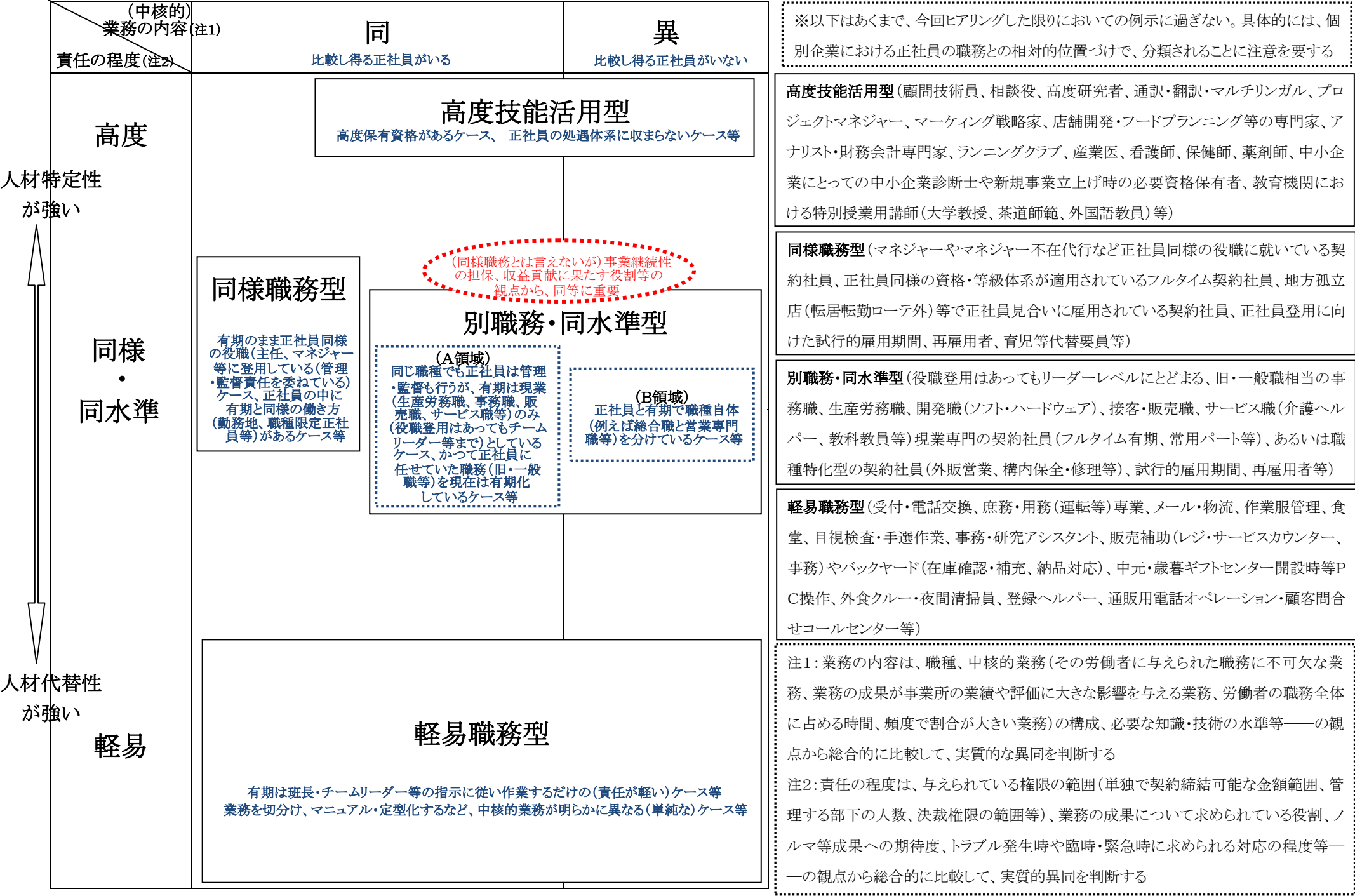


図表1 ヒアリング事例にみる正社員と比較した有期契約労働者の職務類型



図表2 ヒアリング事例にみる有期契約の締結事由と
同事由を合理的なものに限定すべきとする考え方に対する意見

	有期での労働契約締結を必要とする事由	有期労働契約の締結事由を合理的なものに 限定すべきという考え方について
高度技能活用型	・ <u>期間を区切り明確な成果を求めることができ、市場価格もあるため正社員としての処遇体系では対応し切れないため。賞与・退職金の有無等も含め、個別に年俸制契約を交わしている(個別交渉で内容を適宜、見直す)ため(製造4社、金融・保険、外食)</u> ・ <u>社内に蓄積がないような豊富な経験や、専門的な知識・技能を備える人材を、必要な期間だけ効率よく調達する(掛持ちもあり有期が一般的な)ため(製造2社、金融・保険、小売、教育機関・中小)</u> ・ 正社員で雇用しようとしても労働者側が拒み確保できない(必要な都度来てもらうしかない)ため、大手企業の定年退職者等を、健康に問題がない限り(就労可能な期間のみ)有効活用するため(介護)	・ <u>正社員としての処遇に収まり切らず、また、求める成果との兼合いから年俸制契約にする必要がある等は、有期契約を締結する合理的事由と言えるのではないか(製造4社)</u> ・ <u>労働者自身が有期を希望する場合は除外してよいのではないか(介護)</u>
同様職務型	・ <u>役職者であっても正社員とは異なり、勤務地限定(原則、通勤圏内)である以上、店舗・事業所のスクラップ・アンド・ビルド等に伴い、雇止めの可能性があり得るため(小売3社、金融・保険)</u> ・ <u>正社員同様、フルタイム勤務(残業含め月171時間上限)する役職者(店長不在時代行)であっても、そもそも正社員とは人材的価値(人物資質、ポテンシャル等)が異なり、無期で確保する必要性を感じないため(外食)</u> ・ 正社員の転居転勤ローテーション内に組込めない地方孤立店等で、正社員見合いのコア人材を確保する(転居転勤のない正社員区分が存在しない)ため(小売) ・ <u>正社員候補として適性を見極め、登用可否を判断するいわば「試行的雇用期間」に位置づける(現行の正社員採用時の「試用期間」が実質的に機能しないと考えている)ため(介護、製造、小売、教育機関・中小)</u> ・ <u>(正社員も職種別採用だが)新規採用は大学・院卒のみに限っており、高校・専門卒や実力未知の中途採用は有期(実質的に試行的雇用期間)からの正社員転換しか機会を開いていない(裏を返せば契約更改毎に業務遂行能力の向上を見極め随時、正社員に転換する)ため(とはいえ近年、経営統合が相次いだことで、売上高人件費率から割出す正社員の要員管理も実質的に利かなかったため、結果として有期で据え置いてきた)(製造)</u> ・ 既に中高年齢になってしまっており、本人にとって退職金積立等の正社員転換メリットがなく、相応の均等待遇を図るということで合意しているため(製造) ・ 本人が正社員転換を望まないため(介護) ・ 定年退職者の能力を健康等に支障なく就労可能な範囲で、有効活用する(職場配置や労働条件、処遇水準を有期で見直すと労使協定している)ため(製造2社、廃棄物リサイクル・中小) ・ 正社員の育児、傷病等の代替要員のため(製造)	・ 弊社は実際にいかに業務ができるかの実力本位であり、新規雇入れの中には人物資質的に問題を抱えている人も少なくないため、<u>職場への順応状況を含め一定期間、働きぶりを観察する試行的雇用期間を設けることは必須である。こうした事由の有期活用が制限されると、新規採用に非常に消極的にならざるを得なくなるため、合理的事由として認めて欲しい(あるいは正社員のいわゆる試用期間を実質的に機能させられるようにして欲しい)</u>(介護、製造2社、小売、教育機関・中小) ・ この職務タイプでの有期活用が制限された場合、やはり正社員化するほかないだろう。その際、弊社の地域内限定社員に関しては、退職金を除き既に正社員に非常に近い処遇運用になっているため、無期化への切換えを検討する可能性が高い(小売) ・ 要員数を絞り込んだ上で一定程度は正社員化し、負荷を高めて(残業増で)対応するか(外食)

		有期労働契約の締結事由を合理的なものに 限定すべきという考え方について
別 職 務 ・ 同 水 準 型	有期での労働契約締結を必要とする事由	
	・ 操業の季節循環、長くても1年先程度までにとどまる受注繁閑、不確実性の高い新規事業の生産計画等への対応に当たり、必要な現業労働力を必要な期間だけ効率的に調達するため(製造4社) ・ 1年単位で決定される入札結果等により消失する恐れのある職務に対し、必要な現業労働力を必要な期間だけ効率的に調達するため(介護2社、廃棄物リサイクル・中小) ・ 工場移転や店舗、支社・営業所の統廃合、事業改廃(開発プロジェクトの中止等)、自動化・機械化等の進展等、業務の中長期変動に応じ、柔軟に雇止めする余地を持っておくため(介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社) ・ 新卒採用者は高次競争を勝抜いた優秀者ばかりであり、一般的な事務・雑務を行わせるわけにはいかない。旧・一般職的な業務を淡々と遂行してもらうには、人材の新陳代謝が必要である(適宜入換えることで、正社員代替性が高くならないようにしている)ため(製造) ・ 採用停止した旧・正社員事務系一般職の代替労働力に位置づけるため(製造(30歳手前で結婚・出産による自主退職を想定し勤続8年上限に設定。これにより年功的な賃金上昇が避けられ、一定の人材新陳代謝も図ることができる)ほか、金融・保険) ・ 中核的業務は正社員同様でも責任の程度を軽くする(現業専門の労働力として扱う)ことで、人件費を削減(社会保険料負担軽減、利益目標・管理責任を負わないため賞与軽減、長期雇用前提としないため退職金なし等)できるため。あくまで、職種特化型の現業労働力であり、正社員でなくても充分、労働力需給が充足できるため(介護2社、製造2社、小売5社、外食、金融・保険) ・ 販売商品の対象年齢に配慮し、学生アルバイトや若年掛持ちフリーター等、若年労働力を中心に活用することで成立している事業スタイルであり、一定の人材新陳代謝が必要なため(小売) ・ 職種限定入社であり、正社員とは人材管理体系が異なる(長期育成する必要性までは感じない等)ことを明確にしておくため(製造) ・ 契約更改を、業務遂行能力等の向上と処遇の対応関係で見直したり、職務上の課題や職場の人間関係等をめぐる不満・相談、本人のモチベーション・アップ等の重要な面接機会に位置づけているため(介護2社、製造3社、外食、金融・保険2社、小売3社)	・ モノづくり産業では、繁閑対応の必要性がなくなることはない。操業変動(季節循環や受注繁閑)への対応については、有期契約する合理的事由として認めて欲しい。また、経営の不確実性の高い新規事業等が、安定収益事業に成長するまで一定期間の活用も許容してもらいたい。弊社では安定収益事業まで成長し、生産性向上による収益幅拡大等が求められるようになった水平飛行領域については、正社員とパート、請負中心でまわす雇用ポートフォリオを原則としている。一方で、新規の注力領域は有期中心にしておくことで、事業展開を横睨みしつつ正社員化をギリギリまで留保し、経済合理性を高めている(製造) ・ 有期契約の活用事由には、真に臨時的・一時的な業務や季節繁閑的・周期的な業務と、先行き見通しが立ちにくい業務の2つがある。仮に前者は合理的で、後者は非合理ということになれば、もう極めて限定的な業務でしか有期は活用できず、固定化した要員に対し業務をいかに割り振るかの裁量しかない(すなわち、受注が安定し先行きの見通しやすい固定化事業しか国内には置けず、近年高まってきた不確実性の増大リスクは取り得ない)ことになる。仮にそうした法規制ができれば対応せざるを得ないが、もっとも可能性が高い合理的選択肢として、再び海外流出を射程に入れざるを得ないだろう(製造) ・ 現在は原則、個人都合重視だが、有期にできないのであればやはりできるだけフルタイムでシフト勤務できる人を優先したいし、長期雇用するに足る職務・役割を担ってもらえるような人物資質を選びたい。結果として、入口段階での人材選別を厳格化することになり、雇用者数は圧倒的に減少するだろう。仮に入口規制が設けられた場合、弊社ではもう主婦パートやフリーター等の活用をやめ、ワーカー部分は高卒採用に完全に切換えてしまうかもしれない(小売) ・ 季節周期的・臨時発生的業務以外、有期契約が締結できないようになってしまったら、真剣に悩むだろう。企業にとって数千人規模を無期化するのは、かなりリスクの高い決断になる。リスクとコストを勘案し、例えば別職務・同水準型の契約社員を無期化して労働集約で対応してもらうとか、あるいは健康保険や厚生年金が非適用でコスト抑制につながり、本人都合で離職しやすいことも想定される、就労調整を嗜好する輕易職務型契約社員に完全に切り換えてしまうといったことが考えられる。また、もう顧客サービスを究極まで簡素化(ダイレクト化)し、IT化・システム化で初期費用を投じてもできるだけ人手を介在させない方向に流れることも充分考えられるだろう(金融・保険) ・ 正社員の希望退職を実施し、むしろ定常的な有期活用を拡大していこうとする向きにある弊社としては絶対、反対だ。季節繁閑を除き恒常的というだけで、販売専門業務をはじめ、正社員としての対価を支払うほどではない後方支援業務等まで活用できないことになったら、現行有期の処遇・労働条件のまま契約だけ無期にした、例えば店舗限定社員や業種・業務限定社員のようなものを新設せざるを得ないだろう。店舗限定、業種・業務限定等といった限定要件がなくなったことを根拠とする解約が担保されるなら、有期ながら経営上特段の問題がない限り、60歳定年まで働き続けてもらうことを期待している現状と実質的に変わらないように思う(小売) ・ 雇入れの際になぜ、あえて無期ではなく有期なのかの合理的事由を、企業から労働者に説明させるようにすることで、世間一般にいう正社員になりたいくてもなかなかないような有期にとっては納得性の向上につながるだろうし、もしかすると企業側も改めて必要性を見直すことになり、一部では正社員需要の掘り起こしに寄与するかもしれない(製造) ・ 有期の中には、更新の面接が少し遅れただけで、「今年は更新してもらえないのか・・・」と不安になるケースもあると聞く。現在より有期を簡便に活用しにくくなることには抵抗感があり、少なくとも入札に左右され消失し得る職務や、1カ月単位で繁閑調整を要する職務等については、合理的事由として除外してもらわなければ困るが、あえて有期にする一定の合理性を求め、それ以外は実態に即した契約形態とすることで、労働者本人の不安の払拭には寄与するだろう。ただその場合、契約更改の緊張感がなくなり、働きぶりが鈍化することも予想されるため、評価制度をもっとドラスティックなものに変える必要があるだろう(廃棄物リサイクル・中小)

	有期での労働契約締結を必要とする事由	有期労働契約の締結事由を合理的なものに 限定すべきという考え方について
軽 易 職 務 型	・ <u>恒常的に存在するが熟練の必要がなく、あくまで補助労働力としていつでも代替可能な単純業務であるため</u>（介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社） ・ <u>切り分けた補助実務（定型的なもの、短時間で済むもの等）を、本人都合（地元主婦、就労調整内、兼業農家、出稼ぎ、副業バイド、失業期間のみ等）と擦り合わせた働き方（短時間・残業なし、自宅から近い等）で、それに見合う処遇・労働条件（契約社員の処遇で充分＝有期が一般的）で行ってもらえることができる（結果として社会保険の非加入や、利益貢献としての賞与配分、長期雇用が前提の退職金積立等も抑制できるなど圧倒的な人件費削減につながる）ため</u>（介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社、中小3社） ・ 業務内容が低廉で限定されていても、能力向上を反映する処遇改定や契約更新の機会を設けることで緊張感を持たせ、働きぶりを劣化させないため（介護、製造、外食、廃棄物リサイクル・中小） ・ <u>出店拡大基調にあるだけに店舗のスクラップ・アンド・ビルドが激しく、契約期間満了による雇用調整余地を残しておくため。シェア争いからとにかく店舗を開けて置かなければならない（営業時間が長い）が、売上げが飛躍的に伸びるわけではなく、人件費が割安な労働力が不可欠のため</u>（小売2社） ・ <u>労働者側の就労条件・ニーズは変化しやすく、1年以内の離職が激しいといった実態に合わせて適宜、契約を見直す必要があるため</u>（製造、介護、小売4社、外食） ・ 子どもの教育や住宅ローン等の負担軽減策として一定期間、家計補助的に働きたい就労調整層が半数超を占め、60歳まで勤務可能とはいえ事実上は50歳を過ぎると自然退職が圧倒的に多くなる傾向があるため、本人の就労ニーズに照らし選択権を保障する意味合いでも有期の反復更新が適当と考えている（金融・保険2社） ・ 中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等、<u>季節周期的・スポット的な繁忙調整の補助労働力のため</u>（小売2社） ・ 費用をかければ機械化・自動化できる業務分野だが、現状はまだ、労働集約で対応した方が割安のため（ゆくゆくは不必要になり得る業務分野のため）（金融・保険）	・ 有期契約の安易な量産を阻止する目的で入口規制を設けるとしても、繁忙調整のための労働力は不可欠である点、また、正社員として処遇するほどではない業務が明らかに存在し、労働者ニーズ（弊社の場合、工場・事業所の近隣に住む兼業農家や、子育てを終えた中高齢主婦中心で、職場の仲間も皆知り合いで賃金・賞与もそれなりに貰える程度で充分といった納得性）も汲み取りながら、長らく契約社員区分としてきた点にも配慮してもらいたい。こうした層まで有期活用が制限されるなら、労働力の柔軟な活用という観点からはやや劣るが、基本的に外注化、自動化・機械化するしかないだろう（製造3社） ・ 顧客至上主義で営業時間がどんどん延長され、どこも後には引けない消耗戦に突入している中で、明らかに労働力不足に陥り、経営が立ち行かなくなるだろう。会社側はまず、現在の有期と賃金水準が同程度である高卒採用を増やして対応しようとするだろうが、それでも間に合わない場合のスポット的なシフトの穴埋め（細切れ労働時間への対応）や、手薄な店舗への応援（頻繁な転居・異動等）でしわ寄せを食うのは正社員。週1日の休暇さえ儘ならない現状以上に、ワーク・ライフ・バランスが確保しにくくなり割が合わないが、仮にそうするにしても正社員の労働時間規制のあり方の見直し（例えば年単位の変形労働時間制へ）が必須である（小売） ・ 多能工化を志向し、有期比率を引上げてゆこうとする向きにある弊社にとっては深刻だ。入口規制が現実味を帯びると、小売業界全体が根本的な考え方を変えざるを得ず、結果的に顧客の利便性に影響が及ぶことになろう。有期契約にする合理的事由として、少なくとも季節的な繁忙調整や休業者の代替等は認められるのだろうが、むしろ問題になるのは1日の中における時間的な（昼間と夕方にピークがある）繁忙調整。すなわち現実として、短時間でよい＝あくまで労働力（ワーカー）として他の人材にいつでも代替可能な職務に限られるため、有期契約にする合理性が認められ得るか。この部分についてまで、無期に切換えなければならないとしたら、正社員の労働時間管理（予め1カ月前に計画を提出しておかなければならない変形労働時間制）のありようを柔軟化してもらわなければ経営が成り立たない（小売） ・ 現状、有期契約であっても、弊社では基本的に65歳まで勤務してもらって構わないという長期継続雇用を想定しているし、有期契約とはいえ雇止めは非常に難しい（間違いなく雇止めし得るのは社会的に致し方ないとみなされ得る懲戒と、自己都合の申請による期間満了退職しかない）ため、入口規制をかけて無期化させても現状と何ら変わらないとする見方もある。また実際に、ある専門店小売企業は完全無期契約化に踏み切ったし、ある製造・小売企業でも無期契約層の厚みを増した（地域限定正社員を新設した）。しかしながら、それら企業に共通するのは拡大基調。かつて拡大一辺倒だった弊社でも、最近では激化する他社競合の中で苦戦しており、新規出店数と同程度の店舗閉鎖が相次いでいる。そうした不確実性の中で、恒常的な業務・業務量については無期にこなさいと言われても、結局は口先だけにならざるを得ないなら、現状のように、有期契約は転居転勤なしで雇用保障を絶対に確約し得る、正直な最低期間として6カ月等として更新してゆく方が、むしろフェアではないだろうか（小売）