



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

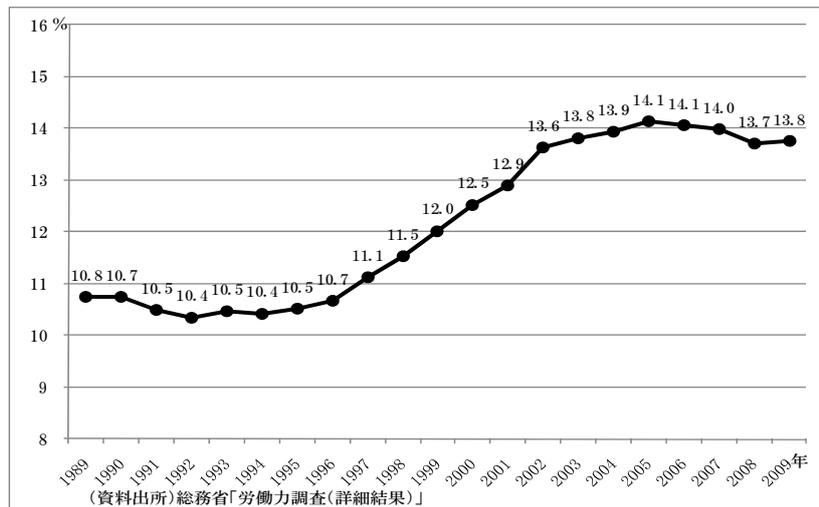
第1章 調査の概要

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¹。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²（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



¹ 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。

² 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³。

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⁴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）⁵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⁶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、

³ 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。

⁴ 「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。

⁵ 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。

⁶ 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⁷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⁸、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。）

⁷ 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。

⁸ 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」⁹、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¹⁰。

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¹¹（小売、飲食、教育、サ

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

¹⁰ 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。

¹¹ 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¹²(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。

¹² 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¹³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。

¹³ <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¹⁴⑤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¹⁵(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。

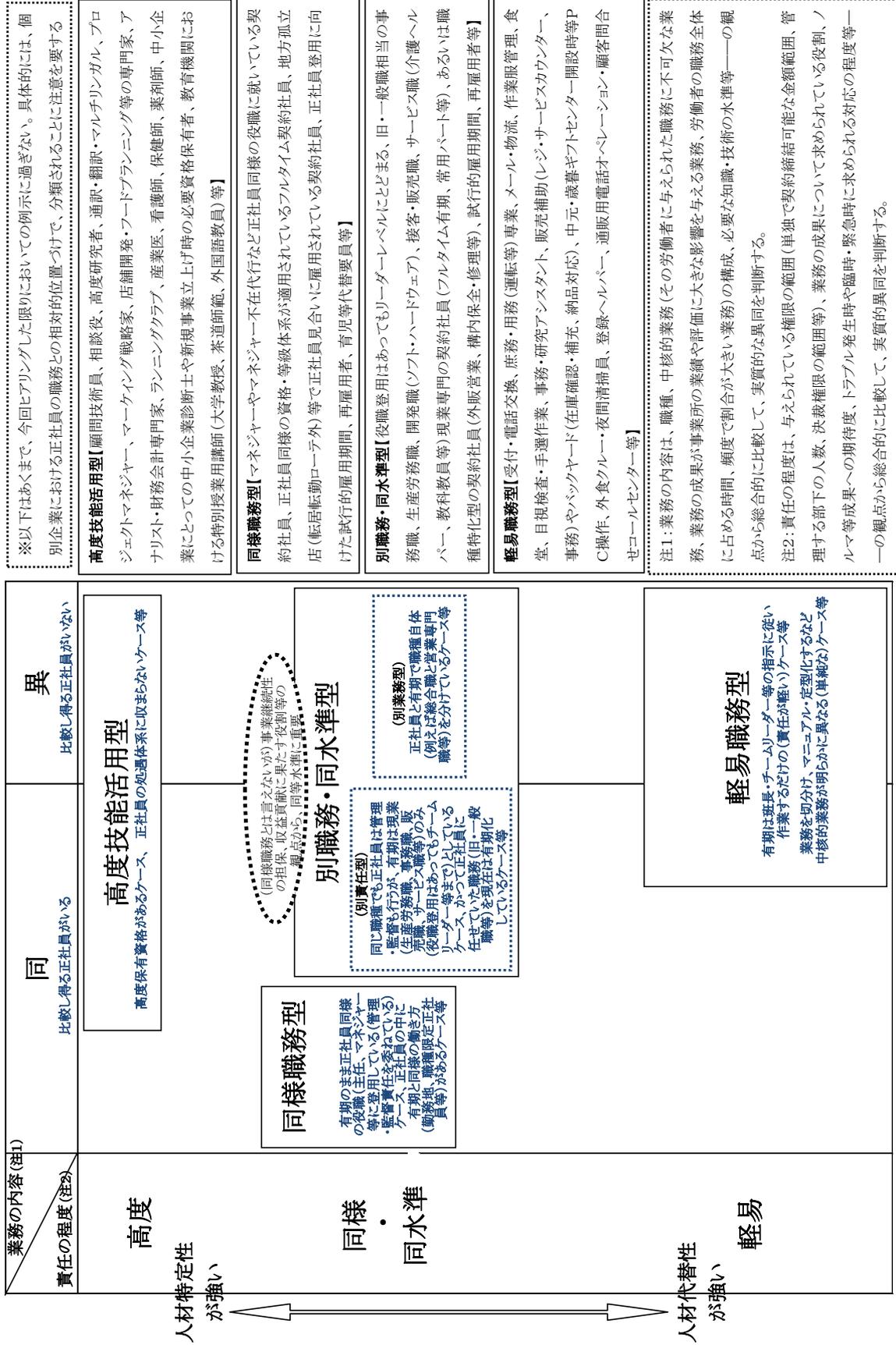
3. 有期で労働契約を締結している事由は何か

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

¹⁴ 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。

¹⁵ 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品型が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¹⁶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¹⁷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

¹⁶ 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。

¹⁷ 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"> ・ 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) ・ 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つたため、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) ・ 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なため(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)ことを明確にしておくため(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)
軽易職務型	<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) ・ 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) ・ 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)

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¹⁸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¹⁹。

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。

¹⁸ 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。

¹⁹ 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²⁰明示されていることが確認された²¹。

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²²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²³②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²⁴③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

²⁰ 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。

²¹ 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。

²² 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。

²³ 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。

²⁴ 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²⁵）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²⁶。

²⁵ 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。

²⁶ 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²⁷。

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

²⁷ 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²⁸。

（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²⁹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²⁹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）。

²⁸ 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。

²⁹ 「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。適性検査ス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

(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²⁹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²⁹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²⁹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³⁰。

³⁰ 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」³¹(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)。

³¹ 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"> ・ 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) ・ 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)
<p>同様職務型</p>	<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)
<p>別職務・同水準型</p>	<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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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)
<p>軽易職務型</p>	<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) ・ 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) ・ 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。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) ・ 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)

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"> ・ 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)
<p>同業職務型</p>	<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と、労組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) ・ 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) ・ 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)
<p>別職務・同水準型</p>	<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) ・ 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 ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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)
<p>軽易職務型</p>	<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) ・ 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) ・ 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) ・ 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) ・ 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)

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・繁閑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³²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

³² 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(Na27区分)に同じ。他に、エラー抽出等単純定型作業	恒常的	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カ月後から切替え)	定めていない(①正社員志望は～3年程度で、契約社員1に雇用の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。担当者や役職者がほぼ半数)	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	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	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(Na40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(Na39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(Na41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(Na45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(Na46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、マーチャンダイザー、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、小規模店舗長)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(注)	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・勤続上限とみなし	△	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)			△	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(介護の現場スタッフ)、事務職(店舗の事務員等)			■	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場スタッフ)、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			■	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		△	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	△			
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			△	通算勤続6か月以上稼働者数計で3万4,300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)	基本的には恒常的だが、店舗のスタッフ・アンド・ビルドが激しい	65歳まで継続雇用可と規定	■	約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:学生や短期アルバイトは1万人)	数百人	
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		■			
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	2.1年	
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		△	80人		
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))	恒常的	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	△	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場スタッフ)	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		△	1,080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	△		7割超は1年以上	
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)	派遣先都合に応じる	3か月が6割/6か月が2割/1か月・1年とも1割程度	△			
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場スタッフ)			△	10人		3.4年
95	契約/パート社員	サービス職(准看護師)			△	数人		1.1年
96	パート社員	(補助)事務職			△	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)	恒常的	すべて1年契約毎更新	△			
98	契約社員	事務職(レポート請求等診療補助事務)			△	数人		7.8年
99	パート社員	労務職(洗濯)			△	数人		6年
100	再雇用社員	機械室管理、建物管理		65歳上限	△	数人		
101	契約社員	診療室における希望者の診察(医師)		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	臨時・短期的	1~2か月契約	☆	必要に応じて例年5人程度		
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)	恒常的	1年契約毎更新	△	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)	基本的には恒常的だが、顧客都合により消失の恐れも	1年契約毎更新	△	数人		
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	臨時・短期的	6か月契約	☆	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応対OA機器入力)、労務職(トナー手解体指導者)	基本的には恒常的に存在するが、顧客都合に応じ、年度単位の変動がみられる	6か月契約毎更新	△	数人		
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)	恒常的	6か月契約毎更新	△	10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)	基本的には恒常的だが、少子化に伴う生徒数の漸減に伴い調整あり	1年契約毎更新	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)	基本的には恒常的だが、少子化に伴う生徒数の漸減に伴い調整あり	1年契約毎更新	△	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³³⁾)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³⁴⁾。

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³⁵⁾を詳しくみると、「そもそも臨時・短期的にしか働けない

³³⁾ 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。

³⁴⁾ 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。

³⁵⁾ 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³⁶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³⁷。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

³⁶ 「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。

³⁷ 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³⁸。

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」³⁹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」⁴⁰等の見方が示された。

³⁸ 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。

³⁹ 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。

⁴⁰ 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⁴¹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⁴²」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う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。

⁴¹ 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。

⁴² 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⁴³や、例えば3年程度⁴⁴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

⁴³ 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。

⁴⁴ 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或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。最近では業績が芳しくなく、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、早くて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、とくにあえず「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^{45,46}。

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⁴⁷、その実現には困難も伴う⁴⁸。そこで同アイデアを事実上、具現化⁴⁹するものとして、今回ヒアリング調

⁴⁵ 「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。

⁴⁶ 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。

⁴⁷ 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。

⁴⁸ 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。

⁴⁹ 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性はないものの、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（あっても褒賞金程度）
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⁵⁰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

⁵⁰ 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⁵¹——。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））

⁵¹ 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。

第 2 部

ヒアリング企業事例

※以下の記録は、正確を期すためすべて、ヒアリング企業の確認を経ている。なお、ヒアリングは全社共通の事項にわたり行っているが、その掲載に当たっては各社で異なる情報取扱い規定や公開許容判断等から、結果として情報量に大きな差異が生じている。また、製造⑥及び小売⑤に収録される予定だった事例2社分については、企業合併に伴う諸制度の大幅な改訂や、人員削減等による労務構成の変更等、やむを得ない事情により掲載を見送った。

事例 1 製造①

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)							労務提供の質・量		人材活用の仕組み			
区分の呼称	無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	募集・採用要件	人数(概数)	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更		
管理社員	無期	正社員	1/3は本社採用(大卒・院卒以上)	800人	400:1	平均48歳	約23年	管理職	労働時間管理対象外	総合職、及び本社採用一般職の一定資格以上は全国転居転勤があり得る。残る一般職は原則なし	人事権として どちらも有	
一般社員			2/3は工場・事業所採用(高卒・高専以上)	2,050人	10:1	平均38歳	約17年	製造、研究、事務分野にわたる総合職・一般職	フルタイム(所定7.5時間) 工場勤務は夜勤含交替制 時間外・休日勤務あり			
嘱託A	直接雇用 有期契約労働者	再雇用社員	定年時管理社員(本社採用社員)から、能力に応じて選抜	40人	40:0	平均61歳	約39年	研究職、事務職	フルタイム(所定7.5時間) 時間外・休日勤務あり	原則なし	本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし	
嘱託B		嘱託社員	高度な専門技術を有する者	20人	10:1	平均65歳	約3年	技術職	勤務日数が社員より少ない場合もある			
嘱託C		正社員採用まで～1年の試行的雇用期間	経理スタッフ等の即戦力となる経験者を中途採用する時に活用	(現在は 休眠区分)	/	/	/	正社員に同じ	正社員に同じ			正社員に 同じ
嘱託員		再雇用社員	定年時一般社員(工場・事業所採用社員)で、健康な希望者全員	70人	20:1	平均61歳	約38年	製造職(生産管理、生産技術、プラントエンジニア等)、研究職、事務職	フルタイム(所定7.5時間) 時間外は繁忙時のみで原則なし・休日なし			本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし
特別雇員		契約社員／パート社員	軽作業・雑作業に従事する者	90人	1:2	平均49歳	約7年	工場における極めて限られた職務領域(食堂、検査、手選)の現業職	フルタイム(昼勤のみ)あるいはパートタイム(所定5、6、7時間)時間外原則なし・休日なし			なし
契約社員		期間限定業務、短時間勤務、採用時の年齢が50歳以上	10人	1:9	平均50歳	約10年	生産労務職、事務職	フルタイム(所定7.5時間)工場勤務は夜勤含交替制 時間外・休日あり パートタイム(所定5～6時間等時間外原則なし・休日なし)	本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし			
派遣社員	間接雇用	派遣会社登録型社員		約180人	1:2	/	/	生産労務職、事務職	フルタイムだが昼勤のみに限定して活用 時間外原則なし	本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし		
(構内)請負社員		業務単位の委託契約						生産労務職				

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

区分の呼称	職務				正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	業務の性質		責任・権限		
		恒常的か/臨時・短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無			
嘱託A	研究、事務 (基本的には、管理社員当時に就いていた業務内容(事業企画・管理)と同じ)	基本的には恒常的	有	役職は外れる	同様職務型	定年退職後再雇用者の経験・知識を引き続き活用するため。65歳までの雇用を前提に労組と協定しているが、職場配置や処遇水準・労働条件等を一年毎に面談で提示し、見直すため
嘱託B	顧問技術員、相談役、通訳・翻訳、産業医、高度研究員	通訳・翻訳、高度研究員等は臨時・短期的の必要に応じる。顧問・相談役、産業医等は恒常的	無	役職なし	高度技能活用型	高度知識や特殊技能を必要期間に限り提供してもらうため。当該労働力の調達市場では、有期が一般的のため
嘱託員	製造、研究、事務 (基本的には、一般社員当時に就いていた業務内容(製造、生産管理、生産技術・プラントエンジニア、研究、事務(会計、財務、総務、人事、営業)と同じ)	基本的には恒常的	有	職位は外れる	同様職務型	嘱託Aに同じ
特別雇員	工場における食堂(配膳、洗物)、検査(不良品の目視)、手選(コンベア上に流れてきた中から不要物を弾く作業)	恒常的	無	職位なし	軽易職務型	恒常的ながら内容・成果が定型的な業務、日中の一定時間帯に短時間勤務で可能な業務を切り分け、本人都合(工場・事業所の近隣に住む兼業農家や、子育てを終えた主婦等の中高齢層)と折り合いをつけた処遇・労働条件で勤務してもらうため。本人都合や労働需給等に応じ、契約内容を適宜、見直すため
契約社員	工場における検査、生産業務、工場・事業所における事務(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)②本来なら正社員登用してしかるべきだが、高齢でリットがないため本人希望で据え置いている契約社員	①臨時・短期的 ②恒常的	有	職位なし	同様職務型	担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無等は正社員ほぼ同様だが、①は労働契約の反復更新がないことが予め明らか有期あるいは短時間勤務(優秀な人材をタイムリーに複数名確保するため、派遣社員より直接、求人活動を行うことが現実的・効果的な地域で直接雇用を選択。なお2年以上の雇用見通しが確実な業務等であればそもそも正社員として募集)のため、②は60歳定年までの残余年数が10年未満で、退職金積立等で利得がなく本人が正社員を望まなかったため。結果として勤続年数も長くなっているが、有期にしているのは、1年毎に業務遂行能力の向上や勤怠等と、次年度の処遇の対応関係を見直し、本人合意を取り付ける機会に位置づけているため
派遣社員	工場における生産業務、本社における事務(総務、財務、人事等)	臨時・短期的	有	職位なし	同様職務型	正社員同様の業務等(ただしフルタイムでも昼勤のみ)でも、必要性の見通しが一時的・短期的(3ヶ月、6ヶ月、長くても1年先程度まで)にとどまる場合の調整要員として活用

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方針
嘱託A		65歳上限	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、社会保険について明示	かつては辞令方式だったり、初回契約時に55歳定年雇止め(自動更新)と記述したり、工場・事業所等では対応が異なっていたが、現在は契約期間満了・更新時点で面接を行い、改めて「労働契約書・労働条件通知書」(厚労省モデル様式に則る)を手交し、記名・捺印を求めるよう徹底している。更新の有無・判断基準は、同書面上に「本人の健康状態、働きぶり、担当している業務の継続を勘案し、更新があり得る」と記述	①0%②97% ③3%④0%	4年	工場閉鎖等特段の事情で期間満了退職とせざるを得ない場合は、必ず直前の更新時点で「次回更新なし」を明記の上、本人説明を行っている。なお、中途解約は行ったことがない	基本的には本人都合による更新辞退・退職の申し出がない限り、安定的に雇用するスタンスにあるため、トラブル経験も一切ない。ただ、工場閉鎖等でやむを得ざるを得ない場合に備え、退職慰労金を積立てるなどしている
嘱託B		上限なし			①27%②18% ③14%④41%	14年		
嘱託員	原則として1年契約毎更新(本人都合や業務内容に応じ6ヶ月契約もあり得る)	65歳上限			①22%②73% ③5%④0%	4年		
特別雇員		上限なし(実態として、本人から辞めたいとの申し出がない限り、60歳定年まで反復更新)			①19%②14% ③7%④60%	34年		
契約社員		①は最長2年上限②は上限なし(原則60歳定年まで継続的に雇用)			現在、在籍なし			
派遣社員	3ヶ月あるいは6ヶ月							

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）

区分の呼称	処遇状況								均衡待遇対象	正社員 転換 対象	労組 加入	
	年俸/ 月給/ 時給	基本給	手当	賞与	退職 金	福利 厚生	社会 保険 適用	適用 される 就業規則				
嘱託A		公的給付を含め、正社員当時の年収総額の55～80%水準になるよう設定	社員と同じ					社員就業規則	対象として認識し措置している	制度化しており、転換実績もあり	09年10月に組織化の予定	
嘱託B	年俸制	年収総額で個別契約（勤務時間や日数、年齢等に違いがあり、一概に比較はできないが、総じて正社員の平均年収の50～100%程度に分布）	通勤手当	原則込み	無		食堂・更衣室・休憩室等の福利厚生施設の利用及び、休暇関係は正社員同様。慶弔見舞金や住宅資金援助関係、融資・社内積立関係は適用せず	社員就業規則				
嘱託員		公的給付を含め、正社員当時の月給額の55%水準になるよう支給	社員と同じ	有（正社員当時の85%水準になるよう支給）	無			嘱託員就業規則				
特別雇員	時給制	採用時給（地域相場、最低賃金等を加味して設定）＋工場・事業所毎のルールで若干の昇給あり ※旧来からの制度を継続 ※平均時給は850～1,500円程度	通勤手当	有（人事考課に応じて支給）	有（勤続年数に応じて支給）			特別雇員就業規則		一部 準組合員		
契約社員	月給制／時給制	類似正社員（事業所採用の一般職F・J級）との均衡に配慮して08年4月、処遇制度を改定（※詳細は本文）										
派遣社員	時給制		なし									

- 直接雇用・有期契約労働者の活用については、基本的に現場（工場・事業所）単位に委ねてきた。その実態を横串でみると、似たような業務に就きながら、嘱託、期間工、臨時雇い、日雇い、準社員、契約社員、パート、アルバイト等さまざまな呼称（直轄で約140人）で扱われており、処遇ルールや就業規則も異なる状況にあった。そこで、改正パート法の施行を機にその雇用管理手法を見直すこととした。具体的には、担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無・範囲の各要素で比較し、正社員と同一とみなし得るか否かで嘱託社員、特別雇員、契約社員、正社員登用の4グループに分類するよう指示した（グレーゾーンの者については、今後どのように活用するかの方針も含め、直属の現場長に整理させた）。なお、グループ関係会社（約450人）にも、同じ基準に則って09年4月までに見直しを終えるよう指示して実態調査を行い、改定状況を確認した。
- その上で、とりわけ契約社員については、正社員＜担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無・範囲がほぼ同様である、工場・事業所採用の一般職F級（高卒等入社から勤続10～15年目程度の格付け、一般社員クラス）、及びJ級（同5年目程度、一般社員クラス）＞との均衡に配慮した処遇制度へ改定し、就業規則も見直した。契約社員には、①短期あるいは短時間勤務の一時的欠員補充者②恒常的業務を担い能力も備えており本来なら正社員にしてしかるべきだが、定年までの残余年数が10年未満で正社員になるメリット（退職金・企業年金の積立リターン）がなく、本人合意の上で留

まっている者——の2タイプがある。新たな処遇制度では、①については正社員の役割資格給の基準内賃金平均額の80%相当を目安に、経験、技能、知識等を加味してF級相当（上位22万-中位19万-下位16万円）あるいはJ級相当（同14.5万-13.5万-12.5万円）へ格付ける（時給で対応する者は同額を所定内労働7.5時間で除して設定）こととし、②については同100%相当を目安に、経験、技能、知識等を加味してF級相当（上位28万-中位24万-下位20万円）あるいはJ級相当（同18万-17万-16万円）へ格付けることとした。また、①②とも初任格付けからの昇給は1年単位で、対象者の経験、技能、知識のほか、勤務の成果、能力、意欲に対する評価（A：期待を超える成果=2%アップ、B：期待以上=1.5%、C：期待通り=1%、D：期待以下=0.5%、E：期待を大きく下回る=±0%——の5段階）を個別に反映することとした。さらに、住宅手当を除く各種手当（通勤手当、交替手当、休日振替手当、特別休日出勤手当）も、正社員の制度を準用して支給。賞与は、人事部が半期毎に通知する期間雇用者の期末報酬の支給額範囲で成果、能力、意欲に対する評価を加味して支給する（結果として、08年冬季の実績は、39万～58.5万円で正社員の40%水準程度まで引き上げられた）こととし、退職慰労金についても、①は6ヶ月単位に1.2～1.5万円ずつ加算、②は退職時年収（基準内賃金+期末報奨金）×3%×勤続年数の算式により支給——することとした。こうした措置の結果、年収ベースで大幅にアップする者も少なくなく、同社では一定の均衡待遇化が図られたと考えている。

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 改正パート法の施行を機に、有期契約労働者の雇用管理手法を見直す中で、「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」契約社員・特別雇員（及び派遣社員）を対象に、07年7月、正社員へ登用するための制度を整備した。この制度は、対象者について所属部門が、①業務に対する即戦力度（担当業務に関し正社員に劣らぬ知識・経験と、責任感や判断能力等の十分な保有資質がある）②担当する業務に（周辺業務の知識も含む）ある程度の専門性がある③今後の職域について、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できる）可能性がある④業務上、必要とされる期間が（特定プロジェクト等により）有限でない⑤同社の人事給与制度の範囲で処遇（報酬水準）・格付けができる⑥勤務形態の制限がない（正社員と同じ就業形態での勤務ができる）——という一連の登用基準を満たしていると判断した場合に、本人の意思を確認した上で社員登用推薦書へ記載し、人事部へ上申するというもの。これを人事部で精査して改めて当人と面接を行い、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も実施）して、採用可否を判断（登用決定となれば管理区分および格付けを内定）する。
- こうした制度に基づき、契約社員・特別雇員の直轄からは55人、派遣社員からは09年問題への対応（直下型不況に伴う受注急減もあり、対象者のうち直雇用へ移行させること

ができたのは約3割にとどまった)も含めて10人が、正社員へ登用された(08年4月時点の実績。その後も、経理、システム等の本社事務職で、派遣社員からの正社員登用が続いている)。制度の構築以前も中途採用のルートを活用することで実質的な正社員登用を行ってきた経緯はあったが、実際に登用した者をみると、結果として(就職氷河期を経験したような)若年層が中心であり、40歳を過ぎた人などは登用され難い傾向がみられた。今回の制度化を通じて、登用実績は、工場・事業所の近隣に住む兼業農家や、子育てを終え再び本格的に働き始めた地元主婦等の中高齢層を含め、最年長49歳まで伸びることとなった。

事例2 製造②

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み			
区分の呼称	無期/有期・直接・間接雇用 業務契約、いわゆる正社員、 再雇用社員、契約社員、パート 社員、派遣社員、委託契約等 の該当		人数 (概数)	男女 比	年齢構成	平均 勤続 年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の 有無	転居転勤	配置転換 職種変更	
基幹職	無期	正社員	1,820人	9:1	平均45歳	約21年	管理職(コア・マネジメント)	労働時間管理 対象外	総合職は 全国転居 転勤あり、 一般職も 工場・事業 移転等に 伴いあり得 るが原則 なし(ただし 非正社員 とは異なり 出向が あり得る)	人事権と してどちら も有	
一般従業員			5,900人	9:1	平均38歳	約16年	一般社員(コア・実務) 本社採用(大卒以上):事務・技術系総合職(国内・ 海外営業、資材調達、人 事、総務、経理、生産管 理、情報システム、研究開 発、開発・設計、品質管理 3,400人 地区採用(高卒以下):技 能系一般職2,500人	フルタイム(本社・ 事務所8:30~17: 30、工場8:00~1 7:00、ともに所定8 時間)、工場でも基 本的に昼勤のみ (連続的な機械加 工工程や高操業時 に限り二交代制あ り)時間外・休日あり 得る			
再雇用者	有期 契約労働者	直接 雇用	再雇用社員	295人	9:1	平均60歳	約40年	事務・技術職、生産労務職	フルタイム(所定8 時間)、時間外あり 得る・休日なし	工場・事業 移転等に 伴い打診 することが あり得るが 原則なし	本人と合 意の上、 配置転換 はあり得 るが、 職種変更 はなし
顧問・嘱託			嘱託社員	125人	9:1	平均50歳	約5年	専門性の高い 事務・技術職	個別契約		
期間従業員			契約社員	80人	9:1	平均35歳	09年3 月新設	生産労務職 一部、製造間接部門の 事務職	フルタイム(所定8 時間)時間外あり得 る・工場は休日もあ り得る		
パート タイマー			パート社員	370人	7:3	平均35歳	約3年	製造現場の補助実務職 320人 製造間接部門の事務職 50人	短時間勤務(5時 間、6時間、7時 間)、時間外は繁忙 時のみで原則なし		
派遣従業員			雇用 接	派遣会社 登録型社員	1,140人	7:3			生産労務職(主に男性) 本社・事業所等の事務職 (主に女性)		
協力員	業務単位の 請負契約		2,500人	9:1			製造現場(専門・特殊的で 社内に技能を要する人材 やノウハウを持たない、切 り出し可能な工程(検査、 塗装等))の生産労務職				

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

区分の呼称	主な業務内容	職務		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
		業務の性質 恒常的か／臨時・短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無			
再雇用者	コア・実務全般 (原則として正社員 当時と同一職務)	恒常的	有	職位は 外れる	同様職務型	正社員の定年退職後の雇用形態(高齢者雇用安定法に対応)として、経験・技能等を有する高齢者を活用するため。職場配置や処遇・労働条件等について、1年毎に見直す労使協定があるため
顧問・嘱託	技術・開発分野の 高度専門家や、 プロジェクト管理を行う 専門マネージャー等	恒常的 (ただし高度研究 員は臨時・短期 の必要に応じる)	無	役員クラス 部長級あり	高度技能 活用型	技術・開発分野の高度専門家や、プロジェクト管理を行うマネージャー等。豊富な経験と幅広い知識に基づく専門能力を一定期間活用する(満60歳以上が多い)ため。賞与や退職金等の有無も含めて年俸制で契約し、個別交渉で適宜、見直しを行うため
期間従業員 (製造派遣の09年問題に 対応する直接雇用区分と して、09年3月に新設)	製造現場の実務(新規 事業分野を中心に 配置)	恒常的	有	職位に就く ことはない	生産労働職 はほぼ 同様職務型 及び 別職務・ 同水準型 事務職は 別職務・ 同水準型	製造派遣の09年問題に対応しつつ、不確実性の高い新規注力事業(繁閑調整が大きい、事業毎工場移転される余地も大きい)が、安定収益事業に成長するまでの製造現場の実務を担う人材として、雇用調整を行いやすくしておくため(同社では、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場合は、一般従業員とパートタイマー、協力員を中心とする雇用ポートフォリオを原則としている。そのため、新規注力事業の成長度合いを見据えつつ、実力をつけた期間従業員等から徐々にコアへ吸い上げてゆく方が、固定化要員をギリギリまで留保し得る点で経済合理性が高いと考えている)。6ヶ月～上限3年の間に、派遣従業員から一般従業員(永年勤続をベースにコア業務に従事させつつ長期的に育成するリーダー・ベテラン人材)へ登用するにふさわしいかの適性を見極める、試行的雇用期間(ただし、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う3年だけ猶予したい通常者の2タイプがいる)に位置づけるため(正社員の試用期間は実質的に機能しないため)
パート タイマー	製造現場に付随する 補助実務(安定収益 事業分野を中心に配 置)、製造間接部門の 事務補助	安定収益事 業分野で恒 常的	無		軽易職務型	製造現場における恒常的だがソウハウの必要がない単純・補助実務を、地元主婦、兼業農家等の労働力を活用(就労調整等、本人都合を優先)しながら、人件費を圧縮しつつ担ってもらうため。雇止めするケースは、工場移転や事業改廃による担当業務の中止等に限られるが、にも保わらず有期労働契約の反復更新にしているのは、旧来から続く制度のまま継続している側面が強い
派遣従業員	製造現場の実務(新規 事業分野に配置、 及び安定収益事業分 野で一時的に発生し た需要の盛り上がり に対応)、本社・事業所 等における事務	臨時・一時的	有		別職務・ 同水準型	高操業時に調達する臨時的な現業労働力であり、割高だが募集・採用コストを含めて外部化でき、事業・工場毎の受注繁閑に対応した要員調整を、(期間従業員等より)スピーディーに行いやすいため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・ 勤続年数の 上限設定		勤続①1年未満②1年以上 3年未満③3年以上5年 未満④5年以上の割合	個別の最長 勤続年数	予告・手続き	雇止め・ トラブル経験 対応方策
再雇用者	1年契約毎 更新	65歳上限	契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印)	①4割②5割③1割 弱④0	4年	最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認	健康状態等、 本人辞退によ る場合が多く トラブル経験 は一切ない
顧問・嘱託	個別に決定 (基本的には 1年契約 毎更新)	満60歳以上が 多く、基本的 には5年上限	契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印)。更 新の有無・判断基準につい ては「会社の必要性判断と、 本人の意向に基づき更新す る場合がある」と記述			最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認	健康状態等、 本人辞退によ る場合も多く トラブル経験 は一切ない
期間従業員		最大5回限度 (勤続3年上限)	契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印)。 「期間満了時の会社・事業 部門の経営状況、担当する 業務量(該当者の能力、態 度、健康状態)により、契約 満了後さらに6ヶ月以内の期 間で更新する場合がある」と 記述	(2009年3月 制度開始)	1年	最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認	トラブル経験 はないが、 未然防止もあ り、勤続慰労 金(1年以上 雇用で半年毎 に10,000円 (パートタイ マーは半年ご とに5,000 円)積増し)を 配備
パート タイマー	6ヶ月契約 毎更新	明確な定めなし (実態として反 復更新)				期間満了退職とせざるを得ない 場合(工場移転(通勤先の変 更)や、事業改廃に伴う担当業 務の中止等に限られる)は、契 約満了の少なくとも30日前まで に、書面で通知の上、求められ れば口頭でも説明。中途解約は 行わない	
派遣従業員	3ヶ月・6ヶ 月契約毎 更新	法定通り(26業 務は受入制限 なし、自由化業 務・製造派遣は 3年上限)					

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）

・ 同社では、正社員が班長、職長といった役職に就き始めるのは30代後半からであるため、期間従業員等の有期契約労働者と、比較可能な類似正社員を強いてあげるとすれば、同じ製造ラインに混在して配置され、見かけ上の業務には大きな違いのみられない、入社10年目程度までの一般従業員（工場・事業所を束ねた地区単位で、高卒・高専卒を中心に採用される技能系一般職）が相当することになる。とはいえ、学歴・年齢要件を設け、人物資質・潜在能力を厳選して採用して永年勤続をベースにコア業務に従事させ、長期的にリーダー・ベテランとして育て上げる方針の正社員と、あくまで臨時・一時的な労働力として、期待する業務をこなせるか否か以外は不問で採用する期間従業員（入職時は派遣従業員）では、人材としての価値・位置づけが全く異なるため、同社では、均衡待遇の必要性はないし、そもそも均衡を考慮しようもないと捉えている。

区分の呼称	処遇状況								均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸/月給/時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険	適用される就業規則			
再雇用者	月給制	定年到達時基準賃金(本給+職能給+成績(業績)給)×0.5	時差・休日出勤手当、時間外手当+通勤補助手当	有 (再雇用時基準賃金×一般社員の支給月数×0.8)	無	休暇関係は正社員に同じだが、福利厚生のうち	雇用保険 健康保険 厚生年金	再雇用制度に関する規程		○	
顧問・嘱託	年俸制	受入れ時の個別交渉で設定する年俸制(ただし正社員を上回るケースはない)	通勤補助手当	基準賃金の4.3ヶ月分	個々の契約により有/無	住宅・住宅資金援助関係(住宅資金融資制度)、社内積立関係(財形貯蓄、持株制度)は適用せず。保養所・体育館、生活支援パッケージ契約等は適用	雇用保険 健康保険 厚生年金	嘱託に関する規程			
期間従業員	月給制	個別に設定(基準賃金一本)・昇給原則なし	時差・休日出勤手当、時間外手当、特殊作業手当(高温、高所等)等+通勤補助手当	有 (一般社員の6割程度(個人業績評価結果に応じ、0~7.5千円の範囲で6段階(1.5千円ピッチ)で増減))	有 (退職慰労金として、勤続通算1年以上で6ヶ月毎に1万円(パートタイマーは5,000円)ずつ積増し)		雇用保険 健康保険 厚生年金	期間従業員就業取扱規程	期間従業員→正社員へ制度化実績あり		
パートタイマー		採用時給+α 昇給は原則なく、個人業績評価結果は賞与に反映	時差・休日出勤手当、時間外手当+通勤補助手当				雇用保険 健康保険 厚生年金	パートタイマー就業取扱規程	パートタイマー→正社員へ制度化実績あり		
派遣従業員	時給制	採用時給(+事業所毎のルールで昇給あり)を継続							派遣→期間従業員へ制度化実績あり		

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

・ 製造派遣の09年問題に直面¹し、同社では3年上限に到達した派遣従業員から、直接雇用へ切り換える登用区分として「期間従業員」を09年3月に新設した。併せて、最短6ヶ月～3年上限で人物資質等を含めて見極めたうえで、正社員（地区単位で採用・契約される

¹ 結果として、09年3月末時点の対象者のうち1/5が直接雇用の期間従業員、1/5が直接雇用のパートタイマー、1/5が業務請負、残る2/5は操業不足もあり契約期間満了に伴う退職となった。

一般従業員）に登用され得る（登用されない場合は、期間満了退職となる）制度も整備した。これまでも現場の判断により、優秀な派遣従業員を正社員（同）へ中途採用するケースはあった。今般の制度化に伴い、派遣従業員から直雇用へ転換する時には、必ず期間従業員のプロセスを経て正社員に登用するよう統一された。

- 活用上限に達した製造分野の派遣従業員から期間従業員への登用については、人選を完全に現場へ委ねており、具体的には、現場長の判断で候補者を面接して新たな労働条件を提示し、本人の意志を確認するのみで決められる。統一的な人材要件も設定しておらず、試験等もない。期間従業員の中には同社特有の技術力を備え、働きぶりも真面目で積極的に正社員にしたい優秀者（の試行的な雇用期間の意味合い）と、派遣従業員時と同等の労働力として、もうあと3年（上限の範囲で担当する業務の高操業が続く限り）雇用したい通常者の2タイプが含まれている。09年問題時の派遣従業員から期間従業員への登用実績は約80人で、そのなかには、高卒・高専卒後、製造現場に就職したものの職場が合わずに転職したり、就職氷河期世代でそもそも希望する就職先が見つけれなかった若年層が多く含まれている。
- 一方、制度の仕組みとしては、①1回以上契約を満了（6ヶ月以上勤務）している期間従業員の中から、②正社員一般従業員として登用するにふさわしく、③労働条件に同意できる人材――を現場で選別してもらい、各地区単位で確保している新卒・中途を含めた年間の採用人数枠（経営会議で年初に決裁される）内で申請する形になっている。その上で本社人事部が、教養的な筆記試験（最低限の常識をみる程度のもので、点数が合否を左右することはない）と面接を行い、事業見通しや経営状況、人材のバランス等を勘案しながら、登用する人数や配置等を慎重に判断することになっている。なお、改正パート法の施行に伴い、一部工場・事業所では先行して、パートタイマーから一般従業員（地区採用・契約の事務系一般従業員）への登用の機会も設けている。具体的には、中途採用の募集に当たり、現在働いているパートタイマーも対象に加えて掲示・告知するようにしている。

事例3 製造③

1. 全労働力²の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み		
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数(※)	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 所定時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置転換 職種変更	
嘱託社員	有期契約労働者 直接雇用	契約社員	80人	4:6	平均 42.0歳	平均2.8年 ※定年後 再雇用者を除く	アドバイザー、看護師 産業医、通訳・翻訳 マルチリンガル等 (比較的軽易な業務も 一部存在)	事業所により 異なるが、基本は 8:30~17:00 (実働7.5時間)	無 (事業所・ 工場限定)	配置転換 はあり 得るが、 職種変更 はなし
職種限定社員		契約社員	30人程度	0:10	平均 31.2歳	平均2.3年	受付、電話交換 用務專業			
パートタイマー		パート社員	30人程度	0:10	平均 53.3歳	平均16.8年	メール業務、作業服管 理、物流等	契約による		
期間社員 (技能系)		契約社員 (技能系)	2,339人	7:3	平均 30.3歳	平均1.1年	主に工場における製 造関連業務(製品・部 品の加工・組立、装置 オペレーション等)	事業所により 異なるが、基本は 8:30~17:00 (実働7.5時間) 交替勤務もある		
期間社員 (事務・開発系)		契約社員 (事務系、 技術系)	658人	4:6	平均 32.1歳	平均0.6年	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)			
派遣	間接 雇用	派遣会社 社員	2,685人	8:2		平均2.0年	研究開発関連業務、 機械設計、ソフトウェア 開発、通訳・翻訳等	契約による		

※同社の期間社員制度は、技能系はおよそ2007年春～夏頃、開発・事務系は2008年に立ち上げられた(拠点により異なる)。そのため調査時点では、(2年11ヶ月の)最長期間まで在籍して退職した例はまだなく、仮にそれ以前から在籍していても、制度創設時からの勤続年数でしかカウントできない人が多数混在していることになる。したがって平均勤続年数は、必ずしも「平均的な就労者がその程度の期間で退職した」ことを示すものではない。同様に、正社員登用で転換した場合も、社員区別ではその時点までの計算になる

² 正社員を含めた雇用区分は他にも存在するが、本事例では直接・間接雇用の有期契約労働者及び(有期)委託契約等労働力に限って明示する。

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

区分の呼称	職務		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	中核的業務の性質	恒常的か／臨時・短期的か			
嘱託社員	基本的には恒常的	無	原則、正社員同様の職位に就かせることはない	高度技能活用型	無期的運用にも係わらず、有期労働契約のままとしているのは、専門的過ぎる業務で正社員の処遇体系では対応し切れないため。雇用量がそれほど多くないこと、希望に即した処遇が確保されていること、業務・時間限定等により特別な雇用区分とする合理性に本人が納得しており、そもそも正社員化ニーズがないと理解していることから有期労働契約にしている
職種限定社員				別職務・同水準型	業務限定を希望・合意して入社しているため、月給制ながら正社員とは異なる人材活用に位置づけられていることを明確にする意味合いから、また今後、自動化・機械化等に伴い、職務自体が消失する可能性もあり得ることから、有期労働契約にしている
パートタイマー				※	短時間勤務(時給制)で可能な業務に限定し、多様な働き方を選択できるようにするため、別雇用区分としている。本人のニーズに対応し適宜、働き方等契約内容を見直すため、有期労働契約にしている
期間社員(技能系)	業務自体は恒常的に存在するが、繁忙に応じた調整の必要がある(その意味では臨時・短期的)	有		軽易職務型	有期労働契約にしている事由には、操業変動(季節循環、受注繁忙)に伴う真に臨時的・一時的な業務部分で活用したい、あるいは不確実性の高い新規事業等であり先行き見通し(要員計画等)が立てにくい業務部分で活用したいという2つがあり、製造系は業務量変動周期が短く、変動幅も大きいため6ヶ月契約毎更新、事務・開発系は製造系よりは見通しが経ちやすく、変動幅も小さいため1年契約毎更新としている。いずれも最長2年11ヶ月を雇用上限としているのは、①繁忙調整のための労働力活用という合理性に照らせば(中期経営計画等を超える)3年以上にわたり使い続けるのは適当でないだろうという判断②労基法第14条(1回)の労働契約期間が3年以上であるという条文の意味自体は正しく認識しているが)を踏まえ、3年超に及ぶ有期労働契約は好ましくないという解釈——からである
期間社員(事務・開発系)				高度技能活用型	専門的な知識・技能を要する業務人材を、操業変動(季節循環、受注繁忙)や、新規事業等の先行き見通しに併せ、必要な期間のみ効率よく活用するため
派遣				高度技能活用型	専門的な知識・技能を要する業務人材を、操業変動(季節循環、受注繁忙)や、新規事業等の先行き見通しに併せ、必要な期間のみ効率よく活用するため

※労働時間により業務内容も異なるため、一概に言えない

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経緯対応策
嘱託社員	1年契約毎更新	上限なし(旧来制度からの慣行として反復更新しており、無期的に運用)	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇・賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当	契約満了の2ヶ月程度前に、所属長が本人と面談を行い、本人の就労意思を確認するとともに、過去数ヶ月にわたる業績評価(業務遂行能力に問題がないか、業務改善提案ができていないか、勤務態度は良いか、出勤率はどうか等をチェックする)結果を、本社に報告する。本社の当該部署では、業務量の先行き見通しを踏まえ、個別資質の確認を行った上で、更新可否を決定し、1ヶ月前には本人に通知、新たな労働契約書・労働条件通知書を手交(署名・捺印)する。更新の有無・判断基準については、それぞれ各就業規則及び個別の労働契約書中に、「業務遂行能力(業務の性格性)、改善活動への関与、勤務状況(勤務態度、出勤率)を勘案し、更新することがある」と記述している	①約35% ②約50% ③約3% ④約12% ※定年後再雇用者を除く	32年 ※定年後再雇用者を除く	左記面接において次回更新がない旨を通知し、満了により契約が終了する。契約更新を行う場合で、その次の更新がないことが明らかな場合、期間社員において当該契約で2年11ヶ月となる場合、労働契約書に次の更新がない旨を明記する	本人の失踪等やむを得ない事情により、契約を破棄せざるを得ないケースを除き、中途解約することはなく、特段のトラブル経緯はない
職種限定社員					①約20% ②約55% ③約15% ④約10%	6.5年		
パートタイマー	6ヶ月/1年契約毎更新	①0% ②0% ③0% ④100%			27.2年			
期間社員(技能系)	初回5ヶ月 その後は6ヶ月契約毎更新	通算勤続年数の最長で2年11ヶ月			①約50% ②約50% ③0% ④0%	2.8年		
期間社員(事務・開発系)	初回11ヶ月 その後は1年契約毎更新				①約60% ②約40% ③0% ④0%	1.0年		
派遣	3ヶ月/6ヶ月/1年契約毎更新	専門26業務のみのため上限なし						

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）

- 同社の期間社員は技能系が 07 年、事務・開発系が 08 年にそれまで臨時業務などに多く在籍していた派遣社員など外部労働力について、技術・技能の内部留保などの観点から、過度の依存を是正し、直接雇用率を高めるために導入された。同社は正社員も原則、技術系・技能系・事務系に分けた採用をしているため、技能系期間社員と類似する職務領域にある正社員は技能系正社員（高専、工業高校卒中心）、事務・開発系期間社員と類似する職務領域にある正社員は事務系正社員（大卒以上）や技術系正社員（大卒、高専・高卒以上）がある。しかし、例えば正社員は技能系であれば工程改善やラインリーダー、事務系であれば企画立案、開発系であれば高度開発設計業務まで従事する一方、有期契約労働者については比較的単純な業務がほとんどであるなど、両者の人材活用の仕組み・運用等を明確に区別していることから、均衡待遇の必要性はないと考えている。とはいえ、現状はフルタイムで働く期間社員の賃金水準は、年収ベースで正社員（担当する職務・職責に基づく範囲職務給。正社員にも家族手当、住宅手当など諸手当は原則ない）の相当職種の新入社員程度となるように措置している。
- 同社は、「有期労働契約だから処遇が抑制されてしかるべき理由はなく、むしろ雇用が安定しないリスクを負う対価としての確立が必要な側面がある」との問題意識も有しており、有期契約労働者の処遇に関しては、人材活用戦略として、内部コア層の厚みを増していく方向にあるなかでの今後の検討課題と捉えている。

区分の呼称	処遇状況								均衡待遇対象	正社員 転換 対象	労組 加入
	年俸/月給/時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険	適用される就業規則			
期間社員 (技能系)	時給制	昇給(年1回)あり。昇給の有無及び昇給額は業績評価(4ランク)に基づき、0~最大50円(時給)増の範囲で決定する	皆勤手当(出勤率確保のため) 交代勤務手当 時間外手当 休日出勤手当 交通費全額支給	無	退職金自体はなし ただし長期勤務慰労金が1年単位、契約更新時一時金が6ヶ月単位で支給される(定着率が低い ため、インセンティブを挟み継続を推奨する狙いがある)	正社員を含めた全社員が対象の健康保険、年次有給休暇(正社員登用時の持越し可) 各種福利厚生制度の利用 余暇促進のための体育文化施設・保養所の利用 職場内コミュニケーション補助金制度	対象	専用就業規則	対象として認識し 制度化しており 転換実績もあり		
期間社員 (事務・開発系)	日給月給制	昇給(年1回)あり。昇給の有無及び昇給額は、業績評価(3ランク)に基づき、0~最大7,500円増の範囲で決定する	交替勤務手当 時間外手当 休日出勤手当 交通費全額支給		契約期間月数に応じた退職一時金(満額35万円)あり			専用就業規則			

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 期間社員については入社時点で、募集拠点の人事部門が、書類選考→選考試験（面接及び適性テスト）を行っている。正社員への登用は制度化されており、最長 2 年 11 ヶ月の在籍期間中に、技能系期間社員で最大 3 回、事務・開発系期間社員で最大 2 回³の応募が可

³ 1 回目の受験は原則初回契約期間終了後、2 回目以降の受験は前回受験後 1 年経過以降としている。

能である。登用試験は2段階で行う。1次試験では職場の評定結果（主に勤務状況と勤務成績）と筆記試験を実施し、その合格者に対する2次試験で面接を行い、結果を総合的に判断して合否を最終決定する。

- ・ 正社員に登用されるか否かは、任されている担当業務の今後の継続見通しや、所属する事業所・事業体の経営状況等にも左右される。技能系期間社員から正社員技能系への登用者は07年に約20人、08年に約260人の計約280人（類似の制度を有する国内グループ各社の累計では約1,860人）であった。一方、事務・開発系期間社員から正社員事務・開発系への登用は、初回の対象者に対する試験を現在行っている最中で、09年4月段階でまだ実績はない。これまでの受験者の合格率は優秀な者が早めに受験する傾向にあるため、2～3割程度となっている。また、登用にあたり特段、若年者を優遇するなどの配慮はないため、登用者には40代の者も少なくない。同社では、正社員登用を中途採用の一環として位置付けており、退職者補充や事業拡張等に伴い、定期採用計画を充足できなかった部分を補完する手段としても活用し始めている⁴。なお、正社員登用後は、相当職種の新入社員よりやや高めの年収水準となる⁵。

⁴ 同社の人材活用戦略を振り返ると、数年前までは外部労働力の活用が増加し、その要員管理についても基本的に現場に委ねていた。生産性の違い等による棲み分けも工場など現場が判断し、本社部門は構内就労者の総数（構内請負の場合は入構許可数）を把握するにとどまっていた。これに対し、現在は派遣・請負等をそれぞれの強みを活かせる分野に専門特化し、直接雇用する有期契約労働者についても正社員の業務を代替するような活用を排除して、なぜ有期労働契約であるかの合理性が担保されるような整理を行ってきた。その上で、技能・技術の内部留保の観点、また労働力人口の減少を見据えた危機感等から、コア人材層の厚みを増す方向へ転換している。同社における正社員化の比率は今後、継続して上昇するものとみられている。

⁵ 年収ベースで管理しているため、月給で比較すると賞与の無い期間社員の方が賞与のある正社員よりも高い。

事例4 製造④

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)							労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数(概数)	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ、時間外労働の有無	転居転勤	配置転換(出向含む)職種変更	
社員	無期 正社員(管理職7,000人、総合職11,000人、一般職3,000人)	約2万700人	8:2	平均40歳	約15年	研究開発、設計開発(ソフトウェア/ハードウェア)、システムエンジニア、知的財産管理、営業、スタッフ(事業計画、経理、資材購買、人事、法務等)	フルタイム 8:30~17:15(勤務地により異なる)、主任層以上には裁量労働制を適用、時間外・休日あり得る	(出向を含めれば)転居転勤はあり得るが、可能性は少ない	人事権としてどちらも有	
出向受入社員	出向元 では無期 グループ会社 在籍の出向者	約1,900人	9:1	平均41歳		専門職(ソフトウェア/ハードウェア設計・開発等※派遣社員や請負社員等とは違い、特許手続き等が発生する見込みのもの等)				
専任エキスパート	有期契約労働者 直接雇用 契約社員	2,050人	ほぼ男性のみ	56~59歳	4年未満	専門職	フルタイム(所定7.5時間)、時間外・休日あり得る	なし	なし	
雇用延長嘱託	有期契約労働者 直接雇用 契約社員	約170人		60~65歳	5年未満	一般職相当(事務職等)	フルタイム(所定7.5時間)、時間外・休日原則なし			
パートタイム	有期契約労働者 直接雇用 パート社員	1人	女性	56歳	約10年	事務職	パートタイム(所定6時間)			
派遣社員	間接雇用 派遣会社社員(事務職は自由化業務、専門職は26業務)	約2,500人				事務職、専門職	フルタイム所定7.5時間、時間外・休日あり得る			
請負社員	業務単位の委託契約					ソフトウェア/ハードウェア				

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

区分の呼称	主な業務内容	職務 業務の性質		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
		恒常的か/臨時・短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無			
専任エキスパート	基本的には役職定年時に所属する職場における専門業務	基本的には恒常的	有	ライン管理職は外れる	同様職務型	55~56歳で本社の部長等まで(関係会社へ出向・移籍することなく)昇進した管理職層の、役職定年後の雇用形態であり、1年毎に職務・処遇等契約内容を見直すため
雇用延長嘱託	基本的には定年直前と同等の業務			原則、職位は就かない		組合員層のまま定年を迎えた希望者全員の、雇用延長後の雇用形態であり、1年毎に職務・処遇等契約内容を見直すため
パートタイム	研究所の定型事務	恒常的	無		軽易職務型	フルタイム勤務できない以上、社員に登用できなかったから。実態として反復更新しているが、旧来制度の設定を継続している
派遣社員	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	有	原則、役職・職位に就くことはない	同様職務型(業務毎の整理は行ったことがないため詳細は不明)	事務系については、2000年に採用停止した事務系・一般職正社員の代替労働力に位置づけるため 技術系については、構内請負から技術派遣に切り換えたケースが大半であり、受注繁閑に応じて柔軟に雇用調整しやすいから

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定		予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方策
専任エキスパート	原則として1年契約毎更新	60歳	健康問題や本人からの申し出等、特段の事情がない限り、上限年齢まで1年毎に更新手続きをとる	更新しない時には「最後の更新である」旨、契約書に明記する	特になし
雇用延長嘱託		65歳			
パートタイム		上限なし (実態として本人から辞めたいと申し出がない限り反復更新)			
派遣社員	3ヶ月契約毎更新	自由化業務については直接雇用の申込み義務に抵触しないよう同一人物については3年未満。26業務については受入れ期間制限なし			

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）

- 同社の有期契約労働者の大半を占める専任エキスパート・雇用延長嘱託は定年退職後の雇用形態であり、労働条件の設定については、労働組合等の協議を踏まえ、十分に配慮したものであるため、均衡待遇に関する見直しは考えていない。

区分の呼称	処遇状況						労組加入
	年俸/月給/時給	月給	手当	賞与	退職金	社会保険	
専任エキスパート	年俸制	本社で管離職に残れるのはごくわずかであり、たいていは関係子会社に出向したまま移籍になるため、そうした同期間で収入がほぼ同水準になるよう、役職定年後は直前年収の8～9割水準（月例給一本・個別契約）に遡減される	特になし	有	無	雇保保厚年	労組は社員のみのみ
雇用延長嘱託	月給制	定年退職直前の年収水準の5～6割。公的年金給付を含めて8～9割水準になるよう設定					
パートタイム	時給制	個別の積み増し時給					
派遣社員							

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 改正パート指針の努力義務規定に則り05年、事業所嘱託として働いていた約30人を社員化した経緯がある。その際、どうしても短時間勤務しかできないとの理由で残ったのが、現在のパートタイム1人である。
- 系列の派遣会社では、登録型から常用型への移行を進めてきた経緯もある。グループ内企業では2000年から事務系一般職社員の採用を全面停止し、派遣社員をその代替労働力として位置づけてきた。しかし、いわゆる一般的な派遣社員よりも質の高い人材、とりわけある程度の期間、働き続けることで業務ノウハウを継承できる人材に対するニーズも少なくない。そこで処遇・労働条件をやや高めに設定し、約200人を契約社員化してグループ内企業で広く活用してきた。

事例5 製造⑤

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)				労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更	
職員	無期	正社員	9年	デザイン制作、サウンド制作、プログラム、ハード・メカ開発、ネットワーク管理、生産、技術研究、国内/海外販売、モバイルなど	フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり	配置転換は、職員はあり。嘱託職員等も本人と合意の上あり得る。職種変更は、開発系は特に職種別採用のため原則行わない(職員は、営業系⇄事務系の間では実施)	
嘱託職員	有期契約労働者	契約社員	2年	ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系	原則として月～金の9:30～18:30。参加しているゲーム開発プロジェクトの進捗に応じ、時間外・休日があり得る		
準社員			3年				
シニア職員		再雇用社員	18年	個別契約による 平均勤続年数は再雇用前の期間を含む	基本フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり得る		
派遣社員		雇用接	派遣会社社員 (ゲーム開発系は専門26業務、事務系は自由化業務)	1.5～2年	ゲーム開発系:事務系=6:4		フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり得る
外注		業務単位の委託契約			家庭・携帯用ゲームコンテンツの作成(ソフトウェアの多様なライナップを確保するため、内製では間に合わないようときに外部労働力を活用)		

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

区分の呼称	主な業務内容	職務		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
		業務の性質	責任・権限			
嘱託職員	デザイン制作、サウンド制作、プログラム、ハード・メカ開発、ネットワーク管理、生産、技術研究、国内/海外販売、モバイルなど ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系	恒常的	有 (ソフトウェア開発の大型プロジェクトが 決裁されると、職員か否かを 問わず、必要な職種から 有効な能力・経験を持つ 個人が必要人数招集される。 ゲーム開発は基本的に 集团的協働作業であり、 具体的な業務は各現場で 個人の技能レベルに応じて 割り振られる	職員に準じる	同様職務型が多い	職員登用にふさわしいか(長期的な人材保有・育成に足る能力・資質を備えている人材か)、人物資質や職場への適応状況等の見極め期間として活用するため(職種別採用であり、新卒採用は結果として相応の専門学部を中心とした大学・院卒がほとんどとなっている。嘱託職員は職員とほぼ同様の職務・働き方である。3年程度で業務遂行能力レベルの成長を見極め、職員登用か雇止めかを判断することとしている)ただ、優秀な嘱託職員で職員を希望しない(拘束を嫌う等)場合は、個別に反復更新し、勤続が長くなっているケースもある。その場合は、契約更新を個別の待遇交渉機会として活用している
準社員	嘱託職員と同じ ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系等	恒常的	有 (ソフトウェア開発の大型プロジェクトが 決裁されると、職員か否かを 問わず、必要な職種から 有効な能力・経験を持つ 個人が必要人数招集される。 ゲーム開発は基本的に 集团的協働作業であり、 具体的な業務は各現場で 個人の技能レベルに応じて 割り振られる	職位に就かせる ことはない	製品開発は ほぼ同様職務型 ～軽易職務型まで 個別のレベル に応じてさまざま	補助的な役割を担う他に、嘱託職員への登用にに向けた技能修得・養成期間としても位置付けられる場合もある。一定の業務遂行能力レベルに到達し、所属長・事業部門推薦を受けた段階で嘱託職員等へ移行させるため ゲーム開発の場合、実際に作らせてみると実力が分からないことも多いため、こうした手法を用いている
シニア職員	ゲーム開発系、営業・販売系等個別契約による			同様職務型	定年退職後、再雇用者の経験・知識を引き続き活用するため	
派遣社員	ゲーム開発系: 事務系=6:4			臨時・短期的	同様職務型 (一部人材は 高度技能活用型)	即戦力を緊急補充する(社内で一定の業務遂行能力レベル人材が不足している場合に効率よく人材調達するため)

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の 書面明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約 期間	更新回数・勤続年数の 上限設定			予告・手続き	雇止め トラブル経験・ 対応方針
嘱託職員 (本社契約)	原則 として 1年契約・ 更新	とくに上限は設けていないが、正社員志望の嘱託社員は慣行として、～3年程度で、十分な業務遂行能力レベルに到達できないと雇止めされ得る。ただ、優秀な嘱託社員で正社員を志望しない場合は、個別に反復更新し勤続が長くなることもある	契約期間、更新の有無、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、教育訓練、社会保険)について、個別契約書及び社内規程により明示	毎年3月末に新たな処遇・労働条件等を示した労働条件通知書を手交。嘱託社員は能力行動評価時点、準社員は働きぶりについての面接評価時点で、次回更新の有無を判断し告知する。更新の有無・判断基準については、「契約期間満了時の業務量、従事している業務の進捗状況、勤務成績・態度、能力、会社の経営状況等により、次回更新しないことがあり得る」と記述している	契約時に「次回更新なし」を明記し、本人合意を取り付けている(中途解約は、不祥事を起こした場合等懲戒以外は、原則行わない)特段の事情で期間満了退職をせざるを得ない場合は、個別対応により本人同意を得ている	期間満了退職の際は合理的理由が当然に問われることから、能力評価による職務遂行能力の向上不足や、勤怠評価による働きぶりの悪さ等、客観的に納得させるに足る理由を、根拠資料として話をする 期間満了退職の場合は、現場の所属長から本人に説明してもらうのが原則 本人が納得しないような場合には人事部を交えた三者面談も行う なお、嘱託社員にのみ退職一時金を配備している
準社員 (事業部門 毎契約)		とくに上限は設けていないが、正社員志望の準社員は～3年程度で、嘱託社員に登用する十分な業務遂行能力レベルまで到達できなかったり、勤怠が相当ひどいと雇止めされ得る。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、個別に反復更新し、勤続が長くなることもある				
シニア職員		法定通り引き上げ				
派遣社員	3ヶ月/ 6ヶ月					

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）

- ・ 同社の有期契約労働者は、準社員は残業が比較的限られているのに対し、嘱託職員は業務遂行能力レベルが高く、働き方・拘束性も職員と同様となっている。このため、入社7年目程度（係長昇進前）までのゲーム開発系の嘱託職員が、均衡待遇対象の類似正社員に該当する。嘱託社員についてはかねてより、職員の評価体系（嘱託社員は能力行動評価のみ、正社員は目標管理による業績評価も行う違いはある）を準用して、業務遂行能力レベルの実質的な格付け（正社員の等級に相当する“みなし等級”を設定し評価基準としている）を行っている。これに連動して、正社員は職務職能給等、嘱託社員は基準賃金一本の月給水準に関しては、同じ格付けの両者間で整合性が図られている（2000年代初期、職員の賃金から年功要素を完全に排除し、理論上は入社直後から、キャリアバンドの変更や役割の任免等がない限り同一成果であれば同一賃金に収束する仕組みへ改定した）ことから、結果的にはすでに均衡待遇が確保されていると考えている。
- ・ 一方、職員と嘱託職員で大きく異なるのは賞与の算定方式である。職員は営業利益の一定割合を原資とし、事業部門、プロジェクト、個人の業績評価結果ポイントに応じて配分する業績連動方式なのに対し、嘱託職員には嘱託契約をする段階で基本的に月給の数ヶ月分を保障している。そのため、企業業績が芳しくないような年次には、職員の賞与水準を嘱託職員が上回る逆転現象も発生し得る。

区分の呼称	処遇状況							均等待遇 対象	正社員 転換 対象	労組 加入
	年俸/ 月給/ 時給	月給	手当	賞与	退職 金	福利厚生	社会 保険			
嘱託職員	日給 月給 制	基準賃金一本 (階層ランク別に正社員と 同水準の設定)	役職手当 通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当 調整手当	有 月給の数ヶ月 分+α(とりわ け優秀な嘱託 社員について は、繋ぎ止め のため個別交 渉し+αで大 幅加算もあり)	退職 一時 金 有	正社員と全く同じ 各種社会保険、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、2,7 00種のサービスを受けら れる福利厚生倶楽部)	雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険	社員 就業 規則 嘱託 取扱 基準	対象とし て認識し ている。 少なくとも 月給部分 については 均等が 確保され ている	制度・ 実績 とも 有
準社員	時給 制	ゲーム開発系等は時給 1,500円程度から、バグ 取り作業等は時給1,200 円程度から。会社の業績 及び本人の能力・働きぶ り等(現場長の評価重視) に応じ、昇給(時給にして ~1.5倍程度)があり得る	通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当	有 (個別決定)	無	各種社会保険、健康診断・ 相談(年齢別、メンタルヘ ルス)	雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険	準社員 就業 規則		労組 なし
シニア職員	個別 設定	会社支給分により公的 給付が減額されない範囲 での支給を基本とする が、業務内容・役割を含 め個別決定	通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当 調整手当	無		正社員と全く同じ(同上)	雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険	社員 就業 規則 シニア 職員 取扱 基準		

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 定期採用は職種別採用であり、結果として相応の専門学部を中心とした大学・院卒がほとんどとなっている。高卒・専門学校卒等以下でアルバイトから入社する職員や、業界経験者でも実力が社員レベルに達していないが鍛えれば可能性があるとは判断したときには、準社員→嘱託職員→職員のステップを経たうえで、業務遂行能力レベルや職場への適応状況等を1年毎に見極めつつ、徐々にコア人材に登用され得る。とはいえ、この仕組みは制度として定期的には実施しているわけではなく、あくまで中途採用の枠組みを活用し、運用しているものである。また、最近では嘱託職員に据え置かれる層が厚みを増してきた。これに対し、職場秩序の問題意識や技能レベル・組織適応の観点等から、「そろそろ職員へ登用してあげて欲しい」といった要望が現場から寄せられてきたことを受け、嘱託職員のうち勤続が一定年数を超えていた50人程度を、選考を行った上、09年4月に職員へ登用した経緯がある。登用基準は、社員に登用された場合に位置づけられる“みなし等級”の業務遂行能力があるのは当然のこととして、ゲーム開発も協働作業であり、心身の健康に加えて周囲との協調性といった人物資質も長期的に保有・育成する人材に足るか否かの見極めが登用の大きなポイントになる。
- 選考の具体的な手順は、まず現場から推薦書をもらい(人選は現場に委ねる)、人事部で職員に登用された場合に位置づけられる“みなし等級”に応じた昇格試験及び面接試験を行い、勤怠状況など日頃の働きぶりも加味して決定する。派遣社員から職員への登用実績もあるが、多いわけではない。技能レベルが高い優秀者の中には自営・請負の合間等に、登録派遣で働いているケースもあり、職員採用を希望しない場合もある。

事例6 小売①

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更
ナショナル社員群	無期 正社員 (60歳定年)	5,673人	9:1	平均40歳	平均18.5年	総合販売職(本部約800人(SMD・GM約80人、マネジャー約180人ほか、パイヤー・ディストリビューター・トレーナー、スタッフ)及び店舗運営約9,000人(店長約190人ほか副店長、担当マネジャー、担当者)) ナショナル社員群は、参事、副参事、主事・副主事、リーダー職、担当職一の6資格各3等級 エリア社員群はシニア、レギュラー、ジュニア、担当一の4資格各3等級	1日実働8時間の週40時間・交替制勤務(7:30~16:30、9:30~18:30、14:00~23:00等)	海外を含め国内約180店舗で全国転居転勤あり	人事権としてどちらもあり得る
エリア社員群		4,067人	5:5						
嘱託社員	再雇用社員(1年契約毎更新・65歳上限)	345人	8:2			原則として販売職 正社員の60歳定年後の再雇用受け皿(一部専門職として60歳未満含む)	完全週休2日制(年間休日120日の休日シフト制)		
エキスパート社員	契約社員	756人	1:9	平均40~45歳	平均8~10年	販売職 リーダーパートナース社員からの登用者(約250人)と、旧・狭域エリア社員(正社員からの転換)で構成。担当職とエルダー職に分かれ、ほぼ半数ずつ			
ストア社員群	有期契約労働者 直接雇用	パート社員	3万7,199人	1:9	平均42歳 (就労調整層1/2中高年主婦層が大半を占めるが、近年は若年フリーター等も増加傾向で1、30代までが3割となっている)	販売職 売場における接客・販売業務、店舗運営業務を担う中核労働力(リーダー約1,650人(うち後職者は担当マネジャー、サービスカウンターチーフ、レジチェッカーマスター、シスター等約20人)、キャリア約2,400人、残り大多数がレギュラー)。このほか、本部勤務の事務パート、パートナース社員(60歳定年後継続雇用、別処遇体系(だが呼称は同一)の薬剤師等も含まれている)	1日実働3~7時間・週2~5日上限で、本人都合重視(1週間単位で曜日・時間帯を固定)で契約。勤務は週35時間以下)	異動なし(原則、採用店舗でのみ勤務)	配置転換あり 職種変更なし
		ヘルパー社員	アルバイト	7,754人	4:6		販売職 高校・大学生等限定のアルバイト		
派遣社員	間接雇用 派遣会社社員(登録型)	500人前後	3:7			販売職 新規開店時に伴う臨時対応要員(販売職)のほか、夕方以降のレジ要員等で限定的に活用なお、事務系派遣は活用経験ほとんどなし	臨時対応要員は1日実働8時間・週40時間未満 レジ要員等は必要に応じて		
マネキン社員	マネキン契約(60歳定年日給月給制)	308人	6:4			販売職 マネキン紹介会社から接客販売専門者を受入れ	1日実働7時間・週5日勤務		
シルバー人材	請負契約	3,453人	9:1			用務職 シルバー人材センターに、店舗周辺業務(駐輪場の管理等)を委託			

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

区分の呼称	職務		正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由			
	中核的業務の性	責任・権限					
	恒常的か/臨時・短期的か						
嘱託社員	業務自体は恒常的に存在するが、時間帯による繁閑が大きい	有	再雇用者は原則として職位を外れる一部専門職は職位あり	同様職務型	原則として、正社員の60歳定年後の再雇用受け皿(一部専門職として60歳未満含む)であり、1年毎に本人の就労希望や健康状態、対応する契約内容等を見直すため		
エキスパート社員			エルダー職としてエリア社員のレギュラー資格相当の役職位までは就くことができる		同社としては、正社員として雇用する要件を、フルタイムのシフト勤務が可能で転居転勤にも応じられ、責任ある職務・役割までを担うことができる、長期雇用するに足る人材という基準に置いているため		
パートナー社員			リーダーパートナーとしてエリア社員のジュニア資格相当の役職位までは就くことができる	役員登録され得るリーダーについてはほぼ同様な職務型その他については別職務・同水準型～軽易職務型	店舗のスクラップ・アンド・ビルドに伴い、契約終了の可能性があり得るため。あくまで職種特化型の現業労働力として業務内容が限定されていても、能力向上を反映した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、モチベーションを喪失させないため。職種特化型の現業労働力で短時間勤務等(1日の中における、夕方・日中ピーク時の繁閑調整要員)については、無期労働契約にする必要性までは感じないため(有期労働契約でも充分、労働力が調達できるため)。また、新規雇入れに関しては、接客に向かない等で1年未満の人材の入れ代わりも激しいため		
ヘルパー社員			臨時・短期的	無	職位に就かせることはない	軽易職務型	中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等、季節周期的な繁閑調整のため、またパートナー社員の帰宅後17時以降から等、時間帯による繁閑調整のため、学生アルバイトを期間限定で活用するため
派遣社員						別職務・同水準型	同社では、労働力活用は直接雇用を原則としている。そのため、事務系派遣については、過去20年を振り返っても、新業態のスタートに当たり集中的に、大量の商品情報をPC登録してもらった一回限り、必要な期間のみと、極めて臨時・一時的な活用に限定している。このほか、販売職やレジ職についても、新規開店時や人手不足の緊急時等、やむを得ない場合の限定的な活用にとどめている

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験、対応策	
エキスパート社員	1年契約毎更新	60歳定年	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、社会保険	65歳上限の長期継続雇用を期待しつつも、契約自体は3ヶ月間(販売職自体が適性に合わなかった等入社直後の離職が激しいため)を試用期間とし、その後は6ヶ月契約(雇用保険の加入要件に合わせるため)の反復更新としている。更新基準は、契約書上に「契約満了時の取扱い」として、「契約期間中の就業状態が良好で引き続き雇用を必要とする場合に更新する。30日前までに決定し本人に通知する」とした上で、「①勤怠上不就業が一定以上ある場合②仕事ぶり等が職務遂行上支障がある場合(具体的には、1～5段階の契約期間毎最終評価で5を取得あるいは4,5を連続取得した場合等)④人員調整の必要がある場合——等については更新しない場合がある」と記載している	37年	特段の事情で雇止めをせざるを得ない場合は、必ず直前の契約更改時に「次回更新なし」を明記し、期間満了を徹底している	反復更新により労働者の中で雇用継続の期待感が(一方的に)膨らむ経営リスクは充分認識しているが、「試用期間からの切換え時点と、初回契約更新時点における人物資質の見極めが、契約終了し得る唯一の機会」と捉え、同時点の更新に関しては厳格な見極めを行うよう、店舗責任者への啓蒙を強化している。その上で同時点を通過すると、店舗閉鎖等やむを得ないケースを除けば基本的に(更新しないことをもって)雇止めすることはほとんどなく、年間2～3%にとどまる。人材の新陳代謝はもっぱら夫の転勤、親の介護、子の進学で家事専念、身体不良、他社への正社員転職等、本人都合に依っている。そのため、トラブル経験もほとんどないが、母集団が大きい。例えば①本人通知が30日前を切っていた(その場合、同社側の過失が大きいと判断すれば2ヶ月程度契約を延長する)②ハローワークへの失業保険申請時点で離職理由を一身上の都合ではなく会社都合にできないかと願い出てきた(その場合、ハローワークにも本人に指導してもらい適切に対処する)——といった具合に皆無ではない。本人との契約にまつ取り扱いは原則、採用店舗で対応することになるが、トラブルが発生した時点で本社人事部が引き取り、(退職した後も顧客であるため大切に取扱うことを前提に)本人が納得するまで十分に話し合うなど、円満解決に努めている。しかしながら過去、懲戒相当の商品持ち出しがあり、本人面談のうえ次回更新なしで決着したはずの事案が、結果として訴訟に発展し、雇用継続(身分保障)要求に対し、賃金数ヶ月分の金銭解決を余儀なくされた経験もあることから、未然のトラブル回避に向け、独自の対応マニュアルも作成・配備するなどしている	
パートナー社員	新規雇入れ時試用期間として3ヶ月契約後は、6ヶ月契約毎更新	65歳定年			36年			
ヘルパー社員		学生アルバイトのため事実上最長4年等						
派遣社員	2ヶ月～6ヶ月契約							

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）

- ・ 接客重視の同社では、正社員でも9割は店舗運営に配置されるため、正社員と有期契約労働者の職域は、業務範囲の限定あるいは役職への登用の有無で線引きする、いわゆる分離型の人材活用戦略を志向してきた。正社員はキャリア期待による転居転勤リスクや職種変更・配置転換リスク、労働時間の拘束性（フルタイム交替制・休日シフト制、突発的な残業への対応等）、売場の数値目標に対する責任性——等を負うのに対し、有期契約労働者は採用店舗でのみ、職種限定で1日3時間～個人都合重視で勤務でき、数値目標は課されない——等の点でその職務・人材活用は大きく異なっている。こうした違いを踏まえ、同社労使は、「両区分には基本的に均衡待遇の必要性はない」という考え方を整理・確認してきた経緯がある。
- ・ しかし、主婦感覚を経営に活かしつつ、優秀な有期契約労働者のモチベーションアップを図る観点から、入社2年目以上のパートナー社員に対しても、希望する店長以下の全管理職に立候補できる制度⁶を02年以降、適用するなどして徐々にその基幹化を進展させた（その結果、05年にはパートナー社員の役職者が誕生する）。さらに07年からは、パートナー社員であっても1人で複数職務をこなす多能工を目指す正社員類似の人材活用型戦略へと転換した。
- ・ こうした流れのなかで、パートナー社員の働く意欲を引き出しつつ、その働きぶりを適切に評価し、期待する成果を上げた場合には、より納得性の高い処遇反映を行うため、主体的に働き方を選択できる「ステップアップ選択制度」⁷をはじめ、正社員同様の目標管理制度「セルフチェック制度」⁸や⁸成果がより反映され得る評価・賃金体系、さらには最長

⁶ パートナー社員が意思表示し、立候補した中から、人事部が適任候補者を抜擢し、最終的に役員審査で登用者を決定する。

⁷ パートナー社員を、職場での役割や業務内容、必要な技術・技能等に基づき、レギュラー、キャリア、リーダーの3つに区分し、本人が希望すれば次のステップにチャレンジできる（価値観に合わせてステップアップしないことも選択できる）仕組み。入社後は、レギュラーに位置づけられ、販売員としての基本姿勢を身に付け、売場での基本的な業務を自らの判断で遂行できるよう職務経験を重ねていく。その上で、年2回の認定時点（3・9月）に勤続満2年以上、社内ライセンス資格あるいは社内生鮮技術判定で一定レベル以上を取得し、直近の評価でも日頃の優秀な働きぶりが認められて店舗からの推薦もあれば、キャリアに登用される。キャリアでは、役職者の方針や計画に沿い、与えられた業務に関して責任を持って成し遂げることができ、秀でた商品知識と熟達した接客技能を發揮し、売上・粗利の拡大等販売実績を上げられるような人材レベルを目指す。その上で、セルフチェック評価で優秀さが認められ、リーダーパートナー試験をクリアし、本人の強い意思と上長の推薦、周りからの信頼感等がある場合にリーダーへ登用される。リーダーでは、役職者の方針や計画に沿い、職場の全体業務の流れを把握し、メンバーに必要な指示、アドバイスや教育を実践できる人材を目指す。なお、こうしたステップアップには、本人が希望した場合や、必要な要件が満たせなくなった場合等には、解除される（ステップダウンする）こともある。

⁸ 正社員同様の仕組み（1976年から導入）を適用する。具体的には年2回、セルフチェックシートを基に、社員自ら職場で果たすべき役割や必要な知識・技能の習得度、守るべきルールの実践等からなる基本項目（プロセス評価）と、年初に設定する目標の達成度等からなる各自項目（業績評価）を、自己採点（○×△または1～5段階）させる。これを一次上長（担当マネジャー）及び二次上長が査定・得点化した上で、一次上長からフィードバック面接を受け、評価ギャップから改善点を洗い出し、今後の課題設定等の育成・指導に活用する。3月評価は時給改定と夏の賞与水準、9月評価は冬の賞与水準、年間を通じた最終評価（半期結果のマトリクスに基づきA～Cの5段階で決定）は契約更改に反映される。

65歳まで働き続けられる「シニアパートナー制度」⁹などの職場環境の整備を行ってきた。

- そうした中で、リーダーまでステップアップすれば、パートナー社員のまま担当マネージャーやチーフ・チェッカーマスター/シスター等の正社員同様の役職にも就かせる仕組みや、正社員とパートナー社員のいわば中間区分に相当するエキスパート社員へ登用する仕組み¹⁰も導入した。役職付きのパートナー社員に対しては、①正社員の役職者に付く職責手当（担当マネージャーで約5万円等）を、163時間換算で割り戻して時間比例で支給する②賞与として正社員の役職者と同様の職責定額（担当マネージャーで年間30万円等）を加算する。また、エキスパート社員に対しても、①正社員と同様の賃金項目で構成する②賞与は担当職で2ヶ月、エルダー職で2.2ヶ月等を確保するなど、正社員との均衡待遇の確保に努めている。

区分の呼称	処遇状況							教育体系	均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入	
	年俸/月給/時給	月例賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険					
エキスパート社員	月給制	月給は、職務職能給(担当職・エルダー職の2資格各1~3等級の格付けに基づく)+地域本人給(30歳までは年齢に準ずる)+職責手当+資格手当+職責手当---で構成される	通勤手当 時間外・休日深夜勤務手当	有 (担当2ヶ月~エルダー職 2.2ヶ月)	無	正社員とほぼ同様、 総合貯蓄・団体生命保険制度や、従業員買利物割引制度、社員食堂(実質的な食事補助)等が適用になる一方、社内預金や従業員持株会、共済会、寮・住宅及び転居転勤者住宅補助等は適用されない 育児・介護支援制度も02年より適用	健康 雇保 厚年 労災	適用される就業規則	同社では、社員群によらず毎日の仕事から自ら学び、考えることを重視している。そのため、教育体系では日常業務を通じたOJTを中心に、研修カリキュラムを効果的に組み合わせている。ストア社員群の教育も育成シートに基づくOJTを基本に、入社時2日間程度の研修のほか、OJTを補完する技術研修を希望に応じて実施している。ただ営業時間が延長されてきた近年、担当マネージャー主体のOJTだけでは、とくにパートナー・ヘルパー社員の増加に追いつかなくなってきた。また、勤務時間・勤続年数の短いストア社員群の教育はコストも軽視できない。そこでDVD等を活用した、目で見てすぐ業務を把握できるツールの開発や、近隣で入店を集中させて行う集合研修等の工夫も進んでいる。また、同社ではパートナー社員にも接客レベルの向上を求めている。そこで、店舗巡回トレーナーによる現場教育を行っているほか、04年からは会社が指定する19種資格(スタリ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)の、ランク1・2に認定(研修+検定(筆記、実技、ロールプレイング)のプロセスを経て、売場が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、2年毎に更新試験を実施)されれば人事データに登録され、評価等にも活用される「社内ライセンス制度・フレンズメイト」を導入、さらに05年からは年一回、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」を開催するなどしている	対象として認識・措置している	制度化検討中	○
パートナー社員	時給制	時給は、全員が対象の賃金項目(基礎時給(店舗毎に働く曜日・時間帯別に設定※1)+評価本人給(①評価反映分※2②勤続反映分※3)が加算される。ただし種上げ総額としてレギュラー50円、キャリア200円、リーダー400円が上限)と、ステップアップ者が対象の賃金項目(ステップアップ給:キャリアで50円、リーダー100円)+技術認定者や役職者が対象の賃金項目(技術技能給(技術認定レベルに応じ加給額が異なる※4)+職責給(担当Mgrで320円、チーフ・CHM・シスターで100円))+特殊与件がある場合の加給(本人特別給(特殊技能や公的資格等)+調整給)---で構成される ※1:基礎時給は、例えば月~土曜の0~9時で800円、9~16時で750円、16~24時で850円、日祭の同順で950円、850円、950円等。なお、賃金テーブルでもっとも低い金額(この場合750円)を最低基礎時給と呼称。賃金テーブルは原則、毎年見直される※2:評価反映分は、ステップアップ区分と年間評価のマトリクスにより決定する。リーダーパートナーでA+3%、AB+2%、B+1.5%、BC+0.5%、C▲1%、同様にキャリアで1.5%、1.0%、▲0.5%、▲1%、レギュラーで+1%、+0.5%、±0.▲0.5%、▲1%---の各評価係数を、店最低時給に掛け合わせた額が支給される※3:勤続反映分は、レギュラー及びキャリアで年間評価がB以上の場合、評価反映分に加えて1年勤続毎に、一定額が加算される(金額は毎年、評価で確認)※4:売上や利益に繋がる技術・技能として、精肉・青果(アワード)・鮮魚・総菜の生鮮4部門を対象に加給。今後、社内ライセンス制度とも連動させるなど、加給範囲の拡大も検討中。レベル4.5は認定のみ(加給なし)、レベル3で30~70円、レベル2で150円、レベル1で350円等。総じて、首都圏・時間外込み常用パートナー社員の平均で時給1,500円程度、週35時間勤務の月収で~20万円程度が確保されている	通勤手当 時間外・休日深夜勤務手当	有 (週契約20時間以上かつ60歳未満の者が対象) 年間1ヶ月(算定期間内の契約上の1ヶ月平均賃金×ステップ区分とセルフチェック評価結果のマトリクスに応じた賞与支給月数<リーダーではA0.7~C0.1、キャリアでは0.6~0.1、レギュラーでは0.5~0.1)>+役職者のみの職責定額)×全社支給係数で算定)	無	週30~35時間の常用(長時間勤務):雇用保険・社会保険とも加入 週30時間未満の非常用(短時間勤務):週20時間以上なら雇用保険のみ加入	ストア社員群共通の就業規則	基本的には必要ないと考えているが、パートナー社員のうちリーダーについては配慮している	エキスパート社員まで	一部○05年12月、入社1年以上経過し週労働30時間以上の常用パートナー社員(社会保険適用)をユニオンショップで組織化(対象者の9割超)した		
ヘルパー社員		資格等級なし。基礎時給(曜日(平日・土日)・時間帯別(早朝・昼間・夜間))+加算給---で構成		無		社員食堂(実質的な食事補助)等	無					

⁹ パートナー社員は原則、有期労働契約の反復更新である。とはいえ、06年度から満60歳到達日の翌月1日以降も契約を継続して満65歳の誕生日まで、6ヶ月契約の更新制で勤務できる「シニアパートナー制度」を導入している。再雇用要件は、①パートナー社員自身が継続勤務を希望し、②過去2年のセルフチェック評価において一定以下の評価の継続がなく③過去1年間に健康上の不就業が2週間以上継続して発生しておらず④会社が提示する職務・勤務日数・時間等の労働条件や賃金等処遇面に応じられること(ただし著しく協調性に欠ける等、職場の秩序を乱す恐れのある場合には、雇用契約しない場合がある)---となっている。賃金は原則60歳未満のパートナー社員当時に準じるが、処遇は一律レギュラーと同等とするためステップアップ給は消失し、賞与も支給されなくなる。

¹⁰ ①リーダーパートナーであり、②本人の登用意思があり、③会社が指定した事業所でシフト勤務が可能で、④仕事ぶり、チームワーク、勤怠、健康等に問題がなく、⑤直近一年間(2回)のリーダーパートナーとしての評価がAB以上で、⑥ストアマネージャーの推薦もあること---を要件に面接・筆記試験を実施する。その結果を総合的に判断し、登用可否を決定する。

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 同社のパートナー社員からの登用はエキスパート社員までであり、正社員¹¹への登用ルートは現在のところ、設けられていない。数年前までは、中途採用を経由するなどして実質的な登用実績があったが、①出店抑制に伴い正社員の採用数が絞られてきた②バブル崩壊以降、新卒でも優秀者が採用しやすくなったため、あえてパートナー社員等を対象にするニーズが薄れた③正社員比率が比較的高かったため、パートナー社員等についてはむしろ職務の分離化戦略を進めていた——こと等から停止した経緯がある。しかしながら、改正パート法の趣旨を踏まえ、パートナー社員等にも正社員同様、多能工として広く活躍する機会を提供する観点から、モチベーションアップを図る必要があること、また、社員の年齢構成上 35 歳以下が薄くなっており、将来の管理職候補人材を豊富化する必要があること等を理由に、今後、パートナー社員・エキスパート社員から正社員への登用制度を整備したい方針である。その際、登用に当たっては筆記・面接試験、レポート審査を行い、年間採用枠（正社員は中期的な出店・人員計画に基づき 06 年度は新卒 294 人、中途を 36 人の採用実績）の 2 割を上限に、現場の販売職からの唯一の正社員・中途採用ルートとして機能させていきたいと考えている。

¹¹ 同社は 1986 年より、生活設計や価値観に合わせ、勤務地域を選択できる社員群制度（ナショナル・エリア・ストア）を導入している。ナショナル社員群からエリア社員群への転換は、入社後 2 年目から可能で、育児、介護等の事情で申請があれば随時、認めている。また、エリア社員群からナショナル社員群への転換も、入社 4 年目以降に本人が希望し、会社が求める資質が認められれば可能である。一方、ストア社員群からエリア、ナショナル社員群への転換制度は現在のところ設けられていない。

事例7 小売②

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)							労務提供の質・量			人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期・直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無		転居転勤	配置転換 職種変更	
A社員1	無期 正社員 (60歳定年)	79人	1:9	平均 46.7歳	平均 23.0年	幹部候補 本社勤務の管理職 (非時間管理者) 本社勤務の専門職	166.1時間/月 変形労働時間制 (1日標準7時間40分) 休日シフト制 月間休日8日+半日休日 (上期5日・下期4日) の年間計105日		全国転居 転勤あり (本社採用)	人事権と してどちら もあり	
A社員2		120人	4:6	平均 39.0歳	平均 16.0年	店舗勤務の管理職・ 管理職補助					
B社員1	有期 契約労働者 直接雇用	4人	2:8	平均 30.3歳	平均 6.6年	幹部候補 本社勤務の専門職	10~21:30の範囲内で①86時間 未満/月②130 時間未満/月③1 30時間以上/月 休日シフト制		原則として 通勤範囲 (100分 移動)内 (地方毎 採用) ※新規出 店時、店 舗閉鎖時 等は相談 の上、 異動あり	部門内での み配置 転換があり 得るが、 職種変更 は原則なし	
B社員2		500人	1:9	平均 30.0歳	平均 5.0年	店舗勤務の管理職・ 管理職補助 店舗における販売職 (スタッフ)					
スタッフ1		670人	1:9	平均 27.0歳	平均 3.0年	店舗における販売職 (スタッフ) 本社勤務の事務職 (スタッフ)					
スタッフ2		15人	0:10	平均 22.1歳	平均 1.1年	店舗における販売職 (スタッフ)					
スタッフ3		380人	1:9	平均 21.8歳	平均 1.0年	店舗における販売職 (スタッフ)					

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

区分の呼称	職務		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	業務の性質 恒常的か/臨時・短期的か 同じような業務に就いている正社員の有無			
B社員1	幹部候補、本社勤務の管理職(マネジャー、エリアマネジャー、マーチャンダイザー、ブロック長(10~20店舗程度統括))、本社勤務の専門職(バイヤー、ディストリビューター、ファッションコーディネーター)等	恒常的	役職上限なし 本社勤務の管理職(非時間管理者)可 正社員同様 幹部候補も	同様 職務型	B社員制度は、経営悪化に伴う早期希望退職で予想外の減員を経験し、店長不足に陥ったことから、99年より退職者等を再活用し始めたのが契機である。そのため、有期にしているのは、固定化要素をあまり増やせないという制約に依るところが大きい。その上で、契約更新を、業務遂行能力の向上に見合った処遇・労働条件へ改定する実務機会として活用している
B社員2	店舗勤務の管理職(店長、店長代理、トレーナー(バイヤー補助)、ブロック長アシスタント、小規模(5人程度)店店長)、管理職補助		店長(店舗勤務の管理職、ただし非時間管理者ではない)まで可		
スタッフ1	販売職スタッフ(130時間以上/月中心、フルタイム2割弱) 本社勤務の事務スタッフ	有	販売職スタッフ フリーダー まで就くことがある	軽易 職務型	職種特化型(あくまで現業労働力)であり、無期で契約する必要性は感じないため。業務内容が限定されているも、能力向上を反映した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、モチベーションを喪失させないため 季節周期的な繁閑調整(中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等)のため。新規雇入れ後、接客業が向いていなかった等で自主退職するケース、学生の卒業や夫の転勤等年次単位で就労環境が変化するケースも多く、また、無断欠勤が多過ぎる等で雇止めするケースもあり、総じて人材の入れ替わりが非常に激しいため。契約更新を、所属長との重要な面接機会(定期的な教育指導の側面もある)に位置付けているため。販売商品の対象年齢に配慮し、人材の(若年定期的)新陳代謝が必要のため ただ、個別に勤続が長くなっている者については単純に制度として運用している側面もある
スタッフ2	販売職スタッフ(130時間未満/月、平日16:00以降~ラスト・土日祝勤務割合が9割以上)	業務としては恒常的だが、季節循環(2~8月繁忙期の6~7割等)及び時間帯による変動は臨時・短期的に発生	職位に就くことはない		
スタッフ3	販売職スタッフ(130時間未満/月、時間帯問わず本人都合最優先)	学生と掛持ちフリーターが半々			

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止めについて

区分の呼称	契約のあり方		更新のあり方	契約終了のあり方		
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定		予告・手続	雇止め・トラブル経験対応方針	
B社員1	1年契約毎更新 (4/21～翌4/20)	上限なし (店舗閉鎖等、特段支障のない限りは、60歳定年まで反復更新(継続雇用)する方針)	更新毎に、労働者の署名・押印を求める「雇用契約書」を手交している。更新の有無・判断については、特段の記述なし。雇入れ時に質問された場合に限り、口頭で「接客・職場トラブル等特段問題を起こさない限りは更新する」等と説明する程度。実際にも面接時に本人から辞退の申し出(30日以上前を原則としているが、実際には7～10日前になることが多い)がない限りは更新している	店舗閉鎖等が判明した直後の更新における雇用契約書に、「今回契約で終了とし、次回以降の契約を行わない」と記述	30日以上前に必ず予告している。2ヶ月以上の契約期間を残して中途解約せざるを得なくなり、近隣店舗を含んでも再就職先が見つからない場合は、残余長に応じた転職支援金を支給(2ヶ月の場合、基本給1ヶ月分相当)している(内規で運用)	特段支障のない限り、反復更新するスタンスにあるため、労働者の更新期待感も高まることは承知しているが、①店舗閉鎖等は致し方ない理由として労働者の理解も得られやすく、トラブルになった経験がない②スタッフには学生が多く平均1年前後で離職しやすい③B社員であれ他社で正社員あるいは厚遇で転職が決まった等の理由で3年を目安に自己都合退職するケースが多い——こと等からあまり警戒はしていない。なお、トラブル対応方針としては、店長・ブロック長等に、予告遵守ほか、指導記録の保存等を徹底するように求めている
B社員2						
スタッフ1	2ヶ月契約毎(偶数月)更新					
スタッフ2						
スタッフ3						

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 同社で、正社員との均衡待遇配慮が必要になると思われる類似対象としては、スタッフ1のフルタイムと、B社員1が考えられる。そこで、改正パート法の施行に伴い08年4月、フルタイム勤務(残業含む月間総労働時間が175時間等の正社員と全く同様の勤務)の販売職スタッフ(スタッフ1)約200人のうち、繁忙期の臨機応変な出勤要請にも応じられる希望者全員(約半数)をB社員2へ転換した。その上で、スタッフ1～3は勤務シフトの融通性も本人都合を優先する代わりに、一切役職に就かせることはないといった点で、両者の職務・働き方の差異を明確にする雇用区分の整理・適正化を行った。しかしながら、その処遇については区分転換制度(後述)でスムーズに乗入れできるように、スタッフ1でフルタイムの場合の基礎時給と、B社員2の基本賃金(＝地域資格給(販売職で9～11.5万円)＋役割給(最低4.5万円))の間で、時間当たりで換算(÷166時間)した時給の差が、5ランク段階でそれぞれ100円程度に収まるように制度設計している。こうしたことから、同社ではすでに一定の均衡待遇が図られていると考えている。

また、07年8月に役割給を一本化した経緯から、B社員1の専門職(BY、FC等)の基本賃金(資格給は4等級で12.8万円＋グレードは基本的に7以上へ格付けられるため役割給は18万円以上)は、いわゆるA社員2の店長職の基本賃金(資格給は2等級で13万円＋グレードは基本的に3～5へ格付けられ、役割給は9.3～18万円)を上回るケースもみられる(5人中2人)。結果として、無期・有期に依らず、現に行っている職務・役割の重要性に対応した公平・公正な処遇が確保されることにもなっている。

リアマネジャー→店舗運営マネジャー→人事マネジャーの順で決裁する。

- 要員計画は、労使協定しているわけではないが、概ね正社員比率は約1割、契約社員比率は約3割（店長及び店長代行ポストの5～6割）を目安としている。A社員は06年度以降、年間5人程度（幹部候補の一世代分）、B社員は08年度から年間20人程度を採用している。B社員からA社員への転換が制度化されれば、こうした要員計画を踏まえつつ、主に退職者の補充手段として活用する意向である。

事例 8 小売③

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数(概数)	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更
社員①	無期 正社員	約1万人	7:3	平均 40歳	不明 (ただし、正社員の退職率は3~4%程度)	総合職(売場・店舗の主にマネジメント、本社スタッフ・管理職等)正社員は一定期間必ず店舗へ配属される	1カ月単位の変形労働時間制(年間所定1920時間・月間所定160時間、1日4~10時間の範囲で設定)(週休2日・月間8~10日の休日シフト制)、時間外・休日あり	海外を含め全国転居転勤あり	人事権としてどちらもあり得る
社員②		約6,000人							
有期社員①	直接雇用 有期契約労働者 契約社員/パート社員	日給月給制約4,000人	約1:9	平均47歳(パートの8割は就労調整希望の主婦、残りは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)	不明(店舗の新規出店・閉鎖があるため。退職率は日給月給制で正社員同様に低く、時給制でも17%程度)	本社事務職、薬剤師等専門職のほか販売職(売場の運営全般と一部マネジメント)有期社員①は売場長やマネジャー(代行)、(副)店長など一定資格まで昇進可能(ただし、原則、採用職種の範囲でのみ昇進)	日給月給制は正社員に同じ。担当者は、1日8時間上限・週40時間上限の個別契約でフルタイム/パートタイム、時間外・休日あり得る	転居転勤なし(原則として採用店舗でのみ勤務)	配置転換・職種変更あり
有期社員②		時間給制約9万8,000人				約1:9			
派遣	間接雇用 派遣会社社員	100人程度				専門技術職(通訳等専門分野、高い技術販売職等)、活用は極めて限定。事務職派遣は殆どいない			

※マーケティング・戦略等についてはコンサルティングの業務委託契約等としているほか、財務・法務の専門家等については、あくまで正社員の中のスペシャリスト(年俸制)として処遇している

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

区分の呼称	職務		正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	中核的業務の性質	責任・権限		
有期社員 ①	恒常的か／臨時・短期的か		同じような業務に就いている正社員の有無	フルタイム・変形労働時間制対象者は同様職務型、パートのうち「あり」は別職務・同水準型、社保適用「なし」は軽易職務型
	恒常的が中心	有	売場長や、売場マネージャー 中小型店 店長まで	
派遣	臨時・短期的	職位に就かせることはない		必要な期間のみ効率よく当該労働力を調達するため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			予告・手続き	雇止め・トラブル経験 対応方策
有期社員 ①	雇用契約は、入社直後は店舗(事業所)との間で締結され、2ヶ月の試用期間を経た後、6ヶ月契約毎更新へ移行する。その後、一定レベルに達すると、日給月給制も選択できるようになり、1年契約毎更新となる	更新回数の上限はとくに設けていない(65歳雇止め)	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇・休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当	更新に当たっては、毎回全員と面談し、勤務できる曜日・時間帯や処遇・労働条件に係る不満、会社からの配置・職務変更の提示等を行った上で、労働契約書を手交(署名・捺印)している。店舗における業務量等の大幅な変化、遅刻欠勤が多過ぎて職場のモラルダウンにつながる、病気等でまったく出社できない等の場合は、契約更新されない	勤務態度が著しく悪く、契約終了せざるを得ない場合は、勤怠表や能力評価結果等客観的な資料に基づき面談で、どこをどう直してもらわなければ次回更新は行えない旨の本人確認・合意を取り、2～6ヶ月程度の観察期間(家計への影響や就職活動等の心構え・準備への配慮から)を設ける	店舗閉鎖が決定した場合は、閉店日まで2～3ヶ月の必要期間分を最終契約として設定(「今回限りの契約とし次期更新は行わない」旨を明示)した上で、期間満了退職することになるが、事業所都合の雇い止めに相当するたの特別退職慰労金や有給休暇残の買上は実施している。また、契約の締結・更新から終了までに至る注意点を手引書として、各店長に配布し啓発を強化している

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)

- 同社は04年以降、従業員区分を転居転勤可能か否かという客観的な基準に据えた。これに伴い、職能年功型から能力・成果に基づく職務職能型へと改定してきた正社員の人事処遇体系をコミュニティ社員にも適用することとし¹²、能力・意欲さえあれば正社員同様の職務・役割に登用され、その成果・貢献に応じた均衡待遇や教育機会が得られる仕組みを導入した。

¹² 当時、同社は、非正社員比率が上昇し、基幹的な職務・役割が任せられるようになっていた時期であった。その一方で非正社員は比較的内入れ換わりが激しく、教育投資ロスも軽視できないことから、その人材の定着を促進しつつ能力・経験の蓄積を推奨し、加えて正社員の職務・役割のありようと比較して一定の合理性・納得性が得られるような処遇制度改定を行うこととした。

- ・ 同人事処遇体系¹³によって確保された、正社員一有期契約労働者間の均衡待遇の具体的な内容は、正社員同様の年間所定労働時間のフルタイム・変形労働時間制・休日シフト制勤務（日給月給制）になる、一定資格以上の有期社員を対象に、月例賃金の決め方・決まり方両面で配慮するといったものである。月例賃金を、正社員と同じ項目立ての資格給＋地域手当で構成し、その上で、月例賃金の水準ベースでも同一資格・職位にある転居転勤する社員の80～90%（格差分は転居転勤リスクプレミアムに相当）が確保されるようにした。
- ・ 賞与の算定基準も、正社員と同じ基準部分＋業績変動部分で構成して転居転勤する社員の75%以上（同）を確保した。他方、①手当関係（有期社員は通勤手当のみ）②退職年金の有無（有期社員にはない）③福利厚生への適用（有期社員も従業員買物割引は適用になるが、共済、財形貯蓄や社内預金等は適用されない）④契約期間の定め（正社員が無期なのに対し、有期社員は有期反復更新）——といった点で、当初は差異を残していた。
- ・ その後、有期社員を組織化した労組との協議¹⁴等を通じ、有期社員層の処遇改善を図っている。具体的には、05年から従業員買物割引制度を全社員同率化、06年には日給月給制有期社員に子女教育手当（いわゆる家族手当）を導入、07年には契約終了年限を65歳へ引き上げ、08年には日給月給制有期社員に対し①通勤手当の全額支給化②時間外割増率の正社員同率への引き上げ③財形貯蓄（一般、住宅、年金）への加入④退職金制度（企業年金（確定給付・確定拠出））の適用——といった具合に、均衡・均等待遇に近い状態が整備された。

¹³ 新人事処遇体系は、店舗に配置される正社員・有期社員とも、資格に応じた役割に位置づけられるというもの。社員区分に応じて資格・役割上限が決まっている。有期社員の役職登用は、小型店店長が存在したこともあったが、現状は販売ラインのマネジャー（課長レベル）までがいる。転居転勤がない分、どうしても経験の幅が不足する点や近隣店舗で空きポストが発生しない限り登用できない点等の事情で、転居転勤する社員よりも昇進のチャンスは限定されるのが実情である。

¹⁴ 同社の労組は、職場集会等さまざまな機会を通じ、有期社員のニーズを収集する。そのうえで、労使交渉を重ね、時給・賞与の改善にとどまらず、均等・均衡に配慮した処遇改善に取り組んできている。

区分の呼称	処遇状況						教育体系	均衡待遇対象	正社員 転換対象	労組加入
	年俸/ 月給/ 時給	月給	手当	賞与 退職金	福利厚生	社会 保険				
社員① ・ 社員②	日給月給制	経営幹部層：職務等級制度・日給月給制（基本職務給）、管理職層及び一般社員層：役割（仕事）基準の職務職能資格制度・日給月給制（資格給（9）＋能力給（1）＋地域手当＋役職手当）	通勤手当、超過勤務手当のほか、家族・住宅関連の手当・助成がある	業績連動賞与	有	年間休日120～125日（うち20日は長期休暇として取得） 年次有給休暇、慶弔休暇等特別休暇、健康保険・厚生年金・雇用保険・労災保険、社宅制度、総合共済会、健康保険組合、企業年金基金、団体生命保険、社員持株会、財形貯蓄、従業員買物割引制度、制服貸与、食事補助、育児勤務・休業制度、介護勤務・休業制度	健康 厚年 雇保 労災	別 建 て	有期無期の別なく、現場のOJTを基本に店内スクーリング、職務別研修等が受けられるほか、一定資格以上はOff-JTも受講できる また、自己啓発に対する補助金も有期無期の別なく受けられる	〇
		売場長以上の一定レベル層：役割（仕事）基準の職務職能資格制度・日給月給制（資格給（7）＋職位給（2）＋能力給（1）＋地域手当） 薬剤師等専門職は、毎年の契約時に市場価値、勤務実績、技能レベル等を勘案し個別に決定	通勤手当、超過勤務手当のほか、家族関連の手当がある	業績連動賞与	一部あり	年間休日100～105日、長期休日20日、年次有給休暇、慶弔休暇等特別休暇、企業年金基金、団体生命保険、社員持株会、財形貯蓄（日給月給制適用者は対象）、従業員買物割引制度、制服貸与				
有期社員①	時給制	一般の販売職層等：スキル基準の職能資格制度・時給制（売り場等毎の部門給＋地域給＋資格給＋職位給＋半年ごとの評価で時給に反映する評価能力給＋時間帯加給＋曜日加給）	超過勤務手当	固定月数	無	年間休日は個人毎に設定、慶弔休暇等特別休暇、社員持株会、財形貯蓄（日給月給制適用者が対象）、従業員買物割引制度、制服貸与		均 衡 を 考 慮 し て い る	なし	

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社では、正社員⇔有期社員間の相互転換が可能である。有期社員でマネジャー職層に登用され、転居転勤要件が満たせば年1回の面接試験を通じ正社員になることができる。ただし、該当者には正社員になること自体がゴールではなく、さらに昇格・昇進を目指してもらいたいとの観点から、転換後の転居転勤はある。
- 希望者は年間平均20～30人だが、制度の創設以来、この間の転換実績は約150人にのぼっている。とはいえ、一定資格以上のフルタイムなら日給月給制も選択できるし、マネジャー職以上は正社員との均衡・均等に配慮した処遇も確保されていることから、こちらを選択するケースが多い。若年フリーター層や子育て後の再チャレンジなど潜在的な正社員予備軍はあるものの、いわゆる中高齢主婦パート等からの転換ニーズは多くない。

事例 9 小売④

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更
正社員	無期 正社員 (本社ベースの定期採用) (60歳定年後は、嘱託として再雇用(若い企業のため10人程度しかおらず制度化はされていない)	1,017人	7:3	平均30歳 管理職は34歳程度 担当は27歳程度	4.5年 (ただ毎年千人が新規入社するため、平均値はほぼ横ばい)	入社後は、営業職(主に家庭電化製品、OA機器等の店内接客販売業務)を経験後、本人希望と適性を勘案し、各店舗の管理職(人・物・金の管理業務)や、本社の事務職(約200人のみ)、商品管理、情報システム、管財・総務等各本部へ配置される。担当者レベル(コーナー長まで)約7,000人、管理職(フロア長=課長以上)約3,000人	原則として、平日は10:30~19:30、12:15~21:15、土日は10:15~19:15、12:15~21:15の1日8時間・週5日制(休日シフト制、年間休日109日) ※ただし店舗毎の営業時間、季節により変更あり 時間外・休日労働あり	原則として会社都合により全国転居転勤があり得る(ただし担当者レベルについては、転居転勤後3年を以て、本人希望に応じ地元配属へ戻す運用上の配慮あり)	人事権としてどちらもあり
契約社員	有期契約労働者 直接雇用 契約社員 (地域ベースの不定期・中間採用)	5,612人	7:3	平均27歳	2年	営業職	正社員と同じ(ただし年間休日110日)	できる限り自宅から通勤可能な範囲で勤務地を決定するが、全国転居転勤もあり得る	配置転換はあり得るが、職種は限定
営業補助	パート社員	2,586人	1:9	不明 (主婦フルタイムパートをメインに男性フリーターも含まれている)	(登録者と稼働者が一致しないため、正確に把握のしようがない)	販売補助職、事務職、専門技術職等	10:30~21:00の間で、1日7時間45分上限(勤務時間帯・休日とも個人都合重視で設定し、シフト組込み) 契約外出勤は原則なし	原則として採用店舗でのみ勤務	店舗内の売場異動等はあるが、職種は限定
アルバイト	パート社員	8,033人 (雇用契約を締結しており、現時点で稼働可能な登録人数として)	4:6	不明 (就労調整主婦や、学生アルバイトをメインに、中高年男性も含まれている)			レジ(17:00~閉店で1日4時間・週3日程度)、CD/DVDコーナー(開店~閉店)1日5~6時間・週3日程度、生活雑貨(開店~14:00)1日4~6時間・週3日程度、薬剤師・登録販売者(開店~閉店)1日4~6時間・週3日程度) 契約外出勤は原則なし		
派遣	間接雇用 派遣会社 登録型社員	3,588人	3:7			事務職			

※このほか、ネット販売等は物流・配送センター(正社員管理職を2~3人出向配置)に対応。店舗には各ブースの事情により、メーカー派遣も多数含まれているが、同社の労働力ではないため、人数までは把握していない

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

区分の呼称	職務			正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	中核的業務の性質 恒常的か/臨時・短期的か	責任・権限 同じような業務に就いている正社員の有無		
契約社員	営業職 主に家庭電化製品、OA機器等の店内接客販売業務 ①正社員登用候補者(不定期の新店オープンに伴い採用された中間入社者)②地方孤立店等で地域採用された正社員見合いの転居転勤なしの2タイプが含まれている	恒常的	昇格試験に合格した上で、管理職研修合格後、職位に就くことができる	正社員と同様職務型	①については、不定期に行われる新規出店に伴い募集した中途採用者を、翌年4月の正式入社に揃えるまでの期間として、また、正社員にふさわしいかの適性を見極め、登用可否を判断するいわば試用的雇用期間に位置づけるため(正社員採用は大卒のみに限っており、高校・専門卒は非正社員からしか登用しないため)。 ②については、正社員を転居転勤させにくい(転居転勤ローテーションに組みにくい)地方孤立店等で、正社員見合いのコア人材を確保する(転居転勤しない正社員区分が存在しない)ため
営業補助	①販売補助職②事務職③専門技術職 ①②主に店内におけるレジ・カウンター業務(カウンター内での顧客対応、会計、総合レジの金銭管理、伝票管理、修理受付、家電・PC売場のレジ・配達手続等)。バックヤードにおける電話対応・登録業務、商品管理業務(業者からの納品荷受け、検品、倉庫整理、在庫確認・品出し補充等)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)	恒常的	職位に就かせることはない	①②は、軽易職務型 ③は、高度技能活用型	同社は現在、出店拡大基調だが、店舗の頻繁なスクラップ・アンド・ビルドに伴い、雇止めの可能性があり得るため、有期比率を一定割合(6割程度)に維持し、雇用調整余地を残している。また、雇用調整されやすい序列として、営業補助は6ヶ月、アルバイトは3ヶ月など、契約更新期間に差も設けている さらに、正社員の採用要件を、フルタイム・転居転勤可の総合職のみに設定しているが、賃金水準は決して高いわけではなく、結果として常時、不足状態にある。一方で、業界はシェア争いが激化し、消耗戦に入っており、店舗の営業時間が短くなることはない。こうしたことから、とこかく売り場の日常は、有期労働力の個人都合と擦り合わせながら(基本的には、3ヶ月毎に勤務可能な曜日・時間帯等を申告してもらい、シフトを編成)、回さざるを得ない このほか、個人の就労環境も変化しやすく、定期的な契約見直しが必要のため、季節周期的な繁閑調整(ボーナス時期、年末年始等)のためという事由もある
アルバイト					
派遣	事務職 主に本社・店舗におけるPC入力、電話オペレーション、レジ即戦力	無		別職務・同水準型	割高だが、募集・採用事務手続きの手間が省ける上、労働力需給逼迫下でも必要な期間、必ず即戦力が得られるため(とはいえ、派遣に依存しなくても、労働力が調達できるような環境に戻り次第、割安な直雇用へ切り換えるため)

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の 書面明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・ 勤続年数の 上限設定			予告・手続き	雇止め ・トラブル経験対応方策
契約社員	1年契約 毎更新	上限なし 60歳定年 後、希望に 応じ65歳 まで継続雇 用	契約期間、 更新の有無・ 判断基準、 就業場所・ 従事すべき業務、 就業時間・休暇 休日、 賃金(支払方式、 算定基礎、昇給 の有無)・支払時 期、退職・解雇 事由・手続き、 社会保険	更新にあたっては、契 約期間に合わせ、1ヶ 月程度前に本人希望 を聞く面接を行い、日 常の働きぶりに特段の 支障(勤務態度の最低 ラインを定めたチェッ クシートと照合し、い わゆる懲戒に相当する ような問題等)がない 限り更新される。その ため、判断基準等はと くに設けていない	店舗閉鎖を行う場合、6ヶ月以上 前に決定していれば、必ず満了退 職となるよう最終契約期間を短縮 して設定するなどしている。また、 突然の決定で、契約期間途中の 雇止めとなるケースでも、少なく とも1ヶ月前までに告知するか、1ヶ 月分の賃金を保障するか、いずれ にしる労基法に則った措置を行う 旨、労使確認している。こうした措 置が徹底されており、特段のトラブ ル等は聞いたことがない	
営業補助	6ヶ月 契約毎 更新					
アルバイト	3ヶ月 契約毎 更新 繁忙期(ク リスマス、 中元等) は1ヶ月の 場合も					
派遣						

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）

- 顧客目線に立った接客サービスの充実を謳う同社では、原則として店舗における接客販売業務を正社員と契約社員に委ね、営業補助とアルバイトはレジや補充等のバックヤード業務、派遣は電話オペレーションや複雑なPC入力、レジ業務といった、職域の明確な棲み分け（職務分担）がなされている。そのため、均衡待遇の必要性があるとすれば、正社員と契約社員の関係性を問うことになる。しかし、両者に同様の社内資格等級制度¹⁵を適用し、契約社員の賃金を、正社員の賞与も含めた年間総額で月給に割戻して支払っている（入社時点がさまざま、賞与の支給対象に加えるか等、労務管理が煩雑になるため）ことから、既に一定の配慮が図られている。
- 一方、営業補助・アルバイトについては、採用時給を交通費込みで、地域相場よりやや高めに設定しているものの、その後は一切昇給する仕組みがない。その理由は、彼ら（彼女ら）が売上げに直接、貢献する接客販売業務を担当しているわけではないことが第一義としてあるが、これに加え、時給にインセンティブを持たせないことで、コスト抑制と適度な人材代謝を狙っている側面もある。しかしながら、営業補助・アルバイトから処遇に不満があるという話は、労組の耳に入ってきたことはない。その理由としては、「①営業補助・アルバイトには、売上げに直結するような商品知識や接客販売ノウハウがない②他方、正社員・契約社員は長時間労働を余儀なくされ、週1日の休みさえ儘ならない¹⁶——等の違いを彼ら（彼女ら）自身がよく弁えていること」や、「そもそも定型的な補助業務を指示に従い淡々とこなし、家計を補助できればと考える主婦や学生、フリーター等中心

¹⁵ 資格等級レベルに連動した教育プログラムを実施し、販売の基本(商品知識や接客技術)から、発展(店舗オペレーション等)まで習得させ、コーナー長、フロア長、副店長、店長とステップアップさせてゆく制度。

¹⁶ こうした実態を労組も深刻に捉えており、土日8日間分の休日は必ず月内に消化することを原則に、遵守できない場合は会社側に否応なくすべて買い取らせるなど、対策を強化している。

に構成されていること」などが考えられるという¹⁷。

区分の呼称	処遇状況							適用される就業規則	均等 待遇 対象	正社員 転換 対象	労組 加入
	年俸／月給 ／時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会 保険				
正社員	管理職は月給制 担当者は日給 月給制	社内資格等級制度に則り昇格あり。最上位等級に達すると昇格し、管理職コース(試験あり)と、専門職コースに別れる。初任給は大卒で19万1,500円～19万6,500円 短大・専門卒で16万8,100円～17万3,100円(いずれも地域手当含む)	地域手当(担当者のみで6千～1.2万円) 家族手当 技能手当 時間外手当	有 年2回(7・12月) 07年実績で年間約4.8ヶ月	有	年2回の連続休暇(3連休)制度、従業員持株会制度 このほか組合加入ベースでさまざまな福利厚生・共済を適用	健康 保険 厚生 年金 労災	正社員就業規則			○
契約社員	日給 月給制	正社員同様の社内資格等級制度を適用。同資格等級の正社員の賞与を含む年間総収入を12等分し、月給に割り戻して支給。新規オープン店(千葉県)の場合で初任給18万7,100円～30万1,000円(地域手当含む)等	交通費全額支給 借上げ住宅 支給(転居転勤者のみ)	無	慰労金有(勤続年数に応じた万円程度)	慶弔休暇あり 制服貸与	健康 保険 厚生 年金 労災	契約社員就業規則	賃金面では同等水準を確保	制度あり	×
営業補助	時給制	東京都でレジ・カウンター業務、電話業務、商品管理とも1,000～1,300円、千葉県で同850～1,150円等 薬剤師は2,500～4,000円等(前職考慮)、登録販売者は800～1,050円等	交通費は時給込み	無	無	制服貸与	健康 保険 厚生 年金 労災	営業補助就業規則			
アルバイト							無	アルバイト就業規則			

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 社内資格等級制度の導入(99年)に伴い、契約社員から正社員への登用制度も導入された。中間入社の場合に、契約社員として知識の吸収や働きぶりが優秀で、なおかつ全国転居転勤が可能であれば、基本的には2年程度で転換されるルートと、地方孤立店等で採用された契約社員が、そのまま資格等級を積み上げていき、管理職への登用と同時に正社員に切り換えられるルートの2通りがある。なお後者については、登用後の勤務地にも一定の配慮がなされる。同社は現在、出店拡大基調にあるため、正社員転換の実績も、昨年だけで700～800人にのぼる。同社は年功型賃金ではないこともあり、登用はあくまで経験・能力重視で年齢要件もなく、第二新卒や入社直後の離職組等20代から、業界内転職した50代まで多様な人材を受け容れている。なお、パート社員(営業補助、アルバイト)から、正社員への登用ルートは設けていない。

¹⁷ なお、改正パート法の施行に伴い、営業補助・アルバイトで8時間フルタイムになっていた契約部分については、一律15分(むしろ)短縮する措置も採られたという。そもそも職務が異なるため、会社側は(同視すべきパートに係る差別待遇禁止義務等の回避に向け)同じ労働時間であってはならないという勘違いで対応した模様だが、労組としては、あくまで補助的な労働力である以上、(実態としてもフルタイムにならぬよう)原則、時間外労働をさせない方向で整理された点は、契約履行面からしても評価できると考えている。

事例10 サービス① (外食)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み			
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数(概数)	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置 転換 職種 変更		
営業ライン 管理職 ・店舗管理職 ・スタッフ職	無期 正社員 (06年に 60歳定年 制を完全 廃止。役職 定年もない ため、年齢 上限なく 実力次第で 就労 可能)	約3,800人 (店舗管理職・ 約3,100人 営業ライン 管理職 約200人 オフィスライン 管理職・ スタッフ職 約500人)	店舗 管理職 8:2 営業 ライン 管理職 9:1 スタッフ職 8:2	店舗管理職 ～25歳13% ～30歳27% ～35歳25% ～40歳15% ～45歳10% ～50歳5% 50歳～5% 営業ライン管理職 ～35歳9% ～40歳21% ～45歳27% ～50歳38% 50歳～5% スタッフ職 ～30歳10% ～35歳10% ～40歳18% ～45歳17% ～50歳25% 50歳～20%	店舗 管理職 7.8年 営業ライン 管理職 19.6年 スタッフ職 15.7年	店舗管理職(大学・院、短大、専門 校卒以上で新卒・中途募集・採用) ※入社後約6ヶ月間、マネジャー・トレーニ ャーとして店舗研修(店舗運営業務、クルーの 採用等、店舗管理運営の基礎を習得)を行 い、全員を店舗管理職として育成。セカンド ・アシスタントマネジャー(店長補佐:店舗マ ネジメントや人材マネジメント手法を習 得)→ファースト・アシスタントマネジャー(店 長代行:店舗目標の遂行)→ストアマネ ジャー(店舗経営者としてマネジメント経験 を豊富化して)と昇進し、オペレーションコン サルタント(複数店舗のマネジメント)、ビジ ネスコンサルタント(FC店舗の経営コンサル タント)	標準8時間1週40時 間以下の変形労働時 間制・ 休日シフト制 営業ライン管理職も含 めて時間外勤務付与	店舗 管理職 営業 ライン 管理職 は全国 転居 転勤あり	キャリア アップ として どちら もあり		
				総合職・総合管理職(大学・院卒以上 で募集・採用) ※マーケティング、財務、人事、IT、メニュー 開発、経営戦略、法務等さまざまな分野で、 ビジネス全体の成長を支える		原則9～18時の 8時間労働 フレックスタイム制あり 時間外・休日あり					
個別契約職	契約社員	年間1～2人程 度				専門職	個別契約				
クルー	有期 契約労働者 直接 雇用	店舗勤務の パート・ アルバイト 社員	約17万人 (直営店 約9万人 FC店 約8万人)	4:6	～17歳約10%、18 ～21歳約44%、22 ～44歳約36%、45 ～59歳約8%、60 歳以上約2%(主婦 約22%、大学・短 大・専門学校生約2 8%、高校生約2 8%、その他(サラ リーマン副業、高齢 者等)約22%)	3ヶ月以内 約6% 3ヶ月～ 1年 約42% 1年以上 約52%	製造、サービス現業職 ※店舗当たり平均:クルー約40人、 トレーナー及びスウィングマネジャー 各8～10人で構成	週1日・1日2時間 から勤務可能 ※(繁忙期や要員不 足等に伴い実態として、フルタイム勤務と なる者は一部いるが)短 時間勤務契約のみ 変形労働時間制・ 休日シフト制	原則 なし	職種 変更 はあり	
夜間清掃員		本社勤務の パート社員	約20人	全員女性	データなし		用務職				
パート タイマー		間接 雇用	本社勤務の 派遣社員	約40人				定期的な事務職	原則9～18時の 8時間労働 (短時間・隔日勤務あり) 時間外・休日原則 なし		
派遣社員								一部専門性を必要とする事務職			

※このほか、長期にわたり恒常的に存在する定型業務(経理、HR等)については、アウトソーシング(業務委託)を進めてきている

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

区分の呼称	職務			正社員と 比較した 客観的な 職務タイプ 分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	中核的業務の性質 恒常的か /臨時・ 短期的か	責任・ 権限 同じような 業務に就い ている正社 員の有無		
個別契約職	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(マーケティング戦略、店舗開発、商品開発分野等)に関連して、随時採用(事業部毎のライン人事(事業部長以上)に権限移譲、契約期間も1年契約を基本に個別に決定)	臨時・ 短期的	無	高度技能 活用型	社内に蓄積のない専門知識・技能を持つ人材を、1～2年のプロジェクト期間単位で効率よく調達するため。正社員の処遇体系では対応し切れず個別契約もしくは派遣で対応する
クルー	クルー(商品製造、接客・販売サービスの提供)→クルー・トレーナー(新人クルーに日常業務に係る指導・トレーニングプログラムの実施や、先輩として規範的な接客・行動で質の高い商品・サービスを提供)→スウィング・マネジャー(正社員のセカンド・アシスタント・マネジャーから一部権限(店舗マネジメント、人材マネジメント等の実務権限(決裁権限なし))を移譲)	恒常的	無 (あっても新卒入社後6ヶ月程度)	大半はクルーで 軽易 職務型 スウィング マネジャーは 別職務・ 同等準型	正社員は、マネジメントを任せられるコミュニケーション力・リーダーシップ性を有する人材として育成するため、長期継続雇用を前提にしているが、非正社員に任せるのは、大半は現業スタッフのクルー。あってもクルーの日常的な指導に当たるトレーナーや、セカンドアシスタントマネジャー(正社員・店長補佐)から一部権限移譲されるスウィングマネジャーまでと、あくまで正社員の指示、管理・監督の下、現場業務を着実に遂行する人材に位置づけ、職務や人材活用のあり方を明確に切り分けているため、相応の雇用のありようとして有期労働契約にしている。また、学生や就労調整内、副業バイトなど労働者側の就労環境の変化に対応しやすく人材の入れ替わりも多いこと等から、実態としても6ヶ月契約毎更新が合致していると考えている
夜間清掃員	店舗内の夜間清掃				
パート タイマー	事務処理、コールセンター、秘書等		無	軽易 職務型	単純事務作業でフルタイム、短時間、隔日等不規則勤務も発生することにより、1ヶ月間単位で勤務スケジュールを決定するため。本人都合も擦り合わせた契約内容の見直しを適宜、行うため
派遣社員	フルタイム勤務だが、一部専門性を持った事務職や短期的事務	恒常・ 臨時・ 短期的			仕事内容によりパートタイマーと派遣社員を使い分ける。

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満 ②1年以上3年未満 ③3年以上5年未満 ④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方策
クルー (夜間清掃員事務パートも共通)	6ヶ月契約毎更新 (ただしクルーのうち高校生等は夏季休暇中1ヶ月のみ等もあり)	更新・勤続上限ともなし	「パートタイム雇用契約書」を締結(本人の署名・捺印で確認)しており、雇用期間、勤務日数及び勤務時間(具体的な始業・就業・勤務時間数は「別途提出する希望スケジュールをもとに、相互の話し合いで4日前までに決定する」ため、あくまで目安として)、休憩時間、休日(「毎週少なくとも1日」で○曜日)、時間給(基礎時間給、昇給、18歳以上に「命じる場合がある」としている深夜(22時～翌5時)・残業(実労働が8時間を超えた場合)の割増時給、その他(手当等がある場合))、勤務内容(製造・販売その他付帯業務)あるは「夜間清掃保安」、賃金支払日・振込み先、退職金・賞与なし、有給休暇(休日取得の場合は平均賃金を以て支給の旨)、契約終了・更新の取扱い(右記参照)、退職の取扱い(「契約期間中に退職を希望する時は2週間前までに店長にその旨を願ひ出る」、その他(契約書にない事項については就業規則に依る)、一を明記。その上で、同契約書には、18歳未満・高校生以下の場合は、親権者承諾書欄、クルーパフォーマンスレビュー結果のフィードバック時のコメント欄(本人・店長サイン)、退職を申し出る場合の退職願ひ欄(本人の署名・捺印)一も含まれている	非正社員の雇用契約は、かつては1年毎更新としていたが、離職率の関係や労基法の施行を受け07年、より適切な間隔で契約締結・更新を行う必要があると考え(とはいえ現実的な事務処理能力もあり)一律6ヶ月毎更新へ切り換えた。その際、4月から6ヶ月間の雇用契約書(複写式で店舗及び本人控を用意)を青色、10月から6ヶ月間をあえて赤色にすることで、(営業ライン管理職等が)契約締結・更新手続きがしつこく行われているかを一目瞭然で確認できるようにした。更新の有無・判断基準をめぐっては、雇用契約書中に「契約の満了に伴い終了する(ただし就業規則の解雇事由に該当する時は、契約期間内であっても契約を終了することができる)」「契約終了に際し、当事者間の合意により契約を継続する場合は、必ず契約更新を行わなければならない、更新の際は雇用契約書によって行う」と記述。とはいえず、店舗が継続している限り、実際にはコミュニケーションが取れない、周囲との軋轢で職場環境を悪化させる、接客に向かない等、「クルーパフォーマンスレビュー」結果が非常に悪い場合以外は更新される	人材のターンオーバーはクルーで年間5割スウィングマネジャーで年間25%程度	雇用者数が膨大のため、個別の把握はクルーでの集約は困難だが、最長では30年超もいると考えている	年4回評価する「クルーパフォーマンスレビュー」の中で、「1=不可」を取得した場合は、フィードバックを行い、相手の理解を深めていく方法を採用している(ただし年間、1店舗につき1人いるか否か程度)	就業規則の制裁規定に抵触する不祥事を起こした場合等、稀に懲戒解雇することもあるが、基本的に雇止めを行うことはない。そのため、契約更新・雇止めに係るトラブル経験もほとんどないが、社員とパート・アルバイト社員の感情もつれに寄るものはある。しかし、最終の人事権(解雇権等)は店長にあり、会社側としてはあくまで希望する限り働き続けてもらって構わないというスタンスで臨むため、調停に至ったケースもあるが問題が長期化・深刻化することはない

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)

- 正社員は、入社後6ヶ月間の研修後は基本的にセカンドアシスタントマネジャーとしての役職付きとなる。その一方で、有期契約労働者はいかに長く勤続を重ねてもその下の役職であるスウィングマネジャーまでしか就かせていない。また明確に職務内容と決裁権限を区分しており、人材育成の観点での転居転勤等もない点からも、その職務・人材活用方針には明らかな差異があり、基本的に均衡待遇の必要性はないと考えている¹⁸。
- そのため、クルー等有期契約労働者の処遇は、繁忙期やシフト編成等に応じた結果として月間171時間上限のフルタイム勤務が発生することがあっても、原則、時給制(募集時給(最賃厳守の上、店舗裁量で決定)である。時給については、募集時に近隣同業他社の状況をおよび最低賃金を厳守したうえで、店舗の裁量で決めており、その後はパフォーマンス・レビュー¹⁹による昇給を加える形をとる。パフォーマンス・レビューは3ヶ月に一回、アシスタントマネジャーもしくはスウィングマネジャーを一次評価者として実施される。レビュー結果は、各店舗の全アシスタントマネジャーと全スウィングマネジャー(8~10人)で構成する合議体に持ち寄せられ、基準・評価の擦り合わせが行われた上で、最終

¹⁸ 改正パート法施行に伴い措置したことも、同様の理由で特段なく、雇用契約書中で賞与、退職金なしを明示した程度である。

¹⁹ 顧客満足度の向上(常にカスタマーファーストを心掛けている、最大限働けるスケジュールを提出している等)、手順・基準の遵守(いつも清潔なユニフォームを着用している、過去3ヶ月以内に遅刻・欠勤がない等)、チームワーク(他クルーと協力し合っている、ミーティングには積極的に参加、発言している等)、主体性の発揮(常に模範となる行動・態度を示している、急なピークにも柔軟に対応している等)——という4つの観点から計27項目を設定し、それぞれ5(完璧)~1(不可)の5段階で年4回、本人と上長に評価させるものである。

的には二次評価者の店長が確定する（クルーからトレーナーやスウィングマネジャーに昇進するプロセスも同様の手順でなされる）。そして、レビュー2回単位（ウェッジレビューとしてS～Cの4段階評定）毎に、時給アップに反映する。時給の上げ幅に関しては、ガイドラインとして「総合S評価で20円、A10円、B5円、Cなし」といった目安もあるが、基本的には店長が各店舗の年間人件費計画に基づいて決定する権限を持つ。結果として、スウィングマネジャーでは時給が1,800円に達するケースもみられる。

- ・一方で同社は、クルー・パフォーマンスの向上に向け、①クルーの雇入れ時点でいかに優秀な良い人材を採用するかに焦点を当ててきた（クオリティー・ハイアリング²⁰）②他社との時給引き上げ競争に巻き込まれないよう、クルーの価値観に訴えるベネフィットの提供に注力してきた。人材育成面を強化し、単にオペレーションの向上と言うだけではなく社会人として必要なスキル等の向上に傾注した人材育成を行っている。また①クルー専用イントラネットのサポート（モチベーションの向上や効果的なコミュニケーションおよび最新情報、特典情報の収集）②毎年、調理技術や接客サービスを競い合う全国規模のコンテスト（2009年は全国で17万人のクルーが参加し、店舗単位、地区単位での優秀者が全国大会で競い合い、最終的に8名の優勝者を決定）③2年に一回の世界中のクルーが参加する歌唱力コンテスト（2009年は日本で約1万4,000人の応募があり、優勝者が4月の世界大会に。夢を実現するチャンスを多くの若者に提供し、優勝者はプロデビュー・CDデビュー等の支援）、④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）⑤外食で初めてYESプログラム——するなど、若年労働力を高度活用する先進企業として、夢の実現につながるような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、各種制度の整備を進めてきている。こうした工夫の結果、2～3年前には6～7割と高かった人材の新陳代謝率が、ここ数年は5割以下の水準で安定的に推移しているという²¹。
- ・同社では毎年、全クルーに対し、仕事への満足度調査を行っている。その内容は、トレーニングに関するものから、報酬、社員や他のメンバーとのコミュニケーションなど、40項目を5段階で尋ねる。回答率は9割強で、調査結果を基に店舗毎や会社全体で改善策を実行してクルーの満足度向上に努めている。2009年度の満足度指数は90%近くに達したという。

²⁰ 客が商品をほとんど食べてから、美味しくなかったので返金して欲しいと言ってきた時、あるいは子どもがおまけのおもちゃを開封してから気に入らないので換えてと言ってきた時等にどうするか等の状況について、11項目・45の質問に2択で回答させ、顧客指向性、イニシアチブ、徹底性、チームワーク——の4つのコンピテンシーについて、5：転換行動、4：創造行動、3：判断行動、2：能動行動、1：受動行動、0：問題行動を、認定（全項目でレベル2以上なら採用）するもの。

²¹ あまり引き下げるのも、人件費の高騰や職場の雰囲気悪化につながってしまい望ましくないため、この程度が適切な水準とのことである。

区分の呼称	処遇状況							教育訓練	均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入	
	年俸／月給／時給	月例賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険					適用される就業規則
クルー (夜間清掃員事務パートも共通)	時給制	募集時給(都内標準店で900円等)+レビュー評価結果を反映した昇給(年間4回、パフォーマンスレビューを実施。うち2回をウェッジレビューとして時給加算に反映)	店長判断(交通費支給・食事支給等)	無	無	前給制度(賃金は原則25日払いだが、既に稼いだ賃金を携帯電話で確認でき、日給感覚の分割で引き出し可能)あり 店舗により食事補助制度あり ダブルワーク制度(学校・実家周辺等2店舗で勤務可) 宿泊・レジャー等クルー用旅行割引制度あり	2ヶ月連続で120時間以上勤務する場合は適用(雇用保険は85時間以上で適用)	パートタイマー就業規則	OJT7割+Off-JT3割を実施 Off-JTは、全店舗に教育用DVD(09年3月からは、ニンテンドーDS上でも閲覧できるように)を導入。また、店舗毎に各種マニュアルを配備しており、セミナー形式でマストトレーニングも実施。さらに、スウィングマネジャーについては、正社員がマネージャートレーニーから、セカンドアシスタントマネジャーに昇格する際とまったく同様のプログラム(ソフトマネジメント、セルフディベロップメント、フードセイフティ、ベーシックマネジメント等)を受講させている	基本的に必要ないと考えている	制度・優遇とも一切ないが、クルー専用の履歴書は用意している	○

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社には、有期契約労働者から正社員への登用制度というものは特別なない。しかし登用を希望する者は少なくないが、あくまで新卒・中途採用に関しての入口・要件は全て同じ募集である。新卒・中途採用は、数学・英語の教養試験後、独自の適性検査を行うほか、グループと個人の2種類の面接を通じて選別する。中途採用に関してのみ店長の推薦書がついてくることもあるが、若干配慮する程度で効力はほとんどない。一般、クルー出身者関係なく優秀な人材を採用していくと言う考えで、むしろ年齢・経験等で差別することなく、広く機会を提供することが望ましいとの判断によるものである。とはいえ、クルーからの応募は年間2,000~3,000人にも登るが、クルーとして店舗で種々の経験そして育成をされている人材面での優位性が現れており、実際にはこれまでの新卒採用の5~6割、中途採用の7~8割がクルー経験者で占められているなど、有期契約労働者にも公平・公正な機会が開かれている。

事例 1 1 サービス② (介護)

1. (ヘルスケア事業分野における) 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況(*09年4月1日時点)						労務提供の質・量			人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更	
正社員 総合職	無期 正社員 (60歳の誕生日の属する営業年度最終日まで、再雇用あり)	1,557人	19:81	平均 43.8歳	平均 5.3年	総合職(管理職) 本社のヘルスケア事業部門及びエリア営業統括部の管理業務(事業計画等)と、(各都道府県に配置されている)96支店(医療、教育等と共有)のヘルスケア事業部分における運営上必要な管理職(センター長、ケアマスター、専門職マネジャー) ※発足当時の正社員待遇者以外は全員、契約社員からの登用者で構成	週40時間制 (月間平均164時間) 時間外・休日あり得る	全国転居 転勤可 (ただし諸事情により 転居転勤できなくなった場合もそのまま包含している)	どちらも 人事権としてあり	
正社員 専門職		3,198人	22:78	平均 42.6歳	平均 4.6年	専門職(管理職、有資格・サービス現業職)支店の下に存在する具体的なサービス提供拠点(全国900カ所)における、事業運営上必要な管理職(人材調達・シフト管理、精求・申請等)ほか、有資格者(サービス提供責任者、ケアマネジャー(訪問介護)、生活支援相談員(生活援助)、看護師等) ※契約社員からの登用者及び新卒定期採用者(事実上専門学校卒か福祉大学卒、年間30人程度)で構成	管理職は週40時間制 (月間平均164時間) それ以外は1ヶ月単位の変形労働時間制 (月間平均170時間) 4週6休以上 時間外・休日あり得る	限定地域内 (通勤圏 (最大2時間)内)で 転勤可能	原則なし (ただし、業務上の必要に応じ、職場・職種を変更することもある)	
ケアスタッフ 月給者	有期 契約社員 直接雇用	1,559人	9:91	平均 41.2歳	平均 3.5年	サービス現業職(サービス提供のリーダー的役割) 拠点の事務職・営業職	1ヶ月単位の変形労働時間制(月間平均170時間)4週6休以上 時間外・休日あり得る	無		
ケアスタッフ 時給者 (登録・稼働計)		2万409人	4:96	平均 46.7歳	平均 3.2年	サービス現業職(業務運営の主戦力) 拠点の事務職	月1回・訪問介護1時間～を最低として 年間業務量(勤務時間数)見込みで契約する 1ヶ月単位の変形労働時間制4週6休以上 (6割以上は雇用保険適用に達しない) 時間外・休日あり得る			
派遣社員	間接雇用 派遣会社社員									

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

区分の呼称	職務			正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由	
	主な業務内容	中核的業務の性質				
		恒常的か/臨時的か/短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無	責任・権限		
ケアスタッフ 月給者	介護の現業スタッフ(有資格者:サービス提供責任者、ケアマネジャー、看護師)、拠点の事務員・営業員(福祉用具専門相談員)等	恒常的	有	別職務・同水準型、入職～3年め程度までは軽易職務型	介護スタッフについては、正社員専門職と同様職務型も含まれているが、基本的には別職務・同水準型	事業運営上、個々の利用者(エンドユーザー)の諸事情(顧客支払能力、介護認定段階の変化、死亡等)や、取引先の意向・入札結果等により、受注業務量が大きく変動する以上、雇用調整を行わざるを得ないため
ケアスタッフ 時給者	介護の現業スタッフ、拠点の事務員等				業務運営の主戦力であり、本人の働き方ニーズ等と柔軟に擦り合わせることで、人件費を抑制しつつ、サービスの多様性が確保できるため。家事の合間や扶養範囲内での就業希望等、ライフ・スタイルやライフ・サイクルに合わせて働き方を選択するニーズが確実にあるため(そうした事情を1年毎に聴取し、今後の働き方や処遇との対応関係等を見直すため)	
派遣社員	入札結果や顧客事情等により業務変動する部分の介護の現業スタッフ、拠点の事務員等	臨時・短期的中心		別職務・同水準型	あくまで自社スタッフの不足が発生した場合に、これを補完するために投入する労働力	

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満 ②1年以上3年未満 ③3年以上5年未満 ④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方針
ケアスタッフ 月給者	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(再雇用あり)	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定の基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、教育訓練、社会保険	次年度の契約内容・意思確認は1ヶ月前までに書面で行うことになっているが、雇止めの場合を除き実態として、直前になることも少なくない。また、賃金交渉が遅れた場合は、前年度の処遇・労働条件のまま仮契約書の締結(本人意思の確認)を行っておき、その上で改めて正式な4/1付け雇用契約書を手交することもある。更新の有無・判断基準については、就業規則及び雇用契約書の中で、「①契約期間満了時の会社の業務量②勤務成績・態度③業務遂行能力④会社の経営状況⑤従事している業務の進捗状況⑥会社の指揮命令に対するの遵守状況⑦雇用契約時の年齢(雇用の上限)⑧就業規則及び各規程の遵守状況——により更新しない場合がある」と記述している	①24% ②27% ③6% ④29%	25年	特段の事情で雇止めせざるを得ない場合は、3ヶ月程度前に、本社人事部から対象者リスト(多い時で年間10人程度)を労組へ提示。労組は個別にアポイントを取り面談を行い、なぜ雇止めに至ったかの経緯等を直接、本人に確認。その上で、会社側に過失があるかと判断した場合は和解金(基本給1ヶ月分、同社組合員平均で20万円程度)を求めたり、あるいは上長の責任を追及し、戒告や異動等の処遇を求めるなどして円満解決を目指す	労組によれば、期間満了退職とせざるを得ない主な理由には、拠点閉鎖のほか、センター長の采配のまずさによる余剰人員の発生、(労働集約型産業ゆえ)上長との人間関係等がある。そのため、雇入れの際にできるだけ少数精鋭を徹底するよう、また、日頃からスタッフに対する説明・指導の充実を努めるよう、管理職教育の強化を要求し、着実に改善を進めている
ケアスタッフ 時給者					①24% ②27% ③14% ④35%			

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)

- ・ 同社における4つの直雇用区分は、その職務と人材活用面において明確な違いが存在する。正社員総合職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠で、経営幹部のため育成の観点からも原則、全国転居転勤あり」、正社員専門職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠だが、主にサービス拠点における経営幹部等のため限定地域内(通勤圏内)で転勤があり得る」、契約社員月給者は「サービス拠点における業務運営のリーダー的存在で、将来の正社員登用対象者だが勤務地限定」、契約社員時給者は「業務運営の主戦力だが、本人の働き方ニーズを優先し勤務地限定」——といった具合である。そのため、均衡配慮の必要性はないと考えられており、処遇のあり方も下表の通り、区分毎に異なっている。とはいえ、事業運営の継続性や収益貢献性等の観点から、同社ではいずれの雇用区分も貴重な戦力である点に代わりはないと考えていることから、正社員総合職と専門職(=契約社員月給者)、及び契約社員時給者の間で、基本賃金の時間換算における水準バランスの均衡には、一定程度配慮しているという²²。

²² むしろ、同社が処遇上の課題として受け止めてきたのは、介護報酬改定の据置きに伴いここ数年、正社員・契約社員を問わず、賃上げが凍結されてきたことである。労組によれば、「勤続・経験を積み生産性が向上しているにも関わらず、賃金が据え置かれては労働価値が低下したことになる。会社側は自分たちのことを評価していないのではないか・本当に必要とされているのか」などといった不満・不安が募り、結果として離職も相次いだという。こうしたなか、09年4月の介護報酬改定(3%増)をめぐっては、労組側が春闘要求で、勤続や経験(能力・知識の蓄積)を踏まえた個別賃金の底上げを求めたのに対し、会社側は経営統合等を通じ多様な賃金を包含していることから、基準となる賃金体系(テーブル)を再設定し、そこに大半を載せるような是正措置を施すことを提唱した。議論は7月初旬まで続いたが、結果として介護報酬改定のうち2.6%(原資の78%)を、人件費原資(組合員平均で1.5万円)増に充てることで合意した。個別の内訳でみると、新賃金体系適用の対象者で月給者については①管理職(センター長、ケアマスター、専門職マネジャー)で平均7,620円増②福祉用具専門相談員で9,990円増③看護師(正・准とも)で1万4,050円増④その他職種で6,010円増——となった。一方で(新たに定める基準賃金水準より、既に2万円以上の賃金格差がある)対象者外の月給者については①勤続2年未満で一律1,000円増②同2年以上3年未満で1,400円増③3年以上で1,800円増、また対象者の時給者については正・准看護師で平均91円増、対象者の時給者については一律5円増——などとなり、いずれも「処遇改善手当・処遇改善時給」(ただし調整給のように消失する可能性はない)という新たな

区分の呼称	処遇状況							労働加入	
	年俸/月給/時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険		
正社員総合職		管理職評価制度(目標管理要素強く、業績(売上高・利益率等)評価あり)に基づく管理職賃金体系、定期昇給あり	住宅手当 家族手当 休業手当		有 年2回	特別休暇(結婚連続7日以内、出産連続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	正社員就業規則	正社員 就業規則	
正社員専門職	月給制	管理職については正社員総合職と同じ それ以外については人事考課制度(業績評価もあるが、勤務態度等人事考課要素が強い)に基づく賃金体系で、実質的には契約社員月給者と同等である(ただし賃金表自体は別建て)、定期昇給あり 正社員専門職と契約社員月給者の月給水準は推定3万円程度、正社員専門職が上回る設計(正社員専門職は、時間外を含めた役職相当部分の最低基準額として職務給をつけるため)になっている	サービス別手当 資格手当 (ケアマネ、看護師等)一部 扶養手当	(6・12月)基本給×月数+業績評価付加部分	管理職のみ有 基本給×無期化時点からの勤続年数に応じた支給比率	特別休暇(結婚連続3日以内、出産無、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	雇健康厚年災		
ケアスタッフ月給者		基本給+手当関係(5) 人事考課制度、定期昇給あり	時間外手当 休日出勤手当						
ケアスタッフ時給者	時給制	訪問介護(巡回型)、訪問介護(滞在型)身体介護の時給=支店基礎時給+地域特別加算+サービス別加算+時間帯別加算+キャリアアップのステップ加算 訪問介護(滞在型)生活援助の時給=支店基礎時給+地域特別加算+サービス別加算+時間帯別加算 家事代行サービスの時給=支店基礎時給+サービス別加算+時間帯別加算 障害福祉サービスの時給=身体介護、通院介助(身体伴う)、行動支援については訪問介護(滞在型)身体介護の時給合計に準じる。また家事援助、通院介助(身体伴わない)、重度訪問介護、地域生活支援については訪問介護(滞在型)生活援助の時給合計に準じる ※以上の時給構成ほか、滞在型については身体1時間、身体1.5時間、生活2時間手当がある ※サービス提供加算には、利用者宅の一回の訪問につき移動時間賃金見合い190円+サービスに対する手当100円/回の手当290円や、勤務シフトに入っていないにも係わらず前日の17時以降あるいは当日の上長連絡に基づき翌日午前中あるいは同日中に代替対応した場合に支給する緊急対応手当50円、新人スタッフの入社直後の初回サービスを引率する場合に支給する新人指導手当50円、講義受講生を引率するヘルパーに対し受講生一人当たり支給する同行訪問手当50円がある※時間帯別加算は、6~8時及び18~22時:支店基本時給+100円、22~翌6時:支店基本時給+200円(なお、身体介護は1件のサービスが1時間30分までは身体介護時給、それ以降は生活援助時給をそれぞれ適用する※研修ミーティング、OJTについては支店適正時給で支払う※再入社は退職時のキャリアアップ昇給額のみ引き継ぐことができる※なお、定期的な評価制度はないが、キャリアアップ制度による昇給加算がある(支店基本時給のステップ1からスタートし、昇格条件(ステップ1→2(+30円)及び2→3(+80円))へはスタート/昇格時点から6か月以上経過し、累積勤務が500ポイント(巡回型サービスはタイムカード上の拘束1時間につき1ポイント、滞在型サービスは実サービス提供に費やした1時間につき3ポイントカウント。研修やスタッフ自身のOJT、業務ミーティング、休憩時間等はカウントしない。無断欠勤や事故・トラブル等で会社に損害を与えた場合は一律500ポイントをマイナスする)に達していることを要件として年一回、筆記+面接試験を実施。ステップ4(+150円)へは年二回、筆記+面接試験+最終審査を実施し、1か月後の就業日より新時給を適用する。なおステップアップ方式と飛び越え方式の選択可能)を全てクリアする度に上位ステップに格付けされる	交通費 (巡回型サービスについては、通勤交通費を月額上限5万円まで実費支給 及び業務上の移動交通費を実費支給する 滞在型サービスについては交通費支給なし) 時間外手当 休日出勤手当	無	無	特別休暇(結婚連続7日以内、出産連続3日以内、忌引1親等連続3日以内(無給)、夏季3日(無給))、半日有給休暇制度なし、慶弔見舞金は本人死亡時のみ	雇保は月87時間以上で加入 社保は月110時間かつ15日以上勤務者で加入	基本的には必要ないと考えている 契約社員就業規則と月給者・時給者用	○ユニオンショップ 制 度 化 し て お り 、 転 換 実 績 も 多 い

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 契約社員(とりわけ月給者)から、正社員総合職へは04年、正社員専門職(新設区分²³)へは09年に、登用制度を整備した。正社員総合職へはセンター長とケアマスターに就いて1年以上経過した中から、人事考課評価で平均点を上回っている人を対象に、登用の可能性について案内する。そして、希望者にはコンプライアンスに対する考え方などについての簡単な小論文を提出させてエリア毎の本部長クラスによる面談を行い、適性を審査し

付加手当の扱いながら、労働者の納得性向上を目指し、一定の処遇改善が図られることとなった(なお引き続き、評価制度や定昇制度の整備等に向け、協議を継続する方針も確認されている)。

²³ サービス拠点には、管理職としてそれぞれ訪問介護、通所居宅等サービス毎のケアマスター(課長クラス)と、その上位に当たるセンター長(部長クラス)のほか、業務運営を行う以上は法令基準に則った有資格者として、訪問介護特有のサービス提供責任者、デイケア等の生活支援相談員等を置かなければならない。これまでは、管理職部分のみ正社員待遇(総合職)としてきたが、08年中頃には3K報道による風評被害もあり、今後の事業維持・拡大をも左右しかねないほどの人手不足に見舞われたため、有資格者部分についても正社員待遇で、一斉に囲い込もうとの方針に転換した。拡大戦略を採っている同社では、拠点は増える一方のため、サービス数やヘルパー数等に応じ、一定数の設置が義務づけられている有資格者の囲い込みは、雇用保障リスクより収益拡大に寄与するメリットの方が大きいとの判断によるものである。とはいえ、働き方等を変えるわけではないため、対応する処遇は現状のまま、有期労働契約から単純に無期労働契約へ切り換えることとした。この措置に対し、契約社員月給者の大半からは好意的に受け入れられた一方、極めて少数(数十人)ながら、「仕事は好きだが一生、この会社で働いていこう・幹部を目指そうとは思っていない」「正社員になる以上は拘束性、責任性が強化されるのだろう」といった反応も寄せられた。そこで同社は、あくまで転換制度として確立し、正社員専門職になるのか、もしくは契約社員月給者でいたいのかについて本人の志向で選択してもらうことにした。

て登用する。正社員総合職への、この間の登用実績は 115 人である（対希望者合格率は 77% 程度）。なお、同区分は発足当時からの正社員待遇者を除く全員が契約社員からの登用で構成されている。一方、正社員専門職へは、初回の登用実績は約 3,120 人であり、希望者ほぼ全員が移行した形である。介護業界では、ヘルパーを 3 年経験すれば介護福祉士資格にチャレンジでき、5 年経験すればケアマネジャーにもトライできる。1 年未満の離職率の高い業界特性から鑑みると、勤続を重ねるにつれて仕事に順応できている証拠と見ることができるし、事実、勤続年数に応じて中核的業務を担う生産性の高い人材に成長している。こうしたことから、同社では有期契約労働者より徐々に正社員へ転換させる（コア層へ固定化する）制度が有効な人材活用戦略になると考えている。

事例 1 2 サービス③ (介護)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み		
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置転換 職種変更	
社員	無期 正社員	68人	4.5: 5.5	平均 34.5歳	約3年 1ヶ月	一般管理(シフト作成、事務経理処理、入出金含)、及び現業管理(チームリーダー) 内訳:人的サービス部(入浴(看護師含)31人、訪問4人、ケアマネ(サービス提供責任者)2人)、販売部(営業含)29人、総務経理部2人	1ヶ月単位の変形労働時間制(8:30~17:30勤務を基本とする標準8時間労働)、休日シフト制	事業所 間で4~5年間隔 で転勤 あり	人材育成 のため、 人事権と してどちら もあり	
嘱託	契約社員	3人	2:1	平均 63歳	約1年 6ヶ月	専門職(中小企業診断士、保育士、車いす取扱技能者)	パート(1日5.5時間 で週2日、月110時間 等)、時間外・休日 原則なし	無	原則なし (本人が 希望する 場合のみ 配慮)	
パート	有期契約労働者 直接雇用 常用 契約・パート 社員	71人	60人	2:8	約30歳	約2年 4ヶ月	入浴介助関連:専門職(看護師、介護支援専門員等)、サービス現業職(ヘルパー、車両運転等)			フルタイム(1ヶ月単 位の変形労働時間 制)、あるいはパート タイム(週2日以上・ 1日2時間~) いずれも所定契約 時間外あり得るが、 日曜は原則休み ※なお、週40時間 のフルタイムパート は25人、週35時間 以上の社会保険適 用者は67人中38人
			5人	0:10	約45歳		訪問介護関連: サービス現業職			
			2人	5:5	平均 29歳	福祉用具販売関連: 営業職、窓口事務職				
			4人	10:0	平均 66歳	約3年 9ヶ月	福祉用具メンテナンス関 連:サービス現業職			
登録	非常用 契約・パート 社員	57人	0:10	約50歳	約5年	訪問介護関連: サービス現業職	週1日~ 所定契約時間外あり 得る			
			0:10	約30歳		入浴介助関連: 専門職、サービス現業職				
派遣	間接雇用 派遣会社 社員	日々派遣を 5社併用 1日計10人 程度活用	0:10		3年上 限に達する 人が多い	入浴介助関連: 専門職(看護師)	必要に応じ1日単位			

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

区分の呼称	職務				正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	中核的業務の性質	責任・権限	同様な業務に就いている正社員の有無		
恒常的か/臨時的か		恒常的			責任・権限	同様な業務に就いている正社員の有無
嘱託	専門職(経理のプロ(銀行OBの中小企業診断士)、保育士(この8月からの保育園事業立上げ専門)、車いす取扱い技能者)	臨時・短期的	無	役職あり可	高度技能活用型	社内に蓄積のない専門知識・技能を持つ定年退職者の能力を、就労可能な期間のみ、正社員よりやや高めの特別処遇で有効活用するため
パート	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	恒常的	有	役職に就かせない	別職務・同水準型	(介護報酬単価に依存する限度事業だけに)会社の経営状態や先行きを見据え、雇止めせざるを得ない状況になった場合の雇用保障リスクを回避するため。また、正社員にふさわしいかの適性を見極め、登用可否を判断する、いわば試行的雇用期間としての機能も持たせているため(とりわけ営業に関しては、本人のやる気・能力次第で業績が大きく左右される上、慣れてくると競合他社へ転職してしまう(離職率が高い)傾向もあり、その正社員採用に当たっては人物資質等を慎重に見極める、試行的雇用期間が不可欠なため)。結果的にフルタイムパートも含まれているが、日常業務は優秀でも、ケアマネジャーやサービス提供責任者が策定した通りに動けば良い現業(しかもユーザーの事情等で業務量が変動しやすい)にしか適性がない人、管理業務を任せる能力には劣る人までを、正社員として処遇する必要を感じない(有期でも充分調達できる)ため。福祉用具メンテナンスに関しては、就労可能な期間のみ、社会保険料負担等を軽減しつつ、定年退職者の能力を有効活用したいため等
登録	訪問介護ヘルパー、看護師、入浴ヘルパー	臨時・短期的				会社にとっては需給調整の手段、本人にとっても好きな時に好きなだけ(勤務日、始業・終業時刻は1週間前までに通知すれば良い、就労調整もしやすい等)、訪問先(介護対象者の好き嫌い等)も選びながら勤務できる契約形態として、双方にメリットがあるから。正社員にしたいほどの技能・資格を持つ人もいるが、本業の合(牧師等)に福祉マインドを満たすため副業的に働きたい、あるいは旅行が好きでその費用を調達する間だけ働きたいといった本人希望があるため。訪問入浴時の要員基準である3人は、1人常用であれば他は人数が揃っていれば問題ないため
派遣	看護師(入浴時のバイタルチェック等)					正社員を募集しても確保できない看護師不足のため。割高だが、直雇用看護師の都合がつかない場合に適宜、来てもらうため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方策
嘱託					①1人②1人③1人			
パート			「雇用契約書兼労働条件通知書」の中で、雇用期間、更新時の判断基準、賃金(基本給額、支給される手当、時間外・休日手当の取扱い、支払日)、勤務形態(変形労働時間制で週平均〇時間以内等、始業・終業・休憩時間、所定外労働の有無)、勤務場所、従事する業務内容(秘密保持義務)、休日・休暇(休日シフト制、有給、特別休暇(無給)等)、社会保険加入の有無、その他(組合加入と組合費控除、昇給あり、賞与・退職金なし、就業規則の解雇適用)一一等を明記	毎年2月(雇用期間満了1ヶ月前)に、面接(今後の就労の意志確認)を行い、	「契約当事者双方が更新を希望する場合は新たに別途契約する」とし、判断基準は「業務の見直し、法令の変更、会社の経営状況と被用者の実績、健康状態等についての希望を総合的に判断」と記述	約10年	今後は一律更新2回・勤続3年を上限とし、最終契約時点で「次回更新なし」を明記した上で、雇止め45日前に予告する	常用パート社員(ほぼ同一業務型)の雇止めをめぐっては、今年4月に初めてちょっとしたトラブルを経験した。社会保険労務士から、3年以上継続勤務させた時点で、無期雇用とみなされる判例が出たらしいと聞き慌てて、販売部で勤続6年に及び、慣れから接客態度が横柄になり、正社員の指示も見下すようになってきた常用パート2人を、契約期間満了に伴い雇止めした。結果、会社都合による解雇とみなされ(契約期間中の中途解約ではなかったが、前回更新時点で予告していなかったため、労働者の更新期待が発生していたと解釈され)、ハローワークから受けていた助成金が止められる事態に遭遇した。トレーニング期間中の賃金が賄えるならということで、人物資質は良いがヘルパー資格を持たない2人を新規に雇い入れていたのだが、予想外の結果となり非常に困惑した。その後どうやら、契約満了時点で改めて次回更新なしを明記した1ヶ月間の雇用契約を結び、労働者の継続期待を喪失させた上で4月末に雇止めすれば問題なかったようだと言われた。こうしたトラブルを回避するため、今後入社する者の契約締結に当たっても、予め契約更新2回まで・勤続3年上限とする)旨の一文を付け加える方針である
登録	原則として1年契約毎更新(本人都合や業務内容に応じ7ヶ月契約あり)	63歳定年制(これまでは本人から辞退の申し出がない限り、反復更新してきた(更新率9割以上)が、今後は一律、更新2回・勤続3年以上(検中)	「登録確認書」の中で、登録期間、登録無効・解約要件、賃金(基本給、支給される手当、時間外手当の取扱い、支払日)、勤務形態(勤務及び始業、終業時刻は1週間前までに通知し、本人が承諾したうえで業務に入る。1ヶ月毎の所定労働日数は定めず、勤務場所は登録営業所(ただし勤務場所は会社が都度、指定する家庭)、従事する業務内容(秘密保持義務)、労災加入一一等を明記	「(労使)双方が更新を希望する場合は新たに別途登録確認書を取り交わす」とし、判断基準は、「3ヶ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に限り、労使は相手に解約希望日の1ヶ月前までに通知することで解約できる」と記述	パート①23人②28人③5人④15人登録①9人②22人③8人④22人	15年(ただし、介護保険制度開始時に登録～変更後9年)	左記の通り	
派遣	日々							

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）

- ・ 社員は管理業務を担い、利益目標達成の責任感が求められ、事業所間の転勤や職種変更を含む部門間の異動がある。これに対し、有期契約労働者は現業のみで良く、原則として転勤や職種変更はない。つまり、両者の職務及び人材活用は明確に異なるため、基本的に均衡配慮の必要はないと考えている。そのため、例えば訪問介護ヘルパーの社員と、（たとえフルタイム勤務であっても）パート労働者の基本賃金の決め方や手当支給等は、下表の通りまったく異なる。とはいえ、現業部分の職務内容に限れば同等であることへの配慮及び昨今の労働力需給の逼迫性から、有期契約労働者の時給水準（訪問介護ヘルパーで時給 1,060 円～1,410 円）は、結果的に正社員の基本賃金の時間換算（訪問介護ヘルパーで月給 18.1 万円（160 時間割戻時給換算で 1,131 円）～22.7 万円（同 1,419 円）等）にかなり近づいている。また、基本的に管理職（労働時間管理外）として扱われる社員とは違い、有期契約労働者はパート社員なら週 40 時間、登録パートであれば 1 日 8 時間を超過した労働給付部分に時間外手当を支給している。この点でも、両者に対する雇用管理手法は明らかに異なっており、有期契約労働者から処遇に対する不満が寄せられたことはない。
- ・ 同社が悩ましいと指摘するのは、むしろ社員の処遇の方である。介護報酬単価（定額）が主な収入源である介護業界では、顧客先が集約されている都心に比べ、同社のように顧客が離れて点在し、回転効率の悪い地方の企業ほど経営が難しい。他の産業に比べて社員の賃金カーブが右肩上がりになりにくい特殊事情を抱え、年齢を重ねた社員ほど、家族を形成して子を養育するのに必要な処遇を受けられないのが実情である。結果として、25 歳程度までの若年層は他業界より高めの（初任）賃金水準を確保しているものの、その後の昇給は年間 2 千円ずつにとどまり、管理職（目安として 6～7 年目で主任クラス）に就いた頃には他業界との乖離が大きくなってしまう。このため、自主退職・転職に歯止めがかからず、（体力とモチベーションのある）35 歳程度までの労働力の使い切りになってしまう。同社は、中高年齢層が厚みを増すにつれ、事業拡大（多店舗展開）や、暖簾分け（独立開業の促進）等を行う必要があるとの問題意識を持っている。だが、少なくとも現況は、やる気があり他業界よりまだ処遇水準の高い若年層と、子ども独立し基本的には生計に不自由していない高齢主婦、退職後で余裕があり社会参加等のため働いていたい高齢男性等の労働力に依存する経営構造となっている。

区分の呼称	処遇状況							均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸/月給/時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険			
社員	月給制	職務、役職、年齢等に応じた等級号俸表を適用。基本賃金は、基本給+職務手当+役職手当で支給(現制度は02年度に組合協議で制度化) 基本給:18歳・高卒初任を1級1号(15.2万円)として、20歳・専門・短大卒は1級3号(15.6万円)、23歳・大卒は1級6号(16.2万円)、26歳及び30歳中途採用最低保障は1級9号(16.8万円)等。号俸幅は1級では2千円(2級以上は1千円~4千円)刻みだが、27~28歳だけ家族を持つ年齢に配慮して3千円アップ。30歳の1級13号(17.7万円)までは年功(1年に1号俸ずつ)だが、以降は年齢考慮せず。最高額でも5級33号俸30.2万円 社員は1級(一般事務、販売)~2級(営業・技術、配送・組立、入浴ヘルパー、訪問介護ヘルパー)、主任は2~3級、所長・課長は2~4級、支店長・部長は4~5級等へ格付け。昇級は所属部課長の意見を参考に、社会情勢を加味しつつ本人の能力・責任等を勘案して決定する。 職務手当:能力の差異に基づき基本給を補充。1級5.2千円~最高30級10.4万円まで 役職手当:主任(職務上)はAランク5千円、同(部下有)はBランク1万円~Dランク2万円、課長はEランク2.5万円~Hランク4万円、部長は心得Gランク3.5万円~最高Iランク5万円) 資格手当:看護師3~4万円、介護福祉士5千円、介護支援専門員3万円以上、その他会社需要により設定)	住宅手当1万円 借家プラス5千円 皆勤手当 家族手当(妻5千円、子一人につき5千円) 交通費全額支給	有 (年間3.2~3.4ヶ月程度)	勤続3年以上から適用	制服貸与有給休暇 夏季年末年始休暇	雇保健康厚年 労災	社員就業規則	中途採用のみ(正社員の約4割を登用者が占める)	ユニオンショップ(正社員組合員は60人)
嘱託		月収総額で個別契約(基本給のみ) 基本給21万5,000円(なお常勤換算では32万8,000円)等	交通費全額支給	有 (年間2ヶ月)		有給休暇あり	労災のみ		ニーズなし	
パート	時給制	看護師(要正・准看護師免許):時給1,600~1,700円、入浴ヘルパー(不問・介護資格取得者優遇):時給1,010円、入浴オペレーター(要普免):時給1,250円、介護支援相談員:時給1,260円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給850円~、福祉用具営業・販売窓口、メンテナンス(時給950円から勤続・年齢、能力に応じ1,100円)	介護手当※ 時間外手当(1ヶ月単位で週平均40時間を超えて労働した部分に対して支給) 休日勤務手当 その他手当(現業実績件数に応じた報奨金制度等) 交通費全額支給	原則無 (業績に応じ組合交渉次第で支給する場合あり。出勤率60%以上を条件に10万円限度)		制服貸与勤務日数により有給休暇あり	勤務日数に応じ雇保にも加入	パート就業規則	対象と意識実績も有	パート(定型的勤務を除き、オープンショップ)
登録		看護士(要正・准看護師免許):時給1,600~1,700円、入浴ヘルパー(不問・介護資格取得者優遇):時給1,010円、入浴オペレーター(要普免):時給1,250円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給1,060円~	身体介護手当250円~300円 時間外手当(1日8時間を超えて労働した部分に対して支給) その他手当(現業実績件数に応じた報奨金制度等) 交通費全額支給(訪問先への直行直帰可。訪問先間に空白時間を生じた場合は、自宅へ戻ることを認め、そのために必要な交通費も全額支給)	無		勤務日数に依らず有給休暇なし	労災のみ	基本的には配慮せず	ニーズなしと理解	
派遣		交通費込み1人当たり1日2.3万円程度	※介護手当は、現業部分への手当加算として、身体介護で500円~600円、生活支援で210円を支給するもの、書類整理、移動などの拘束時間は基本時給で計算						対象と意識	

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社は、最近「働いてみたら思っていたより体力が必要で疲れる」「フルタイムで時間外あり・休日シフト制という勤務形態が馴染まない」等の理由で簡単に離職してしまうケースも少なくないなど、初めから社員として新規採用するのはリスクが大きいという。とはいえ、有期契約のまま、長期雇用の期待を持たせて引き留めては本人にとっても良いことではないので、会社側で明確に判断して、その考えを伝える責任があるとも考えている。そこで、社員希望者であってもまずは有期労働契約(試行的雇用期間)で採用して、半年~1年程度で登用するか、現状のままで良ければ継続か、あるいは契約終了かを判断し、本人に提示することとしている。具体的には、部課長の推薦があった段階で本部が改めて面接し、社員に求める人物要件——①管理業務を任せられるだけの資質(財務面での計画的な管理、収益計算・金銭取扱い、経営的なものの考え方等)はあるか②売上高や利益率等貢献目標の達成に向けた責任感が期待できるか③人材育成の観点からも柔軟な働き方(事業所間転勤、部門間異動あり、変形労働時間制・休日シフト制等)に応じられるか——等に照らし、長期的な雇用に耐えうる人材か否かを見極める。ただし、判断基準

は明確には定めているわけではなく、人事担当者と取締役陣で見定めている。現在いる社員の約4割が、有期契約からの登用者である。

事例 1 3 金融・保険①

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更
営業職員	正社員 (65歳定年)	4万2,708人	1:9	平均 45歳	約9年	営業職	7時間 時間外みなし 休日出勤有	原則なし (一部(拠点長等)全国転居転勤あり)	原則なし (一部(拠点長等)配置転換、職種変更あり)
基幹職掌職員	無期 正社員 (60歳定年)	9,761人	4:6	平均 39.5歳	約16年	基幹職 業務全般にわたる企画立案・折衝調整、営業、事務指導・管理等(「業務の都合により国内外の勤務地を問わず転勤を行なうグローバル職員」と「業務の都合により転勤を行なうが、住居の移動を伴う転勤は行なわないエリア職員」に分類される)	7時間 時間外有 休日出勤あり	グローバル職員はあり エリア職員は、住居を伴う転勤はなし	あり
有期雇用社員 (Ⅰ)	有期契約労働者 直接雇用 契約社員	1,465人	全員 女性	平均 39.5歳	09年 4月に 新制度 へ移行 した ばかり	事務職 (正職員の指導の下に、定型的な業務に従事)	7時間 時間外あり	なし	原則なし
有期雇用社員 (Ⅱ)		518人		平均 45.5歳		6時間 時間外あり			
有期雇用社員 (Ⅲ)		646人		平均 45.5歳		週4日 ・1日5時間 時間外不可			
有期雇用社員 (Ⅳ)		1,061人		平均 44.5歳		週5日 ・1日5時間 時間外不可			
派遣社員		間接雇用 派遣会社社員 (登録型)		約350人					

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

区分の呼称	中核的業務の性質		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	恒常的か／臨時・短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無			
有期雇用社員 (Ⅰ)～(Ⅳ)	恒常的	無	なし	軽易職務型	2009年4月に有期雇用社員制度を創設し、ほぼ全ての派遣社員を直接雇用化。業務内容は正職員の指導の下に行う事務であり、業務内容や責任権限から勘案し、有期労働契約が適当と考えている
派遣社員	恒常的 一部 臨時・ 短期的	無	なし	軽易職務型	業務内容を勘案し、派遣社員での採用が適当と考えている

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方針
有期雇用社員 (Ⅰ)及び(Ⅱ)	1年契約 毎更新	60歳更新 上限(ただし65歳まで 再雇用可)	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、社会保険	更新に当たっては都度、雇用契約書を手交し、本人合意(署名・捺印)を取り付けている。更新の有無・判断基準については、雇用契約書および社員就業規則に規定されている条件(総合評定結果が所定の結果以下だった場合や健康状態に問題がある場合等)に該当しなければ契約を更新することがあるとしている	法定ルールに則り、契約終了の1ヶ月前までに通知する	雇止めを行わない状況になった場合は、所属長が必ず有期雇用社員本人と面談を行い、納得感のある雇止めとなるようルールを設定している
有期雇用社員 (Ⅲ)及び(Ⅳ)	6ヶ月契約 毎更新					
派遣社員	3ヶ月/ 6ヶ月毎 契約更新					

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）

- 同社は09年4月、派遣社員約3,200人を直雇用に切り換え、「有期雇用社員（仮称）」として契約社員約800人と一本化した。有期雇用社員は、旧来の派遣社員および契約社員の働き方や処遇のあり方等を引き継ぐこととし、Ⅰ（7時間勤務×週5日の月給制）、Ⅱ（6時間勤務×週5日の月給制）、Ⅲ（5時間勤務×週4日の時給制）、Ⅳ（5時間勤務×週5日の時給制）——の4タイプで構成することとした。なお、派遣社員からの切換えに当たっては、派遣元企業からの承諾を取り付けたうえで、約10ヶ月間かけて、紹介予定派遣への切換え、個別に説明・新たな処遇・労働条件の合意等の必要な手続きを行った。
- その上で、同社はさらに女性職員の職域拡大による生産性向上を目指し、正規職員における旧一般職区分を廃止して基幹職掌職員区分に統合した。これに伴い、有期雇用社員に対しても、今後は旧・一般職層が果たしていた職務・役割の担い手とする方針を決めた。勤続期間の制限については、旧・契約社員にて定めていた5年間の通算勤続上限を取り払い、最長65歳までの継続雇用を可能とする制度とした。
- 併せて、モチベーションを維持してもらうための教育訓練・能力開発制度等の人材育成策も豊富に取り入れた。OJTのみならず、「e-learning」の利用や事務取扱いの習得状況等を確認する「実務診断知識テスト」等、ルーティンワークのプロとして育成できる体制を整えている。
- 同社は、正規職員と有期雇用社員では、その職務や人材活用等が異なる（よう差別化を図った）ため、均衡処遇の必要性はないと考えている。ただし、モチベーションアップの観点から評価制度は適用しており、とりわけフルタイム勤務で自律的に職務を遂行できる人材を目指してもらう有期雇用社員Ⅰ・Ⅱの区分については、評価結果に応じ、基本給の昇給に反映することにした。また、旧・派遣社員から移行する層に対しては、通勤交通費や臨給を新たに支給することとし、福利厚生も一部正職員と同様の水準を適用するなどの処遇改善を行った。対象者に、直雇用化されたメリットを実感してもらえるよう配慮を込めた措置である。

区分の呼称	処遇状況							均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸／月給／時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険			
有期雇用社員（Ⅰ）及び（Ⅱ）	月給制	基本給（地域別）＋評価結果を反映した次年度昇降給	通勤交通費募集人登録手当	有		有給休暇 初年度18日、 2年目以降20日 特別休暇2日	健康 厚生 雇保 労災	有期雇用社員就業規則	必要ないと考えている	対象と考えている
有期雇用社員（Ⅲ）及び（Ⅳ）	時給制	基本時給（地域別）	通勤交通費募集人登録手当	無		有給休暇： （Ⅲ）は初年度7日、（Ⅳ）は10日 2年目以降、 （Ⅲ）は8～15日、 （Ⅳ）は11～20日 特別休暇2日	雇保 労災			無

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- これまでも、旧・契約社員から基幹職掌への登用については、①定年まで10年以上残余している②正社員に足る能力・資質を有している——ことを主要件に、年間平均約10人ずつの実績があった。
- これに対し、有期雇用社員制度の創設とともに整備した新たな正規職員への登用制度（有期雇用社員就業規則に規定）は、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳすべてのタイプを、基幹職掌エリアコースに登用する人材として、より積極的に位置づけるようになった。有期雇用社員の創設自体が09年4月のため、正社員登用制度が実際に機能してくるのはこれからのことになるが、「2期連続でS評価を習得」し、「勤怠が良好」な優秀人材で、「正社員としての働き方要件（フルタイム・時間外あり等）を満たせる」希望者に対して面接を行い（筆記試験等は予定していない）、その可否を判断していく方針である。

事例 1 4 金融・保険②

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み								
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ・時間外・休日	転居転勤	配置転換・職種変更							
社員	無期	8,868人 (他に出向者を含めると約9,800人)	6:4	平均37歳	平均14年	総合職・事務職(銀行業務全般) 自己選択型のキャリアフィールド制度※を導入 ※個人ソリューション系、法人ソリューション系、管理・サービス系、企画スタッフ系から各個人がキャリア形成上の大きな方向性を選択	8:40~17:25 (変形労働時間制、実働7時間45分) 時間外・休日労働あり	本拠エリア制度※を導入 ※社員の勤務本拠地を関東エリア・関西エリアから選択 業務上必要な場合は隔地間異動もあり得るが、原則的には選択エリア内での異動	有(原則として各人の選択したキャリアフィールドを考慮)							
庶務社員										86人	10:0	平均53歳	平均18年	用務職 (庶務・運転・ロビー等)	転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る	無
受入出向者										305人	8:2	平均5年	平均5年	主に総合職(銀行業務全般)		
嘱託	有期契約労働者	契約社員	110人	2:1	平均51歳	平均4年	主に総合職(銀行業務全般)(技能や障害等特殊事情により社員で雇用できないケース等に対応)	転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る	無							
直雇用パートナー社員		契約社員/パート社員	5,381人	1:9	平均47歳	平均4年	事務職(銀行業務全般)及び一部、営業職(営業店・本部の事務スタッフとしての活用を中心に、一部個人渉外業務(約1,000人)にも活用)	同意前提かつ転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る(不祥事故防止のため)	同意前提で、配置転換・職種変更があり得る							
マスター社員		再雇用社員	67人	3:1	平均61歳	平均1年	主に事務職(銀行業務全般)(社員及びパート社員の60歳定年後の再雇用区分)									
派遣パートナー社員	派遣会社(子会社)登録型社員	179人	0.5:9.5	平均42歳	平均1年	事務職(銀行業務全般)(原則として直雇用パートナー社員にするための6カ月契約の紹介予定派遣期間に相当)										
外部派遣社員	間接雇用	派遣会社登録型社員	929人	4:6	不明	平均4年	事務職(銀行業務全般)及び営業職(直雇用パートナー社員の採用が困難な場合に、活用(約500人)しているほか、資金運用コンサルタントとして活用(約400人))	時間外・休日労働あり(フルタイムを除く)								

※総合職・一般職の区分は同社では廃止済み。一般的な区分として利用する前提で記載している。
※このほか、労働力の活用形態としては、例えば店頭から回収したさまざまな事務・契約作業等のセンター集約型業務委託(ビジネスサービス子会社(約3,000人・有期契約社員比率85%程度))等がある。

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

区分の呼称	職務		責任・権限	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	中核的業務の性質	恒常的か/臨時・短期的か			
嘱託	恒常的	同じような業務に就いている正社員の有無	職位あり	高度技能活用型等	技能や障害等で正社員の処遇体系では対応し切れず、定期的に本人の就労意志や健康状態等を確認し、契約内容を適宜、成果等に応じて個別交渉で見直すため
直雇用パートナー社員	恒常的	有	職位あり(実在者なし)	総体としてみれば社員と同様職務型	関連派遣会社からの紹介予定派遣という形でのみ採用し、6カ月の期間経過後は原則的に、全員を直接雇用へ切り替えている。60歳定年までの継続雇用を想定しており、著しくパフォーマンスが劣る場合やトラブル等を除いて契約更新することが多い。また、パートナー社員には子どもの教育や住宅ローンの負担軽減のため一定期間、家計補助的に働きたい就労調整層が半数超を占め(それゆえ平均年齢も47歳と高い)、60歳まで勤務可能とはいえ実態としては50歳を過ぎると自然退職が圧倒的に増える傾向があることから、本人の就労ニーズに照らした選択権を保障する意味合いからも、有期労働契約の反復更新が適当だと考えている
マスター社員					再雇用者であり、定期的に本人の就労意志や健康状態等を確認し契約内容も見直すため

3. 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）

- ・ 同社で「パートタイマー（その後パートナー社員へ改称）」と呼ぶ派遣社員の活用が本格化したのは、母体となる銀行が合併・統合に伴う大規模リストラを行い、深刻な人手不足に見舞われた 2003 年前後のことである。当初、派遣社員の職務は補助・周辺業務が中心だったが、その後の次世代型店舗²⁴の導入の推進等で、①システム化や業務の簡素化・マニュアル化が図られ、徐々に基幹化が進み、店舗要員の半数を占めるまでに増えた②顧客サービスの充実に向けて窓口営業時間が（月～木曜は 17 時、金曜は 19 時まで）延長され、勤務時間（日数・時間帯）の弾力化も求められるようになった——ことから、その方針を転換させることとした。結果、関連派遣会社からの紹介予定派遣という形で採用した派遣社員については、05 年 1 月からは 6 ヶ月の見極め期間経過後、原則的に全員を直接雇用（「パートナー社員」）に切り換えることとした。
- ・ 08 年 7 月には取り巻く環境の変化を受けて、正社員の人事処遇体系を抜本的に改定した²⁵。これに伴い、正社員とは別体系ながら、その増大とともに年功重視から各人のスキルレベル・実績等を反映する処遇の確保等への制度拡充を図ってきたパートナー社員に対しても、正社員の新体系を同様に適用することを決め、職務グレード（職務等級）・評価処遇・育成研修等を基本的に一本化した。
- ・ 具体的には、正社員・パートナー社員とも毎年、スキルレベルの判定（担当業務・役割に応じて求められるスキルズバロメーターの習得状況のチェック）²⁶を行い、受講必須研修や社内試験、資格取得、業績評価やバリュー評価（コンピテンシー評価）の結果等、各要件とも照合しつつ職務グレード（職務等級）を認定する。その上で、基本賃金については、職務グレードに連動する職務給（同一グレード内でもバリュー評価結果に応じ、若干の昇降給がある）を設定し、同一グレードの正社員・パートナー社員の時間換算ベースでは、同水準²⁷となるよう対応する賃金表を整備した。現在は、パートナー社員の大半は職

²⁴ 「銀行業もサービス業である」との考え方で顧客目線に立ち、待ち時間ゼロ／伝票・印鑑レス／後方事務レスを指向する店舗として 04 年から導入を進めているもの。店頭にモジュールボックス（総合受付で要件を聞き、手続きに応じて細分化されたコーナーへ振り分ける）を設置し、現金管理については取引を ATM に集約化して顧客自身による操作をパートナー社員等が補助する。後方事務も地域毎のセンターに集約するなどして、事務スペース・人員・コストとも大幅な効率化（従来型店舗の 1/2）を目指している。

²⁵ 従来は、エリアフリーをエリア限定より重視し、所属長等の管理職へ育成・優先処遇する人事運営だった。新体系では、旧・総合職／一般職の運用を継承する勤務エリア制度を廃止し、代わりに本拠エリア制度及び自己選択型キャリアフィールド（CF）制度を導入。勤務地と、キャリア形成（分野別プロ人材）の方向性（中長期的な人材育成・配置）を、全員が希望に応じて選択できる体系とした。併せて、55 歳到達時に役職者以上はラインを外れ、事務管理や後進指導に回る役職定年制（エキスパート職）も廃止した。その代わりに、求められるスキルレベルや知識・資格、評価等の維持・向上を職務グレードと役割等級で認定し、原則 5 年毎に免許という形で更新していく「グレード免許制度」を導入して、意欲・能力・実績に応じ定年まで、現場の第一線へ個別に配置・登用され得る風土へと変革した。

²⁶ このほか、評価体系には業績評価（成果・プロセス）もあり、正社員と一部パートナー社員（渉外担当等）についてはその結果を業績インセンティブ（一時金）に反映させている。一方、そうした反映はないが、大勢のパートナー社員に対しても、業務の動機づけ（MBO）として業績評価を実施している。

²⁷ ただし、運用上の理由等から、新入社員に対応する職務グレード①は実質的に別建てとしている。また職務グレード②以上でも、社員と同水準となるのはフルタイム勤務の場合であり、パートナー社員の労働時間が短い

務グレード①～③に分布しており、最高では職務グレード⑤（時給¥1,870、主任レベル）まで在籍者²⁸がいる。なお、正社員と異なり、パートナー社員（渉外パートナー社員等の一部を除く）には、賞与や退職金はなく、福利厚生（住宅関連補助等）も対象外となっている。

区分の呼称	処遇状況							社会保険	適用される就業規則	均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸/月給/時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生	教育体系					
社員	月給制	月例給与(スキルやポスト等により決定する職務グレードに対応した職務給一本。同一グレード内における若干の昇降給は、バリュー評価(コンピテンシー評価)結果を反映する)	次世代育成支援手当(子どもを対象とした家族手当) 単身赴任手当・隔地転勤手当等 交通費全額支給 時間外・休日勤務手当	有 (会社業績・個人業績評価に基づき業績インセンティブを支給)	有	年間休日122日、有給休暇、産前産後休暇、各種社会保険、企業年金制度、財形、住宅資金融資、育児休業・短時間勤務制度、介護休業制度他、社宅、福利厚生クラブ等	資格取得報奨金、社外派遣研修、ビジネススクール(戦略スキル・ポートフォリオ理論、法人ソリューション、手話講座、JAL接客マナー講座)等、キャリア形成支援(F/A制度(高業績等一定要件を満たす場合にF/A権を付与)、ポストチャレンジ制度(社内公募)、キャリアエントリー制度(社内外の研修や将来経験したい業務を選択エントリー可)他)	健康 厚年 雇保 労災	社員就業規則			○
直雇用 パートナー 社員	時給制	時給は、正社員の職務給を時間換算単価に割り戻し、同一の職務グレードの両者は同水準で支給。同一の職務グレード内でも、バリュー評価結果に応じ、若干の昇降給がある	交通費全額支給 時間外・休日勤務手当	無 ※渉外パートナー社員等の一部を除く	無※	有給休暇、育児休業・短時間勤務制度、介護休業制度他	パートナー社員の育成は、関連派遣会社と連携した導入時研修と、現場に配属されてからのOJTを通じ行っている。研修は、未経験者にも対応した3段階の集合研修を実施。入社時に第一次(銀行の概要、出入金の機械操作、商品知識、基本応対マナー等各業務の基礎を4～6日で習得)、入社1～2カ月後に第二次(フォローアップ研修で職種により1～5日)、入社4カ月後に直雇用化に向けた第三次(最終確認で1日はか、コンプライアンス、ホスピタリティ、企業ブランドに係る研修等)、このほか、1～2日程度の募集研修(業務別増未操作、預金・為替・融資等事務知識、投資商品事務、セールススキル等約180テーマ、正社員・非正社員とも希望者のフリーエントリー制、店舗から受講を勧められるケース)が随時、行われている。現場のOJTは正社員あるいは先輩パートナー社員を指導係に、日常業務を通じてスキルアップが図られる。とはいえ、指導係不足のため、05年度より訪問インストラクター制を導入、専任社員(出産・育児退職したOG中心)が地域を回り、配属1カ月以内のパートナー社員を対象にマンツーマンで教育している	健康 厚年 雇保 労災 (フルタイムのみ)	パート ナー 社員 就業 規則	対象と認識し措置している	制度化しており転換実績も多い	

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社では、パートナー社員のモチベーション向上策として、05年2月から正社員登用制度を導入（就業規則上の記載はなく内規として運用）している。①有期・無期で区別しては日々の業務運営が成り立たないことに加え、そもそも有期契約社員が貴重な戦力であるとの認識が強かった②組織風土改革の一環として04年後半から、他の業種・業態を経験した多様な人材を取り入れるキャリア採用を積極化した——こと等の流れのなかで、パートナー社員も自ずと対象に含められた格好だった。しかし、こうした考え方は、新卒一括採用を中心とする慣行が色濃い金融業界においては、大きなインパクトを持って受け止められることになる。正社員を目指してパートナー社員に応募してくるケースや、日常業務のモチベーションが高まるケースが増大するなどの反響が見られたという。
- 同制度は毎年12月頃、グループ内企業を含め金融業界で通算3年以上の勤務経験を持つパートナー社員を対象に募集することから始まる。正社員と同じ働き方²⁹に応じられるとして本人が強く希望し、なおかつ所属長等職場責任者の推薦があることを要件に、適性検査と、日常求められる業務知識や手続きに係る試験および面接を実施する。まずは本人が自主的に手を挙げる必要で、例え不合格になっても、回数制限なく何度でも応募で

場合は8割程度となる。

²⁸ 賃金表自体は、パートナー社員についても管理職である職務グレード⑥以上も用意しているが、実在者はまだいないという。

²⁹ パートナー社員当時の転居転勤なしから、関東・関西本拠エリア内で転居転勤ありへ、また、フルタイムとはいえ9～17時の開店時のみの7時間勤務から、早出・遅番含め7.75時間の変形労働時間制勤務へ等。

きる仕組みである。

- 単に現行業務の担い手であると考えれば、あえてパートナー社員から登用するメリットは薄い。このため面接段階では、ゆくゆくはライン管理職まで到達できる（職務グレード⑥レベルの水準感を持つ）人材や、正社員と同等の貢献が期待できる営業人材等の潜在的な資質を重視した見極めを行うようにしている。結果、対応募者合格率は 4～5 割程度となっている。この間の登用実績は、子育てを終えた中高年主婦等を中心に 05 年度 44 人、06 年度 18 人（制度導入後、希望者が一巡したため減少した）、07 年度に 46 人、08 年度に 41 人——の累計 149 人にのぼる。約 320 店舗（有人のみ）の配置に換算すると、近隣の店舗に誰かしら登用者がいる感覚であり、パートナー社員にとっては広く機会が提供されているイメージがある。登用枠はとくに設けておらず、全体の要員計画から新卒採用確定分を差し引いた約 70～80 人程度の例年の補充枠を、中途採用（約 30～40 人）とパートナー社員からの登用で充足するようにしている。
- 他方、06 年 7 月には正社員⇄パートナー社員間の転換制度も導入した。育児休暇からの復職時には、育児短時間勤務制度（子どもが小学 3 年生を終えるまで毎日最長 75 分短縮可能）を利用することもできるが、さらに「勤務日数・時間を減らしたい」とか「職務・責任を軽減したい」「周囲に気兼ねなく休みたい」などの理由で、いったんパートナー社員に転換した上で、子どもが小学 3 年生になるまでに正社員として復帰するコースも選択できるようにした。なお、同社の退職金制度は、新規入社後 2 年の勤務を経てから退職金の算定期間がスタートする仕組みとなっている。パートナー社員に転換する際には、退職金を精算し、労組も脱退することになるが、復帰後の退職金の積み上げは直後から始まる。
- 出産退職後パートナー社員で再入社して正社員へ登用され、現在では新卒入社（平成元年）当時の同期を凌ぐ管理職ポスト（支店の部長職）に任用されているケースもあるという。

事例 15 派遣³⁰①

1. 全労働力の活用構成

区分の呼称	全労働力の活用状況(09年4月1日時点)						労働提供の質・量			人材活用の仕組み			年俸/月給/時給
	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	契約期間	人数(概数)	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	所定労働時間の長さ/時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換/職種変更	責任・権限	
3事業共通	正社員	無期 正社員(総合職)	1,397人 (派遣事業約800人、教育事業約550人、介護事業約50人)	5:5	平均30.4歳	平均4.3年	幹部候補(一般派遣・エンジニア特定派遣・人材紹介における人材コンサルティング営業、人材コーディネーター(マッチング)の4割程度)	正社員と同様職務型	1ヶ月単位の変形労働時間、1ヶ月を平均して1週40時間以内とする(1日実働8時間)	全国転居転勤あり	事業を横断した配置転換、職種変更等が、人事権としてあり得る	役職登用あり	日給月給制(社員)、月給制(管理職・課長)、年俸制(管理職・部長以上)
	契約社員	有期契約労働者 直接雇用・常用	1年契約毎更新 81人 (派遣、教育事業半々ずつ)	4:6	平均36.6歳	平均2.1年	一般派遣・エンジニア特定派遣・人材紹介における人材コンサルティング営業	正社員(総合職)と同様職務型	1日実働7時間・週4~5日制(変形労働時間制・休日原則なし)	無(事業所限定)		職位に就かせることはない	日給月給制(社員)、月給制(管理職・課長以上)
	アルバイト社員	有期契約労働者 直接雇用・常用	原則1年としてきたが、最近になって3ヶ月へ短縮 299人 (派遣事業約100人、教育事業約200人)	1:9	平均33.9歳	平均3ヶ月	派遣登録や受講希望の受付業務、労働関連事務補助業務(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)、請求・給与関連事務業務(派遣先企業への請求や電話対応等)、人材コーディネーター(マッチング)業務の6割程度(ただし正社員とは異なる月次報告まとめや会議出席なし)、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)	個別に同様職務型 大半は別職務・同水準型	1日実働7時間・週4~5日制(変形労働時間制・休日原則なし)	無(事業所限定)		職位に就かせることはない	時給制
介護事業	介護正職員	無期 正社員(専門職)	56人	4:6	平均37.5歳	平均3.5年	介護業務に特化(有料老人ホーム、デイサービス等)	別職務・同水準型	1日実働8時間・週5日制(変形労働時間制・休日シフト制)	全国転居転勤あり(ただしエリア内限定勤務あり)		役職登用あり 上限エリア長まで	月給制
	介護契約社員	有期契約労働者 直雇・常用	199人	2:8	平均39.1歳	平均1.7年		別職務・同水準型	業務単位・週1日~可能	無(事業所限定)		職位に就かせることはない	時給制
	介護ヘルパー	有期契約労働者 パート社員(登録型)	1,077人	2:8		平均1年		軽易職務型	業務単位・週1日~可能	無(事業所限定)		職位に就かせることはない	時給制
教育事業	常勤講師	無期 正社員(専門職)	85人	5:5	不明	平均1年	全日制学校の常勤教師		1日実働8時間・週5日制	無(事業所限定)		職位に就かせることはない	月給制
	モデルスチューデント	有期契約労働者 直雇・常用	実習の時期になるし都度集集2ヶ月契約 132人	不明	不明	平均2ヶ月	日本語教師養成講座の必修実習の生徒役	軽易職務型	実習時間のみ			職位に就かせることはない	時給制
	校長	委託契約	1年契約毎更新 10人	10:0	平均63.8歳	平均1年	全日制学校の校長	高度技能活用型	週5日	無(事業所限定)		校長ポスト限定	個別契約で月給制/年俸制
	非常勤講師	委託契約	1年契約毎更新 1,327人	3:7	不明	平均1年	全日制学校の教師(ただしコアベータスあるいは特定のシフトでのみ勤務)	別職務・同水準型	コマ単位・週1日~可能			コマ単位の時給制	
派遣事業	顧問	委託契約	1年契約毎更新 155人	10:0	平均64.6歳	平均1年	企業OBが、それまで培った人脈を活用して営業支援	別業務・同水準型	週1日~個別契約			月給制(週1日勤務につき10万円×日数分)+後得契約数に応じたインセンティブ	
	技術社員	無期 正社員(特定型派遣社員)	186人	83:17	平均32.1歳		設計及び研究開発業務		1日実働8時間・週5日制	全国転居転勤あり	職種限定派遣先変更という形での配転	役職登用あり 上限チームリーダーまで	月給制(基本給+外勤手当(派遣中は5万円程度を付加))
	期間スタッフ	常用 契約社員	1年契約毎更新 337人	36:64	平均36.6歳		アウトソース受託業務用の事務系及び軽作業系	別業務・同水準型(比較し得る正社員なし)		無(事業所限定)	職種限定職務配置の変更はあり	職位に就かせることはない	時給制
	派遣スタッフ	有期契約労働者 非常用(派遣期間中のみ)	3ヶ月が6割 6ヶ月が2割 1ヶ月・1年とも1割程度 5,987人 1,411人 476人 1,030人 654人 200人 178人 212人 254人 89人 109人 45人 1,565人	4:96 12:88 63:37 4:96 21:79 21:79 18:82 2:98 44:56 40:60 4:96	平均32.9歳 平均33.9歳 平均35.2歳 平均33.1歳 平均34.4歳 平均30.9歳 平均33.8歳 平均33.8歳 平均31.5歳 平均32.9歳 平均34.1歳 平均33.8歳		派遣スタッフの7割超は1年以上勤務する	①事務系 ②設計/CAD系 ③製造業務系 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系 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・PC関連 ⑪サポート系 ⑫通訳・翻訳系 その他(定額給付金関連や、選挙関係等1~2ヶ月短期)	派遣先に 応じる 派遣先に 応じる	派遣先に 応じる	交通費不支給が多いため、基本的には通勤圏内	本人の希望・能力に応じるが、基本的には職種限定派遣先変更は新期契約になる	無

³⁰ 同社では、人材派遣事業に占める製造派遣のウェイトが小さいため、契約の中途解約等はほとんどなかった。ただし、景気悪化に伴い、契約満了による終了案件が通常の倍数にのぼり、09年1~3月期だけで契約全数の1/4が消失したという。新規受注もこの間、例年より2割程度落ち込んで推移している。

2. 有期労働契約にしている事由と有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	有期労働契約にしている事由	契約のあり方		更新のあり方	実際の更新状況 個別の最長勤続年数	契約終了のあり方	
		更新回数・勤続年数の上限設定	契約締結時の書面明示			予告・手続き	雇止め・トラブル経験 対応方針
有期契約労働者 (常用)	幹部候補(=長期雇用・育成を要する)以外の労働力は、有期労働契約が委託契約にしている。契約期間の長さは原則、1年毎更新としてきたところだが、経営の先行き見通しが悪化したことから、新規雇入れ分については6ヶ月等徐々に短期化させている。顕著なのはアルバイト社員であり、派遣事業は提供できる業務量の減少に伴い、登録者数を抑制しており、また、教育事業も受講希望が落ち込み、受付関連業務の必要性が低下しているため一律3ヶ月に短縮している。今後の動向次第で雇用調整(とはいえ契約満了退職とする)も避けられないことから、有期労働契約としている	上限はとくに設けていない	契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、退職金	雇入れ時及び契約更新のたびに書面(署名・捺印)を手交。更新の有無については、「双方が合意する場合本契約を更新」、判断基準については「勤務成績、能力、態度ならびに業務状況その他の経営状況及びこれらに準ずる事由を総合的に判断」とそれぞれ記述(あるいは口頭説明)している。更新に当たっては、おおむね2ヶ月前に面接を行っている	13年	契約満了退職となる場合は、退職の少なくとも1ヶ月前には口頭で告知している	特段のトラブル経験はない
派遣 スタッフ	稼働ベースの派遣者数が増えつつも多い(半数を占める)のは事務系だが、派遣先がこれを活用する最大の理由は、正社員に任せられない職種につき、雇用調整弁にするためである。しかしながら、それに伴う不満や不安等を耳にすることはない。派遣スタッフ自身、仮に派遣先が望んでも、1.5~2年程度で別の企業・いろいろな職場を経験したいと思っているケースが大半だから(07年9月に実施した意識調査によると、一つの派遣先で働きたい期間は、「こだわらない」39.9%、「1~3年未満」26.9%という結果であり、安定長期型の就労希望がある一方、長期間働くとう人間関係のしごらみを感じるという考え方や、いろいろな職場で経験を積みスキルアップしていきたいという考え方も示された)である	自由化業務に上限はないが、派遣先で連続して活用されるのが多いのは3年程度。一方で、一般業務については、受入れ期間制限を見据え、3年未満で契約満了退職となりやすい	契約期間、就業場所・従事すべき業務、賃金(支払い方式)・支払い時期)	契約更新の有無・判断基準については、以前は派遣先企業の意向を聴き出し、長期雇用が見込めるようならカッコ書きで更新制等と付していたが、先行き不透明感の増大や、トラブル防止(期待感を抱かせない)の観点から、現在は契約期間のみの記載にとどめ、原則「更新なし」で統一して説明している	11年	派遣先企業の更新可否判断については、原則2ヶ月前までに明示される約束になっている	景気悪化に伴い、3ヶ月→1ヶ月契約への切替えが相次いでいるが、派遣先企業からは恒常的に存在する業務であることに変わりがない説明を受けているため、派遣スタッフには冷静に受け止められている。また、仮に契約満了退職となる場合でも、派遣スタッフも雇用調整弁であることをよく弁えているため、とくにトラブルになった経験はない。ただ、契約更新に向けた本人とのやり取りは、(派遣先からの更新可否判断の明示に合わせ、現契約の期間中)3ヶ月程度前から五月雨式に行わなければならないため、契約期間が短くなるほど、派遣スタッフ本人、営業担当者とも混乱しやすくなり、場合により今回で終了の告知を忘れてしまう等のトラブルも発生(年間10人程度発生)。結果、過失の大きさに応じるが、契約見込みの賃金保障を余儀なくされることもある

3. 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)

- 同社が雇用している有期契約労働者のうち、正社員と同様職務型が存在するのは、介護、教育、人材派遣の3事業共通の分野における契約社員及びアルバイト社員の一部に限られる。しかし、人材活用方針とそれに伴う働き方(転居転勤、配置転換、職種変更等)が大きく異なることから、均衡配慮の必要はなく、下表の通り区分毎に、妥当な処遇のありようが担保されていると考えている。

区分の呼称	処遇状況										
	年俸/月給/時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険	適用される就業規則	均衡待遇対象	正社員 転換対象	労組 加入
正社員	月給制限 管理職(課長)以上は年俸制	半期単位の目標管理制(拠点及び個人毎)	時間外手当 地域手当 配偶者・養育手当 交通費は通勤定期代を 実費支給	有	有	持株会、財形貯蓄、社員教育制度、講座受講割引、メンタルヘルスオリエンテーションプログラム等年末年始、夏期休暇、GW、有給休暇、慶弔休暇など年間休日数122日	健康 厚生 雇用 労災	社員用就業規則	均衡待遇の対象	対象あり	労組なし
契約社員	年俸制	営業系(正社員の処遇体系に乗らないため年俸制)は年収700万(月給換算で58万円)等で正社員を上回る 定型業務系(正社員の職務を切り出し処遇抑制のため年俸制)は月給20~25万円程度(月間40時間分の時間外勤務手当含む)	営業成績に応じ別途インセンティブあり 交通費は5万円まで 通勤定期代を 実費支給	無	年俸込み	財形貯蓄、社員教育制度、講座受講割引、メンタルヘルスオリエンテーションプログラム等 年末年始、夏期休暇、GW、有給休暇、慶弔休暇など年間休日数125日	要件満たせば適用	時給者就業規則	均衡配慮の必要性はないと考えている	対象あり 実績もあり	労組なし
アルバイト社員	時給制	労務関連業務:時給1,000~1,200円、請求・給与関連事務:時給1,000~1,100円、派遣スタッフフォロー業務:時給1,200~1,400円※契約更新時の改定はあるが現場の裁量次第	交通費は5万円まで 通勤定期代を 実費支給	無	無		要件満たせば適用	時給者就業規則			

- 一方、派遣スタッフの時給単価については、地域毎の職種相場をベースにしつつ、事前に情報が入手できれば競合する他社よりも若干優位になるような単価を派遣先企業に提示する。雇入れの手順については、メーカーの場合は直接の雇入れ発注者は現地資材部等であり、本社人事部はそのニーズに沿った手配を行うことが多い。現地資材部は、派遣スタッフにかかる経費を人件費というより原価としての意識を強く持っているため、結果的に引下げ圧力がかかりやすい³¹。時給単価の引上げについては、契約更新の都度、交渉するようにはしているが、多くの場合、契約が1年続いた段階で、この間の実績・態度や知識・技能等の向上分を反映することが多い。こうした働きぶりをみる基礎データは、契約更新3ヶ月前を目途に、連絡担当のサポーター（同社のアルバイト社員）が巡回し、派遣スタッフ本人に自己申告で考課表に記入してもらい、各企業を担当する人材コンサル営業（正社員）に引き継いで交渉に活かしている。ただし、こうした交渉をしても、昇給するのは全対象者の4割ぐらいである。
- また、同社では次回契約更新時により良い処遇・労働条件で働いてもらえるよう、グループ内の教育機関を活用した教育体系の充実（受講料割引制度やマナー・OA操作等研修制度、時代のニーズに応じた資格取得講座（例えば08年2月より金融商品取扱担当者資格を導入等）にも力を入れている。その代表的なものは、各種講座の受講料の割引制度やマナー・OA操作等の研修制度、時代のニーズに応じた資格取得講座（例えば08年2月より金融商品取扱担当者資格を導入している等のメニューを整えている。その結果、同社では派遣スタッフ全体の7割弱が1~4つの資格を所持している。さらに、対象資格を取得し、該当職種で派遣された場合には、資格手当（2,000~7,000円³²×最大12回）を支給する制度も導入し、モチベーションアップを狙っている。
- このほか同社では、派遣スタッフに対し①業界初の安心保障福利制度（病気・ケガで7日以上入院した場合には最高30日の所得保障）②育児支援制度（相談室、研修制度のほかベビーシッター、託児所の利用補助も）③キャリアカウンセリング（自己発見・自己開発による自己確立）④乳がん診断保険金付女性特定疾病医療保険⑤リフレッシュサポート（旅行、施設利用、家事代行サービス等優待割引）——等を適用し、派遣スタッフとして安心して働き続けられるよう独自のサポート体制の拡充を進めている。

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 紹介予定派遣（年間300件程度）とは別に、事務系派遣スタッフから正社員へ登用した

³¹ なお、景気悪化に伴い、派遣スタッフの契約更新時の時給の引下げ改定も相次いでいる。職種（例えば、首都圏事務系では平均1,500円程度）を問わず、3~4%（全職種平均で30円程度）の引下げ改定が進んでおり、とりわけ新規受注分については引き下げられた時給が平均相場になりつつあるという。

³² 総合旅行業務取扱管理者、ウェブデザイン技能検定2級、CAD利用技術者試験1級、インテリアコーディネーター、診療報酬請求事務能力認定試験、ホームヘルパー2級、ITパスポート、第二種電気工事士で2,000円、通関士、第一種電気工事士、証券外務員一種（一種外務員資格）で3,000円、日商簿記1級で4,000円、社会保険労務士、TOEIC900点以上で5,000円、一級建築士で7,000円等。

いとの派遣先企業からの申し出は、昨年度だけで約 290 件と一定のニーズがある。平均的には 1 年程度勤務した時点で申し出があるケースが多いため、契約満了に伴い紹介（募集採用代行）契約や紹介予定派遣へ切り換えるようにしている。

- ・ こうした中で、登録型派遣社員を取り巻く環境が厳しくなっていることから、同社では今後、正社員化を前提としたビジネスモデルを強化する必要性が高まるものとみている。これは、人材派遣会社が正社員化に向けた導入教育のような機能までを担い、6 ヶ月～2 年程度で派遣先企業の正社員に切り換えてもらえる仕組みのことを指す。また、同社は、「優秀な人材を常用化（特定派遣化）し、教育を施してその質を高め、いかに自社なりのカラー（差別化）を打ち出してゆくかが問われてくる」とも考えており、その際、当然にして避けられない待機リスクに対しては、「事務一括受託、営業代行、テレワーク等の拡大しつつあるアウトソーシング事業と組み合わせた、労働力の柔軟な活用が解決の糸口になるだろう」とみている。ただその場合でも、常用化する以上は派遣スタッフとして高度業務を行うことができる、付加価値の高い優秀な人材を囲い込みたい反面、アウトソーシング事業は定型業務中心であるため、「その間の業務ギャップをどのようにして埋めるか」がネックになると指摘する。

事例 1 6 派遣³³②

1. 全労働力の活用構成

労働力の活用状況('09年5月1日時点)				勞務提供の質・量			人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数(概数)	男女比	年齢構成	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置 転換 職種 変更
正社員	無期 正社員 (総合職のみ)	約3,000人	4:6	平均 33歳	営業部門(営業(総合人材コンサルタント)、営業推進(営業戦略の企画立案、マーケティング等)、コーディネーター(クライアント企業と派遣スタッフのフォロー)、ジョブカウンセラー(登録者の面接やスキルチェック、仕事に係るアドバイス)、スタッフサポート(派遣スタッフの就業中の契約・労務管理等)、管理部門(人事、広報企画、IT関連、財務・経理、総務、経営企画、法務)	原則9:00~17:30 ※一部変形勤務時間制を採用(フレックスタイム制、シフト制等) 時間外・休日あり得る	全国の事業所間で転居転勤があり得る(ただしエリア限定勤務制度もあり)	人事権としてどちらもあり
契約社員	常用 契約社員	約1,000人	1:9	中年 女性 中心	各部署における事務職専門の正社員補助(基本的に内勤のみ)、コールセンターでの営業業務(派遣スタッフ本人への仕事の状況確認)等	フルタイムから、曜日・時間シフト制、月の指定日のみ等個人都合に応じたパートタイムまで多様。時間外・休日あり得る	原則として、採用された事業所でのみ勤務	原則なし
常用雇成型派遣スタッフ	有期契約労働者 常用 (常用雇成型派遣社員)			女性 中心	上司のスケジュール管理、来客対応、出張手配、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を5年以上で、時にはTOEIC800点程度の英語力も要求されるプロフェッショナル業務	派遣先企業のニーズに応じる 時間外・休日あり得る		職種変更は本人希望に応じるが、ケースは少ない
登録型派遣スタッフ	非常用 (派遣期間中のみ) 登録型派遣社員	通算勤続1カ月以上稼働者数計で約3万4,300人		事務系、販売系で1:9、エンジニア系で6:4、営業系で3:7	クラリカル(一般事務)約53%、テクニカル(専門業務)約16%、ITエンジニアリング約12%、営業・販売職約8%、その他派遣・請負約11%、派遣付随業務約0.1%等			

2. 有期労働契約にしている事由と、有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		有期労働契約にしている事由	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			予告・手続き	雇止め・トラブル経験 対応方策
契約社員	3ヶ月/6ヶ月契約毎更新	5年以内	本社・事業所で勤務する契約社員は部署や事業の改編が激しく、契約満了退職による雇用調整があり得るため、また、ポジションにふさわしい能力・資質を持つ人材への新陳代謝を妨げないため、有期労働契約にしている	雇入れの際、及び契約更新時には内容を書面で確認している。更新の有無・判断基準に係る記述はある。面接の際、聞かれた場合のみ、あくまで目安として、「組織・職務の存続、勤怠状況等を踏まえ、必要があれば更新する」と口頭で説明している	特段の事情で雇止めせざるを得ない際は、必ず直前の契約更改時に「次回更新なし」を明記。期間満了退職を厳守しており、中途解約は行っていない	会社の中心業務を担う人材のため、会社への理解も深く、トラブルにならない
常用雇成型派遣スタッフ	1年契約毎更新	業務によっては、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職となる場合があるが、長期が多いのが特徴	一般的な登録型派遣は、基本的には顧客ニーズに基づいて契約内容を作成し、派遣先契約と派遣元雇用契約を合致させている。派遣登録者のニーズとしては、同一企業ですべて働きたいケースもあるが、自分の能力・資質をもっと活かせる・高められる派遣先・業務内容に転移していきたいケースもある。契約期間の長さは、働き始めは双方の見極め期間(本人にとっては通勤の困難や職場との適合等、顧客にとっては(事前面接・人物特定が禁止されているため)期待する能力・成果に見合うか等)として1~2ヶ月と短めに設定し、その後3ヶ月、6ヶ月と徐々に延ばしているケースが多い	労働者派遣にあたっては、派遣先との間で派遣契約書を、労働者との間で雇用契約書・労働条件通知書等を締結しているが、更新の有無及び判断基準に係る記述はない。しかし、プロジェクトや育児代替要員等の短期なのか、あるいは長期的な業務なのか等は口頭説明をする。派遣スタッフ及び企業担当者それぞれが納得の上で更新の有無が決定するよう、営業担当者が両者の間に立ちサポートを行う	契約更新の有無の確認は、1ヶ月以上前には確定させなくてはならない(※労働基準法で解雇は1ヶ月以上前に通知をしなければならぬと決められているため)。派遣スタッフは不安にならないように早めの確認を徹底している	
登録型派遣スタッフ	1~3ヶ月(約5割)/6ヶ月以上(約5割)契約毎更新					

³³ 人材派遣・請負事業約88%、人材紹介事業約3%、再就職支援事業約2.5%、アウトソーシング事業約6%、その他(教育・研修等)事業約1%等、人と企業を結ぶフルラインサービスを展開している。同社の派遣事業はオフィスワーク分野が中心のため、とりわけ製造派遣で問題となった中途解約等の直接的な影響はなかったが、輸出型産業や金融業等の派遣先企業からの契約満了に伴う終了案件が相次いだため、人材派遣・請負業の長期受注件数は08年度で△約11%、09年度には△約37%と大幅に減少した。一方で現在、収益の下支え材料となっているのは、大企業・官公庁を中心に、ニーズが拡大しているインソーシング・アウトソーシング(福利厚生サービス、CRMサービス、ヘルスケアサービス等)、及び景気悪化に伴い需要が堅調に推移している再就職支援事業であることから、同社では主に両事業の営業体制を強化している。

3. 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）

・ 同社内で勤務する有期契約労働者については、正社員と同様の目標管理制度、職務職能給制度等を適用しており、制度に基づく評価結果を給与改定や賞与へ反映している。一方で、派遣スタッフに対しては、①労働者が自身の能力・資質に見合い、希望する職務と適切にマッチングさせることで、その納得性・充実感を高めること②企業と派遣スタッフの間に立ち処遇の代理交渉すること——等に努めている。具体的には、派遣スタッフの募集を「ロコミ」を中心とすることで、人材（能力・資質や就労事情等）の粒を揃え、派遣サービスの質の担保や、同社への信用力増大につなげている。この取り組みにより、適正な派遣単価の維持や求人開拓の省力化、スムーズなマッチングを図ることが可能になるという。また、本人の能力・資質の客観的な棚卸しや、希望する職務・派遣先の本音のニーズを掴むための聴き取り等を重視している。具体的には、専任のキャリアカウンセラーが十分な時間を費やしてヒアリングするなど、派遣登録者の納得性を高めているほか、ビジネスマナーや個人情報保護、その他多様な教育メニューを通じて、人材価値の向上を図っている。さらに、同一の派遣先に就労し続けることによる時給単価の引き上げに当たっても、おおむね1年程度勤務すると職務領域の拡がりや高度化がみられるため、契約内容の変更という形で積極的な交渉を行っており、専門性が高いことから派遣スタッフの時給は、正社員等を上回っていることも少なくない。しかし、昨今の労働環境においては、正社員が賃金据置きであることなどを理由に要望を聞きいれてもらえない等、必ずしも思惑通り運ばないこともしばしばである。

区分の呼称	処遇状況						教育制度	均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	単価/月給/時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生				
正社員	月給制	目標管理制度の評価結果(昇降給に反映)に基づく職務職能給 ※営業の場合、営業手当(7万5,000円)を毎月加算 ※初任給(大卒)で19万3,000円	役職手当 役割手当 時間外手当 通勤手当 家族手当 単身赴任手当	有 有 (目標管理制度の評価結果に基づく増減あり)	完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、誕生日休暇、年間休日121日、年次有給休暇(初年度11日・3日目16日)、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険 カフェテリアプラン(ベネシックポイントとして初年度でも100P(10万円相当))、福利厚生会員サービス、持株会、財形貯蓄、各種融資、社員寮	健康 厚生 労災 雇用	職能や職位毎に必要な専門知識や能力を習得する研修としてProfessional Studies(職種・職能別コース)、Management Studies(所属長対象)、Executive Career Studies(役員・グループ会社社長対象)、Excellent Career Studies(選抜人材研修コース)等。また、自衛的なキャリアの構築をサポートする選抜・人事制度として、インストラクター制(選抜社員が1年間、指導育成を担当)、キャリアエクステンジブプログラム(選抜若手社員が一定期間、グループ内各社で経験)、社内ベンチャー制度、勤続5年毎の節目に連続1週間の自己研鑽休暇、キャリアバンク制度(自らのキャリアプランを直接人事部へ申告でき、その後の能力開発、配置転換等に活かす)、オープンポジション制度(公募)等			
契約社員	月給/時給制	目標管理制度の評価結果(昇降給に反映)に基づく職務職能給(正社員と同様の仕組み) ※平均月収30万円程度	時間外手当 通勤手当		完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇、カフェテリアプラン(福利厚生ポイント)の付与、福利厚生会員サービスの適用	健康 厚生 労災 雇用	職務や人材活用は異なるが、基本的に正社員と同様の制度を適用	空ポストがあり、能力・資質が合致すればあり得る		労組なし
常用雇用型派遣スタッフ	月給制	バイナリアルセクレタリーの場合で、年収換算400～450万円など	時間外手当 交通費 支給あり	無	特別有給休暇制度 福利厚生会員サービスの適用 定期交流会	健康 厚生 労災 雇用	専用の各種セミナー、キャリアサポート相談、キャリアアップ研修等			
登録型派遣スタッフ	時給制	派遣スタッフの時給水準は、職種や業務内容によって決定する。その際に勘案するのは、地域別最賃や地域の平均年収であり、職種・職務毎に大方決まってきたり。平均的には、09年4Q平均で請求単価2,058円に対し、支払単価は1,515円。東京における一般事務は1,690円程度、エンジニア系は1,800円程度、営業・販売系(高級ラグジュアリー店員や化粧品売場BC等)で1,500～1,600円程度	時間外手当 原則として交通費 不支給	無	年次有給休暇、定期健康診断及び健康医療相談(24時間365日無料のメンタルヘルス相談等)、各種任意保険加入、専用の福利厚生会員サービス、福利厚生施設の利用、研修・倶楽部等の特別料金での利用	健康 厚生 労災 雇用	各種セミナー、キャリアアップ研修等	派遣先での正社員登用実績は少ないが		

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 契約社員から、同社・正社員総合職への転換は、本人の能力・資質に照らして、任せたい職務内容（ポジション）に合致すれば、本人の希望（申請）と所属長からの推薦を得て、登用試験を実施している。
- ・ 一方、派遣スタッフから派遣先企業の正社員に登用されるケースについては、いわゆる紹介予定派遣の取り扱い（勤務後、契約途中で紹介予定派遣に切り換えるケースも含む）になる。また、常用雇用型派遣スタッフという形で、登録型（派遣期間中のみ雇用契約）から常用雇用型派遣社員への登用機会も開いている。制度は、選考後、専用カリキュラムを受講して認定を受けるというもの。専用カリキュラムは登用の必須要件で、受講に際しては奨学金制度もある。同社では今後、常用雇用型派遣層の厚みを増すことが求められてくると考えているが、その場合、派遣スタッフの手待ち期間を生じるリスク等が避けられないことから、近年ニーズが高まっている経理・給与計算代行、CRM、ヘルスケア、福利厚生等サービスの受託業務事業とバランス良く組み合わせることで、労働力を融通するノウハウを構築する必要があるとみている。ただし、オフィス事務分野の派遣単価水準に比べ、内製・データ入力等のそれは低い等、仕事間のギャップの取り扱いが課題であるとも指摘する。

事例 17 派遣③

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)			労務提供の質・量		人材活用の仕組み		
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数(概数)	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更	
正社員	無期	正社員	約3,000人	営業、コーディネーター(クライアント企業と派遣スタッフのマッチングおよびフォロー)、管理部門(人事、広報企画、IT関連、財務・経理、総務、経営企画、法務)等	原則9:00～17:30 時間外・休日出勤あり得る	営業職は全国の事業所間で転居転勤があり得る	どちらも有
契約社員	有期契約労働者 (派遣期間のみ)	常用	契約社員(1年契約毎更新・上限なし)	主に、事務職や請負サービスのスーパーバイザー要員を補う	原則9:00～17:30 時間外・休日出勤あり得る(正社員と同様の働き方)	採用された事業所で勤務	どちらも有
特定派遣		契約社員	派遣できない期間は待機状態となるリスクが伴うため、慎重に行っている	プログラマー、SE等のIT技術者 ※特定派遣については、「特定派遣=IT」という業界のスタンダードがあり、それ以外の職種、一般事務派遣などの職種では特定派遣サービスは行っていない	派遣先に 応じる		
紹介予定派遣		派遣社員(派遣先企業における就労者)(大多数が3ヶ月契約毎更新、自由化業務は1年以上の更新不可。専門26業務は期間制限がないため、長期間の就業が多い)	現在は企業が正社員の採用を縮小しているため、紹介予定派遣のニーズも少なくなっている	本人希望と派遣先に 応じる	なし		
登録型派遣	稼働者数計で約6万人						

2. 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)

- 同社内で勤務する契約社員は、事務職とスーパーバイザー職が多く、正社員と同様の業務を担っている。契約社員の月例給は役割に基づく固定給で、目標管理制度の評価結果で年1回昇降する。賞与は、利益目標の達成度と各支社で掲げる売上目標の達成度で基本原資が決まり、それを振り分ける仕組みを取るなど、正社員と同様の制度に基づく評価結果を反映している。
- 一方、派遣スタッフに対しては、「地域・職種に基づく時給の相場が決まっている」ことから、仮に派遣先企業の正社員と同等の仕事をしているようなケースでも、均衡待遇は難しい。派遣スタッフが企業で就業する前に、まず派遣先企業との請求額の提示交渉を行う。その際、地域・業種の相場を目安にスキル・資格・経験等を加味して時給額を調整して決めるが、あまり相場からかけ離れた時給にはならない。
- 同様の理由で、派遣先企業の直雇用の有期契約労働者との均衡は、現時点では実現は難しい。派遣スタッフには、基本的に直雇用の労働者のように交通費等の手当がなく、正社員の待遇面と比較すると低くなるケースが多い。派遣先企業としては、直雇用の有期契約労働者と派遣スタッフの賃金を同一条件に設定すると、派遣会社への支払額が増加することになる。

- 人材サービス業界全体で、雇用形態の違いによる、同一労働同一賃金の取り組みがなされる動きにはなっていない。派遣先企業の正社員・直雇用の有期契約労働者との均衡を考えることに加え、派遣スタッフ同士の均衡を考える必要もある。派遣会社から派遣先企業に同じ仕事で派遣スタッフを複数名派遣していて、そこで時給の開きがあると、「Aさんは私より〇〇円高い」という不満につながる可能性もある。そのため、スタッフの時給は相場から逸脱しない形で合わせる動きになる。すなわち、スタッフ本人のスキルや経験等を踏まえた待遇改善は、派遣先企業での就業状況のヒアリングを行っている。
- こうしたなかで、スタッフのスキルアップや資格取得を奨励し、サポートする取り組みに力を入れている。派遣先の仕事には正社員の補助業務も少なくなく、数年働いても職場でのスキルアップが望めないケースも多い。職務経験が長いのにスキルが伸びない状況では、次の仕事に変わる際に不利になってしまいかねない。そこで、キャリアアドバイザーがカウンセリングを行ったり、資格講座やスキルアップ支援等の教育事業に力を入れている。教育施設は12カ所あり、登録スタッフのみならず、一般人でも利用できる。同社では、こうした制度を活用して、エンプロイアビリティ（雇われる能力）の向上を支援している。

区分の呼称	処遇状況						労組加入	
	年俸／月給／時給	基本賃金	手当	賞与	退職金	福利厚生		社会保険
正社員	月給制	目標管理制度の評価結果で年1回、昇降給する	時間外手当 通勤手当		有	完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険	健康 厚年 労災 雇用	
契約社員	月給制	目標管理制度の評価結果で年1回、昇降給する(正社員と同様の仕組み)	時間外手当 通勤手当		有	完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険		
特定派遣	月給制	(秘匿扱い)				完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険		
登録型派遣	時給制	派遣スタッフの時給水準は、地域と職種で相場がある程度決まっている。例えば、東京の一般事務は1,600～1,700円が相場だが、地方に行くほど安価になり、北海道・四国・九州は1,000～1,200円程度となっている。ITや通訳は首都圏では2,000円以上の仕事もある。また、派遣は首都圏での需要が多く、ボリュームの多さも時給引き上げの一因である。能力が高い、または成果を出した派遣スタッフには時給アップなど待遇の向上を考慮する		無	無	無	福利厚生サービス会社のサービスを利用	健康 厚年 労災 雇用 (2ヶ月以上就業の場合)

3. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社では契約社員から正社員に転換した事例はあるが、特段の規定は設けていない。基本的には、本人の希望に基づき、上長がスキルや経験等で優秀な社員だと判断した場合に人事部門に推薦し、合否が決定されることになる。契約社員はその部署の専門業務ができるとの判断で採用しているため原則、職務内容は変わらない。

事例18 中小① (社会福祉法人)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置 転換 職種 変更
理事長	無期 正社員	1人	1:0	70歳超	35年	管理職(法人代表・統括責任者)	労働時間管理 対象外	無	無
施設長		1人	1:0	57歳	26年	管理職(施設代表・社会福祉主事任用資格及び介護支援専門員資格所持)			
介護職員		36人	18:18	平均 43歳	平均 6.9年	介護職(主任3人、副主任2人は管理職。ほか、ユニットリーダー(行政定義上は「サブリーダー」に相当する、主任・副主任補佐)(全員、介護福祉士資格所持で、部屋割担当、個別利用者担当あり)	フルタイム シフト勤務制 週40時間以内 原則週休2日 時間外・休日 あり		
看護師		4人	2:2	平均 51歳	平均 2.9年	看護職(看護師資格所持2人(主任1人、副主任1人)、准看護師資格所持2人)			
事務員		2人	1:1	平均 39歳	平均 6.5年	事務職(経理担当者:中途採用・主任1人、庶務:新卒採用・一般スタッフ1人)			
相談員		2人	2:0	平均 45歳	平均 13.5年	事務職(相談室における、新規入所希望相談への対応、家族との連絡、行政手続き等)(社会福祉士資格所持で主任1人、介護支援専門員資格所持で副主任1人)			
機能訓練 指導員		2人	1:1	平均 57歳	平均 33.5年	専門技術職(理学療法士1人、あん摩マッサージ指圧師1人)			
調理員		5人	0:5	平均 49歳	平均 9年	給食室における専門技術職(調理師免許所持、副主任1人)			
栄養士		2人	0:2	平均 32歳	平均 6年	栄養管理職(管理栄養士資格所持で主任1人、栄養士資格所持で栄養管理と一般スタッフ兼務1人)			
介護職員		契約社員/ パート社員	9人	1:8	平均 41歳	平均 3.4年			
看護師	2人		0:2	平均 37歳	平均 1.1年	看護職	週35時間程度の パートタイム1人 /週20時間程度の パートタイム1人		
事務員	パート社員		3人	0:3	平均 40歳	平均 2.5年	事務職	月～金9～16時の2 人交代制や、午前・ 午後のみ等パートタ イム(いずれも就労調 整内)	
診療事務	契約社員	1人	0:1	44歳	7.8年		週40時間程度の フルタイム		
調理員	契約社員/ パート社員	2人	0:2	49歳	平均 3年	調理職	フルタイム1人 /週18～20時間の パートタイム1人		
洗濯場	パート社員	2人	0:2	平均 43歳	平均 6年		フルタイム1人 /1日7時間以内・週 5日以内(週34時間 程度)のパートタイム 1人		
営膳職員 (機械室)	再雇用社員	1人	1:0	61歳	33年		フルタイム・ 昼勤のみ		
管理宿直員	契約社員	2人	2:0	平均 42歳	平均 4年		19:00～翌日 7:00勤務		
医師	嘱託社員	1人	1:0	47歳	7年	専門技術職	1回当たり1時間程 度・週3日程度の パートタイム		
出張歯科 (月4回、訪問診療協会 からの歯科医師派遣)	業務委託契約								
清掃委託契約									

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

区分の呼称	職務			正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由		
	主な業務内容	中核的業務の性質				責任・権限	
恒常的か/臨時・短期的か		同じような業務に就いている正社員の有無	責任・権限				
介護職員	介護職(介護福祉士資格を所持しているが小さい等の事情で夜勤ができない5人、夜勤は可能だが介護福祉士資格を持たない4人)	恒常的	有	職位に就くことはない。時間帯責任者等を任せることもない。	夜勤可能者については同僚職務型(役職や部屋・利用者の担当には就かせないが、夜勤時は介護記録、家族訪問時は状況説明等も課せられるため)。一方、短時間勤務については、介護福祉士資格所持でもそうした業務部分を伴わないため、別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職場に対する不満・不安や、処遇との対応関係(2年に一回、時給改定あり)、事情が変化し長く働けるようになっていないか等を個別に確認する、恒例の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえ、雇用調整弁にすることはなく(退職者非補充で充分)、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあるため。現行の介護報酬単価にとどまる限り、夜勤ができない(パート勤務しかできない)、あるいはフルタイム勤務できても介護福祉士資格がない場合等まで、無期に付随する処遇へ引き上げる余裕はないため。経営の効率性を考えると、やはり少数精鋭が望ましく、有期-無期に付随する処遇差を設けることで、できるだけ正社員の働き方や能力向上へ誘導する意味合いもあるため	
看護師	看護職(正看護師資格を所持しているが、短時間勤務を希望)				別職務・同水準型	1年程度の離職が多く、なかなか定着しないため等	
調理員	給食室における調理職(調理師免許なし)(正社員とは異なり、副主任不在時の1日責任者等は任せない、早番シフトはなし)				軽易職務型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職場に対する不満・不安や、処遇との対応関係等を個別に確認する、恒例の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえ、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため	
洗濯場	洗濯業務				無		
事務員	事務職補助				有		
診療事務	診療補助事務(レセプト請求のみ)				無	高度技能活用型	週3日の定期来診以外に必要な都度、来てもらう日々雇用・パート勤務のため
医師	診療室における希望者の診察					軽易職務型	定年後再雇用であり、引き続き働き続けられるか等を適宜、確認するため
営膳職員	建物管理・機械室管理						アルバイト的な採用のため、引き続き働き続けられるか等を適宜、確認するため
管理宿直員	夜間の当直業務						

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定			勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合	個別の最長勤続年数	予告・手続き	雇止め・トラブル経験対応方針
有期契約労働者	すべて1年契約毎更新	上限なし再雇用者のみ65歳上限	契約期間・更新の有無・就業場所・業務内容・就業時間・所定外労働の有無・休暇休日・休日労働の有無・賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職手続き・解雇事由・退職手当、雇用保険、健康保険、厚生年金保険	毎年4月に面談し、雇用契約書を手交(記名・捺印)。本人が辞退を申し出ない限り、雇止めすることは一切ないため、更新に当たっての判断基準等はとくに定めていない	①12.5% ②20.8% ③29.2% ④37.5%	介護職員で7年4ヶ月 看護師で1年6ヶ月 事務職で3年4ヶ月 診療事務で7年10ヶ月 洗濯場で6年5ヶ月 営膳職員で33年4ヶ月 洗濯場で6年5ヶ月 宿直員で5年2ヶ月 医師で7年7ヶ月	妊娠・出産、夫の転勤、ステップアップに向けた勉強、定年退職等、本人都合による退職がほとんどのため、手続き的に明確に定まったものはないが、少なくとも30日前には、個別面談を行い予告する	セクハラで問題を起こし、自主退職(契約満了)に至ったケース以外、事業主都合による契約終了自体がないため、トラブル経験も一切ない

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）

- 同社は05年、経営方針を従来型の集団ケア（食事や入浴、排泄介助などのサービスを集団的に提供するもので、例えば、入浴の際は部屋から浴室に案内する人、脱衣を手伝う人、身体を洗う人が別々の分担制になるなど、介助が流れ作業的になりがちになる）から、ユニットケア（全室個室を基本に、利用者を10人程度の小規模生活単位に分け、個別に担当介護員が付き、入浴や食事、散歩や買い物、クラブ活動等を一貫してサポートするため、より家庭的な雰囲気が提供できる）に転換し、これに伴い介護職員の定着率向上に向けた均衡待遇化を積極的に進めてきた（下表）。結果として現在、同社の全経費に占める人件費率は7割超にのぼるものの、離職率は10%弱（結婚・妊娠を除くと6.5%）にとどまっている。また同社では、サービスの充実を目指し、利用者2人につき職員1人（運営基準の1.5倍超）のゆとりある人員配分を確保している。介護職場は人材の流動化が激しいことで知られ、業界平均の離職率は約24%にも達している。こうしたなかにあつて、同社には「恵まれた環境で利用者と向き合ったやりがいがあるケアが実現できる」と、腰を落ち着ける人が多く、自己都合退職後、再び働かせて欲しいといったカムバック組も少なくない。

区分の呼称	処遇状況							均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸/月給/時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険			
正社員	月給制	月例給は6種類の号俸表(事務職、相談、介護職等一般職用、看護師用、PT/OT、栄養士用)からなる(新卒初任で22.3万円等)。年1回1号俸ずつの定昇(4,000円程度)あり。人事考課は行っておらず(現業の評価は難しく、下手に行くと職場の雰囲気を悪化させかねないため)、降給はない(病気等で休業しても、据置きとなるだけである)	特殊業務手当(介護・夜勤ありは月例給の16%、介護・夜勤なし14%、利用者と直接接しない間接員10%—を、いわゆる調整手当として支給) 夜勤手当(1勤務当たり5,145円、原則月4回) 役職手当(施設長で15%上乗せ、主任で1.2万円、副主任で0.8万円) 扶養手当(配偶者7,300円、第1・2子3,000円、第3子2,000円)、住宅手当(8,000円) 通勤交通費の全額支給	正社員・有期を問わず年間本俸の3.8ヶ月分(夏1.8/冬2ヶ月、ただし有期契約労働者は夜勤手当を除く平均月収(純粋に時給積上げによる実働対価部分を算定基礎とする)を共通して支給。ただし、洗濯場で時給が高い場合は併代+αで夏実績3万円程度、看護師で同7万円程度に調整あり)	共通退職金(福祉医療機構の退職手当に加入。勤務日数による調整あり) (扶養範囲内希望のパート職にはない)	共通福利厚生(施設、旅行補助等の利用) 被服補助(制服なしのため実質ユニフォーム代として私服購入を年間1万円上限で実費支給)	扶養範囲内希望のパートでない限りは雇保、健保、厚生へ加入	就業規則		労組なし
有期契約労働者	時給制	基礎時給870円スタートで2年に一回、30円の昇給あり。介護福祉士資格所持・一定の勤続、経験ありで1,000円程度、最高額は介護職で960円、洗濯場で1,100円、看護師で1,850円等	夜勤手当 通勤交通費の全額支給				パート就業規則	一定の配慮を行っている	対象として認識し随時、転換実績も多数	

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社が有期契約区分の活用を始めたのは、2000年の介護保険制度スタート時に遡る。それ以前は、特別養護老人ホームの中でも手厚い処遇で知られていたが、同制度の施行に際し、経営コンサルタントから、このままでは経営が立ち行かなくなる懸念があることを指摘され、「それならば必ずしも資格がなくても、あるいは夜勤を含めフルタイムで働けなくても、その分の処遇を抑制して現業に就いてもらえる人材を（正社員より処遇が低い以上は有期契約区分として）活用しよう」との決断に至った。こうした経緯から、有期契約区分のうち介護職員については、入社後に介護福祉士資格（現業経験3年目から受験可能）を取得し、主任の推薦を得た人から、正社員の欠員があり次第、随時、正社員へ転換する（そうでないと申し訳ない）という雰囲気が生まれた。これは就業規則に明文化されてい

るわけではなく、内部文書という形でしか存在しないものだが、何となく慣行となっている。今いる 36 人の正社員介護職員のうち 3 人が転換者である。また、その他の職種についても、勤続年数が長くなり、主任の推薦を得た人から随時、正社員転換を検討してきている。現在、育児期間を終えてフルタイム勤務ができるようになった、診療事務 1 人の正社員転換を調整中である。

- このように、同社の有期契約区分は、正社員転換（採用）までの試行的雇用期間としても位置づけられていることから、有期労働契約であっても、需給が逼迫している看護師以外は入社時に厳選するようにしている。新規採用は、応募者が履歴書を持参のうえ、2 つのユニットを統括する主任・副主任、5 人が同席し、面接及び所内見学を行う。その際、①利用者に対する考え方はどうか②接する態度・目線、気配りはどうか③一緒に働く仲間として受け入れられるかどうか——等の観点で見極め、5 人全員が了承した場合のみ採用することになっている。そのため、正社員転換に当たっては、資格取得の有無と日々の働きぶり等が把握できさえすれば後は職場の承認程度で良く、正社員転換時の明確な基準はないが、随時、転換を認めているところである。
- なお同社では、労働時間を短縮したい場合等に、正社員から有期契約区分への転換も認めている。正社員と有期契約労働者の均衡待遇（退職金等も均等割りで持ち越せる等）を前提に、本人都合重視の双方向転換で、継続勤務しやすい環境が整備されている。

事例 19 中小②（食品製造）

1. 全労働力の活用構成

- 無期労働契約を原則とする同社³⁴では、有期労働契約の活用は繁忙期（4月～GW前・7月～盆休前・11月～年末休前）における生産労務職の補助労働力（軽易職務型）としての活用のみ限定されている。そのため、有期契約労働者はアルバイトとして、年間を通じ4～5人を、1～1.5ヶ月雇用する程度である。

全労働力の活用状況（'09年4月1日時点）					労務提供の質・量		人材活用の仕組み		
区分の呼称	無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容（職種）	所定労働時間の長さ 時間外労働の有無	転居 転勤	配置転換 職種変更
月給制社員	無期	31人	22:10	平均30～40歳 (例年2人程度の新卒採用(大卒のみ)を行うためほぼ横ばい)	平均15～20年程度 (結婚、定年、夫の転勤等がない限りやめないため、30年超が多い)	管理職(部長以上)3人、一般社員層28人 幹部候補の総合職として総務・事務(8人)、営業(7人)、研究・企画(5人)、製造(11人)部門に配属。職務遂行に当たっては、部下の管理・監督、育成・指導を含めたマネジメント力が求められ、リーダー、副主任、主任、課長、部長、工場長、取締役といった役職に登用される	8:30～17:30 (休憩1時間)を基本に、週40時間・年間休日93日の変形労働時間制・休日シフト制時間外労働あり得る(申告制)	広島本社・工場ほか東京営業所との間で転居転勤があり得る	部門をまたぐ職種変更、部門内での配置転換が人事権としてあり得る
時給制社員						1人	月給制社員の育児・介護等期間	9～17時勤務 時間外・休日労働原則なし	時短勤務中のため原則なし
パート社員 (フルタイム)		パート社員	40人	3:65	平均50～60歳 (中高年主婦層が主力で、60歳超え再雇用も現在9人含まれているため)	製造部門(工場)の生産労務職限定 パート社員(パートタイム)が来てすぐ作業を開始できるよう事前の仕込み準備等も担う。リーダー、主任までの役職登用あり	8:15～17:00(休憩45分)を基本に、週40時間・年間休日93日の変形労働時間制・休日シフト制時間外労働(1日1～2時間程度)あり得る 繁忙期は早出も(4～9時で一回休憩・10～15時で帰宅あるいは17時まで勤務等)	無	職種は限定製造4工程におけるライン配置はいろいろ決められているが、基本的に多能工化しており、適宜応援を要する繁忙期には、柔軟に運用
パート社員 (パートタイム)			28人	製造部門(工場)の生産労務職限定 ※うち4、5時間の就労調整層は7人	9:00～13:00までの4時間、～14時までの5時間、～15時までの7時間等、週最長35時間まで・年間休日93日の変形労働時間制、時間外・繁忙期の早出ともあり得る				
アルバイト	有期契約 直接雇用 労働者	アルバイト	必要に応じて例年5人程度	自宅から車通勤可能な範囲の中高年主婦層がターゲット	お中元・歳暮等贈答用が増える繁忙期の1～2ヶ月程度	製造部門(工場)の生産労務職限定 (正社員登用希望者については、試行的雇用期間に相当)	フルタイム／パートタイム		

³⁴ 同社では創業者の先代から、長期継続雇用を前提にした大家族主義、熟練による生産性向上をメリットと感じており、①生産変動を雇用調整で吸収できない分、労働時間で柔軟に調整する（とはいえ生活もあるため、調整の優先順位は、就業調整希望のパート社員(パートタイム)→中高年主婦と再雇用者が中心のパート社員(フルタイム)からと配慮する)②全員を多能工として養成し、人員・業務配置を柔軟に融通できるようにしておく③全体の業務量に比し、慢性的な人手不足(雇い過ぎない)状態にしておく(こうしておけば、生産量が実際に落ち込んでから、自然退職非補充で入り口を狭めるだけで良く、また、人件費は安く一人当たり賃金は高くという少数精鋭主義にも寄与する)——等、無期労働契約中心でも充分、生産調整に対応し得るノウハウを培ってきている。

区分の呼称	処遇状況							教育 体系	正社員 転換	労組 加入
	年俸/ 月給/ 時給	基本賃金	手当	賞与	退職 金	福利厚生	社会 保険			
月給制社員	月給制	職能資格制度に基づく賃金テーブル(職能資格給一本)、総務・事務より営業・企画、研究、製造の方が上位資格に位置づけられる同一資格内でも、評価結果に応じ2～4%の範囲で昇給があり得る	役職手当 資格手当 (危険物取扱 い、ボイラー技 士、衛生管理 士等) 通勤手当 時間外手当 地域手当(東京 勤務の場合)	月給× 評価係数× 支給係数 (年間3ヶ月 程度)	中退協 + 社 独自の 積立て	資格取得時の全額費用補助 旅行会(希望者が3千円ずつ 積立て、2年毎に費用補助) ヨットクラブ、ウォーキングク ラブ費用補助 制服(春・夏とも2着ずつ)支給 原価低減、事務効率化等有効 な改善提案に対する報奨金支 給制度(参加賞として50円、ア イデア賞100円、最高の優秀 賞では1万円)	雇 保 健 保 厚 年 労 災 厚 年 基 金	一本	修了時 に費用 を全額 支給す る通信 教育制 度を共 通適用	労組 なし
時給制社員	時給制	月給制社員の時間比例で支給	月給制社員 の時間比 例で支給	旅行会(同) ヨットクラブ、ウォーキングク ラブ費用補助 作業着(同)支給 原価低減、事務効率化等有効 な改善提案に対する報奨金支 給制度(参加賞として50円、ア イデア賞100円、最高の優秀 賞では1万円)		6時間 以上契 約者については雇 保 健 保 厚 年 労 災 に 加 入				
パート社員 (フルタイム)	時給制	資格制度はないが、時給水準(採用時給+勤続加給)の高さはどの業務範囲までこなせる能力を持っているかに連動するため、実質的には職能給。採用時給+勤続加給+評価加給で処遇。評価結果に応じ、10～100円の範囲で評価加給がつくが、役職者でも1,000円程度が上限である	皆勤手当 (フルタイムで1 万円) 役職手当 (主任・リーダー までだが、社員 と同一額) 通勤手当 時間外手当	月収(勤務時間 数に応じる)× 評価係数(出 勤率等に応じる) ×支給係数 (結果として、パ ート社員フルタイム で、月給制社員の 8割水準)						
パート社員 (パートタイム)										
アルバイト		採用時給(750円)							実績 あり	

2. 多様な社員間における処遇状況（均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社における4種類の雇用区分のうち、月給制・時給制社員は総合職で、事業所間転勤・部門を越える異動を伴い、課長以上も含めた役職登用もある。一方でパート社員は製造部門の生産労務職限定で、たとえフルタイムであっても主任までの登用にとどまるなど、その役割は明確に異なっている。そのため、両者の処遇についても下表の通りに分けられている。例えば、基本賃金の決め方をみると、前者は職能資格制度（職能資格給+評価結果に応じた昇給）に基づく月給制（時給制は月給を時間換算に割戻して比例配分で支給）だが、後者には格付けもなく、採用時給+勤続給（実態として職能給）+評価結果に応じた加給で算出される時給制（フルタイマーでも時給制で勤務時間分を積増し）である³⁵。しかしながら、評価制度については、雇用区分を問わず共通で適用³⁶しており、その得点結果を、翌年の昇給加算（社員では資格内における若干の昇給幅、パート社員では評価加給部分）、及び半期毎の賞与算定（社員・パート社員とも月収×支給係数×評価係数）へ反映するようにしている。

³⁵ とはいえ製造部門に限っては、月給制社員とパート社員（フルタイム）の間で、主任までの役職を共有しているため、同役職手当については同額を支給している。また、同役職に登用されるようなパート社員（フルタイム）は、早出や残業にも柔軟に対応できるため、結果として月収水準でも9割程度が確保され、また、その賞与水準も（月収部分は当然にして勤務時間、評価係数も出勤率に左右されるが）8割程度が確保されているという。

³⁶ 評価は、「業績」「意欲」「その他」の3つの視点で行う。業績については、個人の全業務量を100とし、どういった種類・難易度の業務を、それぞれどのくらいの分量ずつ行っているかを記入。各業務をどの程度のレベルで遂行できているかを5段階で点数化し、直属上司の一次評価・上長による二次評価を経て確定する。同様に、意欲については目標達成意欲、新規業務への挑戦意欲、効率化意欲、チームワーク形成意欲、職場ルールの維持意欲、自己啓発意欲——等を点数化。その他については、委員会活動（職場の環境改善提案、製造工程の品質改善提案等）、5S（整理・整頓、清潔・清掃、しつけ）、能力開発・資格取得、勤務態度（知識・熟練、計画力、創造力、判断力、折衝力、報告・連絡、処理力、協調力、積極性、規律性、責任感）——等を点数化し、最終的な総合評定を決定する。

3. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 無期労働契約を原則とする同社で、いわゆる正社員転換が機能するのは、アルバイトからの登用時に限られる。アルバイトとしての採用段階で、本人が社員を希望する場合や前職経験（食品製造、立ち仕事等）を踏まえて良さそうな人物を見初めた場合には、登用制度があることを本人に伝え、勤務時間が遵守できるか、出勤率は良好か、業務の習得状況はどうか、命令・指導に素直に従えるか——等の基準に照らして見極めを行うこと等を説明する（アルバイトのため、雇用契約書・労働条件通知書等は発行しておらず、登用基準もあくまで口頭説明のみである）。その上で、～1ヶ月半程度のアバイト勤務中、現場主任やリーダーに、対象者の働きぶりや人物資質等を充分観察してもらい³⁷、その結果を総務・事務部門で聴取。契約終了の面接で最終的な本人意思を確認し、取締役会議で登用可否を判断する。ここ数年は、団塊世代の定年等に伴い人材補充の緊要度も高かったことから、アルバイト採用した5～6人のうち、本人希望のあった2～3人を正社員へ登用している。
- ・ なお、同社では月給制社員⇄パート社員間の転換も可能である。月給制社員からパート社員への移行に関しては、本人から転換希望の申し出があった時点で認めている。他方、パート社員から月給制社員への移行については、同じ無期労働契約とはいえ、マネジメントを任せられ部門間異動等の対象にもなるなど人材活用方針が大きく異なってくるため、部門長の推薦等一定の要件を満たす必要がある。そのうえで、6時間パート社員から取締役工場長になったケースや、結婚を機に生活設計のため情意を込め登用したケース等、過去3人（男性1女性2）の実績がある。

³⁷ 従前は、初めからパート社員（無期労働契約）として募集・採用していた（高卒の新規採用も行っていた）が、考えていた業務内容と違って、立ち仕事が思ったよりきつかった等、1～2ヶ月で離職してしまうケースが多く、既存社員にとっても教育の無駄や、一時的な職場の混乱・疲労感等が否めなかった。そこで現在は、必ずアルバイト経験を経てから登用する方式へ改めているが、当事者にとっても（無期労働契約で）簡単には辞められないというプレッシャーのなか緊張して入社するより、短期職場見学のつもりでアルバイトから体験入職の方が心理的負担も軽く、結果として定着率が向上したといい、労・使双方にメリットがあるため、今後も続けたいと考えている。

事例20 中小③ (廃棄物リサイクル)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)							労務提供の質・量		人材活用の仕組み
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置 転換 職種 変更
本体	役員	無期 正社員	7人	3:4	平均 57.1歳 30代1人 40代1人 50代1人 60代3人 80代1人	約 22 年	代表取締役社長、取締役2人、 総務・営業担当常務、事業統括担当常務、 会長、監査役兼子会社社長	8:00~18:00等	事業所間 転勤はあり得るが通勤圏内 職種変更は正社員であつても必要な資格等がまったく異なるため原則なし。同一職種内では、配置転換があり得る
	顧問	有期契約 直接雇用 嘱託社員	5人	男性のみ			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で廃トナーの営業担当)	短日・短時間勤務 時間外・休日なし	
	正社員	無期 正社員	67人	65:9	平均 45.0歳 20代9人 30代18人 40代18人 50代19人 60代10人	約 8.5 年	総務部(5人:総務、経理、マニフェスト管理、許認可申請管理)、営業部(13人:営業(顧客担当、顧客先常駐労働者の管理含む)、契約、来客案内、WDS管理)、環境事業部工事課(15人:清掃・維持管理(清掃車、水撒き車の運転等))、同部物流課(14人:産業廃棄物の収集運搬(特殊回収車の運転等))、環境管理課(2人:汚泥等の分析、配車管理、車両整備、設備管理)、リサイクル事業部ソリューションプラザ(15人:圧縮・汚泥前処理、焼却、汚泥乾燥(各時間帯:3工程とも正社員1人は必ず配置)他)、同部エコ・プラザ(所長のみ1人)、同部第2エコ・プラザ(チーフ及びチーフ不在時代行のみ2人)一を配置 ※正社員は基本的に部長、課長、課長代理、主任といった役職者(勤続10年以上から登用目安)に就いているが、事業運営に不可欠な有資格者等で構成	8:00~17:00 8:30~17:30 9:00~18:00等 実働7時間45分 リサイクル事業部については6(早番)・8(中番)・12(遅番)時出勤から最長23時まで実働7時間45分の三交代制物流課は、遠方収集運搬時は5時から等不規則勤務があり得る 時間外・休日あり得る	
	契約社員	直接雇用 契約社員	3人				顧客先Bでの常駐(現地採用):工場内におけるゴミの巡回収集・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	8:00~17:00 時間外・休日あり得る	
	パート	有期契約労働者 直接雇用 パート社員	4人	65:9			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	フルタイムだが、 自治体の指示に応じた勤務場所に現地集合・現地解散の短日勤務 時間外・休日原則なし	
	派遣	間接雇用 派遣会社社員 (登録型)	2人			通算 4年め	配車係(定型案件のみ)として電話応対 ・OA機器入力業務1人、第2エコ・プラザの トナー手解体等指導者1人	OA機器操作8:30~ 17:30×月18日、 解体8:00~17:00×月20日、 時間外・休日原則なし	
	シルバー人材	業務単位の委託契約	3人	全員女性		不明	事務所(本社及び食堂)清掃、お茶の手配(2人)、伝票整理事務(マニフェスト管理、1人)	清掃8:30~16:00の 実働6時間×月12日 事務9:00~16:00の 実働6時間×月6日	
	役員	無期 正社員	1人	女性	30代	約9年	代表取締役	8:00~18:00等	
	嘱託社員	有期契約労働者 直接雇用 契約社員	14人		平均 56.3歳 20代2人 30代2人 40代2人 50代2人 60代13人 70代3人	約 3.5 年	60歳定年後再雇用者(顧客先A常駐2人、顧客先B常駐1人、ソリューションプラザにおける廃棄物の選別(16品目)、破碎・粉碎3人、車両整備士1人、収集運搬2人)、障がい者(廃棄物の選別前処理・補助5人)	フルタイム 時間外・休日あり得る	
	パート	有期契約労働者 直接雇用 パート社員	10人	20:5			単純業務従事者(総務部、許認可申請1人、本社清掃1人、作業服洗濯1人、工業用シン掛け1人)、60歳定年後再雇用者及び新規事業(第2エコ・プラザ)関係の新規採用者(エコ・プラザにおける廃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3人、第2エコ・プラザにおける廃トナーの手解体、トナー分離3人)	フルタイム(エコ・プラザ等)及びパートタイム(1日5時間程度×週2~4日等、短日・短時間勤務(清掃等)) シン掛けは週1日 70歳超については在宅勤務も可能 時間外・休日原則なし	
シルバー人材	業務単位の委託契約	12人	全員男性	67.0歳		第2エコ・プラザにおける廃トナーの手解体とトナー分離(リーダー1人、サブリーダー2人で業務指示、シフト管理等)	平均して一日当たり6~7時間×月16~18日(隔日)勤務 時間外・休日原則なし		

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

区分の呼称	職務			正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	契約のあり方		有期労働契約にしている事由	
	中核的業務の性質		責任・権限		契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定		
	恒常的か/臨時・短期的か	同じような業務に就いている正社員の有無						
本体	顧問	恒常的	無	有	高度技能活用型	1年契約毎更新	上限なく自動更新状態	社内に蓄積のない高度専門能力を、必要に応じて調達するため。正社員の体系では処遇し切れないため
	契約社員	臨時・短期的	無		別職務・同水準型	1年契約毎更新	顧客先Bの都合による減員等なく、落札できる限りは更新する方針	正社員については、必ずしも役職づきでない一般社員も多いが、いずれも職種専門性の高い(他の人材に代え難い)有資格者(同社では専門資格の取得を積極的に奨励しており)
	パート				軽易職務型	6ヶ月契約	更新なし(県の緊急雇用事業の終了とともに契約満了)	
	派遣	恒常的	有		別職務・同水準型	6ヶ月契約毎更新	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	正社員として適当な能力を持つ人材が確保できない場合に活用するため(働きぶりを観察して適宜、直接雇用するため)
	シルバー人材				軽易職務型	1ヶ月単位で発注		正社員に行わせる必要のない定型的な単純職務を、業務単位で委託するため
子会社	嘱託社員	顧客先常駐は臨時・短期的ソリューションプラザにおける職務は恒常的	無	役職に就かせることはない	再雇用者=正社員当時と同様職務型 その他は軽易職務型	1年契約毎更新 あるいは6ヶ月契約毎更新	原則65歳で契約終了だが、健康で就業意欲があり、希望すれば年齢制限なく雇用	資格保有者は幅広く、環境関連有資格者だけで延べ255人と一人平均3つ以上所持している(換算)であり、一方でそうした役職・資格を持たない人までを正社員で処遇する必要性は感じないため
	パート	恒常的			軽易職務型	6ヶ月契約毎更新	上限なく自動更新状態	毎年、健康状態を確認し、本人と職務・労働条件—処遇のありようを再合意するため
	シルバー人材	恒常的			別職務・同水準型	1ヶ月単位で発注		単純業務ゆえ、緊張感を持たせてモチベーションを維持するため(働きぶりを振り返り適宜、「反省してもらう」ため。第2エコプラザ(の新規採用者)に限っては新規事業であり先行き見通しが立たないため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の書面明示	更新のあり方	実際の更新状況(個別の最長勤続年数)	契約終了あり方	
	契約期間	更新回数・勤続年数の上限設定				予告・手続き	雇止め・トラブル経緯対応方針
本体	1年契約毎更新	顧客先Bの都合による減員等なく、落札できる限りは更新する方針	「雇用契約書」の中で、雇用期間、勤務場所、仕事内容、就業時間、休憩時間、休日・休暇、賃金支払日、「再契約する場合は、1ヶ月前に別途協議する」旨及び右記・特記事項を記載し、署名・捺印で確認させている	雇用契約書上の更新に係る記述は「1年契約とする。ただし再雇用契約する場合は1ヶ月前に別途協議する」とし、特記事項で「顧客先Bから、委託契約解除の申し出があった場合は、雇用契約は終了する。また、就業状況は著しく不良で、就業に適しないと認められる場合は予告をもって終了することがある」と記述	約8年	顧客先Bからは、契約切れが判明次第(少なくとも3ヶ月前まで)に予告しても構わない、本人には遅くとも2ヶ月前までに口頭告知する原則にしている	現地採用でこれまでに最大5人→2人まで縮小したが、予め契約書上で確認しているため、特段のトラブルなし
子会社	1年契約毎更新 あるいは6ヶ月契約毎更新	原則65歳で契約満了退職だが、健康で就業意欲があり、希望すれば個別に70歳超まで年齢制限なく雇用。現在の最高年齢は75歳	「雇用契約書」の中で、雇用期間、勤務場所、仕事内容、就業時間、休憩時間、休日・休暇、賃金(月給水準+交通費支給、あるいは時給850円+交通費等)、賞与なし(寸志で支給)、社会保険加入なし(雇保、労災のみ)、退職金なし、及び「再契約する場合は、1ヶ月前に別途協議する」旨を記載し、署名・捺印で確認させている	再雇用者については、60歳定年一年前に本人意思を確認し、知力、体力、気力、能力、規律態度等の選定基準に照らし、不公平感が出ないように上長2人で評価する。基準に満たないB、C項目がある人に関しては、期間中(1年後まで)に目標を上回るよう要請するなどしてフォローアップし、結果的に希望者全員を継続雇用している。事業に不可欠な有資格者や技能伝承者(後進への技術指導など職人的な技術の持ち主)については、顧客先常駐やソリューションプラザ等で勤務させ、1年契約毎更新・月給制・社会保険加入ありとするが、基準を下回ったような希望者についてはエコプラザ、第2エコプラザ勤務とし、6ヶ月契約毎更新・時給制・社会保険加入なしとする。パートとはいえ、同社に長年尽くしてくれたため、簡単に雇止めするつもりはなが、更新に係る記述は「1年(あるいは6ヶ月)契約毎更新とする。ただし再雇用契約をする場合は1ヶ月前に別途協議する」と明記することどめ、更新ごとに雇用契約書を締結(本人が署名・捺印)し直すことで、更新手続きをいわず働きぶりを見つめ直し、さらにモチベーションアップして頑張ってもらったための重要な機会として活用している	約10年	同社を支えてくれた人材のため、基本的に任せる職務がある限りは、長期継続雇用する方針にあるが、仮に契約満了退職とせざるを得ない場合は、少なくとも1ヶ月前までに口頭告知することになる	これまでに、会社都合で期間満了退職としたのは、糖尿病で失明し交通事故を起こしたケース、健康診断で重大な病気が発覚し、治療に専念させたケース等にとどまる。いずれもやむを得ない事情のため、当然にして本人の合意も得られ、特段のトラブルはなかった

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）

- 同社では、正社員も原則として職種限定であり、配置転換も本人希望がある場合に認めるのみで、ほとんど行われていない。正社員は基本的に役職者か、事業運営に不可欠な有資格者で構成しているため、それらに該当しない有期契約労働者（顧客先（遠隔地）で常駐勤務のため現地採用した契約社員、定年後再雇用の嘱託社員やパート、障がい者、新規事業分野（第2エコ・プラザ）で新規採用したパート）との間で、均衡配慮の必要性はまったくないと考えている。他方で、正社員については完全年俸制としており、年功に依らずに現に行っている職務と比較して妥当な水準となっているか、職場の皆が納得できる公正さが担保されているか等、年間を通じての賞罰（昇進・降格等）をすべて公開することで、互いに確認できるようにしている。また、同社の職務の性質上、不慣れによる些細なミスが大惨事にもつながりかねないことから、原則として長期継続雇用が望ましいと考えており、ワーク・ライフ・バランスの充実や資格取得の促進、健康で希望する限りの継続雇用等、安心して働き続けられる環境整備に注力してきている。

区分の呼称	処遇状況							均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入	
	年俸／月給／時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険				
本体	完全年俸制	職種及び個別に任されている職務、勤続、役職、資格に応じた等級一年収テーブルに基づき、年度当初に個別年取を決定。それを14等分し、月給及び夏・冬1ヶ月分ずつの賞与とする。なお、月給については生活維持のため基本的に降給させることはないが、賞与についてはモチベーションアップのため、評価結果を直接反映し、総額人件費一定枠内で大きく増減させている。評価制度としては年2回、全社員に「職場適性評価チェック表」を自己申告させ、個々の役割や目標を明確にするとともに、部長、課長、課長代理の3評価者で公正な評価を実施。本人の適材適所（同事業部内での職務配置）や資格取得支援、場合によっては他事業部への異動——といった人材育成に役立っているほか、モチベーションを高めるため賞与増減に反映している	時間外手当 (発生時間は本人申請に基づき全て認定。支給は主任まで)	平均的には年間2ヶ月	有	①職場親睦会(社員旅行(全額会社負担)、忘年会・新年会(回遊補助)等)②親和会制度(各種祝い金、弔慰金等)③会費月1,500円)④永年勤続表彰制度(10年目で旅行券20万円と1週間のリフレッシュ休暇、20年目で同25万円)⑤資格取得支援制度(業務に必要な資格取得に挑戦する者に対し経費全額を会社が負担)及び表彰(各種団体への推薦)制度⑥福利厚生施設の利用⑦全社員の作業服の洗濯(汚れ物の持帰りなし)等。また、3K職場のイメージを払拭し、清潔で活気ある職場づくりに向け、健康管理の充実(定期的なメタボ健診・指導等)や、コミュニケーション強化、職場規律の徹底等にも取り組んでいる	健康厚年雇労災	社員就業規則	基本的に役職者か有資格者である正社員と、そうでない有期契約労働者では人材価値がまったく異なるため、均衡配慮の必要はまったくないと考えている	制度はないが対象実績もあり	労組なし
	契約社員	日給8,000円換算	時間外手当	無	無	制服貸与 休日・休暇は正社員同様	雇労災				
	派遣	時給1,550円	時間外手当 交通費支給なし								
	シルバー人材	単業位務 時給750円×人時換算									
子会社	嘱託社員	再雇用者・月給制については、60歳定年当時の70%水準(約23.5万円等)を支給)残り30%水準は雇用継続給付金を申請して補填)再雇用者・時給制については、時給850円等	時間外手当 交通費支給	寸志として遅刻・欠勤の有無、事故等労災の発生状況等を重視する評価結果に応じ5、10、15、20、1ヶ月満額分の範囲で支給	無(精算済み)	有休は法定通り付与 福利厚生は希望により親和会に継続加入可等	月給制は雇労災加入あり時給制はなし	社員就業規則			
	パート	時給800~900円(更新時に上長評価に応じて増減)	交通費支給	無	無	有休なし 年1回の健康診断あり	無				
	シルバー人材	単業位務 時給800~900円×人時換算									

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 正社員が必要な場合は、新卒・中途で採用³⁸するため、ルールとしての登用の仕組みはない。ただ、結果的に登用した実績はある。道路清掃工事の際、他社で旗振りのアルバイトをしていた女性の根性を見込み、同社の第2エコ・プラザのパートとして直雇用した上で、本人に強い正社員希望があったことから、1年後に同プラザの正社員へ登用した。同

³⁸ 試用期間として2ヶ月間の有期労働契約を締結（雇保、労災のみ加入）し、人物資質や働きぶり等をじっくり観察、本人にもこの職場で働いていけるかを確認してもらった上で面接を行い、最終的に判断（上長評価の聴取と本人意思の再確認）し、本採用（健保、厚年にも加入）する。

プラザのチーフ不在時の代行業務を担っている。

- また人手不足の折、割高ながら導入した派遣社員（エコ・プラザの解体業務員 2 人）についても、現行の手取り水準の時給と交通費の全額支給を約束した上で、派遣会社を自主退職してもらうことを要件に、直雇用・パートへ切り換えたこともある。

事例 2 1 中小④ (教育機関)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)					労務提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当	人数	男女比	年齢構成	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居 転勤	配置転換 職種変更
理事等 (校長、教頭、事務局長)	無期 正社員	3人	2:1	平均 65.0 歳	管理職 (学校経営に係わるすべての業務、教職員採用決定権者)	フルタイム (月～土の6日制(ただし週1日分は研修日として特別休暇扱いのため、実質的には5日制)で、8:15～16:00までの7時間45分勤務 時間外・休日あり	無	-
専任教員		72人	38:34	平均 42.3 歳	教務職 (授業(教科)担当、学級担任、公務分掌(教務、生徒指導、入試広報、保健、図書視覚、進路進学指導、保護者対応の中から2つ)、部活動指導、入試以外の広報活動(説明会等))			配置転換は、 クラス換え等の 形であり得る 管理職種への 登用があり得る
専任 事務職		9人	3:6	平均 35.4 歳	事務職 (財務・経理系(学費納入管理、教職員の給与取扱い等)、人事系(教職員の雇用管理等))			配置転換なし 管理職種への 登用はあり得る
非常勤 講師	有期 労働者 直接 雇用	契約社員	35人	13:22	平均 48.4 歳	パートタイム (契約した曜日・時間帯のみ、あるいはフルタイムでも隔日等勤務日数が限られる) 時間外・休日原則なし		クラス担当は 持たないため、 配置転換なし 職種変更なし
嘱託講師			12人	2:10				

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

区分の呼称	職務			責任・ 権限	正社員と 比較した 客観的な 職務タイプ 分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	中核的業務の性質				
		恒常的か /臨時・ 短期的か	同じような業務 に就いている 正社員の有無			
非常勤 講師	授業(教科:国語、英語、数学、理科、社会、実技科目)の担当のみ		無	クラス担任等を受け持つことはなく、 職位にも一切就かない	別 職務・ 同水準型	教育は質の担保が重要なため、教員は本来的には長期雇用すなわち無期契約が望ましいと考えている。にも関わらず、教科担当教員として、授業部分に限り有期契約も活用しているのは、①当校としては専任教員になってもらいたいぐらいの優秀者だが、予備校と掛け持ちしたい、複数校で経験の幅を広げたい・さまざまな生徒と関わりたい、60歳以上(3人)のためフルタイム勤務は体力的に厳しい、といった個人的理由で本人が希望するから②新卒教員等については専任教員へ登用するにふさわしいかの見極めのため、試行的雇用(「見習い」)期間として有期労働契約を活用しているから(登用のタイミングも、専任教員の定年や退職(夫の転勤や本人の結婚・妊娠、病気等)に応じて随時、行われるため)③生徒数が減少した場合等に、勤務時間数等を調整し得る余地を残しておきたいから——等である
嘱託 講師	専門的な授業(教科)担当のみ ①うち6人:高大連携科目につき、附属大学からの招聘教授②2人:茶道師範③2人:英語会話用外国人④1人:衛生カウンセラー⑤1人:実技科目の補完として体育理論講師		1年単位ではほぼ恒常的に存在		高 度 技 能 活 用 型	嘱託職員を有期契約で活用しているのは、①附属大学等との交流授業(高・大連携科目)として、極めて専門的な人材(インテリアデザイン、ファッションデザイン等の専攻者)を必要に応じ、招聘するため(その処遇も謝礼として個別契約するため)②個人都合・ニーズで入替わりも多い、茶道の先生や英語用外国人講師等を適宜、調達するため③カウンセラー等の雇用市場は、有期労働契約が一般的なため——等である

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の 書面明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約 期間	更新回数・ 勤続年数の 上限設定			予告・手続き	雇止め ・トラブル経験 対応方策
非常勤 講師	1 年 契 約 毎 更 新	新卒教員で 正社員転 換希望者 は3年程度 が更新上 限・ほか上 限なし	雇入れ時の労働契約 書等は一切手交してい ない(雇入れ時に就職 承諾書を提出してもら うのみ) 労働条件通知書等も手 交していない(労働条 件の明示は、ホーム ページの募集要項掲 載で代用している。明 示内容は待遇につい て「東京都教職員給与 を基準に独自の給与体 系で若干厚遇」と記述 のほか、勤務地のみ)	更新基準も特段、定めておらず、勤務態 度に問題(生徒とのトラブル・クレーム等) がなく、勤務時間・労働条件等につき特 段調整の必要(当校都合で勤務時間数 の削減等がある場合は、前年11月末ま でに通知)がない限りは、いわば自動的 に更新している(本人から更新辞退の申し 出がない限り、契約自体は淡々と更新さ れ、4/1付けで新たな辞令が交付され る。その際、本人署名や捺印等を求める ようなことは一切行っていない)。その上 で、更新後の労働条件の変更等の明示 については、強いて言えば講師委嘱書 (格付け・号俸を明記)を発行している	新卒教員 で、正社 員転換 希望者 は3年程度 を上限に見 極めを行 い、本人の 意向を確認 (12月 末頃)する ようにして いる	トラブル 経験は 一切ない
嘱託 講師		基本的に 上限なし				

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- ・ 非常勤講師（有期契約労働者）も専任教員も、担当する授業（国語、社会、数学、理科、英語、実技科目の6教科目別）に限れば同様業務を行っているが、専任教員にはさらに、①学級担任や、②校務分掌のほか、③入試以外の広報活動（私学協会主催の合同説明会、塾主催の説明会、当校が独自に開く説明会、入試説明会、夜間説明会、帰国生説明会、5年生以下の学校説明会、オープンスクール等）への参加の分担——等が課される。特に広報活動は、土日や平日夜間に行われることもあるうえ、少子化の進展に伴い、生徒争奪戦が激化する中で、その比重が高まる一方にあるため、繁忙感が強い。こうした点で、両者の職務は明らかに異なるため、均衡待遇の必要性はないと考えている。むしろ同校としては、各人の職務・働き方に照合して本人が納得し得る妥当な待遇となるよう、経歴や年齢等を勘案した初任格付けや、講師としての能力や適性等を反映した1年単位の昇給・微調整等に配慮している。同校では本来、専任教員・非常勤講師とも目標管理制度や能力・行動等の評価を行い、その結果を適切に処遇へ反映すべきだと考えており、現在、その仕組みを構築中である。

区分の呼称	処遇状況							均衡待遇対象	正社員転換対象	労組加入
	年俸／月給／時給	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険 適用される就業規則			
専任教員	月給制	基本賃金(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる(当人の経歴や年齢等を勘案し、初任格付けを行う)+当校独自に若干の改善を付加))+特別手当(教材作成・研究等の時間外見直し勤務として基本賃金の数%を一律上乘せ)	役割手当(教科部長手当、学年主任手当、事務局長手当等として1.5~2.5万円。個別の働きぶり(職務の偏り・多忙度合い等)に応じて支給) 扶養手当(東京都規定に準じる) 住宅手当(9千円上限) 部活動手当(学内での指導・監督等は時給当たり数百円で申請に基づき支給。学外への遠征等は出張手当を支給) 入試手当として土日に①試験官や採点を行う場合の手当(年間一律定額)②入試用教材等を作成する場合の手当(任された人のみに支給)——の2種類を支給 交通費全額支給	年間4.9ヶ月程度	有 (東京都私学財団の制度を適用)	私学共済に加入 研修日として7日間の特別(夏季・冬季)休暇あり	雇保 健保 労災	専任教員用	-	○(組織率は5割以下)
非常勤講師	時給制	個別設定時給(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる)×コマ数	交通費全額支給のみ	年間2ヶ月程度 (ただし夏季・冬季休暇中、出勤義務なく平均月収(通常月の契約時間数分)が支給されるため、実質的に1.5ヶ月分程度が賞与上乘せとして機能)	無 (ただし勤続年数に応じ、若干の差別金を(5万円上限)を支給(とはいえ一律の規定ではなく、あくまで貢献重視の情意に基づく。他に教員親睦会や父母会からも多少の支給があり得る)	生徒と共有の食堂施設利用(実質的な食費補助)のみ	健保 労災	非常勤・嘱託講師用	配慮の必要なしと考えている	試行的雇用期間として活用しており、実績もあり
嘱託講師		専門性等を勘案した個別設定時給×コマ数 大学からの招聘(大学の専任教員)に対しては、謝礼として支給							そもそも本人希望なしと考えている	

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 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・修士了②教員専修あるいは1種免許取得・見込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——者を対象に募集し、「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考を行っている。合格者は一旦、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判断を充分(通常は1~3年程度)行った上で、最終的に①専任教員に登用②本人希望と合致するようなら非常勤講師のまま継続勤務③専任教員を目指すなら、(本人の今後の可能性を考えたらあまり引き留め、期待感だけ持たせても申し訳ないという思いから)他校を含めた可能性を模索するようアドバイザーのいずれかを判断するようにしている。ただし、これは運用上の慣行であり、内規等の定めはない。
- 専任教員への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、専任教員に昇任させる」と明記するのみで、それ以上の具体的な説明は行っていない。就業規則にも関連する事項はないが、採用時面接で質問された場合には、「校長と教頭、事務局長、教科部長等で客観的に、教え方(校長らが日頃より授業風景を見回り、適性について詳しく観察している)や人物資質をはじめ、生徒のハンドリング能力等の適性を見極める」などと口頭で説明を付け加えている。2000年からこの間、非常勤講師より専任教員への登用実績は年間3~4人程度(登用率は約7割)で、通算すると35~40人程度になっている。ただし、団塊世代の退職もあり、その入れ換えがスムーズに進んできたこ

れまでとは違い、少子化の進行で学校経営は良くて現状維持と予測される。その一方で、学力水準やブランド力維持のためには、単純に生徒数を増やす拡大戦略も取りづらいが、正社員転換の機会を、今後とも確保したいと考えている。

労働政策研究報告書 No. 126

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－

発行年月日 2010年 9月 24日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2010 JILPT

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)