

キャリアラダーの整備を中心とした
派遣労働におけるキャリア形成支援事例集

はじめに

この「派遣労働におけるキャリア形成支援事例集」は、一般社団法人日本派遣協会が受託した平成 29 年度の厚生労働省委託事業に基づいて作成されたものです。

本事業においては、派遣社員に関するキャリアラダーの作成事例やキャリア形成の事例等を収集した「事例集」を作成し、キャリア形成支援を進めるためのノウハウの普及を通じて、派遣会社等のキャリア形成支援への取組みを支援することとしています。

今回は、派遣会社 20 社にご協力をいただいてヒアリングを行いました。対象となった派遣会社の取扱い業務は、事務系が中心ですが、販売系、流通系及び製造系も対象とし、また、地域性も考慮し、地方都市の派遣会社にもご協力をお願いして幅広く収集することとしました。事例ヒアリングを受け入れていただいた派遣会社及び製造系のヒアリング先の選定にご協力をいただいた一般社団法人日本生産技能労務協会の皆様に、心から感謝申し上げます。

本事例集が、キャリア形成支援に取り組む皆様の参考となれば幸いです。

平成 29 年 11 月

一般社団法人 日本人材派遣協会

目次

I	キャリアラダーの整備・キャリア形成の事例等編	
1	キャリアラダーの整備	2
(1)	キャリアラダーの整備事例	2
①	派遣社員の評価等に使用するキャリアラダーを整備している事例	2
②	教育研修の受講支援のためにキャリアラダーを整備している事例	6
(2)	キャリアラダーは整備していないがその他のツール等を作成している事例	10
①	派遣の料金表等の資料を作成している事例	10
②	教育研修の概念図やIT系のキャリアルートに関するチャートを作成している事例	11
③	4段階の標準キャリアパスと教育研修をクロスさせた資料を作成している事例	11
④	評価ツールとしてのシート作成している事例	12
⑤	ヒアリングシートをマッチングに活用している事例	13
(3)	派遣労働におけるキャリアラダーのモデル	14
①	全般的意見	14
②	業務内容・求められる能力に関する意見	20
③	資格・経験年数に関する意見	22
④	職務・職能評価モデルに対する意見	23
⑤	まとめ	24
○	派遣労働における一般事務のキャリアラダーモデル	25
2	派遣社員のキャリア形成の事例等	27
(1)	個別の派遣社員が派遣元等の支援を受けてキャリア形成を行った事例	27
①	派遣元のキャリアコンサルティングがきっかけとなりキャリア形成が進んだ事例	28
②	研修を積み重ねて百貨店のインフォメーション業務でキャリアアップしていく事例	28
③	派遣先の研修支援により通関士の資格を取得し派遣先に正社員として雇用された事例	29
④	派遣元が共に考えながら製造現場の作業員がリーダーとして職域を広げ直接雇用となっていく事例	29
⑤	物流系の派遣社員が派遣元の相談を通じて勤務態度や経験を評価され 経理担当の正社員に登用された事例	30
⑥	スキルの棚卸や相談により本人希望や適性を見極めて派遣元が支援を行っている事例	31
⑦	一旦リタイアした方の再就業をマッチングで支援する事例	32
(2)	キャリア形成に寄与すると考えられる派遣会社の支援制度・事業の事例	32
①	高スキルの事務系の仕事で派遣社員を無期雇用化する制度を設けた事例	32
②	派遣先での直接雇用を目指した無期雇用の派遣制度を設けている事例	33
③	派遣先での直接雇用を派遣先の協力を得た教育研修等の実施で支援している事例	33
④	資格講座と検定試験をセットで実施することにより資格取得を支援している事例	34
⑤	キャリアコンサルタントの継続的な支援によりキャリア形成を支援している事例	35
⑥	短時間の企画・立案業務への派遣で女性のキャリア継続を支援している事例	35
⑦	派遣社員への日々のフォローを通じてキャリア形成を支援している事例	36
⑧	製造系の派遣社員がキャリアアップしていく典型事例	37
II	参考資料編	
	参考資料1 キャリア形成支援の進捗状況と当面の課題	40
	参考資料2 派遣社員の無期雇用転換への取組方針	58
	参考資料3 職務・職能評価モデル	70

I キャリアラダーの整備・キャリア形成の事例等編

1 キャリアラダーの整備

(1) キャリアラダーの整備事例

「キャリアラダーとは、キャリアアップのための“はしご(ラダー)”という意味です。仕事を難易度や賃金に応じて複数の職階に細分化。それぞれの職務内容や必要なスキルを明確にし、下位職から上位職へ、はしごを昇るように着実に移行できるキャリア向上の道筋と、そのための能力開発の機会を提供する仕組みをいいます（人事労務用語辞典より）。」

上記は、キャリアラダーの一般的な定義ですが、今回派遣会社にヒアリングを行うに当たっては、業務内容や業務遂行能力のレベルを段階的に記述した資料で、派遣社員のキャリア形成を支援するツールとして使用しているものについて、広くお聞きしました。その結果、使用目的や資料の構成が異なる様々なツールが作成されていることが分かりましたが、キャリアラダーの定義に該当すると考えられるものについては、使用目的等によって、主に次の2つの種類に分類できると思われま

- 派遣社員の評価やキャリアパスの提示等に使用するもので、各レベルに賃金がリンクしているもの
- 派遣社員の教育研修の受講を支援するもので、レベルごとに受講すべき教育研修コースがリンクしているもの

これ以外にも、評価シートやチェックリストの形で整理している資料についても聴き取りましたので、参考として掲載します。

なお、①については、キャリアラダーそのものの提供をいただくことはできませんでしたが、②については、2つの派遣会社から資料を提供いただきましたので、事例として掲載します。

① 派遣社員の評価等に使用するキャリアラダーを整備している事例

〔事例1〕

当社で作成しているキャリアラダーの構成は、縦に実質4段階のレベルを設定し、横に職種を設定している。横軸は、働く人の多い職種を置き、職種の数は40弱になる。稼働者のほぼ9割をカバーするものだ。具体的には、一般事務、経理事務、営業事務、電話のオペレーター、営業のほか、プログラマー等の技術系の職種も含まれる。

各マトリックスには、業務スキルと経験年数を関連させて記述し、レベル付けを行っている。そのレベルの業務の遂行に必要な、例えばエクセル・ワードのスキルレベル、英語のスキルレベルなどを、具体的なテクニカルスキルとして記述し、これに必要な経験年数を組み込むイメージだ。これに派遣先との賃金交渉等に使用する賃金表がリンクしている。

このキャリアラダーには、ヒューマンスキルの部分は組み込まれておらず、ヒューマンスキルは、面接や派遣先の評価の聴き取り等の方法で、別途把握する。ヒューマンスキルは、仕事のレベルに関係なく必要であり、全体の土台になるものなので、その上にテクニカルな部分が乗るという考え方だ。

キャリアラダーは、評価のツールとして使用されている。最初にキャリアラダー上の位置付けを確認し、その後半年ごとの評価の時期に更新していく。ランクは、派遣が終了する時期や本人の職種の希望が変わった時期に見直されることが多い。キャリアラダーを直接派遣社員本人に見せることはないが、スキルに見合った大まかな賃金水準は、伝えている。最近では賃金が上がっており、あまり低い時給では募集ができないこともあるので、賃金表の改訂は頻繁に行っており、半年に1回は見直される。インターネットの求人情報から自動的に収集するソフトなどを利用して相場賃金を収集し、賃金表の改訂に反映させる。

キャリアラダーは、派遣先との交渉において、派遣先に直接見せることがある。このようなレベルの仕事を行うための賃金相場（×地域係数）はこうだというような場合だ。

ランクが上がる決め手となるのは、新たな業務経験を一定期間積み、派遣先の指揮命令者からその業務経験に対して評価された場合だ。登録時に細かい状況把握を行い、その後一定期間でアップデートすることによって、どのようにスキルが積み重なっているか把握する。場合によってはランクがあっても、評価が下がってしまうこともある。例えばSEの仕事は、ものすごいスピードで変化しているので、3年前の仕事の経験は、今は使えないということもある。

キャリアラダーにリンクした賃金は、一定の幅をもって設定されており、ランクごとに少し重なっている。現在の東京地域での一般事務の時給相場は、1,500～1,600円程度だと思うが、時給1,700円となるためには、専門的な要素が入ってこないか難しいかもしれない。

キャリアラダーの作成は、派遣の求人を見て、どのような業務を行うのか、どのような能力を求められるのかを抽出し、レベルを設定していく方法で行う。一方で、自分たちで職種について調べたり、世の中でどのような能力が求められているかを調べることも行う。厚生労働省の「職業能力評価基準」も参考にした。希望する方が多い職種や求人が多くなっている職種については、キャリアラダーの作成を検討して、追加していくことになる。

キャリアラダーは、1回作っただけでは不十分であり、使いながら作り込んでいくことが必要だ。当社では作成から1年以上が経過し、内容の改修はもちろんだが、利用の範囲の拡大も検討している。キャリア形成支援のツールとしては、まだまだ課題があると考えており、評価や賃金の決定に活用でき、本当の意味での運用に耐えられるものにするためには、数年以上かかるのではないかと考えている。

(A社の事例))

〔事例2〕

キャリアラダーは、職種や業界の切り口で作成している。職種が基本だが、同じ事務でも、例えば金融業界の事務は業界特有の部分があるので、そのような切り口も設定している。種類は、一般事務、経理事務、貿易事務、営業事務など10種類程度。これに別途作成している賃金表がリンクしている。キャリアラダーは、派遣先に見せて具体的な仕事内容の相談に使用することもあり、派遣料金の決定に重要な役割を果たす。派遣発注者がすべての業務の詳細を把握していないこともあるので、例えば、貿易事務の仕事で、この程度の仕事内容を求められるのであれば、賃金は幾らというように、業務の詳細なヒアリングを行いながら派遣料金の決定に向けて話し合いをすることになる。キャリアラダーは、職種等ごとに汎用的に使用するものとして作成されているため、個別の派遣先ごとの作成は実績として少ない。

キャリアラダーの縦軸は、基本要素として、業務内容、資格、経験年数で構成されている。資格を持っているだけで経験がないと、実際のスキルとしては使えない場合があるので、職種と経験年数をかけ算することで、スキルレベルを判断する。持っているスキルを使っているのか、例えば過去に使ったことがあるのか、直近で使っているのかなど判断材料になる。横軸のレベルは、3～4段階で構成している。レベル1の下に未経験者向けの階層が位置付けられる。一番上のレベル3、レベル4に到達する人は、今はあまり多くはないが、レベル

向上にむけ学習中の方も増加しているので、今後は増えていくと思う。

キャリアラダーは、本人のスキルレベルをプロットするため、登録時の棚卸に使用するし、その後のスキル向上の状況を把握し評価に使用する。派遣社員に見せることによりキャリアパスを可視化できるので、キャリアコンサルティングにも活用できる。

派遣社員の評価は、自己申告と営業が確認した派遣先の評価の両方を勘案して判断する。派遣社員の自己申告を当社のキャリアコンサルタントが承認する当社の評価と営業が派遣先から確認した評価がリンクしていれば、昇給させ易くなる。本人はかなり頑張っていると自己認識していても派遣先がそれほどでもない、昇給には結びつきにくい、お互いの評価のミスマッチをフィードバックしながら次の目標設定をすることが重要だ。また、仕事の中で個人のスキルや能力が活かしにくいという課題がある場合は、同じ派遣先の中で本人の能力を活かせる他の仕事があるのか確認し、もし無いようだった契約満了を契機に本人の能力を活かせるような新たな派遣先を探すことも検討する。

評価の中では、派遣社員本人の達成志向の強さと、目標スキルの達成ができたかをよく見るようにしている。自身のキャリアビジョンの道筋に沿った資格を取り、資格が取れたという実績と自信を次の職場で活かしていく過程は、派遣社員との協同作業だ。短くても半年、通常は1年か1年半の期間をかけて次のレベルに上げていくことになる。

最近の一般事務の相場は、当社の場合、1, 600円程度。他と比べて少し高いかもしれない。一方で、経理事務やBIを活用した業務（企業等のデータを、収集・蓄積・分析・報告することで、経営上の意思決定に役立てる手法・技術）やIT関連業務などでは、急勾配で賃金が上昇している。経理事務の一般的な相場は、1, 700円前後だと思うが、仕事の内容によって、2千数百円になることもある。経理は、四半期決算となり業務のスピードと効率化にあわせて、正確性も求められるが、システム化も進んでいるため、月次決算がきちんとできる人へのニーズは今もなお高い。

BIを活用した業務の経験者となると、3, 000円以上の時給の方もいる。ソフトウェアを使えるだけでなく、経営者の意向や気持ちを的確に掴むコミュニケーション能力も必要になる。また、抽象的に伝えられたものを整理し、具体化し、「見える化」していく能力も求められる。

当社では、キャリアラダーを作成する専門の部署を、社長直下の組織に設置しており、10人ほどの社員が配置されている。変化していく世の中で現在の10種類程度のキャリアラダーでは不足しているという認識なので、新しい職種を追加検討している。併せて、既存のキャリアラダーも常にアップデートしており、改定されるとこれにリンクする派遣料金表や支払設定も改定される。さらにスキルレベルの階段を上げるための教育研修もアップデートしなければならないなど、様々な分野に波及する。

配属された社員は、世の中に生まれてくる新しい仕事について、常にモニターしており、世界の潮流も含め、次のメインストリームを逃さないようにしなければならない。世の中にあるものを整理していくのではなく、無いものを作っていくという発想だ。変化の激しい業界でどのような職種が求められているかを読みながら、新しい仕事を作っていく。メンバーは入れ替わっていくので、新しい経験や実務を反映させながら、作ることが可能になる。

作ったキャリアラダーの検証もこの部署が行う。セミナーなど企画して派遣先のレスポンスを探るとともに、派遣社員のアンケートを実施して働く側からのニーズがあるかも確認している。これらの検証を行った後、会社として打ち出していく。キャリアラダーは経営戦略の方向性を示す指針のような役割を果たしている、会社として力を入れている。

(M社の事例)

〔事例3〕

百貨店のレジ業務については、賃金にリンクしたキャリアラダーを作成している。百貨店のレジ業務は、スーパーのレジとは全く違った業務だ。例えば、背広を買った場合に、レジにおいてバーコードをスキャンすることによって、背広の種類や値段、メーカーなどの基本情報を読み込むが、それで終わるわけではない。百貨店の場合、支払方法一つをとっても、自社カードだけで7種類あり、カードの種類によって支払い方法やポイント付与のやり方が違って来る。これに加えて、割引券や商品券を組み合わせたり、外商のお廻し（外商の窓口を通じた一括払い）が必要になったり、オーダースーツであれば、内金を入れると伝票が異なるなど、**対応は千差万別**になる。商品の種類や販売の手続き、お客様の層によって手続きが違うので、これをレジ担当者が適切に判断し、対応していく必要がある。いろいろな売り場を廻って、経験を積み重ねることによって、スキルが向上していく業務だ。**キャリアラダーは、業務内容のほかに、レジで過不足をださないことや勤怠などの服務規律の要素を入れて構成している。**これらの要素を縦横に整理し、それに処遇がリンクしている。基本的に半年契約になるので、契約更新の段階で、この表に照らしてスキルアップの状況をチェックし、スキルの向上が認められれば、時給がアップすることになる。

（I社の事例）

〔事例4〕

きちんとした仕事の指標を持って、派遣社員の方が前向きにスキルアップをしながら働いていただけるようサポートすることは重要だと考えており、**現在派遣社員のキャリアアップモデル（キャリアラダー）の作成も検討**している。派遣社員の就業先での勤務中の成果を可視化できれば、次の仕事に移行する際のミスマッチを最小化できる。さらにレベルアップするための教育を可視化できると、派遣社員自身がキャリアを考えることができるようになる。

キャリアアップモデル（キャリアラダー）は、経理事務、貿易事務、金融事務、通訳・翻訳、証券営業、アパレル販売、製造などのほぼ全ての職種を検討したい。

具体的なレベルごとの業務内容の記載については、**当社で蓄積している顧客からのオーダー情報を元に、直接顧客と対応している営業やコーディネーターの意見を求めて作成することを想定**している。

また**派遣社員に求められる能力は、業務内容に連動したテクニカルスキルとそれを使いこなすヒューマンスキルやコミュニケーションスキルで構成される。**登録時には、テクニカルスキルの判定はできるが、その段階で実際の職場での働きぶりを判定するのは難しい。**就業先でどの程度の成果が出せていて、どの程度の貢献度で周りに影響を与えているかは、業務内容に沿って求められる具体的な能力であり、能力を発揮したときに出した成果により測定される。**求められている業務内容に関して、幾つかの項目で評価をしていく。結果は何らかの形で、派遣社員にもフィードバックしていく予定だ。

（J社の事例）

② 教育研修の受講支援のためにキャリアラダーを整備している事例

〔事例5〕

当社では、教育研修プログラムについて、キャリアラダーの形に整理した資料を作成して、派遣社員に提示している。平成27年の労働者派遣法改正でも、キャリアアップという言葉がキーワードになっており、役割（仕事）があって求められる能力があることを分かり易くイメージしてもらうため、段階的なマトリックスの資料として整理した。営業担当や現場のリーダーが、派遣社員や契約社員の教育研修の相談に活用している。

キャリアラダーは、当社の主な取扱い職種である、「インフォメーション」、「販売」、「POSレジ」、「事務」の4職種について作成している。縦軸には、対象者を入社からの経年数ごとに3段階に分類し、例えば、販売職スタッフ用のラダーでは、「入社～半年」、「1年以上～2、5年以上（サブチーフ）」、「3年以上（チーフ）」の3段階としている。横軸には、「役割」、「接客マナー・販売スキル」、「専門知識」、「売場運営・スタッフ育成」の項目を配置しており、自分のスキルレベルに応じたカリキュラムを選択できるようになっている。この資料は、教育研修の受講を手助けすることを目的に作成したもので、賃金はリンクしていない。

職種ごとの料金表は、多くの職種で作成していたが、現在は作らなくなっている。多くは26業務に該当する職種で作られるケースが多かったと思うが、付随業務の縛りがなくなり、同じ経理事務でも、様々な付加的な業務を要求されるようになったため、一つのパターンで対応することが難しくなった。職種の概念がぼやけてきており、一般論でなく、具体的な業務内容に着目し、個別に対応する必要が生じている。したがって、この職種のこのレベルだと賃金は幾らということを一律に決めるのではなく、基本的な賃金相場とエリアの相場、採用の難易度等を押さえた上で、派遣先の予算も踏まえて、この仕事とこの仕事を加えると幾らという方法で賃金が決定されることになる。

（I社の事例）

〔事例6〕

労働者派遣法改正直後に教育研修用のキャリアラダーを作成した。このキャリアラダーに紐付けた形で、年次ごとの教育研修を設定して提供している。就業経験を年次ごとの3段階に分類し、「ヒューマン/ビジネススキル」「テクニカルスキル」「キャリア研修」の各段階で求められる能力レベルを設定したものだ。これに、1年目、2年目、3年目の教育研修プログラムがリンクしている。プログラムの内容は、社会人としての一般常識、コミュニケーション能力、ビジネスマナーなどで、1年次に各30分の研修を16コース用意しており、基本的にこのプログラムに沿って受講してもらうことになる。現在既に、120本ほどのプログラムを開発済みなので、今後システム化を進めて、今年度中には派遣社員が自分に合ったものを選択できるようにしたいと考えている。このキャリアラダーは、ホームページに公開しており、派遣社員も直接見ることができるので、教育研修の相談やキャリアコンサルティングにも活用している。

教育研修用のキャリアラダーは、比較的整理が容易だが、派遣社員の評価や将来のキャリアパスの設定等に使用し、それに処遇がリンクするようなキャリアラダーは作成していない。キャリアラダーの内容と派遣社員のキャリアの希望が、必ずしもうまくリンクしない。派遣社員はキャリア形成のためよりも、就業の場所や通勤時間等の条件を優先することが多い。

（S社の事例）

〔事例7〕

教育研修の実施についての参考資料として、**職種ごとの標準的な教育研修コースを記載したモデル研修の一覧表を作成**している。縦軸に、コミュニケーション、ビジネスマナー、テクニカルスキル、職能の4つの研修分野を置き、横軸に、一般事務、財務、コールセンター、受付・窓口係、ラウンダー・営業の5つの職種を置いている。このマトリックスの各セルに、教育研修のコースと時間を配置している。

この資料は標準的な参考資料であるが、個々の派遣社員に対しては、本人の意向を聞きながら、「あなたの教育研修計画」という形で、個別に教育研修の提案を行っている。提案の内容としては、実施期間（標準30日以内で実施）、研修方法（JASSAキャリアカレッジ（eラーニング））、カリキュラム（研修分野ごとの必要な研修時間付き）を示している。さらに別様で、研修分野ごとの具体的な研修コースを提示している。

日々の派遣社員のフォローアップの中で、派遣先の業務でこのような知識を習得することが必要となっているという話が出れば、個別に対応する。また、一般事務からコールセンター業務にキャリアチェンジしたいという話があれば、個別に必要な教育研修を提案することになる。

（P社事例）

教育研修用に整備したキャリアラダーの事例 1

販売スタッフ用ステップアッププログラム(イメージ)

対象	役 割	接客マナー 販売スキル	専門知識	売場運営 スタッフ育成
3年以上 (チーフ)	<p>売り場運営チームの責任者として必要なマインド・知識・技術を身に付け、自ら実践できる。 また、メンバーの習熟度合いに合わせて指導ができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・販売スキル指導 ・売場の良好なチームワークの醸成 ・取引先などとの連携 	<p>クレーム対応 (二次的対応、個別指導)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・コーチング ・メンバー育成 ・販売スキルの指導 (OJT、朝礼等での指導)
1年以上 ～ 2.5年以上 (サブチーフ)	<p>売場運営に必要なマインド・知識・技術を率先して実践できる。 チーム責任者(チーフ)をサポートできる。 初級レベルのメンバー指導ができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングセールスの確実な実践 ・顧客づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・カラー・VMD ・領域別 専門資格 (フォーマルアドバイザー フィッティングアドバイザー ギフトアドバイザー) 	<ul style="list-style-type: none"> ・サブチーフとしての適切な役割認識 ・新人メンバーへの販売スキルの指導
入社～ 半年	<p>売り場の一員として販売員のマインドを理解し、接客に必要な基本知識・技術を実践できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・おもてなし ・基本マナー ・コンサルティングセールスのステップの理解と実践 ・進物体裁の基本 (包装、慶弔時の対応) 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当商品の商品知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・売り場の数字構成 (基本、売上への意識)

教育研修用に整備したキャリアラダーの事例2

◎就業経験を3段階に分類し、「ヒューマン/ビジネススキル」「テクニカルスキル」「キャリア研修」の各段階で求められる能力レベルを設定

<p style="text-align: center;"><u>1年次</u></p> <p>◆ガイダンスや指示のもと基本的なことは実践できる</p>	<p style="text-align: center;"><u>2年次</u></p> <p>◆ガイダンスや指示のもと独力で実践できる</p>	<p style="text-align: center;"><u>3年次</u></p> <p>◆独力で実践できる ◆後進を指導できる</p>
---	---	--

	ヒューマンスキル/ビジネススキル	テクニカルスキル	キャリア
3 年 次	<ul style="list-style-type: none"> ◇相手や状況に合わせたビジネスマナーが実践でき、かつ教えることができる ◇交渉力、周囲の人を動かす力を持っている ◇課題解決のための手順、方法を考えることができる ◇リーダーとしての役割を果たすことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ◇その分野における専門的な知識とスキルを持っている ◇就業先や業種を問わず、独力で実践できる ◇特定の業務を行うための機材を独力で使いこなすことができる ◇0A 上級レベルの知識、スキルをもっている ◇専門的な知識やスキルを後進へ指導できる 	<ul style="list-style-type: none"> ◇自身の仕事への価値観、適職の理解 ◇就職活動アクションプランを立てる ◇雇われ続ける力を持つ
2 年 次	<ul style="list-style-type: none"> ◇適切なビジネスマナーが身につけており、考えなくとも自然に実践できる ◇相手の立場や意見を尊重し理解したうえでの良好なコミュニケーションが図れる ◇独力で、PDCA サイクルを回すことができる ◇物事を筋道立てて、論理的に考えることができる ◇現状分析をもとに問題点を整理、課題発見ができる ◇自分の役割を理解し更にチーム全体を考え行動できる 	<ul style="list-style-type: none"> ◇その分野における知識とスキルを持っている ◇ガイダンス、指示のもと知識やスキルを活かして独力で実践できる ◇就業先での指示のもと特定の業務を行うための機材を独力で使いこなすことができる ◇0A 中級レベルの知識、スキルをもっている 	<ul style="list-style-type: none"> ◇就職に必要な書類作成、面接対策 ◇雇用情勢や働き方を知る ◇ワークライフバランスを考えキャリアデザインを描く ◇職業に関する興味・指向を知り自己理解を深める
1 年 次	<ul style="list-style-type: none"> ◇社会人としてのルールや約束、マナーを理解している ◇正しい言葉を遣い基本的なコミュニケーションが図れる ◇内容の確認や質問などを行いながら、相手の意見や指示を正確に理解できる ◇事前に話すポイントを整理し、正確に伝えることができる ◇ガイダンス、指示を受けPDCA サイクルを回すことができる ◇情報セキュリティ、コンプライアンスに関する知識がある ◇社会人としての基本的な倫理感、道德感がある ◇自分なりのストレス解消法を知り、実行できる 	<ul style="list-style-type: none"> ◇その分野における基本的な知識を持っている ◇ガイダンス、指示のもとスキルを活かして業務を的確に遂行できる ◇就業先の指示のもと特定の業務を行うための機材を使用することが出来る ◇読み書き、計算などの基本的なスキルを持っている ◇0A 初級レベルの知識、スキルを持っている 	<ul style="list-style-type: none"> ◇就職に必要な書類作成、面接対策 ◇雇用情勢や働き方を知る ◇ワークライフバランスを考えキャリアデザインを描く ◇職業に関する興味・指向を知り自己理解を深める

(2) キャリアラダーは整備していないがその他のツール等を作成している事例

① 派遣の料金表等の資料を作成している事例

〔事例8〕

派遣社員の評価に使用するキャリアラダーのような形の資料は、特段作成していない。特に登録型派遣は、基本的にこの業務を行うので幾らという仕組みであり、いわゆる「職務型」である。したがって、キャリアラダーのようにキャリアが段階的に発展するという考え方も、実際に対応する仕事内容によって本人の時給や派遣料金が決定する。

派遣料金表のような資料は作成している。それは業務内容で構成され、経験などが勘案される。派遣先から「求められる能力」に言及された場合は、多少その要素を参考にすることもあるが、基本は「業務内容」である。この資料は、職種ごと、地域ごとで作成しているが、内部資料であり、派遣先に提示することはない。派遣先から提示される業務内容に対して、それができる派遣社員を選定し、地域相場などを勘案して、当該業務内容にふさわしい料金を決定する。

派遣登録の際に、スキルチェックを行い、どのような業務をどの程度のスキルで行えるかは把握するが、その際に幾らの賃金と決めるわけではない。

実際にあった貿易事務の事例だ。とある派遣先の貿易事務に関して、一時ミスマッチが多く、離職が多発したことがあった。これらの仕事を細かく見ると、実際はいわゆる貿易事務ではなく、営業事務に英語が加わったものであることが分かった。貿易事務を希望する派遣社員には、このような仕事内容では不満であり、離職に繋がった。仕事内容をパターン化して派遣社員の人選を行うとミスマッチが生じてしまう。実際の業務内容に即した派遣を行う必要があると改めて認識した。

評価については、定量的な評価をした方が説明し易いので、実験的に通知表のような、項目ごとの細かい評価を行ったことがある。現在、この方法は全社的な運用にはなっていない。ネックとなったのは、この評価を、本人の時給や派遣料金に如何に反映させるかという点だ。派遣の場合は、実際に対応する業務内容によって派遣料金が決定するため、その仕事に従事する派遣社員の能力が上がったということをもってただちに本人の時給や派遣料金を大きく変えるものではない。よって、評価と処遇の結び付きという意味では、例えば契約期間満了後、次の派遣先を探す際により難易度の高い仕事に就かせることで時給アップとキャリアアップを図ることなどがそれに当たると考える。

(G社の事例)

〔事例9〕

当社では、特にキャリアラダーのような段階的なキャリアマップ状の資料は作成していない。当社は、主婦などのパートタイム派遣を得意としているので、派遣社員の構成の特徴から、キャリアラダーを作成する必要性をあまり感じていない。派遣社員からキャリア形成を支援する仕組みについての要望が多く上がってくるようであれば、そのような対応が必要になると思うが、主婦のパートタイムが中心であり、ワークライフバランスをどう取るかが一番の優先事項になっている。

今後もしキャリアラダーを作るとしたら、無期雇用化された派遣社員に対して、例えば派遣社員を取りまとめるリーダーにする場合などに必要になってくるかもしれない。

派遣先との交渉に使用する料金表は作成している。ワード・エクセルはここまでできるとか、ウェブのコーディングまでできるとか、縦軸に職種ごとに要求される仕事のレベルがあり、横軸には、派遣先への請求の考え方として、例えば週3日の希望者は大勢いるが週5日の希望者は少ないといった派遣社員採用の難易度に関することなどを記載している。派遣先への請求

には、労働力の需給状況を勘案しているということ。資料の体裁としては、幾つかの主要な職種をまとめて一覧表にしているイメージだ。

派遣のフルタイムの賃金相場は、パートタイムのそれに比べると200～500円くらい高くなっている。このフルタイムの相場感にどう近づけるかが重要だ。最近は新規参加者が増えていることから派遣の時給が下がっているとされるが、**パートタイムの派遣においては一般の派遣市場とは違って、このところ時給は上がってきている。**元々フルタイムの派遣を募集していたが、人が集まらないので、パートタイムで充足する派遣先が増えており、その場合にはフルタイムの相場が適用されて賃金が決められることになり、結果としてパートタイムの賃金相場が上がることになる。派遣先も予算を組んでいることもあり、単価は高いが総時間は減るので、対応しやすい。現在一般事務のフルタイムの賃金相場は、1,700～1,800円くらいになっており、パートタイムでも、1,300～1,400円である。少し前でも、OAを使って一定のスキルレベルを求められる事務職では、1,600～1,700円の賃金を支払っていた。それが現在は100～200円アップしている感覚だ。

(O社の事例)

〔事例10〕

一律に適用できるようなキャリアラダーは作成していないが、**地域・職務による賃金表があり、公開はしていないが内規的な意味合いで利用している。**従来は、まず派遣料金の交渉があり、料金に連動する形で賃金を決定していたが、派遣社員を集客する上ではそれなりの賃金支払いを想定した上でないと募集できない。賃金ありきで、料金の交渉をするようにしていくと、安易な料金交渉に陥らなくてよい。

(N社の事例)

② 教育研修の概念図やIT系のキャリアルートに関するチャートを作成している事例

〔事例11〕

当社では、聞き取った経験やスキルにスキルチェックを組み合わせて、スキルレベルをカテゴリー化し、基幹システムの中で管理している。キャリアラダーの一つの表でレベルを判断する方式ではなく、いろいろな要素を組み合わせて評価する方式を採用している。

教育研修の相談やキャリアコンサルティングに使用する簡単な概念図のようなものは作成している。縦軸にスタンダード、中級、上級、プロフェッショナルの4段階のステップを置き、各ステップでの研修プログラムを配置している。大まかな概念図なので、派遣社員に教育研修を説明するときに示して、成長の度合いを確認するような場面で活用している。

また、**IT系の派遣社員向けには、「開発系」、「ウェブ系」、「ユーザーサポート系」、「CAD系」の4種類のチャートを作成している。**IT技術者が、自身のキャリアルートを処遇に関連付けてイメージできるようにした資料であり、キャリアコンサルティング等で活用されている。

(Q社の事例)

③ 4段階の標準キャリアパスと教育研修をクロスさせた資料を作成している事例

〔事例12〕

1・2・3年目と4年目以降の4段階の標準キャリアパスとその教育研修内容をまとめたもの(以下、「キャリアパス」)を1年前に作成した。性質として派遣社員全般に適用するも

のであり、業種別になっていない点でキャリアラダーとは若干性格を異にするものだ。

当社の主業務である製造職の中でも、自動車、家電機器、食品ではそれぞれ必要な教育内容が（知識・経験含めて）異なってくる点があり、その他、当社で扱っている事務職や販売職も含めて、それぞれの業務に特化した「キャリアパス」が作成できれば、それがキャリアラダーになると考えている。現在はまだ、「キャリアパス」は公開せず、少しずつ改定を加えている状況だが、将来的には基本キャリアモデルとしての「キャリアパス」を適宜公開し、業務別のキャリアラダーを随時開発して公開していきたいと考えている。

「キャリアパス」は、キャリア形成支援マニュアルの一部としてまとめており、内勤社員では共有している。ただし、新設事業所を厚生労働省に届け出る際の提出書類に、マニュアルは添付している。

（L社の事例）

④ 評価ツールとしてのシートを作成している事例

〔事例13〕

派遣社員の評価は定性と定量からなる12項目、5段階評価制度を導入している。派遣先の評価は、同じシート（一部項目は除く）で派遣先にヒアリングして把握する。当社と派遣先との間で、評価の認識に違いがあった場合は、摺り合わせをする。評価は、半年、1年半、2年半のタイミングで必ず行うこととし、結果は基幹システムで管理している。

このツールは、ヒューマンスキルを測る要素が多いが、テクニカルスキルについては、登録時のスキルチェックによって、就業前に習熟度を確認しており（結果は派遣社員に開示される）、派遣先からもヒアリングし、当該派遣社員のスキルと業務内容とのギャップが無いかを確認している。

コミュニケーションスキルなどのヒューマンスキルは、派遣先での安定稼働のためには重要な要素であるが、定型的業務または専門的（CAD操作等）業務である場合は、職場でのコミュニケーションスキルがそれほど大きな要素にはならないケースもある。評価シートのコミュニケーション項目で把握する内容は、あくまで目安として見ていくものであり、時給にリンクするようなものではない。

参考までに、処遇の見直しは、契約の更改時に派遣社員本人と派遣先からヒアリングを行い、前回の契約内容に比べて仕事の種類や量が増えていないかなど、その間の変化を把握することにより行う。この変化が、前回の契約に基づく派遣料金の設定の範囲を超えるようなものであれば、料金改訂交渉を行う。就業中派遣社員の請求単価の値上げ交渉も然ることながら、新規で派遣求人をしていただく際も価格交渉を実施。最近では、人手不足の中で、それなりの時給を提示しないと必要な人材が採れないのだが、どうしても派遣先にて請求単価を改定する予算がないような場合には、例えば、未経験者でも対応可能な業務の内容に役割を見直す等、募集条件を派遣先に調整してもらうこともある。

（B社の事例）

〔事例14〕

キャリアラダーモデルについては、作成の必要性を感じており、少しずつ絵を描き始めているが、現時点で完成したものができているという段階ではない。今後労働法制の改正も予定されているので、どのようなキャリアラダーを適用していくべきか、判断に迷っている状況だ。

当社の製造派遣の業種は、電気や自動車が主体になるので、キャリアラダーとして検討しているのは、組立、検査などの職種ごとに作るイメージだ。職種別にランク付けして、それに賃金がリンクすることになる。

当社では派遣社員の評価に用いる評価シートを作成しており、この評価シートを使って、年1回派遣元と派遣先の双方が派遣社員を評価している。評価シートの評価項目は、「仕事に対する意欲・責任感」、「コミュニケーション力・協調性」、「業務の質・技能・知識」、「規律性・服装・モラル」、「退勤」、「安全衛生活動」、「品質向上活動」の7項目である。それぞれの項目ごとに、4段階の判定基準で評価を行う。評価シートによる評価は、今後の待遇やキャリアルートを決めていくための判断材料となっているが、これを発展させる形で、キャリアラダーを作成できればと考えている。

(T社の事例)

⑤ ヒアリングシートをマッチングに活用している事例

〔事例15〕

当社では、登録用のヒアリングシートを作成しており、ワード・エクセルなどのOAスキル、会計ソフト、語学についてスキルチェックを行うとともに、一般事務、営業事務、金融事務、経理事務、受付、販売、営業、テレマーケティングなどの職種ごとに、細分化した業務内容について、実務経験の有無をチェックしている。ヒューマンスキルについては、別途適性検査と面接を実施し、複数の人の目を通すことにより把握している。顧客からの求人を受け付ける際も、同様の資料で、求められる業務内容とテクニカルスキルを確認している。

ヒアリングシートの内容は、データベースに登録されており、2年ごとに行う登録更新時には、その後の変化を踏まえて改訂する。当社では、これをマッチングのツールとして使用しており、両者を突き合わせることによって、条件に合った派遣先を紹介するよう努めている。

(H社の事例)

(3) 派遣労働におけるキャリアラダーのモデル

平成26年度の厚生労働省委託事業において、「職務・職能評価モデル」を作成していますが、これもキャリアラダーの一種類になります。派遣社員のキャリア形成支援を進めていくためには、従事する職務や個人の能力が処遇の改善とどのように結びついているかを明確にしていくことが重要であるとの趣旨に基づいて、経理事務、貿易事務、アパレル販売及び製造業務の4職種について作成しました（参考資料3参照）。このモデルは、3～4段階のレベルを縦軸に、業務内容等を横軸に配置したマトリックスを構成し、レベルと業務内容等が交差するマトリックスのセルに、職務・職能評価の定義を記載したもので、賃金は、地域相場や自社の実情を踏まえて、利用する派遣会社が記入することとしています。

今回はこれに加えて、新たに「派遣労働における一般事務のキャリアラダー（第一次案）」を作成し、当該モデルに対する各派遣会社の意見をお聞きしました。ヒアリング先からいただいたご意見の概要は以下のとおりです。

① 全般的意見

- ・ キャリアラダーを包括的に作ろうとすれば、このような形になるのではないかと。実際には、派遣先や職場から求められるものは個別に違ってくるので、包括的なものがどの程度役立つのかということはある。キャリアに関する考え方を分かり易く提示するための資料としてうまく使えば役立つと思う。
- ・ 全体的には、あまり違和感はないと思う。今後1社3年ということになり、いろいろな派遣会社に登録して派遣される方が増えてくると思うが、各社が同じようなキャリアラダーを使って、評価やマッチングを行うようになれば、会社が変わっても一貫性をもった処遇を得ることが可能になるし、ある職場で働いた実績を持ち運ぶことも可能になる。今は各社のノウハウで行っているものを、業界標準を作ることによって、業界全体で雇用を安定化していけるのであれば意味があることだと思う。
- ・ 派遣協会で作成されたキャリアラダー（たたき台）は非常に盛り沢山の内容で、3年間にこれだけのスキルを身に付けることは、なかなか難しい印象を受ける。以前は、同じ職場に長期間勤務する方で、レベル3までスキルを向上させる方は多かったと思うが、リーマンショック後の政令26業務について厳格運営が求められた時期以降、最上位のレベル

3まで達するケースが少なくなった。

- ・ 一般事務に関しては、レベル3の多様性に戸惑いが出ないだろうか。経理的な知識、貿易的な知識、英会話など何でもできないといけないのでは、とむしろ不安になるのではないか。一般→専門ということであれば、一般事務はレベル2くらいに留めおいて、専門性を含む業務（経理や貿易、秘書・受付など）のレベル1（初級レベル）に誘導するというのがラダーとしてはよい。

地方都市では、それほど専門性の高い業務の依頼が入ることはない。むしろ、営業所や支店といった出先機関への派遣が中心であるから、専門職種のみでキャリアラダーを作ることあまり意味がない。経理事務にしても、貿易事務にしても、電話対応や資料作成などの庶務が入ってくるので、ベースは一般事務である。専門職でレベル3以上の業務がないのであれば、「一般事務」ではなく「事務系」として、レベル1～2をそのままに、貿易や経理のレベル1～2を「事務系」のレベル3～4に枝木のようにしてラダーを作るというのがよいと考える。専門職種で高度なレベルで仕事をしようとするれば、職場も限られるし業務の細分化も進むので、それはラダーで示すものではなく個別事案としてアドバイスするものではないか。

- ・ 経理や貿易のキャリアラダーのレベル上位は、派遣労働ではないレベルである。むしろ、直接雇用か外部の専門家に任せるだろう。そこまで示すとなれば、個々人にそのレベルに上がるための道筋をどうアドバイスするのか、となるが、これはかなり難しい。専門性が高ければ高いほど、その方の資質や能力が問われる。こうすればよい、ということを実体的に示唆することが難しい。

一般事務も、レベル2までできれば助かるという内容で、この内容はマネジャーや管理職がやるレベルであることも多い。そう考えると一般事務の業務としては、レベル1で済んでしまうわけで、ラダーではなくなり単なる業務内容表記でしかなくなる。敢えてレベル2を作るとなれば、レベル1の発展・専門化ではなく、複合業務として+αがあればレベル2とするとした方がスッキリすると思う。

なお、当社には、評価と処遇の連動をさせるような基軸は依然としてない。従来通り、派遣契約の更新時に、派遣先の評価と派遣社員自身の評価をすり合わせて、その結果に応じて処遇を個別に交渉するに留まっている。

キャリアラダーは職能におけるレベルアップを示すものであるから、ラダーに処遇を連動させることは難しい。派遣社員がパワーポイントの操作をできるようになったからとい

った理由だけで、派遣先が派遣料金を上げてくれることはない。あくまでも、業務の一環としてパワーポイントの操作が入ってきて初めて料金交渉（つまり賃金の引上げの検討）となる。

- ・ キャリアラダーに派遣先の「できる」という要素をどう組み入れていくかだ。「分かる」ことと「できる」ことは違うことを理解する必要がある。分かる・分からない、知っている・知らないは、客観的な評価を行いやすい概念だが、できるようにするためには現場で積み上げていくしかない。「できる」ことを、派遣元や派遣先がどうやって評価するかは大きな課題だ。いろいろなツールが開発されているが、「できる」ことをきちんと評価できるアセッサー（評価者）がいない。派遣先に依頼する場合も、担当する人がどのような経歴なのか、例えば人事・労務を担当していたのか、いないのかで随分違う。

現場の「できる力」は、派遣先にみてもらうしかないと思う。当社では年に2回、派遣先からのアンケートを取って評価の参考にしている。内容は、ある程度網羅的ではあるが、大まかなものなので、どこまで掴めるのかという問題はある。一方で派遣社員本人からも、年に2回、この半年間でどのような仕事を行ったか、何が出来るようになったか、半年前と何が違うかについて、申告させているが、現状ではこちらの方が、信憑性が高いかもしれない。

もう一つの課題は、ポータビリティの問題だ。こういうことができる人だということを客観的に示して、それを持ち運べる必要がある。そのためには、社会一般に通用するような基準を作らなければならない。

キャリアラダーは、経理事務、貿易事務などの専門事務については、比較的作りやすいと思うが、一般事務は難しい。人事事務、法務、経営システムなどの専門職種に特化したものを作れば、能力を特定しやすいし、派遣社員も派遣先も分かりやすいのではないかと。スペシャリストであれば汎用的なキャリアラダーで対応できるが、一般事務では、派遣先の会社に独自の事務というものがあるので、個別の対応が必要になるのかもしれない。

- ・ 一口に一般事務と言っても、なかなか難しい概念で、営業事務的な部分や一部経理事務的な要素が入ったりする。いろいろな要素を含んできたときに、一つのラダーでどこまでカバーすべきなのか。このような見本があることは良いことなので、これを参考に企業ごと、派遣先ごとに違った事情を反映したラダーを作っていくということなのだろう。一つの表に全てを当てはめることは無理があるので、このような考え方で、各派遣会社で工夫して作ったらどうかという投げかけを行うことになるのではないかと。

- ・ キャリアラダーの作成で、一番苦労しているのは職種の定義だ。一口に一般事務といっても範囲が広いので、各社で定義が違う。キャリアラダーを作成する場合には、まず職種を定義し、それから情報の収集、内容の選択・記述を行うことになる。職種の定義が曖昧だと、キャリアラダーにプロットする情報が間違ってしまうことがある。当社では、一般事務と営業事務を分けて作っているが、同一のカテゴリーで取り扱っている会社もある。ここを明確にしないと、見た人の受取り方が違ってしまう。
- ・ 経理事務や貿易事務のキャリアラダーには、ヒューマンスキルの部分が入っていないので、より分かり易い。キャリアラダーに様々な要素を盛り込むと複雑な構造になり、どのように評価するのか、どのようにキャリアが上がっていくのかなどが入り組んでくるので、一定の線を引いて整理し、割り切ることも必要だと思う。
- ・ 派遣社員のキャリアアップを考えたときに、上に上がっていくのと、幅を広げると、二つの方向があるのではないか。キャリアのラダーの方向性は一方向ではない。現在の労働者派遣法では期間制限があり、3年で職場が変わることになる。より難易度の高い業務にチャレンジすることもあると思うが、キャリアが上がる派遣のポジションがそれほどあるかとの疑問もある。例えば、総務で経験を積んだ人が、今度は人事をやってみることでキャリア幅を広げることができる。派遣社員の中には、上を目指していない方も多いので、上を向いたラダーだけでなく、横への幅を広げるラダーも検討したらどうか。
- ・ このようなキャリアラダーの雛形を示すことは、形を強制するのではなく、これを参考にして自社独自のラダーを作ることを奨励するのであれば、意味のあることだと思う。
- ・ 経理事務など平成26年度厚生労働省の委託事業で日本人材派遣協会が作成したキャリアラダーについては、派遣社員のキャリアコンサルティングに活用しており、派遣社員の評判は良い。今回作成された一般事務については、実務的には、レベル1、レベル2をもう少し細分化するようなイメージではないかと思う。
- ・ キャリアラダーの内容は、当社の派遣社員の立場を考慮して考えなければならない。キャリアパスが変われば、キャリアラダーも変わる。だから、キャリアラダーは各社におけるキャリアパスの在り方によって、作成されていくので一概に良し悪しは言えないのでは

ないか。

当社には、派遣契約に拘束されない有期契約社員もいるし、毎年採用している新卒の派遣社員もいる。こうした方々には、技術を磨いていく専門化を図るコースと、現場での経験を経て職責を上げていくコース（これもフロント（現場）業務での職責が中心だが、内勤や地域での職責も考えられる）のいずれかを提示している。こうした方々は一般の登録型の派遣社員の方々に比べて、キャリア形成の方向性が見えやすいので、キャリアラダーは作りやすいし具体性も持たせやすい。業務内容の違いを反映してもかなりしっかりしたものができると考える。

職種別のキャリアラダーができていない段階であるが、教育研修の結果と評価体系は処遇と連動させている。そうしないと、派遣社員も目標が見えづらい。正確には、資格取得による職能給、雇用形態の変化と職責の上昇による職務給という2つの軸で運用しており、技能取得・技術向上（資格）→リーダー職（職責）→無期雇用化（雇用形態）→正社員（雇用形態）→管理職（職責）という流れの中で、時給→月給→月給+賞与と給与形態も変化させつつ、実質的な昇給を実現している。

ただし、現在の「キャリアパス」そのものに連動させているかというところも言いきれない。職種間での賃金格差（派遣料金格差）がある以上、横一列で連動させるというわけにもいかないからである。

評価は、どうしても定性的な部分でされやすい。営業職や販売職などのように定量評価ができればよいが、多くの職種ではそれが難しい。ましてや多くの場合、派遣社員はスタート時点で目標設定をされていないのが現実だ。派遣社員も有期契約であれば、スタート時点では派遣先業務に慣れる・できる（合わなければ継続更新はしない）ことが一義で、目標設定をされても戸惑うだけではないか。そうしたことから、派遣先が時々で口にする評価や派遣社員がアピールする自己評価から、派遣元としてどう評価するかという軸だけしかないのが現状である。しかし、今後は派遣先にも評価軸をもってもらい、派遣元と派遣先の2つの軸で評価を下すというような立体的な評価体系を構築したい。

やはり、派遣先と派遣元が評価軸を共有して、双方で評価を下すようにしないと、派遣社員自身が将来的に何をやっていけば良いのか（あるいは、何を求められているのか）が判りづらい。キャリアを指導するに際して、派遣元と派遣先が言っていることが違えば、派遣社員が混乱する。そうした意味で、派遣社員のキャリア支援について、今後一層、派遣先にも自覚的になってもらい、協力を求めていかないといけないと考えている。

また、評価といっても、現実になされた結果から導かれる評価だけではなく、育成という観点からなされる評価（本人のやる気を引き出したり、中長期の目標設定をさせたりす

る評価)もある。後者は賃金に連動するものではないが重要だと考えており、前者とどう関係づけるかもまだ整理ができていない。育成という観点からなされる評価が、単なる激励で終わってはいけないと考えている。

能力評価としては、教育研修の受講の有無にかかわらず、その内容に該当する事項が派遣先での業務において実施されていると判断できれば、それは公平に評価に反映していく考えだ。

年次を重ねていくと、教育研修もかなり個々人にカスタマイズされたカリキュラムになっていかざるをえないと考える。2年目以降は、職種や業務内容毎に選択的な教育研修内容も入れていかざるをえない。1年目の教育研修内容は職種に拘わらず共通としながらも、教育研修で求められる能力の有無を重視し、受講の在り方は、ある程度柔軟に考えることも必要なのではないか。e-ラーニングなどでは、受講の仕方によっては全く知識技能が身につかないケースもある。

1年目の教育研修内容は、安全衛生や専門知識を除いて職種横断的に共通としている。製造職とそれ以外の職種では、安全衛生や専門知識にかける比重が異なるためである。製造職では座学として基本的な安全衛生教育を施し、派遣先で就業場所毎の教育を施すようにして完結するようにしている。事務職ではOffice系操作研修を前倒しにしたりしたりもしている。

- ・ キャリアラダー(たたき台)については、このようなもので妥当かと思う。ただし、問題なのは定性的な部分の教育研修で、その中でもコミュニケーション能力が仕事の出来不出来と同じくらいに重要だと考えている。派遣先で円滑に業務をして行く上で、場合によっては知識技能の有無以上に重きを置かれる。このコミュニケーション能力の能力習得を、本来なら派遣就労開始前にさせることが、派遣先・派遣社員双方に望まれることだが、1年目の教育研修に盛り込むとするとどうしても後付けにならざるをえない。それでも、この能力に対する意識づけの意味でも、カリキュラムとして明確に表示しておくことには意義がある。

一方で、JHRの「4つの力」のようなツールも、キャリアラダーと密接な位置づけで活用できる。まず、「4つの力」は派遣先・派遣社員との評価の擦り合わせをさせ、派遣会社が介在することで評価軸を共有化させ、キャリアラダーにおける派遣社員自身の位置づけを明確にする。次に、こうした評価の擦り合わせは意思疎通の場を設け、先ほど重要だとしたコミュニケーション能力開発の良い契機となると考えている。そして、「4つの力」は、仕事で今足りないと思われる部分に取り組もうとさせる意欲促進にも役に立って

いる。

なお、評価軸は派遣先と派遣社員、当社の間では共有できるように試みているが、それが全派遣社員横断的・共通のものかというところではない。あくまでも個別であって、評価が賃金に連動するといった仕組みはできていない。

ただし、キャリアラダーは必要だとは考えているが、職種別に精緻に作り込む予定は当面ない。教育研修計画を柔軟に運用することで、派遣社員個別に対応していく考えである。なぜならば、現実にはラダーのように、低位から上位に垂直に知識技能が身についていくことはないからである。上位と思われる専門知識を持っていても、仕事の基礎となるコミュニケーション能力の欠如があれば、その派遣社員をどこの位置づけにすればよいか分からなくなる。教育研修計画（現状Step 1～3）を基本にして、個別のキャリアマップのようなものを作っていくことを、当面やっていきたい。

まずは個別のキャリアマップ作成の実績をもって、将来的に有効なキャリアラダーを幾つか開発できたらと考えている。職種別というよりは、ケース別のキャリアラダーになるのではないかと。そういう意味では、教育研修云々という前にキャリアコンサルティングありきで進めていかないといけないと思う。

② 業務内容・求められる能力に関する意見

- ・ 業務内容は完璧にこなせるが、コミュニケーション能力に乏しいという人はいる。したがって、必ずしもこのように綺麗に階層化され、それぞれの能力が同じように上がっていくことはない。テクニカルスキルとヒューマンスキルの両方を求められる仕事はあると思うが、両者が一般的に紐付けされているわけではない。一般事務のキャリアラダーを、これが標準であるような示し方をされると、若干違和感があるかもしれない。縦軸には、多くの要素を入れる必要はなく、業務内容だけで足りるのではないかと。職務型の考え方を貫徹した方が良いと思う。
- ・ 一般事務のキャリアラダーは、よく整理されており、このようにできればいいと思う。ただ、「業務内容」は、派遣先から示されるものなので判断し易いが、「求められる能力」については、的確な評価を派遣元ができるのか疑問だ。レベル1の能力評価は、派遣登録時の面接やテストなどのアビリティチェックで、ある程度行うことは可能だが、レベルが上がっていった場合の、特にヒューマンスキルについては、判断が困難である。

キャリアラダーを使って評価を行う場合、派遣先での評価が重要になるが、別途派遣先での評価のスキームが必要になる。例えば、成長していくためには目標が必要なので、目

標設定を行って達成度を評価する方法などが考えられる。これは派遣先ごとに考えていかなければならないなど、かなり複雑な作業になり、対応が難しいと思う。

- ・ 一般事務は、幅広い業務をどれだけサポートできるかであり、1年目だからといって、電話対応だけしていれば良いということにはならない。受発注もレベル3になっているが、出荷指示やブッキングをできるのであれば上位のレベルだと思うが、単なる受発注であれば、レベルは低いように思う。見積書や提案書の作成がレベル3に位置付けられているが、この種の仕事は、ひな形を元に作成できる場合があり、派遣先の仕事の仕方によっては、レベル1の電話対応をしながら行う業務の可能性もある。また、全てを一から作るのか、修正作業なのかによっても、レベルが変わってくる。

業務内容と求められる能力に加えて業務範囲の要素もあるのではないか。役割の部分がどれだけ広がるかが問題となる。指示されたことだけを行うのか、自分自身の判断が入ってくるのか、他の人に指示ができるのかといった要素があると思う。

- ・ OAスキルや経験年数でのレベル分けは可能だが、業務内容でのレベル分けは難しい面がある。新しい派遣先の業務内容が、それまでの業務内容と比較してスキルを求められない場合、賃金を引き下げなければならなくなるケースも出てくる。一つのキャリアラダーに画一的に当てはめようとすると歪が生ずることになり、キャリアラダーを検討する際には、常にこの点がネックとなっている。

- ・ 「求められる能力」欄に、業務スキルとヒューマンスキルの両方が記載されているが、両者を同じ箱に入れて同列に語ることは難しいのではないか。派遣社員が派遣先から何を評価されているかについて、コミュニケーションスキルや周りとうまく調和していく能力などが第一に挙げられるというアンケート結果があるが、それが賃金に直結するかというと、なかなか難しい。契約更新の有無について配慮されることはあっても、賃金に直接繋がるのは、業務内容に対応したスキルだ。

- ・ 「求められる能力」の項目の定義づけが難しい。例えば、高度なコミュニケーション能力といった場合に、具体的にどのような能力なのか。これを一つ一つ定義付けし、内容を明らかにしていくことはかなり困難な作業だと思う。また、ヒューマンスキルは、元々のポテンシャルの要素が大きく、段階的に上がらないこともあるし、そもそも測定が難しい。ただ、事務職の場合、ヒューマンスキルは重要要件であったりするので、完全に外すこと

も難しいのではないかと。

- ・ 当社のヒアリングシートでも同様だが、テクニカルスキルとヒューマンスキルは、別に把握しないと難しい。ヒューマンスキルは非常にデリケートな部分があり、把握した当社の評価を、ストレートに派遣社員や派遣先に伝えることはできない。
- ・ 「求められる能力」については、能力の測り方が難しいので、当社のキャリアラダーの構成要因としてのウェイトは低い。例えば、貿易事務では、上級レベルになるとイレギュラー処理をどのくらい経験しているかも重要で、その経験値によって対応能力が全く違ってくる。
「求められる能力」の欄には、ソフト名とソフトの機能名が入った方が分かり易いのではないかと思う。

③ 資格・経験年数に関する意見

- ・ 実務能力として捉えたときに、資格をどう考えるかが難しいと思う。知識として持っていることと、実務で発揮できるかはイコールではないので、仕事紹介をするときに注意が必要だ。資格を持っていても、職場に入ったら求められる仕事ができないと指摘されることもある。むしろ、実務経験年数の方が、一定の目安になる。仕事の現場で実際にどう活用するかを学ばないと、例えば、エクセルを使ったグラフ作成を依頼されても、どのような項目を設定し、どのようなスタイルのグラフを作成したらよいか判断できないということもある。業務補助であれば、資格に基づく知識レベルでもよいが、上位レベルになればなるほど経験が必要になる。
- ・ 資格は一定程度必要だと思うが、資格が必須の仕事以外は、ベター要件であり、参考情報にとどまるのではないかと。実際に使えるかどうかは実務経験に負うことになるが、単に何年勤めたかでなく、そこでどう活躍したかが重要になるので、一概に年数で測れない面がある。経理事務でも、1社で年次の決算を3年くらい回して自分で全てできるという人と細切れに違う会社で3年経験した人では、同じ経験年数でも中身が随分違う。あくまで目安として見ていくべきではないか。
- ・ 資格は、必要でない場合も多いので、参考情報として取り扱っている。例えば、簿記1級の資格を持っていても、中には経験がない人がいる。資格を取ることはゴールではなく、

資格を活かすことが重要なので、実務経験がない場合は高く評価することはできない。

- ・ 経験年数についても、レベル2の業務内容を、半年でできてしまう人もいれば、3年経ってもできない人もいます。業務内容と経験年数を完全に関連付けてしまうと無理がある。

資格は、TOEIC600点でも単なる事務という人もいます。資格を持っていなくても能力が高く、仕事をこなせる人はいる。二次的な要素ではないか。

- ・ 経験年数については、派遣社員として働いた年数はあまり意味がなく、職歴としてどれだけ経験があるのかを記載した方が良いと思う。派遣としては1年の経験でも、正社員として2年の経験があれば、3年の経験と評価すべきだ。全体の業務経験年数なのではないか。

資格はあまり関係がないと思う。日商簿記1級を持っていても実務経験が1年という人より、資格は持っていないが実務経験が3年ある人の方が仕事は見つけやすい。同じ実務経験だと資格を持っているの方が評価されると思うので、無意味ではないが、要は実力がどうかということだ。

④ 職務・職能評価モデルに対する意見

- ・ 経理事務、貿易事務は、当社のマッチングと近いと感じており、違和感はない。
- ・ 経理事務など厚生労働省の委託事業で日本人材派遣協会が作成したキャリアラダーについては、派遣社員のキャリアコンサルティングに活用しており、派遣社員の評判は良い。
- ・ アパレル販売の「ポジション」で、店長とエリアマネージャーを同じ枠に入れているが、位置付けが少し違うのではないか。店長は当該店のみを見るのが仕事の範囲だ。エリアマネージャーは、幾つかの店舗を束ねたエリアという概念でマネジメントする職務なので広域となり、各種計数管理、組織や人員数も増えることから、一段上のポジションになるのではないか。
- ・ アパレル販売については、販売をアパレルに限定すればこのような形になるのではないか。ポジション欄の店長とエリアマネージャーについては、エリアマネージャーの方がランクは上になるので、エリアマネージャーを先に置いた方が良いかもしれない。別項目に整理するほどのことはないと思う。

- ・ 貿易事務もステップがあるのでこのような感じになると思うが、輸入と輸出を比べると輸出の方が難しいと思う。また、貿易事務に使用する特定の端末があったと思うので、それが使えるか、使った経験があるかで違うのではないか。

⑤ まとめ

下記の「派遣労働における一般事務のキャリアラダー（第一次案）」をヒアリング先の派遣会社に提示し意見を伺いました。この第一次案は、インターネット上に掲載された一般事務の求人広告を収集し、そこに記載された「業務内容」、「必要な能力」を整理したものです。「取得が望ましい資格」、「経験年数」については、求人広告からの情報に加え、資格のレベル構成等の情報を参考として整理しました。教育研修の例は、過去に厚生労働省委託事業において作成した事例集を参考としました。

レベル3は、経理事務、貿易事務などの専門事務への橋渡しを意識して作成しました。資格も、専門事務へのキャリアチェンジを目指すのに、有利になると考えられるものを記載しました。

派遣会社のヒアリング結果を踏まえ修正したのが、次ページの「派遣労働における一般事務のキャリアラダーモデル」です。第一次案からは、コミュニケーション能力等ヒューマンスキルに係る部分を概ね削除しました。ヒューマンスキルについては、レベルの変化が業務上のテクニカルスキルとは異なる動きをされると考えられることから、例えば、一般社団法人日本人材サービス産業協議会が開発した基礎力評価育成支援のツールである「4つのチカラ」の活用、登録時の面接、派遣先の評価等の方法により、別途把握すべきものであると整理しました。また、「取得することが望ましい資格」の漢字能力検定についても、業務遂行能力との関連が明確でないとの意見を踏まえ、削除することにしました。

派遣労働における一般事務のキャリアラダーのモデル

	職位分類	業務内容	必要な能力	取得が望ましい資格	経年 経験数	受講すべき教育研修の例
レベル3	他の部署との調整を含め責任感をもって業務に取り組む (判断を要する業務)	<ul style="list-style-type: none"> ・見積書・提案書作成 ・報告書等文書作成、契約書等書類作成 ・経費積算管理 ・各部署調整 ・受発注・出荷対応、納期管理、検収 ・経理関連書類処理、青色申告書類等作成、貿易関連書類の仕訳等初歩的な専門事務業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼン資料作成等のパワーポイント操作、入力・マクロ等のアクセスの応用操作 ・高度な文書作成能力 ・交渉・調整・クレーム対応能力 ・日常英会話 ・商業簿記・貿易実務・英語読解等の専門事務能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・MOS等PC検定(上級) ・TOEIC 600点以上 ・日商簿記3級 ・貿易実務検定C級 ・秘書検定2級 	3年以上	<ul style="list-style-type: none"> ・パワーポイント・アクセス応用等OA応用研修 ・専門資格取得のための研修 ・問題発見、クレーム対応、プレゼンテーション能力研修 ・積極的コミュニケーション、交渉術 ・オフィス英会話、英文eメール ・面接対応講座 等
レベル2	確実に個々の独立した業務に取り組む (通常業務)	<ul style="list-style-type: none"> ・議事録・礼状作成等文書作成、 ・請求書等発行、入金管理 ・データ集計・分析 ・勤怠管理 ・伝票処理 ・書類・システムデータの内容確認・管理・照合 ・小口現金管理 ・庶務・福利厚生事務 	<ul style="list-style-type: none"> ・文書作成能力 ・PC操作の正確性とスピード ・ワードの応用操作、基礎関数等のエクセルの応用操作 ・パワーポイント、アクセスの基礎的操作 ・一次的対外対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・MOS等PC検定(一般) ・日商簿記初級 ・秘書検定3級 	1~3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス文書・メールの作成 ・ワード・エクセル応用、パワーポイント・アクセス基礎等OA中級研修 ・キャリアを考える研修 ・タイムマネジメント ・実践的コミュニケーション能力研修 ・キャリアコンサルティング、ストレスへの対処 等
レベル1	適確に指示を仰ぎながら業務に取り組む (補助的業務)	<ul style="list-style-type: none"> ・電話、来客対応、メール対応 ・印刷、コピー、ファイリング ・郵便仕分け、発送業務 ・文書の清書、書類の内容確認、データ入力・チェック ・ウェブ上のコンテンツチェック ・備品管理・発注・検収、名刺の作成手配 ・会議の日程・会場調整・準備、説明会の受付等 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人としての一般常識 ・基礎的なビジネスマナー ・文書作成等のワード、四則演算等のエクセルの基礎的操作 ・データ入力の確実性 		0~1年	<ul style="list-style-type: none"> ・派遣労働の基礎知識・社会保険の基礎知識・安全衛生研修 ・コンプライアンス・守秘義務・個人情報保護 ・社会人としてのルール、基礎的なビジネスマナー、基礎的コミュニケーション能力研修 ・ワード・エクセル等のOA研修基礎 ・タッチタイピング研修 等

派遣労働における一般事務のキャリアラダー（第一次案）

	職位分類	業務内容	必要な能力	取得が望ましい資格	経 験 年 数	受講すべき教育研修の例
レベル 3	他の部署との調整を含め責任感をもって業務に取り組む（判断を要する業務）	<ul style="list-style-type: none"> ・見積書・提案書作成 ・報告書等文書作成、契約書等書類作成 ・経費積算管理 ・各部署調整 ・受発注・出荷対応、納期管理、検収 ・経理関連書類処理、青色申告書類等作成、貿易関連書類の仕訳等初歩的な専門事務業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼン資料作成等のパワーポイント操作、基本入力・マクロ等のアクセスの応用操作 ・高度な文書作成能力 ・高度なコミュニケーション能力 ・ホスピタリティ能力 ・交渉・調整・クレーム対応能力 ・日常英会話 ・商業簿記・貿易実務・英語読解等の専門事務能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・MOS等PC検定（上級） ・TOEIC 600点以上 ・日商簿記3級 ・貿易実務検定C級 ・秘書検定2級 	3年以上	<ul style="list-style-type: none"> ・パワーポイント・アクセス応用等OA応用研修 ・専門資格取得のための研修 ・問題発見、クレーム対応、プレゼンテーション能力研修 ・積極的コミュニケーション、交渉術 ・オフィス英会話、英文eメール ・面接対応講座 等
レベル 2	確実に個々の独立した業務に取り組む（通常業務）	<ul style="list-style-type: none"> ・議事録・礼状作成等文書作成、 ・請求書等発行、入金管理 ・データ集計・分析 ・勤怠管理 ・伝票処理 ・書類・システムデータの内容確認・管理・照合 ・小口金管理 ・庶務・福利厚生事務 	<ul style="list-style-type: none"> ・文書作成能力 ・PC操作の正確性とスピード ・ワードの応用操作、基礎関数等のエクセルの応用操作 ・パワーポイント、アクセスの基礎的操作 ・コミュニケーション能力 ・一次的対外対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・MOS等PC検定（一般） ・日商簿記初級 ・秘書検定3級 	1～3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス文書・メールの作成 ・ワード・エクセル応用、パワーポイント・アクセス基礎等OA中級研修 ・キャリア研修 ・タイムマネジメント ・実践的コミュニケーション能力研修 ・キャリアコンサルティング、ストレスへの対処 等
レベル 1	適確に指示を仰ぎながら業務に取り組む（補助的業務）	<ul style="list-style-type: none"> ・電話、来客対応、メール対応 ・印刷、コピー、ファイリング ・郵便仕分け、発送業務 ・文書の清書、書類の内容確認、データ入力・チェック ・ウェブ上のコンテンツチェック ・備品管理・発注・検収、名刺の作成手配 ・会議の日程・会場調整・準備、説明会の受付等 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人としての一般常識 ・基礎的なコミュニケーション能力 ・基礎的なビジネスマナー ・文書作成等のワード、四則演算等のエクセルの基礎的操作 ・データ入力の確実性 ・上司への報・連・相 	<ul style="list-style-type: none"> ・漢字能力検定 	0～1年	<ul style="list-style-type: none"> ・派遣労働の基礎知識・社会保険の基礎知識・安全衛生研修 ・コンプライアンス・守秘義務・個人情報保護 ・社会人としてのルール、基礎的なビジネスマナー、基礎的コミュニケーション能力研修 ・ワード・エクセル等のOA研修基礎 ・タッチタイピング研修 等

2 派遣社員のキャリア形成の事例等

派遣社員がキャリア形成した事例についてヒアリングを行いました。収集した事例は、以下のとおりですが、事例には個別の派遣社員が派遣元や派遣先の支援を受けてキャリア形成を行った事例とキャリア形成に寄与すると考えられる派遣会社の支援制度・事業の事例の両方が含まれています。

(1) 個別の派遣社員が派遣元等の支援を受けてキャリア形成を行った事例

① 派遣元のキャリアコンサルティングがきっかけとなりキャリア形成が進んだ事例

〔事例1〕

西東京にある証券会社のコールセンターに派遣されていた方の事例だ。データ分析の仕事を担当していたが、キャリアコンサルティングがきっかけとなり、自身の行っているデータ分析をBI（企業等のデータを、収集・蓄積・分析・報告することで、経営上の意思決定に役立てる手法・技術）を活用できるレベルまで上げていきたいという目標を設定した。当社が実施したBIに関する教育研修を修了してレベルが上がったため、そのスキルを活かすためにどこで働いてもらうかという話しになった。西東京の地域では、そのスキルを活かすような仕事先がなく、もっと広域的に探すことになった。自宅は西東京だったが、豊洲方面に適当な派遣先が見つかったので、就労することになった。派遣社員への仕事案内時には、都内は特に交通の便がよく、通勤時間40分以内乗り換えなし、などが好まれる。本人が希望するスキルを活かしたいというキャリアビジョンを知らなかったら、このような乗り換えも多く1時間以上かかる職場を案内するという発想にならなかったと思う。派遣社員は、自分が身に付けた能力やスキルを活かす場がほしい。未経験者でも仕事を提供してくれるなら場所や距離、時間は二の次だ。神奈川で営業の仕事に就いていた方が、東京にスキルを活かせる良い仕事があると声をかけたら、引っ越しをして東京の仕事を受けたという事例もある。派遣会社のマッチングでは、通勤時間は優先順位の高い項目だが、自分のスキルを活かすことに重点を置いている方は、エリアの優先度は高くないと認識を改めた。

もう一つの事例は、自分自身が思っていなかったスキルが自分の「強み」なんだと気が付いたケースだ。これもキャリアコンサルティングがきっかけになった。この方はかなり英語ができる方で、TOEICのスコアは900点台。キャリアコンサルティングの中で、これだけ英語ができるのだから通訳や翻訳の仕事を目指したらどうかとアドバイスした。本人は、とても通訳などは無理だと返答した。自分の能力を過小評価していると思ったので、これまでの職歴などの経験の棚卸をしてみると、過去にボランティア通訳をしていた経験があった。本人には、ボランティア通訳では世の中に通用しないとの思い込みがあった。キャリアとは、通常の仕事だけでなく、ボランティアや家庭生活も含まれ、全部が仕事に活かせるのだと話したら、少し自信が付いたらしく、仕事で活かしてみたいということになった。通訳の仕事に従事してみると能力を発揮でき、時給が1,500円以上上がり、時給はほぼ倍増した。自身の強みが分からず、過小評価している人が多いが、それをキャリアコンサルティングでの対話や経歴の棚卸を通じて自らが強みを発見し、自信に変えることが重要だ。

キャリアコンサルティングの時間は、基本的に1回約1時間。1回目で終わらずに、2回目、3回目と、時間をかけることもある。経歴の棚卸は、本人の自己申告に基づき、仕事や経験の内容を聞きながら、本人が気づいていないようなセールスポイントを探していく。これは二人の協同作業であり、対話や質問に答えていくことで余白を埋め、自分自身で自分に気づくことを支援する。これはキャリアコンサルタントの重要な使命だ。

(M社の事例)

② 研修を積み重ねて百貨店のインフォメーション業務で

キャリアアップしていく事例

〔事例2〕

当社のインフォメーション業務に派遣社員として入社し、その後契約社員となり、入社から6年弱で正社員になった方の事例だ。（※注：各店によって、業務内容が異なるため育成方法や教育内容は一部異なってくる）

この方は、保育士の仕事をしていたが転職し、百貨店のインフォメーション業務を希望して、当社に採用された。志望の理由は、大手百貨店で接客業をやってみたいというもので、雑誌の求人広告を見て当社に派遣の登録を行い、百貨店で空きが生じたため、採用されることになった。

当社では、インフォメーション業務で派遣が予定されると、次のような研修を実施し、Off-JTにOJTを組み合わせて、育成していく。最初のOff-JTでは、インストラクターが付いて、個別指導を行う。接客の基本から入り、笑顔の大切さ、気持ちを伝える言葉、正しい言葉遣い、歩き方・お辞儀の仕方等の接客マナーをロールプレイングとテストを交えながら厳しく指導する。これらの集合研修が終了すると、店内勤務を行いながら、OJTを行う。

インフォメーション業務の手始めは、エレベーター業務である。先輩のエレベーターに乗り、運転の仕方、案内の話し方、方向の指し示し方を実際に学ぶ。エレベーターに乗るのは1時間程度なので、乗務の合間には店内を廻りながら、各階の何処に何があるかを記憶する。このような研修を2週間程度行った後、1人での乗務が始まる。新人には毎日1時間、テストの時間がある。文章の空欄に答えを記入するもので、初歩的な案内の言葉から、店内の部署の正式名称や配置、売り場案内のパターンなどが出題される。このようなことを繰り返しながら、接客スキルを磨いていき、このような勤務を1年程度続けていく。

2年目になると、受付業務に就くようになる。エレベーター業務は質問されることがあるというレベルだが、受付業務は、毎日がテストのようなもので、質問のある人しか来ない。これまでは、店内情報が中心だったが、最寄り駅などの店外情報も知っておく必要がある。当店の催事でも、事前に近隣の行事情報を集めておき、必要に応じて教えるといった配慮も求められる。近隣の建物や駅について教える場合も、天候や相手の様子によって、必要な所要時間を調整したりする気配りが求められる。こちらの説明が相手に伝わらなければ意味がないので、相手の立場に立った説明が必要となる。最初はなかなかできないが、経験を重ねながら、当該百貨店に相応しい対応ができるようになる。

また、試験に合格した者だけが、店内放送の業務を担当することができる。この百貨店では伝統的な話し方が受け継がれており、声のトーンやアクセントに個人の癖が出ないように話さなければならない。誰が話しているか分からないようにならなければならないので、マイクや機材の取扱いなどを含めて全てを習得し、一人前として業務を担当するまでには3年程度の期間が必要になる。

この方は、このような経験と研修を重ねて、入社4年目に当社の直接雇用としての契約社員になった。それまでの本人の努力と接客ぶりが認められたものだが、コミュニケーション能力にも優れていたと思う。時給の派遣社員ときは、一人のスタッフとしての勤務だが、契約社員になると、月給制となりリーダー役を任されるようになる。店内情報を更新する裏方作業やミーティングの仕切り役、更には新人教育にも携わることになる。

契約社員になって2年後には正社員に抜擢された。このように短い期間で、ここまでのキャリアアップが図られるのは珍しいケースだ。本人のやる気と能力に負うところが大きいと思うが、当社では、先輩が後輩をきちんと指導し、チームとして動かす体制を作っているため、このことも大きいと思う。現在は、現場での社員の採用や教育研修の企画・立案、研修講師の仕事も任されるようになっており、貴重な人材として活躍してもらっている。先輩の中には、インストラクターとして職場を廻り、現場のOJTを指導するような立場や本社のインフォメーション営業部の管理職になった人もいるので、今後精進を重ね、さらなるキャリア

アップを図っていくことが期待される。

(I社の事例)

③ 派遣先の研修支援により通関士の資格を取得し派遣先に正社員として雇用された事例

〔事例3〕

通関士の資格取得を目指すに当たり、派遣元から派遣先に教育研修の機会の提供を働きかけ、派遣先で教育研修を受講することによって、キャリアアップに繋がった事例である。

派遣先は、当初通関士の資格を持った派遣社員を希望していた。当該派遣社員は、通関士の資格を持っておらず、通関業務は未経験であったが、派遣先は、本人の貿易事務の経歴と通関士資格を取得したいという熱意を評価し、受け入れてくれることとなった。その際、資格取得のサポートを行うことを約束してくれた。

派遣先は、通関士資格取得のための通信教育の受講、貿易検定C級の受験、通関業務従事者を対象としたセミナーへの参加を、全て派遣先の負担で認めてくれた。また、社内の教育研修についても、直接雇用の社員と同様の教育研修の機会を提供してくれた。派遣先には、今後通関業務を展開していくために、通関士の資格を持った人材を是非とも確保したいとの意向があったようだ。当初は有資格者の中途採用を考えていたが、紹介された派遣社員の能力とやる気を評価し、必要な人材を育成することによって確保する道を選択した。

約1年後、その派遣社員は、通関士の資格を取得し、派遣先に正社員として直接雇用されることになった。派遣元のマッチングと派遣先の教育研修支援が直接雇用に繋がった。

(Q社の事例)

④ 派遣元が共に考えながら製造現場の作業員がリーダーとして職域を広げ直接雇用となっていく事例

〔事例4〕

派遣社員として製造現場の作業員をしていた方が、面接や評価を経てリーダーとして小規模なチームの取りまとめから始まり、少しずつその職域を拡げていく・立場をあげていくといった事例は幾つもある。そうした方は、リーダーとしての成功体験をもとに、派遣元の営業職として派遣先との交渉や派遣社員の契約管理をする立場になっていく。

こうしたルートで当社社員になる方に共通するのは、それまで派遣社員として自由に発言していたのに、それを聞く立場になることで一時悩む時期があることだ。派遣社員として、職場の改善などを求めていた発言が、それを受ける立場になることで、職責としてやってあげられること、あげられないことを自覚するようになり、その問題解決にあたる中で今後の進路について考えるようになる。この時期に、派遣元としてそのリーダー派遣社員と面接を重ねて悩みを共有し、解決の方向性を共に考える。こうしたプロセスで、派遣社員自身が将来どうしたポジションの仕事をしていきたいのかを考えるようになる。今の仕事を続けていくのかどうかということも、派遣元が相談に乗ることで明確になっていくし、自分のキャリアと正面から向かい合うことで、結果として当社の営業職に進むというケースが多い。

何をどう教育してというよりも、派遣社員との対話がキャリア形成の支援になることが多く感じる。正確な意味で、キャリアコンサルティングということにはならないかと思うが、キャリア形成支援としては、派遣社員と面接の機会を多く持つことに重きを置く傾向にある。

また、こうした営業職を経て、派遣元社内で内勤の管理職になったり、グループ会社の社

長になった方もいる。

特殊な例では、1年数ヵ月派遣で働いた後、当社の新卒採用部門に配置した社員（26歳・女性）がいる。有期の派遣社員として（新卒ではない）入社したが、最初から何か志望して派遣社員になったというわけではない。また、正社員の経験はなく飲食店などでアルバイトとして働いてきた。

コミュニケーション力もあり、同僚に仕事を教えたり相談に乗ったりもして、非常にパフォーマンスの高い方だった。派遣先・派遣元双方の評価も高く、半年ほど経ったタイミングで、先の事例のようにリーダー職→営業職、管理職を目指すといったような進路について話をし、一方で将来のキャリアを考える上で様々な可能性について相談に乗った。ちょうど本人に人材採用や育成に対する興味が出てきた時期で、派遣社員として働きながら、（派遣先現場の了解をえて）当社の入社式や新入社員研修の手伝いをさせてみた。その実績も鑑みて、当社の新卒採用部門への登用（無期雇用化を経ず、直接正社員化）となった。こうしたルートでの派遣社員の登用は初めてである。

体育会系の出身の上、アルバイトの時期を含めて後輩の面倒見などがとてもよかったようで、その資質が活かすのだと考えている。

（L社の事例）

⑤ 物流系の派遣社員が派遣元の相談を通じて勤務態度や経験を評価され経理担当の正社員に登用された事例

〔事例5〕

派遣社員から限定正社員になっていく事例は多く、大半はブルーワークでの作業部門・集配現場からの登用である。当社で、派遣社員から集配としての契約社員、作業職での正社員に登用するというケースである。しかし最近では、派遣社員で1年働いた方から、将来的に経理の専門職に就きたいという話が出て、過去の経理経験や簿記資格を持っていること、勤務態度がかなり前向きなことなどを勘案して、正社員登用してグループ会社の経理に配属した例がある。彼女には、早い時期からリーダー候補として声をかけており、本人のキャリアについて話す機会があったことで、彼女のキャリア志向を聞き出せた結果である。どうしても自社の派遣業務がブルーワーク中心なことから、従来あまりホワイトワークの経歴・経験に配慮がなされていなかったが（本人の希望が、まずは募集した業務に就くことにあると考えているので）、派遣社員と接触する上で、広くキャリアについて相談に乗ることが重要だと考える契機となった事例でもある。今回はたまたま、自社グループにそうした席があったので、配属ができた。今後は、その方が当社を離れることになるケースもあろうが、ホワイトワークも含めて、幅広くキャリアについての相談を受け付けられるようにしていきたい。

派遣先事業所の規模が大きいところ、派遣社員を多く受け入れている派遣先では、職責も設けやすく、職務のバリエーションがつけやすいことから、キャリア形成がしやすい。当社から50名ほど派遣している派遣先では、正社員・限定正社員登用されるケースも多く、管理職・リーダー職と仕事の幅を広げることで、多くの経験を積むことができる。その規模の派遣先だと、請負業務として事業所ごと任されることもあり、派遣社員から登用された方々が、請負現場になることで業務計画の立案、業務管理や人員配置などをしていくことになり、経営視点で業務を観る機会も増えていく。物流・運輸に携わる業務では、一定技能（フォークリフトの操作など）、一定知識（通関士、航空整備士など）の取得など熟練度・専門性を高めていくことも可能ではあるが、多くの方にキャリアを積んでもらうには、やはり職務・職責の多様化を目指して、登用・人員配置をしていくことが重要ではないかと考えている。

（F社の事例）

⑥ スキルの棚卸や相談により本人希望や適性を見極めて派遣元が支援を行っている事例

[事例6]

<事例①/未経験職種への就業支援>

■作業経験が少なくPC入力もおぼつかないが、事務希望、19歳、女性

- 状況：PC入力速度E判定、エクセル・ワードほとんど使えない、ビジネスマナーを知らない、電話対応スキルが皆無であった。
- 当社対応：キャリアコンサルティングの実施と、PCの入力練習を積んで、製造業/データ入力/短期で稼働が決定。その後のフォローと真面目な勤怠で上司から認められ契約延長となった。

<事例②/未経験職種への就業支援と時給交渉>

■接客とコールセンター経験のみの25歳、女性

- 当社対応：事務経験を付けるために、まずは受付兼事務から経験を積むことを提案し決定。その後、店舗の異動により業務量が増えたこととスキルアップしている点を企業に評価してもらい、時給がアップ（時給1,050円からスタートし、2年間で150円アップ）した。

<事例③/ブランク20年で事務職希望者への正社員登用支援>

■20代前半で事務経験7年後、直近14年は接客をしていた48歳、女性

- 状況：当社から総務事務の派遣就業が決定するも、PCスキルとビジネスマナー（電話・来客対応など）不足で本人も悩んでいた。
- 当社対応：①PCスキル⇒来社の上、エクセル・ワードの練習問題を反復いただいた後、当社社員が指導にあたった

②ビジネスマナー⇒当社営業担当が定期フォロー時に、スタッフさんに配布している当社オリジナルbook（派遣スタッフとしての心得や注意点を盛り込んだハンドブック）等を使用し、宛名書き、席へのご案内などを改めて一緒に勉強。電話対応は派遣先にも不足点を確認し、こちらで練習を実施した。

上記①②が出来るようになれば、先方の評価アップとご本人が目指す正社員化が近いていくゴールイメージを共有し、一緒に勉強を行った。結果、数か月後に派遣先でそのまま正社員として直接雇用となる。その方が自身の弱点をしっかりと話して下さったため、具体的なアドバイスと改善ができ、正社員登用につながった。

<事例④/希望条件を棚卸し、それが叶うための情報提供や動機付けからの就業支援>

■40代シングルマザー、簡単な事務、接客、作業等パートでの職歴が長い方

- 状況：年齢やスキルで事務系ではなかなか仕事が決まらなかった。
- 当社対応：一緒に経験の棚卸をし、今後何を重視して仕事をするのかを検討した。①長く働ける②直雇用の可能性がある③即就業できるという点を確認する。これまでの接客経験が活かせる、将来性があり社会貢献にもつながる点、また、重視する3点が叶う職種として看護助手をご紹介し決定した。

<事例⑤/他社から勤務中の方へキャリアアドバイスにより就業支援>

■20代前半、他社より請負の医療事務で就業中の女性

- 状況：他社より仕事ではあったが、近況確認時に複数回、今後の仕事の方向性を聞き、次のステップアップについてアドバイスを続けていた。
- 当社対応：実際、医療事務で就業してどうか、今後もやっていきたい職種なのかを確認。その上で1年後、3年後どうなっていきたいのかという話を定期的やりとりし、1年間は現在の就業先で経験を積み、来春医療事務で正社員を目指すことを共有。その後、タイミングを見ながら当社よりご紹介し、1年間の経験を活かした医療事務(正社員)で決定に至った。

<事例⑥/>ブランク10年の主婦への就業支援

■ 40代前半、既婚・子供2人の主婦の方

- 状況：第二子の出産を機に、専業主婦になり、お小遣い程度に在宅で通信教育の採点の仕事をしていましたが、希望する職務内容の紹介予定派遣を当社で見つけ登録に至った。但し、外勤で働くのは10年弱ぶりで、家事や子育てと両立できるか不安あった。
- 当社対応：今回希望された仕事は短時間の正社員制度はなかったが、交渉して派遣期間は慣らしで短時間勤務を認めていただき、ご本人も安心してスタート決定。紹介予定派遣の派遣期間最長6ヵ月をうまく活用し、社会復帰に向けての助走期間を設けられた（現在紹介予定派遣中）。

（D社の事例）

⑦ 一旦リタイアした方の再就業をマッチングで支援する事例

〔事例7〕

キャリア形成に関わる事例としては、若年層と子育てで一旦リタイアした方が再び就業するケースの2つに類型化される。若年層では、当然仕事経験が少なく、当該業務が未経験というケースも多くなる。そこで、派遣先には伸びしろを見込んで紹介する。年齢的に若いと、派遣先もハードルを低く設定してくれやすい。事務系の派遣は人気があるので、未経験でもやりたいという方が多く、派遣社員のやる気を派遣先にアピールすることで比較的マッチングしやすい。実際に仕事に就くことでいろいろと知見を広め、その後派遣での就業がしやすくなる。

一般職の応募をしておらず、その部分を派遣社員で補ってきた派遣先は、派遣社員の教育に熱心なところが多い。派遣社員に自社員同様に教育研修を受けてもらうことで、商品知識などを付けてもらい、均質なサービス提供が可能になるように配慮していたりする。

（N社の事例）

(2) キャリア形成に寄与すると考えられる派遣会社の支援制度・事業の事例

① 高スキルの事務系の仕事で派遣社員を無期雇用化する制度を設けた事例

〔事例8〕

派遣社員の無期雇用化を、昨年7月から制度化している。OA事務や経理など、事務系の仕事でスキルアップを目指す方を対象に採用試験を行い、合格された方と無期の雇用契約を結ぶものだ。ヒューマンスキルを含めてスキルの高い方を無期雇用という安定した雇用のもとで、充実した研修プログラムを提供し“事務のスペシャリスト”として長期的にキャリアを育てていく。賃金は月給制となり、賞与も支給されるし、地域手当と業績手当がプラスされる。派遣の待機期間中も、月給制なので給与が支給される。高スキルの方達なので、賃金レベルも高い。専用の就業規則を整備し、正社員と同様の60歳定年を定めている。

派遣社員としての働き方に主体的に取り組んでいくことをイメージした制度であり、有期雇用の登録型の社員から転換する方もいるが、従来当社に派遣登録をしておらず、この制度を直接目指して入社する方もいる。今後は、労働力需給の状況を見ながら増やしていく予定だ。

（A社の事例）

② 派遣先での直接雇用を目指した無期雇用の派遣制度を設けている事例

〔事例 9〕

派遣の期間制限の導入や紹介予定派遣の拡大等によって、違う職場に移ることが一般的になると、派遣社員のキャリアアップが促進されるのではと考えている。従来の仕事にプラスしたり、全く新しい仕事にチャレンジしたりすることで、教育研修の成果を活かせる。

当社では、事務系の無期雇用の派遣社員を採用している。今春は新卒者も100人程度採用した。この事業では、派遣先への直接雇用を目指す方もいれば、無期雇用派遣として力を磨き、退職して正社員を目指す方もいる。これまで累計約3,000人の無期雇用派遣社員のうち、約100人が派遣先に直接雇用された。

教育研修が義務化されたことも前向きに捉えている。事務職の方には、ワード、エクセル・パワーポイント、電話の取り次ぎ方等の教育研修を用意しているが、その他の製造系や介護系の教育研修も含め、プログラム全体を提示している。事務系の方は、事務関連の研修を受講するのが一般的だが、中には、将来を見据えて介護系の研修を受講される方もいる。逆に、製造系や介護系の派遣社員が、事務系の研修を受講することもあり、仕事の幅を広げるために受講していると考えられるのではないかと。教育研修の受講が義務化されたことが、職務の幅を広げることに繋がり、それがキャリアアップにつながっていくケースも増えていくのではないかと。

(G社の事例)

③ 派遣先での直接雇用を派遣先の協力を得た教育研修等の実施で支援している事例

〔事例 10〕

最初は派遣社員として当社に入社したが、その後派遣先で直接雇用の契約社員となり、さらには正社員となるケースがある。契約社員となるのは、派遣社員全体の5%程度で、正社員になれるのはさらに厳選された少数の方だが、道は開かれており、このような事例は全国各地で見られる。

損保の分野では、最近労働市場において経験者が枯渇しており、中途採用することが難しくなっている。従来は、ライフイベントで退職した損保会社のOGが派遣会社に登録し働くということが多かったが、現在は働く環境が整備され、結婚・出産・育児等を理由として退職することはほとんどなくなった。したがって、未経験者を採用して、一から育成していくことが必要となる。

損保業務に関する研修プログラムは、しっかりしたものができており、派遣社員として入職したときの研修は派遣元が担当し、その後の研修は、派遣先のグループ企業の教育研修プログラムに、派遣社員を組み入れてもらう形で実施する。もちろん契約社員として直接雇用された後は、損保会社の社員としての研修プログラムが適用されることになる。

まず、労働契約締結後の入職時には、1日1時間の就業前研修を実施する。内容は、就業における心構え、コンプライアンス、個人情報保護、ビジネスマナーなどである。その後、派遣前の研修として2～3日の配属前研修を実施する。内容は、派遣先の担当業務に関すること、専用端末の操作などである。入職時の研修の後も、指導担当者を指名し、2～3か月間はOJTを通じた人材育成を行うケースもある。

損保会社では、業務の種類と量が多いので、事務の前処理の部分や代理店からの初歩的な照会応答は、派遣社員が担っている。例えば、営業で代理店から上がってきた損保契約の申込の計上や保険商品や事務処理に関する代理店からの照会応答は派遣社員が担当する。保険金の支払い等の損害業務についても、判断業務を伴わない定型的な処理に関しては、一定程度は、派遣社員が担当するようになっている。

損保業務のうち、損害の業務については、判断する能力と顧客と折衝する能力が必要になるが、法的な規制があって、契約に関する調査業務、交渉業務は、損保会社の直接雇用の社員しか担当できない。このため、派遣社員から契約社員になることによって、1ランク上のレベルの仕事を担当できるようになる。正社員になるとさらに高度な判断業務を担当するだけでなく、管理的な仕事も担当できるようになる。派遣社員として入職して直接雇用化し、課長などの管理職になっている例もある。

損保業務に従事する派遣社員の処遇については、最初の3年間は、年数の経過とともに、少しずつ昇給する仕組みにしている。その後は、一定程度の習熟度に達したと判断して、同様の処遇が継続することが多い。契約社員になると月給制になり、賞与も支払われ、福利厚生面においても処遇は向上することが多い。正社員になると、損保会社の給与体系の中に組み入れられるので、処遇はさらに向上する。

(K社の事例)

④ 資格講座と検定試験をセットで実施することにより資格取得を支援している事例

[事例11]

事務系の派遣では、一般事務から経理事務、貿易事務などの専門事務に移っていくことによって、キャリアアップしていくことが可能になる。このため、当社では、貿易事務検定C級対策講座と日商簿記3級対策講座に検定試験をセットする方式で実施している（現在は、MOS資格活用セミナーも検定試験とのセット受講が可能。）。これらの講座は、自社開催であり、それぞれ20時間以上の時間をかけて集合研修として実施している。

資格取得に関するアンケート調査を見ると、勉強して資格を取りたいと思っている方は多く、勉強したい領域は、財務系や語学、それからOAスキルがトップ3になる。このような分析を前提に、勉強した領域を当社の仕事で活かしてもらう方法はないのかと考えたのが発端である。派遣社員のメリットと当社のメリットの両立が図れないかという発想である。当社としては、講座を受講してもらうだけでなく、しっかり資格取得をしていただきたい。資格は、知識習得のいわばお墨付きであり、資格を取って派遣先に紹介することができれば、当社にとってもメリットになる。また、団体受験にすることで、派遣社員も申込みの手間が省けるし、当社としても受験を確約してもらうことができ、合格のデータをデータベースに登録することによって、マッチングにすぐに活用できる。

検定試験は年4回実施されるので、試験日に合わせて、年4回20～25時間の講座を設定している。貿易事務の講座は、各回30名程度が受講していただいております、簿記の講座は、各回70～100名が受講している。講師は、検定試験の関連機関から派遣していただいております、高いレベルが確保されているが、受講料金は、当社が補助してかなり割安で提供している。例えば貿易事務であれば、通常の講座を受講すると少なくとも数万円以上の受講料がかかると思うが、当社では半額以下で受講できる。

短期集中型であることや良い講師が確保できていることから、合格率も50～60%と、一般の合格率よりは10ポイント程度高くなっている。簿記も、合格率55～60%と高くなっている。

物流系の営業事務をしていた人が、貿易事務の講座を受講し、当面貿易に近いところの仕事をして、将来的に貿易事務の仕事を目指すといった事例もあり、取得した資格を活かして新しい仕事に就くことに役立っている。

(S社の事例)

⑤ キャリアコンサルタントの継続的な支援によりキャリア形成を支援している

事例

〔事例12〕

この4月から、全国の4つの拠点でパイロット的に、キャリアアドバイス事業を開始した。派遣の登録者に、単に仕事を紹介するのではなく、キャリアコンサルティングの要素を強く入れていくことによって、もっと専門的な支援を進めていこうとするものだ。キャリアコンサルタント資格を持つ担当者が継続してフォローして、派遣だけでなく、正社員を目指すことも含めて、本人が望むキャリアパスを決めていく。

現在事業の対応となっている人は10人程度だが、ウェブ上に本事業の情報を掲載しており、これに応募した人とコンサルタントやコーディネーターが支援したいと推薦した人が、半々となっている。キャリア志向の強い人もいるが、どのように仕事を探したらいいかわからないなど、自身のキャリアについての考えが明確でない人もいる。対象者は様々だが、今後事業の進捗を検証しながらコンセプトを固めていきたい。

最初にきちんと話しを聞いてくれた派遣会社とは、信頼関係ができる。長い職業人生の中で、できるだけ当社に寄り添ってほしいという会社幹部の意向があった。他社に行ったとしても、また当社に戻ってきてほしい、長く付き合っていきたいという気持ちが本事業に繋がった。

当社は、短期から長期の派遣事業、人材紹介事業など幅広くサービスを展開している。従来どうしても縦割りで対応して、横の繋がりがなかった。本人の希望をきちんとお聞きし、当社の持っている求人の中から、最適のものを紹介するためには、縦割りの枠を取り払い、一人の担当者がセクションを越えて支援を行っていくことが必要だ。仕事に合わせて人を選ぶのではなく、人に合わせて仕事を選ぶという考え方だ。

(R社の事例)

⑥ 短時間の企画・立案業務への派遣で女性のキャリア継続を支援している事例

〔事例13〕

女性の仕事選びに際して、10年後、さらにその先のキャリアを考えて、キャリアを継続でき、発展させることができる仕事先や働き方を目指したらどうかという提案をしている。結婚や出産・育児で仕事を辞める人は減っていて、特に大手の会社では福利厚生や復職制度も整備されているので、働き続けることができるようになっている。ただ一旦家庭に入ると、職場に戻ってきたときに、元の仕事のサポート的な仕事を与えられ、いわゆる「キャリアトラック」が1段下がってしまうようなことがある。家庭に入った人は、どうしてもワークライフバランスを重視することになるが、それでもキャリアがダウンしてしまうことを本人が望まない場合に、キャリアを発展させることができるような会社に紹介できないかと考えた。家庭に入った優秀な女性が、パートタイムで仕事を行うのだが、補助的な仕事ではなく、企画・立案業務など高度な事務職の職場を紹介できないかということだ。

当社は、時短正社員に向けた派遣を行うサービスを展開しており、実際に時短（パートタイム）の正社員として就職するケースが増えてきている。一般的にパートタイムというと正社員のサポート業務・補助業務を行うイメージがあるが、例えば人事の業務では、中核的な人事の企画・立案業務は正社員が行い、派遣社員は書類のまとめや就業規則の手直し、採用のスケジュール調整などのサポート業務を行うのが一般的だと思う。主婦の中には元人事部長といった方もおり、結婚・出産等で会社を辞めない方も多いと思うが、家庭の事情で辞める人もいる。このような方は能力が高く、補助的な仕事ではキャリアダウンになりかねない。このような方のキャリアを活かせないかというのが発想の原点だ。このため時短正社員に向けたサービスを切り分けて、別サービスとして事業化している。このような方が働く場合、直接人事業務の企画・立案に従事することになり、例えば、人事制度を変えたい、それに伴

って就業規則を変えたいといった企画・立案業務を自身が担当することになる。

当初は、派遣先も派遣社員にそこまで高度な業務を任せるという発想がなかったので、事案は少なかった。就業規則の改正業務などは、**一日中会社に在席しないとできないものではなく、能力さえあれば週3日の5時間の短時間勤務でも期間内にこなせる業務**であり、実際に時短勤務で成果を出せてしまう。派遣を通じて本人の能力を見極めてもらうことによつて、次は時短の正社員で直接雇用したいということになる。当該派遣社員を雇い入れるために、時短正社員就業規則を新たに作成した事例もあり、このようなケースが幾つか出てきている。当社としては、派遣先の意向が確認できた段階で紹介予定派遣に切り替え、最終的に職業紹介を行っていくことになる。

この事業は4年目になるが、売上額で年平均180%程度成長している。現在では当社の主要業務に成長している。家庭に眠っている能力の高い主婦のキャリアを何とか活かさないかというところから出発し、当初は派遣先にそのようなイメージができていないので、企業に説明を行い、一つずつ丁寧にフォロー行ってきた。**事例が積み重なると、求職者も増えてきて、このような人がいるのだということ**で求人確保の幅も広がり、相乗効果で拡大してきた。過去に相当高額年収を得ていた人もいたので、一般論として過去の年収の情報を提供すると、それならこんな仕事もやってもらえるのではとなり、派遣先のイメージ作りに役立つこともある。特に企業のトップに、事例を見せながら話しをすると、だったらこの仕事もできるということ、実際に社長の右腕として活躍しているケースもある。最近ではIPO（株式公開）のノウハウを持った社員がおらず、過去に企業法務を担当した派遣社員を入れるといったケースもあり、仕事の幅が広がっている。

賃金については、派遣先の正社員になれば派遣先の規定で決まることになるが、**派遣社員の時給の相場としては、2,000～2,100円と、一般事務職としてはかなりの高額**になる。最近の時給は、2,500円を超えることもあり、需給状況によっては時給3,000円というケースもある。IT系の派遣では、従来から、4,000円、5,000円という方は珍しくないが、ホワイトカラーの事務系の派遣で時給がそこまでいくのはあまりないと思う。

今後ITやAIの発達によって、オペレーション業務はどんどん自動化されていくことになるので、人が行う仕事は、企画などのブレイン業務になることから、このような派遣が主流になっていくのではと考えている。

(〇社の事例)

⑦ 派遣社員への日々のフォローを通じてキャリア形成を支援している事例

[事例14]

派遣社員のキャリア形成支援においては、教育研修のインフラ整備やキャリアコンサルティング体制の確立も重要だが、**何といたっても日々派遣社員と接する営業担当・フォロー担当の役割がより重要**だ。定期的にまとまった時間、ひざを突き合わせてキャリアについて話し合うことも、漏れなく対応していく中ではもちろん必要である。しかし、その頻度も派遣社員毎によって異なるはずだろうし、ちょっとした会話や相談の中から、その派遣社員のキャリアについてのヒントが生まれてくるかもしれない。そこで、**常に派遣社員の変化にアンテナを張っておくことは、キャリア形成のきっかけを逃さない意味でも、営業担当・フォロー担当重要な役目**だと考える。

キャリア形成支援とは言えないかもしれないが、20年前くらいだと未経験者のやる気を、派遣先に訴えかけることで、OJTで鍛えてもらうことが多かった。新卒派遣制度などはその典型で、派遣で初めてフルタイム就労して、それがそのままオフィス経験・社会経験となり、次の派遣先でキャリア活かしていくというような事例だ。

地方都市では、それほど多様な職種で派遣先があるというわけではない。そうすると、大きな転勤でもしない限り、キャリアチェンジではなく職責でキャリアを積んでいくといふこ

とになる。自ずと職責を上げることは、派遣社員という働き方では限界が出てくるので、派遣先で直接雇用に転換するといった事例が一般的になる。特に派遣法改正前から、登録型派遣社員全てに原則的に期間制限が適用になるということで、人材確保の観点から直接雇用に視野を入れる派遣社員受け入れが多くなってきている。3年間、あるいはそれ以前でも、派遣社員の能力を見て、直接雇用に転換してもらえるというのは、雇用安定措置の観点からもよいことではないか。

大都市部では、通訳業務をやっていた方が将来的に個人商を目指して、英語力を活かして貿易事務に転職、その後にはセクレタリーに抜擢されたというような事例を聞いたことがあったが、地方都市ではまずありえない。

(C社の事例)

⑧ 製造系の派遣社員がキャリアアップしていく典型事例

〔事例15〕

当社に入社した派遣社員のキャリアアップの道筋は、有期雇用の派遣社員から無期雇用の派遣社員へステップアップし、その後内勤の正社員になり、管理職としての事業所長、さらには支店長や営業の管理責任者になっていくというものだ。過去の実績では、支店長クラスまで上がった人はいるし、最近でも事業所長になる人は数人出てきている。

このようなキャリアアップをするためには、製造工としての技能というよりは、派遣先とのシフトの調整がきちんとできるとか、評価を上げるための現場への指導ができるといったマネジメントの資質がポイントになる。現状を説明するのではなく、現状を変えていくために何をしたらよいかという意識や発想を持っている人が評価される。現場で欠くべからざる人材と認められ、派遣先からも評価される人が求められる。

処遇については、有期雇用の派遣社員は時給だが、無期雇用の派遣社員になると月給制になる。基本給も少し上がるが、職務手当やリーダー手当などの手当が支給されるようになるので、収入は増えることになるし、退職金も支給されるようになる。無期雇用の派遣社員の定年は60歳で、65歳までの再雇用制度がある。現時点で定年を超えて働く人はいないが、近い将来出てくると思われる。

内勤の正社員になると年俸制となり、製造現場のシフト制ではあまり発生しない残業手当などを含めると、給与の支給総額はかなり増加することになる。

(T社の事例)

II 參考資料編

今回のヒアリングでは、「キャリア形成支援の進捗状況と当面の課題」と「派遣社員の無期雇用転換への取組方針」についてもヒアリングしましたので、参考資料として掲載します。

(参考資料 1)

キャリア形成支援の進捗状況と当面の課題

(A 社)

法改正の内容に沿って、キャリア形成支援に取り組み、新たな教育研修プログラムを作って対応してきた。基本的に当社でプログラムのコンテンツを作成し、内容の周知を行って、教育研修を提供してきたが、現在、入職時研修及び年次研修の受講がほぼ一巡したところであり、これまでのところ概ね順調に推移していると考えている。

派遣社員の教育研修に対する認識は高まってきているが、人を特定して、一番良いタイミングで教育研修の機会を提供するためのフォローや支援については、課題があると思っている。また、給与システムに反映させるためのデータ処理は、手入力に対応しているので、この業務のための社員の業務量は大幅に増加しており、これも大きな課題だ。来年に予定されている次のシステム改修では、給与システムをリンクさせたシステムを構築する予定だ。

もう一つは、受講率が特に年次研修で伸びないことだ。数次に渡って勧奨を行っても、なかなか受講してくれない人がいるので、今後アンケート調査を実施し、受講のニーズや受講しない要因の分析を行った上で、対策を考えていきたい。

(B 社)

当社のキャリア形成支援について、有給無償での教育研修は大きく2分類（入職時と段階的・体系的研修）。

入職時研修は、首都圏・関西においては、当社の研修センター・支店にて、座学によるビジネス基礎研修を実施している。地方支店、遠隔地居住者に対しては、首都圏で実施している内容を録画したDVDを貸し出し、就業前に必ず視聴してもらう。

また、段階的・体系的に実施する研修は、就業年次ごとに大分類し、対象者全員にeラーニングでの研修機会の提供を行った。派遣の働き方を選択されている方は、時間的な制約があることも多いので、有給無償のeラーニング研修を受講していただくことが難しく、できる限り趣旨を理解していただくような受講案内に努めている。

有給研修に加え、従来どおり無給でのサポート研修も実施。就業先業務に必要な受付、秘書、コールセンターなどの業務研修は、業務内容を把握した上で必要なものをアレンジして派遣社

員に提供している。その他、複数の提携スクールを派遣社員に紹介しており、就業者には受講料の一部を補助している。最近の受講状況としては、事務職へのキャリアチェンジを希望する方が増えており、初心者向けの「初めての事務職」や「Windows入門」、タイピング、エクセル、ワードなど、基礎的な講座の受講率が高くなっている。また、コミュニケーション能力を高める講座の人気も高まっている。

平成26年から、就業者を対象とした、有資格者による予約制のキャリアコンサルティングを開始した。対面と電話による方法が選択できる。キャリアコンサルティングは、自身の適性や能力を改めて認識して自己理解を深め、主体的に自分のキャリア形成を考える契機になっている。最近では、遠隔地に住んでいて施設に来られない方が、電話でキャリアコンサルティングを受けることが多くなっている。キャリアコンサルティングの利用は、平均すると月10件程度だが、就業者に限っている対象者を、今後登録者全員に拡大する予定だ。相談希望者が増加すると考えられるので、対応方法について検討をしている。最近では、労働需給が逼迫しているので、転職したい、事務職へのキャリアチェンジを目指したい、派遣社員として長期に安定した職場で働きたいといったポジティブな相談が増えている。

(C 社)

入職時研修、教育訓研修計画とともに、日本人材派遣協会のキャリアカレッジ(e-ラーニング)を活用している。入職時研修は、従来は派遣元事業所に来所して受講してもらっていたが、交通費や移動時間がかかることを嫌がる方もおり、十分に受講してもらえない状況だった。平成29年度から、派遣開始から1週間の期限付きで、入職時研修を在宅受講できるようにし、残業代扱いの時給を支払うこととして、ほぼ100%の受講がなされるようになった。

そして、義務化された年間8時間の教育研修のうち1時間を、入職時研修に組み合わせてキャリアカレッジで受講してもらおう。残りの7時間分は就業半年が経過する時点で、営業担当が派遣社員本人と一緒にStep1~3(1年目~3年目の教育研修計画に相当)に分けたコンテンツからカリキュラムを作り、残り半年以内で受講してもらおうようにしている。ただし、コンテンツとして考えた場合、Stepをあまり固定的には考えておらず、あくまで目安である。最近、当社ではコールセンター業務の派遣人数が増えているが、この職種だとまたStep1~3のレベル感、つまり、まずやらなければならないことと将来的に身に付けていかななくてはならないことが入れ替わってくる。

教育研修を主体的に受けてもらうためには、本人の関心・興味も重要だと考えるので、1年目からカスタムメイドすることにしている。4年目以降に相当する教育研修は、今後、専門性の高いコンテンツが増えていく中で、一層のカスタムメイド化を図り、派遣社員個人個人がよ

り高度なキャリア形成を見据えて受講してもらえよう形を想定している。

なお、1年を超えて派遣就労が決まれば（雇用契約が結ばれば）次年度分を前倒して受講してもらうことも奨励している。仕事に慣れて忙しくなってくると、受講しづらくなることを見越しての対策である。

最初の雇用契約締結時には来所してもらうので、その際に安全衛生教育をした後に、書面を見せながら直接、教育研修計画の告知をするようにしている。そして、先の入職時研修と1時間の教育研修内容の決定、受講のスケジュールリングについても説明をしている。それでも、受講が計画的になされていない場合などは、営業担当が個別に催促する。

キャリアコンサルタント資格保持者を増員している。特に派遣社員と接触の多い営業職の取得に注力している。

キャリアコンサルティングの告知も、登録面接時から随時しているが、興味を持つ方は登録者全体の数パーセント程度に過ぎない。その上、実際に受けるところまで行く方はほとんどいない状況で、せっかくのキャリアコンサルティング体制作りも全く活かしていないのが大きな課題だ。登録者は仕事が欲しいということが最優先事項でありキャリア云々という話は敬遠したがる。労働者派遣制度が設けられた当時のように、派遣社員が高い専門性に支えられた時期と異なり、職種が自由化が進むと共に派遣社員というのは単なる働き方の一形態になり、キャリアという概念と疎遠になっていったのが原因ではないだろうか。

資格取得のための支援策も検討はしてみたが、派遣社員への教育研修を軌道に乗せないことには事業報告書も作成できないので、少し先送りの状態である。

当社の内勤社員に対する派遣社員のキャリア形成支援の啓発は、社内教育の充実をもって図るようになった。従来取得していたISO、続いて優良派遣事業者認定を経て、派遣社員フォローの仕方についてマニュアルで細部まで整備し、その中でキャリア形成支援についても各職務においてやるべきことをまとめた。これによりサービスの平準化が図られ、キャリア形成支援に関するガバナンスも大幅に効果が出てきている。

(D 社)

年間8時間の教育研修計画は、平成28年度中から実施している。派遣社員は経験年数に関わらず1年目の教育研修計画を受講してもらう。すでに2年目の計画についても周知が終わり、他社に比べて、若干ではあるが先行しているようだ。3年目、4年目以降と年1回のペースで、計画を公開し、並行して計画の内容をブラッシュアップしながら、教育コンテンツの充実も図っていきたい。コンテンツについては、派遣社員自身の興味関心を引くものであるのか、キャリア志向を満たしているのか、バリエーションは十分なのか、どこまで計画のカス

タマイズが必要なのか、これから調査を予定している。

教育研修計画の周知徹底を図るために、ホームページでの公開、メール・ショートメールの送信、給与明細書の説明書同梱など、派遣社員の皆さんが情報を取りやすいように幾重にも方法を分けて行っている。教育研修期間は通年では管理が大変で、漏れも出やすいので、一定期間内に集中して受講してもらうようにしている。受講の進捗が遅い方がいれば、営業担当やフォロー担当が電話や対面で促すようにしている。

分析はこれからになるが、やはりコンテンツに対する関心は、受講率を左右する大きな原因の1つであろう。日本人材派遣協会のキャリアカレッジを教育研修の主体としているが、果たしてそれだけでよいのか、他の教育機関や教材との連携は必要ないのか、検討していかなければならない。また、1年目計画は、一律同じコンテンツを提供したので、社会経験の長さ、経験してきた業務内容に関わらずという点では、動機づけが難しかったのだろうとも推察している。

派遣社員に、派遣会社に対する要望などをアンケートすると、教育研修コンテンツの充実や研修機会の確保などが上位になるが、今回の教育研修計画のように有償で実施しても反響は決して高くはない。そのようにアンケートに書いてくる方々は、そもそもキャリア形成や知識技能の習得に関心が高い方々だと思うので、回答しない多数の方々は、潜在的にそれほど興味関心がないということなのかもしれない。

キャリアコンサルティングに関しては、対面・電話双方で可能である。各事業所に1名程度有資格者を配しているので、広域で対応できる。当社としてはホームページをリニューアルしたり、コンサルティングを受けることを積極的に訴えてはいるが、受ける方は少ない。1事業所月1名程度で、仕事が決まらない方がリピートしたりするケースもままあるので、実人数としてはそれより少ない。理由としては、キャリアコンサルティングを受けると、具体的に何をしてくれるのか、どういった効果があるのかというところを、当社がまだ発信しきれていないからだと考えている。キャリアコンサルティングとは、こういうものですと説明しても抽象的な話にとどまっていたら、派遣社員の皆さんに訴求力を持つことはできない。

営業担当・フォロー担当がヒアリングシートという書面に、業務の進捗具合や困っていることなどをヒアリングして記録に留めているが、そこにキャリアコンサルティングの要望欄を設けている。今後は単に要望の有無を尋ねるだけではなく、派遣社員の相談でキャリアに結びつく内容があれば、そこに紐付きでキャリアコンサルティングを勧めてみるとか、あるいは、派遣社員の仕事での要望について、キャリアコンサルティングでしてあげられることを具体的に話してみるとかできれば、もっと関心は高まるのではないか。

一方で、キャリアコンサルタントの能力にばらつきも見られる。これからコンサルティング

が活性化していくことを見据えて、対応スキームを整えサービスの平準化を図っていきたい。

当社としては、従来からよりよい仕事とのマッチングを提供することを派遣社員への最大のサービスであると考え、そのための創意工夫を図ってきた。現在もそれに変わりはないが、以上のような課題を見てくると、少しキャリア形成という視点が足りなかったのではないかと反省している。マッチングの視点だけで考えると、派遣社員の持つスキルと市場が求めるスキルとのギャップが出ている場合に、解決策を提示できない。「できる」ことからマッチングしていた状況を、成長を伴わないとできないことにチャレンジしてもらおう状況に変えない限り、このギャップは埋まることはない。事業運営の観点からも、派遣社員のキャリア形成は非常に重要な取組だと考える。

(E 社)

当社派遣事業の売上規模では年間10億円程度である。この規模だとキャリア形成支援のために専任のマンパワーをそう割けない。なので、教育研修計画、キャリアコンサルティング、キャリアラダー作成など、あらゆる面で他の業務と兼任作業をしていることから、法的な規制のある範囲を除いては手付かずの状態の事柄が多い。

教育研修計画は、1年目を当社での派遣経験年数に関わらず実施している状態だ。2、3年目についてはこれから整備するような状態である。

教育研修計画1年目は、日本人材派遣協会のキャリアカレッジを使って実施した。ビジネス文書の作成、エクセル・ワード操作など基本的教育研修を画一的に受けさせた。対象者に1年目の教育研修のアナウンスをしたところ、受講達成率は向上した。

教育研修のアナウンスは、給与明細に書面を同封して、派遣法改正の説明、時間分有償（1日分の休日出勤相当額）である旨、そして実施期間（2ヵ月間※）を告知した。実施期間は当社が自主的に設定したもので、管理・催促を集中的に行うためである。実施期間が長いと管理効率が悪い。有償であることを明確に認識させ、期限を決めることで、派遣社員としても、やっておかなければその分の収入がなくなるという意識が働いたかもしれない。もちろん、未受講・進捗が遅い派遣社員には、集中的に催促をした結果でもある。

これから2年目以降の教育研修計画のアナウンスをしていくが、ここでの課題の1つは、派遣先の職務が2年目でも変わらない状況で、段階的に教育研修をさせていくということが現実的に難しいことだ。派遣社員にキャリア形成に関するアンケートをとったところ、「キャリアを積もうにも、3年間で派遣先が変わってしまう。」「派遣業務が固定化されている中で、どのようにキャリア形成をしろというのか」という、意見があった。つまり、キャリアを継続的に形成していこうと思っても、断続的で発展性がないのではないかと指摘されたのである。

そして、もう1つの課題は、果たして2年目の教育研修計画も一律に同じ内容でよいのかということである。1年目は仕事に一般的に必要とされるであろう（つまり社会人としての）基本教育と考えれば、それほど業種によっても変わらないので一律でよいかもしれない。しかし、派遣社員毎に派遣先・派遣元が求めるものが異なる以上、2年目の教育研修計画は派遣社員にカスタマイズされたものにしなければいけない、と考える。そのためには、こういったスキームで、カスタマイズした教育研修計画を作成していくのか整備が必要だ。個別の対応はかなりの労力を強いられるが、こうしたハンドメイドのサービスは、大手の派遣会社より、派遣社員数が少ない当社の規模くらいが、ガバナンスも効きやすくやりやすいのかもしれない。

キャリア形成においては、派遣先の選定が重要である。大手企業の派遣先は、有給休暇が取りやすいとか、福利厚生施設が充実している、残業がないなどの諸々の理由で派遣社員に好まれる傾向がある。しかし、こうした派遣先は、派遣社員に任せる業務内容は固定的で、その範囲を逸脱しないようにスキームを作っている。すると、仕事内容の高度化・専門化や応用・拡張ということができず、つまり、キャリアが形成されづらいのである。

一方、小さな事業所や中小企業の派遣先では、各業務内容の量が少ないので、特定の範囲で業務を切り分けることができない。よって、広く業務を任されるし、様々な業務のサポートに回らざるをえない。これは、裁量範囲を広く持たせられることでもあり、職場における自由度を高くさせるので、自主的に働くことでキャリアが形成されやすい。

以上のことを考えると、キャリア形成において、派遣先の選定は必ずしも派遣社員の意向に沿っていけばよいのではないと言える。派遣社員の意向とキャリア形成に役立つ環境の提供とのバランスをどう取っていくのか、これもマッチング上での大きな課題と言えよう。

当社は資本系の派遣会社なので、派遣登録に来る方々が当社を選ぶ理由として、大手企業で働ける、ブランド力があるので安心だ、長期安定して働けるとい声が多く、そういう方々には、あまりキャリアチェンジや適性をみた業種選定といった視点は持ってもらにくい。そういう視点を持って、自己開発に時間とお金をかけるような方は、専門特化した派遣会社に登録してしまう。そうすると当社の場合、長期で働くことのみでキャリアを積むケースが多くなるが、一般事務とかではどうしてもキャリアが頭打ちになってしまう。当社はそれでもよしとするのか、それとも新たなチャレンジに向けさせて啓発時活動をするのか、というジレンマもある。

こうした事情もあり、キャリアコンサルティングに対する、派遣社員の反応は低調である。

派遣社員全体の0.2%にも満たない。当社でも、キャリアコンサルティングの知見のある営業担当やコーディネーターを増やしてはいるが、そもそも変化を望まない派遣社員が多いので、キャリアをどうするという話には、興味関心が薄い。何年間も当社で問題なく平穩に働いてき

て、急にキャリアコンサルティングと言われても、ピンとこないという派遣社員も多い。

当社としても、法律で決められたから、キャリアアップ支援が義務付けられました、教育研修も受けていただかないと当社も困る（雇用安定措置も含めて）という説明はしづらい。当社の判断・主体性が疑われるからである。キャリア形成をしてもらわないと、契約更新や仕事の紹介はできないというニュアンスで伝わってもいけない。そういう接し方にならないように、キャリア形成支援を実現するというのは、今、最も大きな課題かもしれない。

最期に今後、当社で方針を明確にしなければならない課題としては、雇用安定措置をどこまでやるかということがある。雇用安定措置を浸透させるには、派遣先・派遣社員の理解・協力が必要だが、そのための説明の枠組みが決まっていない。まず当社としては、雇用安定措置として何を優先させるのかを決めて、どうアプローチするかを検討しなくてはならない。

※ 8月～9月の2ヵ月。1年の派遣期間の対象者が否かに関わらず、この期間を教育研修期間として設定して、集中的にeラーニングを実施する。親会社の派遣開始時期が8月に集中していることと、9月30日が法改正の施行時期であることからこの期間とした。期間を限定して利用したため、コスト（利用者×月額×月数）を抑制できた。

(F 社)

1年目の教育研修については、すでに派遣社員全員に周知した。やはり受講率が課題である。また、スマートフォンやパソコンを持っておらず、環境的に自宅で受講ができない方もいる。そうした場合には、終業後に職場で受講してもらうことになる。安全衛生教育は、初期導入時研修の一環として対面で組み込んでいる。

当社の派遣開始は月初に集中しているので（月10～15名）、派遣開始時に営業やコーディネーターから受講をアナウンスし、2～3週目で受講を促すメール、4週目にメールや電話で未受講者に受講催促をしている。結果としては、ぎりぎりつまり4週目にならないとやらない方が多いように感じる。

もちろん、研修受講の進捗は管理し、未習または遅れ気味の方には催促していくことになる。しかし、当社の教育研修計画は、知識技能を上積みさせて進んでいくような性質のものではないことと、複数の派遣社員が同じ派遣先で同時にスタートすることが多いことから、就労年数によって求められる知識技能が横並びになる傾向が強い。また、それを派遣先に期待されている向きもある。それゆえ、1年目の教育研修計画で未習であったカリキュラムがあったとしても、それを2年目に繰り越してやってもらうことを優先的には考えていない。1年目の教育研修計画で未習の多かった方は、やはり2年目でも同様の傾向に陥りやすいことから、同じ派遣

先で横並びの仕事をしている派遣社員間に大きな知識格差を生じさせることになる。2年目の方には2年目の教育研修計画を優先で実施してもらい、可能であればその後に未習部分を埋めてもらうという方向性だ。

1年目、2年目、3年目、4年目以降といった教育研修計画は、派遣社員のサービス品質を確保するものだと考えている。しかし、一方で派遣先にとってみれば、それは当然なことと考えられるので、当社が派遣先に対して、派遣社員にこうした教育研修を施しているというようなアピールはしていない。

当社はいわゆるブルーワーク系（物流・運送）の派遣が主流なことから、知識やOA機器操作を身に付けるeラーニングのような教育研修はあまりなじまない。1つの課題としては、実際の機械操作や運転の方法を身に付けることやOJTを通して技能を習得することが求められるので、そのための集合研修の場の確保や、OJTでの時間管理が難しいということが挙げられる。

もちろん、ブルーワーク系の業務だからといっても、その後のキャリアを想定して、デスクワーク系の教育研修を課すことも可能ではあるが、派遣社員にすれば直近の仕事に繋がらない知識技能に関心を持つことは難しい。一層の教育研修計画離れを招きかねないと考えている。教育研修のコンテンツとしては、集配作業に係る教育研修を設けることを検討している。すでに中長期の経営計画の中で整備していく方針を出しているが、これから着手する予定である。キャリアカウンセリングについては、定期的（2ヵ月に1回程度）に派遣社員と面談をする中で、派遣社員個人のキャリアについて話をするに留まっている。ただし、キャリアに関する話題を中心にするということが徹底されているということではない。仕事の状況確認や相談に終始することも多いので、キャリアコンサルティングに注力しきれていないということも課題といえる。

当社では限定正社員（個人の事情によって転勤ができない、他の業務への異動ができないといった、総合職としての就労ができない正社員）や正社員への登用を積極的に行っており、優秀な派遣社員であればあるほど、自社に止めおくのみならず登用したいわけだが、もしかすると別の仕事をしたい、正社員になりたいと思って辞めていく方も結構いるのかもしれない。キャリアについて話す中で、そうした登用の道筋もあることが示せれば、そちらを目指す方もいるかもしれない。その機会を持つことなく、優秀な派遣社員を失うことがないように、あるいは退社していくにしても将来困ることがないように、キャリア形成について、積極的に派遣社員と話し合うという方向性が必要だと考えている。

(G 社)

実際に動き始めた当初は、どのような展開になるのか、見通せない部分もあって心配したが、現在は概ね順調に推移している。

教育研修に関しては、単に教育研修を受講してもらうだけでなく、適正に賃金の支払いを行う必要があるため、受講データを給与システムにリンクさせるのに時間と手間がかかった。現在は、自動的にデータの接続ができており、順調に稼働している。

課題は、複数回に渡る受講促進メールの送信やホームページでの告知など、いろいろな方法で重ねて呼びかけても、どうしても参加してもらえない方が出てしまうことだ。呼びかけ方や講座内容等について検討を行うなど、改善に向けて努力していく必要がある。

(H 社)

改正労働者派遣法に義務付けられた年次ごとの教育研修については、e-ラーニングによる実施体制を整備しており、段階的な研修プログラムを提供しているが、単一のプログラムであり、現状では派遣社員が複数のプログラムを選択することはできない。個々の派遣社員にとって本当に必要な研修になっているか、一律のプログラムではなく派遣社員の個別的な状況を配慮できないかなど、改善に向けた検討を行っているところである。

入職時の研修は、2時間の集合研修で実施しており、ほぼ確実に実施できている。2時間分の賃金を派遣先に負担してもらうケースもあるので、今後派遣先の理解を得て、これを年次研修にも広げられないか検討している。

教育研修の周知を行い、受講を勧奨しているが、もう内容は分かっている、帰宅してからの時間が取れないといった理由で受講してもらえない方もおり、個別に追いかけていって何とか全員に受講してもらっている状況だ。

(I 社)

当社の事業は、売上ベースで見ると、全体の7割が業務委託の形態で行われており、残りの3割が労働者派遣である。人員の配分も売上とほぼ同様である。両者は同じ人材ビジネスではあるが、かなり性質を異にしている。業務委託では、指揮命令権はこちらにあるので、その分野の経営ノウハウを持って事業を進めていかなければならない。業務委託では、インフォメーションや販売の業務が規模的に大きいですが、即戦力だけでなく、未経験の方に入ってもらい、当社が教育をして育て、一定のレベルにして職場に送り込んでいく。O f f-J Tだけでなく、現場のO J Tを交えながら行う育成方法が確立されているので、これを派遣社員にも応用するという考え方で進めてきた。

今回法律改正によって、有給・無償の教育研修を、毎年8時間、義務として実施しなければ

ならないので、今までのように、OJTとOff-JTを交えた集合教育を中心とした教育研修だけで、全てを充足するのは困難だと考えた。検討した結果、日本人材派遣協会が提供している「JASSAキャリアカレッジ」を活用することとし、ベーシックな部分の学習はこれで実施することとした。基礎的なところを学んでいただいた後、Off-JTやOJTでさらにスキルを磨いていただくことにしている。

当社では、eラーニングの内容を1年目、2年目、3年目に仕分けを行い、当社の主な取扱い職種ごとに分類して、派遣社員に提示している。

キャリアコンサルティングの窓口は設けているが、相談を希望する派遣社員は少数にとどまっている。当社では、半年契約が一般的で、契約更新時等に営業担当が面談をして、今後の方向性を含めた仕事の相談は行っているため、改めてキャリアコンサルティングという形で、相談を行うことを希望しない方も多いのではないかと考えている。

(J 社)

キャリア形成支援の中でも、教育研修とキャリアコンサルティングについては、かなり力を入れて体制整備に取り組んできており、一定の成果を挙げていると考えている。改正法に基づくキャリア形成支援の実施は、派遣社員の評判も良い。より仕事に活かせる教育コンテンツとなるよう、今年の10月から60程度のコースを追加する予定である。従来の教育研修プログラムは、必要に応じて追加するなど、必ずしも全体的な整合性をもって開発されたものではなかったが、今回は、派遣社員が職種ごとのスキルレベルでどのように成長してもらうか、コミュニケーション能力など汎用的な能力を3年間でどのようなレベルで習得してもらうかを最初に整理し、一つ一つ必要な教育コンテンツを作成した。

教育研修の受講は、通常勤務の外でeラーニングにより行うことになるので、スタッフの皆さんも残業時間や、扶養内で働く時間を調整されたりしている。子育て中の方は、どうしてもまとまった時間を確保しづらいので、細切れに見られる冊子を希望することも多い。教育研修をツールとして用意するだけでは上手く回らないので、細かい配慮をしながら運用している。単に受講してくださいと促すだけでは、受講率を上げることはできないので、本人のモチベーションを上げることに力点を置きたいと考えている。派遣社員の方達の意識改革に取り組んでいきたいと思っている。

今後IT化やさらにはAI化がどんどん進んでいくので、3年先に同じ仕事があるかどうか分からない。労働市場の環境変化にあわせ、自らも変化するマインドセットが必要になる。同じ職場で働いた3年先に、どのような仕事を目指していくのか、時代の変化に耐えられるキャリアプランを立てる必要がある。世の中が様々に変化しても働き続けられるよう、派遣社員自

身が考えることをサポートしていきたい。このことが受講率の向上に繋がっていくと思う。

(K 社)

キャリア形成支援については平成28年の4月から本格的に開始しており、主に教育研修とキャリアコンサルティングのプログラムを動かし始めた。当社は、従来から教育研修には力を入れており、特に全体の派遣社員の大半を占める損害保険（以下「損保」という。）業務に関しては、入職時に2～3日程度の「就業前研修」及び「配属前研修」を実施するほか、グループ企業については派遣先において派遣社員の研修プログラムを組むなど、充実に努めてきた。また、主にグループ企業以外の派遣社員については、平成28年の10月から「JASSAキャリアカレッジ」を活用したeラーニングのカリキュラムを導入し、対応してきている。

当初は、1年目の派遣社員を中心に教育研修を実施してきたが、今年からは、2年目、3年目の派遣社員に対しても教育研修プログラムを提示し、研修を開始している。昨年度については、教育研修計画の設定、派遣社員への周知及び教育研修の実施については、概ねしっかり対応できたのではと考えている。

課題は、教育研修と給与システムがリンクしていないため、全ての派遣社員について、受講履歴を記録するだけでなく、給与システムにも手入力する必要があること。これを営業担当が実施しているため、大きな負担となっている。システム的にリンクさせることは、投資額が莫大になるので、難しいと考えており、各営業担当から教育研修の受講データのみを上げてもらい、中央で一括管理して処理することを検討している。

(L 社)

平成27年の労働者派遣法改正を受けて、従来の教育研修内容を1・2・3年目と4年目以降の4段階に整理し直し、それ補強するようにして新たな教育研修を付加することを進めている。しかし、一度に新たな教育研修内容を開発することには限界もあり、かつカリキュラムが変わることで、派遣社員の経験年数に拘わらず4段階を順次クリアしているという状況になっていない。そこで当社での派遣経験年数に拘わらず、全派遣社員を1年目として対象化し、その時点での不足分教育研修内容を与えることにした。まず1、2年目の教育研修内容を充実させ、精度を上げることに注力した。3年目、4年目以降は専門性が高い教育研修が多くなり、コンテンツも増やさざるおえないことから、並行して整備しているものの、どうしても時間がかかるので、こうした対応は正解だと考えている。こうした対応については、労働局に相談しながら慎重に進めている。

課題としては、教育研修の受講率である。教育カリキュラムの案内をしても「受講したくな

い」という回答をする派遣社員もいる。労働者派遣法の改正があったからという理由では、派遣社員への教育研修やキャリア形成の動機付けにはならない。通り一遍の説明では納得してもらえずに、内勤社員の間でもどのように動機付けをするべきかで苦慮している。

派遣社員に対して、なぜキャリア形成が必要なのか、そのために教育研修の機会をどう活かすかということ、まず啓発しなければならない（それでも100%理解いただけるとは考えづらいが）。こうした入口のところで止まってしまっている派遣社員も、決して少なくない。

キャリアコンサルティングや教育研修コンテンツなど環境の整備が整っても、派遣社員毎の価値観に拠る以上、常に受講率この1点に悩まざるをえない。キャリアよりも生計を立てることが一義である、それだけしか考えていないという方も多く、当社の理念だけではなかなか動いてはくれない。

派遣社員は1つの仕事を継続している時点では、キャリアについて考える機会がなかなかないようだ。むしろ転職を視野に入れるようになり、自分の将来を考えざるをえなくなると、やっとキャリアが視野に入ってくる。当社内勤や派遣・請負現場での職責上昇や、異なる派遣先事業所での職務転換などを示すことで、転職時のようなキャリアを考えるきっかけにすることが必要だと考えている。

(M 社)

当社のキャリア形成支援は、キャリアコンサルティングを実施し、キャリアビジョンに則った具体的な目標設定ができた者に対して教育研修の支援を行い、さらにマッチングを通じた就労支援を行うという3本柱で構成される。キャリアビジョンの明確化と目標設定、教育研修の実施、学んだ知識を活かしていくための仕事（実践機会）を案内、このような3つのプロセスでスパイラル状に向上させていく。従来より、キャリア相談・教育研修・マッチング（就労支援）の3つは機能として設けられていたが、個別のサービスとして実施されることが多かったが、キャリア形成支援の在り方を更に強化することを検討する過程で、三位一体の形に再構成した。まとまりを持った支援を行うことによって結果が出るようになるし、学んだ知識が、経験を通して個人のスキルの向上に結びつくことで、一人ひとりのキャリアは積み重なっていく。このことは、キャリア形成支援の担当部門と営業部門が連携し合わなければ達成できない。当社のトップが明確な号令をかけて、打ち出している方針のひとつである。

個人のキャリアビジョンを達成するための重要なプロセスである新たな仕事の提供には、主に2つの方法がある。現在仕事をしている派遣先において、部署や職種、仕事を変えることで本人のスキルの向上に見合った仕事を探す方法と契約満了を契機に新たな派遣先を紹介していく方法だ。処遇を向上させる観点からは、同じ派遣先での仕事変更よりも、思い切って新た

な派遣先に変える方が、例えば時間給で百円以上というような大きな処遇改善につながり易い。一般事務は新規参入も増えており、時給は上がりにくい面があるが、専門事務に転換すると時給は上がる。

長期稼働中の方には、必ず年2回キャリアコンサルティングの案内を送ることにしている。キャリアコンサルティングを受ける中で、2年後、3年後のキャリアをどうしていくか、今の強みを活かしてどうキャリアパスを作っていくかなど、個別に対話する。今は案内をしても実際にキャリアコンサルティングを受ける人は、全体の2～3割だが、受けていただければ成果に結びつく支援を行うことが可能となり、良い事例も増えている。稼働中はもちろんのこと、派遣登録時からこのような実績を共有することでキャリアコンサルティングの認知向上と相談者を増やして行きたい。

現在の重点施策は、母集団として最も多い一般事務の方達を、専門事務に引き上げていくこと。現在は労働力需給が逼迫しているため、一般事務でも仕事先はあるが、一般事務として長居はしてほしくない。自分のキャリアを高めていくという意識は、就労した当初から持てるよう支援していく必要がある。これまでは、一般事務（ほとんど同じ業務内容）を10年やるという方も中にはいらっしたが、こうした方達の意識をどう変えていくかが課題だ。

(N 社)

労働者派遣法によって要求されている事柄については一通り及第点には達していると思う。求職者のキャリア志向性の把握が、当社が派遣社員のキャリア形成支援に関わるためのスタート地点と考えているので、登録時ではまずそこに重点を置いている。ただし、求職者としては、希望の仕事に就くということが当面の目的なので、あまりキャリアについての語りかけに反応は良くない。こちらもうまく聞き出せていないのかも知れないが、この時点でのキャリアについての意識づけや、情報の引き出しができていないというのが、課題となっている。就業してからだと、まとまって本人とキャリアについて話す時間を設けることが難しいし、キャリアコンサルティングを誘っても関心を持ってもらえないことが多い。

また契約の更新時に、営業担当・フォロー担当が、派遣社員に今後どのような仕事をしていきたいのかを尋ねたりするものの、キャリア志向性を明確にするというレベルまでの話に持っていけないことが多く、単に延長確認と希望の聞き取りというレベルにとどまっていることが多い。派遣社員のキャリア形成支援のための働きかけがまだ不十分だと思われる。キャリアについて、営業担当・フォロー担当が派遣社員と話し合える力量が足りないケースがあることも同様な課題だと考えている。

当社のキャリア形成支援の課題は、キャリアに関する考え方の違い、年齢幅、経験の違いな

ど、100人100様の派遣社員がいる中で、どのように支援を行っていったらよいのか画一的にできないところを、どうサービスとして定着させるか、がある。全ての派遣社員に提供できる情報量を、1人の営業、1人のコーディネーターでもつことは不可能で、最適な情報を与えるにも画一的な発想でよいのかというと、そういうものでもないであろう。そうすると、ガバナンスを利かせてキャリア形成支援をしようと思っても難しい。どうしても、漏れなくやらなければならないとなれば、一律的・画一的にならざるをえない。そこもジレンマである。

また、派遣先でも派遣社員のキャリア形成に対する関心度のバラつきがある。派遣会社が派遣社員に支援をしようとしている場合に、派遣先の協力が不在ことがネックになることもあり、そこをどのように協力してもらうのが難しいケースもある。

やはり、大手企業でネームバリューがあり、地理的にも恵まれている派遣先だと、人の募集もしやすい。それでも、派遣社員を受け入れているケースだと、直接雇用を避けることや人数調整がしやすいことを人材派遣利用の理由としている傾向がある。そうした派遣先では、派遣社員に対して業務に足る能力があればよいということが多く、派遣社員のキャリア形成関心が薄かったりする。逆に、求人をして募集がほとんどなく、離職率も高いといった派遣先だと、定着率を高めるために派遣社員に対しても自社員同様にキャリア形成・育成に関心を持ってきて、積極的にキャリア形成支援に関わってくれるというケースもある。

(O 社)

当社では、女性で事務派遣を行っているが正社員を希望してもなかなかない人を正社員にしていくことをテーマとして独自の事業を進めてきた。具体的には、上手くキャリアを積むことができていない第二新卒の方などをメインターゲットにするものだ。しかし、現在の状況をみると、景気もある程度回復して、かつ少子化の影響もあり、採用難の時代になっている。このような状況の中で、派遣から入って正社員を目指す方は減少しており、最初から正社員を目指す方が増えている。正社員の求人倍率が1倍を超えるような状況になると、最初から正社員になることをサポートした方が、求職者本人にとってもメリットが大きい。まず派遣に入って、そこから正社員を目指す方はいるので、継続的にフォローはしているが、正社員になりたい方、転職したい方へのサポートは、職業紹介を通じて行う方法がメインになっている。

日本の企業の場合、当該企業でキャリアを磨くことになり、キャリアを持ち運ぶことが難しい環境にあるので、Off-JT（例えばeラーニングの実施）の効果は限られる。したがってOJTを中心にした支援を行うことになるが、当社のように主婦層が多い派遣会社ではキャリアラダーを使って今後のキャリアを発展させるよりも、今の仕事を如何に自分の希望（ワークライフバランス）に合わせて条件面を調整するかが重要になる。パートタイムの直接雇用に

切り替えると、かえって給与が下がってしまうこともある。

改正法で義務付けられたキャリア形成支援について、当社の取組として特段の問題はない。教育研修の実施については、JHRの「4つのチカラ」を活用して、本人のキャリア形成を支援する方法で行っている。また、キャリアコンサルティングを希望する人に対する相談体制を整えており、顧客満足を担当する部署を窓口として、内容によって担当に振り分ける方法で行っているが、当社の派遣社員構成の特徴からか、相談件数は多くはなかったと聞いている。

(P 社)

法定の教育研修については、当社のプログラムにしたがって、入職時研修と1年次の研修を実施した。これまで行ってきた既存の教育研修との整合性を考え、法定の研修をベースに当社独自の研修を組み合わせる形で再構成を行った。主として1年半から2年くらいの期間、当社に在席される方を意識して編成した。法改正を契機として、全体を統一的に見直し、標準化ができたことは良かったと思っている。

ただ、派遣社員の教育研修の受講率が、特にeラーニングによる研修で下がる傾向がある。受講率をどのようにして上げていくかが、当面の課題だ。場合によっては、対面の研修も実施するようにしているが、給与が発生する研修なので、それなりの場所と時間を確保する必要がある。これを個別に調整して実施するのは負担が大きい。研修を受講しない理由については、派遣社員の意識の問題が大きいと思うが、研修を受ける時間が取れない人も多いのではないかと。受講すれば意義のあることなので、何とか受講してもらうよう案内しているが、思うようにならないのが現状だ。

コールセンター業務については、派遣先と契約を行い、当社で行っている入職時研修を除き、年次研修としての業務研修を派遣先で実施してもらっている。派遣の稼働者の3～4割はこの方式で実施できており、研修は派遣先の労働時間の中での実施になるので、当社にとってのメリットは大きい。派遣先での業務研修開始から7時間半を派遣元の法定研修として位置付けてもらっている。他の職種についてこの方式を拡大するのは、現状では難しいので、派遣元で実施することとしている。

有期雇用の派遣社員の当社における平均就業期間は、2年弱くらいであり、中には3年、5年と勤める方もいるが、全体の2～3割だ。ある程度の期間で他の派遣会社や一般企業へ転職等で移動される方が多い。これらの方をキャリア形成支援の枠組みにどう取り込んでいくかは、かなり難しい問題だ。全ての人に均等に実施するという考え方ではなく、本当にキャリア形成支援を求めている人に特化して支援していくことも必要なのではと考える。

(Q 社)

当初は、基幹システム、e-ラーニングシステム及び給与システム間の連携ができておらず、所々で手動による処理が必要だったが、今年に入ってから一層のシステム化を進め、運用は概ね順調に進捗している。

教育研修の受講率は、入職時の研修はほぼ100%となっているが、年次の研修では低くなっている。今後、未受講の受講者に対し、教育研修を受講しない要因等の分析を行い、受講率の向上に向けた検討を行っていききたい。

(R 社)

当社では、登録した派遣社員全員にキャリアのマイページ（キャリアの記録ができるウェブ上の個人ページ）を用意しており、ここには、本人の希望や就業経験、適職診断結果、スキルアップの状況、キャリアコンサルティングの記録、将来のキャリアパスのほか、「4つのチカラ」による自己評価と派遣先の評価などキャリアに関する全ての情報を集約するようにしている。キャリア形成支援は、キャリアのマイページを中心に運用しており、利用割合は徐々に上がってきている。キャリア形成支援については、それぞれの部署が独立して実施する傾向があるので、キャリアのマイページをプラットフォーム化することにより、一本のキャリアの道を相互に連携して進めるようにしていきたいと考えている。

教育研修については、スタッフの業務内容、当社での就業年数に合わせて、コンテンツを提供している。実施方法としては、e-ラーニングが中心だが、情報機器を保有していない方などには、テキストで学習していただき、報告書の返送をもって修了を確認する方法も行っている。今後は、派遣社員の更なるスキル向上や、キャリア形成に役立つコンテンツを増やし、内容の深化と多様化を進めていく。

キャリアコンサルティングについては、東名阪を中心に8か所の窓口と、全国対応の電話カウンセリングを設けており、全体の相談件数は年間で60件程度となっている。

(S 社)

全ての登録者に対してキャリア形成の機会を提供したいというのが、当社の方針なので、教育研修の支援は、就業中の派遣社員だけでなく、登録している全ての派遣社員を対象として実施している。法律で義務付けられた教育研修は、有給・無償で提供しており、年次ごとの研修は、現在3年次まで用意している。4年目以降については、今年度中には提供を始める予定である。給与システムにリンクさせる必要があったため、システムの改修に時間がかかったが、

教育研修の仕組みは大分整ってきており、現在はうまく回っていると考えている。

現状の課題は、受講案内した派遣社員の方に、なかなか研修を受講してもらえないことだ。派遣社員への周知・徹底については、リーフレットの作成・配付、マイページでの周知のほか、個々人にメールでお知らせしているが、受講しない方もいる。

受講しない理由として、自分には必要ない、既にできている内容なので必要ない、受講しても仕事が紹介されるわけではないといった声が聞こえてくる。当社では、法律で義務付けられた教育研修は、eラーニングで行っているが、当社で行っている教育研修全体の状況をみると、eラーニングの受講実績は対前年で120%くらい伸びていることもあるので、さらに分析を行い、対応策を検討していきたい。

(T 社)

キャリア形成支援の取組として、教育研修については、入職時及び1年目の研修、2年目、3年目、4年目以降の研修をそれぞれ構成し、順次実施していく。入職時の研修は、新入社員研修とヒューマンスキル研修で構成して派遣先の職場で実施している。1年目の研修については、物作り等の業務研修を中心に、現場でのOJT研修をベースとして実施している。OJT研修は、派遣先と契約して協同して実施しており、派遣先の労働時間の中に組み入れてもらっている。

2年目以降については、品質管理、リーダー研修、職長教育などの研修内容を段階的に構成しており、集合研修で実施することとしている。当初、eラーニングでの実施も検討したが、対面の集合研修で実施することを選択した。当社では、一般の有期雇用の派遣と無期雇用の派遣を並行して実施しており、有期雇用の派遣社員と無期雇用の派遣社員が、一緒に教育研修を受講することも考慮した。全員の派遣社員の方々に教育研修を受講していただきたいので、顔の見える研修ということで、対面の集合研修で実施することにした。当初より有期雇用の派遣社員の方の参加は厳しいと予想しており、実際行ってみると低い参加率となった。

教育研修実施における課題としては、研修実施の担当社員の負担が大きいことだ。OJTの場合は派遣先との調整が必要になるし、現場に研修担当の社員が出向く必要がある。集合研修の場合は、会場を用意し、教材も作って、講師も現場の責任者が対応することになる。また、現場のシフトに合わせて研修時間をセットするので、実施準備にかなりの手間がかかることになる。それなりの成果は出ていると思うので、効率化を図りながら研修の充実に努めていきたい。

キャリアコンサルティングについては、希望者に対して実施するための体制を整えてきたが、希望者は少ない状況だ。製造系の派遣で働く人達に、キャリアコンサルティングを通じたキャ

リアアップのイメージが浸透していないのではないかと思う。当社では最初の登録時に、派遣社員（契約社員）から正社員へと進むといったキャリアパスを示すことにより、最初の段階で自分のキャリアを意識できるよう支援を行っている。また、キャリアコンサルタントの資格を内勤社員が取得することを奨励しているので、今後は希望者があれば直ちに対応できる体制を構築できると思う。今後は世の中の流れもキャリア形成を重視する方向に進むと思われるので、派遣社員の意識を高めるための支援を続け、体制の整備も進めながら、周知・広報を充実させることによって、キャリアコンサルティングの利用促進を図っていきたい。

(参考資料2)

派遣社員の無期雇用転換への取組方針

労働契約法の改正により有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときに、労働者の申し込みによって企業などの使用者が無期労働契約に転換しなければならないルール（無期転換ルール）が導入されました。「無期転換ルール」を定めた改正労働契約法が平成25年4月1日に施行され、平成30年4月には通算6年目を迎えることになります。無期転換ルールへの対応方針について、各派遣会社にお聞きしました。

(A 社)

改正労働契約法に基づく派遣社員の無期雇用化については、昨年から対応検討を行い、準備を進めてきた。この問題に対応する専用の部署を立上げ、就業規則を整備するなどの準備を進めている。

基本的な方向としては、有期雇用を更新して5年を超える方について、希望があれば派遣社員として無期雇用化することを検討している。労働条件については、労働契約法の趣旨に沿い、基本的には現在の条件を踏襲して無期雇用化することを考えている。定年制は設ける予定だ。待機期間中の取扱いについては、会社都合、自己都合など様々なケースを想定して検討している。無期雇用ということで、仕事の確保に会社として責任を持たなければならないので、会社としての配置権は確保する予定である。

5年以上継続勤務されている方は、稼働者の2割弱程度だと思う。有期雇用にならざるを得ない方が多く、それを積極的に選んでいる方もいるので、これらの労働条件を丁寧に説明して、派遣社員の方が適切に選択できるよう支援する予定だ。

(B 社)

当社では、派遣社員の雇用の安定を目的に有期から無期雇用への切り替えを行なっている。専用の就業規則を整備しており、今後も関係法令の内容を遵守して対応する。同一の職場で同様の仕事を行なっている場合に、無期雇用と有期雇用の違いだけをもって労働条件が異なることの無いように、均等・均衡待遇を考慮して処遇を設定する。今後の働き方などの派遣社員の希望を踏まえて対応していくことになる。

(C 社)

無期雇用化については、促進していくというよりは派遣社員の意向重視で対応していき

い。派遣社員に対しては、労働契約法の趣旨を説明する形で、平成29年4月に無期雇用化制度については一斉周知している。無期雇用派遣社員の就業規則を作成済みで、派遣社員にも公開している。その後は、登録時に諸々の法的権利義務や福利厚生を伝える際に明示するようにしており、来年4月からの対象者には、10月を目途に告知予定である。その後は権利発生の半年前を目途に個別に告知していく。

無期雇用化によって、派遣社員が大量に無期雇用に移り、派遣先がない場合の休業手当発生を懸念する向きもある。しかし、当社においては無期以外の労働条件が原則変わらないということ、また派遣元が配置権を持つということを明確にすれば、必ずしも無期雇用化を望む方ばかりではないと予測している。雇用形態に拘わらず、よりよい条件やキャリアチェンジを求めて、自然に退職していく方がいるし、無期雇用化による派遣会社の拘束や派遣先の固定化を嫌がる方もいるだろう。

無期雇用化と言っても一律に考えることはできない。現在の各派遣先の状況や考え方が個々の派遣社員の意向に大きく影響していく。地元の大手企業で派遣社員の継続的な受け入れが予測されるようなケースでは、無期雇用化で派遣社員が安定的に長期就労できるので、派遣先・派遣社員・派遣元三者にとってメリットになる。逆に、小さな出先営業所のような派遣先だと、いつ派遣社員の受け入れがなくなるとも判らないので、無期雇用の派遣社員でも次の派遣先がどうなるか不安は出てくるであろう。また、当社での無期雇用化に至る前に、派遣社員の3年受入制限を念頭に、能力ややる気を勘案して、派遣社員を積極的に直接雇用へ転換していく派遣先もある。当社としても、派遣先の直接雇用を望む派遣社員がいれば積極的に仲介の労をとっていくこともある。

重要なのは、派遣社員のキャリア志向をいかに派遣元として尊重・斟酌してあげるかである。無期雇用ありきではない、と考えている。

(D 社)

評価の高い派遣社員が無期雇用化に手を上げてくれることは歓迎するし、無期雇用化を働きかけることもあるかもしれない。しかし、当社としては敢えて、強く無期雇用化を促進してまで、派遣社員の困り込みや引き留めを図る考えはない。遵法に対象派遣社員の無期雇用化を進めていくが、小さな派遣先事業所や、派遣社員を数名しか受け入れていない事業所も多いので、無期雇用化した場合に派遣契約が終了することに不安がある。

当社の派遣社員全体のうち、15～20%は派遣先への直接雇用へ転換している。派遣社員の意向があって、派遣先が受け入れてくれるのであれば派遣先への直接雇用化は歓迎したい。派遣先も人手不足感が高いので、今後は一層、派遣先での直接雇用化は進むと予想して

いる。そこで、無期雇用化を図る前に、派遣先への直接雇用への働きかけを強めていきたい。

派遣社員の側からすると、無期雇用化に手を上げるか否かはやはり条件次第だと考える。単純に無期雇用歓迎ではない。現在、派遣社員の無期雇用化に向けて就業規則を改訂中だが、その内容によって、派遣社員の判断は大きく変わるだろう。無期雇用化しても賃金等が同条件という派遣会社が多いと聞き及んでいるが、そうであれば派遣で働く場所や時間の自由度を失ってまで、無期雇用になることにメリットを感じないのではと予想している。また、人手不足の現在、労働力が売り手市場であれば、自ら派遣先、派遣元を固定化することに魅力はないのではと推察する。

ただし、現状の派遣先を気に入っており、派遣の期間制限なくそこで働きたいと思っている派遣社員は、一旦無期雇用への転換をしておこうという動きはあるだろう。その派遣先を終了するタイミングで、次の派遣先の条件が気に入らなければ退職することも可能であるから、無期雇用化の魅力というよりも手段として無期雇用になる。

派遣社員と違い、請負社員で働いている方々は、自由度よりも雇用の安定化が図られる無期雇用化は歓迎であろうから、概ね転換を望むのではないだろうか。派遣会社でも、請負事業を兼業しているところは多いので、その比重によっても無期雇用化への対策の在り方も変わってくるのだと思う。

一方で、労働契約法の5年超での無期雇用化とは別に、少子高齢化の中で若年層を中心とした無期雇用派遣社員の採用ということを検討している(いわゆる以前の特定労働者派遣)。

やはり、優秀な派遣社員の確保と安定的な長期就労は、派遣事業を運営していくことに不可欠であり、そのためには条件を整備した上での若年層募集ということも1つの選択肢だと考えている。こうした無期派遣社員募集をした場合に、労働契約法で無期雇用化した派遣社員とのすみわけをどうするのか、それとも1つの制度の中に統合できるのかということも、検討材料に入ってくる。

当社には、まだ無期雇用の派遣社員はいない。なので、無期雇用の派遣社員を受け入れるのは、未知の領域である。将来的には、労働契約法の規制はそれとして、5年に満たない場合での無期雇用化や、無期雇用化した派遣社員にグレードを付けた処遇向上を制度化していくことで、派遣社員のステップアップの一環として無期雇用を考えていければと感じている。

(E 社)

労働契約法による5年での無期雇用化については、8～9月で対象者にアナウンスをしていく。派遣社員の就業規則を改訂中なので、その整備を待つ形になる。

派遣先に現派遣契約の継続について打診しながら、派遣社員個別に無期雇用化について説

明していくことになる。派遣先に打診するのは、派遣社員が無期雇用に転換した場合、派遣先が安定的に確保できるかを確認するためである。派遣社員への説明は「無期雇用」に対する誤解（正社員になる、処遇がすぐに上がるとか）を持たれないことや、派遣先を自由に選べない可能性を示唆して判断してもらうためである。派遣社員への説明では、説明漏れや齟齬のないように、今後、営業担当・フォロー担当の教育が必要だろう。

親会社のような多数の派遣社員を受け入れている派遣先であれば、派遣利用に関する会社方針を確かめていくこともある。長期的に派遣社員を受け入れていく考えがあれば、ある程度無期雇用化しても、長期安定的に働いてもらう派遣社員となることでリスクが少なくなる。

派遣先が長期的に派遣社員の受け入れを考えている（部署の異動も含めて）ということが、無期雇用化する際に当社にとって望ましい条件である。派遣先にとっても、評価の高い派遣社員には業務がある限り、1年でも長く働いてもらいたいという要望がある。派遣社員の現在の派遣先での長期就労の希望と合致すれば、全体としてバランスの取れた無期雇用になる。ともかく需要ありきの人材派遣だから、無期雇用化はやはり派遣先ありきの話だと考える。

本来、当社の派遣規模では、労働契約法による5年超の無期雇用化はもちろん、無期派遣社員を採用するという事は難しい。そこで、そこに至る前に、派遣期間3年での雇用安定措置に重きをおいた対応に重点をおいた対応をまず考えざるをえない。しかし、教育研修はそれほど持続的にできるものではないし、当社への直接雇用も現実的にはほとんどできない。そこで3年が経てば、派遣先への直接雇用を促していくということが現実的な対応になる。

(F 社)

無期雇用化については、2つの方向性で進めている。

1つは、従来の限定正社員・正社員の登用を継続していく方針である。当社としては、今まで同様に高い能力や仕事に積極性のある方は登用していきたい。その上で、地域限定正社員にもっと細かくグレードを設けて、総合職・正社員への道筋や処遇の上昇を明確にしたいと考えている。年内にも整備する予定だ。

もう1つは労働契約法の改正を受けての無期雇用化を推進していく方針である。当社の派遣先は、倉庫や作業場が多いので、市街から離れた場所に派遣先が多い。やはり不便を感じることも多いであろうし、賃金や処遇を考えれば同じ条件でもっと働きやすい仕事場はないかと思われる派遣社員も多いようだ。実際に離職と募集が繰り返される状況になっており、人手不足感は強い。そうした状況に打開策が見えない以上、無期雇用で働いてくれる派遣社員は、むしろ歓迎したい。無期雇用になっても、すぐに賃金や処遇を変えるということではないし、他に良い条件での仕事があれば離職していく方も出てくるであろうから、固定化に

よる諸問題（休業手当など）もあまり心配してはいない。無期雇用化後でも、従来の登用制度の対象者であることに変わりはないのだから、むしろ無期雇用で当社への帰属意識が高まり、正社員へのキャリア志向を持って積極的に仕事に取り組んでくれればよいと考えている。

限定正社員のグレード整備は就業規則改訂を含めると年度一杯かかるだろうが、派遣社員の無期雇用化による就業規則の改訂は進めており、秋口には全派遣社員に対して就業規則の改訂と共に周知する予定である。

当社では派遣社員を無期雇用化した場合、請負の現場で就労する社員に転換してそこでリーダーや管理職（限定正社員）を任せるケースが大半なので、現状派遣社員の無期雇用は2～3%と少ない。

（G 社）

派遣社員の無期雇用化の検討については、いよいよ大詰めの段階だ。5年を越えるような長期間契約更新を重ねている有期雇用の派遣社員はそれほど多くはないが、労働契約法の無期転換の対象になるような派遣社員もいるので、受入れのための制度の検討は必要だし、法令に従って対応をしていく。

無期化対応は社会的な反響も含め、総合的に判断していく必要がある。そのため慎重に検討しており、最終的な決定がまだなされていない。様々なケースを想定しながら検討しているところだ。

（H 社）

派遣社員で希望のある方については、派遣社員として無期雇用化する方向で検討している。労働条件は、現在検討中だが、定年制は正社員と同様の60歳とする予定だ。当社の場合、月当たりの稼働者は約500人だが、5年以上長期勤続する方は百数十人の規模となる。派遣先に対しても、長期的に雇用してもらうことが可能なのか、派遣先で直接雇用する考えがあるかを確認していくが、これを踏まえて本人の希望を確認し、どのような対応が可能なのかを検討することになる。

（I 社）

当社では、現在でも派遣社員から契約社員になり、さらには正社員を目指す道が開かれているが、派遣の場合難しいのは、現在の仕事がいつまでも有るわけではないので、ある日突然、仕事が終了することがあるということだ。無期雇用化して派遣先が無くなったとき、当然次の仕事を探すことになるが、その方の希望条件に適合する仕事が見つかるとは限

らない。その場合は、休業手当を支給したり、教育研修を実施したりする必要があり、これらを仕組みとして整備するための検討に時間がかかっている。大手の派遣会社では、対応が可能かもしれないが、当社のような規模では、経営への影響を相当慎重に見極める必要がある。基本的には、法改正の趣旨に沿い、派遣社員のとときの労働条件をベースに置き、単純に無期化する方向で制度化を検討する予定だ。

(J 社)

当社では、秋以降無期転換申込権が発生する方が増加することになる。10月以降、これらの方達に対して、無期転換はどのような制度で、当社においてはどのような労働条件になるか、会社が配置権を持つこと、副業が禁止されることなどを説明し、それぞれの意向を確認していくことになる。派遣で働くことを選んでいる方なので、仕事内容や勤務地など働き方や働く条件を自ら選択したいという方達も多く、無期雇用を希望する方もいるが、希望しない方も一定程度いると思われる。具体的な労働条件は、現在検討中だが、無期雇用の派遣社員用の新たな就業規則を定めることになる。継続的にスキルアップをしながら、定年まで前向きに頑張っていこうという方は、心から歓迎したい。

(K 社)

平成27年の2月に、当社の所属するグループ企業全体の方針として、労働契約法に基づく有期雇用社員の無期雇用化をすすめていくことをプレス発表した。その後具体的な検討を進めてきているが、基本的には、当社の企業グループに派遣している派遣社員については、本人の意向を聞き、希望があれば全て無期雇用化する方向で検討している。個別の派遣社員との話し合いも進みつつある。

当社では派遣社員として無期雇用化することを考えており、労働条件は現在の内容をそのまま踏襲する。無期雇用化した派遣社員用の就業規則を整備することにしており、定年は、正社員と同様の60歳を想定している。無期雇用化する規模については、長年当社で勤務している方も多く、年齢層も上がっているのので、結果的に数千人に規模になると思われる。派遣社員の無期雇用化は、仕事の確保の面でリスクがあるが、何とか対応していきたい。

(L 社)

当社では従来から無期雇用化に向けたキャリアコースを提示してきた。実績の増加にとともに、年毎にこうしたコースを目指す派遣社員の方も増えてきている。それと共に、一般の派遣社員→リーダー（有期雇用）→無期雇用というコースでも、個人の要望を反映してバリ

エーションが出てきている。

無期雇用化といっても、派遣社員の要望ありきだし、どういった仕事をしていきたいのかということと密接に結びついている。そこで、有期の派遣社員中心だが、定期面談（3ヵ月サイクルで、一般のフォローではなくキャリアコンサルティング要素の強いもの）に重点を置いた無期雇用化を図っている。従来であれば、事業所及び管轄地域の長と行っていた面談に、採用部門の担当者を同席させている。目的としては、採用部門がその後採用した社員がどのように成長しているのかを知ってもらうことで、担当者の職責を全うさせようということがある。しかし、それ以上に、間接部門の人間の同席は、派遣社員各自に当社の事業全般や、組織全般を理解してもらう機会を提供し、自身の将来像（無期雇用化の先にある仕事像）を考えてもらう意味も大きい。

現在、無期雇用・正社員の派遣社員はすでに、派遣社員の3割くらいいる。それを除いた、労働契約法による無期雇用化の対象となる有期派遣社員は、平成30年4月の時点で2割ほどおり、8月から対象者には無期雇用化に関するアナウンスをかけていく。アナウンスの内容には、職務・職責及び待遇はそのまま無期雇用化する旨と、仕事が変わる場合に就業先の配置権限は当社にある旨も盛り込む。

しかし、先の事例のように評価を経て無期雇用化するケースがありながら、労働契約法によって自己申告で無期雇用化するケースが出てくるので、その線引きをどうするのかは悩ましいところだ。ただどちらにしても、現在人材採用が難しい状況なので、当社としては無期雇用化を進めていく方針である。それに向けて、就業規則の改変も進めている。この数年で派遣社員の5割は無期雇用化すると推測している。

(M 社)

当社は、派遣社員を登用型で無期雇用化する制度を設けていた。やる気があって、専門性を上げて行きたいという意欲のある方は、積極的に登用してきた。これは、派遣社員として無期雇用化するものであり、無期雇用化した派遣社員用の就業規則を整備しており、その中で定年制を定めている。派遣先が当該派遣社員の無期雇用化を希望するケースもあるが、本人のキャリア形成を考慮すると、同じ仕事の継続ではなく、新しい仕事を経験した方が本人のためになることもあるので、本人の希望を尊重しながら決めている。このようなケースでは、派遣先での正社員化をお願いすることもある。

(N 社)

労働契約法による5年超での無期雇用化は、派遣会社の在り方を大きく変えていくと思う。今までの派遣会社は、派遣社員がよければ、政令26業務の範囲ならば長期で働いてくれることを望んでいたし、自由化業務でも可能な範囲で安定就労してくれることが理想だった。しかし、全ての派遣社員を無期雇用化することは現実的ではないので、派遣社員として働いてもらうことだけではなく、どのようにして次のステップに移ってくれるかを考えなければならなくなった。派遣先に直接雇用してもらうこともあるだろうし、自ら希望して正社員や他の雇用形態に移ってもらえるような支援も必要だと思う。ただ派遣で働いてもらうというだけではなく、そうした道筋を見せながらのキャリア形成支援が必要ではないか。また、将来は派遣先への直接雇用の可能性がありますよ、正社員雇用への支援をしますよ、という見せ方を求職者にしないと、その派遣会社を選んでくれなくなると思う。

派遣先も紹介予定派遣という形ではなくても、人手不足感を持っているところも多くなっているため、一定の評価ができる人材であれば直接雇用へ転換したいという意向を持つところも出てきている。そうした状況を個々に判断しながら、派遣社員から直接雇用へ転換してもらい、また将来的には派遣に戻ってきてもらうということもあるだろう。

来春には、全派遣社員の15%程度が5年超で対象者になる。実際には、無期雇用化に手を上げる派遣社員はその半分くらいと予測している。

当社では労働契約法による無期雇用化に遵法に対処しながらも、派遣先への直接雇用の促進、派遣先が確保されるのであれば3年契約の終了時での無期雇用化なども含め、各派遣社員の意向、各派遣先の意向を見極めながら進めていきたい。

(○ 社)

派遣社員の無期雇用化については、現時点で内容を固め切っている状況ではない。労働契約法だけでなく労働者派遣法の雇用安定措置との関係もあるので、長期勤続されている方については、基本的に派遣先で直接雇用していただくよう働きかけることになる。実際に就業している場所に仕事があるので、そのままそこで働けるようサポートしていくのが、派遣社員の希望にも沿うものだと思う。派遣先の直接雇用が上手くいかない場合は、当社で無期雇用化していくことを検討することになる。

そのためには、就業規則を改定し、受入れのバリエーションを増やす必要がある。厚生労働省としても、単に無期雇用化するだけでなく、限定正社員のような形で労働条件の改善にもあわせて取り組むことが望ましいという考えであると聞いているが、特に主婦層などでは、労働条件を変えずに無期雇用化することを希望する方もいるし、企業の束縛を嫌って派遣社員になっている方もいるので、全ての選択肢が正社員となると、かえって働きづらくなるこ

とも考えられる。ある調査では、長期勤続の派遣社員で無期雇用を希望する方は、過半数を超えていたが、逆に有期雇用のままが良いという方も、四分の一程度いた。契約更新のタイミングで交渉がし易いとか辞めやすいといったことが理由だったと思う。無期雇用にするときの派遣会社としての受け皿のバリエーションを多く持つておくことが必要になる。

5年以上の長期勤続者は、少なくとも数%はいると思う。難しいのは、これらの方について、現在の仕事そのまま続く保証はないので、その仕事が終わったときに、当該派遣社員が満足するような仕事を紹介できるかだ。条件が合わずに、他の仕事ができないと無理が生じてしまう。特にパートタイムの派遣の場合は、絶対に譲れない条件があったりするので、余計に難しくなる。休業中は、休業手当を払い続けなければいけないのか、どのような場合にそれが解除されるのか、契約を終了させることはできるのかなどははっきりしていない面がある。行政の見解を含めて、無期雇用化に関するルールを明確化してほしいと思う。

各派遣会社では、全員を正社員化する、限定正社員のような制度を作って無期雇用で受け入れるなど様々な方策を検討しているようだ。タイムリミットは、遅くとも年内ということではないか。4月に労働契約法の施行6年目を迎えるので、最後の契約更新のタイミングになる。もうそれほど時間はないが、世の中が注目していると思うので、慎重に決断をしていく必要がある。

(P 社)

改正労働契約法の無期転換ルールについては、きちんと対応していく方針で準備を進めてきた。現在は就業規則の策定の詰めを行っているところだ。3か月契約の方が多いので、秋から年末にかけて、当社の方針を個々の派遣社員に伝えて、意向を確認することになる。

労働契約法が求めているのは、労働条件はそのまま無期雇用に変換するというものだが、当社としては、新たな労働契約を結ぶイメージで対応している。派遣社員の無期化の最大の課題は、派遣先での仕事が終わった後、継続して雇用を確保していくことだ。このためには、新たな派遣先については、派遣元の判断で配置していかなければならなくなる。派遣元の配置権を確保するという考え方だ。そうすると業務の範囲や勤務時間、通勤の範囲は、広げて考えてもらうことが必要になる。この場合の賃金は、交通費との分離支給になる。別途必要な交通費を支払うので、合理的な範囲の異動には応じてくださいということになる。これを原則にしたいと考えているので、労働条件をそのままにした単純な無期化は考えていない。

当社の場合、来年3月の段階で、雇用継続期間が5年超となる方は、派遣の稼働者全体の20%強になる。他社に比べて長期勤続者が多いので、これらの方達がどの程度無期化を希望するかが問題となる。予備的なヒアリングを行ったところ、多くの派遣社員は、現在の派

遣先で長期勤務できるのであれば、無期雇用に転換したいと考えているようだ。逆に、今の派遣先が変わるのであれば、有期雇用のままで良いと考える傾向があるように思う。年齢によっても違い、高齢の方は無期化することで雇用が安定することを希望するようだ。当社の定年は60歳で、65歳までの再雇用制度があるので、無期雇用化した派遣社員もこれに倣った制度を適用することになる。

派遣先から、派遣法上の期間制限の関係で、続けて仕事をしてもらいたいので、無期雇用化してもらえないかという話はある。派遣先が長く勤めてほしいと言っても将来を保証するものではないので、その部分は派遣元のリスクになる。当社の無期雇用化のルールに派遣社員本人が同意してもらえるのであれば、可能性はあるという話しはしている。まず、労働契約法の無期転換があるので、このためのルールを作っておき、その後期間制限の関係で無期雇用化の必要がでてくれば、同じルールの中で対応していく予定だ。無期雇用化を行う場合の派遣元のリスクは、長いスパンの話なので、状況を良く見極めて対応していくことになる。

(Q 社)

当社では今年から、若年者の募集型の無期雇用社員を派遣する制度を設けて、事務系の派遣社員の募集・受入れを始めている。事務職のプロフェッショナルとして経験を積みたいと考えている方を対象に、更なるキャリア形成を実現しようとする制度である。事業の展開は、首都圏から開始し、来年末までに全国で一定数の無期雇用を目標としている。賃金は、月給制で、地域手当などの諸手当が支給される。産休・育休などの福利厚生や無料の教育研修も用意している。

労働契約法に関連した派遣社員の無期転換については、対象となる派遣社員をリストアップし、本人の意向を含めた状況の聴き取りを開始している。派遣先からの要望で、是非長く勤めてほしいと求められる方については、既に無期雇用化した事例が出ている。基本的に現在の労働条件のまま、派遣社員として無期雇用化するもので、定年制を含む新たな就業規則を策定している。無期の雇用契約を結ぶことになるので、仕事の確保の問題もあり、通常の通勤範囲内での職場であれば、派遣元が配置するという考え方になる。

(R 社)

改正労働契約法の施行から5年を迎え、来年4月には無期転換義務の対象となる派遣社員が出てくる。当社としては、本人の意向を尊重しながら、無期雇用に転換してもらう制度を設けることとしており、現在就業規則の改定等の準備を進めている。派遣先への周知・説明

も始めた。派遣社員の労働条件は基本的に変更せず、派遣社員として無期雇用化することを考えている。正社員とのバランスを取りながら、就業規則に無期雇用の派遣社員の定年を定める予定である。

法に則り本人が希望する場合は、それを尊重して無期雇用化する方針だ。無期転換の権利は労働者の権利なので、あらかじめ何らかの歯止め措置を考えるつもりはない。5年継続して仕事をしてもらえる方は、当社にとって貴重な人材であり、人手不足の時代にこのような人材を手放すことのデメリットは大きいので、人材として如何に活用していくかを重視している。当然、仕事確保面でのリスクを背負うことになるが、確実に仕事を確保していく営業面での努力も行い、無期雇用の派遣社員を受け入れても経営が成り立つような制度を構築していきたい。

(S 社)

改正労働契約法の施行から5年の期限が迫っており、今期中に派遣社員に方針を伝えていかなければならない。現在は、就業規則の内容等を検討しているところだ。要件に該当する派遣社員の方が希望すれば、無期雇用化することになる。細かい労働条件は現在詰めている。

派遣という働き方でキャリアを積み重ねていく中で、無期雇用を含めてどのような働き方を選択するのかということなので、そこを丁寧に説明するなど、伴走型で支援をしていくという意志決定を行っている。

(T 社)

当社では、無期雇用の派遣社員を10年前の会社創業時から制度化している。当時は、請負現場の比率が高かったので、製造現場で働く社員を無期雇用して雇用を安定させ、請負の現場を円滑に回していく必要があった。無期雇用の派遣社員の採用に当たっては、当社の社員と一緒にやっていく気があるかの意志確認を行い、職場の推薦などを踏まえて、面接・試験を実施して決定する。無期雇用の派遣社員になると月給制になる。職務手当やリーダー手当などの手当が支給されるし、退職金も支給される。定年は60歳で、65歳までの再雇用制度がある。

現在、当社の有期雇用の派遣社員は1,700人くらいいるが、そのほかに無期雇用の派遣社員700人を雇用しており、無期雇用の派遣社員の比率は約3割となっている。労働契約法の無期転換ルールについても、基本的にこの制度で対応していく予定だ。無期雇用の派遣社員の規模感も十分あるし、長く勤められるような方は、むしろ無期雇用になっていただきたいと考えているので、希望者を全て無期雇用に変換することになっても、大きな問題は

生じないと考えている。

製造派遣の場合は、派遣社員が派遣先を選ぶというより、仕事内容や通勤時間等が合理的であれば、派遣元が調整を行って職場に配置することが多い。当社は、通勤手当を支給しているので多少遠距離でも配置することがあるし、どうしても必要であれば、隣県の職場に宿舎を確保した上で配置する例もある。したがって、無期雇用になった後の仕事の確保の問題も、従来同様に職場配置をしていくことにより、対応可能と考えている。当社には、無期雇用の派遣社員の採用のテーブルがあるので、これを活用しながら社会の要請に応じていきたい。

(参考資料3)

職務・職能評価モデル（経理事務）

	経理業務分類	業務内容・業務の流れ	概ね必要とされる経験	概ね必要とされる経験スキル・資格
レベル4	経理スペシャリスト	税務処理及び連結決算業務を行う。 ・ 税務申告 ・ 連結決算 ・ 有価証券報告書作成	・ 経理事務 5年以上	・ 左記業務の実務経験 ・ 日商簿記1級 or 税理士資格
レベル3	年次決算	年次決算業務を行う。 ・ 決算仕訳 ・ 年次P/L（損益計算書）作成 ・ 年次B/S（貸借対照表）作成 （科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳→B/S、P/L作成→税務申告）	・ 経理事務 3年以上	・ 年次決算の全体概要の理解と実務 ・ 日商簿記2級
レベル2	月次決算	月次決算業務を行う。 ・ 修正仕訳 ・ 試算表作成 ・ 月次P/L作成 ・ 月次B/S作成 （科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳→B/S、P/L作成）	・ 経理事務 2年以上	・ 月次決算の実務 ・ 日商簿記2級
レベル1	日常経理	日々の経費処理を行う。 ・ 仕訳 （伝票チェック→勘定科目設定→チェック→伝票ファイリング） ・ 小口現金 ・ 売掛金管理 （受注→請求書発行→顧客から入金→入金チェック、消しこみ） ・ 買掛金管理 （請求書チェック→仕訳、支払伝票作成→支払処理）	・ 経理事務 1年以上	・ 仕訳実務 ・ 日商簿記3級
	日常経理補助	・ 経理伝票入力 ・ 仕訳補助	・ 経理事務 1年未満 ・ 事務 1年以上	・ データ取扱い経験 ・ 日商簿記3級

職務・職能評価モデル（貿易事務）

	貿易業務分類	業務内容	経験・技能	取得が望ましい資格	主な作成書類
レベル3	一連業務	・専門的知識や経験に基づき、数量・納品日・価格等の取引内容について自ら判断・決定し、取引文書を作成する業務	・商社、メーカー、船会社、通関業での経験と英文ビジネスメール作成必須。	・貿易実務検定 ・TOEIC600点程度以上 ・通関士 ・IATA/FIATAディプロマ（国際航空貨物輸送の資格）	・商社、メーカー I/V (Invoice/送り状) P/L (Packing List/包装明細書) S/I (Shipping Instruction/船積指図書) S/A (Shipping Advice/船積通知) C/O (Certificate of Origin/原産地証明書) L/C (Letter of Credit/信用状)
レベル2	書類作成業務	・専門的知識や経験に基づいて取引条項を自ら考え、取引文書を一から作成する業務	・貿易実務、業界経験は必須。ビジネス英語や業界用語の理解は必須。	・貿易実務検定 ・TOEIC600点程度以上	・船会社、フォワーダー B/L (Bill of Lading/船荷証券) AWB (Air Waybill/航空貨物運送状) SWB (See Waybill/海上貨物運送状) A/N (Arrival Notice/貨物到着案内書) ・通関業 I/V (Invoice/送り状) P/L (Packing List/包装明細書) S/I (Shipping Instruction/船積指図書) D/R (Dock Receipt/貨物受取証) CLP (Container Load Plan/コンテナ内積付表)
レベル1	営業アシスタント業務	・外国貿易、その他の対外取引に関する文書の作成・資料収集・電話照会等	・業務未経験でも可能。しかし、ビジネス英語の読み書き程度の英語力は必要。	・貿易業務の知識は無くともWordやExcelなどビジネスアプリケーションの初級レベルの知識は必要。	・NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier) I/V (Invoice/送り状) P/L (Packing List/包装明細書) B/L (Bill of Lading/船荷証券) A/N (Arrival Notice/貨物到着案内書)

職務・職能評価モデル（アパレル販売）

	職位分類	概ね必要とされる経験	コミュニケーションスキル（接遇力）	装着可能性・ファッション性	実務経験	店舗経験	実務スキル	ポジション	予算（目標）
レベル4	マネジャー	・包括的な指示のもと店舗の運営を滞りなく行える。						・エリアマネージャー（営業）、店長、MD（マーチャンダイジング）・VMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）の経験がある。	・店舗予算の責任を持ったこと ・があり、概ね達成していた実績がある。
レベル3	リーダースタッフ	・専門的な知識と経験があり、複雑な業務も任せることができる。						・副店長（リーダー）経験がある。	
レベル2	レギュラースタッフ	・通常業務については自ら業務を進めていくことができる。 ※販売業務（業界）経験1年以上		・担当ブランドの洋服をPRするような着こなしができる。 ・ファッションに興味があり、メイクやヘアスタイルなどにおいても工夫や気遣いがある。 ・担当ブランドの世界観やコンセプトとマッチした洋服の着こなしができる。	・洋服やファッション小物の販売経験がある。 ・同系ブランドの洋服販売経験がある。 Ex. ラグジュアリーto ラグジュアリー セレクトショップ系 to セレクトショップ系 など	・ファッションビル、路面ブランド店、百貨店での経験がある。 ・顧客に積極的に提案する店舗での経験がある。	・採寸・丈ツメができる。 ・テキスタイルや素材、パターンについての知識をもとに接客できる。 ・シフト管理ができる。	・売上管理ができる。	・個人予算を持ったことあり、概ね達成していた実績がある。
レベル1	エントリースタッフ	・販売業務における経験には乏しいが、助言や指導を得ながら業務を遂行することができる。 ※販売業務（業界）経験1年未満	・目を見て話せる。笑顔で対応できる。 ・商品についてわかりやすく説明できる。 ・ホスピタリティの高い（親身になって）対応ができる。	・担当ブランドで展開しているサイズの洋服が着られる。	・なんらかの接客経験、または販売経験がある。	・アウトレット、GMS（総合スーパー）での経験がある。 ・声をかけられた顧客に対応する店舗での経験がある。	・POSレジが扱える。		・個人予算を持ったことがある。

職務・職能評価モデル（製造業務）

	基礎技能力	異常発見・処置能力	安全衛生	規律・人間関係	その他
レベル4	<ul style="list-style-type: none"> 作業標準書に基づき、グループ内のほとんどの作業を、決められた作業基準時間内に正確に遂行できる。 工程の全作業について、作業内容を理解し、作業指導・教育が任せられる。 業務効率化やコストダウンにつながる方法を考え、企業先にそのメリット、デメリットを考慮した具体的な改善提案ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 日頃の作業の中で「正常な状態」と「異常な状態」があるか、常に確認し意識しながら業務を遂行している。 職場の普段の作業中、異常を発見した場合には、作業標準書によって自分で処理できる物事については速やかに処置を行い、作業停止時間の短縮等生産性の向上に貢献している。 製造作業で使用する設備、工具などの簡易的な整備や調整ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の安全衛生のためのルールを正しく理解したうえで、常に意識しながら業務遂行している。 職場におけるリスクアセスメントの考え方等を理解し、派遣先事業場において定められたルールに基づいて自主的に安全衛生活動に取り組むことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の規律を理解し、自らが行動で示している。 グループのまとめ役として、派遣先関係者、同僚とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組んでいる。 職場のメンバーとの間に非常時や厳しい内容でも毅然と伝えたり、本音で交渉できる信頼関係を構築している。 	<ul style="list-style-type: none"> 立場を考慮し、自ら進んで同僚に助言したり仕事の手助けをしている。 担当業務に加え、関連分野の知識の習得などにより、業務の質的・量的な拡大に取り組もうとしている。
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> 作業に対して、常に向上心を持って取り組んでいる。 作業標準書に基づき、複数の作業を、作業基準時間内に正確に遂行している。 作業標準書に従いつつも、これを絶対視することなく日頃から問題意識を持って作業を行い、生産品の品質確保と生産効率アップの観点から、作業工程のムリ・ムダ・ムラの発見に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 日頃の作業の中で「正常な状態」と「異常な状態」の理解ができ、常にその意識を持って業務を遂行している。 自ら製造設備のチョコ停（設備が自動運転中に突然停止する故障のうち、オペレーターが容易に復帰できる故障のこと）原因を究明し、製造品の品質確保と安全対応による再稼動ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の安全衛生のためのルールを正しく理解したうえで、業務遂行している。 ベストの体調で仕事にのぞめるよう、日頃から自己の体調管理に気をつけている。 一般的な安全に対する知識があり、自主的に安全活動に取り組める。 現場での5Sの実施に加えて、危険防止、適切な設備管理、現場の危険の可視化を実現できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織のメンバーと協力しながら効率的に仕事を進めることができる。 自分の権限で判断してよいことやそうでないことを区別し、難しい問題については、派遣先担当者に相談しながら効率的に業務を遂行している。 余力がある場合に、周囲の仕事の状況を把握し、組織のメンバーとして協力することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務における一定範囲の業務知識を習得し、業務に確実に取り組もうとしている。
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> 作業標準書に基づき、担当の持ち場において、作業基準時間内に正確に作業が実施できる。 担当作業の標準作業を把握し、単独で、正しい方法で作業を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当作業について、「正常な状態」を正確に理解している。 職場の作業中、作業標準書による手順と異なるものを発見したり、異なる状況に遭遇した場合には、行動マニュアルに沿って、自分で処理できる物事については処理し、マニュアル外のことは速やかに派遣先担当者に相談している。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の安全衛生のための基本的なルールを正しく理解したうえで、業務遂行している。 作業中に安全衛生基準に抵触する状況が生じた場合は、速やかに派遣先担当者に報告し、指示に従って適切に行動している。 現場の5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の意味が分かり実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 挨拶、敬語、ビジネスマナーなど、日頃から社会人として相応しい振る舞いなど、職業人としての基本的な規範を守り、適切な行動をとっている。 一方的に話すことなく、相手の立場を尊重し、話をよく聴いて、行動している。 繁忙期等の職場の状況に応じて組織のメンバーとして協力することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場のルールを正しく理解しそれを堅守している。
レベル1	<ul style="list-style-type: none"> 教育担当の指示に従い正しい方法で作業を行っている。 職場の作業環境に対応できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 教育担当からの指示や作業標準書による手順と異なるものを発見したり、異なる状況に遭遇した場合には、速やかに担当者に相談している。 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣先で行う作業の内容、取り扱う機械等・原材料等の取扱い方法、それらの危険性又は有害性等に応じた職場の安全衛生のための基本的なルールを理解し、安全に作業ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 職場のルールに従い協力して作業ができる。 業務上知りえた秘密を他に漏らしたり、盗用したりしない。 派遣先担当者や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 製造現場の作業に相応しい、ルールを守った行動をとれる。

（注1）製造派遣の職務・職能評価は、企業や業種、職種、業務、などにより異なる。