

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2017

08

人事

人口減少時代に労働力を確保する 非正規社員戦力化のポイント

- ① 生産年齢人口の減少時代における企業の課題
- ② 非正規雇用労働者を守るための労働契約法改正
- ③ 非正規雇用労働者の戦力化に向けた手法
- ④ 60歳を超えた社員の戦力化のポイント

1 | 生産年齢人口の減少時代における企業の課題

労働力確保のために企業が取り組むべき喫緊の課題

今後、長期にわたって生産年齢人口が減少していく中で、人手不足がわが国の経済成長の制約になることが懸念されます。自社の成長及び生産性の向上を図るという点においても、労働力を確保するための対応を急がなければなりません。

そのために、働く意欲と能力のある未就労者の労働参加機会の拡大や、企業における人材活用の在り方の見直しなど、取り組むべき課題が多くあります。

特にわが国の労働市場においては、女性パート、高年齢者の契約社員や嘱託社員などの非正規雇用労働者の戦力化が必要となっています。

本レポートでは、このような非正規雇用労働者の早期戦力化に向けた取り組みについて解説します。

■わが国の労働市場において企業が取り組むべき課題

- 生産年齢人口の減少下による労働力の確保
- 非正規雇用労働者の雇用改善
- 高年齢労働者の戦力化
- 多様な働き方への対応による未就労者の確保
- 「脱時間給」制度の導入後への対応
- 社員の定着に向けた職場環境改善 等

非正規雇用労働者数が増加している日本の労働市場とその要因

平成 28 年には、役員を除く約 5,391 万人の雇用者のうち、37.5%にあたる 2,023 万人が非正規雇用労働者となっています。

さらに、非正規雇用労働者のうち約 1,400 万人が有期雇用で働き、約 3 割弱の 420 万人が通算 5 年を超えて働いているといわれています。

このような身分の安定しない非正規雇用労働者を守るために、平成 25 年 4 月に改正労働契約法が施行されました。

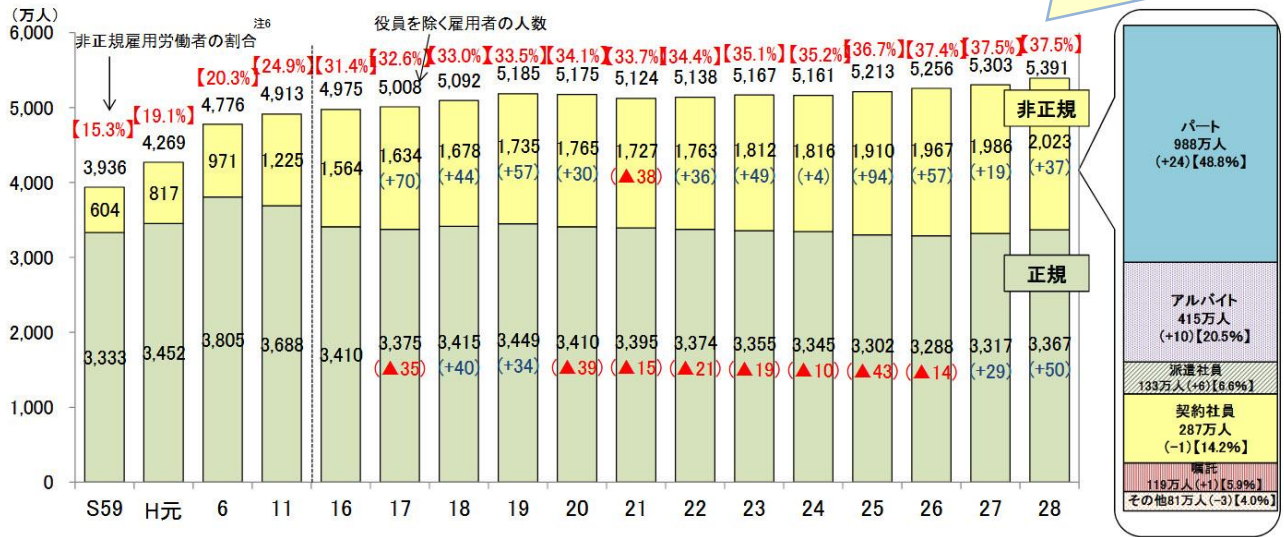
この法律の改正により、契約を更新し続けている通算 5 年以上働く非正規労働者は、平成 30 年 4 月から無期雇用を申し出ることが可能になり、企業は原則それを受け入れなけれ

ばなりません。

この法律は、労働者の3分の1超まで増えた非正規雇用労働者の雇用安定を図ることを目的としていますが、企業としては、非正規雇用労働者の無期雇用への転換にとどまらず、戦力化に向けた対応も必要となってきています。

■正規雇用労働者と非正規雇用労働者数の推移

全労働者のうち
約4割を非正規雇用労働者で
占めている



(資料出所)平成11年までは総務省「労働力調査(特別調査)」(2月調査)長期時系列表9、平成16年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)長期時系列表10

多様化した非正規雇用労働者の戦力化の必要性

①非正規雇用労働者はまだ十分に戦力化されていない

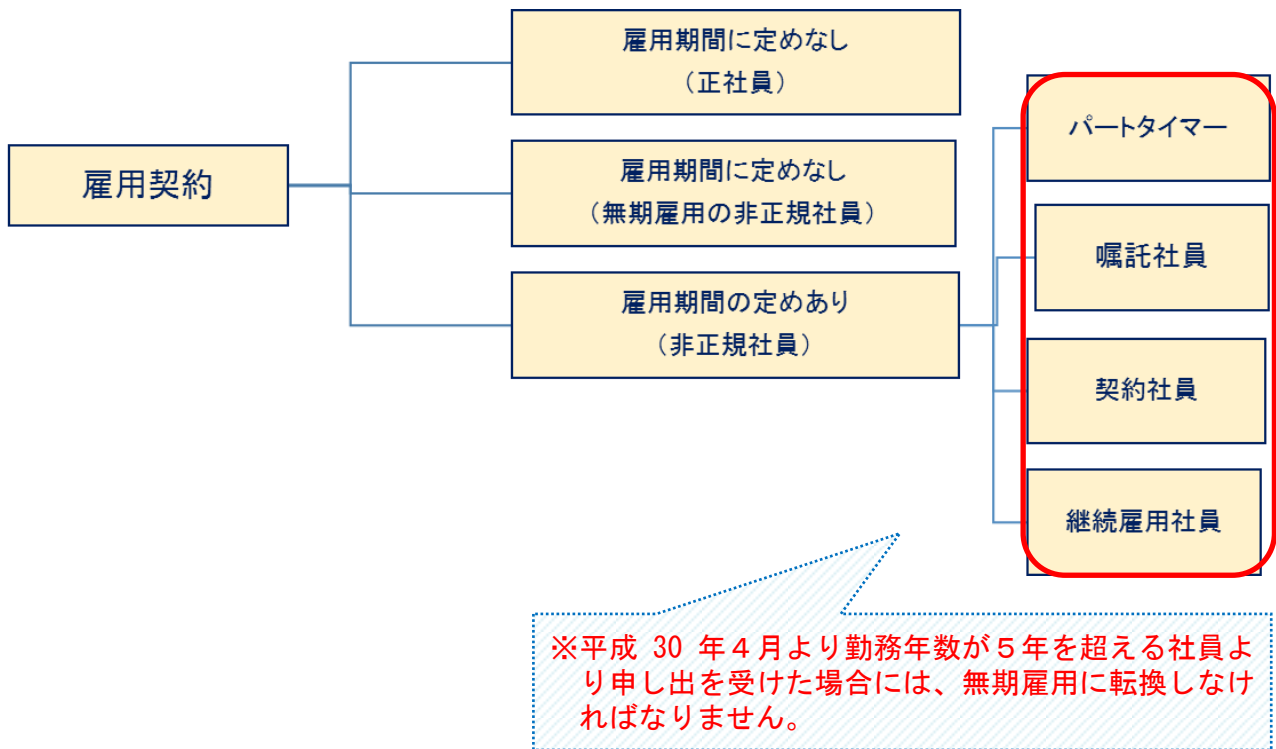
これまで、人事制度を始めとする組織と人材のマネジメントは、基本的に雇用期間に定めのない、正社員を前提に設計されてきました。

したがって、多くの企業の新入社員の育成プログラムやキャリアプランなどは、将来的に組織に長期貢献することを前提として策定されています。

一方、非正規社員の育成プログラムやキャリアプランの整備は、遅れているという指摘があります。

しかし、前述のとおり、非正規雇用労働者が増加している傾向を踏まえると、非正規雇用労働者にも目を向け、戦力化に向けた雇用形態を整備し、育成システムの構築も必要となってきています。

■雇用期間と形態



サービス業や流通業、福祉関連の事業などでは、パートタイマーやアルバイトでも店舗や現場のオペレーションの主要な部分を担当しているケースが増えています。

また、団塊の世代が大量退職し、若年労働者のスキル不足している企業においては、熟練労働者を嘱託社員として継続雇用するケースも増えています。

②生産性向上のためには非正規雇用労働者の戦力化が急がれる

業績の好転や生産性向上を図るために非正規労働者の戦力化を行い正社員への転換を進めている企業では、生産性や利益率においてより競争優位に立つことが明らかとなっています。

非正規雇用労働者の正社員への登用を実施している企業側は、非正規雇用労働者から人材を発掘できること、非正社員で雇用している間に従業員の資質をチェックしながら本当に必要な人材を確保できること、正社員への転換という目標を設定することで非正社員の就業意欲の向上につながっているというメリットもあります。

企業の側から見ても、非正規労働者を戦力化して活用することや、非正社員から正社員への転換の実施など、非正規労働者のキャリア形成機会を提供することは、非正社員のなかの優秀な人材の確保、採用におけるミスマッチの回避や非正規雇用労働者のモチベーション向上などの好影響をもたらします。

2 | 非正規雇用労働者を守るための労働契約法改正

改正労働契約法の改正により雇止めの減少が期待される

平成 25 年 4 月に改正労働契約法が全面施行されました。この法律は、有期労働契約に関する新しいルールを定めるものであり、有期労働契約の反復更新の下で生じる雇止めに対する不安を解消し、働く方が安心して働き続けることができるようにすることが目的です。

リーマンショック以来、雇止めをする企業が続出し、雇止めを不服とする労働者と企業間での個別労働紛争が急増しました。

こうした紛争を解決するための民事的なルールや判断基準が十分でなかったため、労働契約についての基本的なルールを定めた労働契約法を改正し、働く意欲のある非正規雇用労働者の確保を図ることとなりました。改正労働契約法の改正点は、有期労働契約に関する次の 3 点です。

本法の施行日は、下記の①と③については平成 25 年 4 月 1 日です。②については公布日（平成 24 年 8 月 10 日）です。①については、平成 30 年 4 月になると施行日から 5 年を超えることとなり、同法への対応が必要となります。

■改正労働契約法の主な改正点

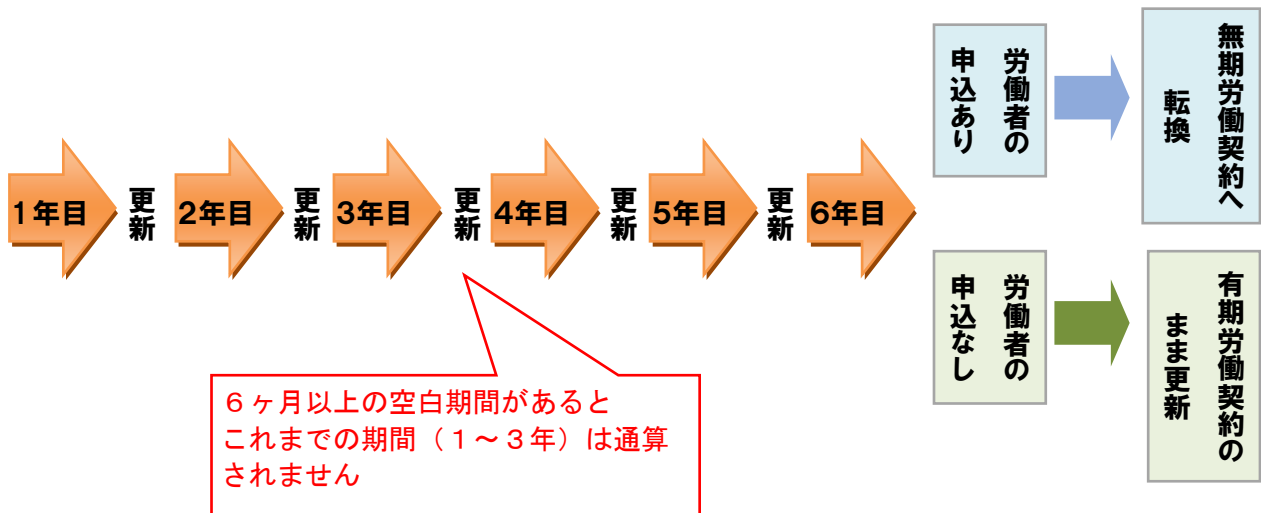
- ① 2 つ以上の有期労働契約が通算 5 年を超えて反復更新された場合における、労働者の使用者に対する申込みによる、「期間の定めのない労働契約（無期労働契約）への転換（労契法 18 条）
- ② 有期労働契約のみなし更新等（「雇止め法理」の法定化）（同法 19 条）
- ③ 期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止（同法 20 条）

無期雇用労働者への転換要件

① 有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換

有期労働契約が 5 年を超えて反復更新された場合は、労働者の申込により、無期労働契約に転換させるしくみを導入しなければなりません。

ただし、6 ヶ月以上の空白期間（クーリング期間）があるときは、空白期間の前契約期間は通算されません。無期契約への転換後は、「別段の定め」がない限り、転換前と同一の労働条件となります。



②有期労働契約のみなし更新等（「雇止め法理」の法定化）

有期労働契約の反復更新により無期労働契約と実質的に異ならない状態で存在している、または、有期労働契約の期間満了後の雇用継続につき、労働者の合理的期待が認められる場合には、雇止めが客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないときは、有期労働契約が更新されたものとみなされます。

③期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者の労働条件が、期間の定めがあることにより無期契約労働者の労働条件と相違する場合、その相違は、職務の内容や配置の変更の範囲等を考慮し、不合理と認められるものであってはなりません。

無期雇用転換ルールの適用者

無期雇用転換ルールの適用者は以下が対象となります。無期転換ルールは、船員や公務員等の本法の規定の適用が除外されている者以外、全ての労働者に適用されますので社員側の年齢や雇用側の業種や規模による適用除外はありません。

■無期雇用転換ルールの適用者

- ① 年収 103 万円未満の有期契約パートタイム労働者、アルバイト
- ② 60 歳定年退職後に再雇用された嘱託・契約社員
- ③ 派遣社員
- ④ 学校の非常勤講師 等

高年齢者雇用安定法では、事業主に高年齢者の60～65歳の間の雇用確保を義務付けています。使用者がこの規定に基づき、60歳で定年後、有期労働契約の形態で嘱託・契約社員として再雇用した場合でも、有期労働契約が通算5年を超えれば、その高年齢者は無期転換の申込ができることとなります。

しかし、定年後の再雇用者が無期転換した場合は、65歳を超えて再現なく雇用を継続しなければならないわけではありません。

無期転換した労働者を対象として、別途、当該社員を対象とした就業規則等で定年を定め、その定年に達すれば雇用を終了させることは可能です。

その際には、定年を定めることについての合理性が認められ、労働者へ周知することが必要となります。60～65歳の再雇用期間を通算5年までにしておくことで無期転換権を発生させないことも可能です。

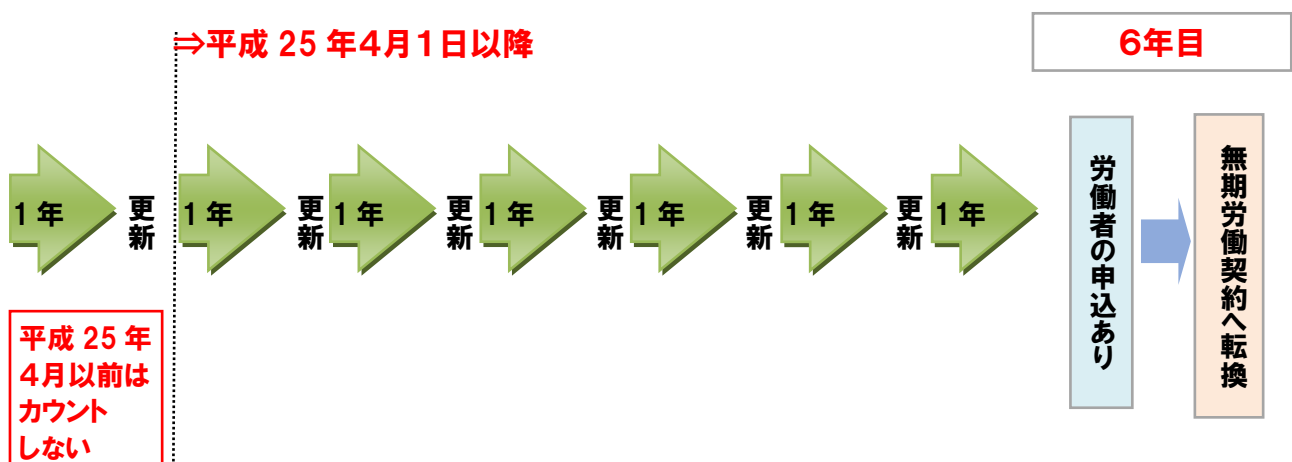
また、派遣社員についても、派遣元事業主（人材派遣会社）との労働契約が有期労働契約である場合には、無期転換ルールが適用されます。

この場合には、派遣社員と労働契約を結んでいる派遣元事業主との有期労働契約について、通算契約期間を計算します。

起算日は法施行日以後の契約から開始となる

通算5年を超えて契約更新された場合には、無期雇用へ転換しなければならないとなっておりますが、期間の計算は、改正労働契約法の施行日（平成25年4月1日）以後に締結した有期労働契約期間から起算されます。

したがって、施行日前よりも前の有期労働契約については、通算契約期間には参入されません。



3 | 非正規雇用労働者の戦力化に向けた手法

非正規雇用労働者をマネジメントするための課題

コスト削減、および即戦力の獲得という観点から、非正規雇用労働者は、現代の経営においては、なくてはならない人材です。

しかし、単に契約期間の定めをなくすという法への対応だけでは、戦力化は図ることは難しいでしょう。

そこで非正規雇用労働者をマネジメントする上で課題となるのは、以下3点です。

■非正規雇用労働者をマネジメントするための課題

- ① 正社員中心に偏重しない業務分担
- ② 仕事そのものへの動機づけ
- ③ ビジョンや方針、戦略の共有

① 正社員中心に偏重しない業務分担

非正規雇用労働者には、単純作業や臨時の定型作業のみ任せるという方法もありますが、このような業務の任せ方では、非正規雇用労働者のモラルやモチベーションが下がる危険性があります。

すでに、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の両者を区別せずに、パート社員にも店長、現場責任者、売り場の企画などを任せ、成功している企業が増えています。

非正規雇用労働者は、正社員の補完あるいは定型的なサポート業務を担当する役割、という正社員中心の考え方を改めることが大切です。

② 仕事そのものへの動機づけ

非正規雇用労働者は、正社員に比べると組織に対するロイヤルティが形成されにくいといわれます。

そこで、非正規雇用労働者のロイヤルティを高める工夫をする必要があります。

例えば、専門性の高い業務を任せている派遣労働者に対しては、さらに高い専門性を発揮できる役割を与えるなどで仕事そのものに動機づけられるようにします。

パートやアルバイトに対しても、限定した仕事を与えるだけでなく、能力に応じてより高度な業務を任せることも考えられます。この場合も仕事自体に興味を感じてもらい、モラルを高めてもらう事が狙いです。

③ ビジョンや方針、戦略の共有

さらに、積極的に非正規雇用労働者の組織へのロイヤルティを高めるためには、正社員と区別することなく、組織のビジョンや方針、戦略を共有することです。

一時的な関係なのだからといって共有しないのではなく、たとえ一時的でも一緒に働く仲間なのだということを見せることが重要です。

マネジメント層からのこうしたメッセージによって、非正規雇用労働者が組織との一体感を持つようになります。

非正規雇用労働者の能力開発への取り組み

パート・アルバイトには単純作業や定型作業を任せ、現場の運営管理や売り場の企画、新商品の開発などは正社員が担うという業務分担が一般的ですが、パート・アルバイトに新入社員への業務指導や、勤務シフトの作成、在庫管理や商品企画の一部を担わせることで人材活性化を図っている企業も多く見られるようになってきています。

一方で、長期間勤務していても補助的業務の範囲を越えられないような業務分担では、下図に示すようなパート・アルバイトのニーズに応えられず、非正規雇用労働者の定着・活用からは程遠い状況といわざるを得ないでしょう。

このような環境下で、様々な就業志向や勤続期間が見られるパート・アルバイトをマネジメントしていくためには、以下3点の取り組みによりキャリアアップ・プランを明示することが必要です。このキャリアアップ・プランの明示により、パート・アルバイト社員の就業意欲の向上と離職率の逡減、事業運営の安定化を図ります。

- ① 役割と職務の階層化
- ② 賃金制度の整備
- ③ 定期的な評価の実施

① 役割と職務の階層化

パート・アルバイトが担うべき役割を考えるためには、自社の実状に合わせて、パートタイム労働者の格付け（役割等級）制度を設計します。

目的は、パートタイム労働者の活用戦略を具体化することです。

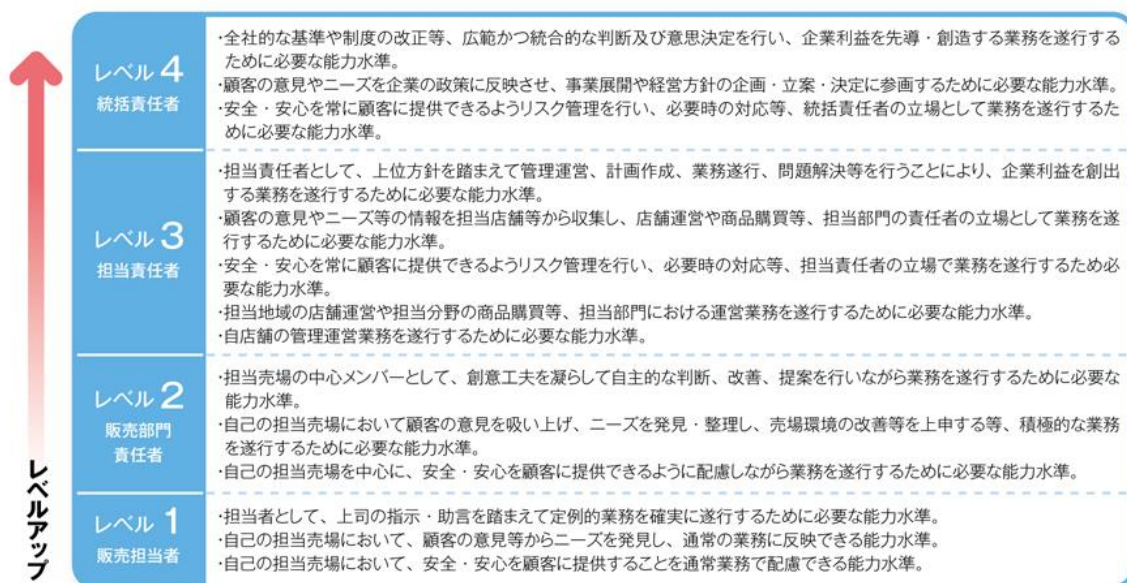
■非正規雇用労働者対象の役割等級制度例

格付け（役割等級）	格付け段階（役割等級）の定義（例）
パート⑤	<ul style="list-style-type: none"> 全体の業務を熟知した幅広い視点から自社において培われた知識・スキルを体系化し、下位者に対して教示した上で、チームメンバー全体のレベルアップを図っている 部門の調整役としてチームメンバーや正社員と連携を図り、快適な職場環境作りに努めている
パート④	<ul style="list-style-type: none"> 担当の業務における専門的な知識・スキルを有し、新規採用者に対して適切な指導教育を行っている 主体的なアプローチ、顧客ニーズの把握、ニーズに沿った提案を徹底し、顧客満足向上に努めている
パート③	<ul style="list-style-type: none"> 豊富な知識・スキルを有し、期待どおりのサービスを提供している 担当業務についての問題意識を常に持ち、上位者や正社員に対して改善提案を行っている
パート②	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な知識・スキルを有し、与えられた仕事を1人で着実にこなしている 他メンバーに対して、積極的にフォローを行っている
パート①	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な作業指示を受けながら、与えられた仕事に従事している 日々の業務を通じて、少しでも仕事を早く覚えられるよう、努力している

出典) 厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」より

さらに、等級別の役割基準別の達成レベルを明示し、レベルチェックを行いながら、レベルアップを図るための育成への取り組みも有効です。

■非正規雇用労働者対象の役割基準例（スーパーマーケット業）



出典) 厚生労働省ホームページより

②賃金制度の整備

建設や飲食、福祉関連事業をはじめ様々な業種で採用難が深刻化し、採用時の時給が高騰している現在こそ、採用後の賃金体系を整備し、一律的な昇給による総額人件費上昇を抑止する必要があるでしょう。

そのためには、上記の等級フレームに応じた基本給（時給）テーブルが有効です。また一方では、事業への貢献度に応じた人件費分配の仕組みを作ることによって、非正規社員の更なる活用が図れます。

■非正規雇用労働者を対象とした賃金体系例

◆基本給（時給）

パート等級	職責・主な役割	時給水準(募集時950円の場合)
3	店長補佐 パートリーダーとして統括	1,100円以上とし、以降は1年ごとに評価により決定 (1,100円～1,300円)
2	中堅～ベテラン 発注業務、新人指導	1,000円以上とし、以降は1年ごとに評価により決定 (1,000円～1,100円)
1	新人～中堅 レジ打ち、陳列	1年目950円とし、以降は1年ごとに評価により決定 (950円～1,000円)

◆諸手当

手当区分	内 容
繁忙期手当	土日祝出勤1日あたり：時給30円加算
年末年始特別手当	出勤1日あたり：2,000円
責任者手当	店長補佐：出勤1日あたり500円/パートリーダー：出勤1日あたり300円
賞与	夏期、冬季に所定労働日数のうち出勤日数及び勤務時間を考慮して支給

③定期的な評価の実施

様々な勤務形態のパート・アルバイトへの一律的な評価は現実的ではないと思われることから、まずは評価対象となる水準の検討から始めましょう。その上で評価視点を等級ごとに設け、年1回程度評価を行う方法が望ましいでしょう。

■非正規雇用労働者対象の評価制度例

区分	評価項目	定義	要求レベル		
			1等級	2等級	3等級
情意考課	規律性	職場のルール・規則を守っているか	◎	○	△
	協調性	仕事を進める上で同僚・上司・部下とのコミュニケーションが取れているか	◎	○	△
	積極性	新しい仕事にチャレンジしようという意欲を持ち業務に取り組んでいるか	◎	○	△
能力考課	理解力	状況をわきまえた対応ができていないか	△	○	◎
	創意工夫力	より良いやり方について提案や工夫を行っているか	△	○	◎
	問題解決力	現場における課題を抽出し、解決に向けて取り組んでいるか	△	○	◎
成績考課	専門性	仕事を進める上で必要となる専門スキルや技能を発揮できているか	△	○	◎
	部下指導	部下・後輩の指導に熱心に取り組んでいるか	—	○	◎

4 | 60歳を超えた社員の戦力化のポイント

中小企業における65歳雇用のあり方と選択肢

厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられていくことに伴い、平成25年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行されました。

平成37年まで、65歳までの雇用の段階的に義務化されていく中で、企業の選択肢は、「継続雇用制度」の導入、あるいは「定年延長」の2種類です。継続雇用制度と定年延長のメリット・デメリットをまとめると、代表的な部分は以下のようになります。

	メリット	デメリット
継続雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用が一旦リセットされるため、役職、給与条件等の変更がしやすい ●勤務日、時間など個別事情に合わせた勤務、賃金支払いができる 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術や専門スキルの高い社員の社外流出、やる気の減退を招く危険性がある ●労働力が不安定になる危険性がある
定年延長	<ul style="list-style-type: none"> ●技術や専門スキルを引き続き社内に留保することができる ●安定した人員の雇用を維持することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ●職務内容を変化させないのであれば、大幅な給与減額が難しい ●勤務日、時間数など、個別事情に合わせた勤務形態、賃金支払いが取りづらい

このように見ると、技術や技能の習得に長い時間を要する製造業やサービス業においては、定年延長の対応がふさわしいと考えられます。

一方、職務の習熟が早く定型的な業務が多い業種では、継続雇用制度の採用が望ましいといえるでしょう。このようなメリット・デメリットを整理した上で、自社にどちらの対応がふさわしいか判断が必要です。

■定年制を定めている企業の割合

調査年	定年制を定めている企業の割合	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳以上
平成28年	95.4%	80.7%	0.5%	1.0%	1.3%	0.4%	16.1%
平成27年	92.6%	80.5%	0.3%	1.3%	0.7%	0.3%	16.9%
平成26年	93.8%	81.8%	0.8%	1.0%	0.7%	0.1%	15.5%
平成25年	93.3%	83.0%	0.3%	1.2%	0.9%	0.6%	14.0%
平成24年	92.2%	82.7%	0.2%	1.1%	0.9%	0.5%	14.5%

上記は定年制のある企業の比率と、定年年齢の変化をみた統計（厚労省）ですが、定年年齢を引き上げている企業はほとんど見られないことがわかります。

65歳以降の高年齢者の雇用の検討

高年齢者雇用安定法改正により、企業における希望者全員の65歳までの雇用確保措置が図られたことで、60歳代前半の雇用情勢に一定の成果が見られました。しかしながら一方では、既に団塊の世代が継続雇用の終了を迎えているなど、65歳以降の働く意欲のある高年齢者への対応には課題が見られます。

65歳以降の雇用状況を見ると、約3割の企業で働くことができないとなっており、希望者全員が働くことができるとしている企業は全体の1割にとどまっています。

■65歳以降の高年齢者の雇用状況

従業員数	働くことができない	希望者で基準該当者のみ働くことができる	希望者全員働くことができる	無回答
合計	29.6%	55.5%	10.4%	4.5%
100人未満	25.5%	57.2%	12.0%	5.2%
～300人未満	31.3%	55.8%	9.6%	3.3%
～1000人未満	37.4%	54.0%	6.5%	2.2%
1000人以上	21.5%	47.8%	13.9%	16.7%

なお、65歳以上の社員が「希望者全員働くことができる」あるいは「希望者で基準該当者のみ働くことができる」としている企業では、7割超が雇用に関する上限年齢を設けていないという結果も示されています。

本人の意向や企業の人材不足の実態を踏まえ、高年齢者の積極的な活用も必要となっているといえます。

これまで解説してきた改正労働契約法への対応や非正規雇用労働者の戦力化に向けたスキルアップを図るための取り組みを推進していただき、自社の非正規雇用労働者の定着を図り、競争力を高めていただければ幸いです。

■参考文献

知って得する！非正規社員の労務管理（労働調査会）

今日からはじめる無期転換ルールの実務対応（第一法規）