

厚生労働省要請ヒアリング調査

「企業における望ましい無期契約と有期契約の役割について」概要報告

労働政策研究・研修機構(JILPT)

調査・解析部

1. ヒアリング実施概要

○対象企業

製造6社(総合非鉄金属メーカー、総合重機械メーカー、ゲームソフトウェアメーカー、化粧品メーカー、光学機器・事務機メーカー、電機機器・ITソリューションメーカー)

小売5社(衣料品専門店、家電量販店チェーン、百貨店、総合スーパーマーケット2社)

金融・保険2社(銀行・金融サービス、生命保険・金融サービス)

外食1社(ファストフードチェーン)

派遣3社(人材派遣・紹介、アウトソーシング等サービス)

介護2社(総合福祉サービス)

中小4社(私立中等・高等学校、食品製造・販売、廃棄物収集・リサイクル、社会福祉法人)

以上23社(企業名非公開のため主業種名のみ記述。うち2社は労使とも、1社は労組のみが対応)を対象に、09年5月15日～12月4日にかけて、下記事項にわたる訪問ヒアリング調査を実施した。

○主なヒアリング事項:

- ・ 全労働力の活用状況と近年の変化
- ・ 各雇用区分の就業状況(職務内容・正社員と比較した職務タイプ分類、所定労働時間・時間外労働の実態、転居転勤・配置転換の有無等)
- ・ 各雇用区分を選択している主な理由(なぜあえて有期契約か、その形態か等)
- ・ 各雇用区分の契約のあり方、更新・雇止め状況(契約締結時の書面明示、契約期間の長さ・理由、更新の有無・判断基準、勤続年数(更新回数)上限の有無・理由、雇止め方法・実態、トラブル経験・対応方策等)
- ・ 各雇用区分(とりわけ契約社員)の処遇状況(正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)(人事(資格等級・役職登用等)・評価制度、賃金制度(賃金項目・水準、昇降給(評価反映の仕組み)、賞与等)、その他労働条件(福利厚生、退職金等)、教育体系と育成方針等)
- ・ 各雇用区分(とりわけ契約社員)から正社員への転換状況(対象者要件、制度内容(転換基準、選別・決定プロセス等)、運用実績(これまでの転換者数、対応募者転換率)等)
- ・ 今後の有期契約労働者のあり方に係る考え方(契約期間(原則3年・特例5年)の活用状況、大臣告示(努力義務)への対応状況(無期と有期の中間に位置する中長期人材の活用余地)、直下型不況に直面した有期切りと今後も同様の行動を繰り返す恐れ、有期契約の締結に際し合理的事由を求める考え方に対する意見と影響、有期契約の勤続年数上限を設定する考え方に対する意見と影響)

2. ヒアリング調査結果から(要点抜粋)

はじめに

今回ヒアリングした限りにおいて、有期契約労働者は非常に広範な職務にわたって活用されており(2-(1))、それだけに臨時・一時的活用にとどまらず、業種を問わず試行的雇用期間としての活用をはじめ、製造業では不確実性への対応、小売業、金融・保険業、中小企業等では人件費コストの削減(正社員の抑制、労務費負担の軽減)など、さまざまな事由(2-(2))で恒常的に活用されている実態が浮き彫りになった。

有期契約とはいえ、(臨時・一時的活用、試行的雇用期間としての活用等を除き)特段支障のない限り、長期継続雇用する方針にある企業も少なくない。結果として、有期契約労働者の側においても雇用継続の期待感が高まりやすく、雇止めの可能性は見えにくいものとなっている(2-(3))。これに対し、いくつかの企業では正社員転換制度の整備をはじめ、その補完的作用として均衡待遇の確保にも取り組みつつあった(2-(4)、2-(5))。

こうしたなか、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の考え方や、勤続年数等の上限を定める考え方に対しては、基本的に反発しつつも、例えば処遇据置きが無期化を検討するなどといった意見が複数の企業から示された(2-(6)、2-(7))。

2-(1) 研究会論点①総論(現状認識)に関連して:有期契約労働者は個別企業でどのように位置づけられているか

- ・ 有期契約労働者は多様な集団であり、個別企業のヒアリングでも正社員と比較した職務(業務の内容及び責任の程度)の異同により、**高度技能活用型**(業務または責任が高度)、**正社員同様職務型**(業務かつ責任とも同様)、**別職務・同水準型**(業務または責任が異なる)、**軽易職務型**(業務または責任が軽易)——の4タイプに類型化された(図表1)。

2-(2) 研究会論点①有期労働契約の範囲に関連して:あえて有期で労働契約を締結している事由

- ・ 有期労働契約を締結している事由としては、職務タイプを問わず「臨時・一時的活用」のほか、高度技能活用型では「正社員の処遇体系では対応し切れないため」、同様職務型では「試行的雇用期間に位置づけるため」、別職務・同水準型では「不確実性の高い新規事業への対応」(主に製造業)や、(業種を問わず)「工場・事業所、店舗の移転・閉鎖等の可能性」、「人件費コストを抑制できる現業労働力としての活用」(主に小売業、金融・保険業、サービス業(介護、外食、教育)等)、軽易職務型では「個人都合と擦り合わせた短時間勤務等で人件費コストを削減できるため」——などさまざまな回答がみられた(図表2)。

2-(3) 研究会論点②・③有期労働契約の締結、更新、雇止めに係る課題に関連して:契約期間等の書面明示、更新の有無・判断基準、通算勤続期間(更新回数)上限の設定及び雇止め手続きに係る現状

- ・ 契約期間(労基法第15条)については、書面(労働契約書・労働条件通知書)の中で概

ね明示されていることが確認された。しかしながら、その長さについては、「工場・事業所、店舗の移転・閉鎖等に中途解約ではなく、あくまで期間満了退職として柔軟に対応できる余地を残しつつ、契約更改に係る事務手続きが煩雑にならない程度で6カ月が適当」などとする回答が多く、(労基法原則3年上限¹の範囲で)必要以上に短い期間を定め、反復更新することのないよう配慮(労契法第17条第2項)しているケースはあまりみられない。また、「一律〇カ月(毎更新)に設定しており、個別の長期勤続者に対する別途取扱いを検討したことがない」といった回答も少なくなく、1回以上更新かつ1年超継続勤務させている有期労働契約の更新に当たっては、労働者の希望等に応じ、契約期間をできる限り長くするよう努めている(大臣告示第4条)ケースもほとんどみられなかった。

- 更新の有無(大臣告示第1条)についても、書面(同)の中で概ね明示されていることが確認された。しかしながら、その記述については、(有期契約ながら60歳定年・65歳上限で継続雇用可などと謳い)特段支障のない限り長期継続雇用する方針の企業に限っても、万一の際に雇止めできなくなるリスクや、労働者の期待感の一方的高まりを懸念し、「更新することがあり得る」「更新の必要がある場合は改めて契約する」「契約の満了に伴い終了する」などさまざまだった。また、更新する場合があると明示した場合の判断基準(大臣告示第1条)に関しても、評価制度等に連動する客観的指標を設け、労働契約書等に明示しているケース²がある一方、労働契約書等に明示しているものの、(必ずしも実態に基づかない)可能性要素の列挙にとどまるケース³や、労働契約書等には明示しておらず、運用内規のみのケースもみられ、総じて有期契約労働者にとって、必ずしも雇止め(更新されない)の予測可能性を高めるものとはなっていないことを企業側も認識していた。
- 通算勤続期間(契約更新回数)の上限に関しては、とりわけ製造業の同様職務型、別職務・同水準型で、3年上限(更新2回まで)にこだわる行動パターンがみられた⁴(例えば、期

¹労基法上の契約期間上限は03年改正で原則1→3年に延長されたが、今回ヒアリングした限りでは、高度技能活用型を含め1年を超える有期労働契約を締結したことのある企業はほとんどなかった。その事由として、ヒアリングでは「(労基法第14条における一般労働者の)原則3年上限で、労働者はやむを得ない事由がない限り退職できないとする退職制限効果は、(附則第137条により)1年間と規定されていることから、1年経過後の自己都合退職は実質的に自由であり、結果として企業側には(労契法第17条第1項に基づく)雇用保障(解雇制限)義務しか残らない」等とする指摘が多かった。また、1年経過後も退職制限効果が持続する高度専門職・満60歳以上についても、「本人が退職を申し出た場合、無理に引き留めたり、賠償金を求めたりするのは事実上不可能なため、長期にわたる有期労働契約を締結するとやはり雇用保障(解雇制限)義務しか残らず、インセンティブがない」等とする見方があった。

²「業務遂行能力(業務の正確性)、改善活動への関与(提案数・内容、参加態度)、勤務状況(勤務態度評価、出勤率)を勘案し更新することがある」(製造)、「契約更新は本人の適性や勤務態度等を総合的に勘案して決定する。ただし、直近の評価ランクで3の場合あるいは2年連続で4の場合、次回契約を更新しないことがある」(小売)、「総合評価が2契約期間連続でD以下の場合には次回更新を行わない。懲戒処分を受けていない・業務上の必要性があり組織改編がない場合に限り契約更新を行う」(金融・保険)等と設定。

³「更新することがあり得る。①契約満了時点での業務量・業務見通し(業務の継続性)、従事している業務の進捗状況②業務遂行能力③勤務成績・態度(指揮命令に対するの遵守状況)④就業規則及び各規程の遵守状況⑤健康状態⑥会社の経営状況——等を総合的に勘案し、次期更新の有無を期間満了30日前までに通知する」(介護他)等と設定。なお、こうしたケースでは客観的根拠が不足しやすいこともあり、雇止めを行う場合はその妥当性、人選の適当性、理由の明確性等をめぐり、トラブル経験に見舞われやすい傾向も浮き彫りになった。そのため、企業はあらかじめ「勤続年数に応じた退職一時金・慰労金」(製造、小売)を整備していたり、「基本給1カ月分相当の転職支援金」(小売)や、「(直近〇カ月間の平均月収相当の)特別退職慰労金」(小売)を支給するなどしていた。また、トラブル回避のため独自にマニュアルを作成しているケース(小売)や、雇止め時は労組に仲介役を担ってもらうケース(介護:3カ月前に人事部から対象者リストを労組へ提示。労組が個別にアポイントを取り面談し、なぜ雇止めに至ったかの経緯を直接、本人に確認。その結果、会社側に過失があると判断した場合は和解金を求めたり、センター上長の責任を追究(異動等)するなどして解決を図る)もみられた。

⁴その事由を聞くと「中長期的な繁閑調整のための労働力活用という合理性に照らしても、(中期経営計画を超える)3年超にわたり

間社員(生産労務職)は初回5カ月でその後6カ月契約毎更新、契約社員(事務職)は初回11カ月その後1年毎更新で、いずれも最長2年11カ月で雇止め(製造))。一方、製造業の高度技能活用型及び軽易職務型、また小売業や金融・保険業、サービス業については職務タイプを問わず、明確な通算勤続期間(契約更新回数)上限は設定されていなかった。

- ・ なお、雇止め(試行的雇用期間等で通算勤続期間等上限を設定している場合、工場・事業所、店舗の移転・閉鎖等何らかの事情で雇止めが避けられない場合等)に当たっては、一契約期間程度の猶予を設け、最終更新時点の労働契約書等で「次期更新は行わない。今回契約で終了する」などと明確に記述し、本人合意を取り付けた上で改めて30日前までに予告することで、あくまで期間満了退職とするよう徹底していた。

2- (4) 論点②均衡待遇・正社員転換に関連して:有期契約労働者と正社員の処遇格差への対応策として、均衡待遇の確保と正社員転換の推進という2つの手法が考えられるが、どのような適用状況にあるか

- ・ 有期契約労働者は正社員との比較で多様な職務を任されているだけに、処遇差の現状もさまざまである。高度技能活用型については、(人材調達の関係から)少なくとも市場を踏まえた処遇が確保され、むしろ正社員より高水準の処遇を手に行っているケースもあった。一方、軽易職務型については短時間労働者が多いこともあり、改正パート法の規定に則った対応が図られている。
- ・ こうしたなか、とりわけ正社員と職務は同様・同水準だが、フルタイムであることから厳密には改正パート法の対象に当たらない同様職務型、別職務・同水準型に関し、いくつかの企業では、改正パート法への対応(フルタイムにも趣旨の適用)や、一般業務派遣の直接雇用契約申込義務への対応(直雇用化に伴う社員区分・処遇整備)の一環として、一定の改善に取り組んでいた。
- ・ 具体的に、同様職務型については、正社員同様の役職に登用されたり、試行的雇用期間として位置づけられやすく、また、既に同様の職務に就く正社員区分が存在することから、正社員としての働き方等要件が満たせば随時、正社員に転換するほか、正社員との均衡に配慮した処遇が確保されるなど、一定の改善が図られつつあった。
- ・ 一方、別職務・同水準型についても、(責任の程度は異なるが少なくとも)中核的な業務内容が正社員同様⁵である場合(図表1におけるA領域)には、意欲・能力等に応じ一定の選

使い続けるのは適当でないだろうという判断」「試行的雇用期間として設定した3年に至るまでに正社員転換できなければ見込み薄であり諦めてもらうため」「3年以上の長期継続雇用に及ぶと正社員の職務との違いが曖昧になってきてしまう(正社員代替性が高まってしまう)」といった回答とともに、①労基法第14条を誤解(通算勤続期間を3年と定めた(出口)規制と解釈)している②大臣告示に基づく解雇予告が求められる範囲(3回以上更新等の場合、期間満了しても契約終了には雇止め意思表示が必要)を警戒(「3年超の有期契約はグレーな雇用部分に遷移すると理解)」している③派遣法の受入れ制限(直接雇用申込義務)等を意識している④製造大手(自動車、電機)が確立したデファクト・スタンダードとして、2年11カ月で更新拒絶する限り合法的に雇用調整可能と受け止めている——側面が浮き彫りになった。

⁵なお、別職務・同水準型でそもそも中核的な業務内容が正社員と異なる場合(図表1におけるB領域)については(現状、正社員に任せる必要がない・むしろ有期の方が効率的などとされている業務の位置づけに対する再評価がない限り)正社員転換機会に恵まれにくく、そもそも均衡待遇の比較対象となり得る正社員もおらず、一方では現実として外注・請負等の業務契約形態に遷移しつつあることも関係し、仮に不公平性が存在しても異質性の問題にすり替えられがちである。結果、どういった業務までを正社員化するに足るとみなすか、各業務に妥当な待遇のありようになっているか等は、まさに個別企業の良心に基づく公正配分に委ねら

考プロセスを経て、正社員へ転換し得る仕組みが整備されつつあった。とはいえ、正社員に求める働き方、能力等要件の厳格さや正社員数の抑制傾向等から、転換者はどうしても限定されやすいことを企業側も認識している。そのため、少なくとも正社員と同様・同水準の職務(現業)部分に関しては、何らかの処遇改善を図ろうとする取り組みもみられたが、「正社員転換を希望して働き続け、結果的にそれが適わなかった場合の処遇機会損失の補完足るかと言えば、まだまだ不十分な内容と言わざるを得ない」との認識が企業側からも聞かれた。

2－(5) 研究会論点②均衡待遇・正社員転換に関連して:「業務や事業所を限定した契約期間に定めのない雇用契約」を推進する考え方についてどう評価するか

- ・ そうした別職務・同水準型の扱いをめぐっては、今回ヒアリングを行った限りでも、事業の継続性や収益貢献に果たす役割等を勘案しつつ、有期契約労働者の納得性を高める観点から、(現行正社員への転換ではなく新たな正社員の枠組みとして)対象者一斉の処遇据置き無期契約(職種かつ勤務地限定正社員)化に取り組む動きもみられた。

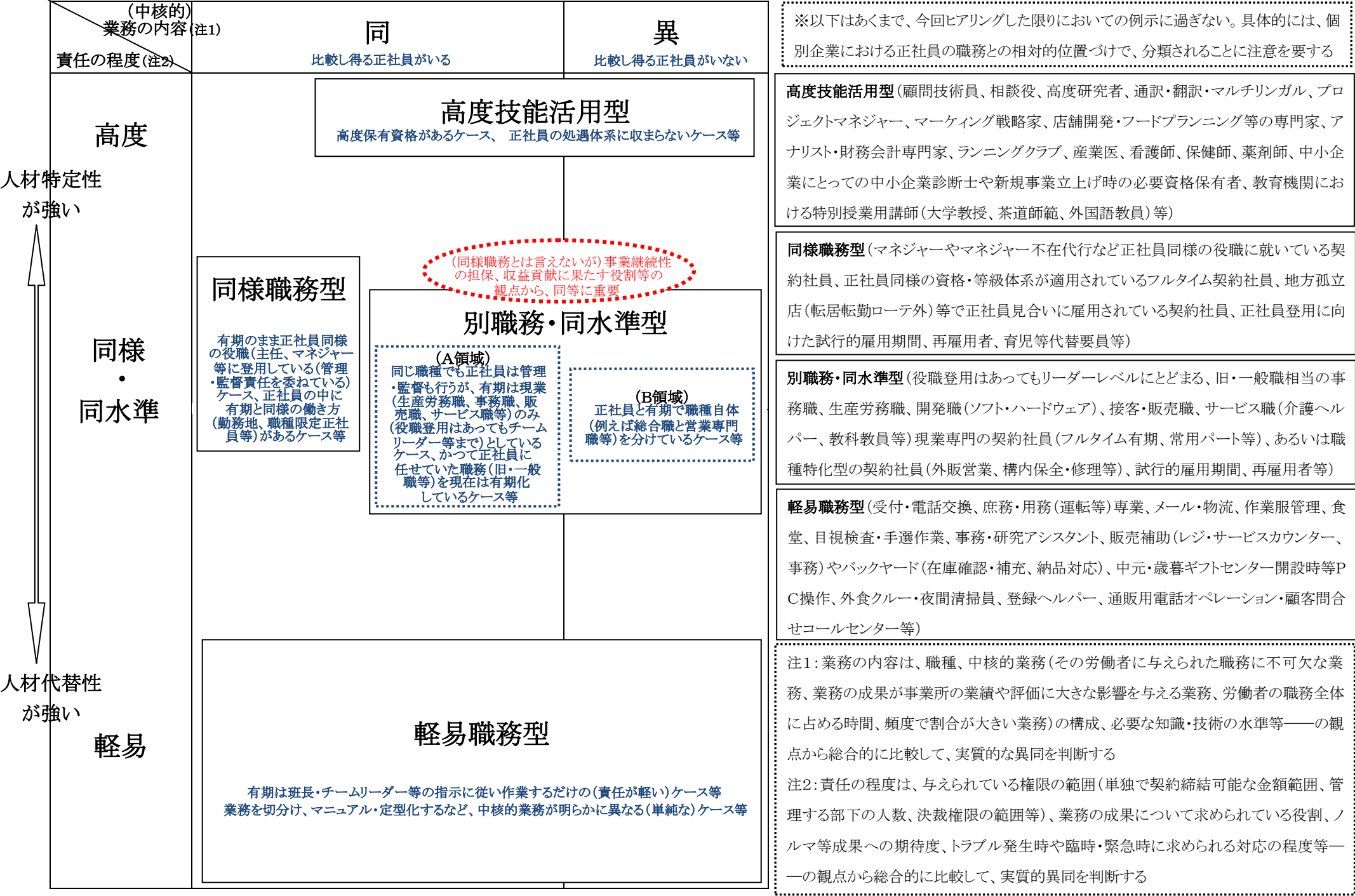
2－(6) 研究会論点①有期労働契約の範囲に関連して:有期労働契約の締結事由を合理的なものに限定すべきという考え方に対する意見

- ・ 仮にそうした規制がなされた場合は、「外注化、自動化・機械化する」「海外流出を射程に入れざるを得ない」等の対応方策を採る可能性が指摘された。その上で、有期労働契約を締結する合理的事由として、「臨時・一時的活用(季節循環的繁閑調整含む)」のほか、「新規事業の安定収益化までの調整期間」「正社員としての採用可否を見極める試行的雇用期間」「有期契約労働者本人が希望する場合」——などについては許容して欲しいとする意見が寄せられた(図表2)。

2－(7) 研究会論点①有期労働契約の勤続年数等の上限を定める考え方に対する意見

- ・ 仮にそうした規制がなされた場合は、「勤続年数等上限に至るまでの選別を強化する」「雇入れ時点で人物選定を厳格化したり、正社員転換を希望しない人を嗜好する」等の回避行動を採る可能性が指摘された。一方、処遇据置きの無期化であれば検討の余地もあるといった回答も少なくなく、その際には職種限定、勤務地限定等要件の範囲に応じ雇用保障できなくなった時点での解約がどう担保されるかが重要といった指摘があった。なお、(勤続年数等上限を基準とするより)個別企業の事業継続性や収益貢献性に影響する、一定の職務範囲に関しては正社員化しなければならないといった規制の方が、受容れ易いといった指摘等もあった(図表3)。

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
別 職 務 ・ 同 水 準 型	・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u>	・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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り換えてしまうかもしれない(小売)</u> ・ <u>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軽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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u> ・ <u>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)</u>

	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йд、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し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）

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) ・ <u>業務契約への移行を検討することになるだろう</u>(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</u>(製造) ・ 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</u>(外食) ・ 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ても充分、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</u>(製造)

- ・ 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か(金融・保険)</u>