

# キャリアアップ支援の手引

平成28年4月



# 目次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| I. 手引の目的 .....                    | 1  |
| II. 人材育成のための仕組み .....             | 2  |
| 1. キャリアアップ支援の基本的な考え方 .....        | 2  |
| 2. キャリアアップ支援の進め方 .....            | 2  |
| 3. まとめ：人材育成のための制度・仕組み .....       | 4  |
| III. 養成・育成方法 .....                | 5  |
| 1. OJT による養成・育成方法 .....           | 5  |
| 2. OFF-JT による養成・育成方法 .....        | 7  |
| 3. 派遣先における教育訓練への参画 .....          | 7  |
| 4. まとめ：現場リーダーの養成・育成方法 .....       | 7  |
| IV. キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等 .....    | 8  |
| 1. 雇用の安定とキャリアの継続 .....            | 8  |
| 2. 処遇の見直し .....                   | 9  |
| 3. まとめ：キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等 ..... | 10 |
| V. 派遣先対応 .....                    | 11 |

## I. 手引きの目的

本手引は、派遣社員を対象にしています。

適切な研修等の能力開発の機会を通じて、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、事業者がどのような支援をすることが望ましいのか、また、派遣社員自身はどのような点に注意しなければならないのかについてとりまとめています。

また、キャリア形成を念頭に置いた派遣先の選定、調整方法も掲載しています。

## Ⅱ. 人材育成の仕組み

派遣社員が、スキル、能力を身につけ、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、当社は、人材育成のための仕組みを整備しています。

具体的には、「キャリア形成」、「目標設定」、「評価制度」等の取り組みで、人材育成・キャリアアップのベースとなります。

### 1. キャリアアップ支援の基本的な考え方

キャリアアップ支援を進めていくにあたっては、派遣社員の希望に応じて、仕事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き、処遇の向上につなげていきます。

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

等を実施しています。

### 2. キャリアアップ支援の進め方

#### (1) 教育訓練計画の策定

当社の教育訓練は、雇用するすべての派遣社員を対象としたものであり、有給かつ無償で行われます。

必要な技能及び知識を習得することができるように、また、長期的なキャリア形成を念頭に置いた内容のものとなっています。

#### (2) 情報提供・意識啓発

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。

##### (文書管理システムASTRUXの活用)

人材育成プログラムが投稿しており、職員がいつでも実施計画を確認できる。

##### (入社時、社内研修等の教育の場)

職員に直接伝えることで、キャリアアップの理解を深める。

#### (3) 志向・能力の把握

派遣社員のキャリアアップを支援していくためには、その志向や能力について様々な機会を通じて、确实かつ正確に把握していくことが必要となります。

派遣社員の志向・能力を把握する手法としては、以下のような取組みが考えられます。

##### ①面接・入社試験時

面接を通じて、職歴の確認や、希望条件とその優先順位、キャリアについての志向の把握などを行うことができます。また、働く上で必要になると考えられる能力や基礎的な事務能力など、適性検査や性格診断を実施する等して、把握しています。

## ②入社時

入社時に、業務内容の教育に併せてキャリアアップを行っていく上での心構えや必要な取組等についての情報提供等を行います。

## ③就業中のフォローアップ

派遣元責任者が、就業中の派遣社員のフォローアップを行います。

ここでは、主に仕事や派遣社員自身に何か大きな変化がないか等を把握します。

巡回してヒアリングも行います。

## ④情報の保存・活用

派遣社員の志向・能力に関する情報は、派遣元責任者が個人的に保存・活用するのではなく、派遣社員のキャリアアップ支援に有効活用するため、個人情報保護にも十分留意しつつ、会社として保存・活用しています。

# (4) キャリアコンサルティング

派遣社員は、その場限りの働き方と考えると対応しては、キャリアアップは実現していきません。派遣社員の志向等を踏まえ、キャリアの方向性を示し、そのための知識・資格の習得に配慮しています。

## ①実施時期・方法

キャリアコンサルティングの相談窓口を設置しており、希望すれば、雇用するすべての派遣社員が利用できます。(相談窓口：本社、関東営業所 事務所内または電話)

派遣社員の希望に応じて随時キャリアコンサルティングを実施する方法や、相談日を設定して対応する方法、電話による相談も行っています。

また、派遣社員の志向・能力の把握を行うタイミング(入職時・部門研修ヒアリング)に合わせてキャリアコンサルティングを行うことも効果的と考えます。

特にヒアリング時には、今後のキャリアの方向性等についてキャリアコンサルティングを行い、次の派遣先の確保・提供に活かしていくことが重要と考えています。

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ふまえ、仕事の方向性を共有するようになっています。

## ②将来展望の共有

派遣社員のキャリアアップを支援するという観点からは、単に現時点の希望を実現するだけではなく、キャリアコンサルティング等を通じて、より長期的な将来展望を派遣社員と共有することが重要と考えられます。

### 3. まとめ：人材育成のための制度・仕組み

求められるスキル、能力を身につけ、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、当社は人材育成のための仕組みを整備しています。

当社が行う「キャリア形成」、「目標設定」、「評価制度」等の取り組みは、人材育成・キャリアアップ制度のベースとなるものとして非常に重要です。

特に、評価制度については、1) 能力・スキル、2) 業績・実績、及び、3) リーダーとしての姿勢・態度（ヒューマンスキル、責任感等を含む）、を公平かつ適正に評価する仕組みをいかに構築するか、また、その評価結果を賃金・報酬の算定等の昇給や昇格だけではなく、人材育成のためにいかに効果的に活用するかが重要です。

### Ⅲ. 養成・育成方法

ここでは実際に、必要な知識・能力を身につけてもらうためにはどのような方法があるか、また、効果的かつ効率的に人材育成をはかるためにはどうすればよいか等、養成・育成方法についてまとめています。

具体的には、必要とされる知識・能力を身につけるためにOJT、OFF-JT の取り組みをどのように実施し、工夫しているかについて記載しています。

育成を行う際には、事業者自らが、養成・育成のための仕組みを整備し、独自に実施できる取り組みを実施することが重要です。その上で、派遣先、同業他社や業界団体の協力を得て、自社だけでは対応できない取り組みを検討するべきであると考えています。

#### 1. OJTによる養成・育成方法

派遣社員に対して、それぞれに必要な力量を明確にし、指導責任者の指導のもと、バランス感覚を持った豊かな知識と人間的魅力を有する道工マンの養成を目指しています。現場配置後5年を目処として、評価項目の全てを習得するまで行う。

＜評価方法＞

前期（8月末）と後期（1月末）の年2回、自己評価を行う。

年度末に実施評価表を作成し、統括責任者、指導責任者が確認、評価、今後についてコメントを記載する。

※社内文書：教育・訓練管理規定書 7.OJT教育参照

#### 1) その他社内での人材育成

＜教育訓練＞

派遣社員に対して、段階的かつ体系的な教育訓練を実施しており、有給かつ無償で行います。

##### ①実施時期・頻度・時間等

教育訓練の実施時期・頻度・時間等は、入社時の新入社員教育から始まり、毎年1回以上の教育訓練を行っています。

その後も、キャリアの節目などの一定の期間ごとに、キャリアパスに応じた研修等が用意されています。

実施時間数については、各教育で異なりますが、毎年行う社内全体研修は1日、部門研修は2日間の教育訓練となっています。

派遣先と打ち合わせを行い、受講日を決定、もしくは代替受講日を設ける等して、派遣社員が教育訓練を受講しやすい体制を作っています。

## ②教育訓練の内容

- ・ 基礎的・共通的な教育訓練
- ・ 業種、職種等に応じた分野別・専門的な教育訓練など、教育訓練の目的、派遣社員の志向・能力等に応じて、様々なものが考えられます。  
また、教育訓練の実施時期・内容・方法等を組み合わせています。

### <勤続年数での教育訓練>

- ・ 入社時 : 新入社員教育（雇入れ教育）  
(社会的責任、基礎的な専門知識の習得を含む)
- ・ 半年後 : フォローアップ研修（入社後からの振り返り、復習、クレーム対応等）
- ・ 1年後 : 入社2年次研修(基礎復習、今後の心構え等)

### <等級に応じた教育訓練>

- ・ 1等級～2等級 : 部門研修②（重機の作業計画作成方法、下請け契約について）
- ・ 3等級～4等級 : 部門研修②（積算、新技術、評定点について）  
5年毎に職長安全衛生教育
- ・ 5等級以上 : 部門研修②（契約、コミュニケーション(部下の接し方、ラインケア)）

### <定期的に行う教育訓練>

- ・ 毎 月 : 安全訓練（現場での作業教育、訓練）
- ・ 毎 年 : 社内全体研修（安全衛生教育）  
部門研修①（専門の基礎知識教育）  
顧客満足度、評価点の分析・測量新型機器のデモンストレーション・  
工程管理について新プログラム講習等  
安全大会（春季、秋季）
- ・ 毎 年 : 資格取得教育（土木、舗装資格未取得者対象）
- ・ 5年毎 : 入社2年目～職長安全衛生責任者教育  
修了後5年毎に職長安全衛生責任者再教育

## ③教育訓練の日時・内容等の保存

終了後3年間は保存する。（文書管理システムASTRUXに投稿）

派遣元管理台帳には、教育訓練を行った日時・内容の他に、キャリアコンサルティングを実施した日・内容、雇用安定措置(下記Ⅳ)として講じた措置の内容等を記載する。

## 2. OFF-JT による養成・育成方法

### <人材育成プログラム・研修制度>

OJTではカバー、習得できない知識や技術的な教育は外部機関で受講します。

しかし、必要な能力やスキルのすべてを外部機関の研修プログラムや制度だけでカバーすることは、人的・資金的コストにおいても、負担が大きく難しいこと、また、事業所ごとに求められる能力やスキルが異なることを踏まえると、派遣先、同業他社や業界団体と協力して、研修プログラム等を整備して実施する方法が、より合致した能力・スキルを効果的かつ効率的に身につけることが可能と考えられます。

- ・新入社員：新入社員合同研修会（ビジネスの基本、マナー）
- ・若手職員：TAネットワークス技術講習会、技能講習（玉掛、移動クレーン等）  
CPDS講習 等
- ・3等級～4等級：統括安全衛生責任者研修（現場代理人）
- ・5等級：経営幹部研修、安全管理選任時研修 等

### 3. 派遣先における教育訓練への参画

派遣先で、業務と密接に関連した教育訓練を実施する場合、派遣社員に対してもこれを実施するよう配慮してもらう。

派遣先の教育訓練に派遣社員を積極的に参画させることができるよう、派遣先との契約時に働きかけを行います。

## 4. まとめ：養成・育成方法

必要な知識・能力を身につけるにはどのような方法があるか、また、効果的かつ効率的に人材育成をはかるためにはどうすればよいか等、養成・育成方法についてまとめました。

OJT による養成・育成方法については、実際に、必要とされる知識・能力を身につけるために、当社において、OJTの取り組みをどのように実施しているかを記載しています。ここで重要なことは、育成を行う際には、まずは、仕組みを整備し、独自に実施できる取り組みを実施することです。その上で、派遣先、同業他社や業界団体の協力を得て、当社だけでは対応できない取り組みを検討し、カバーできない部分はOFF-JTによる研修を活用しています。

## IV. 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形成を念頭において、派遣先の業務を選定します。

### 1. 雇用の安定とキャリアの継続

当社は、同一の組織単位に継続して1年以上派遣される見込みがあるなど一定の場合に、派遣社員の派遣終了後の雇用を継続させるための措置（雇用安定措置）を講じます。

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の継続に向けて下記の取り組みを行います。

- ① 派遣先への直接雇用の依頼
- ② 新たな派遣先の提供（合理的なものに限る）
- ③ 当社による無期雇用
- ④ その他雇用の安定を図るために必要な措置

#### ①派遣先への直接雇用の依頼

対象となる派遣社員が現在就業している派遣先に対して、派遣終了後に、本人に直接雇用の申込みをしてもらうよう依頼します。※書面の交付等により行う。

最終的に直接雇用に至らなかった場合は、下記②～④のいずれかの措置を講じます。

#### ②新たな派遣先の提供（合理的なものに限る）

派遣社員が派遣終了後も就業継続できるよう、新しい派遣先を確保し、派遣社員に提供します。提供する新しい派遣先は、対象となる派遣社員の居住地やこれまでの待遇等に照らして合理的なものです。

対象となる派遣社員を当社が無期雇用とした上で、これまでと同一の派遣先に派遣することも、この措置に該当します。

派遣先で直接雇用とならない場合、派遣先と派遣社員の意向を早めに確認しておくことで、できる限りブランクのないよう配慮しつつ、次の派遣就業の機会を確保・提供します。

また、キャリアコンサルティング等を通じ、将来展望を共有しながら、派遣社員の志向・能力に応じて、派遣先の選定を行うことにより、派遣社員の専門性の向上や職務の幅の拡大を図ることが重要と考えています。

#### ③当社への無期転換

当社が、対象となる派遣社員を無期雇用とし、自社で就業させる（派遣社員以外の働き方をさせる）。

#### ④その他雇用の安定を図るために必要な措置

当社において、対象となる派遣社員に対して行う、新たな就業の機会を提供するまでの間の有給の教育訓練などがあります。

## 2. 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。

当社は、派遣先で同種の業務に従事する労働者との均衡を考慮しながら、賃金の決定等を行います（労働者派遣法第30条の3）。

また、改正労働者派遣法により、派遣社員が希望する場合には、派遣会社は、待遇の確保のために考慮した内容を、本人に説明します。

なお、派遣社員が説明を求めたことを理由として、不利益な取扱いはしません。

### ①仕事に見合った処遇の確保

レベルアップした仕事に就いた場合には、それに見合った処遇を確保する。

### ②派遣社員の志向・能力に応じた就業機会と処遇の確保

派遣労働は、通常、派遣先から求められるスキルや能力を保持している人材を探すという形で行われることが一般的と考えられますが、優秀な派遣社員を確保し、定着させていくためには、派遣社員のサイドに立って、派遣社員の志向や能力にふさわしい就業機会を確保・提供し、それに応じた処遇を確保していく。

そのため、求人側から人選を行うコーディネーターとは別に、派遣社員の側から次の仕事を探すコーディネーターを配置すること等が考えられます。

また、派遣社員の能力が向上し、業務量や業務内容等に変化があった場合には、派遣先と派遣社員の処遇の改善について交渉を行う。

### ③定期的な処遇の見直し

派遣労働の場合、処理能力の向上や業務量の増加・業務内容の高度化といった要素がないと、派遣先と処遇の改善について交渉を行うことが難しいが、派遣社員の処遇改善の機会を確実に確保するためには、業務内容の変化等があった時だけ見直しを行うのではなく、定期的に処遇の見直しを行うことが重要である。

また、派遣社員の無期雇用化を進めるに当たっては、個別の派遣契約（派遣料金）に関わらず賃金を定める仕組みを整備しておき、処遇の安定性を確保するとともに、定期的な処遇の見直しを行うことも考えていく。

### 3. まとめ：キャリア形成を念頭においた派遣先の選定等

キャリアコンサルティングにより、派遣社員の能力、スキル、希望、理由を聴き取り、派遣先の選定を行います。

派遣終了後も雇用を継続させるための措置（雇用安定措置）を講じますが、終了後に、必ずキャリアコンサルティングを行い、派遣先でのスキル、能力がどれくらい身についたのか、自分が目指すキャリア形成をどのくらい実現できたのか、今後の目標、希望を聞き取り、次の派遣先選定の材料とし、雇用の安定とキャリアアップの継続を行います。

また、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も重要です。仕事に見合った処遇の確保、派遣社員の志向・能力に応じた就業機会と処遇の確保、定期的な処遇の見直しも行っていきます。

## V. 派遣先対応

### 1. 派遣先の開拓

派遣先の開拓にあたっては、従来からの顧客については定期的に訪問して派遣受入希望の有無を確認します。

得意先の紹介等で、新規顧客の開拓も積極的に行います。

開拓にあたっては、当社に所属する派遣労働者の特徴及び成果についてアピールします。

### 2. 派遣受入希望の受付

派遣受入希望の受付にあたっては、その内容が真実であること、法令違反がないことについて予め確認を行う。

労災発生割合等も考慮します。

### 3. 派遣受入条件の見直し

派遣受入条件に見合った派遣労働が極めて少ない状況である場合には、派遣受入条件の見直し等について相談を行います。