

## 法改正への対応と有期契約社員の活用上の課題

中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授 佐藤博樹

企業経営において、有期契約社員の人材活用のあり方の再検討が緊急の人事管理上の課題となっている。人材活用の再検討が求められている背景には、若年労働力の減少という労働力供給構造の変化に加えて、法制度におけるルール変更への対応の必要性がある。ルール変更として、いわゆる無期転換ルールが導入された改正労働契約法に加えて、2015年4月に施行される改正パート労働法や2016年10月から実施される短時間労働者への厚生年金・健康保険の適用拡大（週20時間以上）をあげることができる。改正労働契約法への対応は、有期契約社員を労働契約の更新を繰り返しながら継続的に活用している企業で課題となり、後者の2つへの対応は、短時間労働者を活用している企業で課題となる。

企業の人事管理の視点からすると、改正パート労働法への対応では、短時間労働者だけでなく、フルタイム勤務の有期契約社員を活用している場合には、フルタイム勤務の有期契約社員を含めた対応が必要となる。たとえば、改正パート労働法では、事業主は、パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するた

めに必要な体制を整備することが求められるが、同じ職場で短時間労働者とフルタイム勤務の有期契約社員の両者を活用している場合には、設置した相談窓口の利用を短期間勤務労働者のみに限定することは、フルタイム勤務の有期契約社員の活用にマイナスの影響を及ぼす可能性が高いことによる。改正前のパート労働法においても同様の課題が存在していた。つまり、短時間労働者だけでなく、フルタイム勤務の有期契約社員を活用している企業では、パート労働法への対応に関して、法律上の義務でなくとも、フルタイム勤務の有期契約社員へも適用することが人事管理上は必要となることが少なくない。たとえば、通常の労働者（いわゆる正社員）と短時間労働者の均衡処遇の考え方などは、フルタイム勤務の有期契約社員の処遇の設計にも適用することが望ましい。短時間勤務とフルタイム勤務の有期契約社員を一体として活用している企業が少なくなく、またそうした企業ではフルタイム勤務の有期契約社員が短時間労働者のキャリアの一つになっていることなどもある。

法改正への対応は、有期契約社員の活用の見直しの

みで解決できるものではない。雇用期間に定めのない、いわゆる正社員を含めた企業の人材活用全体の見直しを必要とする。さらには、ビジネスモデルの見直しが必要とされる場合もある。改正労働契約法の無期転換ルールへの対応では、有期契約社員を継続的に活用していた企業で、たとえば有期契約社員の活用を勤続5年までに限定するとしていた場合には、勤続5年以上の有期契約社員が担当していた業務を正社員が担当するのか、あるいはビジネスモデルを変更して勤続5年までの有期契約社員のみで担当できるように業務の見直しを行うことなどが必要となろう。あるいは勤続5年を超える有期契約社員を無期雇用に転換する場合には、現状の正社員に転換する場合でも、あるいはそれ以外の新しいタイプの正社員を導入してそれに転換する場合でも、正社員全体の人材活用の見直しを必要としよう。

厚生年金の適用拡大への対応に関しては、適用を回避するために20時間未満での活用を拡大する考えの企業もあるが、短時間労働者の活用では、社会保険料の負担増という視点だけでなく、雇用管理コスト全体



を考慮して対応することが求められる。短時間労働者の労働時間を短くすることは、活用する短時間労働者の人数が増加することを意味し、そのことは採用コスト、教育訓練コスト、シフト管理コスト、ロッカーなどの設備コストなどの雇用管理コスト全体を増加させ、さらには短時間労働者を管理している正社員の負荷を高めることにもなる。つまり、単に社会保険料負担だけでなく、潜在化している雇用管理コストを含めて有期契約社員の活用の検討が求められる。たとえば、労働時間を長くして、活用する有期契約社員の数を削減する方が、労働供給の制約下では、合理的な選択となる可能性も高い。

以上のように、今回の法対応を、有期契約社員だけでなく、正社員を含めて、企業の人材活用全体を見直す好機とすべきと考える。