

企業における「有期労働契約」活用の現状と政策課題

有期契約労働者の契約・雇用管理に関するヒアリング調査結果

調査・解析部

1 はじめに

二〇〇八年秋以降の急速な景気悪化に伴い、雇用問題が大きな政策課題になっている。なかでも、派遣契約（期間工）等の中途解約や雇止め的大量発生という、シンボリックな企業行動に端を発し、改めてクロースアップされてきたのが、期間を定めて雇用されている有期契約労働者の雇用のあり方の問題だ。

厚生労働省は〇九年二月、労働基準局長の召集により、有期労働契約研究会（座長 鎌田耕一・東洋大学法学部教授）を設置。ドイツ、フランス、韓国等諸外国の有期労働契約法制等を参考にしながら約一年間、二回にわたる意見交換を重ね、一〇年三月、有期労働契約の今後の施策の方向性に係る検討状況について、中間的な整理（有期労働契約研究会中間取りまとめ）（一）を行った。

有期契約労働者は、いわゆる正社員（期間の定めのない無期契約労働者）に對比する存在として、九〇年代の後半から二〇〇〇年代の初めにかけて急増した。直近のピーク（〇七年時点）で七二万人、〇九年現在で同七五万人（総務省「労働力調査」(2)）にの

ぼっている。これら有期契約労働者の契約・雇用管理をめぐるのは、旧労働省「有期労働契約者に関するアンケート調査」（一九九九年）や、厚生労働省「有期契約労働に関する実態調査」（二〇〇五年）等を通じ、その全体的なあり方が明らかにされてきた。

しかし、有期契約労働者は、契約社員、嘱託社員、期間・臨時工、パート労働者・フルタイムパート、アルバイト（学生、フリーター）、季節労働者、日雇い、派遣労働者など、多様な雇用形態にわたるだけに、その共通軸としての有期性^①に焦点を当て、個別企業における実態を掘り下げた調査研究は、必ずしも充分蓄積されてきていない。とくに、フルタイムの有期契約労働者は、厚生労働省「有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会」報告書（〇八年七月）によれば約三二〇万人にのぼると推計され、質的基幹労働力化も進んできたと思われるものの、その実態は必ずしも明らかにされていない。

そこで当機構では、厚生労働省労働基準局の要請に基づき、有期契約労働者の契約・雇用管理の現状を把握するため、企業ヒアリング調査を実施した。調査目的は、今日的な有期契約労働者

が具体的にどういった職務へ配置され、企業は有期労働契約にしている事由をどのように考えているか。また契約・雇用管理の実態はどうなっており、その処遇改善方策にいかに取り組んできたか。さらに、有期契約労働者の今後の活用のあり方についてどのような見解を持っているか——など、企業における実態や考え方をできる限りの確に把握することにある。

ヒアリング対象の選定に当たっては、有期契約労働者の活用数で上位業種にある製造、小売、サービス（派遣等）及び有期契約労働者の活用割合で上位業種の小売、飲食、教育、サービスに加え、近年、有期労働契約にまつわる判例が増加するなど課題に直面している製造、教育、金融・保険、介護等の業種に照準を当て、有期契約労働者を雇用し、業界に影響力を持つリーダークンパニーを中心に、調査協力を依頼した。調査に応じていただいた（その意味から少なくとも有期契約労働者の契約・雇用管理に係る問題意識の高い）二二三社を対象に、〇九年五月一五日（一二月四日）にかけ、訪問ヒアリング調査を実施した。

本稿はまず、前段で同報告書（有期契約労働者の契約・雇用管理に関する）

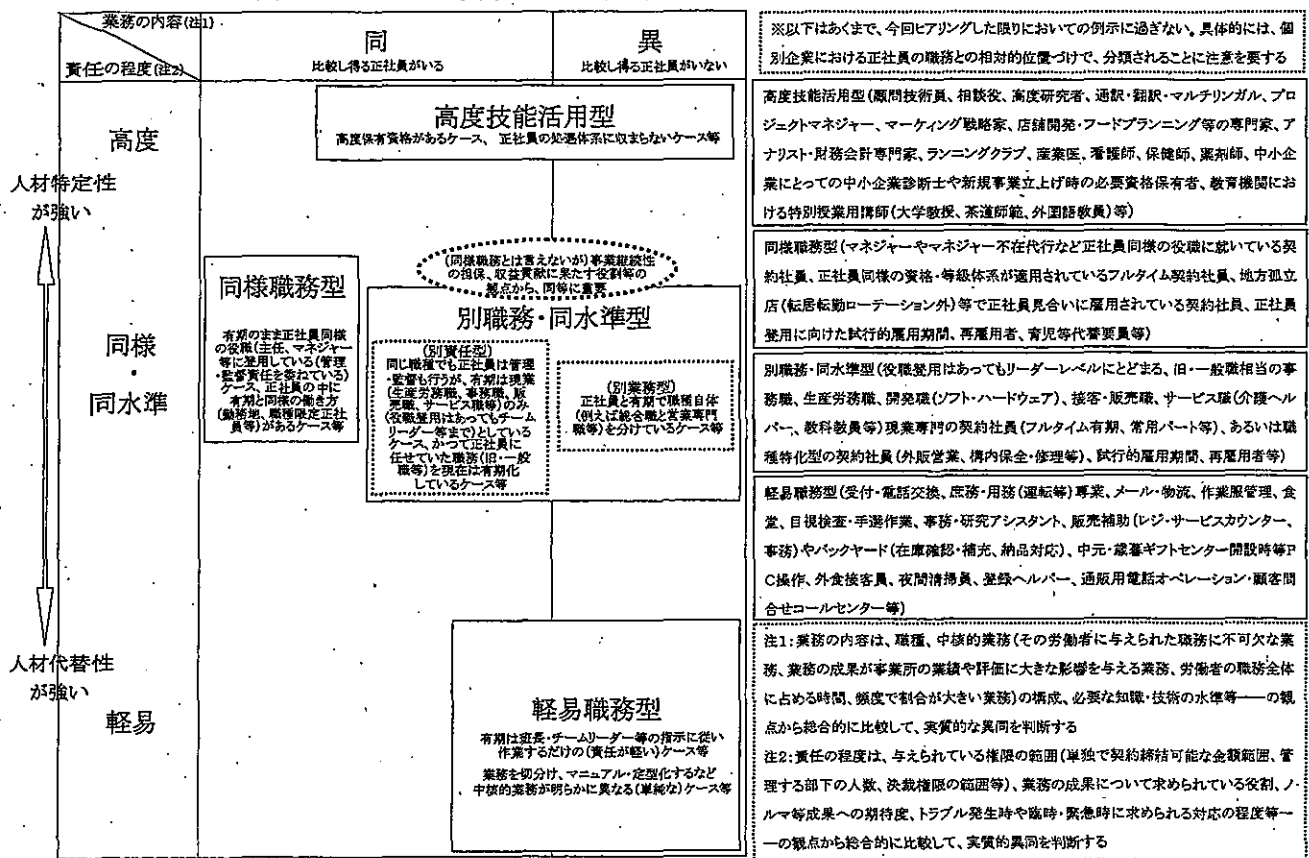
2 調査結果

るヒアリング調査結果——企業における有期労働契約の活用現状と政策課題（近刊）の概要を紹介（3）する。また、後段では、有期労働契約と無期労働契約のあり方について、今回のヒアリング対象企業以外の事例としてリンガーハットと天満屋の事例を紹介する。

〇個別企業での有期労働契約領域の拡大
ヒアリング企業の人材ポートフォリオ戦略に基づく労働力構成は、各社各様であるものの、今回調査した限りでは近年、有期労働契約領域が着実に、その厚みを増してきた様子が浮き彫りになった。

有期労働契約領域が増大してきた背景にはさまざまな要因がある。ヒアリングでは、不確実性の増大や技術革新の進展等のほか、①九〇年代の後半以降、高校・専門・短大卒等の新卒採用ルートを縮減する中で、有期労働契約を試行的雇用期間として活用するようになった②団塊世代の定年退職に伴う再雇用社員化で一気に増加した③偽装請負の取り締り強化に伴い切り換えた製造派遣が、いわゆる〇九年問題に直

図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



面したこと(再び)期間工化した④事務系派遣の三年継続後の直接雇用化義務を履行するため、契約社員へ移行させた⑤改正パート法の施行に伴い、雇用区分を適正化した(結果、フルタイム・呼称パート等を契約社員等として位置づけ直した)——こと等が指摘された。

○有期契約労働者はどのような職務に配置されているか

そのうえで近年、着実に厚みを増した有期契約労働者は、非常に広範な職務にわたって配置され、多様な集団となつていく様相も浮かび上がった。

有期契約労働者の多様な職務(業務の内容及び責任の程度)を、正社員のそれとの異同(業務内容で比較し得る正社員がいるか、責任はどの程度か(人材の特定性・代替性)どちらがより高いか)で比較・分類すると、少なくとも①「高度技能活用型」(業務の異同を問わず責任が高度)②「正社員同様職務型」(業務・責任とも同様)③「別職務・同水準型」(業務が異なるまたは責任が異なるが、事業継続性の担保や収益貢献に果たす役割等の観点から同水準の位置付け)④「輕易職務型」(業務の異同を問わず責任が輕易)——の四タイプ(別職務・同水準型を⑤業務自体が異なる「別業務型」と⑥業務は近似しているが責任が異なる「別責任型」に分類すると五タイプ)に、類型化される(図1)。

なおヒアリング調査結果から、各職務タイプと雇用形態を擦り合わせると、高度技能活用型については、年俸制の直雇用有期や再雇用嘱託等、同様職務型及び別職務・同水準型はフルタイム

の直雇用有期や派遣等、輕易職務型はパート等に多いといった特徴がみられる。

○有期で労働契約を締結している事由は何か

こうしたなか、有期で労働契約を締結している事由を聴くと、例えば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から」、同様職務型では「試行的雇用期間に位置づける(実質的に試用期間を延長できる)ため」、別職務・同水準型では「必要の不確実性や新規事業の不透明性への対応(要員を固定化せずに必要労働力を確保)」「主に製造業や工場・事業所、店舗の移転・閉鎖等の可能性」(業種を問わず)、「人件費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)、輕易職務型では「個人都合を優先させた短時間勤務等で人件費を削減しつつ、サービス需要の週・一日単位の変動に柔軟に対応するため」といった具合にさまざまな事由で、むしろ恒常的に、有期契約労働者を活用していることが多い実態が浮き彫りになった(表1)。

反面、「社内に人材を保持していない専門的職務への即戦力の機動的確保(プロジェクト期間、新規事業展開時に発生した専門職務の必要期間のみ等)や、「季節循環・繁閑周期に伴う職務量調整への対応」「出産・育児等休暇者の代替要員」といった職務・勤務地等の「臨時・一時的」に明確に裏打ちされた事由での活用は極めて限られていた。

表1 ヒアリング事例にみる有期での労働契約締結を必要とする事由

高度技能活用型	・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） ・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的に調達する（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） ・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えない）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）
同様職務型	・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） ・正社員同様、フルタイム勤務（残業含む月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の価値（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） ・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） ・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） ・（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聞いていない（裏を返せば契約更新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） ・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）
別職務・同水準型	・換業の季節循環、長くて1年先程度までにとどまる受注集約、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ち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（適宜入れ換えることで、正社員代替性が高く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う退職金なし等）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、労働力供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のため（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） ・契約更新を、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）
軽易職務型	・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（介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社） ・切り分けた補助業務（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、副業バイト、失業期間のみ等）と振り合わせた働き方（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（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） ・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（小売2社） ・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るため、契約を見直す必要があるため（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ず実際には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、季節周期的・スポット的な集約調整の補助労働力のため（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）

○契約締結はどのように行われているか

有期労働契約の締結をめぐることは、労働基準法第十五条第一項で、契約期間を明示しなければならないとされているが、今回のヒアリング調査では職務タイプを問わず、書面（労働契約書・労働条件通知書（厚労省モデルが普及し広く参照されている））の中（労働契約法第四条第二項）で、概ね明示されていることが確認された。

○一回当たりの契約期間はどのように定められているか

有期労働契約における一回当たりの契約期間の設定に当たっては、例えば「業務量が競争入札等で決定するため」「最終決算や中期経営計画等を踏まえて再契約し直すため」「業務遂行能力の向上等に見合う、処遇・労働条件改定や職務変更を行うため」「夫の転勤や学校卒業等、本人の就労環境が変化しやすい単位のため」等の事由で、一年契約にしているといった回答のほか、「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、契約更新に係る事務手続きが煩雑にならない（長すぎると雇用仕切れない可能性があり、一方で短すぎると雇止め予告手続きが大変になる）程度で六カ月が適当」などとする回答も少なからず聴かれた。

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り扱いには検討したことがない。完全に〇カ月単位更新の労働力調達手段として制度化されており、正社員転換時等以外はそのも個別労働者とし

「見ていない」といった回答も多く聴かれ、労働契約法第一七条第二項が求める（労働基準法が定める原則三年上限の範囲で）必要以上に短い期間を設定し、反復更新することのないよう配慮している様子はみられなかった。

○一回当たりの契約期間上限の延長ニーズはあるか

労働基準法第一四条が規定する、有期労働契約の一回当たりの契約期間上限は、○三年改正で原則（一年から）三年へ延長された。また、高度専門的知識を持つ労働者や満六〇歳以上については、特例五年が設定されたところだが、今回のヒアリング調査では、高度技能活用型を含め、一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確認できなかった。

その事由として、一般労働者については「やむを得ない事由がない限り退職できないとする（労働者の）退職制限効果（人身拘束排除効果）」は、（附則第一三七条により）一年間と規定されていることから、一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（労働契約法第一七条第一項に基づく）雇用保障（解雇制限）義務しか残らない」と等とする指摘が多く聴かれた。

また、特例をめぐっても、「一年経過後も退職制限効果が持続するとはいえず、本人が退職を申し出た場合に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」と等とする見方が示された。

○更新はどのように行われているか

有期労働契約の更新については、厚生労働省「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（○三年制定・○八年一部改正。以下、大臣告示と称す）第一条で、その契約締結時に更新の有無も明示しなければならないとされている。この点に関しては、今回ヒアリング調査した限りでも、職務タイプを問わず書面（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、その記述をめぐっては、特段支障のない限り長期継続雇用（更新を予定）する方針の企業であっても、「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」「期間満了に伴い契約を終了する」等とし、「期間更新」ではなく「満了時に従前の契約に代え、別個契約を新たに締結する」「契約更新」を志向的に選択している様子が観察された。

また、更新する場合がある旨を明示した場合に、併せて明示しなければならぬ（大臣告示第一条）とされている更新の判断基準についても、①評価制度等に連動する客観的で具体的な指標を設け、書面（同）の中で明示しているケース②書面（同）に明示しているものの、あらゆる可能性を包含した抽象的な要素の列挙にとどまるケース③書面（同）上は明示しておらず、内部運用規則として所持しているのみ（面接時等に聴かれた場合のみ口頭で回答）のケース——等がみられた。そして、①のケースであれ実際には「個別のトラブルメーカーに直面した場合の根拠」として位置づけられていたり、②

のケースでも「ガイドライン通り列挙しておけば安心」などといった指摘が少なくなく、総じて形式的対応に終始している状況がうかがえた。

なお、次期更新の決定については、直前の更新時（六カ月前）や、次期処遇改定に係る業務評価時点（三カ月前）等、できるだけ早期に通知するよう努力されており、少なくとも三〇日前が厳守されているようだった。

○契約終了はどのように予定されているか

契約終了に関連し、通算勤続期間（契約更新回数）上限の設定については、とりわけ製造業の同様職務型、別職務・同水準型で、三年上限（更新二回まで）の設定にこだわった行動パターンが観察された。例えば、「期間社員（生産業務職）」は初回五カ月でその後六カ月契約毎更新「契約社員（事務職）」は初回一カ月その後一年毎更新で、いずれも「最長二年一カ月で雇止め」などといった設定だ。

こうした設定にこだわった行動パターンについて掘り下げて聴くと、あえて「三年」にする事由としては、①労働基準法第一四条を誤解（有期労働契約を反復更新して可能な通算勤続期間を三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（三回以上更新等の場合、契約終了には期間満了以外の雇止め意思表示が必要）を警戒（雇用の質が変化し、灰色の契約へ遷移すると理解）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、二年一

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（「合法的に雇止めし得る（仮に雇止めても指導に入られない）ギリギリのラインとの認識の下、その根拠までは深く考えず大手他社に追随している）」——側面が浮き彫りになった。

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）の上限は設定されておらず、長期安定活用する方針で更新を繰り返す実態にある企業が圧倒的に多く観察された。

具体的には、「そもそも臨時・短期的にしか働けない人は採用していない」（小売、製造ほか）など、契約成立段階から有期労働契約にすることの必然性は見受けられないような使用者意思を内包しつつ、契約締結・更新手続きなど一連の形式は有期労働契約ながらも、「特段支障のない限りは」六〇歳定年・六五歳まで再雇用可「あるいは「六五歳定年」などと設定。暗黙の了解としての反復更新を前提に、常的な活用を想定する層が明らかに観察された。

○契約終了手続きはどのように行われているか

工場・事業所、店舗の移転・閉鎖や、担当していた業務の終了・中止のほか、業務遂行能力の向上不足・勤怠不良等、何らかの事情で雇止めが避けられない場合の契約終了手続きは次のようだった。

すなわち、最終更新時点の書面上で「次期更新は行わない。今回契約を

もつて終了する」(不適格の場合は契約期間を短縮して設定し、「勤務状況が指導の通り改善されない場合は、次回更新は行わない」などと明確に記述し、本人合意を取り付けた上で、一契約期間程度の猶予を設けつつ、改めて三〇日前時点で予告すること、あくまで期間満了退職とする取り扱いを徹底していた。最終更新時点で、次期更新なく今回契約をもつて終了とする旨の本人合意を取り付けることで、更新の限度性、更新継続の遮断性を強調する狙いがあった。

○フルタイム有期契約労働者に対する均衡待遇や正社員転換の取り組み状況はどうなっているか

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おり、さらに人材活用の仕組み・実態(転勤・異動等)の異同でもいくつかの段階が認められるだけに、処遇差の現状も様々だった。高度技能活用型については、人材調達の関係等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少なくない。一方、軽易職務型については短時間が多いこともあり、改正パート法の規定に則った対応——その多くは軽易職務型の対象区分内で、業務内容等に応じ詳細にレベル分けし、より上位へステップアップできるようにしたり、その処遇を地域相場(採用時給)に加え、勤続や働きぶり(勤務態度・成績)、仕事への意欲・発揮能力等、評価に応じて加給する——といった措置が図られつつある。

こうしたなか、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は当たらない(ただし同法指針で「フルタイムであっても趣旨が適用される」とが望ましい」とされている)同様職務型や別職務・同水準型についてみると、今回調査した企業のほとんどが、有期契約労働者のさらなる戦力化(質的基幹化)やモチベーション・定着率向上等を企図し、また、改正パート法への対応(フルタイムへの趣旨の適用)や、一般業務派遣の直接雇用契約申込義務への対応(雇用化に伴う社員区分・人事処遇制度の整備)等の一環として、すでに何らかの形で処遇改善に取り組んでいた。

(1) 同様職務型について

それぞれ詳しくみると、まず、同様職務型については、正社員と同様の職務(業務内容、責任)に就いており、試行的雇用期間として位置づけられやすい側面もあることから、正社員との均衡・均等に配慮した処遇が確保された、正社員転換制度も着実に整備されてきた。具体的な、均衡・均等処遇に関しては、無期・有期を問わず共通の職務基準に則った資格・役職体系の中で位置づける(全体としてみれば、正社員がより上位・中核に位置づけられるが、両者には重なる部分がある)とともに、同一のグレード・職責に格づけられた両者に限っては、例えば転居転勤有無等の働き方(企業からすれば人材活用の仕組み・実態)要件の違い(合理的根拠)に基づく差異を除き、基本的な処遇(少なくとも基本給等の決め方ほか)を合わせていく取り組みがみられた(先行研究⁴⁾でいうところの「階層型均衡待遇」に相当)。

そのうえで、正社員転換に関しては、同様職務型と類似する正社員との均衡待遇を前提に、類似正社員同様の働き方等要件さえ満たせば随時、転換させる取り組みがみられた(先行研究でいうところの「キャリア併行(コース転換)型」正社員転換制度に相当)。

(2) 別職務・同水準型について

他方、別職務・同水準型については、正社員と業務は近似しているが責任が異なるか、あるいは正社員と同等の責任ながら業務自体が異なるかで取り扱いが大きく異なってくる。

中核的な業務内容が正社員と異なる場合(図1における別業務型の領域)は、現状では正社員に任せる必要がない・むしろ有期の方が効率性も高い等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、正社員への転換機会に恵まれにくい。また、そもそも均衡待遇の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やすいという特徴がある。結果、こういった職務までを正社員化するに足るとみなすか、職務分析に基づき妥当な待遇のありようになっているか等は、まさに個別企業労使の自主性に基づく公正配分に委ねられている。

これに対し、業務内容はほぼ同じだが責任の程度が異なる場合(図1における別責任型の領域)については、正社員と同様の職務(現業)部分の対価に限り、(決め方は異なる場合も多いが)その水準を正社員のレベルへ近づけていくとする取り組み(例えば高卒初任給を目安に考慮等)や、その他処遇部分についても正社員のそれを基礎に近似的に適用していくとする取り組み(フルタイムで働ける以上は「日給」月給制を適用、正社員とは別方式ながら賞与を支給等)がみられた(先行研究でいうところの「近似形均衡待遇」に相当)。

また、正社員転換に関しても、別職務・同水準型との間に現前として存在する処遇差を踏まえ、一定の勤続・レベルアップ、選考プロセスを経て正社員の働き方、人物資質・能力等要件を満たした場合のみ、転換し得る仕組みが整備されつつあった(先行研究でいうところのステップアップ式・キャリアアゴール型の正社員転換制度に相当)。

しかしながら、別職務・同水準型に関しては、正社員をより高度な職務に専念させ、一方では有期契約労働者に任せる職務を制限し、その分離・明確化を図ることによって、均衡待遇の問題を回避(先行研究でいうところの「差異化型(逆説的)均衡待遇に相当」)するとともに、正社員転換の選抜プロセスのハードルも高くする戦略に基づいていることも少なくない。こうしたことから、このタイプの処遇改善をめぐっては、事業の継続性や収益貢献に果たす役割等を勘案しつつ、有期契約労働者のとりわけ雇用保障のあり方に係る納得性を高める観点から、対象者一斉の処遇据置き無期労働契約化(現行のいわゆる正社員への転換ではなく、新たな枠組みとしての職務・勤務地・

表2 いわゆる入口規制に対する意見

高度技能 活用型	・正社員としての処遇に収まり切らず、また、求める成果との兼ね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な理由と言えるのではないか（製造4社） ・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）
同様職務型	・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の問題を抱えている人も少なくないため、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、合理的な理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）（介護、製造2社、小売、教育機関・中小） ・この職務タイプの有期活用が制限された場合、やはり正社員化するしかないだろう。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適用になっているため、無期化への切替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）
別職務・同水準型	・モノづくり産業では、緊需対応の必要性は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な理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、事業展開を慎重かつ正社員化をギリギリまで留め、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、後者は非合理的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な選択肢として、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替えてしまうかもしれない（小売） ・季節周期的・臨時発生の業務以外、有期契約が締結できないようになってしまったら、真実に悩むだろう。企業にとって数千人規模を無期化するのとは、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おうとか、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で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恵の問題がない限り、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な理由を、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、合理的な理由として除外してもらわなければならないが、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ていい、働きぶりが鈍化するのも予想されるため、評価制度をもっとドラステックなものに変える必要があるだろう（読者物リサイクル・中小）
軽易職務型	・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、繁閑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日の休養さえ確保できない現状以上に、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（例えば年単位の變形労働時間制）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い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る。有期契約にする合理的な理由として、少なくとも季節的な繁閑調整や休業者の代替等は認められるのだから、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）繁閑調整。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就けるため、有期契約にする合理性が認められる。この部分について、無期に切替えないければならぬとしたら、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ぬ變形労働時間制）のあり方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（間違いない雇止めし得るのは社会的に致し方ないといふまでもない）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いう見方もある。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雇の厚みを増した（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、最近は激化する他社競争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いと言われているが、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、真正な最低期間として6カ月等として更新していく方が、むしろフェアではないだろうか（小売）

キャリア等限定社員化」といった、既存の方策（均衡待遇や正社員転換）に依らない、処遇改善に取り組み動きも観察された。

○有期労働契約の今後の活用のあり方をどう考えるか

（1）いわゆる入口規制に対する意見

有期労働契約のこうした活用実態を踏まえ、本調査では今後の活用のあり方として、諸外国の法制にみられるような、いわゆる入口規制、出口規制に対する見解も尋ねた。

それによると、仮に有期労働契約の締結事由を合理的なものに限定する等の入口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」といった対応方策を探る可能性が指摘された。

そのうえで、有期労働契約を締結する合理的な理由として、「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（他に公的財源に基づく雇用創出措置）——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（表2）。

（2）いわゆる出口規制に対する意見

一方、仮に有期労働契約の勤続年数等に上限を定めるなどといった出口規制がなされた場合も、「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。

そのうえで、「ひとまずは現行通りの処遇のままの単純な無期労働契約化で

表3 いわゆる出口規制に対する意見

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ての間は働かないが、能力の高さゆえ処遇交渉力も高く、市場を通じ雇用もある程度保障されているため、本人希望がないのではないかと（製造） ・業務分野への移行を検討することになるだろう（製造、外資）
同様職務型	・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、検討の余地もある。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、労組の拒否反応は必至だろう（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苦門のため、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、一定の勤続年数上現時点で必ず正社員化されるとなれば、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順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）を階層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（外資） ・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過剰感はない。仮にそうした規制ができてもしも充分、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を要請を見据え、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、新卒同様の入物資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適宜採用するよう行動に出る（結果的に正社員希望の人だけがどこからも敬遠される）のではないかと（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有期のままでは続けられず継続雇用するか③あくまで正社員転換を希望するならば、他社への転職を促すため契約満了退職と④有期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さそうだが、②の本人が希望する場合に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、何年で無期化に足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、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たい（その方が生産性向上等むしろ企業のためになる）といった基準の方が納得がいく。もし、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）
別職務・同水準型	・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り、上限までの更新可否判断基準を厳格化したりすることが出てくると予想される。雇用の安定性は重要だが、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い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（いずれにしても現行賃金等から差し引いておいて、終了時点に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なかった対象者にも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と（製造） ・何を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かった場合は契約解消時特約の第二正社員等）を創設するなど考える余地もある。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かった場合等の契約解消オプションを付与するところは必須。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欲しい等）を要請）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ぬ（小売）との警戒感がある ・我々もそこに現前と続くであろう業務が存在するの、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かないと不安の中で、合理的な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認めて加減しない、すなわち一定期間（勤続年数上限）を超えてもなお有期でなければならぬ立派な、その後の継続に自信が持てないような事業構造は作るなどということだろう。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、我々も相応のリスクテイクはやむを得ない。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際した、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、合法的に解雇し得るかどうかが。現行の無期（正社員）は簡単に解雇できず、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、解雇権留保特約（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、有期と異なりながら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） ・事業運営に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。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際しては、責任ある職務・役割を担ってほしいという人材とする基準を定めるつもりはない。そのため、有期活用を勤続年数上限に限定すると、同基準を満たさ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ぬとしたら、処遇はそのまま契約だけ無期（とはいえず店舗閉鎖等になれば結局は通算し切れずやめざるを得ない点で、むしろ有期が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、販売専任社員雇用制度があるが、優秀で是非、正社員化して欲しいと勧誘しても、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希望が飽きたら、他社も覗いてみたいという理由で、勤続4～5年で自然退職してしまおう。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も検討していただきたい（小売） ・そもそも現行の正社員でも、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。にも関わらず、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に止めたこと、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・一般職区分等のメリットを解消したことから（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さなくなってきたものの、とい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を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。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、それで残ればたいして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） ・有期にしていること自体は、定期的な面接機会（職務配置の見直し、処遇・労働条件との擦り合わせ等）にしているに過ぎず、自動更新状態でほぼ無期化に近いため、法定されればこれを契機に直見したい（社会福祉法人・中小）
軽易職務型	・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、たとえ処遇置き換えの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ば外注化、自動・機械化等に流れるだろう（製造） ・景気の先行き見通しが見通せない中で、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。要は、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参入も相次ぎ、企業間競争がますます激化する中で、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等）を構築する方が有効ではないか（小売） ・正社員・契約社員は分けてなく、実力本位で職務・役割を付与し、それに適した正社員転換機会を開く、弊社のような仕組みである限り問題は無いが、職務に係わらず一定勤続年数後、一律に無期化するのとは不可能（出来てせいぜい無期に変わる職務範囲をもっと少し広げる程度）である。にも関わらず仮に規制された場合は、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） ・軽易職務型についてまで考えるのは非常に難しいが、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客でもないだろう。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は少ない。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らない等、はじめて無期化を希望しない人を選好することになる（介護） ・パートナー社員についてまで既に同一価値労働・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、無期とはいえず解雇をもっと柔軟に行え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、何らかの解雇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と（金融・保険）

あれば検討余地もある」といった回答も少なくなく、その際には職種限定、勤務地限定等働き方の制約要件に応じ、仮に雇用保障できなくなった時点で解約がどう担保され得るかが重要といった見解が示された。

一方、個人的資質・能力等を加味しない、継続雇用だけを基準とした無期労働契約化は非常に厳しいため、むしろ個別企業の事業継続性や収益貢献性に影響する。一定の職務以上はコア領域とみなし、「そこまで任せられる以上は当然にして正社員化しなければならぬ」といった規制の方が、受容れやすい」といった指摘等も聴かれた(表3)。

3 まとめに代えて

今回の調査を通じて、ヒアリング企業の労働力構成は各社各様ながら近年、有期労働契約領域が徐々にその厚みを増し、もはや臨時・一時的な活用にとどまらず広範な職務にわたり、恒常的に活用されていることも多いという様相が明らかになった。

恒常的な活用も想定しながら、企業はなぜ有期労働契約を多用しているのか。その回答を整理すると、企業を取り巻く環境の不確実性が高まるなか、「雇用保障リスク」「労務コスト固定化リスク」「採用リスク」「消耗リスク」など一連のリスクを回避しようとする方策として、合理的に選択されてきた様子が浮き彫りになる。

こうしたリスクを回避しつつ、労務管理の簡素化や、教育訓練投資の回収効率、職務における一定程度の熟練(質的基幹化)等を企図するため、結果と

して拡がってきたのが、継続就業型、有期契約労働者のありようと言える。すなわち、契約締結・更新手続きなど一連の形式は有期労働契約ながらも、契約成立段階から有期労働契約にすることの必然性が見受けられないような使用者意思を内包しつつ、六〇歳定年・六五歳まで再雇用(あるいは継続就業)可などと設定され、特段支障のない限り(景気や業績の安定期等)は暗黙の了解としての反復更新を前提に、常用的な活用が想定される雇用区分の広がりだ。

リーマンショック以降、有期契約労働者が抱える雇用の不安定さをめぐり、否応なく課題意識が高まった。こうしたなか、有期労働契約のより良い方策は何か。今回、有期契約労働者の契約・雇用管理に係る問題意識の高い企業人事部にヒアリングした限りでも、一律的な入口規制、出口規制には一定の反対が寄せられた。

そのうえで、有期契約労働者「と一口に言ってもさまざまな職務タイプがあり、中には事業継続性の担保や収益貢献に占める役割等が軽視できないものもある。こうしたことから、例えば同様職務型については均衡・均等待遇化や、試行的雇用期間(その後の正社員転換)の位置づけを明確にした活用の促進等、また、例えば別職務・同水準型に対しては、現行の「正社員像」に依らない、働き方と処遇の対応関係の多様な展開を伴う無期労働契約化(いわゆる職務(職種、部門・事業、一定の業務範囲等)や、勤務地(工場・店舗、事業所等)、キャリア範囲等を

限定した準正社員化)等であれば、検討の余地もあり得るなど、いくつかの可能性をうかがわせるヒアリング結果となった。

(注)

1. <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2-98520000049sh.html>を参照。

2. 同調査では、一年以上の有期労働契約を締結する労働者数を捕捉できないため、例えば〇七年時点では、少なくとも七二万人 $\pm$ という言い方にならざるを得ない。一年以上の有期労働契約を締結する労働者数は、例えば総務省就業構造基本調査の「一般雇用の契約社員(同時点約一五四万人)等として捕捉されるが、この場合の契約社員は「専門的職種に従事させる目的」に限定しているため、 $\pm$ を網羅できるわけではない。

3. なお、本調査の成果については、論点に係る初回の議論が一巡した段階で開催された、先述の厚生労働省・有期労働契約研究会(二〇〇九年一月二四日開催)でも報告している。
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/s1224-16.html> 議事録 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/s1224-21.txt>を参照。
4. 「非正規雇用の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書」の第四章ケースレポート分析を参照。

【参考文献】

経済財政諮問会議(二〇〇八年)「労働市場改革専門委員会第四次報告」
厚生労働省(二〇〇五年)「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書
「世界の労働市場改革 OECD新雇用戦略——雇用の拡大と質の向上、所得の増大をめざして(二〇〇七年)等

日経テレコン21で

『Business Labor Trend』の記事検索が可能になりました

昨年夏からオンライン記事検索サービス「日経テレコン21」(<http://t21.nikkei.co.jp/>)で『Business Labor Trend』に掲載された記事の見出し、本文を検索、閲覧することができるようになりました。

※ 記事検索を利用するためには日経テレコン21への加入が必要です。また、検索、閲覧ごとに利用料が発生します。

事例報告

有期契約と無期契約をつなぐ リンガーハットと天満屋のケース

経験豊富な有期労働契約社員を貴重な戦力と捉える企業が増えている。その現状や企業の雇用管理の考え方等を調べた前稿（P 24～31）を補完する目的で二社の事例を紹介する。

有期契約社員の地域限定無期社員化

店舗運営の安定化や 売上高アップに貢献

リンガーハット

長崎ちゃんぽん専門店として安心・安全で美味しく、リーズナブルな価格での商品提供をめざしてきたリンガーハット株式会社（表参照）。創業当初



からパート・アルバイト等有期契約社員（「リンガーメイト」と呼称。六ヵ月毎契約・更新上限なし）を活用し、効率的な店舗運営に努めてきた。その一環として過去、正社員数を極力抑制しようとした経緯がある。具体的には、正社員店長を置かず、リンガーメイトの中から店長代理を抜擢。そうした店舗の複数を、正社員エリアマネジャーが巡回管理する方法を採っていた。

だが、結果的にサービスの質の低下やスタッフの離職率の増大、業績の伸び悩み等に直面することになる。そこで同社は、二〇〇五年の中期経営計画で、積極的な出店戦略を打ち出しつつ、リンガーメイトから正社員への積極的な登用に舵を切った。

登用制度の仕組み

その具体化に当たり、同社が用意した登用ルートは二通りある。一つは、三～一〇年ほど勤務し、店長代理を任せられるレベル（AMランク）まで成長した優秀なリンガーメイトを、新設した地域内限定勤務の「エリア社員」——通勤一時間圏内の店舗間異動のみあり得るという無期契約社員区分（ただし、無期契約社員である以上、異動先店舗が確保できないなど万一の場合は、転居転勤を伴う異動に際しられるか打診することもあり得るという含め置き契約になる）へ登用するもの。もう一つは、全てのリンガーメイトを対象に、新卒・中途採用同様、全国転居転勤可の「ナショナル社員」へ登用するものである。

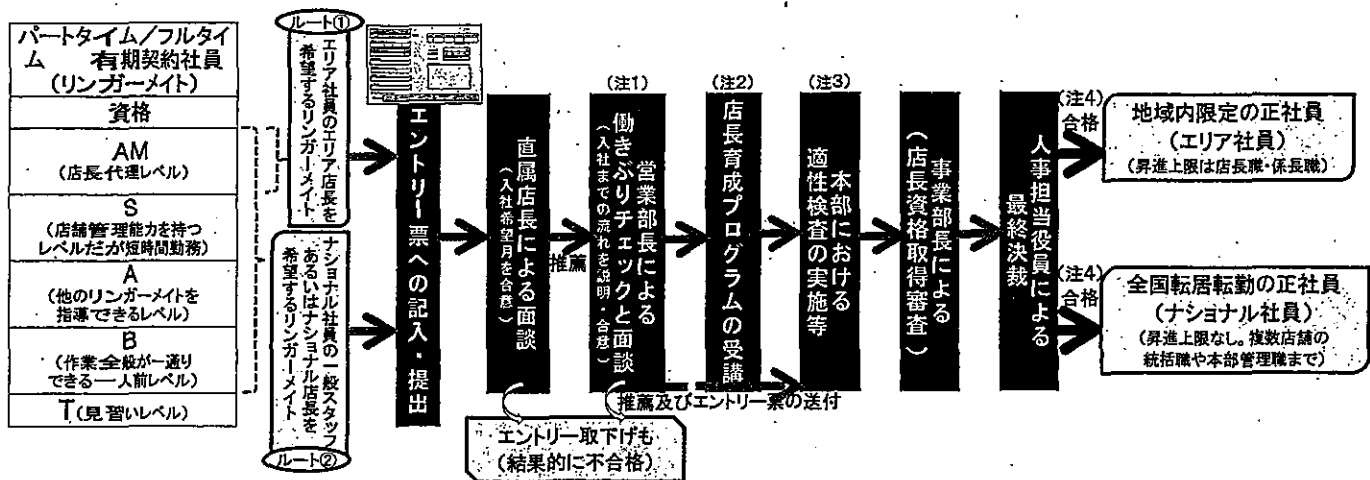
登用ルートが二つあるのは、リンガーメイトに多い二タイプ（地元の主婦及び学生・フリーター）それぞれを対象に広く機会を与え、多様な人材を余さず活用したいとの配慮・狙いに基づいている。同社では、リンガーメイトとして、地域密着型でアットホームな雰囲気求められる郊外店やショッピングセンター内等では、自宅から徒歩・自転車通勤で通勤でき、長期にわたり安定的に働けるような地元の主婦や母子家庭の母等を重用。一方、営業時間は長い顧客当たりの滞留は短く、何より回転の良さが求められる首都圏の駅テナント等では、外国人留学生を含む学生やフリーターが主戦力になって

表 会社概要（2010年2月末現在）

株式会社リンガーハット	
本社所在地	東京本社：東京都大田区大森北 福岡本社：福岡県福岡市博多区
設立	1970年
資本金	5,029百万円
売上高（連結）	323億円
従業員数 （グループ含む）	正社員545人、 パート・アルバイト8,940人



図 リンガーハットにおける2通りの正社員登用の仕組み



- (注1) エリア社員の場合、登用後は必ず店長に就くため、営業部長にとっては自身に課せられた売上高目標や、その達成で左右される年取等にも影響する直属の部下になる。大きな任命責任を伴うだけに、本当に有能な人材として認め得るか、店舗運営に支障を来すようなことはないか等入念にチェックする。結果的に同段階が、事実上もっとも重要な登用選考プロセスとなっており、時期尚早のためもう少し育成を待ちなさいといった具合になだめられ、エントリー取下げになるケースもあるという。なお、ナショナル社員への登用の場合は、むしろポテンシャル重視のチェックになるため、その後の営業部長判断がメインになる。
- (注2) 店長業務を行うために必須な一連の内容を教え込む、OJT/Offer-JT研修と習得確認、及び等級評価が連動したプログラム。新卒と同様、カリキュラム(ロードマップ)は、例えば9月スタートの場合でAOC事前課題終了が11月、AOC参加が12月、昇進課題終了が2月、店長昇進コース終了が3月で4月入社)に沿って進む。ただ、リンガーハットからの登用者は、実務経験があり日々の店舗運営に必要な知識・技術を既に習得しているため一部免除。むしろ人件コスト管理や売上高に基づく決算書の作り方、原材料費の問題把握といった数値関係を集中してトレーニングする。
- (注3) 重い納品材料を運んだり、熱気度の高い調理場で作業しなければならないだけに、エリア社員、ナショナル社員とも年齢よりむしろ健康面を参考としている。そのため、例えばエリア社員への登用は最高52歳の実績もある。
- (注4) 合格すると、新卒・中途採用との区別なく、年4回(4、7、10、1月=春、夏、秋、冬採用)開かれる入社式をもって正式に迎え入れられる。採用方法の違いによる垣根を取り払ったことで、世代を超えた仲間意識が芽生え、目標や悩みを共有でき心強いと登用者からも好評という。

選考方法

実際の登用に当たっては(図)、いずれのルートも希望者もまず、「社員登用プログラム参加エントリー票」(個人情報・現タイトル、入社希望動機や配属先希望等を書き込んだシート)へ記入し、店長に提出する。そのうえで面談を行い、人物推薦を得られるかどうかの判断を仰ぐ。問題がなければ入社希望年月を設定し、店長から営業部長(エリア内複数店舗を統括)へ報告。

二通りの登用ルートは、このそれだけにターゲットを当てたもので、前者は例えば、子育てを終えて本格的に働ける環境が整い、就労意欲も旺盛な中高齢女性等向けの再チャレンジルート、後者は例えば、同社で働くうちにやりがいを感じてきたような若年・中年男性等に提供する飛躍のチャンスルートとして機能している。そのため、エリア社員への登用者の9割は女性で、平均年齢四二歳。対してナショナル社員への応募は独身男性(第二・三新卒やフリーター等)が圧倒的に多く、登用者の平均年齢は二六歳となっている。登用後、エリア社員はこれまで勤務してきた店舗の「エリア店長」(昇進上限は店長職・係長職)として、店舗運営の安定化や、地域に密着した営業活動の展開といった役割を担う。一方、ナショナル社員は「一般スタッフ」あるいは「ナショナル店長」に位置づけられ、多様な異動で経験を積みながら複数店舗の統括職や本部管理職まで(昇進上限なし)のキャリアアップをめざす。

登用実績

制度導入後、リンガーハットから正社員への登用者の累計は、二〇一〇年二月現在でナショナル社員が九八八、エリア社員は五五人まで増えた。現在もトレーニング中のリンガーハットがあり、今年もまだ増える見通し。「外食業界の仕事は、好きでないと長続きしない。リンガーハットも三分の一は一年未満で離職してしまう。だが、三年以上勤務できれば、すでに適性があることを証明しているし、人事労務上の考え方としても、実質無期みなしになっってくる。そうであるなら、中途等外部人材より優先的に」その努力に報いたいと考えている(総務人事部・杉本貴一課長(写真))

登用後の処遇については、ナショナル社員は現行通りだが、新設したエリア社員(登用は全正社員の一割程度)は次のように設定した。まず、エリア

今度は営業部長が、実際の仕事ぶりをチェックしに来店し、本人との面談に臨むことになる。

この段階でも人物推薦が得られるようなら、入社までの流れについて説明を受け、本部にエントリー票を送付。その直後から、店長として育成するためのトレーニングプログラムがスタートする。この間、本部では定期健康診断結果等をもとに健康状態を確認するとともに、外食業界用の適性検査も実施。約半年後、それらの結果を持ち改めて、営業部長による面談(店長資格取得審査)へ進む。ここで店長としての資質等を最終的に見極めた後、人事担当役員の決裁で内定に至る。

社員へ登用直後の月給は、エリア店長のバンド範囲内（地域ごと）で、年齢や本人が直前まで稼いでいた時給水準、直近で入社した同期の支給水準——等を勘案し、個別に決定する。ただし、正社員に登用された実感として、時間給換算で二〇〇円程度はアップするよう配慮するため、平均的には時間外手当分を別にして二六万円程度（関東では二七万円程度）になるイメージという。ナショナル社員とエリア社員の賃金表は別建てだが、その水準差は二万円程度にとどまるうえ、役職手当は全く同額になっている。

その分、ナショナル社員との違いは、賞与に現れるようにしている。エリア社員は評価に応じ、ナショナル社員（業績に応じ変動するが夏・冬ともおおむね二二・二五ヵ月相当）の九割（S・七割（A）・五割（B・C）の四段階で支給する仕組み。「転居転勤がなく、店舗に定着する期間が長いため、賞与にメリハリをつけることで刺激にする狙いもある。頑張れば転居転勤ありとほぼ同等の九割水準が得られ、一方で怠ければ五割程度になってしまう設定は、原資を分け合うナショナル社員との公平感から言ってもちようど良いと考えている。とはいえ絶対評価であり、また、エリア社員のパフォーマンスは皆なかなか好評価のため、平均の支給水準は七割程度になっている」（杉本氏）。

このほか、エリア社員になると、退職金制度（勤続年数と職務によるポイント制）も、ナショナル社員と共通のものが適用になる。ナショナル社員との処遇上の違いは、賞与の取り扱いの

ほか、転居転勤に伴う住宅補助程度となっている。

制度導入の効果

日々の勤務を通じて実際に、同社のコア人材の存在まで成長した、リンガーメイトという人材資源に着目し、正社員登用という新たなモチベーションを与え、また、この間の働きぶりを正に評価する姿勢に転じたことで、職場にさまざまな効果がもたらされている。例えば地元の主婦等は貴重な再チャレンジ機会と捉え、メキメキやる気を発揮するようになった。知り尽くした地域・顧客情報をもとに、ユニークな営業活動を展開してくれたり、リンガーメイト・スタッフと日常的なコミュニケーションを円滑にすることで、離職率を低下させてくれたりと、直属の営業部長による評価は総じて期待以上。同社としては、頻繁に異動するナショナル店長のみでは適わなかった、多様な人材力を取り入れるメリットとそれが既存の正社員をも刺激する効果を実感しているという。

また、リンガーメイトからエリア店長への登用を進めるに当たり、同社はさまざまな側面から労務管理の改善に注力するようになったという。店長の時間外手当を一分単位で、支給するようにした取り組みもその一つ。「登用者がその後、どのような扱われ方をするか、周囲のリンガーメイトは見守っている。あんな風にはなりたくない・と思われたら続かない。合理的で有効な正社員登用を、息の長い制度として今後も活用してゆきたいと願うからこそ、むしろ正社員を取り巻く魅

力ある環境づくりと熱心に向き合うようになった」（杉本氏）。

モチベーションアップと戦力化を狙い、同社は二〇一一年から、リンガーメイト専用の職能資格制度（資格ランク制度）と、それに基づく評価処遇制度を導入している。リンガーメイトに求める具体的な職務遂行能力に応じ、五つの資格等級——「I（見習いレベル）」を除き、B（作業全般が一通りできる一人前レベル）・A（他のリンガーメイトを指導できるレベル）・S（店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務）・AM（店長代理レベル）を設定。半年に一回、「職能評価」（調理コースかサービスコースを選択）と「モラル

期待度の高い契約社員は正社員に転換

評価と人材育成を統一して 公平感の高い職場づくり

天 満 屋



中・四国地方に百貨店九店舗を展開する株式会社天満屋（表）。働く人にとって公平感の強い人事制度の下、売場の販売員を中心とする人材の育成に正規・非正規を問わず力を入れていると、優秀な契約社員の正社員登用も進めている。同社の秋山健司・管理本部人事チーム部長（写真）に非正規労働者の活用と処遇改善について話を聞いた。

天満屋の従業員は、取材した今月八日現在で一七四六八人。就業形態の内訳は、正社員（以下、同社の呼称である

評価）すべてのリンガーメイトに共通して求める、仕事の取り組み姿勢（出勤、身だしなみ等七項目）を実施（ともに〇×式）して、その結果を総合的に判断、資格等級・ランクの上下（ランクの上下には八割以上〇が必須）や、時給アップ（各等級とも時給にして一〇～一〇〇円アップ。地域により八五〇円以上からスタートし、最高時給は一三〇〇～一三〇〇円）等に反映する。なお、AMランクには年二回、評価結果に応じた志（夏冬五～一〇万円の範囲内で一時金的な位置づけ）もつく。評価結果は必ず本人にフィードバックし、その後のスキルアップや処遇の納得性向上に役立てている。

「パートナー社員」と表記)が七四一人、契約社員(同「メイト社員」と表記)は八三四人、嘱託社員が一七一人となっている。

今回の主な取材対象であるメイト社員は、パートナー社員と同じ勤務形態で働くフルタイム社員(七四七人)と、自らの都合に合わせて労働日・時間を設定するパートタイム社員(八七人)に分かれる。性別は大部分が女性で、平均年齢は三五・七歳。八割強が営業職(店頭での販売職)で、残り二割弱は外商や事務部門に配置されている。

契約期間はフルタイム、パートタイムともに一年で、契約終了の一カ月前に更新の意思確認の面談を行い、本人が希望すればよほどの問題がない限り更新する形を取る。パートナー社員同様、六〇歳を定年年齢としたうえで、六〇歳以降の継続雇用も可能だ。毎年の入れ替わりは「大体五〇人ぐらい」。高校・専門学校・短大卒の約三〇人に加え、各店舗の欠員補充的な通年採用で二〇人ほどが入社してくるという。

ちなみに、嘱託社員は生鮮売場の調理師や車両運転手、産業保険スタッフなどの特殊技能を有する人が中心。派遣社員は「WEBやシステム関連の専門業務が数人いるだけ」とのことだった。

メイト社員のモチベーション向上の一策として転換制度を導入

そんな人員構成のなか、同社は二〇〇五年度からメイト社員の活用の一環として、パートナー社員への転換制度

を打ち出した。秋山部長は、制度をスタートさせた当時を「採用チャネルの多様化に加えて、当時は非正規社員が過半数となり、その人たちのモチベーションを上げていくことが課題になっていた。無論、全員がパートナーになりたがっているわけではないが、それでも正社員になる道があることでモチベーションが高まる人が多くいるとの判断の下、制度化した」と振り返る。

これまでの実績は、「〇五年に制度をスタートさせて審査し、〇六年四月から転換した人が二〇人。その後、〇七年八人、〇八年一五人、〇九年九人と順調に転換者が出て、今年四月にも六人がパートナー社員になっている」。

合格者の多くは店頭販売を担当する営業職だが、「二割ぐらいは販売促進チームや商品の仕入れを行う部門など、事務系の転換者も含まれている」。合格率は、「導入後数年は合格率が高かったが、厳選していることもあって、今は二割を切る程度」だそう。

入社二年目以降のメイト社員が対象

では、転換に当たり、審査にはどういった要件があり、どんな選考過程を経ていくのだろうか。

「原則、入社二年目以上のメイト社員なら誰でもチャレンジできる。メイト社員は四月から翌年三月までの一年契約を基本としていて、四月の契約更新を一度経たない人は有資格者になる。ただし、通年採用で年度途中に入ってきた人が、四月を過ぎてすぐ受けられるかといえ、そうはならない。一年間働き、(後述する)人事考課で評価され

て二年目を迎えた人が有資格者のイメージ。パートタイムのメイト社員も応募可能だが、まだ前例はない」。

「例年五月頃にエントリーを行うが、その際には、まず本人が希望し、上長が承認したうえで各店舗の人事担当者の承認が必要となる。その後、夏頃までに書類審査と面接を行う。書類審査は過去の人事考課と履歴書、職務経歴書。面接は集団討論で対応をみる。また、昨年から筆記試験も実施している。一般常識に加えて、当社の経営理念や「顧客第一主義」の理解度を確認するものだ。それから、各地区で店長クラスの最終面接を経て、一〇月に可否を確定させ、合格者のパートナーとしての格付けなどを決めて、翌年四月からの実施になる」。

パートナー社員の賃金制度は

合格者が二割を切る狭き門をくぐり抜けた人は、パートナー社員としてどう格付けされ、どういった役割や責務を担っていくのか。ここからはもう一つ、「正規と非正規の差異」の視点を織りまぜながら話を聞いてみた。そこでまず、前提となるパートナー社員の処遇について、簡単に触れておきたい。

パートナー社員の月例賃金は「人材等級」と「職務」の二本立てで構成されており、このなかに勤続年数や年齢に基づく要素はない。前者は組合員層や課長、部長などの管理職層で七段階に分かれる定額制の給与。毎年の人材等級評価(二五・三〇項目から成るコンピテンシー評価)の積み重ね(ただし、一定等級以上には昇級試験もある)で評価し、数年に渡る評価を踏まえて緩

表 会社概要 (2010年6月8日現在)

株式会社 天満屋	
所在地	岡山本店：岡山県岡山市北区
創業	1829年(文政12年)
資本金	3,483百万円
売上高(連結)	1,501億円
従業員数	1,746人(パートナー社員741人、メイト社員834人等)



やかに昇(降)級するイメージだ。後者は、各部門の職責毎に設定した号俸制の範囲職務給(職責…六段階、号俸…一五・三〇段階)で、毎年の昇級考課によってバンド内を上下する。バンド内を大きく三つのゾーンに分け、バンドの上位に行くほど高評価でも上が

図 メイト社員の基本給 (イメージ)

キャリア・メイト職		キャッシャー職		事務職	
13	●●●●●●●●●●	8	△△△△△△△△	23	□□□□□□□□
12	●●●●●●●●●●	7	△△△△△△△△	22	□□□□□□□□
11	●●●●●●●●●●	6	△△△△△△△△	21	□□□□□□□□
10	●●●●●●●●●●	5	△△△△△△△△	20	□□□□□□□□
9	●●●●●●●●●●	4	△△△△△△△△	19	□□□□□□□□
8	●●●●●●●●●●	3	△△△△△△△△	18	□□□□□□□□
7	●●●●●●●●●●	2	△△△△△△△△	17	□□□□□□□□
6	●●●●●●●●●●	1	△△△△△△△△	16	□□□□□□□□
5	●●●●●●●●●●			15	□□□□□□□□
4	●●●●●●●●●●			14	□□□□□□□□
3	●●●●●●●●●●			13	□□□□□□□□
2	●●●●●●●●●●			12	□□□□□□□□
1	●●●●●●●●●●			11	□□□□□□□□
内販職務				10	□□□□□□□□
13	○●○●○●○●○●			9	□□□□□□□□
12	○●○●○●○●○●			8	□□□□□□□□
11	○●○●○●○●○●			7	□□□□□□□□
10	○●○●○●○●○●			6	□□□□□□□□
9	○●○●○●○●○●			5	□□□□□□□□
8	○●○●○●○●○●			4	□□□□□□□□
7	○●○●○●○●○●			3	□□□□□□□□
6	○●○●○●○●○●			2	□□□□□□□□
5	○●○●○●○●○●			1	□□□□□□□□
4	○●○●○●○●○●				
3	○●○●○●○●○●				
2	○●○●○●○●○●				
1	○●○●○●○●○●				

※営業職は内販職務でスタートし、上長の抜擢によりキャリア・メイトに昇格する。

※どの職務も、年1回のS~D評価で、S:2ランクアップ、A:1ランクアップ、B:現状維持、C:1ランクダウン、D:2ランクダウンとなる。

他方、フルタイムのメイト社員の基本給は「職務」部分のみの月給制。①内販職務(優秀者は上長の判断でキャリア・メイト職務に移行)②キャッシャー・作業職務③事務——の職種ごとに号俸テーブルを設けて、S~Dの五段階評価で最大二号俸上下する(図)。例えば、B評価がつくと号俸は据え置かれるが、S評価

なら二号俸アップ、Cなら一号俸ダウンといった具合だ。「考課はパートナリー社員と統一することで評価の均等化を図っている。制度の趣旨としては相対評価を志向しているが、実際の運用では下がる人の方が少ない。内販職からキャリア・メイト職への移行は上長の判断だが、こちらも定員やコストで管理しているわけではなく、現場で中心的役割を担い、後輩の指導もできるような人が抜擢される。そういう意味では、メイト社員はある程度、定期昇給に見合った賃上げが確保されていると言っても言い過ぎではないと思う」

賞与についても、パートナリー社員同様、考課部分の組織目標の達成度合を定めて組織評価を決め、そのなかで個人への配分を評価して具体額を決める仕組み。だが、基本給に定率を乗じた部分は、金額自体もパートナリー社員に比して、かなり低めになっている点で異なる。

また、パートタイムのメイト社員の基本給は、月給制が「勤務時間給制」になる以外は同じ。賞与はなく、土日や早朝深夜の勤務など、プレミアムの時間帯に出勤した場合に時給を割り増しすることで対応する。なお、メイト社員に退職金(もしくは慰労金)はない。

話をパートナリー社員への転換制度に戻そう。こうした賃金・評価の仕組みの下、正社員に転換するメイト社員の最初の格付けは、次のようになる。まず、合格した年度に、今まで未実施だった「人材等級」の考課を上長が行い、転換する者の人材等級が決定する。そのうえで、当該の勤務に相当する「職務」のランクを決め、従来の月例給見合いで該当する範囲職務給の直近上位に貼り付ける。「上の等級に張り付いたり、賞与の増額部分があるなど、結果的に昇給幅がかなり大きい人も出てくる」ことも多いという。

こうした処遇に対し、実際の仕事の身はどうなっているのだろうか。例えば、営業職のメイト社員は、優秀な人は前述したように基本給の号俸テーブルが「キャリア・メイト職」に格上げされ、賃金もアップする仕組みになっている。ならば、仕事の役割に関してもメイト社員でいながらパートナリー社員と変わらない業務をこなす人も少なくないのではないか。

「確かに、パートナリー社員とフルタイムのメイト社員の仕事は、入社後間もない時期はほとんど変わらない。また、店舗での「カセット」(ブランドショップやコーナーなど、同社における売場の最小単位の呼称)のリーダーは、パートナリー社員がやっている売場もあるし、メイト社員が担っているところも結構ある。このポジションは、会社組織で任命するものではなく、運用でやっていることだからだ」

パートナリー社員とメイト社員では「期待値」が違う

ではなぜ、両者の処遇に明確な差があるのか。この質問に対する秋山部長の答えは非常に明快だった。

「パートナリー社員は、幹部候補生の

評価の手順について一例をあげれば、営業職の場合、セクションの販売総利益などの数値目標がまずあり、これに対して「半期の間に何にどう取り組み、どのレベルを目指すか」などのチャレンジ目標を本人と上司が話し合って書き込む。それを半年後に自己評価をし

1年間の人事考課の流れは

りにくく、低位にいると上がりやすい。こうすることで、社員の働きぶりが現在価値に近づくよう工夫している。

年一回の賞与は、この基本給に定率を乗じた額に賞与の考課分をプラスさせて算出する。半期毎の組織目標の達成度合い(七ランク)で原資が決まり、それを個人が上長との面談で設定する半期ごとの目標に對し、どのように取り組めたかを評価して配分する半期ごとの洗い替え方式を採用している。

考課を統一することで評価の均等化を

さらに、一年間を通じた職務遂行責任をみて、具体的な行動レベルがどうだったかをみる「職務評価」を加えたものが昇給に反映される。こちらは自己評価はなく、一次評価と二次評価の評価で最終決定され、範囲職務給の上げ下げに影響する。そして、こうした評価の数年の蓄積が人材等級の評価につながっていくことになる。

観点で四大の新卒採用を行っている。一方、メイト社員は現場の販売を中心に、良い接客をしてくれるとの観点で選考・採用している。あるタイミングで同じ仕事をしていると言われたら確かにその通りで、賞与の時期などはメイト社員から「同じ仕事をしているのに何故？」といった声が聞こえてこなくもない。それでも、会社としては将来的な期待値の部分は大きな違いと捉えている。それに、メイト社員は店舗や職種が変わることはほぼ皆無だが、パートナースタッフには、そういうことが往々にしてある」

セカンドキャリア制度との関連性は？

なるほど、納得の説明だ。ただ、同時に逆の疑問も浮かんで来る。天満屋は今春の労使交渉で、正規社員の再就職を支援する「セカンドキャリア支援制度」の導入を確認した。三〇代〜五〇代のパートナースタッフを対象に早期退職する人を募り、退職金の満額支給と再就職先の紹介などの支援を行う制度で、初年度の今年も退職金に特別加算金も上乗せする予定だという。メイト社員の正社員転換を進める一方で、幹部候補生として採用したはずのパートナースタッフの早期退職を優遇する理由は何なのか。その辺りの事情も尋ねた。

「セカンドキャリア支援制度の目的は社員の選択肢を増やすこと。パートナースタッフには職場のリーダーやマネジャーになってくれることを期待しているが、必ずしも全員がそうなれるわけではないし、自己実現を図れているわけでもない。入社後、一定年数を経て、

自分が会社でやりたいこと、やっていけることが明確になる人もいるし、『ちょっと違う』と思っている従業員もいる。その人たちが外の世界に目を向ける一助になればと考え、導入した」

「逆に、メイト社員で入って来ても、後輩の指導・育成もできるし、リーダーの資質も備わっているような人は、比較的早く頭角を現してくる。その人たちは、正社員に転換してリーダーやマネジャーとしてのキャリアを積んでももらえれば、会社の人材活用の観点でプラスだろう。事実、メイト社員からパートナースタッフになった人は比較的若い層が多く、(先述の)内販職務の号俸の人がなつたケースもある」

交換日記の要領で先輩が後輩を指導

実際、同社の人材育成の体制はキメ細かく、パートナースタッフの役割は重い。新入社員には、正規・非正規問わず、必ず同じ職場の先輩が「トレーナー」を担当する。研修テキストに基づき、トレーナーと本人が交換日記の要領で「●日目に教えること(覚えるべきこと)」をやりとりしながら確認していく。入社後二週間は毎日、その後も週に数回、月に数回など頻度を落とすにつつ、パートナースタッフは一年、メイト社員も半年間はマンツーマンでトレーニングノートの交換を続ける。

トレーナーは一人で数人を受け持つことも珍しくない。それぞれの性格や仕事の習熟に合わせ、「褒めるところは褒め、注意すべき点は時に厳しく注意する」などと悩みながら、各人に合わせたコメントを書かねばならない。

不公平感が少ない人事制度

ところで、成果主義的な賃金制度のなかで、正規・非正規の別なく先輩・後輩の指導体制がしっかり構築できているのは、どうしてなのだろう。

「当社は二〇〇〇年に年功的な要素を完全に排除して、ゼロサムで昇級管理する制度に切り換えた。成果主義ではあるが、セクションごとの目標で賞与原資が決まるから、チームワークを崩さない抑えができています。昇給考課も相對評価が原則だが、運用は緩やかな面もあり、目標設定と評価の際には上司がいかに部下のことを考えて面談するかに注力している。逆に不公平感が少ないメリットもあるので、導入後一〇年たった今でもマイナーチェンジして通用している」

「正規と非正規の同一価値同一労働については、賃金以外の休暇制度や評価制度などを極力、同じような水準にすることで、現場マネジャーの管理が容易になることを目指している。労組はメイト社員も全員組織化しており、正社員と同じ労働協約の内容にしようにとの大きな方向性もある。ただ、賃金は期待値が低い分だけ水準を低く設定しているの、そこを同一労働同一賃金に近づけるとすると、どう考えていくかが課題になる」

メイト社員の無期契約化のメリットは

正規と非正規の関係について、もう少し聴いてみた。両者の間にある「雇用の安心感」の違いだ。

「実際、メイト社員の雇止めは皆

無に近いし、いわゆる非正規の雇用期待権の関係で雇止めできないなら無期でもOKとなるが、そこはやはり難しい。当社も過去に一度、店舗閉鎖の経験があるし、百貨店業界自体がオーバーストアの状態のなかで、中期的に見たリスクは少なからずある。また、会社としては、無期にすることのメリットがどのくらいあるかが大事。本人達に雇用安定のメリットがある分、会社にとつても、例えば顧客に対するサービスや生産性の向上につながるものなのが見極めが必要だろう」

さらに、「あくまで個人的な考えでしかないが」と前置きしたうえで、こんな話もあった。

「百貨店には、一〇代〜二〇代がメインユーザーで、同年代の人が販売を担った方がいい、もっと言えば同年代以外では売場に立てない職場が存在している。それを考えた時に、例えば三年契約で更新二回までの最長九年の仕組みなどが考えられないか。高卒でメイト社員になって、二〇代の間は好きな化粧品とかファッションブランドなどで働き教育を受けながら、その間に自らのキャリアを考える。そして、九年后には一定の退職金を用意して、①他のキャリアを探す②当社のパートナースタッフの試験を受ける③そのまま一年更新のメイト社員で残る——などの選択肢を用意する考え方だ」

若い間は好きな場所で好きな仕事をしてほしい。そんなニーズにも注意の眼を向けながら、同社は、メイト社員のさらなる活用と、その処遇のあり方を考えているようだ。

(調査・解析部 渡辺木綿子/新井栄三)