

第 I 部 総論

第1章 研究目的と問題意識

1. 産業別にみた非正規雇用の特徴

本研究では、非正規雇用の労働者（以下、非正規雇用者という）の企業、事業所での活用に焦点を当て、職場の人材ポートフォリオの実態と正社員登用を中心に、ヒアリング調査の結果から論じたい。

非正規雇用者の増加が、社会的問題として取り上げられるようになって久しい。『労働力調査』（総務省統計局）の2012年調査では、全雇用者に占める非正規雇用者の割合は35.2%に達し¹、その数も割合も増加の一途をたどっている。

非正規雇用者の増加の要因は、労働需要側である使用者と供給側である労働者とに分けて分析した方が理解しやすい。本研究では労働需要側からのアプローチをとる。すなわち、非正規雇用者を雇用する企業や事業所が、なぜ、どのように、非正規雇用者を活用しているのかを探る。

産業別にみた時に、「小売業」、「飲食店」や「サービス業」において、非正規雇用化が進んでいることが指摘されており²、その個々の産業特性によって雇用形態の使い分けが異なることが考えられる。図1は平成24年『就業構造基本調査』から、産業別に雇用形態別労働者の割合を示したものである。「正規雇用者」の割合に注目してみると、「卸売・小売業」が52.8%、「飲食店・宿泊業」では30.8%と突出して低く、「パート」と「アルバイト」の割合が突出して高いことがわかる。小売業では、スーパーマーケットなどでパートを多く活用し、パート比率が8割を超える店舗は珍しくない。飲食店でも、ファストフード店やファミリーレストランなどに代表されるチェーン店で、多くのパートやアルバイトが働いていることは周知である。

本研究で対象とした産業（第2章参照）を中心に、図1の産業を正社員比率の高い順に並び替え、非正規雇用の割合（1～3位）を配置してみると、表1の左側の表のようになる。興味深いことに、正社員比率の高い産業と、低い産業では、中心となる非正規雇用の雇用形態が異なることがわかる。正社員比率が比較的高い「情報通信業」、「金融業、保険業」、「製造業」をみると、非正規雇用比率が高い雇用形態に「派遣社員」や「契約社員」が入っている。一方、正社員比率の低い産業である「卸売業、小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」「宿泊業、飲食サービス業」では、「パート」や「アルバイト」が活用の中心となっている。

¹ 『労働力調査』では、「非正規の職員・従業員」は、「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」を指す。

² 厚生労働省『平成25年版労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方』（労働経済白書）、pp190-191。

図 1 産業別、雇用形態別の労働者の割合

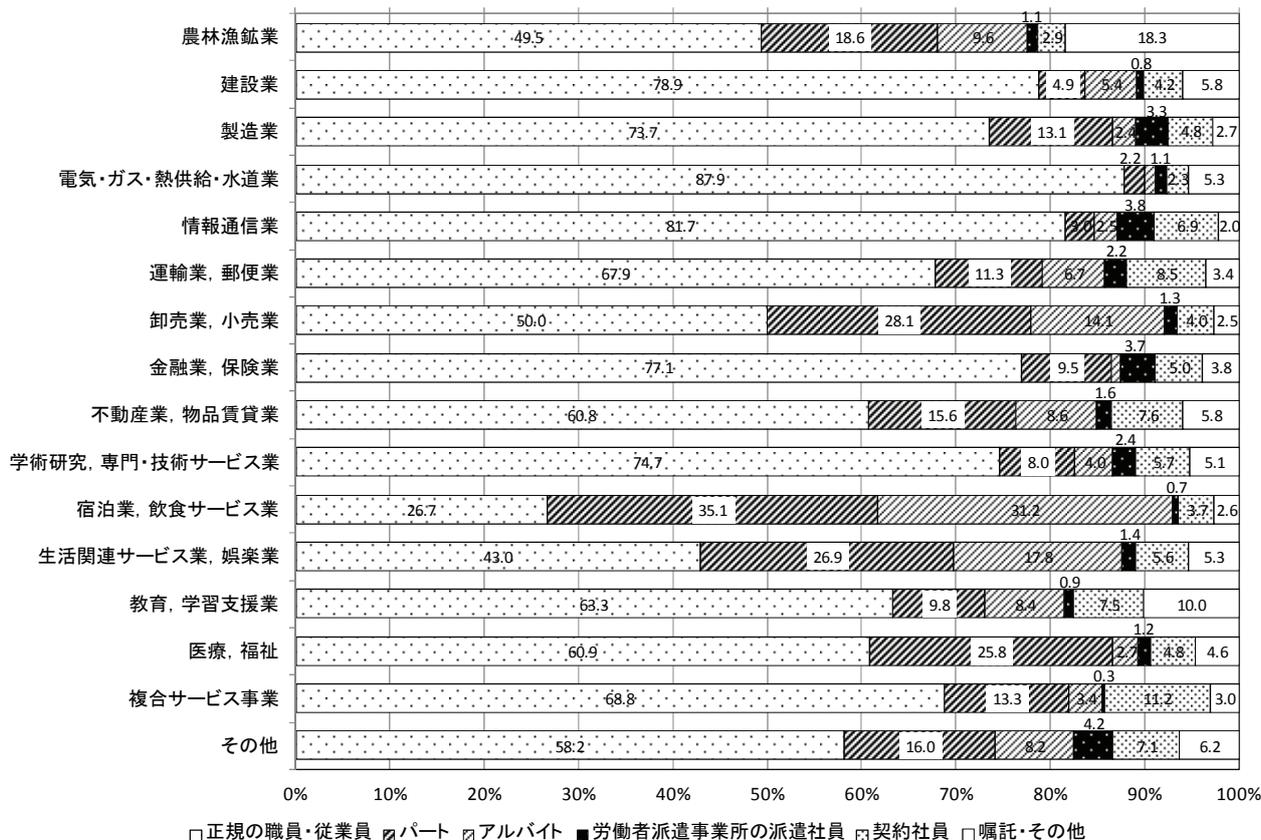


表 1 非正規雇用の活用雇用形態と活用理由

	総務省統計局『就業構造基本調査』(平成24年)				厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』(平成22年)		
	正社員比率 (%)	非正規雇用比率 (1位, %)	非正規雇用比率 (2位, %)	非正規雇用比率 (3位, %)	非正規雇用者の活用理由 (1位, %)	非正規雇用者の活用理由 (2位, %)	非正規雇用者の活用理由 (3位, %)
情報通信業	81.7	契約社員 6.9	派遣社員 3.8	パート 3.0	専門業務に対応するため 53.7	即戦力・能力のある人材を確保するため 44.5	正社員を重要業務に特化させるため 28.1
金融業、保険業	77.1	パート 9.5	契約社員 5.0	その他 3.8	正社員を重要業務に特化させるため 39.9	即戦力・能力のある人材を確保するため 35.2	1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため 32.5
製造業	73.7	パート 13.1	契約社員 4.8	派遣社員 3.3	賃金節約のため 41.6	高年齢者の再雇用対策のため 38.9	景気変動に応じて雇用量を調節するため 33.3
運輸業、郵便業	67.9	パート 11.3	契約社員 8.5	アルバイト 6.7	高年齢者の再雇用対策のため 48.8	賃金節約のため 35.0	即戦力・能力のある人材を確保するため 33.9
医療・福祉	60.9	パート 25.8	契約社員 4.8	その他 4.6	1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため 41.8	賃金節約のため 35.1	専門業務に対応するため 30.1
卸売業、小売業	50.0	パート 28.1	アルバイト 14.1	契約社員 4.0	賃金節約のため 49.7	1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため 32.9	賃金以外の労務コストの節約のため 31.3
生活関連サービス業、娯楽業	43.0	パート 26.9	アルバイト 17.8	契約社員 5.6	賃金節約のため 44.5	1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため 37.1	賃金以外の労務コストの節約のため 27.4
宿泊業、飲食サービス業	26.7	パート 35.1	アルバイト 31.2	契約社員 3.7	1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため 62.9	賃金節約のため 57.3	景気変動に応じて雇用量を調節するため 39.8

表 1 の右側に、厚生労働省が平成 22 年に実施した『就業形態の多様化に関する総合実態調査』の正社員以外の労働者（非正規雇用者）の活用理由の第 3 位までを産業別に照らし合わせてみる。すると、正社員比率の低い産業では、「賃金節約のため」と「1 日、週の中の仕事の繁忙に対応するため」が第 1 位、2 位を占める状況であることがわかる。一方で、正社員比率が高い産業では、「即戦力・能力のある人材を確保するため」など、正社員比率が低い産業の非正規雇用者の活用理由とは異なる理由で活用していることがわかる。

このように、非正規雇用者の割合や活用理由は、正社員の雇用状況や働き方から大きな影響を受けていると考えられ、その関連性を研究する必要がある。

2. 仮説と本報告書の構成

非正規雇用者に関する調査研究は、これまで正社員とは分けて行われ、論じられ方も個別的であった。しかし、現実的には、正社員という労働力が「所与」として企業の中であって、非正規雇用者は、正社員を補完するために存在している。とすれば、正社員の要員数、さらには賃金・人事制度、働き方の変化は、非正規雇用に大きく影響するはずである。

実際、バブル崩壊以降、非正規雇用が爆発的に増加していく時期に、正社員は削減され、新卒採用も抑制された。正社員の賃金制度も、「成果主義」的になり、会社や部門、個人の業績が自らの賃金に反映され、役職や階層などの昇進構造を含め、会社の組織構造も大きく変容した。こういったことが、非正規雇用者の活用やポートフォリオに何の影響も及ぼさなかったはずはない。

そこで、本調査研究では、同一組織内の正社員の動向に注意を払い、非正規雇用者の活用、特に正社員への登用実態を把握すると共に、正社員の賃金制度と採用、人員管理上の権限の所在に注目した。調査は次のような仮説を念頭に進めている。

- ・ 非正規雇用のポートフォリオは正社員の働き方や要員管理によって変化する。
- ・ 事業所での利益目標達成への縛りが強く（人件費抑制効果）、正社員採用の権限がない場合に、非正規雇用者が増加する。
- ・ 正社員登用に積極的な事業所は、非正規雇用者と正社員の賃金が乖離していない。
- ・ 正社員登用に積極的な事業所は、非正規雇用者と正社員の仕事が近似化している。
- ・ 正社員登用に積極的な事業所は、中心的事業に慢性的な人手不足感がある。
- ・ 正社員登用に積極的な事業所は、事業所に正社員採用権限がある（地域採用枠がある）。
- ・ 正社員登用に積極的な事業所は、非正規雇用者の教育訓練に熱心である。

本報告書の構成は以下のようになっている。まず、第 2 章で調査方法や対象などについて概要を説明する。調査票は巻末資料に載せている。第 3 章では、人材ポートフォリオ編成の類型と、正社員に対する過不足感を踏まえ、今後 3 年間の雇用形態の増減の行方に注目する。

すなわち、さまざまな雇用形態を使い分ける理由は何かを探索し、一方で正社員へのニーズ、不足感が正社員採用や非正規雇用からの登用につながっているかをみる。第4章では、正社員登用の傾向や特徴に注目する。正社員登用を行っている事業所・企業に注目し、どのように登用を進めているのか、どのような属性の非正規雇用者を登用しているのかを観察する。さらに、正社員との賃金接続の状況から、どのような形状である場合に登用が加速するのかを考える。事例編では、調査対象の個別ケースを産業、規模順に記載している。なお、〇社の事例に関しては諸事情により掲載していない。

第2章 調査の概要

1. 調査対象

本調査は、ヒアリングに基づいた事例調査である。産業別に調査対象を設定している。また、製造業および金融・保険業については、企業規模別に複数の調査対象を設定した。調査対象は、JILPTで2010年に実施した「派遣社員のキャリアと働き方に関する調査」（派遣先調査）で、ヒアリング調査に協力可能と回答し、かつ、複数の非正規雇用形態を活用している企業・事業所から選定した。また、重点的に調査が必要な産業の企業・事業所については個別に調査依頼をしたものもある。

表2は、本調査での調査対象となった19の企業・事業所を示している。非正規雇用者の日々の活用について調査をする場合には、実際に非正規雇用者が働いている事業所にヒアリングを行うことが望ましい。しかしながら、事業所での調査実施は、日常業務に支障が出たり、事業所の権限では調査に応じることが出来ないところもあり、その場合は、本社人事部が代わって企業全体の活用状況について言及している。本社人事部で話を聞く場合には、出来るかぎり典型的な事業所を例に挙げてもらって話を進める他、非正規雇用者関連の制度内容や運用について話をきいた。

2. 調査期間

調査は主に2012年に実施した³。調査対象に1～数回足を運び、その後不明点については電話やメールで問い合わせた。各事例の冒頭ページに調査日時を記している。

3. 設問内容

ヒアリング調査は、調査時まで事前に記入してもらった「事前記入票」と、あらかじめ送付した設問項目に基づいて実施した。事前記入票では、以下のことをきいている（巻末資料参照）。雇用形態別の人数・過不足感・過去3年間での増減・今後3年間の増減予測、非正規雇用形態別の賃金・契約期間・労働時間等、正社員登用の人数、年齢、登用直後の月給等、限定正社員の有無、正社員の年齢別およびその年収等である。

調査当日は、事前記入票を見ながら、設問項目に従ってヒアリング調査を実施した。設問項目は、非正規雇用者の仕事内容、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用についてが大半を占めるが、限定正社員を含めた正社員の賃金制度や中途採用や登用の権限や格付けの仕方など、正社員の雇用管理についてもきいている（巻末資料参照）。

4. 雇用形態の名称の統一

ヒアリング調査で各社固有の雇用区分の名称や呼称があるが、(例えば「パートスタッフ」

³ 一部調査対象は2013年にまたがって調査を実施している。

や「アシスタント社員」など) これらは「契約社員」「パート・アルバイト」「派遣社員」「嘱託社員」「請負会社の社員」に読み替えている。

なお、事前記入票には、「契約社員」「嘱託社員」「請負会社の社員」については注意書きで定義を入れている。すなわち、

「契約社員」：特定職種に従事し、期間を定めて雇用する者

「嘱託社員」：定年退職者等を一定期間再雇用する目的で雇用契約した者

「請負会社の社員」：業務請負会社との契約により、貴事業所で働いている者である。

「パート・アルバイト」に関しては、労働時間がフルタイム、パートタイムに係わらず、調査対象の事業所が、「いわゆるパート」として採用している者を分類している。同一定義の雇用形態に分類されるが、職種などで異なる雇用区分がある場合には、例えば、「契約社員 A」「契約社員 B」という形で分類する。「派遣社員」は、労働者派遣会社から派遣法に基づいて派遣されている者とする。

表 2 ヒアリング調査対象の企業・事業所

産業	業種	本報告書での名称		企業全体の従業員規模(公表ベース)	調査対象事業所形態
		企業名称	事業所名称		
製造業	電気機器製造	A社	AA事業所	約35,000人(単独)	研究拠点、工場
	大手製造業	B社	本社	約8,000人(単独)	本社/研究拠点
	オーディオ機器製造	C社	本社	約4,000人(単独)	本社/研究拠点、工場
	製罐・プラスチック容器製造	D社	DD工場	約1,100人	支社/工場
	通信機器関連部品製造	E社	本社工場	約60人	本社(1事業所)/工場
	自動車部品製造	F社	本社工場	約80人	本社(1事業所)/工場
金融・保険業	大手金融機関	G社	—	約26,000人	本社
	損害保険	H社	—	約11,000人	本社
	地方銀行	I社	—	約3,000人	本社
	信用金庫	J社	—	約800人	本社
	クレジットカード	K社	—	約200人(単独)	本社
運輸業	引越し業	L社	LL事業所	約4,000人	支社/営業拠点
	倉庫業	M社	MM事業所	約1,700名	支社/倉庫
卸売業	総合商社	N社	—	約6,000人(単独)	本社
小売業	スーパーマーケット	O社	—	(非公開)	本社/店舗
情報通信業	システム開発	P社	—	約1,500人	本社
飲食サービス業	ファストフード	Q社	—	約2,800人(連結)	本社
生活関連サービス業	リネンサプライ	R社	RR工場	約1,200人	支社/工場
医療・福祉	有料老人ホーム	S社	SS事業所	約100人	支所/有料老人ホーム

第3章 人材ポートフォリオ編成の類型と行方

1. 非正規雇用のポートフォリオ類型と活用理由

事前記入票では、非正規雇用者の雇用形態別（「契約社員」「パート・アルバイト」「派遣社員」「嘱託社員」「請負会社の社員」）に人数をきいている。ほぼすべての雇用形態に従業員が記入されていることが多かったが、ヒアリング調査で詳細をきくと、実は主力となっている雇用形態は限られていて、主力以外の雇用形態は、「これまでの経緯で存在しているが、現在は自然減」であったり、諸事情により雇用する必要があつて、「既存の雇用区分には位置づけられなかったの、とりあえず設けた」というような扱いのものも存在することがわかった。こういった雇用形態は、企業や事業所での人材ポートフォリオの主要な構成要素とはいえない。従って人材ポートフォリオ編成の分析からは、ひとまず除いて考えることにする。

主力である雇用形態を中心に、企業・事業所のポートフォリオ編成をみていくと、非正規雇用形態の選択パターンが見えてくる。当ヒアリング調査からみれば、非正規雇用形態のポートフォリオのパターンは、3つに集約される。（表3）

表3 非正規雇用形態のポートフォリオのパターン

	ポートフォリオのパターン	特徴	ケース	正社員比率 注1)(%)	間接雇用比率 注2)(%)
類型Ⅰ： 「直接雇用型」	フルタイム直接雇用 +パートタイム直接雇用	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済的制約 ● 日、週、月での繁閑への対応 ● 派遣労働への先行き不安、法的対応 	F社	56.9	0.0
			H社	70.6	0.0
			J社	87.4	0.0
			O社	9~13.0	0.0
			Q社	43.8	0.0
			S社	46.2	0.0
			L社	51.8	0.8
			R社	20.6	1.9
類型Ⅱ： 「直・間混合型」	直接雇用 +(フルタイム)間接雇用	①派遣入職 ● 間接雇用を直接雇用へのルート型 採用ルートとしている ②業務分業 ● 職種、業務別に直接/間接雇用を使い分ける	G社	67.1	11.2
			E社	63.3	18.2
			M社	68.3	20.0
			D社	50.2	44.3
			I社	62.0	51.6
			N社	89.4	66.0
			B社	80.2	67.9
類型Ⅲ： 「委託・分業型」	フルタイム間接雇用	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術系（エンジニア）の業務委託 ● 事務分業化の模索 ● 間接雇用から直接雇用への登用はほとんどない 	K社	55.8	88.6
			C社	74.8	92.6
			P社	70.6	93.5
			A社	57.5	99.7

注1) 正社員比率は、それぞれのケースで得た正社員と非正規雇用（パート、アルバイト、契約社員、嘱託社員、派遣社員、請負会社の社員等）の人数を分母とし、正社員の人数を分子として100をかけたもの。

注2) 間接雇用比率は、それぞれのケースで得た非正規雇用（パート、アルバイト、契約社員、嘱託社員、派遣社員、請負会社の社員等）の人数を分母とし、派遣社員と請負会社の社員の人数を分子として100をかけたもの。

類型Ⅰ～Ⅲは、非正規雇用を間接雇用と直接雇用と、フルタイム、パートタイムという労働時間の長短の軸から、どの雇用形態を活用しているのかを観察し、事例をカテゴライズしている。また、各ケースにおける正社員比率を示している。表3の右端には、参考値として調査対象企業・事業所の間接雇用比率を低いものから順に示した。

類型Ⅰは、直接雇用が中心なので間接雇用比率が当然低いが、正社員比率も低いケースが目立つ。そういった企業・事業所は、ごく一部の正社員と多数のパート・アルバイトによって編成されている。また、類型Ⅲのように間接雇用比率が高まると、当然ながら「派遣社員」や「請負会社の社員」が増え、分業化の傾向が強くなる。分業化すると正社員への登用はほとんどみられなくなる。詳細事例は以下のようなになる。

(1) 類型Ⅰ：「直接雇用型」

類型Ⅰは、フルタイム直接雇用＋パートタイム直接雇用を主力としているパターンである。直接雇用の非正規雇用である「契約社員」「パート・アルバイト」を中心に活用している。

当調査におけるケースとしては、F社、R社、S社といった、従業員規模が1000名程度までの小・中規模企業に多く、賃金や労務コストの節約といった経済的制約が大きいところでの活用が目立つ。なお、このうちF社、R社は、非正規雇用者のうちの大半が外国人労働者である。

一方で、大企業で「直接雇用型」なのは、スーパーマーケットO社とファストフードQ社、金融業・保険業J社、H社、引越し業L社である。小売業や外食産業は、日や週での繁閑が激しく、短時間で働く労働者をうまく編成して職場をまわす必要がある。銀行や信金の店舗窓口は月（五十日、ごとうび）の繁閑が激しい。よって、短日数で働く労働者を編成する必要性があり、パートへの需要が大きい職場である。引越し業に関しては、月末、週末、大安などが繁忙になる時期にアルバイトをうまく編成している。これらの企業・事業所では、繁閑の労働需要に対応するために多くの短時間、短日数の労働者を確保することが必要であり、職場の主力戦力となるパート・アルバイトのモチベーションを高め、モラル低下を防ぐためにも、非正規雇用者向けの賃金、評価、教育訓練制度といった雇用管理が充実させていることが特徴的である。

この他、間接雇用ではなく、直接雇用の非正規雇用者を選択する理由は、特に大企業での「派遣労働離れ」であった。損保H社は、近年まで派遣労働者を活用していたが、2010、2011年に多くの派遣社員を直接雇用化している。2010年前後の時期に、多くの金融機関が同様の行動をとっており、大きな理由は「派遣労働に対する社会認識の悪化」と、それに伴って派遣法関連政策の先行きが見えなかったことに起因すると思われる。また、2010年2月に「専門26業務派遣適正化プラン」（厚生労働省）が実施され、派遣社員の業務区分についてかなり厳しく監督された経緯がある。金融機関は、社会の中で最も信用を必要とされる商売であり、悪いイメージは徹底的に、未然に排除したいと考える。また、この先どうなるかわからない雇用形態を多く抱えるよりも、多少雇用管理に手間がかかるとしても安定的な雇用編成による経営を目指す方向にシフトしたということもあった。いずれにしても、ポートフォリオが大きく変化する要因が、経済的理由や事業特性上の理由に限ったことではなく、特に大企業においては、法律や政策動向など社会情勢を鑑みた経営判断が行われることがあること

がわかる。

一方、引越し業L社についても、一時期多くの日雇い派遣を引越し業務に活用してきていたが、現在は止めている。これは、法改正等の影響ではなく、実感として業務の質が落ちてきていると感じ、顧客満足度も下がってしまったことをあげている。L社によれば、日雇い派遣は便利ではあるものの、人の入れ替わりが激しく、労働者ひとりひとりに目をかけることが出来なくなるという。結果、同様の仕事をする主力であるアルバイトへの配慮も行き届かなくなるという悪影響が出て、よい人材が定着しなくなり、危機感を持った上層部が日雇い派遣からの撤退を決めたという。

このように、「直接雇用型」の一部企業では、以前は派遣労働を活用していたが、不信感や使いにくさといったネガティブな要素を理由に、直接雇用へと回帰したことが明らかになった。

(2) 類型Ⅱ：「直接雇用・間接雇用（直・間）混合型」

類型Ⅱは、直接雇用の「契約社員」「パート」と、主にフルタイムの間接雇用の「派遣社員」や「請負会社の社員」を混合して活用するタイプである。本調査の中では、日や週、月の中における繁閑があまりなく⁴、同じ人がある程度長期に渡って同じ仕事に従事することが望まれている職場に多かった。

間接雇用と直接雇用の使い分け方は、①間接雇用（派遣社員）を採用入り口として使い分け、直接雇用のパートや契約社員に転換するケース（「派遣入職ルート型」）と、②「事務業務」と「専門業務」というように、業務別に雇用形態を使い分けるケース（「業務分業型」）とに分けられる。

①「派遣入職ルート型」

「派遣入職ルート型」は、派遣社員から直接雇用に登用しているケースである。製造業E社は契約社員までの登用であるが、製造業D社、大手金融機関G社、地銀I社、倉庫業M社は契約社員を経て正社員に登用されるルートが存在する。正社員の業務は、派遣社員や契約社員の業務の延長線上にある。派遣社員や契約社員の仕事は正社員より難易度が低く、責任の範囲が少ない場合が多い。業務の習熟度が上がれば、より難しく責任のある仕事へ就くと共に、契約社員から正社員へと雇用形態も変化する。ケースをみると、間接雇用と直接雇用の非正規雇用者の業務内容は同じだが、技能レベルの違いと処遇差で雇用形態が階層化していることがわかる（図2）。

製罐・プラスチック容器製造業D社のDD事業所では、派遣社員とパート、契約社員（いずれもフルタイム）を使い分けている。業務内容はほとんど同じであるが、派遣社員を採用

⁴ ただし、地銀I社に限って言えば、店舗での月の繁閑（五十日、ごとうび）は大きい。これは銀行には共通した事業特性である。

入り口として位置づけており、有望な人材をまずパートに直接雇用し、さらに契約社員へと転換させる。非正規雇用者の中では契約社員の技能が最も高く、この中からさらに地域限定の正社員へ登用する。

倉庫業M社のMM事業所は、派遣社員と契約社員を使い分けている(いずれもフルタイム)。派遣社員の中には事務作業を行う者もいるが、主力となるのは現場で倉庫業務に携わる者であり、契約社員への転換、さらに地域限定の正社員への登用を念頭に採用される。

これらの企業の共通点は、非正規雇用の採用ターゲット層である20～30歳代の男性が、自社独自で行ってもうまく集まらないことである。ハローワークや求人誌などに求人を出すよりも、派遣会社を通じて人を採用した方が、効率よく的確な人材が集まるという。また、両社とも地域限定の正社員採用枠を事業所が持っており、雇用形態でヒエラルキーを形成して、正社員に至るまでの仕事内容やスキル等に見合う処遇をコントロールしている。

地銀I社は、派遣社員が直接雇用のパート(フルタイム・パートタイム)と同数程度存在し、派遣社員のほとんどがグループ会社から派遣されている⁵。派遣社員はフルタイムで働く。パートと派遣社員の業務は分かれていて、派遣社員は店舗カウンターでの後方業務を担う。客と接するテラー業務に就く際には、パート(フルタイム)に転換する必要がある。派遣社員からパートへの転換は店舗ごとに行われ、本社では「把握しきれないほど、頻繁」であるという。パートには正社員への登用制度があり、過去3年間で13人が登用されているという。

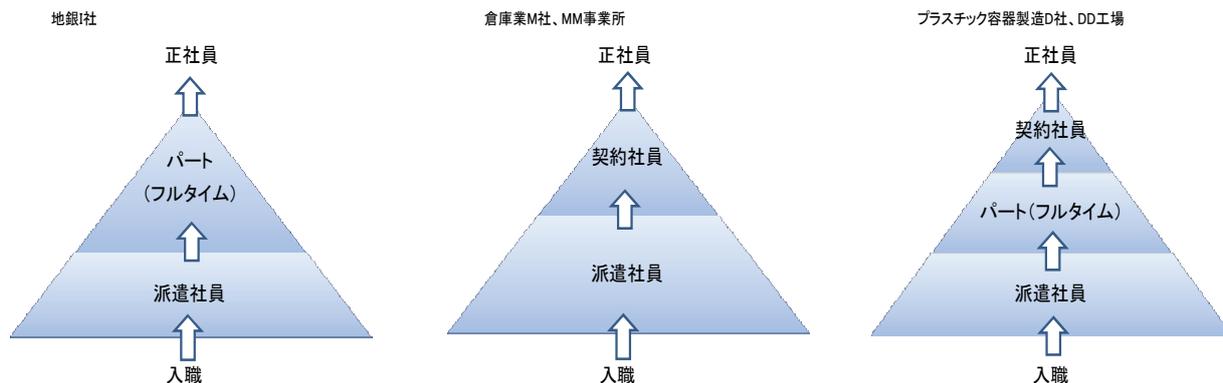
大手金融機関G社では、もともと窓口業務もグループ会社からの派遣社員を活用していたが、近年、ほとんどの派遣社員を直接雇用化⁶した。その理由として主要業務である窓口におく人材について、派遣社員では「細かな身上把握」が出来ず、危機管理の意味からも直接雇用にする必要があったからという。現在、派遣社員はコールセンター業務に半数ほどがついていて、直接雇用の採用ルートとして紹介予定派遣を活用している。

「派遣入職ルート型」は、派遣労働者とパートや契約社員の業務内容が分かれているものの、その傾向が緩やかであるため乗り入れがしやすく、派遣労働が非正規雇用の入職口(port of entry)として機能していると解される。

⁵ 現在はすべて直接雇用に転換している。事例参照のこと。

⁶ 直接雇用に転換した後も引き続きグループ派遣会社が、これらの社員の労務管理等をアウトソーシングで請け負っている。

図 2 非正規雇用者の雇用形態の階層化（I社、M社、D社の例）



②「業務分業型」

「業務分業型」は、直接雇用と間接雇用の非正規雇用者で、業務内容が大きく異なり、分業化されている。この型では、間接雇用から直接雇用への転換があまりみられない。法的な流れや経営判断から、意図的にポートフォリオを変える目的で、間接雇用から直接雇用へに転換させることが一時的にあったとしても、恒常的な転換をうながす制度等はない。このケースとして、大手製造業 B 社と総合商社 N 社の例を示す。

大手製造業 B 社は、派遣社員と契約社員（技術系）、契約社員（事務系）、（いずれもフルタイム）を主に活用している。現在派遣社員で働く者は、技術系エンジニアに限られている。2010 年までは事務系の派遣社員もいたが、厚労省が実施した「専門 26 業務派遣適正化プラン」を踏まえ、事務系の派遣社員の約半数を契約社員（事務系）として直接雇用化した。契約社員（技術系）は、高度な技術を持つ者であり、B 社の OB が多い。B 社の正社員では不足している技能の保持者との個別契約で高給の者もいる。

総合商社 N 社もまた、派遣社員と契約社員（いずれもフルタイム）を主に活用している。契約社員は主に高度な専門能力を要する業務（ディーリングなど）に就き、貿易事務などの事務業務は派遣社員が担っていて、業務は全く異なる。N 社では貿易事務については一般職正社員が中心に担い、派遣社員は補助的業務が主となる。

「業務分業型」は、次にみる類型Ⅲと同様に、正社員と非正規雇用者との間に分業化が進んでいて、非正規雇用から正社員への登用はほとんどみられない。しかし、注意したいのは①「派遣入職ルート型」で記述した M 社でも事務職は派遣社員として分業しているし、大手金融機関 G 社ではコールセンター業務は派遣社員として分業していることである。これらの業務は直接雇用へに転換することが想定されていない。派遣社員が就く業務が直接雇用への入職ルートとして恒常的に機能するのは、その業務が企業・事業所にとって根幹となる事業である場合と考えられる。

(3) 類型Ⅲ：「委託・分業型」

当調査で、類型Ⅲの「委託・分業型」にあたる事業所は、大手企業であり、設計などの技術開発拠点や研究所である場合が多い。ほとんど直接雇用の非正規雇用者を活用していないケースである。電気機器製造 A 社 AA 事業所やオーディオ機器製造 C 社、システム開発会社 P 社と、クレジットカード会社 K 社があたる。前者 3 つは、技術系人材の外部化の事例であり、K 社は事務系のアウトソーシングの事例である。

電気機器製造 A 社 AA 事業所は、今回の調査対象の中で非正規雇用者の中での間接雇用比率がもっとも高い事業所である。非正規雇用は派遣社員と請負会社の社員のみでほぼ構成されている。AA 事業所には、工場とシステム開発の部門がある。工場では、量産になる前の段階では正社員がラインにつき、量産体制になると請負会社の社員でラインを回す。派遣社員は、主にシステム開発の部門に配置されている。システム開発は、5~6 人で 1 チームが編成されるが、そのうちの 1 人程度が派遣社員である。その他は正社員で構成されるが、新入社員も配置されることもあり、技術の程度もまちまちであることから、必ずしも派遣社員が補助的な役割を担うわけではない。チーム内で業務担当が決められ、正社員と同様の仕事を担う。

A 社と同様に、システム設計を行うシステム開発会社 P 社も、間接雇用で従事する者が大半を占める。中でも、圧倒的に「請負会社の社員」（P 社のケースに限っては「協力会社の社員」という）が多い。P 社には約 200 社の協力会社があり、正社員とさまざまな協力会社の社員がプロジェクトごとにチームを編成して、業務を遂行していく。大きなプロジェクトでは 100 人ほどのチームになり、小さければ 2~3 人、1 人の場合もある。プロジェクトを立ち上げる際には正社員を割り振り、協力会社に委託するか、派遣社員で補充するかを選択する。チームでの業務分担はあるが、協力会社の社員も派遣社員も正社員同様にシステム設計に従事する。

オーディオ機器製造 C 社も、間接雇用が中心である。間接雇用の中でも派遣社員が多い。派遣社員は技術系と事務系に分けられるが、技術系の派遣社員が 7 割を占める。C 社は技術系派遣会社約 50 社と契約しており、さまざまな派遣会社からの派遣社員が必要な技術に応じて仕事を行っている。A 社や P 社と同様に、プロジェクトチームに派遣社員が入り、正社員と同様の仕事を行っている。技術系の派遣社員から直接雇用になった例はほとんどない。

一方、C 社の事務系の派遣社員は主にグループ派遣会社から派遣されている。C 社では 1990 年代に正社員の一般職採用を停止し、派遣社員に切り替えている。しかし、派遣社員の中には、勤続が長くなるにつれて、総合職正社員の業務がこなせるような者も出てきた。C 社では総合職の事務職の人材が足りないこともあり、グループ派遣会社からの派遣社員に限定して正社員登用を行っている。

ここまでの事例は、技術系の事業所や職場が中心で、こういった職場においては、正社員と同様の技術や技能を持った間接雇用の社員が、正社員とチームを編成して、同様に仕事を

こなしていく。受注するプロジェクト数や規模に応じて、フレキシブルにチームや要員数、技術のレベルなどを編成する必要があり、正社員のための職場では市場の需要に追いつけない状況にあることがわかる。

次に、事務系の職場での間接雇用化を進めているクレジットカード会社K社のケースを説明する。K社の非正規雇用者の中心は、派遣社員と請負会社の社員である。カード発行・管理業務を行う事務職の契約社員も14人ほどいるが、勤続年数の長い中高年の女性であり、継続的に採用されている雇用形態ではない。K社では、2010年に実施された「専門26業務派遣適正化プラン」を踏まえ、コンプライアンス重視等の観点から、派遣社員の業務見直しを行った。その結果、派遣社員が約150人→44人に減少し、請負社員が約40→65人に増加した。これまで派遣社員が担っていた、営業事務や一般事務については、派遣労働を活用することを止め、業務全体の見直しを行って集約し、アウトソーシングすることになった。業務集約できないものについては、正社員の業務量を増加することで対処した。現在、K社で活用している派遣社員は24号業務（テレマーケティングの営業）に従事する者のみであり、具体的にはコールセンター業務である。これまで、正社員と派遣社員は仕事も意識的にも「垣根がない状態」だったが、この取組みで、ストラップやネームプレート等も分け、職場に分業の意識づけを行っている。当企業では非正規雇用者から正社員への登用の実績はなく、今後の予定もない。

2. 正社員比率と過不足感

当調査では、事前記入票で雇用形態別の人数と共に、現在の過不足感、過去3年間の増減と、今後3年の増減見込みを記入してもらっている。この節では、特に、正社員に注目し、現在の正社員比率と過不足感とともに、今後正社員を増やす方向にあるのかについてみていく。

表4は調査対象企業の正社員に対する過不足感、過去3年の増減と今後3年の増減見込みである。正社員比率が低いケースから順に並べてある。これをみて気づくのは、正社員比率が低いところで、正社員への不足を感じている傾向があり、不足を感じているところでは、過去3年間で正社員数が減っているという関係性がみえる。正社員数が増えているにもかかわらず、不足感があるのは、引越し業L社だけである。

不足感があれば、正社員を増加させる方向に動くのが、想定される行動であろうが、不足を感じている6社（O社、R社、S社、D社、L社、K社）のうち、増やす見込みにあるのは3社（R社、D社、L社）である。過去に正社員が減ったところでは、不足感があるにもかかわらず、O社のように、さらに減らす見込みがあったり、S社やK社のように現状維持の見込みであるようだ。この違いは、何にあるのだろうか。ケースからみていくことにする。

表 4 調査対象企業の正社員比率と過不足感および過去・今後の増減
(正社員比率の低い順)

調査対象企業	ポートフォリオ類型	過去3年の増減	現在の過不足感	今後3年の見込み	正社員比率(%)
O社	I	減	不足	減	9~13.0
R社	I	減	不足	増	20.6
Q社	I	減	適当	減	43.8
S社	I	減	不足	変わらない	46.2
D社	II	変化なし	不足	増	50.2
L社	I	増	不足	増	51.8
K社	III	減	不足	変わらない	55.7
F社	I	増	適当	減	57.0
A社	III	増	適当	減	57.5
I社	II	変化なし	適当	変わらない	62.0
E社	II	増	適当	変わらない	63.4
G社	II	減	適当	減	67.1
M社	II	増	適当	変わらない	68.3
P社	III	増	適当	変わらない	70.6
H社	I	変化なし	適当	減	70.6
C社	III	減	適当	変わらない	74.7
B社	II	増	適当	変わらない	80.1
J社	I	増	適当	増	87.6
N社	II	変化なし	適当	変わらない	89.6

注) 正社員比率は、それぞれのケースで得た正社員と非正規雇用(パート、アルバイト、契約社員、嘱託社員、派遣社員、請負会社の社員等)の人数を分母とし、正社員の人数を分子として100をかけたもの。

(1) 正社員を増やす見込みがあるケース

調査対象企業のうち、今後3年間で正社員を増やす見込みのあるところは、4社であった。他方、今後も「変わらない」のは7社、「減る」としたのは5社であった。

正社員を増やす見込みのある4社は、生活関連サービスR社、製造D社、引越し業L社、信金J社である。このうち、信金J社以外は、現在の正社員数に不足感を持っていて、正社員比率が20~50%程度と低いことが共通している。そこで、生活関連サービスR社、製造D社、引越し業L社のケースについて、正社員増加の意図についてみていく。

生活関連サービスR社のRR工場は、都市郊外にある。ホテルなどに、シーツやタオルなどのリネンを貸出、回収、クリーニングするという、リネンサプライ業を営む。RR工場はクリーニング工場であり、大型の洗濯機やプレス(アイロン)機などがあるが、機械の操作や細かなアイロンなどの作業は人が行っている。調査対象企業の中でも、正社員比率は低く、20.6%である。R社はバブル崩壊以降の1990年代に新卒採用の抑制を行っていた。そのため現在30歳代の正社員が不足しており、年齢別の人員構成がいびつであるという。正社員の中途採用、非正規雇用者からの登用を実施しているが、そのターゲット層は「30歳代の男性」であるという。男性にターゲットを絞るのは、正社員の主な仕事が管理業務(工程管理)で

あることから、残業が避けられない側面があり、特に子育て中の女性に登用を打診しても断られるケースが多いからだという。ただ、「我々の仕事がつく見えるのか」ターゲット層に登用を打診しても受けてもらえず、中途採用の募集をしても「なかなか集まりが悪い」状況にあり、正社員採用には苦慮している状況のようである。

製造 D 社 DD 事業所は、地方にあるプラスチック容器の製造工場である。調査対象企業の製造業の中では、もっとも正社員比率が低い。DD 事業所の正社員採用は、基本的に本社が新卒（高卒中心）の採用を行いコントロールしているが、人員が不足すると派遣労働で補充している。DD 事業所にとって派遣労働は、非正規雇用の採用の入り口でもあり、直接雇用の非正規雇用に転換した後に、地域限定の正社員へ登用されるルートがある。転換後の正社員の仕事は主にライン管理やラインのトラブル処理であり、これらのスキルを身につけるには、2～3 年はかかるという。実際にライン作業に就いている者の中から適性のある人を正社員に欲しいという現場の要望が強く、地域採用が認められた。こちらのターゲット層も男性である。その理由は交代勤務があるため、夜勤勤務ができることが前提であるからという。派遣社員や契約社員もほとんどが男性である。

引越し業 L 社の LL 事業所は、都市郊外にある。LL 事業所の正社員は主にドライバーである。引越し業のドライバーはトラックを運転するだけでなく、実際の引越し作業を采配し、客からお金を受け取るなど、事業の中心的役割を担う。トラックの数をベースにドライバーが配置され、トラックの数は目標とする売上に合わせて配備されている。LL 事業所管内は、市場需要が多く、ドライバーさえ確保できればトラックを増やせる状況にあるが、なかなか人が定着しないという悩みを抱えている。引越し業は、ハードな肉体労働でありながら、運転技術、さらには客への丁寧なサービスも求められるという特殊な仕事であり、中途採用や、アルバイト・契約社員からの正社員登用も進めているが、人材の確保には苦慮しているようである。

以上の 3 つに共通しているのは、正社員だけでなく、非正規雇用者も含めて、人材の確保に苦慮している点である。事業所の特性を一言で言えば、「肉体的に楽ではない仕事」が中心であることである。R 社の RR 工場は、夏でもアイロンなどで工場内は相当に暑い。大きなプレス機が相手の立ち仕事である。そこで働くパートの多くは外国人労働者であり、そのライン作業の管理は一筋縄ではいかないし、残業が避けられないという事情もある。D 社の DD 工場も、製造ラインで、交代勤務で夜勤がある。土地柄あまり便利な場所でないことも人が集まりにくい要因かもしれない。また、L 社の引越し業に関しては言うまでもない。個別ケースに「30 歳を超えてから入職しても続かない」という記述にあるように、労働需要があっても、「肉体的に楽ではない仕事」に供給側が反応しないという状況があるようである。

(2) 正社員への不足感があるにもかかわらず、増やす見込みがないケース

現在、正社員への不足感があるにもかかわらず、今後増やす見込みがなく、現状維持か、

さらに減らす見込みとしている企業・事業所とはどういったところなのだろうか。調査対象企業の中では、スーパーマーケット O 社、介護老人ホーム S 社、クレジットカード K 社が上げられる。

スーパーマーケット O 社は正社員比率が、大規模店舗では約 9%、小規模店舗でも約 13%と、極めて正社員比率が低い企業である。小売業の中でも、スーパーマーケットはパートタイマーの活用を進め、その比率を上げてきたという業界特性がある。O 社は、この 3 年間で正社員を減らしてきて、現在不足感があるものの、さらに減らす見込みとしている。なお、正社員の採用は完全に本社でコントロールされている。

介護老人ホーム S 社 SS 事業所は、都市郊外で介護老人ホームを運営している。正社員比率は 46.2%であり、過去 3 年間で正社員が減少し、正社員への不足感があるものの、現状維持を見込んでいる。SS 事業所は、本部から正社員の採用抑制とパート比率の上昇の方針が出されており、そのため正社員ではなくパートを採用し、契約社員に転換することで人手不足を解消しようとしている。介護業界は離職率が高く、人の入れ替りがはげしいため、常に未経験者を教育訓練している状態が続いている。いかに定着して働いてもらうかが課題となっている。

クレジットカード K 社は、ここ数年の業績の悪化から、正社員の転籍など雇用調整を実施した。このため、正社員数が大幅に減少している。現在の正社員比率は 55.7%であり、職場では人手不足感が強いが、空いた枠を中途採用で補充する程度で、今後の正社員数も概ね現状維持であるという。

このように、人手不足感があるにもかかわらず、正社員を増やさない企業や事業所の背景には、「正社員を増やさない」という企業の強い経営方針がある。業績の悪化は最たる理由の 1 つであり、S 社や K 社に関しては、業績が回復すれば正社員を増やすという方向性がみられるだろう。それまで現場は、人手不足の中、正社員の仕事を増やすか、非正規雇用者でなんとかやりくりを考えてしのぐしかない。

他方、スーパーマーケットの正社員比率の減少は、業績悪化を理由とした正社員採用の抑制とは原理が異なる。恒常的に、店舗利益の導出のために人件費の抑制ドライブが働いている。店舗は店舗業績目標（利益目標）に向かって、その導出が正社員も含めた総額人件費と密接に関係しているため、正社員よりもパートを選好するドライブがかかる。パートで店舗を回せるように、常に業務を見直し、パートを戦力として活用するために教育訓練や能力開発などを含めた雇用管理を徹底する。スーパーなど小売業では、正社員はごく一部の業務に配置されるに限られてきている。正社員比率は究極まで落ちてきていると思われるが、O 社のように、さらに減少する見込みであるということは、均衡点はまだ先にあるとみられる。

第4章 正社員登用の傾向を探る

1. 正社員登用している事業所の特徴

19の調査対象の中で、過去3年間に非正規雇用から正社員へ登用した実績がある企業・事業所は、12であった。登用実績のない7つのうち、3つは非正規雇用の中での雇用区分の転換はあるが、正社員登用の実績はない。ここでは、正社員登用の実績がみられた12の企業・事業所についてみていくことにする。

正社員登用については、12企業・事業所でさまざまに実施されているが、特徴を大きく2つに分けることができる。1つは、正社員登用を恒常的（定期的）に行っているところ、もう1つが、過去3年で一過的に登用（非正規雇用間も含む）を行ったところである。前者は、正社員登用が制度化していたり、非正規雇用での働き方が正社員に接続されるように工夫されていたりする。登用される者には、現場での仕事の中核的労働力として、リーダーとして統括することや、さらなる生産性の向上を期待されており、正社員登用が1つの現場の雇用管理機能として大きな役割を果たしている。後者は、過去3年間の間に、1つの雇用区分を別の雇用区分に転換させている。1年あるいは3年間くらいかけて転換が終了し、その後その雇用区分については廃止するか、自然減で温存する形がとられる。ほとんどが会社の経営方針（トップダウン）で実施されており、法制度的影響がみられる。

表5は、過去3年間での正社員登用人数の、正社員数に対する数値が大きい順に並べてある（列網がけ部分）。これにより、企業や事業所の大小にかかわらず、正社員登用人数が全正社員数に対する比率（以下、正社員登用者の比率という）の大きさがわかる。一過的に正社員登用を実施している企業・事業所は、正社員登用者の比率との関係をも、あまり特徴はみられないが、恒常的に正社員登用を実施している企業・事業所には共通した特徴がみられる。

また、表5右端列に、前章で示したポートフォリオ類型Ⅰ～Ⅲを示した。これをみると、正社員登用実績がある企業・事業所は、類型ⅠかⅡである。ただ、注意が必要なのは、登用実績がない企業・事業所は、類型ⅠかⅢであり、両者に共通して類型Ⅰ（直接雇用型）があり、この類型が、必ずしも正社員登用に関係するということではないようである。

以下(1)で、恒常的に正社員登用を実施している企業・事業所における特徴と登用の具体的なしくみについて言及する。次いで(2)で、正社員登用を実施している企業・事業所がどのような法制度の影響を受けたかについて述べたい。

表 5 正社員登用の実績がある企業・事業所（正社員登用の比率順：列網がけ部分）

	正社員への登用実績(過去3年間)	登用の特徴	主な登用先正社員区分	登用直前の非正規雇用区分	過去3年間の正社員登用数	正社員登用者の比率	中心となる正社員の採用傾向	正社員採用・転換の権限	ポートフォリオ類型
M社	あり	恒常的	地域限定社員	契約社員	9	0.167	支社採用者はすべて内部登用	地域限定職については支社が権限を持つ	Ⅱ
H社	あり	恒常的+一過的	職域限定社員 総合職	契約社員	865	0.119	新卒(職域限定正社員は登用)	本社	Ⅰ
L社	あり	恒常的	職種限定 (ドライバー、営業、専門事務)	契約社員	19	0.071	新卒/内部登用	支社が権限を持つ	Ⅰ
D社	あり	恒常的	地域限定社員	臨時社員	6	0.052	中途採用	地域限定枠での採用の裁量あり	Ⅱ
N社	あり	一過的	一般事務職	「一般スタッフ職」 (現在なし)	200弱	0.032	新卒	本社	Ⅱ
R社	あり	恒常的	総合職	パート	2	0.029	新卒/中途採用	事業所の要員増要望はほぼ聞き入れられる	Ⅰ
J社	あり	恒常的	総合職	契約社員	8	0.011	新卒	本社	Ⅰ
C社	あり	一過的	一般事務職 総合職(技術系) 専門職	派遣社員 契約社員	19	0.007	新卒	本社	Ⅲ
G社	あり	恒常的 (+一過的※)	職域限定社員	契約社員	70	0.004	新卒	本社	Ⅱ
I社	あり	恒常的	地域限定社員	パート (フルタイム)	7~8	0.003	新卒	本社	Ⅱ
B社	あり	一過的	一般事務職	契約社員 期間従業員	5	0.002	新卒	本社	Ⅱ
O社	あり	恒常的	あり	パート	(非公開)	0.002	新卒	本社	Ⅰ
A社	なし	—	—	—	—	—	新卒	技能職(高卒新卒)は事業所にも採用権限がある	Ⅲ
E社	なし	—	—	—	—	—	新卒	本社	Ⅱ
F社	なし	—	—	—	—	—	新卒(工業高校からの推薦)	本社	Ⅰ
K社	なし	—	—	—	—	—	新卒	本社	Ⅲ
P社	なし	—	—	—	—	—	新卒	本社	Ⅲ
S社	なし	—	—	—	—	—	中途採用	本社	Ⅰ
Q社	なし	—	—	—	—	—	新卒	本社	Ⅰ

※ 2009年に派遣社員約7000人を直接雇用化している

(1) 恒常的に登用を行っている企業・事業所における正社員登用のしくみと採用権限

正社員登用の実績のある企業・事業所を表5の列網がけ部分の正社員登用者の比率順にみると、比率の高い企業・事業所は、事業の中心となる正社員の採用ルートが新卒よりも、中途採用や内部登用に集中しており、採用に関して支社が権限を持っていたり、あるいは、支社の増員の要望を本社がほぼ聞き入れているなど、支社が正社員数をコントロールできる体制にある。

登用先である正社員の雇用区分は、いわゆる限定正社員である場合が多く、職域や勤務地域が限定されている。職域の限定されている正社員に関しては、ほとんどが勤務地域も限定されているため、地域支社などの拠点で正社員の地域採用枠の裁量を持っている場合に、正社員登用の比率は高まるといえる。具体的なケースをいくつかみていこう。

倉庫業 M 社の MM 事業所は、過去 3 年間で契約社員から正社員に 9 人登用している。現在の事業所の正社員数は 54 人であり、当調査の中では最も正社員登用の比率が高い。先の人材ポートフォリオの類型Ⅱに該当し、派遣労働を非正規雇用の入職口としながら、契約社員に登用し、その後に正社員に登用している。登用先の正社員の区分は地域限定正社員であり、年に 1 回、登用の機会がある。登用に関しては、次年度の予算編成の時期に事業所から登用に関する要望が出され、本社と親会社での承認が必要である。承認に関しては、登用者の個人属性や履歴等についての是非ではなく、基本的に事業所の内部登用枠内（予算内）に収まっているかどうかで判断されている。M 社 MM 事業所では、現場で働く労働者については、事業所での採用枠が伝統的に確保されているようである。登用直前の雇用区分は、契約社員であり、その際の仕事内容と正社員登用後の仕事内容はほぼ同じである。ただし、契約社員や派遣社員を統括して仕事を進めていくリーダー的な要素を求められ、責任の範囲が広がる。賃金については後述するが、契約社員と地域限定正社員の賃金表が接続するようにあらかじめ設計されており、非正規雇用形態が正社員登用のステップとなっていることがわかる。

損保 H 社のケースは極めて興味深い。過去 3 年間で 865 人を契約社員から正社員に登用している。ここまで数値が大きくなっているのは、2010 年に正社員と非正規雇用双方の雇用区分の見直しを行ったからであり、一過的要素が強い。しかし、登用制度が合理的で充実していることから、恒常的な登用が今後も見込まれる。

H 社の大きな転換は、派遣社員の全直接雇用化（契約社員化）であった。一方でそれまで契約社員だった者は正社員の「サポート社員」に登用されるルートが出来、多くが正社員に登用された。正社員に登用される要件は本人の希望と、勤続年数（1 年以上）、上司の推薦が中心であり、それほど高い要件ではない。この時の H 社の考えは、「同一労働同一賃金」であり、同じ業務を行っていれば、契約社員と「サポート社員」の賃金差をなくし、雇用契約期間の有無のみが異なるようにした（詳細は賃金のところで後述する）。H 社に非正規雇用で入職して「定着する人は優秀である」傾向にあり、H 社では、優秀な人になるべく長く勤続してもらえるように雇用契約期間の無期化（正社員化）を推進した。なお、契約社員からの登用先の正社員の雇用区分は 2 つあり、ほとんどの者が「サポート社員」になる。「サポート社員」は、職域（事務作業）と地域が限定されている。一部の者は「総合系社員（エリア限定職）」にも登用される。なお、「サポート社員」から「総合系社員（エリア限定職）」に登用されるルートもあり、過去 3 年間で 35 人ほど登用されている。登用前の契約社員と、登用後の「サポート社員」の仕事内容はほとんど変わらない。

引越し業 L 社 LL 事業所では、過去 3 年間で 19 人を契約社員から正社員へ登用している。

現在の LL 事業所の正社員数は 268 人である。LL 事業所の非正規雇用は、主に引越し現場で作業をするアルバイトと契約社員であり、アルバイトから契約社員に転換し、契約社員から正社員へと転換する。正社員のほぼ全数が引越し業務で中心となるドライバーであり、契約社員もまたドライバーかドライバー候補である。先に述べたように、LL 事業所では人手不足感が強く、また、ドライバー数の確保が売上上昇の鍵となるため常にドライバーを欲しており、アルバイトなどで入ってきた有望な人材をスカウトして契約社員から正社員へと登用しようとする動きは強い。正社員採用の権限は、支社にあり、本社は関与しない。支社は売上目標を達成することが課せられていて、人件費や要員管理などは支社の裁量の中にある。エリア事業所である LL 事業所で正社員登用する際には支社で採用される。年に一度、正社員登用に応募してきた契約社員（応募条件をクリアしている）に対して、社員研修を行い、その後のテストで判断されるという。

製造業 D 社 DD 事業所はプラスチック容器製造工場である。過去 3 年間に契約社員から正社員に 6 人登用している。正社員数は 116 人である。D 社では、基本的に本社での新卒採用が中心であり、DD 事業所にも高卒の新卒が配属されてきた。しかし、工場ラインでの人員不足があり、派遣社員で補充し、直接雇用へ転換することを行ってきた。非正規雇用者の中には長期勤続で工場ラインでの作業での熟練化がみられ、確保したい人材となってきたことから DD 事業所独自の正社員登用ルートを構築した。先に述べたように、非正規雇用をステップとして正社員につながっていくケースである。ただし、基本的には DD 事業所での地域限定正社員としてされており、本社採用の正社員とは賃金テーブルなどが異なっている。

生活関連サービス業 R 社 RR 工場はリネンクリーニング工場である。過去 3 年間にパートから正社員に 2 人登用されている。正社員数は 68 人である。先述したように、1990 年代に新卒採用の抑制を行ったために、30 歳代の正社員数が少なく、年齢別の人員構成がいびつになっている。よって、R 社は中途採用や登用でこの年齢層を拡充しようとしている。先にみたように正社員比率が 20.6%と低く、作業ラインのリーダーなどをパートで回している状況があり、現場の工程管理など管理職候補の正社員が必要とされている。正社員採用の権限は社長にあるが、基本的に上司の推薦があれば正社員登用の要望を上げることが出来、ほとんどの場合には許可が下りるといふ。RR 工場で働く正社員もほとんどが中途採用者であり、新卒や中途採用で昇進等が変わってくることもないという。

金融機関である大手 G 社、信金 J 社、地銀 I 社に関しては、正社員登用に関して共通点がみられる。まず、登用制度がきちりと整備されており、恒常的に登用は行われているものの、正社員数に対して登用数はそれほど多くはないことである。登用先は、職域や地域が限定されている正社員雇用区分であることが多い。あくまでも主流の採用ルートは新卒採用であり、正社員登用はごく一部である。採用権限は本社が持っており、上司の推薦、非正規雇用での評価、登用試験、面接などを経て、本社が厳格に採択する。業務は、登用前と同じ客対応業務であり、それと共に業務のリーダー役となる。以上のことから、正社員登用は「狭

き道」であるといってもよいだろう。

(2) 法制度の影響

一過的に登用を実施した企業・事業所では、法制度の影響がみられる。大企業での反応が大きく、特に、金融業、保険業では大規模な制度改革なども伴って実施されているケースがみられる。表6は、各社の法制度の影響についてまとめている。

表6 正社員登用と法制度の影響（アルファベット順）

	影響を受けた法制度	内容
B社	派遣法関連；専門26業務適正化	5号業務に該当した派遣社員を直接雇用化するため、契約社員制度及び、一般職（正社員）への転換制度を同時に構築
C社	特になし	—
D社	派遣法関連；製造業務の3年の期間制限に関する、直接雇用の申し入れ	派遣社員からパート、契約社員化した上で正社員転換するルートを構築
G社	派遣法関連	派遣社員から契約社員化した上で正社員転換するルートを構築
	労働契約法（有期法制）	契約社員の評価基準を入れて、無期化の見極めを行う（方針、未定）
H社	派遣法関連	派遣社員の職域を広げるため契約社員化
	労働契約法（有期法制）	新たな正社員区分を導入して、契約社員から登用する。同一価値労働同一賃金の制度を構築
I社	派遣法関連；専門26業務適正化	派遣社員の職域の明確化（後方業務のみ）、カウンター業務を担う場合には直接雇用化する
J社	改正パートタイム労働法；パートの正社員転換を推進するための措置の義務化	パートから正社員への転換制度の構築
L社	特になし	—
M社	労働契約法（有期法制）	方針は決まっていない。契約社員の正社員への登用を前提としているが、正社員数の枠が決まっているので、労働契約法で定められた上限期間内にうまく転換できるとは限らない。上限期間を超える契約社員をどうするかという問題がある
N社	派遣法関連；専門26業務適正化	職域を厳格化し、すべての業務で3年で契約終了とする
O社	労働契約法（有期法制）	現行も実質的に無期のため影響はない
R社	派遣法関連；日雇い派遣の禁止	1ヶ月単位の派遣契約を検討
	労働契約法（有期法制）	全社的な検討はこれからだが、問題はない

影響がみられた法制度は3つに集約される。1つは、平成20年4月1日に施行された改正パートタイム労働法であり、同改正法第12条において通常の労働者（いわゆる正社員）への転換する制度を整えることを事業主に義務付けていることから、本調査においても、非正規雇用者を多く活用する企業・事業所において、法改正を受けて非正規雇用者の評価制度や転換制度を導入したところがみられた。

2つめは、派遣法改正や平成22年2月に厚生労働省により実施された「専門26業務適正化プラン」といった、派遣労働をめぐる法制度の影響である。特に、先に述べたように派遣労働から直接雇用へと人材ポートフォリオを変えた企業の多くは、派遣労働への規制強化により使いにくさを感じたようである。

3つめは、平成25年4月1日に施行された改正労働契約法で、有期雇用契約が繰り返し更新されて5年を超えた場合に、労働者側の申し込みにより無期雇用へ転換するとした法制度の影響である。調査時点では、まだ公布および施行前ではあったが、いち早く人事制度の見直しを実施していたのは、損保H社であり、長期的に雇用している契約社員を中心に、新しく創設した正社員区分に転換させ、契約社員から正社員への転換ルートを整備している。

パートや契約社員を長期に亘って基幹労働力として活用している企業・事業所では、賃金などの労働条件が変わらないのであれば、無期雇用化することに特に抵抗はないという意見が多かった。

2. 正社員登用者の特徴

正社員登用が実施されている企業・事業所で、実際に登用された人はどのような特徴があるのか。表7は、調査対象企業・事業所のうち、実際に正社員登用が行われているところを、登用された人の性別傾向で並べている。

表7 男女別にみた正社員登用の対象者の特徴

	主な登用先正社員区分	登用直前の 非正規雇用区分	登用後の主な仕事の内容	性別の傾向	登用時の年齢
D社	限定(地域)	契約社員	製造業務、トラブル処理	男性	20歳代後半
L社	職種別 (ドライバー、営業、専門事務)	契約社員	引越し業務、ドライバー、現場リーダー	男性	20歳代
M社	限定(地域)	契約社員	倉庫業務、現場リーダー	男性	25～35歳
R社	総合職	パート	ライン工程管理	男性	30歳代
B社	限定(職域:一般事務)	契約社員	従前業務を踏襲	事務系は女性	20歳代後半～35歳
C社	限定(職域:一般事務) 総合職(技術系) 専門職	派遣社員 契約社員	それぞれの従前業務を踏襲	技術系は男性 事務系は女性	技術系は25～34歳、 事務系は35～45歳
G社(※)	限定(職域、地域)	契約社員	事務、判断業務、現場リーダー	女性	40歳代後半
H社	限定(職域、地域) 総合職	契約社員	事務	女性	ばらばら。50歳超で登用されたケースも。
I社	限定(地域)	パート (フルタイム)	事務、ローカウンター業務(相続、投資信託、外貨預金、保険等、相談、提案業務)	女性	20～40歳代
J社	総合職	契約社員	事務、判断業務	女性	35歳以上、40代
N社	限定(職域)	契約社員 (現在なし)	一般事務	女性	30歳代前半
O社	総合職	パート	マネジャー、リーダー	女性	20～40歳代

※G社の事務系社員の正社員登用は、近々開始されるが調査時点では未実施

(1) 男性が登用の中心となる職場

登用者が男性の傾向が強い職場は、現業職（D社、L社、M社、R社）や、技術職（B社、C社）であり、年齢は20～30歳代と比較的若い。現業職の場合は、正社員になった際には、リーダー職や工程管理などの責任が課され、現場で働く非正規雇用者のまとめ役を期待される。男性中心となる理由は、肉体労働が多かったり、夜勤があったり、残業が頻繁であったりすることが挙げられる。また、技術者も男性比率が非常に高い。こういった職場では、女性の求職者が極端に少なく、実質的に男性中心の職場となっている。ただし企業・事業所が女性を拒否しているわけではないことに注意が必要である。現に、引越し業L社には女性のドライバーも少数ではあるが存在している。

製造業D社DD事業所の登用者は、20歳代後半の男性である。派遣社員からパート（フルタイム）、契約社員を経て、正社員に登用された。もともと非正規雇用者も製造ラインの作業はすべて男性である。というのも、工場では夜間の交替勤務があるため女性は事実上ほとんど集まらないというのが理由らしい。男性の場合でも直接雇用で求人しても、雇いたいターゲット層の人材が集まらないため、派遣会社の募集採用能力に頼っている。DD事業所で製造している商品は、景気変動の影響をあまり受けず、減産も少ないことから、有期雇用であっても、会社側から雇い止めをすることはこれまでもほとんどなかった。契約も「自動更新」に近いという。非正規雇用者は製造ラインのもっとも簡単な作業から始め、最終的にはラインすべての作業が出来るようになり、トラブル処理ができるようになるまで2～3年かかる。OJTして育てた人材を手放すことは、人的資源の損失に繋がるだけでなく、再度OJTを施すコストがかかる。DD事業所としては、出来るだけ有能な人材を安定的に確保しておきたいと思っていたが、最近まで独自の正社員の採用権限が事業所にはなかった。そのため、DD事業所では本社に転換制度の構築を求める声を上げ、希望が受け入れられた。登用先である正社員区分の地域限定の正社員では、係長の前のシフトリーダーまでの昇進が可能となる。

引越し業L社LL事業所の登用者は多くはドライバーである。ドライバーは現場の采配、客対応も行い、引越し作業の中心である。引越し作業は極度の肉体労働でもあるため、それに耐えられる体力が必要となる。よって、登用される人は20歳代の男性であり、実質的に30歳代でこの業界に入ってきてても体力的に続かないという。登用者の多くは、最初はアルバイトで入職してくる。アルバイトでも常勤で入れるフリーター層で有能な人材が入ってきた場合、本人も定着して働きたいという希望なら、その人の生活状況（既婚、子持ち）などを考慮して、特例で賃金を契約社員と同額まで上げて人材を確保するという。

倉庫業M社MM事業所の登用者は、25～35歳の男性で、倉庫作業を担う現業職である。非正規雇用者が多い倉庫で、リーダー的役割を任される。この事例は現地採用の必要性が端的に表れている。登用者の多くは高卒で、地元の人材である。港湾に位置する倉庫であることから、作業に耐えられる体力があること、「腕っぷし」がものをいう現場であり、トラックドライバーなどの職人気質の労働者が出入りする。「タフさ」や現場労働者を制御できる「器

量」が必要であり、登用される者の多くは、地元での「武勇伝」を持っているという。こういった人材は、本社の人事部が採用する正社員層と異なっている。本社が採用するのは大卒ホワイトカラーが中心で、彼らも MM 事業所に異動・配属されるが事務的な管理が中心となる。大卒ホワイトカラー層を現場差配役にするよりも、現場から登用した方がうまく回るということなのだろう。登用者層が担う役割は、現場と管理部門との接合部でのコントロールということになる。

生活関連サービス業 R 社 RR 工場の過去 3 年で登用された者は、23 歳と 37 歳（いずれも登用時年齢）、いずれも男性であった。R 社は、バブル崩壊以降に新卒の採用抑制を行っていたため、現在 30 歳代の年齢層が不足しており、それを補うべく中途採用も含めて内部登用も行っている。男性が採用ターゲットなのは、恒常的に残業が発生するためである。リネンクリーニングのラインで働くパートの 2 割が男性で、男性は搬入や仕分けなど重量のかかる作業を担当する。多くはこの作業を担当する男性の中から優秀な者に対して、個別に正社員にならないか声をかけるという。登用の際の必要手続きとしては、上司の推薦のみで、テスト等はない。近年登用した前出の 2 人についていえば、23 歳で登用された者は、大学卒業後パートで RR 工場働きながら、大学院進学を目指していたがうまくいかず、就職活動をしている時に RR 工場正社員の空きがあったことから推薦を受け、登用された。社会人経験がないため、大卒初任給のところに格付けされたという。もう 1 人の、37 歳で登用された者は、パートで働いていた時から残業に協力的で、パートの中でもリーダー的存在であったことから推薦を受け、登用された。社会人経験があったことから、年収で約 400 万円程度のところ格付けされている。

製造業 B 社および C 社に関しては、技術者の正社員登用の実績があるものの、過去 3 年間で数人と非常に少なく、「まれ」であるという。両社とも技術系の外部人材（派遣、請負労働）を多く活用している職場であり、外部人材の技術者は派遣（請負）元会社で正社員であることが多い。技術力の高い人材が引き抜かれると、派遣（請負）元会社にとっては大きな損失となる。派遣先が安易に人を引き抜くことはこれまでの取引関係を崩すことにもなり「ビジネス上の縛り」（C 社）でタブーであるようだ。とはいえ、本当に必要であれば「紹介料」を支払って転籍してもらうこともあるようである（C 社）。必要な人材は、企業にとってこれから伸ばしたい分野での技術を持っていて、長期取引関係にあるユーザー企業の仕事を長年こなしてきていて、取引先の製品や技術に精通していることが上げられる。よって、技術系の内部登用は、かなりピンポイントであることがうかがえる。

(2) 女性が登用の中心となる職場

女性の登用が中心となる職場は、店舗などの接客等を含む職場であり、金融・保険業（G 社、H 社、I 社、J 社）やスーパー（O 社）などである。多くは事務職であり、年齢は幅広い。製造業や商社などで働く一般事務職も登用者は女性がほとんどである。基本的には現在の業

務を踏襲しつつ、より熟練した仕事ぶりや、リーダー職などの管理能力を期待されているようである。

金融業・保険業の5事例のうち、4事例で非正規雇用から正社員登用を実施しており、女性が登用の中心となっている。対顧客とのやりとりが重要な仕事でもあり、責任をもった応対が求められ、店舗運営の重要な戦力となる。多くは、子育てが一段落した既婚女性であり、パートから入職してくる。

大手金融機関G社でのパートの中心年齢層は40歳代で、登用時には40歳代後半になっている。登用に際しては、能力や経験が求められるため、入職からの勤続年数が長くなり、年齢も高まる傾向がある。一方、損保H社では、年齢層は幅広い。登用時に求められる勤続年数は1年であるため、比較的若くに正社員に登用される者も多い。

事務職での正社員転換については、製造業B社、C社、総合商社N社でみられる。いずれも恒常的に登用を実施している訳ではないが、ある程度の勤続年数を経て職場において必要不可欠な存在になっているという判断から正社員に登用されている。よって、年齢は30歳代が中心であり、勤続年数の長期化に伴って、仕事が広範化、高度化している。これらのケースでは、法制度や経営方針の変化が後押しする形で登用に結びついており、事業所の後方支援やサポート業務（例えば一般事務職）に携わる者が正社員化する過程には、何らかの外的要因が必要であるように思う。

3. 正社員の賃金との接続状況

非正規雇用者から正社員へ登用する場合、登用後の賃金はどのように決められるのだろうか。前節でみたところ、登用した人物の業務については、登用前とほぼ同じような業務か、それにリーダー的役割が付加されるようであるが、飛躍的に仕事内容が変わるわけではなさそうである。そういう状況から推し量れば、賃金もそれほど変わらないのではないかと考えられる。

ここでは、正社員の雇用区分や賃金形態によって、非正規雇用者の登用がどのように異なるのかを考察する。すなわち、正社員の賃金への接続状況をみる。正社員登用が積極的に行われている企業や事業所での賃金はどのような特徴があるのだろうか。

(1) 「賃金乗り入れ」の論理と仮説

非正規雇用者が正社員の賃金に乗り入れる論理を説明する。非正規雇用者が登用される際、賃金制度が異なる正社員の賃金に乗り入れることになる。その際、登用前後で賃金ギャップがあまりないことを想定すると、第1章の仮説でも書いたように、正社員登用が積極的に行われている企業・事業所の非正規雇用者の賃金は、正社員の賃金との乖離が小さく、逆にいえば、登用が進まない企業・事業所では、正社員と非正規雇用者の賃金の乖離が大きいということになる。

非正規雇用者の賃金は、地域の労働需給で職業別に相場が形成される。正社員と非正規雇用者の賃金の乖離が小さいということは、正社員の賃金が非正規雇用者の賃金に接近していると考えるのが妥当である。すなわち、ア) 正社員の賃金が低い企業・事業所か、あるいはイ) 正社員の賃金幅が上下に広いことが考えられる。また、正社員の賃金が非正規雇用者の地域相場に接近していなくても、ウ) 非正規雇用者の賃金幅が上方に広ければ、正社員の賃金との乖離が埋められる。つまり、賃金の乖離が小さい場合そのパターンはこの3つのいずれかに分類される。

ア)の場合は、中小企業などで財政的理由から低い場合や、業界や職業特性的に賃金が低い場合が考えられる。産業でいえば、「宿泊業・飲食サービス業」や「生活関連サービス業・娯楽業」、「運輸業・郵便業」にあたる⁷。イ)の場合は、正社員の賃金幅が広く、制度上の賃金表で存在するだけでなく、長い裾野の部分に位置する層が、かなりの数で存在することである。こういった場合、職種別あるいは、地域や職域などが限定された正社員がいる場合が考えられる。ウ)の場合は、非正規雇用者の能力や働きぶりが評価されたり、勤続に従って賃金が上昇する制度が存在する。正社員と同様、あるいは近接する職務に就くことで、正社員と同様の（あるいは近接した）賃金を支払われ、賃金の乖離が小さくなる。

(2) 「賃金乗り入れ」のモデル化

実際に、調査対象企業・事業所の非正規雇用者と正社員の賃金接続の状況を単純化すると、正社員登用を実施している企業は、以下の2つにモデル化できる。

1つは、ここでは「均等待遇モデル」と呼ぶが、非正規雇用の雇用形態での職種・業務が、同じように正社員にもあり、同じ職種・業務の中での雇用形態では、時給換算した場合にほとんど賃金差がみられないものである。モデルを図示すると図3上のような、帯状に雇用形態を横断した賃金接合面となるイメージである。同じ業務をやっている限りは「正社員」であっても賃金は高くない。大きな違いは、雇用契約期間が無期か有期かという点である。

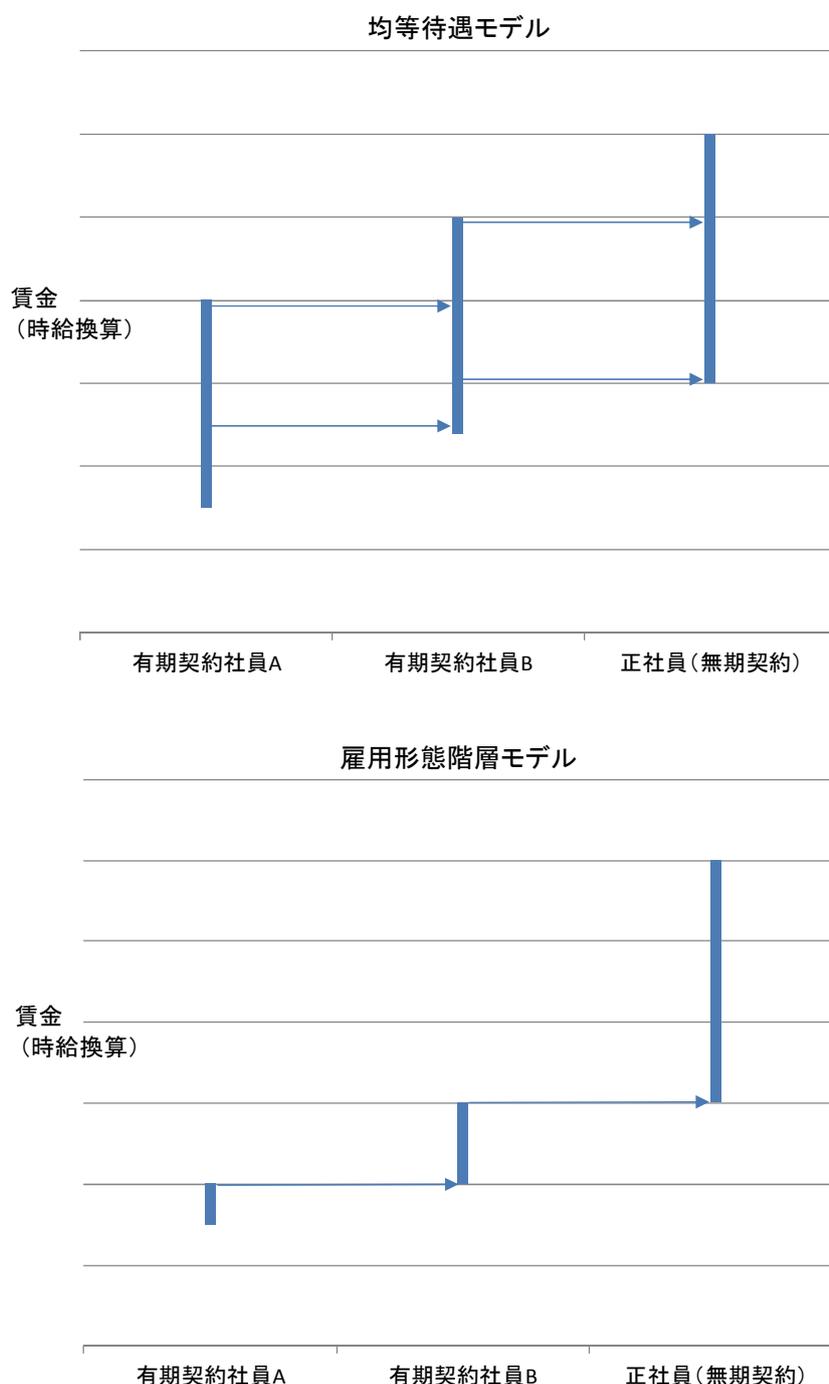
正社員と非正規雇用者の賃金の接続が職種や業務を通じて成り立っているため、いわゆる職能等級制度で序列が出来ている正社員の賃金制度に接続させるのが難しい。そのため、登用先は職種や職域が限定されているような正社員の雇用区分に接続する。

有期契約社員がAとBに分かれているのは、ここでは労働時間がパートタイム(A)かフルタイム(B)かの違いであり、Aの方が、賃金が低い時点から始まるのは、より細切れの定型的業務に就くことを多いからである。逆に正社員の賃金が高い時点まで達しているのは、同じ職種や業務でもより難易度の高い判断業務に就くことが想定されるからである。

⁷ 『賃金構造基本調査(平成25年)』から正社員・正職員の賃金が低い産業をみると、「宿泊業・飲食サービス業」が255.6万円、「生活関連サービス業・娯楽業」が278.9万円、「運輸業・郵便業」が270.4万円となっている。

企業・事業所側からすれば、主な事業の戦力を非正規雇用に依存していれば、有能な人材には定着して欲しいと望む。特に、日や週での繁閑があまりない職場では、人が入れ替わらない方がよいし、フルタイム労働が中心になり、正社員の働き方と接近していく。そういう状況の中、正社員の賃金カーブが勤続年数や年齢で増加していくような形を描かない（ジョブに対する報酬として位置づけられる賃金）のであれば、正社員登用は企業・事業所にとって合理的な行動であるといえる。

図 3 正社員と非正規社員の賃金乗り入れの2つのモデル



2つめは、「雇用形態階層モデル」と呼ぶ。非正規雇用形態での職種・業務が、同じように正社員にもあるが、業務の難易度や判断や責任の範囲などで職域が分けられている場合である。ある一定の難易度を超える場合や、リーダー役など責任が重くなる場合に、雇用区分を替えて上昇していく。業務の重なりは、雇用区分が重なる上位と下位の部分でみられるが、大幅に重複していることはない。モデルを図示すると図3下のような階段状であり、ピンポイントで賃金接合するイメージになる。本調査では、正社員登用している多くの企業・事業所がこのモデルに該当する。

有期契約社員Aは、地域賃金相場での雇用となる。習熟していくと、有期契約社員Bとなる。例えば、最初は「パート」で入職し、「契約社員」に転換するという場合が想定される。この場合、有期契約社員AよりもBの方が、勤続年数が長く当該事業所での就業経験が長く、職場での生産性も高いことがほとんどである。有期契約社員Bは地域相場と正社員の賃金および業務の乖離をブリッジする役割となる。雇用形態の上位から、次の雇用形態に移ることは、賃金および業務内容が上方に変化することなので、当然転換のハードルは高いし、それほど多くの人数を登用することにはならない。

(3) 具体的ケース

ここでは当調査でのケースを上記のモデルに分類して示す。ただし、調査上の制約から、すべてのケースについて示していない。

① 「均等待遇モデル」

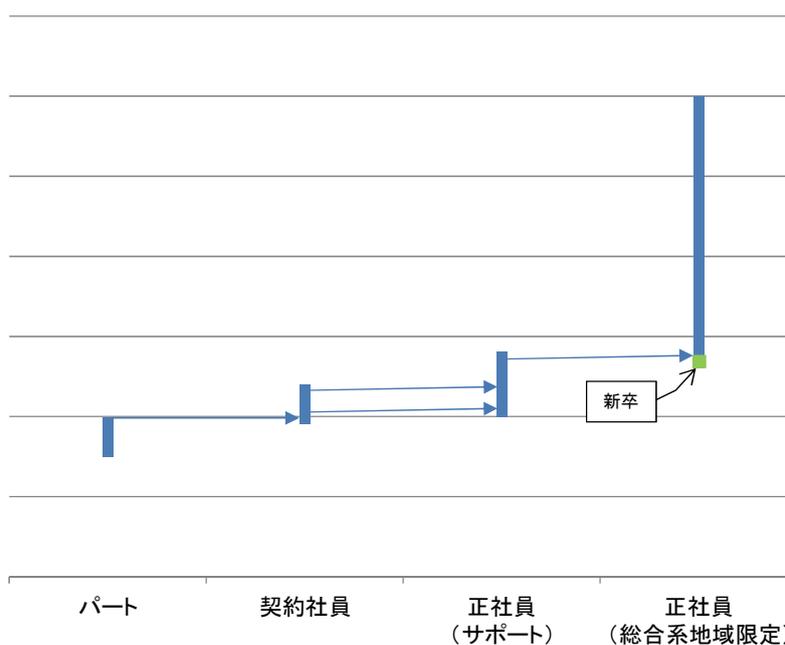
当調査で「均等待遇モデル」として分類したのは、損保H社と引越し業L社のケースである。この2つのケースで共通しているのは、同じ仕事をしていれば、ほぼ同じ賃金である（同一価値労働同一賃金）ということである。非正規雇用の賃金の幅が広く、正社員の賃金との重なりが大きい。正社員登用も頻繁に行われていて、登用のハードルは低い。ただし、登用先の正社員は、職域や職種が限定されている。

損保H社の非正規雇用と正社員の賃金接続状況は図4に示している。

H社では、正社員（サポート）と契約社員との職域や業務がほぼ同じであり、同一労働同一賃金となっている。大きな違いは、雇用契約上、契約社員は有期であり、正社員（サポート）は無期であるといった点である。正社員（サポート）の雇用区分は派遣社員を直接雇用化（契約社員化）した時に、新たに設けられた。もともといた契約社員を正社員（サポート）へシフトした形になっている。H社の正社員区分は3つに分かれており、いわゆる総合職で転居を伴う転勤があるタイプと、地域限定のタイプ（サポート）に分かれる。総合職タイプの正社員は、職域が限定されていないため、賃金幅が広がる。よって、総合職タイプに乗り入れる際には、より高次の職域に就くことが求められる。この部分の乗り入れは、次に説明する「雇用形態階層モデル」に近い。

このケースは、勤続年数と賃金上昇が密接に関係するこれまでの「正社員」のイメージから脱却している。職種・職務（ジョブ）への対価を前面に出した上で、非正規雇用との垣根を低くし、「有期」か「無期」の雇用契約に違いをもたせて、非正規雇用と正社員を区分したことにある。有期契約法制で有期契約者の5年後での無期化を見据えた改革でもあり、今後こういったケースが多く出てくるであろうと予想される。

図 4 損保 H 社の賃金接続イメージ

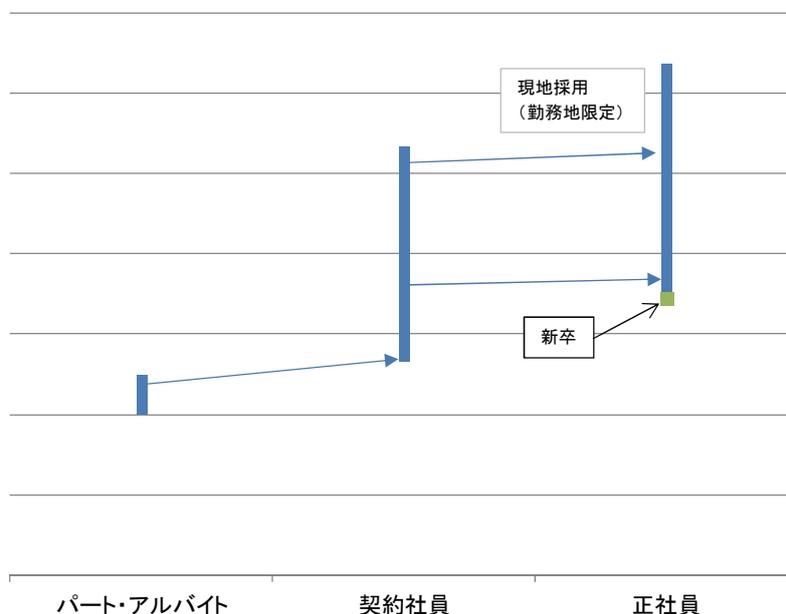


引越し業 L 社の賃金接続は図 5 のようなイメージである。アルバイトから契約社員に転換する際のハードルは比較的高い。それを反映するように時給換算で賃金があがる。一方で、契約社員と正社員の賃金はそれほど大きくは異ならない。登用される職種のほとんどがドライバーであり、L 社では職種別賃金であることから、同じ職種で同じような仕事をこなしている場合には、ほぼ同じ賃金になるように構成されている（同一労働同一賃金）。契約社員と正社員は引越し現場の作業内容でポイントが加算されて賃金を構成する。異なる部分は、基礎給与部分が契約社員は一律 5 万円だが、正社員の場合は勤続年数に従って少額ではあるが増加していくことと、年間で支給される賞与で、契約社員の場合は年間で 5 万円程度に留まるため、手間で 1~2 ヶ月分の月給分くらいの差が出る。契約社員から正社員への転換はある一定の要件を満たすことが必要になるが、L 社 LL 事業所いわく、それほど高いハードルではないという。そのため、契約社員に滞留する者もいるが、ほとんどが正社員に転換していくという。

L 社の場合も、有望な人材にはなるべく長期に亘って定着してもらいたいということから、有期雇用から無期雇用への転換のハードルを低くしている。従来型の「正社員」というイメ

ージではなく、仕事（ジョブ）に対する対価を支払う無期雇用の社員という合理的な雇用管理である。

図 5 引越し業 L 社の賃金接続イメージ



② 「雇用形態階層モデル」

当調査で「雇用形態階層モデル」に分類したのは、製造業 D 社、倉庫業 M 社、生活関連サービス業 R 社、信金 J 社、スーパー O 社である。この他、多くの正社員登用のケースがこのモデルにあてはまる。

共通するのは、正社員は管理業務や難易度や熟練度の高い仕事に就く傾向があり、非正規雇用者は正社員の業務の補助的な役割を担っている。よって、非正規雇用者の賃金の幅が狭い。ただし、非正規雇用者の業務は、当人の能力の伸長によって高度化広範化し、正社員の業務を担えると判断されると登用される。正社員は階層の一番上にあり、正社員の賃金は非正規雇用者の賃金に比べて高く、重なりが小さい。登用される際には、正社員の初任給か 3 年目くらいの比較的低い位置に格付けされる。

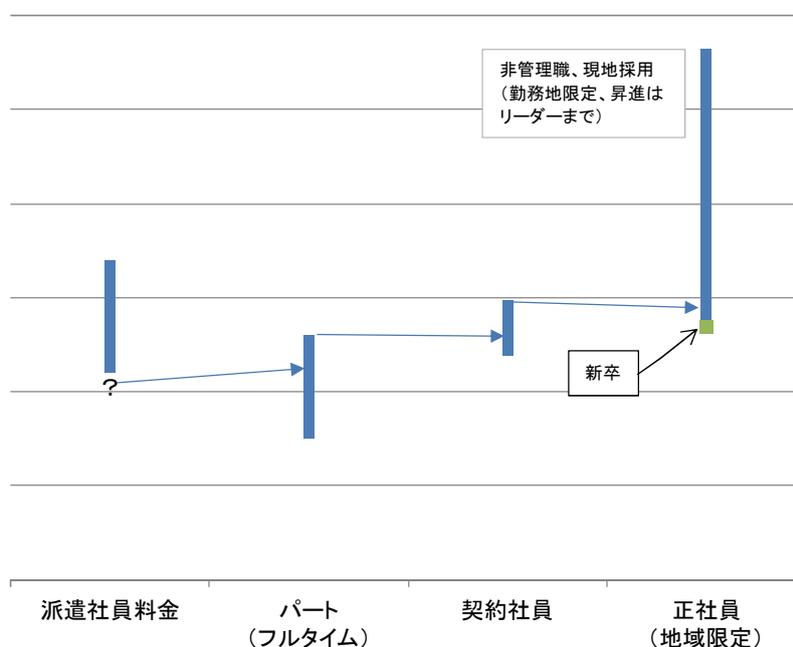
製造業 D 社 DD 事業所の賃金の接続状況のイメージは図 6 のようになる。DD 事業所の、非正規雇用の入職口は派遣労働であり、派遣→パート（フルタイム）→契約社員の段階を経て正社員登用となる。

製造ラインでの作業で重要なスキルは「トラブル処理」であり、商品に不具合が生じた時に、どこの段階でどのような機械トラブルが起きているかを「推理」するスキルである。機械の癖や一連のライン作業を把握している必要があり、「トラブル処理」ができるようになるまでに 2～3 年はかかるという。製造ラインでの生産性を上げるためには、ある一定以上のス

キルを持つ社員がいる必要があり、DD 事業所では、本社が新卒採用して DD 事業所に正社員を配属するこれまでの流れから、現場サイドから正社員転換制度の構築を求めた。背景には、人手不足とせっかく育てた人材が離職するリスクを回避したいことがあったという。

DD 事業所では、現地採用の正社員の賃金テーブルで登用された社員を格付けている。現地採用の場合、係長（管理職）の前のシフトリーダーまでの昇進が可能である。登用直後の年収は約 300 万円であり、格付けは一律で賃金の接合点はピンポイントである。一時的に年収が低下する者もいるが長い目でみればプラスに転じる設計となっている。いずれにしても、ある一定以上のスキルレベルに達していることが認められない限り正社員に登用されることはない。

図 6 製造業 D 社の賃金接続イメージ



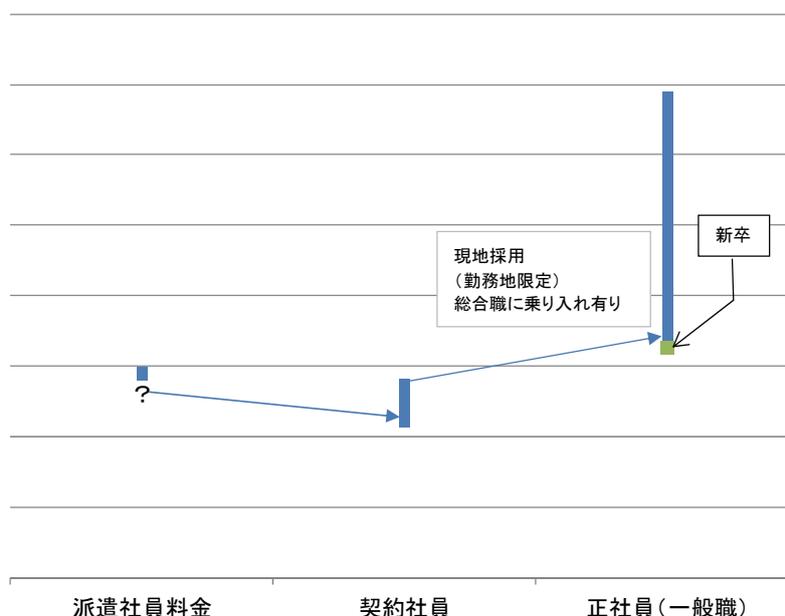
倉庫業 M 社 MM 事業所の賃金接続のイメージは図 7 のようになる。MM 事業所の、非正規雇用の入職口は派遣労働であり、契約社員を経て正社員登用となる。登用される正社員区分の一般職は現業職であり、昇進は課長職が上限（総合職への転換は可能）だが、現場で派遣社員や契約社員を指導するリーダー役となる。多くは地元の高卒の者が多く、転勤を伴う異動はない。仕事内容は、派遣社員から契約社員、正社員と段階的に主体的な判断業務へと移っていく。ケースで出てくる言葉を借りれば、「まず、携わる業務に関しての補完的な役割から、だんだんとひとり立ちできる状態になっていって、最終的には社員になってひとり立ちできる」ように育成していく。

MM 事業所ではこのような仕事の段階的上昇を背景とし、契約社員から正社員（一般職）への賃金へスムーズに接続できるように、契約社員の賃金表を作っている。契約社員から正

社員に登用される際には、一律で地域限定正社員の新卒と同じ格付けとなる。契約社員から正社員に登用されることで格付けが上がるため、登用直後に少額だが月給が上昇し、年収で比べてみれば賞与分も含めて 50 万円程度増額すると計算できる。正社員の賃金は、一般職の賃金カーブは総合職に比べれば緩やかであるが、勤続年数に伴って賃金が上昇していく傾向があり、50 歳代には年収 600 万円くらいまで上昇する。

MM 事業所での現業職は、前節でも述べたように登用したい人物像がピンポイントであり、現場だからこそ採用できることがある。そういった人材の素養を見極めて育て、正社員に登用する行動は非常に合理的であり、登用ルートの設定の仕方、賃金設定に関して的確である。ただし、リーダー役になることが正社員の条件でもあるので、非正規雇用の中でヒエラルキー上位の者のみが正社員になれるという狭き門であることには変わらない。

図 7 倉庫業 M 社の賃金接続イメージ



R 社 RR 工場の賃金接続のイメージは図 8 のようになる。RR 工場のリネンクリーニングのラインで働いているのは 8 割が 30～40 歳代の女性（主に主婦）であり、登用のターゲットである 30 歳代男性は少ない。パートの賃金は、勤続年数に従って賃金は少しずつではあるが上昇し、賞与も増額する。ラインのチームリーダーになれば手当が付くしくみになっている。

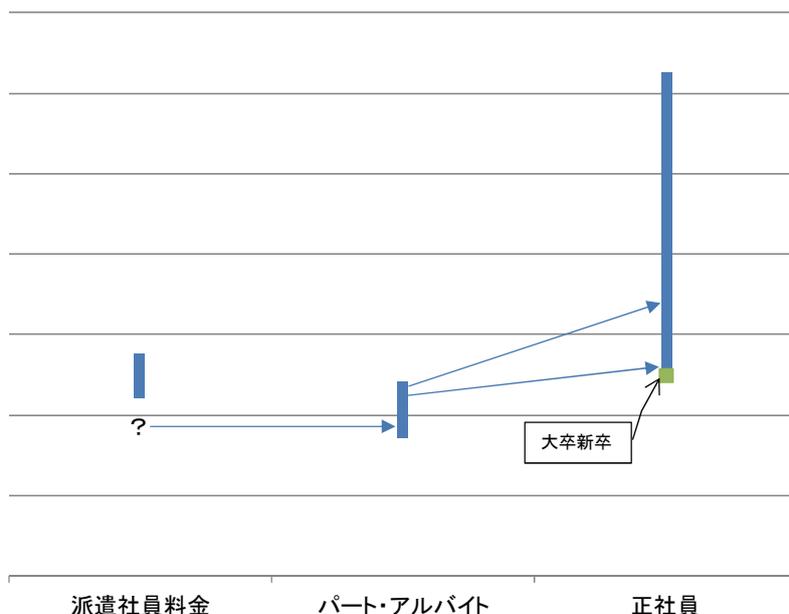
登用後に就く仕事は、ラインの工程管理でチームリーダーよりも職位は上である。残業も恒常的であることから、女性の希望者は少なく、登用も中途採用も思うように人が集まらないという悩みを抱えている。

R 社の正社員の雇用区分は 1 つで、登用後の賃金は、年収で 100 万円以上増額する。RR 工場の賃金は勤続年数と密接であるので、長くなれば賃金は高まる傾向にある。また、正社員

の賃金に格付けする時には年齢や経験を加味するため、図8にあるように同じようにパートから登用しても、個々に格付けが異なり賃金も異なる。R社は新卒採用にも力を入れているが、中途採用で入ってくる者が多い。登用者も中途採用者の格付けと同じように行っている。

この事例での正社員の仕事の要件は、ラインで働く非正規雇用者を管理する仕事であり、非正規雇用者に比べて責任の範囲が広い仕事に就くことである。

図8 R社の賃金接続イメージ



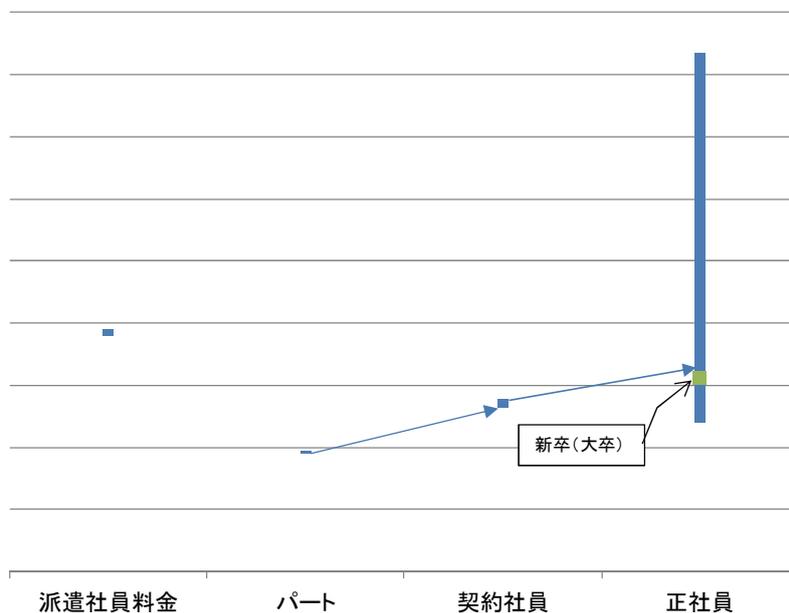
信金J社の賃金接続のイメージは図9のようになる。J社の正社員区分は1つで、基本的に新卒採用であり、実際に非正規雇用から登用される数は少ない。J社では、契約社員を正社員に登用する前の「クッション」として位置づけているが、これは正社員と非正規雇用者の業務範囲や働き方が大きく異なるからである。正社員は業務として店舗営業があり、責任範囲が広い。試験や研修などの負荷も高まる。現在パートで働く者（49人）のうち、正社員転換を希望している者は1~2人ではないかという。

パートから契約社員に転換するには勤続3年以上、営業店勤務が2年以上、過去3年間で一定の勤務成績を収め、登用時に50歳未満であること、所属長からの推薦を受けることが要件である。契約社員から正社員に転換する要件は、契約社員での勤続が2年以上、一定の勤務成績を収めること、証券外務員試験と生保ならびに損保募集人資格試験に合格していること、内部の登用試験で60点以上の合格点を取得していることがあげられる。

このように、パート→契約社員→正社員にいたるハードルは低くなく、転換者はそれなりの覚悟をもって挑むことになる。正社員転換後は大卒初任給（月給約19万円）のレベルに一律に格付けされる。年収でみたとき、賞与分（年間4ヶ月）の増加分が大きい。パートに比

べて 140 万円ほど、契約社員に比べて 90 万円ほど高くなる。

図 9 信金 J 社の賃金接続イメージ



第5章 まとめと課題

ヒアリング調査から19の企業・事業所での非正規雇用者の活用実態を探ると共に、人材ポートフォリオと正社員登用について分析した。最後に明らかになったことをまとめておきたい。

非正規雇用のポートフォリオは、「直接雇用型」、「直・間混合型」、「委託・分業型」の3つに類型化すると、それぞれの特徴が明らかになった。「直接雇用型」では、正社員比率が低いケースが比較的多くみられ、これらのところでは少数の正社員と多数のパート・アルバイトで要員が編成されている。パートやアルバイトが中心となる「直接雇用型」は、経済制約的理由から人件費を圧縮するためや、日、週、月での繁閑に対応するために活用するところが多く見られる一方で、法制度に関する影響から、近年、派遣労働の活用から直接雇用に切り替えているケースがみられた。

「直・間混合型」では、派遣労働を入職ルートとして機能させ、後に直接雇用に転換するケースがみられ、事業所の根幹となる事業に従事する派遣社員は、契約社員を経て正社員への登用ルートにつながるケースが多い。一方、後方業務やコールセンターなど、根幹でない事業が分業されて、間接雇用化している場合は、登用にはつながらない。このことは「委託・分業型」と共通しており、派遣労働と業務請負会社の社員とが非正規雇用の中心となる職場では、分業化が進んでおり、ほとんど正社員登用がなくなる。

正社員比率が20～50%程度と低いケースでは、現在の正社員数に対して「不足」感を感じている。その中で、今後正社員を増やす見込みがあるところは、非正規雇用者も含めて、人材の確保に苦慮しているところである。これらの事業所の特性を一言で言えば「肉体的に楽ではない仕事」が中心であり、労働供給側が需要に反応しづらい業務でもある。一方、正社員数に「不足」感を感じていながらも、今後も現状維持やさらに減らす意向を持つ企業・事業所では、近年の業績悪化がみられ、正社員を採用するには、業績が立ち直ることが不可欠となる。ただ、小売業やファストフードなど、業績に関係なく恒常的に店舗利益の導出のために正社員比率を抑制している業種では、今後も正社員への需要は横ばいか減少傾向にあると推測される。

次に、正社員登用に関してまとめると、恒常的に正社員登用を実施している企業・事業所と、一過的に実施したところに分けられる。恒常的に実施しているところでは、正社員は新卒よりも中途採用や内部登用といったルートで確保されていて、地域採用枠があったり、事業所が実質的に採用権限を持っていたりするケースが多い。こういったケースでは、企業・事業所の正社員数に占める登用者数の割合が高い。

正社員登用の対象者の属性をみると、男女で特徴が表れる。男性の場合は、現業職と技術職であり、年齢は20～30歳代と女性に比べて若年に偏る。仕事内容はリーダー職や工程管理などの責任が課される内容となる。女性の場合は、店舗での接客などがある職種や事務職が中心である。年齢は20～40歳代と幅広く、どちらかといえば子育て後に入職してくる場合が

多い。仕事内容は、リーダー職や従前の仕事を踏襲しながら習熟度を上げていくという傾向にある。いずれにしても、恒常的に正社員登用を実施している企業・事業所では、いずれ正社員に、という目で非正規雇用者を見て仕事を与えるため、仕事内容は正社員に近似化していく。

正社員登用を行っている企業・事業所の正社員へ乗り入れ時の賃金をみると、月給レベルでは登用前後で大きく変動しないように設定されているケースがほとんどである。年収レベルでみれば、非正規雇用の時に支給されていなかった、あるいは少額だった賞与分での上昇がみられる。多くのケースで登用直前の非正規雇用時の年収は、250万円程度であり、それに50万円程度の賞与が加算されて、300万円程度になるというのが本調査からみえたイメージである。

正社員登用を実施しているケースの中には、正社員と非正規雇用の業務と賃金が大幅に重複しているケースがみられる（「均等待遇モデル」）。このケースでは、従前の業務をそのまま踏襲し正社員に移っており、正社員登用が頻繁で量的に多い。賃金は、一般的な正社員の賃金体系とは異なり、職種別賃金となっていて、業務内容に伴って変動する（業務が変わらなければ変動しない）。他方、多くのケースは非正規雇用が正社員の下位の階層として位置づけられており（「雇用形態階層モデル」）、正社員に登用されるとリーダー職に就くなど、職務レベルが上がることを前提とし、正社員登用への要件が厳しく、狭き門となっている状況がみられる。賃金面からみると、乗り入れ先である正社員の賃金が職能資格制度で決定されていて、勤続年数に従ってある程度上昇傾向にある。よって、総額人件費のコントロールの観点からも量的に登用するのが難しい状況であることが推察される。

以上のことから、正社員登用を積極的に実施している企業の特徴として、非正規雇用者と正社員の業務が完全に分業化しておらず、乗り入れできる「汽水域」的な仕事の領域と賃金レンジの重複部分があることが挙げられる。地域採用での現業職のニーズは大きいとみられ、地域拠点が独自に正社員の採用権限（枠）を持つことで、正社員登用が活発になると思われる。特に男性については、本社が採用するホワイトカラー層とは別のニーズが地域特色豊かにあると思われる。産業特性的には、非正規雇用を多く活用している小売業や飲食サービス業等（特に、大手企業）においては、非正規雇用への教育訓練や正社員登用制度が整っているが、量的に正社員登用数が多いとはいえない。これは恒常的に正社員数を抑制して非正規雇用を活用する経営モデルが根底にあることを考えれば自明のことでもある。正社員を雇用することが、コスト面での大きなハードルと考えているところは、労働契約法の有期法制の影響から、今後、非正規雇用と同様の労働条件を踏襲して、雇用期間を無期化するという流れが加速するかもしれない。これを「正社員」と名称付けするかは各社の判断であろうが、「正社員」の雇用区分が多様化することが予測される。

今後、本調査で見出された事柄が量的調査分析によって一般化できるか、研究課題として、さらに深めたいと思う。