

図表3 ヒアリング事例にみる有期契約の勤続年数等の上限を定める考え方等に対する意見

高度技能 活用型	・ 個別企業における雇用の安定性より、いかに多様な業務を経験できるかを重視する傾向にあるため、正社員化に対するニーズもないのではないか(製造)、弊社の正社員になりたいか聞いたことはないが、能力が高いため処遇の交渉力もあり、市場を通じて雇用もある程度保障されていることから、本人希望がないのではないか(製造) ・ 業務契約への移行を検討することになるだろう(製造、外食)
同様職務型	・ <u>採用時点及び勤続年数上限を待たない見極め段階での選別を厳格化するだろう。一方で現行の働き方・処遇のまま契約だけ無期化すれば良いのなら、検討の余地もあろう。ただ、処遇の低い正社員区分を容認することは、ひいては全体的な処遇・労働条件の引下げ圧力につながりかねないと労組の拒否反応は必至だろう(製造)</u> ・ 人件費の変動費化を進めてきた弊社にとっては、非常に厳しい。また、契約社員等からの新卒・中途採用希望は非常に多く大変狭き門のため、弊社ではむしろ転換制度等の優遇措置を施さず、年齢・経験等による採用差別を行わないことで、公平・公正な雇用機会の提供に努めてきた。そうしたなか、一定の勤続年数上限時点で必ず正社員化されとなれば、<u>能力・資質いかに依らない既得権になり兼ねず、優秀な人材の獲得にも支障をきたしかねない。結果として勤続年数上限直前で満了退職になるような契約期間を設定する、採用時点で正社員希望のない人(学生や就労調整主婦等)を嗜好的に選別するといった回避行動を採らざるを得ないのではないか(外食)</u> ・ 現在は出店拡大中であり、正社員転換も積極的に行われているため違和感はない。仮にそうした規制ができてでも充分、対応可能だろう。しかし、弊社もひとたび店舗の縮小傾向に転じたらどうなるか。勤続年数上限の無期化要請を見据え、雇入れ段階から慎重にならざるを得ない(要員を絞らざるを得ない、新卒同様の人物資質査定を行わざるを得ない)だろうし、場合によっては正社員希望のない人だけを選び好みして採用するような行動に出る(結果的に正社員希望の人だけがどこからも敬遠される)のではないか(小売) ・ 見極めのための試行的雇用期間としては、～3年程度で充分である。当校としては一律3年時点で、①正社員に転換するか(正式採用とするか)②有期のままで良ければ継続雇用するか③あくまで正社員転換を希望するなら、他社への転職を促すため契約満了退職とするか――を明確に判断するようにしている。そのため、そうした規制が設けられても問題はないだろうが、②の本人が希望する場合については除外すべきではないか(教育機関・中小) ・ 弊社のように試行的・養成的雇用期間として有期を活用している場合、何年で正社員化できるようになるかは個別の能力・資質にも大きく左右されるため、<u>通算勤続年数だけを基準とするのは理不尽ではないか。むしろ個別企業にとって、事業継続性の確保や収益貢献に果たす役割等の観点から、この程度中核的な業務を任せられるようになったら、それ以上はすべて正社員化しなさい(その方が生産性向上等むしろ企業のためになる)</u>といった基準の方が納得がゆく。もし、<u>通算勤続年数を絶対基準にした正社員化を義務付けられるなら、一定レベル以下の業務までは丸ごと子会社化し、出向扱いにするやり方が有望だろう(製造)</u>

- ・ 勤続年数上限後の一律正社員化が義務づけられると、有期であっても入口選別を強化し将来、正社員採用しても良いと考えられる人しか雇用しなくなったり、上限までの更新可否判断基準を厳格化したりするところが出てくると予想される。雇用の安定化は重要だが、企業に過度な義務を課すと、かえって雇用縮小、短期化・不安定化という副作用を招いてしまうことにもなりかねない。さらに企業によっては、正社員と称して現行とはあまりにも処遇差の大きい区分を設け、既存正社員(とりわけ一般職のような業務限定や事業所限定等)についても徐々にそこへ切り換えてゆくような措置をするところが出てくるかもしれない。その上で、契約終了手当(いずれにしろ現行賃金等から差し引いておいて、終了時点で支払うような形になる)は、正社員化できなかった者に対する金銭解決を意味し、安直な解雇を促進することにつながりかねない。また、高度技能活用型のように、弊社の正社員になることを本人も想定していないような金銭解決に馴染まないケースもあるし、一方で正社員を希望していたものの転換し得なかった対象者にのみ支払うというのも不合理であり、考える余地は乏しいのではないか(製造)
- ・ 何を持って正社員というかによるが、単純に現在の処遇・労働条件のまま、有期契約を無期契約にして欲しいというのなら、業務を精査し要員を絞れば良いため、新たな社員区分(職種限定、事業所限定といった限定要件が維持できなくなった場合は契約解消特約付きの第二正社員等)を創設するなど考える余地もあろう。ただその際、無期化層が厚くなる分、限定特約が維持できなくなった場合等の契約解約オプションを付与することは必須。その上で、企業側からすれば第二正社員の組織化で均衡処遇を要請(結局は正社員同様の転居・転勤、異動等により雇用保障して欲しい、役職登用等キャリア機会を付与して欲しい、処遇・労働条件もできる部分から引き上げていって欲しい等を要望)されないよう(製造)、一方で労組側からすれば現行の正社員から(処遇・労働条件を置換されぬよう)第二正社員への転換を強要されぬようにしなければならない(小売)との警戒感がある
- ・ 我々も将来も間違いなく続くであろう業務が存在するのに、あえて有期しか使わないといったことを考えてきたわけではない。受注の盛り上がり、2年程度で落ちてしまうのではないかと、この事業は収益の成り立つものとして固定化していけるかといった不安の中で、合理的選択として有期を活用し、結果的に長期化してきた。しかしながら、企業もそこはもう甘受すべきリスクとしていい加減にしない、すなわち一定期間(勤続年数上限)を超えて恒常的に存在する業務についてまで、まだ先行き見通しが立たないと言い張り有期のままでいてはならない、一定期間(勤続年数上限)を超えてもなお有期でなければ成り立たない・その後の継続に自信が持てないような事業構造は作るべきではないということだろう。労働者も有期更新のリスクを背負って働いているのだから、我々も相応の負担はやむを得ない。もし法定化されれば、前向きに対応する(製造)
- ・ 企業によっては固定化要員が増えることに危機感を感じ、海外流出するところもあるだろう。また、無期ゆえ業務量変動に応じた、一時的な休業(自宅待機)をより頻繁に行わざるを得ない状況にもなるだろう。その上で、現在の正社員区分とは異なり、職種限定の無期社員区分を新設する可能性が高いだろう。問題はその後、同職種分野で生産性向上や自動化・機械化等が進展し、余剰人員が発生した場合に、合法的に解約し得るかどうかが。現行の無期(正社員)は簡単には解約できず、訴訟沙汰になれば敗訴する可能性が高い(だから企業の立場からすれば、最初から有期にしておけば安全と思っている側面が否めない)。もし、解約権留保特約(オプション)つき無期のような社員区分の枠組みが許されるなら、有期と言いながらも反復更新を繰り返さざるを得ない実態の正確な追認に他ならず、いずれの企業も一斉にそうした社員区分に流れる可能性は高いと思う(製造)
- ・ 事業運営上必要な管理者でも有資格者でもない現業労働力を一律無期化する経営余力は全くない。ただ、3年勤務で介護福祉士、5年でケアマネジャーと有資格者にチャレンジできるため、勤続年数上限時点で一定能力に達していることを要件とするなら受入れやすい。また現在、人手があればあるだけ事業を拡大し得る労働力需給逼迫下にあることから、現在の働き方・処遇のまま無期化する正社員一有期の中間的な社員区分の新設は検討する余地があるか。ただその場合、年功賃金で賞与・退職金、キャリアアップありといった、これまでの正社員像とは明らかに異なるため、例えば弊社で正社員希望を持ちながら、常用フルタイム有期で現業職に甘んじているような労働者が納得するとも思えず、どれほどのニーズがあるか疑問である(介護2社)
- ・ 弊社としては、正社員はシフト勤務や転居転勤に応じられ、責任ある職務・役割を担っていける人材とする基準を変えるつもりはない。そのため、有期活用を勤続年数上限に限定すると、同基準を満たせないために自主退職せざるを得ないケースが大量発生し、結果的にむしろ雇用が不安定化するのではないかと懸念される。一方でもし、勤続年数上限後はとにかく同職務・役割、働き方のまま無期化しなければならなくなるとしたら、処遇はそのまま契約だけ無

	期(その場合にも、店舗閉鎖等になれば結局は通勤し切れずやめざるを得ない点で、むしろ有期だが65歳まで雇用し得るという現行契約の方が実態に即している)という区分を創設せざるを得ないだろう(小売) ・ 現状、販売専任職社員登用制度があるが、優秀で是非、正社員化してもらいたいと勧誘しても、特定のブランドだけを担当したい(事業所内でさえ異動したくない)、利益目標や査定評価を課される心理的プレッシャーを感じたくない等の理由で拒否する割合も決して少なくない。また、弊社の有期は比較的厚遇だと思うが、例えば現在の職務・職場に何ら不満はないが飽きてしまった・他社も覗いてみたい等の理由で、勤続4～5年で自然退職していつてしまう。こうした実態に照らせば、たとえ勤続年数上限に達しても労働者自身の希望に応じ、そのまま働き続けられるような選択肢も検討していただきたい(小売) ・ 現行の正社員でも、一部区分については工場、事業所等の閉鎖に伴う結果として、自主退職せざるを得ないこともある。にも係わらず、あえて有期を活用してきたのは、担当職務がなくなった時点で配置換え等を一切考えずに雇止めでき、また(職務範囲や昇進・昇格等活用に上限があってもなお)年功で処遇が上がり続けるという、旧・一般職区分等のデメリットを解消したかったから(職務を切り分けて有期化し、一定の人材新陳代謝を確保することでこれを回避してきた)。勤続年数上限後の正社員化は、単純な無期化であっても、現存する一般職との整合性(労組の反発必至)が当然にして問題になるだろうから、非常に悩ましい(製造) ・ 正直なところ、別職務・同水準型の契約社員制度の創設は、旧・派遣の正社員化に耐えられない(継続雇用しているうちにOA機器操作業務を9割という要件を満たせなくなってきたものの、といって自由化業務に切り換えるほど高度活用するつもりもないため、契約社員という形で直雇用化するのがもっとも経済合理的と判断した)から導入した側面が強いため、一定勤続後は無期化が要請されるとなると頭を抱えてしまう。旧・契約社員の平均勤続は3.7年だった(業務が合わない等の理由で年に3割弱は自主退職するが、残ればたいてい5年上限まで勤め上げる)ため、例えば3年程度にラインが敷かれる限り、その多くが正社員化要件に到達することになるだろう(金融・保険)
軽易職務型	・ <u>長期雇用を想定しつつ、低廉な職務のみに従事させ続けることは恐らく非常に難しい。人材の新陳代謝が、役割分担を支えているのであり、たとえ処遇据え置きが無期化であっても難しい。こうした層についてまで出口規制を適用するなら外注化、自動・機械化等に流れるだろう(製造)</u> ・ 景気の先行きが見通しにくい中で、新たに創出する雇用はできるだけ調整余地を残したいのが企業の本音である。それを社会として認めるか否か、認めるならどのような形で許容するか。グローバル化の進展で海外からの参入も相次ぎ、企業間競争がますます激化する中で、<u>もはや個別企業で無期化されたからと言って安心できる時代ではない。むしろ雇止めされても迅速に、できれば同じような業界内で再就職を融通できるようなセーフティネット(経営状態が改善した時に呼び戻すことができるようなリコールの仕組み含む)を構築する方が有効ではないか(小売)</u> ・ <u>正社員・契約社員の分け隔てなく、実力本位で職務・役職を付与し、それに応じ正社員転換の機会を開く、弊社のような仕組みである限り問題はないが、職務に係わらず一定勤続年数後、一律に無期化するのは不可能(出来てもせいぜい無期の職務範囲を多少広げる程度)である。</u>にも係わらず仮に規制された場合は、<u>残業対応し得る人のみに要員数を絞り、採用段階で非常に厳しい選別を行わざるを得ないだろう(小売)</u> ・ 軽易職務型についてまで考えるのは非常に厳しいが、強いて言えばヘルパー等自らの現業だけで介護報酬を稼げる人については、少なくとも現在のような人材不足下においてはやぶさかでもないだろう。一方で、拠点の事務員やデイケアサービスの調理員といった、付随的・間接的な業務については考える余地すらない。扶養範囲内で時間帯等希望に応じて働けるだけで良い、夫の転勤や子の学校の都合等でどうなるか分からない等、はじめから無期化を希望しない人を選好することになる(介護) ・ <u>パートナー社員についてまで既に同一労働・同一賃金を徹底し、60歳定年と割り切っているから、恐らくは全員を原則、無期化する方向で対応することになる。ただその場合、無期とはいえもう少し柔軟に解雇し得るよう規制緩和してもらわなければならない。人件費を固定化する以上、今回のような急転直下型不況が訪れた際の対応が後手に回れば、倒産危機をも免れない。例えば支店が存在する限り、任せる職務がある限りなどといった形で、何らかの解約権を担保した無期区分を社会的に創設することになるのではない(金融・保険)</u>