

第 I 部 調査研究の概要

調査研究の概要¹

1. 問題関心

昨今、雇用の非正規化の進展が著しい。総務省「労働力調査」によれば、「役員を除く雇用者」のうち、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」といったいわゆる「非正規雇用者」の割合は²、1985年には16.4%であったのに対し、1995年には20.9%、2005年には32.3%、2010年には33.7%へと上昇している³。

それともなっていて懸念されているのが、正規雇用者と非正規雇用者の働き方の「二極化」である。第1に、少なくない非正規雇用者が、雇用不安に直面している。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2007年、以下「多様化調査」）によれば、「雇用の安定性」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合は、「正社員」では58.8%であるのに対し、「正社員以外の労働者」では37.7%にとどまる。

第2に、賃金の違いも無視できない。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2010年）によれば、10人以上規模の企業で働く「一般労働者」のうち、「正社員・正職員」の所定内給与額は31万1500円、1時間あたりの賃金は1888円であるのに対し、「正社員・正職員以外」の所定内給与額は19万8100円、1時間あたりの賃金は1215円にとどまる。短時間で働く「正社員・正職員以外」の労働者の1時間あたり所定内給与額は、997円とさらに低い。そのこともあってか、「多様化調査」により「賃金」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員」（39.5%）より「正社員以外の労働者」（33.6%）の方が低い。

第3に、非正規雇用者のスキル形成不全という問題もある。労働政策研究・研修機構「平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査」（以下「総合調査」）によれば、現在勤めている企業・組織において「仕事の幅や知識・経験を広げる機会が多い」と回答する者の割合は、「正規雇用者」では54.9%であるのに対し、「非正規雇用者」では40.5%にとどまる⁴。「多様化調査」により「教育訓練・能力開発のあり方」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員」（26.4%）より「正社員以外の労働者」（15.3%）の方が低い。

他方で、正規雇用者の就業環境があらゆる点で好ましいかということ、必ずしもそうではない。第1に、少なくない正規雇用者が、長時間労働に従事している。「労働力調査」（2010年）によれば、「正規の職員・従業員」のうち28.9%が、1週間に49時間以上働いている。そのこともあってか、「多様化調査」により「労働時間・休日等の労働条件」に「満足」また

¹ 「1. 問題関心」を高橋が、「2. 調査設計」、「3. 調査概要」、「4. 調査結果の要約」を西村が執筆した。

² ここでは、勤め先において「正規の職員・従業員」以外の名称で呼ばれている者を、「非正規雇用者」と総称している。

³ 1985年と1995年は2月の値であるのに対し、2005年と2010年は1月～3月の値の平均である。また、1985年および1995年と、2005年および2010年とで、調査方法、集計区分などが異なっていることから、ここであげた数値は必ずしも厳密な意味において連続していない。

⁴ 「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した者を合算した。労働政策研究・研修機構編（2011）『平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査—第1分冊 本編—』労働政策研究・研修機構、より。

は「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員以外の労働者」（54.6%）より「正社員」（45.9%）の方が低い。

第2に、長時間労働とも関連して、多くの正規雇用者が、仕事にともなう心身の疲れ、ストレスを感じている。「総合調査」により「身体の疲れ」、「仕事上の不安や悩み、ストレス」を「感じる」または「やや感じる」と回答する者の割合をみると、「非正規雇用者」ではそれぞれ70.0%、59.5%であるのに対し、「正規雇用者」ではそれぞれ80.0%、76.1%と高い⁵。

第3に、わが国の大企業の長期雇用システムのなかでは、正規雇用者に対し、しばし包括的で絶対的な性格を持つ人事権が行使されてきた⁶。具体的には、意に反する配置転換や勤務地変更を命じられた場合に、自らの意思で拒むことが難しい現実が少なからず存在したと推測される。

このように、非正規雇用者の多くが、雇用不安、低賃金、スキル形成不全といった問題に直面しているのに対し、正規雇用者の多くが、長時間労働、心身の疲れやストレスといった問題を抱え、また、配置転換や勤務地変更に応じる義務を負ってきた。

このような状況を踏まえ、2010年7月、厚生労働省「雇用政策研究会」は、職種や勤務地など働き方に限定はあるが、その活用実態に合わせ「期間の定めのない雇用契約」とする雇用区分（「多様な正社員」）の導入を推進することにより、従来の非正規雇用者に対しては、配置転換や勤務地変更の負担をかけることなく、雇用の安定とキャリア・アップの機会を提供できると提言している⁷。また、このような人事管理区分の導入は、従来の正規雇用者がワーク・ライフ・バランスを実現する上でも有効だと考えられる⁸。

ところで、職種や勤務地など働き方に限定のある正社員区分を導入している企業は、現状においても決して少なくない。労働政策研究・研修機構が2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」によれば、1000人以上規模の事業所のうち、26.0%に「職種限定正社員」が、22.1%に「勤務地限定正社員」が「いる」という。「多様な正社員」の導入を推進するに際しては、良かれ悪しかれ、すでにそのような正社員区分を導入している企業の事例から学ぶべきことがあるはずである。

そこで本研究では、職種や勤務地など働き方に限定のある正社員区分を導入している企業に対してヒアリング調査を実施し、業務内容、人事・賃金制度、雇用区分間の転換などに着

⁵ 労働政策研究・研修機構編（2011）『平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査—第1分冊 本編—』労働政策研究・研修機構、より。

⁶ 菅野和夫（2004）『新・雇用社会の法 [補訂版]』有斐閣、より。

⁷ 雇用政策研究会（2010）「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム（雇用政策研究会報告書）」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk.html>）。

⁸ 同様の提言は、久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書、労働市場改革専門調査会（2008）「労働市場改革専門調査会第4次報告」（<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/special/work/24/item1.pdf>）、雇用のあり方に関する研究会（2009）『正規・非正規二元論を超えて—雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所、有期労働契約研究会（2010）「有期労働契約研究会報告書」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000q2tz.html>）、濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社、などにもみられる。さらに、このような背景のもと、2011年3月より、厚生労働省に『「多様な形態による正社員」に関する研究会』が設置された。

目して、それらの正社員の人事管理の現状と課題を明らかにすることとする⁹。

2. 調査設計

本調査では、研究手法として、ヒアリング調査の方法を採用している。理由は、働き方に限定のある正社員の人事管理の実態については、不明な部分が多いため、定型化された質問文によるアンケート調査よりも、対面方式のヒアリング調査の方が適していると考えたからである。

なお、ヒアリング調査に先駆けて、「多様な正社員」の導入をはやくから訴えている産業別組合、および、業務や勤務地に限定のある社員を活用している企業のOBに対して、予備的な情報収集を2011年7月に行った。

その上で、まず、JILPT（2010）「多様な就業形態に関する実態調査」において、追加ヒアリング調査の協力に応じると回答した事業所のうち、職種や勤務地に限定のある正社員がいると回答した事業所から対象を選定し、依頼状を送付した。その結果、給食サービスB社、および製造C社の2社より調査許可を得ることができた。次に、マスコミ報道、および研究者個人が参加した研究会から情報を収集し、対象となる正社員を活用していることが予想される企業に対して、調査依頼状を送付した。その結果、製造卸売A社、製造D社、大企業E社、運輸F社、金融G社の5社より調査許可を得ることができた。

以上の手続きを通して、本調査の対象企業が選定されている。なお、本調査では、できる限り幅広い産業から対象企業を選定するよう心掛けた。理由は、本研究の関心が、働き方に限定のある正社員の活用が、広く日本企業全体で生じている正規雇用者と非正規雇用者の働き方における「二極化」の解消への処方箋となり得るのか、という点にあったからである。

3. 調査概要

企業ヒアリングの調査概要は、**図表 1-1**の通りである。なお、本資料シリーズに調査結果を掲載するにあたっては、全て事前に原稿（第Ⅱ部各章）を調査協力者に送付し、内容確認および掲載許可を得ている。

また、人事管理の様相は、個別企業で様々であるという仮定の下、共通の質問項目は作らず、個別企業毎に異なる質問票で調査を行った。ただし、共通する項目として、雇用区分毎の人員状況、人事・賃金制度の概要、雇用区分間の転換の有無は、どの事例においても聞くこととし、複数事例を比較できるようにしている。

とはいえ、情報提供は調査対象企業の任意に委ねられているため、全ての企業において、同じ程度の深さで情報が収集できているわけではないことを付言しておく。

⁹ 本資料シリーズのタイトルでは、雇用政策研究会の報告書に合わせ「多様な正社員」という用語を用いているが、第Ⅱ部のケースレコードのなかでは、「職種に限定がある」、「勤務地に限定がある」といった実態に合わせて、「限定正社員」という用語を用いている。

図表 1-1 調査概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
製造卸売 A 社	2011 年 8 月 29 日 14:00～15:40	人材開発部人材開発二課長	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 5 日 14:00～16:10	人材開発部人材開発二課長	西村 純
給食サービス B 社	2011 年 8 月 30 日 14:00～15:30	取締役管理本部長 管理本部課長	高橋康二 西村 純
	2012 年 1 月 20 日 14:00～15:10	管理本部課長	高橋康二 西村 純
製造 C 社	2011 年 9 月 1 日 14:00～15:35	人材教育室人事グループ課長代理	高橋康二 西村 純
	2012 年 1 月 20 日 10:00～11:20	人材教育室人事グループ課長代理	高橋康二 西村 純
製造 D 社	2011 年 9 月 30 日 14:00～16:00	人事部長 労働組合中央執行委員長	西村 純 高橋康二
	2011 年 11 月 29 日 10:00～12:10	人事部長	西村 純 高橋康二
大企業 E 社	2011 年 10 月 4 日 14:00～15:40	労働組合執行委員 労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 12 日 9:30～11:30	労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
運輸 F 社	2011 年 10 月 6 日 14:00～15:40	人事部担当課長 人事部課長代理 人事部課員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 7 日 13:30～15:30	人事部担当課長	西村 純
金融 G 社	2011 年 10 月 7 日 14:00～15:30	人事総務部人事企画課課長代理	西村 純 高橋康二

注：1）調査者が 2 名いる場合は、上段が主担当である。

2）これらの調査に先立って、「多様な正社員」の活用について議論がなされていることが知られている産業別労働組合、および、業務や勤務地に限定のある社員を活用している民間企業 1 社において、予備的情報収集を行った。

4. 調査結果の要約¹⁰

(1) 限定正社員が生まれる経緯（様々なケース）

一口に業務や勤務地に限定のある正社員と言っても、それが生まれる経緯は、各社各様である。ただ、細部の違いを捨象すれば、大きく三つのパターンが発見された。

ア 従来からあった慣行を制度化したケース

一つめは、従来から慣行としてあった働き方を制度化したことによって、限定正社員が生まれているケースである（製造 C 社、製造 D 社）。この場合、元々一つの雇用区分であったものを、複数の雇用区分に細分化するかたちで行われている。また、この場合、各正社員区分毎に会社が期待している役割が明確化されている。

イ 従来の雇用区分に新たな区分を追加したケース

二つめは、以前からある雇用区分を維持しつつ、新たな雇用区分を加えることで、限定正社員が生まれているケースである。さらに、このケースは、二つのパターンに分けることができる。第一は、単一企業内において、新たな雇用区分が追加される場合である（製造卸売 A 社、運輸 F 社、金融 G 社）。A 社では、元々職群という形で、業務や勤務地に限定のある正社員が存在していた。これに加えて、販売正社員と呼ばれる雇用区分を新規に設けたことで、新たな限定正社員が生まれている。F 社や G 社の場合は、社内のキャリア形成の選択肢を増やすために、業務や勤務地に限定のない正社員に比べて、何らかの限定のある正社員が誕生している。第二は、企業グループ内での採用戦略の変化によって、限定正社員が生まれている場合である（大企業 E 社）。E 社では、グループ企業での非正規社員の正社員登用、および新卒採用が開始されたことによって、業務や勤務地に限定のある正社員が生まれている。これら二つめのケースの場合、社員のキャリア形成が多様化、ならびに明確化されている（A 社、F 社、G 社）。また、その理由に違いはあるものの、中途採用を積極的に活用している事例も見受けられた（A 社、E 社、F 社）。

ウ 社内に限定のない正社員がいないケース

三つめは、正社員が、もともと限定正社員のみだったケースである（給食サービス B 社）。B 社では、業務の特性上、転居を伴う転勤が必ずしも必要とは言えず、そのため、正社員は全て限定正社員となっている¹¹。

¹⁰ ここでの要約は、あくまで執筆者が研究上の観点から作成したものである。よって、必ずしも調査対象者の認識と一致するとは限らない。

¹¹ B 社には「勤務地に限定のない正社員」がいないので、B 社における勤務地限定正社員の活用事例を本資料シリーズに収録することについて違和感を覚える読者もいるかもしれない。しかし、第Ⅱ部にて示されるように、B 社では正社員に転居をともなう転勤がないため、地域の労働市場で採用された非正規雇用者を正社員に転換しやすいという結果がもたらされている。その意味で、B 社の地域限定正社員は、第Ⅰ部第 1 項で述べた「多様な正社員」としての役割を果たしていると考えられるため、本資料シリーズに収録することにした。

(2) 限定正社員の賃金

上記のような経緯で生まれた限定正社員の賃金であるが、その限定性に応じて賃金水準に差が設けられることが多い。ただ、その方法は、様々である。事例の多くは、基本給の水準に差をつけていた。一つの例として、物価や生活水準に基づき都道府県をグルーピングし、基本給の賃金水準に差を設ける方法がある（A社、C社、E社）。また、その際に、企業内にいる限定のない正社員の賃金水準を100%としている場合（C社、E社）と、同一区分内の都市部で勤めている限定正社員を100%としている場合（A社）がある。他方で、そうしたグルーピングを行わずに、資格等級毎に限定性を賃金に反映する度合いを異ならせている事例もある（G社）。さらに、そうした差を設けない事例も存在する（F社）。このように、限定性の処遇への反映は、各社各様のものとなっている。また、事例ごとに賞与や退職金についても違いが見られた。こうした違いは、経営状況、労使関係等の個別企業に特有な事情によって生じている部分が大いと考えられる。よって、各社の状況に応じた賃金制度を作ることが望ましいと考えられ、そのためには、企業と従業員が対等に話し合える環境の整備を進めることが望まれる。

(3) 非正規社員の登用先としての限定正社員

登用数の大小、登用方法に違いはあるものの、限定正社員は、非正規社員の登用先となっている。後述するパターンの違いによらず共通することとして、①登用の対象となる非正規社員の業務や勤務地は、登用後の限定正社員の業務や勤務地とほぼ同じとなっていること、②登用の対象となる非正規の雇用形態はフルタイムの非正規社員（契約社員等）が多いこと、③登用された直後の基本給の水準は現状維持のケースもあるが、賞与や退職金を加味し中長期的に見れば、給与は上がっていること等が挙げられる。

なお、その登用方法には、いくつかのパターンが見られた。一つは、ある一時点で対象となる非正規社員を一括して正社員に登用しているケースである。A社、D社、G社がこのパターンに該当する。ただ、この場合、その後、非正規社員から、限定正社員への登用は、積極的には行われない傾向が見られる。また、3社に共通することとして、当該業務に従事していた正社員の採用を一旦停止し、非正規社員の活用を進めてきた後に、正社員の採用を再開していることが挙げられる。

二つは、一定以上の規模で定期的な登用を毎年実施しているパターンである。B社、E社、F社がこれに該当する。これらの事例に共通するのは、社内の未来を担う基幹人材を育てていく上で、一定数以上の正社員を確保したい、という問題意識を持っていることである。また、E社やF社においては、定年を迎える社員の補充が喫緊の課題となっており、それへの対応として、新卒採用に加えて、非正規からの登用が行われている。

三つは、優秀な非正規社員を適宜登用するパターンである（C社）。この場合、それほど積極的に、登用が行われているわけではない。

したがって、今後の動向として、非正規からの登用ルートとして期待される限定正社員区分と、必ずしも十分に期待することができない限定正社員区分の二つが同時に存在していくことが予想される。このことから、確かに限定正社員は、非正規の登用先として機能しているが、だからと言って非正規雇用への支援が不要になるわけではないと言えよう。

(4) 個別事例から得られる論点

以下では、事例から得られた興味深い論点だと思われるものを数点挙げる。

ア モチベーション管理と雇用形態間の転換（製造卸売 A 社）

A 社は、販売チャンネルを卸売事業（百貨店、量販店等）と直営店事業（駅ビル等）に分け、チャンネルに応じて、活用する雇用形態を決定している。具体的には、卸売事業では販売正社員が、直営店事業では契約社員が、販売業務を担っている。ただ、現在、契約社員から販売正社員への登用は行われていない。A 社では、販売チャンネルに応じて活用する雇用形態が分かれているので、仮にもし契約社員を正社員に登用する場合、所属部門を変更する必要が生じることになる。このことは、直営店事業で働く社員に対して、自分達の所属している部門には優秀な販売員は必要ないというメッセージとして伝わり、彼らや彼女らのモチベーションを下げる危険性があることから、登用が行われていない。このように、社員全体のモチベーション管理の点から、契約社員の正社員登用が控えられている。

イ 個人の交渉力と雇用形態間の転換（給食サービス B 社）

B 社の契約社員は、勤続 5 年を過ぎると、本人が望めば正社員となることができる。ただ、必ずしも全ての契約社員が正社員化を望んでいるわけではなく、2 割程度は、契約社員のまま働くことを希望するという。特に、腕に自信のある調理師などは、正社員化を望まない傾向があるという。その理由として、契約社員だと、個別に交渉を行うことで、正社員よりも高い昇給を獲得することができる可能性があること、および、調理師の技能は他の企業でもいかせることが、関係していると考えられる。このように、調理師という技能の汎用性、およびそれに基づく強い交渉力が、腕のある調理師に、契約社員での雇用継続を希望させる要因となっていることが窺われる。

ウ 人材育成と正社員区分間の転換（製造 C 社）

C 社は、年間 10 件とそれほど多いわけではないが、正社員区分間の転換を実施している。勤務地や業務に限定のある Y 区分から限定のない X 区分への転換は、「期待役割の拡大」という観点から、会社も歓迎している面が窺える。逆に、X 区分から Y 区分への転換は、家族の介護や子供の教育等、差し迫った問題がある場合にのみ許可しており、会社の姿勢は、やや消極的だと言える。その理由は、基幹職として育成した人材が、簡単に異動のあるコース

から抜けられては困るという事情がある。このように、企業の人材育成との関係上、個人の事情で働き方を変えるためにコース間の転換を利用することは、難しいことが予想される。

エ 限定のない正社員に対する育成方針の徹底・業務の明確化（製造 D 社）

限定のある正社員が生まれることを通して、限定のない正社員の計画的な人材育成の徹底・業務の明確化が期待されているケースがある。例えば、D 社の正社員 A 区分にあたる大卒本社採用の社員は、将来の幹部候補生という位置づけとなっている。そのために、通常、全国の様々な場所を転勤し業務スキルを向上させているという。しかし、中には、全国転勤を積極的に行っていくはずの本社採用の社員が一つの地域に留まってしまふことや、本来他の正社員が担うべき業務内容に留まっていることがあったという。雇用区分毎の育成方針を明確にするコース別人事制度の導入が、本来の育成方針に沿った人材育成の徹底、および彼らが本来担うべき業務の明確化に繋がることが期待されている。

オ 組合の組織率と限定正社員（製造卸売 A 社、製造 D 社、大手 E 社）

限定正社員の導入は組合の組織率の上昇に繋がる可能性がある。E 社の組合は、当初は限定のない正社員と比べて、処遇が抑えられている限定正社員の導入には反対であった。組合の理想は、正社員全員が同じ水準で処遇されることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、正社員化は進まず、組織率も落ち続けることになる。そこで、限定正社員の導入に合意し、非正規社員の正社員化を進めている。A 社においても、正社員の処遇を下げることによって、多くの契約社員を限定正社員化している。このように、非正規の限定正社員化を進めることを通して組織率を上げる取り組みを、組合が行っている事例が見られた。

カ コース別人事制度とキャリア選択の幅の広がり（運輸 F 社、金融 G 社）

正社員の雇用区分が複数存在することにより、社員のキャリア選択の幅が広がっている。ただ、その広がり方に違いが見られた。F 社の場合、三つある正社員の雇用区分全てから、将来の幹部候補生を育成する動きが、つまり、正社員間のキャリア展開が統合される傾向が見られた。具体的には、現場実務の業務を担っているプロフェッショナル採用を対象にキャリアステップ制度を導入し、総合職だけではなく、その他の正社員区分からも将来の幹部候補生を積極的に育成しようとしている。一方、G 社では、金融自由化に伴い営業事務が行える業務が広がっていることを受けて、営業事務を専門に行う雇用区分が新たに設けられている。この場合、業務に限定のない正社員と、専門的なコースを歩む正社員の間で、キャリア展開が分化していくことが予想される。

この点から、非正規からの登用先となった限定正社員のキャリア展開には、専門性を緩め総合職的な働き方に近づいていく場合と、専門性を高め総合職的な働き方とは距離を置く場合の二つの方向があることが窺われる。