

派遣労働におけるキャリア形成支援 事例集



一般社団法人 日本人材派遣協会

平成 28 年 9 月

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 28 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。

昨年 9 月、改正労働者派遣法が施行され、派遣会社はキャリア形成支援を行うことを義務付けられました。事例収集は、改正法施行後、派遣会社がキャリア形成支援にどのように対応したかを対象とすることとし、派遣会社 24 社にご協力をいただいてヒアリングを行いました。収集した事例は、事務系を中心としましたが、販売系、流通系及び製造系の業務も対象としました。また、地域性も考慮し、地方都市の派遣会社の事例も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 28 年 9 月

一般社団法人 日本人材派遣協会

目次

1 キャリア形成支援の取組事例

- (1) キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定 1
 - ・ 派遣社員のキャリア形成を考慮したマッチング等
(主な取組事例：A社、I社、J社、O社、P社、S社、T社、W社)
 - ・ マッチングを通じたキャリアアップの事例
(主な取組事例：C社、D社、F社、G社、H社、L社、Q社、S社、X社)
 - ・ 派遣先のニーズと派遣社員のニーズのミスマッチへの対応
(主な取組事例：C社、H社、J社、N社)
- (2) 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修 5
 - ・ 入職時の教育研修
(主な取組事例：A社、F社、P社、X社)
 - ・ 段階的かつ体系的な教育研修
(主な取組事例：A社、D社、K社、L社、M社、N社)
 - ・ 教育研修の方法
(主な取組事例：G社、L社、Q社)
 - ・ 派遣先の協力を得た教育研修
(主な取組事例：C社、E社、R社、T社)
 - ・ 教育研修時の賃金の支払い、通勤手当の支給
(主な取組事例：B社、D社)
 - ・ 自主的な教育研修、資格取得への支援
(主な取組事例：F社、G社、N社)
 - ・ 無期雇用の派遣社員に対する教育研修
(主な取組事例：F社、G社、S社)
- (3) 派遣社員へのキャリアコンサルティング 9
 - ・ 派遣社員に対するキャリアコンサルティングの仕組み
(主な取組事例：G社、P社、Q社)
 - ・ キャリアコンサルティングの周知・勧奨
(主な取組事例：D社、P社、R社)
 - ・ キャリアコンサルタントの資格取得の奨励
(主な取組事例：B社、F社、P社)
- (4) 派遣社員の処遇の見直し 10
 - ・ 派遣社員の処遇の見直しの方法
(主な取組事例：D社、G社、N社、O社、P社)
 - ・ 派遣社員の評価方法・キャリアラダーの作成
(主な取組事例：A社、B社、G社、K社、L社、N社、Q社、S社、U社)
- (5) 派遣社員と派遣先で同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡 13
 - ・ 派遣先で同種の業務に従事する労働者の待遇の把握

	(主な取組事例：A社、Q社、V社)	
・	派遣先の福利厚生施設の利用	
	(主な取組事例：E社、H社、N社、Q社)	
・	派遣先の教育研修の受講	
	(主な取組事例：D社、H社、N社)	
(6)	派遣社員の雇用安定措置	15
・	無期雇用化を含めた雇用安定措置への対応	
	(主な取組事例：A社、F社、Q社、T社)	

2 ヒアリングの概要

A社	16
B社	20
C社	24
D社	28
E社	33
F社	36
G社	40
H社	44
I社	48
J社	52
K社	55
L社	59
M社	63
N社	68
O社	72
P社	77
Q社	81
R社	87
S社	91
T社	96
U社	101
V社	104
W社	107
X社	111

1 キャリア形成支援の取組事例

(1) キャリア形成支援を念頭に置いた派遣先の選定

キャリア形成支援を念頭に置いた派遣先の選定に関して、以下のような方法でマッチングの工夫やキャリアアップへの支援が行われています。

(派遣社員のキャリア形成を考慮したマッチング等)

<p>○ <u>今年度より派遣社員のための専任のキャリア担当者を置く仕組みを導入した。一種のメンターのようなものである。従来のマッチングは、入ってきた求人案件に対応する企業軸が中心だったが、派遣社員軸のキャリア担当者を配置し、個々の派遣社員のキャリア開発を考えたながらマッチングをしていくことにした。企業軸では、求人案件を受けて検索を行い、適合する派遣社員をマッチングするが、派遣社員軸では、派遣社員の視点に立ち、派遣社員の希望条件に沿った求人を探してマッチングしていく。</u> (A社の事例)</p>
<p>○ <u>派遣会社の相互協力による、派遣社員のキャリア形成支援については、地場の派遣会社数社で連携して進めていく予定である。例えば、法律面での整備を担当する会社、キャリア管理の方法を検討する会社、派遣社員のキャリア形成支援を派遣先にアピールする方法を検討する会社、派遣社員の評価方法を検討する会社というように、各社の強みを生かしながら分業し、それを共有することで共存共栄したい。すでに、法律を逸しない範囲を明確にしながら、派遣社員の利益に資することとして何ができるかを協議中である。将来的には、集合研修を実施する場合に、遠隔地では派遣会社同士で出資して共同の教育研修をするような構想もある。</u> (I社の事例)</p>
<p>○ <u>マッチングで重要なのは、派遣先と派遣社員双方の満足を得られることと考えている。そのためには、まず派遣業務の依頼内容と派遣社員の能力をすり合わせる意味で、条件検索で派遣社員の候補を絞っていく。その次のステップとして、派遣社員のキャリアへ配慮をしたマッチングに入る。教育研修を通じて身に付けたり、就業を通じて獲得した知識技能は情報として共有し、一方で本人のキャリア形成に関する考え方、つまり<u>将来の職業生活への希望を逐次把握しながら、派遣先の選定をしている。</u> (J社の事例)</u></p>
<p>○ <u>マッチングでは派遣依頼に対して候補者を上げていくというプロセスではなく、どちらかといえば求職者ありきで、<u>その方の希望に沿って仕事紹介する。</u>もちろん適性ということもあるので、経験の有無にかかわらずテストをしたり、仕事への理解力を測ったりはするが、当社の場合、請負現場を幾つも持っているので、就ける仕事がなく困るといったケースはあまり想定できない。また、スキル不足が見込まれて、派遣就労が厳しいような求職者でも、請負現場で育成して派遣の仕事に就いてもらうことも可能である。</u> (O社の事例)</p>
<p>○ <u>キャリアのマイページは、派遣の登録をされた方の当面の希望だけでなく、<u>5年後、10年後</u>どうしたいかについてもヒアリングをして記録に残し、これらを踏まえてマッチングを行</u></p>

<p>っている。<u>マッチングは、コーディネーターとキャリアアドバイザーという2つの職種が担当しており、キャリアアドバイザーにはキャリアコンサルタント資格を持つ社員を配置している</u>ので、コーディネートだけでなく、一歩離れた立場からの意見も入れながらマッチングを行う仕組みにしている。 (P社の事例)</p>
<p>○ <u>エンジニアの技術的な教育と派遣先を決めるマッチングを担当する専門の部署 (以降、A部) を設置</u>しており、人事部は全社的な人事政策やビジネス教育戦略、処遇の在り方等を担当する。A部は、<u>派遣されているエンジニアの中から、経験を積んだ者を選定</u>している。エンジニアであっても内勤業務に従事させることは重要であり、派遣の経験をもつ彼らが配属先を決めるべきだという考えだ。エンジニアが成長するためにはどのような仕事に就けばいいか、自らの経験を踏まえ、本人の意向や派遣先の事情を勘案しながら決定していくことになる。 (S社の事例)</p>
<p>○ <u>派遣社員の仕事の情報は一元管理</u>しており、その<u>希望に沿ったマッチング</u>ができるようチーム (ユニット) で支援を行うようにしている。(中略) ユニットでは、登録からマッチング、営業まで一連の活動を協力して行う。各ユニットで担当する派遣社員については、<u>ユニット内の全てのメンバーが情報を共有して支援</u>を行うことになる。コーディネーターも派遣先を見ており、営業も登録時の状況から派遣社員を見ているので、チームとしてマッチングが可能となる。 (T社の事例)</p>
<p>○ 従来は就業条件と能力、資格、経験というものでマッチングを図っていたところに、<u>ヒューマンスキルなどの定性的な要素も織り込んだマッチング</u>ができるように検討している。やはり、ヒューマンスキルは安定的な就労には欠かせないものなので、面接記録や就労記録にとどめていたものを、マッチングに生かせるようにしたい。そのために、<u>定性的な個人属性 (希望、適性等) をコード化</u>していく。営業担当者にも、定性的な就業条件に優先順位を付けていくような能力が必要になってくる。 (W社の事例)</p>

(マッチングを通じたキャリアアップの事例)

<p>○ <u>第二新卒やそれに近いような人達を無期雇用で雇い入れ、派遣していく仕組みが当社にはある</u>。ほとんどが女性で、もともとは専門学校でトリマーの勉強をしてきた、パティシエになりたいといった方で、現在は事務職への転職を希望している人だ。たとえば、24~25歳で、事務経験ゼロの人が事務職に転職しようとする、なかなか受け皿はない。そういう方達を当社に雇入れ、事業の趣旨を理解し未経験者を受け入れてくれる派遣先にマッチングする。長期的な視点に立って成長させていくので、最初は補助的な仕事から入り、徐々に仕事を任せてもらう。そのうちの一部は、その<u>派遣先に転職</u>していつている。 (C社の事例)</p>
<p>○ <u>テレマーケティング業務のキャリアのルート</u>としては、まずオペレーターとして仕事をすが、次第に件数がこなせるようになり、その後派遣先と本人の意向が合致すれば、<u>チームリーダー的な役割</u>を任せてみようということになる。コールセンター業務は、業務委託で受</p>

託するケースもあるので、養ってきた力を生かして、請負の現場でリーダーとして頑張ってみないかと勧めることもある。リーダー格の力をもった方は、派遣や請負を問わず、幅広い職場で求められる人材なので、活用の範囲が広がる。仕事の格が上がっていくと処遇も向上することになる。 (D社の事例)

○ 貿易事務の仕事に派遣されていたスタッフが、通関士の資格取得を目指していたため、営業担当が派遣先と交渉した結果、派遣先の教育研修を受講させてもらうことになった。さらに、派遣先も本人のやる気を評価し、資格取得のための通信講座の費用や貿易検定C級の資格試験の費用を負担してくれることになった。派遣先も今後の事業展開を考えて、社内に通関士の資格を持った人材がほしいと考えていたようだ。約1年後、そのスタッフは派遣先に正社員として直接雇用されることになった。 (F社の事例)

○ 貿易実務検定C級と日商簿記3級の資格取得のための講座を自社開催しており、経理や貿易の実務経験がない人に多く受講してもらっている。この講座は、20時間以上の時間をかけて座学で実施するもので、検定試験の団体受験がセットになっており、必ず資格試験を受験してもらうことになっている。料金は、社外の講座に比べると格安に設定している。ここで資格を取得すると、当社で自動的に資格取得の情報等が更新され、スタッフ各個人が取得した資格や、職務を通して習得したスキルなどもマイページからの自己申告でその事実が把握・記録されるので、マッチングの担当はこの情報も踏まえて適切な就業先を紹介する。よりレベルの高い仕事に派遣されれば、時給もアップすることになる。このシステムを通じて、多くの派遣社員が一般事務から専門事務に移行している。 (G社の事例)

○ 金融関連業務を深く理解している方は、多岐に渡る業務をこなし、派遣先の定年年齢まで勤めて退職する方もいる。主要な派遣先の支店で勤務する派遣社員には、直接雇用への切替え枠があるので、まず契約社員に切り替わり、5年ルールの適用で、無期雇用へと進んでいくことも可能である。このようなルートでは、直接雇用へ切り替わるタイミングで処遇の改善も図られることになる。 (H社の事例)

○ 販売職種におけるキャリアルートとしては、一般販売員で仕事に入って、コンサルティングセールスができるようになり、その後サブリーダー、リーダーへとリーダー的な役割を担っていくことが考えられる。さらに正社員になって、売り場の巡回指導や研修の講師として活躍することもある。 (L社の事例)

○ 今まで製造設備のオペレーションを行っていた人がメンテナンス業務にキャリアチェンジする場合は、メンテナンスの業務は賃金が高くなるので、キャリアアップになる。派遣先も、これまで真面目にオペレーション業務に従事していた人がメンテナンスの技能を身に付ければ評価する。製造部に派遣されていた人が保全課だとか生産技術課に派遣され、部署も変わることになると、求められる能力も違ふし、時給も上がることになる。このように技能を向上させてキャリアアップすることによって、一流メーカーの社員になる道も開ける。 (Q社の事例)

○ IT系のエンジニアの標準的なキャリアルートを例示すると次のようなものになる。ネットワークの運用や障害発生への対応など基礎的な職務から入り、派遣先を変更していく中で、より上位の仕事を経験させていく。さらにエンジニアの長として社員をまとめるリーダーを経験してから、マッチング担当や他部門の専門職、教育研修の技術的な講師を経験して、事業の進め方を理解していく。これらの経験を重ねてより上位の役職に進み、全社的な観点からの仕事に就くことができるようになっていく。（S社の事例）

○ テレビ局のタイトル室という部署に派遣されていたが、そこはキャスターが持つフリップを作成したり、画面上に文字を打ったりする仕事をする部署で、最初は本人も絵が好きなので、絵が描ける人ということで派遣された。職場では当初は手書きであったが、作業の機械化が進んでいったので、導入された機械操作をOJTで勉強し、次第にプログラムを組んだりすることを覚えていった。それと並行して、デジタル系のグラフィックの学校で絵の勉強も続けていった。これらの実績が評価されてテレビ局の契約社員として直接雇用された。フリップの制作を任されるようになり、プロデューサーが主催する番組の企画会議にも参加するようになった。派遣元としては、グラフィックの学校での学費を一部補助した。（X社の事例）

(派遣先のニーズと派遣社員のニーズのミスマッチへの対応)

○ 派遣先のニーズと派遣社員のニーズのミスマッチは一定数存在している。その原因の多くは求人受注時のヒアリングが不十分であることだ。例えば、パソコンの能力はどこまで必要かとか、実はコミュニケーション力が必要だといった細かいところが聞いていなかった。受注カードを使ってヒアリングしていたが、内容が粗かった。これをかなり詳細に書くよう内容を変更した。これにより、顧客が何を当社に期待しているかを正確に把握できるようになった。この内容がはつきりしてくると派遣社員に正確に伝えられるようになり、本人に合うかどうかの判断も的確にできるようになった。（C社の事例）

○ 派遣のスタート時から1か月間は、雰囲気が違う、思っていた仕事と違う、指揮命令が曖昧といった状況が生ずることが特に多いので、集中したフォローを行う。具体的には、派遣の初日に、会社の雰囲気はどうだったか、何か不都合なことはなかったかを確認し、1週間目でそれをフォローし、1か月目には業務内容が一回りしたがどうかなどを確認する。このことは業務マニュアルにも記載されているので、これを全ての営業担当者が確実に実施しながら、ミスマッチの低減に努めている。（H社の事例）

○ 当社ではミスマッチの定義としては、初回の契約を満了しないケースとしている。ミスマッチに関しては月毎で集計して、原因の分析などを行っている。多様な派遣先環境や個々の派遣社員の違いを考慮すると、各支店で営業やフォロー担当が上長や同僚と各論ベースで具体的に分析することに有意性を見ている。（J社の事例）

○ 派遣元の社員と派遣スタッフをチームとして派遣している。何十人という大勢の派遣現場では、定着の問題などが生じやすく、現場の状況を常に把握しながら早期に対処していくこ

とが必要となる。派遣先にも、当社の派遣社員をバラバラに配置するのではなく、集約化をお願いしているが、これらの現場で正社員がリーダーとなり、毎日派遣社員と一緒に仕事をしながらフォローをしていく。これは、企業戦略としては、請負に繋げていくためのイメージ作りにもなるが、これによって、派遣の現場の状況は常に把握でき、派遣社員の問題についても直ちに掌握することができるので、早期のミスマッチ対策も可能となる。(N社の事例)

(2) 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

派遣社員に対する段階的かつ体系的な教育研修は、以下のような方法で行われています。

(入職時の教育研修)

- 入職時の教育研修は、労働契約締結後にeラーニングで実施している。標準の研修時間は30分で、内容は、「派遣の仕組み」、「派遣社員としての心構え」、「ビジネスマナーの基本」、「個人情報・機密情報の取扱い」、「キャリア開発」などである (A社の事例)
- 派遣が初めてという方に対する入職時の研修は、当社で従来提供しているeラーニングで行う。マイページからIDとパスワードでログインし、パソコン、タブレット、スマホで視聴が可能となっている。研修内容は、守秘義務、情報セキュリティ、就業時の心得等で構成されている。ナレーションに沿って進めていき、最後に理解度テストを行う。標準の入職時研修時間は30分で設定している。研修の進捗や修了の記録は、システムで確認できるようになっている。(F社の事例)
- 入職時の教育研修については、従来から営業が対面で行っていたものは継続実施することとし、改正法で義務付けられる部分は派遣社員が自己学習する形に整理した。研修は、それぞれの営業拠点において、講師は営業が担当して行う。就業日が同じであれば何人かまとめて行うこともあるが、基本的には1対1で行うことになる。対面での研修が終了した後、テキストを手渡し、自宅で対面研修の復習をしてもらう。研修のテキストは、就業規則などが入ったガイドブック、マナーブックを渡す。それぞれの職種に応じたインフォメーションブックも渡す。派遣社員の状況に合わせて、テキストを組み合わせることにしている。実際に受講したかどうかの確認は、テキストの最後に報告書が添付されており、理解度と研修修了のチェックができるようになっているので、それを返送してもらって行う。(P社の事例)
- 登録の段階で、情報セキュリティ関係の30分程度の研修を受けてもらい、チェックのためのテストも行う。その後、労働契約を締結して、合計4時間の入職時研修として、ビジネスマナーやファイリングの研修を行う。研修は集合研修で行う。(X社の事例)

(段階的かつ体系的な教育研修)

○ 段階的かつ体系的な教育研修については、内容的には重なっている部分もあるが、職種ごとに4種類の教育研修計画を作成した。事務系職種では、まず1年目のステップ1では、挨拶・身だしなみなどの「ビジネスマナー」、ワード・エクセルの基本操作を学ぶ「OA研修基礎」、「ビジネス文書の作成」、「チームワーク」などで構成した。2年目のステップ2は、ワード・エクセルの応用操作などを内容とした「OA研修中級」などのテクニカルスキルと「タイムマネジメント」、「コミュニケーション実践」などのポータブルスキルの中級編で構成し、3年目のステップ3では、エクセル・パワーポイントの応用操作などを内容とした「OA研修上級」などのテクニカルスキルと「クレーム対応」、「プレゼンテーション」、「問題発見」などのポータブルスキルで構成した。(A社の事例)

○ 改正労働者派遣法に沿った教育訓練計画は、派遣社員が自分のキャリアを考えながら、ある一定の周期に沿って教育研修を受講できるよう、コミュニケーション力などの「ビジネススキル」、OAなどの「テクニカルスキル」、「キャリアを考える」の3つのカテゴリで構成した。労働契約を締結した派遣社員には、会社からあなたは教育研修の対象者なので研修を受講するよう案内を行う。研修方法は、有給で、自社が開発した内容をe-ラーニングで提供する。付与されたID、パスワードを使って、派遣社員ごとに受講する。(D社の事例)

○ 段階的かつ体系的な教育研修については、集合研修とeラーニングの2本立てで考えているが、後者の比重が高くなるであろう。マネジメント教育を中心としたカリキュラム(リーダースキル、論理的思考、人事管理、コミュニケーション力、オフィスツールなど)と、スペシャリスト教育を中心としたカリキュラム(通関業務、貿易事務など)とを用意している。(K社の事例)

○ 「接客マナー・販売スキル」の項目では、おもてなしや基本マナーなどの基礎的なスキルから始まり、1段階上がるとコンサルティングセールスの実践、さらに上級になると販売スキルの指導、売場のチームワークの醸成などの個別カリキュラムを受講する仕組みになっている。研修メニューは、集合研修が中心になるが、OJTも含めて実施することになっている。(L社の事例)

○ 個々の派遣社員は4つのチカラで毎月セルフチェックをする。営業担当は3か月に1回派遣社員を訪ね、4つのチカラを活用して目標の設定や目標達成の仕方について支援・フォローしていく。傾聴力をもっと鍛えようとか、派遣先から求められている能力はこの点だから、これをもっと強化しようとして話しをする。(M社の事例)

○ 段階的かつ体系的な教育研修は、集合研修が可能なところは集合研修で実施するが、基本的にはe-ラーニングで実施している。e-ラーニングは、アプリをパソコンやスマートフォンにダウンロードして行う。アプリを立ち上げ、IDとパスワードを入力してサイトに入り、研修を受講できる。動画でのレクチャーがあった後にテストを行う方式。アプリは、当社の企業グループで独自に開発したものである。研修の内容は、メンタルヘルス、パワハラなどで、

1年目がスタッフ層、2年目がリーダー層、3年目が管理者層をイメージし、それぞれの研修をレベル分けして設定してある。(N社の事例)

(教育研修の方法)

○ 教育研修のコンテンツのほとんどは、今回自社開発した。外部のeラーニングサイトを使って提供しているので、そちらにアクセスして研修を受講する。eラーニングシステムにアクセスを行うと、マイページの教育研修専用ページに受講履歴が自動的に記録される。修了確認は、最後に簡単な理解度テストを実施して行うようにしている。(G社の事例)

○ 現在の教育研修は、対面式の集合研修が中心だが、講師の確保の問題等から地域的に集合研修を実施するのが困難な場所もあるので、今後はeラーニングによる教育研修も導入していく。(L社の事例)

○ 教育研修の方法は、集合研修をメインで行っている。製造派遣で働く人にとってキャリアを阻害する最大の要因は早期退社である。教育研修を行う前に辞めてしまうことを防止しなければならないので、出来るだけ対面で、丁寧に研修することを心がけている。(Q社の事例)

(派遣先の協力を得た教育研修)

○ OJTについては、内部で検討は行ったが、予め研修計画を作成し、それに基づいて研修が行われたことを確認できるかとなると、派遣先毎に運用が異なるため、今のところ導入が難しいと考えている。ただ、一部のコールセンターでは、入職時に研修期間を設けて実際の顧客対応を行う前にしっかりした研修を行っているので、このような派遣先の協力をいただけないか、検討したいと考えている。(C社の事例)

○ これらの教育研修については、派遣先での教育研修の受講実績を調べていくうちに、OJTの活用も可能ではないかという結論になった。派遣先の労働時間の中で実施することを個別に了解をいただき運用している。手続きや運用は簡単ではないが、派遣先の人を活かす環境を尊重することにも繋がると評価している。(E社の事例)

○ 計画的なOJTについては、コールセンターの業務で一部実施している。コールセンター業務を行っている派遣先は、派遣元では1~2ヶ月ほどかけて充実した導入時の研修を実施している。これは極めて有用であるので、当社の研修プログラムに計画的なOJTとして組み込ませて欲しい旨を派遣先に申し入れ、実現することができた。当該教育研修が、派遣社員のキャリア形成に資することを派遣元として把握し、研修時間も把握している。(R社の事例)

○ 業務別研修については、派遣先のOJTまたはOFF-JTで行うことにしている。派遣契約で法定の研修であることを規定し、派遣先で業務内容に沿った研修を4時間実施していただく。いつ、どこで、どのような内容を、誰に、何時間行ったかを派遣先に確認し、派遣元管

理台帳（データ）で管理する。（T社の事例）

（教育研修時の賃金の支払い、通勤手当の支給）

- 賃金は、就労時の賃金を支払っており、集合研修に来ていただく場合は、交通費を支給している。（B社の事例）
- 研修時間の賃金は、就労賃金の単価で支払っている。交通費については、eラーニングなので基本的に発生しないが、会社に出向いてもらうようなケースでは支払うことになる。（D社の事例）

（自主的な教育研修、資格取得への支援）

- その他の教育研修については、外部の提携スクールでの講習、TOEIC 受験、マイクロソフトの MOS 検定が優待料金で受けられるよう支援している。（F社の事例）
- 提携スクールは 12 社と契約しており、OA や英語などの講座を割引料金で受講できる。その他の教育研修として、ビジネスマナー、紹介予定派遣の面接対策などのビジネス研修、ワード・エクセルなどの OA 研修、就活やキャリア形成のためのキャリアコンサルティングセミナー等を無料で提供している。資格取得の支援として、貿易実務検定 C 級や日商簿記 3 級のほか、TOEIC の団体受験、MOS 受験のためのセミナー等を自社で実施し、格安の料金で受講・受験できるよう支援を行っている。（G社の事例）
- 資格を取る勉強を金銭補助する仕組みがあり、フォークリフトや有機溶剤管理者、危険物取扱者、衛生管理者など、会社が必要と認めれば、資格取得にかかる費用、試験代は全額会社が負担している。（N社の事例）

（無期雇用の派遣社員に対する教育研修）

- 無期雇用の派遣社員は、専門職を中心に若干名いる。これらの方に対しては、キャリア形成に力点を置いた別メニューの教育研修を実施することとしている。無期雇用に切り替わったばかりの方なので、まず、自分のキャリアを考えてみましょうというところからスタートする。これに加えて、スキルに関する実務的な研修を行う。これらの研修は、対面と eラーニングを組み合わせて行う予定である。（F社の事例）
- 当社では、事務職としての実務経験が少ない派遣社員を無期雇用で採用し、事務系の仕事に派遣することを事業化している。将来的には派遣先に直接雇用化してもらうことを睨んだ制度だ。これらの無期雇用の派遣社員に対しては、教育研修を強化しており、ビジネススキル、OA、コンプライアンス、情報セキュリティなどを内容とする 5 日間の研修を有給で実施している。（G社の事例）
- 当社のエンジニアに対する教育研修体系は、技術系の研修とビジネス系の研修とに分けられるが、入社時の研修も 3 か月かけて基礎的な専門知識を習得させているし、ビジネス系の

研修についても、年間1人平均で27時間受講するなど、研修の質、量ともかなり充実したものになっている。(中略) 当社の技術系の教育研修には、数十種類のコンテンツがあるので、エンジニアの希望によって受講できる。ウェブを通じたeラーニングのコンテンツ配信も行っているため、地方に勤務するエンジニアにも対応している。ビジネス系も合わせるとトータルで、100種類を超えるeラーニングコンテンツを保有している。技術系の専門研修は、主に当社の研修センターで受講し、ビジネス系の対面の研修は全国の拠点で受講することができる。(S社の事例)

(3) 派遣社員のキャリアコンサルティング

派遣社員のキャリアコンサルティングは、次のような方法で行われています。

(派遣社員に対するキャリアコンサルティングの仕組み)

○ キャリアコンサルティングに関しては、従来から本社にキャリアコンサルティングセンターを設置しており、当社の派遣社員であれば誰でも今後のキャリアの相談が受けられるようになっている。キャリアコンサルティングは、当社のOB・OGであるキャリアコンサルタントに委託して実施している。これらの方は、派遣会社の業務をよく理解しているので、意思疎通や情報共有が容易となる。キャリアコンサルティングを希望する派遣社員は、マイページからやメールで申込を行っていただき、対面や電話、メールにより実施する。(G社の事例)

○ インターネットのホームページ上にキャリアコンサルティングの申込フォームがあり、氏名や相談内容を記載して申し込むことができる。キャリアコンサルティングの実施日は、毎週水曜日としており、東名阪等で実施するので、会場と日時を選んで申し込む。それを受けて事務局がキャリアコンサルタントと日程調整を行い、1時間の予定でコンサルティングをセットする。相談場所に来られない地方の派遣社員は、電話での相談も可能である。キャリアコンサルティングは、有資格の社員が担当する。普段は所属する部署の業務を行っているが、事務局からの指名によってキャリアコンサルティングを担当する。(P社の事例)

○ 基本的には、3つの場面でキャリアコンサルティングが受けられるようになっている。一つは一番身近にいる拠点の担当者が行うもので、「キャリアサポーター」という社内認定資格を取得したものが相談員になる。もう一つは、本社に「キャリアサポートセンター」という専門部署を設置しており、ここに国家資格のキャリアコンサルタントの資格を持つ社員を配置している。さらにテクノセンターという研修施設があり、ここには職業訓練指導員がいるので、研修中のキャリアコンサルティングの対応はこれらの人が行っている。キャリアコンサルティング(相談)の希望の受付は、ホームページにアドレスがあり、ここを通じてメールで申込を行う仕組みになっている。(Q社の事例)

(キャリアコンサルティングの周知・勧奨)

○ 制度の周知については、 <u>ホームページのほか、派遣社員全員に配信するメール等にも記載している。</u> (D社の事例)
○ 派遣社員への周知は、 <u>ホームページのほか、定期的なメールマガジンで知らせたり、登録来社時にチラシを渡している。</u> 契約更改が集中する3月の時期などには、 <u>個別にメールを送信することもある。</u> (P社の事例)
○ 窓口の周知については、 <u>ホームページのほか、4半期に1回、当社の社内報を送付しており、そこに周知文を掲載したり、チラシを作成して派遣社員に配付したりしている。</u> (R社の事例)

(キャリアコンサルタントの資格取得の奨励)

○ 内勤社員のキャリアコンサルタント資格取得の支援に関しては、当社で実施する <u>GCDF (厚生労働省認定のキャリアコンサルタント養成講座)</u> を社員が受講する場合は、 <u>受講料を全額補助</u> しており、当社のコーディネーターの約半数はキャリアコンサルタントの資格を持っている。 (B社の事例)
○ 当社にはトレーナー資格を持っている社員がおり、 <u>1回20名を単位としてキャリアコンサルタントを養成</u> してきた。キャリアコンサルタント資格は、実務に役立つ資格であり、資格を取りたいという社員も多いので、会社として長期的に増やしていく方針であり、 <u>今後は国家資格としてのキャリアコンサルタント資格を取得するための支援も行っていく</u> 予定である。 (F社の事例)
○ 内勤社員がキャリアコンサルタントの資格を取得する場合は、 <u>受講料及び受験料等の経費は会社が負担</u> することになっている。 (P社の事例)

(4) 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇の見直しは、以下のような方法で行われています。

(派遣社員の処遇の見直しの方法)

○ 本社として各拠点に対しては、 <u>毎年処遇の見直しを期初に通達</u> している。現場では、適宜職務内容を把握して、必要など所で見直しをすることになる。加えて、間接部門から、 <u>一定期間時給が上がっていない人の情報をリストアップ</u> し、どのような状況か確認するよう現場に促している。 (D社の事例)
○ 派遣社員が再契約を重ね就業継続している場合に、 <u>1年を経過するタイミングで業務内容を確認</u> し、難易度が上がっていたり仕事が付加されていたり、変更があれば、派遣先と必ず

<p><u>料金交渉</u>するようにしている。契約が切れる1か月前には派遣先に契約更改の意志があるかを確認するので、これに併せて、仕事が増えているので料金を上げてもらえないか、スキルアップしているのでよりレベルアップした仕事を任せてもらえないか、という話しをする。<u>新たにこのような仕事を付加したいという申出が派遣先からあれば、期間の経過に関わらずその時点で交渉することになる。</u>（G社の事例）</p>
<p>○ 派遣社員の処遇の見直しに関して、食料品の製造などでは生産量の推移に波があるので、<u>繁忙期の前に行うことが多い。</u>食料品製造の繁忙期は年末商戦に向けての秋からで、この時期に従業員の数を確保していくことが重要になるので、<u>4月からの上半期が処遇の見直しを行う時期</u>として適している。その際には個別の派遣社員のスキルアップの状況も踏まえながら、後述するキャリアマップを活用して交渉する。（N社の事例）</p>
<p>○ 製造系業務では、生産性や完成度が高くなるということが処遇見直しに結びつくだけでなく、<u>多能工化が賃金の見直しに反映することも多い。</u>人材不足の昨今では、様々な業務対応が可能な多能工は、非常に派遣先に重宝される立場にある。実際、こうした方は異なる派遣先に行っても順応性が高く、短期間で仕事に習熟し、派遣先も能力を認めて比較的料金交渉に乗ってくれやすい。職務としてはAもBも同等で軽重や難易に差はなくても、AもBもできるということになれば、派遣先もそうした人材を手放したくはないので、やはり待遇を上げることを考える。（O社の事例）</p>
<p>○ 処遇の見直しは、<u>就業開始から6か月目、1年目と半年に1回のタイミングで行うこと</u>になっており、派遣先への働きかけを行うことにしている。派遣料金の見積りの段階で、<u>当社の方針として、半年後、1年後には派遣料金の見直しの打診をさせてもらうことを伝えている。</u>（P社の事例）</p>

(派遣社員の評価方法・キャリアラダーの作成)

<p>○ キャリアマップは、<u>縦軸に A、B、C、D と4段階のレベル分けを</u>しており、<u>横軸に職種を配置</u>している。職種は、事務系やIT系を中心に当社で取り扱う<u>職種の7割程度をカバー</u>している。キャリアマップ中の<u>マトリックスには、職務経験とテクニカルスキルがレベルごとに記載</u>されている。この制度は、2015年からスタートしたもので、需給状況の把握と根拠に基づいた適正な請求と支払いの実現という観点から開発を進めてきた。キャリアマップは、<u>派遣先に提示する料金表とリンク</u>しており、派遣社員に対する評価の相談の根拠資料にもなる。（A社の事例）</p>
<p>○ 具体的な<u>評価の方法は、キャリアラダー式の評価シートを作成</u>しているが、こうした資格を持っているといったスキル軸だけでなくこうした仕事への取組みができるといった<u>定性的な評価要素も加味</u>してある。プロジェクトやチームへの貢献度など組織貢献の要素もこのシートで評価することになる。スキルの部分は、縦にレベルが上がるだけでなく、斜めにも上がるように少し幅をもたせた運用ができるようになっている。（B社の事例）</p>

○ 教育研修計画に基づいた教育研修の実施やキャリアコンサルティングに資するための資料として、キャリアラダーを新たに作成した。事務職の派遣を中心として、ヒューマンスキル、ビジネススキルを中心に、段階的に必要となるスキルを示すものである。横軸に「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」の要素を置き、縦軸にエントリー層（1年目）、ミドル層（2～5年目）、ベテラン層（5年以上）のレベルを整理してある。（中略）キャリアラダーの各マトリックスには、今後該当する教育研修コース（約100種類）を埋め込んでいき、それぞれの段階に必要な教育研修が一覧できるようにする予定だ。（G社の事例）

○ キャリアマップについては職責の重さに応じた形で作成しているので、主にマネジメント能力の開発でステップアップする。おおよそ、一般作業員（アルバイト、パートタイマー、派遣社員。この間で業務によりステップあり）→派遣先リーダー/アウトソーシング現場でのリーダー（契約社員）→勤務地限定正社員/地域限定正社員→総合職（正社員）という流れになる。賃金体系も、このキャリアマップにおおよそリンクしており、雇用形態に応じている。賃金が上がる他に、契約社員になると1年契約で月給制、諸手当や賞与が支給される。勤務地限定正社員は特定のアウトソーシング現場に勤める正社員で、地域限定正社員は地域内のアウトソーシング現場の異動がある正社員となる。総合職の正社員にはすでに3名の登用実績がある。（K社の事例）

○ 当社が行う仕事の中で、販売に付随したレジの仕事があり、7割の受託業務の中の3割程度を占める主要業務となっている。この業務に関しては、職務の専門性が上がることと、責任の重さによって処遇を位置付ける評価ツールを作っている。一種のキャリアラダーのようなものだ。百貨店のレジ業務は、スーパーのレジと違って、極めて複雑な販売手続きの知識を必要とする。例えば、クレジットカード決済では、親会社の百貨店のカードだけでも数種類あり、カードによって付く特典も違っている。割引のチケットも何種類もあることから、販売手続の習熟度でかなりの違いが出る。単純な技能ではないので、十分にレベル分けができる。（L社の事例）

○ 派遣社員の評価は半期ごとに目標設定を行い、それに対する達成度合を評価することになる。キャリアマップを基本としてそこでの位置づけを確認し、次の目標を立て、半年後にその達成状況を確認するという手順だ。評価の方法としては簡単な評価シートを作っており、不良品や事故の状況などをみる定量的な評価とチームワークや協調性などをみる定性的な評価の二本立てで行っている。（N社の事例）

○ 当社では、派遣社員を評価するための能力評価シートを作成しており、これに細かいスキルマップを添付する形で整備されている。これを会社と本人と派遣先が共有して、どこが良くてどこに問題があるかを「見える化」している。これを処遇向上のエビデンスとして使用している。能力評価シートの評価要素は、ベーシックな能力とどんな仕事ができるのかという作業能力が基本となり、これに管理的能力が付け加わる。オペレーターのスキルシートは

それほど多くないが、メンテナンス業務を行う人にはかなり詳細なスキルシートが添付されることになる。 (Q社の事例)

○ 評価の方法については、当社の IT、メカトロニクス等の業務の5分野ごとに1~5段階のマトリックスで整理したキャリアマップ (キャリアラダー) を作成しており、これにより自身の能力位置を確認して、レベルを上げていくためには何が必要なのか明確になるようにしている。具体的な方法としては、社員ができなければならない職能要件のチェックリストがキャリアマップの能力位置ごとに細かく作成されていて、これを本人と上司がチェックしていき、特定の能力位置について一定以上の評価が得られればそのランクの処遇が与えられることになる。 (S社の事例)

○ キャリアコンサルティングの場面で使用することを想定して、事務、販売、経理などの職種ごとにキャリアラダーを作成している。仕事の内容や資格のレベルに時給をリンクさせて、こういう仕事ができるとこのくらいの時給を目指せるという目安になるものだ。 (U社の事例)

(5) 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の処遇の均衡

派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の処遇の均衡については、次のような配慮が行われています。

(派遣先での同種の業務に従事する労働者の処遇の把握)

○ 派遣社員の賃金の決定に当たっては、派遣先の正社員だけでなく、有期雇用で働いている方の処遇の情報についても、できるだけヒアリングで把握するようにしている。また、派遣社員の募集について、専門の情報会社に依頼しているので、クローリング (自動検索) した情報を集計して賃金や必要なスキルなどの募集情報が収集できるようになっている。さらに、個別の企業の募集情報についても、特に大手の企業については、定期的にモニターしており、これらの方法により、必要な情報を入手し、データベースに蓄積している。 (A社の事例)

○ 派遣契約締結前に営業が派遣先と接触する時の営業ツールとして、確認すべき打合せ項目が整理されている。チェックリストの形になっており、就業時間や仕事の内容、資格の必要性、期間制限の抵触日など様々な項目を聞き取るようになっている。今回の法改正を受けて、同種の業務に従事する派遣先の労働者の有無、正社員なのか契約社員なのか、おおよその給与はいくらなのか、賞与はあるかなどを聞くよう、新たに項目を付け加えた。この書類に派遣先のサインをもらわないと派遣契約が結べない仕組みになっている。派遣先のサインをもらうためには項目を全て埋めなければならない。聞きづらい面もあるが、協力を得られれば必要な情報は得られる。これらの情報を踏まえて、派遣契約を結ぶための交渉を行っていく。 (Q社の事例)

- 派遣先で同種の業務に従事する労働者がいるか否かは、派遣依頼のヒアリング項目の 1 つとしており、必ずヒアリングシートには書き込むようにしている。「同種の業務に従事する労働者がいる」と答えていただける派遣先も多く、その場合に賃金を聞くと割と気軽に答えてくれるケースが多い。あまり高度な業務ではないことが多いので、求人票などに記載している金額を答えてくれる。賞与の支給額や手当などこと細かく話してくれるケースもある。 (V 社の事例)

(派遣先の福利厚生施設の利用)

- 福利厚生施設の利用については、食堂やロッカーなど使わせてもらっているケースが多い。一方で、食堂やロッカーなどを設けている会社はいわゆる大企業になるので、そうでない規模の派遣先に行く派遣社員も平等に利用できるよう、福利厚生については、派遣元の責任で提供するようにしている。当社は、福利厚生専門の子会社を持っており、正社員と同様のメニューの中から、旅行、学び、マネー、健康などのメニューから個人が必要な福利厚生を選んで利用することができる。 (E 社の事例)

- 福利厚生施設の利用については、ほとんど問題なく利用させていただいている。ある主要な派遣先での事例であるが、過去には食堂の利用には派遣先の ID カードが必要で、派遣社員は利用できなかったが、その後派遣社員にも ID を付与していただき、利用できるようになったことがある。当社では、「派遣社員を受け入れるに当たって」という冊子を作成しており、この中で派遣先の配慮義務についても記載しているので、これを派遣の説明時に渡している。 (H 社の事例)

- 派遣先の福利厚生施設の利用については、食堂、更衣室、駐車場、寮など、あまり支障なく使えるように配慮してもらっている。派遣契約を結ぶ際に、こちらから申し入れを行うことになっているし、製造系の派遣社員については、期間工やパートタイマーなど、同じような待遇の直接雇用社員も多いので、派遣社員だけ除外されることはない。 (N 社の事例)

- 福利厚生施設の利用についても、派遣先がかなり配慮してくれるようになった。基本的には当社に必要な社宅を手配するが、派遣先の社宅を利用させてもらえることも増えてきたし、社内の食堂などの共同利用は一般的になってきている。当社の社宅立上げ費用やそれを維持するための経費の一部を負担してもらおうようなケースも出ている。 (Q 社の事例)

(派遣先の教育研修の受講)

- 今回の法改正で派遣先の配慮義務が規定されたこともあり、派遣先の実施している教育研修を受講してもいいと、営業を通じて申し出ていただけることもある。OA などの実務面の研修はよく声をかけてもらえるが、コミュニケーション力などの社員としての付加価値を向上させるような研修では少なくなる。 (D 社の事例)

- 派遣先の教育研修の受講については、コンプライアンス研修や業務研修、部内の勉強会な

どを受けさせていただくことも多い。最近は派遣先から、業務に必要なので派遣社員にこういう研修を受けさせたいという申し入れをいただくこともあり、派遣先の意識も変わりつつあるのではないかと感じている。 (H社の事例)

- 教育研修の受講に関する派遣先の配慮としては、それほど多いわけではないが、機械操作のオペレーターや保全関係の資格取得の講習について、派遣先が負担するので行ってくれないかと依頼されることはある。安全衛生や仕事の仕方などについては、派遣元でも必要な研修は行うが、派遣先の会社によってそれぞれルールがあるので、会社独自の約束事や社訓のようなものは派遣先が就業時間の中で研修することになる。 (N社の事例)

(6) 派遣社員の雇用安定措置

派遣社員の雇用安定措置については、次のような考え方で対応しようとしています。

(無期雇用化を含めた雇用安定措置への対応)

- 派遣社員の無期雇用化については、労働契約法の問題も含めて、検討を進めており、新たに制度化した。事務職を中心に、一定以上の実務経験とスキルを有しており、当社の派遣事業に貢献していただける方を対象とするもので、賃金は月給制となり、地域手当と業績手当がプラスされる。現時点では東京地域と大阪地域で、十数名の実績だが、今後は全国に対象を拡大するとともに、人数も増やしていく予定である。 (A社の事例)

- 派遣社員の希望としては、派遣先で直接雇用となることと派遣元で無期雇用化することが、ほぼ半々というところではないか。もちろん現在の派遣のままでいたいという人もいる。
(中略) 派遣社員の無期雇用化については、これまで検討してきており、そのための受け皿体制は整備している。制度はテスト的な要素を含めてスタートし、この制度に基づいて無期雇用化した派遣社員が誕生した。 (F社の事例)

- 今回の派遣法の改正前から、能力の高い社員は無期で雇用しようという会社の方針があり、本人が希望し、一定の能力レベルに達した方は、無期雇用社員に登用している。請負でいえばリーダー・管理職クラス、派遣でいえば一般のオペレーターではないキャリアアップして配置されるような部署で働いている人が該当する。 (Q社の事例)

- 当社は、長期勤続者が多いので、3年見込みの雇用安定措置が義務化されるような人達も4割程度いる。努力義務の適用対象も含めると半数を上回ると思われる。どのような雇用安定措置を適用するかについては、派遣先への直接雇用の希望を本人に確認するが、これを希望する人はあまり多くないと思われるので、新たな派遣先を提供することが中心となる。
(T社の事例)

[ヒアリングの概要]

A 社

1 キャリア形成支援への対応

当社では、2020年に向けた中期事業計画の中で、企業戦略としてキャリア開発を打ち出すことを決定していたため、キャリア形成支援については、改正法への対応の観点からだけでなく、会社の方針として前向きに取り組んできた。

キャリア形成支援制度の再構成にあつては、新たにeラーニングシステムを導入することとしたが、従来の教育研修は対面で行うものが中心だったので、eラーニングシステムを一から導入した。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

キャリア開発を戦略の軸として置いていることから、今年度より派遣社員のための専任のキャリア担当者を置く仕組みを導入した。一種のメンターのようなものである。従来のマッチングは、入ってきた求人案件に対応する企業軸が中心だったが、派遣社員軸のキャリア担当者を配置し、個々の派遣社員のキャリア開発を考えながらマッチングをしていくことにした。企業軸では、求人案件を受けて検索を行い、適合する派遣社員をマッチングするが、派遣社員軸では、派遣社員の視点に立ち、派遣社員の希望条件に沿った求人を探してマッチングしていく。本人のキャリア開発に繋がるような仕事を紹介し、継続的に働いていく中でスキルアップが図られていくので、キャリア担当者と営業担当が情報を共有し、派遣先に派遣料金の改定の働きかけを行っていくことにしている。今後も取組を強化していくことで、派遣元としてのキャリア形成支援を強化していく予定だ。

ミスマッチへの対策としては、キャリア担当者と営業が常日頃から派遣社員に接触し、情報の収集に努めているが、派遣先からは就業評価という形で、就業開始1~2ヶ月後に派遣社員の評価についてのアンケートを取ることにしている。派遣社員についても、契約更新に当たっての意思確認と併せて、現在の業務の状況についてアンケートを取るようにしている。アンケートで把握した内容については早期に確認を行い、例えば派遣先の評価としてスキルが不足しているということであれば、コーチングをしたり、教育研修を受講させたりして早期に対処するようにしている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

全国の派遣社員に対して公平に教育研修の機会を与えるためには、eラーニングの導入が望ましいとの結論になり、現在はeラーニングを中心に教育研修を組み立て実施している。eラーニングの実施に当たっては、コンテンツを比較考量して民間の専門会社からシステムを導入した。

入職時の教育研修は、労働契約締結後にe-ラーニングで実施している。標準の研修時間は30分で、内容は、「派遣の仕組み」、「派遣社員としての心構え」、「ビジネスマナーの基本」、「個人情報・機密情報の取扱い」、「キャリア開発」などである。

段階的かつ体系的な教育研修については、内容的には重なっている部分もあるが、職種ごとに4種類の教育研修計画を作成した。事務系職種では、まず1年目のステップ1では、挨拶・身だしなみなどの「ビジネスマナー」、ワード・エクセルの基本操作を学ぶ「OA研修基礎」、「ビジネス文書の作成」、「チームワーク」などで構成した。2年目のステップ2は、ワード・エクセルの応用操作などを内容とした「OA研修中級」などのテクニカルスキルと「タイムマネジメント」、「コミュニケーション実践」などのポータブルスキルの中級編で構成し、3年目のステップ3では、エクセル・パワーポイントの応用操作などを内容とした「OA研修上級」などのテクニカルスキルと「クレーム対応」、「プレゼンテーション」、「問題発見」などのポータブルスキルで構成した。まだコンテンツが少ないので、今後は4年目以降の派遣社員をターゲットとした研修の追加など、より研修内容を充実させていきたい。

研修内容には、必ず受講しなければならないものと任意で受講できるものが指定されており、必修の研修と併せて任意の研修から選択して受講し、教育訓練計画で定めた分の時間を受講してもらうことになる。教育研修時間に支払う賃金は、就労時賃金を支給している。無期雇用の派遣社員に対しては、長期的なキャリア形成を踏まえた内容として、e-ラーニングでの実施だけでなく、対面での研修を実施しており、入職時の研修は、対面で4時間程度実施している。

教育訓練計画で策定したもの以外の教育研修については、提携スクールが約60拠点あり、OAを中心に無料又は優待価格で受講できる。また、東京・大阪ではビジネスマナーのセミナーや英語のメール・電話対応の研修を行っている。

教育研修投資を派遣元だけで負担していくのは難しいので、派遣先に負担していただくことも検討している。単に教育研修を行ってお金がかかったので請求するというのは通用しないので、しっかりとしたスキルを身につけることにより生産性や業務の質の向上に繋がることを、事実に基づいて説明していくことが必要だと思う。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングは、これまでは各営業担当が実施することになっていたが、コンサルティングの質の確保の問題があり、中央方式に改めて実施することにした。ただし、キャリア担当者が付いている派遣社員については、キャリア担当者がキャリアコンサルティングを担当する。キャリア担当者は、全てがキャリアコンサルタントの有資格者ではないが、キャリア担当者になるには、所要の研修を修了する必要があるため、一定のレベルは確保されている。

キャリアコンサルティングの申込は、マイページから行い、窓口担当が調整を行ってメールで連絡し、全国の派遣社員が対象になるので、主に電話でコンサルティングを行うことになる。

キャリアコンサルティングは、キャリアコンサルタントの有資格者及び必要な知見を有する社員が担当している。

キャリアコンサルティングの周知・広報は、ホームページとマイページで行っている。

キャリアコンサルタントの資格取得の奨励処置は、一時中断していたが、今年からキャリア担当者制度の創設を契機に復活させた。キャリア担当者であれば、キャリアコンサルタント養成講座と技能士2級の講座について、受講費用を全額補助する。その他の社員については、講座の受講費用の半額を補助している。

5 派遣社員の処遇の見直し

処遇の見直しのための派遣先との交渉は、原則年1回行うことにしている。これまでの就業実績と相場や需給バランスの変動などを踏まえて料金交渉を行う。タイミングは契約の時期にもよるが、企業の予算の関係もあるので、年度替わりの2～3月の時期が多い。

派遣社員の評価については、派遣先の就業評価が中心になるが、当社では職種ごとのキャリアマップ（キャリアラダー）を作成しており、最低年1回のキャリアコンサルティングなどを通じて、キャリアマップでの位置づけを明確にするようにしている。最初は、登録時の情報を基に、キャリアマップでの位置を確認し、将来のキャリアの展望を話し合う材料にする。その後のキャリアアップの状況等を踏まえて、現在位置を確認し、さらなるキャリアアップの方向性についてイメージしてもらうことに活用する。キャリアマップは、縦軸にA、B、C、Dと4段階のレベル分けをしており、横軸に職種を配置している。職種は、事務系やIT系を中心に当社で取り扱う職種の7割程度をカバーしている。キャリアマップ中のマトリックスには、職務経験とテクニカルスキルがレベルごとに記載されている。この制度は、2015年からスタートしたもので、需給状況の把握と根拠に基づいた適正な請求と支払いの実現という観点から開発を進めてきた。キャリアマップは、派遣先に提示する料金表とリンクしており、派遣社員に対する評価の相談の根拠資料にもなる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣社員の賃金の決定に当たっては、派遣先の正社員だけでなく、有期雇用で働いている方の処遇の情報についても、できるだけヒアリングで把握するようにしている。また、派遣社員の募集について、専門の情報会社に依頼しているので、クローリング（自動検索）した情報を集計して賃金や必要なスキルなどの募集情報が収集できるようになっている。さらに、個別の企業の募集情報についても、特に大手の企業については、定期的にモニターしており、これらの方法により、必要な情報を入手し、データベースに蓄積している。

福利厚生施設の利用に関しては、派遣先に事前にパンフレットを渡して営業がお願いしているので、食堂やロッカーの利用などについて、特に支障があるようなことはない。

教育研修については、例えばコールセンターの職場では、機材の使用や商品知識など最初の研修を受講しないとできない仕事なので、派遣先の社員と同様に研修を受講できるケースもある。

7 派遣社員の雇用安定措置

長期勤続者については、どのような方がどれくらいいるかを把握している。3年以上同一組織単位で勤務する派遣社員は、全体の半数まではいかないが、かなりの数になる見込みである。契約が終了する方に対しては、これまでも新たな就業先を見つけるよう努めてきているので、雇用安定措置の対応に当たっても、新たな派遣先の提供には力を入れなければならないと考えている。特に努力義務の対象となる方にはこの方法で対応していくことになる。

派遣先への直接雇用の依頼も、派遣先から話しがあったり、派遣社員が希望したりすれば対応していくことになる。

派遣社員自身の希望状況を聞いてみると、派遣という働き方を選んでいる方も多いため、派遣先への直接雇用の希望する方はそれほど多くないと思う。新たな派遣先の提供が中心になるのではないかと。

派遣社員の無期雇用化については、労働契約法の問題も含めて、検討を進めており、新たに制度化した。事務職を中心に、一定以上の実務経験とスキルを有しており、当社の派遣事業に貢献していただける方を対象とするもので、賃金は月給制となり、地域手当と業績手当がプラスされる。現時点では東京地域と大阪地域で、十数名の実績だが、今後は全国に対象を拡大するとともに、人数も増やしていく予定である。

B 社

1 キャリア形成支援への対応状況

本当に必要な教育研修のコンテンツをどのように組み立てるのかという問題は、非常に奥の深い問題だ。今までやっていた教育研修もあるが、それを延長するだけでいいのか、それとも改めて考え直すのか、全体的な観点から見直すことが必要だった。研修の組合せや手段を検討する中で、e-ラーニングを導入することになった。現時点でフルラインのコンテンツが揃っているわけではないので、継続的に検討していく。

賃金の支払いについて登録型の場合は、何時間働いたので、時給いくらで派遣先に請求し、働いた分だけ派遣社員に支払う。教育研修の賃金は、派遣先に請求するわけではないので、勤怠管理を含め、給与として計算する仕組みをプログラムに組み込まなければならない。現在プログラム開発の作業中であり、運用で何とか対応している。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社の派遣社員は、無期雇用と登録型の有期雇用に分かれており、ほぼ半々となっている。登録型で派遣される人は、ある程度経験を持っていてマーケットに合わせて働きたいという方である。無期雇用になる人は、学卒者に類似しており、持っている素地や成長意欲を見て採用する。長いスパンで育成していく人達である。将来はフリーになりたいとか、家庭とのバランスを保ちながら仕事をしたいということで登録型を選んでる人もいるが、働き方の希望が変わって無期雇用に移る人もいる。現在のマーケットは、技術者不足で、求人はあるが人はいないといった状況だ。

キャリアのステップアップに繋がるようなマッチングという意味では、例えば2の能力を持っている人に10の能力が必要な仕事は難しいが、3の能力が必要な仕事にチャレンジしてみないかという形で、本人の意向と求人の要求を掛け合わせてマッチングすることは可能である。

ITに興味はあるが経験はないという人に、事務と技術の中間のサポート領域で、技術を生かしながら事務を行う仕事にマッチングし、その後より技術の高い仕事に移っていくこともある。具体的には、プログラミングや言語も並行して勉強しながら、事業会社の情報開発部門の担当を一部持たせてもらうといったステップが考えられる。また、技術のベースを持っている人であれば、プロジェクトで進めていくような仕事の場合、メンバーをまとめて成果を出してリーダーとしてキャリアアップすることもある。プログラマーからSE（システムエンジニア）として部下を率いるようになり、社員の育成に興味があれば、技術の領域を生かしながら派遣社員の教育支援に携わることもできる。

ジョブローテーションは派遣先の都合や要望もあるので簡単にはいかないが、評価が高くてステップアップさせたい人がいれば、派遣先としっかり話をしながら職場を替えていくことがある。

どの職場でもミスマッチは起こり得るが、紹介時のミスマッチだけでなく、仕事を開始してから、職場環境や本人の意向が変わって起こることもある。紹介時のミスマッチを防止するためには、求人受理時の派遣先へのヒアリングが重要となる。本人の希望や経験などをしっかりと聞き取ることが大事で、これを踏まえて的確なマッチングを行っていく。仕事開始後のミスマッチの防止策としては、営業担当が状況変化をなるべく早くキャッチできるようなフォロー体制を取るようになっている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入社時のオリエンテーションの中で、導入のための研修はこれまでも実施していた。基本的には、これをブラッシュアップする形で構成した。内容は、就業に当たっての心構えやビジネスマナーに関するものだ。登録型の派遣社員は、労働契約を結んだ後、1時間程度の研修を集合研修で実施する。時間が取れない場合は、就業初日の夜に来てもらって実施することもある。この場合の賃金は、就労時の賃金を支払っており、集合研修に来ていただく場合は、交通費を支給している。今後は、入職時の研修をオリエンテーションとは分離し、e-ラーニングを活用することも検討している。無期雇用の派遣社員は、入社から約1か月間は派遣先で就労せず、当社の研修を受けることになる。

その後の段階的かつ体系的な教育研修は、技術に関することを中心とした内容で、1年次、2年次、3年次とレベルアップする形で実施する。これらの研修は、e-ラーニングで実施することを考えている。技術系の研修については、以前から集合研修で実施していたJavaとかVBA、3DCAD、Pro/Eなどの研修をe-ラーニング化していくことを検討している。e-ラーニングは、ホームページにIDとパスワードでアクセスして行い、システムで実績を管理する。ただ、技術系の研修では、e-ラーニングだけでは不十分な面もあるので、従来から実施している集合研修も引き続き実施していく考えだ。法改正に対応するためには、幅の広い対応が必要だし、受講の利便性も重要になるので、それをe-ラーニングでカバーしていこうということだ。

エンジニアが専門資格を取得した場合には、一時金を支給する仕組みがある。

無期雇用の派遣社員の場合は、定期的に当社に戻ってくる帰社日を設けており、研修やTOEICの試験を受けてもらったりしている。

当社のような技術系の派遣では、教育研修投資の重要性は高いと考えており、教育研修にしっかり投資をしている会社であることは、派遣先にも確実に伝えていきたい。このことが広がっていけば当社を選択してくれる派遣社員も増えてくると思う。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

当社は拠点の数が少ないので、キャリアコンサルティングは本社で対応することになっている。専任ではないが有資格の社員が対応する。具体的には、ホームページのマイページにあるフォーマットに記載をして申し込むと、いつでもどこでキャリアコンサルティングを受けるかなどを窓口の担当課で調整する。キャリアコンサルティングは、電話での対応も可能である。

内勤社員のキャリアコンサルタント資格取得の支援に関しては、当社で実施する GCDF（厚生労働省認定のキャリアコンサルタント養成講座）を社員が受講する場合は、受講料を全額補助しており、当社のコーディネーターの約半数はキャリアコンサルタントの資格を持っている。

5 派遣社員の処遇の見直し

処遇の見直しは、定期と不定期の組み合わせになっている。無期雇用のエンジニアは、どれくらい成長したのかの振り返りや次にチャレンジする目標の設定を半年に1回行っている。これにより能力がステップアップしたり、できる範囲が広がったということであれば、派遣先との料金交渉を行うことになる。交渉が成功してもしなくても本人の評価は向上する。半年に1回の評価は、派遣先評価も加味しながら当社にて行うやり方が中心である。登録型の派遣社員については、契約更新のときに、できることに変化があったのか、スキルアップがあったのか、従事する仕事に変化があったのかなどを確認して評価している。

具体的な評価の方法は、キャリアラダー式の評価シートを作成しているが、こうした資格を持っているといったスキル軸だけでなくこうした仕事への取組みができるといった定性的な評価要素も加味してある。プロジェクトやチームへの貢献度など組織貢献の要素もこのシートで評価することになる。スキルの部分は、縦にレベルが上がるだけでなく、斜めにも上げられるように少し幅をもたせた運用ができるようになっている。

無期雇用の派遣社員については、評価にかかる時間や回数が多くなるし、定性的な評価の比率も高くなる。派遣先は異なっても同じチームに属することがあり、そこで横の繋がりを固めたり、新しい企画をしたり、困っている人のフォローをしたりするリーダーとしての役割を評価することもある。評価がランクアップするような場合は、昇給を検討することになる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

例えば開発の仕事をするエンジニアなど、派遣先の社員で同じような仕事をしている人はいるが、細かい役割が全て一緒というわけでもないため、派遣先の職場で働いている社員の賃金を聞き出すことはなかなか難しいが、紹介予定派遣など直接雇用になる可能性のある求人については、労働条件をきちんと把握している。派遣社員の賃金は、相場などを勘案して職務ごとの標準的な水準が決まっているので、派遣先での職務の質と量などを踏まえた派遣先との交渉によって決まっていくことになる。

福利厚生施設の利用についての派遣先の配慮は以前から行われており、あまり支障なく利用させてもらえるケースがほとんどだ。

エンジニアなので、派遣先の新しい技術に関する勉強会などは、派遣先の社員と一緒に派遣社員も参加させてもらうことはある。専門分野の技術研修は、派遣元が行う整理になる。

7 派遣社員の雇用安定措置

会社として継続稼働管理を行っており、雇用安定措置の対象になるような派遣社員がどのくらいにいるかは、把握している。現在の検討状況では、派遣先への直接雇用が多くなると考えているが、当社での無期雇用化を社内で議論しており、今までよりは積極的に対応していくことが必要ではないかという議論もある。直近の技術者の人手不足は厳しく、ここ5年くらいは技術者が足りない状況は継続すると思われるので、派遣社員を確保していく観点も必要だ。ただ、IT分野では、各社の独自開発ではなくクラウドといった形で、技術者が少なくても対応できるような流れもある。また、労働力需給の大きな変動によって需要が減少し、派遣の待機が経営を揺るがすようになってはいけいないので、そうならないよう慎重に対応していく必要がある。リーマンショック級の景気の後退が起こったとき、どのくらい求人が減少するのかを調べ、それでも経営が耐えられるような構造を維持するよう、シミュレーションを行いながら検討しているところだ。

登録型の派遣社員の中には、無期雇用化を希望しない方もいるが、派遣先での無期雇用を希望する人が多いのではないかと。システム開発では、その仕事が終わると開発要員は不要になり直接雇用化に繋がらない職場もあるが、当社の派遣先には、SI(システムインテグレーション)専門の会社もあるので、そのような会社への直接雇用化は考えられると思う。

C 社

1 キャリア形成支援への対応状況

今回の法改正では、比較的キャリアの浅い派遣社員を対象にキャリア形成支援を行うよう求めており、当社でもOAトレーニングコース（初級～上級）やビジネスマナー研修等を用意した。

派遣社員の平均年齢が高くなり、経験年数も20年近くとなっており、実際に働いている多くの人の技能・知識がかなり高いレベルに到達している中で、派遣元がどのように高度な教育研修を提供していくかが課題である。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

派遣社員自身の要望を第一に考えており、どんな地域で、どんな仕事で、幾らくらいで、何時間働きたいかがスタートになる。本人の希望を全て実現できるわけではないが、本人の希望に加えて適性、経歴などをみながらマッチングしていく。一方で、今までと違うキャリアにチャレンジしたいという方もいるので、当社が持っている求人の中で適合するものを探していく。今は人手不足なので、派遣社員の希望が通り易い状況にある。

また、マッチングの場面ではかなりシステム化が進んでいるので、求人側の要望に対して、派遣社員側の希望を入力していくと、条件に適合する登録者のリストが出力される。それを見ながら、コーディネーターが個々の方に当たっていくことになる。

当社はマッチングのマニュアルを整備しており、これらの基本的な考え方はその中に整理してある。

マッチングを通じてキャリアアップしていく例としては、第二新卒やそれに近いような人達を無期雇用で雇い入れ、派遣していく仕組みが当社にはある。ほとんどが女性で、もともとは専門学校でトリマーの勉強をしてきた、パティシエになりたいといった方で、現在は事務職への転職を希望している人だ。たとえば、24～25歳で、事務経験ゼロの人が事務職に転職しようとする、なかなか受け皿はない。そういう方達を当社に雇い入れ、事業の趣旨を理解し未経験者を受け入れてくれる派遣先にマッチングする。長期的な視点に立って成長させていくので、最初は補助的な仕事から入り、徐々に仕事を任せてもらう。そのうちの一部は、その派遣先に転職していつている。採用が見込めれば、紹介予定派遣に切り替える場合もあるし、職業紹介でそのまま就職する場合もある。直接雇用化の場合の手続きは、あらかじめ派遣先と合意しており、派遣契約の中に書き込まれている。この事業は元々東京でスタートしたが、現在では全国の主要都市に拡大している。

一方で、全般的に派遣社員の年齢が上がっており、平均年齢は39歳くらいになっているので、全くの未経験者は少なくなっている。ある程度キャリアを積んだ人が、急に大きく変化す

ることではないので、元々持っている能力を活かしながら働いていくことになる。したがって、一般事務から経理事務に移ってキャリアをアップさせていくといったイメージになる。

当社グループは、各社がそれぞれ異なった職域をターゲットにしており、そのため教育研修などを共同で実施することはない。

派遣先のニーズと派遣社員のニーズのミスマッチは一定数存在している。その原因の多くは求人受注時のヒアリングが不十分であることだ。例えば、パソコンの能力はどこまで必要かとか、実はコミュニケーション力が必要だといった細かいところが聞けていなかった。受注カードを使ってヒアリングしていたが、内容が粗かった。これをかなり詳細に書くよう内容を変更した。これにより、顧客が何を当社に期待しているかを正確に把握できるようになった。この内容がはっきりしてくると派遣社員に正確に伝えられるようになり、本人に合うどうかの判断も的確にできるようになった。また派遣先へのヒアリングを営業担当者だけではなく実際に人選を担当する者がおこなうといったことも、ミスマッチ解消のための取り組みのひとつだ。

入職して1~2週間たった段階でのフォローアップも実施しており、当初の話と違っていれば対応する。ミスマッチ解消のパターンは、派遣先に変えてもらうか、派遣社員に頑張ってもらうか、派遣先を変えるかの3つしかないが、これらの選択肢の中で話し合いをして双方がしっかりと納得することが大切なことになる。どちらかに我慢させ過ぎてしまうと、大きな問題に繋がるので、そうならないよう早期発見、早期対処を心がけている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

従来当社で行っていた教育研修は、全てそのまま残してあり、従前通り受講できる。改正法により必要になった教育研修は、全て一から作り直した。

入職時の教育研修で新たに作成したものは、働くためのルールやビジネスマナーなどを内容とする初めて当社で働く人向けの研修である。派遣が開始するときには当社の営業が同行し、対面で行うことにしている。原則、就労時間内に実施する。

さらに段階的かつ体系的な教育研修をeラーニングで自社開発した。当社のマイページにアクセスし、付与されたIDとパスワードでサイトに入って学習できる。当社の事業の柱に沿って、事務系、技術系、製造系、医療系に分けて構成する予定である。事務系では、OA系の研修が多い。技術系は品質管理、製造系は機械操作などそれぞれの事業ごとに合わせた内容になっている。

教育研修は、1年目は初歩的なもの、2年目は中級コース、3年目は上級コースとレベルアップしていく。受講する派遣社員の能力や経験は様々であるため、段階的・体系的にコース設定しているものの、受講者が自由に受講できる仕組みとしている。その他、教育訓練計画で定めた研修とは別に受講したい場合には、従来から用意している無償の研修があるので、本人の希望によって無給で受講することは可能である。

OJTについては、内部で検討は行ったが、予め研修計画を作成し、それに基づいて研修が行われたことを確認できるかとなると、派遣先毎に運用が異なるため、今のところ導入が難しい

と考えている。ただ、一部のコールセンターでは、入職時に研修期間を設けて実際の顧客対応を行う前にしっかりした研修を行っているので、このような派遣先の協力をいただけないか、検討したいと考えている。

派遣社員の資格取得については、無期雇用の方になるが、当社の指定した資格を取得すれば手当を支給するほか、学習のための教材費の補助などの支援を行っている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングの実施については、当社のマイページでの申込みまたは、連絡先を記載した小さなカードを作成して配付することで周知している。さらに、当社の各拠点の派遣元責任者にキャリアコンサルティングの研修資料を配付しており、ある程度は現場で完結できるような体制にしている。

もっと深いキャリアコンサルティングを受けたいという方もいるので、本社に「キャリアアドバイザーセンター」を設置し、専門的なキャリアコンサルティングが受けられるようにしている。キャリアコンサルティングは、現在社員の有資格者が担当しているが、今後需要がもっと増えてくれば、外部の専門家に委嘱することも検討している。

内勤社員がキャリアコンサルタントの資格を取得した場合には、報奨金を支給することとしている。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇の見直しは、地域・職種等による市場動向と登録型派遣社員は派遣先からの評価が基本になり、契約更新時や仕事の内容が変わったときに行われることが多い。その職場で派遣社員が経験を積んでくると、派遣先の要求水準も徐々に高くなり、仕事の幅も広がっていくことがある。その結果として実際にこれまでより多くの仕事、難易度の高い仕事を行っている場合にはそれに見合った時給を払えるよう派遣先と交渉する。

技術系のエンジニアなど常用型派遣社員の処遇は、1年ごとのスキルの成長で決まる。技術系のエンジニアは、無期雇用の派遣社員が大半である。無期雇用になるには全国転勤を了承する必要があり、これが難しい方が有期雇用の社員になる。半年等に、当社と派遣先と派遣社員とが協力して目標設定をする。今期はこれをここまでやろうといった目標を立て、それを四半期ごとに振り返りをする。そこである程度目標をクリアしていれば、次の目標を立てる。就業当初は、開発の補助を行っていたが、解析に回り、部分設計をやって、基本設計をやり、最後は構想設計へと上がっていく過程でスキルアップし、処遇も変化していく。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣の賃金は、地域相場と仕事相場を勘案して派遣先と交渉して決めている。一般的に、派遣社員に行わせる仕事は、正社員はメイン業務としては行っていないことが多く、同一業務ではない。さらに、同種であるといっても、判断業務が入っているといった要素があり、判断が

難しい。パートタイマーなどの有期雇用の社員と比べると、派遣社員の方が、時給が高いことが多い。派遣料金全体でみると、派遣社員の方が3倍くらいになる場合もある。それでも派遣を利用するのは、直接雇用に伴う手間を避けられることもあるが、やはり繁閑対応における派遣のメリットが大きいのではないかと。トータルの変動費で計算すると派遣が有利になるのだと思う。

福利厚生施設の利用に関しては、ほぼ均衡待遇をさせていただいている。食堂などを派遣社員には利用させないといった派遣先はほとんどない。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置の対象となる派遣社員がどのくらいの数になるかは、大まかなシミュレーションを実施している。今後の対応方針としては、「派遣先での直接雇用の依頼」か「新たな派遣先の提供」が中心になると想定している。

当社で取り組んでいる事務系の無期雇用の派遣は、元々派遣先への就業支援であり、事務系スキルのない方を教育してスキルを身につけ、派遣先に就職していけるようにするという卒業モデルだ。このため、当社で長期間、高齢になるまで勤務することは想定していない。また、製造系は、出入りが激しいので、長期勤続する方は少ないのが現実だ。医療系については、転職する人が多いので、無期雇用で長く勤めていただくことを歓迎している。一方、技術系では今でも無期雇用者が多い。

したがって、事務系をどうするかが問題となる。労働契約法の施行から3年が経過し、そろそろ産育休取得で事実上の5年ルールが適用になる方が出始める状況になっている。ご本人の希望を前提として顧客の評判が良い方や当社で長く貢献していただきたい方もいるので、派遣社員として無期雇用化する仕組みも準備しているが、労働契約法と雇用安定措置の両方を睨みながら今後慎重に制度設計していきたい。

派遣社員は、必ずしも皆が直接雇用化を希望するわけではなく、有期雇用の派遣社員として働くことを選択する方も少なからずいる。当社の都合を強制することはできないので、本人のご希望を良くお聞きし、対応していきたい。

D 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社の場合、改正労働者派遣法の関係で見直し対象となる派遣社員の人数が多いので、全国的に同一のことができるようにするための準備に時間がかかってしまった。きちんとシステム化していかないと、長い目で見たときにコストがかかってしまい利益圧迫が大きい。一日も早く提供したいと思っていたが、スタートまでに時間を要した。

今回のシステム変更には6か月以上の時間が必要だった。全てに給与や手当が絡んでいることから、影響が及ぶ範囲が極めて広範となり、対応を複雑にした。何万人もの給与計算を一からやり直すようなものであり、その他の各種証明書の発行業務も膨大な量となるため、全体のコストを考えると最初の段階であらゆる面に気を配っていく必要があった。

キャリア形成支援については、派遣社員の中にはキャリアアップを考えていない人も多いので、これらの人を含めて全ての人に自身のキャリアを考えてもらえるようにするため、どのような支援を行ったらよいかという点に配慮した。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

キャリア形成支援を念頭に置いたマッチングについては、従来から当社のマニュアルに記載されており、今回の法改正を踏まえて特段の変更は必要なかった。登録の際に、様々な希望条件を聞いているが、現在の条件だけでなく、将来を見据えたときにどのように考えるかも聞いて、仕事の紹介をしている。個々の派遣社員によって、自身のキャリアを普段からよく考えている人もいるが、全く考えていない人もいる。将来は関係なく、今の状況を踏まえた仕事を求める人には、本人の意志を尊重しながら仕事の内容を検討して、アドバイスを行うことになる。この仕事を続けること、また新たな仕事を経験することで、どんな可能性が広がるのかを伝えた上で、紹介するよう心がけている。

仕事の幅を広げたり、仕事の専門性を上げることを意識したマッチングの事例としては、テレマーケティングの仕事がある。未経験者を育成する体制が整っており、初めての方でもスムーズに入っていけるし、リーダー格になっていくルートも見えやすくなっている。一般的にテレマーケティングの仕事を経験してきた方は少ないので、この仕事にあまり良くないイメージを抱く人もいると思う。どんな仕事内容なのか、こうした教育研修が整っているとかが、ここで培った対応力は他の仕事でも生かせるといった話をする。仕事のレベルはかなり高く、全くの新人が直ちに仕事がこなせるといったものではないので、初期の研修は充実している。

クレーム対応は会社の重要な砦の部分なので、全てを外注することはない。中核部分を自社の社員が行い、商品案内など苦情処理の手前の段階に、外注や派遣など外部の人材を使うことが多い。

テレマーケティング業務のキャリアのルートとしては、まずオペレーターとして仕事をする
が、次第に件数がこなせるようになり、その後派遣先と本人の意向が合致すれば、チームリー
ダー的な役割を任せてみようということになる。コールセンター業務は、業務委託で受託する
ケースもあるので、養ってきた力を生かして、請負の現場でリーダーとして頑張ってみないか
と勧めることもある。リーダー格の力をもった方は、派遣や請負を問わず、幅広い職場で求め
られる人材なので、活用の範囲が広がる。仕事の格が上がっていくと処遇も向上することにな
る。時給が幾ら上がるかはケースバイケースだが、時給のレベル感は相当違ってくるのではな
いか。

一般事務に精通している方は、コミュニケーション能力が高い人が多いので、テレマーケテ
ィングの仕事にうまく適合できたり、伝票の処理が的確で早い人は、他の経理とか貿易などの
専門事務でも能力を発揮することができることもあるので、そのような形でキャリアアップを
図っていく事例はよくある。本人の希望と適性を見ながら、これらの業務を少し勉強してみま
すかと話をする。

派遣先と派遣社員のニーズのミスマッチについては、両者のニーズの違いに、今後、十分に
目を向けて分析していかなければならないと考えている。

派遣先のニーズはある程度ははっきりしているが、派遣社員の仕事へのニーズは個々の人によ
って違っており、皆が将来を見据えたキャリア形成を考えているわけではない。先々を見据え
て、明確なキャリア意識をもっている人は、全体の1~2割。特にキャリアアップは望まず、こ
れ以上通勤時間は長くならず、家庭とうまく両立しながら仕事をしていきたい人もいるので、
このような方にも、その方にあったキャリア形成をサポートできるようなプログラムを検討して
いる。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

改正労働者派遣法に沿った教育訓練計画は、派遣社員が自分のキャリアを考えながら、ある
一定の周期に沿って教育研修を受講できるよう、コミュニケーション力などの「ビジネススキ
ル」、OAなどの「テクニカルスキル」、「キャリアを考える」の3つのカテゴリで構成した。

労働契約を締結した派遣社員には、会社からあなたは教育研修の対象者なので研修を受講す
るよう案内を行う。研修方法は、有給で、自社が開発した内容をeラーニングで提供する。付
与されたID、パスワードを使って、派遣社員ごとに受講する。

入職時研修の内容は、派遣労働の基礎知識やビジネスマナーなど基本的な部分を中心になる
が、今後はキャリアを育てていくことの大事さを知ってもらうような内容も付け加えていき
たい。

その後の段階的かつ体系的な教育研修は、1年目、2年目、3年目と経るごとに内容がランク
アップするようになっており、3年目になるとリーダーとしての能力や後輩を教えるスキルを
養うような研修も入れ込んでおり、3年間を教育研修の流れの単位として整理している。「キ
ャリアを考える」カテゴリでは、最初はキャリアに興味を持つところから始まり、自己理解を

深め、スキルの棚卸をしてもらう。2年目以降には自分の将来のキャリアを実際にアウトプットしてみることも行う。

その他、教育訓練計画で定めた研修とは別に当社で従来から利用いただける無償の教育研修も多数用意しており、これらの研修も利用できるようにしている。

指定された教育研修を実施すれば、コンピューター上に実績が残り、研修時間が足りない人には研修の受講を促すことになる。研修時間の賃金は、就労賃金の単価で支払っている。交通費については、eラーニングなので基本的に発生しないが、会社に出向いてもらうようなケースでは支払うことになる。

無期雇用の派遣社員はごく少数だが存在している。第2新卒で採用し、長期雇用を前提に仕事をしてもらうようなケースだ。これらの方にはテレワークの仕事をしてもらっているので、1か月程度の長期の導入研修を設定している。

教育研修などの経費については、自社の利益からの持ち出しになっている。今後は、業務への貢献をしっかりと説明し、派遣料金に反映できるように努力していきたい。社内的には、これらの教育研修投資が全体として回収できるよう改善に努めていきたい。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

以前から当社が実施してきたキャリアコンサルティングは、法改正の要件を満たしていると考えているので、その体制を踏襲している。ホームページのマイページからメールで申し込むと、本人の希望により、対面のキャリアコンサルティングかメールによるキャリアコンサルティングが受けられるようになっている。

キャリアコンサルティングの実施は外部に委託しており、キャリアコンサルティングの国家資格をもった専門家が対応するようになっている。拠点での対応は、派遣元責任者等の社員が行っている。

制度の周知については、ホームページのほか、派遣社員全員に配信するメール等にも記載している。

5 派遣社員の処遇の見直し

本社として各拠点に対しては、毎年処遇の見直しを期初に通達している。現場では、適宜職務内容を把握して、必要などころで見直しをすることになる。加えて、間接部門から、一定期間時給が上がっていない人の情報をリストアップし、どのような状況か確認するよう現場に促している。

当社では、一般事務、経理事務、営業事務など各職種に関する時給のレベル感を示すような資料を作成している。キャリアラダーというほどははっきりしたものではなく、もう少し漠然としたものだ。それほど細かな設定にはなっておらず、派遣先で行うことになる職務の内容について、例えば初級であればこういう仕事、中級だとこういう仕事という記述に時給がリンクしているイメージ。これについては今後見直しの検討をすることになっている。

営業による定期的なフォローアップでは、任された職務のレベルが上がっていないか、幅が広がっていないかといった点に重点を置いてヒアリングをするようにしている。定期的に確認する中で、派遣社員の力が伸びてくると、これもできますよと派遣先に働きかけることもある。仕事の量の増減を料金に反映させる場合は、派遣先・派遣社員と十分な調整が必要である。増加により他の業務に波及している場合や、本人が創意工夫して、業務量増を規定の時間内に納めているなど、総合的に勘案して見直すことになる。こうなったら時給がアップすると厳密に決められているわけではないので、派遣先とよく相談しながら決めていくことになる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先の同種の業務に従事する労働者の状況について、派遣先に答えていただける範囲で質問し、把握している。派遣社員に切り出す業務は、派遣先の正社員の補助的な業務になるケースも多く、全く同じことをしている人はいない。例えば、産休代替などで派遣される場合であっても、前任者の業務だけでなく他のメンバーの業務も総合的に見直し、経験がないと理解しづらい業務は、派遣先の社員に振り分けに行くことが多い。

派遣先の情報を提供してもらえる場合は、当社のもっている価格表と比べながら交渉することになる。当社で受けた仕事について、派遣料金を派遣先に伝える際に、この仕事は過去にアルバイトやパートタイマーでやっていたと聞けば、採用時の支払い額等を質問することになる。

派遣を依頼いただく理由を伺うと、直接雇用は、教育の時間がかかることや、経験者を採れないといった理由が多いが、なかでも良く耳にするのはスキルジャッジができないこと。OAを使う仕事の場合は、自己申告のみでスキルチェックができないため、実態と相違するケースがあるようだ。採用後にわかった場合、ジョブローテーションでの解決も難しい場合があるとお聞きしている。そのような前提で考えると、派遣の価格については、ある程度納得いただけているものと思う。

今回の法改正で派遣先の配慮義務が規定されたこともあり、派遣先の実施している教育研修を受講してもいいと、営業を通じて申し出ただけのこともある。OAなどの実務面の研修はよく声をかけてもらっている。

福利厚生施設の利用は、医務室、更衣室、食堂の利用などは認めてもらえることは多いと思う。

7 派遣社員の雇用安定措置

派遣期間が終了した方には今後の希望を確認し、仕事紹介に努めている。全社での人数等も毎月把握している。義務とか努力義務とかでなく、長年当社で仕事をしていただいた方の契約が終わりになるのであれば、普通の会話として直接雇用で採用を検討されないかと派遣先に話すことはある。

まず、派遣社員本人から、今後どういう方向で仕事をしていきたいかをヒアリングし、それに合わせて幅を広げて対応していく。派遣社員の希望では、派遣先で直接雇用になってもいい

と思う人もいるが、新たな派遣先を見つけて欲しい人も多いと思う。直接雇用になると派遣社員として今まで求めてきたものと違った働き方を求められることもあり、簡単ではない。派遣先で評価の高かった方であれば、同一の会社の中で、組織単位を変えご紹介することもある。例えば1年以上勤務された方で業務が終了となる場合、雇用安定措置のどれを当てはめるかという発想ではなく、この方にとって、安定して継続的に仕事をしてもらうために私たちに何ができるかを相談する。

派遣元での無期雇用化については、今後社内で検討していくこととしており、議論を重ねているところである。現在、3年の期間制限にどう対応するかということ優先してプログラム開発などに取り組んでおり、これに目処が立った後に、具体的な対応方針を決めていくことになると思う。

E 社

1 キャリア形成支援の実施についての基本的考え方

キャリア形成は個人が自発的・自創的に行うものであると考えている。ビジネスマナーのような汎用性の高い一般的なスキルを、多数の方に勉強してもらうことは、振り返りという意味でも意義があることと思うが、キャリア形成はあくまでも個人と向き合って、それぞれの自立的なキャリアを支援していくことが重要になる。したがって、キャリアコンサルティングと、教育支援、つけた知識を実践するための就労支援が三位一体になることで、スパイラルのようにキャリア形成が実現できると考えている。

当社に来られる方が派遣という働き方を選ぶ理由は、大きく分けると二つある。家庭や育児、介護、趣味など何かと両立しながら働きたいと考えている方と、プロフェッショナルとして個人の専門性を活かし自立した働き方をしたい方。前者に対しては主にライフ支援、後者に対しては主にキャリア支援とそれぞれに対して必要な支援も異なるため、多様性に応じた支援の形を用意することが重要だと考えている。また、個人の志向は、様々な環境に応じて変わることも想定し、選択の機会を設け、適時個人のキャリアに対する考え方、意向を確認していく仕組みが必要になる。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

マッチングに当たっては、顧客である派遣先が派遣社員にどのような活躍を期待しているかを、理解するようにしている。補助的な役割を期待しているのか、ある程度基幹的な仕事への期待を持っているのか、派遣先での期待によって大きく違う。例えば本人のスキルとやる気に応じて新たな仕事や役割を与えていきたいという派遣先であれば、与えられたチャンスはどんどん掴んでいきたい、というような働き方や仕事へのスタンスを持っている人が望ましいと考える。向上心が強く新たなチャンスを掴みたいというスタンスの人を派遣しても、派遣先での業務には拮据がなく、新たなチャンスが与えられにくい環境であれば、その場に派遣された派遣社員のやる気を削いでしまうことになり、結果的に派遣社員が希望するキャリアと派遣先のニーズに対してミスマッチが生じることになりかねない。派遣社員自身の働き方や仕事へのスタンス、考え方と、派遣先がその人にどのように活躍してもらいたいかを把握して送り出すことが重要になる。派遣先と派遣社員の条件を合わせるだけでなく、どのようにマッチングをすれば、派遣社員一人ひとりが生き生きと活躍できるのか、派遣先への貢献を最大化できるのか、そういった点を勘案しながらマッチングを行うよう心がけている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

より多くの人に教育研修の機会を提供することによって、キャリアの階段を上がる方がこれまで以上に増えてくるのであれば、それは意義のあることと前向きに受け止めている。

入職時の教育研修は、マイページに入って e-ラーニングで実施することになっている。内容は、これまで登録時に行っていたものも含め、情報セキュリティ、ビジネスマナーなどで構成している。

段階的かつ体系的な教育研修は、OA スキル、ビジネスマナー、キャリアに関することなどでの派遣先でも活用できる汎用性の高い内容を、1年目、2年目、3年目の年次ごとにレベルに分けて構成。e-ラーニングのコンテンツは、1本1時間程度の内容を何本か受講することで8時間を満たすようにしている。今後キャリアコンサルティングの実施などを通じて派遣社員のニーズを吸い上げ、内容を充実させていく予定である。

これらの教育研修については、派遣先での教育研修の受講実績を調べていくうちに、OJT の活用も可能ではないかという結論になった。派遣先の労働時間の中で実施することを個別に了解をいただき運用している。手続きや運用は簡単ではないが、派遣先の人を活かす環境を尊重することにも繋がると評価している。

教育研修投資の回収については、別途教育費用として請求するのか、請求の中に含めた形で請求料金を見直していくのかは、今後検討していくべきものと考えている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングは、各拠点において、支店長や5年以上の経験ある社員が対応するようにしている。キャリアコンサルティングの専任担当が配置されている拠点では、原則その者が対応する。本社からは、拠点のキャリアコンサルティングの研修など支援全般を行っている。

キャリアコンサルタントの国家資格の取得支援については、これまでは選抜方式だったが、e-ラーニングの受講も可能にするなど、全員が資格を目指せるよう支援を行っている。

5 派遣社員の処遇の見直し

業界的には3月に一斉に料金の改定を申し入れることが多かったが、数年前より派遣先へは随時改定を申し入れている。派遣社員が期待されている以上のスキルを身につけたとか、期待される以上のアウトプットが出せるようになったというようなタイミングを捉えて派遣先へ随時アプローチしていくようにしている。同じ派遣先で処遇を上げてもらうこともあれば、他の派遣先に移ったことで処遇が改善するケースもある。派遣社員のキャリアが活かされることを第一に、思い切って派遣先を変えるという選択肢も提示し、就労支援を強化している。

派遣社員の評価については、いろいろな考え方があるとは思うが、当社ではシンプルで継続できる方法で実施している。その方法でキャリアコンサルタントが中心となり、定期的にシステムに記録していく。人的運用とITを使って継続させていくことで精度が上がっていくと考えている。評価ツールの1つとして、キャリアラダーを作成している。職種ごとレベルごとに整理したスキルセットで、時給がリンクしている。当社は、請負の現場も抱えているので、そ

ここでリーダーなど管理的役割を担うような人については、それを別枠で評価できる仕組みにしている。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先で同種の業務に従事する労働者の待遇に関しては、紹介予定派遣の場合は細かく聞くようになっているが、一般的には、派遣先から詳細な情報を取ることは難しい。同種の仕事をする労働者の賃金情報については、有期雇用の求人情報などをモニターすることによって把握が可能である。

福利厚生施設の利用については、食堂やロッカーなど使わせてもらっているケースが多い。一方で、食堂やロッカーなどを設けている会社はいわゆる大企業になるので、そうでない規模の派遣先に行く派遣社員も平等に利用できるよう、福利厚生については、派遣元の責任で提供するようにしている。当社は、福利厚生専門の子会社を持っており、正社員と同様のメニューの中から、旅行、学び、マネー、健康などのメニューから個人が必要な福利厚生を選んで利用することができる。

派遣先の教育研修については、しっかりした研修を派遣社員にも実施してくれている派遣先があることが分かった。金融関係やコールセンター業務などでは、かなり充実した研修を実施してくれている。

通勤手当の支給は、個別の状況による。公共交通機関の料金が高く、人が集まりにくいような場合には、派遣先にも交渉し、交通費を支給することがある。賞与も、インセンティブ的に支給するケースがある。慶弔休暇は、有給休暇として取得されている。

7 派遣社員の雇用安定措置

3年以上同一組織単位で働くような派遣社員は、それほど多くないと思われるので、新たな派遣先の提供をベースに対応していくことになる。派遣先への直接雇用の依頼については、紹介予定派遣の仕組みを使って、希望する方には、派遣先への働きかけを行っていくことになる。

派遣社員自身の希望状況を見ると、3年以上同じところで働きたいとする人は思ったより少なかった。新たな派遣先を提供していくことで派遣社員のニーズには相当程度応えていくことは可能と考えている。

当社では、従来から派遣社員を契約社員や正社員として採用していくスキームを用意しているが、派遣社員を派遣社員として無期雇用化することについては、諸般の情勢を見極めながら今後検討していくこととしたい。

F 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社が派遣で取り扱う職種は多岐に渡っており、それぞれの職種において体系的かつ段階的な教育研修ができることを第一に考えている。キャリア形成に資する教育研修の構築に当たっては、当社が従来から提供している e-ラーニングのコンテンツを利用することとしたが、パソコンがない等の e-ラーニング研修を受けられない環境の方もいるため、その他の受講対応も含めて検討しなければならなかった。

当社の場合、職種が多様であるだけでなく、対象となる派遣社員の数も極めて多いことから、教育研修を円滑に実施するためのシステム構築が不可欠である。教育研修システムと給与システム、そして基幹システムをリンクさせた統一的システムを構築するのは、極めて複雑な仕様になるため、現時点でも検討・準備段階である。システム改修が完成するまでは、暫定的な方法として、スタッフへの e-ラーニングの案内、研修修了の確認、給与に反映するといった作業を、一部人海戦術により手作業で行っているのが現状である。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

従来からスタッフのキャリア形成を念頭に置きながらマッチングを行うよう心がけており、その姿勢はこれまでと変わっていない。

最初の派遣登録において、2時間程度の時間をかけ、事前にマイページで自己申告された本人の希望条件、経験、スキル、資格等の情報に基づくインタビューとスキルチェックを行う。スキルチェックは、自社開発の独自システムを開発しており、例えば事務職であれば、入力スピードやワード、エクセルの技能が測定できるようになっている。測定結果は、本人にフィードバックし、不足しているスキルや今後伸ばしていくスキルを個別にアドバイスしながら、スキルアップのお手伝いをしていく。

就業が始まると、1か月に1度は営業が連絡を取り、派遣社員のフォローアップを行う。これらの過程で得た、仕事の希望、経験、スキル、資格などの情報は基幹システムで管理しており、情報が追加、蓄積されていく。将来的なキャリア形成という観点からは、キャリアコンサルティングの内容も配慮しマッチングに活用される。

また当社では、年に1回顧客満足度調査を実施しており、派遣先に対するアンケートで、派遣社員の働きぶりを調査している。また、稼働している派遣社員に対するアンケートも年に1回実施しており、仕事の満足度や営業担当のフォローに対する満足度、今後の働き方の指向性を調査する。

派遣社員の希望を派遣先が評価し、派遣元も支援しながらキャリアアップしていった事例としては、次のようなものがある。

貿易事務の仕事に派遣されていたスタッフが、通関士の資格取得を目指していたため、営業担当が派遣先と交渉した結果、派遣先の教育研修を受講させてもらうことになった。さらに、派遣先も本人のやる気を評価し、資格取得のための通信講座の費用や貿易検定C級の資格試験の費用を負担してくれることになった。派遣先も今後の事業展開を考えて、社内に通関士の資格を持った人材がほしいと考えていたようだ。約1年後、そのスタッフは派遣先に正社員として直接雇用されることになった。

当社では、社内管理システムで大枠段階でのマッチングが自動的に判別できるようになっている。派遣社員の希望条件や経験・スキルを入力する際、例えばTOEICは何点か、エクセルがどれくらいできるか、人柄はどうかなどポイントとなる項目をキーワードで登録しておくことにしている。このキーワードと派遣先の求める人物像が合致すると結果が出力される仕組みになっている。この結果をもとにコーディネーターが個別にデータを確認しながら最終調整をしてマッチングさせる。

派遣先に就業した後は、1週間、1か月、契約更改時、契約終了時などのタイミングで本人の状況を聞き取りし、フォローするようにしている。仮にミスマッチが生じてしまった場合はその理由を派遣管理システムに入力し、分析し活用することで、今後のミスマッチを減らすよう心がけている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

派遣が初めてという方に対する入職時の研修は、当社で従来提供しているeラーニングで行う。マイページからIDとパスワードでログインし、パソコン、タブレット、スマホで視聴が可能となっている。研修内容は、守秘義務、情報セキュリティ、就業時の心得等で構成されている。ナレーションに沿って進めていき、最後に理解度テストを行う。標準の入職時研修時間は30分で設定している。研修の進捗や修了の記録は、システムで確認できるようになっている。Web環境がなくeラーニングでの受講が難しい場合は、研修テキストを手渡す方法で実施している。就労初日に担当者から派遣社員にテキストを渡し、当日30分で受講していただき、修了を担当者が確認している。入職時の研修は、労働契約締結後に行うことになる。

長期の稼働者については、段階的かつ体系的な教育研修を設定しており、当社で従来スタッフへ提供していたeラーニングのプログラムの中から必要なものを選択し、初級、中級、上級にレベル分けして設定している。研修コースは、レベルごとに各10コース程度を指定しており、お勧めコースのような形で、派遣社員が希望に応じて選べるように設定してある。レベル分けは絶対的なものではなく、個々の派遣社員の状況とニーズに応じて、1年目の方でも中級、上級コースの中から選ぶことができるような運用を考えている。研修内容は、OAや英語などのテクニカルスキルに関するコースと、コミュニケーションや時間管理といったヒューマンスキルやビジネススキルに関するコースが中心になるが、初級段階のキャリアに関するコースやレベルが上がっていくとリーダーシップに関するコースも用意している。

教育研修の案内は、該当者に書類で案内しており、今後はマイページからも見られるようにしていったり、就業条件明示書に書き込んだりする予定である。

派遣先の協力を得たOJTの研修体系への組み込みについては、派遣先の反応を見ながら実施の可能性について検討を進めていきたい。派遣先の配慮義務の効果については、派遣先として何かやらなくてはならないのか、派遣元の教育研修はどうなっているのかといった問合せが増えてきており、派遣先の意識は変わってきているようにも感じる。その他の教育研修については、外部の提携スクールでの講習、TOEIC受験、マイクロソフトのMOS検定が優待料金で受けられるよう支援している。

無期雇用の派遣社員は、専門職を中心に若干名いる。これらの方に対しては、キャリア形成に力点を置いた別メニューの教育研修を実施することとしている。無期雇用に切り替わったばかりの方なので、まず、自分のキャリアを考えてみましょうというところからスタートする。これに加えて、スキルに関する実務的な研修を行う。これらの研修は、対面とeラーニングを組み合わせる予定である。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

当社には従来からキャリアコンサルティングの仕組みがあり、全国主要都市で有資格者が中心になって相談に当たっていたが、資格を持っていない営業拠点のメンバーを教育し相談ができるような組織体制も作った。キャリアコンサルティングへの流れとしては、営業拠点における相談から専門的なキャリアコンサルティングに移行する場合とHPからエントリーして、直接専門的なキャリアコンサルティングを受ける場合とがある。専門的なキャリアコンサルティングは、東名阪と仙台、広島、福岡などの主要都市にいる有資格の内勤社員が担当する。この社員は、キャリアコンサルティングだけを行っているのではなく、通常業務を行いながら、必要に応じてキャリアコンサルティングを担当することになる。なお、主要都市のキャリアコンサルティングに来社できない方のために、今年から本社において、電話によるキャリアコンサルティングも実施するようになった。

キャリアコンサルティングの周知については、ホームページのほか、支店担当者からの案内、メールによる勧奨も行っている。

当社にはトレーナー資格を持っている社員がおり、1回20名を単位としてキャリアコンサルタントを養成してきた。キャリアコンサルタント資格は、実務に役立つ資格であり、資格を取りたいという社員も多いので、会社として長期的に増やしていく方針であり、今後は国家資格としてのキャリアコンサルタント資格を取得するための支援も行っていく予定である。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇は、原則として年1回、定期的に見直しをすることとしている。基本的には、派遣契約が変わって派遣料金がアップすれば派遣社員に還元することになるが、本人の業務量増やスキル向上が時間給の判断基準なので、派遣料金がアップしなくても処遇を改善すること

もある。定期的なフォローアップを実施し、業務の処理スピード向上、また仕事の量が相当増えている場合などは、賃金を上げることもある。スキルや仕事量に変化している場合は、それを根拠に、派遣先と交渉もしている。派遣社員を評価するための基準となるものとしてジョブディスクリプションのような資料を派遣先に提示することはある。職種ごとに何ができるという職務をレベルごとに記述し、それに時給をリンクさせたものだ。派遣社員の評価に使用するというよりも、派遣先との派遣料金の交渉において時給の目安となる資料の位置付けであり、例えば、昇給するために派遣料金を値上げする交渉を行う必要があり、本人のスキルアップの状況を具体的に説明する場合などの根拠資料として使っている。

派遣社員の就業についての評価は、派遣先から当社のアンケート用紙に回答をいただき（営業がヒアリングすることもある。）、派遣社員本人からのアンケート内容（就業についての自己申告のほか、将来の希望等を含む。）と合わせて、総合的に判断して行っている。派遣先からのアンケートの内容は、テクニカルスキルとヒューマンスキルの面からみた評価について回答していただく。これらの評価は、就業がスタートして2か月目など、営業がフォローアップを行うタイミングで行うことになる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣社員の賃金は、通常は、派遣先の職務を聞き取り、会社の基準に当てはめたときに幾らになるかを派遣先に提示し、個々の特性などを勘案しながら交渉して決まることになる。

派遣先での福利厚生施設の利用については、法改正の以前から派遣先との交渉項目に入れ、働きかけを行ってきているので、ほとんど問題はない。

派遣先の教育研修についても、業務に関わる研修は受講させてもらっており、場合によっては、社員向けに実施している英会話の研修なども無料で受講させてもらえることがある。

7 派遣社員の雇用安定措置

当社では、派遣期間の管理を社内管理システムで行っているので、長期勤続者の動向や傾向等について把握しており、一定数の対象者の数になると認識している。派遣社員の雇用安定措置については、派遣先に直接雇用されたい、派遣のままでいたい、派遣元に無期雇用されたいなどそれぞれ本人の希望があるので、キャリアコンサルティングなどを通じて、これらの希望をしっかりと把握することを基本に進めていきたい。正確な統計を取っているわけではないが、派遣社員の希望としては、派遣先で直接雇用となることと派遣元で無期雇用化することが、ほぼ半々というところではないか。もちろん現在の派遣のままでいたいという人もいる。

同一組織単位での3年を迎える方は、まだ、未知数ではあるが、その対応を含めて、派遣社員の無期雇用化については、これまで検討してきており、そのための受け皿体制は整備している。制度はテスト的な要素を含めてスタートし、この制度に基づいて無期雇用化した派遣社員が誕生した。

G 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社は、かねてから派遣社員のスキルアップ支援に力を入れており、相当数の教育研修プログラムを準備していたが、これらのプログラムは自ら学びたいという方を対象にしたもので、必ず受講しなければならないというものではなかった。今回、改正派遣法の趣旨に従って、派遣社員が長期的なキャリアを描くことを意識して、段階的かつ体系的なプログラムとなるように再構築を行った。その際、当社は全国に拠点があるため、派遣社員が公平に学習の機会を得られるよう、eラーニングによる受講を基本とするなど、受講方法を工夫した。

もう一つの問題点は、スキルアップ、キャリアアップを望んでいない派遣社員も一定程度おり、これらの方にどのように教育研修の必要性を説明するかということだ。会社として研修の受講をお願いしているが、どうすれば意識を持って前向きに取り組んでもらえるか。力を付けて次のキャリアステージに進んでもらうための意識啓発が課題となっている。

プログラムは、3月から順次実施しているが、システム改修も行っている最中なので、同時並行的に進めている状態だ。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定は、派遣社員の希望に沿った形で紹介していくことが基本になる。登録時や契約更新時など、働き方の希望や今後トライしてみたい仕事の希望、仕事の経歴など時間をかけてヒアリングしている。マイページからも希望内容を更新できるようにしており、仕事紹介をする際には、その内容も踏まえてマッチングする。

一般的なマッチングでは、コンピューターシステムで大まかな対象者の絞り込みを行い、その後コーディネーターが優先順位を付けて、順番に本人の意向を確認していくという手順で行われるが、当社では一般的な手順に加えて、個々の派遣社員の希望条件に合わせた求人情報を条件が近いものも含めてマイページに自動的に表示するようにしてあるため、派遣社員は、マイページから具体的な求人案件にエントリーしやすく、能動的に希望する仕事を選べる仕組みにもなっている。人気のある求人だと多数の応募が寄せられることがあるが、その場合は、最適な方をエントリーした派遣社員の中から選んで、紹介することになっている。

当社としては派遣社員がキャリアアップしていくことを、次のような方法で支援している。

事務系の派遣では、一般事務から経理事務や貿易事務などの専門事務に移っていき、ステップアップしていくことが一般的だ。当社では、資格取得の支援を通じて、このようなステップアップを支援するシステムを導入している。貿易実務検定C級と日商簿記3級の資格取得のための講座を自社開催しており、経理や貿易の実務経験がない人に多く受講してもらっている。この講座は、20時間以上の時間をかけて座学で実施するもので、検定試験の団体受験がセットになっており、必ず資格試験を受験してもらうことになっている。料金は、社外の講座に比べ

ると格安に設定している。ここで資格を取得すると、当社で自動的に資格取得の情報等が更新され、スタッフ各個人が取得した資格や、職務を通して習得したスキルなどもマイページからの自己申告でその事実が把握・記録されるので、マッチングの担当はこの情報も踏まえて適切な就業先を紹介する。よりレベルの高い仕事に派遣されれば、時給もアップすることになる。このシステムを通じて、多くの派遣社員が一般事務から専門事務に移行している。

派遣先と派遣社員とのニーズのミスマッチが生じ易いのは、派遣先の求人条件をしっかりと聞き取れていない場合だ。派遣先の人事担当部署がまとめて発注する場合には、職場環境や具体的な仕事の内容が、実際の就業現場の実態と多少異なってしまうことがある。なるべく、実際に働く現場の指揮命令者の話を聞かせてほしいとお願いするが、そうならないことも多い。そうすると、派遣社員に伝える条件も微妙に違ってしまうことになり、ミスマッチに繋がることになる。やはり最初の段階でしっかり派遣先から聞き取りをすることが重要になる。

ミスマッチは早期に発見して早期に対処することが重要なので、就業初日に派遣スタッフに電話で状況を確認し、その後1週間、1か月のタイミングで確認するようにしている。最初の期間を無事経過すれば、その後は比較的問題が生ずることが少ない。ミスマッチの原因は、仕事の中身に関することもあるが、職場の雰囲気が合わないといったことも多い。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

新たに契約が決まった方には、入職時の教育研修を受けてもらうよう、毎週メールで案内している。研修は、労働契約を結んだ後、eラーニングで受講してもらう。内容は、基本的なビジネスマナー、職場で注意すべき行動、コンプライアンスなどである。標準的な研修時間は、30分で設定している。

教育研修のコンテンツのほとんどは、今回自社開発した。外部のeラーニングサイトを使って提供しているので、そちらにアクセスして研修を受講する。eラーニングシステムにアクセスを行うと、マイページの教育研修専用ページに受講履歴が自動的に記録される。修了確認は、最後に簡単な理解度テストを実施して行うようにしている。将来的には、本人希望に合った研修コースをマイページに自動表示できるようにしたい。教育研修のシステムは、給与システムや基幹システムとリンクする必要があるため、この作業に時間がかかっている。

その後の段階的かつ体系的な教育研修については、100種類以上のeラーニングコンテンツを用意しているが、この中から1年目、2年目、3年目で受講する研修コースを会社が指定し、マイページから選べるようにする予定だ。研修の内容は、コミュニケーション能力、ビジネスマナー、ビジネス英語などのビジネススキルとOAなどのテクニカルスキルで構成している。教育研修の受講案内については、マイページのほか、対象者には個別にメールで案内している。

提携スクールは12社と契約しており、OAや英語などの講座を割引料金で受講できる。その他の教育研修として、ビジネスマナー、紹介予定派遣の面接対策などのビジネス研修、ワード・エクセルなどのOA研修、就活やキャリア形成のためのキャリアコンサルティングセミナー等を無料で提供している。

資格取得の支援として、貿易実務検定C級や日商簿記3級のほか、TOEICの団体受験、MOS受験のためのセミナー等を自社で実施し、格安の料金で受講・受験できるよう支援を行っている。

当社では、事務職としての実務経験が少ない派遣社員を無期雇用で採用し、事務系の仕事に派遣することを事業化している。将来的には派遣先に直接雇用化してもらうことを睨んだ制度だ。これらの無期雇用の派遣社員に対しては、教育研修を強化しており、ビジネススキル、OA、コンプライアンス、情報セキュリティなどを内容とする5日間の研修を有給で実施している。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングに関しては、従来から本社にキャリアコンサルティングセンターを設置しており、当社の派遣社員であれば誰でも今後のキャリアの相談が受けられるようになっている。キャリアコンサルティングは、当社のOB・OGであるキャリアコンサルタントに委託して実施している。これらの方は、派遣会社の業務をよく理解しているので、意思疎通や情報共有が容易となる。キャリアコンサルティングを希望する派遣社員は、マイページからやメールで申込を行っていただき、対面や電話、メールにより実施する。

5 派遣社員の処遇の見直し

基本的に派遣社員は職務給なので、派遣社員の希望やスキルアップの状況、派遣先からの評価を踏まえて、職務内容や職務の難易度が変化したり、仕事の幅が広がったりすることがあれば、処遇の見直しを検討する。派遣社員が再契約を重ね就業継続している場合に、1年を経過するタイミングで業務内容を確認し、難易度が上がっていたり仕事が付加されていたり、変更があれば、派遣先と必ず料金交渉するようにしている。契約が切れる1か月前には派遣先に契約更改の意志があるかを確認するので、これに併せて、仕事が増えているので料金を上げてもらえないか、スキルアップしているのでよりレベルアップした仕事を任せてもらえないか、という話しをする。新たにこのような仕事を付加したいという申出が派遣先からあれば、期間の経過に関わらずその時点で交渉することになる。

契約更改時には、仕事ぶりや勤怠などの派遣先の評価を、ヒアリングによって確認する。派遣社員のスキル評価については、基本的な部分は登録時に2時間程度の時間をかけて行っており、経験、スキル、資格、仕事の志向などが登録される。スキルについては、読み書き、計算、照合といった基本的な能力の検査を行い、タイピングやOfficeツールのテストも行う。その後何か変化があれば、スキルアップの状況等をマイページで自己申告できる。

事務系の派遣については、これらの情報を総合的に勘案して評価し、次の仕事紹介に繋げるようにしている。派遣社員の賃金は、それぞれの職務について相場も踏まえた標準的なものが決まっているが、これを踏まえて実際の仕事内容を検討し、派遣先と交渉しながら決めていくことになる。

今回の改正法の施行により、キャリア形成支援が義務化されたことから、当社としては、教育研修計画に基づいた教育研修の実施やキャリアコンサルティングに資するための資料として、キャリアラダーを新たに作成した。事務職の派遣を中心として、ヒューマンスキル、ビジネススキルを中心に、段階的に必要となるスキルを示すものである。横軸に「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」の要素を置き、縦軸にエントリー層（1年目）、ミドル層（2～5年目）、ベテラン層（5年以上）のレベルを整理してある。例えば、「ヒューマンスキル・ビジネススキル」の欄では、ビジネスマナーやPDCAサイクルの回し方、コミュニケーション能力、論理的思考などについて、どこまでできるかのレベル分けがされている。「キャリア」については、就職に必要な書類の作成や面接対策などを理解する段階から始まり、ベテラン層になると自身の仕事への価値観を理解し、自分のアクションプランを立てられるレベルに到達する。キャリアラダーの各マトリックスには、今後該当する教育研修コース（約100種類）を埋め込んでいき、それぞれの段階に必要な教育研修が一覧できるようにする予定だ。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

福利厚生施設の利用については、基本的に利用させてもらうようお願いしており、一部セキュリティの関係で利用にIDカードが必要で難しいケースもあるようだが、多くの場合は問題がないという認識だ。派遣契約の段階で、食堂、休憩室、給湯施設などの利用許諾をいただくようにしている。

教育研修は、派遣先の社員と同様に実施していただける派遣先もある。会社の人事が行うようなオフィシャルな研修ではなく、就業先の職場の勉強会などは受講させてもらえることが多いのではないかと。

7 派遣社員の雇用安定措置

長期間派遣就業している派遣社員は、派遣先に評価されているからそうなので、雇用安定措置は、まずは派遣先に直接雇用を働きかけるところから行うものと思っている。それが難しい場合は、新たな派遣先を紹介するか、紹介予定派遣で別の派遣先に就職できるよう支援していくことになる。

H 社

1 キャリア形成支援への対応状況

派遣社員のキャリア形成やキャリアアップを支援することは、派遣会社にとって重要な使命であると考えている。キャリア形成支援制度の全般については、現在最終の検討段階にある。元々当社は、エクセルやワードなどのeラーニングプログラムを保有していたが、今回義務付けられた段階的かつ体系的な教育訓練を実施するため、既存のeラーニングでは不足する部分を新たに導入することとした。日本人材派遣協会の「JASSA キャリアカレッジ」を含め、どのようなコンテンツを導入するのか選定の最終段階である。

教育研修をどのタイミングで実施すると派遣社員のキャリア形成に繋がるかということと、実務的な面での現場への負担や費用面での負担のバランスをどう取っていくのかが課題である。教育研修の実施に当たっては、eラーニングの導入を考えているが、コンピュータシステムの大規模改修は考えておらず、個人の情報管理は人力を最大限投入し、人海戦術で行う予定である。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

登録時において派遣社員の経験や希望を確認して、最初のマッチングを行う。半年が経過した段階で、キャリア面談を行うルールがあるので、そこで今後の希望を確認しながら、一緒に担当の社員が考えていく。その間、派遣社員が希望すれば、外部から委嘱しているキャリアコンサルタントのキャリアコンサルティングを受けることもできる。

例えば、商社関係の貿易事務の仕事であれば、未経験だが貿易事務の仕事をしたという人に、当社の貿易実務講座を受講させ、派遣先での仕事で経験を積んで、キャリアアップしていくことができる。貿易事務は、英語力は必要なので、ある程度素養のある方が対象となる。資格があれば損はしないが、派遣先は資格よりも実務経験を重視する傾向があるので、OJTを中心に実務を習得していくことになる。最初は補助的な仕事から始まり、徐々に仕事の幅を広げていく。

当社も教育研修の実施等の支援をするが、派遣先も理解をしながら育成してくれることも多い。貿易は、飛行機と船、水産物と繊維など取扱商品によって納期や運び方が変わってくるので、貿易事務も組織が異なると全く違うやり方になり、部署が替わると一から勉強し直しということもある。

金融機関の事務センターでのデータチェックなどの業務は、未経験者でも対応可能だが、金融関連業務を深く理解している方は、多岐に渡る業務をこなし、派遣先の定年年齢まで勤めて退職する方もいる。主要な派遣先の支店で勤務する派遣社員には、直接雇用への切替え枠があるので、まず契約社員に切り替わり、5年ルールの適用で、無期雇用へと進んでいくことも可

能である。このようなルートでは、直接雇用に切り替わるタイミングで処遇の改善も図られることになる。

派遣契約満了の2か月前から更新の意向確認を行い、派遣社員が継続を希望すれば新たな派遣先をマッチングしていくことになる。

派遣のスタート時から1か月間は、雰囲気が違う、思っていた仕事と違う、指揮命令が曖昧といった状況が生ずることが特に多いので、集中したフォローを行う。具体的には、派遣の初日に、会社の雰囲気はどうだったか、何か不都合なことはなかったかを確認し、1週間目でそれをフォローし、1か月目には業務内容が一回りしたかどうかを確認する。このことは業務マニュアルにも記載されているので、これを全ての営業担当者が確実に実施しながら、ミスマッチの低減に努めている。

また、求人を受ける際に、派遣先で同じ仕事をする人の人数、年齢層、男女比、雇用形態別の社員と派遣社員の割合、会社の雰囲気などを、顧客から細かくヒアリングすることになっている。ヒアリングは営業が実際に派遣先に行って行うので、肌で感じた雰囲気なども求人票に落としてマッチングを行う。それでもミスマッチは起きることはあるが、起きたときにはスピード感を持って対応していくことにしている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入職時の研修は、首都圏で勤務していただく方は、当社の研修センターに来ていただき、座学で約1時間半の研修を行う（現在も行っている）。内容は、派遣社員の義務と権利、情報セキュリティ、ビジネスマナー、ヒヤリハットなど。eラーニングを活用しての研修は、派遣開始後も可とすることも検討しているが、情報セキュリティの研修などは、本来派遣就業前に行うべきだとの議論がある。教育研修の実施方法としては、就労前の集合研修、就労初日の朝の研修、どうしても来られない人に対する冊子による研修の3つのパターンを考えている。冊子で行った場合は、理解度を確認するチェックシートを提出してもらい、受講を確認する。

その後の段階的かつ体系的な教育研修は、eラーニングとOJTにより実施することを考えている。内容としては、OAやビジネス系の研修を1年目、2年目、3年目と徐々に高度化していく形になるが、今年度は集合研修を中心に実施していく予定である。OJTは、派遣先に協力をいただき、派遣契約と管理台帳に記録する方法で実施したい。派遣先での実施の確認方法等具体的な業務フローについて検討している。

この間に支払う賃金は、受講手当とするよう考えている。集合訓練の場合は、従来の研修においても交通費を支給していたので、それは今後も変わらない。

法定の教育訓練計画とは別の教育研修については、提携スクールが16校あり、受講料を一部補助する制度がある。派遣社員がOAなどの資格を取得するのを支援する制度にもなっている。

労働契約法の5年ルールや雇用安定措置への対応を考慮し、今年の4月から無期雇用の派遣社員制度を導入した。いきなり全ての方を対象にすると問題が生ずるので、徐々に進めて勉強

しながら対応していこうとする考え方だ。派遣から無期雇用に転換した人は、当社にとって長期勤続していただくことにメリットがあり、本人もそれを希望した人だ。

もう一つのパターンは、最初から無期雇用契約で採用した人で、準新卒といった若手の人達だ。これらの方については、入職時の教育研修を充実させており、20時間くらいかけて実施している。フォローアップも、JHRの「4つのチカラ」を活用し、内容を強化して行うこととしている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

現在、外部の専門家をキャリアコンサルタントとして委嘱し、月2〜3回本社に来ていただいてキャリアコンサルティングを実施している。中央集中方式で、関東地域は対面か電話、地方は電話で対応することとしている。

キャリアコンサルティングの申込みは、メールによる方法のほか、電話による申込みもできるようになっている。各拠点では、営業担当が半年、1年半、2年半の評価の時期に、今後どうするかといったキャリア面談を行うことになっているが、それでは対応できないより専門的なキャリアコンサルティングは、外部の専門家により行うという整理である。

キャリアコンサルティングの周知は、給与明細の備考欄や福利厚生の手冊に記載したり、チラシを挟み込んだりして、全員に周知するよう工夫している。

派遣社員が資格を取得した場合は、奨励金支払うことで支援している。

5 派遣社員の処遇の見直し

処遇の見直しは通年で行っているが、やはり年度替わりの春の時期が一番多い。契約更新の段階で派遣社員の評価を行う。評価は派遣会社と派遣先両方が行うが、派遣先の評価が高くなると価格交渉が難しくなる。評価で何か足りないものがあれば、当社の教育研修を受けてもらいブラッシュアップすることもある。

評価のツールとして、キャリアラダーのようなものは今後検討しなければならないが、現状は9項目5段階の評価シートにより行っている。具体的な評価項目は、協調性、柔軟性、業務処理の確実性、積極性、忍耐力、礼儀作法などである。派遣先の評価も同じシートを使って、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。評価結果は、基幹システムでデータベース管理しており、内勤社員が必要に応じて見られるようになっている。この方法での評価は、半年、1年半、2年半のタイミングで必ず行うことになっている。登録時の評価は、テクニカルスキルの習熟度とコミュニケーション能力を中心に行うが、上記のような詳細な評価ではない。

評価が上がっていくと処遇の改善に繋がるが、特に派遣先の評価の影響が大きい。業務の習熟度と周囲とのコミュニケーション力が2大要素となる。評価が高い場合は、長い場合で半年くらい前から派遣先と継続的に交渉していくことになる。派遣社員のモチベーションアップの大きな要因は処遇のアップなので、できるだけ改訂できるよう努力している。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先の同種の業務に従事する労働者の待遇については、主要な派遣先に関しては、概ね把握している。派遣社員の賃金については、同種の仕事の求人条件を見れば、およその相場が把握できるので、そこに水準を合わせていく。同種の業務に従事する派遣先の社員の賃金を教えてもらえる場合は、そこに派遣する社員の賃金は同水準とするようにしている。この賃金にマージンを上乗せして派遣料金を交渉していくことになる。

派遣社員の時給の方が高くなる場合もあるが、それでも派遣を利用するのは、管理費や目に見えない間接経費などの費用対効果を勘案してメリットがあると判断しているからだと思う。派遣先の配慮義務が規定されたことを意識している派遣先もあるので、今後はどのようにすれば情報提供していただけるか、課題として検討していきたい。

福利厚生施設の利用については、ほとんど問題なく利用させていただいている。ある主要な派遣先での事例であるが、過去には食堂の利用には派遣先の ID カードが必要で、派遣社員は利用できなかったが、その後派遣社員にも ID を付与していただき、利用できるようになったことがある。当社では、「派遣社員を受け入れるに当たって」という冊子を作成しており、この中で派遣先の配慮義務についても記載しているので、これを派遣の説明時に渡している。

派遣先の教育研修の受講については、コンプライアンス研修や業務研修、部内の勉強会などを受けさせていただくことも多い。最近では派遣先から、業務に必要なので派遣社員にこういう研修を受けさせたいという申し入れをいただくこともあり、派遣先の意識も変わりつつあるのではないかと感じている。

派遣社員には、派遣料金とは別で通勤手当を請求できる場合があるので、このようなケースでは通勤手当を支給している。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置の対象となる派遣社員の数については、シミュレーションを行い把握している。派遣社員の無期雇用化にも取り組み始めており、実際に無期雇用化する派遣社員も出てきている。長期で働く方は多いので、今後はさらに増えていくと思うが、どの程度無期雇用化するかは、実施状況をよく検証しながら、検討していくことになる。派遣先での直接雇用を希望し、実際に雇用される方もいるので、この対応も必要になると考えているが、派遣会社が介在する方が良いと考える方も半分くらいはいるので、派遣会社に引き続き登録しながら新たな派遣先を確保することも行っていくことになると思われる。

I 社

1 キャリア形成支援の実施についての基本的考え方

派遣会社として、派遣社員に対して段階的かつ体系的に知識技能を習得させるにはどうしたらよいかは難しい課題であり、当面は、派遣社員の意向を聞き出しながらどのように個々の教育研修計画を作ったらよいか、どこまで個人にカスタマイズしたらよいか、どのタイミングで派遣社員に教育研修の実施をし、その受講を促すようにするか等を手探りでやっけていかなるをえないだろう。

また、当社のように事務系業務、特に一般事務を中心に派遣している会社では、派遣先から求められる知識技能の専門性レベルを上げていくことは難しいため、キャリアチェンジということも視野に入れた、教育研修カリキュラムを考えることになると思われる。そして、業務経験が異なる派遣社員にどのようなレベル差の教育研修メニューを用意したらよいかも、今後の課題となっている。

一方で、派遣会社が派遣社員のキャリア形成を支援しようとしても、派遣会社の社員自身がキャリア形成に関心がないことには高い質でのサービス提供はできないため、まずは、支援する側の意識・スキルを上げることを目的に、社員向けのキャリアデザイン研修を実施し自己啓発を促している。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

派遣登録時と契約更新時・満了時には、派遣社員の今後の仕事希望を確認している。しかし、当社で初めて派遣される方については、経験・知識技能も自己申告のレベルでしかなく、やりたい仕事の希望を、どこまでマッチングに反映してよいかは不透明だ。そのため、本人の申告した経験で、可能と思われる仕事を紹介することに重点を置いている。ミスマッチのリスクをできるだけ少なくしたいからである。

当社での派遣稼働経験のある派遣社員であれば、すでに実績として経験・知識技能を把握できているので、本人希望に沿ってキャリア形成に資するような仕事のマッチングをするようにシフトしていく。ただし、事務系業務に従事した派遣社員は、前と同じような業務を望む方が多く、キャリアチェンジやスキルアップを志向する方は少ないと感じる。派遣社員自身の生活環境や考えもあることなので仕方がない部分もあるが、このような状況ではキャリア形成に繋がっていかない。将来的には正社員になりたいという派遣社員は多くいるが、そのために自己啓発や自己投資をしようという方は少ないと感じる。今後はキャリア形成への意識付け等の補助をすることで、派遣社員へ段階的なキャリア形成支援をしていきたい。個人アンケートにて、キャリアチェンジの希望やキャリア形成への関心度を調べ、それに沿った個別アプローチを考えたい。

労働者派遣では個人の特定行為が禁止されているため、派遣業務ありきで派遣社員をマッチングしなければならない。そうすると、特定の派遣社員個人を前提として、仕事の難度を上げたり仕事の幅を広げたりするような、派遣先への働きかけは難しいと考えており、あまり実施してはいない。そうした派遣社員の要望があり、派遣先が承諾してくれるような下地があれば、働きかける程度である。大企業になると、常用代替防止の観点もあるのだろうが、派遣社員の業務を明確に区分しているケースが多く、そうした働きかけが希望する結果にいたることはまれである。

派遣社員の要望で仕事の難度が上がったり、仕事の幅が広がったりしても、すぐに高いパフォーマンスが発揮できるわけではないので、料金交渉は派遣契約の更新時、パフォーマンスが上がったと派遣先が認めた場合に行うことになる。逆に派遣先から仕事を追加したいとの申し出があり、派遣社員が了承するような場合には、派遣料金は業務内容に見合う形で交渉し派遣社員の賃金にも反映させている。

派遣会社の相互協力による、派遣社員のキャリア形成支援については、地場の派遣会社数社で連携して進めていく予定である。例えば、法律面での整備を担当する会社、キャリア管理の方法を検討する会社、派遣社員のキャリア形成支援を派遣先にアピールする方法を検討する会社、派遣社員の評価方法を検討する会社というように、各社の強みを生かしながら分業し、それを共有することで共存共栄したい。すでに、法律を逸しない範囲を明確にしながら、派遣社員の利益に資することとして何ができるかを協議中である。将来的には、集合研修を実施する場合に、遠隔地では派遣会社同士で出資して共同の教育研修をするような構想もある。また、派遣社員1人につき月単位で幾らかの金銭拠出をし、それを積み立てて派遣社員の教育訓練に回せるような基金制度を作るのもよいかもしれない。こうした連携は、1社ならば大きな負担となる業務量・コストの軽減になり、より多くの支援策を実現できるだろう。また、派遣会社のキャリア形成支援がスタンダード化すれば、派遣社員が派遣元を変わっても戸惑わずに済むようになると考える。

当社は現在、営業系システム（派遣先情報）と管理系システム（派遣社員情報）が別になっている。営業担当が派遣依頼内容を営業システムに入力すると、管理者が内容を見てマッチングの承認をする（不足や不明点があったり、派遣法に抵触すると不可となる）。承認された派遣依頼について、マッチング担当者が管理系システムで派遣候補者をキーワード検索する。結果仕事紹介できる候補者が挙がると、管理系システム上で、管理者が依頼内容と照合して承認し、それでマッチングが完了する流れになっている。独断的なマッチングにならないことや適法な契約書の作成を念頭に、マッチングの前後にチェックを入れている。

ミスマッチの実態は個別案件として把握はしているが、派遣社員の職業観や個人情報収集の限界もあるので、それらを典型的に分析するようなことはしていない。個別対応のレベルに留まっている。ただし、メンタル不調者によるトラブルも散見されるので、適性診断等の導入は検討している。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

派遣元の教育研修では、集合研修によって派遣社員の時間と場所を拘束することは難しいので、eラーニングを中心として行っている。PCがないなどの理由で、受講ができない場合にはテキストによる自宅学習となる。テキストによる自宅学習では、テキストの内容毎に時間設定をし、それが終了した確約書をもらい当該時間分の時給を支払う形をとっている。今後は、就業期間に応じて法定以上の教育研修機会を設けることも検討している。また、希望する教育研修内容についてもアンケート調査したい。

入職時の教育研修は、有給無償で派遣就業開始後1か月以内に当社にて実施している。その他に、マナーや機密情報の取扱い等の就労に必要な基本的な知識は、就労前にオリエンテーションの一貫として無給無償で実施している。

派遣社員の教育訓練計画については、派遣社員毎に意向を文書にて把握する予定である。

教育訓練時の交通費は、厚生労働省労働省の作成したQ&Aに基づき支払う。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

日々の就業管理における相談の対応はしているが、営業担当者やマッチング担当者が派遣社員の職業生活設計について相談に乗ることは難しい。当社では、他事業において、社内で多くのキャリアコンサルタントの有資格者を育成しており、その者たちが相談対応するようにしている。

現在、当社でキャリアコンサルタント受験対策講座を開設しており、資格の取得を希望する当社社員の受講を勧めている。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣料金の引き上げがかなえば、派遣社員の賃金を引き上げというのが基本構造である。過去には、料金の引き上げが無理な場合でも一定期間経過後に一律で数十円の時給アップをしていた時期があったが、近年のコスト上昇により無理になった。契約更新の際や新たな派遣先に転換された際には、派遣料金を交渉しそれが可能であれば派遣時給を上げる。当社は半年や1年といった期間の契約が多いので、料金交渉をするにしても年1,2度の機会しかない。

当社は資本系派遣会社であるためグループ会社への派遣料金設定が低めで、それと連動する形で全体としてマージン率が他派遣会社より低い。親会社からの要請もあり、料金交渉自体も割と難しいと感じている。しかし、労働者派遣法改正により派遣元の負担が重くなる中（コスト増にも繋がる）、教育機会の提供を含め派遣社員の福利厚生の実施を図るため、派遣先の理解を求めながら料金交渉を積極的にせざるをえなくなるであろう。

事務系の派遣では、効率や生産性が数量的に測りづらく、職務範囲などが明確でないことが多い。それゆえ、評価軸を作りづらい。理想としては、製造系業務での評価方法（短期的な作業計画を立てて、仕事の正確性、規律順守等の項目をレーダーチャート式で評価する）のよう

なものを作りたい。敬語の使い方、文章の作成、来客応対等の項目で可能ではないかと考えている。

一足飛びにそこに至るのは難しいので、まずは個人の教育研修受講の記録や就業状況の評価を一元的にデータ管理していくことを検討している。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

当社の派遣先では、派遣社員の業務を派遣先社員の業務と明確に区分していることが多く、同種の業務に従事する労働者はほとんどいない。また、そうした労働者がいる場合でも、賃金情報が得られるケースはほとんどない。そこで当社では、求人サイト等で同職種の平均的な賃金を調べて、それを参考にして派遣社員の賃金を決める配慮をしている。

派遣先の福利厚生施設は営業担当者が必ず確認して、派遣社員も利用可能なものについては配慮いただけるように働きかけている。

派遣社員が業務の効率や生産性を上げられるように、OJTの視点をもって指揮命令をさせていただけることを、派遣先にはお願いしている。また、必要に応じて派遣先での教育研修にも参加させていただけるようにもお声がけをしている。これらは、派遣社員のスキルアップという一面を持つと同時に、派遣先への貢献度を上げることになる旨を説明すると、派遣先も理解を示し、積極的に派遣社員のスキルアップに関わっていただける。

派遣社員には有給の慶弔休暇や見舞金を付与している。

7 派遣社員の雇用安定措置

派遣労働者の意向次第であるが、「派遣先への直接雇用の依頼」→「新たな派遣先の提供」→「教育訓練」の順に優先順位をつけて実施している。派遣社員が希望するような紹介予定派遣の案件があれば紹介するが、これはむしろ「派遣先への直接雇用の依頼」に入るものと考えている。

しかし「派遣元での無期雇用」は、事務系派遣では将来的な仕事紹介はかなり不透明であるし、派遣先がない場合過剰雇用となり、当社の人員採用計画に盛り込むことは困難である。

「その他の雇用安定措置」としては、希望する職場環境、業務の派遣先が紹介できない場合、本人の意向を確認の上で、措置を検討していく。そういう意味でも、派遣社員の雇用安定措置には業界内での協力を強めていく必要があると考える。

J社

1 キャリア形成支援への対応状況

就労人口が減少する中で、当社が人材サービス事業者として持続発展していくためには、労働者にとって魅力的な存在でなければならない。多様な階層・広範な業務のある労働市場において、今労働者から最もニーズがあるのが、キャリア形成支援であると考えている。専門性の高い業務でも、未経験者でも可能な業務でも、あるいは管理的な業務でも、どのような業務に就く者でもキャリアと無縁ではいられない。適性を判断し、自分の将来像を考えていくことが必要である。一見同一の仕事を長くやっている労働者でも、習熟度が増し、生産性が上がり、問題解決能力を身に付けていくのであれば、それはそのままキャリアを積むということになる。当社としては、労働者は意識的・無意識的にかかわらず、キャリア形成への欲求があると考えており、それを支援するのが人材サービス会社としての理想的な在り方だと捉えている。

当社は能力開発の場を提供することが、派遣社員の方々の就業機会の提供、キャリアプラン実現に必要な点との考えから、派遣社員の教育研修に従来から積極的に取り組んできたが、今回の法改正の対応としてのキャリア形成支援に取り組むにあたっては、派遣社員個人毎で業務内容、就業環境、価値観、知識技能レベル、生活環境が異なる中、すべての派遣社員に対しどこまでどのような教育研修を実施するのがよいのか、また給与支払いも含めた内部のオペレーション設計をどうするか、などに頭を悩ませた。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

マッチングで重要なのは、派遣先と派遣社員双方の満足を得られることと考えている。そのためには、まず派遣業務の依頼内容と派遣社員の能力を刷り合わせる意味で、条件検索で派遣社員の候補を絞っていく。その次のステップとして、派遣社員のキャリアへ配慮をしたマッチングに入る。教育研修を通じて身に付けたり、就業を通じて獲得した知識技能は情報として共有し、一方で本人のキャリア形成に関する考え方、つまり将来の職業生活への希望を逐次把握しながら、派遣先の選定をしている。

派遣先での仕事の難易度の上昇や仕事の幅の拡大は、キャリアの形成にとっては不可欠なことと考えており、派遣社員の同意の上で派遣先には積極的に働きかけている。ただし、オーバーフローになったり、過度なストレスになったりしないように、経過に関しては観察を怠らないように配慮している。目安として、おおよそ3か月後までが観察期間、6か月後までが定着期間と考え、処遇に関する交渉はどうしても1年後くらいになる。

当社ではミスマッチの定義としては、初回の契約を満了しないケースとしている。ミスマッチに関しては月毎で集計して、原因の分析などを行っている。多様な派遣先環境や個々の派遣社員の違いを考慮すると、各支店で営業やフォロー担当が上長や同僚と各論ベースで具体的に分析することに有意性を見ている。

昨年の労働者派遣法改正で、派遣期間の上限が1個人に最長3年となったことで、ジョブローテーションの考え方の比重はますます大きくなると考えている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

教育研修計画では、入社時研修と年次研修がある。前者は当社にてはじめて派遣就業開始された方に雇用契約期間内に実施し、後者は1年以上の長期就業見込みの方に就業継続年次に合わせて毎年定期的にも実施する。派遣社員自身のパソコンまたはスマートフォン・タブレットで、eラーニングを受講してもらう。

エンジニアなどの特定領域に限定した資格取得支援制度や書籍購入支援制度なども設けている。また、定めた教育訓練計画とは別に、OA、マナー、語学などの無料eラーニングや専門研修、各種スクールとの提携による利用割引特典なども準備している。

今後の無期雇用転換などを踏まえると回収の構造自体も変わってくると思われるため、それらを含め経営の中でバランスを見ていくことになると考えている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

現在、キャリアコンサルティングの資格取得者は60名程度在籍している。社員のキャリアコンサルティング資格取得に関しては、取得時に教育研修や試験に要した費用を補助する制度があり、営業やフォロー担当、コーディネーター等、職域に関わらず促している。

派遣社員向けのキャリアコンサルティングは、Webで申し込みを受け付けており、派遣登録者は稼働・非稼働に関わらず広く受け付けている。周知はホームページや登録時への説明でしている。キャリアコンサルティングの機会は、派遣契約の更新や満了時に、今後の職業生活をどうするのかということを考える際になると思われるので、今後の働きかけで申込者は増えていくことになると思われている。

5 派遣社員の処遇の見直し

処遇の見直しは、2つのタイミングで行っている。1つは1年を超える契約の更新時に行くか、もう1つは派遣先の事業計画ができる年度切り替え時に行くかである。もちろん、業務内容が派遣先都合で変わるようなことがあれば、その都度見直しをすることはある。処遇の見直しには、評価あつてのことになるが、契約更新時は派遣先・派遣社員・当社の3者間での評価の目線合わせはしている。次回の契約更新や新たな派遣先の紹介の際など、将来的な処遇の見直しに必要な記録になると考えている。

従来、当社では登録型の派遣社員が主であったこともあり、派遣社員の流動性が高く評価を継続的に行うことが実際難しかった。しかし、今後無期雇用の派遣社員が増えてくることが予測されている中で、継続的な評価が行えるような仕組みは作らねばならないとは考えている。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先の福利厚生施設の利用に関しては、派遣先の理解はかなり浸透しており、利用ができないことによる苦情等は耳にしていない。

派遣先での教育訓練については派遣社員にも施してもらえるような要請や配慮はしており、現在の業務に必要な研修を派遣先で派遣社員も受けさせてもらうことは過去より事例としてある。しかし、派遣元負担としての有給無償研修の代替とすることは、その分の時間料金を請求できるか否か等、別の問題もあり敢えてそうしていない。

処遇面では、慶弔休暇については、無給での付与が運用のガイドラインとして定められている。賞与については、一部派遣社員には支給されている。

7 派遣社員の雇用安定措置

派遣先への直接雇用の依頼にしても、新たな派遣先の提供にしても、派遣社員の方の要望に沿って対応している状況である。派遣元での無期雇用に関しては、エンジニアでは徐々に増えてきている。この数年は紹介予定派遣によって派遣先での直接雇用になるケースが増えている。やはり、派遣社員の方々も、実際に派遣先で仕事をしてみて、そこに直接雇用になっていくというのが自然な流れとしてよいのではないかと考えている。

なお、同一組織単位の継続就業期間1年以上3年未満見込みの方は、新法適用日を起算とした場合、全体の1%に満たない。一方で、派遣元との通算雇用期間が1年以上となるのは全体の60%以上なる。

K 社

1 キャリア形成支援の実施についての基本的考え方

当社の主たる派遣先は物流業界だが、2つの方向性でキャリア形成支援を考えている。1つは物流業界でのマネジメント能力の開発、つまりリーダー職を派遣と自社アウトソーシング双方の面から育成をする。もう1つはスペシャリストの育成である。前者の場合は、自社の直接雇用に繋げて無期雇用で現場の管理を任せていく。後者の場合は、派遣先での直接雇用を目指すことになる。

実務上の課題としては、キャリア形成支援制度を派遣社員に周知をして、派遣会社を利用したキャリア形成が可能であることを認識してもらうこと、積極的に教育訓練を活用してもらうことができるかということではないか。当社が支援体制を整えても、利用者がいなければ意味をなさない。派遣社員にキャリア形成意識を持ってもらうにはどうしたらよいかを考えていかななくてはならない。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社では、新規・追加の派遣依頼が入ってくると、希望職種と希望勤務地域で絞り込みをして、登録者に仕事情報として一斉メールをする。ただし、倉庫内軽作業や時短勤務など比較的応募しやすい仕事や仕事待機者が多い地域での反応はよいが、大型車運転手、通関士などの有資格者・実務経験者の業務、倉庫内作業で体力的に厳しくかつフルタイムの仕事はなかなか人が集まらない。

派遣社員のキャリア形成として、当社のアウトソーシング現場に移動させることがある。これはリーダー格の人材養成を目的としたもので、ここでのリーダー職を経験した者を、数十名派遣している事業所の中核として派遣することもある。

派遣先に仕事の難易度を上げたり、仕事の幅を広げたりというような要望を出すことは（そうした本人希望があり、かつ仕事の余地があれば別として）ほとんどない。むしろ、現状の派遣先事業所でのスキルアップを考えるよりも、新たな派遣先でのキャリア形成を進めることに主眼を置いている。やはり、職場環境の変更によって経験値の蓄積をさせ、広く職業視野を持たせることが、キャリア形成の視点ではよいと考えている。1つの職場で長く仕事に就いても、慣れはしても適応力や順応性が身に付かないし、知識技能も狭量に留まりやすい。大きなキャリアチェンジも念頭に、職責を上げる方向に行くのか、スペシャリストを目指す方向に行くのか、判断材料を得るにも様々な職場を経験すべきと考える。

ただし、派遣先から派遣社員の立場について提案を受けることはある。派遣先が指揮命令をする中で、特定の派遣社員の職務を一部変更させて、リーダーやS V的な役割を担わせたいというようなものである。

ミスマッチについては、人材データベースに派遣社員個々の情報として蓄積している。ミスマッチとしては、流通業界なので業務によって求められる体力差が大きく、業務が続けられない(年齢や性別によって)という事案が生じやすい。そうした場合は依頼内容の精査も含めて、再発しないように業務内容の情報を変更して残しておく。流通業界の業務は多様ではあっても、類型化しているので仕事内容が違ったというようなミスマッチは、ほとんどない。ただし契約途中の退職について、職場環境や本人事情による要因もないとは言えないので、今後退職者には退職理由を以前より詳細に聞き、データとして保存しておけるような仕組みを検討している。

マッチング担当者は、営業担当者からシフトする。流通業界の現場を知らないことにはマッチングができないので、まずは営業で多様な派遣先現場について知見を培う必要がある。そして、今後、ジョブカードを使ったキャリアコンサルティングについて外部講師を招いた研修を実施してもらい、キャリアコンサルティングを活かしたマッチング体制に少しずつシフトしていこうと考えている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

段階的かつ体系的な教育研修については、集合研修とeラーニングの2本立てで考えているが、後者の比重が高くなるであろう。マネジメント教育を中心としたカリキュラム(リーダースキル、論理的思考、人事管理、コミュニケーション力、オフィスツールなど)と、スペシャリスト教育を中心としたカリキュラム(通関業務、貿易事務など)とを用意している。eラーニングはスマートフォン対応になっているが、やはりパソコンと違って学習機器としては使い勝手がよくはない。そこで集合研修の必要性が出てくるが、それも時間的・地理的に制約があるので、参加ができなければテキストによる自主学習という対応を今後検討していかなければならないと考えている。なお、集合研修講師は、自社社員でまかなっている。

入職時の研修は当社と派遣先双方で各々行うが、当社ではセルフマネジメント、ビジネスマナー、タイムマネジメントなどを中心に、派遣先では職場規則や機器操作などを中心に行っている。当社が実施するのは派遣先で困らない一般知識とヒューマンスキルに重点を置いている。OJTで覚えていく内容は仕事をやっていながら身に付いていくものなので、派遣先の研修と言っても、かなり簡便なもので済んでいる派遣先も多い。

策定した教育訓練計画の研修以外にも、派遣社員の方々が自由に学んでいただけるように、階層別・能力別・機能別に教育研修コンテンツをセグメントしており、現在130程度のコンテンツを自由に受けてもらえるようになっている。コンテンツは現状既存のものが大半だが、当社が独自に開発したコンテンツも今後増やしていく予定である。スペシャリストを志向する方には、他にフォークリフト操作の資格取得のための実地コースなども用意している。

教育訓練カリキュラムの連絡や、新規教育コンテンツのお知らせは、給与明細と一緒に書面送付したりメール配信したりしている。

教育研修経費の回収は、今年度収支を見て次年度、1人当たりの経費を勘案していくことになる。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングの相談は、現在はまだ申し出を個別に受け付ける段階である。派遣元事業所に来てもらう、こちらから派遣先に出向くなど、対応方法はケースバイケースである。当社には、まだキャリアコンサルティングの有資格者がいないため、マッチング担当者が、派遣社員のキャリアコンサルティングを実施していく体制づくりを考えているが、今のところはまだ初歩的な知識技能を身に付けさせる段階である。有資格者の育成もしていかなければならないと考えている。

キャリアコンサルティング資格取得のための規定は作成したので、まず2名を目標に取得に向かわせる予定である。有資格者は1事業所1名が理想だと考えている。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣先には、幾つもの派遣元から派遣社員が入っていることから、派遣開始時は処遇も横並びである。しかし、評価については各派遣元独自の手法でなされることが多く、各社個別の評価軸をもって、派遣料金の交渉をするケースが多い。派遣先に派遣社員共通の評価表の提案をしたこともあったが、あくまで、評価は個別に派遣元側が責任を持つものだという考え方で、交渉は派遣元主導ということのようだ（派遣先はそれに対して判断のみをする）。外注が浸透している業界なので、外注先（この場合は派遣元）で完結すべき事柄には、口を挟まないという慣習があるからなのではないか。

当社は派遣労働者の処遇の見直しのため、当社独自の評価シートをもって、このレベルになったら料金はいくらというように定期的に交渉している。コーディネーターが派遣社員から、業務状況についてヒアリングをして各項目5段階のランク付けをし、それをもって派遣先と刷り合わせる。全ての派遣先に適用しているわけではないが、評価シートは、派遣先毎でカスタマイズしている。

評価は、半年・1年間のスパンで派遣社員毎に目標設定をして、その進捗を2か月に1回の個別面談で確認することになる。派遣料金の交渉は、こうした評価の結果として行うので、年1回程度になる。交渉は派遣契約更新のタイミングになる。3か月更新の契約がほとんどなので、時期を見て交渉するということになる。

職務・職責の変更時には別途、料金交渉することになるが、こちらもせいぜい年1回あるか否かということなので、その時点での評価の一貫として考えている。

キャリアマップについては職責の重さに応じた形で作成しているので、主にマネジメント能力の開発でステップアップする。おおよそ、一般作業員（アルバイト、パートタイマー、派遣社員。この間で業務によりステップあり）→派遣先リーダー/アウトソーシング現場でのリーダー（契約社員）→勤務地限定正社員/地域限定正社員→総合職（正社員）という流れになる。賃金体系も、このキャリアマップにおおよそリンクしており、雇用形態に応じている。賃金が上がる他に、契約社員になると1年契約で月給制、諸手当や賞与が支給される。勤務地限定正社

員は特定のアウトソーシング現場に勤める正社員で、地域限定正社員は地域内のアウトソーシング現場の異動がある正社員となる。総合職の正社員にはすでに3名の登用実績がある。

なお、フォークリフト操作の資格取得をすると、資格手当として時給が上がる（別途手当としてではなく、時給に盛り込むケースが多い）。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

流通業界では、外部労働力を利用する業務が特化されていることが多いので、派遣先で同種の業務に従事する労働者は少数であり、いたとしてもアルバイトやパートタイマーに限られるため、派遣社員の処遇に配慮する際は、他社の派遣社員との関係で配慮することがほとんどである。

アルバイトやパートタイマー、他社の派遣社員の賃金などについては、求人広告などで情報を収集できるので、派遣先労働者の処遇が判らずに派遣社員の処遇を決めるのに困るということはない。

派遣会社同士では派遣料金も横並びになるので、おのずと賃金も横並びになりやすい。一部コア人材（派遣社員のマネジメントや教育をする、当初から管理者的立場の派遣社員）については、別途料金が設けられることはある。

派遣先の福利厚生施設は、基本的にあれば使用させていただいている。

派遣社員には交通費を支給している。

7 派遣社員の雇用安定措置

従来、派遣社員の長期的な雇用安定には配慮し、派遣先への直接雇用を中心に行っている。また、諸々の就職活動において、職務経歴書や履歴書の書き方、面接での対応の仕方をアドバイスしたり、正社員になる上での諸相談に乗ってきた。今後はこうした支援を体系化することが必要だと考えるが、場合によっては当社が就職活動に際して推薦状を書くようなことも出てくるかもしれない。

紹介予定派遣の案件も取り扱っているが、業務により派遣社員の反応は極端に異なる。事務系の仕事だと派遣社員の反応はよい。

現状、人材不足の状態なので、派遣就労を希望する方であれば（あまり条件を絞らない限り）、長く待機（休業ではなく、派遣登録を行ってまだ就労していない状態や、契約が満了して雇用関係がなくなり仕事紹介を待っている状態）をしてもらうことはない。

派遣元で1年以上の就業期間見込みの派遣社員は全体の40%になる。

I 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社は事務系の派遣会社としてスタートし、その後大手百貨店の傘下に入って現在に至っている。事業の中では親会社の仕事が占める割合が高くなっているが、元々大手企業の子会社として始めたわけではないので、親会社以外の派遣先も多い。取扱職種としては、事務系もあるが、販売、インフォメーション、レジ、カウンター接客など、接客・接客系を中心として幅広く事業展開している。売上ベースで見ると、派遣は全体の3割であり、残りは業務受託による事業が7割を占めている。当社の経営戦略として、自立的な事業展開が図れる請負部門を強化してきたが、ようやく成果が現れる段階になった。派遣事業だけでみると、事務系と接客・接客系が半々という状況になっている。

請負業務は、指揮命令権が当社に属し、社員のキャリア形成支援を行う責任も全面的に当社が担うことになる。経験の無い社員をゼロベースから育てていくためのノウハウも蓄積してきた。当社は、教育研修を事業として展開しながら体制の整備を進めてきたので、教育研修のメニューが揃っている。今回改正労働者派遣法に係る接客・接客系の派遣社員の教育研修の構築に当たっては、既存の研修メニューに改正法で要請される内容を組み込むことで対応することができた。

事務系の派遣社員の仕事は、一般事務や営業事務、経理事務などが中心になるが、派遣先からの要請も多岐に渡るため、これらの方のキャリア形成支援をどのように図っていくかは当社の課題になっている。OAスキルの向上のためのパソコン教室でも、基本的な事務系ソフトの初級、中級、上級コースを揃えるだけでなく、ビジネス文書の作り方、ビジネスメールの作り方など、実務に直結するようなスキルを教えるよう工夫している。事務系の派遣社員の教育研修の充実については、更なる課題として検討していきたい。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社のマッチング業務は、販売系やインフォメーション系などそれぞれの職種ごとに部署を分けて実施しており、その中では、請負と派遣を特に区別せず、全体の需給を見ながら調整を行っている。

派遣社員本人が漠然と経理のプロになりたいという気持ちを持っている場合に、いつまでに簿記の資格を取り、いつまでに財務諸表を作れるようする、婦人服のプロフェッショナルになりたいので、素材や縫製、ファッションを勉強したいといった希望を、全て踏まえながらマッチングしていくことは現実問題としては難しい。どうしても短期的な視点から、派遣先の満足度はどうなのか、契約更新をしてくれるのかということも勘案しながら判断することになる。こうしたやり方では、派遣元に対するロイヤリティは低くなる。したがって、派遣元でのキャリアコンサルティングや教育研修を充実させて、派遣元にもっと目を向けさせることがどう

しても必要になる。このような意味でアンカーというか、錨を降ろす場所としての派遣会社にしていかなければならないので、そのためにもキャリア形成支援を充実していく意義は大きいと思う。

販売職種におけるキャリアルートとしては、一般販売員で仕事に入って、コンサルティングセールスができるようになり、その後サブリーダー、リーダーへとリーダー的な役割を担っていくことが考えられる。さらに正社員になって、売り場の巡回指導や研修の講師として活躍することもある。キャリア志向ではないが、販売の現場を続けたいという人は、若いときは、ハンドバッグなどの婦人雑貨の売り場を担当して、ある程度年齢が上がると婦人帽子やブラックフォーマルを担当するということがある。百貨店は色々な商品を扱っているので、年齢を重ねても自分に合った職場を確保することは可能であり、それが販売の仕事のメリットになる。一種のジョブローテーションのようなことを行っていくことになる。

当社の場合は請負現場が多く、接客・接客系の職種では、契約社員になって請負の職場に移ることができるので、派遣社員の期間制限の問題はそれほど大きな影響を及ぼさない。これもある程度の事業の規模感が必要になるので、当社の経営戦略として、請負事業の拡大を図ってきた。派遣の形態だけで継続的に勤務し、長期的なキャリア形成をしていこうとしても、派遣先の都合で状況が左右されてしまうので、困難に直面することが多い。長期的なマッチングを行うためには、当社のように請負業務である程度の規模を確保し、それと派遣を組み合わせる方法でないと難しい。請負の売り場数はかなり増えてきているので、スタッフの勤務地や時給の要望に応えられるようになっている。

派遣先と派遣社員の希望のミスマッチについては、例えば、特定のブランドしか担当したくないという人もいるが、そのような人は直接雇用に移っていくことが多い。販売が好きだから販売の仕事を選択するので、派遣先や委託先のニーズを踏まえ、本人と相談しながらマッチングを行うことで、大きな問題なく進めることができていると思う。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入職時の教育研修は、本人と派遣先の都合により、事前に行うケース、派遣初日の朝行うケース、派遣初日の夜行うケースなどがあるが、1時間を基本に実施している。オリエンテーションは別途事前に行う。入職時研修の内容は、派遣で働くことについての知識、相談窓口、ビジネスマナー、情報セキュリティー、スキルアップに関する説明などで構成される。

その後の段階的かつ体系的な教育研修については、当社の主たる取扱職種である事務職、販売職、インフォメーション、レジの4職種について、プログラムを作成している。プログラムの構成は、販売職を例にとると、縦軸に経験年数を置き、入社から半年、1年程度から2年半、3年以上の3段階に分けている。横軸にスキル項目である「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」を置いて、それぞれのマトリックスに教育研修カリキュラムを配置する形になっている。

「接客マナー・販売スキル」の項目では、おもてなしや基本マナーなどの基礎的なスキルから始まり、1段階上がるとコンサルティングセールスの実践、さらに上級になると販売スキルの指導、売場のチームワークの醸成などの個別カリキュラムを受講する仕組みになっている。研修メニューは、集合研修が中心になるが、OJTも含めて実施することになっている。

個々の派遣社員は、この研修体系に組み込まれた研修メニューの中から、自分の希望するものを選び、受講することになる。

派遣社員への周知については、ホームページのほか、スタッフガイドという小冊子を派遣社員全員に配付しているので、その中に記載している。何より大切なのは、教育研修の意義を共有することなので、普段のフォローアップやキャリアコンサルティングの中で、しっかりと派遣社員に話しをすることになっている。

現在の教育研修は、対面式の集合研修が中心だが、講師の確保の問題等から地域的に集合研修を実施するのが困難な場所もあるので、今後はeラーニングによる教育研修も導入していく。その際は、日本人材派遣協会の「キャリアカレッジ」を活用していきたい。

集合研修で実施する場合は、交通費を支給している。

これらの教育訓練投資については、基本的にその経費を回収することは難しいと考えているが、全体的な視点からみると、ここまで請負現場を増やすことができたのは、それだけ顧客に当社の社員が評価されているからであり、地道に教育研修に取り組んできたことの成果が出ているのだと思う。人材をきちんと育成していくことは会社の発展にとって必要不可欠な要素であると考えているので、今後とも強化していきたい。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

本社を始めとして、各拠点を含む、全体的なキャリアコンサルティング体制を整えている。具体的には、各拠点において、営業などの担当者が相談に応じるだけでなく、有資格者やベテランの社員を配置し、対面のキャリアコンサルティングや電話によるキャリアコンサルティングができるようにしている。

キャリアコンサルティング資格の取得については、受験料や講座受講料を一部補助することにより、奨励している。有資格の社員は、全体の1割以上になる。

5 派遣社員の処遇の見直し

当社の場合は、基本的に契約更新時に処遇の見直しを行うという考え方である。派遣でも請負でも同じだが、派遣料金の値上げ交渉がうまくいく場合とそうでない場合があるので、値上げができなかったとあって、ずっと時給を据え置くのでは社員の士気にかかわることになる。サブリーダーやリーダーに昇格させていき、それに伴い仕事の内容がレベルアップしていけば賃金を上げることにしている。

当社が行う仕事の中で、販売に付随したレジの仕事があり、7割の受託業務の中の3割程度を占める主要業務となっている。この業務に関しては、職務の専門性が上がることで、責任の

重さによって処遇を位置付ける評価ツールを作っている。一種のキャリアラダーのようなものだ。百貨店のレジ業務は、スーパーのレジと違って、極めて複雑な販売手続きの知識を必要とする。例えば、クレジットカード決済では、親会社の百貨店のカードだけでも数種類あり、カードによって付く特典も違っている。割引のチケットも何種類もあることから、販売手続の習熟度でかなりの違いが出る。単純な技能ではないので、十分にレベル分けができる。

責任の重さについては、現場のリーダーとして管理要員になれば処遇が上がるし、派遣社員から月給制の契約社員になり、さらに正社員になっていけば処遇は向上する。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

親会社の百貨店の賃金体系は当社で把握している。

福利厚生の利用に関しては、食堂、更衣室、休憩室等の利用を制限されることはない。特に親会社に関しては、従来から派遣社員だからといって差を設けるようなことは一切なかった。他の派遣先でも、特に流通業界においては利用を制限されるといった話しは聞いたことがなく、問題なく利用できているものと考えている。

教育訓練は、一部事務派遣などで派遣先の専用機器操作の研修などを受けさせてもらうことはある。仕事をする上で必要なものなので、派遣先の負担で受講させてもらう。販売系に関しては、当社が責任を持って教育研修を実施するというのが基本的な考え方なので、派遣先に依頼することはない。

派遣社員については、従来から交通費補助は全員に行っており、一日 500 円、月 1 万円を目途に支給している。ケースバイケースで、派遣先が負担してくれる場合やどうしても交通費が高くて人が集めにくいエリアに派遣する場合などは、全額交通費を支給することがある。

賞与については、責任の範囲が広がったのにあまり時給に反映されない場合など、インセンティブ的に支給することはない。

慶弔休暇は、付与していないが「慶弔金規定」による支給を実施している。

契約社員には、正社員と同様に、通勤手当、賞与、慶弔休暇を付与している。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置が適用されるようになる派遣社員の人数などについては、シミュレーションを行って把握している。

事務派遣で長期に勤めるような人は、派遣先で直用されていくことも考えられる。これまでの実績が多くあるわけではないが、今後は法律の趣旨もあり、増えていくのではないかと。事務系の派遣社員も、派遣先で直接雇用されることを希望するのではないかと。

M 社

1 キャリア形成支援への対応状況

法律で義務付けられることになったキャリア形成支援をどう制度設計するかについては、社内で随分議論してきたが、法律の規定を如何に実態に近づけるかという点で、極めて難しい問題だった。キャリア形成支援に係る投資は、IT系の特定派遣などの例外を除き、基本的に回収が難しい。したがって、大手派遣会社などの利益に余裕のある派遣会社は別として、中小の派遣会社は、対応に苦慮していると思う。これまで長い間この問題には取り組んできているが、職能型の企業文化を持つ日本企業において派遣社員の教育研修がキャリアアップに直接的に結びつくことは希である。形だけ整えて経費は持ち出しにするということも考えられるが、派遣社員にとって本当にメリットとなる方法で実施できないか考えてきた。結論として、派遣社員のフォローアップツールとして検討を進めてきた「4つのチカラ」（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）を活用したOJT的な教育研修を設計し、派遣社員のエンプロイアビリティを高めること、また派遣先の評価が向上することで時間給が上がるような育成を進めることとした。法令の運用の解釈がなかなか定まらない中で試行錯誤しながら設計しており、また現場の労力負担も大きいという実情も踏まえて、より効果的かつスムーズな運営ができるようにブラッシュアップしていきたい。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

派遣社員それぞれが望むキャリアは多種多様であり、杓子定規にはいかない。そのため、派遣社員一人一人にあったキャリア形成を支援できるよう、従来からある仕事紹介のマニュアルの中に、派遣社員の方の指向性やキャリアプランをイメージしながら仕事紹介をするようにという、心構えを記載している。今までもマッチングの現場では当然意識して行っていたが、改めてそこに明記することで、仕事紹介において意識することを明確化した。特に当社は主婦層のパートタイムの方の派遣が多いので、法則的にこういう人にはこうということは、一概に言い切れない。どちらかと言えばキャリアを積むことより、どうワークとライフをバランスさせるかとか、扶養控除の枠内でうまく納めたいとか、そうした生活に合わせた働き方を選ぶ方が中心になる。キャリアアップして正社員になることだけではなく、その方に合わせた対応をすることでキャリア形成にも貢献できるような対応を心がけている。

当社がこれまで取り組んできた「社会人インターン」については、今年から改変を行い、リニューアルした。社会人インターンでは、派遣を中心にして正社員を目指すという枠組みだったが、今はどちらかという人材紹介中心になっている。職業紹介で最初から正社員に入るか、又は紹介予定派遣を活用して正社員を目指すかという2つのルートがある。したがって事業の対象も主婦層というよりも若年層でいわゆる第2新卒層が主体となっている。

当社の事業の大半は主婦層のパートタイムになるが、全体の4分の1くらいがこれらの若年層を対象とするもの。この事業は人材紹介か紹介予定派遣かということになるので、今回の法改正にはあまり影響を受けない分野である。このような見直しを行った理由は、現在景況感が良くなっており、不本意型の派遣社員の方が減っているという現状を踏まえたもの。今は希望すればこれまでよりは正社員になりやすい。したがって、労働者派遣を通じて正社員を目指していこうという方自体が減ってきている。一方で、不景気の時代に一度選んだ就職先に疑問を感じるものの、どのように転職すればよいかかわからない方が増えてきている。たとえば現在は販売職の正社員だが、事務職の正社員にかわりたいといった方など。いきなり正社員にということになると採用する側でも適性を見極めたいという意向があるので、そこに紹介予定派遣を介在させていくことになる。当社では派遣期間は社員登用してもらうためのフォローアップ期間・研修期間と位置付けており、そこで如何に成果を挙げていけるようになるかをフォローする。6か月程度の短期間で決着をつけていくというモデルだ。

主婦層のパートタイムの派遣については、キャリア形成を行って専門性を高め時給を上げていくという指向性が必ずしも主流とは言えない。主婦のパートタイム派遣で働く方は、パートタイムで働かざるを得ないという条件の中で、これまで培ってきたキャリアを継続できないという悩みをもっている。したがって、キャリアを更に発展させる前にまず、キャリアを如何に継続するかということが重要になる。例えば、10年間人事の仕事をしており、結婚・出産を契機に退職したとすると、次の仕事では人事の事務の仕事はなく、自宅の近所で探すとスーパーのレジ打ちの仕事になってしまう。これだと自分が高校時代にやっていたアルバイトと同じ仕事だということになる。当社としては、このような方に、何とか人事の仕事が続けられるように支援していくという考え方で取り組んでいる。

具体的なパターンとしては幾つかあるが、取りあえず人事管理や給与計算などの業務を切り取った仕事に紹介する。一担当として正社員のサポート業務から入ることになる。人事の経験があるので、どう動けばよいか分るとか気が利くとかいうことがポイントになる。なかなかメインを任せられるところまでは行かないが、中にはハイキャリアな人もおり、人事制度の設計を任せたいといった求人があるケースもある。当社は、こうした求人を取りにいくわけだが、中には人事の仕事に就くだけでなく、一種のコンサルタントのように、より自身の能力を発揮できる仕事をこなす人もいる。経理などの業務では資格が問われる場合もあるが、求人側が求めるミッションに合うかどうかの方が大事で、基本的には資格よりも実務経験が物を言う世界である。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

6月末までに労働局に提出する事業報告については、当社の決算月が6月なので、実質的には来年度の事業報告からということになるが、現時点での当社の考え方は次のとおりである。

派遣社員がどれだけの実務経験を積んでいるか、そしてそれを使う仕事があるかどうかによるので、4つのチカラを活用する中で、その派遣先で力を発揮できるか、貢献できるかを自分

で考え、営業も一緒になって考えていくことが必要だと考えている。派遣先に合わせた能力発揮の仕方を追求していく方が効果が高いと思う。例えばAという派遣先で能力発揮ができた人でも、Bの派遣先では能力発揮ができないかもしれない。当社としては、個々の派遣先に合わせた能力の発揮を派遣会社としてフォローしていくという方法を選択した。こうしたキャリア形成支援の方が、本人のキャリアアップに繋がっていく可能性が高いのではないかと考えている。

具体的には、個々の派遣社員は4つのチカラで毎月セルフチェックをする。営業担当は3か月に1回派遣社員を訪ね、4つのチカラを活用して目標の設定や目標達成の仕方について支援・フォローしていく。傾聴力をもっと鍛えようとか、派遣先から求められている能力はこの点だから、これをもっと強化しようとか話をする。パートタイマーがほとんどなので、研修時間を充足することは可能だと考えている。その他のフォローアップでもこれらのことを意識しながら行うことになる。

入職時の教育研修はすでにスタートしている。仕事が決まった段階で労働契約を締結するが、このタイミングでオリエンテーションを実施している。今回新たに動画を開発・作成しており、自宅でインターネットのホームページを閲覧することによって研修することができるようになった。動画を見た後、承認ボタンを押すことによって視聴を確認できるようになっている。内容としては、契約に関することとかタイムシートの見方などの手続的な部分もあるが、その中に15分程度の派遣社員の心得や情報保護などの教育研修部分を入れ込んであり、これを入職時の教育研修に位置付けている。

システム開発によって教育研修の実績は確実に把握できることになった。入職時の教育研修は既にスタートしているが、その他の研修は今後始めていくことになる。

教育研修に係る交通費については、基本的に自宅や派遣先の近隣で行うことになるので、支払う必要がないことが多いが、場合によっては会社に出向いてもらうときには交通費を支給している。

策定した教育訓練計画以外の自主的な教育研修については、特別なものは実施していないが、提携スクールで当社の派遣社員がOA研修などを受講する場合には、受講料をディスカウントするなどの支援を行っている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングの制度化については、ホームページに窓口を設けて、専従の担当社員を2～3名配置することによって行っている。キャリアコンサルティングを希望する方は、まずホームページから窓口に応援をする。窓口社員から答えられるものは、メール又は電話で一次的な対応をすることになるが、必要に応じて、さらにそれぞれの担当部署に振り分けを行う。一次窓口で終わるケースは少ないので、実際のコンサルティングを行う担当部署を決めてあげることになる。この担当者は、経験者を当てており、資格を持っているかどうかには拘っていない。キャリアコンサルタントの資格を社員が取得することを特に奨励はしておらず、資格よりもむしろ実務の経験が重要だと考えている。相談する側も、キャリアコンサルタント資

格を持つ若年者より、資格はなくとも人事部長経験者など場数を踏んだ人に相談することを希望するのではないかと。

5 派遣社員の処遇の見直し

主婦層のパートタイム派遣についても、処遇の見直しは常にある。契約の更新のタイミングもあるし、フォローアップする中で仕事内容に変化がある場合などであり、その段階で時間給の見直しの交渉をすることはある。派遣の場合は基本的に職務給なので、どのような能力を持っているかではなく、どのような仕事を行っているかが問題になるので、仕事の量が増えているとか仕事の質が高度化しているとか仕事の内容が変われば処遇も見直しをすることになる。評価については、業務内容が変わった場合の対応のほかに、JHRの「4つのチカラ」を評価に活用するようにしている。4つのチカラでの派遣先の評価や本人の自己評価もアップしているので時間給を上げてほしいなど、派遣先との交渉に生かしていきたい。4つのチカラは派遣社員のキャリアアップを支援するのに良いツールだと考えている。主婦の方は基本的にベテランなので、新たなスキルを付け加えるというよりも、派遣先の会社に合わせて能力を発揮し、コミュニケーション力などを通じて派遣先ごとの成果に貢献することが、本人の評価に繋がりやすい。そこを伸ばして時間給などに反映させようという発想だ。

時給は、求人側がどのような仕事をどこまでやらせるのかで決まる。その結果を踏まえて募集するので、実際に派遣する人が決まると、もっとここまでできるのでとか、ここまでしかできないのでということで、時給を上下することがある。時給が上がるかどうかはケースバイケースだが、パートタイムの派遣社員の場合、扶養控除の枠の問題もあり、必ずしも時給の上昇志向が強いとはいえず、まずワークライフバランスを優先するという人が多いという印象だ。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

教育訓練の実施や福利厚生施設の利用に関しては、派遣社員についても同様にと派遣先をお願いしているが、福利厚生施設は同じように利用させてもらえるのではないかと。派遣社員への賞与の支払いは基本的にはないが、場合によってインセンティブのような形で支給されるケースがあり、これは派遣先の負担で個別の契約の中で規定される。交通費は、フルタイムの派遣に比べると支払っているケースは多いと思う。交通費という名目になっているのか、そうでないかはあるが、派遣料金の中に含まれているという考え方だ。交通費が幾らであれば、時給はいくら、交通費込みであれば時給は幾らという計算になる。交通費は別という場合は、実費支給なので所得にはならない。フルタイム中心の派遣会社は交通費を支払っていないケースが多いと思うが、当社のパートタイムに関しては、それに比べると支払っているケースが多いと思う。

7 派遣社員の雇用安定措置

現時点では無期雇用の派遣社員は、ほぼゼロだと思う。今後は、労働契約法の無期転換や雇用安定措置などとの関係において、無期雇用化する派遣社員が出てくると考えている。2018年には現実化してくるので、まず派遣先での直接雇用をお願いしていくが、派遣先側に雇用義務がないため自社で無期雇用化していくことも必要になる。今後の方向性としては、残り1年の段階で具体的な対応を始めることになる。派遣社員本人のご希望をお聞きし、派遣先の意向も確認しながら進めていくことになる。第一は派遣先への直接雇用になるので、この時期から派遣先への働きかけを強化していくことになる。派遣先への直接雇用が可能な場合には、紹介予定派遣に切り替えて紹介手数料をいただくイメージになる。パートタイムの派遣社員の場合、雇用先が派遣先か派遣会社かはあまり拘ってはいないケースが多いので、長く勤めたいという方は無期雇用を希望する可能性もあるのではないかと考えている。

N 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社は、食料品製造や物流系などの分野で派遣や請負の人材サービスを行っているが、請負にシフトしていくことを企業戦略として進めてきた。この業界で他社と差別化していくためには、派遣から請負に進める過程で社員を育成していかなければならない。このため、今回の法改正による教育研修の強化は重要と考えて対応を行ってきたが、研修のコンテンツ作りに苦勞している。実際に作業に従事するスタッフ層になかなか興味を持ってもらえず、それを学習することによってどのような効果があるのかも伝えきれなかった。そのため技能レベルと処遇を体系化した「キャリアマップ」を作って社員自身の将来の姿が見えるようにした。社員の中には仕事があれば良く、責任ある仕事はしたくないという人もいるので、取組みに差がでてしまい、全体に浸透させるのは難しい面もあるが、課題として引き続き取り組んでいきたい。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社の派遣は、軽作業が中心で女性が主体となる。派遣先の職場とのミスマッチは、あまり多くはないが、製造現場の臭いが生理的に合わないとか、職場の衛生管理のチェックで働けないなどのケースはある。作業自体は、個々の対応が比較的容易であり、ミスマッチは生じにくいので、マッチングで特に苦勞しているということはない。マッチングする際には、やる気を出して積極的に動いてもらえるような方を、スタッフリーダーとして近くに配置し、こうなれるんだというモデルを示すようにしている。

当社は、派遣元の社員と派遣スタッフをチームとして派遣している。何十人という大勢の派遣現場では、定着の問題などが生じやすく、現場の状況を常に把握しながら早期に対処していくことが必要となる。派遣先にも、当社の派遣社員をバラバラに配置するのではなく、集約化をお願いしているが、これらの現場で正社員がリーダーとなり、毎日派遣社員と一緒に仕事をしながらフォローをしていく。これは、企業戦略としては、請負に繋げていくためのイメージ作りにもなるが、これによって、派遣の現場の状況は常に把握でき、派遣社員の問題についても直ちに掌握することができるので、早期のミスマッチ対策も可能となる。

また、最近は働き方が変わってきており週 2~3 日の勤務を希望する方も多くなっているが、毎日異なったメンバーのシフトを組み、派遣社員を取りまとめていけるリーダーがいることは、この派遣方式のメリットである。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入職時の教育研修は、通勤災害やヒヤリハットなどの事故に関することを内容として行っている。労働契約締結後に行い、対面で実施することが多い。

段階的かつ体系的な教育研修は、集合研修が可能なところは集合研修で実施するが、基本的にはe-ラーニングで実施している。e-ラーニングは、アプリをパソコンやスマートフォンにダウンロードして行う。アプリを立ち上げ、IDとパスワードを入力してサイトに入り、研修を受講できる。動画でのレクチャーがあった後にテストを行う方式。アプリは、当社の企業グループで独自に開発したものである。

研修の内容は、メンタルヘルス、パワハラなどで、1年目がスタッフ層、2年目がリーダー層、3年目が管理者層をイメージし、それぞれの研修をレベル分けして設定してある。コンテンツは、受講し易くするため1本15分程度に区切っており、独自作成するものもあるが、専門会社から購入する場合も細かく編集する作業が必要となる。研修は、一つのテーマについて、複数本の研修を受講して完結する仕組みになっている。研修コースの数は、全体で100本を超えており、必修コースとそれ以外の選択コースがある。受講実績を累積していき、就労時賃金を支払う。

それに加えて、派遣社員が自主的に受講できる研修（無給・無償）がある。また、資格を取る勉強を金銭補助する仕組みがあり、フォークリフトや有機溶剤管理者、危険物取扱者、衛生管理者など、会社が必要と認めれば、資格取得にかかる費用、試験代は全額会社が負担している。

当社としては、教育研修を充実させ、リーダーとなって請負現場の核になってくれる社員を増やしていくことが重要だと考えているので、教育研修投資の回収は十分可能と考えている。派遣社員は労働者派遣法の制約があるため、請負の方が採用のレパトリーが増えて人員の確保はし易くなる。最近では、派遣先の会社が労働者を集められなくて、請負にしてくれないかと依頼してくることが多くなった。請負現場をもっと増やしたいと考えているが、請負現場を任せることができるリーダー・管理者層の社員が不足しており、全ての要請に応じるのは不可能な状況だ。派遣の現場で働く社員と請負現場で働く社員は、おおよそ6対4の比率で、派遣社員の方が多くなっている

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングは、ホームページで周知するほか、入社時にはチラシを渡すことにしており、希望する派遣社員は、会社の窓口課にメールや電話で申し込むことができる。キャリアコンサルティングは、営業などの経験のある社員が担当するが、キャリアコンサルタントの資格を持った社員が他の社員を教育することにより、担当者の育成に努めている。

現在、キャリアコンサルティングの有資格者は2名なので、今後評価制度の見直しを行う中で、資格手当を創設するなどの方法により、支援を行っていければと考えている。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇の見直しに関して、食料品の製造などでは生産量の推移に波があるので、繁忙期の前に行うことが多い。食料品製造の繁忙期は年末商戦に向けての秋からで、この時期に

従業員の数を確保していくことが重要になるので、4月からの上半期が処遇の見直しを行う時期として適している。その際には個別の派遣社員のスキルアップの状況も踏まえながら、後述するキャリアマップを活用して交渉する。

派遣社員の評価は半期ごとに目標設定を行い、それに対する達成度合を評価することになる。キャリアマップを基本としてそこでの位置づけを確認し、次の目標を立て、半年後にその達成状況を確認するという手順だ。評価の方法としては簡単な評価シートを作っており、不良品や事故の状況などをみる定量的な評価とチームワークや協調性などをみる定性的な評価の二本立てで行っている。

当社では、従来から「キャリアパス制度」を導入してきた。当社の評価制度における職務・役職・雇用形態の全体像を明確化し、そこに到達するために、どのような経験を積み、どのような知識やスキルを身につける必要があるのかといった道筋を示す制度だ。キャリアパス制度では、雇用形態や職位がステップアップしていくルートを具体的に示すキャリアマップを作成し、働く中での選択肢を可視化している。

キャリアマップは、職階が上がっていく段階をスタッフ層（作業層）、リーダー層、マネジメント層の3段階に分類して横軸に取り、縦軸に責任、等級ステージ、テーマ、在籍期間、雇用形態を置いてレベル分けを行っている。入職前の最初の面接で、本人の経歴や申告能力をみて、キャリアマップにおける段階を判定し、本人に説明する。この評価は半年ごとに改定する。当社の派遣社員は、仕事の関係上女性が多いが、キャリアマップの最上位まで行き、正社員として現場の事業所長になっている人もいる。

当社がキャリアパス制度を始めた理由は、社員としての可能性を広げるための選択肢を用意するということ。上を目指したいという人もいれば、職能・職域を広げたいという人もいるし、雇用形態を変えたいという人もいるので、それぞれに合った働きがいを提示するようにしている。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

当社の営業は、直接雇用の求人をみて活動をするので、派遣先がどのような賃金で募集しているかは承知している。求人情報には、賃金だけでなく、賞与や休日などの一通りの労働条件は書いてあるので、これらの求人情報をみていけば、同種の業務に従事する労働者の処遇は分かる。正社員は同種の業務に従事していないので、比較が難しい。同じ職場で同じような仕事をする人なので大きな差ではないが、直接雇用の有期雇用の方と派遣社員の賃金だけを比較すると、派遣社員の方が若干高いことが多い。我々が一番考えるのは、同業の派遣会社も含めて、エリアの相場がどうなのかということ。必要な人数を確保できないと顧客に迷惑をかけることになる。これくらいの賃金を払わないと労働者集めが難しいという交渉を派遣先と行う。現在は人手不足で、売り手市場になっているので、時給は少しずつ上がっている。

派遣先の福利厚生施設の利用については、食堂、更衣室、駐車場、寮など、あまり支障なく使えるように配慮してもらっている。派遣契約を結ぶ際に、こちらから申し入れを行うことに

なっているし、製造系の派遣社員については、期間工やパートタイマーなど、同じような待遇の直接雇用社員も多いので、派遣社員だけ除外されることはない。

教育研修の受講に関する派遣先の配慮としては、機械操作のオペレーターや保全関係の資格取得の講習について、派遣先が負担するので行ってくれないかと依頼されることはある。安全衛生や仕事の仕方などについては、派遣元でも必要な研修は行うが、派遣先の会社によってそれぞれルールがあるので、会社独自の約束事や社訓のようなものは派遣先が就業時間の中で研修することになる。

7 派遣社員の雇用安定措置

現在、グループ全体の基幹システムの統合化のための改修を行っており、8月から稼働する予定である。これにより、改正派遣法に関連する教育研修の給与計算も一つのシステムで対応可能となるが、社員の勤続状況等のデータも簡単に取れるようになる。感覚的には、派遣社員として長期勤続する方はそれほど多くないと思う。長く勤めていただき、会社の核になるような人材は、アルバイトや派遣社員を中心とするスタッフ層から正社員や派遣社員を中心とするリーダー層や管理者層に移っていただくことになるので、派遣法の雇用安定措置の対象となることはほとんどない。

派遣先への直接雇用化は、もちろん派遣先から要請があった場合は対応しているし、こちらから派遣先にお勧めしている。当社の核となる社員を増やしたいという気持ちはあるが、派遣先に直接雇用化されることにより、当社と繋がりを持った方が派遣先に入り人脈ができることのメリットもある。

現在、会社全体としての雇用システムを整備するため、就業規則や評価制度の見直しを行っている。派遣社員を含めて、社員には様々な要望があるので、これに対応できるよう会社としての方針を検討していきたい。

○ 社

1 キャリア形成支援への対応

製造系を中心に派遣をしている当社では、キャリア形成について2つの方向性で考えている。1つめは製造系業務といっても多種多様なので、各業務に特化した形でキャリアをどう深めていくのかということ。2つめはキャリアチェンジを視野に入れながら、多様な業務に就いていくことでキャリアに幅を持たせていくこと。

キャリア形成のためには教育研修とキャリアコンサルティングが両輪と考えており、キャリアコンサルティングで派遣社員本人のキャリアマップのメンテナンスをしながら、教育研修計画の作成をしていく。

派遣社員のキャリア形成をしていこうとするとき、ご本人が拒否するケースも少なくない。教育研修やキャリアコンサルティング自体が面倒だと思ってしまう方もいるし、それ以前に派遣労働は一時的なものであるから、いずれ転職する身としては派遣でのキャリア形成は必要ないと考える方もいる。数ある派遣会社の中から当社を選んだことで、各派遣社員に派遣での業務経験が転職にどのように役立つのかということを理解していただき、将来的にそうした意識を広く払拭できるようになればよいと考える。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

登録面談の際には、求職者本人が今後どのような働き方をしていきたいか明確ではないケースも多い。そこで当社としては、求職者の状況・経歴を把握するだけではなく、働く動機付けと希望する業務のイメージ化を図ることにも専心している。やりたい仕事が派遣社員自身の求めるイメージと異なることで、仕事途中で挫折しない（途中で辞めたくなくなったりしない）ように、まずはうまく就労が軌道に乗れることを念頭に、登録面談でキャリアの棚卸と当面の仕事紹介をするようにしている。

当社に登録する求職者は、当面製造系での仕事に就くことを念頭に置いている。しかし、製造系業務は比較的専門性を持たずにも就きやすいことから、割と安易な気持ちで仕事の紹介を受けてしまう方も多いため、当社としてはそこを戒めることから仕事を開始してもらうことに配慮している。

本人のキャリアについての考え方、中長期的なキャリアビジョンについてコンサルティングをするのは、その次の段階となる。これは配置転換（派遣先の変更だけではなく、派遣労働から請負労働への転換なども含む）のケースも同様だが、従来新たな仕事に就いてもらうと、フォローの意味も含めて、早期に面談の機会を設けてそうしたキャリアについて話をすることを社内的に奨励してきた。しかし現在は、フォローとしての面談は従来通り実施するものの、その時点では派遣先の職場環境や業務内容に早く慣れるようにすることを優先して、不安や課題などを聞き出すことに専心するようにしている。キャリアコンサルティングは、派遣社員が就

労後少し時間が経ち、仕事が軌道に乗ることで、自分の仕事ぶりや仕事への取り組み方などを冷静に振り返られる時期を見計らって行うようにした。おおよそ開始後2～3か月くらい経った時期を目途としている。

仕事の難易度を上げたり、仕事の幅を広げたりといったことは、製造系業務の場合は工程ごとにやるべきことが決まってくるので難しい。むしろ、工程自体を変更して多能工化（同じラインの中で様々な工程に携わることで、全工程に対する理解を深め、オールマイティに業務ができるようになること）を図るといった方向で技能を高めるというようにしている。工場の中でできることが増えていけば仕事に対する理解も深まり、他の工場に移っても高い適応力が発揮できる。

また、全く異なる業界への配置換えを希望する方もいて、そうした希望が派遣社員ご自身であれば積極的に転換することもある（例えば食品加工から家電製造へというように）。

マッチングでは派遣依頼に対して候補者を上げていくというプロセスではなく、どちらかといえば求職者ありきで、その方の希望に沿って仕事紹介する。もちろん適性ということもあるので、経験の有無にかかわらずテストをしたり、仕事への理解力を測ったりはするが、当社の場合、請負現場を幾つも持っているので、就ける仕事がなく困るといったケースはあまり想定できない。また、スキル不足が見込まれて、派遣就労が厳しいような求職者でも、請負現場で育成して派遣の仕事に就いてもらうことも可能である。

また、派遣業務と派遣社員の能力や理解とのギャップを埋めることに積極的に取り組んでいる。ギャップがないことが、定着率を高めることに繋がる。実際に就いた仕事が、派遣社員の予想と異なったり適性に合わなかったりした場合には、他の仕事紹介する場合にギャップが生じないような配慮をする。また、ギャップが生じたとされる仕事を、他の求職者に紹介する場合にはそうしたことが起きないように紹介の仕方を工夫（例えば製造工程書を用意したり、写真等で現場のイメージを知らせたり）するようにしている。

マッチング担当者の育成は、OJTとOff-JTが同時並行である。Off-JTは主に外部研修に出すことが多い。マッチング専門の研修というものはないので、必要なカリキュラムを業者にカスタマイズしてもらい、都度実施してもらっている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

派遣社員の多様な要望に応えられるツールとしては、学習場所や時間の制限をあまり受けずに、1個人単位で学習できるeラーニングが最適だと考えている。しかし、カスタマイズした教育研修ではコンテンツの多様性は絶対条件で、現状では既存のマナーやOAのようなベーシックな内容のeラーニングに、製造系に特化した内容の開発を行い、コンテンツを増やしている。

キャリア形成のための教育計画については、1年目には当社としてこうなって欲しいということを経営しながら、派遣社員自身が将来どのような職業生活に就きたいかキャリアマップを描けるようになって欲しい。2～3年目は、当社が提供する基幹的な教育計画はあるが、派遣社員自身のキャリアマップに沿って、教育カリキュラムを組んでいけるようにしたい。4年目以

降になると、ほぼ個人単位で教育カリキュラムを組まざるをえない。特に4年目以降、長期で働かれている派遣社員の方には、必要とされるeラーニングでのコンテンツ数も限界を迎えるので、経験していない製造系業務の教育研修をしてもらい業務視野を広げてもらったり、資格取得援助制度の導入で有資格者を目指してもらったりといった工夫が必要である。

製造系のコンテンツは原則自社開発しているもので、時間と費用が多大にかかり、まだまだ足りないと考えながら作成を進めている。派遣社員の方々にはその点ご理解を求めながら教育研修を進めている。

また、一部派遣社員の中には、製造系ではない事務系・販売系等へのキャリアチェンジを考えている方もおり、当社とキャリアコンサルティングを重ねていく中で、どこまで支援が可能かということ（そうした教育コンテンツも増やす必要があるのかなど）も考える必要がある。

派遣社員の集合研修の実施ということも視野に入れているが、派遣社員の多様な労働条件と就業場所を考慮すると、同じ内容で月4回程度は開催しなければならないだろうと予測しており、今後の必要性をしばらくは見極めることになるだろう。当面eラーニングによって教育研修できない内容・環境では、当社より教材テキストを渡して自主研修によって補ってもらうことになると思われる。テキストでの学習の場合は、終了後にテストを受けてもらい、学習内容の習得を確認している。

段階的かつ体系的な教育研修は、派遣就労6か月が過ぎた段階で、月単位で受講カリキュラムを提供し残り6か月の中で受講してもらう。同じ製造系業務でも、検査の方と組み立ての方というように、必要とされる知識が異なるので、カリキュラムは若干異なる。今後は、業務をより細分化して、教育計画をカスタマイズしやすいような工夫をしていきたい。派遣就労時の教育研修計画を提供する際には書面で案内しており、提供された受講カリキュラムはマイページで確認できる。カリキュラムに全くアクセスされていない場合（1か月間アクセスなし）は、当社から派遣社員に受講を促すようにしている。

他に、QC検定受験希望者に対しては、外部講師を招いて無料の集合研修を実施している。受験料は当社が全額負担している。QC検定を取得すると、職能が上がったとして賃金に反映される。また、コミュニケーションスキルのための集合研修も開設した。従来はモノづくりに関わる研修に特化していたが、職場でのコミュニケーションを重視し、4～7時間の複数のコースを用意しており、派遣社員は無料で受講できる。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルタント有資格者はまだ3名と少ないので、当社社員を指名して受験させるケースと、自身のキャリアとして資格取得を希望するケースの2つで有資格者を増やしたい。有資格者になると資格手当が支給される。キャリアコンサルティングは電話での受付をしており、場合によっては来所してもらうことになる。1拠点に1名の有資格者の配置を目標としている。キャリアコンサルティングの周知は、給与明細に告知文書を同封したり、派遣社員のマ

ページを利用している。ただし、まだ相談件数は少ないので、今後の有資格者の増加に応じて周知に注力していく予定である。

5 派遣社員の処遇の見直し

製造系業務の場合、料金体系は比較的明確になっており、スタート時点からステップアップしていく。

製造系業務では、生産性や完成度が高くなるということが処遇見直しに結びつくだけではなく、多能工化が賃金の見直しに反映することも多い。人材不足の昨今では、様々な業務対応が可能な多能工は、非常に派遣先に重宝される立場にある。実際、こうした方は異なる派遣先に行っても順応性が高く、短期間で仕事に習熟し、派遣先も能力を認めて比較的料金交渉に乗ってくれやすい。職務としてはAもBも同等で軽重や難易に差はなくても、AもBもできるということになれば、派遣先もそうした人材を手放したくはないので、やはり待遇を上げることを考える。そうした意味では、事務系業務よりも職能に応じた処遇見直しがなされる傾向にある。

また、職務が変わらない場合でも、年功的な評価軸を持たせるのも特徴かもしれない。やはり、1年目より2年目となれば、生産性ではあまり変わらないとしても、業務の習熟度によって、仕事の安定性や周囲への影響力も変わってくるので、結果として年1回は処遇見直しの機会を設けることになる。

評価フォーマットは基本（生産性や勤怠状況など）になるものがあり、それを職場毎に多少カスタマイズさせたものを使っている。評価のサイクルは、仕事内容によって習熟の進み方が異なるので、少なくとも年1回、多い場合だと3か月に1回程度で行い、料金交渉や本人へのフィードバック用にデータとして蓄積している。

キャリアマップとしては、一工程の作業員→生産性の高い作業員→事業所のリーダー格→当社での無期雇用のようなものを作成しており、これを派遣登録者には示している。しかし、これに乗らない方も結構いらっしゃる、大きなキャリアチェンジを図る方もいるので、そうした方にはキャリアコンサルティングを通じて、個別に相談に乗るようにしている。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先によって、派遣先従業員の賃金情報を開示してくれるところもあるが、ラインに正社員を配置していないので、派遣先に同種の業務の労働者がいないということも多い。それでも、同種の業務で求人募集をしている工場はあるので、そちらなどから情報を集めて、派遣社員の処遇を決める際の参考にしている。

派遣先での教育研修には、派遣先主導で参加を促されることが多い。異なる派遣元から来ている派遣社員が、同じQCサークルに参加して業務改善に取り組むようなケースも多い。

派遣社員には交通費は支払っている。交通手段は車通勤の方が多いため、そうした方々にはガソリン代となる。定期代支給の方もあり、設定は個別になっている。慶弔休暇は無給で設けている。今後は福利厚生の実を充実を考え、有給休暇の取得なども積極的に促していきたい。

7 派遣社員の雇用安定措置

どこの派遣先でも人材不足で困っているのので、派遣先がなくて雇用安定措置が取れないということはない。紹介予定派遣で派遣先に雇用されるケースも増えているが、6か月では業務の習熟までに至らないこともあり、その点が悩ましいところではある。長期で派遣されている派遣社員の中には、派遣先に手数料なしで就職してしまう者もあるが、雇用安定措置の一環として、当事者同士での合意があればそれで構わないと考えている。

派遣元への無期雇用希望者は未だに少ない。キャリアマップの結果として管理者として派遣元の無期雇用に至ることが多い。就業期間1年以上は、派遣社員の半数を占めている。

1 キャリア形成支援への対応状況

キャリア形成支援制度の構築は、教育研修とキャリアコンサルティングへの対応が中心になるが、その在り方については、法改正前から社内で議論してきたので、「キャリアサポートプログラム」という形で整理し取りまとめている。このプログラムの作成に当たっては、当社が事務系、製造系から短期の派遣まで、幅広い多様な派遣業務を取り扱っており、同じ社内で人材紹介による転職支援も行っているという特徴を踏まえ、キャリア転換に柔軟に対応できることを理念とした。具体的には、製造系の派遣から事務系の派遣に転換したいとか、ある程度経験を積んだので、紹介予定派遣で正社員を目指したいといった派遣社員のニーズに柔軟に対応できるようにすることである。キャリアの記録や目標設定ができるページ（キャリアのマイページ）をウェブ上のマイページの中に用意しているので、これにキャリアカウンセリングを絡めながら、幅広い職種での働き方を提案していくことにしている。当プログラムは、教育研修計画などと併せて、ホームページ上で公表していきたい。

個別の対応では、教育研修の部分をどう構成するかに頭を悩ませた。幅広く、多種類の教育研修を実施しているので、義務として実施する教育研修に、どのようなコンテンツを入れ込んでいくかが問題だった。何万人もの派遣社員が対象になるので、幅広い職種に対応でき、会社として管理できるような仕組みにしなければならず、eラーニングの活用が不可避であった。キャリアの記録だけでなく、評価を含めたキャリアアップの記録も残さなければならないので、いくつかあるシステムをどう連携させるも難題だった。改修したシステムは9月から本格稼働するべく準備を進めている。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

キャリアのマイページは、派遣の登録をされた方の当面の希望だけでなく、5年後、10年後どうしたいかについてもヒアリングをして記録に残し、これらを踏まえてマッチングを行っている。マッチングは、コーディネーターとキャリアアドバイザーという2つの職種が担当しており、キャリアアドバイザーにはキャリアコンサルタント資格を持つ社員を配置しているので、コーディネートだけでなく、一歩離れた立場からの意見も入れながらマッチングを行う仕組みにしている。

キャリアのマイページを活用した職種転換の事例では、以下のようなものがある。

ある派遣社員は、これまでサービス業や製造業の経験しかなかった。しかし、今就いている業務では土日勤務が必要になるので、子供がいて家族のための時間を作りたいと悩んでいた。これをキャリアのマイページに書いてコーディネーターと相談し、パソコンのセルフトレーニングでPCスキルを向上させ、初心者でも可能な事務職に就いた。事務職に転換できてステップアップだけでなく、仕事と生活とのバランスもとれるようになった。

キャリアのマイページには、1年間を振り返ってどんなことができるようになったかを記録する。これを使いながら年に1回評価を行うが、評価が良い派遣社員については、営業職が派遣先に時給の引き上げや直接雇用への切替えを交渉して、待遇が上がることもある。営業は、こんなことができるようになったということと、派遣先の評価が上がったことなどを材料にして交渉に臨むことになる。

キャリアのマイページには、年に1回派遣先の評価と本人の自己評価を入れてもらうが、そこで両者に食い違いがある場合は、どちらかが不満を抱えていることになるので、早めに両者のヒアリングを行い、ミスマッチの原因を見つけ出して解決するよう努めている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入職時の教育研修については、従来から営業が対面で行っていたものは継続実施することとし、改正法で義務付けられる部分は派遣社員が自己学習する形に整理した。研修は、それぞれの営業拠点において、講師は営業が担当して行う。就業日が同じであれば何人かまとめて行うこともあるが、基本的には1対1で行うことになる。対面での研修が終了した後、テキストを手渡し、自宅で対面研修の復習をしてもらう。研修のテキストは、就業規則などが入ったガイドブック、マナーブックを渡す。それぞれの職種に応じたインフォメーションブックも渡す。派遣社員の状況に合わせて、テキストを組み合わせて渡すことにしている。実際に受講したかどうかの確認は、テキストの最後に報告書が添付されており、理解度と研修修了のチェックができるようになっているので、それを返送してもらって行う。

対面の研修は1時間程度で行っているが、法律で義務化された部分に該当する自己学習は、30分程度を想定している。

1年以上の雇用が見込まれる方については、基本的にeラーニングで学習してもらうことを考えている。eラーニングを実施するとシステムに自動的に記録される。eラーニングのコンテンツは自社開発したものもあるが、いろいろなところから適切なものを集めて構成する予定である。eラーニングの提供システムは従来からあったが、本格的なeラーニングシステムの導入は今回が初めてである。従来からあるシステムをカスタマイズし、様々なコンテンツを載せられるようにした。

研修内容には、今の仕事を深掘りするものと職種転換を図る際に身に付けた方がよいと思われるものを入れている。汎用性の高い英語やOAを含めた職能別研修に、キャリアに関するトレーニングを加え、3本立てで構成する予定である。教育研修計画には、1年目、2年目、3年目と少しずつレベルが向上するように研修を組み込んだ。年次ごとの枠の中にあるプログラムを受講することになるが、その中では自身のニーズによって選択できるようにしている。4年目、5年目になると、無期雇用化が視野に入ってくるので、リーダーになったり、チームをまとめたりするためのコンテンツなど、無期雇用に向けたキャリアの形成を図るための研修内容を盛り込んでいる。無期雇用の派遣社員は、製造系に多い。製造系のeラーニングコンテンツは、当社のテクノセンターで実施している研修の資料などを参考にして作成した。

教育研修時に支払う賃金は、就労時の時給で支払うことにしている。時間外に行うことも想定して、一律2割5分増しの割増賃金を支給する。

業務に直結したフォークリフトやクレーンなどの資格を取得した場合には、費用の補助を行っている。

教育研修に要した費用は、基本的には派遣料金の値上げとして、派遣先に請求していく方針だ。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

インターネットのホームページ上にキャリアコンサルティングの申込フォームがあり、氏名や相談内容を記載して申し込むことができる。キャリアコンサルティングの実施日は、毎週水曜日としており、東名阪等で実施するので、会場と日時を選んで申し込む。それを受けて事務局がキャリアコンサルタントと日程調整を行い、1時間の予定でコンサルティングをセットする。相談場所に来られない地方の派遣社員は、電話での相談も可能である。

キャリアコンサルティングは、有資格の社員が担当する。普段は所属する部署の業務を行っているが、事務局からの指名によってキャリアコンサルティングを担当する。

派遣社員への周知は、ホームページのほか、定期的なメールマガジンで知らせたり、登録来社時にチラシを渡している。契約更改が集中する3月の時期などには、個別にメールを送信することもある。利用実績は、今年の直近の半年で、30～40件である。

内勤社員がキャリアコンサルタントの資格を取得する場合は、受講料及び受験料等の経費は会社が負担することになっている。

5 派遣社員の処遇の見直し

処遇の見直しは、就業開始から6か月目、1年目と半年に1回のタイミングで行うことになっており、派遣先への働きかけを行うことにしている。派遣料金の見積もりの段階で、当社の方針として、半年後、1年後には派遣料金の見直しの打診をさせてもらうことを伝えている。

派遣社員の評価については、1年に1回、当社の評価と派遣先の評価を同時に実施する。当社の評価に派遣先の評価を合わせ、それに勤怠等の評価を加えて、総合的な段階評価を付け、派遣社員にフィードバックする。

社内の評価基準として、キャリアラダーのようなシートを作成している。派遣先の評価は、4つのチカラをベースにした評価シートを使い、営業がヒアリングを行って整理していく。当社の取り扱う職種は、幅が広いので、共通的な評価のベースとして4つのチカラを活用している。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣の依頼をいただくときのヒアリングシートには、派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇に関する項目を入れ込んである。今後出される国の指針等も参考にしながら検討していきたい。

派遣先の福利厚生施設の利用については、断られるようなケースはあまり聞いていない。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置への対応については、期間制限の問題と合わせて専門のプロジェクトを設置して検討をおこなっている。無期雇用化する派遣社員も一定程度でてくるのではと考えている。現在は、内容を詰めている段階なので、今後対応が具体化していくものと思われる。派遣先への直接雇用を希望する者も多いと思うが、3年間同じ部署で継続勤務してくれた人なので、派遣先も検討していただけるのではないかと考えている。いずれにしても、今後の検討を踏まえて、慎重に対応していくことになる。

Q 社

1 キャリア形成支援への対応状況

キャリア形成支援については、以前から重点的に取り組んできた。請負で先行していたキャリア形成支援の実績を派遣にも広げていた時期に、今回の法改正が重なった。最も苦勞したのは、これまで蓄積してきた仕組みをどう適切に法律の枠に合わせて整理するかという点だ。

キャリア形成支援は、これまで社内制度として問題なく運用してきたが、例えば、法律の求めるエビデンスをどのように残すかということも、制度として運用できるようにするまでには相当の作業が必要だった。

管理システムについても、今まではそれほど細かくデータ入力する必要はなかったが、改正派遣法の下では、より細かに確実な情報を入力するだけでなく、これまで別々の管理システムで行っていたものを派遣社員ごとに統合一元化していくことが必須となる。今後教育研修等の実施が本格化すると、様々なデータを大量に入力していくことが必要となる。

また、派遣社員の無期雇用化は、当社として既に実施しているものだが、改正派遣法や労働契約法などの新たな法体系に合わせて整理しなおすことが必要となる。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社では従来から、担当分野ごとに「業務遂行マニュアル」が整備されており、全国の拠点に常備されている。これは業務マニュアルであると同時に、教育資料にもなっており、このマニュアルを使って担当者の教育も行っている。このマニュアルの中にキャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定の考え方が書き込んである。

ポイントは、マッチングに当たっては、労働者の考えを如何に引き出して対応するかということ。例えば対応したい求人案件があった場合に、それに労働者を呼び込むのではなく、応募された方が仕事に対して何を求めているのか、過去にどんなことをしてきたかなどをキャリアコンサルティングの技法を使って聞き出す。

当社ではこの際に用いる様式を「ヒアリングシート」と呼んでいる。まず応募者の声を聞きなさいという考え方だ。求人案件に労働者をマッチングさせたいと対応すると、どうしてもこちらの聞きたいことを導き出してしまう。それが往々にしてミスマッチに繋がることになる。ここは賃金が高いから喜ぶだろうとか、仕事が楽だから希望するのではないとか、こちらの考えに合わせてしまうことになる。労働者の意向は多様であり、収入を得たい方もいれば、残業なしで働きたい方もいる。実際に面接しても、本人がなかなか本音を言わないケースもあり、履歴書だけで判断すると間違ってしまうこともある。よく聞くと、実は前の職場でこんなことをやっていたと本当の経歴を聞き出せることもある。

労働者本人の状況に合わせたマッチングという意味では、定期的に行っている面談に基づいて、労働者本人のスキルアップが確認できたら、別の賃金が高い職場はどうかなど、派遣先の

変更を行うことはよく行っている。より上位の職務に移動していくためのキャリアチェンジという観点からキャリア形成支援を実施している。

例えば、今まで製造設備のオペレーションを行っていた人がメンテナンス業務にキャリアチェンジする場合は、メンテナンスの業務は賃金が高くなるので、キャリアアップになる。派遣先も、これまで真面目にオペレーション業務に従事していた人がメンテナンスの技能を身に付ければ評価する。製造部に派遣されていた人が保全課だとか生産技術課に派遣され、部署も変わることになると、求められる能力も違ふし、時給も上がることになる。このように技能を向上させてキャリアアップすることによって、一流メーカーの社員になる道も開ける。

改正派遣法は、派遣先と労働者のニーズのミスマッチを少なくする方向に働くと評価している。これまで派遣先も派遣社員には臨時的かつ一時的な仕事しか考えなかったが、保全の仕事などは、習熟するのに時間がかかり、設備が変われば一から覚えなければならず、育成に2～3年はかかる。そうすると基幹部分は社員にやらせるが、周辺部分は派遣でもやれるという形でニーズが広がってきたのかと思う。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

教育研修自体は従来からかなり実施してきているので、教育研修計画の作成に当たっては、それをどう法体系に沿って位置付けを直すかということを検討してきた。

まず、入社時の教育研修を標準2時間で設定してあるが、丁寧に行うと4時間くらいはかかる内容となっている。具体的には、会社の説明、就業規則など当社のルール、モラル・マナー、キャリアガイダンスで構成されている。請負現場の場合は、事前に時間が十分取れることもあって、同じ内容を4時間かけて実施している。派遣は迅速性が求められるので、標準2時間で何とかこなしている。

次に1年目、2年目、3年目と段階的かつ体系的に教育研修を分類し直した。1年目は基礎的なもので、キャリアガイダンスやものづくり教育などの内容となっている。2年目は品質管理などのレベルアップ教育、3年目は管理者・リーダーを目指す人の専門教育、保全マンを目指す人の集中教育など技能に特化した人材育成プログラムとしている。

これらの教育研修は、従来はそれぞれの派遣社員の適性に合わせて、必要な時期に必要なものを受講するという考え方だった。中には、3年目の人材育成プログラムを1年目から受講する人もあり、計画の型にはまらないケースもある。人材派遣業界は、様々な経歴をもった方が集まってくるので、対応の多様性を確保していくことは重要だと思っている。

入職時の教育研修は全員実施する。その他の研修は1年以上の雇用見込のある方が対象になるので、1年未満で労働契約を結ぶ方が多いという実態を踏まえ、個々の状況を見ながら実施していくことになる。雇用期間の長い人から順番に実施していくことになるのではないかと。

研修期間中の賃金の支払いは、これまで手当であったり、給与に含めたり、現場によって違っていたので、就労賃金で支払うことで統一することを調整している。製造派遣の場合、安全衛生教育はどうしてもやらなければならないが、教育研修の流れとして不可欠のものであるが、労

働局に認められたものだけをカウントすることになる。安全衛生は、派遣先と協力して継続的な教育研修として実施することが大事なので、全体としてしっかり対応していく。

教育研修の方法は、集合研修をメインで行っている。製造派遣で働く人にとってキャリアを阻害する最大の要因は早期退社である。教育研修を行う前に辞めてしまうことを防止しなければならないので、出来るだけ対面で、丁寧に研修することを心がけている。したがって当社では全ての教育に、キャリアの重要性の説明やこういうキャリアを目指せるのだという、キャリア教育の要素を入れることを義務付けている。この対応はeラーニングでは難しい。製造派遣の教育研修では、対面することでキャリアに対する意識を芽生えさせていくのが重要であり、さらに希望があればキャリアコンサルティングを行うことになる。

会社が受講を指定した教育研修については賃金を支払うことになる。教育研修計画の中にはマシニングセンターなどの特殊技能研修で40時間とか、保全関係では200時間を超えるような研修も含まれている。これらの研修は、自社研修施設や提携する研修機関で行っており、必要であり手続きが行われたものは賃金を支払うことになる。各拠点で実施する自主的な教育研修についての取扱いは、各拠点の判断に任せている。

派遣先でのOJTについて、まず当社で整理できるものから優先して取り組んでいき、派遣先とはスキルマップを共有することによって処遇を改善することに生かしていければと思う。派遣先には、当社の教育研修で得られる効果は全て説明しているのもので、派遣社員の能力が高まるのであれば、経費面を含めて、派遣先も協力していこうとなるのではないかと。

教育訓練時の研修場所までの交通費は支給している。

教育訓練等の投資の回収については、細かい部分で営業が単価設定などで交渉するということはあるが、どちらかといえばトータルで回収できているという考え方だ。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

基本的には、3つの場面でキャリアコンサルティングが受けられるようになっている。一つは一番身近にいる拠点の担当者が行うもので、「キャリアサポーター」という社内認定資格を取得したものが相談員になる。もう一つは、本社に「キャリアサポートセンター」という専門部署を設置しており、ここに国家資格のキャリアコンサルタントの資格を持つ社員を配置している。さらにテクノセンターという研修施設があり、ここには職業訓練指導員がいるので、研修中のキャリアコンサルティングの対応はこれらの人が行っている。キャリアコンサルティング（相談）の希望の受付は、ホームページにアドレスがあり、ここを通じてメールで申込を行う仕組みになっている。受付がされると、振り分けが行われ適切な人が対応することになる。

派遣社員への周知広報は、ホームページによるもののほか、派遣社員向けのキャリア情報サイトや小冊子配布等で周知している。ただ、正面からのキャリアコンサルティングはニーズが多くなく、日常の相談の中で対応していくケースが多い。また、当社に入社する前のキャリア相談のニーズも多い。派遣社員からの要望に応じて、マッチングの相談に併せてキャリア相談を行うことも一般的であり、通常の採用活動においてもキャリア相談的な要素をできるだけ入

れるようにしている。特に入社してから3か月間は、こまめに面談をしていく方針としており、担当者やキャリアサポーターが面談して少しずつキャリア意識を向上させていくようにしている。

社員がキャリアコンサルタントの資格を取得することを奨励している。現在国家資格をもっている社員が、スクーリングの準備を進めており、今後かなりの社員が受験し、登録することになると思う。受験料等の経費補助も行っている。

5 派遣社員の処遇の見直し

当社では、派遣社員を評価するための能力評価シートを作成しており、これに細かいスキルマップを添付する形で整備されている。これを会社と本人と派遣先が共有して、どこが良くてどこに問題があるかを「見える化」している。これを処遇向上のエビデンスとして使用している。

能力評価シートの評価要素は、ベーシックな能力とどんな仕事ができるのかという作業能力が基本となり、これに管理的能力が付け加わる。オペレーターのス��シートはそれほど多くないが、メンテナンス業務を行う人にはかなり詳細なス��シートが添付されることになる。一つの能力評価制度だが、職種によってフィールドはどんどん広がっていくことになる。これは本人に渡す通信簿のようなもの。辞めるときにこれをお渡しすることによって、どんな仕事ができるのか、管理的な仕事はこうだった、資格は何をもっているというように、キャリアの持ち運びができるようになっている。

定期評価としては、年2回の評価を行うのが原則である。ただ、入社当初は分からないので、最初は1か月、次は3か月で評価をしましょうと、派遣先と相談して派遣契約に入れることがある。当社の評価シートと派遣先のス��シートを、当社、派遣先、労働者の間で共有する。まずは自己評価、次に派遣先の評価、派遣会社の評価という順番になる。全ての派遣先に協力いただけるわけではないが、協力してもらえる派遣先とは、ここまですきたら時給はいくらという相談をし、評価と賃金テーブルをリンクさせている。段階的に評価を重ねていく中で、本人の能力が向上したり、仕事量が増えたりした場合は、時給を上げていくということが、契約上明確化されている。ス��シートは点数化されており、何点以上であれば次のステージに上がるということがルールとして決められている。こうしたことは、派遣先の理解を得て初めて成立するので、中には全く振り向いてくれない派遣先もあるが、こういうものを待っていたという派遣先もある。能力が上がっても処遇を改善してもらえない派遣先については、労働者とよく相談をして派遣先を変えることもある。派遣の場合、同じような仕事をしていても派遣先によって給与が異なることがあるので、このような調整は必要になる。

能力評価シートは、派遣社員だけでなく、契約社員や最終的には正社員に跨がるトータルなものとして構成している。もともと社員全体をカバーする評価制度としてスタートしたもので、今回の派遣法の改正にも適合するように再構成した。当社は、製造派遣が解禁されるまでは、製造系の仕事を請負で行っていたが、法律が改正されたのでニーズに合わせて派遣を拡大して

きた。標準化された工程をアウトソースする場合は、組織として請負の方が向いているし、指揮命令を自前でやりたいので能力のある人を単独で派遣してほしいという場合は、派遣で対応している。

今回の派遣法の改正前から、能力の高い社員は無期で雇用しようという会社の方針があり、本人が希望し、一定の能力レベルに達した方は、無期雇用社員に登用している。請負でいえばリーダー・管理職クラス、派遣でいえば一般のオペレーターではないキャリアアップして配置されるような部署で働いている人が該当する。採用段階で、派遣・請負の働き方の違いを説明し、本人に選んでもらうが、本人の了解があれば必要に応じて、派遣から請負に、又は請負から派遣に職場を移すこともある。請負の現場は、当社の社員がある程度固まって仕事をするようになるので、リーダー的な役割や管理的な役割を担い易い面はあるが、一部派遣でも、派遣先の指揮命令の範囲内で補助するリーダー的な役割を担うこともある。請負現場のリーダーは自ら考えて行動しなければならないので、その面では請負現場のリーダーの方が幅広い仕事をこなすことが求められる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣契約締結前に営業が派遣先と接触する時の営業ツールとして、確認すべき打合せ項目が整理されている。チェックリストの形になっており、就業時間や仕事の内容、資格の必要性、期間制限の抵触日など様々な項目を聞き取るようになってきている。今回の法改正を受けて、同種の業務に従事する派遣先の労働者の有無、正社員なのか契約社員なのか、おおよその給与はいくらなのか、賞与はあるかなどを聞くよう、新たに項目を付け加えた。この書類に派遣先のサインをもらわないと派遣契約が結べない仕組みになっている。派遣先のサインをもらうためには項目を全て埋めなければならない。聞きづらい面もあるが、協力を得られれば必要な情報は得られる。これらの情報を踏まえて、派遣契約を結ぶための交渉を行っていく。

福利厚生施設の利用についても、派遣先がかなり配慮してくれるようになった。基本的には当社に必要な社宅を手配するが、派遣先の社宅を利用させてもらえることも増えてきたし、社内の食堂などの共同利用は一般的になってきている。当社の社宅立上げ費用やそれを維持するための経費の一部を負担してもらうようなケースも出ている。その意味では、派遣法の改正による福利厚生施設の利用等における派遣先の配慮義務の効果はでてきているといえる。

派遣先の教育研修を、派遣社員にも受講させてもらえるよう依頼しており、受講したことのエビデンスの送付も、併せて依頼している。このようにお願いはしているが、実際に対応していただける派遣先はそう多いわけではない。

このように社内均衡については見直しを開始しているが、派遣先との均衡については、現在厚生労働省が同一労働同一賃金の実現について検討していると聞いているので、その結果も踏まえて見直しを検討していきたい。同じ社内でも正社員と派遣社員との働き方がイコールというわけではないので、その辺を含めて均衡の在り方を検討している。ただ、派遣先によって労

働条件は異なるので、派遣先が変わった場合の労働条件の上下変動の問題を含めて、どのように均衡させるかが非常に難しい問題である。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置の実施が義務となる同一組織単位で3年を超える見込となるような派遣社員に対しては、4つの措置を講ずることについて、本人の希望や適性に応じて、真摯に対応していきたい。当社には派遣社員を無期雇用化する制度があり、早ければ入社して6か月から無期雇用化する人もいる。3年を経過する中で、キャリア形成支援をきちんとやることが、結果として雇用安定措置の適正な実施に繋がっていくのではないかと考えている。

R 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社で主に取り扱っている損保・生保などの保険関係業務は専門性が高いので、派遣社員が継続的に仕事を確保するためには、一定のスキルが必要である。このため当社は、従来からこれに対応する教育研修での強みを持っていた。今回の法改正への対応は、これらの研修を組み直すという発想で行った。さらに、足りないところを補うため、別の研修を作ること、e-ラーニングを導入すること、派遣先のOJTを検討することなどに組み、派遣社員にとって、本当に役に立つ教育研修を構築するよう努めてきた。

法改正に対応したシステムの設計については、各派遣社員の教育訓練計画を立てて、そこに受講状況を入力していくことによって、計画と実績をリンクさせて管理できるようにした。

キャリア形成支援の実施については、今後派遣先との連携が重要になる。当社の派遣先はキャリア形成支援に理解がある派遣先が多いが、まだ派遣先の配慮義務や努力義務についての理解が浸透していない派遣先もあるというのが実感である。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

キャリア形成支援を念頭に置いたマッチングの仕組みについては、業務取扱要領にも書かれているので、職歴やスキルなどから総合的に判断して、相談しながら仕事先を見つけるということを行ってきた。従来からマッチングのマニュアルは整備されており、内容的に今回の法改正による大幅修正は不要と考え、大きくは変更していない。当社の基本的なスタンスは、どうすれば派遣社員本人のためになるかを親身になって相談し、一緒になって仕事を見つけていくということである。

キャリアアップのパターンとしては、次のような例が考えられる。コールセンターの業務を例にとると、当初は自動車保険の関係の受け答えをしているが、火災保険が答えられるようになり、傷害保険も答えられるようになるという形で対応商品の幅を広げる。対応商品を追加することによって、時給がアップするところもある。

また、電話対応は顔が見えないので、ちょっとした一言や言い回しで、相手の気分を良くしたり、逆に気分を害することがある。当社では数ヶ月に1回、通話のサンプルを取って、電話対応のフィードバックを行う機会を設けている。この評価が高ければ、時給がアップする可能性もある。

さらに、年次という考え方に基づいて評価する仕組みを持つ派遣先もある。有期雇用の派遣社員は、採用段階で厳しく選抜されるわけではないので、すぐに辞めてしまう人も多い。そこで、ある一定の年次まで継続勤務したことを評価する制度として、勤務年数に応じて時給が上がる方式を取るケースもある。賃金テーブルは、損保事務、一般事務で別になっている。長く働く人を評価するもので、これらの賃金テーブルは派遣先と共有している。

当社としては、専門性の高い業務に従事する派遣社員を派遣元で無期雇用し、本人も同意するのであれば、その部署で引き続きキャリアを重ねていけるようにしていくという考え方である。

派遣先と派遣社員のニーズのミスマッチは、局地的にはあると思うが、全体としては業務に支障が出るような状況にはなっていない。グループ企業の派遣先は理解があるので、少し力が足りない場合でも、研修に行かせて不足する部分をカバーしてもらえることもある。派遣先の要請であれば、研修時間も勤務時間なので、有給で受講できる。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

当社は保険関係の仕事得意としており、そのための教育研修を充実させてきた。引き続きそれを活用していくというのが基本的な考え方である。ただ、これに合わない派遣社員もいるので、対面の研修ではOA研修などを初期の研修として組み込むよう改定を行った。代理店向けには、「代理店営業実務基礎研修」を無給で実施していたが、これも教育訓練計画の中に位置付け、賃金を支払って受講してもらうようにした。また、日本人材派遣協会が開発した「JASSA キャリアカレッジ」を使ってeラーニングのカリキュラムを追加した。さらに、派遣先の計画的なOJTを組み込んでいく計画である。

計画的なOJTについては、コールセンターの業務で一部実施している。コールセンター業務を行っている派遣先は、派遣元では1~2ヶ月ほどかけて充実した導入時の研修を実施している。これは極めて有用であるので、当社の研修プログラムに計画的なOJTとして組み込ませて欲しい旨を派遣先に申し入れ、実現することができた。当該教育研修が、派遣社員のキャリア形成に資することを派遣元として把握し、研修時間も把握している。コールセンター以外にも、例えば代理店で保険の仕事が中心であるところは、独自の研修を実施するところもあり、当社からの要請を受けて計画的なOJTとしてもよいと言ってくれる派遣先も出てきている。教育研修の実施を派遣元に全て負担させると、いずれは派遣料金の値上げに繋がるのではないかと、値上げになるくらいだったら自分たちの行っている教育研修を受けてもらった方が、これ以上のコストアップにならないので、長い目で見ればお互い有利になると理解してもらえるところもある。

労働契約締結後の入職時の教育研修は、「配属前研修」（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）と、派遣前の研修として実施していた「就業前研修」（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）を同日に実施することとしている（いずれも有給）。

なお当社では、初期の段階で集中して教育を行うことが効果的と考えている。派遣先ですぐ仕事ができると定着率が上がり、実質的に長く働いてもらえるようになるのではないかとこの考え方である。

2年目、3年目の研修については、これまでも有給で実施していた一部の研修も用いて再構成していくことになる。どのようなパターンでカリキュラムを組むかは現在作業中である。

グループ企業以外の派遣先では、入職時の研修でも受講に難色を示すことがあり、派遣期間中の研修は認めないとするところもある。このような場合を補う研修として、日本人材派遣協会のeラーニングシステム「JASSA キャリアカレッジ」を活用している。

教育研修期間中の賃金は、就労時給で支払う。また交通費は、集合研修として実施する場合に支払っている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

これまでも派遣社員がそれぞれの拠点に相談することはあり、これは引き続き実施していくことになる。ただ、直接的な仕事の相談ではなく、もう少し長期的なキャリアに関する相談は、専門家でなければ対応できないのではないかとの問題意識があった。そこで、本社に「キャリアコンサルティング室」（事務マニュアルを整備）を設置し、高度な相談に対して、面談又は電話により対応する方式を導入した。相談の受付はホームページででき、派遣社員のマイページの中から申し込むことになる。キャリアコンサルティング室には、有資格者、キャリアコンサルティングの知見を有する担当者として、社員2名を配置している。現在、利用者は月に3～4人だが、今後相談が多くなるようであれば、増員も検討する。

窓口の周知については、ホームページのほか、4半期に1回、当社の社内報を送付しており、そこに周知文を掲載したり、チラシを作成して派遣社員に配付したりしている。

引き続き社員がキャリアコンサルタント資格を取ることを奨励したいと考えており、受験費用の補助等の奨励措置を継続していきたい。

5 派遣社員の処遇の見直し

当社は、従事している仕事が見直されたこと、仕事が高度化したことなどを、派遣社員との面談等でコミュニケーションを取り、派遣先からの評判も聞きながら派遣先に貢献している時期を逃さずに、処遇改善を交渉していくことにしている。

派遣社員の場合、リーダー的な役割で仕事をするのはあまり想定していない。派遣社員は、専門性は必要だが、責任を持って判断する仕事には従事せず、スーパーバイズするような仕事は派遣先の正社員が担当する。

損保関係の派遣では、グループ企業の損保会社と代理店が主な派遣先になる。このうち前者では派遣社員の賃金テーブルを共有しているが、代理店の派遣先との間には、共通の賃金テーブルはなく、個別の交渉になる。当社の持っている賃金テーブルを参考にはするが、様々な要素を勘案しながら交渉することになる。同じ損保業務といっても、保険会社の損保業務と代理店での損保業務は違うので、処遇が異なってもおかしくはない。損保会社の事務では、顧客や代理店と接点をもって仕事をする人、事務仕事をする人、コールセンターの仕事をする人などがいるが、ある程度職務は限定される。代理店では、保険会社との対応や顧客との対応、

保険の見積もりや顧客への案内など多岐に渡る仕事をしなくてはならない。このような仕事の違いにより、代理店に行く派遣社員の方が、時給が若干高くなることもある。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先での食堂、更衣室、休憩室などの福利厚生施設については、説明用のツールを作っ
て、利用を依頼するようにしている。グループ企業の派遣先については、食堂も正社員と同様
に利用できており、特に問題はない。

初期の教育研修については、グループ企業の派遣先との契約において、派遣元が行うものと
整理されており、必要な研修は派遣元が行う。入職時の研修についても、例えば4月1日、2
日は研修なので職場に来るのは3日からということは、派遣先もよく理解している。

規模の大きな代理店では独自の研修を行うこともあるが、派遣社員の受講については派遣先
の理解次第ということになる。当社では、教育研修は派遣元がしっかりやらなければならない
と認識している。また当社では1日6時間の研修を組んで、代理店に受講提案をするようにし
ている。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置の対象者については、シミュレーションを行っており、3年以上勤められる方
はこのくらいになるだろうという予測はしている。

雇用安定措置については、「新たな派遣先の提供」が中心になると考えている。「派遣先へ
の直接雇用の依頼」も実施している。また、長く働きたい人は、無期雇用化していくことも検
討することになっている。

S 社

1 キャリア形成支援への対応状況

当社は、IT・情報システム、メカトロニクス、エレクトロニクス及びバイオ・ケミストリー分野における旧特定労働者派遣事業を行っている派遣会社である。派遣社員のほとんどが無期雇用契約であり、技術者の派遣であることから、教育研修の実施に力を入れて取り組んでおり、改正労働者派遣法への対応において、従来の制度を大きく変更する必要はなかった。しかし、教育研修等の管理の面からみると、法施行までの準備期間が無かったことから、教育管理システムの改修に手間取った。現在システムは改修中であり、作業が終了するのにもう少し時間がかかりそうだ。コンテンツの変更はなかったが、オペレーションに苦労したという印象だ。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

エンジニアの技術的な教育と派遣先を決めるマッチングを担当する専門の部署（以降、A部）を設置しており、人事部は全社的な人事政策やビジネス教育戦略、処遇の在り方等を担当する。

A部は、派遣されているエンジニアの中から、経験を積んだ者を選定している。エンジニアであっても内勤業務に従事させることは重要であり、派遣の経験をもつ彼らが配属先を決めるべきだという考えだ。エンジニアが成長するためにはどのような仕事に就けばいいか、自らの経験を踏まえ、本人の意向や派遣先の事情を勘案しながら決定していくことになる。エンジニアを成長させてその価値を高めていくことが、社員の働きがいや会社の業績の向上に繋がる。社員がどういう仕事をしていくと成長するのかを一番分かるのは、現場を経験した人間である。

もう一つ、現場のエンジニアはピラミッド組織となっており、そのリーダーを経験した者をマッチング業務に当てることによって、将来自分の部下になる人材を育成していくという観点がある。人を成長させていくようなマッチングを行うには、現場でリーダーを経験した人材に担当させるのが一番良いと考えている。現場でエンジニアとしての仕事を始め、やがて現場のリーダーになり、その経験を、マッチング業務を担当することで生かしていく。さらに、また現場に戻りより上級のリーダーとして活躍していくということになる。

当社は、エンジニアとか内勤社員とかの壁を取り払って運営をしていく方針を立てている。社員は、どうしても自分のキャリアを優先して仕事をしがちであるが、社員は会社に属しているので、会社の方針や仕組みを常に念頭に置いて働くことを人事ポリシーとしている。エンジニアがエンジニアとしての経験を生かしてマッチング業務を行い、またエンジニアの仕事に戻ってくるといったジョブローテーションを行うことにより会社としての一体化を高めていくことができる。ジョブローテーションは、マッチング部門だけでなくもっと幅広く運用されており、例えば、エンジニアが営業職に移ったり、人事の制度設計の担当に異動することもある。IT系のエンジニアから機械系のエンジニアへと専門分野を超えて転換することもある。

IT系のエンジニアの標準的なキャリアルートを例示すると次のようなものになる。ネットワークの運用や障害発生への対応など基礎的な職務から入り、派遣先を変更していく中で、より上位の仕事を経験させていく。さらにエンジニアの長として社員をまとめるリーダーを経験してから、マッチング担当や他部門の専門職、教育研修の技術的な講師を経験して、事業の進め方を理解していく。これらの経験を重ねてより上位の役職に進み、全社的な観点からの仕事に就くことができるようになっていく。

エンジニアは経験を積んでくると自分の方向性が見えてきて、こういう仕事をやりたいという希望が強くなるので、派遣先のニーズとエンジニアのニーズがミスマッチすることはある。このため、当社のマッチングは、機械的に行うのではなく、なるべく個々の社員とコミュニケーションを取りながら行っている。

また、派遣先の中にチーム体制を作るという観点からもマッチングをしている。具体的な顧客への対応は次のようなプロセスを経て行っていく。最初は、派遣契約に基づき、顧客の要望に沿ったエンジニアを派遣する。このことを通じて顧客の中における当社のシェアを高めていくと、いろいろな現場に当社のエンジニアがいることで派遣先の課題が見えてくる。そうすると顧客に対するソリューションの提案ができるようになる。事案の内容によって派遣契約と請負契約を組み合わせながら対応していくことになる。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育訓練

当社のエンジニアに対する教育研修体系は、技術系の研修とビジネス系の研修とに分けられるが、入社時の研修も3か月かけて基礎的な専門知識を習得させているし、ビジネス系の研修についても、年間1人平均で27時間受講するなど、研修の質、量ともかなり充実したものになっている。特に入社後、1年目、2年目、3年目と会社指定の研修が組まれているので、改正派遣法の要求する研修時間は問題なくクリアできる。したがって、多少新たな研修を追加したが、今回の派遣法の改正に伴って大きな変更を行う必要はなかった。ビジネス系の研修も一部バージョンアップは行ったが、大きくは変更していない。

技術系の教育研修では、若手のエンジニアにとって次のステップアップに必要なものは、会社が指定して受講させる。新入社員に対する入職時の研修も受講が義務となっている。また、IT分野などでは技術の流れが速いので、一定の経験と技術をもったエンジニアには、新しい技術に対応した研修をセットし、受講を促している。

当社の技術系の教育研修には、数十種類のコンテンツがあるので、エンジニアの希望によって受講できる。ウェブを通じたeラーニングのコンテンツ配信も行っているので、地方に勤務するエンジニアにも対応している。ビジネス系も合わせるとトータルで、100種類を超えるeラーニングコンテンツを保有している。技術系の専門研修は、主に当社の研修センターで受講し、ビジネス系の対面の研修は全国の拠点で受講することができる。eラーニングは自宅でも受講できるので、将来管理職の研修を受けてみたいと考えている人が、事前のステップアップとして受講するケースもある。

対面の研修は、有給で実施しており、eラーニングは、基本的には、派遣社員が希望した場合に無給・無償で実施している。

一つの派遣が終了して次の派遣先に就労するまで待機する場合があるが、その期間は教育研修に当てることとしており、次の派遣先の仕事で必要となるスキルに関する研修を、個別に設計して実施している。当社のエンジニアは月給制であり、この研修期間に支払われる賃金は、就労時と同様の賃金が引き続いて支払われる。

資格取得については、キャリアコンサルタント資格だけでなく、広く技術的な資格も含め、受験料の一部に、インセンティブの要素を加え、自己負担額がないように補助を行っている。

エンジニアの専門的な分野は難しいが、顧客に対するサービス研修などは、どの業界でも共通する部分があるので、当社の系列会社と協力して、年3~4回は、一緒に教育研修を実施している。今後はグループ内でのジョブローテーション（特に営業職）を検討している。

教育研修投資については、トータルで考えれば、十分回収できると考えている。もちろん、費用対効果を厳密に計算するのは難しいが、年に1回、行った教育研修投資に対して派遣料金はどれくらい上昇したのか、売上はどうかなどをチェックし、得た利益の中からどの程度を教育研修投資に回すかの判断を行っている。当社は、人材で成り立っている会社なので、人件費と教育投資に重点配分を行っており、特に技術の面での教育研修への投資額は大きい。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

会社としては、基本的に各組織の中でキャリアサポートを行っていくという考え方だが、従来の仕組みにプラスして、キャリア開発のための専門部署であるA部を設置することにした。エンジニアは、比較的キャリアの目標が明確な方が多いが、それでもどうして良いか分からないといった相談を受けることもある。相談の多くは、キャリア上の目標を達成するためにはどのような技術を習得していったらよいかといったものを中心になる。キャリアマップは、教育研修の受講の指標にもなるので、キャリアコンサルティングでも活用されている。キャリアコンサルティングの担当は、相談者に向き合い、スキルが上がり、処遇も上がって、この仕事で成長していけるように支援していくことになる。A部は、受け身の相談ではなく、こちらからより難しい上位の仕事にスカウトしていくといった意識でエンジニアへの働きかけを行っている。

社内のポータルサイトの中に、仕事情報のコーナーがあり、ウェブ上で相談の申込みができるようになっている。単に相談を申し込むだけでなく、仕事へのチャレンジを希望することができるコーナーも設けている。

会社としてキャリアコンサルタント資格を取ることは推奨しているが、支援を担当する職員は、特に有資格者に拘っていない。

5 派遣社員の処遇の見直し

当社の派遣社員はほとんどが無期雇用なので、基本的な処遇は内勤の正社員と全く同一である。処遇の見直しについては、年2回機会があり、毎年ベースアップするわけではないが、世間の製造業の昇給率に比べると平均以上となっている。

評価の方法については、当社のIT、メカトロニクス等の業務の5分野ごとに1～5段階のマトリックスで整理したキャリアマップ（キャリアラダー）を作成しており、これにより自身の能力位置を確認して、レベルを上げていくためには何が必要なのか明確になるようにしている。具体的な方法としては、社員ができなければならない職能要件のチェックリストがキャリアマップの能力位置ごとに細かく作成されていて、これを本人と上司がチェックしていき、特定の能力位置について一定以上の評価が得られればそのランクの処遇が与えられることになる。この評価に基づき、マッチング担当が適切な職場をマッチングしていくので、より上位の評価が与えられれば、より上位の仕事に就くことが可能となる。派遣先の評価とのズレが希に生ずることもあるが、全体的にはこのシステムはうまく機能していると考えている。会社としての評価は、個人が行うのではなく、エンジニアの中に組織があるので、組織ラインとして評価していく。それを最終的に人事部門で集約する。

キャリアマップはスキルを整理したものなので、管理的な能力については、別途役職者としての要件を整理した役職定義を作っている。まず、技術者としての職能要件をクリアしているかをチェックし、その後管理者としての能力をどの程度持っているか評価する。管理職として上がっていく段階は、一般社員から始まり、サブリーダー、リーダー、グループレADER（課長クラスの管理職）、事業部長、本部長となる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣されるエンジニアと内勤の正社員の労働条件は基本的に同一である。

派遣先で同種の業務に従事する社員の待遇については、派遣先で直接雇用された方などから情報収集することがあるが、派遣先との処遇の差はなくなっていると感じている。当社としては、派遣先の処遇について年2回インタビューする機会を設けている。ケースバイケースだが、派遣社員の賃金の方が高いケースもある。

一方、賞与については、製造系などの会社では、製品販売の業績によって支給額の波が大きくなるが、当社のように人が売り上げる会社ではそのような波がなく、コンスタントに支給されるという特徴がある。

いくつかの派遣先から聞いたところによると、派遣先の配慮義務が法律に規定されたことは、派遣先に大きなインパクトを与えているようだ。当社の教育プログラムについてのヒアリングの申入れがあったりするので、こちらから情報提供しながら、派遣先の情報も教えてもらうようお願いをしている。法律の趣旨がさらに浸透していけば、より情報は取り易くなっていくのではないかと。

派遣先の福利厚生施設の利用に関しては、食堂、更衣室、休憩室などを問題なく利用させていただいており、特に問題はない。

派遣先の教育研修の受講については、全てではないが、ワークショップ的な形で行う研修に参加させてもらえることも多い。無償で受講させてもらえるケースもあるが、当社が費用負担するケースもある。

7 派遣社員の雇用安定措置

有期雇用の派遣社員は、エンジニアの職種で20人くらいいるが、現在は新たに採用することではなく縮小していく方針であり、将来的には無期雇用一本に絞っていきたいと考えている。当社の正社員は全国転勤が条件となるが、そうした条件に応じられない社員などが本人の希望条件に基づいて登録型の有期雇用社員となっている。高度な技術を持っている人で個人事業主的に仕事をするイメージである。これらの方に何回か会社として確認しているが、無期雇用化を希望しない有期社員なので、この管理をしっかりと行えば、改正労働者派遣法の雇用安定措置の義務は生じないと理解している。当社では、基本的に派遣契約が終了する前に、次の派遣先を決めるという考え方でマッチングを行っている。

1 キャリア形成支援への対応状況

派遣労働という働き方は、臨時的かつ短期的な就業で、しかも移動（派遣元・派遣先）を伴うという特徴があるので、従来から派遣社員に対する職業能力開発が十分でないとの指摘がなされていた。労働力人口が減少し、生産性を高めていくことが国民的な課題になっている状況の中で、取り組みが重要であるという認識はしつつも、教育研修投資をどう回収するかという問題もあり、その踏み込み方の困難さは業界としての課題となっていた。しかしながら、派遣社員に有意義なキャリア形成を実感してもらうことは、個々の派遣会社だけでなく派遣業界全体にとっても有益なことだとの時代認識に至っており、派遣会社の使命として従来以上にこの課題に取り組む必要があると考えている。

派遣社員はそれぞれ働き方や働く意識が異なっており、本来であるなら本人の意欲と能力に見合った教育研修を見極めた上で実施すべきものだと思うが、現実的にはどうしても一律のメニューを適用することになってしまう。そのため基礎的なメニューをまず整備して、それに派遣社員個人のニーズを吸い上げ、それを沿った教育研修をいかに加えていけるかが重要だと思っている。今回の法改正で義務づけられたキャリアコンサルティングとの連携も図りながら進めていくこととしたい。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社では、派遣社員の仕事の情報は一元管理しており、その希望に沿ったマッチングができるようチーム（ユニット）で支援を行うようにしている。

まずコーディネーターから派遣登録してくださる方がどういうことを希望して派遣を選択したかという点を登録時にしっかりお聞きすることになっている。派遣登録に際しては、ウェブ上の事前登録も可能だが、来社していただくことを原則としており、基礎情報をシートに記載していただいて面接を行う。OA関係のスキルチェックと一般常識のテストも行う。登録に要する時間は、1時間半程度である。今後のキャリアの方向性についてもお聞きするが、中には具体的なキャリアプランを持っていない人もいたので、こうした方には必要に応じて今後のキャリアアップやキャリアチェンジなどについてアドバイスしつつ、本人の意向を丁寧に聞き取るよう心がけている。

具体的な就業先が決まりそうになると、派遣社員への説明は営業担当が行う。コーディネーターと営業担当がユニットを構成しており、マッチングはこのユニット単位で協議して行う。当社は、大手のような分業制を取っておらず、このような小さいユニットを複数作っている。ユニットでは、登録からマッチング、営業まで一連の活動を協力して行う。各ユニットで担当する派遣社員については、ユニット内の全てのメンバーが情報を共有して支援を行うことになる。コーディネーターも派遣先を見ており、営業も登録時の状況から派遣社員を見ているので、

チームとしてマッチングが可能となる。なおユニット間で情報交換する仕組みがあり、さらにユニットの上位に位置する部署を設置しているため、この部署が各ユニットの状況を把握しながら、全体の進行管理を行っている。この部署は、ユニットとの定期的にケース会議を主催し、個々の派遣社員への対応状況もチェックする。

マッチングや教育研修を通じてキャリアアップをした事例としては次のようなものがある。

コールセンター業務について、全く未経験で苦手意識を持っていたため、就業を躊躇していたが、当社で基本的な電話対応やマナーなどの基礎研修を行うなどの支援を行うことで本人も納得し、就業が始まった。コールセンター業務では、入職時の研修が充実しており、最低1か月から長い場合は3か月の研修を派遣先が行うので、比較的スムーズに仕事に入っていくことが多い。この方も実際に仕事を体験する中でやりがいを感じ、通常のオペレーターから一つ上のリーダークラスに進み、グループを任せてもらい、さらに、複数のグループを統括するリーダーになった。

ミスマッチが起こった場合は、営業が派遣先と派遣社員双方に対してしっかりヒアリングを行い、例えばOAスキルが足りないのであれば、すぐに派遣を終了するのではなく、もう少し軽減した業務に就けられないかといった就業継続に向けた調整を行ったりする。当社では、基本的にユニット単位で動いており、ユニット内での協議と上部セクションとのケース会議などを通じて、他のユニットにも情報を流していくので、契約が終了した場合には、他のユニットで次の仕事を紹介していくようなこともある。

営業担当が行うフォローアップは、派遣の初日に同行し、業務終了後に状況をフォローする。さらに1週間後にフォローし、その後は1か月に1回以上はフォローする仕組みにしている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

改正法に適合した教育研修の枠組みを作る必要があったので、フルタイムで1年以上勤務見込みの方、パートタイムで1年以上勤務見込みの方、勤続1年未満の方の類型ごとに、3種類の教育研修計画を作成した。この計画に沿って、個人がどの研修を受講するのかは、個人ごとに決めていくことになる。研修は、「Jassa キャリアカレッジ」のeラーニングを活用することとしており、派遣社員にIDとパスワードを発行し、研修計画に該当する研修を受講してもらう。

教育研修の内容は、「派遣労働の留意点」、「コンプライアンス」、「ビジネス電話」、「OAスキル」、「業務別研修」、「キャリア研修」、「コミュニケーション研修」などで、これらの研修をレベル分けして年次ごとに配置してある。

このうち、業務別研修については、派遣先のOJTまたはOFF-JTで行うことにしている。派遣契約で法定の研修であることを規定し、派遣先で業務内容に沿った研修を4時間実施していただく。いつ、どこで、どのような内容を、誰に、何時間行ったかを派遣先に確認し、派遣元管理台帳（データ）で管理する。この研修は、派遣先での労働時間の扱いなので、費用は派遣料金の中に組み入れられており、派遣元が就業時の賃金を支給する。

入職時の教育研修は、労働契約締結後に、派遣の留意点とビジネスマナーを中心にeラーニングで実施する。標準の所要時間は30分である。

当社では、事務未経験の人が一般事務・OA事務にキャリアチェンジするケース、一般事務を経験している人が経理、貿易などの専門事務にキャリアチェンジするケースなどを想定して、必要な教育研修を整理したキャリアマップを作成している。縦軸に経験年数を置き、横軸にビジネスマナー、コンプライアンス・個人情報保護、タイムマネジメント・メンタルヘルス、OA、キャリア研修などの研修類型を置いて、それぞれのマトリックスに、レベルごとの具体的な研修内容を整理したものだ。コーディネーターや営業がこのモデルを活用して、派遣社員と相談することになっている。

策定した教育訓練計画とは別に、派遣労働者が自主的に受けられるものとしては、教育研修の専門学校数社と提携しており、提携スクールの講座は、優待料金で受講できる。

派遣社員の資格取得を支援する仕組みは特段用意していないが、例えば証券外務員の資格を持った人を派遣してほしいというようなケースでは、資格取得の経費を派遣先に応分の負担して貰うということはある。

教育研修投資の回収については、派遣事業全体の枠組みの中で回収するというのが原則だ。上述のように特定の派遣先から派遣契約の中で派遣元での教育が求められるような場合には、派遣先の負担で派遣元が教育研修を行うことはあるが、派遣元の義務として規定された教育研修の経費をそのまま派遣先に請求することは難しいので、全体の派遣料金の改定の過程でお願いすることになる。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

当社のキャリアコンサルティングの制度は、社員が日常的に行うコンサルティングと有資格者の社員が行うコンサルティングに分けられる。有資格者の社員が行うキャリアコンサルティングには、二つの経路があり、営業担当の日々の相談の中で、本格的なキャリアコンサルティングが必要だということでセットするものと直接サポートダイヤルに電話をかけて申し込むものがある。キャリアコンサルタントの有資格者は、現在社内に数名いるだけであり、もっと増やしたいと考えている。支援制度としては、キャリアコンサルタントの資格講座の受講料半額を補助することとしている。

5 派遣社員の処遇の見直し

原則として、契約更新時に見直しを行うことにしており、業務内容に変更があった場合などは、その都度見直しを行う。

派遣社員の仕事ぶりについては、営業による月に1回以上のフォローアップで状況変化を把握している。また、派遣社員自身がスキル確認シートにより自己申告を年2回行うので、これで派遣社員のスキルアップの状況を把握する。スキル確認シートでは、自身のスキルの状況だけでなく、派遣先での現在の業務内容とその変化の状況、自分自身の業務のレベル感、また今

後の就労意向などについても記載してもらうようになっている。これらの状況を踏まえて、必要な場合には派遣先と交渉を行うことになる。

派遣先の評価は、契約更新時の機会などを捉えて、営業担当が行うヒアリングで把握する。

キャリアラダーに直接該当するような資料は作成していないが、コーディネーターや営業担当などには職種ごとに業務マニュアルが整備されており、その中で上記のような方法で把握した派遣社員のスキルや希望状況を十分に踏まえながら、キャリアラダーを意識したマッチング等の支援を心がけるよう規定している。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

当社では、営業が求人条件をお聞きするヒアリング事項を定めており、常に見直しを行っているので、同種の業務に従事する社員の処遇については、法改正に伴ってより積極的に把握するように修正した。法改正により派遣先の配慮義務の規定が設けられたことから、派遣先の情報提供についての意識も多少は変わってきていると思うので、実際に誰と比べるかという問題はあがるが、同種の業務に従事する有期雇用の社員の方がいれば、どのくらいの処遇か大まかに聞くことはできるようになっていると思う。また、実際に有期雇用社員を募集している場合もあるので、求人情報から処遇を把握することも可能である。

福利厚生施設については、食堂、診療所、ロッカーや優待販売など、ほぼ問題なく利用させていただいているのではないかと。ただ、派遣社員を正社員の何倍も入れている会社（職場）などでは、派遣社員に特化した雇用管理を行っているケースもあり、正社員と派遣社員で別のルールを適用している例はある。

派遣先の教育研修の受講については、コールセンター業務などではかなり進んでいる。ただ、派遣先の社員と派遣社員がチームを組んで仕事をしているようなケースでは、派遣社員だけ研修から除外すると業務に支障が生ずるので、同じように研修を受講させてもらえることは少なくない。

7 派遣社員の雇用安定措置

雇用安定措置の対象になるような長期の勤続者の数については、概ね把握している。当社は、長期勤続者が多いので、3年見込みの雇用安定措置が義務化されるような人達も4割程度いる。努力義務の適用対象も含めると半数を上回ると思われる。

どのような雇用安定措置を適用するかについては、派遣先への直接雇用の希望を本人に確認するが、これを希望する人はあまり多くないと思われるので、新たな派遣先を提供することが中心となるというイメージだ。

派遣社員としての無期雇用化は、労働契約法との関連も考慮しながら判断しなければならないが、無期雇用化することによる雇用の安定化と派遣のメリットである業務・勤務地などの自由な選択可能性とのどちらを重視するかという問題だ。年2回のスキル確認時に今後の希望について確認しているが、将来の希望として無期雇用をイメージする人はいるが、今すぐだとど

うかという人も多いので、それほど多数になるとは予想していない。無期雇用の派遣社員の制度化については、定年・再雇用の適用や退職金制度も含めた運用ルールを定めることになるので、状況を見極めながら慎重に検討していきたい。

U 社

1 キャリア形成支援への対応

キャリア形成支援は、派遣社員の目線で見たときにキャリアアップに役立つものでなければ意味がないため、多種多様な職種や期間等で就業する派遣社員に対し、教育訓練の内容はもちろん、受講させる環境やタイミングなどにおいて、どのような運用にするのかを中心に考えた。中でも、一番苦勞したのは、契約期間が1日といったスポット派遣で就業する派遣社員の入職時研修についてである。雇用契約期間内に研修を行う必要があるため、1日の中で実施しなければならない。教育研修のための契約を別途締結することも検討したが、運用が難しいので、e-ラーニングを活用して、時間外での研修も想定して組み立てることとした。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

当社は、派遣だけでなく請負も実施しており、就業スタッフの中で、派遣の割合はほぼ6割である。派遣の業務では、通信やメーカー、流通業界への事務系や作業系が中心であり、製造派遣は行っていない。派遣の中ではスポット派遣も多く取り扱っており、3割くらいの比率になる。スポット派遣の場合は、将来的なキャリアアップを見据えて仕事紹介を行うというよりは、いかに迅速にマッチングをさせるかに専念せざるを得ないという現実がある。例えば最近では、選挙関連のスポット派遣の仕事が沢山求人されたが、限られた期間の中で迅速に対応するかがポイントとなる。また就業を希望する派遣社員も、同様に短期的な収入確保が目的な場合も多いため、長期的に勤務を希望する人は少ないのが現状である。しかし、スポット派遣がきっかけで長期就業を希望する派遣社員もいるため、スポット派遣で就業するスタッフに対してもキャリア形成支援の在り方を、引き続き課題として検討していきたい。

マッチングを通じたキャリアチェンジへの支援としては、例えば、今までは販売職のみの経験しかなく、事務経験はないが、事務系の仕事に移りたいと希望した場合、ワード、エクセルなどのOAスキルがないと就業は難しい場合が多いため、教育研修での支援が重要であると考えられる。本人の事情も踏まえて、勤務日ではないときに会社に来てもらい、当社の社員がマンツーマンで半日くらいかけて、これらのソフトの基礎を教えたところ、ヒューマンスキルは高い方だったので、事務系の派遣で就労スタートすることができた。このような個別支援は、多くはできないが必要に応じて行っている。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

今回の法改正で、段階的かつ体系的な教育研修が義務づけられたので、まずJassaキャリアカレッジのe-ラーニングを活用するという方針を決めた。これを基本にして、年次ごとに必要な研修を組み立てていくことにした。研修内容は職種によるが、事務系であれば、OAスキルが

中心であり、コールセンター業務では、対人スキルなどが中心になっている。「社会人としての常識」などは職種共通的に採用している。

入職時の教育研修も e-ラーニングで実施している。当社で初めて働く方は全員が対象になるので、短時間で全ての職種に共通する「仕事の進め方」のような基礎的なもので構成した。

教育研修時に支払う賃金は、就労時の時給で支給している。

策定した教育訓練計画とは別に、派遣社員が自主的に受けられるものとして、OA 系や英語などの数社の専門学校と契約しており、割引料金で受講できる。e-ラーニングは、稼働者だけでなく登録中の者も含めて自主的に利用できることを、マイページで周知しているので、希望があれば ID とパスワードを付与して受講できるようにしている。e-ラーニングのメニューは、今後派遣協会で拡充する予定であると聞いているので期待している。

教育研修投資の回収に関しては、実質持ち出しになると考えており、プラスの経費として計上して利益から支出している。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

派遣社員がキャリアコンサルティングを希望する場合は、マイページから申込を行うことができる。申込を受け付けたら担当部署が希望を確認して、専門的なキャリアコンサルティングが必要であれば、有資格の社員が担当するようにしている。キャリアコンサルティングは、本社に来社していただくか、遠方の場合は、電話でも対応できるようにしている。

周知・広報については、マイページのほか、長期の派遣の登録時にはチラシを配付している。

キャリアコンサルタントの資格を持つ社員は、現在、2名なので、早急に増やしていく必要があると考えており、資格講座の受講料の貸付制度を設け、合格した場合は全面的に会社が費用を負担する。

5 派遣社員の処遇の見直し

毎年、半期に1回、4月と10月に、派遣先との処遇の見直し交渉を行っている。実際の交渉時期としては、4月の見直しであれば2~3月ごろに実施することになる。また、四半期ごとの契約更新の時期にも、スキルアップや仕事内容の変化についての確認を行っている。最近は人手不足の影響を受け、毎年時給が上昇しており、他社との差別化を図り、登録者を確保するためにも、このような取組みは不可欠となる。

派遣先の評価を制度的に確認する仕組みは単体ではないものの、営業がフォローアップで派遣先を回ったときに行うヒアリングに併せて把握はしている。

派遣社員の評価については、オフィスワークなどの長期の派遣の場合は、登録時に、今までのキャリアについて、及び仕事における希望条件のヒアリングとスキルチェックを実施する。登録後の派遣社員の業務経験や資格取得などにおけるスキルの変化については、マイページから更新してもらう。キャリアコンサルティングの場面で使用することを想定して、事務、販売、

経理などの職種ごとにキャリアラダーを作成している。仕事の内容や資格のレベルに時給をリンクさせて、こういう仕事ができるよこのくらいの時給を目指せよという目安になるものだ。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

一般的な派遣では、同種の業務に従事する社員の待遇を細かく聞くことは難しいが、紹介予定派遣などでは、直接雇用後の労働条件が人選の基本となるため、細かくヒアリングしている。職種ごとの一般的な平均時給については、求人広告会社から入手することが可能なため、時給の相場については容易に把握できる。時給相場やスキルなどの要素も勘案しながら派遣社員の時給を決めている。

福利厚生施設の利用に関しては、今はほとんど問題ないのではないかと。食堂や更衣室、休憩室などは派遣先の社員同様に利用させていただいている。

派遣先の教育研修については、求人案件の条件にも、研修受講が組み込まれていることもあり、受講させてもらえることも増えている。特に、通信系の営業・販売業務や、コールセンター業務などでは、商品知識等も踏まえ、そのようなケースが多い。

通勤手当は、交通が不便な場所や運賃が高い路線といった交通費が高くなるエリアでは、派遣社員の確保も困難なため、派遣先が負担する場合もあるし、当社側でも負担するなど通勤手当を支給している。このような条件には全体の1~2割が該当する。

7 派遣社員の雇用安定措置

現在、雇用安定措置や労働契約法の2018年問題への検討を本社内で始めたところだ。3年以上同一組織単位で勤務する派遣社員は、それほどいないと考えている。雇用安定措置については、新たな派遣先の提供が中心になるのではないかと。派遣先への直接雇用を進めることは、紹介手数料の問題を含めて費用対効果を十分に吟味しなければならない。

派遣元で無期雇用化することについては、十分な仕事量が確保されないと会社への負担が大きいため、慎重に検討する必要がある。しかし、無期雇用化を全くしないとなれば、派遣社員の側からは選択されないというリスクも考えなければならない。他社の動きもみながら、検討していきたい。

派遣であえて働きたい人の多くは、正社員のような責任の重い仕事はあまり望んでいない場合が多い。正社員志向の方は、最初から紹介予定派遣を希望してくるので、新たな派遣先の提供を希望する方が多いのではと推測している。

V 社

1 キャリア形成支援の基本的考え方

派遣社員の職業生活を考えた場合に、キャリア形成が必要であり、雇用主の責任としてそれを支援することが重要であると認識しているが、仕事の現場が自らの事業所内ではないという派遣労働特有の状況でどのような仕組みを持ち、どこまで個別に対応できるかという課題がある。

多様な業務に就き、労働時間や期間を含め様々な労働形態が混在する派遣社員へのキャリア形成支援となれば、セグメントをした対応が必要だと考える。当社では、2つのセグメントを考えている。1つは派遣経験の長期と短期、もう1つは社会人経験の長期と短期である。これを縦軸と横軸のマトリックスにした支援の仕方を検討中である。派遣経験としては1年以下と1年超、社会人経験としては3年以下と3年超が分岐点となるかと思う。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

マッチング担当者の育成では、座学を含めて係長職の下に就かせてOJTで行うことが多い。しかし、マッチングには、派遣先のイメージ化や仕事内容の理解、派遣先と派遣社員との相性の判断などが必要となるので、営業担当と一緒に派遣先に足を運ばせるような実地的な教育もしている。

マッチングでは、派遣依頼内容と派遣社員の希望条件や就労可能業務等をパソコンで一次マッチングをして、そこから優先順を付けて、派遣社員に派遣先・仕事を紹介するというのが従来の手法となる。そして、派遣先での就業状況を見ながら当社で適性を判断し、今後の仕事の希望と刷り合わせて、キャリア形成を図る、ないしはキャリアチェンジを図らせていくというのがよいと考えている。しかし、当社の派遣業務の幅を考えた場合、いわゆる事務系がほとんどになるので、そうした対応をしたくても、中長期的にキャリアに結び付けていける仕事がないという場合が多い。可能であるとすれば、事務経験のない方に、希望と適性を鑑みて事務系の仕事を紹介するという範囲にとどまらざるをえない。

当社ではミスマッチとなる評価として、特定の基準は設けていない。派遣社員の意思で派遣契約が満了しない場合はもちろん、いわゆる派遣先からの派遣社員へのクレームや著しく低い評価を受ける場合など、広くミスマッチと称している。ミスマッチとしての情報保管はしておらず、派遣社員の一連の就業記録としてデータ化している。ミスマッチの分析については、仕組みに落とし込んでいくというようなことはない。同じような事案であっても、事案毎に派遣社員も派遣先責任者も異なれば対応の仕方が異なり、類型的な対応はできないため、あくまで個別事案として、どう解決を図っていくのかを考え、対処した事実を記録している。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

教育訓練計画は、その概要を9月に公開した。すでに派遣終了後、長い年月が経っている登録者もあり、当面はHPでの公開とし、その後の反応を見て周知促進について考えていきたい。

派遣社員の入職時研修としては、ビジネスマナー、労働関係法で必要な知識、労働者派遣の仕組み、を実施している。

システム開発では、無期雇用の派遣社員がいる。その方々には専門のeラーニングを受講してもらえるようにしている。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

派遣社員のキャリアコンサルティングは、HPで告知しており電話での予約受付をし、時間調整をして来ていただいている。ただ、キャリアコンサルティングのみを目的として申し込みをしてくる方は少なく、現状では登録面接時や仕事紹介時等に、事業所に来ていただいた際、実質キャリアコンサルティングにあたるような話をするようにしている。契約更新時にもキャリアコンサルティングに類する話をするところがあるが、こちらは有資格者がするというわけではない。

キャリアコンサルタントの資格は、地方自治体の雇用促進事業を受託した際に、自社社員数名を指名して取得させた。キャリアコンサルタントの有資格者は現在本社に数名いるが、地方の事業所にまで配置ができていないので、今後はそちらの事業所に在籍している者にも、資格取得をさせる予定である。それも指名制で取得させるようになるであろう。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇の見直しはおおよそ1年後くらいを目途にしている。派遣契約の期間で1年間というものは少ないので、何度かの契約更新を経て見直すことになっており、見直しの時期は、期の変わり目になる4月が多い。

時間給の上昇については、派遣先に複数の派遣社員がいても、個別事案として対処する部分が多く賃金テーブルを置くことは難しい。

派遣社員から処遇の見直しを申し出てくる場合では、仕事内容の変更とか異動よりも、仕事に慣れてきて仕事の効率が上がった、派遣先で仕事振りが評価されている、という理由が多い。就業状況を見て、当社から派遣社員に対して時間給の上昇をするために料金交渉を図ってよいか、という話を持ち掛けることもある。

派遣先には、年に1回ないしは契約満了で終了した際に、当社独自のシートに派遣社員の評価を記入してもらっている。派遣先で評価シートに項目毎に評価ランクを付けてもらい、そのほか気づいたことは自由記入してもらう。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先で同種の業務に従事する労働者がいるか否かは、派遣依頼のヒアリング項目の1つとしており、必ずヒアリングシートには書き込むようにしている。「同種の業務に従事する労働者がいる」と答えていただける派遣先も多く、その場合に賃金を聞くと割と気軽に答えてくれるケースが多い。あまり高度な業務ではないことが多いので、求人票などに記載している金額を答えてくれる。賞与の支給額や手当などこと細かく話してくれるケースもある。

派遣先福利厚生施設の派遣社員の利用については、支障なく了解してもらっている。派遣先での教育研修も、派遣先の労働者と一緒に受講させてもらうことが多い。研修内容も業務を続ける上で必要となる内容なので、あくまで業務の一貫として派遣料金もいただけている。

当社の正社員等には交通費の支給がないが、派遣社員への交通費はケースによっては支払っている。

7 派遣社員の雇用安定措置

派遣先への直接雇用、新たな派遣先の提供には、派遣社員本人の意思次第であるが、積極的に促進している。地元企業を中心として、派遣先への直接雇用に転換している。やはり、派遣先事業所で採用を検討できる規模の企業でないと、派遣社員を直接雇用にすることは難しいのではないかと思われる。

派遣元での無期雇用は、現状としてはシステム開発系に特化されている状況である。やはり、専門性の高い業務では、知識技能の進化も早く育成も必要なので、継続性を持った派遣をしていくには、無期雇用の派遣という選択肢は取り入れていかねばならない。

派遣社員の要望としては、派遣元での無期雇用を望むという方はおらず、派遣先の正社員になりたいか、派遣労働を続けたいかの二者択一になっている。

W社

1 キャリア形成支援の基本的な考え方

派遣社員のキャリア形成支援を考える場合、当社のような会社規模では、それ専任の部署を設けたり担当者を就けたりして取り組むことは難しい。現状はキャリア形成支援に最も関連するであろう部門の者が兼任するような形で、できることから取り組んでいる。核となっている部門は、派遣社員の登録を推進している部門となり、その周辺を総務部門がフォローするようになっている。

労働者派遣法の改正もきっかけではあるが、それ以上に雇用の流動化が進んでいく中で、中長期的にキャリア形成支援ができる仕組みがある派遣会社が労働者に選ばれていくのだと考えている。キャリア形成支援が、当社の強みになっていくことが望ましいと考えている。キャリア形成支援に取り組む中で、派遣社員自身が具体的に何を望むのかが重要になると考えている。そのために、年1回実施している派遣社員アンケートで意見を吸い上げることはもちろん、派遣社員と接する機会を使って、広く要望を集めていきたい。

登録型派遣社員の方々の多くは、複数の派遣元で流動的な働き方をするので、当社1社で各派遣社員のキャリアを管理することは難しいと考えている。何か人材派遣業界全体で、派遣元が変わっても、個人に紐ついたキャリア管理ができるような共通のプラットフォームがあればよいと考える。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

中長期的なキャリアビジョンを描いている派遣社員はまだまだ少数である。当社としても派遣社員の持っている資格、経験、適性等を考慮して、派遣先とのマッチングを考えるわけだが、当面の意向・要望という範囲でしか、キャリアについての考えを聞き出すことは難しい。そこで、キャリアについて考えてもらい、中長期的なビジョンを持ってもらうには、どうしても時間をかけて継続的な働きかけをする必要がある。仕事を通じて感じることや、当社の担当者と接する中で気づいてもらうことの積み重ねとして、自身のキャリアについて意識を持ってもらうようにしていく。そのためには、派遣社員のやりたいこととできることのバランスを測りながら、仕事を紹介しなければならない。経験のない業務をやりたいと要望して、その業務に就かせても、派遣社員本人が立ち行かなくなることになるし、派遣先も了解してはくれない。今できることを、今後やりたいこととどう結び付けてあげられるのか、キャリアマップを作れるようなマッチングをしなければならない。派遣先に対しても、派遣社員の適性や可能性、ポテンシャルを十分に理解してもらった上で受け入れてもらえるよう、働きかけることが必要だと考える。

一方で、全ての要望がすぐに実現するものではないので、派遣社員に現実をしっかりと捉えさせる働きかけも必要である。例えば、求職者が派遣登録した段階で、全く経験のない業務、例

例えば事務経験がないのに事務の仕事で年収 400 万円欲しいと言われても、当社としては紹介できる仕事がない。そうした方には、今のご本人の実情を理解させることから始めて、今後のキャリアマップを一緒に考えてあげることも必要である。

明確なキャリアビジョンを持っていなくても、スキルアップを望む派遣社員は多い。派遣社員の仕事の難易度を上げたり幅を広げたりすることは、派遣社員と派遣先、派遣元三者間での話し合いの上で行うことが重要である。派遣社員の仕事に関する自己認識と、派遣先での評価とに乖離があるようでは、単に混乱を招くだけなので、単なる派遣社員の要望だけではなく、三者間での目線合わせは重要である。こうした交渉が頓挫する場合、多かれ少なかれ近い将来、派遣社員の交代、派遣社員の派遣先の変更という事態に繋がっていくので、むしろ交渉は積極的に進めていくようにしている。こうした交渉も、派遣社員のキャリア形成に資することなので、ある意味マッチングの一貫だと考えている。当社が地方都市にあり、派遣先の事業所規模が小さいことが理由かもしれないが、こうした要望は、比較的スムーズに受け入れてもらえることが多い。地元の中小企業だと、そこまでやってもらえれば助かると歓迎される。なお、こうした場合の料金交渉は、仕事が身に付いていく進捗を見て、一定のレベルに達したことを派遣先と確認できた段階で行うことになる。

現在、基幹システムの入替えを進めているところで、従来は就業条件と能力、資格、経験というものでマッチングを図っていたところに、ヒューマンスキルなどの定性的な要素も織り込んだマッチングができるように検討している。やはり、ヒューマンスキルは安定的な就労には欠かせないものなので、面接記録や就労記録にとどめていたものを、マッチングに生かせるようにしたい。そのために、定性的な個人属性（希望、適性等）をコード化していく。営業担当者にも、定性的な就業条件に優先順位を付けていくような能力が必要になってくる。

ミスマッチについては、明確な定義はしていないが、契約途中で終了した場合でも、双方に問題があった場合もあれば、全く偶発的な理由による場合もある。期間満了でも、派遣社員ないし派遣先に我慢を強いて継続してきたとすれば、それもミスマッチと考えられる。全ての契約終了時にレポートを作成して、原因毎に仕分けしそのデータを記録として残すようにしている。記録は次回のマッチングに生かすようにし、就業条件等の違いでミスマッチが起きたのであれば、条件を書き換えて記録として残し、今後のマッチングに生かすようにする。

マッチング担当者の育成にはたいへん苦勞している。新人には担当者を就けマンツーマンでOJTを施すが、マッチング担当者の適性の有無が派遣社員の能力開発を大きく左右すると感じる。求職者と面接をする際にも、単に職歴を順番に聞くだけでなく、その仕事の理解度、前後の職歴の関連性、適性等を適宜聞き出すことが必要であり、マッチング担当者の適性が重要になってくるので、単に長くマッチングに携わっているから能力が上がっているとは言い切れないところがある。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

教育研修は、現状 e-ラーニングが中心であるが、派遣社員のアンケート等を見る限りでは座学（講義形式）での教育研修を求める方も多く、その充実を図る必要性は感じている。自宅に PC がなく、e-ラーニングが受けられない場合に教育研修資料一式を渡して、そちらで同じ内容をやっていただき、実施確認書を提出してもらうことになる。

従来有給ではないが、OA 研修は自社で開設をしている。この OA 研修も義務化された教育研修に盛り込む場合には、有給無償の対象となる。その他でもテクニカルスキルとして必要とされる内容があれば、アレンジメントをしてその都度、個別に教育研修を施すことがある。

派遣社員の教育研修計画（入職時研修以外）は、9月に公開して運用開始をしていく。内容的には、テクニカルスキルだけではなく、ヒューマンスキルを上げていくような研修も盛り込んでいる。教育研修を土日開設しているのは一部地域で、それ以外の地域では夜間短時間で受けられる教育研修を設けている。最近は休日に時間をとってやるような教育研修よりも、平日短時間で手軽に受けられるような形式の方が好まれる傾向にある。有給無償の教育研修では交通費支給をする。

派遣社員の教育研修計画とは別に受けられるものとしては、提携している教育研修機関での優待制度もある。キャリア形成支援とは別に、派遣会社の福利厚生の一環として、リラクゼーション等の生活面での支援をする研修も受けてもらうことができる。

教育研修等のキャリア形成支援の投資は、円滑な運用の中で回収できるものだと考えている。つまり、当社がキャリア形成支援をきちんとやっている会社であることが企業や労働者に認知され、それにより広く社会的な支持を得ることで派遣人数が増え、契約更新もスムーズになっていく中で回収するということだ。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングは全派遣社員を対象にしている。ホームページにキャリアコンサルティングの実施を案内しており、各事業所で個別に対応している。各事業所には、キャリアコンサルタントの有資格者を含め、知見を有する者を配置している。

社内にはキャリアコンサルタント資格の取得奨励制度がある。資格取得した際に、受験費用の全額、受けた研修費の半額を会社が負担する。現在、1事業所に1名の有資格者が配置できるだけの人数は確保しているものの、有資格者を配置しきれてはいないので、それが現在の課題である。

5 派遣社員の処遇の見直し

仕事の難易度が上がったたり幅が広がったり、業務効率が高まったりが明確になれば、料金交渉をして処遇の見直しをすることになる。

当社は、幅広い業務を取り扱っており、専門性に特化しておらずキャリアラダーのようなものを作ることは難しいが、派遣社員のヒューマンスキルを評価するシートを作成している。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先での同種の業務に従事する労働者の有無については、必ず確認をしている。これは、従来、派遣社員が仕事を教えてもらう上で、派遣社員がとまどわないようにという配慮から行っていたもので、あくまで指揮命令上の確認である。

派遣先の福利厚生施設等の派遣社員利用は、問題なくさせていただいている。

派遣社員が派遣先の教育研修を受ける機会は、こちらの働きかけいかんというよりは従来多くの事例がある。どちらかという、派遣先判断で自社員が受ける教育研修に分け隔てなく、組み込んでいるというのが実情である。

7 派遣社員の雇用安定措置

派遣先への直接雇用は、弊社取引先からの申し出で決まることも多い。大手企業の支店などでは採用権限がないのが一般的だが、能力のある人だから、コミュニケーションがうまくいっているからなどの理由で、中小規模の企業は採用に踏み切ってくれる。

紹介予定派遣は希望者も多く、当社としては営業に注力している。

最近では、雇用の安定を求める求職者が増える傾向にあり、紹介予定派遣を含め、派遣先への直接雇用を求める派遣社員は潜在的な方々を含め、相当数いると考えている。

X 社

1 キャリア形成支援への対応状況

今回の法改正への対応にあっては、まず法に則って制度やマニュアルを整備することを基本とした。さらに、派遣社員や派遣先への説明責任を重視した。派遣社員や派遣先に改正法の趣旨の説明を行い、理解を求め、要望を取り入れることに力を注いだ。派遣社員や派遣先からの要望は多岐に渡っていたため、それをどう取り入れるかということ、費用面は当面持ち出しになるので、それをどう回収していくのかということなどに苦心した。

2 キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定

マッチングは、企業が求めている人材を派遣するという考え方に基づいて行っている。当社では、マッチングのためのマニュアルは特に作成していないが、キャリアラダー状になったシートを、一般事務、営業事務、経理事務、受付事務及び事務用機器操作の職種ごとに作成している。この職種別に詳しい仕事の内容を整理したシートに基づき、今はどんなスキルが必要か、今後どのようなスキルを習得する必要があるかを明確にして、派遣社員と共通の認識を持つようにしている。

契約が終了し次の派遣先を紹介する際には、派遣社員と1対1のヒアリングを行う。本人の希望を第一優先に聞き取りを行い、今ある求人案件の中で適合するものをマッチングしていく。労働契約は3か月で締結するケースが多いが、更新時には必ず1か月前から意向を確認し、次の更新はしないということであれば、その職場への派遣が終了するので、改めて詳しく希望を聞いていくことになる。

キャリアを磨いて派遣先に直接雇用された事例としては次のようなものがある。テレビ局のタイトル室という部署に派遣されていたが、そこはキャスターが持つフリップを作成したり、画面上に文字を打ったりする仕事をする部署で、最初は本人も絵が好きなので、絵が描ける人ということで派遣された。職場では当初は手書きであったが、作業の機械化が進んでいったので、導入された機械操作をOJTで勉強し、次第にプログラムを組んだりすることを覚えていった。それと並行して、デジタル系のグラフィックの学校で絵の勉強も続けていった。これらの実績が評価されてテレビ局の契約社員として直接雇用された。フリップの制作を任されるようになり、プロデューサーが主催する番組の企画会議にも参加するようになった。派遣元としては、グラフィックの学校での学費を一部補助した。

当社は教育専門のNPO法人を立ち上げて、派遣会社に特化した教育プログラムを開発している。地域の派遣会社に声をかけて、教育研修を共同で受講してもらうことを提案しようと考えている。派遣会社だけでなく一般の企業からも受け入れも可能であり、9月実施を目指して準備しているところだ。今回の法改正でキャリア形成支援が義務付けられることが分かっており、

地元の派遣会社からも教育研修の話がしばしば出ていたので、当社のような人材派遣会社を取り組んだ方が、より実態に合ったプログラムが開発できるのではと考えた。

派遣先と派遣社員とのミスマッチについては、早い段階で結果が出るものなので、最初の1～2週間で対応していくことになる。何か問題がある場合は、初回更新までに出てくるのがほとんどのケースだ。まず初日に同行して派遣先での様子を確認し、1週間後には必ず電話を入れる。1か月後の段階と契約更新時には、詳しくヒアリングを行う。

3 派遣社員のキャリア形成を図るための教育研修

入職時の教育研修については、今までの行っていたものの延長線上で対応できた。

段階的かつ体系的な教育研修については、入社年次で管理することにしており、年に1回、例えば契約更改のヒアリング時に来社してもらい、eラーニングで勉強してもらうことになっている。研修内容は、OAスキルの研修とビジネスマナー研修になる。年次によって初級、中級、上級とレベルアップするよう構成してある。研修は、基本的にeラーニングで実施するが、eラーニングのコンテンツは、専門会社から購入したもので、従来から利用していたものを再構成した。派遣社員がログインして研修を受講すればeラーニングのシステムの中に自動的に記録される。スタートボタンを押すと研修が始まり、修了までの時間管理ができるようになっている。

策定した教育訓練計画とは別に、提携スクールとして、県内数カ所の専門学校と契約をしており、カリキュラムを消化するごとに、本人から請求を出してもらって、一定の助成額を支払うことにしている。

資格取得の支援については、これまでは、資格を取得したことを申告してもらい、それを処遇に反映させるという間接的な方法だったが、現在、資格取得を直接支援する方法を検討している。

無期雇用の派遣社員は、現時点ではないが、今後はでてくるものと思われる。

教育研修投資の派遣先からの回収は、入職時の研修分はある程度できているが、その他の部分は難しいので、当面は投資が先行している状況だ。キャリアコンサルティングと組み合わせで1日分の研修を設定し、派遣先に研修実施の必要性を説明・提案して、就業時間内とすることについて理解を求めることを進めていきたい。

4 派遣社員へのキャリアコンサルティング

契約更改時の仕事レポートで現在の状況を把握し、それから面談を行う。相談内容によって、例えば就業先を変えたいということであれば、その可能性について相談する。さらに、キャリアコンサルティングの専門的な相談が必要であれば、キャリアコンサルティングの知見を持つ担当者が個別に対応することになっている。キャリアコンサルティングの担当者については、現在有資格者を養成中であり、各支店には必ず有資格者を置けるよう、会社の負担で講座を受け

てもらっている。また、当社の社員が対応するだけでは、敷居が高いことも考えられるので、外部の専門家に月に1回程度来ていただき、相談に応じてもらうことも検討している。

キャリアコンサルタント資格を社員が取得することは、まず、管理職からということでは始めているが、より多くの社員が資格を取得できるよう、今後とも支援を続けていきたいと考えている。

5 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員の処遇の見直しに関して、契約更新のときに必ず仕事レポートを派遣社員に出してもらうことにしており、仕事内容が契約と変わっていないかを確認するようになっている。契約の内容と違う仕事を行っていたり、大幅に仕事が増えていることを把握すれば、派遣社員本人のヒアリングを行い、その内容を受けて派遣先と交渉する。派遣先から仕事内容を変えろという提案をいただいて3者間で交渉を行うこともある。

派遣社員の評価については、契約更新時か契約終了時のタイミングで行うことになる。派遣先には、スキルは十分だったか、勤務態度や評判はどうだったかなどの質問シートに回答してもらおうようお願いしている。派遣社員の仕事レポートは、職場での仕事の状況の自己評価にもなっている。これらを突き合わせて派遣元としての総合的な評価を行うことになる。

6 派遣社員と派遣先での同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡

派遣先で同種の業務に従事する労働者の待遇の把握については、営業担当をどう教育していくか検討している段階だ。現場からは、どのように聞けばよいか分からないという声があるので、求人へのヒアリングシートにどう記載するかを検討している。派遣先の指揮命令者はどのくらい部下を持っているのか、その中で同種の業務を行っている人はいるのか、といった聞き方のテクニックを工夫していこうとしている。一方で、ストレートに聞かないと分からないという意見もあるので、派遣社員が行う仕事はだれが行っていたのか、何故派遣社員を導入したのかといった、質問のきっかけとなる言葉を検討している。

派遣先との交渉については、当社で作成しているマッチングシートに、時給がリンクしているので、派遣先には派遣料金に併せて当社の請求賃金を提示し、派遣先の仕事の内容を踏まえ、マッチングシートを基準にして交渉する。

福利厚生施設の利用については、土地柄ということもあるかもしれないが、派遣社員が疎外されるような例は聞いたことがなく、支障なく利用させてもらっていると考えている。

派遣先で行う教育研修については、情報セキュリティに関する研修やテクニカルな研修には、参加させてもらうことも多い。これに関しては、正規、非正規の差はあまりないと感じている。

7 派遣社員の雇用安定措置

過去の契約等から判断して、今後同一組織単位での勤務が3年を超えるであろうと思われる方は、全体の3割程度はいると考えられる。この中で、本人の評価ともリンクさせながら、無

期雇用へと転換できる人がどの程度いるかを、労働契約法の5年ルールとの兼ね合いも含めて、現在検討している。

会社としては、本人が希望すればだが、派遣先への直接雇用を依頼する対応が中心になるのではと考えている。派遣先の中には、派遣元で無期雇用すればよいのではと言うところもある。

派遣社員がどちらを希望するかは、具体的な条件を出してみないと分からない。派遣社員も条件次第だと言っており、例えば、派遣先に直接雇用される場合でも、正社員なのか契約社員なのか、賃金はいくらなのかなどで、大分判断が違ってくる。派遣元で無期雇用化すると月給制になったり、賞与が出たりするが、トータルとしての労働条件がどうなるか、派遣社員が思っている待遇に見合うかということになる。