

キャリアラダーの整備を中心とした

派遣社員の キャリア形成 支援の進め方



目次

1 キャリアラダーの整備	3
2 派遣社員用のキャリアラダーの整備事例	4
派遣社員の評価等に使用するキャリアラダーを整備している事例	4
教育研修の受講支援のためにキャリアラダーを整備している事例	5
3 キャリアラダーの整備方法.....	8
4 キャリアラダーの整備に当たっての留意点	9
● 派遣労働における一般事務のキャリアラダーのモデル	10
● 参考1 職務・職能評価モデル（経理事務）	11
● 参考2 職務・職能評価モデル（貿易事務）	12
● 参考3 職務・職能評価モデル（アパレル販売）	13
● 参考4 職務・職能評価モデル（製造業務）	14
5 派遣社員のキャリア形成の事例等	15

1 キャリアラダーの整備

労働者派遣法が改正され、

派遣会社には派遣社員に対する教育研修等の実施が義務付けられるなど、派遣会社の行うキャリア形成支援の重要性が益々高まっています。

派遣社員のキャリア形成を支援していくためには、

派遣社員の**キャリア向上の道筋（キャリアパス）を**

明らかにするとともに、その道筋を進むことによって、

どのように自分の能力が高められ、

それがどのように処遇に反映されるのかを

可視化していくことが重要です。

また、働き方改革など、

最近の派遣労働を取り巻く状況を考慮すると、

より客観的な方法により、派遣社員のキャリア形成支援や

適正な評価を進めていくことが必要になります。

そのために**有効なツールとなるのが「キャリアラダー」**です。

キャリアラダーの定義

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

2 派遣社員用のキャリアラダーの整備事例

派遣社員の評価等に使用するキャリアラダーを整備している事例

【事例1】

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

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

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

キャリアラダーは、評価のツールとして使用されている。最初にキャリアラダー上の位置付けを確認し、その後半年ごとの評価の時期に更新していく。ランクは、派遣が終了する時期や本人の職種の希望が変わった時期に見直されることが多い。キャリアラダーを直接派遣社員本人に見せることはないが、スキル

に見合った大まかな賃金水準は、伝えている。最近は賃金が上がっており、あまり低い時給では募集ができないこともあるので、賃金表の改訂は頻繁に行い、半年に1回は見直している。インターネットの求人情報から自動的に時給などの賃金情報を収集するソフトなどを利用して相場賃金を収集し、賃金表の改訂に反映させる。

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

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

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

キャリアラダーのイメージ

	業務	スキル	賃金
レベル	業務内容	テクニカルスキル × 経験年数（資格）	

【事例2】

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

キャリアラダーの縦軸は、基本要素として、業務

内容、資格、経験年数で構成されている。資格を持っているだけで経験がないと、実際のスキルとしては使えない場合があるので、職種と経験年数をかけ算することで、スキルレベルを判断する。持っているスキルを使っているのか、例えば過去に使ったことがあるのか、直近で使っているのかなども判断材料になる。横軸のレベルは、3～4段階で構成している。レベル1の下に未経験者向けの階層が位置付けられる。一番上のレベル3、レベル4に到達する人は、今はあまり多くはないが、レベル向上にむけ学習中の方も増加しているので、今後は増えていくと思う。

キャリアラダーは、本人のスキルレベルを位置付けるため、登録時の仕事経験の棚卸しに使用するし、その後のスキル向上の状況を把握し評価する際に使用する。派遣社員に見せることによりキャリアパスを可視化できるので、キャリアコンサルティングにも活用できる。

教育研修の受講支援のためにキャリアラダーを整備している事例

【事例3】

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

キャリアラダーは、当社の主な取扱い職種である、「インフォメーション」、「販売」、「POSレジ」、

「事務」の4職種について作成している。縦軸には、対象者を入社からの経験年数ごとに3段階に分類し、例えば、販売職スタッフ用のラダーでは、「入社～半年」、「1年以上～2.5年以上(サブチーフ)」、「3年以上(チーフ)」の3段階としている。横軸には、「役割」、「接客マナー・販売スキル」、「専門知識」、「売場運営・スタッフ育成」の項目を配置しており、自分のスキルレベルに応じたカリキュラムを選択できるようになっている。この資料は、教育研修の受講を手助けすることを目的に作成したものであるため、賃金はリンクしていない。

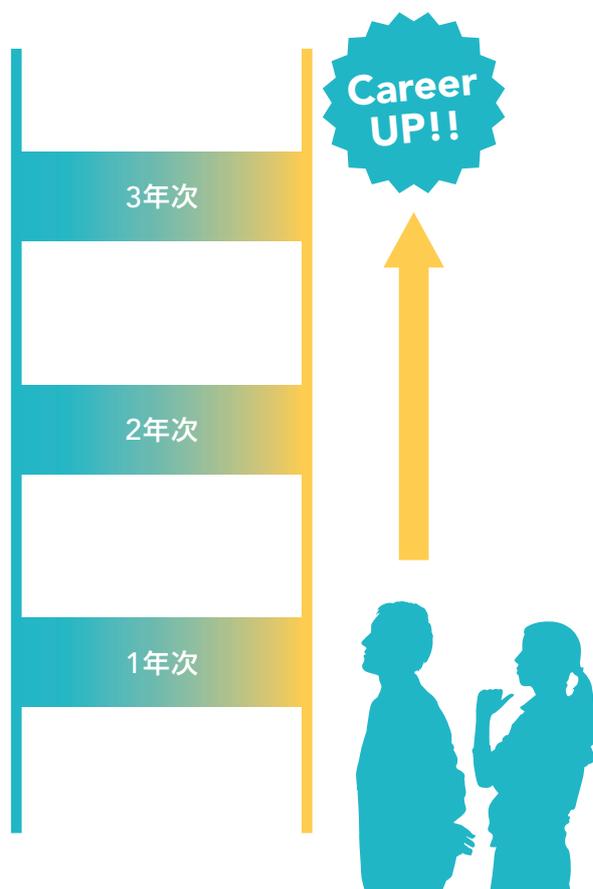
教育研修用に整備したキャリアラダーの事例①

販売スタッフ用ステップアッププログラム（イメージ）

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

【事例4】

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



教育研修用に整備したキャリアラダーの事例②

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

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

3 キャリアラダーの整備方法

- 派遣会社の主な取扱い職種の中からキャリアラダーを整備する職種を選定し、職種の定義付けを行う。
- 職種についての情報を収集する。
(参考となる情報源)
 - 派遣会社が保管している求人（オーダー）情報
 - インターネット上の派遣の求人情報 等

- 「業務内容」や「必要な能力」を抽出する。
- それに関連したテクニカルスキルを抽出する。
※ヒューマンスキルに関する能力については、キャリアラダーとは別の方法で把握する。

(ヒューマンスキルの把握方法の例)
 - 一般社団法人日本人材サービス産業協議会が開発した基礎力評価育成支援のツールである「4つのチカラ」の活用
 - 登録時の面接で複数の目を通して把握
 - 実際の職場である派遣先の評価の聴き取り 等
- 「取得が望ましい資格」を抽出する。

- 3～4段階のレベル分けを行い、各レベルの定義付けを行って「職位分類」欄に配置する。
- レベルごとの「業務内容」、「必要な能力」、「取得が望ましい資格」をそれぞれの欄に配置する。

- 営業担当、マッチング担当等に聴き取りを行い、各レベルに必要な「経験年数」を配置する。
- 自社が実施している教育研修の中から、各レベルにおいて「受講すべき教育研修」を配置する。

- 自社の賃金表とリンクさせ、各レベルに該当する賃金を設定する（一定の幅を持たせることも可）。

4 キャリアラダーの整備に当たっての留意点

このようにして作成したのが、「派遣労働における一般事務のキャリアラダーのモデル」です。このキャリアラダーはモデルですので、この資料を参考にして、それぞれの派遣会社の実情に合わせて、中身を入れ替えてください。キャリアラダーの各セルには、業務内容や求められる能力を記載しますが、テクニカルスキルについては、例えば、「エクセル：関数の応用やグラフ・データベースの作成ができる」など、できるだけ具体的に記述するようにしてください。

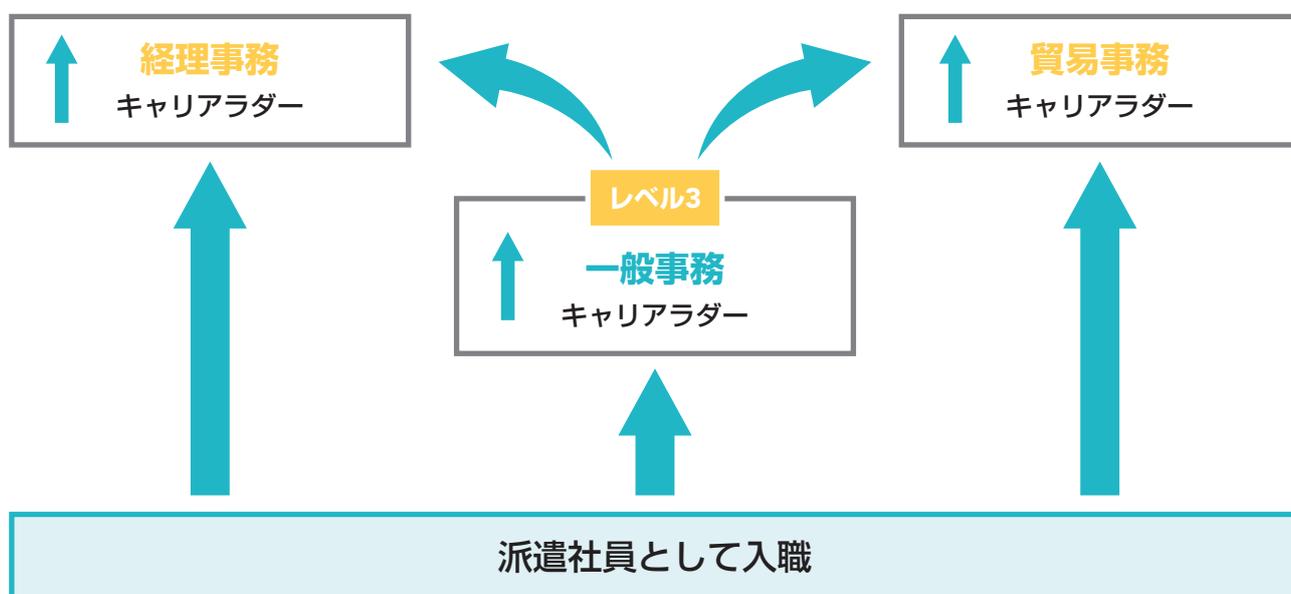
また、業務内容欄で、「見積書・提案書作成」は、レベル3に配置していますが、派遣先の仕事の方法によっては、パソコンで容易に作成できる場合があり、低いレベ

ルの業務内容になることがありますので、個々のケースごとにレベルを判断していく必要があります。

このモデルのレベル3に到達する派遣社員は、それほど多くはないかもしれません。レベル3は、経理事務、貿易事務などの専門事務への橋渡しを意識して作成しました。資格も、専門事務へのキャリアチェンジを目指すのに、有利になると考えられるものを記載しました。

キャリアラダーを派遣社員の評価やキャリアパスの説明等に使用する場合は、自社の賃金表をこれにリンクさせる必要があります。自社の賃金表を、作成したキャリアラダーに組み込んでみてください。

キャリアラダーの昇り方のモデル



一般事務で働く場合に、コミュニケーション能力などのヒューマンスキルは、重要な要素になりますので、派遣の求人広告でも求められる能力として示される場合があります。しかし、ヒューマンスキルは、測定するのが難しいだけでなく、テクニカルスキルと同じように向上するとは限りません。このため、一般事務のキャリアラダーでは、テクニカルスキルなど、内容を特定したり、測定することが比較的容易な能力に絞って記載し、

ヒューマンスキルに関するものは除外しました。もちろん、ヒューマンスキルの重要性は変わりませんので、別の方法で測定する必要があります。具体的には、面接や派遣先の評価によって把握したり、一般社団法人人材サービス産業協議会が開発した基礎力評価育成支援のツールである「4つのチカラ」を活用することなどが考えられます。

派遣労働における一般事務のキャリアラダーのモデル

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

職務・職能評価モデル（経理事務）

参考1

	経理業務分類	業務内容・業務の流れ	概ね必要とされる経験	概ね必要とされる経験スキル・資格
レベル 4	経理 スペシャリスト	税務処理及び連結決算業務を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 税務申告 ● 連結決算 ● 有価証券報告書作成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理事務 5年以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 左記業務の実務経験 ● 日商簿記1級 or 税理士資格
レベル 3	年次決算	年次決算業務を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 決算仕訳 ● 年次P / L (損益計算書)作成 ● 年次B / S (貸借対照表)作成 (科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳→B / S、 P / L作成→税務申告) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理事務 3年以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年次決算の全体概要の理解と実務 ● 日商簿記2級
レベル 2	月次決算	月次決算業務を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 修正仕訳 ● 試算表作成 ● 月次P / L作成 ● 月次B / S作成 (科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳→B / S、 P / L作成) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理事務 2年以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 月次決算の実務 ● 日商簿記2級
レベル 1	日常経理	日々の経費処理を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 仕訳 (伝票チェック→勘定科目設定→チェック→伝票 ファイリング) ● 小口現金 ● 売掛金管理 (受注→請求書発行→顧客から入金→入金チェック、 消しこみ) ● 買掛金管理 (請求書チェック→仕訳、支払伝票作成→支払処理) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理事務 1年以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕訳実務 ● 日商簿記3級
	日常経理補助	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理伝票入力 ● 仕訳補助 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理事務 1年未満 ● 事務 1年以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● データ取扱い経験 ● 日商簿記3級

職務・職能評価モデル（貿易事務）

参考2

	貿易業務分類	業務内容	経験・技能	取得が望ましい資格	主な作成書類
レベル 3	一連業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門的知識や経験に基づき、数量・納品日・価格等の取引内容について自ら判断・決定し、取引文書を作成する業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商社、メーカー、船会社、通関業での経験と英文ビジネスメール作成必須 	<ul style="list-style-type: none"> ● 貿易実務検定 ● TOEIC600点程度以上 ● 通関士 ● IATA / FIATA ディプロマ（国際航空貨物輸送の資格） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商社、メーカー I / V (Invoice / 送り状) P / L (Packing List / 包装明細書) S / I (Shipping Instruction / 船積指図書) S / A (Shipping Advice / 船積通知) C / O (Certificate of Origin / 原産地証明書) L / C (Letter of Credit / 信用状)
レベル 2	書類作成業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門的知識や経験に基づいて取引条項を自ら考え、取引文書を一から作成する業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 貿易実務、業界経験は必須。ビジネス英語や業界用語の理解は必須 	<ul style="list-style-type: none"> ● 貿易実務検定 ● TOEIC600点程度以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 船会社、フォワーダー B / L (Bill of Lading / 船荷証券) AWB (Air Waybill / 航空貨物運送状) SWB (See Waybill / 海上貨物運送状) A / N (Arrival Notice / 貨物到着案内書) ● 通関業 I / V (Invoice / 送り状) P / L (Packing List / 包装明細書) S / I (Shipping Instruction / 船積指図書) D / R (Dock Receipt / 貨物受取証) CLP (Container Load Plan / コンテナ内積付表)
レベル 1	営業アシスタント業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国貿易、その他の対外取引に関する文書の作成・資料収集・電話照会等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務未経験でも可能。しかし、ビジネス英語の読み書き程度の英語力は必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 貿易業務の知識は無くともWordやExcelなどビジネスアプリケーションの初級レベルの知識は必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier) I / V (Invoice / 送り状) P / L (Packing List / 包装明細書) B / L (Bill of Lading / 船荷証券) A / N (Arrival Notice / 貨物到着案内書)

職務・職能評価モデル (アパレル販売)

参考3

職位分類	概ね必要とされる経験	コミュニケーションスキル (接遇力)	装着可能性・実務経験	実務経験	店舗経験	実務スキル	ポジション	予算 (目標)
レベル4 マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な指示のもと店舗の運営を滞りなく行える 						<ul style="list-style-type: none"> エリアマネージャー(営業)、店長、MD (マーチャンダイジング)・VMD (ビジュアル・マーチャンダイジング)の経験がある 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗予算の責任を持ったことがあり、概ね達成していた実績がある
レベル3 リーダースタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 専門的な知識と経験があり、複雑な業務も任せられることができる 						<ul style="list-style-type: none"> 副店長 (リーダー) 経験がある 	
レベル2 レギュラースタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 通常業務については自ら業務を進めていくことができる ※ 販売業務 (業界) 経験 1年以上 		<ul style="list-style-type: none"> 担当ブランドの洋服をPRするような着こなしができる ファッションに興味があり、メイクやヘアスタイルなどにおいても工夫や気遣いがある 担当ブランドの世界観やコンセプトとマッチした洋服の着こなしができる 	<ul style="list-style-type: none"> 洋服やファッション小物の販売経験がある 同系ブランドの洋服販売経験がある Ex. ラグジュアリー to ラグジュアリー セレクトショップ系 to セレクトショップ系など 	<ul style="list-style-type: none"> ファッションビル、路面ブランド店、百貨店での経験がある 顧客に積極的に提案する店舗での経験がある 	<ul style="list-style-type: none"> 採寸・丈ツメができる テキスタイルや素材、パターンについての知識をもとに接客できる シフト管理ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 個人予算を持ったことがあり、概ね達成していた実績がある 売上管理ができる 	
レベル1 エントリースタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 販売業務における経験には乏しいが、助言や指導を得ながら業務を遂行することができる ※ 販売業務 (業界) 経験 1年未満 	<ul style="list-style-type: none"> 目を見て話せる。笑顔で対応できる 商品についてわかりやすく説明できる ホスピタリティの高い (親身になって) 対応ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 担当ブランドで展開しているサイズの洋服が着られる 	<ul style="list-style-type: none"> なんらかの接客経験、または販売経験がある 	<ul style="list-style-type: none"> アウトレット、GMS (総合スーパー) での経験がある 声をかけられた顧客に対応する店舗での経験がある 	<ul style="list-style-type: none"> POSレジが扱える 	<ul style="list-style-type: none"> 個人予算を持ったことがある 	

職務・職能評価モデル（製造業務）

参考4

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

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

5 派遣社員のキャリア形成の事例等

派遣社員のキャリア形成を進めるための派遣会社の取組みは、様々な方法で行われています。教育研修やキャリアコンサルティングによる支援はもちろんですが、派遣社員の主体的な取組みや派遣先の支援が相乗

効果を生んで、キャリアアップに繋がることも多いと思われま。以下に、派遣元等の支援を受けたキャリア形成の事例と派遣会社の制度や事業による支援事例を掲載しましたので、参考にしてください。

派遣元のキャリアコンサルティングがきっかけとなりキャリア形成が進んだ事例①

データ分析をBIのレベルまで
上げることを目標設定

勤務エリアよりも自分の
スキルを活かすことを優先

遠隔地だが本人のスキルを
活かせる派遣先に就労

西東京にある証券会社のコールセンターに派遣され、データ分析の仕事を担当していた方の事例だ。キャリアコンサルティングがきっかけとなり、自身の行っているデータ分析をBI（企業等のデータを、収集・蓄積・分析・報告することで、経営上の意思決定に役立てる手法・技術）を活用できるレベルまで上げていきたいという目標を設定した。会社が実施したBIについての教育研修を修了してレベルが上がったため、そのスキルを活かすための仕事を探すことになった。西東京の地域では、そのスキルを活かせるような仕事先がなかったため、もっ

と広域的に探すことになった。自宅は西東京だったが、豊洲方面に適当な派遣先が見つかったので、就労することになった。派遣社員への仕事案内時には、都内は特に交通の便がよく、通勤時間40分以内乗り換えなし、などが好まれる。希望するスキルを活かしたいという本人のキャリアビジョンを知らなかったら、乗り換えも多く1時間以上かかる職場を紹介することはなかった。派遣会社のマッチングでは、通勤時間は優先順位の高い項目だが、自分のスキルを活かすことに重点を置いている方は、エリアの優先度は高くないと認識を改めた。

派遣元のキャリアコンサルティングがきっかけとなりキャリア形成が進んだ事例②

キャリア
コンサルティングの実施

キャリアの棚卸し
ボランティア通訳の経験

通訳の仕事に従事し
時給が倍増

もう一つの事例は、自分自身が思っていなかったスキルが自分の「強み」だと気が付いたケースだ。これもキャリアコンサルティングがきっかけになった。この方はかなり英語ができる方で、TOEICのスコアは900点台。キャリアコンサルティングの中で、これだけ英語ができるのだから通訳や翻訳の仕事を目指したらどうかとアドバイスした。本人は、とても通訳などは無理だと返答した。自分の能力を過小評価していると思ったので、これまでの職歴などの経験の棚卸しをしてみると、過去にボランティア通訳をしていた経験があった。本人には、ボ

ランティア通訳では世の中に通用しないとの思い込みがあった。キャリアとは、通常の仕事だけでなく、ボランティアや家庭生活も含まれ、全部が仕事に活かせるのだと話しをしたら、少し自信が付いたらしく、仕事で活かしてみたいということになった。通訳の仕事に従事してみると能力を発揮でき、時給が1,500円以上上がり、ほぼ倍増した。自身の強みが分からず、過小評価している人が多いが、それをキャリアコンサルティングでの対話や経歴の棚卸しを通じて自らが強みを発見し、自信に変えることができた。

研修を積み重ねて百貨店のインフォメーション業務でキャリアアップしていく事例

転職して百貨店の
インフォメーション業務に就労

OJTを通じて
エレベーター業務 受付業務
店内放送業務へと幅が広がった

契約社員として直接雇用
その後正社員に抜擢

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

この方は、保育士の仕事をしていたが、百貨店のインフォメーション業務を求人広告で見て、当社に登録した。以前から、大手百貨店等で接客業をやりたいという希望があり、応募して当業務に採用された。

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

インフォメーション業務の手始めは、エレベーター業務である。先輩のエレベーターに乗り、運転の仕方、案内の話し方、方向の指し示し方を実地に学ぶ。エレベーターに乗るのは1時間程度なので、乗務の間には店内を回りながら、各階の何処に何があるかを記憶する。このような研修を2週間程度行った後、1人での乗務が始まる。新人には毎日1時間、テストの時間がある。文章の空欄に答えを記入するもので、初歩的な案

内の言葉から、店内の部署の正式名称や配置、売り場案内のパターンなどが出題される。このようなことを繰り返しながら、接客スキルを磨いていき、このような勤務を1年程度続けていく。

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

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

このような経験と研修を重ねて、入社4年目に当社の直接雇用としての契約社員になった。契約社員になると、月給制となりリーダー役を任されるようになる。店内情報を更新する裏方作業やミーティングの仕切り役、更には新人教育にも携わることになる。

契約社員になって2年後には正社員に抜擢された。現在は、現場での社員の採用や教育研修の企画・立案、研修講師の仕事も任されるようになっており、貴重な人材として活躍している。



短時間の企画・立案業務への派遣で女性のキャリア継続を支援している事例

一旦家庭に入った
女性のキャリア継続を
支援できないかと発想

パートタイムの
企画・立案業務を求人開拓

キャリア継続が可能な
企画・立案業務に就労

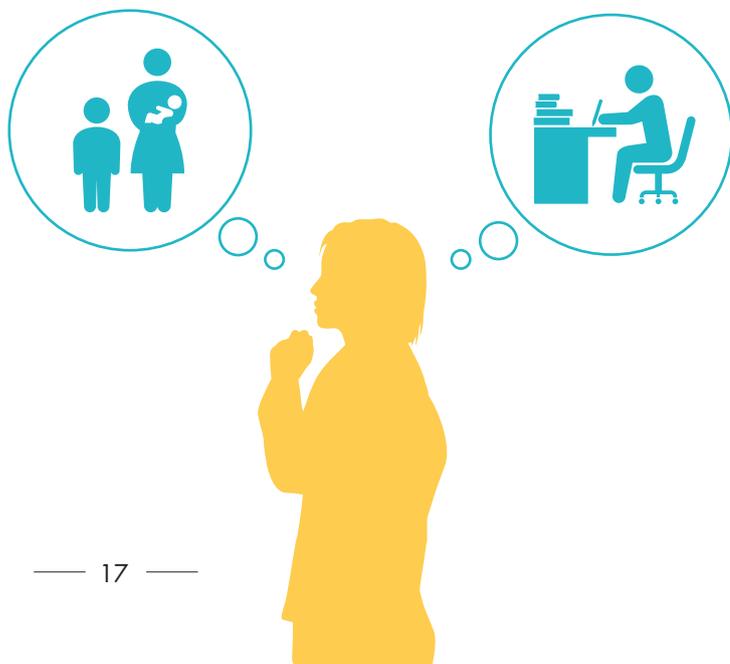
女性の仕事選びに際して、10年後、さらにその先のキャリアを考えて、キャリアを継続でき、発展させることができる仕事先や働き方を目指したらどうかという提案をしている。結婚や出産・育児で仕事を辞める人は減っていて、特に大手の会社では福利厚生や復職制度も整備されているので、働き続けることができるようになっている。ただ一旦家庭に入ると、職場に戻ってきたときに、元の仕事のサポート的な仕事が与えられ、キャリアがダウンしてしまうようなことがある。家庭に入った人は、どうしてもワークライフバランスを重視することになるが、それでもキャリアがダウンしてしまうことを本人が望まない場合に、キャリアを発展させることができる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

例えば人事の業務では、中核的な人事の企画・立案業務は正社員が行い、派遣社員は書類のまとめや就業規則の手直し、採用のスケジュール調整などのサポート業務を行うのが一般的だ。主婦の中には元人事部長といった方もおり、結婚・出産等で会社を辞めない方も多いと思うが、家庭の事情で辞める方もいる。この

ような方は能力が高いので、時短正社員といった形でサービスを切り分け、別サービスとして事業化した。このような方が働く場合、直接人事業務の企画・立案に従事することになり、例えば、人事制度を変えたい、それに伴って就業規則を変えたいといった企画・立案業務を自身が担当することになる。

当初は、派遣先も派遣社員にそこまで高度な業務を任せるという発想がなかったので、事案は少なかった。就業規則の改正業務などは、一日中会社に在席しないとできないものではなく、能力さえあれば週3日の5時間の短時間勤務でも期間内にこなせる業務であり、実際に時短勤務で成果を出せてしまう。派遣を通じて本人の能力を見極めてもらうことによって、次は時短の正社員で直接雇用したいということになる。当該派遣社員を雇い入れるために、時短正社員の就業規則を新たに作成した事例もあり、このようなケースがいくつか出てきている。

賃金については、派遣先の正社員になれば派遣先の規定で決まることになるが、派遣社員の時給の相場としては、2,000～2,100円と、一般事務職としてはかなりの高額になる。最近の時給は、2,500円を超えることもあり、需給状況によっては時給3,000円というケースもある。



高スキルの事務系の仕事で派遣社員を無期雇用化する制度を設けた事例

事務系の仕事での
スキルアップを目指す
派遣社員を無期雇用

賃金は月給制となり
賞与も支給され
地域手当と業績手当がプラス

高いスキルを持っているため
高レベルの処遇

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

で給与が支給される。高スキルの方達なので、賃金レベルも高い。専用の就業規則を整備し、正社員と同様の60歳定年を定めている。

派遣社員としての働き方に主体的に取り組んでいくことをイメージした制度であり、有期雇用の登録型の派遣社員から転換する方もいるが、従来当社に派遣登録をしておらず、この制度を直接目指して入社する方もいる。

資格講座と検定試験をセットで実施することにより資格取得を支援している事例

貿易事務検定対策講座と
日商簿記対策講座に
検定試験をセットして実施

派遣社員のメリットと
派遣会社のメリットを両立

受講料も安く設定
合格率も高い

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

勉強した内容を、自社の派遣先の仕事で活かしてもらう方法はないのか、派遣社員のメリットと派遣会社のメリットの両立が図れないかという発想である。講座を受講してもらうだけでなく、しっかり資格取得をしていただくということだ。資格は、知識習得のいわばお墨付きであり、資格を取って派遣先に紹介することができれば、派遣会社のメリットになる。また、団体受験にすることで、派遣社員も申込みの手間が省けるし、派遣会社としても受験を確約してもらうことができ、合格のデータをデータベ

スに登録することによって、マッチングにすぐに活用できる。

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

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

派遣元が共に考え製造現場の作業員がリーダーとして職域を広げ直接雇用となる事例

製造現場の
作業員として就労

派遣社員のリーダーとして
全体を取りまとめ

直接雇用化し
営業職として活躍

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

こうしたルートで当社社員になる方に共通するのは、それまで一派遣社員として自由に発言していたのに、それを聞く立場になることで一時悩む時期があることだ。一派遣社員として、職場の改善などを求めていた発言が、それを受ける立場になることで、職責として

やってあげられること、あげられないことを自覚するようになり、その問題解決にあたる中で今後の進路について考えるようになる。この時期に、派遣元としてそのリーダー派遣社員と面接を重ねて悩みを共有し、解決の方向性を共に考える。こうしたプロセスで、派遣社員自身が将来どうしたポジションの仕事をしていきたいのかを考えるようになる。今の仕事を続けていくのかどうかということも、派遣元が相談に乗ることで明確になっていくし、自分のキャリアと正面から向かい合うことで、結果として当社の営業職に進むというケースが多い。こうした営業職を経て、派遣元社内で内勤の管理職になったり、グループ会社の社長になった方もいる。



