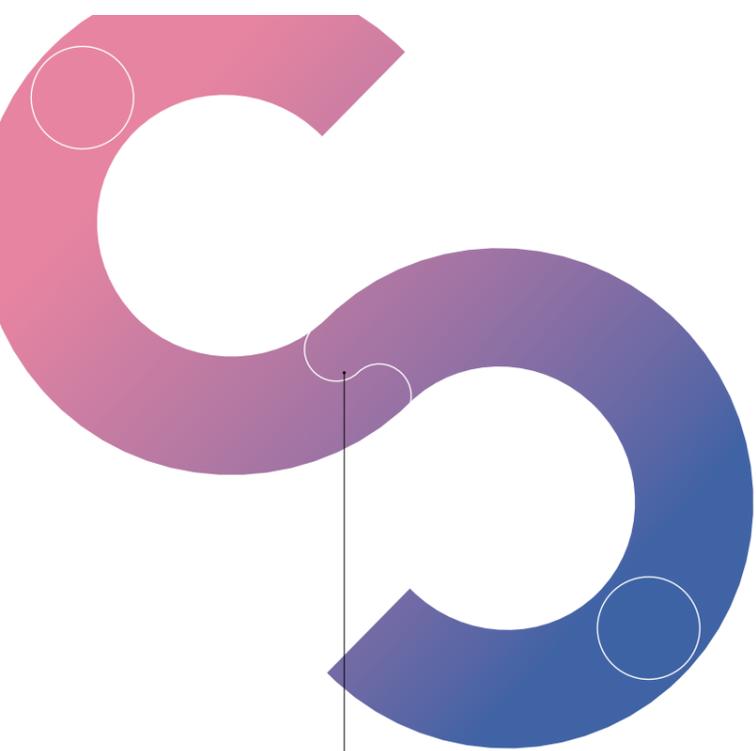


派遣労働者の キャリア形成支援のために





目次

- キャリア形成支援の基本的な考え方 3
- キャリア形成支援の進め方 4
 - (1) 派遣労働者への情報提供・意識啓発 4
 - (2) 派遣労働者の志向・能力の把握 4
 - (3) 派遣労働者へのキャリアコンサルティング 5
 - (4) 派遣労働者への教育訓練 6
 - (5) キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等 8
 - (6) 派遣労働者の雇用の安定とキャリアの継続 8
 - (7) 派遣労働者の処遇の見直し 10

キャリア形成支援の基本的な考え方

キャリア形成支援を進めていくにあたっては、派遣労働者の希望に応じて、派遣就業を続けながら専門性の向上や職務の幅の拡大等を行っていくことや、正社員化や直接雇用化を図ること等により、待遇の向上につなげていくことが重要です。このため、改正労働者派遣法において、派遣元事業主に派遣労働者のキャリア形成支援に関する責務が設けられました。

派遣元事業主は、派遣労働者に対して、

- 段階的・体系的に必要な知識や技能を習得するための教育訓練
 - 希望者に対するキャリアコンサルティング
- 等の実施を義務化。

こうした措置が確実に実施されるよう、

- 事業の許可・更新要件に「キャリア形成支援制度を有すること」を追加
- 教育訓練の実施状況について事業報告を求め、必要な指導等を実施

教育訓練計画の策定

改正労働者派遣法においては、派遣元事業主に対し、派遣労働者が、段階的かつ体系的に、派遣就業に必要な技能及び知識を習得することができるように、教育訓練を実施する義務を課しています。(労働者派遣法第30条の2)

また、労働者派遣法の改正に伴う告示において、以下のように、教育訓練計画の策定を求めています。

○労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律施行規則第一条の四第一号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準（平成27年厚生労働省告示第391号）《抜粋》

四 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（昭和六十年法律第八十八号。以下「法」という。）第三十条の二第一項に規定する教育訓練の実施計画（次に掲げる要件を満たすものに限る。）を定めていること。

- イ 実施する教育訓練がその雇用する全ての派遣労働者を対象としたものであること。
- ロ 実施する教育訓練が有給かつ無償で行われるものであること。
- ハ 実施する教育訓練が派遣労働者のキャリアアップに資する内容のものであること。
- ニ 派遣労働者として雇用するに当たり実施する教育訓練が含まれたものであること。
- ホ 法第三十条の二第一項に規定する無期雇用派遣労働者に対して実施する教育訓練は、長期的なキャリアの形成を念頭に置いた内容のものであること。

キャリア形成支援の進め方

(1) 派遣労働者への情報提供・意識啓発

派遣労働者の中には、キャリア形成に向けて何をすればよいか分からないという場合等もあると考えられますので、派遣労働者に対する情報提供や意識啓発が重要になります。

ホームページの活用	派遣労働者が自分のIDとパスワードを使ってアクセスできる専用の「マイページ」を用意し、ここに派遣労働者のスキルアップや資格取得などに関する情報を書き込むとしている例もあります。
小冊子等の作成	小冊子等を作成し、福利厚生などの情報に併せて、教育訓練の受講や資格取得に対する支援内容等を周知することも有効です。
メール・社内報の活用	派遣労働者への定期的なメール配信、派遣元の社内報やメールマガジンを活用して周知に努めている例もあります。
セミナーの開催	メディアを活用した情報提供等のほか、セミナーを企画し、派遣労働者に直接語りかけることで、キャリア形成についての理解を深めてもらう方法もあります。

(2) 派遣労働者の志向・能力の把握

派遣労働者のキャリア形成を支援していくためには、その志向や能力について様々な機会を通じて、確実かつ正確に把握していくことが必要となります。

派遣元への派遣登録時	派遣元への派遣登録時、登録シート等への記載内容の確認に加えて、面接を通じて、職歴の確認や、希望条件とその優先順位、キャリアについての志向の把握などを行います。また、働く上で必要になると考えられる能力や基礎的な事務能力など、適性検査やOAスキルのテストを実施する等して、把握することも考えられます。
入職時 (派遣就業の開始時)	入職時に、派遣先の具体的な業務内容や派遣元で把握している派遣労働者の志向等に変化が無いかなどについて把握します。併せて派遣労働者のキャリア形成を行っていく上での心構えや必要な取組等についての情報提供等を行うことが考えられます。
就業中のフォローアップ	営業担当者等が派遣先を訪問する機会を捉えて、就業中の派遣労働者のフォローアップを行います。ここでは、主に仕事や派遣労働者自身に何か大きな変化がないかを把握します。フォローアップは月に1回程度行う例が多いようです。
派遣契約の更改時	派遣契約の更改時に、派遣労働者の状況、仕事を継続する希望の有無、スキルアップや資格取得の状況等を把握することが重要です。このタイミングで派遣先の評価を確認・把握することも考えられます。これらは、ヒアリングや定められた様式によるアンケートにより行う方法等が考えられます。
情報の保存・活用	派遣労働者の志向・能力に関する情報は、派遣労働者のキャリア形成支援に有効活用するため、個人情報保護にも十分留意しつつ、会社として保存・活用する仕組みを作ることが重要です。このため、コンピュータシステムにデータベースを作成し、そこに体系的に保存するとともに、派遣労働者の志向・能力に応じた派遣先の検索やキャリア形成支援に活用すること等が考えられます。

(3) 派遣労働者へのキャリアコンサルティング

派遣労働者の志向等を踏まえ、キャリアの方向性を示し、知識・資格の習得や派遣先の選択等に配慮していく必要があります。そのために必要となるのがキャリアコンサルティングです。改正労働者派遣法においては、希望するすべての派遣労働者に対するキャリアコンサルティングが義務づけられています。

派遣労働者のキャリア形成のためには、現時点の希望を実現するだけでなく、キャリアコンサルティング等を通じて、より長期的な将来展望（キャリアプラン）を派遣元と派遣労働者で共有することが重要と考えられます。

キャリアコンサルティングの体制整備

相談窓口の設置	派遣元事業主は希望する全ての派遣労働者がキャリアコンサルティングを受けられるように、相談窓口を設置する必要があります。相談窓口の担当者は、資格が必要なものではありませんが、キャリアコンサルティングの知見を有することが求められます。
社内での人材育成・活用	派遣元の社員(営業担当者やコーディネーター等)に対してキャリアコンサルティングに関する研修を行うことや、キャリアコンサルタントの資格を取得する場合の費用の補助等が考えられます。派遣労働者のキャリア形成支援を専ら担当する社員を配置し、派遣労働者に寄り添いながら目標達成等を支援する取組事例もあります。

キャリアコンサルティングの窓口の設置の方法の事例

- 派遣元の各拠点において、経験のある営業担当者等を指名してキャリアコンサルティングを実施。
- 本社にキャリアコンサルティングセンターを設置し、有資格の社員を配置してキャリアコンサルティングを実施。地方在住の派遣労働者の利便を考慮し電話による相談に対応。
- 各拠点において有資格ではないが経験のある社員がキャリアコンサルティングを実施。それでは対応できない専門的な相談に対応するため、本社にセンターを設置し、外部の専門家に委嘱してキャリアコンサルティングを実施

派遣元の社員がキャリアコンサルタント資格を取得することを支援する事例

- 社内のトレーナー資格を持っている社員を活用し、研修を実施。
- 厚生労働省認定のキャリアコンサルタント養成講習を受講する場合は、受講料を全額補助。
- 社員がキャリアコンサルタント資格を取得する場合には、受講料及び受験料等の経費を会社が補助。

キャリア形成支援の進め方

(4) 派遣労働者への教育訓練

派遣元事業主は、策定した教育訓練計画に基づいて、派遣労働者に対して、段階的かつ体系的な教育訓練を実施することが求められています。また、派遣元事業主は、更なる教育訓練を自主的に実施し、その訓練についての派遣労働者の費用負担を実費程度にすることで、受講しやすいものとする事が望まれます。

労働者派遣事業関係業務取扱要領（平成28年7月厚生労働省職業安定局）《抜粋》

第3の1の(8)許可要件（許可の基準）ロの②の（イ）のd

(a)派遣労働者全員に対して入職時の教育訓練は必須であること。また、教育訓練は、少なくとも最初の3年間は毎年1回以上の機会の提供が必要であり、その後も、キャリアの節目などの一定の期間ごとにキャリアパスに応じた研修等が用意されていること。

(b)実施時間数については、フルタイムで1年以上の雇用見込みの派遣労働者一人当たり、少なくとも最初の3年間は、毎年概ね8時間以上の教育訓練の機会の提供が必要であること。

入職時の教育訓練は、派遣労働者全員に対して、労働契約が締結された状態で行う必要があり、かつ、労働者派遣の開始前や開始直後に行うことが適当です
また、派遣元事業主は、教育訓練計画の策定に当たって、複数の受講機会を設ける・開催日時や時間設定に配慮する等、可能な限り派遣労働者が教育訓練を受講しやすいようにすることが望まれます。

入職時の教育訓練の取組事例

- 実施時期：労働契約締結後
- 実施方法：対面による集合訓練
- 教育訓練内容：「会社のルールの説明」、「モラル・マナーに関すること」、「キャリアガイダンス」
- 教育訓練時間：標準の訓練時間は2時間。

教育訓練の実施方法

教育訓練の方法の例

- 社内での講座等の開催
- e-ラーニング
- 外部のスクールとの提携（受講費用の補助・割引など）
- 資格取得の支援（受験費用の補助・割引など）
- 派遣先におけるOJT
- その他（社内検定制度の整備、書籍購入費用の補助など）

なお、通信教育やe-ラーニングにより教育訓練を実施する場合は、電子機器のアクセス時間等により訓練時間を管理する方法のほか、これら教育訓練に要する標準的な所要時間をもって実施時間として差し支えありません。

教育訓練の内容

教育訓練の内容としては、教育訓練の目的、派遣労働者の志向・能力、受入企業のニーズ等に応じて、様々なものが考えられます。教育訓練の内容は派遣元事業主の裁量に委ねられますが、キャリア形成と無関係であることが明確なものや、労働安全衛生法に基づく安全衛生教育については法第30条の2に基づく段階的かつ体系的な教育訓練とは認められません。

基礎的・共通的な教育訓練	● 派遣で働くためのルール、ビジネスマナー、情報セキュリティ、キャリアに関すること など
分野別・専門的な教育訓練	● 事務分野：OAスキル・ビジネス英語等のテクニカルスキル、コミュニケーション力等のビジネススキル、簿記、貿易実務 など
	● 製造分野：品質管理、QC検定 など
	● 販売分野：接客の方法、コンサルティングセールス、販売スキルの指導、クレーム対応 など
	● 物流分野：倉庫管理資格取得など

また、教育訓練の実施時期・内容・方法を組み合わせて、計画的・段階的な教育訓練に積極的に取り組むことが求められます。

派遣の各段階での教育訓練 (登録時・派遣前・派遣期間中など)	損保事務関係の派遣の事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 登録時：OAスキル ● 派遣前：派遣先の担当業務や専用端末の操作（初歩的な損保事務の体験） ● 派遣中：担当業務（保険商品の種目）を広げるための研修など
経験や勤続年数に応じた教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 1年目：基本的なビジネスマナー、電話対応・ビジネスメール、ワード・エクセルの基礎 ● 2年目：コミュニケーション力、ワード・エクセル応用、パワーポイントの基礎、部下の指導・育成 ● 3年目：自己開発力養成、パワーポイント応用、リーダーシップ・部下の育成 など
研修(Off-JT)と派遣就業(OJT)の組み合わせによる教育訓練	経理事務関係の派遣の事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 第1段階：PCスキルやヒューマンスキルを身に付ける講座を受講。比較的大手の会社で経理事務を分担（伝票整理・会計ソフトの操作等）。簿記3級の資格を取得。 ● 第2段階：比較的小さな非上場の会社でスキルを向上（月次・年次の決算等）。簿記2級の資格を取得（提携スクールの対策講座を受講）。 ● 第3段階：高度な経理業務を行う上場企業で専門性を向上。 貿易事務関係の派遣の事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 通関士の資格取得を目指して貿易事務の仕事に派遣 ● 営業担当が派遣先と交渉し、派遣先の教育訓練を受講 ● 派遣先がやる気の評価し、派遣先が貿易検定C級の講座受講及び受験の費用を負担。 ● 貿易検定C級資格を取得し、派遣先に正社員として直接雇用。 OJT実施方法の事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 派遣先の協力を得て法定の教育研修をOJTで行う旨を派遣契約に規定。 ● 派遣先から、研修場所、研修対象、研修内容、研修時間等を確認。 ● 研修実施後、派遣元管理台帳でデータ管理。
資格取得を目的とした教育訓練	一般事務から専門事務に移行する事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 貿易事務検定C級と日商簿記3級の講座を自社開催（約20時間）。派遣元は受講料金を割安に設定。 ● 講座の受講と検定試験の団体受験がセットになっており、資格試験の受験が義務。 ● 資格を取得することにより、経理事務や貿易事務への派遣就労が可能になり、派遣元も資格を配慮してマッチング。

キャリア形成支援の進め方

(5) キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等

改正労働者派遣法に基づく告示では、派遣労働者のキャリア形成を念頭において、派遣先の業務を選定すべきことを定めています。

キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定の進め方

- キャリア形成を念頭に置いたマッチングは、派遣労働者の本人の希望や志向性を十分に把握・確認することが前提。
- 派遣元への登録時、定期的なフォローアップ、契約更改時のヒアリングを通じて、スキルアップの状況や希望・志向性の変化を確実に把握。
- キャリアコンサルティングの実施により、必要な知識・技能、資格の習得や仕事を選択し、派遣労働者自身のキャリアプラン（将来展望）を明確化。キャリアプランを派遣労働者と派遣元とが共有しながら、派遣先を選定。



キャリア形成の実現

キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定への取組事例

- マイページに、登録者の当面の希望プラス5年後、10年後の希望をヒアリングして記録。
- 「コーディネーター」と「キャリアアドバイザー」の2つの職種の社員がマッチングを担当。
- キャリアアドバイザーには、キャリアコンサルタントの資格を持つ社員を配置し、キャリア形成の観点からマッチングに参加。



(6) 派遣労働者の雇用の安定とキャリアの継続

派遣元事業主は、同一の組織単位に継続して1年以上派遣される見込みがあるなど一定の場合に、派遣労働者の派遣終了後の雇いを継続させるための措置（雇用安定措置）を講じることが必要です（労働者派遣法第30条）。派遣労働者のキャリア形成を支援する上では、派遣労働者の希望を踏まえ、正社員化をはじめ、雇用の安定やキャリアの継続に向けて取り組むことが求められます。

雇用安定措置とは

① 派遣先への直接雇用の依頼	対象となる派遣労働者が現在就業している派遣先に対して、派遣終了後に、本人に直接雇用の申込みをしてもらうよう依頼します。この依頼は、書面の交付等により行うことが望まれます。最終的に直接雇用に至らなかった場合は、下記②～④のいずれかの措置を講じなければなりません。
② 新たな派遣先の提供（合理的なものに限る）	派遣労働者が派遣終了後も就業継続できるよう、提供する新しい派遣先は、対象となる派遣労働者の居住地やこれまでの待遇等に照らして合理的なものでなければならず、極端に遠方であったり、賃金が大幅に低下したりするような場合には、措置を講じたものと認められない場合があります。対象となる派遣労働者を派遣元が無期雇用とした上で（期間制限の対象外となります。）これまでと同一の派遣先に派遣することも、この措置に該当します。雇用安定措置や労働契約法の無期転換制度等への対応を踏まえ、派遣労働者を派遣という形態のまま無期雇用化する制度を導入する派遣元の事例が見られます。
③ 派遣元による無期転換	例えば、派遣元が、対象となる派遣労働者を無期雇用とし、自社で就業させる（派遣労働者以外の働き方をさせる）ものです。
④ その他雇用の安定を図るために必要な措置	派遣元が、対象となる派遣労働者に対して新たな就業の機会を提供するまでの間、有給の教育訓練や、職業紹介の許可を受け又は届出をしている場合に紹介予定派遣などを行うものです。派遣労働者の正社員化や直接雇用を進める上で、紹介予定派遣（紹介手数料を受領）は有力な手法です。

雇用安定措置の対象者

雇用安定措置の対象者	派遣元事業主の責務の内容
A：同一の組織単位に継続して3年間派遣される見込みがある方（いずれも、本人が継続して就業することを希望する場合に限る。）	①～④のいずれかの措置を講じる義務（①の措置を講じた結果、派遣先での直接雇用に結びつかなかった場合には、派遣元事業主は、②～④のいずれかの措置を追加で講じる義務がある。）
B：同一の組織単位に継続して1年以上3年未満派遣される見込みがある方（同上）	①～④のいずれかの措置を講じる努力義務
C：（上記以外の方で）派遣元事業主に雇用された期間が通算1年以上の方（現在、いわゆる「登録状態」にある方も、この対象者の中に含む。）	②～④のいずれかの措置を講じる努力義務

派遣契約における留意点

通常の派遣で仕事をしている中で、派遣先から直接雇用の申し入れが行われることもあります。こうしたとき、職業紹介事業の許可を受け又は届出をしている場合には通常の派遣から紹介予定派遣に切り替えることができます。

派遣先に就職することを派遣元に知らせず、知らない間に派遣先に就職しているようなケースもあります。正社員や直接雇用を希望する派遣労働者の意向を尊重することは重要ですが、関係者間でのトラブルにならないようにするためには、派遣契約にあらかじめ、派遣先が受け入れている派遣労働者を直接雇用しようとする際の取扱い（紹介手数料の支払い等）について定めておく方がよいと考えられます。

キャリア形成支援の進め方

請負兼業事業者の取組み

請負事業を併せて実施している派遣元では、派遣事業と請負事業で共通の雇用管理を行い、請負業務を含めて雇用の継続性・安定性を確保しつつ、キャリア形成を実現していく取組みも行われています。このような場合、例えば、派遣労働者・契約社員を経て、正社員へ転換するといったキャリアルートを、登録時など早い段階から示すことが重要となります。

以下のような項目について目標を定め、職務の各段階で必要となる条件を可視化し、クリアすべき要件を明確にする取組事例

- スタッフ層：作業・勤怠状況、人間関係構築 など
- リーダー層：安全・品質・生産管理、出退勤管理、数値目標管理 など
- マネジメント層：収益目標管理・新拠点立上げ など

子育て等により就業中断した派遣労働者への支援

子育て等によりブランクがある派遣労働者が派遣に復帰するケースも増えていきますので、こうした派遣労働者のキャリアの継続に向けた支援も重要です。

- 職場復帰に不安等を抱えている場合の就業中断中のフォロー
職場復帰への不安や葛藤を取り除き、スムーズに復帰できるよう、職場復帰の検討状況を確認するためメール・電話等で連絡を取ったり、復帰に備えたセミナーや講座の案内を送付したりすることが考えられます。
- 就業中断によりスキルが落ちている場合等のスキルレベルの回復の支援
就業中断によって派遣労働者のスキルが落ちていたり、自信をなくしていたりする場合に、OAスキル講座等の受講を案内し、仕事の勘を取り戻すことを手助けする例もあります。
- 派遣先の選択における配慮
派遣就業にあたっては、短時間で残業のない仕事や比較的勤務体制が柔軟な仕事などを提供するよう配慮することが考えられます。上記のほか、子育てについての直接的な支援として、ベビーシッターのあっ旋や割引制度による支援、保育所の設置などの支援を行っている派遣会社もあります。

(7) 派遣労働者の処遇の見直し

派遣労働者のキャリア形成を進めていく上では、派遣労働者の能力の向上等に応じて、賃金等の処遇に反映していくことが重要です。

派遣元事業主は、派遣先で同種の業務に従事する労働者との均衡を考慮しながら、賃金の決定等を行うよう配慮する義務があります（労働者派遣法第30条の3）。

また、改正労働者派遣法により、派遣労働者が希望する場合には、派遣元事業主は、待遇の確保のために考慮した内容を、本人に説明する義務が課されました（労働者派遣法第31条の2第2項）。なお、派遣元は、派遣労働者が説明を求めたことを理由として、不利益な取扱いをしてはなりません。

派遣先で同種の業務に従事する労働者の処遇の把握についての取組事例

- 派遣依頼内容を記載するヒアリングシートに、同種の業務に従事する労働者の有無、正社員・契約社員の別、おおよその給与、賞与の有無等の項目を追加。
- この書類への派遣先のサインを確認した上で、派遣契約を締結。

派遣労働者の志向・能力に応じた就業機会と処遇の確保

スキルが向上し、レベルアップした仕事に就いた場合には、それに見合った処遇を確保することが、派遣元事業主の基本的かつ重要な責務です。派遣就業は、派遣先から求められるスキルや能力を持っている人材を探す方法が一般的と考えられますが、優秀な派遣労働者を確保・定着させていくためには、派遣労働者のサイドに立って、派遣労働者の志向や能力にふさわしい就業機会を確保・提供し、それに応じた処遇を確保していくことも重要です。

目標設定によって派遣労働者のキャリア形成を図ろうとする取組事例

- 派遣先と一緒に、仕事において派遣労働者が達成すべき目標を設定。
- 目標を達成するためのプラン(例えば1年間)を作成。
- 定期的(例えば四半期に1回)面談を行い、目標の達成に向けた中間評価と状況に応じたアドバイスを実施。
- プランの期間終了時に、派遣先の協力も得て評価を行い、目標が達成された場合は処遇を改善。

定期的な処遇の見直し

派遣就業の場合、派遣労働者の処理能力（スキル）の向上や派遣先の業務量の増加・業務内容の高度化といった要素を捉えて、派遣先と処遇の改善について交渉を行うこととなります。このような業務内容の変化等の機会を逃さないよう、その都度派遣先と交渉を行うことが適切ですが、派遣先との交渉機会を確実に確保するため、定期的に処遇の見直しを行うことも重要であると考えられます。

定期的な処遇の見直しのタイミングとしては、例えば、以下の方法が考えられます。

- 半年に1回の評価のタイミングで見直す。
- 年度替わりの時期などに年1回定期的に見直す。
- 派遣契約の更改時期に併せて見直す。
- 年間の繁忙期の前の時期に見直す。

適正な評価の実施

派遣労働者の処遇の見直しを行う際には、派遣労働者の能力や実績を適正に評価することが重要となります。そのためには、評価を、印象などの漠然とした基準で行うのではなく、客観的な評価基準に基づいて行うことが望まれます。派遣元では、適正な評価を行うためやキャリア形成を支援するための指標として、「キャリアラダー」を作成する動きが広がっています。

キャリアラダーは、現在のスキルを確認し、次の目標段階に必要なスキルを示すために、キャリア形成支援の在り方モデルを梯子状に整理した資料ですが、様々な形式が考えられます。平成26年度の国の委託事業で作成した経理事務のモデルは、以下のような構成です。

- 横軸：「職種ごとに行うことのできる業務内容」、「必要とされる経験」、「必要とされるスキル・資格」の項目を配置。
- 縦軸：それぞれの項目ごとに、レベル1からレベル4までのレベル分けを行い、マトリックス状に必要なスキルを整理。