

派遣労働における雇用安定措置・無期雇用転換 に関するキャリア形成支援事例集

はじめに

この事例集は、一般社団法人日本派遣協会が受託した平成 30 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。

本事業においては、派遣社員に対する雇用安定措置や無期雇用への転換の取組とこれに関するキャリア形成の事例等を収集した「事例集」を作成し、これをセミナーの実施等により広く周知することにより、派遣会社等が行うキャリア形成支援に資することとしています。

今回は、派遣会社 15 社にご協力をいただいてヒアリングを行いました。対象となった派遣会社の取扱業務は、事務系が中心ですが、販売系及び製造系も対象とし、また、地域性も考慮し、地方都市の派遣会社にもご協力をお願いして幅広く収集することとしました。事例ヒアリング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。

本事例集が、キャリア形成支援に取り組む皆様の参考となれば幸いです。

平成 30 年 11 月

一般社団法人 日本人材派遣協会

目 次

I	雇用安定措置・無期雇用への転換の取組状況	1
	A 社	2
	B 社	5
	C 社	7
	D 社	10
	E 社	12
	F 社	14
	G 社	17
	H 社	19
	I 社	21
	J 社	23
	K 社	25
	L 社	28
	M 社	31
	N 社	34
	O 社	37
II	雇用安定措置・無期雇用への転換に関連したキャリア形成の事例	39
	1 品質管理の指導ができるよう派遣元が支援して養成し 直接雇用に関結つけた事例	40
	2 派遣元で無期雇用化し大手メーカーに継続就業した事例	40
	3 RPA の集中講座を廉価で提供し専門的な知識を身に付け キャリアアップに繋げた事例	41
	4 RPA の講座を提供し時給が大幅に上昇した事例	42
	5 高度な事務職のパートタイム派遣を事業化し キャリア形成を支援している事例	42
	6 保険事務の種目を広げることを教育研修で支援している事例	43
	7 有期雇用から無期雇用の派遣社員・正社員へと登用する キャリアルートを開いている事例	44
III	参考資料：キャリア形成支援の進捗状況と派遣社員の意識啓発の方策	45

I 雇用安定措置・無期雇用への転換の取組状況

A 社

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置の実施が義務になる方は、今年の10月から来年3月末までの間で、数千人規模になると予想している。その半数が1月に集中しており、ここがピークとなる。雇用安定措置については、措置義務対象者の希望に沿って対応するのが基本であるとされているので、本人の希望を確認しながら対応していくことになるが、このように多くの方たちに対して、どのように雇用安定措置を適正に実施していくかが、大きな課題だと考えている。

雇用安定措置の実施については、今の派遣先での直接雇用か新たな派遣先の提供が主体になると思っている。法改正によって3年の期間制限が導入されたため、旧政令26業務で就業していて、長く勤務している方ほど、同じ職場で継続勤務したいとの要望が強くなる傾向がある。継続的な就業を希望する場合は、直接雇用か派遣元での無期雇用かのどちらかの選択になるので、直接雇用か派遣元での無期雇用に希望する方も一定数出てくるし、他の派遣先での就業はもとより、紹介予定派遣や人材紹介なども含め、今とは違う職場で働くことを望む方も一定数いる。当社としては、まず派遣社員の意向を尊重し、派遣先の受入方針を踏まえて調整していく運用を進めていく予定だ。

派遣社員が、無期雇用に希望するのであれば、それに添って努力することになるが、無期雇用になると長期雇用を保証する責任が生じるので、当社としては、派遣社員の配置権を留保することになっている。派遣社員として長く働いてきた方の中には、派遣元から職場を指定されることを本意とせず、無期雇用化を希望しない方も多い。派遣先が無期雇用として継続的に就業してほしいと希望することもあるので、もちろん、特定目的行為に抵触しないように注意しつつ、両者の意向を上手く調整しながら、適切な着地点を探ることになる。

派遣元で無期雇用化する場合には、当社が長期間の雇用をしっかりと担保するための必要費用を派遣先にも按分負担してもらうため、派遣料金の引上げ交渉を行うことにしている。

派遣社員の方々へ、改正法施行直後に案内を行った際に、新たな法律による同一組織3年までという期間制限導入のインパクトは大きく、関心も高く受け止められた。厚生労働省からの周知依頼については、同省作成のパンフレットを活用しながら、その都度対応している。継続的な契約が2年を経過した段階で、3年の個人抵触日を迎えるに当たっての継続雇用の希望等について第一段階のアンケートを取得している。その後、期間制限の抵触日が近くなった段階で、具体的にどの雇用安定措置を希望するかのアンケートを行っている。タイミングとしては、契約更改によって3年の継続就業が確定する時点だ。アンケートにより表明された希望に沿って、派遣先への働きかけや新たな派遣先の提供を行っていくことになる。

当初予想していたよりも直接雇用を受け入れてくれる派遣先は多いと感じている。これだけ有効求人倍率が高く、失業率が低くなり、ほぼ完全雇用の状況が続くと、企業の人事

担当者にとって採用とリテンション（人材を留めておくこと）は、喫緊の課題だ。外部に求人を出してもなかなか採れない中で、3年間もそばで実際の働きぶりやモチベーションを見ることができる。このように手堅い人材確保の方法はないのではないか。そのことが直接雇用についてのポジティブな態度に繋がっていると思う。

慣れ親しんだ職場で継続的に働きたいという方もいるが、現在の職場でルーチンの仕事はやりきったので、この際、学んだことを生かして他の職場に移りたいという方も多くいる。これらの方には、新たな派遣先の提供を検討することになる。新たな派遣先が合理的なものかどうかについて、基準を定めることはなかなか難しいが、大量の対象者に対して何の基準もなく進めると混乱するので、一定の基準を定めている。賃金は原則今の時間給を維持するようにしているが、例外的に地域や労働市場の状況によっては困難なケースが発生することも想定されるので、一定の幅は設けている。通勤時間については、都市部ではそれなりに長い通勤時間を受け入れてくれる傾向があるので、大都会と地方では異なる基準としている。

当社の期間制限の抵触日のピークは1月で、大量の契約終了が発生することになるので、派遣先との調整を大量にこなす必要がある。契約が終了して派遣先が希望する場合には、後任を確保していかなければならないが、個別の調整に大きな手間がかかると考えられ、今まで経験したことがない事態となる。数千に及ぶ契約更改を今の人員体制でどのように適切に対応していくのか、この波をどうやって越えるのかを考えている。いずれにしても、しっかりとシミュレーションを行い、準備をしていきたい。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

4月1日以降、労働契約法に基づいて無期転換した方と法的権利ではないが期間制限等を見据えて会社が判断して無期雇用化した方を合わせると、千人以上の方が無期転換した。これはどちらかという也多い数字ではないかと考えているが、当社の意図というよりも、派遣社員、派遣先の意向の一致点を探っていた結果だと考えている。一方、労働契約法の無期転換申込権を得ても無期転換せず、個人の抵触日を迎える方もいる。

労働契約法の無期転換ルールに対応するため、新たに就業規則を整備した。労働条件は、基本的に有期労働契約の派遣社員のと時のものを踏襲することとしている。賃金は、ほとんどが時給制だが、有期雇用のときに月給制だった方がまれにあり、これらの方は転換しても月給制のままとなる。通勤手当については、長期間雇用を担保するために、配置権を設定していることから、一定の上限額を定めた上で、全員に支給している。賞与は支給しない。定年は60歳で、65歳までの再雇用を規定しており、65歳を超えて転換した方については、第2定年制度を規定している。福利厚生は従前と同様である。

配置権については、就業規則において、当社の指定する派遣先で勤務してもらう旨を規定している。無期雇用の方に新しい派遣先を紹介する場合、雇用安定措置の合理的範囲と比べると、職種の変更範囲等を含めたもう少し広い基準を定めている。正社員の場合とは異なり、基本的には通勤の範囲内で、新たな仕事を探すことになるが、派遣社員本人にとって、合理的な範囲内と思ってもらえるような運用を心がけていく。

当社が無期転換の対象者に対して制度の通知を行った際、半数からは制度内容の問合せ等の返事があったが、残りの半数からは特段の反応がなかった。今無期に転換しても仕事は変わらず、現状が大きく変更されるわけではないので、今年の4月の時点では様子を見ている方が多かったのではないかと。今後、期間制限の抵触日が到来すると、今の仕事を続けるのかそれとも違う仕事に移るのか、判断を迫られることになる。このため、秋から来年の3月にかけては、無期転換を希望する派遣社員が大幅に増えると予想している。

ITなどの技術者の分野での無期雇用はこれまでもあったが、事務の分野での無期雇用の行方は未知数だ。無期転換した方が派遣終了になった場合に、長期間にわたってキャリアを積んでもらうために、対応可能な職務の幅を拡げたり、同じ職務においても専門性が高まるような配置転換等含めたキャリア形成支援をどのように行うのか手探りの状態だ。派遣社員や派遣先にとって、我々が提供可能なサービスの選択肢として、新たに登場した無期雇用による派遣という形態をしっかりと定着させていくことが課題だと考えている。

B 社

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置が義務となる方は、今年の10月以降生じてくるが、来年の3月までには稼働している約30%の方が対象になると考えている。ピークは年末から1月にかけてだが、4月にも二つ目のピークがくる。

雇用安定措置の対象となる派遣社員の要望としては、現在の仕事を続けたいとするものが半数を超えており、これらの希望には、派遣社員の無期雇用化を進めていくことにより対応していく方針だ。もちろん、派遣社員が派遣先での直接雇用を希望した場合は、派遣先に直接雇用を打診することになる。ただ、これまでも営業担当が派遣先と事前の情報交換を行っており、派遣先の直接雇用に関する感触はある程度把握しているので、これと派遣社員の希望を勘案しながら調整を行っていくことになる。人手不足が進行しているので、全員を受け入れますと言ってくれる派遣先も数社はあるが、多くの派遣先は慎重であり、直接雇用を受け入れてくれる派遣先は少数にとどまると思われる。このため、労働契約法の無期転換申込権が発生している人だけでなく、雇用安定措置の対象となる方についても、積極的に無期雇用化を検討していきたいと考えている。

雇用安定措置の制度については、ホームページのマイページで案内し、パンフレットを作成して配付するなど周知活動に努めてきた。厚生労働省からの依頼を受け、そのパンフレットも配付した。雇用安定措置の実施が義務になりそうな方については、法施行から2年半経過した段階で、各営業担当に対して対象者のリストを示し、コミュニケーションを取るよう促している。本人の希望を含む今後の対応について、全員の状況を把握して報告するよう指示しており、これを毎月繰り返すことにより、雇用安定措置のプロセスを進めていく。派遣社員の希望は多様であり、直接雇用を希望する方がいる一方で、これを機会に別の職場で働きたいとする方もいる。権利を行使して無期転換する方や、今は無期にならず期間制限を迎えたときに考えたいとする方もいる。

派遣先に直接雇用されると、雇用形態や賃金はあまり変わらなくても、例えば福利厚生面において、慶弔休暇が付与されたり、社会保険料が有利になる場合があるので、派遣社員にとっても一定のメリットはある。少数ではあるが受け入れてくれる派遣先はあるので、着実に対応していきたい。

新たな派遣先の提供に関しては、時間給の設定が変わったりするので、労働条件の変動の合理的な範囲についての内規を作成している。賃金や通勤時間などについての大枠を示し、仕事探しの目安にしている。もちろん、なるべく賃金は下げないように努力するが、例えば、派遣先での長期勤続が評価されて賃金が大幅に上がってしまっている方がおり、それは当該派遣先に固有の事情である。派遣先が変われば、相場の賃金を提案せざるを得ず、賃金が下がることになる。個別のケースではこのような例が必ず出てくる。いずれにしても派遣社員本人の同意が必要になるので、当社で作成している賃金テーブルで相場の賃金を示したり、何故そのような条件変更が行われたのかなどについて、丁寧に説明すること

にしている。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の無期転換申込権が発生している方は全体の約15%の規模になるが、そのうち、権利を行使した方は、更に10%弱だ。権利を行使する方が少なかった要因としては、無期雇用になるメリットを明確に説明できなかったことと考えている。賃金は少しアップするし、通勤手当も支給されるが、中には10年、20年と、無期雇用と変わらずに働いている方もおり、今さらという感じもあったと思う。賃金があまり変わらず、縛られることになるなら、もう少し様子を見てから決めようとする人もいたと思う。労働契約法の5年と期間制限の3年が重なっている方が非常に多いので、期間制限の抵触日の到来によって、今の仕事を継続するかどうかの判断を迫られることになり、今後は無期転換を選択する方も増えてくると考えている。

労働契約法に対応するために新たな就業規則を整備した。就業規則の内容は、昨年から社員に公開してきた。労働条件については、基本的に、有期雇用時の労働条件を踏襲する形で規定した。賃金は時給であり、賞与は支給しない。通勤手当については、給与から分離し、上限を定めて別途支給することにした。これは、派遣元の配置権との関係を考慮するとともに、同一労働同一賃金の動向を見据えたものだ。定年は、60歳で65歳までの継続雇用を規定した。65歳を超えて無期転換した方は、1年ごとに契約終了となる仕組みにしている。

配置権については、一定の職種、通勤の範囲内で、派遣元に配置権があることを規定した。派遣社員には、無期転換時において、派遣元に配置権があることを書類で同意してもらっている。配置先の労働条件の範囲については、雇用安定措置の場合と比べると若干広めになっているが、ほぼ同様の運用を行うこととしている。職種の範囲については、事務職で働いている人は、基本的には事務職の範囲で異動するが、例えば、コールセンターでの電話対応へと移ることはあり得る。しかし、あまり極端なことはできないので、常識の範囲で、本人の同意を得られるように運用するのが基本だと考えている。

無期雇用の派遣社員を派遣するに当たっては、派遣先に派遣料金の価格アップを依頼するとともに、一定期間の就業見込みがあることを確認する。派遣料金の値上げは、全ての派遣先が同一ではなく、これまでの実績と相場を踏まえて個々に判断していくことになる。派遣料金の値上げは、一定程度の派遣先が肯定的に受け止めている。ただし、派遣料金だけが判断要素ではないので、無期転換の可否については柔軟に判断している。

C 社

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置の対象となる派遣社員は、努力義務の方を含めると900人近くになるが、そのうち措置が義務になると予想される方は、80人弱だ。義務の対象者には、個人の期間制限の抵触日が到達することを説明し、次の職場の希望の確認をして、派遣先と調整を行っている。

雇用安定処置の対応の流れとしては、まず派遣先への直接雇用の希望の有無を確認し、次に無期雇用への転換はどうかという順番で進める。当社は、製造関係の派遣先が大半を占めており、組立やオペレーターなど大量生産の製造工程に従事する仕事を中心となるが、なかなか派遣先の直接雇用には結びつきにくい。これまでも直接雇用の実績は少なく、今回も派遣先の継続就業期間が3年に到達する半年くらい前から、派遣先との調整は進めてきているが、多くが直接雇用に至っていないのが現状だ。このため、新たな採用が難しい時代になっていることもあり、本人又は派遣先が継続的な就業を希望する場合は、無期雇用への転換を勧める方向で対応している。中には、派遣社員本人の意志で無期転換を断る方もいるので、こうした方には、新たな派遣先を紹介することになる。

派遣社員に対する周知・広報については、3年前の法律施行直後から説明を行い、キャリア形成の教育研修の中でも説明を行ってきた。特に、雇用安定措置の実施が義務となる方については、労働局からの依頼もあり、年明けから個別に説明を行ってきた。直近の5月から6月にかけてもう一度説明を行っている。

派遣社員の希望としては、直接雇用化や無期雇用化については特段の希望がなく、現状の仕事をこのまま続けたいという方が一番多い。そのためにはどうしたらよいかということで、具体的な話になる。一方で、これを機会に別の仕事を探してみたいという方もいる。キャリア志向で上を目指す方は少数だが、もう少し上に行きたいとか、こういった仕事にチャレンジしたいといった意向を示す方には、3年を待たずに会社から無期雇用への転換を勧めている。このような方は、会社の発展にとって必要な人材であり、こうした方の無期転換は積極的に進めていきたい。人手不足の中で、会社の基幹を担う社員の需要は大きく、今年4月は、新卒の正社員を170人採用したが、新卒採用は今後も増やしていく予定だ。

無期雇用の派遣社員を多く抱えることは経営上のリスクとなる可能性がある。当社としては請負の現場を増やしており、受け皿としての職場を確保するとともに、現場の中で教育を行いながら、多様な年齢層であってもどのような職場でも働ける人材を育てることによってリスクヘッジを図ることにしている。

雇用安定措置として新たな派遣先を紹介する場合には、労働条件が合理的な範囲である必要がある。通勤時間については、首都圏では2時間もあり得ると思うが、地方では1時間でも難色を示す方はいる。このため、概ね1時間以内で選択肢を幾つか示して本人の意向を伺うことにしている。賃金については、なるべく同水準の仕事を紹介するよう努めるが、職種や職務内容が変わる場合など、賃金の変動に合理的な理由がある場合には、それをよ

く説明して理解を得ることになる。過去においては、派遣料金に応じて賃金の変動することはあったが、最近では、賃金の決定方法についての説明責任が求められるようになっており、同じ仕事については、同じ賃金とするようになっている。派遣先の理解も進んでおり、個人の経験や能力を踏まえた賃金の支払いについて交渉できるようになった。いずれにしても本人の同意が前提となるので、丁寧に進めていきたい。

今後の最大の課題は、コストの問題だと思っている。現状でも、教育研修の実施や無期雇用化に伴う待機期間等のコスト増要因があるが、将来的には、定年後の賃金設定や退職金の支払いをどうするかなど、検討しなければならない課題は多い。派遣料金のアップについて派遣先の理解も得ていく必要があるし、今後の労働力需給の変化も見込んでいかなければならない。様々な状況をシミュレーションしながら検討を深めていく必要がある。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

当社では従来から、無期転換に向けたキャリアコースを提示し、会社として選んだ方について、本人が希望すれば無期労働契約に転換する制度を設けていたが、今回労働契約法の規定に基づいて無期転換する方に適用する就業規則を新たに整備した。従来の制度は、会社が個別の派遣社員に声かけして本人の同意を得て進めるものだったが、新制度は、労働契約法の無期転換ルールの条件を満たした方が無期雇用を希望すれば進めていくことになる。両制度の労働条件は大きくは違わないが、会社から声かけして無期転換した方は、リーダーや管理の要素が付加され、職務が大幅に変わることになるので、その分賃金はアップすることになる。

労働契約法に対応する形で整備した無期転換した労働者向けの就業規則では、派遣社員として無期転換した場合の労働条件について規定している。基本的に、有期労働契約時の労働条件は、無期転換後も踏襲することとしている。定年は60歳で、65歳までの継続雇用を規定している。賃金は、時給の場合と月給の場合とがある。職務がそのまま無期に転換した場合は時給だが、リーダー的な要素が職務に付加された場合などは、月給になることがある。通勤手当は、有期労働契約の場合も支給しており、転換後も引き続き支給されることがあり、それは派遣社員に還元される。

従来からある制度により、無期転換した派遣社員は、派遣社員全体の3割くらいとなっていた。今回の労働契約法への対応で、数年以内にさらに2割の方が無期転換することになり、最終的には全体のほぼ半数が無期転換することになる。従来の無期転換の制度の中では、いわゆる正社員として登用したケースも多く、今回の制度により無期転換した方についても門戸は開かれており、実績も出ている。

正社員との労働条件の差については、給与体系が異なることや賞与の支給の有無、通勤手当の上限額の差などがあるが、今後同一労働同一賃金の動向を見極めながら、検討していくことになる。

派遣社員として無期転換した方については、派遣元が配置権を持つことを就業規則に規定しており、将来的に仕事や職務が変わる可能性が高い。一方で、派遣社員本人は、同じ職

場で働き続けることができるというイメージを持ってしまう。この調整がこれから多くなると想定している。無期転換した場合の派遣元の配置権については、それを理由に無期転換を希望させないと受け取られないように運用するよう注意している。

D 社

1 雇用安定措置の実施状況

本年度中に期間制限の抵触日を迎える方は、千人を超える規模になると予想している。改正労働者派遣法が9月30日に施行されたことから、その前に契約更改をした方が多く、来年の1月がピークとなる。当社では、雇用安定措置の中で、派遣先への直接雇用と新たな派遣先の紹介を中心として行うことを方針としている。

派遣社員の派遣先への直接雇用の希望は、それほど多くない。派遣という働き方をすることで、いろいろな職場を経験できることをメリットと考えて、別の派遣先を志向する方も多い。本人も今の職場を気に入っており、派遣先からも望まれて、直接雇用に移行するケースももちろんある。当社としては、本人の希望があれば、派遣先にアプローチをしていく方針だ。派遣先も、法律の規定は理解しており、昨今の人手不足の中で採用に積極的なところも多いが、全てが前向きということでもない。受入れを了承してもらった場合でも、正社員で採用し、待遇も向上するケースはそう多くはないので、有期雇用での採用となり、メリットを感じられないとして、派遣社員から断ることもある。

新たな派遣先の提供は、今の雇用失業情勢だとそれほど難しくはないので、結果的にこの分類が一番多くなると考えている。契約の終了時には、当社の専任のキャリアコンサルタントがフォローを行い、本人の希望条件など確認しながら、経験の棚卸しをして、次の仕事に繋げるよう支援していく。キャリアコンサルティングは、これまでも年に1回は受けることを推奨してきているので、雇用安定措置の対象者にも同様に実施していくことになる。

新たな派遣先の紹介に当たっての合理的な範囲については、賃金、勤務時間や通勤時間などに関して一定の基準を示し、社員への周知を徹底している。基本は、現在の労働条件と同等のものを紹介することに置くが、例えば、特別の事情で時給が高くなっている場合などでは、事情を説明した上で、相場の賃金を提示し納得してもらうよう努力する。また、地方で通訳などの仕事をしている方については、同様の仕事の機会がそうあるわけではないので、時給は下がるが同じ英語を使う英文事務の仕事を紹介するといったケースは考えられる。雇用安定措置の目的は第一に雇用の安定にあると思うので、状況をよく説明した上で、紹介の幅を広げることに同意いただくこともある。

派遣社員としての無期雇用化は、積極的に進めていく考えだ。当社は、ある程度の就業期間がある方は、きちんと長く就業できる人であり、一定の価値を提供してもらっていると評価している。職場での就業期間を一つの目安として、無期雇用化の対象として見ていく考えだ。3年の期間制限のタイミングで、無期雇用化の要望があれば、個別に面接試験を行い、採用の可否を決定する。直接雇用は希望しないが、同じ職場で働き続けたいとする派遣社員はいるので、その要望の受け皿として運用していきたい。無期雇用で派遣する場合は、派遣先に、派遣料金の値上げを要請する方針であり、これを受けてもらって無期雇用化するケースは増えてきている。

制度の周知については、労働契約法の無期転換ルールとセットで行っている。特に労働契約法に基づく無期転換ルールの通算契約期間が5年を超える方は昨年から、雇用安定措置の3年を迎える方には今年6月から、個々に説明を行い、本人の意向を把握している。数が最も多くなる1月に期間制限を迎える方への説明は、7月中旬から8月にかけて実施し、この契約をもって契約終了となる旨を話し、今後のことについて相談する。

4月以降、法的義務はないが期間制限等に絡んで無期雇用化した方は、まだ少数にとどまっているが、今後は徐々に増加するものと予想している。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の無期転換ルールが適用される前から、派遣社員の無期雇用化には取り組んできており、試験を受けて合格し、会社として必要と判断した方は、無期労働契約に転換してきた。これとは別に労働契約法に対応するための就業規則を整備し、この制度で、一般的な無期雇用転換の受け皿としていく考えだ。

無期転換申込権が発生している方は、今年の年末までに数千人規模になると予想している。その中でこれまで実際に権利を行使した方は、権利保有者の半数強に達している。当社で無期転換した派遣社員は、他社と比べて多いと思っているが、きちんと長く働いてきた人を雇用して仕事を提供していくことは、派遣会社にとってもチャンスである。法律を受動的に受け止めるのではなく、企業戦略として前向きに取り組んでいきたい。

労働条件は、有期労働契約のときの派遣社員の労働条件を踏襲することとしている。賃金は、一部月給の方もいるが、時給換算して、全員が時給となる。交通費は、配置権との関係で、給与にプラスして全員に支給するようにした。賞与は支給しない。定年制は、60歳で、65歳までの継続雇用を規定しており、65歳を超えて転換した方には第2定年を定めている。福利厚生は、従前と同様である。

無期労働契約の派遣社員の紹介に当たっては、少し高めの派遣料金を請求することとしており、派遣先と調整して理解を求めていくことになる。当社では、職種と賃金がリンクするテーブルをキャリアラダー（職種、レベル、地域）の形で整備しており、原則としてこれに当てはめて賃金を決定することになる。

派遣元の配置権については、就業規則において、正当な理由がなく就業を拒否してはならない旨を規定している。新たな派遣先を紹介する場合の仕事の範囲については、内規で定めており、雇用安定措置の合理的な範囲と比べて、職種の範囲等若干広いものとなっている。職種グループを定めており、無期転換するとき、この職種の中から紹介することをあらかじめ説明している。したがって、製造に従事していた人に秘書をやってほしいといった、極端な職種変更を提示することはない。

E 社

1 雇用安定措置の実施状況

個々の派遣社員の期間制限の抵触日については、本社で集中して管理し、その情報を各拠点と共有して漏れのないようにしている。雇用安定措置の義務の対象となる方は、おおよそ派遣社員全体の2割程度になるのではと考えている。今年の10月から来年にかけて徐々に生じてくるので、それに着実に対応していくことが求められる。改正労働者派遣法の施行が3年前の9月の末だったので、12月から来年の1月がピークとなり、後は平準化していく。

雇用安定措置の中で当社が力を入れて取り組むのは、新たな派遣先の提供になる。長く勤務している方は、派遣という働き方を気に入っている方も多いため、まずはここがターゲットになる。派遣社員が、派遣先への直接雇用を希望する場合には、派遣先への直接雇用の依頼を、並行して行うことになる。全てのケースについて、派遣先が了解するわけではないので、難しい場合は新たな派遣先探しに集中する。結果として、雇用安定措置の種類としては、新たな派遣先の提供が最も多くなるものと予想している。

派遣先は、法改正当時から期間制限を気にかけており、当該派遣社員の継続雇用を希望して、直接雇用化を要望されることはある。期間制限の抵触日の間際には混乱するので、かなり前から話し合いを進めてきた。また、無期雇用派遣の活用をこちらから持ちかけることもある。

派遣社員の一定数は、直接雇用の希望を持っている。この春からの実績をみても直接雇用化される派遣社員は増えており、派遣先も受け入れてくれるところはそれなりにあると考えている。直接雇用は、派遣先との3年間の長いコミュニケーションの積み重ねの結果として出てくるものだと思う。

派遣元での無期雇用化については、労働契約法の無期転換申込権が発生している方はもちろんだが、継続雇用が可能なスタッフについては、権利発生の前から無期雇用化を進めてきた。派遣先から無期雇用で派遣してもらいたいとの要請があった場合は、当社の中で検討を行い、無期雇用の派遣スタッフを派遣している。その場合は、有期雇用の派遣社員の場合とは、異なる料金体系を提案する。派遣先からの依頼が将来にわたって続く保証はないので、どこかの時点で派遣が終了することも考えられる。その場合は、派遣元が当該無期雇用の派遣社員の仕事を確保する責任が生じる。これらのコストをプラスし、無期雇用の派遣に関しては、有期雇用の場合よりも高い料金設定を行っている。これに納得してもらえる場合に無期雇用派遣が実現する。派遣社員以外の、いわゆる正社員として採用するケースは、全く実績がないわけではないが、例外的なものになると思う。

派遣社員への制度の周知については、厚生労働省からの要請もあり、一昨年と直近の5月の2回実施している。雇用安定措置の制度の内容については、派遣社員に配布しているハンドブックにも記載しており、継続的な周知を行っている。具体的に義務が発生してくる方に対しては、抵触日の3か月前からアンケートを取って意向を確認し、当社の判断した雇用安定措置を実施することになる。派遣社員の中には、このタイミングで就業の中断を希

望する方もおり、当社の雇用安定措置を希望しない方もいる。いずれにしても、本人の希望に沿った対応をしていく。

期間制限に到達するまで同一職場で働いてきた人は、同一職場での継続就業を希望する方が多いと思うが、この機会に別の職場で働いてみたいという方も一定数いる。本人の希望を踏まえることが大前提になるが、このような場合には新たな派遣先の紹介を中心として進めていく。新たな派遣先の提供については、労働条件等が合理的な範囲内になければならないが、その場合の基準については、現在社内で調整中である。例えば通勤時間については、現行の通勤時間プラス30分を超えないようにとか、賃金を1割以上に下げないなど、これまで積み重ねられてきた常識的な考えがあるので、当面これで運用していきたい。個人によって優先順位が異なっているため、派遣社員と合意の下で契約を進めていく。

これから具体的に雇用安定措置の義務の対象となる方が出てきたときに、どうやって全ての派遣社員の希望に添った措置を講じられるかが課題になる。今後具体的に進めていく中で、調整しながら対応していきたい。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

当社では、従来から無期労働契約の派遣社員を受け入れる制度を保有しており、専用の就業規則も整備していたので、労働契約法の無期転換ルールについても、基本的にこの就業規則を受け皿とすることで対応した。

労働契約法に基づき無期転換申込権が発生している方は、相当数いるが、今年の4月以降、実際に申込権を行使した方は、それほど多くない。権利が発生する前に、当社として選定し、無期雇用に転換した方もいるので、正確な数字ではないが、数十人単位にとどまっているのではないか。

労働条件は、有期労働契約時の労働条件をそのまま引き継いでおり、福利厚生も同様であるが、定年制度と配置権を規定している。

正社員との差については、まだ同一労働同一賃金法の施行内容の詳細が判明していないので、状況を見極めながら必要な対応を行っていきたい。

まだ権利を行使していない人たちの動向だが、期間制限の到来が一つの契機になる可能性があり、秋以降、権利を行使する人が増えてくるかもしれないと考えている。無期に転換する方が増えてきた場合に、今の派遣先の仕事は、いつかは終わることになるので、どうやって新たな仕事先を確保するかが課題となる。

F 社

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置の実施が義務となる方は、今年の秋から来年3月までで見ると、稼働者数の15%程度となる。期間制限の抵触日に到達する前に、他の派遣先で就業を開始される方や無期転換して雇用安定措置の対象から外れる方がいるので、雇用安定措置の実施対象者は、稼働者の1割前後になると想定している。

同一組織単位での就業が2年を越えた段階で、該当する派遣社員の意向のヒアリングを行い、その意向に基づいて必要な雇用安定措置を講じていく。従来から半年に1回は、通常の就業面談に加え派遣社員と面談して、何故この派遣先を希望したのか、この派遣先で何をしたいのか、将来はどのような働き方をしたいのかなど、キャリアの意向を聞くようにしているので、抵触日の半年くらい前には、直接雇用を希望するのか、新たな派遣先を希望するのか、無期転換申込権行使の意志があるかを最終確認する。当社では、労働者派遣法上の期間制限の抵触日を軸に置き、無期転換申込権の有無といった個別の属性を勘案して、その先の対応を判断していく。

自身の希望を決めかねている派遣社員も多いが、雇用安定措置の対象者の一部は直接雇用を希望している。将来どのような働き方をしたいかを聞くと、多くが正社員と答えるが、現在の派遣先での直接雇用を選択するかどうかは条件次第のケースが多い。時給換算で考えると、派遣社員の方が高いケースもあるので、具体的な条件を見た上で、派遣社員の側から断るケースもある。

一般的な事務やルーチンの仕事のみ行っているような業務の場合は、派遣社員からの採用の制度がない、あるいは前例がないとして、入口で断られることもある。一方、専門性の高いスキルをもっており、他にその仕事をできる人がいないなど代替が効かないようなケースでは、正社員に登用されることもある。派遣社員の働きぶりによって柔軟に考えてくれる派遣先もあり、いい人であれば受け入れるとってくれる派遣先は増えているように思う。

これまで、派遣業界として、派遣先に対して一斉にこれだけ多くの直接雇用を依頼したことはなかったと思う。中途採用と派遣とは別のルートで並行して走っている認識だったが、多様な働き方が浸透していくにつれ、派遣で働きその後中途採用に移っていく流れを、派遣先も新鮮に受け止めてくれて、前向きに検討してくれるようになった。社員の採用方法が変わっていく局面が見えてきたように思われる。

実際には、新たな派遣先の提供というのが派遣社員の希望として最も多く、実際に実施する雇用安定措置も、新たな派遣先の提供がメインになるのではないかと考えている。本人の希望に合わせて、派遣先を選ぶことは、現在の雇用情勢の中では、十分可能だと思っている。期間制限の抵触日が来てしまい、契約が終了してしまうと、雇用の安定に繋がらないので、抵触日前に如何に新たな派遣先を提供するかに力を入れている。

新たな派遣先での就業条件が、合理的な範囲であることについては、一定の基準を定め

ている。職務の内容がこれまでの経験やスキルと反しないことや、通勤時間が大きく変動しないこと、時給水準の維持等としている。本人の過去の経歴にもよるが、事務職の範囲内での紹介となるようにしており、本人の希望条件にできるだけ近づけることを基本としている。すぐに次の仕事で就業できるよう、本人の希望に沿った条件を提示することが重要と考えている。

派遣先から派遣元での無期雇用化を求められた場合は、当社も雇用責任を負うことになるので、長期継続の見通しがあるのか、将来の人材育成を含めた派遣料金の提示を受け入れてもらうことを派遣先に確認してから、本人の意向も踏まえて、派遣先と調整して総合判断していくことになる。

派遣社員の中には、特定の専門システムのみを取り扱うといった特殊な仕事をしている方がおり、スキルに汎用性がなく次の仕事を見つけるのが難しい場合がある。また、無期転換申込権を保持しているが、いつ行使したらよいか迷っている方がいる。このような派遣社員への対応としてキャリアコンサルティングや研修の案内など、今まで以上にしっかり伴走していけるようにするのが課題だと考えている。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

無期転換申込権を実際に行使したのは、対象者の1割弱だった。無期転換する方が少なかったのは、派遣社員がどこの派遣元で働くのかも含めて、自由に仕事を選ぶことを重要視したのではないかと考えている。無期転換すると派遣元に配置権があるため、基本的には当社の指示に従って就業してもらうことになる。配置権については、就業規則において、会社に配置転換の命令の権限がある旨を記載している。配置権の具体的な運用については、雇用安定措置の場合と同様に、職種、賃金等の労働条件について、極端に現職と異なるものは提案しないことを定めている。

有期労働契約であれば、雇用は不安定かもしれないが、契約期間が終了したら次の仕事を自由に選ぶことができる。この選択の中で、踏みとどまっている方が多いのだと思う。無期転換の権利は消滅しないので、現在の職場で継続したいと考えれば、今後、権利を行使する方も出てくるのではないかと考えている。最終的には無期転換して仕事を継続する方が、増えるのではないかと考えている。どの程度の方が無期転換するかは、現時点で予測するのは難しいが、無期転換申込権を持つ派遣社員のほとんどが権利を行使することも想定して、準備を進める必要があると考えている。

労働契約法の無期転換ルールに対応するため、新たに就業規則を整備した。賃金は時給だが、無期雇用になった方を対象とした新たな賃金テーブルを定めており、職種、地域ごとに標準的な時給を設定している。有期雇用の賃金テーブルは、個々の派遣契約にも影響されるところが大きく、無期雇用のテーブルと比べると、賃金設定の幅が大きくなっている。無期労働契約の賃金テーブルは、個々の契約による要素を少なくし、スキルと業務内容に見合った汎用的なものとして定めてある。個人によって有期のときに比べて、賃金が上下する場合があるので、下がる場合は、一定の調整を行う。賞与は現時点では支給しない。通勤手当は、上限を定めて、外枠で実費を支給している。定年は60歳で、65歳までの継

続雇用を規定している。

無期雇用への転換については、今後大きな景気の落ち込みがあった場合の対応についてリスクがあると考えている。会社として、自宅待機期間中の手当の支払い等準備していかなければならないが、派遣料金の値上げなど、派遣先も巻き込んでしっかり対処していくことが必要だと思う。難色を示す派遣先もあるが、受け入れてくれる派遣先も多い。雇用の安定については、派遣先と派遣元との共同責任であり、キャリアアップやスキルアップを含めて、派遣先と一緒に取り組んでいけるような体制作りを進めていきたい。

G 社

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置が義務となる方は、年度内でみると数百人規模になると予測している。今年の10月から始まり、来年の1月にピークがくる。

雇用安定措置の制度の周知については、初回登録時に渡す冊子に記載するとともに、厚生労働省のパンフレットを配付するなどの活動を行ってきた。雇用安定措置の実施が義務になりそうな方には、3年を超えることになる最後の契約の前に、全員と直接会って説明を行い、意向の確認を行う予定だ。派遣社員から直接雇用の希望があれば、優先して対応することにしているが、最終的には新たな派遣先の提供がメインなと考えている。また、当社としてこれからも長く仕事をしてもらいたいと考える方には、無期雇用の派遣社員として雇い入れ、現在の派遣先かあるいは別の派遣先で、継続的に就業してもらうことも検討している。

まだ全ての派遣社員の面接が終わっていない段階だが、派遣社員の希望としては、政令26業務からの流れもあって長く勤務している方もいるので、継続的な就業を希望する方が多いのではと考えている。派遣先に対する直接雇用の受入れの確認も並行して行っているが、これまでも直接雇用の申し入れは随時行ってきたので、直接雇用を受け入れてくれる派遣先はあり、実績はそれなりに出てきている。派遣社員の希望が叶えられるように、一つ一つのケースと向き合いながら丁寧に調整していきたい。直接雇用の調整が整ったら、紹介予定派遣に切り替えていく。派遣社員からの直接雇用への切替えの場合は、当初契約社員となることも多い。

新たな派遣先の提供については、現在は人手不足の状態であり求人は豊富にあるが、本人が受け入れてくれるかという観点から見ると限られたものになる。新たに紹介する仕事は、合理的なものでなければならぬが、個々の社員の判断に任せると管理ができないので、会社として一定の基準を設けている。当社は地方の派遣会社なので、大都市と比べると通勤は狭い範囲にしないと、派遣社員に受け入れてもらえない。基準はあっても、個々のケースごとに状況が違うので、こちらの考えを十分に説明して納得してもらうよう努めていきたい。雇用安定措置を実施せずに契約終了となってしまうと、雇用を延長して賃金を支払いながら教育研修等を実施しなければならなくなるので、そうならないよう契約期間中に最低1回は次の仕事を紹介するよう取り組んでいく。中にはかなり狭い条件を希望する派遣社員もいるので、一定の幅の中で受入れ可能と思われる求人を提案するようにしていく考えだ。

いわゆる正社員として無期雇用化するケースは、中途採用の方法として道は開いているが、実績はごく少数である。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法に基づく無期転換申込権が発生した方は、数百人を超えるが、そのうち権利

を行使したのは数%程度だ。今年の10月以降抵触日を迎える前によく考えて判断しようと、様子を見る方も多かったようだ。今後の見通しとしては、無期転換申込権を持っている方の半数以上が権利を行使せず、最大でも稼働者数の15%以内にとどまるのではと考えている。無期転換すると、派遣会社が配置権を持つことを知らせており、現在はハローワークや他の派遣会社でも仕事は沢山あるので、自分の希望に沿った自由な働き方をしたいという方も多いと思う。期間制限の抵触日前には継続か否か判断を迫られるので、今の派遣先で働きたいと考え、無期転換を選択する方も多くなってくると思う。将来を予測するのは難しいが、今後景気の動向やAI化の進展などによって労働環境が変化し、雇用機会が減少する状況になれば無期労働契約のメリットが強く認識されるようになるかもしれない。これまでの実績は、ほとんどが労働契約法の無期転換申込権を持っている方であり、それ以外の方は少数である。

無期労働契約の派遣を行う場合は、派遣先に少し高い派遣料金を請求する。この話をすると、受け入れてくれる派遣先も多いが、二の足を踏む派遣先もある。これは絶対条件ではなく、派遣先との交渉になる。

無期転換ルールに対応するため、新たな就業規則を今年の3月に整備した。労働条件は、基本的に有期労働契約時と同様である。賃金は時給であり、賞与、退職金は支給しない。通勤手当は、無期雇用の方には上限を決めて、別枠で支払うこととした。これまでも個人での駐車場の借上げ等必要な場合には、通勤手当を支払うケースはあったが、今回金額の基準を決めてルール化した。休日等の福利厚生は、有期労働契約時と横並びである。定年は60歳で、65歳までの継続雇用を規定した。1年刻みの第2定年制も規定した。

配置権については、職種、時給、勤務地等の労働条件については合理的な範囲で変更することがある旨を就業規則に規定した。配置権の運用に関しては、一定の基準を定めているが、雇用安定措置の合理的な範囲と大きくは違わないものだ。平時はこれで運用するが、危機的な状況の中では、雇用の安定を優先せざるを得ないので、かなり広い範囲で仕事を探すことになるが、就業規則に合理的な範囲内と規定しているので、常識の範囲で対応することになると思う。

無期転換した方の今後のキャリア形成をどのように図っていくかが課題だと考えている。無期転換ルールにより無期転換する方もいるが、当社が是非転換してほしいと要請して無期労働契約に転換する方も出てくる。当社で長く勤務してもらう方に、どうキャリアアップしてもらうかが問題となる。次の仕事を紹介するときまでに、新しい仕事に対応できるスキルを身に付けていってもらわなければならない。本人と相談しながら、足りないところを補って、もっと上を目指してもらえようような評価制度が必要になってくる。このための制度作りに取り組んでいきたいと考えている。

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置が義務となる方は、10月以降生じてくるが、1月がピークとなる。最終的には千人単位の規模になるのではないかと。大きな対処方針としては、新たな派遣先の提供を中心に取り組んでいくことになる。本人の希望を尊重することは当然として、いかに多くの派遣先を紹介できるかという点に力を傾注していきたい。

新たな派遣先を提供する場合の基準も、各派遣会社の動向も参考にしながら、社内の内規として定めた。新たな仕事を紹介することが目的なので、派遣社員との合意を形成することが大事になる。賃金については、特別な事情で高くなっている人もいるので、若干下がる場合もあると思うが、今のスキル、能力・経験に合ったものを提示することになっている。所定労働時間については、賃金との関係において、掛け合わせた月収でみて、あまり下がらないように配慮することとしている。職種は、事務職で働いていた人には事務職の仕事を紹介することを原則とするが、例えば地方で仕事の機会が少ない地域などにおいては、事務職の範囲の中ではあるが、いろいろな仕事を紹介しながら合意形成を図ることもあると考えている。ただ、これまで一般事務の仕事をしてきた方に対して、簿記の知識が求められる経理事務の仕事を紹介したり、英語はできるが、翻訳の経験がない方に翻訳の仕事を紹介するようなことはしないようにしている。通勤時間については、大都市圏と地方では異なるが、30分程度の上乗せはあり得ると考えている。このほか、絶対的に受け入れられない条件は何かを、必ず派遣社員に確認するようにしている。例えば、残業が全くできないとか、同じ事務でも電話対応の仕事は駄目だとか、こうした要望には対応することとしている。

派遣先への直接雇用については、派遣社員本人から要望があった場合は、積極的に対応し、派遣先との調整を行う。派遣先が、直接雇用を受け入れてくれる場合もあると思うが、一定の割合で不調となることもあるので、その場合は、速やかに新たな派遣先の紹介を検討する。

派遣先への直接雇用を希望する派遣社員は一定数いると思うが、雇用安定措置の対象者は、同一企業で3年間勤務した方なので、同じ職場で継続して勤務したいと考える方は多いのではないかと。その場合は、派遣元における無期雇用化も選択肢の一つに入る。

雇用安定措置の制度については、当社のホームページ上のマイページに記載し、周知している。雇用安定措置の義務の対象になりそうな方には、期間制限の抵触日に到達する最後の契約更改の検討を行うタイミングで、相談を行う。具体的には、雇用安定措置のルールを説明し、当社での派遣を継続するかを確認し、継続する場合は、どの措置を希望するかを確認する。ヒアリングは営業担当が行うが、ヒアリング内容は記録に残し、この記録に基づいて、雇用安定措置を順次実施していくことになる。

今後の課題としては、場所と賃金の問題が考えられる。例えば、特別な事情があり、通常営業エリアの外にある地域で就業している派遣社員がいる。これらの地域で新しい同様

の仕事を探して提供することが困難な場合が、必ず一定数出てくる。そうなると地域を変更して新たな派遣先を紹介しなければならなくなる。また、これまでは派遣先への請求額によって賃金変動している実態があったので、結果として賃金が高くなっている場合があるが、新たな派遣先になると、相場の賃金を提案しなければならなくなる。このようなケースはかなり出てくると予想されるので、問題が生じないように丁寧に対応することが必要となる。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

4月以降、労働契約法の無期転換ルールによって、無期転換した方は、数百名程度にとどまっており、各社に比べて少ないと思っている。無期転換申込権を有している方のうち、権利を行使したのは10%程度だ。なぜ多くの方が権利を行使しないのかについては、無期転換しても労働条件があまり変化せず、有期のままでもそのまま働ける状況だったので、メリットが明確でなく、4月の時点で判断する必要性が高くなかったからではないか。今後期間制限の抵触日が迫り、継続雇用か新たな派遣先かの決断を迫られてくれば、それが引き金になって無期転換申込権を行使する方が増えてくるのではと思っている。ただ、派遣という働き方を選択している方は、会社に縛られたくないと考える方も多いと思うし、この機会に次のキャリアをと考える方もいるので、最終的にどの程度が無期転換するか予想することは難しい。同じ職場での継続雇用を希望して、無期労働契約への転換を希望する方はいると思うが、それは必ずしもこの派遣会社に生涯勤めたいということではないので、もし仮に現在の派遣先の仕事が終了した場合は、今の派遣会社に帰属し続けようとは思わない方も多いのではないかと考えている。

今回の労働契約法への対応に当たって、新たな就業規則を整備した。従来から行っていた派遣先への直接雇用を目指す戦略的な無期労働契約の派遣とは異なる制度だ。具体的な労働条件としては、賃金は時給であり、賞与は支給しない。通勤手当は、上限を設定し、基本給の中に入れて支給する。定年制は、60歳定年と65歳までの継続雇用を規定している。65歳を超えて転換した方は、2歳刻みで第2定年を規定している。福利厚生は、従前と同様である。

配置権については、正当な理由無しに会社の配置転換命令を拒むことができない旨を規定している。新たな派遣先については、合理的な範囲内にあることが必要になるが、概ね雇用安定措置の場合と同様の基準を定めている。ただ、無期雇用の配置権においては、事務職に就業していた方を、軽作業などの別の職場に配置転換することはあり得ると説明している。もちろん安易な発動はできないと思っているが、リーマンショックのような危機的な状況の中では、人材を流動化させ、雇用を守ることも必要だと考えている。

I 社

1 雇用安定措置の実施状況

現在、雇用安定措置の義務の対象となっている方は、稼働者全体の1%程度であるが、改正労働者派遣法が施行された平成27年9月30日の前に契約を更新した方が多いため、今年の12月以降、雇用安定措置が義務となる方が多数生ずることになる。契約期間3か月のサイクルで契約を更新したとすると、12月末から新法の適用を受けるので、3年経過が見込まれる今年の12月から1月にかけて雇用安定措置の実施が義務となる方が集中する。ピーク時には、稼働者の数%を超えるとの予測もあるが、契約を終了する方もおり、その辺をどう見込むかによって数字は変動するので、実際のところは蓋を開いてみないと分からない。

雇用安定措置の実施に当たっての当社の方針は、派遣社員の希望に沿って行うことを前提としつつも、次のようなものである。

まず、派遣先への直接雇用を優先して推進したいと考えている。その過程で紹介予定派遣も出てくると思う。直接雇用に至らなかった場合は、新たな派遣先の紹介を行っていく。数からいうと、新たな派遣先の提供が一番多くなるのではないか。新たな派遣先の紹介については、今は人手不足の状況であり、環境は恵まれているとは思いますが、現在就いている仕事についても、職務の内容や必要とされるスキルが変化しており、単に次の仕事を紹介すればよいというものではなく、調整が必要になる。

派遣社員以外としての無期雇用化については、いわゆる正社員に登用することになるので、仕事の内容からみて派遣社員自身のニーズがそこにあるかは疑問だ。むしろ、派遣社員は自身の経験を活かした職場で活躍することを優先するのではないかと考えている。

当社では、派遣社員のスキルを更に伸ばさせてキャリア形成を促進する観点から、派遣労働者として雇用後に教育や研修を当社で行った上で派遣する育成型派遣の仕組みを整備していた。また、労働契約法による無期転換申込権が生じる前に、専門職種に特化した登用型の無期雇用制度を整備していたが、今回これとは別に、労働契約法の無期転換ルールに対応するための制度を新設した。労働契約法の規定に基づき無期転換申込権が発生し、無期転換する派遣社員についての就業規則を定めたものである。雇用安定措置の実施に関連しての無期雇用化については、派遣社員としての立場の固定化に繋がるだけでなく、仕事の転換による能力形成の機会を失うという側面があるので、派遣社員から、3年の期間制限を超えて働きたいと希望があった場合は、派遣先への直接雇用を優先して働きかけることにしている。派遣先から派遣社員の期間制限を超えた継続雇用についての要望があった場合も、まず派遣先への直接雇用をお勧めすることになる。

雇用安定措置の実施は、概ね次のプロセスによることになる。対象となる派遣社員や派遣先への周知については、義務となってから開始するのでは遅いので、半年程度前から説明していく。もちろん個別的には、それ以前のキャリアコンサルティングの過程などにおいてもアプローチを行う。説明の内容としては、法律に定められた制度全体の枠組みをお話しし、もし直接雇用の希望があるなら推進していくが、もしそれが叶わない場合は、新

たな派遣先を紹介することを説明する。直接雇用を希望する派遣社員が多数かというとは必ずしもそうではなく、派遣就業の継続を希望する方も多い。実際派遣先が受入れを了承しても、派遣社員が断るケースさえあり、なかなか悩ましいところだ。派遣社員も期間制限が間近に来ないと次へのイメージが固まらないと思うので、時期の到来を踏まえ、派遣社員とのコミュニケーションを密にしながら対応していきたい。

新たな派遣先を紹介する場合に、それが合理的な範囲にあるかについては、会社として一定の基準を定めており、賃金の幅や通勤の範囲など、派遣社員の希望も加味しながら、常識的な範囲内で運用できるようにしている。基準は、社会通念上納得感が得られるようなものとなるよう配慮している。例えば通勤時間については、都市部ではある程度の時間がかかっても許されるが、地方部では、より短い通勤時間でないと許容されない傾向があるので、これらの要素をきめ細かく考慮するようにしている。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の無期転換ルールに関しては、派遣社員を無期契約労働者として受け入れるための就業規則を整備している。基本的に、派遣就業場所や業務内容等に変更がなければ、無期転換だけをもって労働条件を変更することはなく、賃金は時給である。定年制に関しては、60歳定年と65歳までの継続雇用を規定した。実績としては、稼働者の5%を少し下回るくらいの派遣社員が無期転換しており、思っていたほど多くないという印象だ。それでも千人規模になり、雇用管理に及ぼす影響は大きい。無期転換の権利を取得したが、保留している人もかなりいる。売り手市場でもあり、無期転換すると配置権が派遣元に所属することになるので、今は自由な仕事選びを優先したいと思っているのではないか。ただ、これらの方については、今回の派遣法施行3年目を契機にして動きが出てくる可能性が高いと考えている。

今後の課題は、やはり能力開発だ。労働市場は変化していくので、無期転換した派遣社員も変わっていく必要がある。無期雇用になれば余計に、新しい技術に対応したスキルを養っていかないと対応できなくなる。そのための教育のプログラムの充実には、一層力を入れて取り組んでいきたい。

1 雇用安定措置の実施状況

損害保険の事務職の労働市場では、長く働いている人が多く、稼働者の中で期間制限を迎える方の割合は高い。当社では、雇用安定措置の実施が法的義務となる方だけでなく、契約終了時に自己都合で退職される方を除いて、全ての派遣社員を雇用安定措置の対象とすることとした。

雇用安定措置は、派遣先への直接雇用と新たな派遣先の提供を中心に進めることになる。まず派遣先に直接雇用を働きかけ、直接雇用が可能であれば派遣社員の意向を確認した上で、紹介予定派遣に切り替える。直接雇用が難しい場合は、新たな派遣先の提供を検討する。具体的なプロセスとしては、働き始めてから1年前後のタイミングで、直接雇用は可能ですかと働きかける。派遣先からの評価が良い方は、早い段階で話を進め、数ヶ月で直接雇用に切り替わる例もある。

派遣社員が直接雇用を希望するケースは多いと思う。派遣先も長期雇用で働いてほしいとして、直接雇用を了承するケースが多くなっている。一般事務と異なり、損害保険事務のマーケットでは、人手不足がかなり顕著であり、良い人材であればいきなり正社員で受け入れてくれる例もある。

期間制限に対応して、派遣先へ継続的に就業させようとする、まずは直接雇用を追求するが、それが難しければ、派遣社員として無期雇用化することを検討する。派遣先に無期雇用での派遣を打診するが、その場合は、他の職場での就業可能性や異動の可否等を判断し、無期雇用のコストを含め、有期雇用の派遣社員と比べて高い派遣料金を提案する。

当社では、グループ会社で長く勤務していた派遣社員も多く、同じ職場で安定的に働きたいとして、無期雇用化を希望する比率はかなり高い。無期雇用化しても待遇が大きく向上するわけではないが、グループ会社のマネジメントはしっかりしていて働きやすいので、このような環境面を評価して継続勤務を希望するのだと思う。期間制限の到来を踏まえ、この4月以降に行った雇用安定措置の対応の中では、無期雇用化が一番多かった。当社は、本人が希望し、派遣先が派遣料金の引上げを受け入れれば、派遣元で判断した上で、概ね無期雇用化を認める方針で対応してきたが、これがこのような結果に繋がったものと思われる。

全派遣社員を雇用安定措置の対象とすることについては、これまでも社員に周知を行ってきた。期間制限の到来を踏まえ、今年に入ってから経営トップによる各職場への説明を行うこととした。各営業の部署ごとに社員全員を集めて説明会を開催し、社長を含めた会社の経営陣が直接現地に赴いて周知徹底を図った。これと併せて、定期的に行っている更新面談の中で適当な時期を選んで、派遣社員に対する個別面談を実施し、ここで派遣社員本人の希望を把握してその後の対応を決めていく。

雇用安定措置への対応や無期雇用化を進めると、これまでの営業手法では対応できなくなる。無期化すれば雇用は将来にわたって継続することになるので、これまでのように契

約期間がきたら終了とはならず、新しい職場を見つけなければならない。そこでは就業が途切れる待機期間を生まない営業活動が必要になる。今後は、こんな素晴らしい人材がいるので、受け入れてくれませんかといった、新しい仕事を取りに行くための攻めの営業を行わなければならない。営業担当には、これまでの営業スタイルでは立ち行かないので、頭を切り替えて営業活動に当たるようを指示している。このような意識改革を徹底し、新しい企業文化を定着させていくことが課題だ。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の無期転換ルールに対応するため、新たな就業規則を今年3月末に整備し、無期雇用の派遣社員の受け入れを行うことした。この制度は、労働契約法の無期転換申込権を有する方はもちろんだが、雇用安定措置に関連して無期雇用化する方の受け皿にもなる。本年4月以降の無期転換の実績は、無期転換を予想していた数の3割程度となっているが、今年度中には倍増し、数千人の規模になるものと予想している。他社と比べて、無期転換の規模はかなり大きいと思っている。

労働条件については、有期労働契約時の労働条件を踏襲している。賃金は時給であり、賞与は支給しない。定年制は、60歳で65歳までの継続雇用を規定しており、65歳の第2定年制を設定している。通勤手当は、派遣先が負担するなど従来支給していた方には支給するので、無期雇用の派遣社員の多くが支給対象となる。

派遣元の配置権については、配置転換命令を行う旨就業規則に規定している。配置権との関連で、新たな派遣先を紹介する場合は、労働条件等が合理的な範囲内にあることが必要になるが、その範囲について、内規のようなものは定めていない。ただ、各支店や営業担当に対しては、職種と時間給と通勤時間については、現在の条件と限りなく近いものにしなければならないと指示している。その他の条件が多少変動することはやむを得ないが、労働条件の基本である3要素については、しっかり守れと伝えている。

当面の課題としては、次の2つが考えられる。無期転換に伴うコストを吸収するため、派遣料金を値上げする必要があるが、そのためには派遣先の理解を求めることが必要になる。当社は先んじて派遣先に無期転換制度の案内を実施し、これまでも長い時間をかけて話し合いを行ってきた。当初は他の派遣会社から案内がなかったため、派遣料アップについては拒否反応が強かったが、最近各社が同様の方針で臨んでいること、また当社は首尾一貫して当初の方針を貫いていることもあって、大分理解が進んできており、受け入れてくれる派遣先も多くなってきた。ただ、無期転換は派遣先の責任だとして交渉に応じない派遣先もある。もう一つは、前項で触れた、派遣終了後の待機期間が生じないようにする営業文化の醸成だ。困難な課題ではあるが、着実に対応していきたい。

K 社

1 雇用安定措置の実施状況

同一組織単位での勤務が3年に達して**雇用安定措置が義務となる派遣社員**は、これから徐々に発生していくことになる。数字としては、改正労働者派遣法の施行前に契約の更新を行った派遣社員が多いため、**1月がピーク**となる。**当社の派遣社員の継続雇用の状況は、**昨年の調査によると、**2年を超える人が7%（稼働者に占める割合）、3年を超える人が3.5%**となっている。義務となる派遣社員は、思ったより少ないという印象だが、努力義務の対象となる派遣社員は、それよりはかなり多くなる。

当社はパートタイムの派遣を主体としているので、フルタイムの方は少ない。労働時間が週30時間以上で社会保険への加入が必要になる派遣社員は2割、20～30時間が2割、20時間未満が6割となっており、短時間勤務の方の割合が多い。このような特徴を反映して当社のパートタイム型の派遣社員は、どちらかという自分の希望に合ったところで自由に働きたいという傾向が強い。

雇用安定措置の実施内容がどのようなものになるかは、なかなか予測しづらいが、**雇用安定措置の内容を、「派遣先への直接雇用」、「新たな派遣先の提供」、「派遣社員としての無期雇用化による派遣の継続」の3種類に分類すると、それぞれがほぼ3分の1程度の構成**になるのではと考えている。

当社としては、**会社の方針として直接雇用を進めるように取り組んできたので、雇用安定措置の中では、派遣先への直接雇用に力を入れていく考えだ。**直接雇用を推進するための事業展開も行ってきたので、直接雇用を推進することのハードルは低いと考えている。**派遣社員に対しても「当社は直接雇用を推進します」と周知**している。一般的には直接雇用という正社員のイメージになるかもしれないが、当社の場合はパートタイム派遣が中心なので、直接雇用される場合はパートタイマーであることが多く、有期雇用になることも多い。

当社の派遣先は大手企業が少なく、中小企業がほとんどで、1社1人とか2人の派遣になるので、**直接雇用を理解してもらえる派遣先も多い**のではと考えている。派遣先が派遣社員を受け入れるのは、限られた期間で限られた仕事にテンポラリーに働いてもらいたいというニーズから来ていると思うが、**同じ仕事で長く勤めてもらいたいとなると、直接雇用にした方が会社への帰属意識が高まる**という面はあると思う。そういう意味で、派遣元と派遣先の双方にとってメリットはある。

派遣元で無期雇用化して、継続的に派遣を行ってほしいと派遣先から要望されることがある。その場合は、**契約期間を半年に延ばしてもらったり、派遣単価の値上げの要請**をするようにしている。無期雇用化して派遣社員を抱えることは、仕事が途切れた待機期間中の休業手当の支給等の経営上のリスクが生ずるが、幾つかのシミュレーションを行い、問題ないとの結論に達している。元々空いた時間を働くことに使いたいとしている方たちが多いので、休業手当の金額の問題もあり、必ずしもそちらを選択する方ばかりではないの

ではないか。

無期雇用の派遣社員については専用の就業規則を整備しており、その中で派遣元の配置権を明記している。無期雇用化すると派遣元の責任で配置転換を行うことになるので、本来の派遣のメリットがなくなってしまうことになり、無期雇用を希望しない人も多い。当社の派遣社員は、ほぼ9割が主たる生計維持者ではないというアンケート結果があり、自分の希望に合った、より自由な働き方を志向する方が多いと思っている。

今後の雇用安定措置のプロセスとしては、まず、対象となる派遣社員の希望を聞き、その後に派遣先の希望を聞く手順を進めていきたい。同一組織単位で3年を迎える対象者に対して、7月中に選択肢を示し、どのような希望があるかを聞くことになる。本人の希望を尊重しながら、派遣先の希望も踏まえ、調整を進めていく。直接雇用が不調に終わった場合は、新たな派遣先を探すことになるが、制度の問題なのか、能力の問題なのか、その理由によって対応を考えることになる。

派遣就業に3年の期間制限があることは、大分派遣先に浸透してきているが、理解が十分でないことも考えられるので、基本契約書で、労働者派遣法の仕組みについて細かく記載するなど、丁寧に説明するよう努めている。

雇用安定措置の当面の課題は、社内のシステムを早く改修しなければならないことだ。具体的には、まず契約書のフォーマットを直すことが必要になる。当社のシステムには、契約延長を自動的にピックアップする仕組みがあるが、これも直す必要があるし、3年、5年の雇用期間を自動的通知する仕組みを組み込むなどの改修を行いたい。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の規定に合わせて、今年の3月、派遣社員として無期転換するための就業規則を整備した。基本的には、条件を満たしている派遣社員の希望を聞き、希望があれば無期転換するという仕組みだ。雇用安定の主旨に鑑み、労働時間が週20時間以上になるよう条件設定している。今のところ無期転換を希望する方は少なく、ほとんど手が上がっていない。雇用期間よりも個々の条件の柔軟さへの希望が強いことや主たる家計の担い手になっている方が少ないというのが主な理由だと思う。手を上げたのは、合併した別会社にフルタイムで10年、20年と雇用された経歴の方たちだ。なお、派遣社員から無期雇用化し、当社の内勤の正社員になったという事例は今時点ではない。

無期転換した場合の労働条件は、基本的に派遣社員のときの労働条件を踏襲している。賃金は時給で、無期転換に伴う金額の変動はない。定年は60歳定年を規定し、65歳までの継続雇用も就業規則に規定した。賞与は支給しない。通勤手当は、派遣先が負担する場合は3分の1程度あるので、その場合は支給している。賞与や各種手当については、同一労働同一賃金の法律の施行状況を見極めながら対応していきたい。

就業規則には、派遣元が派遣社員の配置権を確保するよう定めてある。合理的な範囲内の派遣先の配置転換は、派遣元の責任で行うというもので、会社から配置転換の命令があった場合は、正当な理由がなく拒むことはできないといった規定ぶりで、労働条件の変更はあり得るとしている。賃金の変動幅など細かい基準は定めていないが、通勤時間につ

いては2時間以内と規定している。実際パートタイムの派遣社員では、通勤時間1時間でも抵抗感を示す方はいるので、現実的なところで話をすることになる。具体的には、職場が変わるので労働条件の変動は避けられないが、派遣登録時の当初の希望を再確認し、その範囲内での労働条件の変動であれば合理的だとする運用を考えている。もちろん条件についての交渉はあるが、派遣社員本人の希望を尊重し、納得してもらいながら進めていくという考え方だ。派遣社員との話を進めていくためには、キャリアコンサルティングの要素を入れた相談を導入していく必要があると考えている。

正社員との労働条件の差については、今後の法律の運用方針なども見ながら検討していくことになるが、パートタイムの派遣社員の場合は、仕事の内容が正社員と同じということはほとんどないと予想している。

今後どの程度無期転換する派遣社員が出てくるかは不明だが、雇用安定措置との関連も考慮すると、それなりの規模にはなるのではと予測している。営業サイドには、無期転換を抑制するようなニュアンスは出さず、あくまで派遣社員の希望を尊重するというスタンスで接するように指示している。

Ｌ 社

1 雇用安定措置の実施状況

当社の事業は、売上ベースで見ると、全体の7割が業務委託の形態で行われており、残りの3割が労働者派遣で行われている。人員の配分もほぼ同様である。労働者派遣は、事務系の仕事を中心であり、請負で行われるものは、販売やインフォメーション、免税カウンターなどの接客・接客系の仕事を中心となる。したがって、雇用安定措置が義務となるのは、主に事務系の職場で働く派遣社員が中心となる。事務系の派遣社員は、グループ企業の職場だけでなく、商社やメーカーなど他の企業の職場に幅広く派遣されており、事務系といっても、経理事務、CADのオペレーターからクリエイティブ系の仕事など、かなり職務の幅は広い。これらの方は、旧26業務の時代から長く同一職場で仕事に従事してきており、大半が雇用安定措置の実施が義務となる者に該当することになる。該当者は、概ね100人程度の規模になるのではないかと考えており、10月以降来年にかけて徐々に生じてくる。

当然のことながらこれらの方は、3年の期間制限に該当することになるので、期間制限後の仕事をどうするかについて、個別に調整を進めてきた。まず、本人が希望するのであれば、派遣先への直接雇用を進めることになる。現在調整中で確実なことは言えないが、余人をもって代えがたいとする派遣先もかなりあり、雇用安定措置の対象者の2～3割は、直接雇用に切り替わることが可能ではないかと考えている。

雇用安定措置の派遣社員への説明については、1年くらい前から制度の仕組みに関するチラシを作成・配付して周知に努めてきた。雇用安定措置の義務の対象になりそうな方には、概ね半年前から個別に相談を行い、本人の希望を確認するようにしている。

派遣先の同一組織単位で継続的な就業を希望する場合は、派遣先に直接雇用してもらう方法と派遣元で無期雇用化する方法があるが、無期雇用化する場合は、派遣元として休業補償等のリスクが生じることになるので、派遣先に派遣料金の引上げを要請する等によりリスクヘッジを図る必要がある。このため、派遣先との調整も半年くらい前から開始しないと間に合わなくなる。

当社では、本人や派遣先が希望するからといって、直ちに無期雇用化することにはならない。無期雇用化の可否については、スキルや意欲など本人の能力を総合的に勘案して無期雇用化すべきかを会社として判断し、無期雇用化が適当であると判断した人について派遣先と調整する。派遣先には派遣料金の引上げをお願いし、ある程度の幅をもって交渉していくことになる。本人のスキル・能力や派遣先での必要性の高さ、職場での人間関係など本人の特性に応じて個別に相談することになる。

直接雇用も無期雇用化も困難ということになると、新たな派遣先又は同じ派遣先で別の職場での仕事を紹介することになる。この方法が結果的に一番多くなるのではと予想している。

新たな派遣先を紹介する場合に、新たな仕事の労働条件が、前の仕事と比べて合理的な範囲内にあることが必要になるが、賃金は全く下がってはいけないのか、通勤時間はどの

程度なら許容範囲なのかなど、実際の運用は難しい。裁判の判例等が積み重なるまでは、客観的な基準があるわけではないので、常識の範囲で考えていかざるを得ない。その際には、**本人の納得が一番大事**だと考えている。他の派遣会社では、社内の基準を定めているところもあるように聞いているが、当社としては、一律の基準では縛れないと考えており、個々の家庭事情や仕事の内容、賃金、通勤時間、勤務時間など総合的に考えていくつもりだ。本人の優先順位を踏まえて、本人が何を希望するかが基準になるのではないか。もちろん100%派遣社員の希望を実現することはできないので、丁寧に説明を行い、同意していただけるよう努力することになる。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

当社では、特別の制度を用意していたわけではないが、派遣社員から契約社員になり、さらに試験を受けて正社員を目指す道は、従来から開かれていた。今回、労働契約法の無期転換ルールへの対応として**新たに無期転換した派遣社員のための就業規則を整備**した。

当社では、決算の期初が3月となるため、**労働契約法の無期転換ルールの対象となる方は、その大半が9月以降に生ずることになる**。したがって、**現時点では無期転換した方は少数**にとどまっているが、下期から請負の職場に従事する方を中心として大幅に増える見込みだ。

無期転換した場合の労働条件は、基本的に派遣社員時のものを引き継いでいく。賃金は時給であり、通勤手当は、有期雇用の派遣社員にも支給しているので、引き続いて支給される。定年は60歳で、65歳までの継続雇用制度を規定している。賞与は支給しないが、同一労働同一賃金の動向を見極めながら、必要であれば手直しをしていく。

就業規則における派遣元の配置権については、合理的な理由がなく、配置転換を拒むことができない旨を規定してある。正社員は、広域配転義務を負うことになるが、そこまでの義務は規定しておらず、できるだけ希望の仕事や通勤範囲を実現するよう努めることとしている。当社の社員構成は、請負の比率が高いが、派遣と請負では、職種が違っているので、派遣の仕事が無くなった場合に、請負に移って働いてもらうことは容易ではない。ただ、景気の大幅な落ち込み等によって、雇用の確保が最優先されるような状況も考えられるので、その場合は、職種の転換も含めて、雇用の確保に努力することになる。**無期転換に当たっては、地域的な限定をした中で、職種や労働条件を一定程度変更して働いてもらうことがあることは、あらかじめ話をしてある**。配置転換は業務命令なので、合理的な理由がなく、これを拒否すると懲戒処分の対象になる。運用面では難しい問題もあるが、無期転換ルール自体は良い制度だと思っている。販売のような人手不足職種で、5年も継続勤務した人については、企業へのロイヤリティーを高めながら、働いてもらうことは必要だと考えている。

今後の同一労働同一賃金推進関連法案の施行に備えて、当社の制度の運用についても見直しを行いながら、**合理的な説明ができるように準備**をしている。同一労働同一賃金の問題は、賃金等のお金の問題だけではなく、教育研修の受講や慶弔休暇の有無などの福利厚生にも及んでくる。人手不足の職種である販売系の職場においては、細かい点であっても充実させ、働く社員のモチベーションを高めていくことは必要だと思っている。教育研修

や評価制度など、これまで十分でなかったものを制度として整備する良いチャンスだと考え、取り組んでいく必要があると思っている。

1 雇用安定措置の実施状況

今年度内に期間制限の抵触日を迎える方は、稼働者の15%程度になるので、これらの方を対象として、雇用安定措置を実施していく予定だ。10月から措置が義務となる方が生じるが、1月がピークで、10月の倍程度の数になる。

雇用安定措置のプロセスとしては、該当する派遣社員に4つの雇用安定措置があることを説明し、そのうちどれを希望するかを確認する。直接雇用の希望があれば、直接雇用の依頼をするし、直接雇用が難しければ、新たな派遣先の提供（派遣社員としての無期雇用化を含む）、派遣社員以外の無期雇用化、その他の措置の順番に実施を検討する。

派遣先への直接雇用の依頼は、派遣社員本人の希望があれば、必ず行うこととしており、文書により派遣先に依頼する。雇用安定措置の実施より前のタイミングで、労働契約法の無期転換ルールに対応したので、派遣先の直接雇用に関する考えは把握しているが、派遣社員から直接雇用の希望があった場合は、改めて派遣先に依頼を行う。派遣先への直接雇用を希望する方は、雇用安定措置の対象者の1割程度になるのではないかと。そのうち4分の3ほどは直接雇用に関心している。派遣先は、当初の予想より多く受け入れてくれているという印象だ。派遣先も人手不足であり、人材を確保する必要性に迫られているのだと思う。

雇用安定措置としては、新たな派遣先の提供に分類されるものが最も多くなると予想している。労働契約法の無期転換申込権を有している方の3分の1が無期転換しており、派遣社員として無期契約労働者になる方もかなり多くなっている。当社は、無期転換申込権を有していない方の無期転換にも積極的に対応している。本人から希望があり、一定の基準を満たしている方については進めることとしており、一定数の実績も出ている。当社は親会社関連の派遣先が多く、現在の派遣先で継続雇用したいと考える派遣社員は多いので、派遣先での直接雇用や派遣元での無期雇用化により、希望者のかなりの部分が継続雇用可能となるのではないかと考えている。

提供する新たな派遣先が、どのような場合に合理的であるかについては、社内で一定の基準を設けている。賃金は下がらないように、職種は変わらないように、通勤時間は不便にならないようにと、派遣社員が不利益にならないようにすることを基本として運用することとしている。

無期雇用の派遣社員には、新たに作成した賃金テーブルを適用し、職務給として賃金を決めるように制度変更した。これを外れて賃金が下がるようなケースでは、一定の調整を行う。有期雇用の派遣社員の賃金は、個別の派遣契約に負うところが大きく、賃金にばらつきが出る傾向がある。今後の同一労働同一賃金の流れを踏まえると、有期雇用を含めた、共通の賃金テーブル作りは必要になってくると思われる。

派遣社員以外のいわゆる正社員としての無期雇用化については、雇用安定措置の選択肢として説明し、それを希望する場合は、当社の中途採用の規定に基づき、入社試験を受け

てもらうことを説明している。極く少数ではあるが、実際に希望する方はいる。

派遣社員に対する雇用安定措置の制度の周知については、派遣登録時に渡す冊子に記載しているほか、厚生労働省のパンフレットを2回配付し、説明を行った。雇用安定措置が義務となる派遣社員に対しては、今年の7月から、期間制限の抵触日を迎える最後の契約を結ぶタイミングで営業担当が個別に面接し、本人の希望の把握を行った。

雇用安定措置への対応は、今のところ順調に進んでいるが、個別に新たな派遣先を提供していく過程においては、様々な問題が出てくることも予想されるので、早め早めに対応していく必要がある。このため、抵触日を迎える最後の雇用契約の期間内に、最低1回は新たな派遣先の紹介ができるよう全力を挙げることを指示している。個別の事情で賃金が高くなっていたり、希望する職種の範囲が狭く、その地域では仕事の確保が困難であるなど、対処が難しいケースはどうしてもあるので、これらのケースへの対応が課題となる。

もう一つの課題は社内の業務のオペレーションを見直さなければならないことだ。これまでの登録型の派遣では、仕事のオーダーがあって、それに適合した派遣社員を選んで紹介するという業務の進め方だったが、雇用安定措置への対応に当たっては、フローが逆になる。営業担当は、個別の対象者の希望に合った仕事を探してくる必要があるし、コーディネーターは、派遣社員の希望に沿った仕事をマッチングする必要がある。このため、雇用安定措置の専任担当のコーディネーターを配置するとともに、営業担当との連携を密にするよう業務マニュアルの見直しを行っている。これまでの発想を転換するよう意識改革を促し、業務のオペレーションを改革していくことが求められている。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

労働契約法の無期転換ルールにより、無期転換申込権を有している方は、稼働者の15%程度で、そのうち3分の1が権利を行使した。当初考えていたものに近い数字だったが、これから期間制限の抵触日を迎え、職場が変わるか判断しなければならなくなるので、無期転換を選択する方は増えてくると思う。権利を有している方の半分以上が転換する可能性があると考えている。

本年3月に無期労働契約の方を受け入れるための就業規則を整備した。労働条件としては、賃金は時給であり、賞与・退職金は支給しない。通勤手当は、上限を定めて別枠で支給することにした。60歳定年制と65歳までの継続雇用を規定し、65歳を超えて転換された方には、3歳刻みで第2定年制も規定した。福利厚生は、有期労働契約時と同様である。

無期雇用の派遣社員の場合は、派遣先に派遣料金の値上げをお願いすることにしている。当初は一定の水準で提案するが、これは絶対条件ではなく、結果は交渉次第になる。当社は親会社関連の派遣先への派遣が多いので、これらの派遣先では、ほとんどが派遣料金の値上げを理解してくれている。直接雇用は難しいが、同じ人で続けてほしいので、派遣元での無期雇用化という選択になり、それなら派遣料金も多少考慮しようという話になっている。

配置権に関しては、無期雇用に転換するとき、職種は限定せず、派遣元の配置を受け入れることを了承して契約してもらうシステムにしている。配置権を適用する範囲につい

ては、新たな派遣先の提供の場合の合理的な範囲と似通った運用になるが、職種については、少し広めになることを想定している。実際の運用においては、事務職から製造職へといった極端なことはないが、広い意味での事務職の中で多少の職務の違いは生じうる。これは平時の運用だが、危機的な状況の中では、雇用の確保が最優先になるので、その時点で再検討することになる。

1 雇用安定措置の実施状況

雇用安定措置の対象になる方は、今年の秋から来年の上半期までの間で、稼働者の2割程度になると考えている。10月に最初の山が来て、1月に最大のピークがくるが、後は落ち着いていく。対象となる派遣社員の希望は営業の現場で把握しており、雇用安定措置は、本人の希望に則って行うことを原則としていく。

雇用安定措置制度の周知については、昨年と今年の5月以降、派遣社員を個別に担当する営業社員が随時直接面会し、厚生労働省作成のパンフレットを手交している。その際、このような措置の可能性があるがどれを希望するかを確認し、希望を踏まえて会社が対応することを説明している。雇用安定措置が義務となり得る方の希望を聞くと、現在の仕事を続けたいとする方は、約4割であり、そのうち派遣先での直接雇用を明確に希望する方はさほど多くはない。どうするか聞かれて考え始める方も多く、まだ決めていないという方が3~4割になる。積極的に仕事を変わりたいとする方はそれほど多くない。当社としては、まず期間制限の抵触日を意識してもらうことから始め、その先どうするかは一緒に考えましょうというスタンスで臨んでいる。

派遣先への直接雇用を明確に希望する方については、派遣先との調整を行う。あらかじめ派遣先には、基本的な対応方針を確認しているので、同時並行で進めていくことになる。派遣先の反応としては、無条件で直接雇用を受け入れるとするものは少ない。ただ、人材確保が難しい業種では、最初から採用枠を決めて、積極的に採りにくるケースもある。

雇用安定措置の中では、新たな派遣先の提供が最も多くなるのではと考えている。新たな派遣先を確保していくことは、現在の雇用情勢の中では、それほど難しくはないが、雇用機会が少ない地方では、通勤圏内での仕事の確保に苦労することも予想される。特に、製造系の職場では、工場の立地によっては、通勤時間の振れ幅が大きくなるケースも考えられるので、派遣社員にとっての「許容範囲」へ配慮が必要だ。

新たな派遣先を紹介する場合の、合理的な範囲については、社内的なルールを定めている。ただ、雇用を安定させたり、雇用を維持して次の仕事に繋げるのが我々の役割なので、本人とよく相談して、本人の希望と仕事の事情を調整していく。仕事の仕方に注目すると、事務系と製造系では、マッチングの要件が異なるため抱える課題もそれぞれだ。例えば製造系では、習熟をさほど必要としないシンプルな作業であれば人が変わっても工程を維持できる。反対にその職場に特有の知識やスキルを今までの就業経験で習得した、特に事務系のスタッフなどは「差し替え」が容易でない存在になっている。また定義としては同じような仕事をしていても取引先との契約によって給与に格差が生じてしまうという課題への対応も必要だ。これらを踏まえながら、新たな派遣先を選定していくことになる。

派遣社員としての無期雇用化については、労働契約法の無期転換申込権を持っている方だけでなく、期間制限との関連で、本人の適性や市場バランスなどを考慮して会社として

判断し、積極的に対象としていく考えだ。無期雇用での派遣については、派遣先との派遣料金値上げ交渉を行う。派遣社員という「人」を軸に考えれば、派遣料金は無期雇用化の絶対条件ではないが、値上げを受け入れてもらえれば、調整がスムーズに進む。派遣先も派遣料金の値上げについては、それほど否定的ではなく、交渉のテーブルに乗ってくれる派遣先が多いので、最終的にはそれなりの規模になると予測している。派遣先の対応は、世の中の流れを意識していることもあると思うが、期間制限によって当該派遣社員が辞めてしまうと困ることが大きいと思う。

雇用安定措置については、措置を講ずべき契約期間を過ぎてしまわないよう、早め早めの対応を行っていく必要がある。当社の社員には、一定の期間に全てをやり切り、完結させていくことが求められる。また、適正な雇用安定措置の実施に向けてきちんと努力していかなければならないし、どのタイミングでどのような措置を行いその結果どうなったかなどについて、記録していく必要もある。担当の社員にとっては、かなりの業務負担になるが、今から準備をして問題のないようにしていきたい。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

平成30年中に労働契約法の無期転換申込権を有する方は、稼働者の2割弱になることが見込まれる。現時点では、権利保持者の1割強が権利を行使した。無期転換の権利を行使した方は、当社の想定よりも少なかった。期間制限の抵触日が間近に迫るまで態度を決めない方も多く、期間制限の抵触日という節目の時期を迎えないと動かないかもしれない。

無期雇用となることによって、新しいルールが適用されるので、今の働き方や生活を手放さなければならなくなると考え、そこがネックとなって判断を躊躇した可能性はある。ただ、配置権は確かに規定しているが、実際はすべてを拘束するというわけではない。配転を命じられて、それがどうしても受け入れられない場合には、無期雇用としては退社して有期労働契約で再登録することも可能なので、ネガティブなイメージが先行している印象だ。確かに処遇が目に見えて上がる、というものではないので魅力はさほどないかもしれないが、デメリットもないはずなので、今の職場で働き続けられるという、当面のメリットに目を向ければ転換のインセンティブにはなり得ると思う。当社としては、無期雇用として迎え入れる以上、会社への帰属意識を持ってもらい、長期的なキャリア形成を進めてもらいたいという期待はある。このことが働く意欲や仕事の達成感、キャリアの上昇志向に繋がると考えられるので、一緒に頑張ってもらえるように、十分説明していくことが今後の課題だと考えている。

労働契約法の無期転換ルールに対応するため、今年の1月に新たな就業規則を整備した。労働条件は、有期労働契約時のものを踏襲している。賃金は時給で変わらないが、派遣先の評価が高く派遣料金に反映される場合は給与も上昇させていきたい。また、有期労働契約の場合は、個別の派遣契約に依存して賃金が決まることが多いが、今回無期労働契約の派遣社員向けの賃金テーブルを作成し、これを基準として賃金を整理した。無期労働契約については、配置権があり就業先が変わっただけで賃金がぶれるのは好ましくないので、相場を反映した賃金テーブルのレンジの中に納めていこうとする考えだ。賞与は支給しな

い。通勤手当は、上限を設け別枠で支給することとした。現行支給額と同水準をしつつも、配転の可能性に鑑みた対応だ。定年は60歳で、65歳までの継続雇用を規定した。65歳から3年刻みの第2定年制も規定した。福利厚生については、休暇日数等について少し優遇した。

配置権については、派遣元の配置転換命令権を就業規則に定めた。雇用安定措置の場合の合理的な範囲と比べると、仕事の選定の範囲は少し広めの設定になっている。職種については、事務系、製造系等の大きな系列の範囲の中で選んでいくことになる。賃金については、賃金テーブルのレンジの中で変動するが、下がる場合は激変緩和の措置をとる。通勤範囲は、少し広めに設定している。

○ 社

1 雇用安定措置の実施状況

現在の時点で期間制限の抵触日まで1年を切った方は、稼働者の十数%であり、実際に期間制限の抵触日を超える最後の契約を行った方は、数百人の単位になる。雇用安定措置が義務となる方は、10月から生じてきて、年末から1月がピークとなる。

当社は、派遣社員の無期雇用化を2年前から進めてきており、この時点で新たな就業規則を整備した。これまでの実績として千人単位の無期労働契約の派遣社員を雇用している。今後これを更に増やしていくことを計画しており、ここ1~2年で倍増させることを目標としている。もちろん派遣社員と派遣先の了解が必要になるので、派遣社員の希望と意欲を第一に考えて進めていく。新たな派遣先の提供も結果として多くなると想定している。

派遣先への直接雇用の依頼については、派遣先から直接雇用したいとの要望が寄せられることもあるが、数はそれほど多くない。直接雇用が成立する事例も出ているが、派遣社員本人の希望との摺合せになるので、派遣社員から断ることもある。

制度の周知については、派遣社員に渡す冊子や給与明細に記載するとともに、スタッフ専用のサイトに掲載するなどして行ってきた。厚生労働省作成のパンフレットも配布している。期間制限の抵触日の到来を踏まえ、今年の6月に派遣先と派遣社員にアンケートを行った。派遣先には、無期転換と配置転換と直接雇用のどれを希望するかを聞き、派遣社員には、無期雇用への転換を希望するか、しないかを聞いている。この結果を突き合わせる作業を現在行っている。派遣社員からアンケートを回収する際には、各拠点の担当者が面接し、希望状況を直接確認することになっている。この担当者は、派遣先の担当でもあるので、派遣先の希望も併せて確認しており、両者の希望を踏まえながら、具体的な調整を進めていく。これらの進捗状況の報告を本社に上げてもらい、全体の進行管理を行っていく。

新たな派遣先の提供に関しては、派遣先が変わると職場環境や通勤が変わり、派遣社員の負担が大きくなるので、現実的には、同一の派遣先の職場内での配置換えが多くなると考えている。製造工場の現場では、製造する製品が変わったり、製造ラインが変わったりすることはよくあることで、賃金や通勤時間などの労働条件に大きな変化はない。したがって、新しい仕事が合理的な範囲になるかはそれほど問題とならずに円滑に進めていくことが可能だと考えている。有期雇用の派遣社員の場合、派遣社員が仕事を選ぶことができるので、合理的かどうかを考える前に、本人の合意を取り付けるための丁寧な調整が重要になる。

今後雇用安定措置を進めていく上で鍵になるのは、本人の意向を踏まえながら、如何に柔軟に対応できるかだと思う。派遣社員の希望だけでなく、派遣先の意向や現場の指導者の意向も尊重しながら調整を進めなければならない。この調整を柔軟に上手く対応していくのはかなり難しい業務になる。各拠点の担当者をしっかり教育し、意志を統一して取り組んでいく必要がある。

2 派遣社員の無期転換ルール（労働契約法第18条）への対応状況

本年4月の時点で、労働契約法の無期転換申込権を持っている方は、稼働者の2割程度であり、このうち無期転換申込権を行使したのは、数%にとどまる。当社は、2年前から無期雇用化を進めてきたことから、無期転換を希望する方の多くは、既に転換してしまっていることが大きいと思う。また、無期転換申込権を持っている方の中には、短時間で働く方や高齢の方もおり、自分の自由な意志で柔軟に働きたいという方も多かったように思う。

無期雇用の派遣社員は、現在千人単位であり、今後も会社の方針としてどんどん増やしていく予定なので、将来は無期雇用の派遣社員が大勢を占めることになるかもしれない。このため当社では、無期雇用の派遣社員を増やすという会社の方針が前にあり、無期転換ルールや雇用安定措置への対応は従属的な要素として後からついてきたものだという感覚になる。

無期雇用の派遣社員向けの就業規則は、平成28年の4月に整備した。それ以前から大きな事業所では、トライアルとして取り組んできた。これらの方は、地域又は職種の限定無期雇用社員という位置づけであり、業務は製造ラインだけでなく、設備保全、職場管理などに従事することになる。有期雇用の派遣社員の業務範囲は、製造ラインでの就業のみとなる。

労働条件としては、賃金の基本給は月給となり、昇級がある。賞与や退職金も支給される。通勤手当等の各種手当も支給されるし、慶弔休暇の付与や慶弔見舞金などの福利厚生も適用される。定年制は60歳であり、65歳までの継続雇用を規定している。無期転換すると、基本給そのものはそれほど上がらないかもしれないが、賞与や退職金、福利厚生などを含めると、大幅な待遇の改善が図られ、派遣社員のメリットは大きい。

無期雇用の派遣社員については、有期の場合と比べて高い派遣料金を派遣先に提案することにしている。無期雇用の派遣社員は、十分な教育を行い技能レベルややる気が保証できる人材としての価値が高い方なので、高い派遣料金を請求できるものと考えている。

派遣元の配置権に関しては、無期雇用の派遣社員は、地域や職種が限定され、その範囲で派遣元が配置することになるが、基本的に会社からの働きかけによる配置転換はなく、本人の希望に沿った転勤はあり得ると説明している。

同一労働同一賃金制度については、各部門からプロジェクトメンバーを集めており、これから検討していくことになる。

派遣先が継続的な就業を希望して派遣元での無期労働契約を申し入れてくることがある。継続就業を希望するなら派遣契約の期間についても見直しをしてほしいと思うが、なかなか難しい。最低でも1年の契約期間がほしいが、どうしても6か月、3か月の契約になる。派遣先の要員計画の中で、長期の需要予測は難しいことからそうなってしまうが、派遣元としてはある程度長期の就業を見込みたいというのが本音なので、派遣先の理解を求める努力をしていきたい。

Ⅱ 雇用安定措置・無期雇用への転換に関連した

キャリア形成の事例

1 品質管理の指導ができるよう派遣元が支援して養成し直接雇用結びつけた事例

製造スタッフだった方を、派遣期間中に品質管理の指導ができるよう派遣元として支援を行い、能力を養成してから派遣先に直接雇用してもらった事例がある。一般的には、直接雇用になっても契約社員からスタートすることが多いが、時期を定めて将来正社員になることを予定するもので、最初は有期雇用で契約するが、次の更新時に正社員に転換する。

具体的な支援内容は以下のとおりである。自動車部品の製造工程で製造スタッフとして働いていた方を、派遣元が教育して、品質管理検定（QC検定）の試験に合格させるなど、対外的な評価が得られる能力を身に付けさせた。派遣元の教育研修によって、生産性の向上と品質の向上を指導できるレベルまで能力を高めた。口頭での同僚への指導だけでなく、工程改善や作業標準書の作成などができるようになる。現場を経験するだけでは学ぶことができない教育内容であり、当社が請負で培ってきた生産工程改善の手法を教えていく専門性の高い教育プログラムだ。派遣就業しながらの学習になるので、時間外に行うことになる。標準的なものはeラーニングで提供し、当社のノウハウを活用した具体的な管理・改善手法について座学を組み合わせで教育する。資格取得（QC検定）の受験も支援する。半年程度の期間をかけて、約50時間の教育研修を受講する。キャリアアップの教育研修計画には入っていないが、教育研修の費用は会社が負担した。

通常の製造スタッフであれば、そのまま紹介予定派遣で派遣して、直接雇用につけることは可能だが、品質管理の指導ができる社員を、派遣先単独で養成することは困難だった。品質管理の指導ができる人を紹介して欲しいと派遣先から依頼があり、可能性のありそうな派遣社員を探して、能力開発の付加価値を加えて紹介したことが、キャリアアップに繋がった。今回のケースでは、当社としてコストをかけて養成したが、本人も希望をもって新しい職場で働くことができた。派遣先も欲しかった人材を確保でき、それぞれにとってメリットが大きい事例だったと思う。

（C社の事例）

2 派遣元で無期雇用化し大手メーカーに継続就業した事例

期間制限の3年の問題があるので、派遣先もそれを見越して、早めに派遣元に相談してくる。このままでは当該派遣社員が契約終了になってしまうので、直接雇用を検討したいという内容だ。この派遣先は、大手のメーカーだったが、派遣社員が就業している部署が人事と交渉し、入社のための試験を受けることになった。しかし、大手の入社試験は難しく、正社員採用のハードルが高いこともあり、残念ながら試験に合格することはできなかった。派遣先の部署と当社が相談し、派遣元での無期雇用を検討することになった。この方は、労働契約法の無期転換ルールの条件を満たしていなかったため、当社に従来からある無期転換の仕組みを活用した。この制度では、派遣元の試験に合格する必要があるが、採用されると月給制になり、賞与や交通費も支給される。これを本人

に提案したところ受諾したので、派遣元で無期雇用化して、派遣元の判断として継続的に就業させることとなった。この職場は、本人のキャリアに適合した職場であり、無期雇用の派遣では処遇のランクもアップするので、労働条件も向上してキャリアアップが実現できる。

直接雇用が、様々な理由で上手くいかないケースはあると思うが、そのときに派遣元が無期雇用化することによって、継続雇用のカードを切れるのは大きいと思う。

(D社の事例)

3 RPAの集中講座を廉価で提供し専門的な知識を身に付けキャリアアップに繋げた事例

無期転換や雇用安定措置の制度の導入をきっかけとして、直接雇用や無期転換を志向するのではなく、派遣先の変更によるキャリア形成を目指す人もいる。派遣社員を配置転換する場合に、その方のキャリアとどう向き合うかは、派遣会社の大事な仕事だ。キャリア形成をサポートするため、職場での働きぶりをしっかりとデータ把握し、次の仕事紹介に生かせるよう注力している。

期間制限の3年が近くなり、次の仕事に就くに当たって専門的な知識を身につけたいという相談が入ってくる。当社の実施している教育研修講座では、専門事務としての経理事務や貿易事務を目指す講座の人气が高かったが、最近応募が殺到しているのが、OAが得意な方向けのRPA（robotic process automation：人工知能を備えたソフトウェアのロボット技術により、定型的な事務作業を自動化・効率化すること）の集中講座だ。少人数の集中型の講座で、自分で開発ができるレベルまで到達でき、講師が開発能力のレベル評価を行って送り出すコースだ。初回開催は、定員がすぐに一杯になった。このような講座は、本人が自主的に希望して受講するものであり、講座を受講している間は働くことができないため、派遣社員にとってはハードルが高いと考えていたが、予想以上の人気となった。専用の講師を配置し、内容の難易度も高いが、従来の事務から一歩抜き出たい、自分に先行投資したいとして申し込んだ方も多かったのではないかと。この講座は、定期的に関講するので、多くの高スキルの事務職の方を派遣先に供給できるようになると考えている。

受講料は、一般の講座受講料と比較すると格安の価格設定にしている。民間の同様な講座を受講すると何十万円も要することになる。当社が受講料を補助することで、講座の運営そのものでの収益は見込みづらいが、派遣社員の能力が向上してからの就業は、本人のキャリアの選択肢の多様化に寄与し、派遣料金のアップに繋がるため、全体として有効な投資であり、十分ペイすると考えている。

RPAの開発職に就くことができれば、開発のレベルにもよるが、時給は確実にアップし、本人の自信にもなるので、キャリアアップに繋がる。

(A社の事例)

4 RPA の講座を提供し時給が大幅に上昇した事例

最近、RPAが新聞紙上でも話題になっている。当社は他社に先駆けてこの分野に取り組んできたが、このような職務領域では人材のニーズが高い。また、OAを使った事務では、比較的キャリアパスを描きやすいことから、当社でもこれらを題材にしたセミナーを定期的に開催している。参加はオープンなので、当社の派遣社員であれば誰でも参加できる。この中から、RPAなどの養成研修を受講した方が、キャリアチェンジをして時給が大幅に上昇したという事例がある。

派遣元が提供するセミナーがあり、キャリアコンサルティングを介在させて、その後教育プログラムを提供する。一般的なキャリアアップに資する教育研修というよりも、より専門性がアップしたレベルの教育プログラムであり、派遣社員にとっても投資に値するプログラムだ。当社は、このプログラムを廉価で受講できる制度を整備しており、これを活用して支援している。これらのプログラムには、能力を評価する機能が組み込まれており、客観的なスキル評価が処遇に直結することになる。

過去においては、ワードプロセッサを使えるスキルが貴重だった時代があり、すぐに当たり前になって、次にスピードがスキルになり、それも今は当たり前になっている。RPAについても、今後5年経てば、当たり前のスキルになっているだろう。今はRPAが旬だが、このまま安住しては駄目なことは派遣社員本人が一番感じている。できる人はどんどん増えてくる。分かっている人は、もう一歩踏み込んでデータサイエンティストを勉強してそちらに向かう。セールス・フォース（マーケティングオートメーション等に対応したクラウド型顧客管理アプリケーション）のエンジニアのトレーニングを受けた人は、5割増しの賃金になったりする。セキュリティのスキルは重視されるので、これに対する需要はなくなるのではという会話もされている。こういった世の中の流れに乗ろうとする考えは、自分たちの仕事がなくなるのではという危機感から生じているのだと思う。

（I社の事例）

5 高度な事務職のパートタイム派遣を事業化しキャリア形成を支援している事例

当社では、高度な事務職のパートタイム派遣を事業化している。IT系などの仕事では、高度なスペシャリストは従来からいたと思うが、それをホワイトカラー系の事務職で実現しようとするものだ。その人が望む働き方を如何に実現していくかという発想だ。時給も2,100円～2,200円と高く、場合によっては4,000円を超えるようなケースもある。このような方が直接雇用になる場合は、短時間正社員といった形で転換していくこと可能となる。

当社では、派遣という形態を経由せず、最初から短時間正社員を実現していくという取組も行っている。短時間正社員の求人に直接職業紹介していこうとするものだ。短時間正社員に興味のあるかを聞くと、7割くらいが興味を示すが、実際には家庭の状況等を考慮し、パートタイムの有期雇用で入っていく人が多くなる。元人事部長だったとか、

高いキャリアを持っていた人は、中途半端な働き方は志向しない。むしろボランティアをやりたいとか、子育てに専念したいとなり、従来の派遣ではこの人たちの選択肢にならなかった。そこに当社がこういう働き方があると提案したところ、自身のキャリアを生かして、家庭との両立が図れ、社会からも評価される働き方があるのなら、やってみようということになった。こんな選択肢があるのなら働きたいという方は、潜在的にかなりいると思う。

本事業の規模は、現在売り上げで10億円超まで拡大している。これらの方は、就業先で困り込みたい人材であり、正社員にして継続的に雇用したいということになりやすい面がある。フルタイムよりも低コストであり、機動的に仕事に投入できるというメリットもある。

事例としては、採用の手伝いの仕事に派遣されたが、優秀だったので、広報の立ち上げの仕事に従事し、その過程で、短時間正社員として雇用して部門の責任者になったというケースなどがある。

派遣会社としては、これらの人の希望に合った仕事を見つけることが重要になる。高度なスキル経験を持ち、会社の売り上げに貢献できる派遣だという売り込み方をしているが、ニーズを顕在化させるためには、こんな経歴でこんな働き方を希望している人がいるという形で、もちろん個別的ではないが求職者の情報を提示することによって顕在化させていく方法に力を入れている。

(K社の事例)

6 保険事務の種目を広げることを教育研修で支援している事例

保険事務にもいろいろな種目があり、例えば、自動車、火災、新種（傷害・賠償）などの種類がある。派遣社員によっては、火災しかできない、自動車しかできないといった人がいるが、無期転換することによっていろいろなことにチャレンジし、キャリアアップしていこうとなると、単一ではだめで、対応できる種目を広げていく必要がある。このため、会社として、新しい種目を学べる研修プログラムを用意している。このプログラムは、無償のものと有償のものがあり、派遣社員が選べるようになっている。研修期間は、1日から3日程度だが、これを受講すると確実にレベルが上がる。さらに上のレベルの研修コースも用意されているので、さらなるレベルアップを目指せる。当社の研修室では、現場と同じ端末が用意されているので、研修を通じて現場の経験を積むことができ、OJTと同じような効果が期待できる。

職種の幅が広がると賃金もアップするし、最初は事務だけだが、次に接客対応業務へと職務の幅が広がり、キャリアアップに繋がっていく。

(J社の事例)

7 有期雇用から無期雇用の派遣社員・正社員へと登用するキャリアルートを開いている事例

当社では、始めに有期の雇用契約を結ぶが、無期雇用の派遣社員に登用し、その後、全国転勤の総合職の正社員に登用したり、生産現場の監督者や技術職の正社員に登用するキャリアルートが開けている。職務の幅も広いので、キャリアの選択肢も広がる。年間50人くらいは登用するので、特殊なケースではなく、現実に進むことのできるキャリアルートとして社内では認識されている。当初は、生産系の社員になるケースが多いが、そこから総合系の管理職になったり、営業系の管理職になったりするケースもある。場合によっては、派遣社員から入って、会社の役員になるようなケースもある。製造系の派遣会社では、リーダーとなる人材を育て、業務の基礎体力を強くしていくことが会社の発展には不可欠なので、このような人材登用に以前から取り組んできている。

(〇社の事例)

Ⅲ 参考資料：キャリア形成支援の進捗状況と

派遣社員の意識啓発の方策

(A 社)

法定の教育研修の受講率は、徐々に向上している。いくら案内しても受講しない方はどうしても出てしまうが、昨年も同じ時期に受けたと受講してくれる方もあり、それなりに定着度が増してきたのではと感じている。

派遣社員には特定の1か月を指定し、その間に受講してもらうよう通知しているが、なるべく3月などの繁忙期を避けるよう、個人個人に即したきめ細かい案内をするよう心がけている。

期間制限の抵触日を迎える方は、転職活動が久々になるので、キャリアコンサルティングの案内を追加して行うことにしている。これらの方の特別枠を設けるような形だ。これらの方の背中を押して差し上げながら、一緒に方向を定めていきたいと思いますと特別枠を設定した。

(B 社)

法定の教育研修の受講率は、ある程度の水準に届いているが、まだまだ課題はある。受講状況の管理については、これまで営業担当にもコンサルティング業務の一環として対応していたが、今後は教育・キャリアコンサルティング管理担当部門で一括管理するよう改善することになっている。個別にしっかり管理し、受講率の向上に繋げていきたい。

当社は、無償で受けられる研修コースを整備しており、キャリアコンサルタント（有資格者）を活用しながら、学べる環境を提案している。年に1回派遣社員アンケートを実施しており、どのようなことを学びたいか、キャリア形成についてどう考えるかなどについて希望を聴取している。これらを組み合わせながら、個人個人に合った支援を行ってきたい。

(C 社)

キャリア形成支援の法律の仕組みについては、徐々に理解が進んできており、教育研修の受講率は、少しずつ改善されてきている。単に通知を出すだけでは理解されないが、能力が上がることで評価され、収入アップに繋がることになるので、このような面を強調しながら周知を行っている。教育研修は、e-ラーニングと座学で構成しているが、働くためのマナーと物作りの基礎が主な内容である。事務系と違って、製造系の派遣では、単に労働者を派遣するだけでなく、管理サービスを併せて提供することが求められる。製造工程においては、一人が休むとライン全体に支障が出てしまうので、派遣元として勤怠をきちんと把握し、派遣先に対応することが必要になる。そのため、特に初期においては、毎日きちんと出勤することを含む、マナーや連絡体制の重要性に力を入れて教育している。その上で、「物作りとは」、「品質とは」といった物作りの基礎知識から始めて、徐々にレベルを高めていっている。

受講率は、まだそれほど高くなく、課題は残っている。休みやプライベートの時間を使

いたくないとして受講しない派遣社員もいる。当社としては、製造現場の製造スタッフとして働くことだけでなく、このような研修を受講することによって、営業職やリーダーの可能性が広がることになり、教育研修はその第一歩だということを説明するようにしている。当社では、幾つかのキャリアルートを示したキャリアマップを作成しており、派遣社員がキャリアについて考えることを支援しているが、将来違う会社で、違う職種の仕事に就くことになっても、学んでおいて損はないということも強調している。

(D 社)

教育研修の受講率は、わずかではあるが向上している。教育研修の実施から1年たった段階で、派遣社員にアンケート調査を行った。調査内容は、どのような場面で受講しているのか、パソコンなのかスマホなのか、どのような教材があるとキャリアアップに繋がるかなどである。その結果、スマホでの受講が多く、通勤時間を活用している方も多いことが分かった。これを踏まえ、スマホの画面を工夫したり、10分程度にコース区切って受講できるようにするなど、システムの改修を検討している。また、入社時、1年目の年次研修、2年目の年次研修と一人に派遣社員に段階的に受講案内が送られることによって派遣社員の教育研修についての理解が深まり、受講率を高めることに繋がったと思う。

e-ラーニングによる講座の提供なので、本人の受講姿勢によって研修効果に違いが出る。実際会社から何回も勧められて受講してみたら、意外と分かっていなかったことに気づき、これをきっかけに別のことを学んでみようと思ったとの感想があった。派遣元からの教育研修がきっかけで、新たな学習意欲に繋がるとすれば、それは大変望ましいことだと思う。

個別の派遣社員を担当する専門のキャリアコンサルタントを配置する制度を、当初は首都圏を中心に整備したが、これを関西圏や名古屋、仙台、札幌の地域に拡大した。これによって、今年中には派遣社員の8割をカバーすることができるようになる。キャリアコンサルタントは、何人かの派遣社員を担当として受け持ち、派遣社員からの申込みがなくても、キャリアコンサルティングの実施を働きかけていく。絶対数はまだそれほど多くはないが、キャリアコンサルティングの申込み件数は増えている。会社から働きかけることによって自身のキャリアについて考える派遣社員を増やしていくことができると思う。

(E 社)

教育研修の受講状況を見ると、昨年に比べて受講者は倍増したが、受講率についてはまだまだ課題が大きい。初期研修の受講率は高かったが、2年目、3年目の受講状況は芳しくない。昨年は会社としての対応が遅れていたため、制度の周知が不十分だった。今年は、教育研修の実施の3か月前と直前にチラシの配付とメールによる通知を行い、受講を勧奨した。

派遣社員の中で、キャリアについて切迫して考えている人はあまりいないという印象だ。例えば、期間制限の抵触日の到来等により、自分の仕事の将来について真剣に考える契機

が来れば、教育研修に対する意識も変化していくかもしれない。地道に周知し、勧奨していくことによって改善が進むよう努力していきたい。

(F 社)

教育研修の受講率は、若干ではあるが向上している。日々営業担当が接する中での働きかけも行っており、年次研修については、個別のマイページ（派遣社員用の専用HP）に案内を掲載するだけでなく、一定期間に集中して、数次にわたってメールによる案内も行い、受講促進を図っている。研修の一覧をホームページに掲示しており、本人のキャリア志向に応じてイメージしやすくするよう、教育研修のメニューをグルーピングし、具体的な提案ができるようにしている。研修メニューは今後更に増やしていく方針であり、研修システムの改修も予定しているので、内容もより充実させ、派遣社員の使い勝手が良くなるよう改善していきたい。

(G 社)

年1回のアンケート調査を行うと、当社のスタッフ満足度はここ1年で急速に高まっている。キャリア形成支援を強化してきたことに加えて、今回の無期転換や雇用安定措置の関係で個別面談を丁寧を実施したことを、派遣社員が評価してくれたのだと思う。これまでは、何か困ったことがないかといった就業のフォローの相談だったが、今行っているのは、これからどうしていくのかといった将来に対する相談だ。コーディネーターで有資格者の社員を各拠点に専任担当として置き、キャリアコンサルティングの体制も強化したので、派遣社員の一層のキャリア形成が図られるよう支援していきたい。

(H 社)

当社の法定の教育研修の受講率は、あまり良くなかったが、今年は倍増し、半数をかなり上回る方に受講してもらっている。受講率の低さについては、課題感をもって取り組んできた。e-ラーニングのシステムで教育研修を提供しているが、そもそもシステムに入ってくる方が少なかった。また、一旦入っても、実際の教育訓練のコースにたどり着く方も少なく、研修コースに入っても終了まで行かない方も多かった。

案内が少ないのではとの反省があったので、メールの送信等により周知活動を強化し、まずシステムに入ってくれる方を増やすよう努めた。また、システムに入って、研修コースに入り、研修を進めるシステム表示を見直し、より容易に最後まで行き着くことができるよう、システムを改善した。これに併せて、研修システムの説明を分かり易くするよう改善した。これらのことが、受講率のアップに繋がったのだと思う。

(I 社)

教育研修の受講に関しては、昨年よりは改善しているが、まだまだ課題はある。当社が行った約9,000人のアンケート調査によると、派遣社員の志向をワーク型とライフ型に分けると、ライフ型の派遣社員が極めて多いという結果がでた。派遣という働き方でないと、自分の生活を確保できないと考えている人が多いということだ。ライフに干渉することになる時間の設定は、受入れが難しいことになる。逆に、ワークを重視する人は、最大公約数的な教育研修では満足できないことになる。

その意味では、派遣先と共働して行うOJT型の教育研修の方が受け入れやすいのではと考えている。派遣先でのOJTは、個社に特化した研修になるので、派遣社員にとってもメリットが大きい。教育研修には、汎用的な部分も必要になるので派遣先と話し合い、OJTを標準化する仕組みを構築できないかと考えている。

これまでもOJTの教育研修への組み込みは進めており、派遣先によっては、軌道に乗ってきたところもある。しかし、OJTの実施は、派遣先に負担がかかることもあって、必要な文書の作成等、派遣先の負担を和らげるツールの開発が必要だと考えている。派遣先との調整を更に進めるためには、行政の奨励策の実施も要望したい。

派遣社員への啓発活動としては、マイページを活用して、定期的にキャリアのレポートを出してもらったり、キャリアコンサルティングを勧奨したりしている。個人の状況に応じた情報の発信をしている。

(J 社)

当社の法定の教育研修の受講率は8割弱と比較的高く、昨年とほぼ同水準で推移している。当社の教育研修は、e-ラーニングで提供しているが、昨年まではパッケージで提示しており、一つのパッケージ研修をそのまま受講する必要があった。これをコースのバリエーションを増やすよう改善し、それぞれの個人のレベル感に合わせて受講できるようにした。

昨年までは3年目までの研修プログラムの提供にとどまっていたが、今年から4年目以降の研修プログラムを提供できるようにした。2時間までは有給・無償であり、それ以上の受講を希望する場合は、無償で提供することにしている。

国家資格のキャリアコンサルタントの資格取得を推進しており、昨年までは数人だったキャリアコンサルタントが大幅に増加し、各職場にキャリアコンサルタントを配置することが可能となった。

(K 社)

教育研修の受講率が低いことへの対応は、他社同様当社の課題である。制度発足の当初から、派遣社員に対する周知活動は、いろいろ工夫しながら行ってきたが、なかなか浸透せず実績に結びついていない。当社としては、営業担当が定期的に派遣社員を訪問し、「4つのチカラ」を活用する形で学習してもらおうようにしているが、仕事上のキャリアアップ

ということよりも、家庭とのバランスを如何に上手にとっていくの方が優先度が高い人が多いようだ。その人がなぜ派遣社員という働き方を選んでいるのか、という理由によって個々の志向性には大きな違いがあるというのが現状だ。

4つのチカラを活用した現在のOJT的な教育研修の在り方は、本来正しいと考えているが、教育研修の受講率を上げるためには、e-ラーニングの導入など他の手法も検討しなければならないかもしれない。

(L 社)

当社では、法的義務となっているキャリアアップ研修を、日本人材派遣協会が提供している「JASSAキャリアカレッジ」を活用して実施している。受講率は、概ね7割くらいで、昨年とほぼ同水準である。1年目、2年目、3年目ごとに、標準的な受講メニューを示している。年々カリキュラムが拡充されており、コースの数だけでなく対象職種のバリエーションも広がっているので、利用する立場からは使い勝手が良くなっており、受講者の興味を引きつけ意欲を高めることに役だっている。

当社には研修事業部という組織があり、教育研修事業を展開している。これらの研修は、当社の社員であれば、派遣、請負の別なく、だれでも無料で受講することができる。キャリアアップ研修についても、上限を超えると無給にはなるが、本人の希望により無償で受講することができる。

当社としては、教育研修を受講しやすくするために、スマホでも見るようにしているが、派遣社員本人への周知は丁寧に行うようにしている。例えば、対象者には個別にメールを送って受講を勧奨しているが、メールの中にURLを埋め込んで、カリキュラムのメニュー画面や受講画面へ直接飛べるようにしており、容易にコース選択ができるようになっている。また、通常のスタッフフォロー時に、個々の派遣社員に対して声かけするようにしている。マンツーマンの対応も含め、きめ細かく、丁寧に対応していることが、比較的高い受講率に繋がっているのではないかと考えている。

(M 社)

法定の教育研修は、e-ラーニングで実施しているが、比較的高い受講率には高いと思っている。個別に1か月間の受講時期を指定するので、その時期には個別にメールを送信し、受講を促している。年次研修は、これまで似たような内容で年次の違いが明確でない面があったので、もっとメリハリを付けてレベルの違いが分かるような内容に変更するよう検討しているところであり、多くの派遣社員が興味をもって受講してもらえよう改善していく予定だ。

(N 社)

雇用安定措置や無期転換ルールの導入がきっかけとなり、将来の仕事の在り方を考えなければならなくなったことから、キャリアコンサルティングを希望する方が増えており、相談内容も少し先を見据えたものが多くなっている。会社としても、よい機会なので、是非キャリアコンサルティングを受けてくださいと、積極的に勧奨している。また、社内の有資格者が担当者になって、派遣社員に声かけしていくことを、地域の独自の取組として始めている。キャリアのことであれば私に相談してください、派遣社員に寄り添って、一緒にキャリアを考えていきたいと思いますという取組が地域で始まっている。

(O 社)

当社ではe-ラーニングを利用して法定の教育研修を提供しているが、e-ラーニングの受講率は高くない。これは、製造系ならではの、自宅通勤者ではなく入寮者が多い事、パソコン（スマホ）所持率が低いことなどの理由もある。物作りの初級や品質管理、リーダーシップなどを内容としている。当社は、教育研修には、従来から力を入れて取り組んできており、技術面を中心に、法定の研修以外にもかなり充実した研修プログラムを提供してきた。これらの教育研修については、かなりの受講実績もあるので、法定研修の体系に組み入れられないか検討している。派遣社員が実際の業務で役に立つ教育研修の充実に努めていきたい。

派遣社員を含めた、全ての社員を対象として、スキル管理を実施している。上期と下期の2回実施するもので、人事評価に繋がるものだ。当社が開発した評価シートを用いて、自己評価、上長評価、フィードバック、自己チェック、記録の管理・保存といったPDCAサイクルを回していく。評価者訓練を受けた各拠点の評価担当者が運用し、このような過程を通じて、将来の仕事やキャリアルートについての相談にも乗るので、事実上社員全員にキャリアコンサルティングを実施していることになる。これは当社独自の取組だと思うので、大事に育てていきたい。