

企業における「有期労働契約」活用の現状と政策課題

——有期契約労働者の契約・雇用管理に関するヒアリング調査結果

調査・解析部

1. はじめに

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

厚生労働省は〇九年二月、労働基準局長の召集により、有期労働契約研究会（座長＝鎌田耕一・東洋大学法学部教授）を設置。ドイツ、フランス、韓国等諸外国の有期労働契約法制等を参考にしながら約一年間、一二期にわたる意見交換を重ね、一〇年三月、有期労働契約の今後の施策の方向性に係る検討状況について、中間的な整理（有期労働契約研究会中間取りまとめ）（一）を行った。

有期契約労働者は、いわゆる正社員（有期間の定めのない無期契約労働者）に對比する存在として、九〇年代の後半から二〇〇〇年代の初めにかけて急増した。直近のピーク（〇七年時点）で七七二万人、〇九年現在で同七五一万人（総務省「労働力調査」(二)）にの

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

しかし、有期契約労働者は、契約社員、嘱託社員、期間・臨時工、パート労働者・フルタイムパート、アルバイト（学生、フリーター）、季節労働者、日雇い、派遣労働者など、多様な雇用形態にわたるだけに、その共通軸としての有期性に焦点を当て、個別企業における実態を掘り下げた調査研究は、必ずしも充分蓄積されてきていない。とくに、フルタイムの有期契約労働者は、厚生労働省「有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会」報告書（〇八年七月）によれば約三〇〇万人にのぼると推計され、質的基幹労働力化も進んできたとされるものの、その実態は必ずしも明らかにされていない。

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

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

ヒアリング対象の選定に当たっては、有期契約労働者の活用数で上位業種にある製造、小売、サービス（派遣等）及び有期契約労働者の活用割合で上位業種の小売、飲食、教育、サービスに加え、近年、有期労働契約にまつわる判例が増加するなど課題に直面している製造、教育、金融・保険、介護等の業種に照準を当て、有期契約労働者を雇用し、業界に影響力を持つリーダーカンパニーを中心に、調査協力を依頼した。調査にに応じていただいた（その意味から少なくとも有期契約労働者の契約・雇用管理に係る問題意識の高い）二三社を対象に、〇九年五月一日～二月四日にかけて、訪問ヒアリング調査を実施した。

本稿はまず、前段で同報告書（有期契約労働者の契約・雇用管理に関する

ヒアリング調査結果——企業における有期労働契約の活用現状と政策課題（近刊）の概要を紹介（三）する。また、後段では、有期労働契約と無期労働契約のあり方について、今回のヒアリング対象企業以外の事例としてリンガーハットと天満屋の事例を紹介する。

2. 調査結果

○個別企業での有期労働契約領域の拡大

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

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

図1 ヒアリング事例にみる正社員と比較した有期契約労働者の職務類型

業務の内容(注1)	責任の程度(注2)	
	同 比較し得る正社員がいる	異 比較し得る正社員がいない
高度	<p>高度技能活用品型</p> <p>高度保有資格があるケース、正社員の処遇体系に収まらないケース等</p>	<p>※以下はあくまで、今回ヒアリングした限りにおいての例示に過ぎない。具体的には、個別企業における正社員の職務との相対的位置づけで、分類されることに注意を要する</p> <p>高度技能活用品型(顧問技術員、相談役、高度研究者、通訳・翻訳・マルチリンガル、プロジェクトマネージャー、マーケティング戦略家、店舗開発・フードプランニング等の専門家、アナリスト・財務会計専門家、ランニングクラブ、産業界、看護師、保健師、薬剤師、中小企業にとっての中小企業診断士や新規事業立上げ時の必要資格保有者、教育機関における特別授業用講師(大学教授、茶道師範、外国語教員等)</p>
同様・同水準	<p>同様職務型</p> <p>有期のまま正社員同様の役職(主任、マネージャー等に就いている(管理・監督責任を委ねている)ケース、正社員の中に「有期と同様の働き方(勤務地、職種設定、正社員等)」があるケース等</p> <p>別職務・同水準型</p> <p>(同僚職務とは言えないが)事業継続性の担保、収益貢献に果たす役割等の観点から、同等に重視</p> <p>(別業務型) 正社員と有期で職種自体(例えば総合職と営業専門職等)を分けているケース等</p>	<p>同様職務型(マネージャーやマネージャー不在代行など正社員同様の役職に就いている契約社員、正社員同様の資格・等級体系が適用されているフルタイム契約社員、地方孤立店(転居転勤ロケーション外)等で正社員見合いに雇用されている契約社員、正社員登用に向けた試行的雇用期間、再雇用者、育児等代替要員等)</p> <p>別職務・同水準型(役職登用はあってもリーダーレベルにとどまる、旧一般職相当の事務職、生産労働職、開発職(ソフト・ハードウェア)、接客・販売職、サービス職(介護ヘルパー、教科教員等)現業専門の契約社員(フルタイム有期、常用パート等)、あるいは職種特化型の契約社員(外販営業、構内保全・修理等)、試行的雇用期間、再雇用者等)</p>
軽易	<p>軽易職務型</p> <p>有期は班長・チームリーダー等の指示に従い作業するだけの(責任が軽い)ケース等 業務を切分け、マニュアル・定型化するなど中核的業務が明らかに異なる(単純な)ケース等</p>	<p>軽易職務型(受付・電話交換、庶務・用務(運転等)専業、メール・物流、作業服管理、食堂、目視検査・手選作業、事務・研究アシスタント、販売補助(レジ・サービスカウンター、事務)やバックヤード(在庫確認・補充、納品対応)、中元・歳暮ギフトセンター開設時等P/C操作、外食接客員、夜間清掃員、登録ヘルパー、通販用電話オペレーション・顧客問合せコールセンター等)</p> <p>注1:業務の内容は、職種、中核的業務(その労働者に与えられた職務に不可欠な業務、業務の成果が事業所の業績や評価に大きな影響を与える業務、労働者の職務全体に占める時間、頻度で割合が大きい業務)の構成、必要な知識・技術の水準等——の観点から総合的に比較して、実質的な異同を判断する</p> <p>注2:責任の程度は、与えられている権限の範囲(単独で契約締結可能な金額範囲、管理する部下の人数、裁決権限の範囲等)、業務の成果について求められている役割、ノルマ等成果への期待度、トラブル発生時や臨時・緊急時に求められる対応の程度等——の観点から総合的に比較して、実質的な異同を判断する</p>

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

○有期契約労働者はどのような職務に配置されているか

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

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

なおヒアリング調査結果から、各職務タイプと雇用形態を擦り合わせると、高度技能活用品型については、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。

○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品型では、「正社員の処遇体系では対応し切れないから」、同様職務型では「試行的雇用期間に位置づける(実質的に試用期間を延長できる)ため」、別職務・同水準型では「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る事由で、むしろ恒常的に、有期契約労働者を活用していることが多い実態が浮き彫りになった(表1)。

反面、「社内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・繁忙期に伴う職務量調整への対応」「出産・育児等休暇者の代替要員」——といった、職務・勤務地等の「臨時・一時的」に明確に裏打ちされた事由での活用は極めて限られていた。

表1 ヒアリング事例にみる有期での労働契約締結を必要とする事由

高度技能活用型	<ul style="list-style-type: none"> ・期間を区切り明確な成果を求めることができ、市場価格もあるため正社員としての処遇体系では対応し切れないため。賞与・退職金の有無等も含め、個別に年俸制契約を交わしている（個別交渉で内容を適宜、見直す）ため（製造4社、金融・保険、外食） ・社内に蓄積がないような豊富な経験や、専門的な知識・技能を備える人材を、必要な期間だけ効率よく調達する（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） ・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）
同様職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・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の価値（人物資質、ポテンシャル等）が異なり、無期で確保する必要性を感じないため（外食） ・正社員の転居転勤ローテーション内に組込めない地方孤立店等で、正社員見合いのコア人材を確保する（転居転勤のない正社員区分が存在しない）ため（小売） ・正社員候補として適性を見極め、登用可否を判断するいわば「試行的雇用期間」に位置づける（現行の正社員採用時の「試用期間」が実質的に機能しないと考えている）ため（介護、製造、小売、教育機関・中小） ・（正社員も職種別採用だが）新規採用は大学・院卒のみに限っており、高校・専門卒や実力未知の中途採用は有期（実質的に試行的雇用期間）からの正社員転換しか機会を開いていない（裏を返せば契約更改毎に業務遂行能力の向上を見極め随時、正社員に転換する）ため（とはいえ近年、経営統合が相次いだことで、売上高人件費率から割出す正社員の要員管理も実質的に利かなかったため、結果として有期で据え置いてきた）（製造） ・既に中高年齢になってしまっており、本人にとって退職金積立等の正社員転換メリットがなく、相応の均等待遇を図るということで合意しているため（製造） ・本人が正社員転換を望まないため（介護） ・定年退職者の能力を健康等に支障なく就労可能な範囲で、有効活用する（職場配置や労働条件、処遇水準を有期で見直す労使協定している）ため（製造2社、廃棄物リサイクル・中小） ・正社員の育児、傷病等の代替要員のため（製造）
別職務・同水準型	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・1年単位で決定される入札結果等により消失する恐れのある職務に対し、必要な現業労働力を必要な期間だけ効率的に調達するため（介護2社、廃棄物リサイクル・中小） ・工場移転や店舗、支社・営業所の統廃合、事業改廃（開発プロジェクトの中止等）、自動化・機械化等の進展等、業務の中長期変動に応じ、柔軟に雇止めす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） ・新卒採用者は高次競争を勝ち抜いた優秀者ばかりであり、一般的な事務・雑務を行わせるわけにはいかない。旧・一般職的な業務を淡々と遂行してもらうには、人材の新陳代謝が必要である（適宜入換えることで、正社員代替性が高くなるようにしている）ため（製造） ・採用停止した旧・正社員事務系一般職の代替労働力に位置づけるため（製造（30歳手前で結婚・出産による自主退職を想定し勤続8年上限に設定。これにより年功的な賃金上昇が避けられ、一定の人材新陳代謝も図ることができる）ほか、金融・保険） ・中核的業務は正社員同様でも責任の程度を軽くする（現業専門の労働力として扱う）ことで、人件費を削減（社会保険料負担軽減、利益目標・管理責任を負わないため賞与軽減、長期雇用前提としないため退職金なし等）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） ・販売商品の対象年齢に配慮し、学生アルバイトや若年掛持ちフリーター等、若年労働力を中心に活用することで成立している事業スタイルであり、一定の人材新陳代謝が必要のため（小売） ・職種限定入社であり、正社員とは人材管理体系が異なる（長期育成する必要性までは感じない等）ことを明確しておくため（製造） ・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）
輕易職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・恒常的に存在するが熟練の必要がなく、あくまで補助労働力としていつでも代替可能な単純業務であるため（介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社） ・切り分けた補助実務（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、副業バイト、失業期間のみ等）と擦り合わせた働き方（短時間・残業なし、自宅から近い等）で、それに見合う処遇・労働条件（契約社員の処遇で充分＝有期が一般的）で行ってもらえることができる（結果として社会保険の非加入や、利益貢献としての賞与配分、長期雇用が前提の退職金積立等も抑制できるなど圧倒的な人件費削減につながる）ため（介護2社、製造3社、小売5社、外食、金融・保険2社、中小3社） ・業務内容が低廉で限定されているため、能力向上を反映する処遇改定や契約更新の機会を設けることで緊張感を持たせ、働きぶりを劣化させないため（介護、製造、外食、廃棄物リサイクル・中小） ・出店拡大基調にあるだけに店舗のスクラップ・アンド・ビルドが激しく、契約期間満了による雇用調整余地を残しておくため。シェア争いからとにかく店舗を開けて置かなければならない（営業時間が長い）が、売上げが飛躍的に伸びるわけではなく、人件費が割安な労働力が不可欠のため（小売2社） ・労働者側の就労条件・ニーズは変化しやすく、1年以内の離職が激しいといった実態に合わせて適宜、契約を見直す必要があるため（製造、介護、小売4社、外食） ・子どもの教育や住宅ローン等の負担軽減策として一定期間、家計補助的に働きたい就労調整層が半数超を占め、60歳まで勤務可能とはいえ事実上は50歳を過ぎると自然退職が圧倒的に多くなる傾向があるため、本人の就労ニーズに照らし選択権を保障する意味合いでも有期の反復更新が適当と考えている（金融・保険2社） ・中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等、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） ・費用をかければ機械化・自動化できる業務分野だが、現状はまだ、労働集約で対応した方が割安のため（ゆくゆくは不必要になり得る業務分野のため）（金融・保険）

○ 契約締結はどのように行われているか

有期労働契約の締結をめぐっては、労働基準法第一五条第一項で、契約期間を明示しなければならないとされているが、今回のヒアリング調査では職務タイプを問わず、書面（労働契約書・労働条件通知書（厚労省モデルが普及し広く参照されている））の中（労働契約法第四条第二項）で、概ね明示されていることが確認された。

○ 一回当たりの契約期間はどのように定められているか

有期労働契約における一回当たりの契約期間の設定に当たっては、例えば「業務量が競争入札等で決定するため」「最終決算や中期経営計画等を踏まえて再契約し直すため」「業務遂行能力の向上等に見合う、処遇・労働条件改定や職務変更等を行うため」「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、一年契約にしているといった回答のほか、「工場・事業所、店舗の移転・閉鎖等に中途解約ではなく、あくまで期間満了退職として柔軟に対応できる余地を残しつつ、契約更改に係る事務手続きが煩雑にならない（長すぎると雇用仕切れない可能性があり、一方で短すぎると雇止め予告手続きが大変になる）程度で六カ月が適当」——などとする回答も少なからず聴かれた。

また、「一律〇カ月（毎更新）に設定しており、個別の長期勤続者に対する別途取り扱いは検討したことがない。完全に〇カ月単位更新の労働力調達手段として制度化されており、正社員転換時等以外はそ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、労働契約法第一七条第二項が求める（労働基準法が定める原則三年上限の範囲で）必要以上に短い期間を設定し、反復更新することのないよう配慮している様子はみられなかった。

○一回当たりの契約期間上限の延長
ニーズはあるか

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

その事由として、一般労働者については「やむを得ない事由がない限り退職できないとする（労働者の）退職制限効果（人身拘束排除効果）は、（附則第一三七条により）一年間と規定されていることから、一年経過後の自己都合退職は実質的に自由であり、結果として企業側には（労働契約法第一七条第一項に基づく）雇用保障（解雇制限）義務しか残らない」等とする指摘が多く聴かれた。

また、特例をめぐっても、「一年経過後も退職制限効果が持続するとはいえず、本人が退職を申し出た場合に無理に引き留めたり、賠償金を求めたりするのは事実上不可能なため、長期にわたる有期労働契約を締結するとやはり雇用保障（解雇制限）義務しか残らず、インセンティブがない」等とする見方が示された。

○更新はどのように行われているか

有期労働契約の更新については、厚生労働省「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（○三年制定・○八年一部改正。以下、大臣告示と称す）第一条で、その契約締結時に更新の有無も明示しなければならぬとされている。この点に関しては、今回ヒアリング調査した限りでも、職務タイプを問わず書面（労働契約書・労働条件通知書）の中で、概ね明示されていることが確認された。

しかしながら、その記述をめぐっては、特段支障のない限り長期継続雇用（更新を予定）する方針の企業であっても、「更新することがあり得る」「更新の必要がある場合は改めて契約する」「期間満了に伴い契約を終了する」等とし、「期間更新」ではなく「満了時に従前の契約に代え、別個契約を新たに締結する」「契約更新」を志向的に選択している様子が観察された。

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

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

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

○契約終了はどのように予定されているか

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

こうした設定にこだわる行動パターンについて掘り下げて聴くと、あえて「三年」にする事由としては、①労働基準法第一四条を誤解（有期労働契約を反復更新して可能な通算勤続期間を三年と定めた出口規制と解釈）している②大臣告示に基づく解雇予告が求められる範囲（三回以上更新等の場合、契約終了には期間満了以外の雇止め意思表示が必要）を警戒（雇用の質が変化し、灰色の契約へ遷移する）として③派遣法の受入れ制限（直接雇用申込義務）等を意識している④製造大手（自動車、電機）が確立したデファクト・スタンダードとして、二年一

カ月で更新拒絶する限り合法的に雇用調整可能と受け止めている（合法的に雇止めし得る（仮に雇止めても指導に入られない）ギリギリのラインとの認識の下、その根拠までは深く考えず大手他社に追随している）——側面が浮き彫りになった。

一方、製造業の高度技能活用型及び軽易職務型、また、小売業や金融・保険業、サービス業については職務タイプを問わず、明確な通算勤続期間（契約更新回数）の上限は設定されておらず、長期安定活用する方針で更新を繰り返す実態にある企業が圧倒的に多く観察された。

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

○契約終了手続きはどのように行われているか

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

すなわち、最終更新時点の書面上で「次期更新は行わない。今回契約を

もって終了する」(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、改めて三〇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り扱いを徹底していた。最終更新時点で、次期更新なく今回契約をもって終了とする旨の本人合意を取り付けることで、更新の限度性、更新継続の遮断性を強調する狙いがあった。

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

有期契約労働者は正社員との比較で多様な職務を任されており、さらに人材活用の仕組み・実態(転勤、異動等)の異同でもいくつかの段階が認められるだけに、処遇差の現状も様々だった。高度技能活用型については、人材調達の関係等から少なくとも市場を踏まえた処遇が確保され、むしろ正社員より高水準の処遇を手に行っているケースも少なくない。一方、軽易職務型については短時間が多いこともあり、改正パート法の規定に則った対応——その多くは軽易職務型の対象区分内で、業務内容等に応じ詳細にレベル分けし、より上位へステップアップできるようになり、その処遇を地域相場(採用時給)に加え、勤続や働きぶり(勤務態度・成績)、仕事への意欲・発揮能力等、評価に応じて加給する——といった措置が図られてきた。

こうしたなか、正社員と職務は同様・同水準だが、「フルタイム」であること

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

(1) 同様職務型について

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

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

(2) 別職務・同水準型について

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

中核的な業務内容が正社員と異なる場合(図1における別業務型の領域)は、現状では正社員に任せる必要がない・むしろ有期の方が効率性も高い等とされている業務の位置づけに対する再評価がない限り、正社員への転換機会に恵まれにくい。また、そもそも均衡待遇の対象となり得る正社員もおらず、一方では現実として外注・請負等の業務契約形態に遷移しつつあることも関係し、仮に不公平性が存在しても異質性の問題にすり替えられやすいという特徴がある。結果、ど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っているか等は、まさに個別企業労使の自主性に基づく公正配分に委ねられている。

これに対し、業務内容はほぼ同じだが責任の程度が異なる場合(図1における別責任型の領域)については、正社員と同様の職務(現業)部分の対価

に限り、(決め方は異なる場合も多いが)その水準を正社員のレベルへ近づけていくとする取り組み(例えば高卒初任給を目安に考慮等)や、その他処遇部分についても正社員のそれを基礎に近似的に適用していくとする取り組み(フルタイムで働ける以上は(日給)月給制を適用、正社員とは別方式ながら賞与を支給等)がみられた(先行研究でいうところの「近似形均衡待遇」に相当)。

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

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

表2 いわゆる入口規制に対する意見

高度技能 活用型	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員としての処遇に取まり切らず、また、求める成果との兼ね合いから年俸制契約にする必要がある等は、有期契約を締結する合理的事由と言えるのではないか（製造4社） ・労働者自身が有期を希望する場合は除外してよいのではないか（介護）
同様職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・この職務タイプでの有期活用が制限された場合、やはり正社員化するほかないだろう。その際、弊社の地域内限定社員に関しては、退職金を除き既に正社員に非常に近い処遇運用になっているため、無期化への切換えを検討する可能性が高い（小売） ・要員数を絞り込んだ上で一定程度は正社員化し、負荷を高めて（残業増で）対応するか（外食）
別職務・同水準型	<ul style="list-style-type: none"> ・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有期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、事業展開を横視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） ・有期契約の活用事由には、真に臨時的・一時的な業務や季節繁閑的・周期的な業務と、先行き見通しが立ちにくい業務の2つがある。仮に前者は合理的で、後者は非合理ということになれば、もう極めて限定的な業務でしか有期は活用できず、固定化した要員に対し業務をいかに割り振るかの裁量しかない（すなわち、受注が安定し先行きの見通しや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） ・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） ・季節周期的・臨時発生の業務以外、有期契約が締結できないようになってしまったら、真剣に悩むだろう。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る、本人都合で離職しやすいことも想定される。就労調整を嗜好する軽易職務型契約社員に完全に切り換えてしまうといったことが考えられる。また、もう顧客サービスを究極まで簡素化（ダイレクト化）し、IT化・システム化で初期費用を投じてでもできるだけ人手を介在させない方向に流れることも充分考えられるだろう（金融・保険） ・正社員の希望退職を実施し、むしろ定常的な有期活用を拡大していこうとする向きにある弊社としては絶対、反対だ。季節繁閑を除き恒常的というだけで、販売専門業務をはじめ、正社員としての対価を支払うほどではない後方支援業務等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） ・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理由を、企業から労働者に説明させるようにすることで、世間一般にいう正社員になりたくてもなかなかないような有期にとっては納得性の向上につながるだろうし、もしかすると企業側も改めて必要性を見直すことになり、一部では正社員需要の掘り起こしに寄与するかもしれない（製造） ・有期の中には、更新の面接が少し遅れただけで、「今年は更新してもらえないのか・」と不安になるケースもあると聞く。現在より有期を簡便に活用しにくくなることには抵抗感があり、少なくとも入札に左右され消失し得る職務や、1カ月単位で繁閑調整を要する職務等については、合理的理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）
軽易職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・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・賞与もそれなりに買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ほしい。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、基本的な外注化、自動化・機械化は避けられない（製造3社） ・顧客至上主義で営業時間がどんどん延長され、どこに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日の休暇さえ確保できない現状以上に、ワーク・ライフ・バランスが確保しにくくなり割が合わないが、仮にそうするには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）が必須である（小売） ・多能工化を志向し、有期比率を引上げていこうとする向きにある弊社にとっては深刻だ。入口規制が現実味を帯びると、小売業界全体が根本的な考え方を変えざるを得ず、結果的に顧客の利便性に影響が及ぶことになろう。有期契約にする合理的理由として、少なくとも季節的な繁閑調整や休業者の代替等は認められるのだろうが、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ぬとしたら、正社員の労働時間管理（予め1カ月前に計画を提出しておかなければなら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） ・現状、有期契約であっても、弊社では基本的に65歳まで勤務してもらって構わないという長期継続雇用を想定しているし、有期契約とはいえ雇止めは非常に難しい（間違いない雇止めし得るのは社会的に致し方ないと思われざるを得ないため、自己都合の申請による期間満了退職しかない）ため、入口規制をかけて無期化させても現状と何ら変わらないとする見方もある。また実際に、ある専門店小売企業は完全無期契約化に踏み切ったし、ある製造・小売企業でも無期契約層の厚みを増した（地域限定正社員を新設した）。しかしながら、それら企業に共通するのは拡大基調。かつて拡大一辺倒だった弊社でも、最近では激化する他社競争の中で苦戦しており、新規出店数と同程度の店舗閉鎖が相次いでいる。そうした不確実性の中で、恒常的な業務・業務量については無期にしないと言われているが、結局は口先だけに止らざるを得ないなら、現状のように、有期契約は転居転勤なしで雇用保障を絶対に確約し得る、正直な最低期間として6カ月等として更新していく方が、むしろフェアではないだろうか（小売）

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

○有期労働契約の今後の活用のあり方をどう考えるか

(1) いわゆる入口規制に対する意見

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

それによると、仮に有期労働契約の締結事由を合理的なものに限定する等の入口規制がなされた場合は、「外注化、自動化・機械化する」「海外流出を射程に入れざるを得ない」といった対応方策を採る可能性が指摘された。

そのうえで、有期労働契約を締結する合理的理由として、「臨時・一時的活用（季節循環的繁閑調整含む）」のほか、「新規事業の安定収益化までの調整期間」「正社員としての採用可否を見極める試行的雇用期間」「有期契約労働者本人が希望する場合（他に公的財源に基づく雇用創出措置）—— などについては許容して欲しいとする意見が寄せられた（表2）。

(2) いわゆる出口規制に対する意見

一方、仮に有期労働契約の勤続年数等に上限を定めるなどといった出口規制がなされた場合も、「勤続年数等上限に至るまでの選別を強化する」「雇入れ時点で人物選定を厳格化したり、正社員転換を希望しない人を嗜好する」等の回避行動を採る可能性が指摘された。

そのうえで、「ひとまずは現行通りの処遇のままの単純な無期労働契約化で

表3 いわゆる出口規制に対する意見

高度技能 活用型	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・業務契約への移行を検討することになるだろう（製造、外食）
同様職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・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、労働者の拒否反応は必至だろう（製造） ・人件費の変動費化を進めてきた弊社にとっては、非常に厳しい。また、契約社員等からの新卒・中途採用希望は非常に多く大変狭き門のため、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） ・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きても充分、対応可能だろう。しかし、弊社もひとつ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）のではないかと（小売） ・見極めのための試行的雇用期間としては、～3年程度で充分である。当校としては一律3年時点で、①正社員に転換するか（正式採用とするか）②有期のままで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ー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） ・弊社のように試行的・養成的雇用期間として有期を活用している場合、何年で無期化に足るようになるかは個別の能力・資質にも大きく左右されるため、通算勤続年数だけを基準とするのは理不尽ではないか。むしろ個別企業にとって、事業継続性の確保や収益貢献に果たす役割等の観点から、この程度中核的な業務を任せられるようになったら、それ以上はすべて正社員化しなさい（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いく。もし、通算勤続年数を絶対基準にした正社員化を義務付けられるなら、一定レベル以下は（業務）を丸ごと子会社化し、出向扱いにするやり方が有望だろう（製造）
別職務・同水準型	<ul style="list-style-type: none"> ・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ら出てく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ると、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替えていくような措置をす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と（製造） ・何を待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約特約つきに第二正社員等）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組織化で均等処遇を要請（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を引き上げて欲しい等）を要望）されたいよう（製造）、一方で労働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しなければならぬ（小売）との警戒感がある ・我々もそこに現前と続くであろう業務が存在するのだから、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、合理的な選択として有期を活用し、結果的に長期化してきた。しかしながら、企業もそこはもう甘受すべきリスクとしていっしょに加減しなさい、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つ有期のまま結ぶ、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どということだろう。労働者も有期更新のリスクを背負って働いているのだから、我々も相応のリスクテイクはやむを得ない。もし法定化されれば、前向きに対応する（製造） ・企業によっては固定化要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） ・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年勤続で介護福祉士、5年でケアマネジャーと有資格者にチャレンジできたため、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けやすい。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、例えば弊社は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・社） ・弊社としては、正社員はシフト勤務や転居転勤に応じられ、責任ある職務・役割を担ってほしいという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懸念される。一方でもし、勤続年数上限後はとくに同職務・役割、働き方そのまま無期化しなければならぬとしたら、処遇はそのまま契約だけ無期（とはいえ店舗閉鎖等になれば結局は通算し切れずめざましを得ない点で、むしろ有期だが65歳まで雇用し得るといった現行契約の方が、実態に即している）という区分を創設せざるを得ないだろう（小売） ・現状、販売専任職員登用制度があるが、優秀で是非、正社員化してもいいという動向があり、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年で自然退職してしてしまう。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て、そのまま働き続けられるような選抜も検討していただきたい（小売） ・そもそも現行の正社員でも、一部区分については工場、事業所等の閉鎖に伴う結果として、自主退職せざるを得ないこともある。にも関わらず、あえて有期を活用してきたのは、担当業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ことから（職務を切り分けて有期化し、一定の人材新陳代謝を確保することでこれを回避してきた）。勤続年数上限後の正社員化は、単純な無期化であっても、現存する一般職との整合性（労組の反発必至）が当然にして問題になるだろうから、非常に悩ましい（製造） ・正直なところ、別職務・同水準型の契約社員制度の創設は、旧・派遣の正社員化に耐えられない（継続雇用しているうちにOA機器操作業務を9割という業務を満たせなくなってしまったもの、といて自由化業務に切り換えるほど高度活用するつもりもないため、契約社員という形で直雇用化するものごとくも経済合理的と判断した）から導入した側面が強い。一定勤続後は無期化が要請されるとなると頭を抱えてしまう。旧・契約社員の平均勤続は3.7年だった（業務が合わない等の理由で年に3割弱は自主退職するが、それで残ればたいして5年上限まで勤め上げる）ため、例えば3年程度にラインが敷かれる限り、その多くが正社員化要件に到達することになるだろう（金融・保険） ・有期にしていること自体は、定期的な面接機会（職務配置の見直し、処遇・労働条件との擦り合わせ等）にしているに過ぎず、自動更新状態でほぼ無期化に近いため、法定されればこれを契機に見直したい（社会福祉法人・中小）
輕易職務型	<ul style="list-style-type: none"> ・長期雇用を想定しつつ、低廉な職務のみに従事させ続けることは恐らく非常に難しい。人材の新陳代謝が、役割分担を支えているのであり、たとえ処遇置き置きの無期化であっても難しい。こうした層についてまで出口規制を適用するならば外注化、自動・機械化等に流れるだろう（製造） ・景気の先行き見通しが見えないうちで、新たに創出する雇用はできるだけ調整余地を残したも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正社員・パートの仕組み含む）を構築する方が有効ではないかと（小売） ・正社員・契約社員分け隔てなく、実力本位で職務・役割を付与し、それに適した正社員転換機会を開く、弊社のような仕組みである限り問題はないが、職務に係わらず一定勤続年数後、一律に無期化するのとは不可能（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。にも関わらず既に規制された場合は、残業対応し得る人の方に要員数を絞り、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） ・輕易職務型についてまで考えるのは非常に厳しいが、強いと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においては否かでもないだろう。一方で、拠点の事務員や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が少ない。扶養範囲内で時間帯等希望に応じて働けるだけで良い、夫の転勤や子の学校の都合等どうなるかわからない等、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） ・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、倒産危機を免れられない。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）

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並び、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。

一方、個人的資質・能力等を加味しない、継続雇用だけを基準とした無期労働契約化は非常に厳しいため、むしろ個別企業の事業継続性や収益貢献性に影響する一定の職務以上はコア領域とみなし、「そこまで任せられる以上は当然にして正社員化しなければならぬ」といった規制の方が、受容れやすい」といった指摘等も聴かれた(表3)。

3. まひをいじやえ

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

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

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

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

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

そのうえで、有期労働契約者^①と一口に言ってもさまざまな職務タイプがあり、中には事業継続性の担保や収益貢献に占める役割等が軽視できないものもある。こうしたことから、例えば同様職務型については均衡・均等待遇化や、試行的雇用期間(その後の正社員転換)の位置づけを明確にした活用の促進等、また、例えば別職務・同水準型に対しては、現行の「正社員像」に依らない、働き方と処遇の対応関係の多様な展開を伴う無期労働契約化(いわゆる職務(職種、部門・事業、一定の業務範囲等)や、勤務地(工場・店舗、事業所等)、キャリア範囲等を

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

[注]

1. <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/249852000004psb.html>を参照。

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

3. なお、本調査の成果については、論点に係る初回の議論が一巡した段階で開催された、先述の厚生労働省・有期労働契約研究会(二〇〇九年一月二四日開催)でも報告している。
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/s1224-16.html> 議事録 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/text/s1224-21.txt>を参照。

4. 「非正規雇用の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書」の第四章ケースレポート分析を参照。

[参考文献]

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

日経テレコン21で

『Business Labor Trend』の記事検索が可能になりました

昨年夏からオンライン記事検索サービス「日経テレコン21」(<http://t21.nikkei.co.jp/>)で

『Business Labor Trend』に掲載された記事の見出し、本文を検索、閲覧できるようになりました。

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