

第1章 調査の概要

第1節 調査の趣旨

改正労働契約法（参考）への企業の対応状況・意向を把握するとともに、同法が有期契約労働者の雇用管理に及ぼす影響を検証するため、企業を対象とするアンケート調査及びインタビュー調査を実施した。

本調査は、厚生労働省労働基準局労働条件政策課からの緊急要請に基づき、実施したものである。

参考：労働契約法の改正ポイント

3つのルール

I 無期労働契約への転換

有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。

II 「雇止め法理」の法定化

最高裁判例で確立した「雇止め法理」が、そのままの内容で法律に規定されました。一定の場合には、使用者による雇止めが認められないことになるルールです。

III 不合理な労働条件の禁止

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る不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。

施行期日

II：平成24年8月10日（公布日） IとIII：平成25年4月1日

資料出所：http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/

第2節 調査の方法

1. アンケート調査

調査対象（標本）は、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）の15産業分類で、常用労働者を50人以上雇用している全国の企業20,000社である。民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団とし、経済センサスの構成比に基づき、産業分類と常用労働者の規模（1,000人以上、300～999人、100～299人、50～99人の4区分）別に層化無作為抽出した。

調査項目は、調査票（58頁（付属資料）・設問II）の通り、12問である。①改正労働契約法の認知度、②有期契約労働者の活用状況、③契約・更新の設定状況と④改正労働契約法に伴う変更内容、⑤無期転換ルールへの対応方針、⑥無期契約区分の処遇・労働条件の設定方法、⑦無期転換のメリットと課題、⑧無期への法定を上回る転換意向、⑨正社員への転換制

度・慣行の現状と⑩改正労働契約法に伴う見直し方針、⑪有期・無期契約労働者間の不合理な労働条件の相違禁止ルールへの対応方針、⑫有期契約労働者の今後の採用・活用方針、といった一連の事項である。

調査期間は2013年7月26日～8月31日であり、2013年7月1日時点の状況を尋ねた。調査方法は郵送配布・郵送回収方式で、有効回収数は7,179社（有効回収率35.9%）だった。

2. インタビュー調査

アンケート調査結果を掘り下げることが目的として、インタビュー調査を実施した。調査対象は、1,000人以上規模の企業8社である。改正労働契約法・第18条への対応として、無期転換する方針の企業（6社）と、通算5年未満で雇止めする方針の企業（2社）がいずれも含まれるようにした。また、業種間だけでなく、同一業種でも規模や有期契約労働者比率等による違いを比較できるように選定した。2013年10月末～2014年1月中旬にかけて、対象企業における人事総務部門の部課長クラスを訪問し、聴き取りを行った（図表1）。

インタビュー調査事項は、①有期契約労働者の活用状況、②有期契約労働者の活用理由と活用量の調整方法、③改正労働契約法の認知度合い、④改正労働契約法・第18条への対応方針と、同方針を採用する場合のメリットや課題、⑤無期転換を考えている場合は無期化区分の雇用契約のあり方、職務や処遇・労働条件の設定方法、無期転換希望者の見通し、現状で5年を超えて働いている有期契約労働者への対応方針、⑥通算5年未満での雇止めを考えている場合は無期転換が難しい理由、具体的な抑制方法、有期契約労働者の活躍を促進するための方法（無期転換に代替するような支援方策等）、⑦改正労働契約法が正社員転換に及ぼす影響、⑧改正労働契約法・第20条への対応方針、⑨他の労働力による代替の可能性、⑩有期・無期契約労働者を含めた雇用ポートフォリオの将来予測などである。

図表1 インタビュー調査の実施状況

主な業種	調査日時	調査対象
建設業	2013年10月30日 10:00～11:25	人事総務部人事課長及び採用課長
飲食サービス業	2013年10月31日 15:00～16:35	人事セクション課長
宿泊業	2013年11月11日 13:30～15:00	人事部長及び担当課長 人事担当チーフマネージャー
飲食サービス業	2013年11月15日 15:30～17:00	コーポレート本部人事総務部長
建設業	2013年11月28日 15:00～16:30	人事部副部長
教育,学習支援業	2013年11月29日 13:30～14:45	総務部人事課長及び課長補佐
卸売業,小売業	2013年12月12日 10:00～11:20	SC管理部人事・教育グループ統括マネージャー
製造業	2014年 1月17日 10:30～11:55	人事部労務室国内労務課長 人員計画・採用室人員計画課長

第2章 調査結果の概要

第1節 アンケート調査結果

1. 有効回答企業の主な属性

有効回答企業（n=7,179）の主な属性は、以下の通りである。

(1) 業種

業種構成は、上位から製造業が27.8%、サービス業計¹が23.6%、卸売業、小売業が19.4%、運輸業、郵便業が9.6%、建設業が7.0%などとなった（図表2）。

(2) 雇用者規模

雇用者の規模構成は、1,000人以上が8.0%、500～999人が5.8%、300～499人が6.9%、100～299人が34.9%、50～99人が36.9%、49人以下²が6.4%で、300人未満の中小企業が合わせて約8割（78.2%）を占めた。

(3) 労使関係

労使関係に関しては、過半数代表の労働組合ありが18.1%、過半数代表ではないが、労働組合ありが5.7%、労働組合はないが、労使協議機関ありが27.5%、労働組合も労使協議機関もないが47.3%となった。なお、労働組合があり、定年再雇用者以外の有期契約労働者が組合員に含まれている割合は3.8%だった。

図表2 有効回答企業の主な属性

		（％）		
主たる業種	建設業	7.0		
	製造業	27.8	→	
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.5		
	情報通信業	3.5		
	運輸業、郵便業	9.6		
	卸売業、小売業	19.4		
	金融業、保険業	1.0		
	不動産業、物品賃貸業	1.3		
	学術研究、専門・技術サービス業	2.2		
	宿泊業、飲食サービス業	5.6		
	生活関連サービス業、娯楽業	3.4		
	教育、学習支援業	1.8		
	医療、福祉	3.3		
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	0.2		
	その他サービス業（他に分類されないもの）	12.2	→	
	その他	0.2		
	無回答	0.8		
	労組等の有無	過半数代表の労働組合がある	18.1	→
		過半数代表ではないが、労働組合がある	5.7	→
労働組合はないが、労使協議機関がある		27.5	→	
労働組合も労使協議機関もない		47.3	→	
無回答	1.5			
		（内訳）		
		一般機械器具製造業	3.6	
		輸送用機械器具製造業	2.8	
		精密機械器具製造業	1.4	
		電気・情報通信機械器具、電子部品製造業	2.9	
		鉄鋼業、金属・非鉄金属製品製造業	3.5	
		繊維製品、木材・パルプ製造業	2.7	
		化学、石油・プラスチック、ゴム製品製造業	4.5	
		食料品製造業	3.8	
		その他	2.2	
		無回答	0.3	
		うち「労働者派遣会社」に該当	3.6	
		うち「業務請負会社」に該当	4.4	
		（組合員範囲）		
		うち「定年再雇用者」が組合員に含まれている	6.4	
		うち「定年再雇用者以外の有期契約労働者」が組合員に含まれている	3.8	
		49人以下	6.4	
		50～99人	36.9	
		100～299人	34.9	
		300～499人	6.9	
		500～999人	5.8	
		1,000人以上	8.0	
		無回答	1.1	
		1979年以前	63.6	
		1980年代	12.2	
		1990年代	8.9	
		2000年代	8.9	
		2010年以降	1.4	
		無回答	4.9	

¹ 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業（郵便局、協同組合等）」「その他サービス業（他に分類されないもの）」の合計。

² 民間信用調査機関のデータベースに、常用労働者50人以上で登録のあった企業を母集団として無作為抽出・配付を行ったが、登録時点以降に実施したダウンサイジングが反映されていなかった場合等で、結果として50人未満の企業も含まれてきている。

2. 有期契約労働者の活用状況

全有効回答企業（n=7,179）のうち現在、有期契約労働者を雇用している割合は77.8%だった。なお、労働契約法の改正以降、雇止めを行い、有期契約労働者を雇用しなくなった企業は、全有効回答企業のうち0.5%と僅少だった。

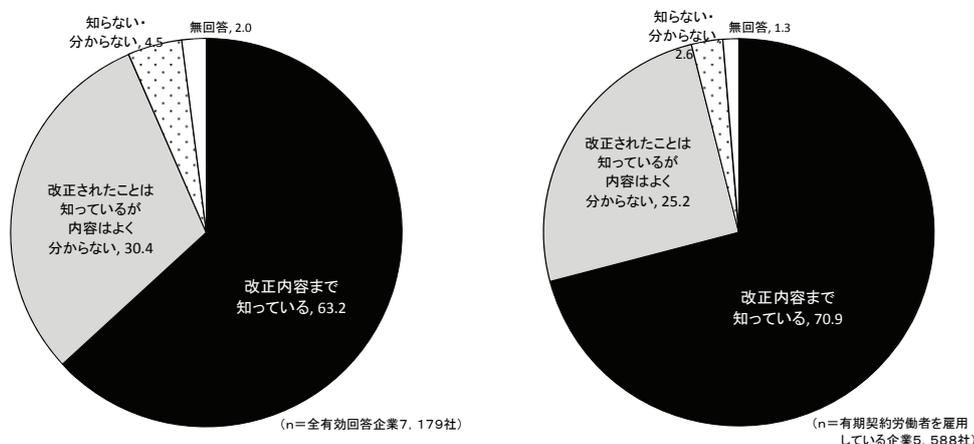
有期契約労働者を雇用している場合（n=5,588）に、雇用者全体に占める有期契約労働者の割合は、「10%未満」が38.0%でもっとも多く、次いで「10%以上30%未満」が30.7%、「30%以上50%未満」が12.9%、「50%以上70%未満」が8.8%、「70%以上90%未満」が6.0%、「90%以上」が2.2%などとなった。

3. 改正労働契約法の認知度

全有効回答企業（n=7,179）を対象に、2013年4月に全面施行された改正労働契約法の認知度を尋ねると、「改正内容まで知っている」が63.2%で6割を超え、「改正されたことは知っているが、内容はよく分からない」が30.4%などとなった（図表3）。

また、有期契約労働者を雇用している企業（n=5,588）ベースで集計すると、改正労働契約法について「改正内容まで知っている」は70.9%で7割を超え、「改正されたことは知っているが、内容はよく分からない」が25.2%などとなった。

図表3 労働契約法が改正されたことを知っているか

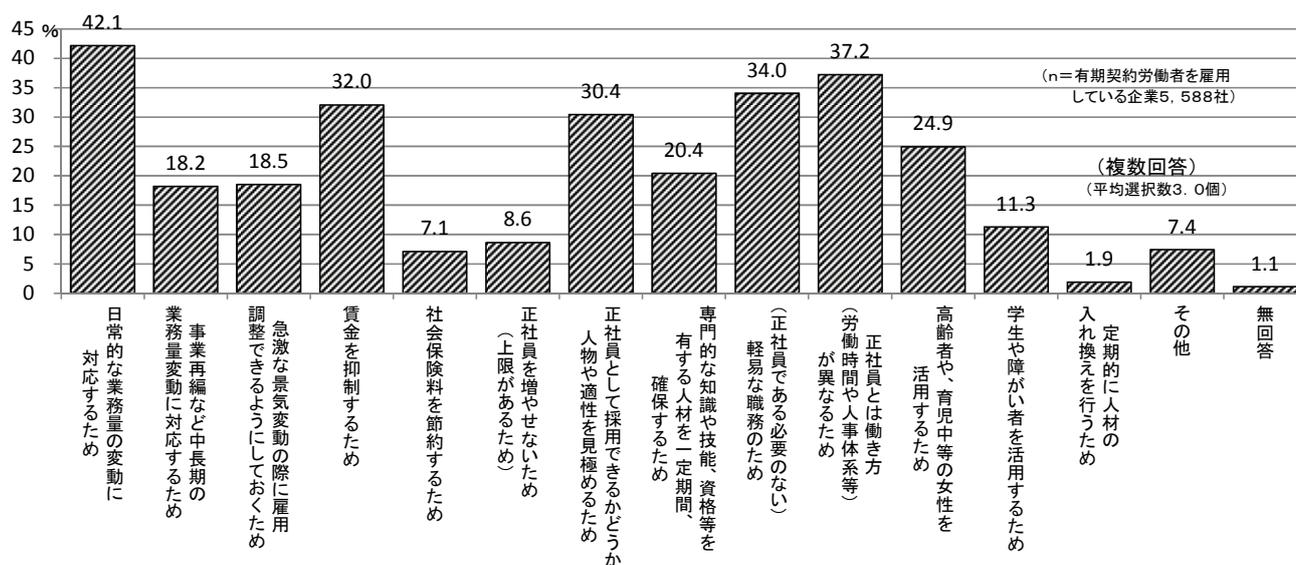


4. 必要な労働者を有期契約で雇用している理由

有期契約労働者を雇用している企業（n=5,588）に対して、必要な労働力を有期契約で雇用している理由を尋ねると（複数回答）、「日常的な業務量の変動に対応するため」がもっとも多く（42.1%）、これに「正社員とは働き方（労働時間や人事体系等）が異なるため」（37.2%）、「（正社員である必要のない）軽易な職務のため」（34.0%）、「賃金を抑制するため」（32.0%）、「正社員として採用できるかどうか人物や適性を見極めるため」（30.4%）——などが3割超で続いた（図表4）。

このほか、多い順に「高齢者や、育児中等の女性を活用するため」(24.9%)、「専門的な知識や技能、資格等を有する人材を一定期間、確保するため」(20.4%)、「急激な景気変動の際に雇用調整できるようにしておくため」(18.5%)、「事業再編など中長期の業務量変動に対応するため」(18.2%)、「学生や障がい者を活用するため」(11.3%)、「正社員を増やせないため(上限があるため)」(8.6%)、「社会保険料を節約するため」(7.1%)、「定期的に人材の入れ換えを行うため」(1.9%) などとなった(平均選択数 3.0 個)。

図表 4 必要な労働力を有期契約で雇用している理由



5. 有期契約労働者の活用形態

改正労働契約法が対象とする有期労働契約は、パート・アルバイト、派遣、契約・嘱託等の呼称にかかわらず、期間の定めのある労働契約全般である³。そのため、正社員を定年退職後、有期労働契約で再雇用される場合や、契約期間が1ヵ月に満たない場合なども対象に含まれてくる。こうした中であっては、こういったタイプの有期契約労働者を想定して回答してもらうかを明確にする必要がある。

そこでまず、有期契約労働者の活用形態を尋ねると、有期契約(契約期間は1ヵ月以上)でフルタイム(正社員と所定労働時間がほぼ同じ)の契約労働者を直接雇用している企業が

³ 無期転換ルールをめぐっては、一定の特性を持つ有期契約労働者について、特例を設ける動きがある点に留意する必要がある。①研究開発力強化法及び大学教員等任期法の一部改正法(2013年12月成立)により、大学等や研究開発法人の教員等、研究者、技術者などについては、無期転換申込権発生までの期間を5年から10年に延長する特例が創設された(2014年4月施行)。また、②国家戦略特別区域法(2013年12月成立)の附則第2条に基づき、労働政策審議会労働条件分科会有期雇用特別部会及び職業安定分科会高齢者有期雇用特別部会で検討が加えられ、(i)「5年を超える一定の期間内に完了することが予定されている業務」に就く高度専門的知識等を有する有期雇用労働者については、無期転換申込権発生までの期間を5年から、一定の期間内に完了することが予定されている業務に就く期間(上限10年)に延長すること、(ii)定年後に有期契約で継続雇用される高齢者については、引き続き雇用されている期間は無期転換申込権が発生しないこととする、専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法案が、第186回国会(常会)に上程された(2015年4月施行予定)。

77.5%、同様にパートタイム（正社員より1日の所定労働時間が短い、1週間の所定労働日数が少ない）が75.7%、臨時労働者（契約期間が1ヵ月未満）が4.8%、定年再雇用者（自社の正社員を定年後、再雇用している労働者）が51.6%などとなった。

そこで、以降は臨時労働者や定年再雇用者のみ（いずれかのみか、両者のみ）の企業（7.2%）を除いたうえで、フルタイムあるいはパートタイムの契約労働者を雇用している企業（n計=5,118）を対象に、掘り下げた調査を行った。

6. フルタイム・パートタイム契約労働者を活用している職種

フルタイムの契約労働者を雇用している企業（n=4,328）に対し、どのような職種で活用しているか尋ねると（複数回答）、最多は「事務職」で47.6%、次いで「生産労務職」が29.2%、「販売・サービス職」が27.7%、「専門・技術職（その他⁴）」が26.7%、「生産以外の労務職」が12.4%、「管理職」が10.7%などとなった（平均選択数1.9個）。一方、人数がもっとも多い職種は「生産労務職」（23.3%）、「販売・サービス職」（18.3%）、「事務職」（16.8%）、「専門・技術職（その他）」（14.6%）などの順だった。

同様に、パートタイムの契約労働者を雇用している企業（n=4,229）でも、活用している職種（複数回答）は「事務職」がもっとも多く、48.1%にのぼった。次いで「生産労務職」が26.6%、「販売・サービス職」が25.9%、「生産以外の労務職」が16.4%、「専門・技術職（その他）」が13.6%、「その他」が11.6%などとなっている（平均選択数1.7個）。人数がもっとも多い職種については「事務職」（21.7%）、「生産労務職」（20.7%）、「販売・サービス職」（20.1%）などの順だった。

7. 改正労働契約法をめぐる対応方針

（1）無期転換ルールにどう対応するか

改正労働契約法では、有期労働契約を反復更新して通算5年を超えた場合には、労働者の申込みに基づいて期間の定めのない労働契約（無期契約）に転換できるルールが新設された（第18条）。この規定をめぐりどのような対応を検討しているか、もっともあてはまる方針を挙げてもらうと、フルタイム契約労働者及びパートタイム契約労働者とも、「対応方針は未定・分からない」企業がもっとも多かった（それぞれ38.6%、35.3%）（図表5）。次いで多いのは「通算5年を超える有期契約労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく」企業であり、フルタイム契約労働者で28.4%、パートタイム契約労働者で27.4%となった。これに、「有期契約が更新を含めて通算5年を超えないよう運用していく」が同順に14.7%、12.9%で続いた。

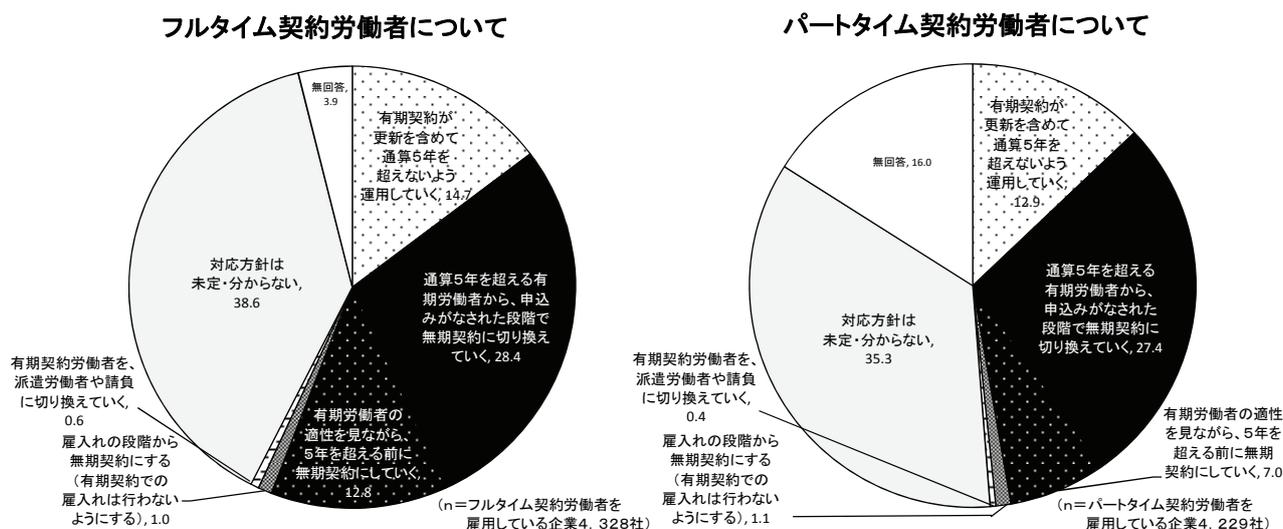
こうしたなか、「通算5年を超える有期契約労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく」（上述）を、「有期契約労働者の適性を見ながら5年を超える前に無期

⁴ 医療・介護関係、教育関係以外。

契約にしていく」（同順に 12.8%、7.0%）や「雇入れの段階から無期契約にする（有期契約での雇入れは行わないようにする）」（同順に 1.0%、1.1%）と合わせると、何らかの形で無期契約にしていく意向のある企業が、フルタイム契約労働者で 42.2%、パートタイム契約労働者で 35.5%にのぼった⁵。

なお、「有期契約労働者を、派遣労働者や請負に切り換えていく」とする割合は、フルタイム契約労働者で 0.6%、パートタイム契約労働者で 0.4%と僅少だった。

図表 5 無期転換ルールにどのような対応を検討しているか

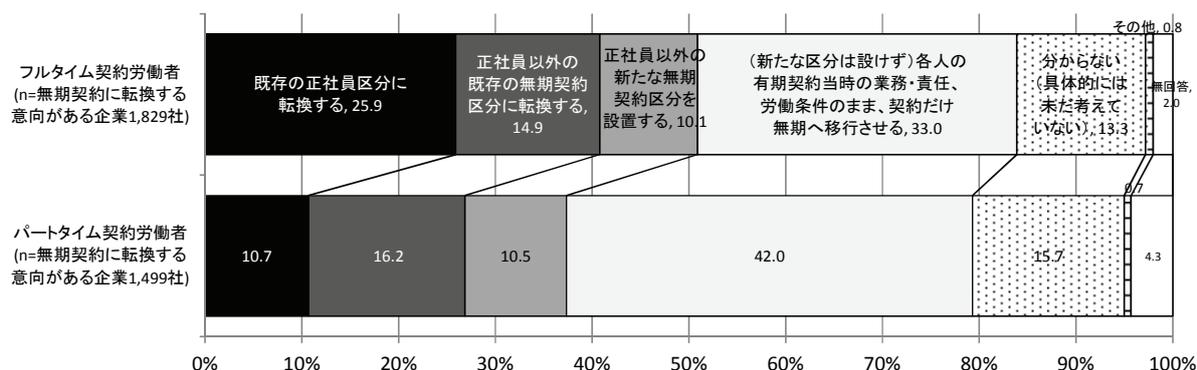


(2) 無期契約への転換方法

(1) で、何らかの形で無期契約にしていく意向があるとした企業（フルタイム契約労働者で n=1,829、パートタイム契約労働者で n=1,499、n 計=2,220）に対して、どのような形で無期契約にするか尋ねると、フルタイム契約労働者及びパートタイム契約労働者とも、「(新たな区分は設けず) 各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」割合がもっとも多かった（それぞれ 33.0%、42.0%）（図表 6）。次いで、フルタイム契約労働者では「既存の正社員区分に転換する」（25.9%）、パートタイム契約労働者では「正社員以外の既存の無期契約区分に転換する」（16.2%）の順に多く、正社員以外の無期契約区分を活用する割合は、既存・新設を合わせてフルタイム契約労働者で 25.0%、パートタイム契約労働者では 26.7%となった。

⁵ フルタイムとパートタイムの両契約労働者を雇用している企業 (n=3,439) の集計で、ともに対応方針が定まっている割合は 45.6%だった。フルタイムのみ方針が明確になっている割合は 11.0%で、パートタイムのみは 2.1%、いずれも不明は 41.3%となった。

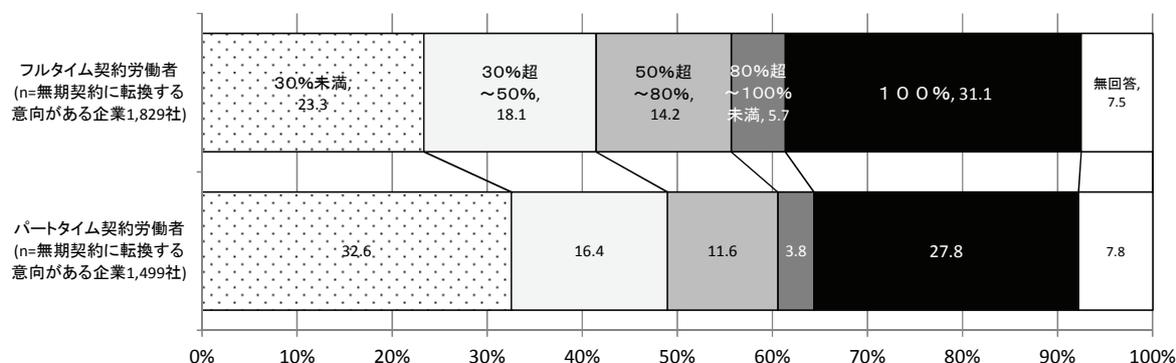
図表6 どのような形で無期契約にするか



(3) 正社員あるいは無期契約に転換させても良いと考える割合

現在、雇用しているフルタイム契約労働者、パートタイム契約労働者の各人数を100として、正社員あるいは無期契約へ転換させても良いと考える割合はどれくらいか尋ねると(具体的な数値を記入)、「100% (全員)」と「30%未満」の両極にボリュームがみられ、(企業)平均ではフルタイム契約労働者が63.9%、パートタイム契約労働者が55.6%となった⁶(図表7)。

図表7 正社員あるいは無期契約に転換させても良いと考える割合はどれくらいか

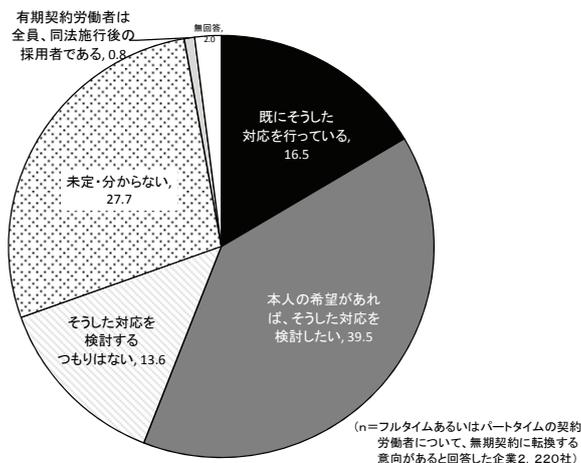


(4) 法定を上回る形で正社員や無期契約に転換する意向

改正労働契約法の施行前から雇用している有期契約労働者について、法定(2013年4月1日以降に締結した有期労働契約を反復更新し、通算して5年を超えると無期契約への転換権が発生)を上回る形で、無期契約や正社員に転換する意向があるか尋ねると、「本人の希望があればそうした対応を検討したい」が39.5%でもっとも多く、「既にそうした対応を行っている」(16.5%)と合わせて半数を超えた(図表8)。

⁶ 人数加重平均(人数、転換割合とも回答のあった企業(フルタイム契約労働者はn=1,603、パートタイム契約労働者はn=1,299)のみで集計)は、フルタイム契約労働者が61.1%、パートタイム契約労働者が60.5%だった。

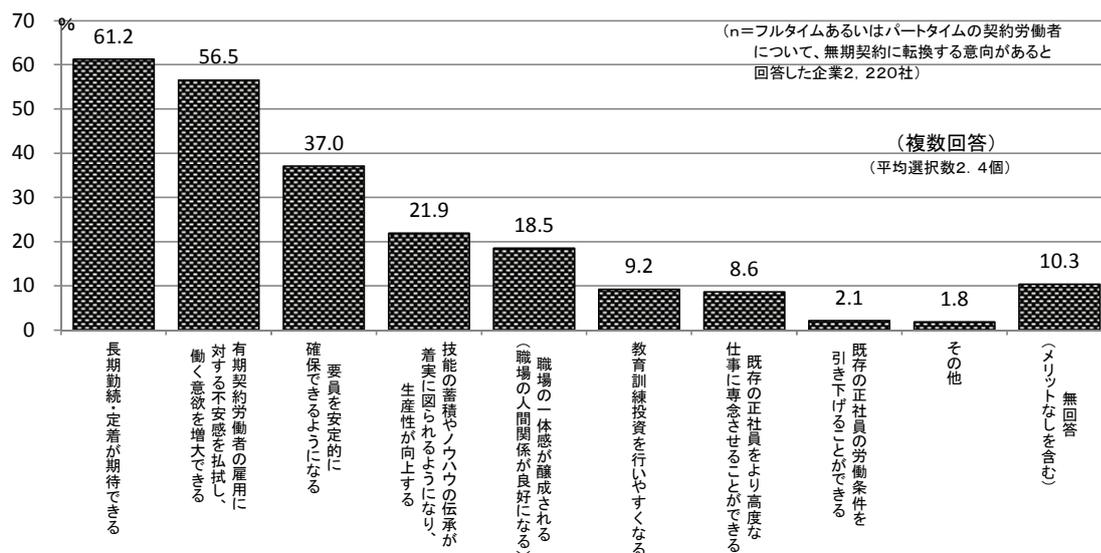
図表 8 法定を上回る形で正社員や無期契約に転換する意向はあるか



(5) 無期契約に転換するメリットと課題

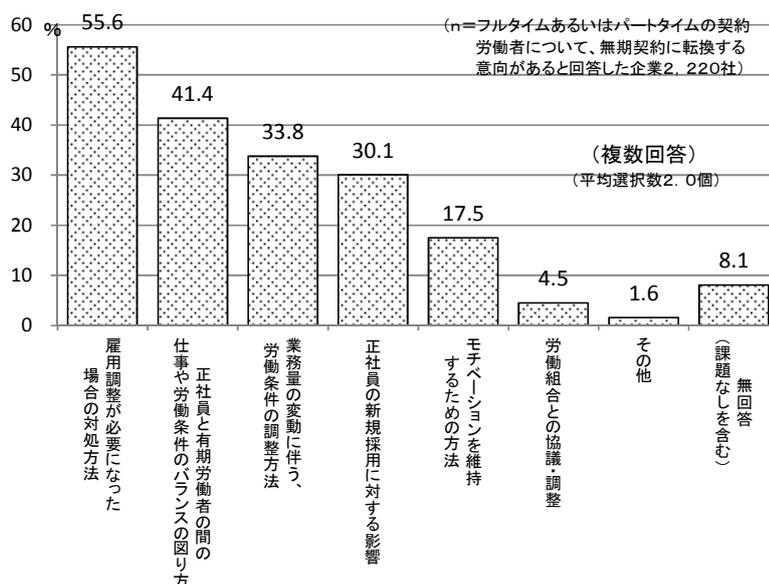
有期契約労働者を無期契約に転換するメリットを尋ねると、89.7%の企業が何らかの回答を挙げた。具体的には（複数回答）、「長期勤続・定着が期待できる」が最多で61.2%。次いで「有期契約労働者の雇用に対する不安感を払拭し、働く意欲を増大できる」(56.5%)や「要員を安定的に確保できるようになる」(37.0%)、「技能の蓄積やノウハウの伝承が着実に図られるようになり、生産性が向上する」(21.9%)、「職場の一体感が醸成される（職場の人間関係が良好になる）」(18.5%) などとなった（平均選択数 2.4 個）（図表 9）。

図表 9 無期契約に転換する上でのメリット



一方、有期契約労働者を無期契約に転換する際の雇用管理上の課題については、91.9%の企業が何らかの回答を挙げた。具体的にみると（複数回答）、多い順に「雇用調整が必要になった場合の対処方法」（55.6%）、「正社員と有期労働者間の仕事や労働条件のバランスの図り方」（41.4%）、「業務量の変動に伴う、労働条件の調整方法」（33.8%）、「正社員の新規採用に対する影響」（30.1%）、「モチベーションを維持するための方法」（17.5%）などが続いた（平均選択数 2.0 個）（図表 10）。

図表 10 無期契約に転換する際の雇用管理上の課題



(6) 転換先となる無期契約区分の処遇・労働条件の設定方法

(1) でフルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を、何らかの形で無期契約にしていく意向があると回答した企業 (n=2,220) を対象に、有期契約労働者の転換先となる無期契約区分の処遇・労働条件をどのように設定するかについても尋ねた。なお、「改正労働契約法における無期転換ルールでは、無期転換後の労働条件（職務、勤務地、賃金、労働時間など）は、別段の定めがない限り直前の有期労働契約と同一でよく、法律上、労働条件の引き上げまでを求めるものではない」旨を注釈し、あくまで「現時点の考えで構わない」とした。

転換先の処遇・労働条件については「無回答」もみられたことから、以下では比較のため、有期契約労働者の現状（もっとも人数が多いケース）と、転換先となる無期契約区分の両方に回答のあった企業で集計した結果を示す⁷（図表 11）。

⁷ 無期契約区分として「既存の正社員区分に転換する」場合から、「(新たな区分は設けず) 有期契約当時の労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」場合までを含めた全体像である。実際の処遇・労働条件は、転換先の無期契約形態によって異なってくる（付属統計表を参照）が、全体として眺めることで有期契約労働者の処遇・労働条件が、改正労働契約法に伴う無期転換前後で社会的にどう変化するか（どの程度、改善されるか）の概要を把握することができる。

i) 職務、配転、役職登用について

まず、職務については「限定しない」割合が、現状の 44.7%から転換先では 52.2%に拡大した。また、配置転換についても「することがある」割合が、現状の 56.3%から転換先では 63.2%に増加した。

役職については、現状「役職者がいる」企業は 19.1%だが、転換先となる無期契約区分では「役職に登用する」考えの企業が 28.7%と大きく増加している。

ii) 労働時間、残業や休日出勤について

所定労働時間の長さについては、現状では最長で「週 30 時間以上」が 80.3%、「週 20 時間以上 30 時間未満」が 16.0%などとなっている。これに対し、転換先でも「有期契約当時と同じ」にする考えの企業が約 9 割にのぼる (89.5%) 一方、「有期契約当時より長くする」が 9.5%などとなっている。変形労働時間制やシフト勤務制については、現状で「適用している」割合が 64.2%に対し、転換先で「適用する」割合も 64.7%とほぼ横ばいである。

同様に、残業や休日出勤については、現状で「行わせている」割合が 80.0%に対し、転換先で「行わせる」割合も 80.3%とほぼ横ばい。残業を行わせている・行わせる場合の長さや頻度に関しては、現状では「正社員と同じ」が 57.5%で、「正社員と比べて制限している」が 41.5%など。これに対し、転換先でも「有期契約当時と同じ」が 88.0%を占める一方、「有期契約当時より拡大する」が 11.3%などとなっている。

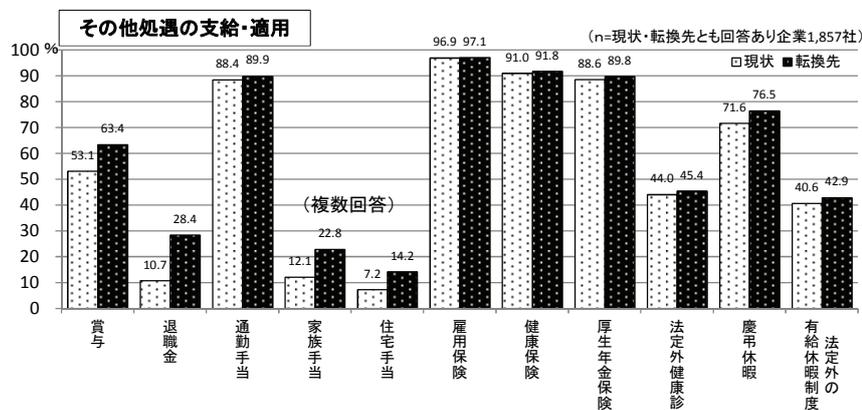
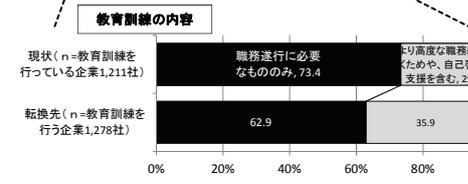
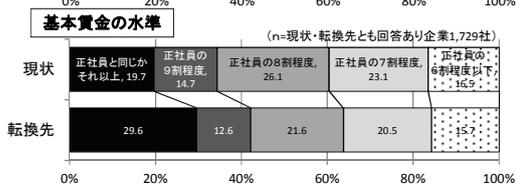
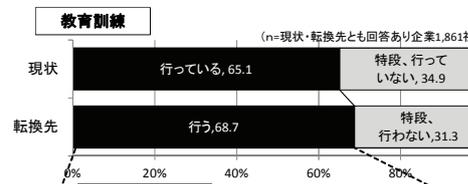
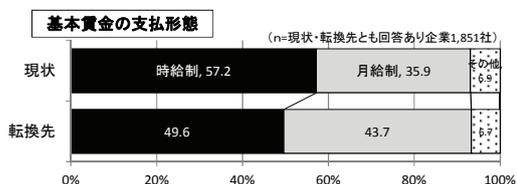
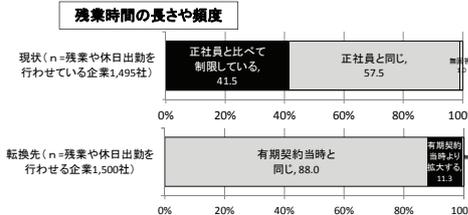
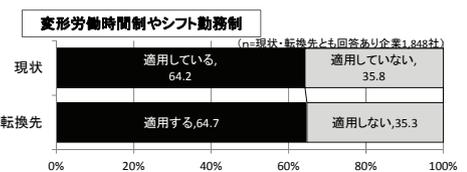
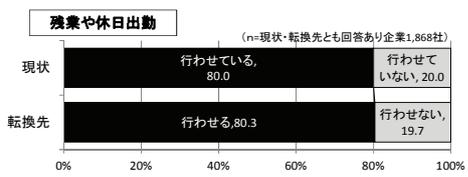
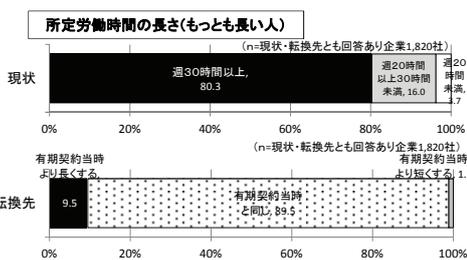
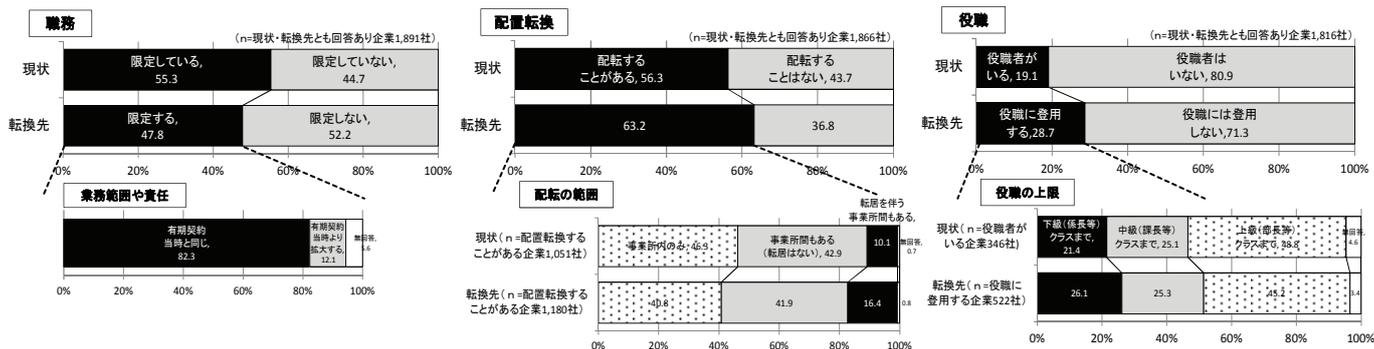
iii) 基本賃金やその他処遇、教育訓練について

基本賃金の支払形態については、「月給制」の企業が、現状の 35.9%から転換先では 43.7%に増加している。また、基本賃金水準についても、「正社員と同じかそれ以上」の割合が、現状の 19.7%から転換先では 29.6%に大幅に増大するなどしている。

その他の処遇の支給・適用状況をみると（複数回答）、「賞与」（現状 53.1%→転換先 63.4%）や、「退職金」（現状 10.7%→28.4%）のほか、「家族手当」（現状 12.1%→転換先 22.8%）や、「住宅手当」（現状 7.2%→転換先 14.2%）などの手当関係でも、支給・適用する企業が増加する見通しとなっている（平均選択数 現状 6.0 個→転換先 6.6 個）。

教育訓練に関しては、現状で「行っている」割合が 65.1%に対し、転換先で「行う」割合も 68.7%と微増している。教育訓練を行っている・行う企業に訓練内容を尋ねると、「職務遂行に必要なもののみ」とする割合が低下（73.4%→62.9%）し、代わりに「より高度な職務に就くためのものや自己啓発支援のためのものを含む」とする割合が、現状の 25.2%から、転換先では 35.9%まで大幅に増大する結果となっている。

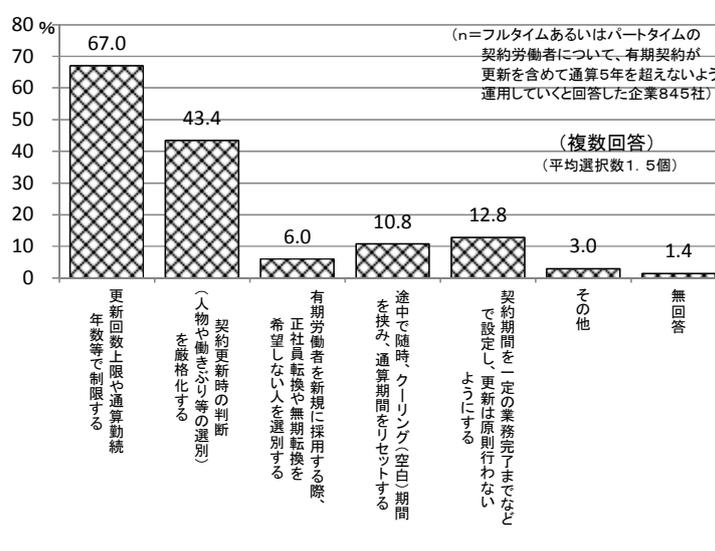
図表 1 1 転換先となる無期契約区分の処遇・労働条件をどう設定するか



(7) 通算5年未満への抑制方法

(1)で、「通算5年を超えないよう運用していく」と回答した企業（フルタイム契約労働者で14.7%、パートタイム契約労働者で12.9%のn計=845）を対象に、どのような方法で通算5年未満に抑制するか尋ねると（複数回答）、「更新回数上限や通算勤続年数等で制限する」（67.0%）がもっとも多い。これに「契約更新時の判断（人物や働きぶり等の選別）を厳格化する」（43.4%）、「契約期間を一定の業務完了までなどで設定し、更新は原則行わないようにする」（12.8%）、「途中で随時、クーリング（空白）期間を挟み、通算期間をリセットする⁸」（10.8%）などが続いている（平均選択数1.5個）（図表12）。

図表12 通算5年未満への抑制方法



(8) 有期・無期間の不合理な労働条件の相違禁止ルールにどう対応するか

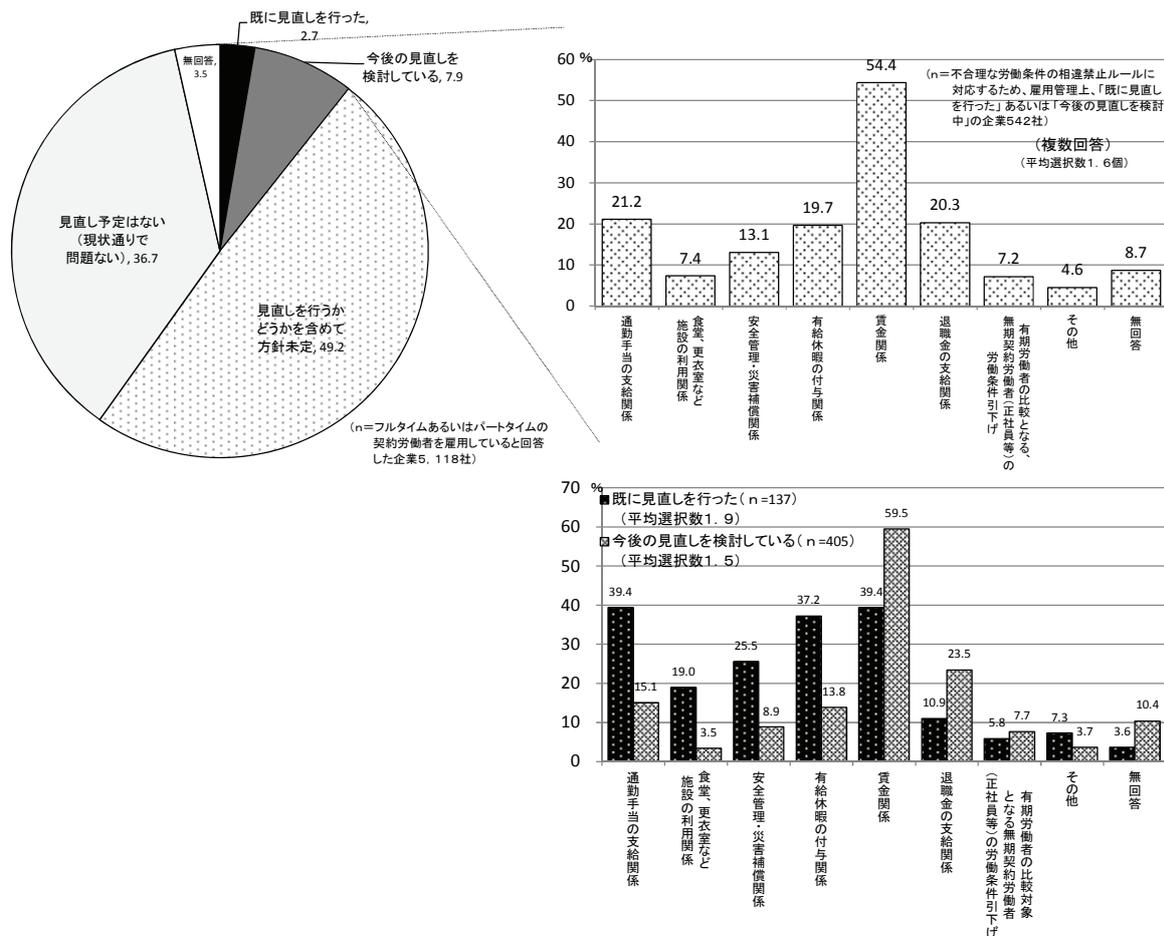
改正労働契約法では、有期契約労働者と無期契約労働者の間で、期間の定めがあることによる、労働条件の不合理な相違を禁止するルールも規定された（第20条）。これに対応するため、雇用管理上で何らかの見直しを行ったか尋ねると、フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用している企業（n=5,118）のうち、「既に見直しを行った」割合は2.7%、「今後の見直しを検討している」は7.9%にとどまり、「見直しを行うかどうかを含めて方針未定」が半数弱（49.2%）で、「見直し予定はない（現状通りで問題ない）」が3社に1社を超えた（36.7%）（図表13）。

「既に見直しを行った」あるいは「今後の見直しを検討している」企業（計10.6%）に具体的な見直し内容を尋ねると（複数回答）、最多は「賃金関係」（54.4%）で、次いで「通勤手当の支給関係」（21.2%）や「退職金の支給関係」（20.3%）、「有給休暇の付与関係」（19.7%）などが挙げられた（平均選択数1.6個）。

⁸ 「グループ内の複数企業での契約締結」や「出向・転籍の活用」「6ヵ月後に再度雇用する登録制を設置」等を含むと定義した。

なお、「既に見直しを行った」「今後の見直しを検討している」別に内容を比較すると、既に見直したものでは「通勤手当の支給関係」や「賃金関係」のほか、「有給休暇の付与関係」「安全管理・災害補償関係」「食堂、更衣室など施設の利用関係」などが多い。一方、今後の見直しを検討しているものとしては、「賃金関係」をはじめ「退職金の支給関係」などが多くなっている。

図表 1 3 有期・無期間の不合理な労働条件の相違禁止ルールにどう対応するか



8. 改正労働契約法は有期契約労働者の雇用管理にどのような影響を及ぼすか

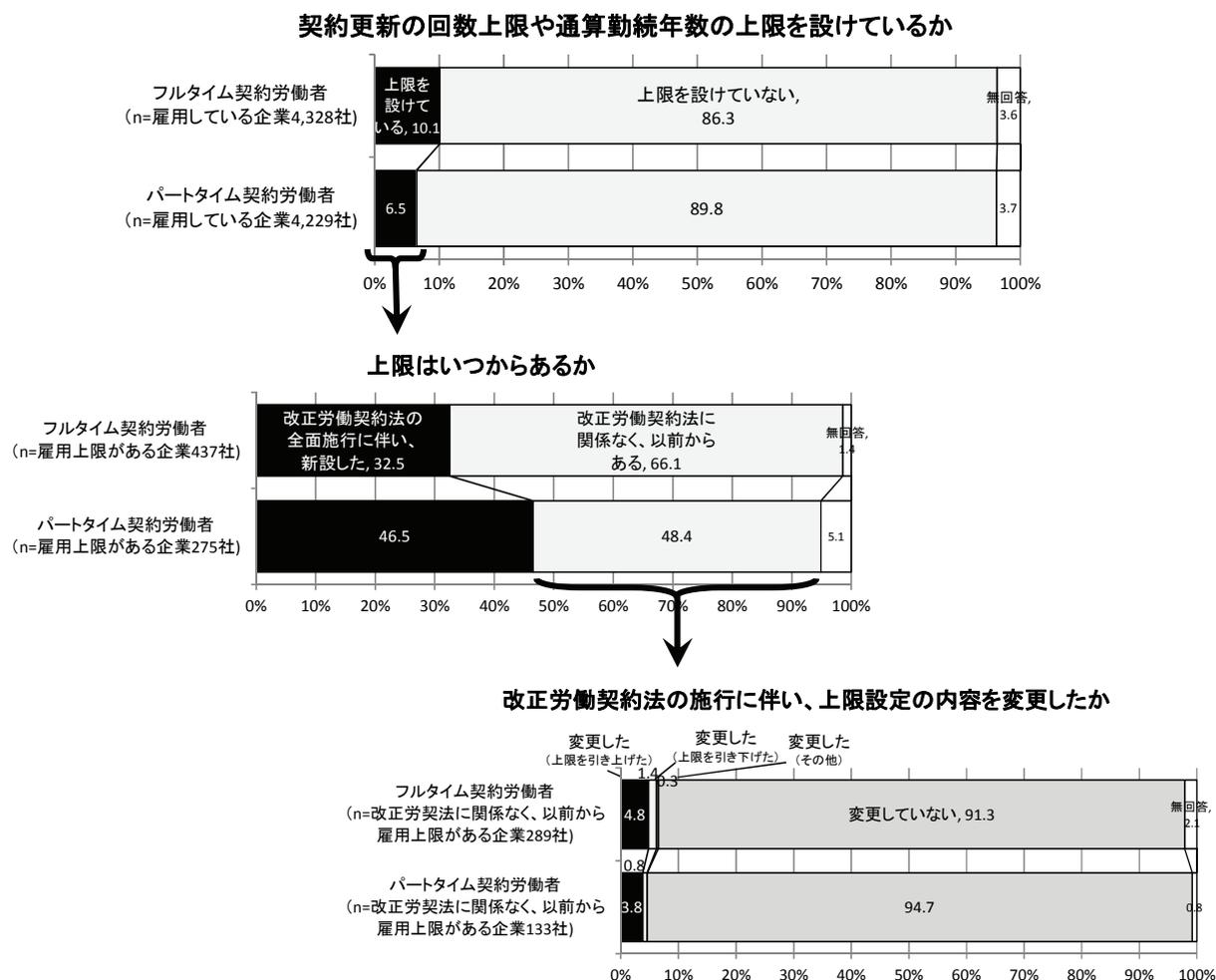
(1) 検証① 契約更新の上限設定に対する影響

フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用している企業に対し、それぞれ1回当たりの契約期間の長さを尋ねると、ともに最多は「1年」(同順に62.4%、51.1%)で、これに「6ヵ月」(13.5%、20.2%)、「3ヵ月」(6.4%、8.7%)などが続いた。

そのうえで、契約の反復更新に係る上限を「設けている」割合は、フルタイム契約労働者で10.1%(内訳は、更新回数上限ありが4.1%、通算勤続年数上限ありが5.4%など)、パートタイム契約労働者で6.5%(同順に1.9%、3.8%など)だった(図表14)。こうした上限がいつからあるか尋ねると、フルタイム契約労働者については「改正労働契約法に関係なく、

以前からある」割合が66.1%で、「改正労働契約法の全面施行に伴い、新設した」割合が32.5%、パートタイム契約労働者ではそれぞれ48.4%、46.5%となった。

図表 1 4 改正労働契約法の施行に伴い、契約期間の上限設定を変更したか



さらに、契約の反復更新に係る上限が「改正労働契約法に関係なく、以前からある」場合に、改正労働契約法の施行に伴い上限設定の内容を変更したか尋ねると、「変更していない」割合がフルタイム契約労働者で91.3%、パートタイム契約労働者で94.7%にのぼった。「変更した」割合は、フルタイム契約労働者で6.5%（内訳：上限を引き上げた⁹が4.8%、引き下げたが1.4%、その他0.3%）、パートタイム契約労働者で4.6%（内訳：上限を引き上げたが3.8%、引き下げたが0.8%）だった。

こうした結果を企業全体に占める割合に算出し直すと、フルタイム契約労働者については現在、契約更新の回数上限や通算勤続年数の上限を設けている企業は1割程度（10.1%）であり、このうち上限を「改正労働契約法の全面施行に伴い新設した」割合は3.3%にとどまっ

⁹ 「上限を引き上げた」とは3年→5年など、反対に「上限を引き下げた」とは5年→3年などと注釈した。

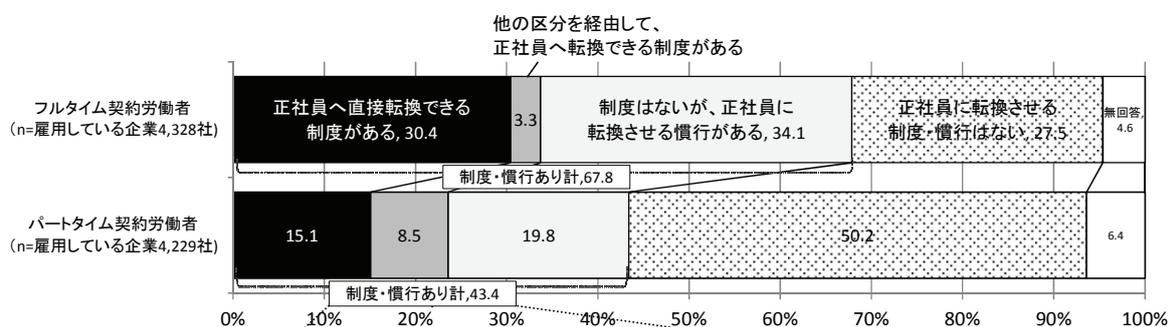
ている。また、上限が「以前からある」場合でも、改正労働契約法の施行に伴い内容変更を行った割合は 0.4%と僅少である。同様に、パートタイム契約労働者では、上限がある企業（6.5%）のうち「新設した」割合は 3.0%、以前からある上限を「変更した」割合は 0.1%となっている。

総じてみると、少なくとも調査時点で、改正労働契約法が有期契約労働者の契約更新の上限設定に及ぼしている影響は限定的であると言えるだろう。

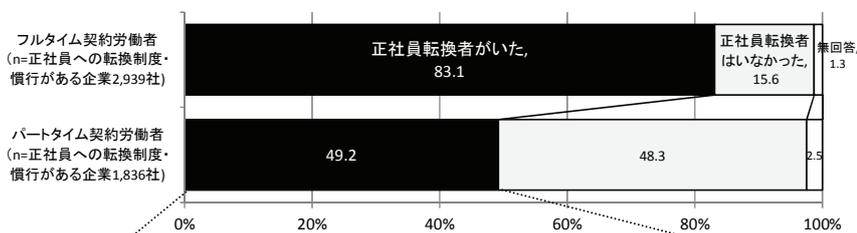
（２）検証② 正社員への転換制度・慣行に対する影響

現状、正社員へ転換する制度や慣行が「ある」企業割合は、フルタイム契約労働者で 67.8%（うち、直接転換 30.4%）、パートタイム契約労働者では 43.4%（同 15.1%）だった（図表 15）。このうち、過去 5 年間に「転換者がいた」割合は、フルタイム契約労働者で 83.1%、パートタイム契約労働者で 49.2%となっている。有期契約労働者で採用してから正社員転換までの期間を上記転換者の平均で尋ねると、フルタイム・パートタイム契約労働者とも、「1 年超～3 年以下」がもっとも多く（それぞれ 46.0%、42.2%）、これに「3 年超～5 年以下」（21.6%、22.8%）などが続く。

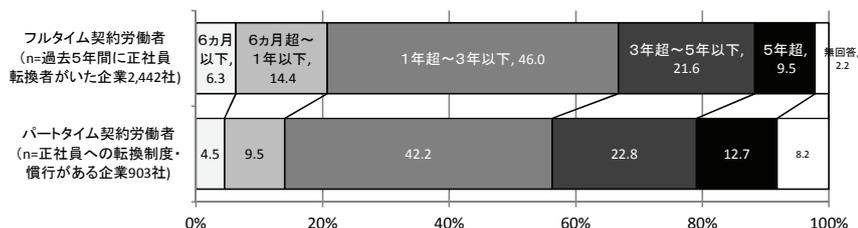
図表 15 正社員転換制度・慣行の現状



過去5年間に、正社員転換者はいたか



有期契約労働者で採用してから、正社員転換までの期間はどれくらいか

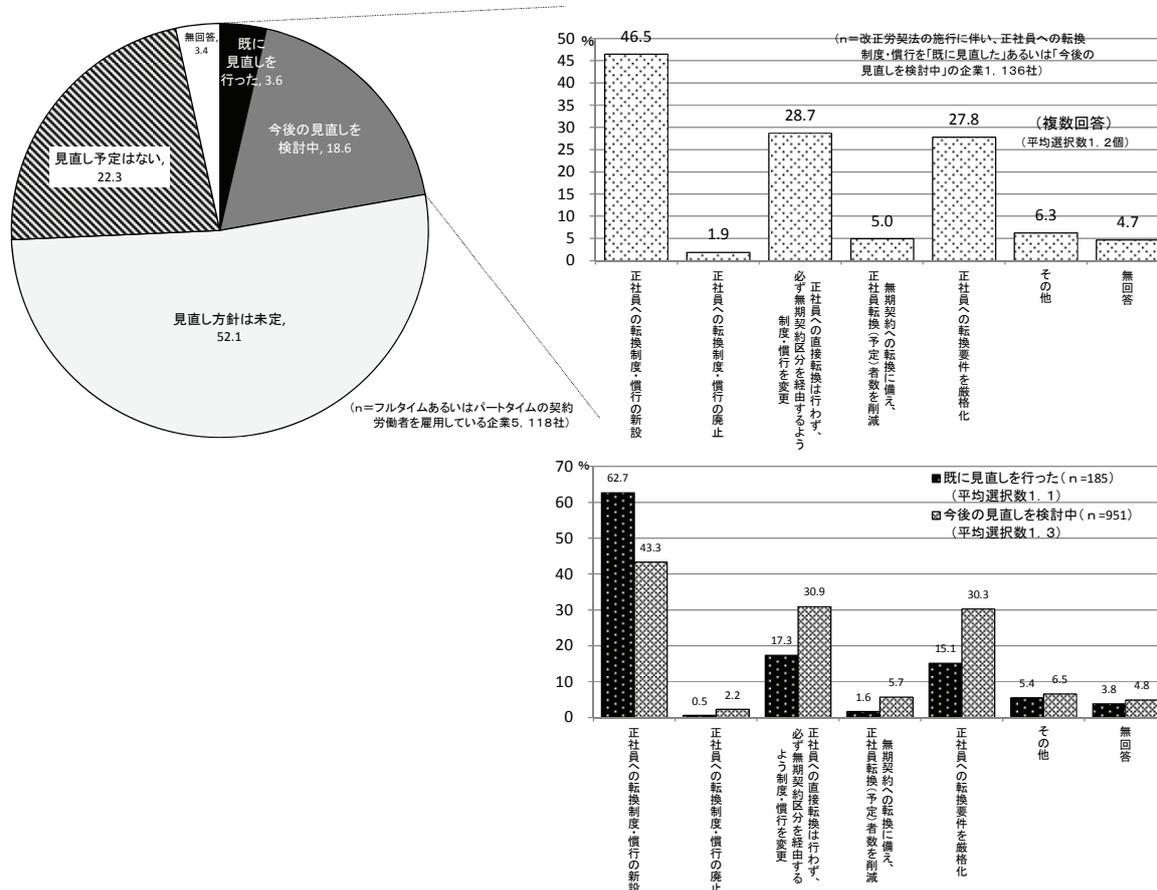


一連の結果をフルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用している企業全体に占める割合として整理すると、フルタイム契約労働者に対しては7割弱（67.8%）の企業が正社員への転換制度・慣行を持ち、半数超（56.4%）には過去5年間における転換実績もあり、約半数（49.8%）は採用からおおむね5年以内に転換されているようである。一方、パートタイム契約労働者については、そもそも正社員への転換制度・慣行を持つ企業が43.4%と半数に満たないほか、過去5年間に転換実績がある割合は21.4%、採用から5年以内に転換している割合も16.9%にとどまっている。

こうしたなか、フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用している企業（n=5,118）に対して、改正労働契約法の施行に伴い正社員に転換する制度・慣行について何らかの見直しを行う予定があるか尋ねると、「見直し方針は未定」が過半数（52.1%）を占めた（図表16）。

「既に見直しを行った」（3.6%）あるいは「今後の見直しを検討中」（18.6%）と回答した企業は合わせて2割超で、具体的な見直し内容（複数回答）としては「正社員への転換制度・慣行の新設」（46.5%）がもっとも多かった。次いで、「正社員への直接転換は行わず、必ず無期契約区分を経由するよう制度・慣行を変更」（28.7%）や、「正社員への転換要件を厳格化」（27.8%）などが挙げられた（平均選択数1.2個）。

図表16 改正労働契約法の施行に伴い、正社員への転換制度・慣行の内容を見直すか



なお、「既に見直しを行った」「今後の見直しを検討中」別に内容を比較すると、既に見直したものでは「正社員への転換制度・慣行の新設」が多い。一方で今後、見直されるものとしては「正社員への転換制度・慣行の新設」に加え、「必ず無期契約区分を経由」や「転換要件を厳格化」などが多くなっている。

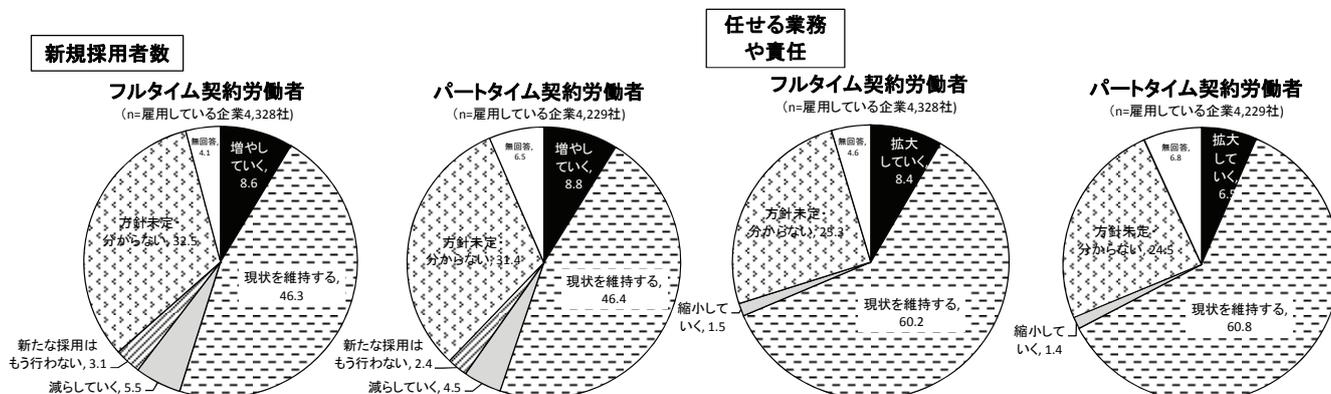
そのうえで、今後5年間における正社員転換者の増減見通しを尋ねると、フルタイム契約労働者・パートタイム契約労働者とも「横ばいの見通し」（それぞれ28.6%、22.5%）がもっとも多かったものの、いずれも「減少する見通し」よりは「増加する見通し」（6.4%<18.2%、4.9%<9.7%）が上回る結果となった。

総じてみると、改正労働契約法は正社員への転換制度・慣行に対して、「必ず無期契約区分を経由するよう制度・慣行を変更」（全体ベースでは6.4%）や、「転換要件を厳格化」（6.2%）など、限定的ながら幾分かの影響を及ぼすことが示唆されている。一方、フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用する企業の10.3%が、これを契機にむしろ「正社員への転換制度・慣行を新設」する意向であり、正社員転換者数も横ばいからやや増加傾向で推移する見通しにあるなど、同法による雇用区分の適正化効果が注目されるところである。

（3）検証③ 有期契約労働者の今後の採用・活用に対する影響

有期契約労働者の今後の「新規採用者数」及び「任せる業務や責任」について尋ねたところ、いずれも「現状を維持する」考えの企業が多かった（図表17）。そうした中で、新規採用者数を「減らしていく」よりは「増やしていく」割合、任せる業務や責任でも「縮小していく」よりは「拡大していく」割合の方が上回っており、少なくとも調査時点で、改正労働契約法が有期契約労働者の採用抑制や、任せる業務・責任の縮小といった反作用につながっている恐れは限定的であることが確認された。

図表17 有期契約労働者を今後、どう採用・活用する方針か



第2節 インタビュー調査結果

インタビュー調査対象企業における、有期契約労働者の活用状況は図表18の通りだった。なお、結果の詳細は本来、個別具体的な記録として別掲すべきところだが、今回は、無期転換申込権の発生が多くの場合、2018年4月以降の契約更新時点以降と未だ大分、先であるなか、あくまでインタビュー調査時点の考え方で構わないことを前提にご協力をお願いした経緯がある。企業の特定を避ける必要があることから、概要をまとめて記述することとした。

図表18 インタビュー調査企業における有期契約労働者の活用状況

	主な事業	雇用者規模	雇用者に占める有期契約労働者比率	有期契約労働者のプロフィール			労働組合	組合員に有期(定年再雇用以外)を含む	改正労働契約法への対応方針
				男女比	年齢構成	職種			
A	建築、建設工事	5,000人以上	約3%	6:4	30~40代、60代中心	正社員候補者の試用期間中、管理職(再雇用契約満了(65歳)以降も、一定期間に限り雇用されている者)、専門・技術職、事務職	○	×	無期転換
B	建設、不動産の販売、賃貸	5,000人以上	約11%	1:9	フルタイムは30~40代、パートタイムは40~50代のいずれも主婦中心	事務職	×	×	無期転換
C	部品等製造	1万人以上	約13%	9:1	年齢層は幅広い 地方からの出稼ぎ等も多い	生産労働職、専門・技術職	○	×	雇止め
D	教育機関(私立)	1,000人以上	約63%	6:4	教育・研究職は20~60代まで幅広、研究補助職は20~30代中心、事務職は30~50代まで幅広、教育(授業担当)職は20~40代	教育・研究職、研究補助職、事務職・同補助職、教育(授業担当)職・同補助職(運動部コーチ等を含む)	○	×	雇止め
E	ホテル等経営	1,000人以上	約68%	4:6	学生、主婦、フリーター中心	サービス職、販売職、調理補助職、事務職	○	×	無期転換
F	外食、アパレル等	1,000人以上	約81%	1:9	20代中心(学生が約7割、残りはフリーター等)	販売・サービス職、調理職、事務職	×	×	無期転換
G	総合小売	1万人以上	約83%	1:9	8割は就労調整希望の主婦、残りがフリーターや兼業農家、失業中のつなぎ雇用、自営業の収入補填等	販売職、調理職、専門職、事務職	○	○	無期転換
H	外食チェーン	5,000人以上	約95%	1:9	学生、主婦、フリーター中心 サラリーマンのダブルワーク、母子家庭、定年後の高齢者等も	販売・サービス職、調理職、事務職	×	×	無期転換

※いずれもインタビュー調査時点の情報。アルファベットは、雇用者に占める有期契約労働者比率に基づく

1. なぜ、無期転換に前向きなのか

アンケート調査では、いわゆる無期転換ルールについて「対応方針は未定・分からない」とする割合が最多ながら、何らかの形で無期契約にしていく企業もフルタイム契約労働者で4割超、パートタイム契約労働者で3社に1社超みられる結果となった。それでは、企業はなぜ、無期転換に前向きなのだろうか。

インタビュー調査を通じて得られた回答をまとめると、次のようになる。すなわち、無期転換に前向きな企業には、そもそも契約の更新上限を定めず、反復更新を繰り返してきたところも多い。そのため、通算5年を超えた時点での無期転換は、既に実質無期状態にあると認識してきた対象者の契約面を、適正化する機会になると捉えられていた。

また、改正労働契約法が求める無期転換自体は、処遇・労働条件の改善までを求めるものではない(人件費の増大に直結するものではない)。それならば、むしろこれを人材の定着促進や生産性の向上等につなげた方が、合理的・効率的であるとも考えられていた。

関連して、労働力人口の減少や少子高齢化の進展、あるいは労働法制の相次ぐ見直しなど、企業を取り巻く環境が変容するなか、無期転換ルールを契機に「多様な正社員」区分を新設し、優秀人材の囲込みや採用力の強化、雇用ポートフォリオの見直し等につなげようとする

動きもあった。

さらに、無期転換後の契約主体は、(正社員＝本社に対し) 各地域支社、各業態・事業、各事業所(店舗)など、様々な可能性が模索されていた。これに伴い、無期転換と一口に言っても、雇用保障の強さを多様化することができる(雇用の調整余地を失うわけではない)と考えられていることも、関係しているようだった。

具体的にみると、建設をはじめ不動産販売や賃貸等を手掛けるB社は、全国各地の事業所で、事務職の有期・フルタイマー(約870人)及び有期・パートタイマー(約170人)を活用している。機密性の高い情報を取り扱う、本社勤務の有期・フルタイマー(60人程度)を一部例外とし、基本的には無期転換に前向きな理由について、同社は「1回当たりの契約期間は3ヵ月だが、試用期間の設定をそのまま用いてきた経緯に負うところが大きい。そもそも更新上限は設けておらず、平均勤続年数は3.5年程度ながら約4人に1人が5年以上勤務し、10年以上の勤続者も5%程度みられるなど、安定的に雇用してきた。そろそろ契約期間を延長しても良い頃合いではないかと考え始めていたところであり、改正労働契約法における無期転換ルールを、契約のあり方を見直す良い機会と受け止めている」と話す。

とはいえ、固定化層が増えることに、懸念はないのだろうか。この問いに対し、同社は「幸いにして右肩上がりの企業成長が続いており、とりわけ震災後は人手不足の状態である。だから、無期転換すると要員計画が硬直化するとか、事業運営上、支障を来しかねないといった懸念は、少なくとも現時点ではない。契約更新時の人物判断は各事業所でシビアに行われており、働きぶりが優秀な者だけが長期勤続に至っている。そのまま無期化しても、問題はないと考えている」と回答した。

一方、主に販売サービス職の有期・フルタイマーを2,000人程度、有期・パートタイマーを1万人以上活用している、総合小売のG社。改正労働契約法・第18条への対応方針について、「無期転換申込権が発生するのは、厳密には2018年8月の契約更新時点。未だかなりの準備期間が残されており、対応方針は現在、検討中」と前置きしつつ、基本的な考え方として「5年間も雇用していれば充分、戦力になっているはず。また、法律上は契約だけ無期に移行させてくださいということであり、処遇・労働条件の改善までを求めるものではない。そうであればこれを前向きに捉え、採用力やモチベーション、定着率、生産性等の向上につなげていった方が合理的」と指摘する。

そのうえで、同社は2016年10月に控える、週当たり所定労働が20時間以上、月額賃金が8.8万円以上、勤続年数が1年以上のすべての要件を満たすパートタイマーに対する社会保険の適用拡大について、「人件費の増大に直結するため、改正労働契約法への対応以上に深刻な問題」とみている。他にも労働法制の改正が相次いでいることから、基本的には3年毎に策定してきた要員計画について、「これを機に2020年までをざっくりと見据えた、要員構成

の方向観を描き出そうとしている最中にある」といい、「会社の将来像をどう描くのか。事業はさらに多様化が進むだろうし、海外売上高比率も高まっているだろう。そうした中で、少子高齢化は着実に進み、若者（学生アルバイト含む）はどんどん取り難くなる。そうなれば主婦、高齢者等に働き掛けるしかないが、引き続き必要な人時（人数×労働時間数）をどう確保すれば良いか、大きな危機感を抱いている。先手を打つには、社会保険の適用拡大にしても改正労働契約法への対応にしても、前向きに受け止めていく必要があるだろう」などと話す。

関東圏内で100店舗以上を展開している、外食チェーンのH社。販売サービス職、調理職等で活用している有期・フルタイム（約500人）及び有期・パートタイム（約4,300人）について、無期転換に前向きな理由として「現状でも、不正による懲戒を除けば、当社都合の雇止めは一切行っていない。試用期間（雇入れ直後3ヵ月）であっても、働きぶりが悪かったなどの理由で雇止めすることはできない覚悟で、採用面談時に慎重かつ厳格な見極めを行うよう（各店長に）指導している。また、改正労働契約法が求める無期転換は、処遇・労働条件の向上までを求めるものではない。人件費に直接的な影響が及ばない限り、法定通り通算5年超から無期転換しても困ることはない」と話す。

とはいえ、契約更新手続きがなくなることに伴い、有期契約労働者が緊張感を喪失し、就労意欲の減退につながる恐れはないのだろうか。この問いに対して、同社は「現在でも1年契約ながら、上限なく更新を繰り返している。いわば実質無期状態（最長勤続年数は30年超）だから、契約更新がモチベーションになっているとは思えない。当社ではむしろ、有期契約労働者の『承認欲求』（他者に認められたい、褒められたいといった欲求）を満たすことで、モチベーションを向上させるよう工夫してきた。無期転換を通じて定着がさらに進めば、技能の蓄積・ノウハウの向上も図られるだろう。オペレーションを安心して任せられる中核人材が増えれば、正社員はその分、より高度な業務に専念することができる。有期契約労働者は当社にとって財産であり、長く働いてもらえるほどサービスの安定化や生産効率の向上に寄与する。無期転換を希望する者が多く現れれば、それだけ当社が行ってきた雇用管理が正しかった証しでもある。だから、無期転換は職位にかかわらず行うほか、通算5年までに至る転換対象者をあえて抑制していくような措置を行うつもりもない」と回答した。

2. どのような無期化形態を考えているか

それでは、具体的にはどういった形態での無期化が考えられているのだろうか。フルタイム・パートタイム別に無期化形態を尋ねると、両者の形態を揃えるところは2社（B社、H社）にとどまり、対応を変えるところ（A社、E社、F社、G社の4社）の方が多かった（図表19）。

それらに共通していたのは、パートタイムでしか働けない限りは職務、処遇・労働条件

とも現状のまま、契約だけ無期転換する可能性が高いのに対し、正社員同様、フルタイムで働いて無期転換を希望する者については、むしろ正社員への転換を促進（F社）したり、職種や勤務地等が限定された正社員区分を新設したい（A社、E社、G社）とする考え方である。

図表19 無期転換ルールへの対応方針

	(試用期間後の) 契約期間	契約の更新 上限(現行)	フルタイムについて	パートタイムについて
A	1年	上限なし	勤務地を限定した正社員区分を新設し、5年以上の勤続者を転換済み。今後も、適性を見ながら5年を経過する前に同区分に転換していく	勤務状態や適性を見て優秀と判断すれば、フルタイム等に登用していく。残る5年以上の継続雇用者については、法定通り無期転換か
B	3ヵ月	本社勤務者のみ 原則1年、事業所 勤務者は上限なし	(本社に勤務するフルタイムについては、 取扱情報の機密性が高いため、原則通算1年で雇止めする)	法定通り、通算勤続5年超から無期転換する (職務はそのままだが、処遇・労働条件は検討中)
E	1年	上限なし	フルタイムで働ける人については、職種や事業所等を 限定した新たな正社員区分への転換を検討中	パートタイムでしか働けない人については、そのままの 職務や処遇・労働条件で無期転換を検討中
F	1年	上限なし	(契約社員を経て)正社員への転換を促進する	そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換か
G	原則6ヵ月 一定以上の 資格者は1年	上限なし	フルタイムで働ける人については、経験・働き方等を 限定した、新たな正社員区分への転換を検討中	パートタイムでしか働けない人については、そのままの 職務や処遇・労働条件での無期転換を検討中
H	1年	上限なし	法定通り通算勤続5年超から、そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換する	

具体的にみると、設立から15年足らずで、飲食店を中心としつつアパレルの小売・通販など、6事業・約70店舗を展開するまで急速な発展を遂げてきたF社。販売サービス職を中心とする、有期・フルタイム（約140人）及び有期・パートタイム（約1,115人）について、改正労働契約法の施行を契機に「よりいっそう、正社員転換を促進していきたい」と話す。その理由について、同社は「労働力人口が減少するなか、とりわけ飲食サービス業界で良い人材を獲得し続けていくのは難しい。だから、新卒・中途採用、有期契約労働者からの転換を問わず実力主義を徹底しており、意欲溢れる良い人材がいないか、常に現場の上長なり人事部なりからくまなく声を掛けている。正社員比率を高めれば、要員の安定的な確保や技能・ノウハウの蓄積、生産性の向上などにつながるだろう」とみている。

とはいえ、同社の有期契約労働者には主婦やフリーター等も多い。「組織に縛られたくない」「いろいろな企業を掛け持ちして経験したい」などとして、現状のまま働き続けることを選択してきた人もいる（5年超の勤続者は5%程度）。「そうした人で、あえて無期転換を希望するケースは非常に限られてくるだろうが、通算5年を超えた時点で本人からの申込みがあれば対応することになるだろう」。

施工の度に設置される建設現場で、経理や庶務等に従事する、事務職の有期・フルタイム及び有期・パートタイムを活用してきたA社。各現場の設置期間は建設規模に応じて3ヵ月～5年程度まで幅があるが、事務職の有期契約労働者は勤務成績が良ければ次の建設現場でも活用するため、結果として残留者の最長勤続年数は20年に及ぶなど、長期に渡り安定し

た雇用を続けてきた。

こうしたなか、同社は改正労働契約法の施行に伴い、事務系職種で勤務地を自宅からの通勤圏（異動範囲）内に限定する、新たな正社員区分の創設に踏み切った（2013年4月）。事務職の有期・フルタイマーで、勤続5年以上であることだけを要件に、（希望しなかった若干名を除く）198人を一斉に転換した。「契約期間は1年設定ながら安定的に更新してきた中で、希望がどれだけあるかは不明だったが、大半の対象者には歓迎された」。事務職の有期・フルタイマーは未だ40人弱残っており、今後、補充する可能性もあるが、「引き続き適性を見ながら5年を超える前に、同正社員区分に転換していきたい」と話す。

同社にもかつて、一般職の正社員区分があったものの、2003年に廃止した経緯がある（以降、正社員は海外転勤を含む「全国型」と、各支店の管轄内でのみ転勤があり得る「拠点型」の2種類で運用してきた）。今回、改めて職種や勤務地を限定する正社員区分の新設に至ったことで「今後、この区分で新規採用を行っていくことなどもあり得るのではないか」とみている。

一方で、事務職の有期・パートタイマーについては未だ、対応方針が定まっていない。「既に長期勤続者が多いため、少なくとも新たに契約上限を設定するなどして無期転換ルールの適用を回避するような考えはないが、現時点では何も検討していない」。

ホテル等を経営し、販売・サービス職、調理補助職、事務職等の職種で、有期・フルタイマー（約500人）及び有期・パートタイマー（約850人）を活用しているE社。いわゆる無期転換ルールへの対応方針は「まさしく今、検討しているところ」だが、恐らくはフルタイマー・パートタイマーとも法定通り、通算5年を超えた希望者から、何らかの形で無期転換することになるのではないかとみている。「有期契約労働者は1年契約ながら、更新上限は設けていない。3割程度が5年以上の勤続者で、最長勤続年数も15年にのぼるなど安定的に雇用してきた。サービス業務は定型的なようであって、実は不定形な部分が多い。接客サービスや調理等を徹底しようとするれば、やはり5年以上継続して働いてもらうことが望ましい。だから、改正労働契約法を契機に新たに更新上限を設定するなどして、通算5年未満で雇止めするような対応はそもそも検討対象にない」。

そのうえで、同社はフルタイムで働ける人の無期化形態として、「職種や事業所を限定した正社員区分（新設）への転換」、パートタイムでしか働けない人については、「そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換」する方向で検討を進めているという。これまで、いわゆる正社員区分には全国的な転居転勤があり得る「総合職」しかなかったため、職種や事業所を限定した正社員区分の新設に至れば、同社にとって初めての試みになる。

新たな正社員区分の形成に踏み込む理由について、同社は「5年以上の勤続者は概ね主婦のため、優秀だからと正社員転換を薦めても、『そこまでの責任は負いたくない』『転勤を命じられても応じられない』『現在の仕事が好きだから』などと断られるケースが少なくなかった。

今後、新たな正社員区分にも転換できる機会を提供すれば、希望者も出てくるだろう」とし、また、「より長期に渡り意欲を高めて働いてもらえる見通しが立てば、同じ接客サービスでもさらなる質の向上を求め、本格的に育成することができる」などと話す。さらに、「新たな正社員区分を設置する以上は、フルタイムから無期への転換形態という位置づけにとどまらず、正社員の一つの採用区分としても積極的に確立していきたいと考えている。そうすれば、そもそも有期契約労働者で採用するより、もっと優秀な人材が応募してくれるようになるだろう」と展望する。

とはいえ、初めての取り組みだけに検討課題も少なくない。「現状、ある事業所でうまく活躍できなかったような正社員でも、他の事業所へ異動させることで能力発揮を促してきた。異動可能だからこそ実現できた適材適所も、職種や事業所が限定された正社員ではその余地が少ない。ひとたび問題が発生した時、どう対処すれば良いか悩ましい。また、人事の滞留や、増大する人件費原資をどこから捻出するか、といった現実的な問題もある」などと指摘した。

同様に、いわゆる正社員は転居転勤可能な人材（海外も含めた「全国型」か、一定の範囲内での「地域型」）に絞り込んできたG社も、改正労働契約法を一つの契機に、新たな正社員区分の形成を考えている企業である。「これまでの正社員のような経験・働き方を求めるのは、もう経営幹部候補くらいで充分だろう。今後、少なくとも地域・現場のオペレーションに専念してもらいたいような人材については、限られた経験・働き方でも許されるような、これまでとは違った価値観の正社員区分を創設し、有期・フルタイムからの無期転換先や、地元の短大・高校等と連携を深めながら若年人材を確保する手段などとして、活用していく必要があるだろう」と話す。背景には「新規学卒者の採用力は、未だ金融や製造に後れを取っている。ましてや母集団が限られてくる2020年には、従来通りの正社員区分だけではもう、若年人材はおろか主婦層など有望な労働力さえまったく採れなくなるだろう。新たな働き方を提供することで、他社に先手を打っていかなければならない」との危機感がある。

なお、同社にもかつて、転居転勤を伴わない正社員区分が存在した。主に、出産・育児等を経験した女性が希望する受け皿となってきたが、人事処遇制度の改定とともに廃止された経緯がある。今回、新たに経験・働き方が限定された正社員区分を形成すると言っても、旧来の形態を単純に復活させるわけではない。「地元を根を下ろし、地域の特性を踏まえながら売ることを考えてもらえば良いので、転居を伴う転勤を経験させる必要はない。だが、同じ場所で同じ仕事を繰り返していると当然、上昇志向は失われ、成長が滞ってくる。だから、運用は大変になるだろうが、転居のない範囲でさまざまな配置転換を経験してもらえないか。例えば、同一店舗内でもこれまで以上に意識して担当業務を回すとか、近隣の店舗間で人材を入れ換えるといった、何らかの工夫を行っていかなければならないだろう」とみている。

3. 無期転換の希望者はどの程度いるとみるか

現状で5年を超えて働いている有期契約労働者にはどう対応するか

何らかの形で無期転換する方針の企業（6社）を対象に、希望者はどの程度いるとみるか、また、現状で5年を超えて働いている有期契約労働者には、どのように対応する意向かを尋ねた。その結果、無期転換の希望者は「相当程度いるのではないか」とみる企業が2社（E社、G社）、「一定程度に限られるのではないか」との見方が4社（A社、B社、F社、H社）だった。また、現状で5年以上の勤続者に対し、「既に対応を行った」企業は1社（A社・既述）にとどまり、「特段の対応は行わない」考えの企業が5社（B社、E社、F社、G社、H社）となった。

例えばG社では、「有期契約労働者には学生アルバイトや（夫の転勤がある）主婦等が相当数含まれるため、年間の人材新陳代謝率は2割と、単純には5年で全員が入れ代わる計算である。ただ、一方では各店舗にオープン以来の定着者もみられ、最長勤続年数は40年以上に及んでいる」とし、「通算5年を超えた者は恐らく全員、無期転換を希望するのではないか。無条件で契約を更新してくれるというのだから、断る理由はないだろう」とみている。

そのうえで、「仮に無期転換を前提にするなら、契約の更新判断については今から、より厳格に行っていく必要があるだろう。少なくとも3回目の更新時点までに、人物性や勤怠などをしっかり精査するようにしなければならない」とも指摘した。

H社では、無期転換希望者が限られるとみている理由について「有期契約労働者には学生や主婦が多く、卒業や夫の転勤等による自己都合退職も頻繁にあるため、1年で概ね4割が入れ代わる。弊社で働く魅力は柔軟性にあり、1週間単位でシフトに入れる予定を申告すれば良い。これまでの蓄積から洗練されたマニュアルも確立されており、誰もが働き始めやすくいつでも辞めやすい環境が整えられている。結果、平均勤続が2年程度にとどまっている中で、いくら希望に応じて無期転換するというスタンスをとっても、（5年以上の勤続者の出現率は）現状とあまり変わらないのではないかと話す。

また、一方で「現状、5年以上の勤続者は2割程度であり、いったん就職したがうまく行かずにフリーターになったような若年者や、子育てが一段落して本格的に働き始めたような中高年主婦等が多い。そのため、これまで推奨してきた正社員への転換ではなく、あえてそのままの職務や処遇・労働条件で無期転換を希望するのは、さらに2~3割（すなわち全体ベースでは5~6%）程度にとどまるのではないかと。だとすれば現状でも、1年単位の有期契約ながら安定的に更新しており、雇用不安はない（契約更新は恒例行事に過ぎない）だろうから、既に5年以上働いている者への前倒し対応なども特段行う必要はない」とする。

それでは逆に、どのような人が無期転換を希望するのだろうか。この問いに対して、同社は「有期契約労働者の採用年齢に制限はなく、サラリーマンを定年してから入社したような高

齢者等も100人程度働いている（最高齢は84歳）。正社員の定年は65歳だが、有期契約労働者に定年はないため、あえて正社員転換を希望しない人もいる。契約更新手続きを面倒だと思っていれば、処遇・労働条件をはじめ、雇用面でも現行の実質無期状態と何ら変わるところがなくても、せっかくだから希望してみようというニーズもあるのではないか」などと回答した。

4. 無期化区分の雇用契約をどのような形で締結するか

何らかの形で無期転換する場合に、無期化区分の雇用契約はどのような形で締結されようとしているのだろうか。雇用契約にはさまざまな側面があるが、今回は異動範囲を限定する実質的な契約主体のあり方や、無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合にどう対応するかについて詳しく尋ねた。というのもこの点が、実質無期状態にあっても正式な無期契約に移行させてこなかったのはなぜかという、問題の本質につながると考えたからである。

結果として、有期契約労働者当時の職務や処遇・労働条件のまま、単純に契約期間が消失するだけとしている企業（フルタイムではB社、H社。パートタイムについてはA～H社のいずれも）では、無期転換後の契約主体も現行のまま引き継ぐことになるだろうとみていた。これに対し、（フルタイムを対象に）新たな無期化区分を創設する考えの企業（A社、E社、G社）では、実質的な契約主体が、例えば各店舗・事業所単位から本社や各地域支社、業態単位などに変更される可能性があることとみていた（図表20）。そのうえで、無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合の対応としては、可能な限り雇用の維持・確保を行うことを基本としつつも、反復更新してきた有期契約労働者や、働き方に限定のない正社員などとどう差別化するかが、今後の課題として挙げられた。

例えば、無期転換後も現行の契約主体を継続することとしているB社では、「フルタイム・パートタイムの雇用契約は、本社が一括して所管してきた。契約の更新判断（勤怠や職務順応性の見極め）は各事業所に委ねているが、業務運営上、必要であると申請されれば拒否することなく、本社の承認行為として決裁している」とし、無期転換後の雇用契約についても「本社が一括して所管することになるだろう」とみていた。

それでは、無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合は、どのように対応するのだろうか。この問いに対して、同社は「契約主体が本社のため、各事業所の移転や閉鎖等に際し、その雇いをどうするかという問題には、現状でもしばしば直面している。契約が反復更新されてきた以上は、各事業所が優秀と判断してきた者に他ならない。そのため、可能な限り雇用を維持する方向で、近隣店舗への異動を打診する措置を行っており、本人が辞退した場合や、どうしても異動できそうな店舗がない場合のみ、契約期間の終了1ヵ月前までに告知してやむなく雇止めに至っている。既にここまで対応していることから、無期転換者に対して現状の有期以上に何ができるのかについては非常に難しい問題である。恐らくは、吸収でき

る要員に限界があるような場合に、有期よりは無期を優先させる程度の取り扱いしか出来ないのではないか。そのため、無期転換すると言っても、いざという時の雇用の維持・確保は限定的にならざるを得ない旨を、契約書等に明記する必要もあるのかもしれない」と回答した。

図表 2 0 無期化区分の雇用契約の締結主体

	フルタイム・パートタイマーとも現行の契約主体	無期契約区分の契約主体(見通し)	
		フルタイムについて	パートタイマーについて
A	各支店や現場	本社	各支店や現場
B	本社	本社	本社
E	各事業所	各事業所?各業態?	各事業所
F	本社	本社	本社
G	各事業所	各地域(カンパニー)?	各事業所
H	各事業所	各事業所	各事業所

同様に、H社でも「有期契約労働者の契約主体は、各店舗（店長）である。だから、無期転換後の契約主体も各店舗になるだろう」とみている。無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合の対応については、「現状でも年に3~4店舗のスクラップ・アンド・ビルドがあり、その際は本人の了解が得られる限り、近隣店舗に振り分けて雇用を維持している（店舗閉鎖があるとその分、近隣の店舗に売上が振り分けられ人手不足に陥るため、結果的に合理的な対応でもある）。今後、たまたま無期契約への転換者のいる店舗が閉鎖されるような事態に陥った場合も、これまで同様の雇用維持努力を行うことになるだろう」としつつ、「どうしても本人の希望に合致する振り分け先が見つからない場合は、無期とはいえ退職になることがあり得るといような注意喚起を、行っていく必要があるかもしれない」と指摘した。

E社におけるフルタイム・パートタイマーの契約主体も、各事業所長（GM（総支配人））である。だから、「パートタイマーから単純に無期転換する場合の契約主体は、各事業所単位になる可能性が高い」とみている。一方で、新設する職種や事業所を限定した正社員区分については、「現在の正社員とは異なり全社的に働いてもらうわけではないから、本社で所管する必要はないだろう。だが、その場合でも事業所毎が適当なのか、ホテルの性質等に応じた業態ごとの方が運用しやすいのか、見極めていかなければならない」と話す。

そのうえで、雇用調整の必要性を生じた場合の対応については、「都心など近隣に異動できる事業所が数多くあれば、もちろん異動してもらうことになるが、地方では事実上、異動先がない場合も多い。そうした時は、限定正社員や無期契約と言っても、辞めてもらわざるを得ないのではないか。優秀であればどうにかして異動先を確保したいという思いも出るだろうが、あまりやり過ぎると結局、正社員と何が違うのかという話になりかねない」とし

た。

同様に、G社でも「単純に無期契約へ移行するだけの人については各店舗の契約のまま、半期毎にあった更新手続きがなくなり、労働時間の長さの変更など働き方の変更を何らかの書類で確認するだけになるだろう」とみていた。一方で、新たに創設する限定正社員区分については「どうなるか未だ分からないが、恐らくは地域ごと（各カンパニー）に採用、人事等権限を委ねることになるのではないかなどと話す。

とはいえ、異動範囲が限定された状態で無期転換すると、店舗のスクラップ・アンド・ビルド等に際し、雇用を確保し切れないのではないかなどという危惧もあろう。この点について、同社は「そのリスクがあったからこそ、小売業界では転居転勤のない正社員区分を廃止してきた事情もある。だが、幸いにして弊社は順調に発展した。自宅から90分を通勤圏内とし、グループ各社への出向も射程に入れば、万一の場合の行き先もある程度、担保できるようになった」と回答した。

そうした中で、非常に悩ましい課題は、現状の有期契約労働者と転換後の無期契約労働者の中で、雇用のグラデーションをどう付けるかという点である。「店舗閉鎖に直面したとき、現状でも既に近隣店舗への斡旋を含めて対応している。今後、この間にどのような違いを設ければ良いのか、対応を模索していかなければならないだろう」と、同社はみている。

5. 無期化区分の職務や処遇・労働条件をどう設定するか

有期契約労働者の職務や処遇・労働条件の現状（図表21）を踏まえたうえで、何らかの形で無期転換する方針の企業（6社）に対し、無期化区分の職務や処遇・労働条件を、どのように設定する意向か尋ねた。その結果、フルタイムについては「既に変更した」企業が1社（A社）、「変更の余地がある」とした企業が4社（B社、E社、F社、G社）、「有期契約労働者当時のまま変更しない」考えの企業が1社（H社）となった。また、パートタイムについては「変更の余地あり」が2社（B社、E社）で、「有期契約労働者当時のまま変更しない」が4社（A社、F社、G社、H社）だった。

具体的にみると、A社では異動範囲を自宅からの通勤圏内として新設した、限定正社員区分の職務や処遇・労働条件について「職務はそのまま、昇給面を改善した。正社員とは別建ての賃金テーブルを用意し、等級・昇給制度を導入した。昇給は毎年500円程度の緩やかなものだが、有期契約当時は一切なかったことから、モチベーションアップにつながったようだ。賞与も一定程度は出す設計になっている」と話す。

図表 2 1 有期契約労働者の職務や処遇・労働条件の現状

	職務		処遇・労働条件
	同じ仕事をしている正社員	役職登用	
A	試用期間中と管理職のみあり	管理職を除いてなし	フルタイムは月給制(働きぶりの評価制度・昇給制度あり)で賞与あり、通勤手当を支給。パートタイムは時給制(働きぶりの評価制度あり、専門・技術職のみ昇給制度あり)で賞与なし、交通費を支給。このほか、いずれも福利厚生あり(法定外健康診断、慶弔休暇等)、退職金は試用期間中の有期を除き、賞別金を支給、教育訓練は職務遂行に必要なもののみOJT
B	なし	なし	時給制(昇給は勤続に応じて10円刻み)、賞与は寸志程度を支給、通勤手当支給、営業報奨金あり、退職金なし、教育訓練は職務遂行に必要なもののみOJT
E	あり	なし	フルタイムは月給制、パートタイムは時給制(いずれも昇給制度なし(ただし、事業所により更新時に適宜昇給を実施))。交通費を支給、賞与は原則なし(事業所により寸志程度支給)、福利厚生あり(社員食堂の利用、自社施設利用補助、永年勤続表彰制度、法定外健診、法定外有休等)、退職金なし、教育訓練は職務遂行に必要なもののみOJT
F	あり	なし	時給制(年3回、働きぶりを評価する「グレーディング制度」(PJ→PE→PT→PM→SM(以降は正社員の資格に接続しSV、AM等)で、実務の習得度合いを査定。今後のトレーニングポイントを明確化するとともに、タイトルと勤続年数に応じ店舗裁量で昇給することがある)、賞与(過去3年間は決算慰労金も)を支給、通勤手当支給、福利厚生あり(食事割引制度、制服一部貸与等)、退職金なし(同社では正社員にも支給がない)、教育訓練は入社時研修とグレーディング制度に基づくOJT
G	あり	あり	正社員同様、1週40時間上限の変形労働時間制で働ける場合は日給月給制(全国転居転勤社員の8割水準を確保)で業績連動賞与あり、通勤手当や家族関連手当を支給、退職金あり。働き方が限られる場合は、時給制(6ヵ月毎の評価に基づく昇給あり)で、賞与は月数固定で支給、退職金なし。また、いずれも福利厚生あり(慶弔休暇等特別休暇、持株会、買物割引制度、制服貸与等)、教育訓練は職務遂行に必要なOJTのほか、一定資格以上はOff-JTや自己啓発補助もあり
H	なし	有期契約労働者専用の役職へ登用あり	時給制(3ヵ月に一回、働きぶり等を評価する制度あり。昇給は6ヵ月に1回、2円～30円の範囲であり得る)、交通費支給なし、福利厚生あり(娯楽施設、旅行、買い物等の割引制度、食事補助、各種表彰制度、懇親会等)、退職金なし、教育訓練は職務遂行に必要なもののみOJT及びOff-JT

同様に、B社でも「フルタイム・パートタイムを問わず、無期転換するからといって、現状より高度な職務を任せていくようなことはないだろう」とみている。「そうしたいならそもそも正社員に転換すべきだし、職務の分離状態を壊すことになれば、有期と無期、無期と正社員の間の処遇・労働条件のバランスをどう図るかという難しい問題に直面しかねない」と危惧するからである。

そのうえで、「無期転換して長期に渡り貢献してもらえるようになる分、賞与のあり方(現状は寸志程度)や、退職金(正社員は確定給付型年金)の支給(現行なし)、教育訓練面での支援(正社員同様、通信講座の受講料や資格取得時の受験料等を援助する『資格取得補助制度』の適用など)については、付加的に考えていく必要があるかもしれない」と、今後の検討余地には含みを持たせた。ただ、「職務をそのままにして処遇だけ改善を加えると、逆に有期・無期間で新たに不合理な相違を作ってしまうことになるのだろうか」と、改正労働契約法・第20条が抱えるジレンマも指摘した。

E社では「具体的な処遇に至るまで未だ考え切れていない」と前置きしつつ、あくまで現段階での考え方として「職種や事業所を限定した正社員区分であっても、職務はやはりオペレーションを中心に考え、役職登用は係長程度が限界になるだろう」とみている。「課長以上になると全社的な視点で物事を考えなければならず、複数事業所での勤務を経験している必要がある」ためだ。

また、有期契約労働者は現状、65歳を雇用終了の一定の目安にしているが、着物の着付け

役や結婚の介添人など、むしろ高齢になってから活躍できる仕事も多いため、結果的には70歳程度までの勤務を許容してきたという。だが、職種や事業所を限定した正社員区分については、「やはり現行の正社員同様、60歳定年とし、職務や処遇・労働条件を変更して再雇用するような体制を敷いていく必要があるかもしれない」と話す。

一方、パートタイマーからの無期転換者についても「現在の職務のまま継続して働いてもらうことが前提になるだろう」とする。「同じ職務だからこそ効率が上がる。短時間しか働けないからこそ、特定の職務に集中して鍛錬していった方が得策」と考えている。そのうえで、「こうした条件で飽きずに働き続けてもらうには、パートタイマーの評価・処遇制度（現状、共通した制度はない）を、しっかり構築していく必要があるだろう」とも指摘した。

6. 無期転換ルールは正社員転換にどういった影響を及ぼすか

改正労働契約法における無期転換ルールは、この間行われてきた正社員転換にどのような影響をもたらすのだろうか。何らかの形で無期転換する方針の企業（6社）において、現状で「正社員転換制度がある」ところは4社（E社、F社、G社、H社）、「正社員転換制度はないが、慣行・実績はある」ところが2社（A社、B社）だった。こうしたなか、無期転換ルールが及ぼす影響を尋ねると、「影響はないと思う」と回答した企業が2社（B社、H社）、「多少の影響があり得ると思う」が4社（A社、E社、F社、G社）となった。

具体的にみると、B社には働きぶりが優秀な者に対して事務系総合職のキャリア採用時に応募を奨め、優先的に採用する慣行がある。希望者は、応募要件（日商簿記1級、建設業経理事務士1級所持者を優遇。普通免許所持、高卒以上が必須）を満たしている必要があり、決して広き門ではない。ただ、そもそも正社員転換の機会があることを積極的には開示していないため、これを目指して入社してくるような人もいない。同社によれば「大手会計事務所出身で子育てが一段落したような女性や、宅地建物取引主任者の資格所持者等も多いことから、『是非、正社員にならないか』と打診しても、『責任を負いたくない』などと興味を示さない者が大半である。ニーズの少なさからそもそも制度化には至っておらず、改正労働契約法による影響も恐らくない」。

一方、総合職正社員（店長候補）への転換制度を持つH社。3ヵ月間に2回程度のペースで会社説明会を開催し、新卒も含めた通年採用を行っている。応募は入社6ヵ月後から可能で、本人のやる気をもっとも重視される。職位や勤務形態、年齢は問わず、上長推薦も必要ない。書類審査・面接から筆記へと進み、日常的な働きぶりなども確認しながら最終面談が行われる。対応募者転換率は75%程度と高く、仮に落ちても同社の有期契約労働者として働いている限り、何度でも再応募可能である（外部からの応募機会は一回のみ）。希望者には、

大学を中退したフリーターや高卒後、何となく進学も就職もしなかったような若者、母子家庭や、子育てが一段落して本格的に働き始めたい女性等が多いといい、40代半ばまでの転換実績がある。ここ数年、年間15人程度で推移しており、同社では「転換者は今後も横ばいの見通しで、改正労働契約法による影響は恐らくないだろう」とみている。

A社では、本社人事部の判断や支社の推薦等に基づいて個別に面接を行い、良い人材がいれば毎年4月に、正社員へ転換してきた経緯がある。新たに事務系で勤務地を限定する正社員区分が設けられたため、「フルタイマーからいきなり正社員への転換はもう行わず、恐らくは限定正社員→正社員というステップを踏んでもらうことになると思う。だが、そもそも正社員転換自体が太いパイプではなかった（過去5年間で数名程度）ので、人数的な影響はほとんどないのではないか。むしろ、限定正社員を正社員的一种と捉えれば、転換者数は着実に増えるだろう」と指摘する。

E社にも、有期のフルタイマー・パートタイマーから、総合職正社員に転換できる制度（実質的な中途採用の唯一の窓口）がある。実績も年20人程度にのぼり、平均的にはフルタイマーなら採用から3年超～5年程度、パートタイマーであれば5年超で正社員に転換してきた。1年以上雇用されており、働き方を限定せず勤務可能な希望者は、現場の上長推薦を得て応募することができる。本社人事部が経営幹部も交えた面接を行い、最終的に採用可否を判断する。対応募者転換率は3割程度だが、何度でも応募可能である。

そうした中で、同社は「改正労働契約法が正社員転換制度に与える影響は読み切れないが、少なくとも現時点で見直しは考えていない。ただ、職種や事業所を限定した正社員区分が確立されれば、結果としていわゆる総合職正社員の採用数（新卒から毎年20人程度）は若干、絞られてくる可能性もあるのではないかとみている。ただ、「少なくともパートタイマー→フルタイマー→職種や事業所が限定された正社員区分→総合職正社員という、縦型の身分制は作りたくない」といい、「あくまでも職務や働き方の違いなどを基に棲み分けられるような、水平展開型の雇用体系の構築を目指したい」とした。

F社では、パートタイマー・フルタイマー（社会保険の適用に準じて3区分制）から契約社員に転換し、社会人としての心構えやヒト・モノ・カネの管理教育等を行ったうえで、早ければ3ヵ月～1年程度で正社員に転換され得る制度がある。転換に当たっては、企業理念（生活価値の拡充）を底辺で支える感性としての行動指針（①低投資高感度、②誠実、③作品性、④主体性、⑤賞賛の『5感』）に合致しているかを判断する。具体的には、正社員の働き方要件を満たせるとして本人も希望し、上長推薦が得られた人を本部（経営幹部含む）が一人につき1時間程度、面接（カウンセリングに近い手法を用いて分析）する形で選定する。

こうした制度について、改正労働契約法に伴う見直しは行わない考えだが、「通算5年超

での無期転換より、むしろ契約社員や正社員への転換を推奨したいから、結果として正社員転換者は大幅に増大するだろう」とみている。2014年度は今年度の3倍量を予定しているといい、「契約社員・正社員比率を高めることで、商品の付加価値やサービスの質の向上につなげたい」と話す。

G社には現行、6ヵ月毎契約更新の時給制で入社後、フルタイム（週40時間・変形労働時間制）で働いて、ある程度の資格に達した場合は1年毎契約更新の日給月給制に転換できる仕組みがある。さらに、転居転勤にも応じられるとして試験に合格すれば、正社員に転換することも可能だが、有期契約労働者にとってハードルは高く、結果的に実績は僅少で推移してきた。こうした中で、経験・働き方を限定した新たな正社員区分が設けられれば、「現在の正社員区分へ転換したいという人は、もうほとんどいなくなるのではないか」とする。一方、正社員側でも育児・介護等の事情で転勤を停止し（制度上は6年間可能）、それでもまだ事由が解消されなかったとして、有期契約労働者（日給月給制）に転換する人がみられてきた。「新たな正社員区分が確立されれば、現在の正社員からここへ転換したいというニーズも、高まってくるかもしれない」と話す。

そのうえで、同社では2018年8月に到来する無期転換申込権の行使に伴い、「無期契約の社員層は一気に増えるだろう。現在、有期契約社員比率は8割を超え、半数程度が5年以上の勤続者だが、フルタイムに近く働く人は2割もない。処遇・労働条件はそのまま契約更新手続きがなくなるだけなので、決して正社員とは呼べないだろうが、間違いなく固定化比率は引き上がっていくだろう」と指摘した。

7. 通算5年未満での雇止め方針を採る企業の考え方

(1) なぜ、無期転換は難しいのか

ところで、無期転換ルールへの対応では「有期契約が更新を含めて通算5年を超えないよう運用していく」企業が、フルタイム契約労働者で14.7%、パートタイム契約労働者で12.9%と一定数みられた。通算5年未満で雇止めする方針の企業が、無期転換は難しいとしている理由は何だろうか。

主に生産現場のライン業務で有期・フルタイマー（約5,000人）を活用してきたC社では、6ヵ月契約・3年更新上限という従来通りの設定を継続することで、結果として無期転換ルールの対象者は発生しない見通しとなっている。これまで通りの活用方法を続ける理由について、同社は「期間従業員はあくまで変動対応力である。生産量の変動幅は非常に大きく、期間従業員は例えば2007年当時は7,000人程度いたものの、リーマンショック後は2,500人程度まで減少し、現在はようやく5,000人まで回復してきた経過がある。ひとたび無期に転換すると、簡単には解雇することができない。だから、単純に勤続年数のみを尺度に、どんど

ん無期転換させていくような仕組みは、当社に限らず製造業全般において考えにくいのではないか」と話す。

また、「労働力はあくまでヒトであってモノではない。無期転換するとなれば、当然にして付随する処遇アップや個々のキャリア形成も考えていかなければならないだろう。そうした中で、職務も処遇・労働条件も変わらないまま契約だけ無期へ移行し、単に先だけ長くなったとしてどれだけの意味があるのか。一時的には嬉しくても、それでモチベーションを維持できるだろうか。すべての期間従業員の人生を簡単に背負うことはできないと考えるからこそ、一定の契約期間・更新上限を設け、その中で当社の正社員を目指すなら集中して頑張ってもら（後述）、その方がずっと誠実な対応ではないだろうか」とも指摘した。

それでは逆に、6ヵ月単位で3年という区切りを継続する（5年上限まで引き上げることは考えない）理由は何だろう。この点について、同社は「モデルチェンジが3年程度を単位としてあることから、生産ライン等のあり方や必要な要員数も見直さなければならず、ビジネス・サイクルに適合している。期間従業員として働く人の価値観もさまざまであり、初回・6ヵ月の契約期間途中で辞めてしまう人もみられ、更新後3年上限まで働き続ける人は4分の1にも満たないのが現状」などと回答した。

同様に、大学等教育機関（私立）を経営し、授業を担当する教育職の有期約740人のほか、授業補助の有期約380人、一般事務補助や研究付随事務等の有期約110人、教育・研究職約105人などを活用しているD社。同社も、労働基準法の2003年改正以降、設定してきた更新上限（教育・研究職は3年ないし5年、事務職とその補助は原則3年、教育職（授業担当とその補助）は1年など）を継続することで、結果として通算5年までに抑制する方向で検討している。

その理由を尋ねると、「学校経営を取り巻く環境は厳しい。少子化に伴い長期的にみれば、生徒数は減少傾向にある。生徒数の増減等に合わせ、教員数等を適宜調整することは避けられない。事務職は教育・研究職等にも増して要員計画が厳しい」とし、また「無期転換しても、稼働の必要性が発生しなければ無収入になることもあるという契約が可能なら検討し得るだろうが、そのような状態をつなぎとめておくことは人身拘束に相当しかねず、むしろ不誠実ではないか」と指摘した。

一方、これまでの運用では一部例外的に、教授等からの要請で更新上限を超えて雇用してきたケースや、契約上「当該研究に必要な期間」として、そもそも5年までの更新上限にこだわってこなかったケースもあったという。また、職種をまたぐ場合（例えば、助手から教員に転換する場合等）は、通算勤続年数がいったんリセットされたものとして扱ってきた事情もある。「ここを同一人物につき一律の5年上限として支障が出ないか、十分に確認・精査する必要があるだろう」とみている。また、「これまでは満了退職後、改めて募集をかけた際に、当校で直前まで働いていたかどうかなどの確認は行ってこなかったため、同一人物が結

果として上限を超えて働いているケースもあったかも知れない。ここを厳格に通算5年未満に抑制するには、同一人物が6ヵ月以内に再応募していないかどうかをチェックする必要があり、事務量の増大が懸念される」とも話す。

こうしたなか、インタビュー調査時点で開かれていた第185回国会（臨時会）において、折しも「研究開発力強化法及び大学教員等任期法の一部改正法案」が審議されていたことを踏まえ、仮に嘱託職員（教員）、非常勤講師、助手等に限り、無期転換までの期間が10年まで延長された場合の受け止め方についても尋ねてみた。同社は「5年上限では短すぎて若手研究者のキャリア形成を阻害しかねず、また、本校にとっても優秀な教員の流出につながりかねないと危機感を募らせてきた。だから、法案の内容は大学における有期契約労働者の活用実態に合致しており有り難く受け止めている。正社員や無期転換の見極めも、10年程度あれば充分可能だろう」と回答した。

それでは逆に、これまでの更新上限を一律10年へ引き上げる余地はあるのだろうか。同社によれば「人材の新陳代謝もある程度は必要だし、助手の契約更新などはむしろ教授等専任教員が握っていることから、拙速には考えられない」とのことだった。

（2）代替機会をどう確保するか

業界構造などを背景に、いずれの企業も通算5年未満での雇止めを基本方針に据えているものの、有期契約労働者の活躍を促進するために行っている支援方策を尋ねると、優秀者については正社員への転換機会が確保されていた。

C社には、有期・フルタイムから技能系正社員への転換制度がある。年齢や学歴は問わず、6ヵ月以上の勤務実績と本人の強い希望、職場の上長推薦が要件である。応募は年2回で、一人最大3回まで受験可能。2005年から導入している制度で、転換試験（基礎学力試験、適性検査、面接、作文）を通じて最終判断が下される。毎年、600人程度の応募者を「あくまで能力重視」で選別し、100人弱の転換実績を重ねている。高卒の新規採用者が250人程度のため、技能系正社員の3割程度を転換者が占めている。転換後は、高卒入社 of 技能系正社員が位置づけられる、資格等級の一つ上位ランクから組み込まれる。転換後は、直前の現場にそのまま配属されるものの、その後の人材マネジメントに区別はない。「働きぶりが優秀で、職場が是非、戦力として確保したいと希望するような期間従業員について積極的に転換している」という。

同様にD社でも、教育・研究職については、任期满了の6ヵ月前までに、採用後の活動（教育業績、研究業績、学内貢献業績、社会的貢献業績、専任化後の研究・教育への取り組み姿勢など将来計画に関する事項）を評価し、適格と判断すれば6年目から、専任教員（正社員）として採用する制度がある（年間の転換実績は10人程度）。

一方で、事務職から正社員への転換制度はない。あくまで中途採用（依願退職等で年度途中の補充が必要になった場合のみ実施）の一般募集をかけた際に、有期契約労働者を辞めることなく（身分を保証する形で）、自由に応募してもらって構わないというスタンスである。

8. 有期・無期間の不合理な労働条件の相違禁止ルールをどう捉えるか

アンケート調査ではまた、いわゆる有期・無期間の不合理な労働条件の相違禁止ルールについて、雇用管理上の「見直しを行うかどうかを含めて方針未定」とする企業が半数弱で、「見直し予定はない（現状通りで問題ない）」が3社に1社超にのぼった。インタビュー調査でも同様に尋ねると、「既に対応済み」が1社、「現在、見直し中」が1社に対し、「対応の必要性を感じない（現状通りで問題ない）」企業が6社となった。有期・無期契約労働者の間の不合理な労働条件の相違を禁止するルールは、企業にどのように捉えられているのだろう。

既に対応済みのG社では、正社員（無期契約）と有期・フルタイムの間の処遇・労働条件の違いを、純粹に転居転勤できるか否かのみに依拠させていた。資格等級制度は共通であり、有期契約とはいえ一定の役職以上であれば、退職年金や自己啓発支援制度等も正社員同様に適用している。有期・フルタイムの年収水準は、転居転勤に伴うリスクプレミアム相当分の差として、それぞれ全国型正社員の8割、地域型正社員の9割が確保されている。

F社でも、正社員（無期契約）と同様の働き方（職務限定なし、事業所間異動あり、休日シフト制）をしている有期・フルタイムについては、正社員の新卒初任給と同額（20.1万円）の基本給を確保してきた（月給制、昇給年2回）。賞与水準は1回当たり一律10万円（年2回）で、正社員には及ばない。だが、家族手当や単身赴任手当、役職手当も付くようになり、法定外健康診断や法定外有給休暇、慶弔休暇等についても正社員並みに適用されている。

こうしたなか、有期・フルタイムにも（非管理職ながら）ストアマネジャーを任せてきたことから、「賞与水準をもっと引き上げて良いのではないか」という議論があり、現在、見直しを検討中である。また、貢献度の高い（社会保険適用の）有期・パートタイムについても、不合理な処遇差を是正する観点から、「正社員とまったく同じ研修に参加できるようにしてきた」ほか、「時給の大幅なベースアップを行うべく、新制度を設計中」という。

一方、「対応の必要性を感じない（現状通りで問題ない）」と回答した、多くの企業の主張はほぼ共通していた。

例えば、E社。正社員（無期契約）は職種・職務に限定がなく、全国転居転勤の可能性があるのに対し、有期・フルタイムは職種・事業所とも限定され、有期・パートタイムではさらに労働時間も限定されている。客観的な働き方が明らかに異なることから、「雇用形態間の処遇差は、不合理なものではないと考えている」。

同様に、H社でも現状、有期契約労働者に任せるのは時間帯責任者までであり、正社員（無期契約）にはその上のマネジャー以上しか任せていない。「職務は明確に分離されており、そもそも不合理な処遇差自体が存在しないと考えている。また今後、無期契約への転換者が出たとしても、有期契約労働者当時の職務、処遇・労働条件を変更するつもりはなく、結果として有期・無期間の不合理な処遇差を新たに生じることもない」。

有期・無期契約労働者間の不合理な労働条件の相違禁止ルールについて、「対応の必要性を感じない（現状通りで問題ない）」と回答した企業では、有期・無期間の処遇差を、職務や働き方等の明確な違いで裏付けられるようにすることとして、受け止められているようだった。

第3章 考 察

第1節 無期転換ルールへの対応方針を左右する規定要因は何か

第2章では、改正労働契約法に企業がどう対応しようとしているかの全般的な傾向について、アンケート調査結果を通じ明らかにした。そこで本節では、とくに無期転換ルールへの対応方針が、主な業種や雇用者規模など企業の基礎的な属性や、有期契約労働者比率、契約更新上限の設定状況といった雇用管理上の特性によってどう異なるかについて、クロス集計や回帰分析の結果を基に概観しておきたい。

1. 基礎的な属性要因

無期転換ルールへの対応方針は、企業の基礎的な属性でどのように異なるのだろうか。クロス集計結果から主たる業種別にみると、何らかの形で無期転換する方針の企業割合が相対的に多いのは、フルタイム・パートタイムとも宿泊業、飲食サービス業や医療、福祉、生活関連サービス業、娯楽業のほか、フルタイムでは情報通信業、パートタイムでは卸売業、小売業などとなっている。他方、有期契約労働者の活用を通算5年未満に抑制していく企業割合が相対的に多いのは、フルタイム・パートタイムとも教育、学習支援業などである（図表22）。

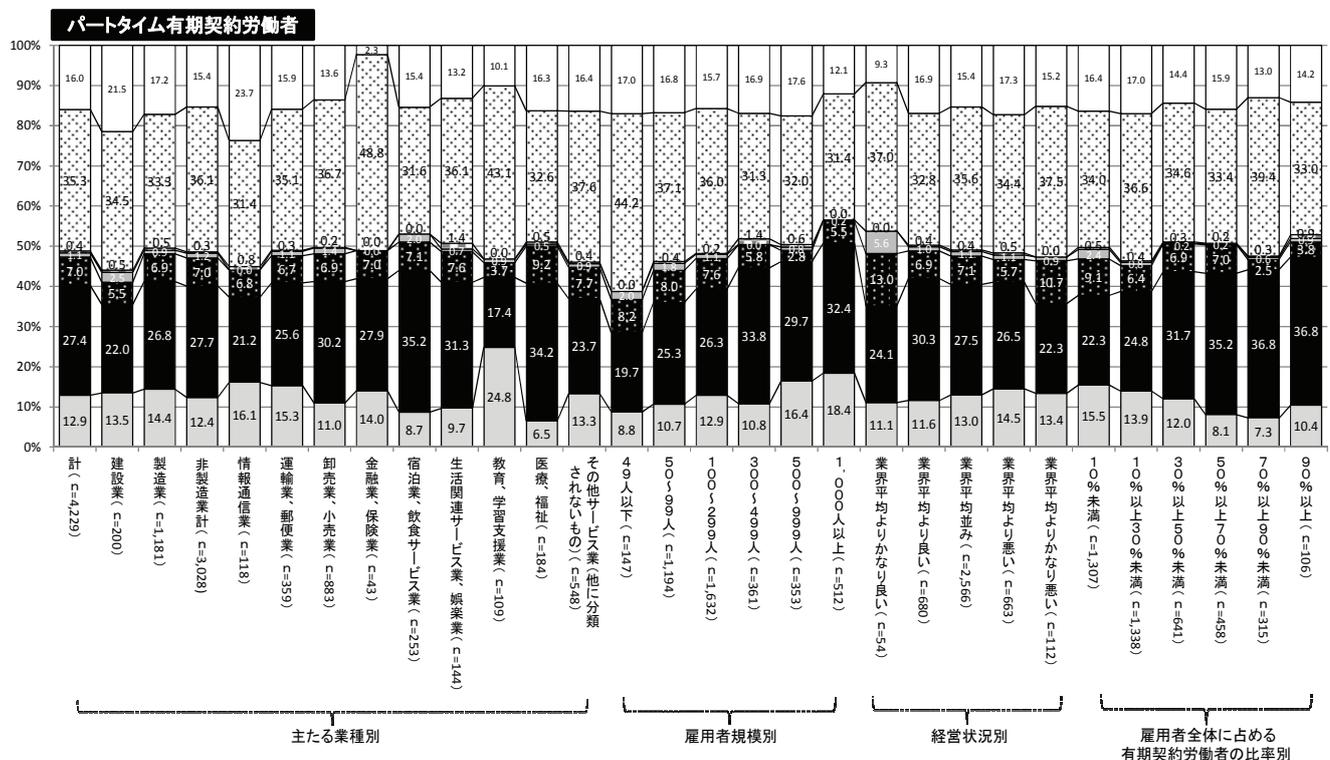
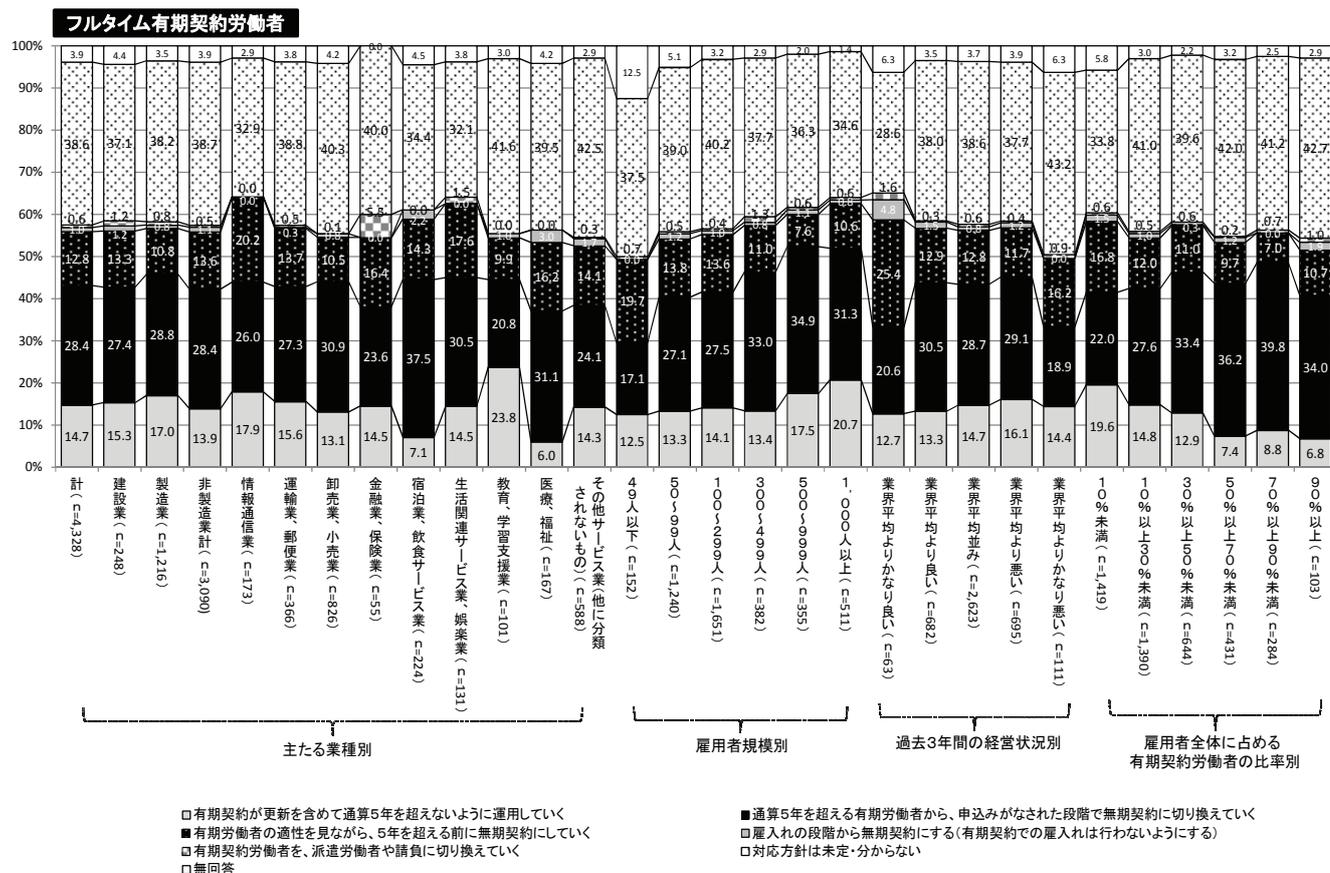
雇用者の規模別では、フルタイム・パートタイムを問わず、規模が大きいほど対応方針が明確になっていることが分かる。そして、対応方針が明確になっている企業の中で、無期転換していく割合と通算5年未満に抑制する割合のバランスに着目すると、大規模ほど後者のウェイトが高まっている。

過去3年間における経営状況別にみると、何らかの形で無期転換する方針の企業割合が相対的に多いのは、【業界平均よりかなり良い】場合である。

雇用者全体に占める有期契約労働者の比率別では、50%未満までは有期契約労働者比率が低いほど、通算5年未満に抑制する企業割合が高くなっている。一方、有期契約労働者比率が半数を超え、労働力依存度が高い企業では、無期転換方針を採りやすくなる（採らざるを得ない）という合理的な関係性も見て取れる。

こうした中で、企業行動を左右している基礎的な属性要因は、結局のところ何なのだろうか。この点を掘り下げるため、何らかの形で無期転換する方針を採るか、あるいはその活用を通算5年未満に抑制していく方針を採るかを被説明変数（従属変数）とし、企業の属性要因を説明変数（独立変数）とする、ロジスティック回帰分析を行った（図表23）。

図表 2 2 企業の基礎的な属性別にみた無期転換ルールへの対応方針の違い



図表 2 3 回帰分析に用いた変数の記述統計量

変数説明	変数名	観測数	平均	標準偏差	最大値	最小値	変数の作成方法	
							変数	変数
被採用	フルタイムについて、通算5年未満で雇止め方針ダミー	4160	.15	.360	1	0	0	問13フルで1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パートタイムについて、通算5年未満で雇止め方針ダミー	3554	.15	.360	1	0	0	問13パートで1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フルタイムについて、無期転換方針ダミー	4160	.44	.496	1	0	0	問13フルで2~4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パートタイムについて、無期転換方針ダミー	3554	.42	.494	1	0	0	問13パートで2~4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
業種	建設業ダミー	7090	.07	.256	1	0	0	問19で1を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	製造業ダミー	7090	.28	.450	1	0	0	問19で2を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	電気、ガス、熱供給、水道業ダミー	7090	.01	.074	1	0	0	問19で3を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	情報通信業ダミー	7090	.04	.186	1	0	0	問19で4を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	運輸業、郵便業ダミー	7090	.10	.297	1	0	0	問19で5を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	卸売業、小売業ダミー	7090	.20	.398	1	0	0	問19で6を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	金融業、保険業ダミー	7090	.01	.100	1	0	0	問19で7を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	不動産業、物品賃貸業ダミー	7090	.01	.113	1	0	0	問19で8を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	学術研究、専門技術サービス業ダミー	7090	.02	.149	1	0	0	問19で9を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	宿泊業、飲食サービス業ダミー	7090	.06	.232	1	0	0	問19で10を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	生活関連サービス業、娯楽業ダミー	7090	.03	.182	1	0	0	問19で11を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	教育、学習支援業ダミー	7090	.02	.134	1	0	0	問19で12を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	医療、福祉ダミー	7090	.03	.180	1	0	0	問19で13を選択=1、それ以外を0 (選択肢14, 16, 無回答は除外)
	雇用者規模	50人以上100人未満ダミー	7103	.37	.484	1	0	0
100人以上300人未満ダミー		7103	.35	.478	1	0	0	問20で3を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
300人以上500人未満ダミー		7103	.07	.254	1	0	0	問20で4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
500人以上1,000人未満ダミー		7103	.06	.236	1	0	0	問20で5を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
業況	過去3年間の経営状況は業界平均より良いダミー	6906	.18	.387	1	0	0	問23で1~2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	過去3年間の経営状況は業界平均より悪いダミー	6906	.19	.395	1	0	0	問23で4~6を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
労働時間	1割未満ダミー	5506	.39	.487	1	0	0	問8付間で1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	1割以上3割未満ダミー	5506	.31	.463	1	0	0	問8付間で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	3割以上5割未満ダミー	5506	.13	.337	1	0	0	問8付間で3を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	5割以上7割未満ダミー	5506	.09	.286	1	0	0	問8付間で4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	7割以上9割未満ダミー	5506	.06	.238	1	0	0	問8付間で5を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
上限・更新	フルタイムについて、更新上限ありダミー	4173	.10	.306	1	0	0	問12(2)で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パートタイムについて、更新上限ありダミー	4073	.07	.251	1	0	0	問12(2)で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
転換・正社	フルタイムについて、正社員転換制度・慣行ありダミー	4130	.71	.453	1	0	0	問15で1~2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パートタイムについて、正社員転換制度・慣行ありダミー	3929	.46	.499	1	0	0	問15で1~2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
改正	改正内容まで知っているダミー	7035	.64	.479	1	0	0	問7で1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	改正されたことのみ知っているダミー	7035	.51	.462	1	0	0	問7で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
有期契約の活用理由	日常的な業務量の変動に対応するため	5525	.43	.495	1	0	0	問9で1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	事業再編など中長期の業務量変動に対応するため	5525	.18	.388	1	0	0	問9で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	急激な景気変動の際に雇用調整できるようにしておくため	5525	.19	.390	1	0	0	問9で3を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	賃金を抑制するため	5525	.32	.468	1	0	0	問9で4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	社会保険料を節約するため	5525	.07	.259	1	0	0	問9で5を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	正社員を増やせないため	5525	.09	.282	1	0	0	問9で6を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	正社員として採用できるかどうか人物や適性を見極めるため	5525	.31	.464	1	0	0	問9で7を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	専門的な知識や技能資格等を有する人材を一定期間確保するため	5525	.21	.405	1	0	0	問9で8を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	正社員である必要のない、軽易な職務のため	5525	.34	.475	1	0	0	問9で9を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	正社員とは労働時間や人物体系等が異なるため	5525	.28	.484	1	0	0	問9で10を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	高齢者や育児中等の女性を活用するため	5525	.25	.434	1	0	0	問9で11を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	学生や障がい者を活用するため	5525	.11	.318	1	0	0	問9で12を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	定期的に人材を入れ替えを行うため	5525	.02	.137	1	0	0	問9で13を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
フルタイム有期の活用職種	フル医療・介護関係	4183	.06	.244	1	0	0	問11で1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル教育関係	4183	.03	.158	1	0	0	問11で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フルその他の専門技術職	4183	.28	.447	1	0	0	問11で3を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル管理職	4183	.11	.313	1	0	0	問11で4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル事務職	4183	.49	.500	1	0	0	問11で5を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル販売・サービス職	4183	.29	.452	1	0	0	問11で6を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル生産労務職	4183	.30	.459	1	0	0	問11で7を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル生産以外の労務職	4183	.13	.335	1	0	0	問11で8を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	フル運輸・通信職	4183	.09	.287	1	0	0	問11で9を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
フル保安職	4183	.04	.202	1	0	0	問11で10を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)	
パートタイム有期の活用職種	パート医療・介護関係	4077	.06	.243	1	0	0	問11で1を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート教育関係	4077	.02	.151	1	0	0	問11で2を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パートその他の専門技術職	4077	.14	.349	1	0	0	問11で3を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート管理職	4077	.01	.115	1	0	0	問11で4を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート事務職	4077	.50	.500	1	0	0	問11で5を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート販売・サービス職	4077	.27	.443	1	0	0	問11で6を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート生産労務職	4077	.28	.447	1	0	0	問11で7を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート生産以外の労務職	4077	.17	.375	1	0	0	問11で8を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
	パート運輸・郵便職	4077	.06	.239	1	0	0	問11で9を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)
パート保安職	4077	.04	.185	1	0	0	問11で10を選択=1、それ以外を0 (無回答は除外)	

推定結果によると(図表24)、フルタイム・パートタイムとも宿泊業、飲食サービス業、医療、福祉で、無期転換方針を採りやすい傾向がみられる(1%水準で有意)。こうした傾向は、いわば表裏の関係に位置づけられる通算5年未満での雇止め方針において、フルタイム・パートタイムとも負の向きに有意であることでも裏付けられており、強固な相関性が窺える。

同様に、パートタイムでは卸売業、小売業でも無期転換方針で正の向き、雇止め方針で負の向きの両側から5%水準有意であり、無期転換方針が採られやすいことが分かる。このほか、フルタイムでは生活関連サービス業、娯楽業、パートタイムでは製造業や不動産業、物品賃貸業などでも、5%水準有意で無期転換方針を採りやすい傾向がみられる。

一方で教育、学習支援業は、フルタイム・パートタイムとも通算5年未満での雇止め方針を選択しやすいようである(ともに5%水準で有意)。中でもパートタイムは、表裏の関係にある無期転換方針でも負の向きに5%水準有意となっており、強固な相関性が窺える。

この点、議員立法による研究開発力強化法及び大学教員等任期法の一部改正法（2013年12月成立）によって、大学等や研究開発法人における教員等、研究者、技術者などについては、無期転換申込権の発生までの期間を5年から10年に延長する特例が創設された（2014年4月施行）背景と、整合するものとも言えるだろう。

雇用者規模との関係では、フルタイム・パートタイマーとも500人以上で、雇止め方針を採りやすい傾向がみられる（フルタイムでは500人以上1,000人未満が10%水準、1,000人以上が5%水準で有意。パートタイマーでは500人以上が1%水準で有意）。

図表24 無期転換か雇止めかの企業行動を左右する基礎的な属性要因

被説明変数 (従属変数)	通算5年未満で雇止め方針 (何らかの形で無期転換方針)	フルタイム有期契約労働者について				パートタイム有期契約労働者について					
		N(分析で使用)	平均値	標準偏差	最大値	最小値	N(分析で使用)	平均値	標準偏差	最大値	最小値
説明変数 (独立変数)	(業種)	3922	.06	.234	1	0	3345	.05	.208	1	0
	建設業	3922	.29	.451	1	0	3345	.28	.449	1	0
	製造業	3922	.01	.076	1	0	3345	.01	.081	1	0
	電気、ガス、熱供給、水道業	3922	.04	.197	1	0	3345	.03	.156	1	0
	情報通信業	3922	.08	.278	1	0	3345	.08	.279	1	0
	運輸業、郵便業	3922	.20	.396	1	0	3345	.22	.414	1	0
	卸売業、小売業	3922	.01	.114	1	0	3345	.01	.109	1	0
	金融業、保険業	3922	.01	.112	1	0	3345	.01	.118	1	0
	不動産業、物品賃貸業	3922	.02	.153	1	0	3345	.02	.134	1	0
	学術研究、専門技術サービス業	3922	.05	.223	1	0	3345	.06	.239	1	0
	宿泊業、飲食サービス業	3922	.03	.171	1	0	3345	.03	.181	1	0
	生活関連サービス業、娯楽業	3922	.02	.151	1	0	3345	.03	.164	1	0
	教育、学習支援業	3922	.04	.191	1	0	3345	.04	.203	1	0
	医療、福祉	3922	.28	.451	1	0	3345	.28	.449	1	0
	(雇用者規模)	3922	.39	.488	1	0	3345	.39	.488	1	0
	50人以上100人未満	3922	.09	.285	1	0	3345	.08	.277	1	0
	100人以上300人未満	3922	.09	.279	1	0	3345	.08	.276	1	0
	300人以上500人未満	3922	.12	.325	1	0	3345	.13	.334	1	0
	500人以上1,000人	3922	.18	.382	1	0	3345	.18	.382	1	0
	1,000人以上	3922	.19	.395	1	0	3345	.19	.391	1	0
	(過去3年間における経営状況)	3922	.33	.469	1	0	3345	.31	.464	1	0
	業界平均より良い	3922	.33	.469	1	0	3345	.32	.465	1	0
	業界平均より悪い	3922	.15	.361	1	0	3345	.16	.365	1	0
	(雇用者に占める有期契約労働者比率)	3922	.10	.301	1	0	3345	.11	.310	1	0
	1割未満	3922	.07	.252	1	0	3345	.08	.271	1	0
	1割以上3割未満										
	3割以上5割未満										
	5割以上7割未満										
	7割以上9割未満										

	フルタイム有期契約労働者について				パートタイム有期契約労働者について			
	無期転換方針		通算5年未満で雇止め方針		無期転換方針		通算5年未満で雇止め方針	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
(業種ダミー：基準はその他サービス業)								
建設業	.145	1.157	-.229	.796	.117	1.124	-.239	.788
製造業	.111	1.118	-.115	.892	.264	1.303 **	-.198	.821
電気、ガス、熱供給、水道業	-.395	.674	-19.859	.000	-.365	.694	-1.706	.182 *
情報通信業	.241	1.272	-.042	.959	-.096	0.909	-.139	1.149
運輸業、郵便業	.143	1.154	-.132	.876	.107	1.113	-.051	.951
卸売業、小売業	.161	1.174	-.301	.740 *	.301	1.351 **	-.423	.655 **
金融業、保険業	-.079	.924	-.250	.779	-.071	.931	-.452	.637
不動産業、物品賃貸業	.444	1.559	.117	1.124	.662	1.940 **	-.890	0.411
学術研究、専門技術サービス業	.287	1.332	.231	1.260	.265	1.304	.052	1.053
宿泊業、飲食サービス業	.583	1.792 ***	-.854	.426 ***	.513	1.671 ***	-.578	.561 **
生活関連サービス業、娯楽業	.405	1.499 **	-.077	0.926	.379	1.461 *	-.484	0.616
教育、学習支援業	-.313	.731	.569	1.766 **	-.630	.532 **	.689	1.991 **
医療、福祉	.515	1.673 ***	-.908	.403 **	.645	1.906 ***	-.917	.400 ***
(雇用者規模ダミー：基準は50人未満)								
50人以上100人未満	.117	1.124	.012	1.012	.294	1.342	.249	1.283
100人以上300人未満	.070	1.072	.153	1.165	.222	1.248	.576	1.779 *
300人以上500人未満	.123	1.131	.166	1.180	.391	1.479 *	.500	1.648
500人以上1,000人	.062	1.064	.536	1.709 *	.096	1.101	1.142	3.132 ***
1,000人以上	.064	1.066	.652	1.920 **	.275	1.316	1.057	2.878 ***
(過去3年間における業況ダミー：基準は業界平均並み)								
業界平均より良い	.146	1.157 *	-.161	0.851	.171	1.186 *	-.172	.842
業界平均より悪い	-.050	0.951	.122	1.130	-.101	0.904	.167	1.182
(雇用者に占める有期契約労働者比率ダミー：基準は9割以上)								
1割未満	-.248	.780	1.446	4.244 ***	-.424	.654 *	0.730	2.076 **
1割以上3割未満	-.256	.774	1.093	2.982 **	-.489	.613 **	0.600	1.821 *
3割以上5割未満	-.144	.866	0.833	2.301 **	-.214	.807	0.284	1.329
5割以上7割未満	-.011	.989	.245	1.278	.052	1.054	-.186	0.831
7割以上9割未満	-.065	.937	.340	1.405	-.221	.802	-.419	0.658
定数	-0.292	.746	-2.809	.060 ***	-0.439	.645	-2.513	.081 ***
-2 対数尤度	5344.84		3236.572		4490.781		2763.341	
χ^2	42.73936408	**	133.1348385	***	76.3866504	***	113.5461253	***
Pseudo Rsq(Cox-Snell R2)	0.010838178		0.033375961		0.022577299		0.033375361	
Pseudo Rsq(Nagelkerke R2)	0.014512303		0.057895011		0.030316731		0.057856789	
N	3922		3922		3345		3345	

注) *は10%、**は5%、***は1%水準で、統計的に有意であることを示す。

雇用者に占める有期契約労働者の比率別にみると、フルタイムが5割未満の企業は、雇止め方針を採りやすい傾向がある（1割未満が1%水準、1割以上3割未満が5%水準、3割以上5割未満が10%水準で有意）。また、パートタイマーが3割未満の企業でも、雇止め方針を採りやすい傾向がみられ（1割未満が5%水準、1割以上3割未満が10%水準で有意）、これは無期転換方針側でも、負の向きの有意性として確認される場所である（1割未満で10%水準、1割以上3割未満で5%水準の有意）。

2. 雇用管理上の特性要因

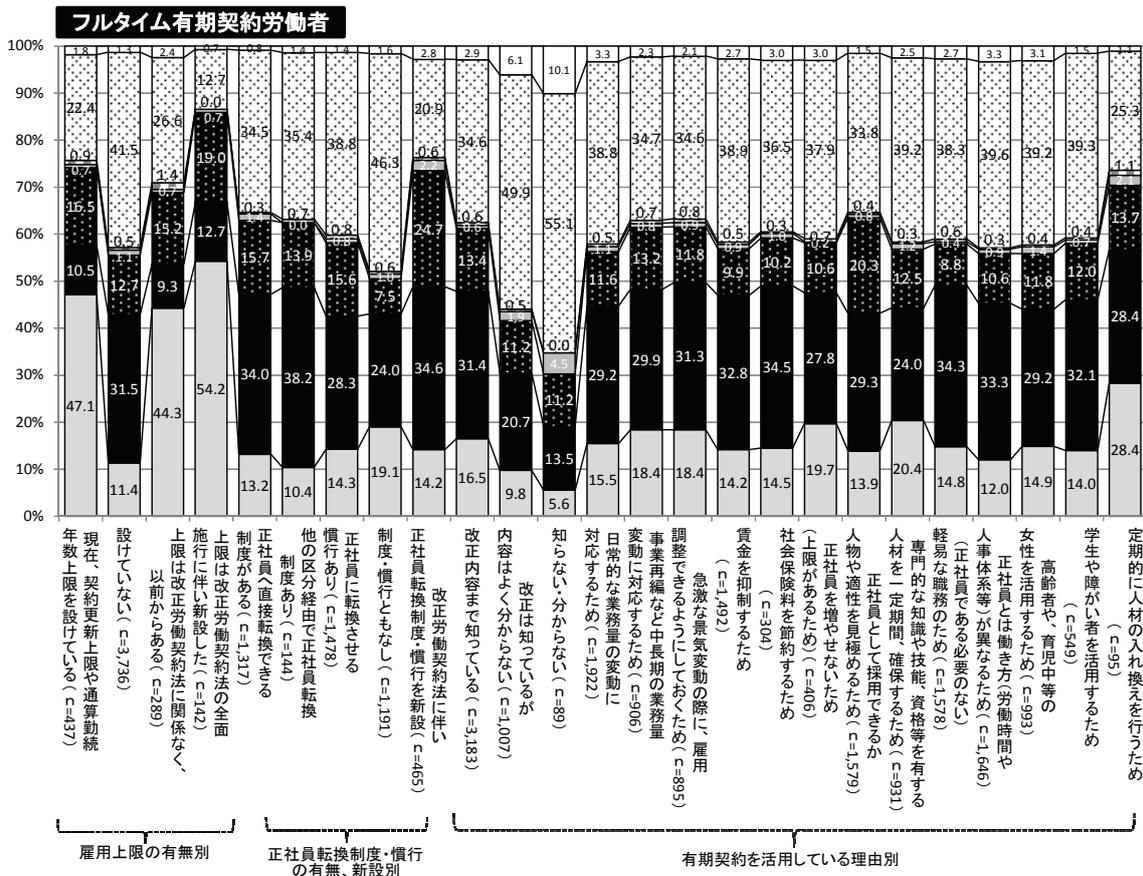
同様に、無期転換ルールへの対応方針の違いを、雇用管理上の特性要因別に眺めてみる。まず、契約更新上限の設定状況別にみると、現状で契約更新上限や通算勤続年数上限を【設けている】企業は、【設けていない】企業よりはるかに通算5年未満での雇止め方針を採りやすいことが分かる（**図表25**）。この傾向は、契約更新上限をとりわけ【改正労働契約法の全面施行に伴い新設した】場合に、（当然のことながら）顕著であり、対応方針は未定・分からない割合がフルタイムで12.7%、パートタイマーで8.6%まで縮小し、通算5年未満での雇止め方針を選択する割合がそれぞれ54.2%、63.3%となっている。

一方、正社員転換制度・慣行の有無別にみると、現行で同制度や慣行が【ある】企業は、【ない】企業より無期転換方針を採りやすいことが分かる。この傾向は、正社員転換制度・慣行をとりわけ【改正労働契約法に伴い新設した】場合にさらに顕著であり、対応方針は未定・分からない割合がフルタイムで20.9%、パートタイマーで20.2%となり、無期転換方針を選択する割合がそれぞれ61.5%、50.1%に増大している。

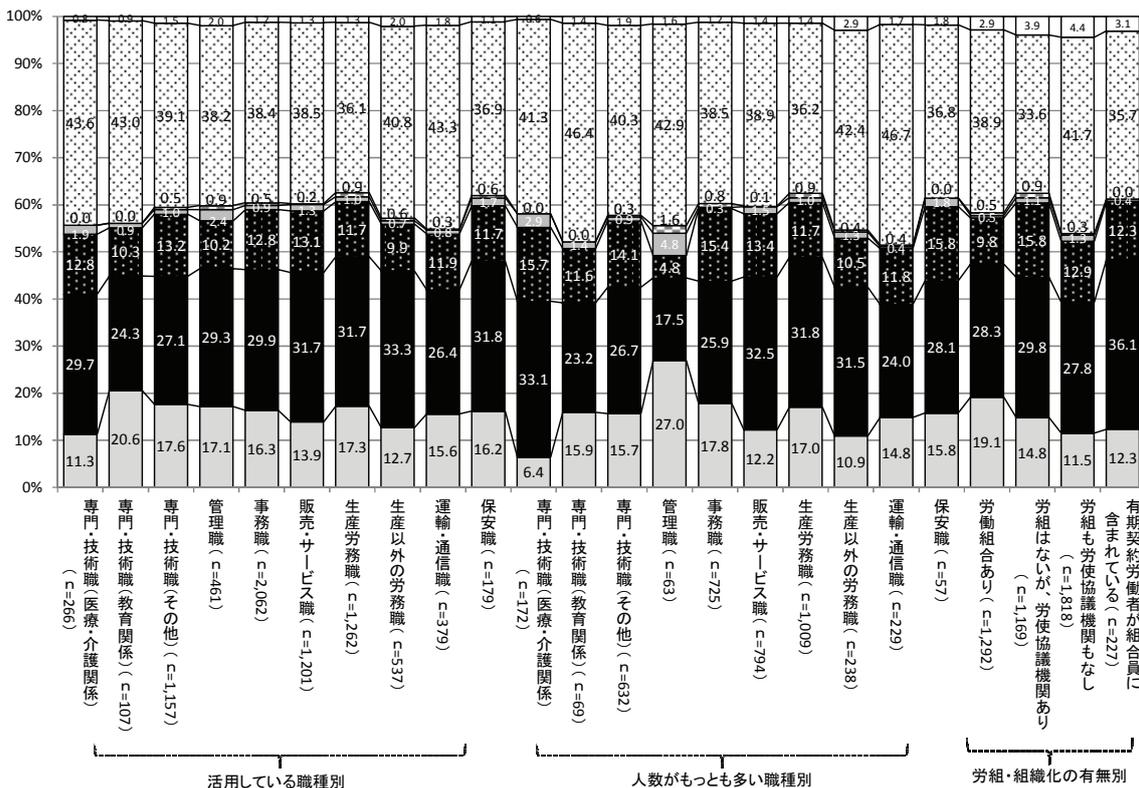
こうしたなか、改正労働契約法の認知度別にみると、内容まで知っている割合が高まるほど、対応方針が顕著に明確となっている。また、有期契約の活用理由別では、何らかの形で無期転換する方針の割合が相対的に高いのは【正社員として採用できるか人物や適性を見極めるため】に有期契約を活用してきた企業であり、逆に、通算5年未満に抑制していく企業割合が相対的に高いのは【定期的に人材の入れ換えを行うため】のほか、両者のバランス上でみて【正社員を増やせないため（上限があるため）】や【専門的な知識や技能、資格等を有する人材を一定期間、確保するため】などとなっている。

活用している職種別にみると、フルタイム・パートタイマーとも【専門・技術職（教育関係）】などを活用する企業では、雇止め方針を採りやすい傾向がみられる。また、フルタイムの人数がもっとも多い職種が【管理職】の場合などでも、通算5年未満に抑制する方針が採られやすいようである。これに対し、フルタイム・パートタイマーとも【販売・サービス職】などでは、むしろ無期転換方針が採られやすい。また、人数がもっとも多い職種が【専門・技術職（医療・介護関係）】の場合でも、無期転換方針を採りやすい傾向がみられる。

図表 2 5 雇用管理上の特性別にみた無期転換ルールへの対応方針の違い



- 有期契約が更新を含めて通算5年を超えないように運用していく
- 有期労働者の適性を見ながら、5年を超える前に無期契約にしてい
- 有期契約労働者を、派遣労働者や請負に切り換えていく
- 無回答
- 通算5年を超える有期労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく
- 雇入れの段階から無期契約にする(有期契約での雇入れは行わないようにする)
- 対応方針は未定・分からない



こうした中で、企業行動を左右している雇用管理上の特性要因は、結局のところ何なのだろう。この点を掘り下げるため、1と同様のロジスティック回帰分析を行った（図表25）。推定結果をみると（図表26）、フルタイム・パートタイムとも、契約更新の上限設定がある場合には通算5年未満での雇止め方針を採りやすい傾向（ともに1%水準で有意）がみられる。この傾向は、いわば表裏の関係に位置づけられる無期転換方針で、フルタイム・パートタイムとも1%水準で、ともに負の向きの有意性があることから強固な関係性が窺える。

また、フルタイム・パートタイムを問わず、正社員転換制度・慣行がある場合は無期転換方針を採りやすい傾向（ともに1%水準で有意）もみられる。この傾向についても、表裏の関係にある雇止め方針で、フルタイムは1%水準、パートタイムは5%水準で、ともに負の向きの有意性がみられることと符合し、強固な相関性が窺える。

改正労働契約法の認知度とのかかわりをみると、フルタイム・パートタイムを問わず、「改正内容まで知っている」ことが、無期転換方針、雇止め方針の両方に対し、いずれも正の向きで5%水準の有意性を持っていることが分かる。このことは、「改正された事実のみ知っているが、内容までは分からない」ことが、何ら有意性を持たないこととは対照的であり、改正労働契約法の内容の浸透を図ることが、無期転換ルールへの対応方針の明確化に寄与する可能性を示唆している。

有期契約の活用理由とのかかわりをみると、「専門的な知識や技能資格等を有する人材を一定期間、確保するため」に有期契約を活用してきた企業では、フルタイム・パートタイムを問わず1%水準有意で、雇止め方針を採りやすい傾向がみられる。この傾向は、表裏の関係に位置づけられる無期転換方針で、フルタイムは5%水準、パートタイムは1%水準で、負の向きに有意性がみられることと符合しており、強固な関係性が窺える。この点、国家戦略特別区域法（2013年12月成立）の附則第2条を基に、労働政策審議会労働条件分科会有期雇用特別部会及び職業安定分科会高齢者有期雇用特別部会で検討が加えられ、「5年を超える一定の期間内に完了することが予定されている業務」に就く高度専門的知識等を有する有期雇用労働者については、無期転換申込権の発生までの期間を5年から、「一定の期間内に完了することが予定されている業務に就く期間（上限10年）」に延長することなどを含む、「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法案」が第186回国会（常会）に上程され、2015年4月からの施行を目指していることとも整合的な結果と言えるだろう。

このほか、当然のことながら「急激な景気変動の際に雇用調整できるようにしておくため」や「定期的に人材の入換えを行うため」（ともに、フルタイムで10%水準有意、パートタイムで1%水準有意）に有期契約を活用してきた企業では、雇止め方針を採りやすい傾向がみられる。一方、有期契約の活用理由に「正社員として採用できるかどうか、人物や適性を見極めるため」を挙げてきた企業では、フルタイムは1%水準有意、パートタイムは5%水準有意で、無期転換方針を採りやすい傾向もみられる。さらに、「正社員とは働き方（労働時間や人事体系等）が異なるため」では、フルタイム・パートタイムとも正の向きでは

10%水準ながら、表裏の関係にある雇止め方針側でも負の向き（すなわち、雇止め方針を選択し難い傾向）に裏付けられる形で、有意性（フルタイムで1%水準、パートタイムでは10%水準の有意）がみられている。正社員とは働き方が異なるという、必ずしも期間を定める必要性が高くない理由で活用されてきた有期契約については、改正労働契約法の無期転換ルールを契機に見直される余地が出てきたと言えるだろう。

図表26 無期転換か雇止めかの企業行動を左右する雇用管理上の特性要因

被説明変数 (従属変数)	フルタイム有期契約労働者について					パートタイム有期契約労働者について				
	N(分析で使用)	平均値	標準偏差	最大値	最小値	N(分析で使用)	平均値	標準偏差	最大値	最小値
通算5年未満で雇止め方針	3953	.15	.360	1	0	3323	.15	.357	1	0
何らかの形で無期転換方針	3953	.44	.497	1	0	3323	.43	.495	1	0
説明変数 (独立変数)	(更新回数上限や通算勤続年数の設定状況)									
更新上限の設定あり	3953	.10	.306	1	0	3323	.07	.251	1	0
(正社員転換制度・慣行)										
正社員転換制度・慣行あり	3953	.72	.450	1	0	3323	.47	.499	1	0
(改正労働契約法の認知度)										
改正内容まで知っている	3953	.75	.432	1	0	3323	.74	.440	1	0
改正されたことのみ知っている	3953	.23	.420	1	0	3323	.24	.427	1	0
(有期契約の活用理由)										
日常的な業務量の変動に対応するため	3953	.45	.498	1	0	3323	.47	.499	1	0
事業再編など中長期の業務量変動に対応するため	3953	.22	.412	1	0	3323	.20	.400	1	0
急激な景気変動の際に雇用調整できるようにしておくため	3953	.21	.410	1	0	3323	.20	.403	1	0
賃金を抑制するため	3953	.36	.479	1	0	3323	.37	.483	1	0
社会保険料を節約するため	3953	.07	.259	1	0	3323	.09	.282	1	0
正社員を増やせないため	3953	.10	.296	1	0	3323	.09	.293	1	0
正社員として採用できるかどうか人物や適性を見極めるため	3953	.38	.486	1	0	3323	.32	.467	1	0
専門的な知識や技能資格等を有する人材を一定期間確保するため	3953	.22	.415	1	0	3323	.18	.388	1	0
正社員である必要のない軽易な職務のため	3953	.38	.485	1	0	3323	.43	.495	1	0
正社員とは働き方(労働時間や人事体系等)が異なるため	3953	.39	.487	1	0	3323	.47	.499	1	0
高齢者や育児中等の女性を活用するため	3953	.23	.423	1	0	3323	.25	.433	1	0
学生や障がい者を活用するため	3953	.13	.341	1	0	3323	.14	.345	1	0
定期的に人材の入換えを行うため	3953	.02	.149	1	0	3323	.02	.150	1	0
(活用している職種)										
医療・介護関係	3953	.06	.246	1	0	3323	.06	.238	1	0
教育関係	3953	.03	.157	1	0	3323	.03	.157	1	0
その他の専門技術職	3953	.28	.448	1	0	3323	.14	.345	1	0
管理職	3953	.11	.314	1	0	3323	.02	.122	1	0
事務職	3953	.50	.500	1	0	3323	.51	.500	1	0
販売・サービス職	3953	.29	.453	1	0	3323	.27	.446	1	0
生産労働職	3953	.31	.461	1	0	3323	.27	.445	1	0
生産以外の労働職	3953	.13	.335	1	0	3323	.17	.377	1	0
運輸・郵便職	3953	.09	.284	1	0	3323	.06	.236	1	0
保安職	3953	.04	.202	1	0	3323	.04	.186	1	0

	フルタイム有期契約労働者について				パートタイム有期契約労働者について			
	無期転換方針		通算5年未満で雇止め方針		無期転換方針		通算5年未満で雇止め方針	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
(改正前からの更新上限の設定状況ダミー:基準は上限なし)								
更新上限の設定あり	-0.789	.454 ***	1.893	6.640 ***	-1.034	.356 ***	2.158	8.655 ***
(正社員転換制度・慣行の有無ダミー:基準は制度・慣行なし)								
正社員転換制度・慣行あり	.500	1.648 ***	-0.298	0.742 ***	.378	1.459 ***	-0.233	.792 **
(改正労働契約法の認知度ダミー:基準は改正されたことと自覚知らない)								
改正内容まで知っている	.634	1.885 **	1.238	3.447 **	.543	1.722 **	1.185	3.272 **
改正されたことのみ知っている	.084	1.088	.802	2.229	-0.010	0.990	.535	1.707
(有期契約の活用理由)								
日常的な業務量の変動に対応するため	-0.080	.923	.014	1.014	-0.012	.988	.123	1.131
事業再編など中長期の業務量変動に対応するため	-0.026	0.974	.137	1.147	-0.095	0.909	.091	1.096
急激な景気変動の際に雇用調整できるようにしておくため	.026	1.026	.223	1.250 *	-0.040	0.961	.410	1.507 ***
賃金を抑制するため	-0.028	.972	-0.051	.951	-0.044	.957	.150	1.161
社会保険料を節約するため	.153	1.166	.125	1.134	.091	1.095	.126	1.135
正社員を増やせないため	-0.161	.851	.276	1.318 *	-0.054	.948	.286	1.331 *
正社員として採用できるかどうか人物や適性を見極めるため	.295	1.343 ***	-0.090	0.914	.192	1.211 **	.155	1.168
専門的な知識や技能資格等を有する人材を一定期間確保するため	-0.210	.811 **	.407	1.503 ***	-0.373	.689 ***	.452	1.572 ***
正社員である必要のない軽易な職務のため	-0.038	.963	-0.001	.999	-0.044	.957	-0.137	0.872
正社員とは働き方(労働時間や人事体系等)が異なるため	.120	1.127 *	-0.368	0.692 ***	.137	1.147 *	-0.211	.810 *
高齢者や育児中等の女性を活用するため	.003	1.003	.088	1.091	.011	1.011	.065	1.067
学生や障がい者を活用するため	-0.031	.970	-0.246	.782	-0.175	.840	.061	1.063
定期的に人材の入換えを行うため	.208	1.231	.470	1.601 *	-0.277	0.758	.675	1.965 **
(活用している職種)								
医療・介護関係	.041	1.041	-0.393	.675 *	.119	1.126	-0.249	.780
教育関係	-0.302	.739	-0.070	.932	-0.346	.708	-0.274	1.315
その他の専門技術職	-0.135	.874 *	.205	1.227 *	.010	1.010	.027	1.027
管理職	.020	1.020	.060	1.062	-0.307	0.736	.096	1.101
事務職	-0.079	0.924	.144	1.154	-0.022	0.978	-0.102	0.903
販売・サービス職	.088	1.092	-0.043	.958	.239	1.270 ***	-0.379	0.684 ***
生産労働職	-0.027	0.973	.341	1.406 ***	.308	1.360 ***	.054	1.055
生産以外の労働職	-0.037	.963	-0.195	.823	.165	1.179 *	-0.410	.664 ***
運輸・郵便職	-0.186	.830	.129	1.138	-0.113	.893	.152	1.164
保安職	.048	1.049	.149	1.160	-0.088	0.915	.250	1.284
定数	-0.993	.371 ***	-3.223	.040 ***	-0.934	.393 ***	-3.062	.047 ***
-2 対数尤度	5212.145		2993.117		4350.51		2463.341	
s ²	213.991806	***	393.7582586	***	188.0146424	***	344.421761	***
Cox-Snell R ² 乗	0.052694866		0.09480961		0.055008919		0.098457268	
Nagelkerke R ² 乗	0.070582728		0.164749978		0.073855184		0.172604744	
サンプルサイズ	3953		3953		3323		3323	

注) *は10%、**は5%、***は1%水準で、統計的に有意であることを示す。

一方、活用している職種とのかかわりをみると、販売・サービス職のパートタイマーについては1%水準有意で、無期転換方針が採られやすい傾向がある。表裏の関係に位置づけられる雇止め方針側でも、1%水準で負の向きの有意性（すなわち、通算5年未満での雇止め方針は採られにくい傾向）が確認されており、強固な関係性が窺える。

このほか、パートタイマーについては、生産労務職でも無期転換されやすく（1%水準有意）、生産以外の労務職（清掃など）では雇止めされにくい傾向（1%水準有意、無期転換方針側からも10%水準で有意）がみられる。これに対し、フルタイマーの「生産労務職」（1%水準有意）や、「その他の専門技術職」（10%水準有意、無期転換方針側からも負の方向に10%水準で有意）は、むしろ雇止めされやすい傾向が見て取れる。

第2節 なぜ、無期転換に前向きな企業が多いのか

改正労働契約法の施行から3ヵ月を経過した時点の今回調査では、無期転換ルールへの「対応方針は未定・分からない」とする企業が多かったものの、一方では「通算5年を超える有期契約労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく」など、何らかの形で無期契約にしていく企業も同程度に多くみられた。第18条は企業の契約の自由や人事管理の裁量に従来になく踏み込んだ対応を求めるものだけに、労使の対応は容易ではないとも推測されてきた。にもかかわらず、無期転換に前向きな企業が少なくないことは興味深い事実であるとともに、その理由が気に掛かるところである。そこで、本節ではなぜ、無期転換に前向きな企業が多いのかについて、アンケート調査及びインタビュー調査の結果からまとめておきたい。

1. そもそも多いのか

まず、この点を考える上で欠かせないのは、水準観だろう。すなわち、そもそも多いのかという、今回の調査結果の位置づけの把握である。改正労働契約法は広範な有期労働契約を対象とし、その影響の大きさが指摘されているだけに、複数の機関で類似の調査が行われている。そこで、2014年3月末時点までに公表された一連の調査結果を収集すると、調査時期や対象、複数・択一の回答方法などが今回調査と異なるため、一様に比較することはできないものの、総じて無期転換に前向きな企業が少なくなく、いずれも通算5年未満に抑制する企業を上回る結果となっていることが分かる（**図表27**）。

公表の古い順に具体的にみると、大阪商工会議所及び関西経済連合会が2012年8～9月に行った「第47回経営・経済動向調査」（対象＝会員企業1,733社）結果では、「改正労働契約法」の施行が企業の人事政策に与える影響（複数回答可）として、最多は「特に影響はない」の48.1%であるものの、次いで多いのは「有能な非正社員を正社員採用する」の28.0%となっている。

また、福岡県経営者協会が2012年10～11月にかけて行った「第2回雇用問題・賃金等アンケート集計」（対象＝協会会員企業374社）結果によると、無期雇用への転換等法制強化に伴う「影響がある」（74.8％）場合に、どのような対応策をとるかという問い（複数回答可）に対し、「5年経ったら優秀な社員は無期労働契約へ移行する」との回答が55.4％にのぼり、「5年以下で雇止めを行い、無期雇用への転換を抑える」は37.6％となっている。

同様に、大阪労働局が改正労働契約法に関する説明会を受講した企業約2,000社に対して、2012年11～12月に実施したアンケート調査によれば、無期労働契約への転換ルールに関し検討している対応（複数回答可）としては、「労働者から申入れがなされた段階で無期労働契約に切り換えていく」（42.0％）ほか、「他社の動向を見ながら検討する」（28.2％）、「労働者の適性を見ながら、5年を超える前に無期契約にしていく」（18.8％）、「有期契約が通算で5年を超えないよう運用していく」（17.4％）などの順に多くなっている。

また、アイデム人と仕事研究所の『パートタイマー白書』が、2013年4月に行ったアンケート調査（対象：パート・アルバイトと正社員を6人以上雇用する企業）では、無期労働契約への転換について今後、どのような対応を採るかという問い（複数回答可）に対し、回答の多かった順に、「申し出があれば希望者全員を無期労働契約に転換する」が28.5％、「雇入れ時から無期労働契約とする」が23.0％に対し、「転換基準を設け、5年以内に満たした者は無期労働契約に転換し、それ以外は雇止めにする」は14.5％、「すべての有期労働契約の契約期間を最大5年未満とする」は9.8％、「クーリング期間を設けるなど有期労働契約が通算5年未満になるように運用する」は4.4％などとなっている。

図表27 改正労働契約法の無期転換ルールへの対応に係る他調査の結果概要

実施主体	株式会社 アイデム		大阪労働局		大阪商工会議所 関西経済連合会		福岡県経営者協会	
引用資料名	平成25年版 パートタイマー白書 ニュースリリース		改正労働契約法にかかる企業の対応について		第47回経営・経済動向調査		平成24年第2回 雇用問題・賃金等 アンケート集計結果	
調査時点	2013年4月		2012年11～12月		2012年8～9月		2012年10～11月	
調査対象企業	パート・アルバイトと正社員(6人以上)を 雇用している企業		改正労働契約法に関する説明会を 受けた企業約2,000社		会員企業1,733社		協会会員企業374社	
回答数	916社		660社		482社(中小55.0%、非製造業61.0%)		137社 (非製造業70.8%、300人未満58.4%)	
設問	無期労働契約への転換について、 今後どのような対応をとるか		「無期労働契約への転換」に関して どのような対応を検討しているか		「改正労働契約法」の施行が、 企業の人事政策に与える影響は何か		無期雇用への転換等法制強化に伴う 「影響がある」(74.8%)場合に、 どのような対応策をとるか	
SA/MA	複数回答可		複数回答可		複数回答可		複数回答可	
結果	申し出があれば希望者全員を 無期労働契約に転換する	28.5%	労働者から申入れがなされた段階で 無期労働契約に切り換えていく	42.0%	特に影響はない	48.1%	5年経ったら優秀な社員は 無期労働契約へ移行する	55.4%
	雇入れ時から無期労働契約とする	23.0%	他社の動向を見ながら検討する	28.2%	有能な非正社員を正社員採用する	28.0%	5年以下で雇止めを行い、 無期雇用への転換を抑える	37.6%
	転換基準を設け、5年以内に満たした者 は無期労働契約に転換し、それ以外の 者は雇止めにする	14.5%	労働者の適性を見ながら、5年を 超える前に無期労働契約にしていく	18.8%	外注、業務委託など アウトソーシング	13.7%	有期契約社員が行っていた 業務をアウトソーシングする	18.8%
	すべての有期労働契約の契約期間を最大5年 未満とし、無期労働契約への転換は行わない	9.8%	有期労働契約が通算で5年を 超えないよう運用をしていく	17.4%	非正社員の新規採用を減らす	11.4%	短時間正社員を活用するなどの 人事制度を整備する	18.8%
	クーリング期間を設けるなど有期労働契約が 通算5年未満になるように運用し、無期労働 契約への転換は行わない	4.4%	雇入れの段階から無期労働契約とする	3.3%	非正社員の再契約を停止する	10.8%	クーリング期間を活用し、 同一労働者を断続的に雇用する	10.9%
	その他	0.8%	その他	5.0%	正社員を減らす	3.1%	正社員の新規採用を抑制する	9.9%
	分からない	19.0%	特に対応は考えていない	5.0%	その他	4.4%	総従業員数を抑制する	7.9%
					無回答	2.9%	人件費以外のコストを削減する	7.9%
						その他	11.9%	

※掲載は、左から回答数の大きい順。他にも、埼玉労働局「改正労働契約法説明会での労働担当者アンケート」(2013年2月実施、回答数139)、多摩五署「労働契約法改正への対応状況に関するアンケート調査」(2013年6～9月実施、回答数304)、全国求人情報協会・改正二法研究会「労働契約法改正前後の実態調査」(2013年8～9月実施、回答数500)、パソナ「雇用に関する緊急アンケート」(2013年2月公表、回答数730)等がある

このほか、立川、青梅、三鷹、八王子労働基準監督署及び町田支署が2013年6～9月に行ったアンケート調査（集計対象：管内の事業場304）でも（択一回答）、最多は「改正法に基づき、労働者からの申込みにより無期労働契約（正社員以外）に切り替えていく」（40.4%）であり、「同、無期労働契約（正社員）に切り替えていく」（8.3%）と合わせて約半数を占めた。これに、「その他（多くは検討中）」（16.1%）、「5年を超えないように運用していく（クーリング期間を設ける・設けないの合算）」（15.6%）、「特に対応は考えていない」（15.1%）、「雇入れの段階から、無期契約とする」（4.6%）が続いている。

また、全国求人情報協会の改正二法（改正労働契約法及び改正高年齢者雇用安定法）研究会が、2013年8～9月にインターネットを通じて実施したアンケート調査（対象：アルバイト、パート、契約社員の採用を行ったことがある全国500人の人事担当者）によると、労働契約法の改正に対応するため「既に見直しを行った」「今後、何らかの検討・見直しを行う」場合の具体的な内容として（複数回答可）（n=318）、最多は「有期契約労働者の更新判断（人物や働きぶり等の選別）を厳格化していく¹⁰」（46.9%）であり、次いで「有期契約労働者の更新を抑制していく（回数上限や通算勤続上限等の設定含む）」（35.8%）、「既存の正社員への登用制度を活用する」（32.1%）、「有期契約労働者から正社員への登用制度を新設する」（25.8%）、「正社員とは異なる無期契約労働者（地域・職種限定等）の区分を新たに検討する」（19.8%）、「有期契約労働者の1回当たりの契約期間を延ばし、更新は原則行わないようにする」（13.2%）、「更新後5年超に到達する労働者が出て、次の契約まで原則6ヵ月以上の空白（クーリング）期間を設けて再度、活用する」（8.8%）、「有期契約労働者の活用を行わないようにする」（6.6%）などが挙げられている。

2. なぜ、無期転換方針を採るのか

（1）理由① 従前からの雇用管理手法との親和性

1を踏まえ、改めて企業がなぜ、無期転換方針を採ろうとしているのか考えてみる。まず、回帰分析で明らかになった通り、従前からの雇用管理手法への親和性が挙げられる。すなわち、従前から契約更新上限を設定していた場合には、通算5年未満での雇止め方針を採りやすく、一方で正社員転換制度・慣行があった場合には、無期転換方針に傾きやすいという関係がある。こうした対応は、雇用管理の継続性からすれば合理的だが、それだけに労働市場の特性として、一律的な雇用管理手法を組み込んできた業界では、企業行動もいずれか一方に偏りやすい恐れがあるとも言えるだろう。

¹⁰ なお、この選択肢は、申込みに基づく無期転換が前提だからこそ、5年超に向けて「更新判断を厳格化していく」のか、あるいは無期転換を回避するため、5年上限での雇止めに向けて「更新判断を厳格化していく」のかが判然としない点に留意する必要がある（注釈を付していないため、こうした留意が必要であることは、同研究会にも確認済みである）。

（２）理由② 試行的雇用期間としての活用

同様に、回帰分析で明らかになったように、有期労働契約を「正社員として採用できるかどうか、人物や適性を見極めるため」に活用してきた企業では、無期転換方針を採りやすい傾向がみられる。今回の調査では、実に 3 割（30.4%）の企業が有期契約労働者の活用理由の一つに挙げており、有期労働契約が試行的雇用期間として広く活用されてきた様子が窺える。

また、フルタイムを雇用する企業の 49.8%、パートタイムの 16.9%には、正社員転換の制度・慣行を通じ、「5 年以下」で転換してきた実績もある。こうした活用・転換経緯があるからこそ、通算 5 年超での無期転換ルールだけでなく、法定を上回る対応にも充分、前向きな対応が可能なのだろう。

（３）理由③ 期間の定めを設ける合理性に関する見直し

また、回帰分析ではこれまであえて、期間を定めて活用してきた理由に合理性があったかどうか、無期転換か雇止めかの方針選択にかかわっていることが判明した。すなわち、「（正社員である必要のない）軽易な職務のため」や「正社員とは働き方（労働時間や人事体系等）が異なるため」「賃金を抑制するため」といった理由で有期労働契約を活用してきた場合には、無期転換方針を採りやすいという関係性がみられる。こうした理由であれば本来、正社員とは異なる処遇・労働条件の雇用区分を設定すれば良く、「有期労働契約」＝「期間を定めなければならない」必然性は薄い。こうした観点から、アンケート調査結果を再集計すると、有期労働契約を活用している理由として、期間を定める必然性の窺えない回答¹¹を一切、挙げなかった企業は（無回答を除く n=5,525 のうち）約 3 社に 1 社（32.1%）にとどまっていた。無期転換が選択されやすい背景には、企業が改正労働契約法を一つの契機に、こうした理由での活用実態をより適正な方向へと是正する動きもあると言えるだろう。

（４）理由④ 通算 5 年超という期間の長さ

一方、インタビュー調査では、無期転換方針を採用する理由の一つとして、「通算 5 年超にも及ぶ長期勤続者は、そもそも簡単には雇止めできない／するつもりもない実質無期契約状態にあると捉えてきた」ことが指摘された。2 年を超えて雇用される場合には無期労働契約とみなされるとした、韓国の『期間制及び短時間労働者の保護等に関する法律』（2007 年 7 月施行）とは大きく異なり、改正労働契約法においては無期転換申込権の発生までの期間が 5 年とされた点が、有効に働いていると言えるかも知れない。

¹¹ 「賃金を抑制するため」「社会保険料を節約するため」「正社員を増やせないため（上限があるため）」「（正社員である必要のない）軽易な職務のため」「正社員とは働き方（労働時間や人事体系等）が異なるため」の 5 つ。

(5) 理由⑤ 人件費増に直結しないこと

また、インタビュー調査では、無期転換方針を採る理由として、「改正労働契約法が求める無期化自体はコスト増に直結するものではない。それならば、回避行動を採って有期契約労働者のやる気を削ぐより、むしろ積極的に無期化してモチベーションアップや生産性の向上につなげた方が効率的である」と考えられていることも、大きく関係しているようだった。

そのため、何らかの形で無期転換する企業（フルタイム契約労働者で42.2%、パートタイム契約労働者で35.5%）に、どのような形態を考えるか尋ねると、フルタイム・パートタイム契約労働者とも、「(新たな区分は設けず) 各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」割合が多かった（それぞれ33.0%、42.0%）。

(6) 理由⑥ 雇用調整できなくなるわけではないと考えられていること

さらに、無期転換に前向きな企業が多い理由としては、これに伴い企業が、必ずしも景気急変時の雇用調整弁を失うわけではないと考えていることも関係しているようだった。すなわち、有期契約労働者の雇用契約は店舗や工場等を単位とし、各事業所長等を契約主体として締結されていることが多い。そのため、無期転換後についても、契約の相手方はあくまで各事業所長等とし、異動範囲を限定する考えの企業が多いようであり、結果として仮に事業所閉鎖等に陥ったとしても、(近隣事業所への配置転換等を模索した上で、どうしても選択肢がなければ) 当然にして、契約解消（倒産失業）になる（正社員並みの雇用確保措置の必要性は発生しない）とみられていた。

(7) 理由⑦ 雇用ポートフォリオの見直し

労働力人口の減少や少子高齢化の進展等が見込まれるなか、無期転換ルールを契機に「多様な正社員」区分を新設し、優秀人材の囲込みや採用力の強化、雇用ポートフォリオの見直し等につなげようとする動きがあることも関係しているようだった。

例えば、G社。基本的には3年ごとに策定してきた要員計画について、「これを機に2020年までをざっくりと見据えた、要員構成の方向観を描き出そうとしている最中にある」といい、いわゆる正社員は転居転勤可能な人材（海外も含めた「全国型」か、一定の範囲内での「地域型」）に絞り込んできた中で、改正労働契約法を一つの契機に、新たな正社員区分の形成を考えようとしていた。「母集団が限られてくる2020年には、従来通りの正社員区分だけではもう、若年人材はおろか主婦層など有望な労働力さえまったく採れなくなるだろう。新たな働き方を提供することで、他社に先手を打っていかなければならない」との危機感を背景に、「今後、少なくとも地域・現場のオペレーションに専念してもらいたいような人材については、限られた経験・働き方でも許されるような、これまでとは違った価値観の正社員区分を創設し、有期・フルタイマーからの無期転換先や、地元の短大・高校等と連携を深めながら若年人材を確保する手段などとして、活用していく必要があるだろう」とみている。

また、例えばE社。無期転換ルールへの対応方針として、フルタイムで働ける人については職種や事業所を限定した正社員区分（新設）に転換する方向で検討を進めていた。これまでの正社員区分には、全国的な転居転勤があり得る「総合職」しかなかったため、優秀だからと正社員転換を薦めても、『そこまでの責任は負いたくない』『転勤を命じられても応じられない』『現在の仕事が好きだから』などと断られるケースが少なくなかった。今後、新たな正社員区分にも転換できる機会を提供すれば、希望者も出て「本格的に育成することができる」とともに、正社員の一つの採用区分にも位置づけることで、「有期契約労働者で採用するよりもっと優秀な人材が応募してくれるようになるだろう」などと展望していた。

第3節 総括

1. 政策的インプリケーション

今回の調査を通じて得られた、政策的インプリケーションをまとめると次のようになる。

まず、労働契約法が改正されたことに対する企業の認知度は高いが、内容についてはさらに浸透させていく必要がある。改正内容の認知度は、対応方針の明確化に寄与することから、無期転換申込権の発生前後での混乱を避けるためにも、出来るだけ速やかに浸透させることが重要である。

一方、インタビュー調査の限りにおいて、無期転換ルール等について企業から有期契約労働者へ、申込権が発生する旨をあえて説明・提示していく意向は皆無だった。有期契約労働者に対しては、行政による周知の必要性が高いことを示唆しており、（申込みがあれば前向きに対応する考えの企業も少なくないだけに）この仕組みが今後、いかに活用され得るかは、対象者への理解の浸透如何に掛かっていると言えるだろう¹²。

そのうえで、調査時点では未だ、無期転換ルールを回避しようとする企業は6～7社に1社程度と多くなく¹³、また、改正労働契約法に伴い契約の更新回数上限や勤続年数上限等を新設した企業はフルタイムで3.3%、パートタイムで3.0%と限定的である¹⁴ことも判明した。とはいえ、未だ対応方針を決めかねている企業も少なくない。目前での一斉的な雇止め等の事態¹⁵に陥らぬよう、引き続き充分、注視していく必要がある。

¹² 日本労働組合総連合会が、2013年10月に発表した「有期契約労働者に関する調査」結果によれば、民間企業で週20時間以上働くパート・アルバイト、契約社員の回答者1,000人のうち、無期転換ルールについて「内容まで知っていた」割合は12.2%、「ルールができたことは知っているが、内容までは知らなかった」は24.4%にとどまっており、6割以上は「ルールができたことを知らなかった」と回答している。

¹³ なお、アンケート調査結果を再集計すると、通算5年未満での雇止め方針を選択（※）し、かつ正社員への転換機会も付与していない企業は、フルタイム契約労働者で（※14.7%中の）約3社に1社（35.6%）（フルタイム契約労働者を雇用している企業ベースでは5.2%）にとどまっており、パートタイム契約労働者でも（※12.9%中の）半数強（56.3%）（同パートタイムで7.3%）となっている。今後、同様の調査を行うに当たっては、無期転換や雇止めかという二律背反ではなく、現状を多角的に観察するような工夫が求められるだろう。

¹⁴ 一方、数値は小さいが改正労働契約法を機に、上限を3年→5年等へ引き上げた企業もみられた。労働基準法第14条に対する誤解から生じていた契約・雇用上限を、適正化する効果もあると言えるかもしれない。

¹⁵ なお、※の具体的内容として、「更新時の判断を厳格化」や「新規採用時に希望しない人を選別」「途中で随時クーリング」といった、運用上の回避策だけを選択した企業が20.4%あったことにも留意が必要である。

一方、今回の調査ではむしろ、何らかの段階（通算5年超、5年を超える前、雇入れ時）で無期転換していくとして、改正労働契約法を前向きに受け止めている企業も少なくなかった。無期転換ルールによる積極的な効果が浮き彫りとなった形だが、今後、雇用調整が必要になった場合の対処方法や、正社員と有期契約労働者の間の仕事や労働条件のバランスの図り方などが課題になるとみている企業は多い。無期化区分の雇用管理上の留意点やモデルとなるような事例について、政策的に示していく必要性が改めて示唆された。

無期化形態としては、フルタイム・パートタイムとも、有期契約当時の職務・労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させるという割合が多かった。この場合の無期化形態は、いわば通算5年を超えて働いた人のみを対象とする閉鎖的なオプション（雇用管理の前面に出てくることはない）であり、無期転換後の処遇・労働条件も、有期契約当時と横ばいなしやや改善程度にとどまる見通しである。

こうしたなか、今回の調査では無期転換ルールを契機に「多様な正社員」区分を新設し、優秀人材の囲込みや採用力の強化、雇用ポートフォリオの見直し等につなげようとする動きもみられた。有期契約労働者の処遇改善が今後、どう図られるかは、職務や労働条件の拡大とともに、新たな無期採用区分としても開放することが検討されているそうしたケースが、どう拡がり得るかに掛かっている。今後はさまざまな雇用区分の発生が見込まれる中で、それらの間の総合的な処遇・労働条件の均衡をいかに図るかについても、重要な課題の一つになってくるだろう。

2. まとめに代えて

本調査では、改正労働契約法への企業の対応状況・意向を明らかにするとともに、同法が有期契約労働者の雇用管理に及ぼす影響を検証した。総じてみると、フルタイム契約労働者を雇用する企業の4割超、同パートタイム契約労働者の3社に1社超が「何らかの形で無期契約にしていく」と回答し、さらにそのうち半数が法定を上回る対応を実施・検討しているなど、改正労働契約法が概ね前向きに受け止められている様子が浮き彫りになった。

一方、今般の労働契約法の改正を契機に、①有期契約の反復更新に係る上限を設定する企業が増えるのではないかと、②正社員への転換制度・慣行に影響が及ぶのではないかと、③有期契約労働者の活用自体が縮小するのではないかと、などと懸念された反作用は、少なくとも調査時点では限定的であることも確認された。

とはいえ、改正労働契約法の無期転換ルールの対象者の多くが現れるのは、2018年4月以降の契約更新時点と未だ大分先である。今回の調査でも、「対応方針は未定・分からない」とする企業割合が多くみられた。今後も適宜、同様の調査を行いながら、また、新たに労働者調査も交えつつ、引き続き注意深く動向を把握していく必要がある。