

2年目に入った労使協定方式 必ず実施が求められる「公正な評価」の話

～今後、労働局からくる「派遣社員の評価はどうしているのか？」
という質問に自信をもって回答できる評価方法とは～



同一労働同一賃金をテーマとした2020年4月派遣法改正により、派遣労働者に対する評価が法令上も求められることになり1年超が経過しました。「目の前にいる従業員に対してさえ難しい評価を直接指揮命令していない派遣スタッフに対しても行わなくてはならない」という難題に、いまだに頭を抱えられている派遣会社様も少なくないのではないのでしょうか。

今回は、「公正かつ適正な派遣スタッフの評価と派遣事業の長期安定」を支援するクラウド型派遣スタッフ評価システム「Work Review」を提供するLife Ship社（東京都港区）代表取締役、田形正広氏にお話を伺いました。

田形 正広（たがた まさひろ）
LiteShip株式会社 代表取締役社長

早稲田大学商学部卒業。株式会社キーエンスを経て、テンプスタッフ株式会社（現パーソルテンプスタッフ株式会社）入社。金融機関向けの営業部門の営業担当を経て、持ち株会社にて基幹システムの開発プロジェクトに従事。アウトソーシング部門、若年層のキャリア支援部門を経て、金融機関向けの営業部門で事業部長。2020年11月に起業し現職に至る。

※以降、敬称略

～派遣スタッフの評価に特化したサービスをはじめたきっかけは？

【香田】本日は宜しくお願ひ致します。まず初めにお伺ひしたいのですが、もともとは大手派遣会社に勤務されていたらっしゃったと思いますが、2020年11月にLife Ship社を起業されたとお伺ひしました。なぜこのタイミングで、評価に特化したこのサービスを開始されたのでしょうか。

【田形】派遣法が改正され同一労働同一賃金という流れから派遣社員の評価が法令化されましたが、私自身は派遣事業に長く携わる中、もっと以前から派遣社員の評価は重要であると考えていました。「法律だから」というだけではなく、評価を通して派遣という働き方や派遣業界をよりよくしたいと考えています。

私は以前大手派遣会社に勤務しており、その派遣会社では数年前から派遣スタッフの評価に対しては真剣に取り組んでいました。しかしながら、大手だけが対応しているも、派遣業界全体をカバーできるわけではありません。「派遣スタッフの評価を根付かせる」ということを、より多くの派遣会社に広げたいと考えました。これを実現するにあたっては、自分自身が派遣会社にとどまって他の派遣会社にとって「競合」の立場にあるのではなく「派遣スタッフ評価のプロ」として独立して活動したい、と考えたことが起業の経緯です。

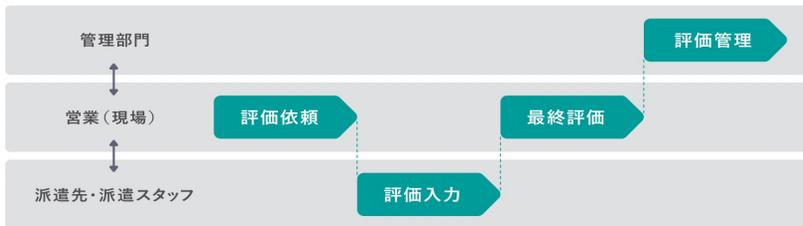
～評価管理ツール「Work Review」利用のメリットを教えてください～

【香田】私どもの社会保険労務士法人では多くの派遣会社様を顧問としておりますが、「派遣スタッフは見えるところで業務をしているわけではないので評価が難しい。派遣先には面倒という空気もあり、手間をかけさせられない。」というお声をよく耳にします。御社のサービスを利用することで解決できることやメリットなどを教えてください。

【田形】いつも一緒に働いている内勤社員であっても、評価というのは難しいものです。それを派遣先で働いている派遣スタッフに対して行うということは、それに構造上の問題が加わるといえます。私どもの提供している「Work Review」では、まずは、この構造上の問題を解決する仕組みを提供しています。

派遣スタッフの評価を適切に行うには、派遣元評価、派遣スタッフの自己評価はもちろんですが、派遣先の評価も必須となります。それぞれが違う空間にいるこの3つの評価をクラウド上のシステムで依頼から回収、結果の保存までを一括で管理することができるのが「Work Review」利用のメリットです。最終評価の確定段階ではこの3つの評価を一画面上で確認することができるようになってるので、総合的な評価判断も行いやすくなっていますし、3者間で起こる紙やデータのやりとりなどの煩雑さも解消されます。

～ Work Review 画面イメージ ～



<進捗確認画面>



<評価依頼>

【田形】複数の派遣会社を利用している派遣先からは「法律で決まったことでもあるし、やらなくてはいけないのはわかるが、各社からそれぞれの評価シートが送られてきてわかりにくい。」というお声もあります。現在各社で運用されている評価シートは5段階や3段階評価のものが多いのですが、どういう状態であれば「3」で、どういう状態であれば「1」なのかということがわかりにくいケースもあり、かつ各社により定義も異なるわけです。



<評価項目>

【田形】 「Work Review」では選択肢を「どのような状態か」で表示し、評価者の判断をしやすくしています。多くの企業様でご利用いただき業界のスタンダードになることで、派遣会社ごとに評価基準が異なるという問題点も解決できると考えています。

【香田】 派遣先や派遣スタッフの利便性もアップするということですね。派遣先によっては、「良い評価をつけてあげたいが、派遣料金の交渉につながると予算が問題。」という意見もあるようですが、そのあたりはいかがでしょうか。

【田形】 評価システムの設計思想にもつながる部分ですね。「Work Review」は派遣スタッフの視点から見たときには「個々の希望に応じたキャリア形成を支援する。」ということをやテーマとしています。私も派遣業界に長くおりましたから、派遣スタッフの中で「キャリアアップをして時給を上げるために頑張りたい。」という方よりも「大きな変化なく、安定して就業したい。」という方がボリュームゾーンであることは承知しています。ですからその実情にあわせた設計をしています。具体的に言うと5段階中の「3」を「安定している」という「良い評価」とし、「4」や「5」は突出したパフォーマンスの発揮や現時給以上の相場感のスキルの発揮を意識した内容としています。



インタビューアー
社会保険労務士法人すばる
代表社員 香田 史朗

【香田】 「安定している」ことを「重要である」と考えているのですね。派遣料金の交渉につながるような評価は、それなりの理由があるレベルであるということでしょうか。

【田形】 そうですね。全体の割合としては多くないものの、派遣先から「あの人やめちゃうなら時給アップしたのに。なんで事前にキャッチアップして相談くれなかったの？」という指摘をされるケースもあります。「時給をあげられるスタッフについて交渉するチャンスを逃さない」ということは、派遣元、派遣先、スタッフ3者にとって重要な事です。

【香田】 派遣スタッフの評価をすると、評価のフィードバックも必要になってきますね。法令上はフィードバックの義務はありませんが、評価の結果を聞きたいという派遣スタッフもでてくるのが想像できます。これが「営業担当者が行うのはなかなか難しい」という派遣元の悩みにつながっているようです。

【田形】 そうですよ。派遣元で派遣スタッフを評価するのは現場の営業やフォロー担当である場合がほとんどだと思います。営業担当といってもベテランばかりではなく、評価者になった経験のない若手社員ということも多々あり、その責任を負わせるのは酷なものです。そのため「Work Review」では、フィードバックまで見据えた機能を搭載しています。

評価結果は派遣スタッフを雇用している「会社」としての決定であり、そのフィードバックを営業担当に託している。営業担当は会社が決定した評価結果を派遣スタッフに伝え、気持ちの部分に寄り添う、ということになります。

フィードバックシートは、評価項目ごとに自己評価と派遣元評価とのギャップが把握できるようになっており、派遣スタッフの今後のキャリア形成に活用できます。また、フィードバックの証跡として残すことができます。

Life Ship ○○スタッフ株式会社

The screenshot shows a web interface for reviewing a staff member named Takiguchi Kazuko. It is divided into two main sections: '業務の正確さ' (Accuracy of Work) and '業務の納期管理' (Business Delivery Management). Each section has five columns representing different performance levels from '安定まであと少し' (A little more to stability) to 'お手本レベル' (Benchmark level). The '安定している' (Stable) column is highlighted in red, indicating the current rating. Below each column is a button for '本人' (Self) and '派遣元' (Client).

<評価フィードバック画面>

～無期雇用派遣スタッフへの活用は？～

【香田】コロナの影響もあり、無期転換された派遣スタッフの雇用維持についてもよく相談を受けるようになりました。無期派遣社員への活用という視点ではいかがでしょうか？

【田形】無期雇用派遣スタッフへの活用方法は大きく二つあると考えています。

一つは、積極的な無期化を行う場合の判断です。日頃から能力や派遣先における評価を把握することで、キャリアチェンジ・ジョブチェンジが可能な人材かどうかの判断に活用できます。

もう一つは、長期キャリアに関する価値観の育成です。ご存じのとおり無期雇用になると、派遣元には雇用安定とキャリア形成の責任がより重く求められます。世の中の仕事は変わるものもあるし、なくなるものもあります。無期雇用の場合、就業先がなくなると「休業手当」を支払い雇用維持ということになりますが、働いていない人材に給料を支払い続けるというのは本来健全とは言えない状態だと思います。

希望や能力にそった仕事が無いのであれば職種転換を受け入れていただく必要がありますが、これを急に言われても聞けないのが心情です。そこに至るまでに定期的な評価を通して、能力や適性、希望を把握しつつ、場合によっては職種転換を行う必要があることをキャリア指導の一環として派遣スタッフと日頃から共有していく。働かずに休業手当をもらうのは一見楽ですが、これは本来とても不本意な状況で派遣スタッフにとっても嬉しい事ではないはずです。評価運用にからめてキャリアの対話をする場を持ち続けることで、今回のコロナ禍のような「いざ」というときの対応に結びつけることに「Work Review」を活用していただければと考えております。

【香田】評価により適性等を把握しているので、より適切な職種転換の提案や、配置転換の根拠として示すことができますね。

【田形】評価結果や配置転換に納得感を持たせる。大切なのは評価結果そのものより、それを導きだすプロセスにある対話やその派遣スタッフに対する共感や理解であると思います。先ほどの職種転換の例をとっても、日頃から対話をしていて信頼関係がある人に「仕事が無い場合にはできることをやろう」と言われるのと、そうでない人に同じことを言われるのでは、受け止める側にとって大きく違います。評価システムである「Work Review」を派遣スタッフとの信頼関係を醸成するためのツールとして活用していただければと思います。



【香田】派遣会社の視点で考えると、雇用リスクの軽減や配置転換によるトラブル防止にもつながりますね。このコロナ禍では、派遣先による雇止めや、逆に派遣スタッフの突然の転職など、有期契約においても様々な問題が想定されますが、有期契約であっても同様に活用できそうでしょうか？

【田形】日頃からコミュニケーションをとり信頼関係を構築する。その結果を評価として記録していくという点は、無期派遣か有期派遣かの別にはよらないと思います。仮に雇止めになったとしても「次をどうするか」と話し合えれば労務紛争にはなりませんし、派遣スタッフが派遣元が知らないうちに突然退職意思を固めてしまうようなことも防げるのではないのでしょうか。

派遣スタッフの評価がなかった時代、派遣開始から終了までの間は派遣元にとってブラックボックスとは言わないまでも、グレーボックス化していたと思います。良い状態で派遣先に貢献できているのか、派遣スタッフがどういう転職意向なのかを把握しているかどうかは、営業担当の個人差によるものではなかったでしょうか。

派遣先が派遣元に対してスタッフの就業情報を伝えることを法令が求めるようになり、このグレーボックスをクリアボックス化するチャンスが到来しています。入手した情報をシステムで管理することにより、営業の属人的な対応ではなく、入手した情報を会社として営業活動に活かしていくことができるようになります。

～最後にあらためて、「Work Review」のアピールポイントは？～

【香田】最後になりますが、あらためて「Work Review」のアピールポイントを教えてください。

【田形】今日は「守り」の話が中心でしたが、「Work Review」は本来「攻め」のシステムと考えています。

派遣スタッフと対話をすることで、そのスタッフが担っている業務の内容をより詳しく理解することができます。また、派遣先の評価を聞くことで、派遣先が大事にしているポイントや期待値を把握することができます。この繰り返しにより、派遣元としては確保しているジョブの理解が深まっていきます。これを営業担当の属人的なスキルで行うのではなく、「Work Review」に記録を蓄積していくことで、会社のノウハウとして活用できるようになります。

スタッフの転職意向を早期に把握し、競合他社に先んじて適切な後任アサインができるため、自社のシェアを確実に確保することにつながります。さらに、クライアントの評価傾向を分析することで、シェア拡大のための営業活動も展開しやすくなります。

さまざまな法律対応が求められる派遣業界ですが、今回の評価運用は「法律が求めるから対応する」という法令遵守の発想とは別に、これを自社スタッフのキャリア支援や業績向上につなげるチャンスだと捉えることができると思います。かと言って行政指導の方針も明確でない今の段階で「何をどこまで対応すべきか」を自社のみで判断したり自前のシステム開発や制度構築にコストをかけるのも得策ではないとの判断もあるかと思います。コストを抑えつつも他社に先行して評価運用を派遣事業の「攻め」に活用するためのツールとして当社の「Work Review」をぜひご活用頂ければと思います。



私の事務所には「無期転換した派遣社員が、希望している職種では新たな就業先がなかなかきまらず困っている。」と、派遣会社からの相談が入ります。田形社長の想いとは少し違ってしまおうのですが、本日お尋ねした評価ツールを活用することにより、例えば、職種転換の話、または今後の雇用契約の話をご本人とスムーズに出来るのではと感じました。

本日は、ありがとうございました。