



---

---

労働政策研究報告書 No. 126

2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

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  
— 企業における有期労働契約の活用現状と政策課題 —

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  
—企業における有期労働契約の活用現状と政策課題—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

2008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。

中でも、派遣・契約（期間工）労働者等の中途解約や雇止めの大量発生という、シンボリックな企業行動に端を発し、改めてクローズアップされてきたのが、期間の定めのある有期契約労働者の雇用のあり方の問題である。

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）に対比する存在として、90年代の後半から2000年代の初めにかけて急増した。しかしながら、有期契約労働者は多様な雇用形態にわたるだけに、個別企業におけるありようを掘り下げた調査研究は少ない。中でもフルタイムの有期契約労働者は、約310万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されるが、その実態はまだ必ずしも明らかになっていない。

こうしたなか、有期契約労働者を活用する企業（一部労組）に対し、どのような契約・雇用管理を行っているか、詳細なヒアリング調査を実施して、その今日的なありようを具さに明らかにしようと試みたのが本報告書である。

本報告書はまた、先進的な企業の人事担当者との率直な意見交換を通じ、有期契約労働者の今後の活用のあり方について、いくつかの可能性も窺わせる内容となっている。

ヒアリング調査にご協力いただいた、関係各位に深謝申し上げるとともに、本報告書が有期契約労働をより良い働き方とする上での参考に資すれば幸いである。

2010年9月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 担 当 者

あら い えいぞう  
新井 栄三 労働政策研究・研修機構 主任調査員

わたなべ ゆうこ  
渡辺 木綿子 労働政策研究・研修機構 調査員（執筆者）

※本報告書は、ヒアリング調査を実施した担当者の責任においてとりまとめたものである。

## 目 次

第 1 部 調査の概要と結果に基づく考察	1
第 1 章 調査の概要	3
第 1 節 背景	3
1. 有期契約労働者の増大	3
2. 有期契約労働者に係る法制の動向	4
第 2 節 課題	6
第 3 節 方法と経過	6
第 2 章 調査結果	9
第 1 節 結果の概要（本報告書の構成）	9
第 2 節 結果①：有期労働契約の活用の現状	9
1. 個別企業における有期労働契約領域の拡大	9
2. 有期契約労働者はどのような職務に配置されているか	10
3. 有期で労働契約を締結している事由は何か	10
第 3 節 結果②：有期労働契約の締結、更新の現況	12
1. 契約締結はどのように行われているか	12
2-1. 一回当たりの契約期間はどのように定められているか	12
2-2. 一回当たりの契約期間上限の延長ニーズはあるか	15
3. 更新はどのように行われているか	16
第 4 節 結果③：有期労働契約の終了（雇止め等）の現況	17
1. 契約終了はどのように予定されているか（通算勤続年数（更新回数）の 上限は設定されているか）	17
2. 終了手続きはどのように行われているか	18
第 5 節 結果④：有期契約労働者の処遇状況	18
1. 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	18
(1) 同様職務型について	19
(2) 別職務・同水準型について	21
第 6 節 有期労働契約の今後の活用のあり方をどう考えるか	23
1. いわゆる入口規制に対する意見	23
2. いわゆる出口規制に対する意見	24

第3章 考 察 .....	29
第1節 有期労働契約の今日的な活用の特徴は何か .....	29
1. リスク回避を目的とした活用の拡がり .....	29
2. 積極的に継続就業を奨励する区分の登場 .....	30
第2節 有期契約労働者の今後の活用のあり方をどう考えるか .....	37
1. いわゆる入口規制、出口規制に対する見方 .....	37
2. 多様な職務タイプ別の見直しの可能性 .....	39
(1) 同様職務型について .....	40
(2) 別職務・同水準型について .....	41
第3節 政策的示唆 .....	43
第2部 ヒアリング企業事例 .....	47
1. 全労働力の活用構成	
2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由	
3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況	
4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）	
5. 有期契約労働者から正社員への転換状況	

## 第 1 部

### 調査の概要と結果に基づく考察

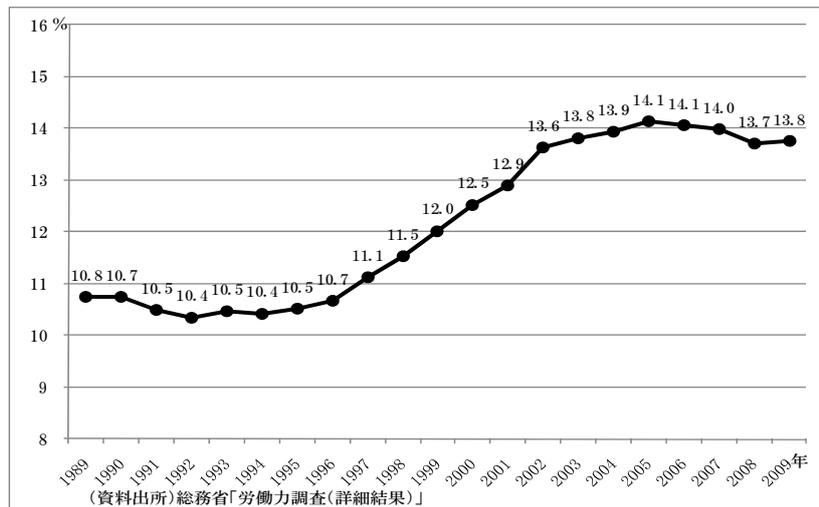
# 第1章 調査の概要

## 第1節 背景

### 1. 有期契約労働者の増大

総務省「労働力調査」よれば、有期契約労働者すなわち「期間を定めて雇用されている」という定義にほぼ一致すると考えられる、1年以内の有期労働契約を定める「臨時雇い」と、同1ヶ月以内の「日雇い」の合計は、直近のピーク（2007年時点）で772万人、2009年現在で751万人となっている<sup>1</sup>。雇用者数に占める割合でみると、90年代の半ば以降、労働者全体に占める正社員割合が低下する中で漸増し、1993年の10.4%から2004年の14.1%まで右肩上がり増加を続け、2009年現在では13.8%と横ばい傾向で推移している<sup>2</sup>（第1-1-1図）。

第1-1-1図 雇用者数に占める有期契約労働者の割合



<sup>1</sup> 同調査では、1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2007年時点の有期契約労働者数は、正確には少なくとも772万人という言い方にならざるを得ない。1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」における「一般常雇の契約社員」（同時点で約154万人）など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」に限定しており、これを勘案しても全有期契約労働者数を把握できるわけではない。

<sup>2</sup> 東京都「契約社員に関する実態調査」の1997年版によれば、有期契約労働者の導入時期は1970年代が約9%、80年代が約26%等、同2007年版では91～95年が約12%、96～2000年が約21%、01～05年が約23%、06～07年が約11%等となっている（ただし企業の設立年は一律でない。派遣労働者も含んでおり、法改正の影響も多分にあると考えられる）。有期契約労働者の活用をめぐっては、古くは戦後の日雇い、出稼ぎ・季節労働等まで遡り、高度経済成長期には製造業の臨時工や期間工、外食業の学生アルバイトや小売業（主にスーパー）の主婦パート等として観察されてきた経緯がある。その後、サービス経済化・IT化の進展に伴い、金融・保険業のトレーダー・ディーラーや株式・保険営業外務員、情報・通信業のプログラマーやシステムエンジニア、旅行・ホテル業の店頭スタッフ・添乗員、フロアスタッフ・調理員等でも広く活用されるようになった。また、フリーターの拡大や就職氷河期の新卒契約社員化等に伴い、小売業（主に百貨店）の販売専任職等にみられるような質的基幹化も進み始め、旧・日経連「新時代の日本の経営」（1995年）等を通じ、その活用はいわば組織の柔軟性を高める人材戦略の一環として認識されるようになった。これを受け、有期契約労働者は医療・福祉分野の看護師や教育分野の非常勤講師、運輸分野のドライバー等、あらゆる領域へと浸透した。さらに、早期希望退職や分社・転籍が活発化すると、派遣・業務請負労働者としての量的基幹化も進展し、2000年代からは団塊世代の再雇用化層も、有期契約労働者の中に加わることとなった（労務雑誌の掲載事例を、筆者が遡及・整理した結果に基づく）。

こうした有期契約労働者の契約・雇用管理をめぐっては、旧労働省「有期労働契約者に関するアンケート調査」（1999年）や厚生労働省「有期契約労働に関する実態調査」（2005年）等を通じ、その全体的なありようが明らかにされてきた。しかしながら、2003年の労働基準法改正で、契約期間上限が原則1年から3年に緩和され、新たに特例5年が設けられてから、その活用がどのように拡がってきたかの実態は、必ずしも明確になってはいない。

また、有期契約労働者は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〉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はいない<sup>3</sup>。

中でも、フルタイムの有期契約労働者については、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（2008年7月、以下「雇用管理研報告」と称す。）で、約310万人（内訳はフルタイムの契約社員約99万人、嘱託社員約64万人、その他（フルタイムパート）約146万人）にのぼると推計<sup>4</sup>されている。

そして、「グローバル化や技術革新の進展等により競争が激化し、市場環境の不確実性が増大したため、企業において人件費コストを削減し、変動費化を図るとともに、一方で労働者側の多様な働き方のニーズへ対応した」（雇用管理研報告）結果として、徐々にその厚みを増し、その質的側面でも、「職務の専門性や責任が正社員と同等またはそれ以上とする事業所が多くある。これまで正社員が担ってきた管理業務や指導業務等を担うようになってきており、基幹労働力化が進んでいるものと考えられる」（同）が、その実態についてはこの間、「充分な調査資料等がない」（同）<sup>5</sup>ことが指摘されている。

## 2. 有期契約労働者に係る法制の動向

いわゆる非正社員（労働力調査によれば2007年時点で1,732万人。呼称に基づく内訳はパート822万人、契約、嘱託・その他435万人、アルバイト342万人、派遣133万人で、雇用者の33.5%）をめぐっては、その増大に伴い労働契約の基本的なあり方を規定する労働契約法（2007年3月施行）のほか、短時間労働であることに起因する課題に対処するための改正パートタイム労働法（2008年4月施行）、間接雇用にまつわる課題に対応する改正労働者派遣法案（第174回国会上程）など、関連する法制度が整備されつつある。

しかしながら、とりわけ直接雇用かつフルタイムの有期契約労働者の処遇<sup>6</sup>をはじめ、雇用調整を受けやすい、能力開発機会に恵まれにくいなどといった、非正社員の多くに共通して、

<sup>3</sup> その理由としては、調査研究の多くがむしろ、雇用形態ごとに掘り下げられやすかったこと等が挙げられる。

<sup>4</sup> 「労働力調査（2007年7～9月期）」及び「2003年就業形態の多様化に関する総合実態調査」に基づく。

<sup>5</sup> その理由としては、①当初はボリュームも小さかったこと②特殊技能を持つ専門的なタイプや、嘱託等変則的に勤務するタイプも多く、個別契約で対応の処遇が確保されやすい傾向にあったこと（③結果として政策的保護の必要性も薄かったこと）——等が考えられる。

<sup>6</sup> その雇用管理に当たっては労働基準法、労働契約法、大臣告示「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」、職業安定法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、安全衛生法等、一連の法制が適用されるどころだが、「直接的にはパート法等の適用やそれに基づく支援措置等の対象として位置づけられておらず、雇用管理改善への取り組みが充分に行われていない状況にある」ことが、雇用管理研報告でも指摘されている。

いわゆる有期の労働契約が締結されやすいことから派生する課題については、相対的に取り残されてきた<sup>7</sup>側面が否めない。

さらに、2008年秋に発生した金融危機に伴う、急激かつ広範にわたる激震型不況では、一斉に契約切り行動が観察され<sup>8</sup>、有期労働契約を雇用システムの中で、どのように位置づけるべきか、そのありようを見直す必要性が、急速に高まってきたところである。

こうしたなか、厚生労働省は2009年2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）を設置した。同研究会の設置は、①改正労働基準法（2003年法第104号）附則第3条で、「施行後3年を経過した場合、この法律による改正後の労働基準法第14条の規定（契約期間（現行は原則3年、専門的知識労働者や60歳以上高齢者は特例5年））について、その施行の状況を勘案しつつ検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずる」とされたこと②労政審労働条件分科会答申「今後の労働契約法制及び労働時間法制の在り方について（報告）」（2006年12月）で、「就業構造全体に及ぼす影響も考慮し、有期労働契約が良好な雇用形態として活用されるようにするという観点も踏まえつつ、引き続き検討することが適当」とされていること——に基づく。

同研究会の検討対象は、有期労働契約であることから派生する課題全般であり、①有期労働契約（職種ごと）の範囲、②契約期間（上限制限）のあり方、③契約締結時の労働条件等明示のあり方、④通常労働者との均衡待遇、⑤契約の更新、雇止めのあり方、⑥その他、有期契約労働者の待遇改善に係わる対策に及ぶ。そのため、同研究会では雇用形態及び呼称を問わず、有期労働契約を締結して雇用される労働者を網羅する、事業所・労働者アンケート実態調査（「平成21年有期労働契約に関する実態調査」（以下「有期研実態調査」と称す。）

<sup>7</sup> 有期労働契約の活用に関する法制としては、労基法第14条における1回の契約期間上限に係る原則3年・特例5年規定のほか、労契法第17条における期間途中の解雇規定（「やむを得ない事由がある場合でなければ、契約期間満了まで解雇できない」）、及び民法第628条における契約解除規定（途中解約は債務不履行となり、損害賠償義務が発生）——等がある。しかしながら、諸外国のように事前・事後規制等、有期労働契約の締結またはその反復継続活用から生じる濫用を防止するための規定は存在しない。ただ、有期労働契約を反復継続した後の更新拒否をめぐるのは、紛争の頻発に伴い解雇濫用法理を類推適用し、合理的理由のない更新拒否の効力を否定する、いわゆる「雇止め法理」が形成されてきた経緯を踏まえ、厚生労働省「有期労働契約の反復更新に関する調査研究会報告」（座長：山川隆一・慶應義塾大学大学院法務研究科教授）が2000年、その判例を①実質無期契約タイプ②期待保護（反復更新）タイプ③期待保護（継続特約）タイプ（及び雇止め法理の適用のない④純粹有期契約タイプ）——に類型化し、これを受けて2002年、「有期労働契約の締結及び更新・雇止めに関する指針」が設定された。その後、同指針には2003年の労働基準法改正で行政指導の根拠（第14条第2項）が設けられ、①有期労働契約の締結に際しては更新の有無、更新があり得る場合の判断基準等を明示すべきこと（第1条）、②雇入れ日から1年を超えて継続勤務している労働者の雇止めに当たっては30日前の予告をすべきこと（第2条）——等を盛り込んだ、大臣告示「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（厚労告第357号）として定められた。その上で2008年には、雇止め法理による救済の予測可能性の欠如が紛争を惹起していることに鑑み、「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」（座長：諏訪康雄・法政大学大学院政策創造研究科教授）がまとめられ、事業主が講ずべき事項等に係る「有期契約労働者の雇用管理の改善に関するガイドライン」が策定されるとともに、大臣告示が一部改正（第20条の雇止めの30日前予告要件として、「契約を3回以上更新」を追加等）されるなどした。

<sup>8</sup> 厚生労働省「非正規労働者の雇止め等の状況について」（2010年7月末）によると、派遣契約、請負契約及び有期契約労働者の期間満了、解雇による雇用調整は、2008年10月から2010年9月までに実施済み・実施予定として把握できた限りでは、全国で5,465事業所・28万5,252人にのぼり、就業形態別の対象人数割合では、「派遣」が約53%、「契約（期間工等）」が約24%（うち期間満了が約73%、解雇が約24%、残りは不明）、請負が約8%、その他が15%——等となっている。

を実施し、その契約・雇用管理の全体的なありよう、及び有期契約労働者個別の就業状況を把握した。

その上で、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、12回にわたる意見交換を重ね、2010年3月、有期労働契約に係る今後の施策の方向性についての検討状況について、中間的な整理を行ったところである（厚生労働省「有期労働契約研究会中間取りまとめ」<sup>9</sup>、以下「有期研中間まとめ」と称す。）。

## 第2節 課題

こうした背景を踏まえつつ、当機構調査・解析部では、厚生労働省労働基準局総務課の要請に基づき、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することとした。その目的は、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おり、対応する契約・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——といった、企業における率直な実態や考え方を把握することである。

なお本調査では、有期契約労働者をく期間の定めのない労働契約に基づき、長期雇用システム下に置かれる正社員>に対比する存在としての、「期間の定めのある労働契約に基づく労働者」（菅野和夫（2008年）「労働法第八版」弘文堂、荒木尚志（2009年）「労働法」有斐閣）とし、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、派遣労働者など雇用形態及び呼称を問わず、総合的に捉えて実態を把握することとした<sup>10</sup>。

## 第3節 方法と経過

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の上位業種（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の上位業種<sup>11</sup>（小売、飲食、教育、サ

<sup>9</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000004psb.html> を参照。

<sup>10</sup> なお、厚生労働省「2005年有期契約労働に関する実態調査」結果で、有期契約労働者（雇用している事業所割合は51%）を雇用形態別にみると、「短時間のパートタイマー」（正社員より1日の所定労働時間が短い、1週の所定労働日数が少ない者）として雇用している事業所が31.9%でもっとも多く、次いで「その他のパートタイマー」（正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じで、パートタイム労働者その他これに類する名称で呼ばれる者）が17.5%、「嘱託社員」（定年退職者等を一定期間再雇用する目的で契約し雇用する者）が13.7%、「契約社員」（特定職種に従事し専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者）が12.1%、「その他」（上記以外の労働者（常用労働者の定義に当てはまる者のみ））が6.0%——となっている。

<sup>11</sup> 有期契約労働者の活用割合の高い業種のうち、運輸、情報サービス等については、当機構の別途調査でほぼ同時期に、併行してヒアリングを行ったため対象から除外した。

ービス)のほか近年、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業種<sup>12</sup>(製造、教育、金融・保険、介護等)——に照準を当て、有期契約労働者を雇用しており、業界に影響力を持つリーダーカンパニーから、ヒアリング調査への協力を依頼した。

結果として理解を示し、応諾してくださった(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)、以下23社を対象(第1-3-1表)に、09年5月15日～12月4日にかけて、下記事項にわたる訪問ヒアリング調査を実施した(第1-3-2表)。

第1-3-1表 ヒアリング対象企業

業種	企業数	内訳(主要事業)	直接雇用の全労働者数(単体)	同左に占める有期契約労働者比率
製造	6社	総合非鉄金属メーカー	約3,080人	約7.5%
		総合重機械メーカー	約8,590人	約10%
		光学機器・事務機メーカー	—	—
		化粧品メーカー	約5,400人	約33%
		電機機器・ITソリューションメーカー	約2万1,270人	約3%
		ゲームソフトウェアメーカー	約2,170人	約10%
小売	5社	総合スーパーマーケット	約12万人	約87%
		総合スーパーマーケット	約4万2,000人	約83%
		百貨店	約1万1,300人	約40%
		衣料品専門店(労・使対応)	約1,770人	約89%
		家電量販店チェーン(労組対応)	約2万6,400人	約62%
金融・保険	2社	銀行・金融サービス	約5万6,730人	約6.5%
		生命保険・金融サービス	約1万4,880人	約38%
外食	1社	ファストフードチェーン	約16.5万人	約97%
派遣	3社	人材派遣・紹介、アウトソーシング等サービス	約4,100人(常用型派遣含む。登録型除く)	
			約3,000人(常用型派遣含む。登録型除く)	
			約1,680人(常用型派遣含む。登録型除く)	
介護	2社	総合福祉サービス(労・使対応)	約2万6,700人	約82%
		総合福祉サービス	約200人	約66%
中小 (中小企業基本法の定義に基づく)	4社	社会福祉法人	約100人	約30%
		食品製造・販売	約105人	年間を通じて5%以内
		廃棄物収集・リサイクル	約80人	約15%
		私立中等・高等学校	約130人	約30%

注:企業名非公開のため、主要事業・直接雇用の全労働者数(単体)、及びこれに占める有期契約労働者比率のみ記載。ヒアリングに際し、23社中2社は労組も同席して労使で対応、1社は(企業による推薦で)労組のみが対応した。

<sup>12</sup> 製造については東芝柳町工場事件(74年7月22日最高裁判決)や、日立メディコ事件(86年12月4日最高裁判決)をはじめ、北洋電機事件(87年9月11日大阪地裁判決)、三洋電機事件(91年10月22日大阪地裁判決)、高松重機事件(98年6月2日高松裁判決)、松下ディスプレイ(パスコ)事件(08年4月25日大阪高裁判決)等。教育については亜細亜大学事件(88年11月25日東京地裁判決)、神戸弘陵学園事件(90年6月5日最高裁判決)、報徳学園事件(08年10月14日神戸地裁尼崎支部判決)、立教女学院事件(08年12月25日東京地裁判決)等。金融・保険をめぐっては伊予銀行・いよぎんスタッフサービス事件(06年5月18日高松高裁判決)、東京海上日動火災保険(契約係社員)事件(07年3月26日東京地裁判決)等。介護関連では、ヘルスケアセンター事件(99年9月30日横浜地裁判決)、正光会宇和島病院事件(01年12月18日松山地裁宇和島支部判決)、恵和会宮の森病院事件(05年11月30日札幌高裁判決)、中野区非常勤保育士事件(07年11月28日東京高裁判決)等が、代表的な事例として挙げられる。

第1-3-2表 ヒアリング調査事項

①全労働力の活用状況と近年の変化								
<table border="0"> <tr> <td>区分の呼称</td> <td>雇用形態の属性</td> </tr> <tr> <td>募集・採用要件</td> <td>人数・男女比</td> </tr> <tr> <td>年齢構成</td> <td>平均勤続年数</td> </tr> </table>	区分の呼称	雇用形態の属性	募集・採用要件	人数・男女比	年齢構成	平均勤続年数		
区分の呼称	雇用形態の属性							
募集・採用要件	人数・男女比							
年齢構成	平均勤続年数							
②各雇用区分の就業状況								
<table border="0"> <tr> <td>職務内容(職種)</td> <td>具体的な業務内容と業務の性質</td> </tr> <tr> <td>責任・権限(資格等級・役職登用等)</td> <td>正社員と比較した職務タイプ分類</td> </tr> <tr> <td>所定労働時間・時間外/休日労働</td> <td>転居転勤・配置転換の有無</td> </tr> </table>	職務内容(職種)	具体的な業務内容と業務の性質	責任・権限(資格等級・役職登用等)	正社員と比較した職務タイプ分類	所定労働時間・時間外/休日労働	転居転勤・配置転換の有無		
職務内容(職種)	具体的な業務内容と業務の性質							
責任・権限(資格等級・役職登用等)	正社員と比較した職務タイプ分類							
所定労働時間・時間外/休日労働	転居転勤・配置転換の有無							
③各雇用区分を選択している主な理由 (なぜあえて有期労働契約にしているのか、なぜその雇用形態を選択したのか等)								
④各雇用区分の契約のあり方、更新・雇止め状況								
<table border="0"> <tr> <td>契約締結時の書面明示方法</td> <td>契約期間の長さ・理由</td> </tr> <tr> <td>更新回数・勤続年数の上限設定の有無とその理由</td> <td></td> </tr> <tr> <td>更新のあり方(更新有無、判断基準、方法等)と実際の更新状況</td> <td></td> </tr> <tr> <td>契約終了のあり方(予告・手続き、雇止めに伴うトラブル経験・対応方策等)</td> <td></td> </tr> </table>	契約締結時の書面明示方法	契約期間の長さ・理由	更新回数・勤続年数の上限設定の有無とその理由		更新のあり方(更新有無、判断基準、方法等)と実際の更新状況		契約終了のあり方(予告・手続き、雇止めに伴うトラブル経験・対応方策等)	
契約締結時の書面明示方法	契約期間の長さ・理由							
更新回数・勤続年数の上限設定の有無とその理由								
更新のあり方(更新有無、判断基準、方法等)と実際の更新状況								
契約終了のあり方(予告・手続き、雇止めに伴うトラブル経験・対応方策等)								
⑤各雇用区分(とりわけフルタイム有期契約労働者)の処遇状況								
<table border="0"> <tr> <td>賃金制度(賃金項目・水準、昇降給(評価反映の仕組み)、手当、賞与等)</td> </tr> <tr> <td>その他労働条件(福利厚生、退職金、社会保険や就業規則の適用等)</td> </tr> <tr> <td>教育訓練体系と育成方針</td> </tr> <tr> <td>正社員との均等・均衡待遇に配慮する取り組み状況</td> </tr> </table>	賃金制度(賃金項目・水準、昇降給(評価反映の仕組み)、手当、賞与等)	その他労働条件(福利厚生、退職金、社会保険や就業規則の適用等)	教育訓練体系と育成方針	正社員との均等・均衡待遇に配慮する取り組み状況				
賃金制度(賃金項目・水準、昇降給(評価反映の仕組み)、手当、賞与等)								
その他労働条件(福利厚生、退職金、社会保険や就業規則の適用等)								
教育訓練体系と育成方針								
正社員との均等・均衡待遇に配慮する取り組み状況								
⑥各雇用区分(とりわけフルタイム有期契約労働者)から正社員への転換状況								
<table border="0"> <tr> <td>対象者要件</td> <td>制度内容(転換基準、選別・決定プロセス等)</td> </tr> <tr> <td>運用実績(これまでの転換者数、対応募者転換率)等</td> <td></td> </tr> </table>	対象者要件	制度内容(転換基準、選別・決定プロセス等)	運用実績(これまでの転換者数、対応募者転換率)等					
対象者要件	制度内容(転換基準、選別・決定プロセス等)							
運用実績(これまでの転換者数、対応募者転換率)等								
⑦今後の有期契約労働者のあり方に係る考え方								
<table border="0"> <tr> <td>契約期間(原則3年・特例5年)の活用状況</td> </tr> <tr> <td>大臣告示(努力義務)への対応状況</td> </tr> <tr> <td>直下型不況に直面した有期切りと今後も同様の行動を繰り返す恐れ</td> </tr> <tr> <td>有期契約の締結に際し合理的事由を求める考え方に対する意見と影響</td> </tr> <tr> <td>有期契約の勤続年数上限を設定する考え方に対する意見と影響</td> </tr> <tr> <td>無期と有期の中間に位置する中長期人材の活用余地</td> </tr> </table>	契約期間(原則3年・特例5年)の活用状況	大臣告示(努力義務)への対応状況	直下型不況に直面した有期切りと今後も同様の行動を繰り返す恐れ	有期契約の締結に際し合理的事由を求める考え方に対する意見と影響	有期契約の勤続年数上限を設定する考え方に対する意見と影響	無期と有期の中間に位置する中長期人材の活用余地		
契約期間(原則3年・特例5年)の活用状況								
大臣告示(努力義務)への対応状況								
直下型不況に直面した有期切りと今後も同様の行動を繰り返す恐れ								
有期契約の締結に際し合理的事由を求める考え方に対する意見と影響								
有期契約の勤続年数上限を設定する考え方に対する意見と影響								
無期と有期の中間に位置する中長期人材の活用余地								

その上で、同調査結果を集約するとともに、有期労働契約が労使双方にとってより良好な雇用形態として活用されるために必要な方策につき、企業ヒアリング調査を通じて得られた見解等に基づき、若干の考察を加えたものが本報告書である。

また、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（2009年12月24日開催）でも報告<sup>13</sup>している。

なお、調査事項①②及び④～⑥に係るヒアリング結果については、「第2部 ヒアリング企業事例」として掲載している。③及び⑦については、率直な意見の明示を優先する（組織の特定を避ける）ため、「第2章 調査結果」の第2-6-1表及び第2-6-2表や、「第3章 考察」の中での発言として引用している。

<sup>13</sup> <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/s1224-16.html>、議事録：<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/txt/s1224-21.txt>を参照。

## 第2章 調査結果

### 第1節 結果の概要（本報告書の構成）

今回ヒアリング調査を行った限りにおいて、企業の労働力構成は各社各様（第2部 ヒアリング企業事例）ながら、近年、有期労働契約領域が徐々にその厚みを増し（第2章第2節-1）、それだけに広範な職務にわたり配置されている（第2章第2節-2）実態が明らかになった。

有期労働契約とはいえ、もはや臨時・一時的な事由にとどまらず、例えば製造業では「市場の不確実性増大（グローバル化等に対応した事業拡張・生産増強、新規事業分野への進出、技術革新の進展等）への対応」、小売業、金融・保険業、中小企業等では「人件費の削減（正社員数の抑制、労働力投入量の柔軟な調整、労務費負担の軽減等）」、ほか業種を問わず「試行的雇用期間」——などさまざまな事由（第2章第2節-3）から、むしろ恒常的に活用されることも多くなっている様相が把握できた。

特段支障のない限りは恒常的に活用する方針にある、有期契約労働者の契約・雇用管理には、次のような特徴がみられた。

すなわち、その多くは6ヶ月や1年等、一応の契約期間が定められている（第2章第3節-2）ものの、通算勤続年数（更新回数）等の上限は設けられていない（第2章第4節-1）。あくまで有期労働契約として、締結（第2章第3節-1及び2）、更新（第2章第3節-3）、終了（第2章第4節-2）——の手続きも踏まれているが、形式的な側面も少なからず窺える。

また、今回ヒアリング調査を行った先進企業の多くは、相互に補完的役割を果たす、均衡・均等待遇の確保及び正社員転換制度の整備に着実に取り組んでいた（第2章第5節）。しかしながら、均衡・均等待遇化はそもそも人件費削減という制約下であり、正社員転換制度も要員圧縮というジレンマを抱えている。

こうしたなか、そもそも有期労働契約の締結事由を合理的なものに限定すべきとの考え方（いわゆる入口・出口規制）に対する見解を問うと、基本的に反対であるとしてさまざまな回避行動を採る可能性が示唆された（第2章第6節-1及び2）。

しかしながら、今日的な契約・雇用管理の実態に対しては、社会的に厳しい見方もあることから、よりふさわしい契約主義へ帰化させつつ、企業の対応余地からしても有効な範囲の改善方策として、有期契約労働者の多様な実態に合わせた、いくつかの可能性が示唆された（第3章）。

### 第2節 結果①：有期労働契約の活用の現状

#### 1. 個別企業における有期労働契約領域の拡大

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（第2部の各企業

ヒアリング事例における項目1参照)ものの、今回ヒアリング調査した限りにおいては近年、有期労働契約領域が着実に、その厚みを増してきた実態が明らかになった。

有期労働契約領域が増大してきた背景要因はさまざまながら、①不確実性の増大や技術革新の進展等をはじめ、②90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③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——ことのほか、④偽装請負の取締り強化に伴い切り換えた製造派遣が、いわゆる09年問題に直面したことから(再び)期間工化した<sup>14</sup>⑤事務系派遣の3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⑥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)——こと等も指摘されたところである。

## 2. 有期契約労働者はどのような職務に配置されているか

その上で近年、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り配置され、多様な集団となっている様相が浮かび上がった。

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づけ)④「軽易職務型」(業務の異同を問わず責任が軽易)——の4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5タイプ)に、類型化されるようであった<sup>15</sup>(第2-2-1表)。

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、軽易職務型はパート等に多いといった特徴がみられる。

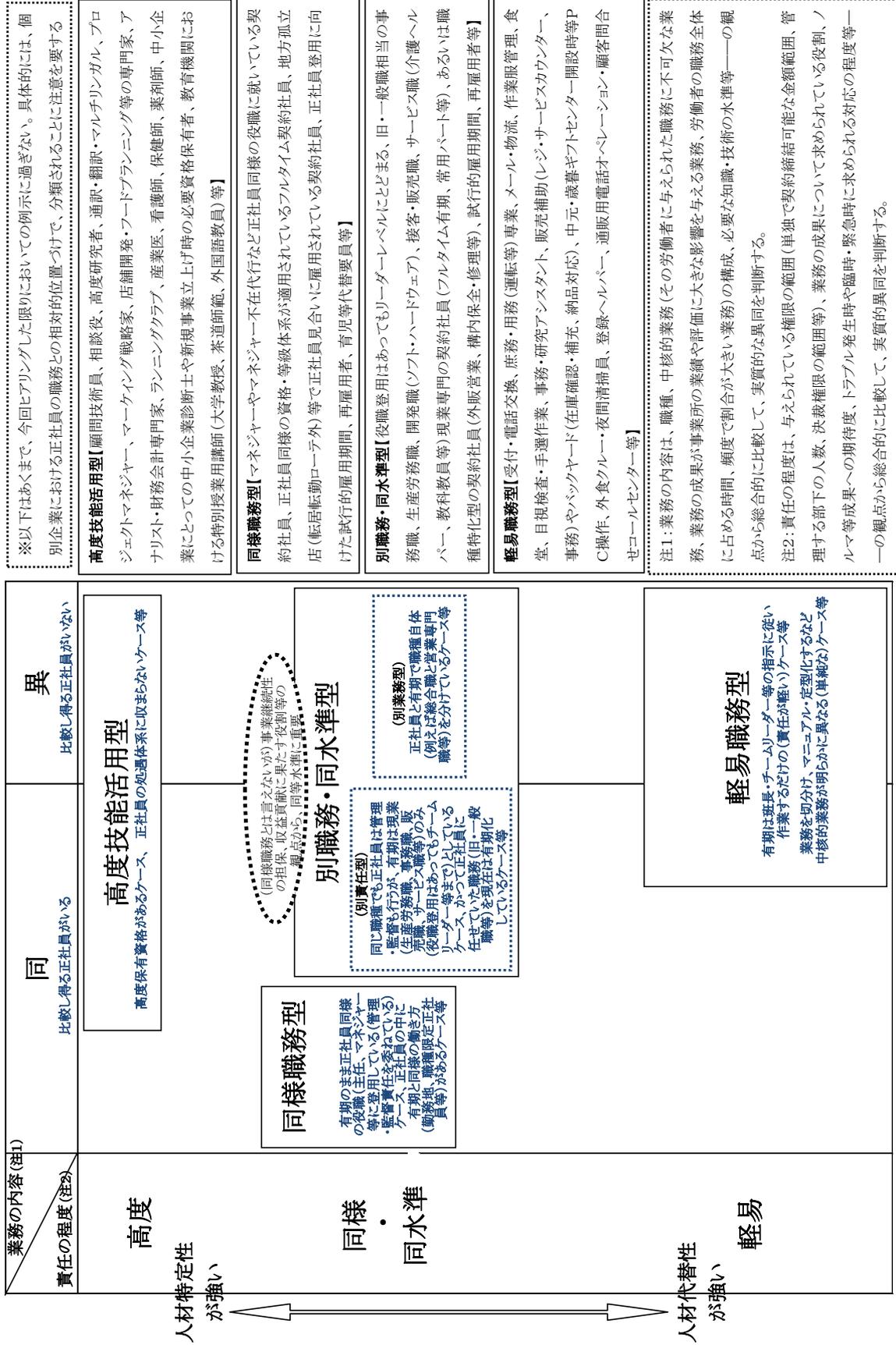
## 3. 有期で労働契約を締結している事由は何か

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

<sup>14</sup> 今回のヒアリング調査では、各社で対象となった派遣労働者のうち30~50%が直雇用化(基本的に契約社員化、一部正社員化)され、20~30%が業務請負化、15~40%が期間満了退職扱いなどとされていた。

<sup>15</sup> 有期研実態調査(事業所)によれば、その割合は高度技能活用型が1.0%、同様職務型が28.3%、別職務・同水準型が13.1%、軽易職務型が54.4%等。同様職務型及び別職務・同水準型に関して、その人材活用の仕組み・実態の特徴をみると、「異動・転勤することがある」が同様職務型で26.8%(うち、ブロック内等地域制限内56.1%、事業所内の異動のみだが移動先の制限なし24.4%等)、別職務・同水準型で19.8%(うち、同順に45.2%、34.3%等)、「昇進することがある」が同様職務型で20.9%(うち、係長・主任等一般従業員に近い管理職層まで51.8%、部長以上等ハイレベルの管理職層まで26.1%等)、別職務・同水準型で19.1%(うち、同順に80.3%、12.3%等)——等となっている。

第2-2-1表 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



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「需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<sup>16</sup>できる現業労働力としての活用」（主に小売業、金融・保険業、サービス業（介護、外食、教育）等）、軽易職務型では「個人都合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、むしろ恒常的に活用されることも多い実態が明らかになった（第2-2-2表）。

一方、「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、システム導入やプログラム構築等不定期に発生した専門職務の必要期間のみ等）」や、「季節循環・繁忙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・一時性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。

### 第3節 結果②：有期労働契約の締結、更新の現況

#### 1. 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っては、労働基準法第15条第1項で、契約期間を明示しなければならないとされているところだが、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4条第2項）で、概ね<sup>17</sup>明示されていることが確認された。

各企業は、書面手交を法令遵守のためだけでなく、あくまで有期の労働契約であること、正社員とは異なる人材活用方針・雇用管理体系下にあること等を、有期契約労働者自身に明確に認識させる行為として重視していた。

#### 2-1. 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

<sup>16</sup> 人件費の抑制というと、すなわち企業の利益追求の結果と解されやすいが、今回のヒアリング調査では、具体的には①労働投入量の柔軟な調整（必要な労働時間・労働日だけの時給制）が可能になる（その意味で＜短期的なリスク回避＞策とも言える）②労働時間の長さ等に応じ、雇用関連固定コスト（社保料負担等）が軽減できる③（場合によっては）労働時間の長さによる生産性への影響（熟練の遅さ等）も勘案し、賃金単価も抑制し得る④業績目標を課さない限り、賞与が不要になる⑤熟練を求めない（長期雇用を想定しない）限り、年功的な資格・ポスト、対応する昇給、退職金、福利厚生、能力開発等も不要になる——等、経営合理的な判断に基づく事由によることが明らかになった。すなわち、その多くは限られた労働時間・労働日の範囲で任せ得る職務の切り分け（定型化・マニュアル化等）に裏打ちされており、必ずしも不当な取り扱いを企図しているわけではない。

<sup>17</sup> なお、介護の登録型有期労働契約の活用にあたっては、年初に「登録確認書」を手交するのみで都度契約が省略されていたり、介護報酬申請や処遇改定に係る労使交渉等の遅れから新時給等が決定できず、結果として4月時点では仮置きの確認書を手交しておき、その後本契約書に差し換える等の行為も行われていた。また、教育機関でも教職員委嘱書という辞令発行、及びホームページの募集要項（労働条件等掲載）のみで、契約書面が交わされていなかった。

第2-2-2表 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 社内に蓄積がないような豊富な経験や、専門的な知識・技能を備える人材を、必要な期間だけ効率よく調達する(掛持ちもあり有期が一般的な)ため(製造2社、金融・保険、小売、教育機関・中小)</li> <li>・ 正社員で雇用しようとしても労働者側が拒み確保できない(必要な都度来てもらうしかない)ため、大手企業の定年退職者等を、健康に問題がない限り(就労可能な期間のみ)有効活用するため(介護)</li> </ul>
同様職務型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職者であっても正社員とは異なり、勤務地限定(原則、通勤圏内)である以上、店舗・事業所のスクラップ・アンド・ビルド等に伴い、雇止めの可能性があり得るため(小売3社、金融・保険)</li> <li>・ 正社員同様、フルタイム勤務(残業含め月171時間上限)する役職者(店長不在時代行)であっても、そもそも正社員とは人材的価値(人物資質、ポテンシャル等)が異なり、無期で確保する必要性を感じないため(外食)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ (正社員も職種別採用だが)新規採用は大学・院卒のみに限っており、高校・専門卒や実力未知の中途採用は有期(実質的に試行的雇用期間)からの正社員転換しか機会を開いていない(裏を返せば契約更改毎に業務遂行能力の向上を見極め随時、正社員に転換する)ため(とはいえ近年、経営統合が相次いだことで、売上高人件費率から割出す正社員の要員管理も実質的に利かなかつたため、結果として有期で据え置いてきた)(製造)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 本人が正社員転換を望まないため(介護)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 正社員の育児、傷病等の代替要員のため(製造)</li> </ul>
別職務・同水準型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 操業の季節循環、長くても1年先程度までにとどまる受注繁閑、不確実性の高い新規事業の生産計画等への対応に当たり、必要な現業労働力を必要な期間だけ効率的に調達するため(製造4社)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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つておくため(介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社)</li> <li>・ 新卒採用者は高次競争を勝抜いた優秀者ばかりであり、一般的な事務・雑務を行わせるわけにはいかない。旧・一般職的な業務を淡々と遂行してもらうには、人材の新陳代謝が必要である(適宜入換えることで、正社員代替性が高くなるようにしている)ため(製造)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 中核的業務は正社員同様でも責任の程度を軽くする(現業専門の労働力として扱う)ことで、人件費を削減(社会保険料負担軽減、利益目標・管理責任を負わないため賞与軽減、長期雇用前提としないため退職金なし等)できるため。あくまで、職種特化型の現業労働力であり、正社員でなくても充分、労働力需給が充足できるため(介護2社、製造2社、小売5社、外食、金融・保険)</li> <li>・ 販売商品の対象年齢に配慮し、学生アルバイトや若年掛持ちフリーター等、若年労働力を中心に活用することで成立している事業スタイルであり、一定の人材新陳代謝が必要なため(小売)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 契約更改を、業務遂行能力等の向上と処遇の対応関係で見直したり、職務上の課題や職場の人間関係等をめぐる不満・相談、本人のモチベーション・アップ等の重要な面接機会に位置づけているため(介護2社、製造3社、外食、金融・保険2社、小売3社)</li> </ul>
軽易職務型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 切り分けた補助実務(定型的なもの、短時間で済むもの等)を、本人都合(地元主婦、就労調整内、兼業農家、出稼ぎ、副業バйд、失業期間のみ等)と擦り合わせた働き方(短時間・残業なし、自宅から近い等)で、それに見合う処遇・労働条件(契約社員の処遇で充分=有期が一般的)で行ってもらうことができる(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)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 労働者側の就労条件・ニーズは変化しやすく、1年以内の離職が激しいといった実態に合わせて適宜、契約を見直す必要があるため(製造、介護、小売4社、外食)</li> <li>・ 子どもの教育や住宅ローン等の負担軽減策として一定期間、家計補助的に働きたい就労調整層が半数超を占め、60歳まで勤務可能とはいえ事実上は50歳を過ぎると自然退職が圧倒的に多くなる傾向があるため、本人の就労ニーズに照らし選択権を保障する意味合いでも有期の反復更新が適当と考えている(金融・保険2社)</li> <li>・ 中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等、季節周期的・スポット的な繁閑調整の補助労働力のため(小売2社)</li> <li>・ 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)</li> </ul>

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等を行うため」「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、1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、契約更改に係る事務手続きが煩雑にならない（長すぎると雇用しき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6ヶ月が適当」——などと回答<sup>18</sup>も少なからず聴かれた。

また、「一律〇ヶ月（毎更新）に設定しており、個別の長期勤続者に対する別途取扱いは検討したことがない。完全に〇ヶ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もそも個別労働者として見ていない」といった回答も多く聴かれ、労働契約法第17条第2項が求める、（労働基準法が定める原則3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<sup>19</sup>。

## 2-2. 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14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、2003年改正で原則（1年から）3年へ延長された。また、高度専門的知識を持つ労働者や満60歳以上については、特例5年が設定されたが、今回のヒアリング調査では、高度技能活用型を含め、1年を超える有期労働契約を締結したことのある企業はほとんど確認できなかった。

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退職制限効果（人身拘束排除効果）は、（附則第137条により）1年間と規定されていることから、1年経過後の自己都合退職は実質的に自由であり、結果として企業側には（労働契約法第17条第1項に基づく）雇用保障（解雇制限）義務しか残らない」等とする指摘が多く聴かれた。また、特例をめぐっても、「1年経過後も退職制限効果が持続するとはいえ、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」等とする見方が示された。

<sup>18</sup> このほか、契約期間単位の設定事由としては、6ヶ月に関連して「雇用保険の加入要件に合わせるため」（あくまで被保険者の適用が「6ヶ月以上雇用見込み」とされていた制度当時。ヒアリング調査後、雇用保険法が改正され、現在は「31日以上」に緩和されている）等、2、3ヶ月に対して「人材の新陳代謝が激しいため」「個別に働ける曜日・時間帯を申請してもらい、シフト編成を見直すため」「四半期決算・生産計画等により、雇用保障が見通せる最低期間として」「試用期間（社会保険なし）として設定後は惰性で」等、1ヶ月では「季節催事等の開催に合わせるため」「他契約よりさらに雇用調整しやすい（本人にもそう認識してもらおう）序列として」等——の回答も示された。なお、経済情勢が厳しくなるにつれ、「契約期間単位が短縮し始めている」「今後、細切れ化する意向である」といった指摘も得られた。

<sup>19</sup> その事由として「契約を締結した以上、満了時点まで雇用保障しなければならないため、非常に精緻な業務量予測が求められる。また、勤続年数が長くなるにつれ個別に固定化（よりコアな職務へ異動等）させるような、要員管理の高次判断も求められる。結果として、個別設定は実務が煩雑になり、負荷増大が著しく対応困難である」といった指摘のほか、「大臣告示はそもそも労基法第14条に基づき労働者と使用者の間に紛争が生ずることを未然に防止するため」の基準であり、現状で何らトラブルが発生していないことから、対応の必要はないと考えている」等の回答も聴かれた。

### 3. 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」（03年制定・08年一部改正。以下、大臣告示と称す。）第1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<sup>20</sup>明示されていることが確認された<sup>21</sup>。

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<sup>22</sup>とし、（＜期間更新＞ではなく）満了時には従前の契約に代え、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ない（大臣告示第1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<sup>23</sup>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<sup>24</sup>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」として位置づけていたり、②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

<sup>20</sup> ヒアリング調査対象のうち、派遣会社からはいずれも「従来は、派遣先企業の人事担当者等より意向を聴き出し添え書きしていた＜更新制＞等の文言を、現在はもう一切明示しなくなっている。先行き見通しが不透明で、情報が得られにくくなっていることに加え、派遣元企業にも賃金等補償責務（余地）を生じ、労働者との間で不容易にトラブル化する恐れがあるため」といった回答が聴かれた。

<sup>21</sup> あくまで今回ヒアリング調査を行った限りでの評価である。有期研実態調査（事業所、個人）によれば、契約期間の定めを明示については約92～95%、更新の有無は約83～87%、更新の判断基準は約62%等の明示状況になっている。

<sup>22</sup> なおその表現は、必ずしも雇止めされやすさ・更新されにくさの実態に比例するものではなく、強いて言えば労働者の期待感の高まりに対する警戒感等を反映した記述が、各社各様に嗜好されているようであった。例えば、介護では常用ヘルパー（1年契約毎更新・上限なし）で勤続7年目、登録ヘルパー（同）で6.5年目が在籍するのに対し、「更新を希望する場合は新たに別途契約する」、小売でも接客販売スタッフ（1年、60歳雇止め・個別に再雇用可）で平均勤続10年、販売補助スタッフ（6ヶ月、同）で5年に及ぶにも係わらず、「更新は処遇改定含め労使双方の合意で決定した場合に改めて契約書を締結する」、また、製造では生産労務契約社員（1年・上限なし）で平均勤続10.3年、生産労務補助（同）で6.7年に対し、「更新があり得る」、金融・保険でも銀行業務全般契約社員（6ヶ月/1年、ともに60歳定年）で平均勤続4年に対し、「必要に応じ更新することがあり得る」、さらに、外食では店長不在時代行契約社員（6ヶ月・上限なし）で勤続12年目、一般調理・販売スタッフ（同）で30年目が在籍するのに対し、「期間満了に伴い契約を終了する。当事者間の合意で継続する場合は、別途契約する」——等と記述されていた。

<sup>23</sup> 具体的には、「業務遂行能力（業務の正確性）、改善活動への関与（提案数・内容、参加態度）、勤務状況（勤務態度評価、出勤率）を勘案し更新することがある」（製造）、「契約更新は本人の適性や勤務態度等を総合的に勘案して決定する。ただし、直近の評価ランクで3の場合あるいは2年連続で4の場合、次回契約を更新しないことがある」（小売）、「総合評価が二契約期間連続でD以下の場合には次回更新を行わない。懲戒処分を受けていない・業務上の必要性があり組織改編がない場合に限り契約更新を行う」（金融・保険）等と設定されている。

<sup>24</sup> 具体的には、「更新することがあり得る。①契約満了時点での業務量・業務見通し（業務の継続性）、従事している業務の進捗状況②業務遂行能力③勤務成績・態度（指揮命令に対しての遵守状況）④就業規則及び各規程の遵守状況⑤健康状態⑥会社の経営状況——等を総合的に勘案し、次期更新の有無を期間満了30日前までに通知する」（介護他）等と設定されている。

なく、総じて形式的対応に終始している（結果として雇止め時のトラブル不安が払拭されることはない<sup>25</sup>）状況が窺えた。

なお、次期更新の決定については、直前の更新時（6ヶ月前）や、次期処遇改定に係る業務評価時点（3ヶ月前）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30日前が厳守されているようだった。

#### 第4節 結果③：有期労働契約の終了（雇止め等）の現況

##### 1. 契約終了はどのように予定されているか

###### （通算勤続年数（更新回数）の上限は設定されているか）

契約終了の予定として、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、3年上限（更新2回まで）の設定にこだわる行動パターンが観察された。具体的には、「期間社員（生産労務職）は初回5ヶ月でその後6ヶ月契約毎更新、契約社員（事務職）は初回11ヶ月その後1年毎更新で、いずれも最長2年11ヶ月で雇止め」などといった設定である。

3年上限（更新2回まで）の設定にこだわる行動パターンについて掘り下げて聴くと、（あえて3年にする事由としては）①労基法第14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3年と定めた出口規制と解釈）している②大臣告示に基づく解雇予告が求められる範囲（3回以上更新等の場合、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、2年11ヶ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）——側面が明らかになった<sup>26</sup>。

<sup>25</sup> 雇止めのトラブル回避に向け、その妥当性、人選の適当性、理由の明確性等の客観的根拠となる資料を用意する意味合いからも、定期的な人事考課や面接等を徹底するよう心掛けていたほか、「勤続年数に応じた退職一時金・慰労金」（製造等）や、「基本給1ヶ月分相当の転職支援金」（小売）、「（直近〇ヶ月間の平均月収相当の）特別退職慰労金」（小売）等を整備するなどしていた。また、独自に雇止めマニュアルを作成しているケース（小売）や、雇止め時は労組に仲介役を担ってもらうケース（介護：3ヶ月前に人事部から対象者リストを労組へ提示。労組が個別にアポイントを取り面談し、なぜ雇止めに至ったかの経緯を直接、本人に確認。その結果、会社側に過失があると判断した場合は和解金を求めたり、センター長の責任を追及（異動等）するなどして解決を図る）等もみられた。

<sup>26</sup> 上限自体を設ける理由としては、本社・研究所業務アシスタントの活用に関し、「弊社のような人気企業の場合、正社員は何百倍もの難関をくぐり抜けて採用された超優秀者ばかりであり、雑務や現業等を行わせるわけにはいかない。そのため、あくまで求められる役割の範囲（正社員の指示に従い、低廉な職務をこなす）で、的確に業務を遂行してもらうだけの人材が必要であり、熟練（正社員代替）防止（異動がある正社員より職場の事情や実務を熟知しているような状況も発生し、職務区分けが曖昧化する）のため雇用年限を設けている。人材の新陳代謝が、役割分担を支えている」との回答があった。また、工場の組立等期間社員及び事務契約社員、研究開発関連業務員の活用に関しては、「繁閑調整のための労働力活用という合理性に照らし、中期経営計画を超えて活用し続けるのは適当ではなからうという判断と、いわば試行的雇用期間としての活用期間内に正社員転換できなければ見込み薄であることから諦めてもらう意味合いがある」等とする回答が聴かれた。

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）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<sup>27</sup>。

## 2. 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の手続きは次のようであった。

すなわち、最終更新時点の書面上で「次期更新は行わない。今回契約をもって終了する」（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30日前時点で予告することで、あくまで期間満了退職とする取扱いが徹底されていた。

最終更新時点で、次期更新なく今回契約をもって終了とする旨の自由意思による合意（＋期間満了に伴う一時金等でさらに明確化等）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し、継続雇用期待が首肯し得ない状態へ持っていく狙いがあった。

## 第5節 結果④：有期契約労働者の処遇状況

### 1. 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ことから、処遇差の現状もさまざまだった。

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

<sup>27</sup> 反復更新することで労働者自身の継続期待感が高まり、解雇権濫用法理が類推適用され得る事態に発展しかねないことを理解しつつも、そのリスクを深刻に捉えていないのは、①さまざまな企業を経験したい、キャリアアップしたい、ライフサイクルや就労事情が変化した等、労働者都合により一定の人材新陳代謝も見込め、現状で特段支障を感じていないこと（採用時点で、例えば金融・保険ではサラリーマンの配偶者中心（募集・採用要件緩和及び質問事項制限等で選別が困難になっていることから紹介予定派遣からの切り換えを活用）、外食では学生・家計補助主婦中心、派遣会社の直雇用有期でもOGの出産後復職や仲間のネットワークを活用——といった具合に、ターゲットとなる労働者のプロトタイプをある程度選別すれば、学校卒業や夫の転職、学費や住宅ローンの支払い終わり等による自発的な離職・適当な新陳代謝が望めること）②逆に、雇止めは工場・事業所単位の移転・閉鎖や担当職務の中止・終了等、明らかにやむを得ない場合に限られ、本人希望と折り合いを付けながら働くことの多い、労働者側も当然にして受け入れるため、トラブル経験もほとんどないこと——等に依っていた。

ることが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、評価に応じて加給したり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ことが望ましい」とされている）、同様職務型及び別職務・同水準型についてみると、今回ヒアリング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（直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、既に何らかの形で処遇改善に取り組んでいる様子が窺えた<sup>28</sup>。

### （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、また、正社員転換制度も着実に整備されていた。具体的に、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<sup>29</sup>でいうところの階層型均衡待遇に相当する）（第2-5-1表）。

その上で、正社員転換に関しては、同様職務型と類似する正社員の間で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<sup>29</sup>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する）。転換要件は厳しいが機会自体は広く開かれ、いわば正社員のコースに準じた転換というイメージが強い（第2-5-2表）。

<sup>28</sup> 例えば外食の事例では、同様職務型の活用企業でも学生が多く、長期雇用を想定していないことから、基本時給+評価結果に応じた昇給（働きぶりに応じ洗替え）、賞与なし、退職金なし、交通費も原則不支給（食事補助は店舗による）とし、正社員転換制度も設けていないケース等もみられた。しかしながら、そもそも複雑なヒアリング調査の趣旨を理解し、協力を応諾してくださった企業という時点で、有期契約労働者の雇用管理に前向きに取り組んでいる傾向がみられるというバイアスがかかることは否めない。

<sup>29</sup> 「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4章ケースレポート分析を参照。

第2-5-1表 同様職務型でみられた階層型均衡処遇（共通基準型）の具体例

	基本賃金	基本賃金水準	手当	賞与	退職金	福利厚生	就業規則
小売	一定資格・役職以上(J2・マネジャー以上)の勤務地限定・フルタイム有期契約労働者と、地域内限定及び全国転居転勤・正社員に同一の資格等級・役職制度を適用し、基本給も共通の資格給(9)(有期契約労働者は資格給(7)+職位給(2))+能力給(1)で決定(全員日給月給制・定昇あり)。少なくとも能力給については同一賃金表に基づく	基本賃金の水準ベースで、全国転居転勤に比し、地域内限定、勤務地限定=85~90%、80~85%を確保	地域手当に限り転居転勤し得る正社員のみに支給 ほか、通勤手当、財形貯蓄(一般、住宅、年金)、子女教育手当等はすべて同一	ともに基準部分+業績変動部分0~2カ月で決定。少なくとも基準部分のみ75%を確保	正社員同様の企業年金(確定給付・確定拠出)を適用	すべて共通(従業員買い物割引制度(同率)、育児・介護職等)	一本化
小売	地域内限定・フルタイム有期契約労働者と、全国転居転勤・正社員に同一の資格等級制度を適用し、基本給ともに(地域)資格給(2)+役割給(1)で決定(ともに日給月給制)。少なくとも役割給については同一賃金表に基づく	同一資格・役割の両者であればおおむね同水準が確保されている	地域手当に限り正社員にのみ支給 ほか、通勤費、家族手当、現休精算手当、兼任手当、単身赴任手当、寮・社宅手当等すべて同一	正社員の標準月数8割で支給	無	すべて共通(報奨金、家族割引、財形貯蓄、レクリエーション補助、共済会加入、連続休暇等)	一本化
介護	地域内限定の正社員・フルタイム有期契約労働者とも、基本給(年功部分(5))+手当関連(5)で決定(ともに月給制、人事考課の反映の仕組み、定昇ありも同様)	正社員と有期契約労働者の月給水準は推定3万円程度(時間外含めた役職相当部分の最低基準額)、正社員が上回る設定	サービス別手当、資格手当(ケアマネ、看護士等)、一部扶養手当等	基本給×月数+業績評価付加部分で正社員同様	無	すべて共通(特別休暇(結婚連続3日以内、忌引1親等連続7日以内・2親等連続3日以内、夏季3日)、半日有給休暇制度あり、慶弔見舞金は本人死亡時のみ)	一本化
金融・保険	正社員と有期契約労働者に共通の職務等級(格付け・役職登用)、評価処遇(完全洗い替え方式の昇降給基準)、育成研修等体系を適用。少なくとも基本賃金(正社員は範囲職務給(定昇なし)で月給制)については、同一職務・評価等の両者間で、時間換算で完全に同一水準になるよう、有期契約労働者の時給制賃金表を配備		有期契約労働者は通勤費のみ		無		別建て
製造	有期契約労働者(一時的欠員補充、恒常的業務)とも、類似正社員(事業所採用の一般職)の基本給のうち役割資格給(上位・中位・下位)を踏まえて賃金表を設定	一時的欠員補充には、同類似正社員の役割資格給平均額の80%相当を目安に、恒常的業務は100%水準で設定	住宅手当を除く各種手当について、正社員の制度を準用して支給	正社員のほぼ4割水準で支給	一時的欠員補充は6カ月単位に12~15千円ずつ加算、恒常的業務は退職時年収(基準内賃金+期末報奨金)×3%×勤続年数の算式で支給	食堂、休憩室、更衣室以外の福利厚生なし。半日年休、積立年休ほか各種休暇制度は正社員同様に適用	別建て

第2-5-2表 同様職務型でみられたキャリア併行型正社員転換制度の具体例

	制度概要	対象者要件	登用実績
小売	正社員⇄有期契約労働者間の相互転換が可能。有期契約労働者→正社員へは年1回、面接試験のみで認定され得る。一方、結婚や育児、介護等を理由とする、正社員→有期契約労働者への転換は、都度申請させ、面接で状況確認するだけで基本的に許可	フルタイム変形労働時間制で勤務できる有期契約労働者で、一定資格に達しマネジャー職以上に登用され、転居転勤要件が満たせる者	年間平均20~30人の希望者があるが、受験すれば(55歳未満であれば)ほぼ合格する。対応募者合格率9割以上
介護	フルタイム有期契約労働者(月給者)から、正社員総合職(全国転居転勤あり、職種変更あり)へは04年、正社員専門職(新設区分:勤務地限定、職種は介護専門で変更なし)へは09年に、登用制度を整備。簡単な小論文(例えばコンプライアンスに対する考え方等)の提出審査+エリア毎の本部長クラスが直接面談し、適性を審査の上。問題がなければ登用する	センター長、ケアマスター等に就き1年以上経過した、フルタイム有期契約労働者(月給者)で、人事考課評価が平均点を上回る者	対応募者合格率は9割以上だが、総合職へは希望自体が少ない
金融・保険	フルタイム有期契約労働者から正社員へは05年、登用制度を導入。支店長等職場責任者の推薦状を要件に適性検査(ストレス耐性をみる足切りあり)、日常求められる業務知識や手続きに係る試験(ともに筆記)、面接を実施	通算3年以上の勤務経験を持つ、一定資格(チームリーダー役を果たせるようなレベル)以上の有期契約労働者で、正社員と同じ働き方(有期契約労働者当時の転居転勤なし・フルタイムとはいえず日中開店時のみの7時間勤務で残業制約あり)から、関東・関西本拠エリア内で転居転勤あり・早出/遅番含め7.75時間勤務等へ転換)に応じられるとして、本人が強く希望する者	05年度44人、06年度18人、07年度46人、08年度41人の累計149人。適性検査さえクリアした時点から合格率は9割以上
製造	フルタイム有期契約労働者等から正社員(一般社員)へは07年、登用制度を整備。所属部門の現場長が、対象者に①今後の職域開拓(対象者に担当させる業務が限定的ではなく、将来職務の変更も含めて活用する)の可能性②勤務形態の制限がない(正社員と同じ就業形態で勤務できる)——等という一通りの登用基準を満たしているか確認した上で、本人意思が得られれば社員登用推薦書を上申。人事部はこれを精査し、改めて当人と面接、適性検査を実施(総合職として採用する場合はさらに役員面接を実施)した上で、採用可否を判断する	同社での勤務経験が1年以上あり、定年までの残余年数も10年以上あるフルタイム有期契約労働者(及び派遣労働者)が対象	対象者になればほぼ合格率

## (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扱いが大きく異なる。

そもそも中核的な業務内容が正社員と異なる場合（第2-2-1表における「別業務型」の領域）は、現状で正社員に任せる必要がない・むしろ有期の方が効率性が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は正社員転換機会に恵まれにくく、そもそも均衡待遇の比較対象となり得る正社員もおらず、一方では現実として外注・請負等の業務契約形態に移行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良心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（第2-2-1表における「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こうとする取り組み（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こうとする取り組み（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<sup>29</sup>でいうところの〈近似形均衡待遇〉に相当する）（第2-5-3表）。

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<sup>29</sup>でいうところのステップアップ式・キャリアゴール型の正社員転換制度に相当する）（第2-5-4表）。

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<sup>29</sup>でいうところの〈差異化型（逆説的）〉均衡待遇に相当）し、また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ることは、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・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む動きも観察された<sup>30</sup>。

<sup>30</sup> なおこのように、一定の有期労働契約区分を、それまでの働き方・処遇をほとんど変えず、一律に正社員化する事例は均衡待遇の極限ケースとしても位置づけられる。

第2-5-3表 別職務・同水準型でみられた近似形均衡待遇の具体例

	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生 (正社員と同様に適用するもの)
製造	フルタイム有期契約労働者独自の3段階資格に基づき資格給/資格時給を設定(最上位は正社員特定職(高卒・高専卒入社)と連続性あり)+出勤率や評価等に応じ昇給あり得る	精勤手当 職種(メンテナンス資格等)手当 ラインリーダー手当 交通費全額支給	あくまで報償金として夏冬1カ月分程度	無	慶弔見舞、出産・結婚祝、特別休暇、食堂、更衣室、休憩室、社内行事参加
製造	フルタイム有期契約労働者は、基本賃金一本で個別設定(昇給原則なし)	時差・休日等出勤手当 特殊作業手当(高温、高所等) 通勤補助手当	正社員の6割水準	慰労金有(勤続1年以上で6カ月毎に5千円ずつ積立て)	休暇関係は正社員と同じ
製造	期間社員は時給制+評価結果に応じた昇給あり得る(働きぶりに応じ洗替え)、契約社員は月給制は基本賃金+同(※フルタイム皆勤すればそれぞれ正社員技能系、事務系の高卒入社程度は得られる)	皆勤手当 交代勤務手当 特殊勤務手当 交通費全額支給	無	期間社員は更新一時金有 契約社員は退職一時金有	余暇促進のための体育文化施設、職場内コミュニケーション補助制度等
製造	正社員とフルタイム有期契約労働者に同じ階層ランク(背番号)を適用し、連動する基準賃金も同水準に設定	交通費全額支給	固定4カ月水準確保のため、正社員(業績変動型)を上回る場合も	退職一時金有	ほぼ共通(健康診断・相談(年齢別、メンタルヘルス)、財産形成・融資制度(財形貯蓄、積立年金、持株会、財形住宅融資)、生活支援(慶弔見舞金、社宅・家賃補助、2,700種のサービスを受けられる福利厚生倶楽部))
小売	フルタイム有期契約労働者は本人給一本+評価結果に応じた昇給あり	交通費全額支給	年間平均3カ月(評価結果に応じ1.5~5カ月)	無	慶弔休暇 長期休暇制度 社員買い物割引 制服貸与
小売	全国転居転勤・正社員と地域内限定及び勤務地限定のフルタイム有期契約労働者に、共通する目標管理制度を適用。評価結果を基本賃金及び賞与改定に反映。地域内限定(月給制:職務職能給+地域本人給+職責手当+資格手当)、勤務地限定(基礎時給+評価本人給+ステップアップ給+技術技能給+職責給等)とも、正社員の基本賃金とは基本的に決め方が異なるが、少なくとも同じ役職に就いている両者間の職責手当については、同一水準(職責給は時間換算で割り戻して比例支給)	通勤手当	地域内限定は2カ月程度、勤務地限定は1カ月程度を確保	無	正社員とほぼ同様、総合貯蓄・団体生命保険制度や、従業員買い物割引制度、社員食堂(実質的な食事補助)等が適用になる一方、社内預金や財形貯蓄、従業員持株会、共済会、寮・住宅及び転居転勤住宅補助等は適用されない
介護	基礎時給(結果として同様業務に就いている正社員の基本賃金の時間換算水準)+勤続、能力に応じた昇給あり	介護手当 交通費全額支給	出勤率に応じ10万円等定額等	無	制服貸与
教育機関・中小	フルタイム有期契約労働者でもコマ数に応じた時給制で処遇	交通費全額支給	年間2カ月+実質的に夏冬休暇中の平均月収(通常月の契約時間数分)の1.5カ月分	餞別金程度	食堂利用程度

第2-5-4表 別職務・同水準型でみられたキャリアゴール型正社員転換制度の具体例

	制度	対象者要件	登用実績
製造	有期契約労働者(P1→P2→P3資格)から新設した正社員特定職への登用制度は、所属長の推薦を基に筆記(SPI)及び面接で選考試験を行う	勤続要件、年齢要件等はないが、製造現場は生産の安定化に資する勤勉性が第一であることから、結果として実質的には、真面目に勤続(皆勤)を重ね、周囲に慕われているような上位資格の中核者が対象	初回登用実績は約140人だが、今後は慎重に選別せざるを得ない
製造	有期契約労働者から正社員へは、最長2年11カ月の在籍期間中に期間社員は最大3回、契約社員は最大2回、受験可能。登用試験は1次が職場評定の蓄積(主に勤怠と筆記試験(期間社員は業務遂行能力と一般常識をみる択一式試験、契約社員は簡単な小論文)、合格者に対する2次が面接で、以上の結果を総合的に判断し可否を決定する	有期契約労働者であっても入社時点で、本社人事部が書類選考→選考試験(面接及び適性テスト)を行い選抜。その後、実質的には契約更新で残れなければ対象になれない	07年に約80人、08年に約150人の計約230人(正社員技能系の登用のみ。事務系については現在、初回実施中)対応募者合格率は2~3割
小売	社内資格等級制度の導入(99年)に伴い、フルタイム有期契約労働者から正社員への登用制度を導入。フルタイム有期契約労働者として知識の吸収や働きぶりが優秀で、(中間入社の場合、基本的には2年程度で)一定の資格等級に格付けられ、全国転居転勤可能であれば正社員へ切換えられるルートと、有期契約労働者のまま資格等級を積み上げ、管理職に登用されると同時に正社員化(地方孤立店等の場合で、転換後も勤務地は配慮)されるルートの2通りがある		(出店拡大基調にあるため)昨年度だけで700~800人(フルタイム有期契約労働者総数の~約15%、正社員総数の約7~8%に相当)
小売	有期契約労働者(フェロースタッフ(短時間)→スタッフ社員(フルタイム))から正社員専任職へは06年より、「専任職社員登用制度」を導入。人事部が対象者を個人面談し、将来的には店舗間異動にも応じられる等正社員専任職として就労できる要件を充足し、本人の意志確認を行った上で最終候補者を決定。第一次:筆記審査(適性検査及び業務知識を問う課題シート)、第二次:面接審査を実施し、さらに直近の成績考課結果を加味して可否を判定	原則として「在籍2年以上」かつ「直近2年の総合評価ランクの累計点数が一定以上」「店舗(事業本部)人事運用委員会の推薦を受けている」の要件を満たす希望者が対象	06年度22人、07年度39人、08年度43人

## 第6節 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採る可能性が指摘された。その上で、有期労働契約を締結する合理的事由として、「臨時・一時的活用(季節循環的繁閑調整含む)」のほか、「新規事業の安定収益化までの調整期間」「正社員としての採用可否を見極める試行的雇用期間」「有期契約労働者本人が希望する場合」<sup>31</sup>(他に公共入札結果で受注が決まる業務での活用)——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(第2-6-1表)。

<sup>31</sup> 今回ヒアリング調査を行った対象企業が把握している限りにおいては、自分自身の職業意識からこだわりを持ちやりのある職務にのみ就くことを優先させるケース、仕事は好きだが一会社で生涯働くことは考えていないなど拘束性や心理的負担を嫌うケース、賃金相場次第で転職を志向するケース、副業や通学、家庭事情等を優先して働きたいケース——等、企業の影響を受けずに実質的に本人の希望・意思に基づき、有期労働契約を選択する場合も少なくないということだった。

## 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選好する」等の回避行動を採る可能性が指摘された。

その上で、「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の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。なお、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く、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ない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（第2-6-2表）。

第2-6-1表 いわゆる入口規制に対する意見

<p>高度技能活用型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正社員としての処遇に収まり切らず、また、求める成果との兼合いから年俸制契約にする必要がある等は、有期契約を締結する合理的事由と言えないのではないか(製造4社)</li> <li>・ 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)</li> </ul>
<p>同様職務型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弊社は実際にいかに業務ができるかの実力本位であり、新規雇入れの中には人物資質的に問題を抱えている人も少なくないため、職場への順応状況を含め一定期間、働きぶりを観察する試行的雇用期間を設けることは必須である。こうした事由の有期活用が制限されると、新規採用に非常に消極的にならざるを得なくなるため、合理的事由として認めて欲しい(あるいは正社員のいわゆる試用期間を実質的に機能させられるようにして欲しい)(介護、製造2社、小売、教育機関・中小)</li> <li>・ この職務タイプでの有期活用が制限された場合、やはり正社員化するほかないだろう。その際、弊社の地域内限定社員に関しては、退職金を除き既に正社員に非常に近い処遇運用になっているため、無期化への切換えを検討する可能性が高い(小売)</li> <li>・ 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)</li> </ul>
<p>別職務・同水準型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モノづくり産業では、繁閑対応の必要性がなくなることはない。操業変動(季節循環や受注繁閑)への対応については、有期契約する合理的事由として認めて欲しい。また、経営の不確実性の高い新規事業等が、安定収益事業に成長するまで一定期間の活用も許容してもらいたい。弊社では安定収益事業まで成長し、生産性向上による収益幅拡大等が求められるようになった水平飛行領域については、正社員とパート、請負中心でまわす雇用ポートフォリオを原則としている。一方で、新規の注力領域は有期中心にしておくことで、事業展開を横睨みしつつ正社員化をギリギリまで留保し、経済合理性を高めている(製造)</li> <li>・ 有期契約の活用事由には、真に臨時的・一時的な業務や季節繁閑的・周期的な業務と、先行き見通しが立ちにくい業務の2つがある。仮に前者は合理的で、後者は非合理ということになれば、もう極めて限定的な業務でしか有期は活用できず、固定化した要員に対し業務をいかに割り振るかの裁量しかない(すなわち、受注が安定し先行きの見通ししやすい固定化事業しか国内には置けず、近年高まってきた不確実性の増大リスクは取り得ない)ことになる。仮にそうした法規制ができれば対応せざるを得ないが、もっとも可能性が高い合理的選択肢として、再び海外流出を射程に入れざるを得ないだろう(製造)</li> <li>・ 現在は原則、個人都合重視だが、有期にできないのであればやはりできるだけフルタイムでシフト勤務できる人を優先したいし、長期雇用するに足る職務・役割を担ってもらえるような人物資質を選びたい。結果として、入口段階での人材選別を厳格化することになり、雇用者数は圧倒的に減少するだろう。仮に入口規制が設けられた場合、弊社ではもう主婦パートやフリーター等の活用をやめ、ワーカー部分は高卒採用に完全に切換えてしまうかもしれない(小売)</li> <li>・ 季節周期的・臨時発生的業務以外、有期契約が締結できないようになってしまったら、真剣に悩むだろう。企業にとって数千人規模を無期化するのには、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)</li> <li>・ 正社員の希望退職を実施し、むしろ定常的な有期活用を拡大していこうとする向きにある弊社としては絶対、反対だ。季節繁閑を除き恒常的というだけで、販売専門業務をはじめ、正社員としての対価を支払うほどではない後方支援業務等まで活用できないことになったら、現行有期の処遇・労働条件のまま契約だけ無期にした、例えば店舗限定社員や業種・業務限定社員のようなものを新設せざるを得ないだろう。店舗限定、業種・業務限定等といった限定要件がなくなったことを根拠とする解約が担保されるなら、有期ながら経営上特段の問題がない限り、60歳定年まで働き続けてもらうことを期待している現状と実質的に変わらないように思う(小売)</li> <li>・ 雇入れの際になぜ、あえて無期ではなく有期なのかの合理的事由を、企業から労働者に説明させるようにすることで、世間一般にいう正社員になりた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)</li> <li>・ 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ヶ月単位で繁閑調整を要する職務等については、合理的事由として除外してもらわなければ困るが、あえて有期にする一定の合理性を求め、それ以外は実態に即した契約形態とすることで、労働者本人の不安の払拭には寄与するだろう。ただその場合、契約更改の緊張感がなくなり、働きぶりが鈍化することも予想されるため、評価制度をもっとドラスティックなものに変える必要があるだろう(廃棄物リサイクル・中小)</li> </ul>
<p>軽易職務型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 顧客至上主義で営業時間がどんどん延長され、どこも後には引けない消耗戦に突入している中で、明らかに労働力不足に陥り、経営が立ち行かなくなるだろう。会社側はまず、現在の有期と賃金水準が同程度である高卒採用を増やして対応しようとするだろうが、それでも間に合わない場合のスポット的なシフトの穴埋め(細切れ労働時間への対応)や、手薄な店舗への応援(頻繁な転居・異動等)でしわ寄せを食うのは正社員。週1日の休暇さえ確保しない現状以上に、ワーク・ライフ・バランスが確保しにくくなり割が合わないが、仮にそうするにしても正社員の労働時間規制のあり方の見直し(例えば年単位の變形労働時間制へ)が必須である(小売)</li> <li>・ 多能工化を志向し、有期比率を上げてゆこうとする向きにある弊社にとっては深刻だ。入口規制が現実味を帯びると、小売業界全体が根本的な考え方を変えざるを得ず、結果的に顧客の利便性に影響が及ぶことになるだろう。有期契約にする合理的事由として、少なくとも季節的な繁閑調整や休業者の代替等は認められるのだろうが、むしろ問題になるのは1日の中における時間的な(昼間と夕方にピークがある)繁閑調整。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限られるため、有期契約にする合理性が認められ得るか。この部分についてまで、無期に切換えなければならないとしたら、正社員の労働時間管理(予め1ヶ月前に計画を提出しておかなければならない變形労働時間制)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)</li> <li>・ 現状、有期契約であっても、弊社では基本的に65歳まで勤務してもらって構わないという長期継続雇用を想定しているし、有期契約とはいえ雇止めは非常に難しい(間違いなく雇止めし得るのは社会的に致し方ないとみなされ得る懲戒と、自己都合の申請による期間満了退職しかない)ため、入口規制をかけて無期化させても現状と何ら変わらないとする見方もあろう。また実際に、ある専門店小売企業は完全無期契約化に踏み切ったし、ある製造・小売企業でも無期契約層の厚みを増した(地域限定正社員を新設した)。しかしながら、それら企業に共通するのは拡大基調。かつて拡大一辺倒だった弊社でも、最近は激化する他社競合の中で苦戦しており、新規出店数と同程度の店舗閉鎖が相次いでいる。そうした不確実性の中で、恒常的な業務・業務量については無期にしないと言われても、結局は口先だけにならざるを得ないなら、現状のように、有期契約は転居転勤なしで雇用保障を絶対に確約し得る、正直な最低期間として6ヶ月等として更新してゆく方が、むしろフェアではないだろうか(小売)</li> </ul>

第2-6-2表 いわゆる出口規制に対する意見

<p>高度技能 活用型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別企業における雇用の安定性より、いかに多様な業務を経験できるかを重視する傾向にあるため、正社員化に対するニーズもないのではないか(製造)、弊社の正社員になりたいか聞いたことはないが、能力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(製造)</li> <li>・ 業務契約への移行を検討することになるだろう(製造、外食)</li> </ul>
<p>同様職務型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 採用時点及び勤続年数上限を待たない見極め段階での選別を厳格化するだろう。一方で現行の働き方・処遇のまま契約だけ無期化すれば良いのなら、検討の余地もあろう。ただ、処遇の低い正社員区分を容認することは、ひいては全体的な処遇・労働条件の引下げ圧力につながりかねないと、労組の拒否反応は必至だろう(製造)</li> <li>・ 人件費の変動費化を進めてきた弊社にとっては、非常に厳しい。また、契約社員等からの新卒・中途採用希望は非常に多く大変狭き門のため、弊社ではむしろ転換制度等の優遇措置を施さず、年齢・経験等による採用差別を行わないことで、公平・公正な雇用機会の提供に努めてきた。そうしたなか、一定の勤続年数上限時点で必ず正社員化されるとなれば、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限直前で満了退職になるような契約期間を設定する、採用時点で正社員希望のない人(学生や就労調整主婦等)を嗜好的に選別するといった回避行動を採らざるを得ないのではないか(外食)</li> <li>・ 現在は出店拡大中であり、正社員転換も積極的に行われているため違和感はない。仮にそうした規制ができてでも充分、対応可能だろう。しかし、弊社もひとたび店舗の縮小傾向に転じたらどうなるか。勤続年数上限の無期化要請を見据え、雇入れ段階から慎重にならざるを得ない(要員を絞らざるを得ない、新卒同様の人物資質査定を行わざるを得ない)だろうし、場合によっては正社員希望のない人だけを選び好みして採用するような行動に出る(結果的に正社員希望の人だけがどこからも敬遠される)のではないか(小売)</li> <li>・ 見極めのための試行的雇用期間としては、～3年程度で充分である。当校としては一律3年時点で、①正社員に転換するか(正式採用とするか)②有期のままで良ければ継続雇用するか③あくまで正社員転換を希望するならば、他社への転職を促すため契約満了退職とするか―を明確に判断するようにしている。そのため、そうした規制が設けられても問題はないだろうが、②の本人が希望する場合については除外すべきではないか(教育期間・中小)</li> <li>・ 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なさい(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ゆく。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)</li> </ul>
<p>別職務・同水準型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤続年数上限後の一律正社員化が義務づけられると、有期であっても入口選別を強化し将来、正社員採用しても良いと考えられる人しか雇用しなくなったり、上限までの更新可否判断基準を厳格化したりするところが出てくると予想される。雇用の安定化は重要だが、企業に過度な義務を課すと、かえって雇用縮小、短期化・不安定化という副作用を招いてしまうことにもなりかねない。さらに企業によっては、正社員と称して現行とはあまりにも処遇差の大きい区分を設け、既存正社員(とりわけ一般職のような業務限定や事業所限定等)についても徐々にそこへ切り換えてゆくような措置をするところが出てくるかもしれない。その上で、契約終了手当(いずれにしろ現行賃金等から差し引いておいて、終了時点で支払うような形になる)は、正社員化できなかった者に対する金銭解決を意味し、安直な解雇を促進することにつながりかねない。また、高度技能活用型のように、弊社の正社員になることを本人も想定していないような金銭解決に馴染まないケースもあるし、一方で正社員を希望していたものの転換し得なかった対象者にのみ支払うというのも不合理であり、考える余地は乏しいのではないか(製造)</li> <li>・ 何を持って正社員というかによるが、単純に現在の処遇・労働条件のまま、有期契約を無期契約にして欲しいというのなら、業務を精査し要員を絞れば良いため、新たな社員区分(職種限定、事業所限定といった限定要件が維持できなくなった場合は契約解消特約付きの第二正社員等)を創設するなど考える余地もあろう。ただその際、無期化層が厚くなる分、限定特約が維持できなくなった場合等の契約解約オプションを付与することは必須。その上で、企業側からすれば第二正社員の組織化で均衡処遇を要請(結局は正社員同様の転居・転勤、異動等により雇用保障して欲しい、役職登用等キャリア機会を付与して欲しい、処遇・労働条件もできる部分から引き上げて欲しい等を要望)されたいよう(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</li> <li>・ 我々もそこに現前と続くであろう業務が存在するのに、あえて有期しか使わないといったことを考えてきたわけではない。受注の盛り上がり、2年程度で落ちてしまうのではないかと、この事業は収益の成り立つものとして固定化していけるかといった不安の中で、合理的選択として有期を活用し、結果的に長期化してきた。しかしながら、企業もそこはもう甘受すべきリスクとしていい加減にしない、すなわち一定期間(勤続年数上限)を超えて恒常的に存在する業務についてまで、まだ先行き見通しが立たないと言いつ張り有期のまま粘るな、一定期間(勤続年数上限)を超えてもなお有期でなければ成り立たない・その後の継続に自信が持てないような事業構造は作るなということだろう。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)</li> <li>・ 企業によっては固定化要件が増えることに危機感を感じ、海外流出するところもあるだろう。また、無期ゆえ業務量変動に応じた、一時的な休業(自宅待機)をより頻繁に行わざるを得ない状況にもなるだろう。その上で、現在の正社員区分とは異なり、職種限定の無期社員区分を新設する可能性が高いだろう。問題はその後、同職種分野で生産性向上や自動化・機械化等が進展し、余剰人員が発生した場合に、合法的に解約し得るかどうか。現行の無期(正社員)は簡単には解約できず、訴訟沙汰になれば敗訴する可能性が高い(だから企業の立場からすれば、最初から有期にしておけば安全と思っている側面が否めない)。もし、解約権留保特約(オプション)つき無期のような社員区分の枠組みが許されるなら、有期と言いつ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)</li> <li>・ 事業運営上必要な管理者でも有資格者でもない現業労働力を一律無期化する経営余力は全くない。ただ、3年勤務で介護福祉士、5年でケアマネジャーと有資格者にチャレンジできるため、勤続年数上限時点で一定能力に達していることを要件とするなら受入れやすい。また現在、人手があればあるだけ事業を拡大し得る労働力需給逼迫下にあることから、現在の働き方・処遇のまま無期化する正社員一有期の中間的な社員区分の新設は検討する余地があるか。ただその場合、年功賃金で賞与・退職金、キャリアアップありといった、これまでの正社員像とは明らかに異なるため、例えば弊社で正社員希望を持ちながら、常用フルタイム有期で現業職に甘んじているような労働者が納得するとも思えず、どれほどのニーズがあるか疑問である(介護2社)</li> <li>・ 弊社としては、正社員はシフト勤務や転居転勤に応じられ、責任ある職務・役割を担っていつてもらえる人材とする基準を変えるつもりはない。そのため、有期活用を勤続年数上限に限定すると、同基準を満たせないために自主退職せざるを得ないケースが大量発生し、結果的にむしろ雇用が不安定化するのではないかと懸念される。一方でもし、勤続年数上限後はとにかく同職務・役割、働き方のまま無期化しなければならなくなるとしたら、処遇はそのまま契約だけ無期(とはいえ店舗閉鎖等になれば結局は通動し切れずやめざるを得ない点で、むしろ有期だが65歳まで雇用し得るという現行契約の方が実態に即している)という区分を創設せざるを得ないだろう(小売)</li> <li>・ 現状、販売専任職社員登用制度があるが、優秀で是非、正社員化してもらいたいと勧誘しても、特定のブランドだけを担当したい(事業所内でさえ異動したくない)、利益目標や査定評価を課される心理的プレッシャーを感じたくない等の理由で拒否する割合も決して少なくない。また、弊社の有期は比較的厚遇だと思うが、例えば現在の職務・職場に何ら不満はないが飽きてしまった・他社も覗いてみたい等の理由で、勤続4～5年で自然退職していつてしまう。こうした実態に照らせば、たとえ勤続年数上限に達しても労働者自身の希望に応じ、そのまま働き続けられるような選択肢も検討していただきたい(小売)</li> <li>・ 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。にも係らず、あえて有期を活用してきたのは、担当職務がなくなった時点で配置換え等を一切考えずに雇止めでき、また(職務範囲や昇進・昇格等活用に上限があってもなお)年功で処遇が上がり続けるという、旧・一般職区分等のデメリットを解消したかったから(職務を切り分けて有期化し、一定の人材新陳代謝を確保することでこれを回避してきた)。勤続年数上限後の正社員化は、単純な無期化であっても、現存する一般職との整合性(労組の反発必至)が当然にして問題になるだろうから、非常に悩ましい(製造)</li> <li>・ 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、といって自由化業務に切り換えるほど高度活用するつもりもないため、契約社員という形で直雇用化するの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ので、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)</li> <li>・ 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見直したい(社会福祉法人・中小)</li> </ul>
<p>軽易職務型</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期雇用を想定しつつ、低廉な職務のみに従事させ続けることは恐らく非常に難しい。人材の新陳代謝が、役割分担を支えているのであり、たとえ処遇据え置きが無期化であっても難しい。こうした層についてまで出口規制を適用するならば外注化、自動・機械化等に流れるだろう(製造)</li> <li>・ 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含む)を構築する方が有効ではないか(小売)</li> <li>・ 正社員・契約社員の分け隔てなく、実力本位で職務・役割を付与し、それに応じ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ないが、職務に係わらず一定勤続年数後、一律に無期化するのは不可能(出来てせいぜい無期に委ねる職務範囲をもう少し広げる程度)である。にも係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)</li> <li>・ 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吝かでもないだろう。一方で、拠点の事務員やデイケアサービスの調理員といった、付随的・間接的な業務については考える余地すらない。扶養範囲内で時間帯等希望に応じて働けるだけで良い、夫の転勤や子の学校の都合等でどうなるか分からない等、はじめから無期化を希望しない人を選好することになる(介護)</li> <li>・ 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、無期とはいえ解雇をもう少し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、倒産危機をも免れない。例えば支店が存在する限り、任せる職務がある限りなどといった形で、何らかの解約権を担保した無期区分を社会的に創設することになるのではないかと(金融・保険)</li> </ul>

## 第3章 考察

### 第1節 有期労働契約の今日的な活用の特徴は何か

#### 1. リスク回避を目的とした活用の拡がり

今回ヒアリング調査を行った限りにおいて、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、さまざまな活用のあり方が拡がってきた実態が明らかになった。

有期契約労働者の今日的な活用は、「専門的な職務に対する即戦力の機動的確保」や「(年間を通じた) 季節循環・繁忙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、必ずしも職務の臨時・一時性に帰結する事由にとどまらなかった。

有期―無期労働契約の境界線をどこで引くかは、各社が描く人材ポートフォリオ次第であり、例えば窓口事務や接客販売、生産労務、現業サービス(介護、調理、教育等)など、少なくとも当面は恒常的に存在するだろう職務であっても、実にさまざまな事由(第2-2-2表)から、有期労働契約が活用されるようになっていた。

実際に企業が活用していた有期労働契約として、今回のヒアリング調査を通じて把握できた全110区分のうち、再雇用者の13区分、派遣社員(派遣先での間接雇用及び派遣元会社での(登録を含む)直接雇用)の22区分を別として、臨時・一時的職務に就いていたのは7区分にとどまり、その他はすべて少なくとも当面は恒常的に存在するだろう職務分野に配置されていた(第3-1-1表)。

企業はなぜ、恒常的な職務分野についてまで、有期労働契約を多用するようになってきたのか。その回答を整理してみると、少なくとも当面は恒常的に存在するだろう職務であっても、以下のような一連のリスクを回避する狙い<sup>32</sup>がみえてくる。

第一は、「正社員(=無期労働契約、以下同)で採用しても、早期に離職してしまうケースも少なくないため、互いに擦り合わせを行う試行的雇用期間として、有期労働契約での観察・選別プロセスを経ることにしたから」「高校・専門、短大等新卒からの正社員採用ルートは縮減し、有期労働契約から厳格な見極めを行った上で、登用・転換する方式へ切り換えたから」といった、<採用リスクの回避>である。

第二には、「商品や企業が対象とする顧客に、年代が近い(共感性が高い)若年の労働力や、指示に従いやすい・低廉な職務も任せやすいといった、新規採用時の未熟さを持つ労働力等を確保し続けたいから」「高齢者雇用の健康状態(労働給付能力)や、負荷の高い職務における疲労度合い(メンタルヘルス含む)、パフォーマンス(運用実績や記録等)の発揮度合い等を見極め適宜、人材の新陳代謝を図りたいから」といった、<消耗リスクの回避>であ

<sup>32</sup> このことは、第2章第2節-2に明らかなように、契約期間の上限ニーズが一切聴かれなかったことにも帰結する。契約期間中は「やむを得ない事由」がなければ解雇できないとされている以上、契約期間の延長は一連のリスク低減に必ずしも寄与しないためである。

る。

第三には、「IT化の進展等に伴う職務の切り分け・マニュアル化、管理・判断職務までを含めた自動化・機械化等、社会的な分業（職務分離）に伴う付加価値の変化により、正社員として処遇する必要性を感じなくなったから」「労働時間・労働日数が短い、事業所間異動ができないなど正社員とは働き方が異なり、本人都合に充分配慮する以上、（労働力需給にも影響されるが）現在のところは、有期労働契約（＝更新の都度、処遇の柔軟な見直しが可能）で調達できるから」といった、＜労務コスト固定化のリスク回避＞である。

そして第四は、「市場の不確実性の増大（財・サービスのライフサイクルの短命化、国内外競争の激化に伴う繁閑変動の拡大、事業・店舗等の迅速な展開・収束等）に伴い、先行きが見通しにくくなっており、必ずしも雇用保障を確約し得ないから」「産業・技術構造の変化（サービス経済化、IT・システム化等）に伴い、ゆくゆくは自動化・機械化できる可能性があるから」「営業時間の延長に伴い、（年間を通じた繁閑にとどまらず）1日の中での繁閑に対しても、投入労働力量を微妙に調整する必要があるなど、職務（雇用）消失の恐れがあるから」という、＜雇用保障のリスク回避＞である。

すなわち、今日的な有期労働契約は、恒常的な職務分野であっても入職段階から人材を厳選する目的で、＜無期労働契約への転換を留保＞する形で用いられるようになり、また、職務の性質に応じた一定の役割を担う人材へ常に新陳代謝する目的から、＜（勤続に伴い高度な職務・ポストへの配置転換やキャリア形成上の配慮等を必要とする）無期労働契約をあえて回避＞する形で活用されるようにもなった。さらに現行、いわゆる正社員に付随する、熟練に見合う処遇の上昇圧力や、職務・勤務地等が消失した場合の転勤・異動、補償等を含む雇用維持努力を免れるため、＜正社員＝無期労働契約以外を排他的に選択＞した結果として、広く活用されるようになってきたと言えるだろう。

## 2. 積極的に継続就業を奨励する区分の登場

こうした活用のあり方が広がった結果、有期契約労働者の契約・雇用管理にはどのような変化が生じたのだろうか。

今回ヒアリング調査を行った限りにおいて、筆者らが気づかされたのは、有期労働契約とはいえ、活用の＜有期性＞が明白な臨時・一時的職務にとどまらず、予めの活用期限が必ずしも明確でない、少なくとも当面は恒常的に存在するだろう職務にわたり、活用されるようになった結果として、契約・雇用管理の＜有期性＞も見えにくくなっているのではないかということだった。

すなわち、企業が活用していた有期労働契約のうち、再雇用を除く直接雇用のみ 75 区分についてみると、職務の臨時・一時性に基づき、締結した有期労働契約の満了をもって当然にして雇用終了（予定含む）とされていたのは 7 区分（第 3-1-1 表内「今日的な有期労働契約の活用に特徴的な契約終了パターン」における☆マーク。同区分ながら、恒常的な職務

第3-1-1表 今回のヒアリング調査で得られた有期労働契約の全雇用区分

雇用区分	職務	職務の性質	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定	今日の有期労働契約の活用に関する取組	人数(概数)	平均勤続年数	
1	再雇用社員	研究職、事務職(基本的には、管理社員当時に就いていた職務)	基本的には恒常的	原則として1年契約毎更新	65歳上限	40人		
2	嘱託社員	専門・技術職(①通訳・翻訳、高度研究員②顧問技術員、相談役、産業医等)	①臨時・短期的 ②恒常的	原則として1年契約毎更新	①必要な期間に限定して締結②定めていない(本人から退職の申し出がない限り、反復更新)	①☆ ②△	20人	約3年
3	嘱託社員	試行的雇用期間に相当	基本的には恒常的		正社員採用までの～1年程度	○	(現在は 休職区分)	
4	再雇用社員	研究職、事務職、生産労働職(基本的には、一般社員当時に就いていた職務)	基本的には恒常的	原則として1年契約毎更新	65歳上限	70人		
5	パート社員	サービス職(工場の食堂(配膳、洗物)、生産労働職(不良品の目視検査、手選別(コンベア上)に流れる不要物を排除)	恒常的	原則として1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り60歳定年方針)	△	90人	約7年
6	契約社員	生産労働職(工場における各種検査)、事務職(工場・事業所の総務、財務、人事等)①短期あるいは短時間勤務の契約・パート社員(受注変動による一時的欠員補充、育児・介護休業者の代替要員等)②本来なら正社員登用してしまふべきだが、高齢でメットがないため本人希望で据え置いている個別対象者	①臨時・短期的 ②恒常的	原則として1年契約毎更新	①は最長2年上限②は上限なし(本人から退職の申し出がない限り60歳定年方針)	①☆ ②△	10人	約10年
7	派遣会社登録型社員	生産労働職(工場の各種作業)、事務職(本社の総務、財務、人事等)	臨時・短期的	3カ月/6カ月契約毎更新	長くて～2年程度		約180人	
8	再雇用社員	コア実務全般(原則として正社員当時と同職務)	恒常的	1年契約毎更新	65歳上限		295人	
9	嘱託社員	専門・技術職(技術・開発分野の高度研究員・専門家や、プロジェクト管理を行う専門マネージャー等)	基本的には恒常的(高度研究員等は臨時・短期的の場合も)	個別に決定(基本的には1年契約毎更新。最長2年契約可と規定)	基本的には5年上限	○	125人	約5年
10	契約社員	生産労働職(新規事業分野の製造現場作業)	基本的には恒常的だが、新規事業のため先行き見通しは難しい	6カ月契約毎更新	最大5回限度(勤続3年上限)	○	80人	新設直後のため6カ月
11	パート社員	生産労働職(安定収益事業分野の製造現場に付随する補助作業) 事務職(製造間接部門の事務補助)	恒常的		定めていない(実態として、本人から退職の申し出がない限り60歳定年方針)	△	370人	約3年
12	派遣会社登録型社員	生産労働職(新規事業分野の製造現場作業、及び安定収益事業分野の製造現場作業で一時的な受注増に対応)、本社・事業所における事務	臨時・一時的	3カ月/6カ月契約毎更新	～3年目途		1,140人	
13	契約社員	専門・技術職(アドバイザー、看護士、産業医、通訳・翻訳、マルチリンガル)		1年契約毎更新	定めていない(旧来制度からの慣行として、本人から退職の申し出がない限り更新し無期的に運用)	△	80人	約2.8年
14	契約社員	事務職(受付)、通信職(電話交換)、労務職(労務専業)	基本的には恒常的			△	10人程度	約2.3年
15	パート社員	通信職(メール業務)、労務職(作業管理、物流等)		6カ月/1年契約毎更新		△	30人	16.8年
16	契約社員	生産労働職(製品・部品の加工・組立、装置、オペレーション等、工場における製造関連作業)		初回5カ月、その後6カ月契約毎更新	通算勤続年数の最長で2年11カ月	○	2,340人	1.1年
17	契約社員	事務業務(データ入力、伝票整理、資料作成等) 研究関連業務(製品の動作チェック、各種実験、測定データ入力等)	基本的には恒常的だが、緊要調整の必要あり	初回11カ月、その後1年契約毎更新		○	660人	0.6年
18	派遣会社登録型/特定型社員	専門・技術職(機械設計、ソフトウェア開発、通訳・翻訳、研究開発関連等)		3カ月/6カ月/1年契約毎更新	2年程度		2,685人	
19	契約社員	生産労働職(①工場の製造ラインにおける中身製造、秤量、充填仕上げ、機械洗浄等②工場における材料や半製品の管理・運搬、中間検査、制限の縫製・洗濯等の補助業務)、事務職(③本社における書類作成ほか雑務等アシスタント事務)、労務職(④研究所における実験補助等雑務)	恒常的	原則として1年契約毎更新	①②定めていない(本人から退職の申し出がない限り更新し無期的に運用)③④更新2回まで・勤続3年上限で期間満了退職	①△ ②△ ③△ ④○	1,600人	約5年
20	契約社員	専門・技術職(①企業所有のスポーツチームの監督や選手②学術研究者、マーケティング戦略家等)	恒常的	1年契約毎更新を基本に、一部3年契約も	基本的には3年上限	○	170人	約2年
21	再雇用社員	事務職ほか(原則として定年到達時の職場で、それまでのキャリアに関連する職務や後進の指導等)	基本的には恒常的	原則として1年契約毎更新	漸次引き上げ		20人	
22	派遣会社登録型社員	事務職(本社・研究所、工場間接部門)		本社3カ月、研究所及び工場間接部門6カ月	～3年未満		650人	
23	再雇用社員	専門・技術職や事務職ほか(基本的には役職定年時に所属する職場で、それまでのキャリアに関連する職務や後進の指導等)	基本的には恒常的		60歳上限		2,050人	
24	再雇用社員	専門・技術職や事務職ほか(基本的には定年直前と同等の職務)		原則として1年契約毎更新	65歳上限		約170人	
25	パート社員	事務職(研究所における定型事務で、契約社員への登用を望まなかった者)	恒常的		定めていない(実態として、本人から退職の申し出がない限り更新し無期的に運用)	△	数人	10年
26	派遣会社登録型/特定型社員	事務系(役員秘書や経理、営業バックヤード事務等)、技術系(ソフトウェア/ハードウェア設計・開発等)がほぼ半数ずつ	恒常的/臨時・短期的	3カ月契約毎更新	同一人物については～3年未満、26業務については上限なし		約2,500人	
27	契約社員	専門・技術職(デザイナー、クリエイター、ソフト・ハードエンジニア、メカ・ネットワークエンジニア、技術開発等)が大半、一部事務職(企画、ビジネスプロデュース等)、営業・販売職	恒常的	原則として1年契約毎更新	定めていない(①正社員志望は～3年程度で、充分な業務遂行能力レベルに到達できないと雇止め②優秀で正社員を志望しない場合は勤続長期化を許容)	①○ ②△	85人	2.3年
28	契約社員	契約社員(No.27区分)に同じ。他に、エラー抽出等単純定型作業		原則として1年契約毎更新(まずアルバイトとして採用され、6カ月後から切換え)	定めていない(①正社員志望は～3年程度で、契約社員1に委用する充分な業務遂行能力レベルまで到達できなかったり、勤怠がひどいと雇止め②正社員志望でない場合や、単純定型業務で短時間勤務等の場合は、個別に勤続長期化を許容)	①○ ②△	135人	3.1年
29	再雇用社員	専門・技術職(開発系)、営業・販売職等個別契約による	臨時・短期的	原則として1年契約毎更新	漸次引き上げ		数人	18年
30	派遣会社登録型/特定型社員	専門・技術職(開発系)、事務職	臨時・短期的	3カ月/6カ月契約毎更新	～2年未満		135人	
31	再雇用社員	原則として販売職(正社員の60歳定年後の再雇用受け皿、一部専門職ありで60歳未満含む)	基本的には恒常的だが、1日の中でも時間帯による緊要調整が必要	1年契約毎更新	65歳上限		345人	
32	契約社員	販売職(パート社員上位からの登用者と、正社員からの転換者で構成。担当者と役職者がほぼ半数)	基本的には恒常的だが、1日の中でも時間帯による緊要調整が必要	1年契約毎更新	60歳定年と規定	■	755人	10～15年
33	契約/パート社員	主に販売職(売場における接客・販売、店舗運営に係る作業等中核労働力、役職者あり)。このほか、本部勤務の事務パート、別処遇体系だが呼称は同一の薬剤師等も含む		新規雇入時は試用期間として2カ月契約、その後は6カ月契約毎更新	65歳定年と規定	■	3.8万人	3～5年
34	アルバイト	販売職(高校・大学生等限定のアルバイトで①短時間あるいは②フルタイムだが短時間)	①恒常的②臨時・短期的		①定めていない(ただ、学生アルバイトのため、実態としては～4年程度)②2カ月上限	①△ ②☆	7,755人	
35	派遣会社登録型社員	販売職(新規開店時の人手不足に伴う臨時対応要員のほか、夕方以降のレジ要員として限定的に活用)	臨時・短期的	2カ月契約毎更新	～6カ月程度		500人前後	
36	嘱託社員	専門・技術職(マーケティング、アナリスト、財務会計士等)		1年契約毎更新	70歳まで雇用可と規定	■	5人	4年
37	契約社員	主に事務職(技能や障害等特殊事情により社員で雇用できない場合等に対応)		1年契約毎更新	60歳定年(65歳まで再雇用可)と規定	■	110人	4年
38	契約社員	労務職、運輸職(ロビー庶務、車両運転等)	恒常的			■	60人	9年
39	契約/パート社員	主に事務職(店舗内での顧客案内、窓口補助事務、後方支援事務等)、一部営業職(店舗外での定額預金の管理、年金振込口座開設の勧誘、投資信託や外貨預金、生命保険等リスク性商品の営業販売)		6カ月/1年契約毎更新	60歳定年と規定(ただし再雇用社員(No.40区分)として65歳まで再雇用可)	■	5,380人	4年
40	再雇用社員	主に事務職(正社員及びパート社員の60歳定年後再雇用受け皿)	恒常的	1年契約毎更新	65歳上限		70人	1年
41	派遣会社(子会社)登録型社員	事務職(原則として直雇用・パート社員(No.39区分)に転換する紹介予定派遣期間に相当。例外的に直雇用化を望まない場合は1年契約(月給制))	恒常的	6カ月契約毎更新(紹介予定派遣)/1年毎更新(直雇用化を望まない場合)	紹介予定派遣として6カ月程度で直雇用化に移行するケースが大半		180人	1年
42	派遣会社登録型社員	事務職(派遣社員(No.41区分)の採用が追いつかない場合に、本社におけるデータ入力等定型事務でスポット的に活用)、及び営業職(保険・信託商品の営業販売で、正社員・パート社員に業界ノウハウ等を指導・アドバイスできる経験者(コンサルタント)を活用)	臨時・短期的	6カ月契約毎更新	必要な期間のみ。～3年未満		930人	
43	嘱託社員	取締役経験者等			60歳定年(ただし人により65歳超まで継続雇用可)と規定	■	数人	
44	契約/パート社員	保健師・医師(各店舗に配置し、来客の緊急不具合や、職員の健康管理等に対応)		新規雇入時は試用期間として2カ月契約、その後は原則として1年契約毎更新	60歳定年(ただし再雇用社員へ移行後、65歳まで再雇用可)と規定	■	115人	10.5年
45	契約社員	販売職(店舗売り場における接客販売)			60歳定年(ただし再雇用社員へ移行後、65歳まで再雇用可)と規定	■	1,630人	4年
46	パート社員	事務職(レジカウンター、サービスカウンター等後方支援事務)	基本的には恒常的			■	2,160人	5年
47	再雇用社員	販売職(店舗売り場における接客販売)(正社員の再雇用受け皿(知識・ノウハウ継承))					390人	
48	再雇用社員	販売職(店舗売り場における接客販売)(契約社員(No.45区分)の再雇用受け皿)		新規雇入時は試用期間として2カ月契約、その後は原則として1年契約毎更新	65歳上限		20人	
49	再雇用社員	事務職(レジカウンター、サービスカウンター等後方支援事務)(パート社員(No.46区分)の再雇用受け皿)					170人	
50	アルバイト	事務職(販売に係るOA機器操作(例えばお中元・歳暮ギフトセンター等開設期間のみ)、クリスマスケーキやおせち料理等の問合せ対応・予約受付情報入力等)、販売職(育児・介護休業中社員等の代替、季節繁忙に応じた補助要員等)	臨時・短期的	2カ月以内	更新なし	☆	適宜必要に応じる	
51	派遣会社登録型社員			2カ月/3カ月中心、長くて6カ月契約毎更新	必要な期間のみ		約500人	
52	契約社員	管理職(幹部候補として、本社勤務のマネージャー、エリアマネージャー、マーチャントリーダー、店舗統括長)、専門・技術職(バイヤー、ディスプレイーター、ファッションコーディネーター)等	基本的には恒常的だが、店舗のスクラップ・アンド・ビルドが激しい	1年契約毎更新		△	数人	6.6年
53	契約社員	管理職(店舗勤務の店長、店長代理、バイヤー補助、店舗統括長アシスタント、小規模店長)及び管理職補助			定めていない(特段支障のない限りは、60歳定年まで継続雇用を許容方針)	△	500人	5.0年
54	パート社員	販売職(130時間以上/月中心)、事務職(本社勤務)				△	670人	3.0年
55	アルバイト	販売職(130時間未満/月、平日夕方～開店・土日祝勤務が9割以上)	基本的には恒常的だが、季節循環及び時間帯による調整必要	2カ月契約毎更新		△	15人	1.1年
56	アルバイト	販売職(130時間未満/月、時間帯問わず本人都合最優先)				△	380人	1.0年
57	派遣会社登録型社員	事務職(本社の経理専門)	臨時・短期的	1年契約	必要な期間のみ		数人	

第3-1-1表 今回のヒアリング調査で得られた有期労働契約の全雇用区分(続き)

雇用区分	職務	職務の性質	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定	今日の有期労働契約の活用に関する取組状況	人数(概数)	平均勤続年数
58	契約社員	販売職(家庭電化製品、OA機器等の店内接客販売①不定期の新店オープンに伴い中間採用された正社員登用候補者②地方孤立店等で転居転勤なしの限定勤務で採用された正社員見合い)	6か月契約毎更新	定めていない(60歳定年後、希望に応じ、65歳まで継続雇用方針)	△	5,610人	2年
59	パート社員(常時勤務者)	①販売(補助)職②事務職③専門・技術職	3か月契約毎更新 繁忙期(クリスマス、中元等)は1か月契約も	65歳更新上限と規定	△	2,585人	新制度へ移行直後
60	パート社員(勤務中及び登録者)	①②店内におけるレジ・カウンターでの顧客対応、会計・金銭管理、伝票管理、修理受付、家電・PCの配送手続等、バックヤードにおける電話対応・登録、商品管理(業者納品荷受け、検品、倉庫整理、在庫確認・品出し補充等)③登録販売者(医薬品2・3類の販売、レジ・商品補充等)、薬剤師(医薬品1～3類の販売、レジ・商品補充等)			△	8,035人 (雇用契約を締結し稼働可能な登録者)	
61	派遣会社登録型社員	事務職(本社・店舗におけるPC入力、電話オペレーション、レジ即戦力等)	1年契約毎更新	必要な期間のみ	△	3,590人	新制度へ移行直後
62	嘱託社員	労務職ほか(障害者雇用等に対応)	1年契約毎更新	60歳更新上限(ただし65歳まで再雇用可)と規定	■	490人	
63	契約社員	事務職(職務基準書やマニュアルに基づき、ひと通り自律的に職務遂行できる人材。主にフロント営業・顧客対応、支社等における内勤事務等)	新規雇用時は試用期間として3か月契約後、1年契約毎更新		■	1,465人	
64	パート社員	事務職(職務基準書やマニュアルの中の一部の業務に限定して割当てられ、正社員の指示・管理下で補佐する人材。主に支社等における内勤事務等)(主に配偶者控除内での就業を希望)	新規雇用時は試用期間として3か月契約後、6か月契約毎更新		■	520人	
65	パート社員		■		645人		
66	パート社員	■	1,060人				
67	派遣会社登録型社員	事務職(正社員の指示・管理下で、コールセンター(顧客からの契約照会対応)や、サービスセンター(保険事務・システム)でオペレーター(OA機器操作)ほか、予め終了期限が明らかな職務)	3か月/6か月契約毎更新	必要な期間のみ	△	約350人	新制度へ移行直後
68	契約社員	専門・技術職(マーケティング戦略、店舗開発、商品開発分野等、豊富な経験と幅広い知識を要する高度専門・プロジェクト業務に関連し随時採用。事業部毎のライン人事部長以上に採用権限移譲)	1年契約を基本に個別決定	必要な期間のみ	☆	年間1～2人程度	
69	パート社員/アルバイト	サービス職(店舗における商品製造、接客・販売、新人の指導・トレーニング、正社員管理職から一部権限移譲され開・閉店、現金管理、顧客調査、パート社員/アルバイトの採用実務等)	6か月契約毎更新 (ただし夏季休暇中1か月のみ等もあり)	更新・勤続上限となし	△	16万人	3か月以内が1/5 3か月～1年が1/3 1年以上が1/2
70	パート社員	労務職(店舗の夜間清掃)	6か月契約毎更新	△			
71	パート社員	事務職(本社勤務の事務全般、コールセンター、外国人管理職の秘書等)	6か月契約毎更新	△	△	30人	1～2年
72	派遣会社登録型社員	事務職(本社勤務で決算処理等)	1～2か月契約	必要な期間のみ	△	70人	3.5年
73	契約社員	専門・技術職(介護の有資格者:サービス提供責任者、ケアマネジャー、看護士等)、事務・営業職(店舗の事務員、福祉用具専門相談等営業員等)	原則として年度単位の1年契約毎更新	60歳の誕生日の属する年度末まで(再雇用可)と規定	■	1,560人	
74	契約社員(登録・稼働中)	サービス職(介護の現業スタッフ)、事務職(店舗の事務員等)	3か月/6か月契約毎更新	必要な期間のみ	■	2万410人	3.2年
75	派遣会社登録型社員	サービス職(入札結果や顧客事情等により変動する部分の介護の現業スタッフ)、事務職(同要因で増減する負担分の事務員等)	3か月/6か月契約毎更新	必要な期間のみ	△	常時変動	1.5年
76	契約社員	専門・技術職(銀行OBの中小企業診断士、保育園事業立上げに必要な保育士、福祉用具専門相談等営業に必要な車いす取扱い技能者)	原則として1年契約毎更新	63歳定年制と規定	■	数人	
77	契約/パート社員	看護師(入浴時のバイタルチェック等)、介護支援専門員、入浴ヘルパー(入浴介助等)、入浴オペレーター(入浴車両の運転等)、訪問介護ヘルパー、福祉用具営業販売・窓口事務、福祉用具メンテナンス	日々契約	同一人物・同業務については3年上限で運用	△	70人	2.4年
78	契約/パート社員(登録者)	サービス職(訪問介護ヘルパー、入浴ヘルパーの応援要員)、専門・技術職(看護師)	日々契約	3か月に渡り勤務依頼がなく、かつ労働者からの就業督促もない場合は登録無効と規定。勤務実績に問題がない場合は、上限なく反復更新している	△	60人	5年
79	派遣会社登録型社員	専門・技術職(看護師による入浴時のバイタルチェック等)	6か月契約毎更新	同一人物・同業務については3年上限で運用	△	日々派遣を1日10人程度ずつ	約985人
80	契約社員	事務職(各部署における内勤事務補助ほか、コールセンターでの派遣スタッフとしての状況確認等営業実務)等	3か月/6か月契約毎更新	定めていない(ただ慣行として、～5年未満)	△		
81	派遣用・契約社員(特定型)	専門・技術職(設計、ITエンジニアのほか、バイリンガルセクレタリー(上司のスケジュール管理、来客対応、出張手配、通訳・英文資料作成・サポート業務といった一連の秘書業務。役員以上付秘書経験5年以上でTOEIC800点程度の英語力)等)	1年契約毎更新	派遣先都合に応じるが、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職とされることが多い	△	約100人	約200人
82	派遣用・契約社員(登録型+α)	事務職(社会人経験10年以上、コミュニケーション力や職場への適応性にも長けた優秀者による一般事務)	1～3か月(約5割)/6か月以上(約5割)契約毎更新	派遣先都合に応じるが、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職とされることが多い	△	通算勤続6か月以上稼働者数計で3万4,300人	
83	派遣用・契約社員(登録型)	(一般)事務職約53%、専門・技術職(その他)約16%、専門・技術職(ITエンジニア)約12%、営業・販売職約8%等	1～3か月(約5割)/6か月以上(約5割)契約毎更新	派遣先都合に応じるが、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職とされることが多い	△	約200人	約985人
84	契約/パート社員	主に販売職(売場の運営全般と一部マネジメント(売場長として売場単位の売上集計や商品・発注、要員配置等、マネジャー・マネジャー代行として複数売場で構成する部門内の品切れ防止・発注責任等)、中小型店長や副店長等まで昇進可)のほか、事務職(本社勤務)、専門・技術職(薬剤師等)	入社直後は店舗ごとで継続され、2か月の試用期間後、6か月契約毎更新。その後、マネジメント職に任用される。地域別事業部門との契約締結に変更。さらに店長職等に任用されると、正社員同様、本社との契約締結に変更。1年契約毎更新となる	65歳まで継続雇用可と規定	■	目前前倒し4,000人、月120時間以上稼働者数計(注:稼働者数)1.2万人、月120時間未満(注:稼働者数)1.8万人(注:学生・短期アルバイト1万人)	
85	契約社員	販売職(売場・店舗の主にマネジメント)①59歳時点で以降の働き方として転居転勤なしを希望した場合の再雇用社員②正社員で育児中の一定期間、親元等希望する勤務地を選択できる制度の適用者	1年契約毎更新	定めていない(ただ慣行として、～5年未満)	△	約985人	約985人
86	派遣会社登録型社員	専門・技術職(通訳等)、販売職(レジバンチャー、新規出店時の臨時的な応援要員等、活用は極めて限定的)	3か月/6か月契約毎更新	必要な期間のみ	△	100人程度	
87	契約社員	営業職(一般派遣・エンジニア特定派遣・人材紹介におけるコンサルティング営業)	1年契約毎更新	定めていない(特段支障のない限りは反復更新し、継続雇用方針)	△	80人	2.1年
88	アルバイト	事務職(派遣登録や受講希望の電話・窓口受付業務、派遣スタッフのための各種社会保険手続きや給与計算等労働関連事務補助、派遣先企業への請求や電話対応等請求・給与関連事務、派遣スタッフと仕事のマッチング等人材コーディネーター(ただし正社員と違い月次報告や会議出席義務なし)、派遣スタッフのフォロー業務(取引先企業訪問、企業担当者への挨拶、正社員営業担当への報告等)	原則1年契約毎更新としてきたが、最近になって3か月契約毎更新へ短縮	定めていない(特段支障のない限りは反復更新し、継続雇用方針)	△	300人	3か月
89	契約社員	サービス職(有料老人ホーム、デイサービス等の介護現業スタッフ)	恒常的	1年契約毎更新	△	200人	1.7年
90	パート社員(登録者)		派遣先都合に応じる	1年契約毎更新	△	1,080人	1年
91	パート社員	日本語教師養成講座の必修実習の生徒役	恒常的	実習の時期になると都度募集2か月契約	△	130人	2か月
92	契約社員	アウトソース業務受託用の事務職・労務職	3か月/6か月契約毎更新	受託先都合に応じる	△	約985人	約985人
93	派遣用・契約社員(登録型・稼働中のみ)	①事務系②設計/CAD系③製造業系④医療・福祉系(医療事務、介護施設)⑤テレオペ・テレマーケティング⑥営業・販売系⑦研究開発系⑧クリエイティブ系⑨受付・案内系⑩SE・PG関連⑪サポート系⑫通訳・翻訳系⑬その他(定額給付金関連や、選挙関係等1～2か月短期)	3か月が6割/6か月が2割/1か月・1年とも1割程度	派遣先都合に応じるが、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職とされることが多い	△	7割超は1年以上	
94	契約/パート社員	専門・技術職(介護福祉士だが小さい等の事情で夜勤ができない者)、サービス職(夜勤は可能だが介護福祉士資格を持たない現業スタッフ)	3か月/6か月契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	10人	3.4年
95	契約/パート社員	サービス職(准看護師)	3か月/6か月契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	1.1年
96	パート社員	(補助)事務職	3か月/6か月契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	2.5年
97	パート社員	サービス職(給食室における調理(調理師免許なし)。主任不在時の代理責任者等さえ任せられない者、早番シフトのない者)	すべて1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	7.8年
98	契約社員	事務職(レポート請求等診療補助事務)	すべて1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	6年
99	パート社員	労務職(洗濯)	すべて1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	6年
100	再雇用社員	機械室管理、建物管理	65歳上限	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	約985人
101	契約社員	診療室における希望者の診察(医師)	65歳上限	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	
102	アルバイト	生産労働職(製造部門(工場)における食品製造作業)。正社員登用希望者については、試行的雇用期間に相当	1～2か月契約	お中元・歳暮贈答用等季節周期的な繁忙期間限定	☆	必要に応じて例年5人程度	約985人
103	嘱託社員	専門・技術職(会計士、弁護士、社会保険労務士、環境顧問(環境計量士)、定年後再雇用)、顧問(大手複写機メーカーOB)	1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り自動更新)	△	数人	
104	契約社員	労務職(顧客先へ常駐し、工場内のゴミ巡回収集、仕分け、収集車への連絡・引継ぎ、同業他社の参入防止に係る情報収集等)	1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	数人	約985人
105	パート社員	県の緊急雇用事業(不法投棄物撤去)を受託したため、要件に則り失業者を期間限定で雇入れ	6か月契約	更新なし(公的受託終了とともに契約満了)	☆	数人	
106	派遣会社登録型社員	事務職(OA機器入力業務(定例案件の配車係として電話対応OA機器入力)、労務職(トナー手解体指導者)	6か月契約毎更新	3年上限だが、クーリング期間を挟み、手慣れた同一人物を継続雇用	△	数人	約985人
107	嘱託社員	60歳定年後再雇用者(顧客先に常駐しゴミの巡回収集、廃棄物の選別(16品目)、破砕・粉砕、車両整備、収集運搬)ほか障害者(廃棄物の選別前処理・補助)	6か月/1年契約毎更新	定めていない(原則65歳で契約終了予定だが、健康で就業意欲が強い、希望すれば年齢制限なく雇用方針で運用)	△	15人	
108	パート社員	事務職(許認可申請事務)、労務職(清掃、作業服洗濯、工業用シンナー)、60歳定年後再雇用者及び新規事業関係の新規採用者(廃OA機器等から有価金属の取出・選別(特A～Cの4段階)や、トナー・インク分解、廃トナーの手解体、トナー分離等)	6か月契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り自動更新)	△	10人	約985人
109	契約/パート社員	専門・技術職(一般科目の授業専門の教職員)	1年契約毎更新	①新卒で正社員転換希望者は3年程度で更新上限②それ以外は、定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	①○ ②△	35人	
110	契約/パート社員	専門・技術職(専門的科目の授業専門の教職員①(高大連携科目につき、附属大学からの招聘教授)②茶道師範③英会話用外国人④衛生カウンセラー⑤実技科目の補充として体育理論講師)	1年契約毎更新	定めていない(本人から退職の申し出がない限り反復更新し、継続雇用方針)	△	10人	

※平均勤続年数は、再雇用者・派遣会社社員については不掲載。また、個別労働者の情報管理は店舗単位のため、企業本部では把握し切れていない等の場合も掲載していない。また、あくまで1年未満の勤続が激しい等人材の入れ代わりも含めた平均のため、詳しくは具体的事例における最長勤続年数の記載を参照された。

にも就かせている併用を除くと4区分)に過ぎず、残る68区分(臨時・一時的との併用による重複を含めると71区分<sup>33)</sup>)はすべて、少なくとも当面は恒常的に存在するだろう職務分野に配置され、何らかの更新が予定されるものだった。

更新の内容を詳しくみると、①具体的な活用期限は曖昧ながらも、(一応の)通算勤続期間(契約更新回数)等の数値上限を示しているもの(同○)が10区分②具体的な活用期限が判明しないため、何ら規定していないもの(同△)が44区分③有期労働契約ながらも、特段支障のない限りは60歳定年・65歳まで再雇用可(65歳まで継続雇用可)などと規定しているものが21区分(同■)——の三パターンが観察された。

そのうえで、①及び②③をそれぞれ掘り下げると、①は先述のリスク回避との関連で言えば第1・第2に多くみられるようであり、通算勤続3年上限(1年契約毎更新の場合2回まで、6ヶ月契約毎更新の場合5回まで)の設定にこだわる事例が8区分と大半を占めた。なぜ、こうした設定にこだわるかの事由については、多分に法令の誤解釈等も含まれていた(第2章第4節—1)が、更新を繰り返してもこの程度なら、有期労働契約とみなされ得る臨界ラインと捉えられ、また実務的な側面から、例えば採用の可否判断に当たって必要な観察期間や、(労働者のプロトタイプを選択するにしても)個人都合も変化しやすい期間単位等として、<3年(程度)>が目途とされているようだった。

一方、②③は先述のリスク回避との関連で言えば第3・第4に多くみられるようであり、非常時(職務や勤務地等の消失時)の雇用調整をはじめ、正社員と比較すると一定の職務や処遇に限られることや、勤続を重ねても必ずしも正社員に転換できないかもしれないこと等に応じられれば、基本的には継続的に就業してもらって構わない、むしろ企業としては労務管理の簡素化や教育訓練投資の回収、労働力としてある程度基幹化し得るメリット等も踏まえ、継続就業を奨励するスタンスにあるようだった<sup>34)</sup>。

中でも、有期労働契約ながら明らかに60歳定年・65歳まで再雇用可(65歳まで継続雇用可)などと規定する③のパターン<sup>35)</sup>を詳しくみると、「そもそも臨時・短期的にしか働けない

<sup>33)</sup> 同一区分でもその活用目的が二通りあり、①臨時・一時的(☆)と恒常的(△)両方の契約終了パターンを併用している区分が3つ②恒常的ながら(○)と(△)の両方のある契約終了パターンを併用している区分が4つあることから、これらをダブルカウントすると75-7+3+4で75区分となる。

<sup>34)</sup> リクルートワークス研究所「正規・非正規二元論を超えて」では、総務省「就業構造基本調査」を基に、「契約期間が1年以上か期間の定めがない」常用・非正規に着目し、1987年当時の6.9%(正規雇用は80.3%で常用雇用計87.2%。ほか、臨時・非正規は12.6%で非正規雇用計19.5%)から、2007年現在では21.7%(同順に64.4%、86.1%、10.9%、32.6%)まで、その厚みを着実に増してきたこと(一方で臨時・非正規についてはむしろ大きく変わっていないこと)を指摘している。

<sup>35)</sup> 有期契約労働者の活用が、そもそも更新余地を含むものである様子は、「有期労働契約者に関するアンケート調査」(1999年)当時から窺い知ることができる。すなわち、同調査で契約更新についての一般的な傾向をみると、「契約更新をしない」事業所はいずれの形態でも少ない(臨時雇いで11.9%、パートタイマー2.8%、契約社員1.6%、その他有期6.1%)のに対し、「労使のいずれからも終了を申し出なければ自動的に更新する」が、2~4割(パートタイマー40.1%、臨時雇い23.5%、契約社員32.2%、その他有期17.1%)となっている。とはいえ、それらは(労働者に明示しない)あくまで事業主の意向に過ぎなかったり、結果として反復更新に至っているという実態であったのに対し、今回のヒアリング調査では、有期労働契約でありながら60歳定年・65歳まで再雇用可などと設定し、そもそも契約成立段階から暗黙の了解としての反復更新を前提に、継続就業を奨励する区分として観察されてきた点を指摘している。

人は採用しない」(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、契約管理上は書面の中で有期性(期間満了に伴う契約終了)が明示・強調され、更新の際の判断基準も整い、その手続きも形式的にはおおむね遵守されている。

だが、「実質的にそれが機能するのは、比較的簡易な採用手続きで雇入れられ、1年未満の離職率も高いことから、職務・職場への適応をしっかりと判断する、試用期間からの初回更新程度」(小売、製造ほか)と言い、この選別を通過してしまえば、特段支障のない限りはく暗黙の了解>として反復更新されるため、契約更新手続きはいわば、「面接を確実に実施し、コミュニケーションを図る機会」等として実務的に位置づけられ<sup>36</sup>ていた。

そして、企業による継続就業の奨励姿勢と、労働者もこれに応じてきたことによる実態としての継続就業化は、②③のパターンの雇用管理上にもさまざまな変化をもたらしていた。同区分をもはや、当該事業の運営継続性や収益貢献性に果たす役割の上から不可欠な中核戦力として捉える企業ほど、その納得性を取り付けつつインセンティブにする意味合いから、職能資格制度の適用など反復更新を前提とした均衡・均等待遇化や、勤続に伴う質的基幹化への誘引を前提とした正社員転換制度の導入等、厳密には対象とされていないフルタイムを含め、改正パート法の考え方に則った処遇改善に取り組んでいた(第2章第5節)。

結果として、こうした有期契約労働者が置かれた契約・雇用管理の実態は、少なくとも当面の平常時(景気や業績の安定期等)においては、恒常的に存在するだろう職務に就き、特段支障のない限りは更新も反復され得るため、いわゆるく安直な雇用調整手段にされている>イメージとは異なる。また、労働者本人の働き方ニーズ(労働日・時間帯、就労調整希望等)を尊重する観点から、適宜切り分けられた職務等との関係において、その処遇も必ずしもく不当に扱われている>イメージとも重ならない。

とはいえ、「有期労働契約にすることで、本人にもあくまでテンポラリーであると認識してもらい、たとえ雇止めに至ったとしてもその後の雇用は市場が担保してくれるであろうという楽観的観測を持つことで、当該労働者の生計維持等を考える道義的責任を放棄しつつ、社会的に許容される範囲を模索してきた」(製造)のも本音だろう<sup>37</sup>。また、「企業経営を取り巻く環境が急速に変容する中、できるだけ長く・多くリスク調整し得る糊代を持っておきたいが故に、無期労働契約化要請を巧みにかわしつつ、一方では一定の人材新陳代謝を織り

<sup>36</sup> 「契約更新は働きぶりや処遇の対応関係を見直す重要な機会になっている」(小売、製造ほか)ことから、多くの企業が契約更新時の面接を重視し多様な機能を持たせていた。面接は、相当数にのぼっても直属の所属長が一人ずつ時間をかけて行い、①今後の働き方の確認②職務や職場等に対する不満・希望の聴取(日頃のコミュニケーション不足のフォロー)③評価結果のフィードバック(処遇への反映等労働条件変更交渉)を通じた指導・育成等のタイミングとして位置づけられていた。

<sup>37</sup> その結果、有期契約労働者当事者にとって雇止め(更新されない)の可能性は予見しにくく、雇用継続の期待感が必然的に高まりやすい素地にあること(いわゆる期待保護(反復更新)タイプ近似が発達しやすいこと)、そのため、ひとたび今般のような激震型不況に直面すると、(原則として行ってはならない中途解約でなくても)あくまで法令手続きに則り契約を終了した結果としての雇止めが大量に発生する恐れもあり、労使間にあった認識ギャップが一気に顕在化しかねないこと——等を企業側も認識していた。

込んだ、労働力の総体としての必要量が常に確保できるよう、法令要請も踏まえながら各社独自の処遇・労働条件を試行錯誤してきた」（小売）のも実情と言えるだろう<sup>38</sup>。

## 第2節 有期契約労働者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、出口規制に対する見方

こうした活用実態を踏まえ、今回のヒアリング調査では、有期労働契約を労使双方にとって、より良い雇用形態とする方策を模索するため、そもそも有期契約労働者・全般の活用に対して、「入口規制（無期労働契約を原則とし、有期労働契約の締結事由等に一定の合理性・ルールを求める等）」や、「出口規制（解雇規制の潜脱等濫用防止のため、一定の更新回数・勤続年数上限等を設ける等）」が設けられた場合に、具体的にどう対処するかといった問いを企業へ投げ掛け、その見解を臆せず表出してもらった点に特徴がある。

まず、（包括契約である正社員とは異なり）本来的には限定契約であるはずの有期労働契約という雇用形態を選択する以上は、その雇入れ（入口）段階で、あえて有期を選択するに足る客観的合理性（社会的妥当性）を担保する必要があるのではないかとする考え方に対する見解を尋ねた。

これに対し、ヒアリング対象企業からは「有期労働契約の濫用を防ぐため、安易に選択しないよう一定の合理的裏付けを担保しておく必要はあろう」<sup>39</sup>し、「締結時点で労働関係の発生と終了を同時に合意する以上は、契約期間とその更新の可能性、上限設定のあり方を実態に照らし的確に反映する形で、自社なりのポリシーを持ち、より適切なものへと変えていく必要もあろう」<sup>40</sup>等の見方が示された。

<sup>38</sup> 均衡・均等待遇化はそもそも人件費削減という制約下であり、正社員転換制度も要員圧縮というジレンマを抱えていること、そのため正社員転換を希望して働き続け、それが適わなかった場合に、処遇機会損失の補填足り得る状態にはなっていないこと——等を企業側も認識していた。

<sup>39</sup> この点に関連して、多様な就業形態の選択が、合理的な裏づけなしに杜撰に行われ過ぎていたきらいがあるという反省が少なからず聴かれ、自社なりのポリシーを持つ必要性も指摘された。例えば、「弊社も数年前までは、他社と同じく非正社員の要員管理は基本的に行っておらず、臨時的・外部労働力の活用は経営管理上、問題なければよしなというアンコントロールな状況で、積上げ把握程度しか行っていなかった。結果、似たような職務に就きながらある拠点では直雇用、ある拠点では派遣、ある拠点は請負といった具合で、生産性の違いも良く分からなかったし、その杜撰な管理が問題にもなった。その反省から、現在は中央で、期間社員、契約社員の選考・入社から全体的な要員管理、正社員登用（固定化）までを行うこととし、正社員代替的な使い方はなくし、技能、技術の内部留保重視の観点から内向きのベクトルを濃くしつつ、なぜ有期であるかの合理性が弊社なりに担保されるような整理を行ってきているし、派遣や業務請負はそれぞれの強みを活かせる分野、専門特化させることで効率の高まる分野のみの活用に限定化してきている」（製造）等。

<sup>40</sup> この点に関連して、有期労働契約の雇入れ・要員調達に、安直に行われ過ぎてきたきらいがあるという反省も多く聴かれた。例えば、「非正規の要員数や必要期間等の決定は、基本的に各工場長・事業所長の職掌権限であり、もちろん中央で手続きを行うためその数を集約し一定管理を行うが、必要だというものを実際上押し戻すことは難しく、その不透明性から、出来る限り短い契約期間を設定するようにしてきた側面がある」（製造）、「弊社の場合、自動車大手のように業務量見込みに対してどのくらいの要員が必要といった統一的なポリシーがないため、期間従業員や派遣従業員の必要数は基本的に各現場の判断・申請に基づく積上げの結果でしかない。しかしながら、それでも良いと考えてきたのは弊社の場合、有期労働契約をもっとも活用しているのは、今後の収益拡大を見込む注力領域であり、むしろ安定収益事業まで成長し、水平飛行で生産性向上による収益幅拡大等が求められる領域については、正社員とパートタイマー、請負でこなす雇用ポートフォリオを原則と

その上で、新規雇入れに際しては、適応観察のため有期労働契約にすることがしばしばあるのに加え、(先行き不透明性の増大に伴い) 契約締結時の予測可能性には限界もあること、また、さまざまな事由・職務での有期契約労働者の活用が既に定着していること等から、すべての企業に共通して、「一元的な入口規制<sup>41</sup>がなされてしまうと経営が成り立たない」といった強い反発があった。また、「外注化、自動化・機械化する」「海外流出を射程に入れざるを得ない」等の対抗措置を採る可能性も指摘された(第2章第6節-1)。

次に、有期労働契約としながらも漸次、その臨時性を失い一定の更新回数・勤続年数等を経た(出口)時点で、その活用を制約する(上限を設ける)必要があるのではないかとする考え方に対する見解を尋ねた。

これに対し、ヒアリング対象企業からは「一元的な出口規制がなされると要員の固定化、経営の硬直性につながってしまう」「高度職務型(交渉力があり処遇も高く、市場を渡り歩く能力も備えているため)や、軽易職務型(個人都合を優先させ、就労調整内等で働きたいニーズもまだまだ多いため)等、本人が希望しない場合も多いのではないかと<sup>42</sup>」という強い反発があった。

また、「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選好する」「(派遣の3ヶ月+1日のような)クーリング期間を設ける」等の回避行動を採る可能性も指摘された(第2章第6節-2)。

その上で、多くの企業から「経営の不確実性の増大等に伴い、一つの企業における雇用保障責任には限界性が否めなくなっていることから、むしろ雇止めに遭遇しても再就職しやすい、円滑な労働力移動を支援するような労働市場・セーフティネットの構築を期待したい」といった要望が聴かれた。

また、関連して企業にできることと言えば、「有期労働契約で就労する期間についても、出来る限り実務・技能等の習得を促進し、再就職に役立ててもらえるような取り組みではないか」——などといった指摘も聴かれた(第3-2-1表)。

---

してきたため。その意味で、新規注力事業の展開を横にらみつつ要員補充をギリギリまで留保できるため、その固定化(コアへの吸い上げ)は実力をつけた労働者から、徐々にかつ慎重に選別すれば良いと考えているためである(製造)。「雇止めの発生はそもそもセンター長の采配のまずさに起因していることが多い。拠点の経営はできるだけ長時間働ける人を少数雇用して回すのが一番だが、シフトの空白ができるとりあえず土日しか働けない人・夜間だけの人もどんどん雇ってしまった(売上高及び利用者数に応じ常勤で何人という要員目安は示されているが、非常勤についてはガイドラインさえないことも影響)結果、余剰人員が出たり、個別の見込み業務量・賃金収入に届かない状況が発生する。安直な雇止めを防ぐには、やはり雇入れ時に慎重を期す必要がある(介護)等。

<sup>41</sup> 今回ヒアリング調査した限りにおいて、企業が考える有期労働契約を締結する合理性を担保し得る事由としては、「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(個人的な理由)」「出産・育児休暇者等他の労働者の代替要員」ほか、「行政の入札等年度単位で受注が左右される事業」——等が挙げられた。

<sup>42</sup> 有期研実態調査(個人)によれば、仕事に満足している割合がもっとも高いのは軽易職務型(62.0%)であり、その理由(複数回答)は「労働時間、日数が自分の希望に合致しているから」(67.4%)、「正社員に比べて責任が軽く残業が少ないから」(40.3%)等となっている。結果として、期間満了後の希望で「引き続き現在の職場で有期契約労働者として働きたい」割合も56.9%でもっとも高い。

### 第3-2-1表

#### ヒアリング事例にみる有期就労経験を汎用的に活かせる技能形成制度

	制度概要
外食	若年労働力を高度活用する先進企業として、多様なインセンティブの提供をはじめ、パート・アルバイト社員経験の資格化等に注力してきた。具体的には、外食で初めて「YESプログラム」に参加(教育体系中、BSMプログラムでビジネスマナー取得と評価、ASMプログラムでコミュニケーション能力及び職業人意識を取得と評価等)。また、「プロフェッショナルクルー」資格を確立(スウィングマネジャー以上のモチベーションアップを狙いに、スキル(QSCV)/態度・行動両面から審査。就職に役立ち、履歴書にも書ける資格として上・1・2級を認定)——するなどしており、これらの資格は「他社へ転職する際にも有効と評価されている」
金融・保険	e-learningを全員が利用できるようにし、適宜、事務取り扱い方法の習得状況等を確認する「実務診断知識テスト」を受けてもらい、「能力証明と自己研鑽に役立ててもらえるようにしている」
小売	19種資格(スタイリングコーディネーター、シューズアドバイザー、家電フレンズメイト等)について、ランク1・2に認定する「社内ライセンス制度・フレンズメイト」を導入している。具体的には、研修→検定(筆記、実技、ロールプレイング)のプロセスを経て、売場で必要とされる実践的な商品知識・取扱い技術、接客応対を修得したか否かを認定しており、2年毎に更新試験も行っている。また年一回、精肉・鮮魚・寿司・温惣菜担当のパートナー社員を対象にした、「生鮮パートナー社員技術コンクール」も開催し、「能力証明とモチベーションアップに活用している」

## 2 多様な職務タイプ別の見直しの可能性

このように入口・出口を問わず、有期契約労働者の活用に係る一律的な規制には一定の反発が寄せられたところだが、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っては、否応なく課題意識が高まってきた。こうしたなか、恒常的な職務に就けながら有期労働契約の雇用・処遇のまま据え置くことや、とりわけ正社員と同様の職務及び、別職務ながらも事業運営の継続性や収益貢献性に果たす役割等の観点から不可欠な職務に就かせること等をめぐっては、市場の予測不確実性の増大リスクを、経営判断の先送りという形で、労働者（の雇用調整不安）に一方的に負担転嫁しているのではないかと、また、人件費や要員の制約がある以上はこの締結を奇貨として、労働条件対等原則に基づく契約自由を標榜するわけにはいかないのではないかと、などといった社会的に厳しい見方もある。

こうした見方について、ヒアリング対象企業からは、「企業もそこに厳然と続くだらう職務が存在するのに、あえて有期労働契約にしかしないといった不埒なことを考えてきたわけではない。受注の盛り上がり1～2年程度で落ちてしまうのではないかと、新たな事業が果たして収益の成り立つものとしてやっていけるかといった不安の中での合理的選択として、有期労働契約での活用が長期化してきた。しかしながら、企業もそこはもう甘受すべきリスクとして受け入れなさい、例えば中期経営計画等を超えて恒常的に存在する職務についてまで、まだ見通しが立たないと言い張れる時代ではない、有期労働契約を活用し続けなければ成り立たないような事業構造を作るべきではない、といった指摘もあろう。労働者が一定期間、有期労働契約という雇用不安を背負いながら働いてくれたのなら、企業としてもその後の事業見直し判断に係る代償は、ある程度致し方ないかもしれない」(製造)——といった見解や、

「店舗の職務全般は有期契約の労働力に委ねており、もはやこれなくして日々の運営は立

ち行かない。そうした中で、我々としても均衡・均等待遇化をはじめとする処遇改善に努めてきたが、人件費の制約から配分論にならざるを得ず、一方で全員を正社員にできるわけでもない以上、働き方の制約と職務の範囲、処遇のあり方等を連関させることで、結果として有期労働契約に迫りやってきたのも確かである。さらに、有期労働契約を反復更新しながら活用し続けてきた実態は、ひとたびトラブルになれば実質無期同然に扱われかねない危険をすでに孕んでいる。要は、これまで曖昧に済ませてきたこうした実態を、どう直視し改善していくか、さらには企業を取り巻く環境が急速に変化し、もはやリスクが拡大することはあっても縮小は見込めない中で、日本社会としてどこまでの範囲なら、いわゆる雇用調整弁を許容し得るかの議論が必要ということだろう」（小売）——といった見解が示された。

その上で、有期契約労働者も、もはやさまざまな職務に配置される多様な集団となっていることから、例えば職務を一つの切り口に考えるなら、市場における交渉能力も備え定着に対する個人希望も少ないのではないかと考えられる「高度技能活用型」や、職務が定型的で熟練を求めないことから、企業としても人材の新陳代謝が可能で、かつ個人都合による1年以内の離職（就労調整内の就業）も多い「軽易職務型」は別として、少なくとも同様職務型や別職務・同水準型（ただしいずれも、属性として特別な取扱いが求められる再雇用は除く）については、有期労働契約の反復更新に至る＜原因を抑制＞しあるいは＜結果として収斂＞させる観点から、次のような見直し余地もあり得るのではないかという可能性が示唆されたところである。

### （1）同様職務型について

まず、同様職務型については、「有期労働契約であるから、処遇が低くて良い合理的事由は何もなく、本来はむしろ雇用調整に遭遇しやすい・能力開発機会に恵まれないといった被り得るリスクに照らし、その補償にも値するような水準が目指されるべきである」（製造）、「正社員と同様の職務を任せられるまでに成長した以上は当然にして、少なくとも正社員化を含めた選択肢を示し、本人の自発性に委ねるべき」（小売）——などといった指摘が聴かれ、改正パート法における労働時間の長・短を、契約形態の違いに読み替えての均衡・均等待遇化<sup>43</sup>や、例えば3年程度<sup>44</sup>を目途とした正社員化（あるいは労働者自身の意思に基づく選択化）の余地等が示された。

その上で後者の一環として、今回のヒアリング調査でも、試行的雇用期間としての活用が複数で観察された（第3-2-2表）ところだが、その際、有期労働契約当事者とのトラブル

<sup>43</sup> 事例でみたように、現状では、現に就いている職務・人材活用に照らした基本賃金等については措置されつつあるところだが、一定の算定期間につき支払われる賃金（賞与等）や、その他分割可能な金銭価値のある給付（退職金、教育投資等）の、就業期間割合等に応じた保証にまでは至っていない。

<sup>44</sup> その根拠として指摘されたものには、中長期の経営計画の長さや、（この間の正社員転換実績を踏まえた）ひと通りの業務能力を身につけるまでに要する期間、高卒者等の場合は（正社員の新卒採用要件としている）大卒相当の期間、初級管理職への昇進試験の受験目安——等があった。

を未然に防ぐ観点から、次のような点に配慮する必要性も窺われた。

すなわち、①当該有期契約が試行的雇用目的であることを本人と合意しておく②試行的雇用に当たっては、どのような（客観的・合理的）基準で観察・判断するかを明確にしておく③労働者の本採用への期待感が高まる（その結果、自発的な質的基幹化が引き出されやすい）ことを強く意識し、その拒否に当たっては評価結果を公正に開示する④本人の将来にも充分配慮し、一定期間上限内で必ず判断する——必要があるのではないかと、ということである。

試行的雇用を目的とする有期労働契約の活用は、企業にとっては労働者の適性や能力等を見極めた上で本採用するか否かを決定でき、また労働者（とりわけ若年層）にとっても、実際に自己の職務・職場適応いかんを見極められることから双方に利益をもたらすと考えられる。しかしながら、位置づけや基準が曖昧で安直かつ長期に渡る試行的雇用は、人身拘束の弊害を排除するという労働基準法第14条の趣旨に反することになりかねず、また労働者に対し、他の就労機会を喪失する不利益を一方的に甘受させることにもなりかねないことから、誠実な対応と信頼保護への配慮が求められているとも言えるだろう。

第3-2-2表 ヒアリング事例にみる試行的雇用の具体例

	制度概要
製造	制度として確立はしておらず、試行と銘打ってもないが、嘱託区分は実質的に試行的雇用期間に相当する。最近業績が芳しくなく、経営統合も相次いだことから結果として嘱託社員のまま据え置かれる層が厚みを増してきたが、職場秩序としての問題意識、正社員にしてあげて欲しいという現場サイドの要望等を踏まえ、勤続3年超に及んでいた50人程度を一気に正社員へ登用した経緯がある。登用基準は明確に定めていないが、製品開発は協働作業のため、心身の健康や組織への適合といった人物資質が、長期的に保有・育成する人材に足るかどうかのポイントになる。現場から推薦書もらい(人選は現場に委ね)、昇格試験(背番号に応じた6ランク)及び面接試験を行った上で、勤怠等日頃の働きぶりを加味しながら人事部が最終的に決定する。結果として不合格になった場合、正社員希望が強いとなぜ自分はダメだったのか、他の人はなぜ良かったのかといったトラブルに発展する場合も少なくない。そうした場合に備え、人事部としては日頃から、勤怠や職場評価、面接結果等具体的な・客観的な説明資料を揃えておくよう心掛けている。
製造	09年問題への対応策として、今年3月に期間従業員区分(1年契約毎更新)を新設し、派遣従業員として3年勤務した後、早くも6カ月～最長3年上限(契約期間満了退職)で、正社員(地区毎に採用・契約される正社員)にふさわしい人材を見極められるよう、登用制度を整備した。とはいえ実際には、期間従業員へ採用時点で是非、一般従業員にしたいと現場が期待する優秀者と、派遣従業員当時と同じ労働力としても3年だけ猶予したい通常者の2タイプがいるが、本人にはその旨伝えていない。派遣従業員から期間従業員への登用は、製造派遣の3年上限に達した中からの人選は現場に委ねており(とくに統一的な人材要件等は定めていない)、とくに試験も行わない(現場の所属長による面接で、新たな労働条件を提示し、本人意志を確認するのみ。09年問題に直面した登用実績は81人。高卒・高専卒業後、製造現場に就職したが転職で派遣になったような就職氷河期世代が多く含まれている。期間従業員から正社員への登用実績はまだ出ていないが、制度の仕組みとしては、まず現場に①期間従業員として1回以上契約を満了(6カ月以上勤務)している期間従業員の中から、②正社員一般職として登用するにふさわしく、③弊社の労働条件に同意できる人材——を選別してもらい、各地区が持つ新卒・中途を含めた年間の採用人数枠(常務会で年初に決裁)内で申請してもらい、その上で本社人事部が、教養的な筆記試験(ただし点数は最低限の常識をみる程度で可否は左右しない)と面接を実施。申請者の中から具体的に何人登用するかは、事業見通しや経営状況、人材のバランス等を踏まえて人事部が慎重に最終判断することになっている。
介護	常用パート、派遣社員等には、正社員として採用するに足る人物かどうかを見極める、試行的雇用期間としての意味合いも含まれている。中小企業にとっては、最初から正社員で採用する(定期採用は行っていない。中途のみ)のはリスクが大き過ぎる。また、最近では正社員で採用しても、簡単に離職してしまうケース(思ったより体力が必要で疲れる、フルタイムで残業あり・休日シフト制で自由に休めないという勤務形態に馴染めない等)が少なくない。そのため、正社員候補であってもまずは有期契約社員で採用(あるいは派遣社員として活用)し、半年～1年程度(これ以上は本人にも申し訳ないので引き留めず判断する責任があると考えている)で登用か、有期契約社員のままなら継続して勤務可能あるいは雇止めかを判断し、本人に提示するようにしている。部課長の推薦があった段階で本部が面接し、人物的に問題(判断基準はとくに設けておらず、人事担当と取締役が見定める)がなければ随時登用する(現在いる正社員の約4割が登用者である)。
教育機関・中小	教員採用(例年10月下旬)に当たっては、①翌年4月1日時点で学卒・修士②教員専修あるいは1種免許取得者・見込者③健康かつ学校教育法9条に抵触しない④大学進学指導ができる——人を対象に、「なぜ教師になりたいか」をテーマにした作文のほか、簡単な筆記・面接試験と模擬授業で選別する。その上で、とらえず「非常勤講師」として採用し、専任教員にふさわしいか否かの見極めを充分(通常1～2年)行った上で、最終的に登用か、あるいは本人希望とも合致するようなら非常勤講師のまま勤務か、(非常勤講師3年目以上)であくまで専任教員をめざすなら他校を含めた可能性を模索するようアドバイスか(3年に特別な理由はない、通常2年程度で登用されるケースが多いため、肩たたきという意味合いではなく、あまり引っ張って期待感だけを持たせたら可哀想だと、本人の今後を考えあくまで誠実な配慮からアドバイスしている)——を判断する。登用基準については、募集要項の中で「実力・授業実績、勤務態度等を評価し、専任教員に見任させる」と明記しているが、それ以上の具体的な説明はしていない。また、例えば何の要素が何点といった形で具体的な・客観的な積算根拠等もとくにないが、校長と教頭、事務局長、教科部長等で客観的、公平・公正に、教え方(授業風景は日頃から見回り観察)や人物資質はじめ、生徒ハンドリング能力等の適格性を見極めている。この間、非常勤講師から専任教員への登用実績は年間3～4人程度(登用率は7割程度)。

## (2) 別職務・同水準型について

他方、別職務・同水準型をめぐっては現行、正社員と同様の業務内容ながら責任が軽い、あるいは正社員と同等の責任ながら業務内容自体が異なるかで取扱いが分かれるものの、あくまで別職務（業務内容あるいは責任が異なる）に位置づけられ、現状では正社員に任せる必要がないと判断されている以上、「均衡待遇」や「正社員転換」だけでは対応し切れないのが現状である。

こうした中で、処遇のありようは労働力需給や社員間における職務・働き方等との関係もありすぐさま見直すのは難しいものの、少なくとも平常時は継続就業が奨励される（ただし非常時は雇用調整の対象にもなりやすい）という雇用実態に限り、よりふさわしい契約主義へ帰化させつつ、企業の対応余地からしても有効な見直し方策のアイデアの一つとして、今回のヒアリング調査で指摘されたのは、（ひとまずは）現行処遇を維持したまま、「契約期間に定めのある有期労働契約」と、「契約期間に定めのない無期労働契約」のいわば中間に位置する、＜解約を留保したような期間の定めのない無期労働契約＞区分を確立し、移行させることだった<sup>45,46</sup>。

とはいえこうした契約のありようは、現行の無期労働契約概念とは相容れず<sup>47</sup>、その実現には困難も伴う<sup>48</sup>。そこで同アイデアを事実上、具現化<sup>49</sup>するものとして、今回ヒアリング調

<sup>45</sup> 「平常時の雇用調整リスクは低いが、職務や勤務地等が消失した非常時には、雇用維持努力を行うことなく雇止めし得るといふ、継続就業の有期契約労働者の現状を契約類型に落とすと、職務や勤務地等が結果として担保されている限り（＝合理的な特約要件）においては無期労働契約だが、それらを消失し雇用を維持できなくなった場合には、労働契約法第16条の解雇権濫用には当たらない、いわば解約があり得るというものに近いのではないかと、もしそうした契約類型が形成できれば、継続就業的な有期契約労働者は一斉に、これに集約される可能性が高いのではないかと」（製造ほか）、などといった見方が示された。

<sup>46</sup> 有期契約労働者の雇用安定のためには、労基法第14条に定める契約期間上限の緩和（延長）により、5年、10年といった中長期雇用型社員を可能にすべき（その方が成果も出しやすく能力評価もより公平に行ってもらえる、中長期的な観点からの人材育成投資余地も生まれる）とする主張（大竹ほか）もあるところだが、今回のヒアリング調査で聴いた限りでは現行、労基法第14条は原則3年・特例5年の契約期間を可能にしているものの、実際には1年以内の雇用が大半を占め3年、5年等といった契約は既に可能であるにも係らず殆ど活用されていないのが現状である。その理由としては、労働者はやむを得ない事由がない限り退職できないとする退職制限効果が、（附則第137条により）1年間と規定されているため、これを保持したまま（人身拘束排除効果を緩和することは難しいため）、仮に労基法第14条を規制緩和して上限を延長しても、任期付中間社員は結果的に形成されない可能性が高いと考えられる。また、今回ヒアリング調査した限りにおいても、「強いて言えば中期経営計画やプロジェクト単位の間社員もあり得るが、先行き見通しの不透明性が増す中で、企業経営の実務からすると3年、5年、10年と期間を確実に年限を設けて契約（雇用保障）するリスクはなかなかとりづらく、そうであるなら解約留保型無期労働契約化の方が、企業経営の現実に配慮されており、圧力的に受け入れやすい」といった見方が示された。

<sup>47</sup> 判例によれば、特約等による解雇事由がある場合でも、解雇権濫用法理を免れるわけではない。

<sup>48</sup> 例えばスカンジナビア航空事件（95年4月13日・東京地裁判決）や、東京海上日動火災保険職種変更事件（07年3月26日・東京地裁判決）等の変更解約の難しさにみるように、その実現に当たっては特約要件を厳格に定めなければならないといった困難さも否めない。

<sup>49</sup> 解約留保型無期労働契約は、職務や勤務地等の消失といった特約要件を積極的に定め、これに該当する場合には、ただちに（解雇ではない）解約を行い得ることを可能にする契約類型であるのに対し、職務・勤務地等限定無期労働契約という現行みられる契約類型は、むしろ非常時の雇用調整回避努力を定めておき、結果として個人がそれに応じられない等の場合は（自己都合）退職に至る可能性が高いといった点等で違いがある。というのも、数少ない判例の限りだが、例えばシンガポール・デベロップメント銀行事件（99年6月23日・大阪地裁判決）では、大阪支店の閉鎖＝勤務地限定という働き方要件の特約が消失した場合でも、合理的な解雇回避努力をまったく行わなくてよいわけではない（東京支店への住居移転費用等を、会社で負担まで雇用維持する必要はないものの、東京支店における求人情報の提供のほか、会社負担による転職斡旋会社のサービス提

査を行った限りで、実際に複数（介護、製造ほか）の事例が観察されたのは、継続就業的な別職務・同水準型の有期契約労働者を、ひとまずは現行の働き方要件・それに対応する処遇のまま、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無期労働契約社員へ位置づけ直すという取り組みだった。

しかしながらその検討に当たっては、労使間で次のような困難に直面する恐れも指摘された。

「常用的な月給制・有期契約労働者の取扱いをめぐっては、労組としてもその地位向上を要求し続けてきたため、会社側の提案自体は評価したものの、現行の処遇・労働条件のまま単純に無期労働契約化というのは、当初は容易には受入れ難かった。というのも、正社員・総合職の2倍超に相当する専門職社員3,000人の設置は、『ゆくゆくは総合職の処遇・労働条件の引下げ圧力や代替的置換につながってしまうのではないか』という危機感を抱かせた」（介護）

すなわち、無期・有期労働契約に付随する処遇イメージの硬直性ゆえに、正社員からの置換懸念や、待遇の整合的見直し（労・労対立）等も生じやすいという危惧に他ならない。

### 第3節 政策的示唆

本来、有期労働契約は必要な雇用期間（労働給付の開始と終了）を予定（限定）する契約形態であり、求められる給付能力等を備える労働者が随時、外部労働市場から調達されるため、その処遇も労働力需給に左右されやすいという特徴を持つ。

一方で、いわゆる無期労働契約（正社員雇用）は、労働者をその資質や期待感から包括的な契約の下で採用し、長期的な視点から人材育成投資を行いつつ各種職務に就かせるため、定年まで雇用を維持し（柔軟な転居転勤・配置転換等が可能なため解雇回避義務を履行し）得るし、処遇も（少なくとも一定年限までは）年功・定期昇給型が馴染むといった特徴がある。

すなわち両者は、本質的には生来の性格が全く異なる契約形態であり、少なくとも有期労働契約である以上、期間満了で当然にして契約終了を原則とし、同契約に定められた範囲の

---

供、希望退職募集と退職金割増し等は必要。ただ、こうした解雇回避努力を尽くした上での整理解雇は、勤務地が消失する以上やむを得ない）などとしている。こうしたことから、実際に職務・勤務地等限定無期労働契約を活用する企業で、仮に限定要件が維持できなくなった場合には、職務を問わず全国転居転勤も可能な正社員を異動させてポストを空ける可能性も含め（その意味で、職務・勤務地等の限定は正社員に比して優先され得る働き方の特権）、近隣で配転し得る職務・勤務地等がないか精査した上で、本人に打診（あくまで打診であり、労働者には命令に応じる義務はない）。その結果、個別に同意できる場合のみ配転を行い、一方で同意しなければ希望退職募集に応じることになるといった措置が採られている（『ビジネス・レーパー・トレンド2010年7月号』の「事例報告・有期契約と無期契約をつなぐリンカーハットのケース」や、『ビジネス・レーパー・トレンド2009年4月号』の「事例報告・ロフト 非正規社員も無期雇用化、モチベーションアップで効果」等を参照）。

権利義務関係にとどまっている限りにおいては、有期労働契約であること自体から派生する課題は多くはないはずである。

しかしながら近年、日本企業は無期労働契約の適用範囲を極限まで圧縮する傾向を強め、その量的柔軟性の低さ、ひとたび仕事と能力のマッチングが崩れ（技術変化に晒され）た場合の修正の遅さ、職務の価値変化に伴う人件費見直しの鈍さ——といった欠点を補うための合理的選択として、有期労働契約の領域を着実に拡大してきた。

結果として、今回ヒアリング調査した限りで観察されたのが、有期労働契約ながらも特段支障のない限りは継続就業が奨励されるという、今日的な契約・雇用管理のありようだった。

（第3-3-1表）。

第3-3-1表 無期—有期と比較した継続就業的有期の契約・雇用管理（例）

	無期労働契約	今般観察された継続就業的な有期労働契約（例）	本来的な有期労働契約
契約の性質	企業組織の成員（メンバーシップ）として編入するための期間の定めのない包括（組織コミットメント）契約	本来的には職務、勤務地等の限定を伴う有期労働契約（しかしながら、長期継続雇用に伴う質的基幹化の進展や、正社員転換を目指す試行的雇用期間としての活用等により実態と乖離しやすい）	職務、勤務地、時間等の限定を伴う期間の定めのある労働力給付（の開始・終了）契約
雇用	民法上はいつでも解雇され得るが、解雇権濫用法理の適用で事実上終身雇用的運用が確保されている	有期労働契約ながらも、活用期限の定めがないか、あるいは特段支障のない限りは60歳定年・65歳まで再雇用可等と反復更新が想定され、契約期間の定めが実質的に形骸化	原則的には期間満了で当然にして契約終了（本人都合による1年未満の離職も多い）
従属性	人的・組織的従属性とも強い	漸次、企業組織に組み込まれ（人間関係保持上の善悪や、メンバーシップ（チームの一員）承認への期待感、正社員への転換希望等）、正社員との人的・組織的従属性の境界も曖昧化（兼業規制やQCサークル活動参加への求めも）	人間的関係は全体的に希薄で（没関係性）、支配従属関係も低い（脱従属性）
採用	新卒定期採用や通年中途採用（年齢、学歴、属性等の勘案）潜在的能力重視	質的基幹化の状況（上位職務への伸長余地含む）、正社員近似の働き方等協力重視で主に内部労働市場から登用（試行的雇用の意味合いもある場合は採用段階である程度、年齢、学歴、属性等の選別もある）	（年齢、学歴、属性等の勘案少なく）あくまで労働力給付能力等重視で外部労働市場から調達
職務	付加価値創造的、管理・監督的（新たな戦略の考案やビジネスモデルの構築等、企業・事業の成長に向けた仕組み作りを担う人材、高度技術や専門知識を活用し、新しい価値を創造的にもたらす人材、既存の仕組みを効果的に運用し、組織の目標達成に向け着実にマネジメントする人材）	監督代行的、中核業務的（既存のシステムの中で、定型的業務及びそれを現場レベルで監督する業務を、正確かつ効率的に実行する人材）	一時代替的、臨時発生的業務（現場監督者の指示に基づき、規定された業務のみを正確に実行する人材）
職務変更	人事権として配置転換、職種変更、出向・転籍等があり得る	本人合意に基づき配置転換はあり得るが、職種変更等はない	原則として当初配属場所・契約職種限定
昇進	管理職群の第2次考課者以上や、高度な専門職等への昇進（降格）が可能	管理職群に就くこともあり得るが、主に第2次考課者未満	非管理職群限定で昇進なし
勤務地	転居転勤、事業所間異動があり得る	転居転勤は少ないが、本人合意に基づき事業所間異動もあり得る	原則として事業所限定
労働時間	フルタイムであることが多い（残業含め時間設定の自由度は低い）	フルタイムも多い（時間帯・長さ設定の自由度はあるが、若年男性や世帯主等の場合はむしろ労働者が希望も）	パートタイムであることが多い（時間帯・長さ設定の自由度が高く、子育て女性等に多い）
処遇	職務遂行能力（動続につれ上昇）を基本給の主な決定基準とする月給制を適用＋利益配分的賞与	市場の賃金相場を基本給の主な決定基準としつつ、職務遂行能力の向上も加味する月給制／時給制を適用＋生活補助的賞与	市場の賃金相場を主な決定基準とする時給制を適用＋賞与なし（あっても優遇金程度）
能力開発	長期的視点から人材育成投資を行い、計画的にキャリアを形成し、総合的な技能を習得させる	職務遂行に係わるOJT中心等 Off-JTは基本的に自己負担も場合により一部補填等	職務遂行に係わるOJTのみ＋公的支援に頼るしかない

こうしたなか、有期労働契約の今後の活用のあり方として、先進企業の人事担当者から示されたのは、入口・出口とも一律的な規制には反対であるものの、有期契約労働者ももはや多様な集団となっていることから、例えば同様職務型あるいは別職務・同水準型の継続就業的な活用をめぐることは、均衡待遇や正社員転換の取り組みにとどまらず、労働契約の有期・

無期とその働き方や処遇・労働条件の組み合わせ（雇用区分）を、もっと柔軟に考えていく必要があるのではないかと、という一つの方向性だった。

2008年秋以降の急速な景気悪化に伴う、派遣・契約（期間工）労働者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、有期契約労働者の雇用のありようについての関心が否応なく高まるなか、本報告書では今日的な状況を具さに報告するとともに、その契約・雇用管理の今後の改善余地について考察してきた。

わが国においては、無期労働契約を原則にしていると解釈できる法規定はなく、いかなる事由のために有期労働契約を活用し、どこに無期労働契約との境界線を引くかは、一重に企業の人材ポートフォリオ戦略に委ねられている。

とはいえ、日本的経営の効率性（職場の助け合い・チームワーク、人材の定着・長期的な能力形成のインセンティブ、組織へのコミットメント・企業存続努力への動機づけ等を通じた生産性向上）や、企業組織が果たすべき人道的・道義的責務（雇用は労働者にとって単なる労働力の提供にとどまらず、生計維持をはじめ労働者の人格形成・自己実現にも資する）等の観点から、無期労働契約をより重視し、有期労働契約はあくまでその補完として機能させてきた側面がある<sup>50</sup>のも確かである。

だからこそ、有期労働契約ながらも継続就業を奨励する区分が、形成・観察されてきたと言えるのではないだろうか。

こうしたなか、今回のヒアリング調査では、季節周期的な繁忙に伴うアルバイト以外、全社員を無期労働契約としている企業経営者から、次のような見方も寄せられた。

「法制度は、時代により（労使間を）右往左往しながら、時限的な社会秩序を形成するものかもしれないが、弊社のような不器用な会社の場合、とにかく構成員の納得性を取り付け、モチベーションをダウンさせず、全員の能力を最大限引き出せるような、もっとも働きやすい環境を追求した結果、就労目的や職務・働き方、これに対応する処遇や無期・有期の区別を、必ずしも硬直的に考える必要はなく、中間的にいろいろなタイプ（職務限定・短時間無期等）がいても良いという結論に至っただけのことである。労使でそうした方向性を模索してゆけば自ずと解は見えてくる」（中小・食品製造）

現行の無期—有期労働契約に付随する固定・既成的概念を取払い、多様な社員像をいかに浸透させていくか、多様な契約形態間（正社員という＜包括契約社員＞と、多様な＜限定契約社員＞間）における雇用保障の強弱等も含めた公平・公正な待遇分配（合理的に説明し得る格差にとどまるような利害調整）をどのように行っていくか、さらに、個別キャリアの前後・途中で一定期間、有期労働契約を経験しやすい傾向も醸成されるなか、各契約形態をキ

<sup>50</sup> 有期契約労働者の雇用安定のためには、むしろ正社員を含め全労働者を有期労働契約化する必要があるとの主張（鶴ほか）もあるところだが、包括契約である正社員層が依然としてある程度の厚みを有する中では、契約主義的管理の徹底という観点からしても、むしろ実態と乖離してしまうことになりかねない。また、今回ヒアリング調査した限りにおいても、「長期雇用を基本原則としてきたわが国雇用システムの経緯からして、徒に不安感を煽ることになりかねない」などとする懸念が聴かれたところである。

キャリア形成のステップングストーンとし、相互に行き来し得るような仕組みをどう構築していくか<sup>51</sup>——。本報告書が、労使の議論喚起の一助に資すれば幸いである。

#### <参考文献>

- ・ 連合総合生活開発研究所、2003年、「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」
- ・ 厚生労働省（ニッセイ基礎研究所委託）、2002年、「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」
- ・ 雇用・能力開発機構・国際労働財団、2008年、「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」
- ・ 樋口美雄、戎居皆和訳、2007年、『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』（明石書店）
- ・ 経済財政諮問会議、2008年、「労働市場改革専門委員会第4次報告」
- ・ 厚生労働省、2005年、「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」
- ・ リクルートワークス研究所雇用のあり方に関する研究会、2009年、「正規・非正規二元論を超えて——雇用問題の残された課題」
- ・ 鶴光太郎、樋口美雄、水町勇一郎、2009年、『労働市場制度改革』（日本評論社）
- ・ 大竹文雄・奥平寛子、2006年、『脱格差社会と雇用法制—法と経済学で考える』（日本評論社）
- ・ 両角道代＝神林龍「有期雇用の法規制」（荒木尚志ほか編、2008年、『雇用社会の法と経済』（有斐閣））

---

<sup>51</sup> 今回のヒアリング調査では、公正な待遇分配を図った上で、無期⇄有期の柔軟な転換を可能にするような取り組み（社会福祉法人等）も観察された。