を派遣先に直接雇用してもらうことを派遣事業の方向性の一つとしている。そこで、派遣先が派遣労働者に求める能力要件に基づいて「入職から3年後の人物像」を設定した。そのうえで、「入職から3年後の人物像」を実現するために、入職からの3年間で必要なスキルを身につけられる研修計画を作成することを取組の目標とした。

STEP 2

取組の選択



■ STEP1 では、派遣労働者のキャリア形成をどのように支援したいかの目標を設定しました。ここでは、その目標に合わせて取組を選択します。

■ 取組を選択するにあたっては、「各取組はどのような目標に対応しているのか（取組む目標）」、「取組によって何が達成できるのか（目的）」を理解しておくことが大切です。

キャリア形成の意識向上支援 → P 13

〔目的〕

派遣労働者がキャリアの重要性を認識し、自身のキャリア形成に向けて自発的に行動する

「取組む目標」の例

- ・ 派遣労働者がとれるキャリアパスを明確にする
- ・ キャリアアップすると、どのような業務に就き、どの程度の報酬をえることができるかを見える化する
- ・ 派遣労働者がキャリアに関する相談を積極的に行うことができるようにする

キャリア形成の計画作成支援 → P 14

〔目的〕

派遣労働者が希望するキャリアと現状のギャップを認識し、自らキャリア形成の計画作成に取組む

「取組む目標」の例

- ・ 個々の派遣労働者が将来にむかって、どのようなキャリアを積むことができるのかを明示する
- ・ 個々の派遣労働者がキャリアアップを実現するには、どのような能力を身につける必要があるか、どのような業務に就く必要があるかを明示する
- ・ 派遣労働者が自らが希望するキャリアについて、希望を伝えられるようにする

能力開発支援 → P 15

〔目的〕

派遣労働者がキャリア形成のための能力開発ニーズを認識し、自発的に能力開発に取組む

「取組む目標」の例

- ・ 個々の派遣労働者が現在の能力を把握できる仕組みを整備する
- ・ 個々の派遣労働者がキャリアアップするために身につける必要がある能力を見える化する
- ・ 自社が求める能力やスキルに対応する教育訓練の体制を整備する
- ・ 派遣労働者が自発的に能力開発に取組むことができるようにする

STEP 3

「取組の検討」キャリア形成の意識向上支援

STEP 1	現状分析と目標設定
STEP 2	取組の選択
STEP 3	取組の検討
STEP 4	取組の実施

取組手順と取組のポイント

手順1 キャリア形成への意識の現状を確認する

- キャリア意識の現状を確認する方法としては以下のことが考えられます。
 - ①派遣労働者との面談を通して確認する。
 - ②派遣労働者からのキャリア相談や教育訓練の利用状況から確認する。

事例 H 社

→ P 34

派遣労働者からのキャリアに関する自発的な発信が少ないことから、キャリア意識の低いことを確認

同社では、派遣労働者の業務状況を確認するために、定期的に派遣労働者との面談機会を設けている。現在の担当業務における困りごととともに、今後挑戦したい業務等について確認しているが、派遣労働者から自発的に希望や考えが発信されることはなく、派遣労働者のキャリア形成に対する主体性の低さを課題に感じている。

手順2 課題を確認し、対策を検討する

- キャリア形成の意識が高くない原因を確認し、それを解決するための対策を検討します。
- 主要な原因と対策としてつぎのことが考えられます。

キャリア形成の意識が高くない原因

対策（例）



派遣労働者

将来のキャリアをイメージできない

キャリア形成の道筋を示すキャリアパスの仕組みを整備する

高い処遇を得るにはキャリア形成が必要であるとの認識が薄い

等級制度を整備し、そのなかでキャリアアップする（つまり等級が上がる）と、どの程度の処遇が得られるかを明示する

どうすればキャリア形成できるかが分からない

等級制度を整備し、どのような能力を身につけ、どのような業務につくと等級が上がるかを明示する

キャリア形成の大切さについて十分に説明されていない

派遣労働者との面談のなかでキャリアについて相談するようにする、キャリア研修を行う

事例 B 社

→ P 22

事業戦略に必要な人材像を派遣労働者に伝えるために、キャリアコースと等級制度を整備

同社では、事業を拡大するためにはマネジメント職、技術職、現場管理職の3通りの人材を育成する必要があると考えている。そこで①マネジメント職、技術職、現場管理職に対応する3つのキャリアコースを設定する、②各キャリアコースのなかに複数の等級を設定する、③各等級で求められる能力等の要件を定めることによって、同社が求める人材像を明確にするとともに、派遣労働者が将来のキャリアをイメージできるようにした。

事例 D 社

→ P 26

各等級で求められる職務を明確にすることでキャリアイメージを具体化する

同社では、各等級で求められる業務の内容を明示することで、派遣労働者がキャリアアップするためには何が求められるかをイメージできるようにした。

STEP 3

「取組の検討」キャリア形成の計画作成支援



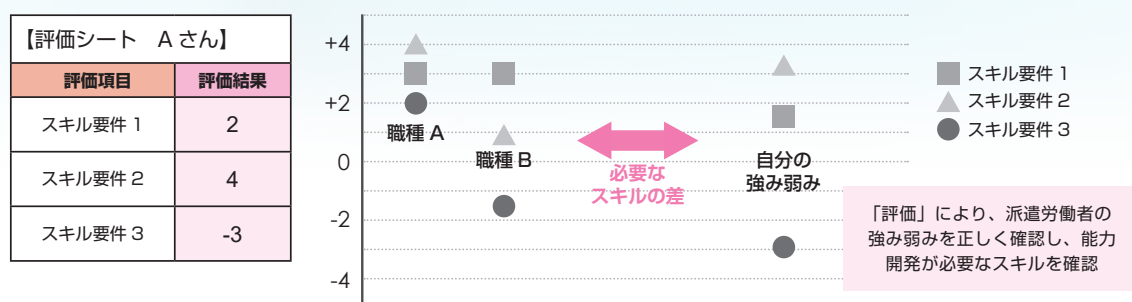
取組手順と取組のポイント

手順1 評価制度の現状を確認する

- 派遣労働者がキャリア形成の計画作成するうえで最も難しいことは、「自分の強みと弱み」を正しく理解することが難しいことで、その背景には派遣元での評価制度が整備されていないことがあります。したがって、キャリア形成に対する支援には多様な方法がありますが、**評価制度を整備することが最も重要な取組**になります。

- 手順①では、評価に関する制度が整備されているか、確認します。

【参考：「評価」と「強み弱み」の関係性（イメージ図）】



手順2 評価制度を整備する

- 派遣元は、派遣労働者を評価するうえで「派遣先で就業しているために評価が難しいこと」、「評価者によって評価のバラツキが大きいこと」、「評価結果に対する納得感を得ることが難しいこと」が主要な課題であるとしています（この点についてはP.4の図表③-1を参照してください）。評価制度はこれらの課題に対応する方向で整備される必要があります。

- 評価制度を整備するさいは、以下の点がポイントとなります

- ✓ 評価基準を明確にすること、評価基準を明確にするさいに、自社の事業戦略に基づいて人材像を明確にし、それに合わせて評価項目を決めることがポイントです。

事例 **E 社** → P 28

評価項目を明確にし、評価に対する納得感の向上をはかる

同社では、派遣労働者に求めることを「会社業績への貢献」「担当業務に紐づく評価項目」「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」の4つの要素にまとめ、それらを評価項目とする評価制度を作成した。

- ✓ 評価が公正に行われ、評価結果に対する派遣労働者の納得感を得るための評価の手続きを整備することがポイントです。派遣労働者の納得感を得るためには、評価面談をしっかりと行うことがとくに重要です。また派遣労働者が自己評価を行い、その結果をもって面談する方法も納得感を得るうえで有効です。

事例 **E 社** → P 28

自己評価に基づく評価面談を通して評価を決定することで、評価への納得感の向上をはかる

同社では、派遣労働者が「自己評価シート」に記入し、それに基づいて評価面談を行い評価を決めるという評価手順をとることで、評価の透明性を上げ、派遣労働者の納得感の向上を図っている。

- ✓ 派遣労働者の評価を行う上で派遣先からの評価情報は重要です。しかし、派遣先から評価情報を得るには難しい点が多くあるので、評価シートを整備する等の工夫を行うことがポイントとなります。

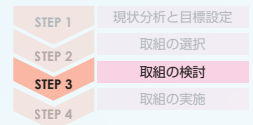
事例 **C 社** → P 24

派遣先が記入する評価シートを作成し、評価精度の向上をはかる

同社では、自社で運用している評価シートを参考に、「派遣先評価シート」を作成。これにより、派遣先の評価情報を評価項目に沿って体系的に収集することができるようになり、評価の精度が向上すると考えている。

STEP 3

「取組の検討」能力開発支援



取組手順と取組のポイント

手順1 能力開発の現状を確認する

- 自社の能力開発の現状を以下の視点から確認することが必要です。取組が十分でない場合には、それに合わせて以下に示す「手順②」に示す取組を行う必要があると考えられます。

- ① 自社が求める人材像とそれに対応する能力等の要件が明確になっているか
- ② 能力等の要件に対応する教育訓練の体制が整備されているか
- ③ 派遣労働者のキャリア形成をはかるための能力開発における課題が明確になっているか
- ④ 派遣労働者が能力開発に取組むことを支援する仕組みが整備されているか

手順2 能力等の要件を明確にする

- 能力等の要件を明確にするには、①事業戦略に基づいて人材像を明確にする、あるいは②業務で求められる能力等を明確にする、との手順を踏むことが必要です。

事例 **I 社** → P 36

「入職から3年後の人物像」に向けて、派遣労働者のスキルを向上することを取組む目標とする

同社は派遣労働者を派遣先に直接雇用してもらうことを派遣事業の戦略の一つとしている。そこで、派遣先が派遣労働者に求める能力要件に基づいて「入職から3年後の人物像」を設定した。

手順3 教育訓練の体制を整備する

- 効果的な教育訓練の体制を整備するには、派遣労働者に求める能力等の要件と結びついた内容とする必要があります。

手順4 派遣労働者の能力開発における課題を把握する

- 個々の派遣労働者の能力開発における課題を把握するには、現状の能力を把握することが必要です。そのためには評価結果を活用する、派遣先から情報を収集する等の方法が考えられます。

事例 **G 社** → P 32

派遣労働者、派遣先へのヒアリングを通じて能力開発における課題を明確化

同社では、派遣先へのヒアリング等を通じて派遣労働者の能力開発における課題を把握し、研修に反映している。

手順5 派遣労働者が能力開発に取組むことを支援する仕組みを整備する

- そのためには①派遣労働者が受講できる研修を周知する、②派遣労働者が能力開発ニーズに合った研修を選べるようにする、③派遣労働者の研修受講を促進する仕組みを整備する等の方法が考えられます。

事例 **G 社** → P 32

習得が求められるスキルに合わせた研修リストの作成

同社では、派遣労働者が適切な研修を受講できるように、習得が求められる能力やスキルに対応する研修をリスト化し周知した。

事例 **H 社** → P 34

研修受講、資格取得を昇格の要件とし、能力開発を促進

同社は、研修の受講や資格の取得を昇格の要件とし、派遣労働者が能力開発に積極的に取組むことを促進した。

STEP 4

「取組の実施」



取組手順と取組のポイント

■ STEP4 では、STEP3 で検討した取組を実施します。検討してきた取組を効果的に進めるためには、以下のような注意すべきことがあります。

POINT 1 社員の納得を得るための対策を打つこと

- 取組が機能するには、派遣労働者が取組を納得して受け入れる必要があります。とくに基盤制度を見直す場合には、派遣労働者に及ぼす影響が大きいので注意が必要です。そのためには以下の対策が有効であると考えられます。
- ・ 社員説明会や個別面談等を通じて、派遣労働者に取組の内容を事前に説明する。
 - ・ 取組を検討するさいに、派遣労働者の意見を聞く機会を設ける。
 - ・ 派遣労働者が取組の検討に参加できるようにする。

事例 B 社 → P 22

社員が参加する会議でキャリアコースの見直しを検討

同社では、派遣労働者のキャリアへの希望に応えるためにキャリアコースの見直しを行った。その検討は経営層と全社から募った希望者からなる会議で行われた。

POINT 2 実施状況を検証して改善に結びつけること

- 取組が継続的に機能するには、取組の実施状況を点検し、取組の改善に結びつけることが大切です。点検にあたっては次のことがポイントになります。
- ・ 取組がどの程度有効に機能したかを確認するために、派遣労働者のキャリア形成への取組の変化を点検し、取組の内容の改善につなげる。
 - ・ 取組の実施に要した費用や手間を調べ、取組がどの程度持続可能であるのかを点検し、取組の実施方法の改善につなげる。

参考情報

派遣労働者の評価において最も重視している要素について、本事業の派遣元を対象としたアンケートでは、約4割の派遣元が派遣労働者の評価において、「態度・意欲・勤怠」や「職務遂行能力」を最も重視していると回答しました。

図表④ 派遣元が派遣労働者の評価において最も重視している要素

(n=961)

態度・意欲・勤怠	43.5%
職務遂行能力	39.2%
仕事の成果	11.3%
職業経験・経験年数	4.2%
仕事の難易度	1.0%
その他	0.7%

アンケート調査概要

派遣元アンケート

実査時期 2021年6月3日(木)～8月4日(水)

実施方法 派遣元 10,000社を無作為抽出して実施

有効回答数		961件(回収率: 12.9%)	
派遣元の属性	派遣労働者数 (2021年4月時点)	・ 1,000人以上 1% ・ 500～999人 1% ・ 300～499人 1% ・ 100～299人 7% ・ 50～99人 10% ・ 49人以下 81%	派遣労働者の主たる雇用形態 ・ 有期雇用・フルタイム 22% ・ 有期雇用・パートタイム 5% ・ 無期雇用・フルタイム 71% ・ 無期雇用・パートタイム 2%
	派遣人数の多い業務内容	・ 管理的職業 2% ・ 専門的・技術的職業 52% ・ 事務的職業 8% ・ 販売の職業 2% ・ サービスの職業 6% ・ 保安の職業 0% ・ 農林漁業の職業 0% ・ 生産工程の職業 13% ・ 輸送・機械運転の職業 2% ・ 建設・採掘の職業 2% ・ 運搬・清掃等の職業 7% ・ その他 7%	

派遣労働者アンケート

実査時期 2021年8月24日(火)～8月26日(木)

実施方法 派遣労働者を対象に Web 経由で実施

有効回答数		1,000件	
派遣労働者の属性	派遣元の従業員数	・ 1,000人以上 9% ・ 500～999人 2% ・ 300～499人 3% ・ 100～299人 8% ・ 30～99人 8% ・ 29人以下 6% ・ わからない 64%	雇用形態 ・ 有期雇用・フルタイム 51% ・ 有期雇用・パートタイム 7% ・ 無期雇用・フルタイム 39% ・ 無期雇用・パートタイム 3%
	従事している業務内容	・ 管理的職業 1% ・ 専門的・技術的職業 7% ・ 事務的職業 35% ・ 販売の職業 4% ・ サービスの職業 7% ・ 保安の職業 0% ・ 農林漁業の職業 0% ・ 生産工程の職業 19% ・ 輸送・機械運転の職業 1% ・ 建設・採掘の職業 1% ・ 運搬・清掃等の職業 8% ・ その他 17%	

MEMO

[illegible]

第 4 章

派遣労働者のキャリア形成に向けた取組事例

実際に派遣労働者のキャリア形成に向けた取組を行う派遣元が、どのような問題意識や目的の下で取り組んでいるのか、取組においてどのような工夫をしたのか、また、取組を通じてどのような効果を期待しているのかを紹介しています。

事例掲載企業一覧

取組内容	企業	所在地	主な派遣先業務	派遣労働者の 主な雇用形態	派遣元の 労働者数	派遣労働者数	P
キャリア形成の 意識向上支援	A	宮城県	サービスの職業	有期雇用・ フルタイム	75人	30～49人	21
	B	神奈川県	専門的・ 技術的職業	無期雇用・ フルタイム	約50人	9人以下	22
キャリア形成の 計画作成支援	C	東京都	専門的・ 技術的職業	無期雇用・ フルタイム	103人	30～49人	24
	D	東京都	サービスの職業	有期雇用・ フルタイム	8人	9人以下	26
	E	愛知県	専門的・ 技術的職業	無期雇用・ フルタイム	15人	9人以下	28
	F	広島県	生産工程の職業	無期雇用・ フルタイム	105人	10～29人	30
能力開発支援	G	千葉県	生産工程の職業	有期雇用・ フルタイム	約70人	50～99人	32
	H	神奈川県	専門的・ 技術的職業	無期雇用・ フルタイム	7人	9人以下	34
	I	福井県	事務的職業	有期雇用・ フルタイム	約270人	100～299人	36
	J	大阪府	専門的・ 技術的職業	無期雇用・ フルタイム	約50人	9人以下	38

※ 事例掲載企業は、すべて「労使協定方式」です。

MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

サービスの職業

キャリア形成の
意識向上支援

A 社

派遣先のニーズに応えるため業績を重視した等級制度を設計する

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	宮城県
派遣労働者数	30 ～ 49 人	主な派遣業務	サービスの職業
派遣労働者の雇用形態	有期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	75 人

取組ポイント

- 派遣先のニーズに応えるために、業績を重視した等級制度を設計する

取組の背景

- 同社の主な派遣業務は、携帯電話販売等のサービス業務であり、派遣労働者は商品知識を学習し、販売目標を達成することが求められる。同社は、派遣労働者のキャリアアップを支援したいと考えているが、派遣労働者の在籍期間が必ずしも長期間ではないことから、同社内でのキャリアパスを考える派遣労働者は限られる。そこで、派遣労働者のキャリアアップが可能なキャリアパス（＝等級制度）を検討することとした。

取組の内容

派遣先のニーズを反映した等級制度を設計する

- 派遣先は、派遣労働者に販売の数値目標を達成することを求めているため、個人業績と、商品についての理解の度合いを等級の基準に取り入れることとした。
- また、派遣労働者の在籍期間が必ずしも長期間ではない傾向があるため、業績等に基づいて昇格を行うことで、派遣先のニーズに応えることができる能力をもつ派遣労働者が早期にキャリアアップできるようにした。これにより、派遣先のニーズに応えることができる派遣労働者が同社に定着することを期待している。
- 等級は、現在雇用している派遣労働者の上位 10% 程度が該当する 1 等級、それに次ぐ上位 20 ～ 30% 程度が該当する 2 等級、それ以下が該当する 3 等級に区分することとし、派遣元の評価について等級にあわせて見直す予定である。

等級	等級定義		該当する 派遣労働者の割合
	業績	商品に関する知識	
1	・派遣元もしくは派遣先の売上ランキングにおいて、3 か月以上、上位 30% 以内に該当	・商品に関する知識の派遣元でのテストの正答率 70% 以上	10%
2	・派遣元もしくは派遣先の売上ランキングにおいて、3 か月以上、上位 30% 以内に該当	・商品に関する知識の派遣元でのテストの正答率 70% 以上	20 ～ 30%
3	—	—	60 ～ 70%

取組をふまえた今後への期待

- 今後、派遣事業を拡大するにあたり、派遣労働者に求める能力要件等を明確にし、併せて、派遣労働者がキャリアアップできる制度を整備していきたい。



派遣元の声

「昇格基準が明確になったので、派遣労働者には、自分の希望するキャリアを実現することが同社で可能かを考え、自分に合ったキャリアを選択してほしい」

専門的・技術的職業

キャリア形成の
意識向上支援

B 社

事業戦略に必要な人材像を派遣労働者に伝えるために、キャリアコースと等級制度を整備

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	神奈川県
派遣労働者数	9 人以下	主な派遣業務	専門的・技術的職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	約 50 人

取組ポイント

- 派遣労働者のキャリア形成ニーズに応じて複数のキャリアコースを設置する
- 等級を賃金と紐づけ、派遣労働者のキャリアアップのモチベーションの向上をはかる

取組の背景

- 同社は、派遣労働者を正社員（無期雇用・フルタイム）として雇用している。そのため、派遣労働者には同社での長期的なキャリア形成を希望してほしいと考え、派遣労働者のライフとワークの双方を支援していきたいという方針を持っている。また、長期的なキャリア形成を考えるにあたっては、専門的・技術的スキルを習得するのみでなく、管理職以上は、現場業務だけでなく、派遣元の組織マネジメント等にも関与してほしいと考えている。
- しかし、同社は、業務におけるモチベーションの低い派遣労働者について、将来のキャリアイメージを明確に持てないのではないかと感じている。キャリアイメージを明確に持てない背景には、将来の生活を具体的にイメージできていないことがあると考え、これまでも結婚、育児、子どもの教育等のライフイベントを含めたライフプランについて考えてもらう等の支援をしてきたが、あまり効果はあがらず、派遣労働者が自身のキャリアを明確化させる取組が必要であると考えているにいたった。
- 同社は、専門的・技術的スキルとともに調整能力等の管理的能力が重要であると考えているが、派遣労働者が主に専門的・技術的スキルの習得に関心があるため、同社と派遣労働者が求めるキャリアにはギャップがあった。そのため、派遣労働者のニーズに即したキャリアコースを提供できておらず、同社でのキャリアアップをイメージしにくいと感じ、派遣労働者の離職につながっていた。また、同社では派遣労働者を管理職として登用したいと考えているが、マネジメントに関心を持つ派遣労働者が少なく、管理職の登用までいたるケースは多いとは言えない状況にある。

取組の内容

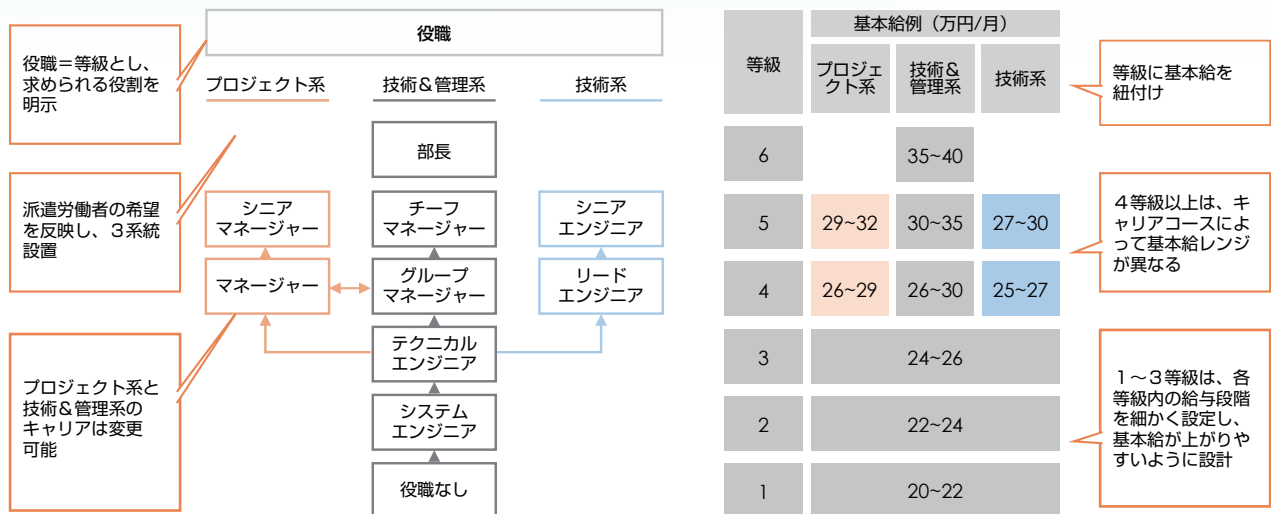
派遣労働者のキャリア形成へのニーズに応じて、複数のキャリアコースを設置

- 2019 年頃に、派遣労働者のキャリアへの希望に応えるため、キャリアコースの見直しを行った。その検討は、経営層に加え、全社から募った希望者によって行われた。3 か月間で 6 回程度の会議を重ね、専門技術に特化して磨きをかけていくキャリアコース（技術系）、プロジェクトの管理等を担うキャリアコース（プロジェクト系）を設置することとした。
- 一方で、同社は派遣労働者から管理職を育成したいと考えているため、管理職の役割を担うキャリアコース（技術&管理系）も併せて設置した。また、プロジェクト系と技術&管理系のキャリアコースは相互に変更可能とした。組織マネジメントに関心のある派遣労働者が少ないため、技術&管理系に進んでも、プロジェクト系に変更可能であることを示すことで、技術&管理系に進むことへの抵抗感を軽減する。また、プロジェクト系のキャリアコースでプロジェクトの管理を担う派遣労働者が、全社的な組織マネジメントに関心を持った場合に、技術&管理系への変更を積極的に受け入れられるようにするための対応である。
- 部長職以上の社員には現場業務に係る専門技術だけでなく、組織マネジメントの視点を持ってほしいと考えているため、部長職以上を目指す社員は、「技術&管理系コース」に進むことでそのキャリアイメージが達成できる仕組みとした。

取組の内容

等級を賃金と紐づけることで、派遣労働者のキャリアアップの意識の向上をはかる

- 基本給は等級に紐づくレンジ給を導入した。それによって派遣労働者は将来のキャリアを具体的にイメージしやすくなるとともに、「頑張ったら報われる」と感じることができるよう、キャリアについて前向きに考え、自身の目指すキャリアの実現に向けて意欲的に行動することが期待できる。
- さらに、派遣労働者に管理職以上を目指すモチベーションを持ってもらうために、管理職以外の3等級と管理職の4等級の基本給レンジを重複させないことで、一定水準以上の基本給を目指すには管理職になることが必要であることを示した。
- また、若年層の派遣労働者に将来への期待感を持たせたいと考え、短いサイクルで待遇が上がる実感を持たせるため、下位等級では等級内の給与段階を細かく設定した。



取組をふまえた今後への期待

- 等級と待遇の対応が明確になったことで、派遣労働者は将来のキャリアを具体的にイメージしやすくなり、キャリアについて前向きに考え、自身の目指すキャリアの実現に向けて、意欲的に業務にあたるとともに、能力開発を行う機会を積極的に活用することが期待できる。
- 派遣労働者は、会社の期待する役割を理解した上でキャリアコースを選択する、あるいは自身のキャリアの形成ニーズに合わせてキャリアコースを選択することで同社に定着するとの効果が期待できる。
- キャリアコースを明確にしたことで、経営の考え方や組織文化を派遣労働者に明示することができるようになった。



派遣元の声

「派遣労働者には、将来のキャリアイメージを具体的に持たうえて、希望するキャリアを実現することが可能かを検討し、自分にあった選択肢を選んでほしい」

専門的・技術的職業

キャリア形成の
計画作成支援

C 社

派遣先が記入する派遣先評価シートを作成することで、
派遣先の評価を体系化

企業情報

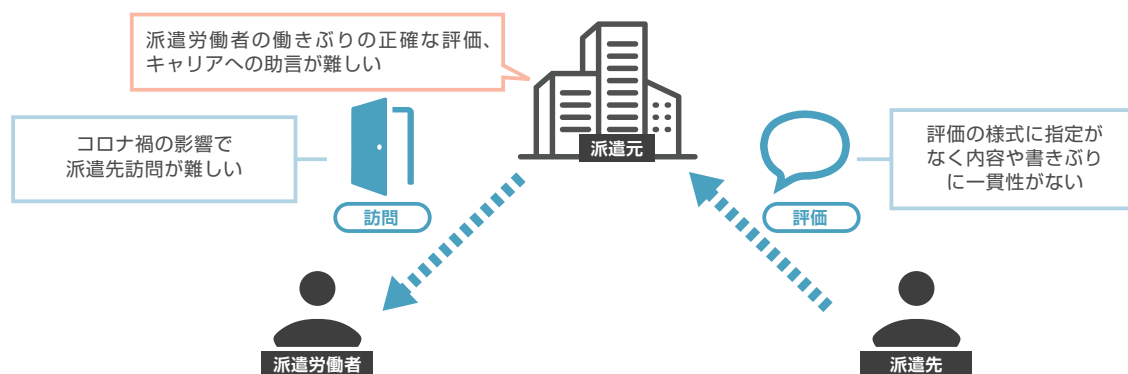
待遇決定方式	労使協定方式	所在地	東京都
派遣労働者数	30～49人	主な派遣業務	専門的・技術的職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	103人

取組ポイント

- 派遣先が記入する派遣先評価シートを作成する
- 派遣先評価シートは、記入項目数を調整する等して、記入に係る派遣先の負担を軽くする
- 派遣先評価シートには、自由記述欄を設け、派遣先での派遣労働者の働きぶりを包括的に把握する

取組の背景

- 同社は、派遣労働者とのコミュニケーション機会を充実させる取組を行い、その結果、派遣労働者の帰属意識や定着性を高め、成果をあげてきた。具体的には、①定期的に派遣先を訪問して派遣労働者の働きぶりを確認する、②1か月に2回程度、体調や業務負担等を派遣労働者から報告してもらう、③始業時間前の連絡会で問題を抱えている派遣労働者には声掛けをする等の取組を行っている。しかし、「コロナ禍」の影響で派遣先のリモートワークが進み、派遣労働者の働きぶりが把握しづらくなった。それによって、派遣労働者が働きぶりを「分かってもらえていない」と感じ、モチベーションが低下することを懸念している。
- 派遣労働者の働きぶりは派遣労働者の自己評価と派遣先からの評価を通じて把握していたが、派遣労働者の働きぶりを正確に評価し、強みや弱みを理解し、キャリアに対して助言をするには情報が十分でないと感じていた。特に、派遣先の評価は様式を指定していなかったため、評価の内容が統一されていなかったり、記載ぶりに一貫性がないために、派遣労働者の評価やキャリア形成支援に活用しづらい面があった。それでも、これまでは派遣先を訪問することで働きぶりを直接確認できていたため、派遣先による評価の偏り等は問題になっていなかった。しかし、コロナ禍では派遣先訪問の機会が限られることから、派遣先の評価内容を体系化し、一貫性のある評価情報を得たいと考えた。



取組の内容

派遣先評価シートは、派遣先の負担が軽くなるように工夫

- 同社が、派遣労働者を評価するさいに活用している「業績評価表」に基づいて、新たに「派遣先評価シート」を作成し、派遣先での派遣労働者の働きぶりを体系的に把握することとした。「派遣先評価シート」の評価結果は、派遣労働者の働きぶりを把握し、課題や改善点を派遣労働者にフィードバックするためのものであるため、「派遣先評価シート」は評価者（派遣先）に負担がかからないよう、簡易な作りとした。具体的には、評価項目ごとに簡単な質問に3段階で回答（「A：良好」「B：普通」「C：劣る」）する形式とした。
- しかし、派遣先に試行してもらったところ、3段階の評価では、同社の評価において参考としづらかったことから、評価にメリハリをつけ、より適切に評価するために4段階評価に変更することを検討している。

取組の内容

派遣先評価シートには、評価項目と自由記述欄を設け、派遣労働者の働きぶりを体系的に把握する

- 同社が派遣労働者を対象に用いている「業績評価表」は、業績、意欲・態度、職務能力に関する 14 の評価項目から構成されている。「派遣先評価シート」の作成にあたっては、「業績評価表」の 14 項目を 9 項目にまとめた（「勤務状況」「規律性」「協調性」「積極性」「責任性」「報告」「仕事の迅速さ」「仕事の正確さ」「総合評価」）。
- 「派遣先評価シート」には、以上の 9 項目の定量評価に加え、自由記述のコメント欄を設けた。評価項目だけでは把握できない派遣労働者の働きぶりに関する情報を得ることで、派遣労働者の働きぶりを包括的に把握するためである。

派遣先評価シート

【評価：A = 良好 B = 普通 C = 劣る】

項目	内容	評価
勤務状況	始業時刻、終業時刻をきちんと守っているか 遅刻や私用外出はないか	A B C
規律性	会社の指示命令に正しく従って仕事をしているか 職場のルールをきちんと守っているか	A B C
協調性	他の社員とよく協力協調して仕事をしているか 自分勝手なところはないか	A B C
積極性	与えられた仕事に積極的に取り組んでいるか 仕事に対する熱意、意欲は感じられるか	A B C
責任性	仕事についての責任感があるか 指示された仕事を最後までやり終えているか	A B C
報告	仕事の進捗状況や結果をきちんと報告しているか 報告を怠ることはないか	A B C
仕事の迅速さ	仕事を迅速に処理しているか 必要以上に時間がかかることはないか	A B C
仕事の正確さ	仕事を正確に処理しているか 安心して仕事を任せることができるか	A B C
総合評価	以上を総合的に評価するとどうか	A B C

コメント

取組をふまえた今後への期待

- 派遣労働者の待遇を改善するためには、派遣料金を上げることが必要である。「派遣先評価シート」を活用して派遣先と派遣労働者の働きぶりについての評価をすり合わせることで、派遣料金について派遣先と相談しやすくなる。
- 派遣労働者の働きぶりを体系的に把握することで、派遣労働者の評価の精度を上げることができるとともに、派遣労働者の強みや弱みを正確に把握しキャリア形成につなげることができる。



派遣元の声

「『派遣先評価シート』を用いたことで、派遣先からなんとなく聞いていた派遣労働者の課題をあらためて明確に認識することができた。フィードバック面談等を通じて、派遣労働者に業務や能力の向上に関わる課題を的確に伝えることができると思っている」

サービスの職業

キャリア形成の
計画作成支援

D 社

派遣労働者に求めたい行動を意識してもらうための
評価項目を設定する

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	東京都
派遣労働者数	9人以下	主な派遣業務	サービスの職業
派遣労働者の雇用形態	有期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	8人

取組ポイント

- 派遣先の確保・拡大のため、評価を通じて派遣労働者に派遣先との信頼関係を構築するスキルの向上を意識付ける
- 評価がしやすい3段階評価を活用

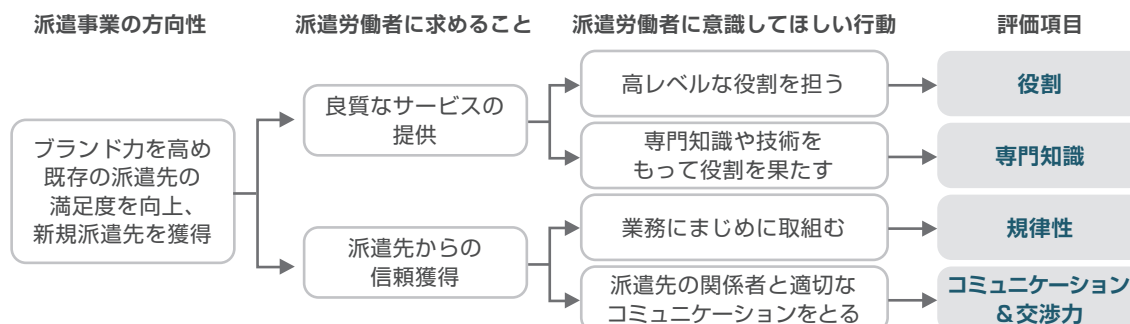
取組の背景

- 同社は、改正労働者派遣法に対応するため、等級制度、評価制度、賃金制度を設計した。しかし、評価の実施や待遇の決定にあたり、制度間の連携に課題を抱えていた。
- そこで、評価を通じて、同社の強みとしている「良質なサービスの提供」「派遣先からの信頼の獲得」に必要な行動を派遣労働者に意識してもらい、自社のブランド力を高めることを目指すため、それらを評価項目に組み込む方向で評価制度を見直すこととした。
- また、これまで、どのように待遇を決めているのかについて、派遣労働者から説明を求められたことが無かったため、派遣労働者を対象とした人事制度の整備が後回しになっていたが、派遣労働者から説明を求められた場合に、より納得感のある説明ができるように準備をする必要があると感じていた。

取組の内容

派遣先の確保・拡大のため、評価を通じて派遣労働者に派遣先との信頼関係を構築するスキルの向上を意識付ける

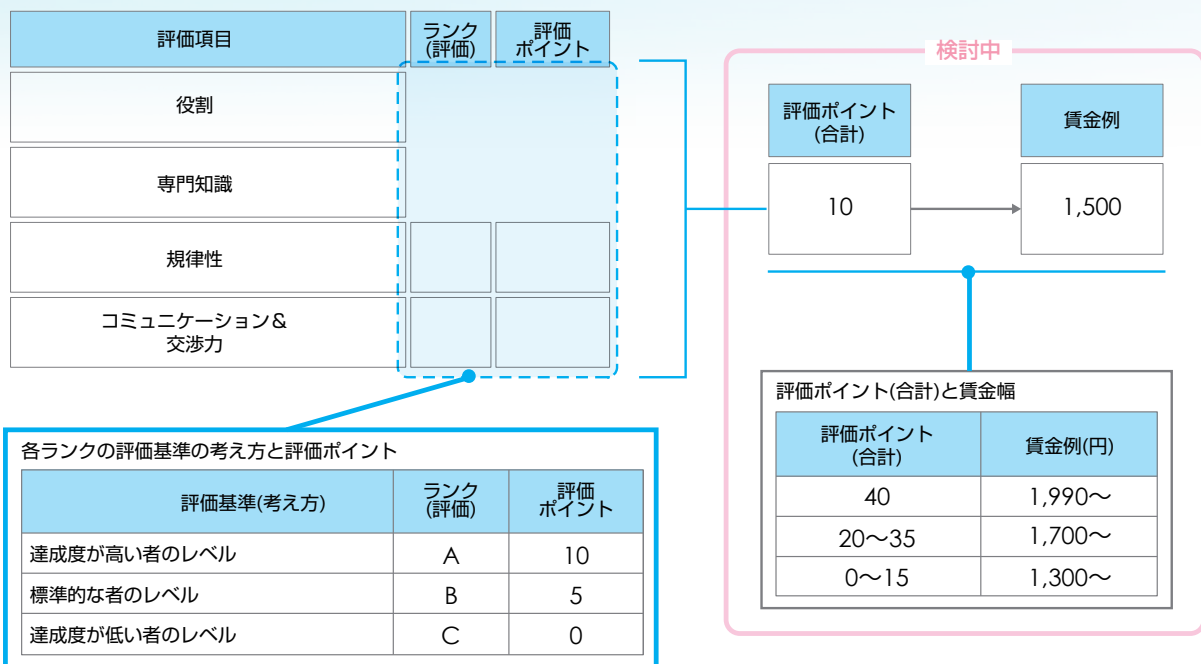
- 同社は、派遣労働者が派遣先で良質なサービスを提供し、派遣先の信頼を獲得することで、既存の派遣先の満足度の向上をはかり、新規派遣先を獲得することを重視しており、例えば、派遣労働者が派遣先の上長の信頼を得ることで、新たな派遣先を紹介してもらっている。そのため、同社は派遣労働者に、派遣先との信頼関係を構築するスキルを高めることを、特に求めている。
- 派遣労働者に、「良質なサービスの提供」「派遣先からの信頼の獲得」に必要な行動を意識してもらうため、「役割」「専門知識」「規律性」「コミュニケーション&交渉力」を評価項目とする評価制度を導入した。派遣労働者が派遣先で高レベルな役割を担い、専門知識や技術をもって役割を果たし（役割、専門知識）、また、派遣先での業務にまじめに取り組む（規律性）、派遣先の関係者と適切なコミュニケーションをとる（コミュニケーション&交渉力）ことで派遣先と良好な関係を築き、信頼を獲得することができるとの考え方に沿って評価項目が設定されている。



取組の内容

評価がしやすい 3 段階評価を活用

- 各評価項目の評価は、A,B,C の 3 段階評価とした。同社は派遣労働者数が多くなく、働きぶりを直接把握できているので、判断が容易な仕組みとした方が運用しやすいと考えたためである。具体的には、達成度が高い者のレベルを「A」、標準的な者のレベルを「B」、達成度が低い者のレベルを「C」としたうえで、評価項目ごとに評価基準を設定した。役割は「A：業務統括」「B：業務遂行＋指導」「C：業務遂行」、専門知識は「A：上位資格あり」「B：資格あり」「C：資格なし」、コミュニケーション&交渉力は「A：外部交渉等」「B：クレーム対応等」「C：社内調整等」、規律性は、無遅刻無欠勤であれば A 評価とするなど勤務状況に応じて 3 段階評価としている。
- 加えて、A,B,C の評価にそれぞれ 10 点、5 点、0 点を割り振り、4 項目の合計点を賃金にひもづける賃金制度の導入を検討しており、評価制度と賃金制度の関連づけを段階的に整えていきたいと考えている。



取組をふまえた今後への期待

- 派遣労働者が、派遣元の求める能力・行動を理解し、日常業務においてそれを意識して行動することが期待できる。
- 評価を通じて、派遣労働者が自身のいまの状態と成長の方向を明確に認識し、キャリアアップに積極的に取り組むことが期待できる。



派遣元の声

「評価項目と評価基準を派遣労働者に明示することで、キャリアの目安（『なにが、どれくらいできれば次のステップに進めるのか』）が明確になるので、派遣労働者には将来のキャリア目標をもって安心感を持って業務にあたってもらいたい」

専門的・技術的職業

キャリア形成の
計画作成支援

派遣労働者が記入する自己評価シートを導入し、 キャリア形成に活用する

企業情報

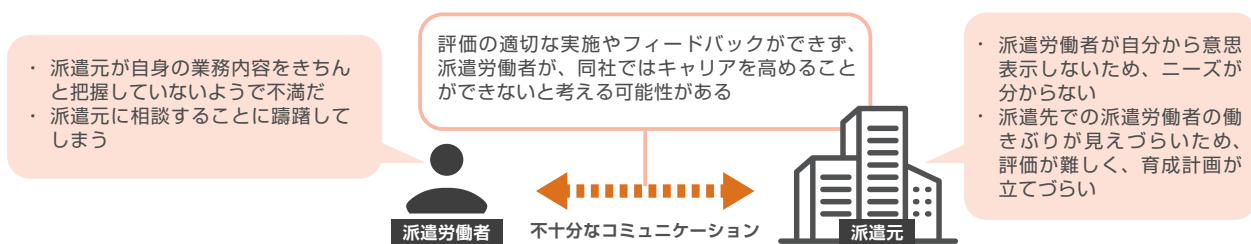
待遇決定方式	労使協定方式	所在地	愛知県
派遣労働者数	9人以下	主な派遣業務	専門的・技術的職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	15人

取組ポイント

- 自己評価シートを活用することで評価に対する派遣労働者の納得感を高める
- 派遣先での働きぶりを評価し評価結果を派遣労働者にフィードバックすることで、派遣労働者の育成を強化する

取組の背景

- 同社は、少数精鋭型のビジネスを目指し、派遣労働者に一定程度以上のスキルをもって良質なサービスで顧客の要望に柔軟に応えることを求めている。そのため、人材育成を重視し、「仕事を通して成長してもらいたい」「志を持って仕事をしてほしい」と考えている。また、派遣労働者はすべて無期雇用・フルタイムの「正社員」であり、離職率が10%程度と低く、定着する傾向にあることから、長期的な人材育成が重要であると考えている。
- 人材育成を効果的に行うには、派遣先での働きぶりを評価し育成課題を見つけることが必要であるが、働きぶりを評価することが難しい状況にある。それには2つの背景があると考えている。第一には、派遣先の協力を得ることが難しく、働きぶりに関する情報を収集することが難しいことである。
- 第二には、派遣労働者が自分から派遣先での業務や自らの働きぶりを意思表示するコミュニケーションの機会が多くないこと、加えて、技術系の派遣では、業務に係る守秘義務があるため、同社の担当者が訪問できる場所が限定されていること等から、働きぶりが見えづらいつながる。さらに最近では、コロナ禍の影響からその傾向が強まっている。
- 以上のことから、人材育成を重視しているにも関わらず、評価結果を派遣労働者に的確にフィードバックできておらず、派遣労働者の成長に十分に活用できていない。



取組の内容

「会社業績への貢献」「担当業務に紐づく評価項目」「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」を評価

- 2019年に同社が作成した「成長シート」に基づいて新たな評価シートを作成した。具体的には、「成長シート」が「会社業績への貢献」「担当業務に紐づく評価項目」「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」を従業員に求めることとしているので、それらを評価項目とした。さらに「成長シート」を活かした背景には、これらの4項目が同社の人事評価に係る代表的な4要素である、①業務におけるインプット（職務に必要な要素）、②プロセス（職務遂行において発揮が期待される要素）、③アウトプット（職務を通じて表される労働の結果）、④意欲・態度に対応していることがある。
- 評価を通じて、派遣先が求める「人間力」をもって派遣先の従業員と協働し（「ヒューマンスキル」）、高度な専門的技術を発揮して担当業務にあたり（「担当業務に紐づく評価項目」「テクニカルスキル」）、会社業績に貢献する（「会社業績への貢献」）ことを派遣労働者に意識付けしたいと考えている。また、最近では、同社の主な派遣業務である設計・製作業務において、「ヒューマンスキル」が特に重要であると感じている。

取組の内容

派遣労働者との双方向コミュニケーションを重視した評価で納得感を向上させる

- 評価は、双方向のコミュニケーションがとれるように、派遣労働者が自己評価を記入し、自己評価に対して経営層がフィードバックする仕組みとした。
- 派遣労働者が自己評価を記入しやすい工夫をおこなった。具体的には、評価項目に沿って具体的な行動例を記載するようにした。それは具体的な行動例を見ることで、能力の向上や業務に対する行動の小さな変化を評価できると考えているためである。また、経営層からフィードバックするさいには、評価結果だけではなく、感謝の気持ちや具体的な改善策を伝える、ポジティブな表現を用いる、イラストを用いて親しみやすい表現とする等の工夫をすることで、派遣労働者の自己評価シート記入のモチベーションにつなげることにした。
- 評価結果を人材育成につなげるための工夫を検討した。具体的には、①評価結果を育成につなげるために、評価項目に対応する行動を具体的に記載してもらうことで、派遣労働者が自ら業務に対する行動の変化を起こすことを促す、②自己評価に対するフィードバックを充実することで、次の行動につなげやすくする、といった工夫を行った。

テクニカルスキルに関する自己評価シート（抜粋）

成長要素	定義	着眼点	成長基準					この点数をつけた理由 (本人記入)	担当者から ひと言アドバイス (上司記入)
			1	2	3	4	5		
技能検定 一・二級程度の 技術レベル	求められる 技術レベルと なっているか	設計等の知識	設計の知識は 少ない 二級レベル 40点以下	設計の知識は 少し持っている 二級レベル 50点以上	設計の基本的な ものは持っている 二級合格点 レベル	設計の応用的な ものは持っている 一級合格点 レベル	設計の応用的な ものは持っている 、尚且つ他の 社員にも教えて いた、一級合格 点レベル	5 新しく現場に 参加した XXさんに XXの設計業務 を教えた	よくできました！ XXさんが丁寧に 教えてくれるので みんな助かりまし た。引き続き、 よろしくお願いします
仕事の質向上 (上級者)	後工程、 コストを意識 した仕事	設計等の知識	持っていない	少し持っている	基本的なものは 持っている	応用的なもの を持っている	業務を実施する ために必要なも の全てを持って おり、他の社員 にも教えていた		
依頼案件の 技術的知識	設計指示 の理解	構想設計能力 CADソフト の知識	構想能力は 持っていない 2.3D-CAD ソフト …操作1種類	構想能力は 持っていない 2.3D-CAD ソフト …操作2種類	顧客の要望する 構想能力は 持っている 2.3D-CAD ソフト …操作2種類	顧客の要望する 構想能力は 持っている 2.3D-CAD ソフト …操作3種類	顧客の要望する 構想能力は持っ ていて、他の 社員にも教えた 2.3D-CAD ソフト …操作3種類	2 設計指示を 理解しきれず、 手戻り が発生した	もう少しがんばり ましょう！ 構想能力の向上 に、XXといった 教材で勉強して みてはどうで しょうか
コミュニ ケーション 技術	思考、感情を 伝えられるか	社内イベントの 参加率 / 顧客 との 交流会参加率	自分勝手な 行動が多く、 コミュニケーションのことは 無視をした	コミュニケーションに関する、 努力が少し足り なかった	参加率は 50%以上 あった	参加率は 80%以上 あった	参加率は 80%以上あり、 他の社員を積極 的に誘った		

具体的な行動例を記載し、小さな行動の変化を評価

派遣労働者は
各項目に関連
する具体的な
行動を記入し、
派遣元はポジ
ティブな表現
でフィード
バックを行うイラストを
用いた親しみ
やすい表現

取組をふまえた今後への期待

- 日常業務のなかでコミュニケーションをとるのが派遣先の社員であるため、派遣元の評価軸が派遣労働者に浸透しないことが多い。そこで、同社では、評価項目を意識する機会（自己評価とフィードバック）を設けることで、派遣労働者に組織文化が浸透し、派遣労働者の帰属意識が向上し、派遣労働者との信頼関係が構築されることを期待している。



派遣元の声

- 「今回の取組（評価面談の実施）を通じて、派遣労働者に、会社とのコミュニケーション機会の不足を指摘され、派遣労働者と話す場が必要であるとあらためて認識した。」
- 「面談においては、派遣労働者の意見や要望を引き出すためのヒアリング力が重要であると感じた。傾聴スキルを意識しながら、派遣労働者と信頼関係を築いていきたい。」



派遣労働者の声

「（派遣元に）自分の頑張りたいという気持ちを伝える機会があるのは大きい。派遣先で就業していたら、頑張っていると伝えることができないので、（評価面談のような）機会が大切だと感じた。」

生産工程の職業

キャリア形成の
計画作成支援

F 社

派遣労働者との面談を体系化し、派遣労働者の成長を支援する

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	広島県
派遣労働者数	10～29人	主な派遣業務	生産工程の職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	105人

取組ポイント

- 面談のフローと面談のツールを整え、派遣労働者の業務を通じた成長を支援する
- 派遣先に依頼し、派遣先での業務目標を設定してもらう

取組の背景

- 同社は、派遣労働者と派遣先の双方がメリットを感じられるような派遣事業を目指している。具体的には、派遣労働者には、多様な派遣先の業務を提供し、それによる多様な就業経験を通して成長することを支援しており、派遣先には、ニーズにあった派遣労働者を育成・派遣することで利益の向上に貢献している。しかし、同社は、派遣労働者の評価結果を育成に活用するための仕組みが必ずしも十分ではなく、就業経験を通じた成長を効果的に支援できていないと考えていた。
- また、これまでの把握方法では、派遣労働者が派遣先の期待に合った働きをしているかを、派遣元で的確に判断することが難しいという状況にあった。
- そこで、派遣労働者の育成を目的とした面談を定期的に行い、派遣労働者の業務を通じた成長を効果的に支援することとした。また、派遣先に派遣労働者に対する業務目標の設定を依頼し、派遣先のニーズを踏まえた目標設定を行うこととした。

取組の内容

面談のフローと面談に使用するツールを整え、業務を通じた派遣労働者の成長を支援する

- 同社は、派遣労働者が業務を通じて「目標を設定し」「目標に沿って行動し」「目標に沿って行動を振り返る」ことで成長すると考えている。そこで、派遣元の決算期に合わせて面談を行い、派遣労働者が、①期首に同社と派遣先が設定する業務目標を踏まえて個人目標を設定する、②期中に設定した目標に沿って行動していることを確認する、③期末に設定した目標に沿って行動を振り返り、次の個人目標を設定することを支援することとした。
- また、面談の質を担保するために、面談で話し合うことや参考情報を内容とするツールを作成した。

実施時期	派遣労働者の実施事項	活用するツール	派遣元の実施事項
期首	個人目標を設定する 派遣元と話し合い、派遣先と派遣元の業務目標を踏まえた個人目標、個人目標の達成基準、個人目標を達成するための行動や手段を決める	目標設定シート	- 派遣元の業務目標と派遣先の業務目標を、派遣労働者に伝える - 派遣労働者に助言し、個人目標や達成基準の設定をサポートする
期中	個人目標に沿って行動する 派遣元に、個人目標に沿って行った行動や得られた成果を報告する	職務行動記録メモ	- 派遣先を訪問し、派遣労働者の働きぶりを確認する - 派遣労働者から働きぶりをヒアリングする
期末	個人目標に沿って行動を振り返る - 個人目標の達成度合いを評価する - 派遣元と次の個人目標を話し合う	フィードバック面談シート <導入予定>	- 派遣労働者に評価や改善策を伝える - 派遣労働者と次の個人目標を話し合う

取組の内容

派遣先に依頼し、派遣先での業務目標を設定してもらう

- 派遣元の雇用管理担当者は、目標設定シートの導入にあたって、派遣先に派遣先業務を踏まえた業務目標の設定を依頼した。
- 従前より、派遣先には、派遣労働者の業務の質が高いことを評価してもらっており、派遣労働者を育成することの重要性を理解してもらっていた。そのため、目標設定が派遣労働者の育成に有効なものであることを説明することで、派遣先に派遣先の業務を踏まえた業務目標の設定に協力してもらうことができた。

表 面談や評価に活用するツール

ツール名	目標設定シート	職務行動記録メモ																		
項目	・派遣元の業務目標 ・派遣先の業務目標 ・派遣労働者の個人目標 ・個人目標の達成基準 ・個人目標を達成するための行動や手段	・個人目標に沿った具体的な行動や成果 ・行動を行った時期																		
イメージ	[今期の組織目標] ・派遣元 ・派遣先 [個人の目標]  <table><thead><tr><th>目標</th><th>達成基準</th><th>達成するための行動や手段</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	目標	達成基準	達成するための行動や手段				<table><thead><tr><th colspan="2">期間中の行動事実・実績など</th></tr><tr><th>行動を行った時期</th><th>具体的な行動の内容と個人目標との関係性</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table> <table><thead><tr><th colspan="2">期間中の行動事実・実績など</th></tr><tr><th>行動を行った時期</th><th>具体的な行動の内容と個人目標との関係性</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>	期間中の行動事実・実績など		行動を行った時期	具体的な行動の内容と個人目標との関係性			期間中の行動事実・実績など		行動を行った時期	具体的な行動の内容と個人目標との関係性		
目標	達成基準	達成するための行動や手段																		
期間中の行動事実・実績など																				
行動を行った時期	具体的な行動の内容と個人目標との関係性																			
期間中の行動事実・実績など																				
行動を行った時期	具体的な行動の内容と個人目標との関係性																			

取組をふまえた今後への期待

- 派遣労働者の目標や目標に沿った行動を体系的に記録できるため、面談で派遣労働者の成長をより効果的に支援できると考える。
- 目標の設定や評価制度の設計に派遣先のニーズを反映させることで、派遣労働者の成長が派遣先にも利益をもたらし、同社、派遣先、派遣労働者の3者が利益を享受できる関係が築かれることを期待する。



派遣元の声

「派遣労働者の積み重ねた就業経験を整理した上で、今後の目標や行動について話し合うことで、派遣労働者の成長を効果的に支援していきたい。」

生産工程の職業

能力開発支援



G 社

派遣先のニーズを踏まえた研修計画を作成し 派遣先での直接雇用を目指す

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	千葉県
派遣労働者数	50～99人	主な派遣業務	生産工程の職業
派遣労働者の雇用形態	有期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	約70人

取組ポイント

- 派遣先へのヒアリングを通じて派遣先が派遣労働者に求める能力要件を明確にし、研修計画を作成する
- Off-JTは研修リストを、OJTは派遣先チェックリストを活用して研修の効果を高める

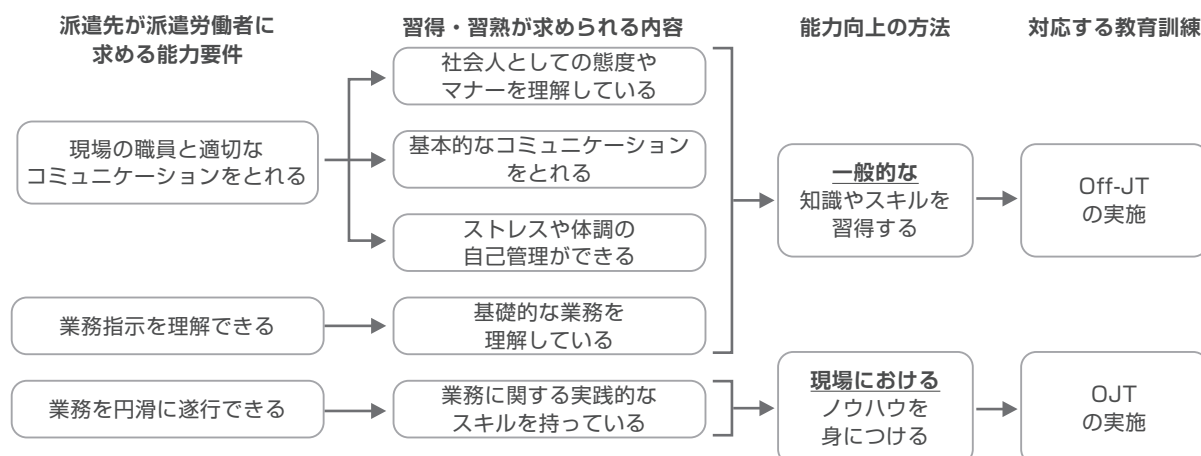
取組の背景

- 同社の主な派遣業務は、生産工程と運搬・清掃・包装であり、派遣労働者が行う派遣先での業務の内容と責任は限定的となっている。そのため、同社は、派遣労働者のキャリアアップを実現するには、同社が行う研修を通じて業務に必要な最低限の能力を習得したうえで、派遣先に直接雇用してもらい、高度な業務や責任ある業務に従事することで専門的なスキルを身につけることが効果的であると考えている。しかし、同社では、派遣先が直接雇用において期待している能力を十分に把握できていない。
- 実施している研修の講師は、派遣労働者の雇用管理担当者が務めているが、雇用管理担当者が通常業務に加えて、研修を担当していたため、提供できる研修の内容や機会が限られていた。そのため、派遣先や派遣労働者の研修のニーズに柔軟に対応できていなかった。
- そこで、①派遣先へのヒアリングを通して派遣労働者が求められている能力を明確にし、それに合った研修計画を作成する、②雇用管理担当者が対応可能な研修方法を検討するという方向で研修を見直すこととした。

取組の内容

派遣先が求める能力要件に基づき、研修計画を作成する

- 同社の主な派遣先へのヒアリングの結果、派遣先は、派遣労働者に「現場の職員と適切なコミュニケーションをとり、指示を理解したうえで、業務を遂行するスキル」を求めていることが分かった。その背景には、派遣労働者の担当する業務が、経験に応じて業務効率が向上する定型的な業務が多く、高度な専門スキルよりも一般常識やコミュニケーション能力が役立つということがある。
- そこで、同社は派遣先が求める能力要件を、派遣先の評価が高い派遣労働者を参考にして明確にし、それに基づいて研修計画を作成した。研修は、一般的な知識やスキルを習得するためにOff-JTを、現場におけるノウハウやスキルを身につけるためにOJTを実施することとした。



取組の内容

Off-JT は研修リストを、OJT は派遣先チェックリストを活用して研修の効果を高める

- Off-JT は、外部から e ラーニングサービスを導入し、派遣労働者の雇用管理担当者の負担を軽減しながらも、派遣労働者がニーズに合った多様な研修を受講できるようにした。また、習得が求められる能力に合わせて e ラーニングのコンテンツを整理した。さらに、そのコンテンツを派遣労働者の業務と経験年数に応じて「XX 業派遣 X 年目研修パッケージ」という研修リストの形でまとめ、派遣労働者に提示することとした。
- このように、推奨する研修を研修リストとして提示することで、派遣労働者は体系的に能力を高めることができる。また、研修コンテンツと能力の関連を明確に示すことで、派遣労働者は研修をどのような目的をもって受けるのかを理解し、学習効果を高めることができる。
- OJT については、実践的なスキルの一覧をまとめた「派遣先チェックリスト」を派遣先に示し、OJT を通じて向上させたい能力をすり合わせることにした。派遣先には、「派遣先チェックリスト」に基づいて派遣労働者の指導等を行い、派遣労働者に不足しているスキルがあれば、派遣元に伝えてほしいと依頼した。なお、「派遣先チェックリスト」は、厚生労働省「職業能力評価基準」に基づいて作成した。
- 「派遣先チェックリスト」によって、派遣労働者を指導する上での基準を派遣先の現場担当者に明示できるため、現場での指導が体系化されることが期待できる。また、派遣労働者に不足しているスキルが明確になるため、派遣労働者の育成を計画的に行なえるようになる。

製造業派遣 1 年目 研修パッケージ

習得・習熟が求められる能力	スキル名	対応する研修の内容	推奨する e ラーニング講座
社会人としての態度やマナーを理解している	社会人スキル	ビジネスマナー等	・学生・新入社員のためのビジネスマナー講座
基本的なコミュニケーションをとれる	コミュニケーション	コミュニケーション手法等	・現場で即使える本物のコミュニケーションスキル
ストレスや体調の自己管理ができる	セルフマネジメント	メンタルヘルス、ストレスマネジメント等の手法	・メンタルヘルス職場での感情コントロール ・ストレスマネジメント
基礎的な業務を理解している	PC スキル等	PC・タブレット、Microsoftoffice の使い方等	・Office365-実務でよく使う機能と新機能
	品質管理	品質管理の基本的な考え方、手法等	・品質管理と品質改善活動
	ものづくり	作業管理、改善活動等	・生産革新のための 5S の基礎講座
	制度（関連法規）	製造業におけるコンプライアンス等	・従業員のためのコンプライアンス

※厚生労働省「職業能力評価基準」 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04653.html

取組をふまえた今後への期待

- 「派遣先チェックリスト」を活用し、向上させたいスキルを派遣先に明示することで、OJT の効果が上がり、派遣労働者が実践的なスキルを身につけることを期待する。
- 派遣先のニーズに基づいた研修計画を通じて派遣労働者を育成することで、派遣先での直接雇用につながり、派遣労働者の長期的なキャリアアップにつながることを期待する。



派遣元の声

「e ラーニングを活用することで、これまで研修に費やしていた時間を派遣労働者との面談やフィードバックに当てることができるようになった。派遣労働者と個別に協議し、希望を聞きながら、キャリア形成の支援を行っていきたい」

専門的・技術的職業

能力開発支援



H 社

研修受講、資格取得を昇格要件とすることで派遣労働者の能力向上を促す

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	神奈川県
派遣労働者数	9人以下	主な派遣業務	専門的・技術的職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	7人

取組ポイント

- 派遣労働者の能力を派遣先にアピールするために資格の取得を派遣労働者に促す
- 受講した研修、取得した資格の難易度等に応じて、昇格に必要なポイントを付与することで、派遣労働者の能力向上を促す

取組の背景

- IT業界を対象に派遣事業を展開している同社は、IT業界で求められるスキルが絶えず変化しているので、派遣労働者はそれに合わせてスキルを高めたり、新しいスキルを身につける必要があると考えている。しかし、同社の派遣労働者は能力向上に対する意欲があまり高くなく、研修の受講や資格の取得に積極的ではない。派遣労働者の業務状況を確認するために、定期的に派遣労働者との面談機会を設け、現在の担当業務における困りごととともに、今後挑戦したい業務等について確認しているが、派遣労働者から自発的に希望や考えが発信されていない。それには、2つの背景がある。
- 第一に、派遣労働者の能力向上に見合った派遣先を十分に確保することが難しく、派遣労働者の能力が向上してもそれを活かす場を提供できないことがある。派遣労働者の業務や責任は限定的な場合もあり、「能力向上→業務内容の高度化→待遇の改善」の流れを派遣労働者が具体的にイメージできていない。
- 第二に、教育訓練制度はあるものの、派遣労働者に、能力や経験に合った研修の受講を促すことができていない。また、そのことに対して派遣労働者から特に不満がでることもなかったため、教育訓練制度の見直しに着手できていなかった。
- そこで、派遣労働者の能力向上に見合った派遣先を確保するための工夫や、派遣労働者が能力や経験に合った研修を受講することを促す仕組みを検討することとした。

取組の内容

派遣労働者の能力を派遣先にアピールするために資格の取得を派遣労働者に促す

- 同社は、派遣先への営業にあたっては派遣労働者の持つ資格を示すことが有効であると考えている。派遣労働者の能力や過去の成果を派遣先に正確に伝えることに課題を感じていたため、関連する資格が能力を示す指標となると考えたからである。
- また、同社は、派遣労働者が業務を遂行するには、ITエンジニアとしての専門的な知識や技術（「技術スキル」）に加え、事業の全体像を理解し、関係者と適切なコミュニケーションをとることができるスキル（「ヒューマンスキル」）が重要であると考え、それらに紐づく研修の受講や資格の取得を促すこととした。

受講した研修、取得した資格の難易度等に応じて、昇格に必要なポイントを付与することで、派遣労働者の能力向上を促す

- 推奨する研修や資格を、難易度に応じて「上級」「中級」「初級」に分類し、派遣労働者が研修を受講し、資格を取得すると、昇格に必要なポイントが付与される仕組みを導入した。研修受講や資格取得を可視化するとともに、それを昇格の要件とすることで、派遣労働者が研修を受講し、資格取得に挑戦する意欲を向上させることができると考えている。
- これまでの派遣経験に基づいて、等級制度の等級に対応する職務に活かせる研修や資格を整理し、それに対応して昇格に必要なポイントを設定した。
- 導入にあたっては、1年間の移行期間を設け、昇格に必要なポイントやポイントを取得できる研修、資格を調整する予定である。

取組の内容

求めるスキルに対応する研修と資格の難易度ランクとポイント（一部抜粋）

難易度 ランク	ポイント	ヒューマンスkill		技術スキル	
		円滑に業務を遂行するため、事業の全体像を理解したり、関係者と適切なコミュニケーションを行うためのスキル		ITエンジニアとして業務を遂行するための専門的な知識や技術	
		研修	資格	研修	資格
上級	50P	—	キャリアカウンセラー・PRINCE2	—	オラクルプラチナ
	40P	コーチング研修	日商簿記2級	—	応用情報技術者資格
中級	30P	ビジネスコミュニケーション	日商簿記3級	ITILに関する研修	基本情報技術者資格
初級	20P	テレワークコミュニケーション研修	—	ITリテラシー研修	ITパスポート
	10P	社会人マナー研修	IT関連の一般常識資格	Java研修	MOS一般レベル

等級の定義と昇格に必要なポイント、研修、資格

等級	目安となる 経験年数	職務内容・職務レベル	昇格に 必要な ポイント	昇格に必要な研修・資格	
				ヒューマンスkill	技術スキル
Ⅵ等級	10年以上	・プロジェクト進捗管理・目標達成 ・取引先との営業／交渉／事務手続 (現場責任者クラス)	200P以上	・1つ以上の上級研修の受講 もしくは上級資格の取得 ・1つ以上の中級研修の受講	1つ以上の 中級資格の取得
Ⅲ等級	5年以上	部下の教育・管理（リーダークラス）	140P以上	・1つ以上の中級研修の受講	1つ以上の 中級資格の取得
Ⅱ等級	3年以上	1人称で仕事ができる（主体性）	80P以上	・2つ以上の中級研修の受講	1つ以上の 中級資格の取得
I等級	0年	—	—	—	—

取組をふまえた今後への期待

- 派遣労働者には、同じような現場で同じような業務にあたるのではなく、新しいスキルを身につけ、新たな業務に挑戦していくことを期待する。
- 研修や資格への挑戦を通じて、派遣労働者が新しい業務に挑戦し、キャリアアップに前向きに取り組む契機となることが期待できる。



派遣元の声

「派遣労働者には、受講した研修や取得した資格に付与されるポイントを累積していくことで『能力がアップしている』実感を持ち、楽しみながらスキルアップをしてほしい」

事務的職業

能力開発支援



I社

派遣先のニーズを踏まえた研修計画を作成し、派遣先での直接雇用を支援する

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	福井県
派遣労働者数	100～299人	主な派遣業務	事務的職業
派遣労働者の雇用形態	有期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	約270人

取組ポイント

- 派遣先が派遣労働者に求める能力要件に基づき、研修計画を作成する
- 派遣労働者の業務経験のレベルごとに推奨する研修をパッケージとして提示し、研修の効果を高める

取組の背景

- 同社の主な派遣業務は事務であり、派遣労働者の派遣先における業務の内容と責任は限定的である。そのため、同社は、派遣先に直接雇用してもらい、高度な業務や責任ある業務に従事することで能力を高めることが、派遣労働者のキャリアアップを実現するために効果的であり、派遣先の直接雇用を目指すためには、派遣労働者のスキルアップが重要と考えている。
- 一方で、同社が提供しているeラーニングに対する派遣労働者の受講率は十分に高いとは言えず、派遣元は十分に派遣労働者のスキルアップを支援できていないと考えていた。
- そこで、派遣先が派遣労働者に求める能力要件をヒアリングし、それに基づいて3年後までに達成してほしいスキルレベルを設定するとともに、3年間で段階的にスキルを身につけられるように、研修計画を作成することとした。

取組の内容

段階的な研修計画を作成し、派遣先が求めるスキルレベルの達成を目指す

- 同社の主な派遣先へのヒアリングの結果、派遣先は、事務業務においては専門的なスキルよりも社内外と円滑なコミュニケーションをとる能力、キャリア志向を持っていることを求めていることが分かった。そこで、同社は、基本的なパソコン操作やコミュニケーションスキルについて3年後に達成してほしいレベル（「3年後の人物像」）を設定した。
- これまでも、派遣労働者は提携しているeラーニングを自由に受講することはできたが、推奨する研修等は定めておらず、受講率は低かった。

入職時の人物像と入職から3年後の人物像

		入職時	3年後
職務内容		- 受注、発注、仕様、価格確認等を行う - 見積書・請求書の作成	- 営業戦略等を考慮し、受注、発注、仕様、価格確認等を行う - 見積書・請求書の作成
求められるスキル	基本的なパソコン操作	- Microsoft Office Wordを使った文字入力ができる - Microsoft Office Excelのテンプレートへの数値等の入力ができる - 基本的なメール文を作成できる	- Microsoft Office Wordを使った文字入力、表、画像、校正文書、差し込み印刷ができる - Microsoft Office Excelのテンプレートへの数値等の入力ができる、関数を使う、テンプレートの作成ができる、表やグラフの作成ができる - Microsoft Office PowerPointを使ったスライド作成ができる - 円滑なメールのやりとりができる
	電話対応	- 取次ができる - 顧客との基本的なやり取りができる	- 基本的なマナーを身につけている - クレーム対応ができる
	コミュニケーション	営業担当者との連携が円滑にできる	客先との連携が円滑にできる
	実務経験	受発注業務の経験がある	- 他者に実務の指導ができる - 国内外の取引に対応できる

取組の内容

- 「3年後の人物像」を達成するために必要なスキルを3年間で身につけられるように、入職後1, 2, 3年目に受講してほしい研修を研修パッケージとして整理した。
- 派遣労働者の能力開発を支援するために、派遣労働者には、個別面談のなかでキャリアの希望に応じて研修パッケージを紹介することとした。また、キャリアに関する相談窓口を設け、派遣労働者からの相談を受けるとともに、必要に応じて研修パッケージを紹介し、研修の受講を促すこととした。

事務派遣 1 年目 研修パッケージ（テクニカルスキル抜粋）

求められるスキル	推奨する e ラーニング講座
基本的なパソコン操作	・初心者 OA 操作
電話応対	・ビジネス電話対応基礎編 ・クレーム対応の基本的考え方
制度（関連法規）	・情報保護基本研修

事務派遣 2 年目 研修パッケージ（テクニカルスキル抜粋）

求められるスキル	推奨する e ラーニング講座
基本的なパソコン操作	・分かりやすい資料の作り方（操作編） ・便利な Excel 機能 ・Office スキル診断 Word2010完全版
電話応対	・来店促進の電話応対
制度（関連法規）	・事例から学ぶコンプライアンス

事務派遣 3 年目 研修パッケージ（テクニカルスキル抜粋）

求められるスキル	推奨する e ラーニング講座
基本的なパソコン操作	・Office スキル診断 Excel2010 完全版
電話応対	・ビジネス能力検定 3 級 電話応対
制度（関連法規）	・事例から学ぶコンプライアンス

取組をふまえた今後への期待

- 派遣先ニーズに基づいた研修計画を通じて派遣労働者を育成することで、派遣先での直接雇用につながり、派遣労働者の長期的なキャリアアップにつながることを期待する。
- 近い将来（3年後）の姿を明示することが、派遣労働者が将来のキャリアを考えるきっかけとなることを期待する。



派遣元の声

「3年後に達成できる姿を明示することで、派遣労働者には自発的にキャリアを考え、研修等を受講してほしい」

専門的・技術的職業

能力開発支援



J 社

研修を通じて、組織の一体感の向上と業績の向上を目指す

企業情報

待遇決定方式	労使協定方式	所在地	大阪府
派遣労働者数	9人以下	主な派遣業務	専門的・技術的職業
派遣労働者の雇用形態	無期雇用・フルタイム	派遣元の労働者数	約50人

取組ポイント

- 定期的に集合研修を開催し、組織の一体感を高める
- 高めたいスキルごとに受講を推奨する研修のリストを作成し、スキルの習得を促す

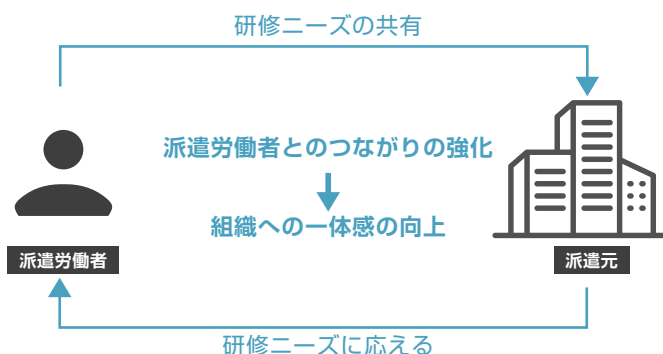
取組の背景

- 同社は、IT業界を中心に派遣事業を展開しており、将来的には、派遣事業を足掛かりとして自社のIT事業を拡大したいため、現在雇用している派遣労働者には、将来的には正社員として定着してほしいと考えている。しかし、そのためには、派遣労働者の帰属意識や組織への一体感が育っていないことが課題となっている。その理由として、現在の売上の大部分である派遣事業については、派遣労働者は派遣先で業務を行うため、派遣労働者と派遣元との関係を築く機会を十分に設けられていないことに原因があると考えている。将来的に、派遣労働者には自社のIT事業にも携わってほしいと考えているため、組織の一体感を高めたいと考えている。
- また、同社は派遣先での業務を、より効果的に派遣事業の業績の向上とともに、派遣労働者の待遇改善にもつなげたいと考えている。そこで、派遣労働者には、スキルの習得を目指し、その結果として、派遣事業の案件の継続・拡大や、新規の案件の獲得につながってほしいと考えているが、そういったスキルの習得を特別に促すことはしていない。
- そこで、組織の一体感を高めるための取組と、業績の向上に必要なスキルの習得を促す仕組みを検討することとした。

取組の内容

定期的に集合研修を開催し、組織の一体感を高める

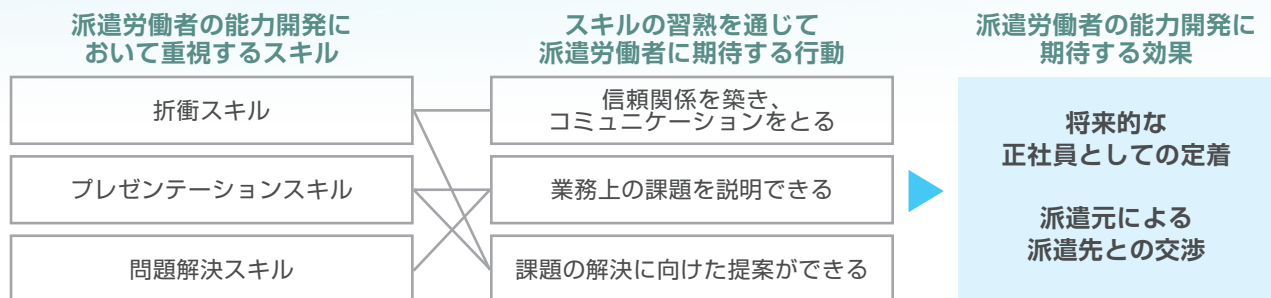
- 集合研修を1か月に1回開催し、派遣元と派遣労働者との接点をつくることとした。集合研修の毎回のテーマは、派遣労働者から派遣先で困っていること等を募り、困りごとに応える内容とした。それによって業務における派遣労働者の課題を把握することができるとともに、派遣労働者の業務能力を高めることができると考えた。
- また、派遣労働者のニーズを研修のテーマに反映することで、集合研修を同社と派遣労働者がともに作り上げているという実感を派遣労働者がもち、派遣労働者とのつながり（派遣元への帰属意識）を強化できると考えている。



取組の内容

高めたいスキルごとに受講を推奨する研修のリストを作成し、スキルの習得を促す

- 同社は、派遣労働者が、「折衝スキル」「プレゼンテーションスキル」「問題解決力」等を習得すれば、派遣先の業務において、派遣労働者が派遣先と信頼関係を築き、コミュニケーションをとり、業務上の課題を説明でき、さらに、その課題の解決に向けた提案までできれば、派遣元としては、派遣先と待遇改善などの交渉をするきっかけを作ることができると考えている。また、そういった派遣労働者の行動がきっかけとなり、案件の継続や拡大、新規獲得につながることを期待している。
- そこで、「折衝スキル」「プレゼンテーションスキル」「問題解決スキル」に合わせてeラーニングのコンテンツを整理した。これまでもeラーニングは行ってきたが、コンテンツと能力の関連を明示したことで、派遣労働者は、研修の目的を理解したうえで研修を受けることができるようになり、学習効果が高まると考えている。



取組をふまえた今後への期待

- 全社員が定期的集まる場としての集合研修は、派遣労働者の帰属意識と組織への一体感を高める効果が期待できる。
- 業績向上に結びつくスキルの習得を明示的に促したことが、派遣労働者が業績を意識するきっかけとなることを期待する。



派遣元の声

「業績向上につながるスキルの習得を促すことで、派遣労働者にはスキルアップだけでなく、業績に対する当事者意識を持って業務にあたってほしい」

都道府県労働局問い合わせ先

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（敬称略・五十音順）	所属（2022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教授
	小野信行	一般社団法人日本人材派遣協会事務局長
	新宅友穂	一般社団法人日本 BPO 協会専務理事
	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ありません。

2022年3月作成

