

<インタビュー>

無期雇用派遣を最も注力する
サービスの一つに

アデコ株式会社 川崎健一郎・代表取締役社長に聞く

人材派遣業界では今、改正労働契約法の「無期転換ルール」に、2015年改正の労働者派遣法に基づく「期間制限ルール」が加わり、今後のビジネスモデルをどう描くかが問われている。そうしたなかで、世界最大の人材サービス企業であるアデコグループの日本人・アデコ株式会社は本年1月、改正労働契約法と改正労働者派遣法により、無期転換の対象となった有期雇用契約の派遣社員9,908人のうち、1/3を超える3,748人(37.8%)を無期雇用へ転換したと発表するとともに、今後も「無期雇用派遣」を最も注力するサービスの一つに位置づける方針を明らかにした。無期雇用への転換は、稼働(派遣)していない期間にどう対応するか等の課題に直面し、なかなか踏み込めない企業も少なくない。無期雇用派遣のトップランナーはどのような戦略を有し、派遣という働き方の未来をどう予測するのか。川崎健一郎・代表取締役社長に話を聞いた。

——改正労働者派遣法では、派遣労働者が同一の組織単位に継続して3年間、派遣される見込みがある場合には派遣先での直接雇用を依頼し、叶わなければ派遣元が、①新たな派遣先の提供(合理的なものに限る)、②派遣元での無期雇用、③その他、安定的な雇用の継続を図るための措置(雇用を維持したままの教育訓練、紹介予定派遣等、省令で定めるもの)の、いずれかの「雇用安定措置」を講じることを義務(1年以上3年未満見込みは努力義務)づけた。

無期転換ルールだけでなく、こうした法改正にも対応しながら、着実に無期転換へ舵を切ってきたように見える(図表1)。無期転換に前向きに取り組むに至った背景・理由は何か。

川崎氏 私が代表に就任したのは、2014年6月末。その後1年ほどかけて、2016~2020年の5カ年にわたる「中期事業計画」を立案した。そのなかで、全社

のビジョンに掲げたのが、「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」だ。労働力人口が減少し、生産性の向上が必至になるなかで、今後、どのような人材サービスを形成することが、働く人と顧

客企業の双方の発展に寄与するのか考え、辿り着いた一つの結論だ。

また、全社のビジョンだけでなく、顧客企業向け、派遣社員および求職者向け、そして従業員向けのビジョンをそれぞれ掲げた。顧客企業向けのビジョンは、「企業の成長を、成果にする。」とした。「これまで」は、顧客企業のニーズにマッチングする人材を派遣することが第一だったが、「これから」はそもそもなぜ、そのような人材が必要とされているのか、背景にあるものは何かまでを考え抜き、課題解決の提案ができるようなサービス会社を目指すことで、より主体的に顧客企業の生産性向上に貢献したいと考えている。

派遣社員向けのビジョンは、「ひとりひとりのキャリアを、生涯、導く。」を掲げた。自身の強みや将来のキャリアを真剣に考える機会に恵まれなかったようなユーザーにも、目指すべき中長期的なキャリアを自発的に考えてもらい、それに寄り添い、サポートできる存在になりたい。

そして、従業員向けのビジョンは、「人財サービスの本当の喜びを実現する。」とした。この業界に足を踏み入れる人は、そもそも人が好き。仕事選びは、人生の転換点に立ち会うことに他ならない。働く人一人ひとりが、適切な未来とキャリアを育てられる社会に向けて、人材サービスで働くやりがいを最大化したい。

こうした一連の目標に向けて、2020年を一つのゴール

アデコ株式会社 概要

設立：1985年7月
本社所在地：東京都千代田区霞が関
資本金：55億6,000万円
社員数：3,000人
登録就業者数：3万4,000人

※人材派遣、アウトソーシング等、登録型の就業形態で就業中の人数

資料出所：同社ホームページより抜粋

図表1 アデコ株式会社におけるこの間の取り組み経緯

2015年9月	改正労働者派遣法施行
2016年1月	ITやものづくりのエンジニアを始めとする技術者を対象にした無期雇用型派遣の社員募集を本格的に開始 (2020年末までに計3,000人以上の技術者の無期雇用化を目標に設定)
2016年7月	事務職を中心に実務経験を有する人材を対象とする、無期雇用型の新しい派遣サービス「キャリアシード」の提供を開始(まずは、東京都と大阪府で開始し、順次全国へと展開。2018年末までに計2,000人以上の無期雇用化を目標に設定)
2017年6月	無期転換の促進に向けて「キャリア推進室」を新設(現在は「キャリア推進部」に改編)
2018年4月	改正労働契約法に基づく無期転換申込権が本格的に発生
2018年10月	アデコグループの技術者派遣のグローバルブランド「Modis」を国内でも立上げへ
2018年6月	自社の派遣社員の無期雇用化を進めるとともに、無期雇用を望む他社の派遣社員についても一定期間以上の就業を条件に無期雇用化の応募を受け付けると発表(既に約1,000人の無期転換が完了し、本年中に約4,000人の無期転換を見込むと公表)
2018年9月末	改正労働者派遣法に基づく期間制限ルールの初回期限が到来
2019年1月	2018年1/1～12/31の1年間に、改正労働契約法と改正派遣法に基づく無期転換対象者9,908人のうち、3,748人(37.8%)を無期雇用へ転換したと発表

資料出所：同社のホームページに掲載されているプレスリリースを基に編集部作成

ルに、内外ともに評価してもらえよう歩みを進めてきた。その過程のなかで、改正労働契約法や改正労働者派遣法にも対応する必要があったわけだが、有期雇用契約から無期雇用契約へ転換し、安定して自らのキャリアを描きたいという声に応えることは、ビジョンを体現することに他ならない。無期転換の推進は、当社として初めての取り組みになるが、ビジョンに合致するからこそ、業界をリードする形で積極的に取り組んできたと自負している。

——3,748人の無期転換をどのようなプロセスで進めていったか。また、残る6,160人はどうなったか。

川崎氏 先行した改正労働契約法に基づく無期転換については、(派遣先にかかわらず)当社での通算雇用期間が5年を超える人を対象に、無期転換申込権が発生した旨を説明し、どうしたいのか本人意向を丁寧に確認した。結果として、無期転換申込権が発生した対象者の約9割は無期転換した形だが、「引き続き、有期雇用契約で働きたい」という派遣社員も少なからず見られた。

また、改正労働者派遣法に基づく無期転換については、期間制限ルールに基づき3年を経過する見込みがある人を対象に、まずは派遣先の顧客企業に直接雇用を打診したうえで、仮に難しくても派遣契約であれば継続して応召してもらえる余地があるのか。そして、本人も希望するなら当社で無期雇用へ転換し、引き続

き派遣就業してもらおうといった形で進めていった。現在はもう、無期転換ルールの5年を待たずに、期間制限ルールを脱む2年6カ月超の段階で、無期転換を打診している状況にある。無期転換者は毎月、順調に増加しており、2019年1月のプレスリリース後、さらに約1,000人が新たに無期転換を果たしている。

なお、2018年の1年間に無期転換対象となった9,908人のうち、無期転換しなかった6,160人については、有期雇用契約での派遣就業継続を希望した人や派遣先での直接雇用により退職した人、それ以外の理由により退職した人の合算になる。

——無期雇用を希望する他社の派遣社員についても、一定期間以上の派遣就業を条件に3年未満でも無期転換の応募を受け付けていると聞いた。

川崎氏 「ハケン2.5」と呼称している取り組みで、そもそもは当社の派遣社員に対して期間制限ルールに基づく無期転換がなされ、派遣先で継続的に働いていけるようになった時に、当社の派遣社員から「他の派遣会社の派遣社員が無期雇用を希望したがなれなかったと話していた。アデコで無期雇用として受け入れる仕組みはないのか」といった問い合わせが多くあったため、同一の職場での派遣就業が2年6カ月を超えていれば、はじめから無期雇用の派遣社員として迎え入れるこの取り組みを開始した。

受け入れる際には個別に選考を行うとはいえ、当社

での実績がない人をすぐに無期雇用することにはリスクもある。当社傘下の(株)VSNに所属するIT、機電系のエンジニアが全て無期雇用であるように、技術者派遣のマーケットは既に7割方が無期型であり、その専門性から人材ニーズも高い。一方、事務系も無期型にして、常に派遣先を見つけ続けるといのは、運営側からするとシビアな部分もある。派遣先が見つからない場合は、「休業手当」(後述)が発生するため、稼働率が下がることは業績に直接影響する。当社での派遣就業実績がない人にまで無期化を広げることの是非に関しては社内で議論もあったが、そこは大きく発想を変え、当社でなくても2年6カ月を超えて派遣就業を続けることができたということは充分、評価に値するだろうと、そうした経験を持つ派遣社員については、当社で無期転換を引き受けようと決断した。

なお、改正労働契約法と改正労働者派遣法、そして「ハケン2.5」の三つのパターンの無期雇用を、われわれは「転換型」と称しているが、他に「キャリアシード」という「付加価値型」の無期雇用派遣もあり、拡大してきた経緯がある(図表2)。事務系の職種に特化して、顧客企業の課題を自ら発見し、その解決に力を発揮できるような積極性を持つ人材を、経験者や若年のポテンシャル採用者から集めている。キャリア開発を通じて育成のうえ、無期型(月給制+賞与も支給)として処遇しており、現在、約500人(うち若年のポテンシャル採用者は約200人)まで増えた。もちろん、「転換型」から「付加価値型」への転換も可能である。

図表2 アデコ株式会社の2つの無期雇用派遣サービス

2つの無期雇用サービスの特徴

	転換型	付加価値型
採用選考	なし	あり
処遇制度	時給制・給与の見直し 交通費	月給制・賞与・給与の見直し 交通費
支援制度	キャリアサポート プログラム 法定研修	独自研修+目標管理 E-ラーニング無償提供 キャリアサポート プログラム
期待値	安定就労=定着率の高さ 生産性向上への貢献	主体性発揮による 生産性向上への貢献

資料出所：同社提供

——無期転換後も、どこに派遣されるかに応じて時給は変化するのか。また、派遣先が見つからない無期転換者の処遇はどうなるのか。

川崎氏 無期転換者も、派遣先に応じて時給が変化する(ただし、時給が下がる場合は10%以内に留まるようにしている)。また、無期転換後、派遣先が見つからない場合には「一時的な休業」に位置づけられるが、直近3カ月間の平均給与の60%が、「休業手当」として支給される。ただし、現実にはほとんど待機期間を挟むことなく、次の派遣先が決まっている。本人にとっては、働かなくても6割の直近給与が保障され、これまでより収入面で安定する仕組みだが、われわれはそうした期間が長引くほどきつくなる。だからこそ、どのようにして長期間継続して就業できる環境を整え、稼働率を維持するかというのが、無期雇用派遣事業を推進するにあたってのポイントとなる。長期の継続就業が実現されるということは、派遣社員それぞれが希望するキャリアを追求・形成しやすくなるということでもあり、「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」というわれわれのビジョンの実現にもつながると考えている。

なお、無期転換に伴い、(これまでは時給に織り込まれていた)交通費を実費支給するにしたが、来年4月から同一労働・同一賃金が始めると、有期雇用契約の派遣社員にも交通費が支給されるようになる。

——無期転換後の待遇を維持するための経費はどう、捻出しているのか。

川崎氏 無期転換者を派遣する場合の請求額は、通常より2割前後(「キャリアシード」の場合は3割前後)高めに設定されている。無期転換者の定着率は、一般的な有期雇用の派遣社員より明らかに高い。これは、他の顧客企業で働いてきた実績に過ぎないが、定着率の高さはモチベーションの高さやサービスの付加価値につながっていく。そ

うした点を納得・評価してもらい、支払われた請求額の上乗せ分（プレミアム）が、待機コスト等の負担に充てられている。

——無期転換者からはどう、評価されているか。

川崎氏 少なくともこれまでのところ、無期転換者はもちろん、顧客企業からも好評価が寄せられている。改正労働者派遣法に伴い、場合によっては3年毎に職場を転々としなければならないという不安を抱く派遣社員も見受けられたなかで、無期転換されれば継続的に就業できるし、仮に3年のタイミングでは派遣先の直接雇用化に至らなくても、顧客企業の事業環境が変化して、晴れて実現したケースもある。

「ハケン2.5」については大々的な広告宣伝は行っていないが、毎週開催している説明会は盛況で、無期転換者の口コミで拡がっているようだ。当社なら無期転換してもらえると、友人や同僚を連れて来てくれる。その事実こそが、取り組みの評価に他ならないだろう。

——派遣という働き方のなかに、より多様な選択肢が形成され、派遣という働き方が着実に変わり始めていると感じるが、無期転換は今後、どの程度まで推し進めることが可能なのか。

川崎氏 「転換型」と「付加価値型」を合わせた無期雇用派遣は現在、約5,300人まで増えており、3万人を超える派遣社員（登録のみを含む）の約15～16%

に相当する。今後、どこまで増えるのか・増やせるのかは、正直なところやってみなければ分からないが、感覚的には30%位が一つの目安になるのではないかと。

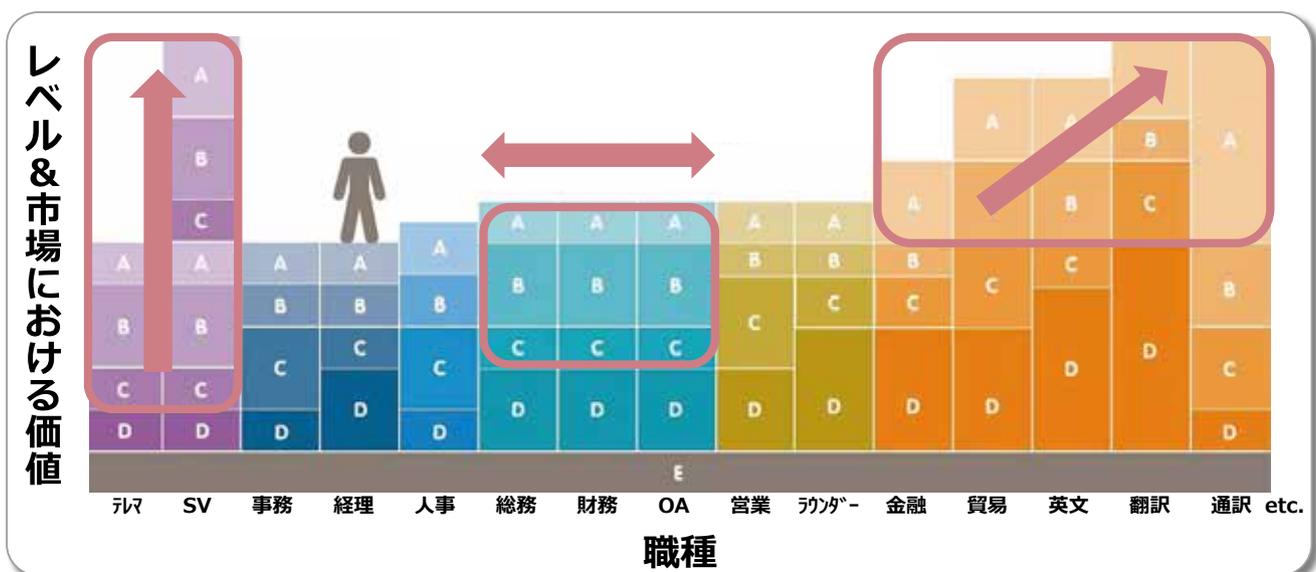
というのも、有期雇用契約での派遣就業にメリットを感じている派遣社員は間違いなくいる。また、無期雇用派遣に応募するには一定期間、継続的に働いた実績が必要になる。当たり前のようだが、一つ所に2年6カ月超、働き続けるためには、職場への順応性やストレス耐性、意欲・能力の維持・向上が試されることになり、決して簡単なことではない。そうした人が当社の派遣社員に増えることは、「強み」の増強に他ならないと考えている。

要は、3カ月単位で職場を変わらなければならない人が10万人いるのと、スキルや順応性を持ち、新たな仕事や環境にも順応しながら就業し続けられる人が10万人いるのとどちらが良いか。冒頭申し上げたように、労働力人口が減少し、生産性の向上を追求しなければならない局面にあって、いずれの戦略を重視すべきかは自明だろう。

——無期転換ルールの検討は、リーマン・ショックの派遣切り等が契機となった。あのようなことが繰り返されないようにするためには、何が必要か。

川崎氏 経済ショックだけでなく、AIの導入や自動化の進展など、現在、必要とされている職種がいつ、過剰供給状態に陥るかは分からない。そうした時に、

図表3 キャリアの道しるべ「キャリアマップ」



資料出所：同社提供

たとえ無期転換者でもずっと同じ仕事というわけにはいかず、市場の変化を敏感に見極めながら、人材ニーズの高い職種への転換を促していかなければならないだろう。重要なのは、時々の変化に柔軟に対応するための「トランスフォーメーション（職種転換）」や、常に新しいスキルを身に付け続ける「リスキリング・アップスキリング」だと考えている。

その実現に向けては、当社で2016年から導入している「キャリアマップ」と「キャリアコーチによるカウンセリング」が有効になると考えている。「キャリアマップ」は、派遣の71職種それぞれについて、A～Dの職務レベルに応じた定義と「～できる」というチェックリストを作成し、相対する市場価値（就業先のエリアと従事する職種、本人の職務レベルに依存して決まる時給水準）を一覧に示したもの（図表3）。要は、同一労働・同一賃金化に際して求められる「職務型」の仕事の先取りだが、当社では3万人を超える派遣社員全員に既に適用し、目指すべきキャリアとそれに向けて必要な教育プログラムや仕事の経験等を少なくとも年1回、キャリアコーチと相談しながら考えてもらう機会を提供している。

そうした取り組みを通じ、最近是一般事務からより需要の高いIT職種に転換する人材も増えている。例えば、RPA等の必要なツールを当社から無償で提供し、学習・実践を積んでもらう。また、テレオペレーションから、ITのヘルプデスクにチェンジする人も多く見られる。キャリアを導くための「マップ」があり、「コーチ」がいて、目指すキャリアとのギャップを埋める「ツール」があつて初めて可能になることであり、無期雇用派遣を増やすうえでも、こうした環境の整備・充実が同時に求められるだろうと考えている。

——無期転換に関連して、行政への要望は。

川崎氏 少なくとも無期雇用派遣については、派遣先による「特定目的行為」（派遣先が派遣社員を特定するための事前面接等を意味し、現行では労働者派遣法第26条第6項で「しないように努めなければならない」とされている）の解禁を再考してもらいたい、というのが目下の願いだ。過去、その実現に向けた提起がなされた経緯もあるが、結局は取り下げられてしまった。特定目的行為がなされると、派遣労働者の就業機会が不当に狭められる恐れがあるというのが主な理由だったと記憶している。だが、こと無期雇用派遣に限っては、既に雇用は安定化している。また、無期雇用派遣社員の側からも、あらかじめどのような職場で、どういった人たちと一緒に働くのか知りたいというニーズが寄せられている。顧客企業にとっては、有期雇用派遣より高い料金を支払うからこそ事前に面接したいというニーズもあるだろう。無期雇用派遣が拡大するなか、今一度、見直しを検討してもらえたらありがたい。

（渡辺木綿子、新井栄三）



アデコ株式会社は積極的に、無期雇用派遣に取り組んでいる。
（写真はアデコ入居ビル入口、同社提供）

濱口桂一郎 著

日本の労働法政策

労働政策関係者の座右の書

日本の労働政策の歴史、基本思想、決定プロセス、体系、個々の制度内容、実施機構、等を余すところなく考察した労働政策の体系書。働き方改革関連法の深い理解のためにも必読。

——東京大学名誉教授 菅野和夫（本書帯より）

2018年10月30日刊行/A5判/1,074頁/ISBN978-4-538-41164-4



3,889円+税

◆お求めは書店（インターネット書店）
または当機構まで

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

電話：03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

