

# 派遣労働におけるキャリアアップ支援 事例集



一般社団法人 日本人材派遣協会

平成 27 年 10 月

## はじめに

この「派遣労働におけるキャリアアップ支援の手引き」は、一般社団法人日本派遣協会が受託した平成26年度及び平成27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。

事例の収集に当たっては、派遣元事業主が行うキャリアアップ支援を対象とすることとし、派遣会社19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、事務系が多くなりましたが、業務のバランスも考慮し、販売系、流通系及び製造系の業務も対象としました。事例収集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。

本事例集においては、派遣労働を続けながら専門性の向上や職務の幅の拡大等を行っていくことや、正社員化や直接雇用化を図ること等で、処遇の向上に繋げていくこと、という視点からアプローチすることとしました。本事例集が、キャリアアップ支援に取り組もうとする皆様の参考となれば幸いです。

平成27年10月

一般社団法人 日本人材派遣協会

## 目次

### 1 キャリアアップ支援の取組事例

- (1) 派遣社員への情報提供・意識啓発 . . . . . 1
  - ・ ホームページの活用（主な取組事例：A社）
  - ・ 小冊子等の作成（主な取組事例：C社）
  - ・ セミナーの開催（主な取組事例：E社）
  
- (2) 派遣社員の志向・能力の把握 . . . . . 2
  - ・ 派遣登録時（主な取組事例：B社、H社、P社）
  - ・ 入職時（派遣就業の開始時）（主な取組事例：O社、Q社）
  - ・ 就業中のフォローアップ（主な取組事例：C社、F社、L社）
  - ・ 派遣契約の更改時（主な取組事例：D社、H社、L社）
  - ・ 情報の保存・活用（主な取組事例：F社、G社）
  
- (3) 派遣社員へのキャリア・コンサルティング . . . . . 4
  - ・ 実施時期・方法（主な取組事例：C社、G社、）
  - ・ 将来展望の共有（主な取組事例：E社、J社）
  - ・ 体制整備（主な取組事例：D社、E社、G社、P社）
  
- (4) 派遣社員への教育訓練 . . . . . 6
  - ・ 実施時期・実施方法（主な取組事例：A社、B社、I社、K社、O社）
  - ・ 教育訓練の内容（主な取組事例：F社、G社、K社、L社、O社、Q社、R社、S社）
  - ・ 派遣先における教育訓練への参画（主な取組事例：B社、I社）
  
- (5) キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等 . . . . . 9
  - ・ 主な取組事例：B社、E社、Q社
  
- (6) 派遣社員の雇用の安定とキャリアの継続 . . . . . 9
  - ・ 派遣先での直接雇用（主な取組事例：J社、N社、O社、R社）
  - ・ 紹介予定派遣（主な取組事例：H社、M社）
  - ・ 再就職支援（主な取組事例：J社）
  - ・ 派遣会社における無期転換等（主な取組事例：F社、L社、O社、

Q社、S社)

- ・ 請負兼業事業者の取組み (主な取組事例：N社)
- ・ 子育て等により就業中断した派遣社員への支援 (主な取組事例：G社)

(7) 派遣社員の処遇の見直し . . . . . 1 2

- ・ 仕事に見合った処遇の確保 (主な取組事例：A社、K社)
- ・ 派遣社員の志向・能力に応じた就業機会と処遇の確保  
(主な取組事例：C社、M社)
- ・ 定期的な処遇の見直し (主な取組事例：A社、F社、K社、M社、  
P社、S社)
- ・ 派遣先と連携した目標管理 (主な取組事例：E社)

2 ヒアリングの概要

A社	. . . . .	1 4
B社	. . . . .	1 8
C社	. . . . .	2 3
D社	. . . . .	2 6
E社	. . . . .	2 9
F社	. . . . .	3 5
G社	. . . . .	3 9
H社	. . . . .	4 4
I社	. . . . .	4 6
J社	. . . . .	4 9
K社	. . . . .	5 4
L社	. . . . .	5 9
M社	. . . . .	6 4
N社	. . . . .	6 9
O社	. . . . .	7 2
P社	. . . . .	7 8
Q社	. . . . .	8 2
R社	. . . . .	8 5
S社	. . . . .	8 9

# 1 キャリアアップ支援の取組事例

## (1) 派遣社員への情報提供・意識啓発

派遣社員のキャリアアップに関して、以下のような方法で情報提供や意識啓発が行われています。

### (ホームページの活用)

テクニカルスキルとヒューマンスキルを兼ねた教育が必要で、専門スキルも含めて、教育を動かしていこうとしている。eラーニングも、ホームページ上にマイページを作っており、インフォメーションという形で、情報提供やメール配信を定期的に行っている。東京でまとめて配信するものもあれば、地方のイベント情報など、地方独自で送っている。

(A社の事例)

### (小冊子等の作成)

ネット環境がない方も中にはいるので、スタッフノートという小さい冊子を配っている。スタッフノートは登録時に配布しており、中身は、制度の説明、就業規則などで、最初に基本的なことを勉強してもらうようにしている。

(C社の事例)

### (セミナーの開催)

「何かやらなければならないけれどやり方がわからない」、「もう少し情報が欲しい」という状態で止まっている方。そういう方には、ガイダンスやセミナーという方法で、「キャリア形成とは何か」、「なぜ今キャリアについて考えるのか」ということを啓蒙するための情報発信をしている。当社では、就業中の方を中心に、キャリアの捉え方やキャリア形成の必要性について、約90分のセミナー(ガイダンス)を開催している。(中略)

そのほかにも、当社ではいろいろなテーマでセミナーを開催しているが、必ずその中にキャリア形成についてのガイダンスを入れるようにしている。

(E社の事例)

## (2) 派遣社員の志向・能力の把握

派遣社員の志向・能力の把握について、以下のような方法で行われています。

### (派遣登録時)

<p>エントリーすると、会社に1回は来ていただき、オリエンテーションと面接を合計で1時間半ぐらいかけて行う。まず30分程度で、派遣の仕組みや会社が提供できる教育カリキュラムなどの説明を行う。その後に個別面接を行い、今までのキャリアの棚卸や今後の希望を聞き、最後にテストを行う。</p> <p>(B社の事例)</p>
<p>登録時には「現在」と「将来(2～3年後)」の就業形態(派遣・正社員等)の希望とその理由を聴き、その後のフォローに活かすことにしている。また、現在のスキルと職業適性を把握するため、スキルチェックと適性検査を実施している。</p> <p>(H社の事例)</p>
<p>製造系スタッフの志向・能力の把握は、まず登録時に行い、(中略)。 登録時に時間を掛けて本人の希望、過去の経験、取得している資格を聞いて整理していく。</p> <p>(P社の事例)</p>

### (入職時(派遣就業の開始時))

<p>製造系派遣の場合、顧客担当者が派遣先事業所に頻繁(派遣先によっては毎日)に出向くので、折に触れ派遣社員の状況を把握しながらいろいろと話もする機会が多い。特に新たな派遣社員が派遣就労を開始した時には、初日、3日後、1週間後とフォローする機会を設ける。</p> <p>(O社の事例)</p>
<p>内定者のうち希望者に対しては、キャリア・コンサルティングと入社前研修を実施する。キャリア・コンサルティングは、有資格の内勤社員が担当して、1時間程度の時間をかけて行う。ここでは、本人の希望を確認するとともに、仕事の方向性を共有するようにしている。</p> <p>(Q社の事例)</p>

### (就業中のフォローアップ)

<p>基本的には、月1回の派遣先への訪問、契約終了のタイミングで必ず会うようにしており、本人の意向、職場での状況を把握している。</p> <p>(C社の事例)</p>
<p>当社では、定期的に顧客満足度調査を実施している。(中略) 稼働者を対象としたアンケートも実施しており、仕事の満足度について、例えば、業務内容や職場環境に満足しているか、次に営業の担当者に対する満足度、例えば訪問頻度やフォローが十分かなどの項目を設</p>

けている。3番目の項目として、今後正社員になりたいか、今の仕事をやめたいか、1年後に正社員になりたいかなど、今後の働き方についても質問を設け、担当者が稼働者の働き方志向を把握できるようになっている。 (F社の事例)

派遣の場合は、原則は月1回スタッフフォローに行くので、その時に状況を把握している。請負の場合は、月1回どころではなく、もっと頻繁に接触を行っている。 (L社の事例)

#### (派遣契約の更改時)

スキルアップ状況の把握は、日常フォローや契約更新時に営業担当が行っており、業務遂行上必要なスキルの把握をするとともに、PCスキルに関しては当社研修等でのスキル習得機会の提供に努めている。 (H社の事例)

派遣の場合に本人の希望を把握するタイミングだが、契約更新面談時が一番じっくりと話ができる機会。 (L社の事例)

#### (情報の保存・活用)

派遣社員の現状や希望条件が変更されることもあり、その場合は仕事紹介の祭に最新の現状や希望条件を担当者が聞きとり、システムに情報をアップデートしていく。仕事紹介が上手くいかなかった理由等も都度システムに入力し分析を行う。派遣社員への仕事紹介記録、稼働の記録と派遣先企業からの評価等、派遣社員に関する情報は全てデータ化して蓄積している。 (F社の事例)

職業能力や職業経験はウェブ上の個人専用ページに記録されており、派遣社員はいつでも自分の情報を確認できるほか、別途、当社が管理しているスタッフ情報のデータベースに記録され、内勤社員はこれを共有している。 (G社の事例)

### (3) 派遣社員へのキャリア・コンサルティング

派遣社員に対して、以下のような方法でキャリア・コンサルティングが実施されています。

#### (実施時期・方法)

キャリア・コンサルティングの社内での体制については、2010年から「キャリアアドバイセンター」を立ち上げている。マイページの中に、キャリアのことで悩んでいる方にアドバイをするコーナーを設けていて、そのフォーマットに書き込んで申し込んでもらって、それに対してアドバイをするという方式。アドバイは、内部に資格を持っている者がいるので、常時2～3人の体制で担当している。 (C社の事例)

派遣業務とは別の組織でキャリア・コンサルティングセンターを設立し、同社の登録スタッフなら誰でも雇用形態に関係なく、今後のキャリアの相談に乗れるようにしている。

キャリア・コンサルティングは、派遣社員の希望により行う。キャリア・コンサルティングの申し込みは、派遣社員1人1人が個人のIDとパスワードでアクセスできる専用ページを持っているので、セミナーや研修のご案内も含め、ウェブ上でやっている。

(G社の事例)

#### (将来展望の共有)

案内された仕事と将来のキャリアに繋がりがあることを相互理解し、中長期的な視点でキャリアアップに繋げていくことが大切だ。たとえば、「あなたは将来経理を目指していきたいという希望があるので、事務の中でも小口や経費精算などのチャンスがある事務を案内しますね」などストーリーをもってお互いがビジョンを共有する。ときには、「この派遣先で就労している間に、1年をめどに簿記の資格を絶対取りましょうね」というような学習プランも提案する。将来のキャリアビジョンに沿って進むキャリアルートを理解することで、納得しながら将来に向けての学習計画が作成され、実行されていく。 (E社の事例)

例えば、ある求職者が全くの未経験で住宅業界に興味があるとする。グループ会社に住宅建設会社があるが、営業職ならば(多少の適性はあるが)商品知識を覚えて未経験でも派遣することができる。そのうちインテリアコ-ディネーターに興味が出てきたとすると、提携している専門学校を紹介して勉強してもらいインテリアコ-ディネーターとして就労してもらおう。そして経験を積みながら今度はプランナーに転換してもらおう。その後結婚等の理由で退職されても、在宅ワークに就いてもらうスキームも選択可能であるし、子育て等が終わりもう一度就労したいということであれば職場復帰してもらい、紹介予定派遣という手順でどこかに直接雇用してもらうことも可能である。 (J社の事例)

(体制整備)

<p>キャリア・コンサルティングは、専門の資格をもつ者が対応している。社員にはキャリア・コンサルタントの資格取得支援の制度があり、社内の自主勉強会も運営されている。</p> <p>(D社の事例)</p>
<p>当社では、キャリア・コンサルティング資格を取ることを推奨しており、人事選抜育成研修の1つである。キャリア・コンサルタント資格は、主な業務が外勤か内勤かを問わず、研修を強化している。</p> <p>(E社の事例)</p>
<p>相談を実施しているのは、専属のキャリア・コンサルタントで、キャリア・コンサルタント資格を有している同社のOB・OGに業務委託している。そのため、派遣会社の事業や派遣がどういうものかということをよく理解している者がキャリア・コンサルティングを実施しているので、意思疎通や情報共有をしやすい。</p> <p>(G社の事例)</p>
<p>会社としてキャリア・コンサルタントの資格取得を奨励しており、希望人数が集まれば、社内で養成講座を開いてきた。</p> <p>(P社の事例)</p>

#### (4) 派遣社員への教育訓練

派遣社員に対して、以下のような方法で教育訓練が行われています。

##### (実施時期・実施方法)

<p>派遣社員の教育については、提携スクールが約80拠点あり、OAを中心に無料または優待価格で機会を提供している。東京、大阪、名古屋では、ビジネスマナーのセミナーを実施している。(中略)TOEICの団体受験の支援も実施している。資格取得の支援については、TOEICや外務員資格について行っている。</p> <p>稼働者に関してはビジネスマナーもOAも英語も無料または優待価格で利用できる。資格に関しては一部負担がある。電話の仕事が多い場合には、コールセンター系の研修を地域によっては実施している。</p> <p>(A社の事例)</p>
<p>教育研修のメニューとしては、就職支援の講座として、キャリアアップのための紹介予定派遣対策や就活力を向上させ自分の力をアップする講座を定期的で開催している。紹介予定派遣対策では、具体的な経歴書の書き方や面接対策を内容としているが、...(中略)。</p> <p>資格取得の支援としては、TOEICの受講費用を半分負担することを、福利厚生の一環として行っており...(中略)開発系のVBAとかCADなどの、取得したら仕事を得るチャンスに繋がる資格については、一部負担で受講できるようになっている。基本的には、仕事に役立つような資格であれば、それを取ることを支援するという仕組みになっており、あらかじめ一覧で示している。スペシャリストになるためのJavaだとかVBAだとか、3DCADだとか、Pro/Eだとか、いろいろ揃えている。</p> <p>(B社の事例)</p>
<p>技能的な教育研修としては、eラーニングを使って、アカウントを無料で登録者に与えて、自宅で例えばエクセル、ワードのトレーニングができるようにしたり、また同様のトレーニングを当社各支店のブース内で行えたりというようにしている。</p> <p>(I社の事例)</p>
<p>リーダー育成を目的とした教育研修を実施している。動画を見せるもので、現場の少人数のリーダークラス向けから職長クラスぐらいのものまでのカリキュラムがあるので、それを随時、その労働者をどのような・何人ぐらいの規模の現場に配置するのかに応じて、その労働者に合ったカリキュラムを受けさせている。</p> <p>(K社の事例)</p>
<p>派遣先でのOJTでは、当社としても将来を見据えて(製造現場で働き続けるにしても、当社内の業務に就くにしても)派遣社員に多能工化して欲しいという希望があるので、派遣先との調整が可能であれば、複数の工程で働かせてもらえるような交渉をすることがある。</p> <p>(O社の事例)</p>

(教育訓練の内容)

<p>派遣開始時に全ての派遣社員に集合形式で研修をするということはないが、職種別に、例えば、情報保護研修や、ビジネスマナー、電話対応の研修を実施している。(F社の事例)</p>
<p>資格取得支援については、貿易実務検定、簿記検定やTOEICの団体受験や対策講座など4コースを用意している。講座料金は、一般よりかなり安く設定した特別料金を適用している。(G社の事例)</p>
<p>仕事の習熟度に応じて(早い人だと2~3ヶ月で)、フォークリフトの免許を取得してもらう。費用は当社が負担する。その後は、実務経験を積んでもらいフォークリフトオペレーターを育てていく。(中略)</p> <p>フォークリフトオペレーターには、当社独自の技能認定制度があり、年1回実施している。(K社の事例)</p>
<p>派遣社員を含めた社員に対する教育研修については、セールススタッフ・スクールを提案しており、基本的に無料(一部有料)で受けてもらえるプログラムを用意している。半期中で会社がスケジュールを決めている。チーフ研修を半期に1回やってみたり、次のときはサブチーフに集まってもらってサブチーフの研修をやったり、次には販売員の選抜チームで売上げアップのためのコンサルティングセールス研修をやったり、クレーム対応の研修をやってみたり、いろいろやっている。(L社の事例)</p>
<p>製造業務では、QC検定の受検は奨励している。ただ、QC検定などは当社専門のトレーナーもあり、教科書も自前で用意し講習会も開いているが、自主性に任せるだけだとどうしても忙しさを理由に頓挫しやすい。そこで、営業所単位で受験希望者を推薦してもらい、トレーナーが個別にフォローしながら、合格に持っていくという体制を取っている。受験費用などは、当社が負担している。(O社の事例)</p>
<p>キャリア・コンサルティング等を通じ、経理事務でキャリアアップを目指していくとした場合、最初の段階としては、PCスキルとヒューマン系のスキルを身に付けるための講座を受講させる。最初の就業先は、経理業務を分担して行っている、比較的大手の会社を紹介する。伝票整理等の補助的な業務から始まり、会計ソフトの操作やデータエントリー業務などを通じて、個別の経理業務を行う能力を身に付けていく。この間簿記3級の勉強を行い、資格を取得していく。</p> <p>その次の段階としては、経理業務を分担せず、まとまりをもって行えるような、例えば比較的小さい非上場の会社へと派遣先を替えていく。ここで、月次、年次の決算ができるようスキルを向上させていく。これと並行して、簿記2級資格の取得を目指す。資格取得に必要であれば、提携スクールの対策講座を受講する。</p> <p>さらに上の段階として上場企業のある程度高度な経理業務を行う派遣先を紹介していく。これがこなせればエキスパートである。これらの過程を通じて仕事の幅を広げ、専門性を向上させていく。(Q社の事例)</p>

研修体系は、登録時や就業中の派遣社員向けの教育研修と、専門性を向上させ即戦力を育成するキャリアアップ研修で構成される。

登録時や就業中の教育研修は、登録時、派遣前、派遣就業中の各段階と資格取得支援に分けられ、基本的には無料（一部有料）で、自社で開催している。

（R社の事例）

当社のエンジニアに対する研修体系は、大きく「技術研修」と「ビジネス研修」とに分けられる。

技術研修は、新卒社員及び中途採用の未経験者に対しては、入社後3ヶ月間の新入社員研修の中で実施される。（中略）

もう一つの柱であるビジネス研修は、階層別・世代別に構成されており、具体的には、1年目の新入社員研修（新卒社員及び中途採用の未経験者は約1ヶ月間、中途採用の即戦力は1週間）から、2年目のフォローアップ研修、3年目の若手研修、問題発見・解決力強化教育、6年目のクリティカルシンキング研修、10年目の10年目社員研修までで構成される。これらは、全社員が対象であり、期間は1日程度で、会社指定の業務として実施される。

（S社の事例）

#### （派遣先における教育訓練への参画）

派遣先にはキャリアアップという認識は全くなかったが、最近は、社員が受けるeラーニングも、ビジネス研修も、全部受けさせてくれる派遣先も現れた。営業がスタッフのフォローをして、研修を受講したいという声があった場合には、顧客企業にお願いしており、理解してくれる企業も増えてきている。

（B社の事例）

グループ企業の派遣先が多いと派遣先での教育研修に参加させてもらいやすいという強みができている。当社の親会社を通じてグループ企業に、派遣社員のOJTや事業所での教育研修参加の促進を呼びかけたところ、グループ派遣先が積極性に対応してくれるようになった。

（I社の事例）

## (5) キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等

派遣社員のキャリアアップを支援する上では、派遣社員の希望を踏まえ、キャリア形成を念頭においた派遣先の選定が重要です。

<p>求人に対して人を探すというマッチングのチームと、それとは別に派遣社員軸で次の展望の仕事を探すチームを置いて、マッチングを行っている。(中略)。変化していく個人の状況に応じて、希望や要望を見ながら、派遣社員に電話して常にコンタクトをとりながら、あなたのために何が一番いいのかということをやっている。(B社の事例)</p>
<p>最初に紹介する仕事は特に大切に、仕事の詳細と一緒に、何故この仕事を案内するか、将来に向けた長期的なキャリアストーリーも共有するようにしている。(中略)案内された仕事と将来のキャリアに繋がりがあることを相互理解し、中長期的な視点でキャリアアップに繋げていくことが大切だ。(E社の事例)</p>
<p>経理事務でキャリアアップを目指していくとした場合、(中略)最初の就業先は、経理業務を分担して行っている、比較的大手の会社を紹介する。(中略)この間簿記3級の勉強を行い、資格を取得していく。その次の段階としては、経理業務を分担せず、まとまりをもって行えるような、例えば比較的小さい非上場の会社へと派遣先を替えていく。(中略)これと並行して、簿記2級資格の取得を目指す。(中略)さらに上の段階として上場企業のある程度高度な経理業務を行う派遣先を紹介していく。(Q社の事例)</p>

## (6) 派遣社員の雇用の安定とキャリアの継続

派遣社員のキャリアアップを支援する上では、派遣社員の希望を踏まえ、正社員化をはじめ、雇用の安定やキャリア継続に向けた取組が重要です。

### (派遣先での直接雇用)

<p>当社としては、一定期間以上継続して活躍し、本人も当該職場での直接雇用を強く希望している場合、これまでの派遣先への直接雇用の打診をするようにしている。契約更新の際には次回契約の短期的な状況掌握だけでなく中長期的な意向・志向を確認するように努めている。双方の意向が直接雇用となれば、派遣社員も継続的に働けて安心だし、派遣先も人員配置に直前になって悩むことはない(そして不足人員の手配を早期に行える)。(J社の事例)</p>
<p>派遣社員が派遣先に直接雇用されることはある。基本的には抵触日を迎えるタイミングが多く、その際はスタッフが直接雇用を希望した場合は全て対応している。(N社の事例)</p>

派遣期間の抵触日にかかる場合には、派遣社員本人の意向を聞いて派遣先に直接雇用してもらえないか提案することがある。(O社の事例)

...数人については直接雇用に結びついている。派遣先からの直接雇用したいとの要望に基づいて紹介予定派遣に切替えを行い、採用されたものである。また当初一般派遣として代理店勤務を開始した者が、勤務先での働きが評価され直接雇用されるケースもある。

(R社の事例)

#### (新たな派遣先の提供)

また、直接雇用にならない派遣社員は、比較的早い段階から、次の就職先探しができることになり、当社からの派遣就労の継続を希望するにしても、次の紹介ではできうる限りプランクのないように配慮ができる。(J社の事例)

#### (紹介予定派遣)

当社では「紹介予定派遣求人」確保することを営業部門の重点課題の一つとして取り組んでいる。紹介予定派遣を進める際には、求職者に対し「職務経歴の棚卸」や「模擬面接」等のキャリア・コンサルティング的なサポートも実施している。(H社の事例)

派遣期間中に教育を施しながら就業意識を高めていって、会社と派遣社員の両方が正社員にしたい、なりたいということであれば、紹介予定派遣に切りかえて正社員にしていこうということ。その会社に就職しないケースもあるので、その場合には、それまでの研修や評価に関わる中で、派遣社員の働きぶりの情報が手元にあるので、それを推薦状の形にまとめて次の転職に活かせるようにする。(M社の事例)

#### (再就職支援)

次の派遣先をすぐには紹介できないケースもやはり出てくる。そこで、すぐには仕事を紹介できない方々を対象に、当社関連でなくてもよいので再就職するための支援をしようという活動である。例えば面接対策のセミナーや、職務経歴書の書き方セミナーとかを実施したり、キャリア・コンサルティングを無料で一定期間受けていただいたりして、その方が今後どういう仕事に就きたいかなりたいかということを踏まえて、個別にサポートするという取組である。もちろん無料で参加できる。(J社の事例)

#### (派遣会社における無期転換等)

無期雇用転換もという選択肢も用意しており、派遣社員それぞれに望む働き方に応じた支援をしたいと考えている。(F社の事例)

管理能力やリーダーシップがあり、接客・接遇の能力が高く、さらに、リーダーやサブリ

<p>ーダーになってもらうような人は正社員になるケースもある。また、更に能力アップを図り、当社の管理職になった人もいる。 (L社の事例)</p>
<p>実際に、派遣先事業所で派遣社員として作業をしていた者が、派遣元のグループ会社で社長になったケースもある。一律に同じキャリアパスということではないが、派遣社員の意向に沿って、多様なキャリアパスを提供する機会を設けている。 (O社の事例)</p>
<p>雇用契約は無期雇用契約となる。当社の内勤社員と比べても、派遣社員として派遣先で働くという点は異なるが、労働条件に大きな違いはない。給与は月給制で、基本給+地域手当+評価級という構成になっており、賞与も1年に1度支給する。手当も、通勤手当、時間外手当、職務手当等が支給される。もちろん各種社会保険は適用するし、昇給制度も整備している。福利・構成面でも、内勤の正社員と同様であり、産休・育休制度も整備され、ワークライフバランスに配慮した働き方ができるようになっている。 (Q社の事例)</p>
<p>...基本は無期雇用であり、もちろん社会保険の加入その他の労働条件は、内勤社員と同様である。派遣契約が終了し、次の派遣まで間が空く場合があるが、その間は研修を受けてもらうことになっており、休業手当ではなく通常の賃金が支給される。 (S社の事例)</p>

#### (請負兼業事業者の取組)

<p>リーダーシップの養成や資格取得の支援、社員への登用などを、より計画的な教育研修やキャリア・コンサルティングまで踏み込んだキャリアアップ支援制度にするため、「キャリアパス制度」として開始した。スタッフの入社後、最初はトレーニング期間があり、そこから独り立ちしていくステップがあり、スペシャリストを目指すコースや、リーダーを目指すコースへと別れていく。「キャリアパス制度」においては、働く中での選択肢を示した「キャリアマップ」を展開し、各段階での必要な要件を可視化する。そこに示された要件をクリアすることを目指せば、目標に近付いていく。 (N社の事例)</p>
---

#### (子育て等により就業中断した派遣社員への支援)

<p>子育てなどでブランクがあって戻ってくる人は、最近非常に多い。そういった方にも有効な講座を昨年からは提供しており、会社で働くというイメージを持ってもらうためのセミナーや、OAのスキルも以前使っていたレベルまで引き上げるための支援等、働くことの勘を戻してもらうための研修をお勧めしている。ブランクによって少し自信をなくしていたり、不安に思っている方もいるのでこういった準備期間の研修は有効である。</p> <p>子育て期の派遣社員の方の支援では、特別なものはないが、ベビーシッターの割引など制度はもっている。派遣社員の方も利用できる福利厚生的な取組としての支援はある。 (G社の事例)</p>
---

## (7) 派遣社員の処遇の見直し

派遣社員のキャリアアップを進めていく上では、派遣社員の能力の向上等に応じて、賃金等の処遇に反映していくことが重要です。

### (仕事に見合った処遇の確保)

スキルがある、素養がある、ポテンシャルがあるといっても、実際にそれを生かせる仕事について評価されることで処遇が上がる。 (A社の事例)
資格取得は、そのまま時給に反映されるようになっており、資格によって派遣先や業務内容が変わってくるので、時給が上がる仕組みになっている。 (K社の事例)

### (派遣社員の志向・能力に応じた就業機会と処遇の確保)

もうすぐ仕事が終わるというデータを見ているコーディネーターがいて、その人に一番マッチする仕事を営業と連携しながら紹介するという仕組みがある。求人が入ってきた時に、機械マッチングで絞り込んで優先順位をつけて紹介していく方法と、契約が切れそうな人に合う求人を探してマッチングする方法の二通りがあり、仕事から探すコーディネーターと人から探すコーディネーターとで担当が分かれている。 (C社の事例)
会社や派遣元が期待する能力が上がった場合には、派遣契約とは関係なく昇給させている。 (社の事例)

### (定期的な処遇の見直し)

派遣契約の見直しについては、契約更新のタイミングでスタッフの仕事の量や幅などのヒアリングをするので、その時に個別に交渉するケースはある。 (A社の事例)
派遣契約に基づく派遣社員への処遇は、原則年に1回、定期的に見直す仕組みになっており、派遣契約が変われば、派遣社員に還元することになる。基本的には本人の業務量やスキルの向上が時間給の判断基準なので、派遣先の派遣料金がアップしなくても処遇改善する場合はある。 (F社の事例)
リーダー候補(随時選抜)ないしリーダー職にある労働者には半期に1度の評価制度がある。 (K社の事例)
稼働半年と1年半のところでスタッフ向けの評価を行い、自社の評価基準に照らして評価が高ければ当社の負担で昇給させる。 (M社の事例)
派遣社員の勤続が1年を超えるタイミングなどで、スタッフの評価と共に、料金アップの交渉を行い、処遇改善を行っている。 (P社の事例)

...キャリアマップに基づいて上司と部下が面談して、現在の位置を確認し、これにより、個人の基本的な処遇が決定される。キャリアマップは、派遣先との派遣契約締結交渉にも使用されるが、派遣先の求める仕事の能力が当該エンジニアの能力よりも低い場合であっても、キャリアマップに基づいて決められた基本給が支給されることになる。処遇は本人の能力に基づいて決定される。 (S社の事例)

#### (派遣先と連携した目標管理)

当社が実施している「目標管理」は、(中略)、1年間をめぐり派遣先で自分が何を達成するかを、派遣先の指揮命令者や責任者と一緒になって目標設定する。それに加え、当社の派遣社員として達成したいこと、(中略)、1年間のプランを具体的に作る。そして最低でも半年に1回は面談をして、目標への中間レビューをしていく。 (E社の事例)

## 〔ヒアリングの概要〕

### A社

#### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

キャリアアップに関しては、OAやビジネスマナーについては、従来から教育として支援してきたが、今取り組んでいるのは、どこの職場でも必要となるコミュニケーションや状況適応能力といったヒューマンスキルやビジネススキルの部分。最近よくいわれるストレスコントロールの教育も大事だと考えて動いている。専門性を高める資格取得の支援は教育としてステップアップできるよう支援している。

現在は、東京、名古屋、大阪などの大都市を中心に、OAに関しては全国約80拠点でスクールと提携し、稼働の派遣社員については無料または優待価格で受講できるようにしている。

提携スクールには個別に質問ができる先生を確保してもらっているので、仕事で分からなかったら先生に聞けるといったスクールとのタイアップも行っている。

また、契約を継続し、稼働を継続していくためには、テクニカルスキルとヒューマンスキルを兼ねた教育が必要で、専門スキルも含めて、教育を動かしていこうとしている。eラーニングも、ホームページ上にマイページを作っており、インフォメーションという形で、情報提供やメール配信を定期的に行っている。東京でまとめて配信するものもあれば、地方のイベント情報など、地方独自で送っている。

仕事や働き方ということに関しては、東京、大阪が中心になるが、イベント形式で仕事紹介の総合相談窓口を設置することもある。

#### 2 派遣社員の志向・能力の把握

登録への応募は、求人を見てくるケースが多く、ホームページで検索して、フォーマットに書き込むことによって登録が始まる。その後は来社してもらい、登録の手続きを進める。希望条件や職歴を確認した後、簡単なOAスキルのテストや業務能力を測るための一種の適性検査を実施する。希望は細かく聞いて、システムに残すようにしており、それに応じたマッチングができるようになっている。派遣社員専用ページを見ると自分の登録状況が分かるようになっているが、本人の評価の部分については開示しないようにしている。もちろん派遣先の評判などの評価については本人に伝える。

仕事を紹介されて働き始めると、1回の契約が3ヶ月ぐらいで更新されて、ある程度の期間就業することになるが、その間の状況については、更新時はもちろんだが、定期的に社員がフォローに行って把握するようにしている。営業とコーディネーターの役割分担にあまりきちんとした線引きはなく、それぞれが協力し合って派遣社員のフォローに当たる。クライアントから新規の仕事を取ってくるのは、営業の役割だが、大どころのクライアントはコーディネーターが定期的に巡回することもあり、その時に派遣社員のフォローもする。

就業状況の把握は、派遣社員からの申告もあれば、更新時こちらから確認することもある。クライアントからも仕事の状況を聞いて、その評価に応じて支払いをアップしてほしいとか、新しい業務も用意してほしいといった交渉をする。

本人に対して会社としての評価を直接的に伝えるのは難しい面があるが、クライアントがどう思っているかとか、褒めていたとか、こういうところを改善したほうがいいという話は、対面でフィードバックしている。どこまで仕事の能力が発揮できているか、就業中の派遣先評価と派遣社員の自己評価のギャップをきちんと派遣社員にフィードバックしていくことに取り組んでいる。コミュニケーションや聞く力がどうか、「報連相」ができていないか、感情のコントロールができていないか、業務の遂行力はどうかといった点について、能力が発揮できているかを自身で振り返ってもらい、クライアントにも確認をして、そのギャップを営業が派遣社員にフィードバックする。紹介予定派遣で正社員を目指すとなると、派遣期間中に気づきを基に改善に繋げるためにも、フィードバックが非常に重要になる。それが直接雇用につながっていく。

### 3 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

内勤社員はキャリア・コンサルタントの資格は個人で取得している人が多いので、キャリア・コンサルタントの資格を取得している者に協力を求め、キャリア・コンサルティングを希望する登録者を募るイベントを実施している。資格を取得していない内勤社員も、キャリアアドバイスという形で相談ができるようになっているので、通常の仕事紹介の中でアドバイスもしていく。あなたはこういう経験を積みばという話は常に行っているし、5年後、10年後、どうあるべきなのかというところは、キャリア・コンサルティングで実施している。会社としては、内勤社員のキャリアアップの1つとしてキャリア・コンサルタントの資格を取ることは推奨しているが、金銭的な奨励措置はない。

派遣社員の教育については、提携スクールが約80拠点あり、OAを中心に無料または優待価格で機会を提供している。東京、大阪、名古屋では、ビジネスマナーのセミナーを実施している。英語は、東京が中心だが、メールや電話対応など基礎的なものも含めて行っており、TOEICの団体受験の支援も実施している。資格取得の支援については、TOEICや外務員資格について行っている。

稼働者に関してはビジネスマナーもOAも英語も無料または優待価格で利用できる。資格に関しては一部負担がある。電話の仕事が多い場合には、コールセンター系の研修を地域によっては実施している。若い方はOAができていない方が多いので、どちらかという今はビジネスマナーのほうにも力を入れている。「コミュニケーションとは」という研修のほうは今は実務的。そういう意味ではOAは少なくはなっている。

### 4 マッチング・紹介予定派遣による支援

マッチングにおいては、キャリアアドバイスという形で、どのような職種なのか、どのような業界なのか、どういう形で経験を積みばいいのかといったことをアドバイスしながら仕事紹

介を行っている。派遣社員の優先順位が何なのか重要になるので、当社のシステムの中に蓄積し、給料なのか職種なのか、仕事内容なのか勤務地なのか、どこを優先しているのかを確認しながらマッチングを行っている。どうステップアップしていきたいのか、何に対して今不安があるのかも含めて、提案型のマッチングを行っている。例えば経理事務において、本当に簿記で3級、2級、1級と目指していくのか、外資系企業に勤めたいのであれば英文経理の勉強をしたほうがいいのではないかなどと、今の市場性を話しながら、相談していく。

マッチング担当者の育成、確保については、新卒の者もマッチング専用ということで採用しているわけではないので、営業などいろいろと経験させる。営業をするにもマッチングの経験は必要だが、最初に営業に配置することもあれば、マッチングを経験して営業に配置する者もいる。

紹介予定派遣においては、仕事のレベルも様々だし、いろいろな働き方があるので、基幹システムに入っている希望条件に加え、スキルの自己申告をしてもらい、それに合った仕事にマッチングしている。紹介予定派遣のみを希望する方に関しては、システム上で管理しているので、仕事紹介に関しても、そういう仕事しか連絡が行かないようになっている。

派遣先から直雇用にしたいという話があった場合には、派遣先とのルールがあるので、個別でその都度、良いやり方を相談しながら決めている。

## 5 スキルアップと処遇の改善

派遣社員に対する社内の評価は、OAのスキルやオフィススキルなどを総合的に組み合わせで行っている。スキルがある、素養がある、ポテンシャルがあるといっても、実際にそれを生かせる仕事について評価されることで処遇が上がる。すごいスキルを持った人がいたとしても、時給幾らの仕事があって、それでも受けるといった場合には、その仕事の時給でスタートということになる。それが、これだけスキルがあるので、これも任せたい、あれも任せたいとなると、業務の幅が広がっていくので、そこで派遣先に交渉し、支払いを見直すという話になる。

処遇の見直しは、それぞれのタイミングで行っているが、最近では会社の方針として、派遣先への請求を見直していく努力をすることで示されている。もちろん正当な理由があってということだが、派遣社員に還元していくことに全社で積極的に取り組むようことになっている。いろいろ材料を見つけて、派遣先と交渉し、派遣契約を常に見直していくという姿勢で取り組んでいる。

職場でどういう仕事をしているか、そこでどういう評価を得ているかが重要なので、そうすると派遣先と話しやすいタイミングは更新時となる。幅が広がっていると、難しい仕事をやらせてもらっていると、本人がどれだけその職場で仕事ができているのかを説明し、それに対して派遣先が評価しているとなると、改定はやりやすい。

仕事の領域を広げるとか、専門性を高めるとか、仕事のキャリアアップは、処遇の改善に繋がらないといけない。教育は教育で終わり、仕事はその場の仕事紹介だけで終わりではなく、これをステップアップに結びつけることの必要性は強く感じている。今までは仕事の募集をして、

紹介すればよかったかもしれないが、せっかく関わった人達なので、次にどういう形でステップアップさせていくのかということが私たちの仕事だと思う。

キャリアアップの効果をデータで測るのは難しいが、ウェブで満足調査を行っており、そこでもらった意見を分析しているし、終了時アンケートやコメントカードなどのツールで派遣社員の声を拾い、その意見をできるだけ反映させる取組はしている。人手不足対策は業界全体として大きな課題になってきており、人の取り合いになっている。キャンペーンを打ったりする動きもかなり活発になっている。求人があっても、いい人に来てもらって紹介ができないと他社で決まるだけなので、真剣に取り組んでいく必要がある。

## 6 キャリアアップ支援の強化

今いる既存の派遣社員をどう次の仕事に繋げていくのか、ステップアップさせながらリピートを増やしていくことが、今急務として取り組んでいること。ただ単に仕事を紹介するだけでなく、そこにキャリアアップという要素を加えていかなければならない。ただ単に募集をして紹介しているだけでは、どんどん悪くなっていくだけ。当社の強みは何なのかというところを打ち出していかなければならない。どういう人を対象として、どういう企業に、どういう形でステップアップを働きかけていくか、そこを作り込んでいきたい。例えば、外資系企業で英語を使って仕事をしていきたいということであれば、外資系企業で英語が使える仕事を、ステップアップしながら提供していかなければならない。

## B社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

派遣で働きながらキャリアアップするためには、就業場所での教育等に雇用元である派遣会社と派遣先の会社とがきちんと連携した上で、取り組んでいなければならない。派遣社員に対する講座や研修を企画して実施しているが、なるべく実務的な、実際に就業で使えるようなコンテンツを提供していけるよう、取組をしている。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

派遣社員への情報提供は、ホームページ上での提供と、登録した派遣社員しか見られないマイページの機能があり、そこでの周知活動や情報発信を中心に行っている。情報の内容としては、研修であったり、キャリアアップの案内であったり、安全衛生の案内など幅広く知らせるようにしている。

実際の仕事情報の提供に当たっては、具体的にこの仕事をしたいということで登録に結びつけるパターンと、当社の各種サービスの案内を通じて当社に興味を持ってもらい、登録に結びつけるパターンと2種類ある。当社は、人材紹介業も行っているので、会社のスタンスとして、紹介予定派遣に強いという期待から登録いただくことも多い。7～8割は仕事を特定して来社いただいております、その他の2～3割が、当社への期待値、すなわち紹介会社を持っており、講座のプログラムが充実しており、アルバイト媒体も出していることで、幅広いキャリアについての検討機会になると期待して来ていただいていると考えている。

エントリーすると、会社に1回は来ていただき、オリエンテーションと面接を合計で1時間半ぐらいかけて行う。まず30分程度で、派遣の仕組や会社が提供できる教育カリキュラムなどの説明を行う。その後個別面接を行い、今までのキャリアの棚卸や今後の希望を聞き、最後にテストを行う。

テストは、OAスキルと人物タイプの2種類。人物のタイプを識別するためのテストは、当社独自の簡易なもの。志向タイプが5項目あり、その項目ごとに、中間型なのか、バランス型なのかといったタイプ分けをしている。働く形として集団志向なのか、自立志向なのか、働くことの価値観をどこに置いているのかを判断し、職場の環境にフィットさせる。組織のタイプと個人のタイプを合わせるためのもの。個人の希望については、個人面談でしっかり把握し、希望に対してどう対応するかを検討する。仲間と働くことでモチベーションが上がり、生産性が上がるタイプなのか、どちらかという個人で、プロフェッショナルに、突き詰めてやるタイプなのかを判断する。これらの情報は、会社のデータベースに蓄積されて、マッチングに活用される。

派遣契約は、3ヶ月契約が一番多いが、半年というのものもあるし、まれに1年ということもある。契約期間が長いケースは、当社の派遣社員への顧客の安心感があり、長い期間の契約を結

んでも問題ない、むしろ長く働いてほしいといった派遣先企業の意向が反映されている場合。通常は、企業の予算があったり、先のポジションの確定ができなかったりするの、短い期間での契約が多くなる。

仕事に入ると、3ヶ月契約を更新して、平均的には1年8ヶ月程度は継続勤務することになる。仕事を開始して、最初に、1週間後にアンケートを実施する。派遣先とのギャップがあったり、悩みがあったりして、何か配慮が必要か確認をさせてもらう。一種の営業担当からのフォロー。

それとは別に、マッチングアンケートも行う。派遣先の仕事が希望に沿っているか、一定の展望があってその仕事を紹介しているの、それが叶いそうかなどのアンケートを取る。その後定期的に、1ヶ月に1回程度、営業が派遣先を訪問して派遣社員のヒアリングを行い、できるようになったことや困っていること、逆に顧客側から得た改善のポイントなどをフィードバックしている。

3ヶ月の更新時の1ヶ月前には、更新するかどうかを確定させるので、そのタイミングで、ということが身についたのか、次にということがしたいのかという棚卸をする。営業とコーディネーターの両方からアプローチする仕組みになっており、現在の仕事を辞める場合には、次の仕事となるので、コーディネーターからもコンタクトがいくことになる。

将来の展望については、個人ごとに様々だが、これだけの所得は得たいと時間給を挙げる方もいれば、長期的なキャリアアップをという方もいれば、分からないという方もいる。最初に、何を大切にしたいかを聞いて、そこは尊重するようにしているが、何がやりたいか分からない人が多いのが実態だと思う。そこを一緒に見つけられるよう話を聞いていくということなので、何かを強く示唆をするとか、こうであるとかという言い方はしないようにしている。

基本的に、月一回ぐらいのタイミングで、派遣社員から就業環境の評価を聞き、企業から派遣社員の評価を聞くのでそれを相互にフィードバックしている。派遣元としての派遣社員に対する評価はフィードバックしないが、派遣先企業の評価として会社で把握できる出勤状況などの基本的情報は、派遣社員に返している。

### 3 マッチング・紹介予定派遣による支援

マッチングは、コーディネーターが本人の希望を聞いて、仕事との関連を勘案しながらやっているが、普通は来た仕事をどうやって充足していくかという話になる。当社においてはマッチング体制に工夫をしており、求人に対して人を探すというマッチングのチームと、それとは別に派遣社員軸で次の展望の仕事を探すチームを置いて、マッチングを行っている。まず求人の側からの人選を行い、マッチングの熟練度が上がると個人の視点に移り、ベテランのコーディネーターが個人の担当になっていく。求人軸のマッチングと派遣社員軸のマッチングを体制として担保している。変化していく個人の状況に応じて、希望や要望を見ながら、派遣社員に電話して常にコンタクトとりながら、あなたのために何が一番いいのかということでやっている。

マッチング担当者は、新卒の場合だと、最初は営業に行く人もいるが、オーダー軸で仕事を紹介するチームに入り、ある程度市場観とか個人のニーズへの共感性が持てるようになったら個人軸に行くという形になっている。社内で能力向上のための研修を行っており、テストやロールプレイングを通じて、傾聴力や共感力や知識などの段階が上がっていく内容になっている。内勤社員の人材は、基本的に計画どおりに確保できている。当社は、紹介会社も持っているので、人材確保においては、他社よりは若干有利かもしれない。

派遣先の会社から正社員にしたいという話が来ると、紹介予定派遣に切りかえて、手数料をもらう形になる。派遣先の会社で直接雇用される比率は月間で稼働人員の2%弱程度。

紹介予定派遣の求人は増えている。やはりなかなか人を採れない状況の中で、会社の本業も順調で人材をどう確保するかという時に、正社員、派遣、紹介予定派遣といった形にこだわらず、採れる手段で採ろうということかなと捉えている。紹介予定派遣というシステム自体の認知度も上がっているし、有用な手段だという認識が広がっているということもあるかもしれない。

紹介予定派遣を希望する人は、徐々に多くなっている。紹介予定派遣だけを希望するという人と、紹介予定派遣もという人と両方いるが、派遣と紹介予定派遣を両方という人は8割。派遣だけという人は2割ぐらい。結局は仕事の中身になるが、やはり仕事に就いて安定したいという気持ちがあるので、両方希望する人が多い。最近、紹介予定派遣の求人は増えているが、その紹介予定派遣で就業できるかどうかが一番狭き門になっている。紹介予定派遣で就業が決定すると、そのまま採用される人は、7割以上。一旦派遣されれば、就職に結びつく確率は高い。うまくいかないケースでは、派遣社員から断わる場合と、派遣先から断られる場合が半々。

紹介予定派遣は、当社に期待されている重要なサービスの1つ。これだけとういことではないが、紹介予定派遣も伸ばそうと考えている。当社は、紹介会社を持っていて、正社員の会社というイメージがあるので、そういう期待を持って来られる方が多いと思う。そこは1つの強みとして伸ばしていこうと思っている。

当社の中には、アウトソーシングの請負をやっているチームもあるが、売り上げでは派遣のセクションが圧倒的に大きい。ただ、利益になると、ちょっと別になる。派遣事業は、構造的に利益率が低い事業なので、それぞれの事業を組み合わせ、総合サービスとして展開していく考え。

#### 4 キャリアアップと処遇の改善

派遣契約の見直しについては、契約更新のタイミングで派遣社員の仕事の量や幅などのヒアリングをするので、その時に個別に交渉するケースはある。一般事務は、専門事務に比較すると処遇が上がりにくい面がある。同じ時間、生産性の中で、仕事のボリュームが劇的に上がったということが分かりにくいし、本人のアウトプットが幾らの売り上げになったという説明が難しい。それでも、会社の方針として、長く勤務しているということはそれだけ派遣先に貢献していると考えられるので、勤続の長さで処遇を上げるという動きもしたいと思っており、年

に1回の定期昇給を目指し、派遣先へ派遣料金の引き上げを交渉している。専門事務は、仕事のレベルが変わっていくのが明確で、比較的目に見えやすく、派遣先にも話がしやすい。

一般事務から専門事務に移っていく方は、たくさんではないがよくいる。ただ、無理に行こうとしても、企業から選択してもらえないということもあるし、ついていけなくて挫折してしまう可能性もある。せっかくの希望なので、タイミングと段階を見ながらやっていく必要がある。景気や雇用情勢が影響するので、現在の景況感であれば、未経験の方でも、ちょっとかじっていると、自宅で勉強していたということがあれば、応援していきたい。久方ぶりに未経験の方がチェンジできる時期がやってきた。

## 5 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

キャリア・コンサルタントの資格取得を社内で推進をしており、何人かはコーディネーターの資格を持っている。キャリア・コンサルティングを受けたいという派遣社員の要望があれば、社内の有資格者が対応している。

社内の正社員の中で、コーディネーターについては、その6～7割はキャリア・コンサルタントの資格を持っている。会社としてそういう資格を取得することを推奨しており、受講できる枠の確保と経費の補助を行っている。

教育研修のメニューとしては、就職支援の講座として、キャリアアップのための紹介予定派遣対策や就活力を向上させ自分の力をアップする講座を定期的で開催している。紹介予定派遣対策では、具体的な経歴書の書き方や面接対策を内容としているが、非常に人気が高い。OA系では、エクセル講座を実施しているほか、常にブースを開放しているので、セルフトレーニングができるようになっている。英語も、ビジネス英語電話、ビジネス英文メールの基礎講座を実施している。

当社は、人材紹介を持っていることから、登録する方の中には、将来正社員で能力を発揮したいという方も一定数いる。したがって、当社に期待を寄せてくれているニーズに直雇用という希望もあるというスタンスで対応している。当社としては、きちんとスキルを付けようという層が多いと考えており、そこをターゲットにして講座も用意している。

資格取得の支援としては、TOEICの受講費用を半分負担することを、福利厚生の一環として行っており、これも人気が高く、枠が1時間ぐらいで埋まってしまう。開発系のVBAとかCADなどの、取得したら仕事を得るチャンスに繋がる資格については、一部負担で受講できるようになっている。基本的には、仕事に役立つような資格であれば、それを取ることを支援するという仕組みになっており、あらかじめ一覧で示している。スペシャリストになるためのJavaだとかVBAだとか、3DCADだとか、Pro/Eだとか、いろいろ揃えている。

十数年前、派遣先にはキャリアアップという認識は全くなかったが、最近は、社員が受けるeラーニングも、ビジネス研修も、全部受けさせてくれる派遣先も現れた。営業が派遣社員のフォローをして、研修を受講したいという声があった場合には、顧客企業にお願いしており、理解してくれる企業も増えてきている。そうした派遣先はまだ少数だが、変化の兆しは感じて

おり、良い方向に向かっていると思う。

子育てなどで中断した人に対する支援としては、ワーキングパパ・ママの支援プログラムがある。復帰の仕事紹介などの支援を、社内で定めた有資格者がマンツーマンでサポートするシステムになっている。1日の流れを組み立ててみようという仕事復帰プログラムもあり、6時には帰らなければならないので、この時間に子供を迎えに行って、ここでお風呂に入れて、御飯をつくってといった1日のイメージを持ってもらい、だとするとこの時間帯の仕事を探してこの人にサポートを頼むといった、具体的なプログラムを作る支援も行っている。あとは、チャイルドケアサービスといって、何かがあったときに子供を迎えに行ってもらえるサービスの費用の負担をしている。

## C社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

正社員を何年かやった後、事情があって正社員を辞めて派遣に転向したので、ある程度スキル・技能や経験を積んだ状態で当社に登録した方を、即戦力として働けるところに派遣することを中心にやってきた。そういう中で、もう少しこういうことができたなら、クライアントから要望があったときに応えられるようビジネススクールを用意したり、例えばエクセル、ワード、アクセスなどのOAスキルを身に付けるための講座を用意するといった形でキャリアアップ支援をやってきた。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

派遣社員の情報把握の仕組みとしては、ウェブサイト上でマイページを作っており、情報連絡や休暇申請なども含めてそこで行っている。給与明細なども含め職歴などの個人に関する情報は全て見る事ができるし、ビジネススクールの案内も見られる。派遣社員をマッチングするシステムは別にあって、本人の評価などはこちらに入っており、この情報は社員が共有できるようになっている。

ネット環境がない方も中にはいるので、スタッフノートという小さい冊子を配って、同じような役割をもたせている。スタッフノートは登録時に配布しており、中身は、制度の説明、就業規則などで、最初に基本的なことを勉強してもらうようにしている。もちろんフリーダイヤルでいつでも電話できるようにしており、保険の手続など、ネット上では不都合なことにも対応している。

最初の登録に至るルートとしては、まず仕事を見た上で、ウェブ上からボタンを押してエントリーすることが多い。現在は、ウェブだけで登録完了できるようになっており、内容確認は郵送という場合もある。職業経歴もウェブ上で登録してもらい、スキルチェックは自己申告ということになる。直接会うことが必要な場合は、登録センターが各地にあるので、そちらに行ってもらおう。

1回の派遣期間は3ヶ月ぐらいが一般的。3ヶ月を更新して行って、平均2年ぐらいは継続する。契約の切れ目の時点で、電話等で連絡を取り、継続をお願いすることが多い。基本的には、月1回の派遣先への訪問、契約終了のタイミングで必ず会うようにしており、本人の意向、職場での状況を把握している。

派遣社員本人へのフィードバックについては、定期的な訪問の中で、まずクライアントに会い、派遣社員の状況はどうかを聞いた上で、本人を呼んでもらい、本人からも状況を聞く。フィードバックという意味では、その場で、例えばものすごく褒めてくれていたとか、逆に、ちょっとここが気になると言われたということは伝える。

クライアントに対して、これだけの仕事を以前よりもこなしているのだから、契約内容見直

しとともに、給与も少しアップさせたいという交渉をする。就業フォローのときに、これまでやっていた業務よりも明らかに難しいことをやっている場合は、見直しの交渉を行い、切り替えるようにしている。ただ、クライアントによっては、長いので上げてやってほしいとってくれるところもある。

時給がアップする可能性が高いのは、契約内容が変わったとき。会社によっては、勤続期間を見てくれるところもある。一般事務で仕事を続けて、そのまま賃金が上がっていくということは多くない。処遇の改善を図ろうとすると、より専門性の高い職種に変わることが一番確実。ずっと一般事務だった人がいきなり経理というのは難しいが、初歩的な経理として伝票を起票することから始めて、その後にもう少し難しいものをやらせてもらって身につけていくことになる。

### 3 マッチング・紹介予定派遣による支援

恒常的に接触している営業担当が、派遣社員のこととは一番よくわかっているが、一方でもうすぐ仕事が終わるというデータを見ているコーディネーターがいて、その人に一番マッチする仕事を営業と連携しながら紹介するという仕組みがある。求人が入ってきた時に、機械マッチングで絞り込んで優先順位をつけて紹介していく方法と、契約が切れそうな人に合う求人を探してマッチングする方法の二通りがあり、仕事から探すコーディネーターと人から探すコーディネーターとで担当が分かれている。

マッチングを、仕事の配置や仕事の幅を配慮して行うのは、一般的には難しい。契約が切りかわり仕事や職場が変わる時に、本人の要望を踏まえて、難易度を上げたり、少し幅の広い仕事ができるようにしたり、職種を転換したりするケースはある。

ミスマッチについては、どこがどういう理由で合わなかったのかは確認する。いろいろなケースがあって、スキル不足とか、オーバースキルもある。でき過ぎてしまうと、この人に与える仕事がないとなり、仕事をする側も聞いていたよりも仕事が簡単だとなって、うまくいかなくなる。

新規採用者は、営業に配置することが多いが、新人をコーディネーターに配属させることもある。コーディネーターの仕事は、営業が聞いてきた仕事の内容とたくさんいる派遣社員とのマッチングなので、現場が分かっていたほうがいいが、新人を配属してもできないことはないという考え。採用は、中途採用と学卒定期採用の両方を行っている。

派遣先からの直接雇用や正社員募集の情報を営業がとってくるケースは結構ある。

紹介予定派遣だけを希望する人は、1～2割ぐらい。そういう人たちが、まず優先的にマッチング対象になる。紹介予定派遣だけという人は、基本的に正社員での転職を考えている人なので、自分で探したり、転職のエージェントに登録したりして決まっていく。チャンネルの1つとして、当社の紹介予定派遣を利用するという感じ。紹介予定派遣は、派遣事業全体の1割弱程度。希望者は多いが、なかなかマッチングしない。紹介予定派遣の仕事を実際に見た時に、思い描いていた仕事のイメージと違う場合も多く、自身の正社員のイメージと現実とのギャッ

ブがあって決まりにくい。

正社員化に向けた特別な研修はないが、キャリアアドバイスの中で、正社員というのはこういう仕事ですよ、こういう働き方ですよという話をしている。正社員に対応するためには、正社員の働き方について正しい認識を持つのが基本で、誤解している人が多い。

#### 4 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

キャリア・コンサルティングの社内での体制については、2010年から「キャリアアドバイスセンター」を立ち上げている。マイページの中に、キャリアのことで悩んでいる方にアドバイスをするコーナーを設けていて、そのフォーマットに書き込んで申し込んでもらって、それに対してアドバイスをするという方式。アドバイスは、内部に資格を持っている者がいるので、常時2～3人の体制で担当している。当社の場合、稼働者が、常時4万人近くいるが、そのうちアドバイスを申請する人は月20～30人。一定期間内に答える形で対応している。ネットで募集しているので、申請は全国から来るが、センターは東京にしかないのも、どうしても地方は電話対応になる。相談の中身は、大きく2つある。「仕事につけません、どうしたら仕事を紹介してもらえるのか。」というパターンと、「派遣でやっているが、正社員になりたい。」というパターン。本人の考え方や仕事への向かい方に原因があることが多いので、そのアドバイスを行う。また、紹介予定派遣にチャレンジしてみないか、もしチャレンジするのであれば、履歴書はこう書いたほうが良いという話をしたり、面接のトレーニングをしたり、そういう支援をやっている。

就業前の教育研修としては、登録時のオリエンテーションと情報管理研修。どこの会社に行っても絶対守らなければならない情報セキュリティの話は必ず行っている。ウェブ登録の場合でも、eラーニングでやってもらっている。全くスキルを持ち合わせていない人に対しては、無料のビジネススクールを推奨しており、全国どこでもというわけにはいかないが、中核都市であれば対応できる。カリキュラムは、ビジネスマナー、エクセル、ワードなど。貿易事務など職種別のコースもある。外部と提携しているスクールもあり、無料ではないが割引を行っている。教室にきて勉強したいという人が減っているのも、eラーニングの人気の高い。

資格取得への支援は、NISA向けの資格を取る場合やTOEICの取得に補助金を出している。マイクロソフトオフィススペシャリストなどのOA系の資格も支援している。

派遣先が、派遣社員に対して教育研修を行ってくれることはほとんどない。大きい会社で、例えば会社専用の端末があり、他では使っていない場合などに研修してくれることはあるが、OAスキルを上げるための研修などは全て派遣元が行っている。

## D社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

今もっとも必要だと感じるのは、自身が満足のいくキャリアを、自分の意思で選択できるように支援すること。正社員は、会社の中でのキャリアを考えた人事制度を導入している企業が多くなっており、自身で考える機会が増えている。しかし、派遣社員は、1つの派遣先でのキャリアを考えづらいため、そういう知識も少ない。そこで、自身のライフプランに沿うよう、いつ、どういうキャリアを歩めばいいのかを意識するよう啓蒙していくことが大事。女性が多いので、どうしても短期間でライフステージが変わりやすい。考える手段と知識を提供することが、今一番必要と考えている。

### 2 情報提供・意識啓発

専門性を高めることを推奨し、スキルアップのためのスクールを用意している。また、資格取得のようなお金と時間がかかるものだけでなく、仕事の中で日々レベルアップしていくことも啓蒙している。しかし、何かをやらなければと思っていながら後回しにしてしまい、契約終了が決まってから焦る方が多くいる。

そこで、行動を起こしてもらうための情報をホームページに掲載し、啓蒙している。もちろん、ホームページを閲覧してくれたかどうかをチェックし、掲載内容の改善をはかり、学習に繋げていく。このような派遣社員向けの教育は、仕組づくりから運用まで、専門部署が担当している。

### 3 派遣社員の志向・能力の把握

派遣社員のフォローを行う者としては、営業とコーディネーター、それとフォロー担当者がいる。派遣先のフォローや就業中の派遣社員のフォロー業務は営業が中心に担い、コーディネーター、フォロー担当者との協力により個々のニーズに適したフォローを行うようにしている。

派遣社員の志向・能力は、登録時にしっかり聞いて把握する。手続時間は、面接とスキルチェックあわせて1時間程度。スキルチェックは、入力スピード、アプリケーションの操作、専門分野の知識チェックも行う。ビジネスマナーにおいて注意が必要な場合もある。例えば、来社面談中に断りなく携帯をいじっていたり、ガムを噛んでいたりと、そういう場合は指摘をし、本人が改善意思を示せば紹介する。改善できない場合は、それでも派遣できる仕事に限り紹介する。

就業を開始すると、通常は月に1回程度を目安にフォローを行うのが望ましいと考えている。フォローのときに、仕事内容の変化や新たなスキルが身についていないかを把握するようにしている。

契約終了時には、再びスキルをしっかり把握するよう努めている。

派遣社員のフォロー時に、キャリアプランをヒアリングし、身につけるべきスキルを提案するよう努めている。すると、時給の引き上げや専門性の高い職種に移りたいなどの希望を伝えられることがある。相談を受けた者は、実現方法を提案し、派遣社員のデータベースを更新する。登録時から蓄積した派遣社員の情報に基づき、適切なマッチングやフォローを行っている。

#### 4 評価に基づく支援

当社の場合には、派遣社員の能力評価ではなく、業務についてレベルを決めている。「この業務をお願いするので時給は幾らです」ということ。例えば、経理だと、仕分、月次、年次という業務レベルに分けている。派遣社員の業務レベルが変わっていないかどうかは、派遣契約の更新都度、把握するように努めている。

業務内容が変わった場合に時給の引き上げを行う。長く勤めていただくと、仕事の幅が広がり、スキルレベルが上がることが多い。その結果、任せる業務が変化するため、時給が上がる人も多い。

#### 5 マッチングによる支援

マッチングは、あくまでもご本人の希望が重要。希望していないものは選んでもらえない。派遣社員はお客様でもあるので、そのニーズに応えることが私たちの仕事であり、会社の利益に繋がる。そのため、本人の希望によりアドバイスやマッチング内容が変わる。

例えば、経理や貿易などの専門事務で幅広い経験を積みたい場合は、中小規模の会社に就業したほうが任される範囲が広がるということのアドバイスを。また、専門事務以外でのスキルアップを希望する場合は、人数が多い職場にいと、リーダーシップをとったり、新しく入った人の教育を担当できることがある。

なお、マッチング担当者はほとんど中途採用である。派遣社員向けの営業職と考えており、派遣社員のニーズを汲み取り、ニーズに合っているものを紹介しなければならない。

#### 6 正社員化・紹介予定派遣による支援

正社員の希望は登録時に確認し、正社員を希望していれば、派遣と紹介の両方に登録してもらおう。その後は本人からの申告を随時受け付け、契約終了時に再度確認を行っている。紹介予定派遣・職業紹介のオーダー獲得は、積極的に行っているが、派遣社員が希望する条件と求人条件が乖離していることもある。

また、正社員と派遣では求められるスタンスも違う。たとえば、派遣では言われたことをやるという受動的な仕事も多いが、正社員は違う。面接も自分からアピールしないといけない。そういう点を理解しないと、正社員に向けた活動がうまくいかず長期化してしまうことがある。そこで、正社員への支援としては、早めに準備してもらおうことが大事だと考えている。

## 7 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

キャリア・コンサルティングは、専門の資格をもつ者が対応している。社員にはキャリア・コンサルタントの資格取得支援の制度があり、社内の自主勉強会も運営されている。

派遣社員への教育研修は、情報保護研修、OA講座、ビジネス講座、資格取得、eラーニングなどを提供している。費用は無料、もしくは派遣社員向けの格安価格で実施している。雇用開始時に実施するものから、各人のレベルに合わせて選択できるものまで揃えている。

育児などにより就労を中断していた人が、派遣登録をするケースは多いので、パートタイム求人の獲得を積極的に行い、復職支援講座も開催している。

## E社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

キャリアアップについては、働く本人にとって自発的な取組であってほしいという思いが第一にある。価値観が多様化しており、キャリアについてもいろいろな捉え方がある。積極的にスキルを上げていきたいという方もいれば、今は家庭や子育て、介護などとの両立を重視して派遣という雇用形態を選んでいるという方もいるので、働いている方それぞれの価値観に合わせて必要なメニューを提供していくことが、派遣元として非常に重要なことと考える。

したがって、キャリアアップ支援という点では、「今、スキルアップに対して積極的である」と意思表示が明確でキャリア志向の強い方に対して手厚くフォローしていく必要がある。一方で、「今はワークライフバランスを重視して、どちらかというライフ志向で働きたい」という方に対しては、福利厚生や生活面でのサポートなどのメニューを強化していく。キャリアアップ支援もライフサポートもどちらの支援も十分に用意され、必要な方へ必要なタイミングで必要なサービスメニューを提供できることが、働く方への安心感につながると考えている。

### 2 情報提供・意識啓発

キャリアに対する理解度や積極性にはまだまだ温度差がある。キャリアビジョンが明確で、目標に向けてスキルアップが実践できているという方は全体の2割ぐらい。何かやらなければいけないが、どのように目標を設定すればよいか、どのようにスキルアップに挑めばよいか分からないという方が、最も多くて全体の5割ぐらい。今はライフ志向が強いという方は全体の3割ぐらい。キャリア志向の2割とライフ志向の3割の人は自己認識、意思表示はできているが、その他の5割の人は、「何かやらなければいけないけれどやり方がわからない」、「もう少し情報が欲しい」という状態で止まっている方。そういう方には、ガイダンスやセミナーという方法で、「キャリア形成とは何か」、「なぜ今キャリアについて考えるのか」ということを啓蒙するための情報発信をしている。当社では、就業中の方を中心に、キャリアの捉え方やキャリア形成の必要性について、約90分のセミナー（ガイダンス）を開催している。

情報提供の方法に関しては、ほとんどの方がウェブ上で当社からのお知らせを確認し情報収集できるマイページ機能を持っているので、その中で告知を行うことが多い。営業を介して告知・勧誘することもある。文字情報だけでは伝わりにくく、できるだけ熱を持って伝えたいので、実際に足を運んで理解を深めて欲しい、という思いからセミナー型にしている。これまで開催した中で分かってきたことだが、「キャリア形成」や「キャリアディベロップメント」という言葉を使って呼びかけても、その言葉の意味が伝わりにくく、なかなか人は集まらない。言葉の中身は、丁寧に説明することで理解を深めてもらう必要があると考えている。最初から「キャリア形成」というような言葉を押しつけると、何のことも意味が伝わらず、参加しにくくなってしまう。3～5年後の自分の目標は？その目標に向けてどのようにスキルを上げていく？今世の中で必要とされているスキルは何？など具体的な質問を交えながら、中長期的なス

パンで自分の将来のキャリアやスキルアップのことを考えてもらう。そのほかにも、当社ではいろいろなテーマでセミナーを開催しているが、必ずその中にキャリア形成についてのガイドンスを入れるようにしている。

### 3 派遣社員の志向・能力の把握

ウェブ予約と登録来社の際に、現在の志向スイッチはどこに入っているかを確認し、事前に把握した内容によって、来社後の面談の組立て方を変えている。登録後に就労支援を集中的に行う方もいれば、登録後就労支援とキャリア・コンサルティングをプラスする方もおり、その人の志向や必要性に応じてオペレーションを変えている。当社は、特に面談に力をいれており、約2時間マンツーマンでの面談を行う。多くの人は奥ゆかしく「これできません、あれもできません」と自分から言い慣れていないので、これまでの職歴やスキル、所有資格など丁寧に棚卸を行い、今後どんな仕事がしたいのか、何を大切に生きていきたいか、現在どのような志向のスイッチが入っているかなど、丁寧に対話を重ねながら、職歴やスキルとあわせてその方の働き方・仕事・生き方への価値観を確認していく。その人の状況や希望や必要性に応じて、その日のうちにキャリア・コンサルティングを行う場合もある。

キャリア・コンサルティングは、基本的に相応の経験と知識を十分に有しているもの、キャリア・コンサルタント(他のキャリア関連資格を含む。)の資格を持っている職員が行う。仕事や働くことなどを通してキャリアが育まれていく、ということを考えると、最初に紹介する仕事は特に大切で、仕事の詳細と一緒に、何故この仕事を案内するのか、その方の将来に向けた長期的なキャリアストーリーも共有するようにしている。派遣社員のキャリアは契約ごとに分断されているのでは、と誤解している方もいるようだが、そうならないように、案内された仕事と将来のキャリアに繋がりがあることを相互理解し、中長期的な視点でキャリアアップに繋げていくことが大切だ。たとえば、「あなたは将来経理を目指していきたいという希望があるので、事務の中でも小口や経費精算などのチャンスがある事務を案内しますね」などストーリーをもってお互いがビジョンを共有する。ときには、「この派遣先で就労している間に、1年をめどに簿記の資格を絶対取りましょうね」というような学習プランも提案する。将来のキャリアビジョンに沿って進むキャリアルートを理解することで、納得しながら将来に向けての学習計画が作成され、実行されていく。

登録後、就労される方は、3～6ヶ月単位の契約で2年ぐらい同じ派遣先での仕事に就くことが多い。その間に派遣先で自分の能力が十分に発揮できていないと思っても、その思いを直接派遣先の指揮命令者や営業担当には言いにくいかもしれないので、少なくとも年に1回、派遣社員からアンケートを取るようにしている。アンケートの回答から、本人の意識と現状にギャップがあるとか、当初はライフ志向が強かったがスキルを上げていきたいというキャリア志向のスイッチが入った、などの変化が読み取れると、この人にはこういう研修を勧めようとか、次回のセミナーに来てもらおう、と個別にアプローチ方法も変化させている。

派遣社員の志向の変化を見極める機能は、本部内に設置しており、一般企業でいうと人事部

のような組織が担当する。配置転換や抜擢、選抜を人事部門が戦略的に実施するように、本部が鷹の目で見えて判断していかないと、派遣社員個人のキャリアが意志に反して止まってしまう可能性もある。本部が人事的にかかわっていくのは、エリアでいうと就業人数の多い関東と関西が中心。他のエリアは、地域密着のサポートが必要になるため、営業現場と本部が連携して行う。アンケートの設問の中で、ミスマッチやギャップの傾向が見えてくると、個別にキャリア・コンサルティングに呼ぶなどして、ミスマッチをどのように小さくしていくか、また解消していくか、など派遣社員と一緒に検討していく。もちろん営業担当とも共有しながら動き、場合によっては契約を満了した後、別の仕事を案内していくこともある。

評価に関しては、派遣先からの評価と本人評価を営業が確認しながら判断するようにしている。派遣先との契約更新のタイミングに合わせて、なるべくシンプルに取るようにしている。評価は、社内基準に沿って数値化している。

#### 4 マッチング・紹介予定派遣による支援

今は生活（ライフ）を中心に働きたいため、就業条件を重視している人なのか、将来のキャリアも踏まえた仕事選びを考えている人なのかによっても仕事のマッチングは変わってくるし、当然キャリア・コンサルティングの進め方も変わってくる。ライフ志向が強い方は、場所や時間が第1希望になることが多い。たとえば、残業がない仕事を家の近くで、といったように条件面が重視されるので、希望条件を中心にマッチングを進める。キャリア志向がある人は、場所や時間よりも自分のスキルアップやキャリアにつながる仕事かどうかを気にかけられているので、仕事とのマッチングの際に、単純に仕事の詳細を伝えるだけではなく、その人の将来のキャリアにどのように繋がっていくのか、ストーリーを持たせて共有していく。一般事務から次のステップへお勧めするのが、専門事務へのキャリアアップ。具体的には経理や貿易、秘書などの職種。キャリア志向が強い方には一般事務に留まらず「経理に行ったらどうですか？貿易の勉強しませんか？」と具体的に提案していく。

キャリア志向を持って専門事務に進んだ場合、年齢や経験を積むことが実践レベルでの経験や知恵という形でその人の武器となる。市場ニーズの高いスキルを武器に60歳を超えて活躍している方もいる。そのようなキャリアルートを自ら創造していくことで、時給単価も上がっていくことが多い。

キャリアを上げながら長く働きたいという志向のある人には、力をつけて、経験やスキル、キャリアに見合った賃金を得ていくよう情報提供し、キャリア・コンサルティングなどの支援をしている。

いま最も支援を必要としているのは、一般事務から未経験の職種へステップアップしようとしている方。そういう方には、キャリア・コンサルタントが担当制となって手厚く支援していく。5年間や10年間、長い期間一般事務に従事し、これから未経験の職種へチャレンジしようという方は、助走期間は特にモチベーションを上げながら並走していくことが必要で、励ましながら手厚いフォローが必要だ。「経理頑張ります」とか、「次は貿易検定B級を取ります」

など、方向性が明確になり、さらに、学習内容やスケジュールが具体的になると、自走する力も意欲もわいてくる。

ライフ志向なのかキャリア志向なのか、はっきりとした方向性が見いだせないまま仕事を続けている人たちも多い。その中でも、何となくこのままで良いのか悩んでいるがどうしていいかわからないという人なのか、全く気づいていない人なのか、必要ないからそっとしておいて欲しいという人なのか、その辺りを見極めながら、「気づきのきっかけ」を作っていくことが大切で、根気よく声をかけ続けることが重要。当社が開催するキャリアガイダンスやセミナーでは、1回で最低でも150人は集まる。地道に繰り返し実施し、たくさんの人に情報提供し、気づきの機会を継続して作っていくことが重要だと考える。現在、「私はキャリア志向だ」と明確になっている人は全体の約2割だが、ガイダンスやセミナーを続けることで、その比率をもっと増やしていきたい。

派遣で働いている方が、派遣先で直接雇用になるケースはある。その場合は、紹介予定派遣に切りかえて紹介のスキームに乗せていくのが一般的。採用までの諸条件を詰めていく過程は、採用を予定している企業側も派遣社員本人も言いたいことが言いにくい期間。その間に立って取り持って行くことは、高いサービスレベルが必要な仕事だ。たとえば、雇用形態は正社員なのか契約社員なのか、本人は420万円欲しいと言っているのに企業は380万円からのスタートとか、そういう詳細のすり合わせをするためのサービスは働く人にとっても必要だろう。

紹介予定派遣の求人は増えている。紹介予定派遣にマッチングする母集団は、紹介予定派遣のみを希望する方と派遣も紹介予定派遣も希望する方になる。当社の基幹システムの中で、希望と優先順位が分かるようになっているので、自動マッチングやデータベースからの抽出ができる。紹介予定派遣のみ希望という人は2割程度。派遣と紹介予定派遣の双方を希望する人は3割ぐらい。紹介予定派遣でスタートすると半分以上が直接雇用に進む。

派遣は引き続きマーケットニーズも高く求人情数も好調。多様な価値観を持った方々が派遣を通して就業機会を得て、社会で活躍している。紹介予定派遣は、短期的に事業への利益貢献の高い形態。派遣は、何万人という派遣社員が長期的に安定して就業されることで事業のベースとなっている。

派遣という雇用形態では、正社員のように残業など拘束されることも少ないし、土日出勤のプレッシャーもない。給与を1時間あたりに割り戻したら正社員よりも実質の時給は高いということも珍しくない。3年ごとに職場が変わることも派遣だけに限ったことではなく正社員でも転職はする。最初から上限は3年と理解して取り組むことは、期間ターゲットを持ちながらキャリアマップを描くことが出来るため、テンポ良くキャリアアップへつながるという見方もある。大切なのは、派遣社員、派遣元が、お互いにその人のキャリアビジョンを共有し、どれだけ具体的にそれぞれが覚悟を持ってかわかっていくかということだと思う。

マッチング担当者の育成については、入社した人を育てていくという形。新入社員が入社すると、営業部に配属になることが多い。まず営業現場で一連の人材ビジネスや派遣業務を経験させ、その後、適性や希望などを考慮しながら人事異動で配置していく。最近ではキャリア・

コンサルタントなどの経験者を中途採用し、十分な研修の後、配置・配属することも増えてきた。派遣のビジネスに従事する人は、とにかく思いやり深く、人が好きであってほしい。企業に行って派遣社員に会って、人と人をつなぐ役割なので、希望や相談に対し、個別に丁寧に対応し一方だけを聴いて判断しない、など留意しながら問題解決への糸口を見つけていくことが重要な役割の1つである。マッチングをシステム化し効率や精度を向上させることも大切だが、仕事のスタートからその契約が続く限り、丁寧にフォローするというプロセスこそ、紹介業とは違った派遣の醍醐味。派遣はいったん契約がスタートすれば、その人のキャリアアップやライフイベントなどに長期的にかかわって行くことが出来る素晴らしい仕事である。

## 5 目標管理によるキャリアアップ支援

処遇の改善について、1年の中での見直しのタイミングは主に3月、4月で、この時期に集中的に行っていたが、現在は、通年改定のようになっている。改定では、就業期間の長さというより、本人のスキルや仕事への取組姿勢、職場でのコミュニケーションが、期待値を上回っているかどうかポイントになっている。

当社が実施している「目標管理」は、キャリアアップしていきたいと強く手が挙がっている人を対象として実施している。まず、1年間をめぐり派遣先で自分が何を達成するかを、派遣先の指揮命令者や責任者と一緒になって目標設定する。それに加え、当社の派遣社員として達成したいこと、例えば、半年に1回はボランティアに参加するとか、エコ活動に参加するとか、コミュニケーションスキルを高めるためにコーチング講座に通うとか、1年間のプランを具体的に作る。そして最低でも半年に1回は面談をして、目標への中間レビューをしていく。プロセスを把握することで、もっと英語を頑張ろうと学習指導をしたり、時には目標を変更したり、状況に応じたアドバイスをしていく。

目標管理の対象となっているのは、これまでで300人ぐらい。本部に組織化された派遣社員の人事機能の担当者が面談をしており、対象者全員に最低でも年2回の面談の機会を持っている。今後対象者は増やしていく予定。

実際にこの目標管理を通じて処遇が改善した人は4割ぐらい。職種が変わる人もおり、最初営業事務でやっていたが、英語もできるようになったので貿易にチャレンジしたいと、営業と一緒に派遣先と交渉し、時間給が100円、200円上がった事例もある。

目標設定の際に、派遣先からも期待到達点をヒアリングしているのだから、本人が努力してその到達点に達したら、当初の期待を超えたのだから請求単価を見直し本人の時給を上げたい、と交渉が進めやすくもなる。到達点に達しなかった場合は、本人も一緒にその要因を分析し、次に繋げていくようにしている。途中で目標管理が必要なくなる人もいる。キャリア志向が変わる人もいるし、家族の転勤など物理的な要因で休止する人もいる。

## 6 キャリア・コンサルティング、教育研修による支援

登録面談の中でキャリア相談に対応するが、その後も派遣中・登録中の人には、いつでもキ

キャリア・コンサルティングの予約が出来る窓口を設けている。予約が入った場合は、有資格者もしくは十分な経験を有した者が対応する。社内でキャリア・コンサルタントの資格を持っているのは300人ぐらいで、相談者の多い東京・大阪をメインに配置している。

当社では、キャリア・コンサルタント資格を取ることを推奨しており、人事選抜育成研修の1つである。キャリア・コンサルタント資格は、主な業務が外勤か内勤かを問わず、研修を強化している。また、福利厚生で職員に付与されているカフェテリアポイントを活用して受験費用やテキスト購入に充当することも出来る。

派遣社員への教育や研修の受講タイミングは、派遣社員本人の発意によるところが大きい。ただし、キャリアの方向性と現状にギャップが発生していたり、新たにキャリアチェンジやスキルアップへの希望が明確になっている場合には、こちらから適切な受講カリキュラムを勧めることもある。当社で企画しているオリジナルの研修は、1講座当たりの単価を非常にリーズナブルに設定している。無料の講座もあり、また、多くは3000円程度で約90分の講座が受けられる。低価格ではあるが受講料を自分で払うことで、当日の参加率や参加意識も上がるという効果が出ている。

資格取得については、合格者へお祝い金のようなものをお渡しすることがある。キャリア・コンサルティングの中で、「次の1年でこの資格を取りましょう」といった提案もするが、大切なのは資格取得が最終目的ではなく、資格取得を自信に、「学ぶ・実践する」「学ぶ・実践する」を繰り返すことで、本人の実践的なスキルに置き換えていくことだと考えている。

## 7 子育てなどにより就業中断した派遣社員への支援

派遣社員が育児休暇や産休に入った場合、営業担当だけではなく派遣社員の人事機能でも状況を把握するようにしている。休職中の派遣社員が孤独や不安を感じないように、「そろそろ復職ですね」、「復職の前のブランクを埋める研修をするから来ませんか」など、メールや電話で連絡をとるようにしている。「ブランクによるスキルダウンを克服したい」という希望があれば、具体的な復職サポートの講座情報を提供し受けってもらうよう支援をする。子育て期間中はライフ志向が強く、就業時間など制限されていることが多いので、短時間で残業がない仕事や、アウトソーシング・インソーシングで当社が業務をまるごと受託している案件の中にシフト勤務で入ってもらうなど、工夫して仕事案内している。受託している仕事は多岐にわたるが、例えばコールセンターや事務センター、受付など。

請負の場合、当社の指揮命令下で仕事をしてもらえるので、育成の場とすることができる。請負は、マーケットニーズも増えてきている。オペレーションが定着している業務に関してはなるべく外部委託することで効率化を促進したいという企業ニーズも多い。今は、会社全体の中で請負や委託が2割から3割。自分達で組織運営できるので、リーダーやスーパーバイザーなどのポストに挑戦させることもできる。マネジメント層を育てることができるというのも請負の強み。リーダーの力を持った人が何人も生まれてくれば、そのノウハウを生かして同じような組織を再生していくことができる。

## F社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

当社のキャリアアップ支援の考え方は、派遣社員それぞれに望む働き方があり、そのニーズに応えサポートしていくものと考えている。キャリアは仕事のみならず生活やライフイベントを考慮して形成されるもの。派遣社員としてキャリアを積みたいという方には、その希望条件に合った派遣案件の紹介、現稼働先での継続就労の確保、また、業務スキルを向上できるような教育機会を提供しサポートする。正社員になりたいという方には、紹介予定派遣や人材紹介案件の提供と直接雇用に向けたサポートを行う、また、無期雇用転換という選択肢も用意しており、派遣社員それぞれに望む働き方に応じた支援をしたいと考えている。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

派遣社員への情報提供については、ホームページ上の告知と、定期的なフォローアップの中で行っている。配布冊子の「ガイダンス」やスタッフ専用ページにて、福利厚生などと並べてトレーニングメニューを掲載している。

派遣社員の志向・能力の把握としては、ウェブ上でマイページを開設しており、希望条件・経験・スキル・資格等の情報を入力し自己申告できるようになっている。マイページの情報は、社内システムと連携しており、入力・更新された情報が常時社内システムで確認できるようになっている。

最初の登録手続きでは、1時間半から2時間半程度の時間をかけ、事前に本人がマイページ上で入力した情報を元に、希望条件や経験などのインタビュー及びスキルチェックを行う。スキルチェックは当社で独自に開発したシステムで実施。例えば、事務職希望であれば、入力スピード、ワード、エクセル等。測定結果は本人にフィードバックし、現時点のスキルがどれくらいかということ把握してもらう。測定だけを目的にするのではなく、業務に活かせるスキル、不足しているスキル、今後伸ばしていくとよいスキル等、個別にアドバイスをしながらスキルアップの手伝いをしていく。

派遣契約は概ね3ヶ月単位で更新し、1つの職場に1年半から2年ぐらいの在籍が平均的である。その間は1ヶ月に一度は営業が派遣先企業に訪問、あるいは連絡をとり、派遣社員のフォローアップを行う。派遣管理システムで派遣社員の情報を管理しており、派遣社員の希望、経験、スキル、資格などが追加、蓄積されていく。それはマッチングにも使用し、内勤の社員が共有できるようになっている。

当社では、定期的に顧客満足度調査を実施している。一つは、派遣先企業向けのアンケートで派遣社員の働きぶりを調査。派遣先でいただいた評価については、良い評価はそのまま本人に伝えてより頑張ってもらい、悪い評価であれば、不足点なり原因分析を本人に確認し改善できるよう担当者がフォローしていく。

また稼働者を対象としたアンケートも実施しており、仕事の満足度について、例えば、業務内容や職場環境に満足しているか、次に営業の担当者に対する満足度、例えば、訪問頻度やフォローが十分かなどの項目を設けている。3番目の項目として、今後正社員になりたいか、今の仕事をやめたいか、1年後に正社員になりたいかなど、今後の働き方についても質問を設け、担当者が稼働者の働き方志向を把握できるようになっている。

アンケートは、稼働者全員が年1回実施対象になるよう管理し、2ヶ月ごとに実施。システムから対象者へメールにて配信し、ウェブ上で回答してもらう。回答結果の集計はシステム上で行う。また、個々の回答が返信されたタイミングで支店担当者へ展開し、フォローに役立てている。

派遣社員の評価については、社内にある一定の基準に基づき、5段階レベルで区分している。派遣先企業からの稼働評価については、厳密な評価の基準によるものではなく、あくまで顧客が感じた評価として扱っている。

### 3 キャリアアップと処遇の改善

派遣契約に基づく派遣社員への処遇は、原則年に1回、定期的に見直す仕組みになっており、派遣契約が変われば、派遣社員に還元することになる。基本的には本人の業務量やスキルの向上が時間給の判断基準なので、派遣先の派遣料金がアップしなくても処遇を改善する場合はある。定期的なフォローの中で業務内容を把握して、本人の処遇改善要望があったときに妥当であれば、会社の損益上は悪くなるが、賃金を上げる場合もある。具体的な例として大枠で2種類あり、1つは処理スピードが速くなること。あとは、5つの仕事しか与えられなかったのが7つになった等業務量が増えたということ。これがスキルアップの見極め方。派遣はこの業務で幾らというシステムになっているので、スキルの向上だけがすぐに処遇の改善に結びつかない場合もある。

キャリアアップに意欲的な人であれば派遣先に交渉することはある。例としては、最初簿記3級程度の経理の仕事を補助でやっていたが、次第に慣れてきて自分で月の締めや試算表までできるようになった。その段階で、もちろん本人の希望に基づいてだが、スキルが高くなったことについての派遣料金交渉を行う。一般事務だとスキルが数値化できないので、難しい面はある。当社では、毎年のアンケートに併せて、去年の今ごろより今年はどのくらい業務量が増えたか、何ができるようになったかを聞くことにしており、前はこれしかできなかったが、今はこれだけできる、そうすると、お役に立っているのではという形で料金交渉に繋げている。

### 4 マッチング・紹介予定派遣による支援

ベストマッチングは、このビジネスの宿命的な課題。数多くある希望条件の中で、プライオリティが高いのは何か、仕事に関して一番優先したい条件は何かということを順番に並べ、優先順位の高いものからマッチさせるようにする。例えば、プライベートを充実させたい、残業をしたくないという方がいたら、なるべく残業なしの仕事をマッチングする。通勤に時間を

かけたくないという方であれば、例え時給や仕事内容がマッチしていても、勤務地が遠ければマッチしない。その人個々の優先条件があるので、そこをいかに聞き取って結びつけるかが肝心。

当社の派遣管理システムには派遣社員の希望と求人要件をマッチングする機能があるが、システムでは微妙なところまでのマッチングは難しい。最終的には担当者が個別にデータを確認しながらマッチングさせる。派遣社員の現状や希望条件が変更されることもあり、その場合は仕事紹介の際に最新の現状や希望条件を担当者が聞きとり、システムに情報をアップデートしていく。仕事紹介が上手くいかなかった理由等も都度システムに入力し分析を行う。派遣社員への仕事紹介の記録、稼働の記録と派遣先企業からの評価等、派遣社員に関する情報は全てデータ化して蓄積している。

派遣先から直接雇いたいという話があったときには、可能な範囲で職業紹介のあっせんを当社がさせてもらうようにしている。

稼働中の方へのアンケート調査で正社員になりたいという方は、3～4割。今のままで続けたいという方が5割以上を占めている。このような数値を見ると、必ずしもキャリアアップだけを求めているわけではなくて、プライベートや家庭の両立などワークライフバランスをとりながら働きたいといった派遣社員が多いことが分かる。正社員希望のコアな部分は3割ぐらい。正社員になれずしかたなく派遣社員にという人がどうしてもクローズアップされるが、必ずしもそれだけではない。

雇用情勢とも連動するが、紹介予定派遣はビジネスとしては成り立つと思う。本人たちがそれを望んでいるのであれば、拒否する理由はない。せっかく育てたのにとか、人がいなくなってしまうということをする人もいるが、そういう考えはない。あくまで本人が望む雇用形態につかせてあげることが優先される。

紹介予定派遣のみを希望する方も多く、紹介予定派遣の求人を積極的に確保するよう進めている。ただ、メインは派遣のため、紹介予定派遣と派遣の両方を希望の方、紹介予定派遣しか希望しない方全てを対象に、求人条件との適合を見ながらマッチングしている。紹介予定派遣が終わった後も、やはり取引先でもあり、依然として派遣の取引もつながっているケースが多く、営業が訪問した時に声をかけることはよくある。当社を巣立っていった方と何かしらの繋がりがまたどこかで出てくると思う。

マッチングする担当者の育成・確保については、定期的な新卒採用や中途採用で行っているが、充分とは言えない。特に最近、依頼の需要が増えてきているので、オーダー過多で人手不足になっている。新卒の場合は、最初は営業に充てる。中途採用になると、その人の即戦力を買うということもあるので、コーディネーターだった方はそのままコーディネーターに配置している。

本人の希望と派遣先の希望をいかにスピーディーにミスマッチなく適合させるのかというのは、いくらシステムで整理できても最終的には担当社員が担うことになる。このための教育研修を行うものの、やはり座学で得られるような能力だけではないため、OJTの中から学び、

経験を踏むことが必要。

## 5 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

現在内勤の社員の一定数がキャリア・コンサルタントの資格を持っている。トレーナー資格をもっている社員が数名おり、有資格者数に応じて、社内で1回20名を単位とし、キャリア・コンサルタントを養成している。社員の中では、キャリア・コンサルタント資格を取りたいという希望は多い。実務に役立つ資格であり、当社としても、長期的に増やしていく方向である。

教育研修の支援については、正式登録者であれば、自宅で学習できるオンライントレーニングコースを受講することができる。OAスキル、ビジネススキル、語学、ITスキル等のコースを用意している。キャリア・コンサルティング1回60分無料で、東京、新宿、横浜など主要な拠点で実施している。その他、外部提携スクール、TOEICテスト、マイクロソフトオフィスのMOS検定が優待料金で利用できる。利用方法としては、ホームページ上で申し込みができるようになっている。

専門職や資格を必要とする仕事を除くと、一般事務の派遣社員の方にも教育研修を受けさせなければと思っている派遣先は少ない。しかしながら、派遣社員への教育訓練については少しずつ派遣先の理解は進んでいるとは思っており、ご相談という形でお問い合わせれば、「今度社員にこのような研修を行うから、一緒に声をかけてみる」と言っていただく派遣先もある。

派遣開始時に例えば、派遣社員に集合形式の研修や、職種別に、情報保護研修や、ビジネスマナー、電話対応の研修を実施している。個人情報保護研修は、登録時のオリエンテーションの内容に含めている。また、就業中のアンケートと併せて情報保護理解度テストを配付しており、簡単なテストではあるが、意識の維持の面では効果がある。

復職を目指す女性に対する支援として、キャリア・コンサルティングやセミナーを今年の7月から始めた。ブランクのある方が一歩踏み出すのに悩んでいることから、女性のキャリア・コンサルタントが対応している。今の時代女性の支援が強く言われており、当社の派遣社員の8割が女性ということを考えると、女性派遣社員の方へのサービスも強化していかなければならない。

## G社

### 1 教育研修とキャリア・コンサルティングへの取組

当社では創業当初から教育研修に関しては基本的に無料で支援を行っている。正規雇用者と比べて研修等キャリアアップの機会が少ないため、派遣元の責任として派遣社員には無料で教育研修を提供しようという基本的な考えがある。幾つか有料の研修も提供しているが、まずどの仕事でも必要なビジネスマナーの研修や、OAに関する研修に関しては無料で提供している。

加えて、キャリア・コンサルティングにも取り組んできている。派遣業務とは別の組織でキャリア・コンサルティングセンターを設立し、同社の登録スタッフなら誰でも雇用形態に関係なく、今後のキャリアの相談に乗れるようにしている。

相談を実施しているのは、専属のキャリア・コンサルタントで、キャリア・コンサルタント資格を有している同社のOB・OGに業務委託している。そのため、派遣会社の事業や派遣がどういうものかということをよく理解している者がキャリア・コンサルティングを実施しているので、意思疎通や情報共有をしやすい。キャリア・コンサルティングは、派遣社員の希望により行う。キャリア・コンサルティングで寄せられる悩み事で多いものをテーマにした派遣社員向けのセミナーも月1回開催している。セミナーの開催はホームページで案内をし、登録が新しい方についてはメールで個別に案内も行っている。キャリア・コンサルティングの申し込みは、派遣社員1人1人が個人のIDとパスワードでアクセスできる専用ページを持っているので、セミナーや研修のご案内も含め、ウェブ上で行っている。

社員がキャリア・コンサルタント資格を取得することに対しては、数年前までは比較的積極的に支援をしていたが、支援方法について見直しをしているところ。資格を取って論理的に学んでいくということと、日々の目の前の派遣社員への対応とを、どう結びつけるかが最近の課題である。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

最初の登録時に、面談を行い、経験、スキル、資格などについて、中身をきちんと確認した上で情報登録をしている。OAのスキルを上げたとか、何か資格を取ったということも、ウェブ上で個人用のページから自分で申告できるようになっており、常にリアルタイムの最新情報が記録されている。最初の登録に要する時間は、職歴等の基本的な情報をシステムに入力してもらい、インタビューをして適性検査などを受けてもらうので、2時間程度はかかる。スキルチェックについては、読み書き、計算、照合といった基本的な能力の検査をしていただく。それ以外に、例えば事務系であればタイピングのスキルチェックも行う。OAのOfficeソフトに関しては、実務で使っていた方は特段必要ない場合もあるが、個人で自宅で仕事をしてきたとか、研修で少し習っただけというような方には、追加でテストを受けていただき、スキルレベルを把握する。

平均的な契約期間としては3ヶ月程度が一般的だが、更新して1つの就業先で1年前後は就労するケースが多い。その間のスキルの変化については、自己申告をお願いしている。例えばエクセルのスキルが上がりましたということであれば、上のランクのスキルを自身が申告することによって職歴に反映される。ただ、次の仕事を紹介するときには、この仕事で、このスキル使っていたということ、こちらから口頭で確認する。契約終了の1ヶ月前までには、営業もしくは専門のフォロー担当が、派遣社員と面談をして、就業継続の意思や何か困ったことがないかなどを確認する。

職業能力や職業経験はウェブ上の個人専用ページに記録されており、派遣社員はいつでも自分の情報を確認できるほか、別途、当社が管理している派遣社員情報のデータベースに記録され、社員はこれを共有している。

個人の評価と仕事との関係については、例えば経理の仕事の場合には、派遣先に対して、月次決算、年度の決算など、どういったことができればよいのかという点について、細かいヒアリングを営業担当が行うので、その情報と派遣社員の経験やスキルに基づいて、求められる仕事ができるかどうかを判断する。いわゆる一般事務については、難しい面があり、企業ごとに行う仕事が違うので、どういったポジションでどんな指示があってどんな資料をつくるのか、自分で企画的なこともやるのかといったところをできるだけ細かく企業に聞いて、一方で派遣社員にも、今までの仕事の進め方、流れを聞いて、マッチングする。それでも、就業が始まってからはじめてわかることもあり、できるだけ丁寧に対応している。

OAのスキルについては、例えばエクセルの関数を使う仕事であれば、どういう関数を使うかということと、それから派遣社員側にもどういう関数を使えるかということを知る。OAの資格等は参考にすが、細かいヒアリングをオーダー側と派遣社員側両方に行い、エクセルだどこまで使えるかを全て自社でコード化していて、両者が照合できるようにシステム化されている。これを基に、システム上でマッチングすることが可能になっている。

コミュニケーションスキルについては、登録の場面で、面談をしながら一定の基準に基づいて担当者がチェックし、それをシステムに反映している。

### 3 スキルアップと処遇の改善

派遣社員は、基本的に本人の能力がアップし、かつ、仕事の幅が広がったり、より高度な仕事についたときに時給が上がるなど、本人の能力アップだけでは必ずしも処遇改善にはつながらないことが多く、キャリアアップによってより条件のよい仕事に就くことで処遇が向上する。

任せられる仕事の範囲が広がることによって、間接的に賃金が上がる可能性はある。この仕事だったら任せられる、これまでよりもスキルが必要で時給が高いものを任せられるという判断をした場合に、賃金が上がる可能性があるということ。よって、時給を定期的に見直す時期はないが、結果的に1年たって、任せられる仕事が増えている実態があり、時給に転嫁すべきだと判断すれば、派遣先と交渉する。

派遣先からの評価が、直接的に処遇に反映されることはないが、記録に残しているので、次

の仕事の紹介時にその情報を参考にしている。

#### 4 教育研修による支援

派遣社員には、その方に合わせたビジネス系の教育研修を案内している。ぜひこの研修を受講してくださいと登録時に声かけをすることは多い。情報セキュリティの研修は必ず受けなければ仕事ができない仕組みになっている。紹介予定派遣を希望する方には、正社員化の支援という側面から、面接対策講座などを設定している。ビジネス系の研修には、コミュニケーションを含めたイメージアップとビジネスマナー、ビジネス英語等の研修を用意している。OA系の教育研修では、研修ルームも用意しているが、日本全国で同様の施設を整備するのは難しいので、eラーニングで行えるようになっている。対面式の研修とほぼ同じプログラムをウェブ上で受けられるようになっている。資格取得支援については、貿易実務検定、簿記検定やTOEICの団体受験や対策講座など4コースを用意している。講座料金は、一般よりかなり安く設定した特別料金を適用している。資格取得支援に関しては、各検定協会や日本商工会議所の協力をお願いし、講座を開設している。

また、相談の内容で多いテーマでセミナーを開催しているが、毎月メニューを変えながら、今回受けられなくても、一定の期間内にローテーションで開催し、次回に受けられるように運営している。これから就職活動をしていく上で、派遣なのか正社員なのかを悩まれる方もとても多いので、まず基本的な考え方について、セミナーで提供している。

外部の教育研修については、補助は行っていないが、提携しているスクールに対して、入講の際の手続金を安くするとか、入会金の一部免除や優待料金での講座受講等、便宜を図ってもらおうようお願いしている。

#### 5 マッチングによる支援

派遣で最初に仕事を紹介するとき、ここからここまでの仕事ということを厳密に決めて派遣契約を結んでいる。基本的には派遣先から要求されている仕事をきちんとできる人間を派遣しなければならない。

しかし、派遣先が変わった場合に、同じレベルの仕事ではなく本人のスキルが上がったという事実があれば、それなりの仕事をできるだけ見つけようという努力はする。例えば貿易のC級と簿記の3級等合格者の情報をコーディネーターと共有し、実務は未経験だがC級を取ったので、派遣先に勧めるということは実際に行っている。未経験者から専門職の経験者として育成をしていくスキームは、社内的にでき上がっている。派遣料金についても、仕事ができる方なのでもう100円上げたい等と派遣先と交渉することもある。

一般的なマッチングは、コンピューターシステムで大きく対象者の絞り込みを行い、その後はコーディネーターが優先順位をつけて、順番に確認していく。ミスマッチやうまくいかないケースはいろいろあり、派遣社員のニーズと合わないという場合は、なぜそうなのかということを分析して記録に残す。派遣社員の新たな希望が確認できれば会社のシステムに都度、反映

させている。逆に、クライアントからミスマッチにより交代の要望があれば他の方を紹介する。

派遣社員の意識もさまざまで、機会や資格を生かして、少しでも処遇が良く、やりがいのある仕事につきたいと思っている方に関してはその気持ちをキャッチして、できるだけ経験、スキルを生かせるような仕事の紹介をする。一方、変化を望まず、決まった仕事をコツコツやりたいという方も非常に多い。また、個人の中でもそれらの希望が変化するので、一律に対応することが難しい。

マッチング担当者の確保育成については、新卒で入社した者はほとんどがまず営業の配属になり、いろいろ営業で経験した後にコーディネーターに配置することが多い。本人の適性によっては、職種変更せず営業をずっとやる方もいる。

もちろん、社内で十分に育成できていると言い切れない。社内の人材育成については、OJTが重要だが、昨年からはOFF-JTにも力を入れるようになった。営業担当が日々やるべき基本的なことを全員ができるようになるという、ボトムアップが目的。グループワークを活用したケーススタディ、こういうシチュエーションのときにどういう対応をすべきかを実践的に研修するという形。

## 6 正社員化・紹介予定派遣による支援

無期雇用、正社員化への希望を明確に打ち出してこられる方には、基本的に派遣の仕事は紹介しない。少なくともその後の社員化を前提とする紹介予定派遣を行うことにしている。職業紹介は別会社で行っているため、ほとんどの場合は紹介予定派遣となる。

派遣先が直接雇用したいということで、派遣から直接雇用に変わるケースはある。会社としてそういう話があったときには、派遣社員にとって良い話であれば積極的に直接雇用の手続を進めている。このようなケースでは、紹介予定派遣ということだけでなく、求人・求職の手続をきちんと進め、職業紹介という形で紹介手数料をいただいている。

紹介予定派遣を希望する人は、増えている。通常の派遣は希望せず、紹介予定派遣のみを希望する人も増えている。年齢的には、今までは20代とか30代が多かったと思うが、40代でも紹介予定派遣を希望する方がいたり、希望の幅が広がっている実態がある。派遣業務全体の大体1割ぐらいを紹介予定派遣が占めている。

会社としても、紹介予定派遣を増やしたいと考えているが、特にそこにフォーカスしているわけでもない。仕事の内容から雇用する前に派遣でワンクッション置いて採用を決めたいというクライアント側の意向による場合が多いが、そういうニーズがあれば増えていくだろう。紹介予定派遣しか希望しないとする方であっても、場合によっては、派遣の仕事を勧めることもある。選択肢は多いほうが良いと思うので、提案はする。

## 7 子育てなどにより就業中断した派遣社員への支援

子育てなどでブランクがあって戻ってくる人は、最近非常に多い。そういった方にも有効な講座を昨年からは提供しており、会社で働くというイメージを持ってもらうためのセミナーや、

OAのスキルも以前使っていたレベルまで引き上げるための支援等、働くことの勘を戻してもらうための研修をお勧めしている。ブランクによって少し自信をなくしていたり、不安に思っている方もいるのでこういった準備期間の研修は有効である。

子育て期の派遣社員の方の支援では、特別なものはないが、ベビーシッターの割引などの制度はもっている。派遣社員の方も利用できる福利厚生的な取組としての支援はある。

## H社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

当社では、派遣社員の方々に対する研修制度や資格取得支援制度など、多彩な教育・研修制度を備えているが、これらを活用して派遣社員自身の成長をサポートしている。当社のコーディネーターに関しても、目先の求人のみならず、5年後、10年後、ずっと先まで見据えた上で、キャリアアドバイスすることを心掛けている。また派遣社員のフォローにおいては、契約期間を通して派遣社員の今後の希望をよく聴き、正社員や無期雇用転換を希望する方、派遣を継続していきたい方々に対して、それぞれの状況に合わせ、スキルアップの機会を提供しているよう努めている。

また、当社の行動指針にも「個人のご希望を尊重したキャリアアップ支援」を掲げており、社内での諸制度のみならず、派遣先に対しても、今後とも派遣社員のレベルアップ・スキルアップ機会の提供等について、ご理解とご協力をお願いしていきたいと思っている。そして、派遣先との交渉を通じて、派遣先企業や派遣社員の満足度を高め、派遣先・派遣社員双方との信頼関係をより強固なものにするよう努めていきたい。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

当社に登録する方の9割近くが「当社が募集している特定案件に対する応募登録」となる。当社が他の派遣会社と同じ案件を募集している場合もよくあり、派遣社員に選んでいただける派遣会社であるためにも、キャリアアップ支援体制を一層強化し、当社の更なる強みにしていきたいと考えている。

登録時には「現在」と「将来(2~3年後)」の就業形態(派遣・正社員等)の希望とその理由を聴き、その後のフォローに活かすことにしている。また、現在のスキルと職業適性を把握するため、スキルチェックと適性検査を実施している。スキルチェックは、入力スピードとエクセル、ワード。スキルチェックの結果を派遣社員本人にフィードバックしている。自身のスキルについての自己認識をしてもらった上で、当方より具体的な研修提案等も行うなど、スキルアップ支援の一環としている。

その後のスキルアップ状況の把握は、日常フォローや契約更新時に営業担当が行っており、業務遂行上必要なスキルの把握をするとともに、PCスキルに関しては当社研修等でのスキル習得機会の提供に努めている。

### 3 キャリア・コンサルティングの体制整備と教育研修

平成26年9月に全国約200名の営業・コーディネーター、登録対応者に対し、キャリア・コンサルティングの基礎的研修を行った。

また、平成26年7月から有資格者のキャリア・コンサルタントによる相談を開始。就業中

の派遣社員を対象に、予約制で相談に応じている。

また、社員に対し、キャリア・コンサルタント資格の取得を推奨・支援しており、資格を取得した場合の補助制度も設けている。登録対応者には、キャリア・コンサルティングの知識とジョブカードへの対応を習得するため、順次、ジョブカード講習を受講させている。

派遣社員教育については、派遣就労が決定した派遣社員全員に、派遣社員の義務と権利、ビジネスマナー、守秘義務・情報管理等についての、2時間の研修受講を義務付けている。

その他、実際の取引先業務に即したカリキュラムを整備し、OA、受付、コールセンター、秘書、接客・接客などの訓練を行う場合もある。

首都圏の研修施設では、OA研修などビジネス系研修を中心に展開。通学が難しい支店エリアでは、eラーニングやDVDの学習システムを採用し、OA研修等を補完。派遣社員は無料又は派遣社員優待価格にて希望の講座を受講できるようになっている。

また全国で16校の外部スクールと提携している。就業中の方については、受講修了後に本人申請により、年間最大2万円までの研修補助金を支給しており、各種派遣社員の希望に沿えるよう、スキルアップ支援に取り組んでいる。

その他、若年者支援プログラムとして社会人基礎力研修を用意しているが、若年者だけでなく、今後は、正社員経験や組織経験の少ない派遣社員、紹介予定派遣中の派遣社員の教育研修としても活用していく計画。

#### 4 マッチングや紹介予定派遣による支援

マッチングによる支援としては、例えば「未経験でも可能な経理の補助業務」で経理の派遣経験を積み、次の段階として「経理経験が必要な業務に就く」という、短期的なマッチングのみならず、派遣社員のキャリア希望になるべく沿った派遣先へのマッチングを心掛けている。但し、上記は全ての仕事に当てはまる訳ではなく、専門性が必要な業務ほど、段階的なスキルアップを仕事に結び付けていくことの可能性が増すと認識している。

紹介予定派遣を希望する人は多く、案件の人気も高いと認識しており、当社では「紹介予定派遣求人」確保することを営業部門の重点課題の一つとして取り組んでいる。紹介予定派遣を進める際には、求職者に対し「職務経歴の棚卸」や「模擬面接」等のキャリア・コンサルティング的なサポートも実施している。

#### 5 キャリアアップと処遇の向上等

派遣求人需要の増加を踏まえつつ、派遣社員個々人が安心して働け、最高のパフォーマンスを発揮できる環境づくりを行う等の観点から、当社では派遣料金の引上げによる派遣社員の賃上げに向けた取組を行っている。

また、明らかに仕事内容が変わる、難易度が高くなるなど、派遣社員が確かな業務貢献ができていないような場合には、契約の更新時に派遣先と交渉して料金を上げてもらい派遣社員の賃上げに結びつけるよう努めている。

## I社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

キャリアアップに対する派遣社員の捉え方は様々だが、おおむね肯定的には捉えているという感覚はある。しかし、いざキャリアアップとは何か、という話になると、派遣社員も明確にできていないようだ。1つ1つのスキルがちょっとアップする、今までできなかったことが多少できるようになるとか、この派遣先事業所においてもスキルがあがらないので、別の派遣先に行きたいとかという話になりやすい。また、派遣会社からどのようなキャリアアップ支援を受けたいかという質問には、キャリア・コンサルティングを受けたい、教育研修を受けたい、資格取得支援をして欲しい、という話に収斂されやすいようである。

そうしたものも重要ではあるが、当社が考えるキャリアアップとは、協調性・チームワークの確保、モチベーションや職業道德の維持、目標を達成できなかった時の原因追及、自分が現在できる仕事の正確な把握等、そうしたビジネスパーソンとして職業生活をどのように過ごしていきますかということでないかと考える。派遣会社のキャリアアップ支援としては、そうした意識を育みながら、その派遣社員の希望と適性とをうまくバランスを取って、共にキャリアパスを考えてあげることではないかと考える。

ここに、派遣会社が何をしてあげたいのか、派遣社員が何をして欲しいかのギャップが生じている。これをどう埋めていくのかが、人材業界におけるキャリアアップ支援における喫緊の課題である。

### 2 労働者派遣が抱えるキャリアアップ支援の問題点

企業の社会的責任の面からも派遣社員のキャリアアップを支援しなくてはならないと考えている。しかし、登録型の派遣労働が、本質的に抱えている問題点が3点あり、実施しきれていないとは言えない。

まず、効果が見えにくい上に、派遣社員には複数の派遣会社に登録している方も多いことから、当社が教育研修して身に着けた技能・能力を、派遣社員が他の派遣元の仕事で活用する等懸念される。また、継続的に当社から派遣されるというわけでもなく、また自社の事業所内で仕事をするのではないので、キャリア管理も難しく適宜なアドバイスによる中長期的な視野でキャリアアップ支援が実施しづらいと考えている。それらが内勤、直接雇用の社員のキャリアアップ支援とは全く違っており、効果が出にくいというジレンマとなる。

2つめは、当面のキャリアアップのゴールをどこに置くかということがある。当社としては、派遣労働を経て安定就労に繋げられるのが理想だと考えている（自立的にキャリアアップできる環境に入る）。そのためには、当社に正社員や契約社員の求人（直接雇用の求人）案件がある程度潤沢にあり、将来的には派遣社員がそちらにシフトできるようなキャリアパスを提示できればと考えるが、直接雇用の求人案件というのがやはり少なく、正社員の求人案件に至っては

ほんとうに少ない。そうした点では、何を指すべきかを示しづらい。実際、派遣社員に登録をして、改めて職業紹介にも登録するという求職者は全体の7割にも及び、その要望に応えるという意味でも、直接雇用の求人案件は、今後増やしていかなければならない。

3つめは、派遣先へのサービスといった側面である。派遣先としては今ある業務に対して対応できる職能を持っている人材を求めている。それを提供するのが、派遣会社のサービスであり、契約上の債務である。しかし、キャリアアップ支援という観点で考えると、派遣先は派遣社員が働きながキャリアアップをしてもらうことは歓迎しても、次に何をしたいという志向性を持つことがいまだ定着していない。派遣先としては、切り出したこの業務ができればよいという立場に留まっている。派遣社員のキャリアアップと派遣社員が果たすべき仕事の質とのバランスをどうとるのかというと、なかなかうまく整理しづらい。

### 3 グループ企業間の移動によるスキルアップ

当社はグループ企業間での派遣実績が多く、その中で業種・職種の似通った派遣先を出して給与単価を標準化して、グループ企業間で派遣先をスライドできるようにしている。似通ったと言っても同じ業務というわけではない。環境も違えば、求められるスキルもやはり異なってくる。そこで新たな経験を積みれば、それが派遣社員のキャリアとしてその後の職業生活に役立っていくと考える。まずは、契約社員として直接雇用してもらえるようにグループ会社に働きかけている。

### 4 教育研修による支援

Off-JTとしては、まずコンプライアンスや、個人情報保護についてはオリエンテーションの中で、これは担当のほうでマンツーマンで行っている。一旦テキスト資料に沿って説明をした後、テストを実施して、間違えたところを再度確認するようにしている。

技能的な教育研修としては、eラーニングを使って、アカウントを無料で登録者に与えて、自宅で例えばエクセル、ワードのトレーニングができるようにしたり、また同様のトレーニングを当社のブース内で行えたりというようにしている。

一方で、グループ企業の派遣先が多いと派遣先での教育研修に参加させてもらいやすいという強みができている。当社の親会社を通じてグループ企業に、派遣社員のOJTや事業所での教育研修参加の促進を呼びかけたところ、グループ派遣先が積極性に対応してくれるようになった。当社としても、派遣先での教育研修の情報は、当社も全て網羅できるということではないので、グループ企業の派遣先から、派遣社員にこうした研修を受けさせたいのだが構わないかという問合せが積極的になされるという状況は、当社にとっても派遣社員にとってもよい状況だと思う。

### 5 能力評価をマッチングに結びつけるキャリアアップ支援

派遣社員の能力評価は、派遣社員のキャリアアップにおける重要な事項だと考えているが、

単に評価によって派遣社員に能力開発や経験の蓄積を促すだけでなく、次の仕事に就いてもらう上でよりよいマッチングをするためにも必要だと考えている。当社の能力評価には、定期的なものとは不定期なものがある。

定期的な評価は、年1回全派遣先事業所を対象に実施している。「CSアンケート」という名称の紙ベースでの調査である。従来は、クライアントの当社への満足度を測る意図で実施されていたのだが、派遣社員の項目を設けて、派遣社員毎の評価ももらうようにしている。この評価を当該派遣社員の今後のマッチングに活かそうという目的が強い。当該派遣社員の評価をコーディネーターと共有し、その理由を分析することで、評価の高低がなぜ生じているのか、その職場環境を含めよりよいマッチングの実施に役立てている。

不定期な評価は、派遣先にフォローに伺った際に行うオーソドックスなものである。定性的な評価が主となるが、必ず派遣先から派遣社員の評価をもらうようにするスキームを組んでいる。この際の情報は、先の「CSアンケート」の情報と同列にシステムでデータ管理をしている。

派遣社員へのフィードバックに際しては、コーディネーターがフィルターになって実施することが多い。コーディネーターには派遣開始後にも、派遣元としての当事者意識を持ってもらう意図がある。派遣先の評価で得られた情報を、今後の当該派遣先へのマッチング、今後の当該派遣社員のマッチングに活かしてもらうという目的がある。ただし、派遣社員へのフィードバックの仕方は、事業所での個別面談、フォロー時の面談、電話等ケース・バイ・ケースである。

## 6 紹介予定派遣による支援

紹介予定派遣においては、グループ企業では通常の派遣をしている中で、派遣先と派遣社員双方の意向を反映する形で、紹介予定派遣の契約に移行するというケースが多い。一般企業の場合は、有料職業紹介の依頼の打診が来て、その上で派遣先と派遣社員双方のリスクを説明しながら、紹介予定派遣の契約でスタートするということが多い。グループ企業の場合、中途採用の歴史がほとんどなかったことから、やはりタイミング(退職者等)との兼ね合いもないと、派遣先への直接雇用結びつきにくいということがあると考える。

## Ｊ社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

当社は総合人材ビジネスを営むという観点から、労働者の就労支援をするという位置づけでキャリアアップ支援には積極的な取組をしていくことが必要だと考えている。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。そのために、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、キャリアアップ支援であると考えからである。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べきものである。当社としては、労働者は意識的・無意識的にかに係わらず、キャリアアップ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。

金銭が稼げればよいという求職者もいるが、やはり長い職業生活の中でどのような仕事に就いて、どのような将来像を描くのか、まずそのレベルで、登録面談時からコーディネーターからのアドバイスは欠かさないようにしている。もちろんすでに専門性を身に付けた求職者にはキャリアラダーの架け方を一緒に考えたり、経験は無いが専門領域での経験を積みたいと考える求職者には資格取得や講座受講等の支援や、キャリアアップのモデルケースを示したりしている。その労働者の目線や能力に沿ったキャリアアップ支援は可能だと考えている。

### 2 未経験者へのキャリアアップ支援

キャリアアップ支援を考える時、今ある能力や経験を活かすという視点と共に、未経験の領域の業務に就いてみるといった視点もあると考える。特に若年層であれば、自分の適性を見極める、自分の可能性を広げるという意味でその視点は不可欠である。当社は幅広い業務の派遣を実施していること、グループ会社が幅広い業界にあることから、未経験領域の業務に関心のある求職者の希望にも比較的多様な回答を用意することが可能である。

例えば、ある求職者が全くの未経験で住宅業界に興味があるとする。グループ会社に住宅建設会社があるが、営業職ならば（多少の適性はあるが）商品知識を覚えて未経験でも派遣することができる。そのうちインテリアコ－ディネーターに興味が出てきたとすると、提携している専門学校を紹介して勉強してもらいインテリアコ－ディネーターとして就労してもらおう。そして経験を積みながら今度はプランナーに転換してもらおう。その後結婚等の理由で退職されても、在宅ワークに就いてもらうスキームも選択可能であるし、子育て等が終わりもう一度就労したいということであれば職場復帰してもらい、紹介予定派遣という手順でどこかに直接雇用

してもらふことも可能である。

このように考えていくと、様々な可能性が見えてくる。当社としては多くの求職者に支持されたいと思っはいるが、派遣社員だけの選択肢を提供するといった発想はない。未経験の方が来られても、新たなキャリアを開拓する上で、紹介や就職支援も含めた複数の選択をもって対応可能だと思っている。

### 3 適性判断を通じたキャリアアップ支援

一方で未経験の仕事を、当社から求職者（派遣社員）に勧めることもある。経理の仕事が未経験だけれどやってみたい、ということであれば、このレベルの仕事から始めてみればどうか、というアドバイスはどこの派遣会社でもあると思われるが、もっと希望が漠然としている求職者も多い。であれば、その漠然とした希望に形を与える意味で、未経験でもやってみたらどうかと勧めることもある。例えば、経理の仕事につきたいという求職者に、敢えて営業事務の仕事を紹介する。ただし、その仕事をすれば、仕訳業務も入ってくるので自身の経理業務への適性をみる上でもよいし、もちろんその営業事務の仕事ができるであろう、という判断のもとに紹介するが、こうなると登録時には漠然とした求職者の適性判断を、具体的な仕事を通じて判然とさせるためのマッチングといった趣も強い。もしかしたら、営業事務を通じて顧客対応に能力を発揮してくれるかもしれないし、経理業務にやはり適性があるのかもしれない。現在できる仕事を通じて、適性を見ていくことは、キャリアアップ支援には重要な手順なので、コーディネーターの経験知識をフル稼働して、新しい可能性を開いていくよう心がけている。

### 4 教育研修による支援

ビジネスマナーや個人情報保護といった基本的な研修、OAや専門職種など様々な内容をeラーニングによる自宅学習、OAスクール開催といった来社型学習など様々な形態で提供している。また、TOEICなどの資格対策や人事労務など特定の業務に特化した研修、職業体験型研修なども実施している。もちろん、提携スクール利用の割引やその他資格取得支援の助成金等もある。技術系の派遣社員向けには、新しい技術の習得を目的に書籍購入の助成金制度もある。

当社の教育訓練の特徴は、このように多彩な研修や支援を実施していることだけでなく、座学だけの資格や、現状のスキルをさらに伸ばすための研修を実施していることがある。

例えば、貿易事務の研修は、複数回に分けて開催しているが、これなどは初心者用研修ではなく、多少貿易に関する業務に携わった方を対象にしている。初心者以上、経験者未満という設定である。ある程度の用語や業務の知識は持っているが、実際には実務を自分だけでこなしたことはないということである。もちろん、受講者は初心者と違って横一線ではないので、その方の理解レベルやスキルに合わせて、テーマごとに選択できるようにしており、セミオーダー的な研修に近い。こうした研修の目的は、現在の自分に必要な分だけ上積みをすることで、就労可能になる業務に手を届かせてあげると言うことである。当社にとっても、新規に経験者

が登録に来ていただくのが最も望ましいのだが、そうした人材はそうそういない。であれば、まだ派遣人材として不足している部分は当社が育成して派遣することで、貿易事務ができる人材を増やしていくことができる。初歩的な知識があるということはそれなりに関心を持っているのだろうし、覚えも早い。でもなかなかそうしたレベルの人材を育成するカリキュラムはない。また、こうしたプロセスを重視した研修だと、労働者本人の習熟度も当社の方で把握しやすい、といったメリットがある。

また、別の例では、インテリアコーディネーター研修がある。不定期で資格取得者対象に実施している。こちらは実務の幅を持たせる意図で、毎回テーマを変えながら実施している。最近ではファイナンシャルプランナー講座を実施した。インテリアコーディネーターというのは、施主のライフプランを設計するという面もあるわけで、ただインテリアをコーディネートするだけじゃなく、金融面の知識もインテリアコーディネーターの方につけていただくという考えである。

こうした企画型の研修は、ほとんどが無料で実施している。受講者が毎回何十人と集まるわけではないが、総じて参加者は熱心だし、当社への帰属意識も高い方が多い。また派遣先へのサービスの質の向上にも繋がる。

## 5 スキルアップ・能力開発の記録管理

営業担当者は月1回以上、稼働中の派遣社員のフォローに出向くのでその際に聞いた情報としてスキルアップや能力開発の記録は、派遣社員のデータベースに蓄積している。その上で、派遣社員各自にマイページを設けているので、そこにご自身で新たなスキルや能力、場合によっては取得した資格、希望職種の変更等を入力してもらっている。派遣社員の自由入力だが、入力内容に齟齬や矛盾、誤りがないかのメンテナンスを半年に一回実施している。

また、派遣の仕事紹介時に、当社からの派遣就労にブランクがあった場合、必ず再登録に来てもらう。他の派遣会社も実施していると思うが、当社としては登録内容をリセットするというよりは、キャリア・コンサルティングを通したキャリア志向の再調整といった意味が強い。もちろん、仕事を続けていれば新たなスキル・技能が身に付いていることもあるのだろうが、そもそも、派遣の仕事紹介の段階ですでに紹介した仕事に適した能力があることを判断してのことなので、むしろ、ブランクを経て当社が把握している志向性や将来像に変化が無いか、あるとすれば今どのように考えているのかということの把握が重要だと考える。そこが違っていると、派遣先でのキャリアアップが望むものと違いかねないし、職場への定着率も悪くなると考えている。

## 6 キャリア・コンサルティングによる支援

当社では、キャリア・コンサルタント資格を有している社員が、全社員の8人に1人程度、計64人在籍している。キャリアカウンセリングやコンサルティングを行う際はこの有資格者があたっている。社員のキャリア・コンサルタント資格の取得には支援目的とした助成金を出

して奨励しており、今後も増やしていく予定である。

## 7 派遣先への直接雇用転換

当社としては、一定期間以上継続して活躍し、本人も当該職場での直接雇用を強く希望している場合、これまでの派遣先への直接雇用の打診をするようにしている。契約更新の際には次回契約の短期的な状況掌握だけでなく中長期的な意向・志向を確認するように努めている。双方の意向が直接雇用となれば、派遣社員も継続的に働けて安心だし、派遣先も人員配置に直前になって悩むことはない(そして不足人員の手配を早期に行える)。

## 8 再就職支援

派遣終了された派遣社員に対して、再就職支援プロジェクトというものを平成26年度から立ち上げている。派遣先都合でやむなく終了した方には、本来であれば当社の別の派遣先を紹介するのが、当社としても最良だし、派遣社員にも喜んでいただけたらと思うが、全てそうともいえない。次の派遣先をすぐには紹介できないケースもやはり出てくる。そこで、すぐには仕事を紹介できない方々を対象に、当社関連でなくてもよいので再就職するための支援をしようという活動である。

例えば面接対策のセミナーや、職務経歴書の書き方セミナーを実施したり、キャリア・コンサルティングを無料で一定期間受けていただいたりして、その方が今後どういう仕事に就きたいかなりたいかということ踏まえて、個別にサポートするという取組である。もちろん無料で参加できる。

参加応募については、営業担当者が、派遣終了される方全員に案内のチラシを渡して、希望されるかどうかというところをヒアリングしたり、派遣終了後コーディネーターが定期連絡をして仕事状況を聞く中で、うまく求職活動が進んでいない場合に参加を呼びかけたりしている。

具体的な成果はまだであるし、対応地域も限定的だが、これをきっかけに当社の派遣社員に就職先が決まるようになれば、今後一層広めていく考えである。

## 9 循環型のキャリアアップ

当社としては、「1 キャリアアップ支援の基本的な考え方」や「8 再就職支援」でお分かりのように、当社の派遣社員が派遣社員のまま職業生活を送るものだと考えていない。様々な働き方を網羅した、循環型の派遣モデルにしたいと考えている。当社の派遣社員が、派遣先に直接雇用されても、自ら探して就職しても、あるいは他の派遣会社から派遣されても、それで終わりということではなく、その派遣社員と共はずっとその方の職業人生に循環的に付き合っていくということである。一旦当社の仕事を終了されて離れていっても、また戻ってきていただくともあるだろうという思いがあるので、当社の派遣社員がその後やっていくことに関しては何年ブランクがあっても、また当社に戻ってきてやすいように、派遣社員のキャリアアップ支援には、長期的

な視点で取り組む必要があると考えている。

## K社

### 1 当社の現状

当社は派遣事業、請負事業、運送事業の3つの事業を行っている。ただし、派遣も請負も物流に特化しているため、物流アウトソーシング会社と考えると、以下の取組や考え方を理解しやすい。有料職業紹介事業も行っているが、そちらは紹介予定派遣に繋がったり、物流業界でいつも不足がちな専門性（例えば通関士）の高い人材を顧客に紹介したりするために行っているため、事業単体として積極的に行っているわけではない。

物流会社を対象とした派遣会社としての特徴は、

直接雇用の社員を含めた全社員についてみると、ブルーカラーとホワイトカラーと2種類いるが、絶対的な人数が必要になってくるのはブルーカラーであることから、労働者の大半はブルーカラーである。

ブルーカラーに就こうという若年労働者は現在、減少の一途をたどり、物流業界全体で人員不足にある。よって、派遣会社にはそうした人材の確保と育成が強く求められている。

物流では、年間を通じて繁忙期と閑散期との作業量の差が大きく、短期の需要も多く、派遣会社は派遣社員をどのように配置していくかを考えなくてはならない。そのため、派遣需要にだけ頼るのではなく、請負事業も積極的に展開し、そちらへの労働者の振り分けも雇用確保の観点から重要になってくる。

一方でフォークリフトオペレーターとか通関士、貿易事務とか、専門性の高い業務では、慢性的に人手不足なので、繁忙に係わらず常に人材ニーズがある。

例えば、ドライバー業務を例にとってみると、これもかなりの人材ニーズがあるが、それこそいくら募集をかけても集まらない。物流業界では、ドライバー不足でやむなく会社を閉めるところもある。全日本トラック協会調べでは、2006年度にピークの約92万人に達して以来、下降線をたどり、ピークからわずか2年後の2008年度にはおよそ86万人に減少し、2015年度には14万人のトラックドライバー不足に陥るといふ。こうなると、物流業界の問題というより、日本の物流の問題になる。そこまで、物流業界の人材不足は深刻な状態になっている。

### 2 キャリアアップ支援の基本的な考え方

昨今の物流業界の課題として、若年者がブルーカラーの業務を好まないことから、結果として人材の確保・育成というところで非常に苦慮しているということがあつた。ただ単に、募集をかけて人と集めるという発想では、例え人が集まっても定着しない。集まった人を定着させることを考えることが大事。そこで当社としては、物流の仕事を通してどのような技能・知識が習得できるのか、どのようなキャリアが積めるのかを示し、物流業務に関心を抱いてもらい、

就労意欲を喚起することでこうした課題を解消していきたいと考えている。

その上で、教育研修やキャリアに関するアドバイス、そして業績評価や待遇改善等を行い、長く物流業界で働いてもらえるような支援をしたいと考えている。

### 3 派遣社員の志向・能力の把握

派遣事業と請負事業で働いてもらう労働者は、まず登録型の有期契約になる。具体的な仕事が入った段階で、就業の形態に応じて必要な説明を行った上で、雇用契約を締結する。よって、どこの物流会社の仕事をするかによって、派遣社員として働くか請負社員として働くかが決まることになる。

経験が不要な業務も多いが、派遣先にただ労働力を提供するという姿勢では、派遣先へは高品質なサービスは提供できないし、派遣社員のモチベーションや向上心を維持することはできない。そこで、労働者の育成という観点で、登録者は自社で指揮命令し、OJTを施せる請負事業でまず働いてもらう流れになっている。(ただし、専門業務の経験や資格がある労働者はこの限りではない)

請負事業の中で、労働者の適性や能力を見極めてから、適した派遣先(業務内容や職場環境など)を選定し、派遣先に送り出している。もちろん、現状の請負業務を希望する場合には、今後のキャリアについて時間をかけて、双方で話し合い考えていくようにする。

物流業務では、倉庫内において大人数で働くことが多い。若年者がブルーカラーの業務を好まないということは、つまりこうした大人数の事業所において、リーダー的な役割を担う次世代の人材も枯渇してきているということでもある。物流におけるキャリアとは、自ずとリーダーになっていくことであり、こうした人材の育成は急務となる。そこで当社で指揮命令がきく請負業務は、そうしたリーダー適性の判断やリーダー教育の場でもある。リーダースキルを積ませることが付加価値になり、派遣社員が派遣先事業所で自信を持って仕事に従事できるようにさせ、ひいては高い生産性と責任感を持った人材を育成していくことに繋がっていく。

### 4 資格取得による支援

募集をかけた場合、専門業務以外の登録者は、当初リーダーの指導でOJTができる請負現場で働いてもらうが、経験者・未経験者に係わらず、まず勤務態度(出勤状況や挨拶等)を見ていく。当然経験者が登録に来てくれるに越したことはないが、勤務態度に問題がなければゼロベースから育てていく。仕事の習熟度に応じて(早い人だと2~3ヶ月で)、フォークリフトの免許を取得\*1してもらう。費用は当社が負担する。その後は、実務経験を積んでもらいフォークリフトオペレーターを育てていく。こうした人材が派遣されたり、あるいはリーダー研修などを受けながら請負現場で働いたりしている。

このフォークリフトオペレーターには、当社独自の技能認定制度があり、年1回実施している。受験は任意で(ただし、個別に受験を勧めることはある)年1回である。試験内容は、30分程度の実技試験で、認定は操作できるフォークリフトのサイズにより、Aが最も高いスキ

ル（大きいサイズ）となっている。この認定がないと、当社ではそのサイズのフォークリフトの仕事には就けない。Aクラスの割合は、全オペレーターの2割弱程度である。

A. 10トンフォーク（10トンまで持ち上げられる最大級のフォークリフト）

B. カウンターフォーク（座って乗る中型フォークリフト）

C. リーチフォーク（立って乗る小型フォークリフト、免許を取るとこのクラスに全員入る）

この資格取得は、そのまま時給に反映されるようになっており、資格によって派遣先や業務内容が変わってくるので、時給が上がる仕組みになっている。より高い技能を身につければ、市場ニーズも高くなり仕事も多くなる。この資格制度は当社独自のものでありながら、派遣社員の能力を担保するものとして、派遣先にも歓迎されている。

他にも倉庫業務に必要な国家資格（例：はい作業主任者\*2）も積極的に取得させるようにしている。

\*1. 普通自動車免許取得者で、4日間の講習を受ける。

\*2. 荷の高さが2メートル以上の荷の積上げ、積卸し（はい作業）を行う際に必要となる作業主任者の資格。

#### 4 教育研修による支援

フォークリフト資格取得の一方で、リーダー育成を目的とした教育研修を実施している。動画を見せるもので、現場の少人数のリーダークラス向けから職長クラスぐらいのものまでのカリキュラムがあるので、それを随時、その労働者をどのような・何人ぐらいの規模の現場に配置するのかに応じて、その労働者に合ったカリキュラムを受けさせている。

#### 5 評価制度と処遇の向上

リーダー候補（随時選抜）ないしリーダー職にある労働者には半期に1度の評価制度がある。向こう半期の目標を設定するが、定量的な数値から定性的なものまで幾つか項目があり、その評価を2ヶ月に1度、まず自己評価し、それに派遣元ないし、請負の場合は上司が1次・2次評価を加えて、面談を通じて評価の刷りあわせをする。その労働者の成長度合いを見ながら改善策を考えさせ、足りないところはまた教育・アドバイスをしていくというPlan Do Seeというサイクルである。つまり、この評価を3回繰り返し、また新たに目標設定をするということになる。

定量項目として代表的なものは、

K P I

貨物事故（誤配送、仕分けミス等）や物損事故（フォークリフトで貨物をひっくり返す、壁を破損させる等）の発生率。原則としては0を目指す。

残業時間

労働者自身はもちろん、リーダー・サブリーダーの場合は、部下の時間管理も必要なので、

そこにも数値目標をつける。特に繁忙期においては長時間労働になりがちなのでその是正をいかに行うかが課題となる。

これらを評価シート上で、S、A、B、C、D（Sが最も高い）で評価をする。

定性項目としては、社内に品質管理委員会という組織があり、チェックシートを元に日々の業務態度、勤務態度を現場の労働者持ち回りで管理するようにしている。例えば、ヘルメットの装着とか正しい服装など重大事故に繋がりにくいような項目から、挨拶や声かけというような周囲とのコミュニケーションを図る項目まで、その場で個別に注意を促しながらしながらチェックしていく。

品質管理委員会は月1回開催され、各現場はそのチェック結果を報告し、繰り返されている問題があれば、委員会から是正案をリーダーに提出する。リーダーはどのようにしてそれを改善していくのかが評価になる。

評価によって、当社の契約社員になれる仕組みになっており、契約社員になると賞与が出るようになる、次のステップとして評価の結果を賞与に反映する。また、こうしてリーダー教育を施した人材を、新規の派遣先や請負現場に出していくことで、その労働者を中心に業務を遂行させていく。そうすると、指導や人心掌握ができる中心的な存在として職場の統制を図れるので、品質の高いサービスを提供できるようになる。そうした人材は、派遣先の直接雇用に転換したり、あるいは当社に正社員登用もしている（実績2名あり）。

また、リーダー候補にはまだ達していない派遣社員には、リーダーのような目標設定はしていないが、月1回必ず派遣先からの評価をフィードバックする時間を設けている。特に評価シートみたいなものはない。

## 6 長期育成型の支援

高校新卒の正社員採用を行い、基本的な新人教育研修を施しながら、当面フォークリフト免許の取得から、リーダー研修といった当社のメインルートで働いてもらい、時期を見ながら、中型自動車免許や大型自動車免許を取得させて、ドライバーの育成もやっいていこうと考えている。そうした資格や教育研修は、当社を辞めていっても役立つものだと考えるし、将来を考えるとドライバーの育成は物流業界の喫緊の課題と考えるからである。

## 7 紹介予定派遣による支援

通関士等専門業務の紹介予定派遣の依頼は多い。企業でも、なかなかそうした人材を募集しても採用できないことから、当社が物流部門専門の人材サービス会社ということで依頼を出しているようだ。直雇用での採用リスクを考えると紹介予定派遣を使いたいという要望が多く、実績もある。昨年度は特に航空整備士の紹介予定派遣が多く、当社から5人紹介している。

専門性の高い業務の労働者は、人手不足から個人的に仕事を探しても転職先はすぐ見つかりそうなものだ。しかし、多忙で就職活動をする時間がないことや、過去に当初聞いていた話と条件が違ったというようなことがあって、人材サービス会社を介して転職先を探す方が安心だ

と考える人も多いようである。人材サービス会社に仲介してもらい、条件を整備してもらった上で就職するということを期待して、幾つかの候補の中から選んで当社を訪ねてくる専門職の労働者も多い。

一方で、ブルーカラーの業務を好まない若年者が多いことと連動しているのかもしれないが、総じて若年者のキャリアアップ志向を薄く感じることもある。現場の1労働者として満足してしまい、リーダーになろうとか、契約社員を目指そうとか、将来的に正社員になろうとか、あまり考えない若年者が多い。こちらが資質を見出して、ステップアップを奨励しても、現状に満足してしまう。そうすると、給与もなかなか上がらないし、次のステージが見えてこない。

また、遅刻をしたらいけないとか、身だしなみに注意するとか、基本的な社会人教育をするだけで、すぐ(1日だけで)辞めていく若年者も多い。しかし、募集してもなかなか若年の人材が集まらない状況で、残った人材に対しては、当社から、「どうだ、フォークの免許取らないか」とか「うちの社員登用制度に乗って見ないか」とか、積極的にこちらから若年者に声をかけて、「それは何ですか」と興味を持つ者がいれば、詳しく話をして本人のキャリアを切り開いていくことをやっている。

## L社

### 1 当社の現状について

当社は親会社がデパートなので、接客・接客系の案件が多く、販売員の派遣、マネキンの紹介、売場を丸ごと請負う販売業務受託システムが主力となっている。また、最近はショッピングセンター（以下SC）がいろいろなところに出店しているので、そのSCの商業ディベロッパー向けに様々なサービス提供を行っており、インフォメーション（受付業務）を丸ごと請負ったり、飲食とか小売のテナント向けに販売力向上研修・コミュニケーション講座等の研修を行っている。そのほか、覆面調査やテナントからの売上傳票を回収して家賃請求等をする売上管理業務なども行っている。これらのSC向けサービス業務が当社の2つ目の柱になっている。さらに、研修事業はSC向けだけでなく、ほかの小売業や専門店のほか、一部官公庁でも行っている。以上のように、「販売関連事業」・「SC関連事業」・「研修事業」、そして「一般事務派遣事業」が当社の事業の4本柱になっている。

### 2 雇用契約・労働条件の実際

当社の事業の中では、大体毎月2,500～3,000人ぐらいの有期雇用スタッフを派遣や請負の形で稼働させている。それとは別に、職業紹介で700～800人。したがって、毎月約4,000人弱が稼働しており、事業全体の9割以上を占めている。そのうち半分が販売系で、事務は少数派になる。

派遣でもマネキンでもそうだが最初に登録する時は、雇用形態というよりも、どの百貨店のどこの売場で働きたいという具体的な募集案件を見て登録にくることが一般的。もちろん我々はその仕事を紹介するべく話をするが、全員がその仕事につけるわけではないので、その他の希望に近い案件が出ればすぐに紹介するという形で登録者を増やしていく。募集に応募してくる方達は、職業紹介もあるし、派遣もあるし、請負として直接雇用される部門もあるということで応募してくる方が多い。派遣の場合は当社の雇用になり、紹介は求人先の雇用になる。当社の場合雇用形態の違いを紙にしたものを、登録のときに渡して誤解のないように詳しく説明している。

給料は、売場や販売アイテムによって違うので、一概には言えない。絶対的に契約社員でやっている人達の方が処遇はいいということでもなく、契約社員になったからといって大幅に給料が増えるということはない。ただ、交通費が全額出るし、月給制になるので、一般的には時間給でやっているよりは有利だということはある。雇用の安定性も増すし、普通は総体としての年収は増えるのが一般的。職業紹介の場合は、相手先の雇用条件が千差万別なので、福利厚生も含めて、いいとも悪いとも言えない。

請負の社員とは、当社と雇用関係が生じており、契約は有期雇用契約。職場は頻繁に異動するわけではないが、例えば、婦人用品売り場でA子さんが退職したとすると、ここは販売力の

あるA子さんだったから、いきなり新人では不安なので、実績があるほかの売り場から移ってもらうというケースはある。同じ店舗でなくても、通勤可能なところであれば移ってもらうことは可能。請負の場合には、従業員への通勤手当は支給する。

### 3 雇用の継続性・安定性の向上

その間の雇用契約だが、派遣の場合は短期単発の仕事が多いので、3ヶ月契約が多い。それはそれで割り切っている人もいるが、やっぱり安定して販売の仕事をやっていききたいという人のニーズも当然ある。新規の開拓を一生懸命やるが、それと同じぐらいのレベルで仕事はなくなっていく。販売の世界だからそれなりのオーダーが入ってくるが、3ヶ月後の契約が終わったときに、継続して必ず希望どおりのアイテムと勤務地で、次の仕事を提供できるかということ、なかなか難しい。請負の契約期間は、6ヶ月が多い。販売員との契約もそれに合わせて6ヶ月が多い。ただ、百貨店の場合、ブランドの入れ替えはあるが、そんなに頻繁に取引先メーカーが替わるということはないので、1回入れれば2年とか3年は安定して仕事ができるというメリットはある。

我々の場合は1つの平場という枠の中でやっているもので、Aという取引先がいなくなっても、今度Bという取引先が入ってくる。売り場自体のパイは変わらないので、もう十何年継続している売場もある。取引の中身は変わっているが、売場自体はずっと当社が担当している。そういう意味では長期雇用化、雇用継続性は高まるという形になると思う。登録型の派遣の場合は、結果として長く働いている人はいるが、将来が見通しづらいという不安はある。

十何年前に大きく請負にかじを切った時、当時の派遣社員に、派遣から請負へと移ってもらった。販売の場合は全て当社の契約社員という形で採用する。派遣の時給社員のときは、年収ベースで大体250万円。全員が請負の契約社員になるわけではないが、管理能力やリーダーシップがあり、接客・接遇の能力が高く、さらに、リーダーやサブリーダーになってもらうような人は正社員になるケースもある。また、更に能力アップを図り、当社の管理職になった人もいる。そうすると当然年収は上がる。販売は、結構職場が厳しいので、どうしても土日休めないとか立ち仕事だとか、ノルマがあるのではとか、そういうイメージもあって、残念ながらあまり人気はない。なので、人を採るに当たっては、月給制で福利厚生も正社員とほとんど遜色ないというように募集条件をよくしないと採用できない。

派遣や職業紹介で働いている人の中でふさわしい人がいればそこからアサイメントし、緊急性がある場合には、契約社員という形で募集広告を出す場合もある。時間給で働いていて、雇用契約が不安定だった人が請負へ来ると急に給料が倍になるということはないが、年収ベースで見れば、交通費もあるし、福利厚生もよくなるので、そういう意味ではキャリアアップと言っていいと思う。雇用の安定性ということからいっても、それは当たっていると思う。

派遣社員で、直用化を目指す人が大多数というわけでもない。もちろん請負だと、月給制で、週5日きちんと仕事をしてもらうことになる。ただし人によっては、子育てや介護で、週3日しか、しかもこの時間帯しか働けないという方もいる。長期雇用を希望し、かつその中で能力

を高めていきたいという人に関しては請負の方がいいと思う。だから、会社として選択肢は両方提示している。

#### 4 教育研修による支援

派遣社員を含めた社員に対する教育研修については、セールススタッフ・スクールを提案しており、基本的に無料（一部有料）で受けもらえるプログラムを用意している。半期中で会社がスケジュールを決めている。チーフ研修を半期に1回やってみたり、次のときはサブチーフに集まってもらってサブチーフの研修をやったり、次には販売員の選抜チームで売上げアップのためのコンサルティングセールス研修をやったり、クレーム対応の研修をやってみたり、いろいろやっている。直接雇用の人たちは、長期的に安定して能力開発をしていきたい人達なので、希望というよりもある程度強制的に受講してもらっている。受講料は会社負担。また、自己啓発ということで安い料金で自主的に受けられるプログラムも用意している。稼働している人は無料だが、登録だけしている人はお金をいただいているケースもある。

教育研修とは別に、職場のスキルやリーダーシップは職場で磨かれるので、派遣の場合OJTは派遣先にやらしてもらわなければとよく言われるが、3ヶ月後にいなくなる人に派遣先が一生懸命OJTや教育訓練をしてくれることはない。派遣先でのOJTには限界がある。やはり派遣元がやらなければだめ。

#### 5 派遣社員の希望や状況の把握と紹介予定派遣

派遣の場合に本人の希望を把握するタイミングだが、契約更新面談時が一番じっくりと話ができる機会。また、派遣の場合は、原則は月1回派遣社員フォローに行くので、その時に状況を把握している。請負の場合は、月1回どころではなく、もっと頻繁に接触を行っている。本人と話す頻度が高いので、自然と情報は入ってくる。

派遣先への直雇用だが、百貨店の正社員にいきなり雇われるというケースはほとんどない。百貨店の契約社員になるケースはある。今でいうジョブ型社員のような形なのだが、そういう人はいる。当社が紹介予定派遣をする場合もある。食料品売場などはほとんど百貨店の販売員はいないが、例えば自主企画商品、いわゆるプライベートブランドだけを売するような売場は、百貨店が全責任を持って売り切らなければいけないので、そういったところは百貨店の人だけでやっている。例えば呉服とか、一部重点アイテムには百貨店の販売員が付いている。

紹介予定派遣の対象者は、抱えている派遣社員の中から選ぶ場合もあるし、新規に募集する場合もある。登録者から探すのが原則で、紹介手数料は安くしている。

#### 6 派遣から請負への転換と教育研修事業の重要性

派遣については、能力開発をしづらいというデメリットを感じている。つい先日もネット広告をやっている会社がとったアンケートで、派遣社員は、平均的に3社から5社くらい登録しているというデータがあった。これをみても、仕事の先がどこなのか、つまり派遣先がどこな

のかということが重要。毎月1回フォローに行くとはいっても、月21~22日働くのは派遣先。

今は人手不足がいわれているが、我々としてはできるだけ長期で稼働してもらい、その間に研修メニューを充実させて研修をやっていく。長期で安心して仕事をしてもらうためには派遣という形態では限界があり、これからの時代に対応するため、会社全体として大きく請負化に方向転換した。

当社が教育研修に力を入れている理由には、そもそもメイン事業として研修事業をやっていることがある。例えば、研修事業の一例を紹介すると各社のデパートの仕事に横串を刺した資格制度を作ろうという話が10年ぐらい前にあり、「百貨店プロセールス資格」というのができている。3級、2級、そしてこの上に1級がある。日本百貨店協会がやっているもので、メンズ、レディス、ギフトなどの分野がある。当社は、自社の研修事業をベースにこういう資格制度に取り組んだ。

キャリアアップを実現していく上では、派遣でも、正社員でも、基本的には人を育てるサイクルは一緒だと思っている。採用してその人に適正な教育研修して、評価をして、配置していく。正社員でも全く同じサイクルを回す。「でも契約を切られたらもうできない」という問題を解決するためにはどうしたらよいかを考え、その中から請負というものを増やしていくべきだという結論に達した。

## 7 販売業務受託システムの導入

当社の販売業務受託システムは、販売業務を丸ごと当社で請け負うという方法であり、このシステムを導入したのはもう10年ぐらい前で、少しずつ広がってきた。百貨店の売場では、例えば「婦人帽子売場」や「ブラックフォーマル売場」のように、1つのアイテムが集積している平場とよばれている売場を中心に展開されている。売場は、東西の親会社の百貨店が多いが、全部で70強。この秋にまた増えるので、80か所ぐらいになる。ちなみに、親会社だけでなく、関東や大阪、広島ของกลุ่ม外のデパートでも、このシステムを受け入れてもらっている。

百貨店の店頭販売の多くは百貨店の直接雇用の人ではない、いわゆる応援店員の方々である。百貨店は大きく売場の形態が2つあり、1つはブティックのような形で、特定のブランドで構成されているもの。それともう1つが、平場（例えば、紳士のベルト・財布・ネクタイ等の紳士雑貨のように、一定の面積内にアイテムとして固まっている売場が該当）である。

そういう2つの売場形態に大きく分けられるが、ブランドの売場はブランドの販売員しかいないわけで、その中に百貨店の社員がいたりするケースもある。平場では、例えば同じ紳士ベルトといってもいろいろなメーカーの商品を取り扱っており、店舗の規模によって、3社のところもあれば7社入っているところもある。当然売場面積は違うので、そこにはそのそれぞれのメーカーが売場の店員を付けていく。この販売社員がメーカーさんから何人も入ってくる。そうするといろいろなことが起き、悪い方の事例では、お客さんを取り合ってしまうことがあ

る。例えば、Aというメーカーの人は、お客様から見れば同じ百貨店の販売員なのだが、実際はA社から給料をもらっているのです。お客様がB社の商品が欲しいと思ってもA社の商品を勧めてしまう。よく背広などを買いに行くとそういう経験をすることがある。

7社の販売員が付いていると、当然1人1人の雇用管理は、A社はA社でやるし、B社はB社でやるので、それぞれが勝手に休みの調整をし、本来一番忙しい日曜日に販売員が3人しかいなかったとか、ローテーションが不規則になるといった弊害が出てくる。こういう売場が過去に実際にあった。その責任者から、何とかならないかという相談を受け、だったらこういうやり方が考えられるのではということで一緒に考えたのがこの販売業務受託システムである。そこが第1号事例だった。それが10年ぐらい前の話。それまでそれぞれのメーカーがばらばらでやっていたものを、当社が全部の販売員の方と雇用契約を結んでいく。そうすると、販売員は当社の雇用になり、請負なので当社のチーフ・サブチーフが指揮命令をして、販売員の雇用管理を行う。そうすると、売場の繁閑の度合いによってきちんとしたシフトローテーションが組める。そうすると7人いなくても、5人でその売場は運営できる。そのため、従来7社が今まで払っていた人件費が仮に300万だったとすると、7人でなくて5人でやれば、230万ぐらいで済む。このようにメーカー側からみると全体の人件費が抑えられるというメリットがある。

次に百貨店側から見た場合、当社が一括で雇用していれば、お客様にとって一番ふさわしい商品、お客様が望んでいる商品をコンサルティングセールスして販売すればよく、お客さんを取り合う必要もない。お客様のための販売という本来の百貨店がやるべき販売体制が組める。これが大きく2つのメリットになってくる。

こういう趣旨を説明し、各メーカーの方に一緒に取り組んでいただけないかと話したところ、じゃやってみようということになり、結果として人件費が削減でき、しかも売り上げが上がるという実績が出た。それで少しずつ、ブラックフォーマルから婦人帽子、婦人帽子からほかの売り場へ広がっていき、今は80ぐらいの売り場に広がってきた。

## 社

### 1 社会人インターンを始めた理由と基本的考え方

社会人インターンには、2009年から取り組んでいるが、始めたきっかけは、非常に優秀な登録者がいて、でも正社員になれないというので、何とかこの人たちを生かしたいと考えた。女性で事務派遣をやっていて正社員になりたいけどなれないという方々を正社員にしていくことをテーマとして設定した。

その場合の問題は、大きく2つあると思う。1つは会社の選び方を間違っていること。もう1つは、働く意識（就業意識）について、会社側が正社員に求めたいものと派遣で事務で働いている人の間にギャップがあって、それに気付いていないということ。この2つが大きなポイント。それを派遣という仕組みを通じて変えていけないかということで作ったのが、社会人インターン。

派遣期間中に教育を施しながら就業意識を高めていって、会社と派遣社員の両方が正社員にしたい、なりたいということであれば、紹介予定派遣に切りかえて正社員にしていこうということ。その会社に就職しないケースもあるので、その場合には、それまでの研修や評価に関わる中で、派遣社員の働きぶりの情報が手元にあるので、それを推薦状の形にまとめて次の転職に活かせるようにする。大きく言うと正社員になるまで面倒を見ますよという仕組み。

派遣の職種としては、事務系がほとんど。経費については、基本的に個人負担はない。派遣の料金と、紹介予定派遣の料金でやっている。

派遣は、あくまでテンポラリーなので、派遣社員のまますっと居続けてもらうことを前提として制度設計をする必要はない。むしろ2年たったら紹介するという約束をしていってもらった方が派遣社員の継続率も上がるし、切りかえのタイミングで紹介手数料が入るので、派遣会社にとってもメリットがある。

社員の体制としては、会社全体の正社員が100人弱で、パートが60～70人。そのうち社会人インターンに従事する社員は十数人。

### 2 社会人インターンの対象者

会社全体の中でみると、派遣している人数は、圧倒的に主婦のパートタイム派遣が多い。単純に数の比較だけすると、社会人インターンは、パートタイム派遣の5分の1か6分の1ぐらい。継続的なものがあるので難しいが、常時300人以上が就業している。毎月10人から20人くらいが正社員になる。対象は、1～2人の男性はいるが、基本的に全て女性。決して男性を拒否しているわけではないが、このサービスは、派遣をベースにした教育サービスなので、例えば主婦の方を支援するのと同じような感覚で、若手の女性にフォーカスしてサービスを上げている。

ほとんどが30代前半ぐらいまでの方で、基本的には社会人インターンに応募し、正社員を

目指しているが、派遣という形でとりあえず入っていきましようということによって来られる方達。

入ってくる人の経歴をみると、大きく2種類に分けられる。1つが30歳前後の人で、正社員、派遣、派遣と経てきて、次の転職を最後にして正社員で働きたいという人。結婚している人もいるが、独身の人が多い。もう1つが、20代前半で、オフィスワークの経験がほとんどない人。正社員の経験がある場合もあるが、例えば販売、接客とか、アルバイト、あとは、美容師さんとか、幼稚園の先生とか、オフィスワークを未経験という人達。潜在的な需要は相当大きく、特に今企業は採用難なので、これまでは経験者しか求めていなかったが、未経験者にまで正社員の採用を広げているので、就職し易い状況になっている。その中でも、どう就職活動したらいいかわからない、行っても行っても最終面接で落ちてしまうとか、そういう人はいるので、その人達に機会を提供していくということ。

### 3 社会人インターンへの流れ

まず、説明会の時点で、正社員になるのはこういうことだという、就業意識についてのオリエンテーションをする。ここで仕事の選び方とか、正社員に求められる就業意識を説明した上で登録を募る。その後、ビジネスマナーなど、対人印象を上げるための講座をやる。働いていく上では、社内の人でも、社外の人でもいい印象を持ってもらうということがすごく大事で、それが評価につながって、社員化につながる。印象を上げるための服装まで踏み込んで指導している。時間は、1時間半程度。

その後、仕事を紹介して、仕事が決まった段階で、1時間半くらいのオリエンテーションを行い、ここでも改めて就業意識について、会社の目的は何か、利益を出すことにはポジティブに、「報連相」は何故重要かなど、社会人として働いていく上での基本的なマインドセットをしていく。パソコンのスキルなどは、働いていけば身につくものだし、専門性も会社の中で磨くもので、会社の中で自学自習ができるかどうか大きい。そういう意識を持たせ、それを継続させることがポイントだと思っている。

問題のある方も中にはいるが、アドバイスは可能。背筋を伸ばせばいいだけということもある。髪の毛で目を隠さないとか、ダボダボのスーツを着ないとか、見た目も重要。

### 4 マッチングの方法

マッチングは通常の派遣と一緒にだが、印象を上げるセミナーやその前の説明会で、仕事選びの基準を変えさせていく。何となく仕事がおもしろそうで、家から近くて時給が高いといった仕事の選び方をしている人に対して、それでは正社員にはなれない、どういうポイントで自分はその仕事をおもしろいと思うのか、どう自分を知ってもらうのか、家から近いことは本当に大事なのか、給料は高ければ高いほうがいいのかもしれないが、生活に当たって、本当は幾ら必要なのかというところを含めて、仕事選びの基準の優先順位を組み替えていく。

このため、オリエンテーションに加えて、個別面談を行う。面談は1時間くらいだが、人によりすんなり理解して、調整が要らない人もいれば、一から指導しなければならない人もいる。

その後、仕事の紹介をしながら、優先順位について繰り返して確認することと、もう一度自分の条件を見直してみることを組み合わせてフォローしている。仕事の選び方が間違っていると正社員にはなれないので、自分に本当に合っている会社を選べるようにさせることが重要。

企業には、マックス3年の中で見極めてほしいと伝えている。2年を超えるようだと、こちらから別の会社への転職を勧める。家庭の都合など自己理由で辞めない限り、2年以内に8割ぐらいの方が直接雇用に移り替わっていく。入ってみて合わないこともあるので、別の仕事を紹介し、その会社で正社員を目指してもらおう。正社員を目指す手段としては、非常に有効だと考えている。

正社員になることを合意できれば、その時点で紹介予定派遣に切り替える。その場合の派遣期間は1ヶ月くらいの場合が多い。正社員までのトータルの期間は、長くても数年。2009年からの事業なので、まだ5年を超える人はいない。長くなって現状に満足してしまうケースやそこまで無理しなくてもと考える人はおり、そういう人はそのまま派遣を続けていけばいいと思う。

## 5 その他の取組

当社は従来から、若者の就職支援をテーマとして取り組んできたが、その中で大勢の若者と出会い、ギャップイヤー、モラトリアムのような、新卒一括採用に対するアンチテーゼが社会的テーマになっている中で、何らかのコンセプトを提示できないかと思っていた。このコンセプトでまとめたのは、当社は主婦の派遣を通じて企業の中に週3～4日の仕事をつくるのが得意で、優秀な人であれば時給も1,400～1,500円もらえるので、そうすると、新卒一括採用に疑問を感じているちょっと意識が高い学生とマッチするのではないかと考えた。

フルタイムの正社員への経過的な位置づけではないが、実際はこれを經由してフルコミットして働く人も出てくると思うし、自分で事業を立ち上げる人も出てくるかもしれない。もちろんこの働き方を継続する人もおり、ワークスタイルの多様な選択肢を用意できることになる。

当社の主力である主婦のパートタイム派遣は、当社の創業メンバーが、他社で人材派遣に従事した経験を生かして始めたもの。非常に優秀で活躍していた派遣社員が、結婚・出産した後社会復帰して働きたいけれども条件が合わず働けない、これはもったいないということで会社を作り、それから13年間経った。従来の派遣会社の中でやろうと検討したが、既存の派遣会社にとってみると売り上げを落とす行為になり難しかった。当社の中では、全体の7～8割を占める事業に育っている。主婦パートの派遣から、直接雇用になっていくケースはあるが、結果的にそうなっているということ。むしろ、相手先の企業に拘束されず自由に働けるので、派遣の形態を選択するケースが多い。

最近では人手不足になってきていることもあり、学卒一括採用ではなく、多チャンネルで人材を集めていく考え方が広がっている。超大手は学卒一括採用で採用ができるが、結構大きい会社でも採用ナビサイトの利用を止めて、別の手法を模索したいという会社も増えている。中小企業では、採用ナビサイトに出しても人が採りづらく、中途の求人媒体に出しても採りづらい

ので、当社のような新しいサービスを使っていく会社は増えていくと思う。人材確保に各社が苦労している中で、求職者寄りのサービスを拡充させる動きは、他にも出てくると思う。

## 6 キャリア・コンサルティング・教育研修による支援

キャリア・コンサルティングの仕組は、コーディネーターや営業が日々のフォローアップを通じて対応する形になっている。キャリアを開発していくに当たって、大事な考え方や壁に突き当たった時のアドバイスの仕方などについては、ノウハウを蓄積してきており、それを体系化していく作業を続けている。内部の社員でノウハウ出しを定期的に行い、それをまとめて、シェアしていくことを行っている。

マナーや職業意識の問題については、オリエンテーションで実施している。それ以外の具体的なスキルを身につけるための研修は、職務を通じた経験に重きを置いている。ただ、パソコンの講座は外部の会社と提携しており、派遣先と相談して、この講座を受けさせたらもっと活躍できるような場合には、派遣先からの申請ベースで受講させている。経費は派遣元の負担。資格取得については、本人の努力でやってもらうという考え方。あまり資格に目を向けるのではなくて、仕事そのものを通して成果を出そうと言っている。職場でその資格が評価されるのなら資格を取ればいいし、職場で評価されないのに資格を取るのは、順番が違っており、箔付け的な資格は意味がないと伝えている。資格を取ること自体はいいが、資格を取れば何とかなると意識になってしまう。

## 7 派遣社員への評価と昇給

稼働半年と1年半のところで派遣社員向けの評価を行い、自社の評価基準に照らして評価が高ければ当社の負担で昇給させる。そこでは、会社が正社員になるに当たって大事だと考えているポイントについての派遣先の評価を基に、どうやって次のステップに進めさせるかを派遣先と話し合い、目標設定をしている。昇給には2通りの考え方を持っていて、半年時点と1年半の時点の評価で、会社が高めてほしい能力が高まっていれば当社の負担で昇給させる。派遣先が新しい仕事をやってほしい、よりレベルの高い仕事をやってほしいということであれば、派遣料金を上げてもらって、同じマージン率を引いて本人に還元する。

会社や派遣元が期待する能力が上がった場合には、派遣契約とは関係なく昇給させている。派遣先への請求料金とは関係なく、会社の取組として、会社の評価としてやっている。もちろん派遣社員の仕事の幅が広がっているとか、レベルが高まっているということだったら派遣料金を上げてもらう交渉をする。会社の評価のランクが上がったらその分の昇給があるし、派遣料金が上がったならその分の昇給があるという形になっている。

派遣社員の評価については、今評価の項目を見直している。普通にできていてほしい項目や社員になる時に強みになる項目を、実際の指揮命令者に確認していきながらチェックしている。どういう言葉で表現するか言葉を詰めている段階。二段階で評価をして、どのレベルにいるかが明確になるようにして、点数化をする。評価方法も改善しながらやっているが、評価の実効

性が大事で、この点を磨いたら正社員に近づくといった観点から常に項目を見直している。処遇の納得感や次の目標設定など、本人自身の成長を促すものとして機能しているかが重要。正社員にしてもらう、正社員になってもらうことが目的なので、その軸からみてきちんと評価できているかが重要。

## 8 派遣社員のニーズを踏まえたキャリアアップ支援

こうした形で派遣社員のキャリアアップを支援することについて、採算は合っていると思っている。常に見直しは必要だが、正社員に切り替わった場合の紹介手数料等を考慮すれば、派遣社員の評価を高めて正社員にしていくことが重要。それに効果のある教育研修はやったほうがいいし、やっても効果がないものであれば止めていく必要があり、そこは常にブラッシュアップしていく必要がある。

派遣社員にアンケートをとると、ゴールが正社員登用にある人と、派遣のままでやっていきたい人が、半々ぐらいになる。本当は正社員になりたいのに派遣を選んでいる人とそうでない人がいる。まずやらなければならないのは、正社員になりたいのに、派遣で繋いでいる人達に対するキャリアアップ支援。今回の社会人インターンはこういうケースへの対応として参考になると思う。

一方で、本人も派遣を望んでいるときに、それを継続させ、キャリアを転換していくのをどう支援していくかということがある。一般事務から始まって経理事務ができるようになりたいという人をどう支援していくのか。会社にとっては、教育投資をしても、回収できない場合が多いので、難しい面がある。そうすると、派遣業界としては、正社員になりたい人たちを正社員にするためのキャリアアップ支援にもっとフォーカスすべきだと思う。派遣切りと言われたときに、業界の何が批判されたかということ、本来は正社員になりたかった人達を、切るしかなかったということ。ここに注力していかないと、結局どれもあまり成果をあげずに終わってしまうのではないか。

## N社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

当社が今期力を入れる施策の1つとして、派遣、請負を含めた派遣社員の雇用満足度を上げていくこと、派遣社員に働きがいを感じてもらうことを掲げている。その一環として、これまでも取り組んできたリーダーシップの養成や資格取得の支援、社員への登用などを、より計画的な教育研修やキャリア・コンサルティングまで踏み込んだキャリアアップ支援制度にするため、「キャリアパス制度」として開始した。派遣社員の入社後、最初はトレーニング期間があり、そこから独り立ちしていくステップがあり、スペシャリストを目指すコースや、リーダーを目指すコースへと別れていく。

「キャリアパス制度」においては、働く中での選択肢を示した「キャリアマップ」を展開し、各段階での必要な要件を可視化する。そこに示された要件をクリアすることを目指せば、目標に近付いていく。キャリアパスの等級の上昇と昇給が必ずしも連動する訳ではないが、今までよりは確実に昇給や昇格の機会が増えることになる。成長実感、新しい業務への挑戦、昇給・昇格というリターンを働きがいとして提供することができるキャリアマップを目指している。

### 2 キャリアパス制度の導入

キャリアマップは、スタッフ層、リーダー層、マネジメント層の大きく3段階に分かれている。それがさらに責任や目標・等級といった項目が組み合わせられた定義付けにより3～4段階に細分化され、スタッフはS1～S4まで、リーダーはL1～L3、マネジメントはC1～C4まで区分けされている。

それぞれの等級には果たすべき役割項目を提示している。作業内容の習得や工場内ルールの把握、業務指示を仰がずに自立した作業遂行、作業トラブルが発生した際の「報連相」対応、一般工程でなく重要工程の作業習得などが役割として設定されている。等級毎に設定することで、等級毎のレベルがイメージできるようにしている。例えばスタッフ層の場合、勤怠や作業について目標がある。リーダー層の場合業務の目標を掲げるため、安全、品質、生産管理、シフト、出退勤の管理責任などが目標となる。そして、マネジメント層の場合、収益や業績に対する目標になる。派遣作業者と請負作業者は区別しておらず、両者に共通の定義で適用される。就業してからどれぐらいの期間を目安とするかも明記してある。雇用形態についても等級に合わせて明記してある。一般作業者であるSはスタッフを意味し、キャリアマップではスタッフ層となる。リーダー層であるLは、段階的にリーダーを目指すスタッフと契約社員（契約期間が長く比較的雇用が安定している。）に分かれている。そしてマネジメント層であるCも段階的に契約社員と正社員に分かれるという整理をしている。

スタッフが入社して2～3ヶ月はS4という研修期間となっており、それが終了するとS3へ昇格する。S3からS2（上級作業者）を目指す方と、S3から飛び級でL3（リーダー業

務)を目指す方が出てくる。L3は、一般工程の10~20人程度のスタッフのリーダーとしての役割を担う。

リーダー層は、まず作業の進捗や問題発生時の「報連相」を顧客や社内に実施する役割。したがって、担当コーディネーターや顧客にしっかりと報告・連絡・相談できることが必要とされる。リーダー層の中でも階層が上がると、目標管理が適用されていく。自身が受け持っている部署の定着率を何%向上、出勤・勤怠は何%向上という目標を持って動くことになる。

仕事への入り口として、派遣という形で雇用される場合と、請負に期間雇用で雇われる場合があるが、キャリアパス制度では両者を特に区別せず、派遣や請負の現場を担う同じ社員として位置付けており、全てのスタッフを対象として段階的に適用している。

キャリアマップは、入社時に全員に渡す。理由としては、S3から始まると査定されている方もいれば、入社時に既にリーダー層の方もいるので、自分がどこに該当しているか認識してもらう必要があるためである。年に2回の査定を予定しているので、その際に面談を希望する方には次の目標設定など一歩踏み込んだ相談も出来るようにしていく。面談は、請負の場合は現場に常駐している管理者が実施し、派遣の場合は担当コーディネーターを予定している。

その他の支援の方法も検討している。例えば、リーダーを目指す人たちを集めた集合研修やウェブを活用した遠隔でも学習できる方法(eラーニング)を企画している。

### 3 派遣社員の志向・能力の把握

入職前の最初の面談で本人の経歴や申告能力を見て、その場で判定し、本人に段階を説明する。それを受けて、半年働いた後で改めて本人の評価をする。

評価の方法は、顧客へのインタビューと勤怠実績、この2つがメインになる。また、現場に配置されているリーダーからの評価も行う。これがあれば、上司・同僚などからの多角的な評価は可能と考えている。

当社がキャリアパス制度を始めた理由は、正社員を希望する方が多いからというより、派遣社員としての可能性を広げる、つまり選択肢を用意するためである。上を目指していきたいという人もいたり、職能・職域を広げていきたいという人や雇用形態を変えたいという人もいたり、様々な方がいるので、それぞれに合った働きがいを用意している。キャリアパスでの道筋を見せておくことで、目指すものが明確になりやすく、キャリアアップに向けた段階の幅を縮めていくことにつながっていくと考えている。

スタッフ職4段階の一番下と一番上とでは、時給にして1000~6000円ほど違う。上級作業者はエンジニアクラスなので、時給は相応に高くなる。

正社員になると月給制になるが、最近では有効求人倍率の上昇で時給も高騰しているため、月収ベースではあまり変わらないケースが見受けられるようになってきた。残業が多いと、月収ベースでは派遣社員のほうが多くもらっているケースもある。ただ、正社員には職域の更なる拡大、難易度の高い挑戦への面白みや雇用の安定性などの魅力があると思う。

## 5 直接雇用化・紹介予定派遣による支援

派遣社員が派遣先に直接雇用されることはある。基本的には抵触日を迎えるタイミングが多く、その際は派遣社員が直接雇用を希望した場合は全て対応している。

直接雇用の機会が派遣社員にもたらされた場合、全ての派遣社員が希望するようなイメージを持たれているがそうとも言い切れない。直接雇用を希望しない理由の多くは直接雇用時よりも、またパート時給よりも派遣時給の方が高いケースや、派遣会社は同じエリア内に複数の派遣先を保有しており同じエリア内での就業に有利と考える方が多いため。

逆に直接雇用を希望される方は派遣先へのポジティブなイメージを持っている場合が多い。大手企業というネームバリューや安心感、ファシリティーや待遇などの要素が大きい。

紹介予定派遣の問い合わせは、増加している。採用活動をしてもらっても応募に繋がらないといった理由で人材派遣・紹介会社に直接頼むというケースが多い。求人倍率が上昇しているため、高条件の求人に偏る傾向となっている。

派遣社員の方々から愛される人材会社にならないと、生き残っていけない。大事なことは、コーディネーターだけでなく、会社と派遣社員との信頼関係を構築しブランド力を上げていく努力をしないと、派遣社員やこれから登録をしようとしている求職者から選ばれなく、選ばれなければ供給できないということ。当社の場合、営業とコーディネーターの分担はシンプルで、営業は新規開拓、コーディネーターは既存顧客への対応とスタッフ管理となっている。

## 〇社

### 1 キャリアアップ支援の基本的な考え方

当社は製造系の派遣・請負をしている会社なので、それを背景として様々なキャリアパスが考えられる。派遣先へ直接雇用されるのか別のところに転職するのか、あるいは自社からの派遣を通じて当社で請負管理者になったり、当社の正社員として顧客担当者や教育訓練者になったり、などである。もちろん、派遣社員本人の意向が第一ではあるけれども、当社が安定してサービス案件を増しかつ一定数確保できる状況であれば、自社の社員としてステップアップしてもらおうのが理想である。

### 2 派遣社員の志向・能力の把握

製造系派遣の場合、専門性の高い業務に比べて、未経験者でも就いてもらえる業務の方が圧倒的に多い。

専門性の高い業務では、経験や資格が必要になってくるので、やはり登録時に経歴を確認すると同時に、今後のキャリアについて意向を聞きながら、派遣先や仕事内容を選ぶようにして、派遣当初からキャリアを意識したマッチングを心がけていく。つまり、派遣でのキャリアパスを最初から想定して行くという働き方をしてもらっている。

しかし、未経験でも就いてもらえるような業務の場合、求職者本人の希望は聞くとして、それですぐキャリアパスに乗せられるというものでない。製造経験者にしても同様である。理由としては、登録に来た目的として製造業務に就くことが一義であり、当社としても適性を判断して派遣先や業務を決めていくが、まずはそこを優先しなくてはならない。例えば、製造業務しか経験したことがない求職者が、いきなり事務系の仕事に就きたいと言っても、当社にそうした業務の案件は決して多くないし、また適性もその時点では判らない。そこで、派遣先が決まり、派遣労働がスタートしてから本人の志向や能力を、時間をかけて把握しキャリアパスを共に考えるようにしている。

製造系派遣の場合、顧客担当者が派遣先事業所に頻繁（派遣先によっては毎日）に出向くので、折に触れ派遣社員の状況を把握しながらいろいろと話もする機会が多い。特に新たな派遣社員が派遣就労を開始した時には、初日、3日後、1週間後とフォローする機会を設ける。その後は1週間単位でフォローし、そうした機会を利用して能力や適性、将来の希望を確認する。そのフォローの中で派遣社員と共にキャリアパスについて考えていく。

フォローには時間を割くので、派遣人数規模の大きな派遣先事業所では、当社が指名した派遣社員のリーダー（製造請負事業における管理者に相当する立場）がその任に当たっているとこもある。なお、こうしたフォローでは、漠然と現場を見たり派遣社員と話したりということでは、表面的な情報しか得られないので、当社の各顧客担当者にまかせっきりでなく、各派遣元事業所の所長、部長を中心にロールプレイングや同行営業によるOJT等で、派遣社

員の本音・意向を引き出せるような技能習得に努めている。

### 3 評価によるキャリアアップ支援

派遣先フォローの際に、顧客担当者が派遣社員の評価を聞いてくるということはもちろんある。一方で定期的な派遣社員の評価は、顧客担当者ひいては当社のサービスに関する評価と一緒に、派遣元事業所の所長、部長が派遣先から聞き取り調査をしている。聞き取りをする基本項目は決まっているが、派遣先の業態や業務内容によって省く項目もある。それらは派遣社員各々のデータベースに全て記録保管し、派遣社員へのフィードバックは顧客担当者より行う。

派遣先の派遣社員評価で可もなく不可もなしという場合には、派遣先から当該派遣社員の要望を聞き取るようにしている。それはフィードバックにおいて、派遣社員に常に仕事に関して課題を持ってもらう意図からである。

評価項目としては、勤怠状況 生産性(1人1時間当たり等)がやはり重要になってくる。いくら生産性が高くても欠勤が多いようだと、周囲への負担を増やしたり、目標数量が達成できなかったりとなり評価は低くなる。生産性が低いとなると、その職場が合っていないということになるので、別なライン、別な派遣先への移動も考える必要が出てくる。

もちろん評価が低い原因の究明は重要で、悪いから直せ、では何ら改善は促されない。例えば、生産性が上がらない派遣社員がいたとして、その理由が本人の慎重な性格によるものであれば(慎重で生産性が高いことが理想だが)、慎重さが求められる検査業務に配置転換するとかを考える。そうすれば、適性を業務に活かしながら、派遣社員自身の評価も上がることになる。

評価をするということは、派遣社員の適性に配慮しつつ、長所を伸ばすためにすべき(場合によっては短所を改善する)行為だと考える。それはとりもなおさず、派遣社員のキャリアアップを派遣先と共に支援する機会でもある。

ただし、定性的な評価については、派遣社員が置かれた環境や派遣先の上司(指揮命令者)にもよるので、慎重に判断してあげなくてはならない。やはり、同じような業務にもかかわらず、ある派遣先で評価が高く、別の派遣先では評価が低いということがある。ただ、挨拶をするとか、積極的に仕事に取り組む姿勢があるとか、どこの職場でも求められるような基本的な事柄に関しては、派遣社員の態度や周囲の意見を派遣先の評価と合わせてみると、おおよその確な評価はできる。

### 4 職能開発と賃金との連動

評価をした上で職能が上がっていると判断された場合、それをどのように処遇に反映するかというのは派遣会社にとって大きな課題である。高い評価をすることだけでは、長期的なモチベーション維持は難しい。職能が上がれば、職務も上がり処遇も上がるというのが理想である。

従来だと派遣先にそうした派遣社員の昇給に連動した派遣料金の値上げの交渉もなかなかしづらい環境にあった。しかし現在、製造現場の繁忙に対して人材が不足している状況にあり、派遣先としてもよい人材には定着してもらいたいと考えており、人材を供給する側の派遣会社

と目的が一致してきており、そのために処遇は適正にしていかななくてはならないと考える派遣先も増えてきている。明確な職務・職能と処遇の階層分けまでができていないわけではないが、派遣先事業所でリーダー格として派遣社員をフォローしたりまとめたりする人材や、職能が上がり生産性が上がった人材については、派遣先の評価と当社の評価を刷り合わせて、昇給に結びつけられるような交渉を派遣先にするよう試みている。

## 5 派遣社員へのキャリア啓発とキャリアモデルの提示

派遣社員の評価には、定性的な部分も当然あってしかるべきで、むしろ定性的な部分の成長がないと定量的な生産性や、事業所でのリーダーシップという部分の向上は図れない。そうした意味で、派遣社員のキャリアアップへの意識向上は欠かせない。やはり、派遣社員本人がキャリアを積んでいこうとしなければ、いくら素養があってもそれを活かすことにならない。そこで、派遣先の状況によっても変わってくるが、派遣社員に事例を示しながら、今後のキャリアパスあるいはキャリアモデルを示すようにしている。例えば、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というようなキャリアモデルである。

事業所のリーダー格になると、派遣契約に関係なく長期の派遣元の契約社員として採用して働いてもらうようになるので、雇用形態が従来の登録型の派遣社員と異なり給与体系も異なるようになる（月給制、賞与の支給等）。その後は有期の契約社員の中で昇格するなり、次のステップとして当社の正社員になって働いてもらうこともある。実際に、派遣先事業所で派遣社員として作業をしていた者が、派遣元のグループ会社で社長になったケースもある。一律に同じキャリアパスということではないが、派遣社員の意向に沿って、多様なキャリアパスを提供する機会を設けている。

派遣先を顧客担当者には、現場の作業員から正社員となった者も多くいるし、一方で製造の現場で当社の正社員として働き続けている者もいる。現場で働き続ける場合には、資格の取得などを通じてステップアップしていくように導いている。どちらの場合でも、個別に定期面談をしながら、本人の可能性について話していく中でキャリアアップの方向性を決めていく。ただし、本人の仕事へのモチベーションがとても高く、その素養を持って引き上げようとしても、そうした責任ある仕事はしたくない、という者もいるので、そうした場合は少し時間をおいて根気よく説得なり、意識付けなりをしていくようにしている。

## 6 教育研修による支援

製造現場の経験が無い求職者に、基本的な品質管理や安全衛生管理（危険予知訓練を意味するKYTなど）の教育をすることはもちろんとして、そのまま派遣先に送り出すことに不安がある場合には、当社の請負現場に入ってもらい、当社の管理指導下でOJTをしていくようにしている。ただし、通勤できる範囲内に、適当な請負現場が無い場合には、どうしてもOff-JTで対応した上で、派遣先に送り出さざるをえない。

派遣先で要求される知識や資格を身につけさせてから派遣する場合もある。物流現場ではフ

オークリフトの免許の取得が求められることが多い。また、派遣就労をしながら資格取得を奨励しているケースもある。製造業務では、QC検定の受検は奨励している。ただ、QC検定などは当社専門のトレーナーもあり、教科書も自前で用意し講習会も開いているが、自主性に任せるだけだとどうしても忙しさを理由に頓挫しやすい。そこで、営業所単位で受験希望者を推薦してもらい、トレーナーが個別にフォローしながら、合格に持っていくという体制を取っている。受験費用などは、当社が負担している。

派遣先でのOJTでは、当社としても将来を見据えて（製造現場で働き続けるにしても、当社内の業務に就くにしても）派遣社員に多能工化して欲しいという希望があるので、派遣先との調整が可能であれば、複数の工程で働かせてもらえるような交渉をすることがある。

## 7 紹介予定派遣などによる派遣先への直接雇用支援

派遣期間の抵触日にかかる場合には、派遣社員本人の意向を聞いて派遣先に直接雇用してもらえないか提案することがある。もちろん、他の派遣先で派遣労働を続けたいという者は、そうした意向に沿う形で他の派遣先や請負現場を紹介したりするが、やはりその事業所で働きたいという者も多い。例えば、50名の派遣社員がいるとなれば、派遣期間の抵触日には50名同時に仕事が終わってしまう。派遣先としても、以前から判っているとはいえ、50名が一斉に職場を抜けられても困る。派遣先に残りたいと希望する派遣社員は、それなりに高評価を受けている者が多いので、比較的スムーズに派遣先への直接雇用に移る。当社としてもそういう人材がいなくなることは非常に残念だが、そういった人材を育成できたことに満足感を持って喜んで送り出すようにしている。一方で派遣先から直接雇用にしたいと当社に申し入れてくるケースも多く、派遣先に直接雇用されるケースでは当社からの提案件数と同じくらいある。やはり、そうした引き合いがあるということは、当社が提供した人材がよい評価を得たということになるので、派遣事業のサービスの質に自信を持てることだと考えている。

人材紹介の依頼もあるが、当社としてはミスマッチリスクを回避するために、必ず紹介予定派遣での採用を勧めている。やはり、単に仕事ができる・できないだけではなく、職場環境に合う・合わないということもあるからである。人材紹介、紹介予定派遣の場合は、やはり一作業員としての依頼はまずない。一作業員が派遣先に直接雇用されるのは、やはり一般の派遣を通じて能力が認められたりした場合に、派遣期間の満了や派遣期間の抵触日が来たりとかをきっかけとして、先ほどのように直接雇用に変換するケースがほとんどである。やはり当初から人材紹介の依頼では専門性が求められ、例えば半導体の機械の洗浄をやってきた経験がある人といったようにかなり条件は厳しくなるか、あるいは特定の資格所得者の依頼である。

## 8 キャリア・コンサルティングによる支援

当社では毎年新卒者を派遣社員として受け入れている。2014年度では130名ほど受け入れた。従来は採用した新卒者に対して、キャリア・コンサルタントが相談を行うようにしていたが、昨年度から採用チームにキャリア・コンサルタントを入れて、応募面接の段階で全員

に相談をするようにしている。新卒者の性格や、将来の希望（管理者になりたいとか、専門性の高い仕事に就きたいとか）等を、一人ずつまとめて、その情報を配置される営業所に渡すようにしている。キャリア・コンサルタントが、その者の長所・短所なども含めて人物をよく把握し営業所に伝達することで、営業所の受け入れもスムーズになり、本人に配慮した仕事配置が可能になった。採用後には定期面談を四半期ごとに実施する形をとるようにした。やはり社会への第一歩なので、仕事の入口のところから丁寧に指導していかなければいけないと考えている。こうした取組をしたところ、定着率がかなりよくなった。2012年までだと、3、4ヶ月で辞めていく新卒者もいた。

通常の登録者の受け入れでは、営業所のほうに今年度からキャリア・コンサルタントを（委託も含めて）数名配置しており、登録面接時に本人希望に沿う形でコンサルティングをしている。派遣就労後は、キャリア・コンサルタントが定期的に面談をするということを実施し始めた。個別に半年に1回ぐらいのペースで行っている。

## 9 マッチング機能を活かした支援

人材派遣に係わらずだが、製造系でもホワイト系でも関係なく、公開されていない潜在的な求人情報というものがある。例えば、経営のこの分野に強い人材が欲しいとか、品質管理のこのような専門家がいればとか、開発部門にこういう能力を持つ方が欲しいとかだが、そういう情報はハローワークにも出ていないし、派遣会社にもなかなか依頼が来るものではない。

そこで、当社では異業種交流会と称して、派遣先の経営者の皆様に2ヶ月に1回程度集まってもらい、情報交換会を開催している。もちろん各社の事業に特化した情報、つまり新しい技術の報告とかサービスの報告をお客様同士でしていただくのだが、こうした交流で親しくなると、人材情報も多く出てくる。潜在的求人情報も出てくるし、専門性の高い人材の動向などが判るようになる。製造系の派遣・請負専門である当社のような人材サービス会社には集まってこない人材情報が集まることで、製造系に限定されないマッチングが可能となり、潜在的な人材需要と人材動向を結びつけることで、紹介予定派遣や再就職支援などを通じて新たなキャリアアップの道筋を作ることが可能になる。実際、求人依頼として来ることはなかったような情報で、当社の社員とか登録者でもマッチングが可能な人材がいたりもする。そういう方々を紹介したり、うまく人材を流動化することで、繁閑の波をうまく調整できたりもする。例えば、自動車産業は活況だが、家電産業は閑散としているときであれば、そこでうまく労働力の移動をすることで、職を失う労働者も減るし場合によっては新たなキャリアを積める場ができるかもしれない。こうしたことは、ただ依頼を待っているだけでは不可能である。人材派遣や職業紹介の仕組みを使い、人材サービス会社の専門性を活かした提案をすることで新たな雇用の場を作り上げることが可能である。例えば、経営企画で専門性の高い人材が欲しいといったときも、今度定年退職する人材で補ったりとか、ロシアとの貿易を担当する人材が欲しい場合に、ロシアに留学したことがあってロシア語を話せて、貿易もやっていた人で、TOEICもこれだけの人がいますよと紹介するとか、こうしたマッチングが可能となる。単に派遣や請負の依

頼を取りに行く、人材の情報を取りに行くという一方的な活動では実現しない、幅広く双方向的な働きである。

## P社

### 1 キャリアアップ支援の基本的考え方

キャリアアップ支援の基本的な考え方として、全ての派遣社員に平等にキャリアアップするチャンスを与えることにある。したがって、本人がキャリアアップを望み、そして、キャリアアップに向けた努力をする心積もりがあるかを把握することから始まる。そして私たちの責務として、キャリアアップ支援を望まない人に対しても、キャリアアップが将来に向けて重要だということをきちんと伝えていくことであると考えている。

ただし、製造系で勤務する方の多くは、キャリアアップ以前の、「仕事とは」という社会一般の常識を学ぶことから始めなければならない方が多く、真に求められる支援は、接遇・マナーなどの基礎教育であることであると考えている。

また、重要なことは、全ての人がキャリアアップを望んでいるわけではないということである。特に製造であれば、繁忙期だけ限定的に働く人もいれば、別に製造現場での勤務を希望していたわけではなく、収入が高い為に製造派遣で働く人が多く、引き続き製造現場での勤務を希望していない方も多い。つまり、製造派遣でのキャリアアップを求めているわけではないということである。

その中で、特に製造系のキャリアアップを進めるのであれば、製造現場主体で実践していかないと、スキルが身に付かない。現場の中で、クライアントと一緒にあって、キャリアアップ支援をしていくことが重要である。

家事の合間で短期的に働きたいという人や正社員を探しながら、正社員に決まるまでの間、単発的に仕事をしたいという人もいる。こういった方を製造などの作業系の短期派遣で就業していただき、目標をサポートすることも重要なキャリアアップ支援だと考えている。

### 2 キャリアアップのパターン

製造現場でのキャリアアップのパターンとして、習熟期間の短いシンプルな仕事から始まり、多くの仕事ができる多能工になることが最初のステップであることが多い。請負現場であればリーダーや職長などの管理者になっていくパターンになる。技能を磨く人であれば特別な技能を磨くこともあるし、メンテナンスなどの業務に付くこともある。

また、製造系でない業種へのチャレンジを希望する人であれば、派遣や紹介を通じてキャリアチェンジの支援も行う。例えば、当社ではパソコン、ビジネスマナーや語学スクールなどを用意している。本人の意識によって努力しやすい、こういったスキル・経験を積んでもらい、そこからホワイトカラーへの転職チャンスをうかがってもらおう。

また、就業経験が無く勤務が不安な方や、久々の社会復帰のため急に毎日働くことに不安を抱いている方などが対応できるように、就業期間を徐々に延ばしていき勤務に慣れさせてキャリアアップしてもらおう取組も行っている。

特に作業系の仕事は、気軽に勤務しやすいため、短期派遣で繰り返し就業して、その後、慣れてきたら数ヶ月の製造業務などの雇用契約を結び就業してもらい、その後、長期就業など働くことに慣れた後に、本人が望む転職の支援を行うことがある。

総合人材サービス会社として、幅の広いメニューを取りそろえているので、横の繋がりによって就業に結びつけている。

まず短期、単発で仕事をする。製造業もあれば、物流系もあるし、イベント系もあるので、その経験をした上で、自分に合うものでやってみたい仕事を追及していく。単発、短期の人達は、仕事を経験することによって、キャリアアップする道を見つけられる場合もある。ある製造現場に入り、ここは面白い、この仕事をやってみたいというところから、レギュラーワークの長期の仕事に行く。今まで週2日しか勤務できないと思っていたけれども、週5日できるので、やらせてほしいということで常勤、レギュラーの仕事に移ることがある。経験やスキル、知識を得た上で、本人の意思・希望を考慮し、構内の請負職場における管理者へとステップアップするケースもある。

### 3 派遣社員の志向・能力の把握

製造系派遣社員の志向・能力の把握は、まず登録時に行い、その後、定期的に営業社員や管理者が面談などを通じて把握してアドバイスをしていくことを基本としている。

製造系派遣社員は事務系と違い、健康面の管理指導などをより頻繁に行うこともあり、総体的に相談しやすい近い存在となっていることが多く、志向や能力を把握する機会が多くあることも特徴と言える。

登録時に時間を掛けて本人の希望、過去の経験、取得している資格を聞いて整理していく。

製造系派遣希望者の中には最初から正社員を目指している方は事務系希望者に比べ非常に少ない。

コーディネーターは、なぜ希望の仕事に応募してきたのか、また、なぜ働きたいかの本音をヒアリングして、近い将来の希望と将来への考えを整理・把握している。総体的に、将来的な思いはあるにせよ、とにかく仕事をして収入を得たいというのが、労働者側の本音のようだ。

就業後の状況把握については、製造系は、1ヶ月に1回というレベルでは終わらない。派遣先に営業担当が行って、朝のタイミングや昼のタイミング、仕事が終わったタイミングなどで面談を繰り返している。

最低月に1回を原則にしているが、勤務直後は、体力的な面は大丈夫か仕事の適性はどうかという問題があるので、こまめにコミュニケーションを取り、問題・課題を早期に把握するようにしている。

個人の派遣社員に対するフォロー面談などの対応は、コンサルタント(営業)が担当するが、大人数だと業務を管理する管理職が現地に行き行ってやることが多い。

本人との面談・ヒアリングを通じて、社員になりたいなどの本人の希望が出てくる。現状としては、職場での適性を客観的な指標で評価し、数年後にどうしたいかを記録して管理する制

度はなく、現場のコンサルタントやコーディネーターに任せている。

全派遣社員に対して定期的に、評価、希望、将来の考えをヒアリングして、それをデータベース化していきたい。属人的な管理手法からデータベース化することにより、弊社社員が適切な仕事紹介ができるような仕組みを準備している。

#### 4 派遣社員の評価とマッチングによる支援

製造現場でのスタッフ評価は定期的に行っているが、業務や環境が職場ごとに異なる為、評価を共通管理することは容易なことではなく、職場ごとに工夫を凝らしている。たとえば基本評価基準に加えて、職場・仕事に必要なスキルや習熟度を5段階や20段階に設定し、処遇に結び付けている。

評価と処遇の考え方の一例として、大手製造への派遣であれば、企業独自の評価基準を持っていることが多く、派遣社員も、その企業の社員やパートなど自社の労働者と同じの評価基準を適用することがある。対象派遣社員の評価が、派遣先基準のどこに当てはまるかで判断することになるため、評価は派遣先でなければ分からず、派遣先との密なる関係を作り、協力しながらスタッフ評価を進めていく必要がある。

製造現場におけるスタッフ評価の判断として、スキル、習熟度、仕事への取組姿勢などを考慮していくが、勤続年数も重要なポイントのひとつとなる。当初、“仕事とは”の教育から始めた方が、こまめな面談やフォロー、仕事の興味を通じてキャリアアップが成され、能力向上が進んでいくと考えている。そのため、派遣社員の勤続が1年を超えるタイミングなどで、派遣社員の評価と共に、料金アップの交渉を行い、処遇改善を行っている。

派遣労働者は長く同一の就業場所で働くケースもあれば、期間満了する方、期間満了前に自ら辞めていくケースもある。当社では希望者全員に再度就業するためのマッチング支援を行っている。勤務地について、自宅通勤希望か、寮でもいいのか、製造系がいいのか、物流系がいいのか経験した職務内容や希望をしっかりとヒアリングし、再度就業するためのサポートをしながらマッチング支援を行っている。様々な案件を用意して再就業の機会をサポートするが、月収、就業場所、仕事内容や就業時間など希望する就業条件が決まっていることが多く、多少妥協すれば仕事はあるのだが、再就業できないという事例も多数出ている。つまりミスマッチが起きているのが現実である。

#### 5 キャリアアップ支援の強化についての検討

業務を通じてどのようなスキル・業務知識を蓄積したか、5年後、10年後どういう働き方をしたいのか、さらに自己評価と派遣先からの評価はどうかといったことを、今までの属人的処理ではなく、システムの中にある登録者のデータベースに組み入れ、会社として定期的に管理していけないかを検討している。登録時、就業開始時はもちろんだが、その後も一定期間において都度把握し、全て履歴に残していく。仕事を紹介するときは、必ずその情報を確認した上で紹介していくことを仕組化していきたい。

もう一つは、キャリア・コンサルティングを強化し、有資格キャリア・コンサルタントによる対面の相談を始める。これまでも会社としてキャリア・コンサルタントの資格取得を奨励しており、希望人数が集まれば、社内で養成講座を開いてきた。そのため、一定数の社内有資格者がいて、対面相談が実施できる環境がある。今後は、全社を通じた制度として、この有資格者などを通じてキャリア・コンサルティングの体制整備を行う。

当社では今後、キャリア・コンサルタントの資格を持っている社員を、もっと増やしていきたい。当社のコンサルタントやコーディネーターは、事務系、製造系問わず対応している。例えば今までの例として、製造現場しか勤務経験のない若くて元気のある派遣社員を、未経験の営業職にチャレンジさせてみたケースや、コールセンター業務へチャレンジさせてみたケースなど事例は出てきている。

また、ある人によっては、長期で働ける期間もあれば、短期的にしか働けない時期があるという人もいる。その就業スタイルに合わせて仕事紹介も行う。本人の希望のみならず、能力や経験を一緒に引き出し、仕事を紹介するという相談役の役割が必要になってきているため、様々な就業スタイル・能力・希望などに応じた仕事紹介を行うケースが増えてきているためである。

## Q社

### 1 事務職種に係る特定労働者派遣事業の実施

当社では、事務系職種に係る特定労働者派遣事業を実施している。平成26年4月から、試験的に東京周辺で開始し、11月に実施地域を首都圏と名阪地域に拡大して本格的に事業化し、平成27年度には広島、神戸、京都でサービスの提供を始めた。派遣先は、当初は当社のグループ企業を中心だったが、現在は、大手企業を中心に他の企業にも拡大している。当社では、技術者の特定労働者派遣事業を2004年から展開しており、このノウハウが事務職の派遣でも応用できないかと考えた。技術者の派遣は、技術と経験を有した中途採用の労働市場が対象となるが、本事業については事務職を中心に実施することになるので、職種の特徴を考慮し、未経験者や新卒者を含めた若年層を主たるターゲットとすることとした。

本事業開始の背景としては、派遣先に、事務職の人材を安定的に確保していきたいということがある。景気回復と求人倍率の上昇に伴い企業の人材ニーズが増加し、人手不足が深刻化している。一方求職者側も、ここ1~2年、特に事務職については、登録型の派遣では人が集まらなくなっている。多くの方が正社員で働きたいと考えており、募集しても若い人はほとんど応募してこない(応募者の平均年齢は、30歳代後半)。このため、派遣先に対して必要な人材を十分に供給できない状態が続いていた。

現在の若年者は、新規学卒の就職活動を行う時期に、例えばリーマンショックが重なるなどして、事務職での就職を希望しても入り口の段階で断念せざるを得ず、能力がありながら望まない就職をしている人も多い。このような成長意欲と潜在能力を持った人材の可能性を引き出していくことのお手伝いできないかと考えた。これまでの派遣会社は、即戦力のマッチングが中心だったが、法改正や世の中の趨勢を踏まえて今後数年の展開を視野に入れれば、未経験の人を育てながら派遣していくことで、派遣社員のキャリア形成やキャリアアップを支援し、安定的な人材を確保していくことが、これからの派遣会社の役割として重要になってくると思う。

特に積極的に採用する方針があるわけではないが、新卒者も制度の対象としている。現時点での本事業の対象者は、就業者ベースで約1,300人だが、ほとんどが若い女性で、20代後半までの方が多い。

### 2 労働条件

本事業では、雇用契約は無期雇用契約となる。当社の内勤社員と比べても、派遣社員として派遣先で働くという点は異なるが、労働条件に大きな違いはない。

給与は月給制で、基本給+地域手当+評価級という構成になっており、賞与も1年に1度支給する。手当も、通勤手当、時間外手当、職務手当等が支給される。もちろん各種社会保険は適用するし、昇給制度も整備している。福利・厚生面でも、内勤の正社員と同様であり、産休・

育休制度も整備され、ワークライフバランスに配慮した働き方ができるようになっている。

派遣契約自体は、通常の派遣契約と同様なので、3～6ヶ月の契約を更新することになる。契約が途切れた場合は、次の仕事を紹介するよう最大限努力するが、やむを得ず待機となった場合は、平均賃金の6割（休業手当）を支給する。

昇給制度は、年1回定期的に考課を実施することにより行われる。コミュニケーションスキルやテクニカルスキルを確認し、10段階の評価区分に位置付けることにより、職務・職能に応じた昇級が行われることになる。評価の段階が上がれば、上記の評価級の部分が上昇することになる。

派遣先の業務は、全体の9割が事務であり、電話（コールセンターを含む。）営業、販売などその他のオフィス関連業務もあるが、少数である。これらの方の前職をみると、販売が6割で、事務は3割となっており、多くの方が事務職に移動している。

### 3 採用のプロセス

本事業へのエントリーは、ウェブを通じて行うことを原則としている。ウェブ上の申込書に内容を記載し、エントリーする。社内で書類選考を行い、説明会兼選考会に進む人を選定する。説明会兼選考会では、制度や待遇の説明を行うとともにスキルチェックや適性検査を実施する。その後、1～2回の個別面接を行い、採用内定者を決定する。

内定者のうち希望者に対しては、キャリア・コンサルティングと入社前研修を実施する。キャリア・コンサルティングは、有資格の内勤社員が担当して、1時間程度の時間をかけて行う。ここでは、本人の希望を確認するとともに、仕事の方向性を共有するようにしている。

### 4 教育研修の支援

本事業は、人材を育てて派遣していくことを特徴としているので、教育研修による派遣社員の支援がポイントとなる。何段階かの研修プログラムを用意しており、自身のスキルの進展状況に応じて、教育研修が受講できるようになっている。キャリア・コンサルティングの実施等により、仕事の方向性を踏まえ、適切な時期に適切な教育研修が受けられるよう支援している。

最初は入社前研修で、ビジネスマナー、情報セキュリティー、PCスキルなど基本的な内容について研修を行う。就業前又は就業中において、本人のニーズによる専門スキルについて勉強できるよう、職種別の講座を用意している。貿易事務や経理事務の実務に関するコースやヒューマンスキルを高めるための講座などのほか、個別の電話対応のノウハウや敬語の使い方、メールの書き方などを指南する集合研修を実施することもある。OAスキルについては、ワード、エクセル等マイクロソフトオフィスのスキルを磨くことが中心となる。

これらの講座の多くは、eラーニングでも受講できるようになっており、場所や時間を選ばず勉強ができるよう配慮している。

これらの教育研修は、ほとんどを無料で提供している。

そのほか、外部の教育研修会社と提携しており、既存の講座を割引（1～2割程度）で受講

できるようにしている。仕事に必要な資格の取得についても、受験料の一部を補助している。

これらの教育研修等の支援制度は、登録型の派遣社員も同様に利用できる。

教育研修等によってスキルを向上させ、キャリアアップしていくパターンを、経理事務を例に示すと次のようになる。

キャリア・コンサルティング等を通じ、経理事務でキャリアアップを目指していくとした場合、最初の段階としては、PCスキルとヒューマン系のスキルを身に付けるための講座を受講させる。最初の就業先は、経理業務を分担して行っている、比較的大手の会社を紹介する。伝票整理等の補助的な業務から始まり、会計ソフトの操作やデータエントリー業務などを通じて、個別の経理業務を行う能力を身に付けていく。この間簿記3級の勉強を行い、資格を取得していく。

その次の段階としては、経理業務を分担せず、まとまりをもって行えるような、例えば比較的小さい非上場の会社へと派遣先を替えていく。ここで、月次、年次の決算ができるようスキルを向上させていく。これと並行して、簿記2級資格の取得を目指す。資格取得に必要であれば、提携スクールの対策講座を受講する。

さらに上の段階として上場企業のある程度高度な経理業務を行う派遣先を紹介していく。これがこなせればエキスパートである。これらの過程を通じて仕事の幅を広げ、専門性を向上させていく。

本事業は、成長意欲や潜在能力があるにも関わらず、職種や雇用のミスマッチでスキルや経験を十分に身につけることができずにいる人材を雇用し、育成しながらキャリアアップしていくことを目指す新しい試みであり、「Off-JT(教育研修)」+「OJT(就業を通じた育成)」+「配属戦略・計画(成長機会提供)」を繰り返し行っていく中で、“自ら選択して就業できる人材”に育て、労働者の質的な底上げにも寄与していきたい。

## R社

### 1 当社の労働者派遣事業の特徴

大手企業の100%子会社として設立された派遣会社で、当初は親会社のグループ企業への派遣がほとんどだったが、現在では、売上ベースで、グループ内が6割、その他の企業が4割という構成になっている。派遣先の業務としては、保険関係（損保・生保）が多く、この分野での業界シェアはトップレベルであり、その他銀行等の金融機関への派遣も得意としている。派遣社員の多くは女性である（コールセンターは男性も多い。）

派遣社員の稼働ベースでいうと、1万人強の総数に対して、保険関連の業務への派遣（保険会社・代理店を含む）が全体の60%程度となっている。

グループ企業への派遣は、3～6ヶ月の派遣契約を更新する形で行われており、一般の派遣と同様な仕組だが、派遣法改正前のいわゆる26業務に従事するものが多く、親和性のあるグループ内での仕事ということもあって平均的な就業期間は長い傾向にあり、全体の6割が5年以上の勤続となっている。このため、グループ企業で就業している派遣社員の平均年齢は一般的な派遣会社と比較すると高齢になっている。

給与は、専門的な事務業務であることから、平均的な時給は一般事務などに比べると高い。

### 2 損保業務への労働者派遣と教育研修の体系

保険関係業務の中でも損保業務への派遣に焦点を絞り、各段階における教育研修の内容について説明する。

損保関係の業務は、クライアントからの要望により様々だが、一般事務に近い保険の補助的業務から、保険契約に関わる業務、保険の支払いを行う損害サービスや保険の商品開発、さらには海上保険の業務等と多岐に渡っている。損保代理店での業務は、通常の損保事務に加え、保険の募集人としての業務を行う場合もあり、損保代理店で働くことによって業務の幅が広がることになる。保険業務は、専門性を高めることが可能であり、手に職を付けて長期間勤務することができるというメリットがあり、募集に当たってはその点を強調している。

このように、損保業務の派遣では、一定の損保に関する知識が必要となり、初心者でも就業は可能だが、従来は損保業界を離職した経験者を中心に派遣を行ってきた。しかし、女性の活躍促進などの動きに伴い、離職する経験者が減少してきており、加えて労働力の需給が逼迫してくると、派遣社員を育てて派遣するという発想が重要になってくる。その意味で、教育研修の果たす役割は重要になってきており、当社としても重点的に取り組んできた。

研修体系は、登録時や就業中の派遣社員向けの教育研修と、専門性を向上させ即戦力を育成するキャリアアップ研修で構成される。

登録時や就業中の教育研修は、登録時、派遣前、派遣就業中の各段階と資格取得支援に分けられ、基本的には無料（一部有料）で、自社で開催している。

派遣の登録時の研修には、「OAセミナー」と「損保事務体験セミナー」がある。OAセミナーは、エクセル、パワーポイント等の初歩的なスキルを付与することを目的としており、損保事務体験セミナーは、初歩的な損保事務を実際に行ってもらい、全くの未経験者でも損保事務がどのようなものか体験できるようになっている。いずれも、全登録者を対象として、時間はそれぞれ1日1時間程度である。

派遣前の研修としては、「就業前研修」、「配属前研修」、「就業サポートセミナー」、「代理店営業実務基礎研修（派遣前）」がある。

就業前研修は、就業における心構えやコンプライアンス、個人情報保護、ビジネスマナーに関するもので、登録者または就業決定者全員に対して実施し、期間は1日2時間である。

配属前研修は、派遣先の担当業務や専用端末の操作を研修するもので、就業決定者に対して行う。損保の派遣先との契約で、必ず行わなければならない研修として位置付けられており、本研修の実施が派遣料金に含まれているため、有給で実施している。期間は、1日～3日で5時間～15時間である。

就業サポートセミナーは、グループ企業の損保コールセンターへの派遣が決定している派遣社員を対象に行うもので、コールセンター業務と端末操作を経験してもらい、コールセンター業務にスムーズに入ってもらうことを目的としている。期間は1日3時間である。コールセンター業務は、労働力の流動性が高く職場で人の入れ替りが激しいが、適性があれば高齢でも働くことのできる業務であり、グループ企業のお客様相談室で70歳代後半まで働いていただいた事例もある。

代理店営業実務基礎研修（派遣前）は、保険代理店勤務者向けの研修で、代理店の経験はあるが少しブラッシュアップしたいという就業決定者に対して行っている。期間は1日～4日で5時間～20時間である。

次の段階が、派遣就業中の研修であるが、「営業事務研修」と「代理店営業実務基礎研修（派遣後）」がある。

営業事務研修は、グループ企業に派遣されて就業中である派遣社員に対して、担当業務の拡大（保険商品の種目の拡大）に合わせた内容としている。担当領域の拡大の具体的な例としては、自動車保険から火災保険へ、個人向けから企業向けへといったものなどであり、代理店からの各種問合せにも対応できる必要がある。本研修の修了により営業事務の戦力になることを目指している。就業中に派遣先の業務に特化した内容を学習してもらうことになるので、有給で実施している。期間は1日5時間の単位で、21講座が用意されている。

代理店営業実務基礎研修（派遣後）は、代理店に就業している派遣社員を対象に、担当商品が変更になる場合などに実施している。有給で、期間は1日～4日で5時間～20時間である。

派遣前及び就業中においても、「OAスクール」は自社で開講しており（主に東名阪及び九州地域）エクセル、ワード、パワーポイントなどについて、ステップアップしてより高度なスキルを身に付けることができる。全登録者が対象で、期間は1日1時間～6時間であるが、派遣後の業務に特化したスキルの付与を希望される派遣先もあり、個別に対応して実施する場合も

ある。この場合は有給で実施している。

資格取得に対する支援では、「損害保険募集人資格支援」がある。保険代理店等で損害保険の募集を行うためには、一般社団法人日本損害保険協会が行う試験に合格し、内閣総理大臣に届出する必要があるが、この募集人の資格取得を支援する研修を自社開催している。期間は1日5時間である。

その他、全登録者を対象として、提携スクールにおける講座、通信教育会社の提供する通信教育も受講できる（会社が選定したもの）。これらは派遣社員に実費を負担いただくが、割引料金で受講できる。

### 3 キャリアアップ研修の実施

損保業務については、従来から損保業界に勤務経験のある即戦力を派遣することが一般的であったが、最近では会社を辞める人が少なくなってきたおり、即戦力を確保することが次第に難しくなっている。一方派遣先においても必要な戦力を確保するため、未経験者の受入に前向きになってくるなどの変化が生じてきている。このような状況を踏まえ、当社では、3年前から即戦力を育てるために、キャリアアップ研修として「損保代理店実務講座」（マスターコース）を自社開催している。未経験者向けの損害保険実務の研修を内容としており、募集人の資格取得の支援も行う。

登録者の中から希望者について面談を実施し、本人の熱意・興味などの意欲を勘案し、長期間の研修を頑張っていただけの人を選抜している。研修は1日7時間で1ヶ月間実施し、経費は会社負担であり、有給である。受講生は、1回当たり5名程度で、研修終了後に代理店で派遣社員として勤務することを目指す。年間の研修開催回数は2～3回である。

カリキュラムは、保険商品の知識習得や専用端末の操作研修を中心に組み入れ、損害保険募集人一般試験資格の取得の支援も行うなど、損保代理店業務の実務に沿った内容で構成されている。代理店の見学や業務体験（実務研修）も組み入れており、研修の技法としても試験やロールプレイングを盛り込むようにしている。

研修後のスキルレベル（仕上がり像）としては、パンフレットを使用して、お客様からの商品についての照会に正確に答えられること、損保商品の取扱規定・引受規定を理解し、お客様と対話しながら見積書の作成ができること、申込書の作成、代理店計上ができること、お客様と対話しながら「更新契約の対応」、「契約内容変更」ができることを目標としている。

本研修受講者に対する派遣スタート時のサポートとして、インストラクターが派遣社員に同行し、代理店でのスムーズな業務開始・導入を支援するとともに、営業担当者が、派遣開始後の習熟度を確認し、派遣社員に対する実務に関するフォローアップを行うこととしている。

### 4 キャリアアップ支援の強化

上記のマスターコース研修を修了した者のうち、数人については直接雇用結びしている。派遣先からの直接雇用したいとの要望に基づいて紹介予定派遣に切替えを行い、採用されたも

のである。また当初一般派遣として代理店勤務を開始した者が、勤務先での働きが評価され直接雇用されるケースもある。

当社の場合、比較的安定的な派遣先が確保されているので、一旦グループ企業に派遣されれば、長期間勤務することも多いが、契約の終了に伴い仕事の間隔が空くことはある。その場合は、本人の希望により、新たな就労先を紹介するよう努めており、実際別の仕事に就業するケースは多い。

今後、派遣社員へのキャリアアップ支援の重要性は高まっていくと認識しており、また、派遣会社としての競争力を強化していくためにも必要だと考えているので、教育研修の充実や派遣社員の雇用形態の在り方等についても鋭意検討していくこととしている。

## S社

### 1 当社の労働者派遣事業の特徴

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エンジニアの特定労働者派遣事業を行っている会社である。

取引先は約400社であり、IT分野を筆頭に、自動車や航空宇宙、半導体、機械、環境・医薬品など多岐にわたっている。業界別売上は、情報通信業が約4割と最も多く、次いで電気機器、機械、輸送用機器、サービスなどとなっている。

派遣の対象となるエンジニアの数は2千数百人で、平均年齢は約30歳、85%が男性である。

分野別の人数比率は、IT・情報システム関係が全体の6割を閉めており(ネットワーク28%、サーバー20%、ソフトウェア12%)、メカトロニクス18%、エレクトロニクス15%、バイオ・ケミストリー7%となっている。採用は理系が中心だが、文系もかなり採用しており、特に、IT・情報システム関係の中でもインフラ系は文系も多く採用し、教育して送り出している。

当社のエンジニアは、少数の登録型の有期雇用社員を除いて、基本は無期雇用であり、もちろん社会保険の加入その他の労働条件は、内勤社員と同様である。派遣契約が終了し、次の派遣まで間が空く場合があるが、その間は研修を受けてもらうことになっており、休業手当ではなく通常の賃金が支給される。

### 2 事業展開の考え方

当社は、従来からの労働者派遣による技術提供サービスに加えて、技術領域において価値の連鎖の改善に取り組むことにより付加価値の向上に貢献するサービスの展開を目指している。当社の事業展開は、派遣を通じて顧客のビジネスを革新していくことを目的としており、単なる派遣サービスでもコンサルティングサービスでもない。派遣先は単に労働力を求めているのではなく、業績を上げたいと考えているはずで、その要望に応え結果を出していくというもの。課題を発見して、ソリューションを提案し、改善活動を推進して、フォローまで行う。通常のコンサルタント会社では、提案までは行うが、実施までは支援しない。付加価値を上げた対価として報酬をいただく。

### 3 エンジニアの目指す人物像

このような事業展開の考え方を踏まえると、それを実現していくための人材育成がポイントとなる。そのためには、確かな技術力をもつエンジニア、本質的な課題を解決できるファシリテーター、経営資源を有効活用し、プロジェクトを確実に推進していくプロジェクトマネージャーの育成が不可欠であり、これらが当社の目指す人材像となる。

## 4 キャリア支援施策

### (1) 体系化されたキャリアマップの整備と処遇やキャリアチェンジへの活用

会社の求める人材像を明確にするとともに、各エンジニアに対する公正な評価が可能となるよう、職務の内容ごとに、成果につながる行動例と必要な知識を定義したキャリアマップを整理し、体系化している。これにより、自身の能力位置を確認するとともに、レベルを上げていくためには何が必要なかが明確になるようになっている。いわばエンジニアが成長していく上での羅針盤である。

キャリアマップは、横に大きな業務分野(IT、メカトロニクス等)を3～5段階(設計、評価等の仕事の種類)に細分化し、この業務分野ごとに、縦に5段階のレベル(各レベルをさらに3段階に細分化)をクロスさせた一覧表となっている。具体的には、レベル1は、必要な基礎知識をもっており、担当業務を遂行できる水準であり、最上級のレベル5になると、先進的な製品の開発をリードし、世界で認められる技術者の評価が与えられる。レベルごとに標準的な経験年数も定めている。

このキャリアマップに基づいて上司と部下が面談して、現在の位置を確認し、これにより、個人の基本的な処遇が決定される。キャリアマップは、派遣先との派遣契約締結交渉にも使用されるが、派遣先の求める仕事の能力が当該エンジニアの能力よりも低い場合であっても、キャリアマップに基づいて決められた基本給が支給されることになる。処遇は本人の能力に基づいて決定される。

### (2) マネジメントレベルの評価

また、成果の最大化を図るためには、チーム力が大事であり、マネジメント力の高いエンジニアを育成していくことが重要となる。エンジニアの役職定義としては、指揮命令に基づいて担当業務を遂行するメンバーから始まり、チームリーダー、ユニットリーダーと上昇し、高度で複合的な専門知識と能力をもち、社内外に広範なネットワークを構築して業務を遂行できるグループマネージャーに到達する。こうした形でマネジメントレベルを評価する仕組みを組み入れ、給与面では手当として上積みされ評価されることになる。

### (3) 段階的かつ体系的な教育研修の実施

当社のエンジニアに対する研修体系は、大きく「技術研修」と「ビジネス研修」とに分けられる。

技術研修は、新卒社員及び中途採用の未経験者に対しては、入社後3ヶ月間の新入社員研修の中で実施される。4月の入社であれば6月末までが研修期間であり、後半の2ヶ月が技術研修に当てられる。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・ケミストリーの業務分野ごとに、基礎的な専門知識を修得させる。また、派遣就業前又は派遣就業中において、派遣先の仕事に必要なであり、クライアントからの要請があった場合などは、別途、必要な技術研修が実施される。これらの研修は無料・有給で実施される。

当社は都内に大規模な研修センターを有しており、必要な研修機材も整備している。

IT・情報システムでは、ネットワーク、サーバー及びシステム開発の分野に分かれ、実践力をもったエンジニアを育成する。最先端のサーバーシステムを導入しており、最先端仮想化技術まで実機で研修することが可能となっている。

メカトロニクス分野では、機械系エンジニアのベースとなる設計製図について、ドラフターを用いた手書き製図から始まり、2D、3D-CADの基本操作を習得する。機材としても、6種類の3D-CADと2種類の2D-CADを整備し、顧客の開発環境に合わせたカスタマイズ研修が可能となるようにしている。

エレクトロニクスでは、C言語を用いたマイコンファームウェア（機器に組み込まれたソフトウェア）のプログラミング研修から、回路設計・製作まで行う。また、設計したプログラムを様々な機器を用いて測定を行い、評価レポートを作成する。

バイオ・ケミストリーでは、労働安全衛生法、薬事法などの法令や実験データの統計処理・品質管理・知的財産権などを学び、特許検索の実習を行う。

新入社員研修における技術研修が終了すると、各現場に配属され、その後はOJTを通じて自身の技術力を高めていくことになる。

もう一つの柱であるビジネス研修は、階層別・世代別に構成されており、具体的には、1年目の新入社員研修（新卒社員及び中途採用の未経験者は約1ヶ月間、中途採用の即戦力は1週間）から、2年目のフォローアップ研修、3年目の若手研修、問題発見・解決力強化教育、6年目のクリティカルシンキング研修、10年目の10年目社員研修までで構成される。これらは、全社員が対象であり、期間は1日程度で、会社指定の業務として実施される。世代別研修に重ねる形で、リーダーやサブリーダーを養成する階層別の教育研修を設定している。これらの教育研修の対象者は、会社が3～7年目の社員の中から適任者を選別して実施する。研修テーマは、OJTトレーナー、リーダー育成、ファシリテーション、プロジェクトマネジメントである。研修は、各1日程度で、無料・有給である。

その他の教育研修に関する支援としては、ビジネスキャリア検定等の資格取得のための受験料の補助や社員同士で企画する勉強会に対する支援などを行っている。また、全社員を対象として、eラーニングによる教育研修も無料で提供している。会社指定の通信教育も30%～100%の補助率で受講できるようになっており、修了すれば補助金が支給される。

## 5 まとめ

当社は教育研修に力を入れており、他社に比べても充実していると自己評価している。これは、既に述べたような当社の経営戦略から必然的に導き出されるものであるが、同時にエンジニアの職務満足度を高めることにもつながる。エンジニアの会社に対する満足度を高めることは、生産性の向上に結びつくだけでなく、必要な人材を確保していくためにも重要であり、現在当社が最も力を入れている事項である。そのためにも教育研修を充実強化していくことが必要だと考えており、今後とも一層努力していきたい。