

# 改正労働契約法に企業は どう対応しようとしているのか —インタビュー調査結果から

調査・解析部

当機構調査・解析部では、二〇一三年四月より全面施行された改正労働契約法への企業の対応状況を把握するため、アンケート調査およびインタビュー調査を実施した。アンケート調査結果のハイライトは労働政策フォーラムで報告した通りだが、本稿ではこれをさらに掘り下げるために行ったインタビュー調査結果の概要を紹介する。

インタビュー調査の対象は、アンケート調査に回答を寄せてくれた企業のうち、一〇〇人以上規模の八社である。同法第一八条への対応として、無期転換する方針の企業と、通算五年未満で雇止めする方針の企業がいずれも含まれるようにした。また、業種間だけでなく同一業種でも、規模や有期契約労働者比率等による違いを比較できるように選定した(図表1)。昨年一〇月末〜本年一月中旬にかけ、人事総務部門の部長クラスを訪問し、聴き取りを行った。ここでは、一連の聴き取りのうち、①なぜ無期転換に前向きなのか、②どのような無期化形態が検討されているのか、③無期化区分の雇用契約はどのような形で締結するのか、④職務や処遇・労働条件をどう設定するか、の論点に絞って紹介したい。

## なぜ、無期転換に前向きなのか

アンケート調査では、いわゆる無期転換ルールについて「対応方針は未定・分からない」とする割合が最多ながら、何らかの形で無期契約にしていく企業もフルタイム契約労働者で四割超、パートタイム契約労働者で三社に一つ超みられた。企業はなぜ、無期転換に

前向きなのだろう。

インタビュー調査を通じて得られた回答をまとめると、次のようになる。無期転換に前向きな企業には、そもそも契約の更新上限を定めず、反復更新を繰り返してきたところも多い。そのため、通算五年を超えた時点で無期転換は、すでに実質無期状態にあると認識してきた対象者の契約面を、適正化する機会になると捉えられていた。また、改正労働契約法が求める無期転換自体は、処遇・労働条件の改善までを求めておらず、人件費の増大に直結するものではない。それならば、むしろこれを人材の定着促進や生産性の向上等につなげた方が、合理的・効率的であるとも考えられていた。

関連して、労働力人口の減少や少子高齢化の進展、あるいは労働法制の相次ぐ見直しなど、企業を取り巻く環境が変容するなか、無期転換ルールを契機に「多様な正社員」区分を新設し、優秀人材の囲い込みや採用力の強化、雇用ポートフォリオの見直し等につなげようとする動きもあつた。さらに、無期転換後の契約主体は(正社員Ⅱ本社に対し)各地域支社、各業態・事業、各事業所(店舗)などさまざまな可能性が模索されていた。これに伴い、無期転換と一口に言っても、雇用保障の強さを多様化でき、雇用の調整余地を失うわけではないと考えられていることも関係しているようだった。

## 「契約のあり方を見直す良い機会(B社)」

具体的にみると、建設をはじめ不動産販売や賃貸等を手掛けるB社は、全国各地の事業所で、事務職の有期・フ

図表1 インタビュー調査企業における有期契約労働者の活用状況

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

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

ルタイム（約八七〇人）および有期・パートタイム（約一七〇人）を活用している。機密性の高い情報を取り扱う、本社勤務の有期・フルタイム（六〇人程度）を一部例外とし、基本的には無期転換に前向きな理由について、同社は「一回当たりの契約期間は三カ月だが、試用期間の設定をそのまま用いてきた経緯に負うところが大きい。そもそも更新上限は設けておらず、平均勤続年数は三・五年程度ながら約四人に一人が五年以上勤務し、一〇年以上の勤続者も五％程度みられるなど、安定的に雇用してきた。そろそろ契約期間を延長しても良い頃合いではないかと考え始めていたところであり、改正労働契約法における無期転換ルールを、契約のあり方を見直す良い機会と受け止めている」と話す。

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

**「五年も雇用していれば充分、戦力」(G社)**

一方、主に販売サービス職の有期・フルタイムを二〇〇〇人程度、有期・パートタイムを一万人以上活用して

いる、総合小売のG社。改正労働契約法・第一八条への対応方針について、「無期転換申込権が発生するのは、厳密には二〇一八年八月の契約更新時点。未だかなりの準備期間が残されており、対応方針は現在、検討中」と前置きしつつ、基本的な考え方として「五年間も雇用していれば充分、戦力になっていくはず。また、法律上は契約だけ無期に移行させてくださいということであり、処遇・労働条件の改善までを求めるとはしない。そうであればこれを前向きに捉え、採用力やモチベーション、定着率、生産性等の向上につなげていった方が合理的」と指摘する。そのうえで、同社は基本的には三年毎に策定してきた要員計画について、「これを機に二〇二〇年までをざっくりと見据えた、要員構成の方向観を描き出そうとしている最中にある」という。「会社の将来像をどう描くのか。事業はさらに多様化し、海外売上高比率も高まっているだろう。少子高齢化は着実に進み、若者（学生アルバイト含む）はどんどん取り難くなる。そうなれば主婦、高齢者等に働き掛けるしかないが、引き続き必要な人時（人数×労働時間数）をどう確保すれば良いか、大きな危機感を抱いている。先手を打つには、社会保険の適用拡大でも改正労働契約法への対応でも、前向きに受け止めていく必要があるだろう」。

**「人件費に直接的な影響なし」(H社)**

関東圏内で一〇〇店舗以上を展開している、外食チェーンのH社。販売サービス職、調理職等で活用している有期・フルタイム（約五〇〇人）と有期・

パートタイム（約四三〇〇人）の無期転換に前向きな理由として「現状でも、不正による懲戒を除けば、当社都合の雇止めは一切行っていない。試用期間（雇入れ直後三カ月）であれ働きぶりが悪かったなどの理由では雇止めできない覚悟で、採用面談時に慎重かつ厳格な見極めを行うよう（各店長に）指導している。また、改正労働契約法が求める無期転換は、処遇・労働条件の向上までを求めるものではない。人件費に直接的な影響が及ばない限り、法定通り通算五年超から無期転換しても困ることはない」と話す。

とはいえ、契約更新手続きがなくなることに伴い、有期契約労働者が緊張感を喪失し、就労意欲の減退につながる恐れはないのだろうか。この問いに、同社は「現在でも一年契約ながら、上限なく更新を繰り返している。いわば実質無期状態（最長勤続年数は三〇年超）だから、契約更新がモチベーションになつているとは思えない。当社ではむしろ、有期契約労働者の『承認欲求』（他者に認められたい、褒められたいといった欲求）を満たすことで、モチベーションを向上させるよう工夫してきた。無期転換を通じて定着がさらに進めば、技能の蓄積・ノウハウの向上も図られるだろう。オペレーションを安心して任せられる中核人材が増えれば、正社員はその分、より高度な業務に専念できる。有期契約労働者は当社にとって財産であり、長く働いてもらえるほどサービスの安定化や生産効率の向上に寄与する。だから、無期転換は職位にかかわらず行うほか、通算五年までに至る転換対象者をあえて抑

制していくつもりもない」と回答した。

制していくつもりもない」と回答した。  
**どのような無期化形態を考えているか**

それでは、具体的にはどういった形態での無期化が考えられているのだろうか。フルタイム・パートタイム別に無期化形態を尋ねると、両者を揃えるところは二社（B社、H社）にとどまり、対応を変えるところ（A社、E社、F社、G社の四社）の方が多かった（図表2）。それらに共通していたのは、パートタイムでしか働けない限りは職務、処遇・労働条件とも現状のまま、契約だけ無期転換する可能性が高いのに対し、フルタイムで働いて無期転換を希望する者については、むしろ正社員への転換を促進（F社）したり、職種や勤務地等が限定された正社員区分を新設したい（A社、E社、G社）とする考え方である。

**勤務地限定の正社員区分を新設し、一九八人を一斉に転換（A社）**

具体的にみると、施工の度に設置される建設現場で、経理や庶務等に従事する、事務職の有期・フルタイムおよび有期・パートタイムを活用してきたA社。各現場の設置期間は建設規模に応じて三カ月〜五年程度まで幅があるが、事務職の有期契約労働者は勤務成績が良ければ次の建設現場でも活用するため、結果として残留者の最長勤続年数は二〇年におよぶなど、長期に渡り安定した雇用を続けてきた。こうしたなか、同社は改正労働契約法の施行に伴い、事務系職種で勤務地を自宅からの通勤圏（異動範囲）内に

図表2 契約期間・更新上限の設定状況と無期転換ルールへの対応方針

	(試用期間後の) 契約期間	契約の更新 上限 (現行)	フルタイムについて	パートタイムについて
A	1年	上限なし	勤務地を限定した正社員区分を新設し、5年以上の勤続者を転換し、今後も、適性を見ながら5年を経過する前に同区分に転換していく	勤務状態や適性を見て優秀と判断すれば、フルタイム等に登用していく。残る5年以上の継続雇用者については、法定通り無期転換か
B	3ヵ月	本社勤務者のみ原則1年、事業所勤務者は上限なし	(本社に勤務するフルタイムについては、取扱情報の機密性が高いため、原則通算1年で雇止めする)	法定通り、通算勤続5年超から無期転換する(職務はそのままだが、処遇・労働条件は検討中)
C	6ヵ月	3年	従来通りの左記設定を継続することで、結果として無期転換ルールの対象者は発生しない見通し	-
D	1年	職種により1年ないし3年ないし5年上限	教育・研究職は3年ないし5年、研究補助職は当該研究期間、事務職・同補助職は原則3年、教育(授業担当)職は1年・同補助職は大学院在任期間などを更新上限とする、従来通りの運用を継続する(結果として無期転換ルールの対象者は発生しない見通し)	
E	1年	上限なし	フルタイムで働ける人については、職種や事業所等を限定した新たな正社員区分への転換を検討中	パートタイムでしか働けない人については、そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換を検討中
F	1年	上限なし	(契約社員を経て)正社員への転換を促進する	そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換か
G	原則6ヵ月一定以上の資格者は1年	上限なし	フルタイムで働ける人については、経験・働き方等を限定した、新たな正社員区分への転換を検討中	パートタイムでしか働けない人については、そのままの職務や処遇・労働条件での無期転換を検討中
H	1年	上限なし	法定通り通算勤続5年超から、そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換する	

限定する、新たな正社員区分の創設に踏み切った(二〇一三年四月)。事務職の有期・フルタイムで、勤続5年以上であることだけを要件に、(希望しなかった若干名を除く)一九八人を一斉に転換した。

「契約期間は一年設定ながら安定的に更新してきた中で、希望がどれだけあるかは不明だったが、大半の対象者には歓迎された」。事務職の有期・フルタイムは未だ四〇人弱残っており、今後、補充する可能性もあるが、「引き続き適性を見ながら五年を超える前に、同正社員区分に転換していきたい」と話す。

同社にもかつて、一般職の正社員区分があったものの、二〇〇三年に廃止した。以降、正社員は海外転勤を含む全国型と、各支店の管轄内でのみ転勤があり得る拠点型の二種類で運用してきた経緯がある。今回、改めて職種や勤務地を限定する正社員区分の新設に至ったことで「今後、この区分で新規採用を行っていくことなどもあり得るのではないかとみている」。

**フルタイムは限定正社員  
パートはそのまま無期を検討  
(E社)**

ホテル等を経営し、販売・サービス職、調理補助職、事

務職等の職種で、有期・フルタイム(約五〇〇人)および有期・パートタイム(約八五〇人)を活用しているE社。いわゆる無期転換ルールへの対応方針は「まさしく今、検討しているところ」だが、恐らくはフルタイム・パートタイムとも法定通り、通算五年を超えた希望者から、何らかの形で無期転換することになるのではないかとみている。

「有期契約労働者は一年契約ながら、更新上限は設けていない。三割程度が五年以上の勤続者で、最長勤続年数も一五年にのぼるなど安定的に雇用してきた。サービス業務は定型的なようであって、実は不定形な部分が多い。接客サービスや調理等を徹底しようとするれば、やはり五年以上継続して働いてもらうことが望ましい。だから、改正労働契約法を契機に新たに更新上限を設定するなどして、通算五年未満で雇止めするような対応はそもそも検討対象にない」とする。そのうえで、同社はフルタイムで働ける人については、「職種や事業所を限定した正社員区分(新設)への転換」、パートタイムでしか働けない人は「そのままの職務や処遇・労働条件で無期転換」する方向で検討を進めているという。

これまで、いわゆる正社員区分には全国的な転居転勤があり得る総合職しかなかったため、職種や事業所を限定した正社員区分の新設に至れば、同社にとって初めての試みになる。新たな正社員区分の形成に踏み込む理由について、同社は「五年以上の勤続者は概ね主婦のため、優秀だからと正社員転換を薦めても、そこまでの責任は負い

たくない」「転勤を命じられても応じられない」と断られるケースが少なくなくなった。今後、新たな正社員区分にも転換できる機会を提供すれば、希望者も出てくるだろう。また、より長期に渡り意欲を高めて働いてもらえる見通しが立てば、同じ接客サービスでもさらなる質の向上を求め、本格的に育成することができると話す。

さらに、「新たな正社員区分を設置する以上は、フルタイムから無期への転換形態という位置づけにとどまらず、正社員の一つの採用区分としても積極的に確立したいと考えている。そうすれば、有期契約労働者で採用するよりも優秀な人材が、応募してくれるようになるだろう」と展望する。

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

**これまでとは違った価値観の正社員区分の創設を検討(G社)**

同様に、いわゆる正社員は転居転勤可能な人材(海外も含めた全国型か、一定の範囲内での地域型)に絞り込んできたG社も、改正労働契約法を一つ一つの契機に、新たな正社員区分の形成を考えている企業である。「これまでの

正社員のような経験・働き方を求めるのは、もう経営幹部候補くらいで充分だろう。今後、少なくとも地域・現場のオペレーションに専念してもらうような人材については、限られた経験・働き方でも許されるような、これまでとは違った価値観の正社員区分を創設し、有期・フルタイムからの無期転換先や、地元の高専・高校等と連携を深めながら若年人材を確保する手段などとして、活用していく必要があるだろう」と話す。

背景には「新規卒者の採用力は、未だ金融や製造に後れを取っている。ましてや母集団が限られてくる二〇二〇年には、従来通りの正社員区分だけではもう、若年人材はおるか主婦層など有望な労働力さえまったく採れなくなるだろう。新たな働き方を提供する一方で、他社に先手を打っていかねればならない」との危機感がある。

なお、同社にもかつて、転居転勤を伴わない正社員区分が存在した。主に、出産・育児等を経験した女性が希望する受け皿となってきたが、人事処遇制度の改定とともに廃止された経緯がある。今回、新たに経験・働き方が限定された正社員区分を形成すると言っても、旧来の形態を単純に復活させるわけではない。「地元」に根を下ろし、地域の特性を踏まえながら売場を考へてもらえば良いので、転居を伴う転勤を経験させる必要はない。だが、同じ場所と同じ仕事を繰り返していると当然、上昇志向は失われ、成長が滞ってくる。だから、運用は大変になるだろうが、転居のない範囲でさまざまな配置転換を経験してもらうようにでき

ないか。例えば、同一店舗内でもこれまで以上に意識して担当業務を回すとか、近隣の店舗間で人材を入れ換えるといった、何らかの工夫を行っているかなければならぬだろう」とみている。

**無期化区分の雇用契約はどのような形で締結するか**

何らかの形で無期転換する場合に、無期化区分の雇用契約はどのような形で締結されようとしているのだろうか。雇用契約にはさまざまな側面があるが、今回は異動範囲を限定する実質的な契約主体のあり方や、無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合にどう対応するかについて詳しく尋ねた。

この点もこの点が、実質無期状態にあっても正式な無期契約に移行させてこなかったのはなぜかという、問題の本質につながる考えたからである。結果として、有期契約労働者当時の職務や処遇・労働条件のまま、単純に契約期間が消失するだけとしている企業（フルタイムではB社、H社。パートタイムについてはA社、H社のいずれも）では、無期転換後の契約主体も現行のまま引き継ぐことになるだろうとみていた。これに対し、（フルタイムを対象に）新たな無期化区分を創設する考えの企業（A社、E社、G社）では、実質的な契約主体が、例えば各店舗・事業所単位から本社や各地域支社、業態単位などに変更される可能性がある」とみている。

そのうえで、無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合の対応としては、可能な限り雇用の維持・確保を行うことを基本としつつも、反復更新

してきた有期契約労働者や、働き方に限定のない正社員などどう差別化するかが、今後の課題としてあげられた。

**現行の契約主体を継続（B社）**

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

無期転換後に万一、雇用調整の必要性を生じた場合は、どのように対応するのだろうか。この問いに対して、同社は「契約主体が本社のため、各事業所の移転や閉鎖等の際に、その雇用をどうするかという問題には、現状でもしばしば直面している。契約が反復更新されてきた以上は、各事業所が優秀と判断してきた者に他ならない。そのため、可能な限り雇用を維持する方向で、近隣店舗への異動を打診する措置を行っているっており、本人が辞退した場合や、どうしても異動できそうな店舗がない場合のみ、契約期間の終了一カ月前までに告知してやむなく雇止めに至っている。既にここまで対応していることから、無期転換者に対して現状の有期以上に何ができるのかについては非常に難しい問題である。恐らくは、吸収できる要員に限界があるような場合に、有期よりは無期を優先させる程度の取り扱いは出来ないのではないか。そ

のため、無期転換すると言っても、いざという時の雇用の維持・確保は限定的にならざるを得ない旨を、契約書等に明記する必要があるのかもしれない」と回答した。

**契約主体の変更も視野（E社、G社）**

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

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

同様に、G社でも「単純に無期契約へ移行するだけの人については各店舗の契約のまま、半期毎にあった更新手続きがなくなり、労働時間の長さなど働き方の変更を何らかの書類で確認す

るだけになるだろう」とみていた。一方、新たに創設する限定正社員区分については「どうなるか未だ分からないが、恐らくは地域ごと（各カンパニー）に採用、人事等権限を委ねることになるのではないかなどと話す。

とはいえ、異動範囲が限定された状態で無期転換すると、店舗のスクラップ・アンド・ビルド等の際に、雇用を確保し切れないのではないかとという危惧もある。この点について、同社は「そのリスクがあったからこそ、小売業界では転居転勤のない正社員区分を廃止してきた事情もある。だが、幸いにして弊社は順調に発展した。自宅から九〇分を通勤圏内とし、グループ各社への出向も射程に入れば、万一場合の行き先もある程度、担保できるようにした」と回答した。

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

**無期化区分の職務や処遇・労働条件をどう設定するか**

何らかの形で無期転換する方針の企業（六社）に対し、無期化区分の職務や処遇・労働条件をどのように設定する意向かも尋ねた。その結果、フルタイムについて「既に変更した」企業が二社（A社）、「変更の余地がある」

とした企業が四社（B社、E社、F社、G社）、「有期契約労働者当時のまま変更しない」考えの企業が二社（H社）となった。また、パートタイムについては「変更の余地あり」が二社（B社、E社）で、「有期契約労働者当時のまま変更しない」が四社（A社、F社、G社、H社）だった。

具体的にみると、A社では異動範囲を自宅からの通勤圏内として新設した限定正社員区分の職務や処遇・労働条件について、「職務はそのまま昇給面を改善した。正社員とは別建ての賃金テーブルを用意し、等級・昇給制度を導入。昇給は毎年五〇〇円程度の緩やかなものだが、有期契約当時には一切なかったから、モチベーションアップにつながったようだ。賞与も一定程度は出す設計になっている」と話す。

**職務継続が前提（B社、E社）**

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

そのうえで、「無期転換して長期に渡り貢献してもらえないようになる分、賞与のあり方（現状は寸志程度）や、退職金の支給（現行なし）、教育訓練面での支援（正社員同様、通信講座の受講料や資格取得時の受験料等を援助する『資格取得補助制度』の適用など）

には、付加的に考えていく必要があるかもしれない」と、今後の検討の余地には含みを持たせた。ただ、「職務をそのままにして処遇だけ改善を加えると、逆に有期・無期間で新たに不合理な相違を作ってしまうことになるのだろうか」と、改正労働契約法・第二〇条が抱えるジレンマも指摘した。

一方、E社では「具体的な処遇に至るまで未だ考え切れていない」と前置きしつつ、あくまで現段階での考え方として「職種や事業所を限定した正社員区分であっても、職務はやはりオペレーションを中心に考え、役職登用は係長程度が限界になるだろう」とみていた。「課長以上になると全社的な視点で物事を考えなければならず、複数事業所での勤務を経験している必要がある」とためだ。

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

◆ ◆ ◆  
今回の調査は、改正労働契約法の施行から三カ月を経過した時点の状況を把握したものである。今後も適宜、同様の調査を行いながら、注意深く動向を把握していく必要がある。  
（調査・解析部 渡辺木綿子）

■ 労働政策研究・研修機構（JILPT）研究双書

**成人キャリア発達とキャリアガイダンス**

—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤—

（著）下村英雄 JILPT主任研究員 A5判 408頁 2013年6月5日発行 ISBN978-4-538-61008-5

**1つのキャリアを、社会はいかに支えるのか**

「・・・七転八倒しつつも何とか生活を組み立てていくということこそ、成人キャリア発達の本質なのだと思う。・・・成人のキャリアガイダンスとは・・・本来的に市民としての生き方の基盤を提供しようとするものなのだ」（「あとがき」より）。「キャリアアップ」等華々しいイメージで語られがちな「キャリア」の本質を明らかにするとともに、それを支援するキャリアガイダンスの新しい地平を展望する。



定価：2,800円＋税

（ご注文・お問い合わせ先） 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/