

## 転換制度と均衡処遇

I 転換制度

## 【これまでの議論を踏まえた整理案】

1 転換の仕組みの社内制度化の必要性について

- 不本意に非正規雇用の状況にとどまっている労働者のキャリアアップや、いわゆる正社員のワーク・ライフ・バランスの実現、多様な人材の活躍や能力発揮等を促す観点から、同一企業内で異なる働き方へ転換を進めていくことが望ましいという立場に立って、以下のとおり整理してはどうか。
  
- 先行調査及びヒアリング結果から、多様な正社員制度を設けている企業における転換制度の現状は次のとおり。
  - ア 「非正規雇用の労働者」から「多様な正社員」への転換制度
    - ・ 転換制度又は転換の慣行がある企業は5割程度。  
基幹的な非正規雇用労働者がいる企業では、転換制度がある割合が若干高い。限定の類型では勤務地限定正社員で転換制度がある割合が高い。
    - ・ 労働者本人からの申出に基づく転換制度と、企業側からの申出に基づく転換制度とがあり、いずれも勤続期間、勤務評価、面接、試験に合格することを要件とする場合が多い。
    - ・ 転換制度があっても、責任が重くなること等を理由に転換希望者が少ないケースがみられる。
  
  - イ 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度
    - ・ 転換制度がある企業は7割程度。特に、金融・保険業で、労働者本人の希望に基づいて転換できる制度がある企業が7割程度。限定の類型では、勤務地限定が最も多い。
    - ・ 労働者本人からの申出に基づく転換制度と、企業側からの申出に基づく転換制度とがあり、いずれも上司による推薦、選考への合格、転換後の仕事に必要なスキルを有すること、勤務成績、勤続年数等を要件とする企業が多い。
    - ・ 転換制度があっても、職務や勤務地の範囲が広がること、責任が重くなること等を理由に転換を望まないケースなどがみられる。
  
  - ウ 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度
    - ・ 転換制度がある企業は7割程度。特に、金融・保険業等で、労働者本人の希望に基づいて転換できる制度がある企業が7割程度。
    - ・ 労働者本人の希望に基づいて転換できる制度がある企業が多く、転換の条件としては、多様な正社員からいわゆる正社員への転換制度の条件と同様のケースが多い。

- ・ 多様な正社員の賃金水準が比較的高い場合には、いわゆる正社員が多様な正社員へ転換し易くなる企業もみられる。
  - ・ 転換制度がなくても、育児や介護等の事情を持つ労働者について個別に対応する企業もみられる。
  - ・ いわゆる正社員と多様な正社員との間の転換が何度も認められる企業もある一方で、キャリア形成の観点から、転換の回数を制限する企業もみられる。
- 転換の仕組みについては、就業規則等に定めて社内制度化している企業と、個別の人事上の運用で、本人や企業の希望や事情に応じて転換を認めたり、転換を実施する企業とがある。
- 転換の仕組みについて社内制度化し、転換の要件や転換先の範囲等について明確にすることにより、労働者に転換の趣旨や仕組みが周知され、活用が進むと考えられる。
- また、転換の仕組みが社内制度化されておらず曖昧である場合には、勤務地等の限定に関する労使双方の認識の齟齬により、企業が労働者に転勤を命じた場合などに紛争が生じるおそれがあるが、社内制度化により、こうした紛争を未然に防止できる。
- こうした社内制度化に当たり、労働者が何回でも転換できるようにすると、企業における長期的な要員計画が立てにくくなったり、人材育成投資に応じた期待に即して人材活用できなくなる等の影響を生じかねないと考えられる。
- この点に配慮して、本懇談会でヒアリングを実施した企業においては、
- ・ 労働者による転換の応募資格として一定の年齢・役職に達したことを必要とする、
  - ・ 転換の時期や回数について制限を設ける、
  - ・ 本人の申出に加えて所属長の推薦や面接・試験等の要件を課す
- 等の例が多くみられた。また、また、応募資格や企業側の面接・試験等を必要とせずに労働者の希望による転換を認める企業もみられたが、その場合でも、転換先のポストが確保されることを条件とするなどの社内制度が設けられていた。
- こうした事例を参考に、企業毎の事情を踏まえつつ、転換制度の応募資格、要件、一定期間中の回数、実施時期等についても制度化することを雇用管理上の留意事項としていくことが考えられる。
- 次に、新規事業の立ち上げの場合のように、企業側の事情により転換させる場合には、ヒアリング結果をみても、多様な正社員からいわゆる正社員への転換の際には、勤務地の変更など労働者の負担を伴う場合も多い、また、いわゆる正社員から勤務地限定等の多様な正社員への転換の際には賃金の低下を伴う場合も多い。このように、重要な労働条件の変更となることから、本人の同意が必要であることに十分留意すべきと考えられる。
- いわゆる正社員から多様な正社員への転換については、何を限定するかによって、転換が労働者にもたらす影響や意味合いは異なるものと考えられる。
- 例えば、いわゆる正社員から「勤務時間限定正社員」への転換は、所定労働時間の短縮や所定外労働の免除といった「労働条件の変更」であり、必ずしも「キャリアの変更」を

伴う必要はないと考えられ、この点は「勤務時間限定正社員」からいわゆる正社員への転換でも同じである。

また、労働者が、いわゆる正社員と勤務時間限定正社員との間の転換を希望する典型的なケースとして、育児や介護などに直面するライフステージは勤務時間限定で勤務し、事情が変化した場合にはいわゆる正社員に再転換するといった例が考えられる。企業にとっても、今後、育児や介護と仕事の両立を必要とする労働者が一層増加すると見込まれる中で、こうした労働者がキャリアを変更せざるを得なくなるような仕組みは必ずしも望ましいものではない。

こうした労使双方のニーズの変化を考えれば、いわゆる正社員と「勤務時間限定正社員」との間の転換については、昇進等に与える影響を抑制的なものにするなどキャリアに与える影響をできるだけ小さくすることが望ましいと考えられる。また、必要性に応じて「勤務時間限定正社員」へ転換することができるよう、転換の要件や回数制限についても真に必要な労働者が制度を利用できるようなものとするのが望ましいと考えられる。

- 他方、いわゆる正社員と「職務限定正社員」との間の転換については、職務の内容や範囲が変更されることから、企業の人材育成投資や人材配置、労働者のキャリア形成に与える影響は大きいと、その転換は「労働条件の変更」にとどまらず、「キャリアの変更」を伴うことも多いと考えられる。

具体的には、いわゆる正社員から「職務限定正社員」への転換により、企業がそれまで行ってきた人材育成投資が回収できなくなるといったことが考えられる。また、「職務限定正社員」からいわゆる正社員への転換により、職務の範囲が広がることから、広がる職務の遂行に必要な能力の習得のための教育訓練等が必要となるといったことが考えられる。また、いずれの場合にも、企業は、人事配置の計画も修正を余儀なくされる場合も多いと考えられる。

特に、職務限定の職務が資格を必要とするものや高度な専門性を必要とするものである場合や、職務の範囲を狭く限定した場合には、その転換には人的資源投資の必要性が高くなり、「キャリアの変更」を伴う可能性が高くなると考えられる。

このため、「職務限定正社員」との間の転換については、「勤務時間限定正社員」の場合と比して、昇進の在り方やOJTも含めた教育訓練の在り方等に与える影響は大きくなる場合も多いと考えられ、また、転換の要件や回数制限についても厳格に定める必要性が求められることも考えられる。

- いわゆる正社員と「勤務地限定正社員」との間の転換については、職務は従前と変化させない場合、「職務限定正社員」の場合と比べれば企業の人材育成や人事配置、労働者のキャリア形成に与える影響は必ずしも大きくないと考えられ、また、育児や介護のための一時的な転換の場合もある。他方、転換先のポストやそのポストの職域の関係などの事情から、企業の人材育成や人事配置、労働者のキャリア形成等に一定の影響を与え得るものと考えられる。

このため、「勤務地限定正社員」との転換の要件や回数制限等については、こうした特性に着目して検討することが考えられる。

- 「勤務時間限定正社員」、「勤務地限定正社員」、「職務限定正社員」という3区分だけではなく、それぞれの類型の中においても、その限定の内容や範囲に応じて要件や回数制限、キャリアへの影響等を設定するなど、企業が実態に応じて判断することが望ましいのではないか。
- 特に、「職務限定正社員」からいわゆる正社員への転換については、職務限定正社員の現に従事している職務が高度な専門性を伴う場合には、いわゆる正社員へ転換することはそもそも想定されていないことも多く、そうした場合には労働者のニーズからみても転換は難しいと考えられる。
- 同様に、改正労働契約法に基づき通算5年超の有期契約労働者が無期に転換する場合には、転換後の勤務地の範囲、職務の内容や範囲が有期契約労働者であった時と同じ、又は拡大するとしてもそれほど変化しないことも多いと現時点では考えられている。特に、いわゆる正社員の職務の内容や範囲との差異が大きいことも多いと考えられているのではないか。

このため、有期契約労働者から無期転換した者がいわゆる正社員へ転換することができるようにするために、有期契約労働者の間から更新ごとに職務の範囲を広げたり、無期転換後も能力や勤続年数等に応じて職務の範囲やレベルを上げていき、一定のレベルに達した場合にいわゆる正社員への転換を認めることが考えられるのではないか。
- 優秀な人材の確保や労働者の能力の発揮のために多様な正社員制度を活用しようとする企業においても、上記の限定の種類に応じた人事労務管理のノウハウが無いために、例えば、「勤務時間限定正社員」についても昇進の上限を抑えるなどキャリアの変更を伴っている場合もあると考えられる。

このため、上記のような限定の種類に応じた転換制度のモデルを示すなど、情報発信をしていくことが必要である。
- 上記の限定の種類に応じて転換の要件やキャリアに与える影響を設定するという人事労務管理は一つの方法であり、どのような転換制度が適切であるかについては、個々の企業の労使で十分に話し合い、労使双方が納得する制度としていくことが望ましい。
- なお、多様な正社員の従事する仕事を高めていくためには、能力評価を行うことが必要である。併せて、こうした多様な正社員制度検討と併せて長時間労働を前提としたいいわゆる正社員の働き方を見直していくことが重要である。

## 2 転換制度の導入の促進策

これまでの議論等を踏まえれば、いわゆる正社員と多様な正社員との間の転換の仕組みを明確にし、労使双方による転換制度の活用の促進や、労使の認識の齟齬による紛争の防止のために、考えられる対応等について検討する。その具体的な選択肢は①や②のようなものが考えられる。

また、転換制度の活用や紛争の防止に加えて、労働市場において求職者が十分な情報の下、納得して企業を選択することができるようにし、又、企業が優秀な人材を確保することができるようにするため、①や②の対応と並行して労働条件明示と同様に企業が勤務地や職務等の限定正社員を導入している情報が公表され、労使当事者以外の第三者にも伝わるような促進策による対応が考えられる。

① 例えば、育児介護休業法の短時間勤務と同様の制度について法定化する選択肢

\* 育児介護休業法第23条では、所定労働時間の短縮等について規定している。多様な正社員といわゆる正社員との間の転換制度について、同条のような規定を設けることが考えられる。

\* しかしながら、所定労働時間の短縮については、時期的な範囲や要件が比較的明確に設定できるが、いわゆる正社員と多様な正社員制度の間の転換については、時期的な範囲や要件が多様であり考慮すべき点が多く、定型的な形での運用が確立していない。

また、限定の種類に応じた転換要件、相互転換の双方向からの転換要件についても運用が定着していない。

\* このような状況下では、転換制度のルールを法定化して義務付けるよりも、転換制度の導入や活用を推進することが必要である。

② 労働契約法第3条第3項の規定に、多様な正社員といわゆる正社員との間の転換制度も含まれ得ることについて、労働契約法の解釈を明確化する選択肢

\* 労働契約法第3条第3項の規定の仕事と生活の調和に関する規定には、多様な正社員といわゆる正社員との間の転換も含まれ得るものであり、同項に基づいて企業が転換制度を導入・運用することについて、労働契約法の解釈を通知するなど様々な機会や方法を捉えて周知を行うことも考えられるのではないかと。

## II 均衡処遇

### 【これまでの議論を踏まえた整理案】

#### 1 均衡処遇の必要性

- 多様な正社員といわゆる正社員の双方に不公平感を与えず、また、モチベーションを維持するため、多様な正社員といわゆる正社員の間の処遇の均衡を図ることが望ましいという前提に立って、以下のような整理としてはどうか。
- 企業ヒアリングや各種調査では、いわゆる正社員と比較した多様な正社員の賃金水準は、9割超～8割となっており、また、多様な正社員からも納得が得られている場合が多いことについては、一つの参考となるのではないか。
- 勤務時間限定正社員のうち所定労働時間がいわゆる正社員よりも短い者の賃金等の処遇については、育児・介護休業法における短時間勤務制度を参考に、同じ資格級又は等級のいわゆる正社員と比較し、時間比例で設定することが考えられる。勤務時間限定正社員のうち所定外労働が免除される者の賃金等の処遇については、後述の勤務地限定正社員と同様に、いわゆる正社員に所定外労働の可能性を補償する手当のプレミアムを付与することが考えられる。なお、賃金に差を設けるとしても、キャリアの変更を伴わないようにすることが望ましい。

職務限定正社員は、より狭い範囲の職務限定となるならば賃金は職務給等となり、職能的要素の大きいいわゆる正社員の賃金と単純に比較することが難しい。

勤務地限定正社員は、地域水準にあった賃金設定や、いわゆる正社員に異動の可能性を補償する手当のプレミアムを付与することが考えられる。
- 多様な正社員の形態は多様であり、運用が定着していない現状では、例えば処遇の違いは高度専門職の存在を考えても、多様な正社員一般について差別的取扱や不合理な取扱いの禁止における明確な禁止事由とすることは難しいと考えられ、多様な正社員に対する昇進の上限やスピード差異は、企業の人事政策に当たるので、何をもって不合理とするのか判断が難しいと考えられる。
- 限定された勤務地や職務等の内容によって、均衡の判断は異なる应考虑すべきではないか。

さらに、いわゆる正社員が一時的に勤務時間限定正社員や勤務地限定正社員等に転換した場合と、当初から多様な正社員として雇用される場合と、有期契約労働者が無期転換した場合とでは、その職務の内容や人材活用の仕組みが異なる場合が多いことから、均衡の判断は異なるのではないか。
- 限定の種類、限定の内容によって均衡の判断は異なるが、企業は、処遇の均衡を図る上

でどのような点を重視するのか、能力評価制度や格付け制度によって従業員に示すことが望ましいのではないか。

- いずれにしても、いわゆる正社員と多様な正社員との間で処遇の差を設ける場合には、合理性が説明できるような水準とすることが望ましい。
- 他方、勤務地等を限定しても、それが労使間で明確に合意し、その合意が労使双方で共有されていなければ、処遇に差を設けていないと限定がなされていないと認識されるおそれがあることに留意する必要がある。
- 均衡処遇とは異なるが、企業が処遇の情報を開示することにより、それによって市場メカニズムが働き、魅力的な企業として優秀な人材の確保に資すると考えられる。

## 2 均衡処遇の促進策

- これまでの議論等を踏まえれば、いわゆる正社員と多様な正社員との間の均衡処遇について明確にし、労使双方の認識の齟齬による紛争の防止のために、考えられ得る対応策について検討する。その具体的選択肢は①や②が考えられる。

また、転換制度の活用や紛争の防止に加えて、労働市場において求職者が企業を選択することができるようにし、又、企業が優秀な人材を確保することができるようにするため、①や②の対応と並行して労働条件明示と同様に企業が勤務地や職務等の限定正社員を導入している情報が公表され、労使当事者以外の第三者にも伝わるような促進策による対応が考えられる。

- ① 労働契約法に同法第 20 条（有期契約労働者と無期契約労働者との間の不合理な労働条件の禁止）に類似する規定を設ける選択肢

\* 労働契約法第 20 条は、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより職務の内容と職務や配置の変更の範囲を考慮して不合理に労働条件を相違させることを禁止している。

また、改正後のパートタイム労働法第 8 条においては、パートタイム労働者の待遇を通常の労働者と相違させるときは、職務の内容や人材活用の仕組み等を考慮して不合理と認められるものであってはならないとしている。併せて、同法第 9 条により、通常の労働者と職務の内容と人材活用の仕組みが同じであるパートタイム労働者について、パートタイム労働者であることを理由に差別的取扱をしてはならないとされている。

有期契約労働者が無期転換すると労働契約法第 20 条の適用がなくなり、また、パートタイム労働者に該当しない多様な正社員は、パートタイム労働法の規定の適用がな

いことから、多様な正社員について、労働契約法第 20 条と同様の規定を設けることが考えられるのではないかと。

\* その一方で、多様な正社員の形態は多様であり、如何なる処遇が不合理なものとなるのか不明であることから、運用の定着と議論の集積をまつことが適切である。

② 労働契約法第 3 条第 2 項に、いわゆる正社員と多様な正社員の間の処遇の均衡も含まれることについて、労働契約法の解釈を明確にする選択肢

\* 労働契約法第 3 条第 2 項では、労働契約は就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとしている。これには、いわゆる正社員と多様な正社員の間の均衡を考慮することも含まれ得る。

このことについて、労働契約法の解釈を通知するなど様々な機会や方法を捉えて周知を行うことも考えられるのではないかと。

\* 現行の労働契約法第 3 条第 2 項は訓示的な規定であり、私法上も強制力はないため、弊害が生じるおそれはなく、また、企業コンプライアンスを重視する企業にとっては指針となるため、均衡処遇の促進に資するのではないかと。

\* 上記のほか、多様な正社員といわゆる正社員の処遇の相違が著しい場合については、民法第 90 条の公序良俗違反に該当しうる旨を通知することも考えられるのではないかと。