

第Ⅱ部 事例

注) 文中の調査対象者の発言部分の
()で補っている箇所は、すべて筆者によるものである。

A社（AA事業所）の事例

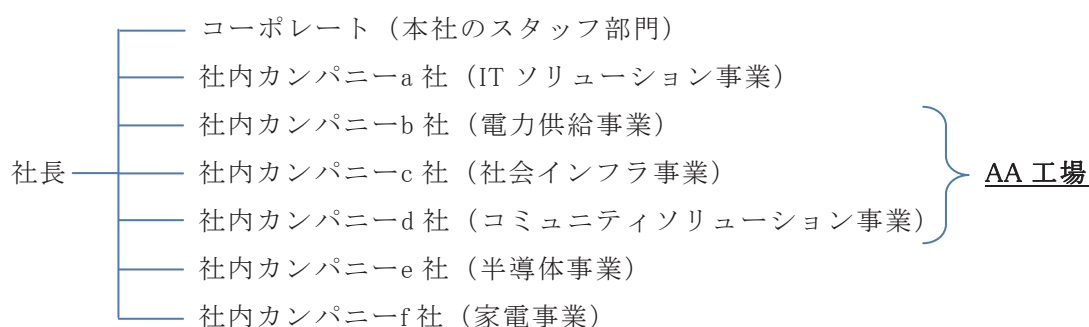
企業事業所カテゴリ：大手製造業の事業所（工場）、 技術、管理の拠点	調査日： 2012/10/12、2013/12/26
調査時点（2012～2013年）の事業所の就業者数	
正社員	2,946人⇒2,913人
嘱託社員	5人⇒15人
契約社員	0人
パート・アルバイト	0人
派遣社員	243人⇒70人
請負会社の社員	1,933人⇒2,042人
非正規雇用者の主な職務と賃金 <ul style="list-style-type: none"> 派遣社員（開発・設計業務）：派遣社員は、システム開発、研究開発、システムの設計の3つの業務に配属される。派遣社員は、大卒技術職とともにチームを編成し、正社員と同じ仕事をこなす。派遣社員はA社のグループ会社の正社員であるが、派遣法の改正を受けて、現在は出向に切り替わっている。派遣社員の平均派遣料金（1時間あたり）は4,800円で、最高金額は8,730円、最低金額は2,000円である。 請負会社の社員（製造現場）：製造現場では、高卒技能職と請負会社社員が勤務し、製品や部品の組み立てを行う。受注生産中心の事業所であり、同じ製品でも顧客によって仕様が異なるため、開発段階は高卒技能職が担い、量産体制に入る際に、請負会社に委託するという形で分業体制が決まる。 	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間 派遣労働者の労働時間は1日7.75時間。派遣契約の期間は3ヵ月で反復更新。	
非正規雇用者の勤続期間 1つのプロジェクトは3～5年をスパンとしているため、それまでは基本的に勤続する。	
社員への登用実績（最近3年間） 派遣社員はグループ会社の社員であるため、登用は行っていない。	
この調査のポイントと印象等、特記事項： この事例の特徴は、大手製造業のAA工場において、活用する人材と分業体制が明確に区別されている点にある。同工場の主な業務は、製造現場とシステム設計・開発の2つである。製造現場では、高卒技能職と請負会社社員、システム設計・開発では、大卒技術職と派遣社員（現在は出向が中心）が配置される。製造現場では、初期の開発をA社の正社員が担うことで、A社がコストと業務上のリスク（業務がうまくいかどうか分からない）を負い、そうしたリスクが低下する段階で、事業の採算が重視され、請負会社社員を活用する。システム設計・開発では、大卒技術職と派遣社員が全く同じ業務を担っており、業務上、雇用形態別の差異はみられない。	
調査記録者：前浦穂高	

1. A社の概要

A社は、社内カンパニー制を採用している。図1の通り、A社内には6つの社内カンパニーがある。それぞれの社内カンパニーは、基本的に、1つの事業をまとめる形で設置されており、責任者であるCP（カンパニー・プレジデント）が置かれ、それぞれ事業に沿った形で事業部や事業所を管轄する。今回分析の対象であるAA工場（図1の太字の下線部分）は、b～dのカンパニーの業務を担う。AA工場の主な業務は、電力、放送・通信、交通、水・環境の4つに大別され、それぞれのシステムの開発・設計を担当している。同社のセグメント別の売上高をみると、社内カンパニーbおよびc社はA社全体の4割近くを占めるだけでなく、2010年度から2011年度にかけて増益が続いている。AA工場は、A社の主力部門に属し、その事業を支えている¹。

さらに図2からAA工場の組織を詳しくみていくと、AA工場にも、各事業部が設置されている。AA工場内の各事業部は、各社内カンパニーの事業部と連携して同一の事業を遂行する。図2で言えば、社内カンパニーb社のb1事業部とAA工場のbb1事業部は、連携して事業計画や人員計画を策定したりするという。

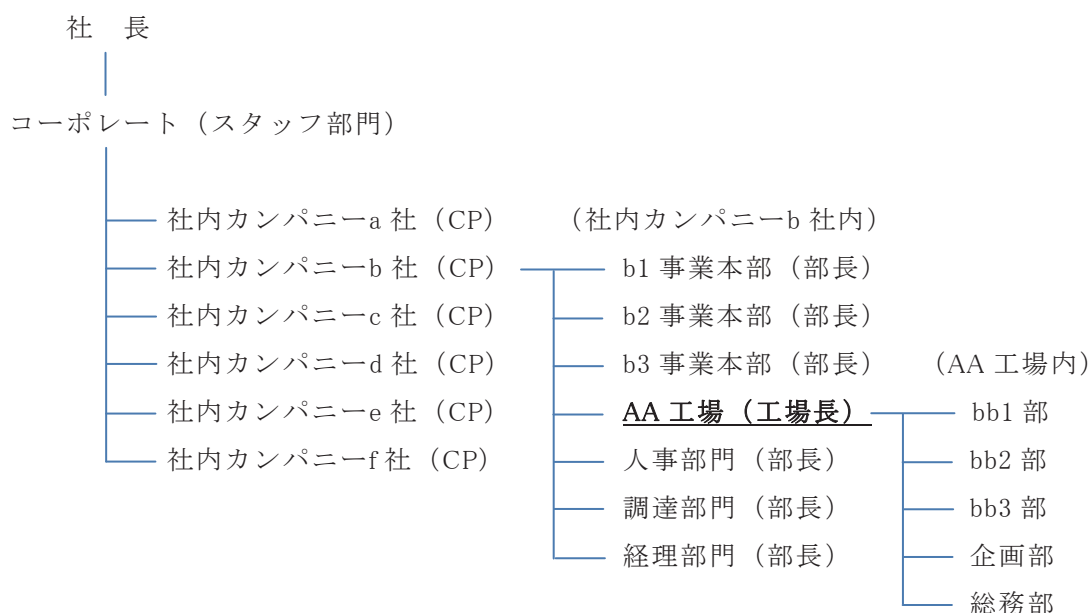
図1 A社の組織概略図



出所：第2回インタビュー調査より。

¹ A社のHPに掲載されている同社の会社案内（2011-2012）およびHPのデータによる。セグメント別の売上高は2011年度の連結の結果である。アクセス日は2012年10月11日である。

図2 カンパニーと事業所（各事業部）との関係図



出所：図1に同じ。

2. 現在の人員構成

表1によると、A社のAA工場の人員は、調査時点（2012年）で、正社員数2,946人、嘱託社員5人、派遣社員243人、請負会社の社員1,933人の合計5,127人で構成されていたが、2013年には、正社員は2,913人、嘱託社員は15人、派遣社員は73人、請負会社社員は2,042人になっている。2012年から2013年の1年間で、正社員数と派遣社員数が減少し、嘱託社員と請負会社社員が増えている。なかでも派遣社員が170人程度減少していることが目立つ。これは派遣法の改正に対応するために、グループ会社からの派遣社員を出向に切り替えたためである²。

AA工場に話を戻すと、同工場の人員構成の特徴は、下記の表1の通り、契約社員やパート・アルバイトがないことである。その理由は、後述するが、同事業所が受注生産を行っており、量産工場の組み立てラインほど、単純作業がないからである。

AA工場では、派遣社員（現在は出向社員）と請負会社社員を活用している。なお派遣社員は、上記の通り、出向社員に切り替わっている。派遣社員は、AA工場の同じ職場で同じ業務を担当しているため、A社とグループ会社との間の契約が、派遣労働契約から出向契約に変わっただけである。そのため派遣社員（現在の出向社員）は、同じグループの従業員という意識を共有しているという。請負会社の社員は、A社と資本関係のない、近隣の業者である。

² 現在残っている派遣社員は、事務部門で言えば、翻訳という形で2~3人いる程度であるという。

こうした事情により、同工場では、3年間（2010～2012年）、正社員登用は行われていない³。人事担当者によると、景気の変動などで、正社員に人員不足が発生した場合、キャリア採用や中途採用という形で、A社は企業外部から採用することがある。また同社には雇用延長制度（65歳まで勤務可能）があり、60歳を迎えると、正社員から嘱託契約に切り替わる。現在の嘱託社員5人は、雇用延長を希望した5人である。

AA工場の人員の趨勢をみると、正社員の人数は、過去3年間増加傾向にあり、現在では適切な人員数となっている。ただし今後3年間は、減少傾向が予想されている。嘱託社員的人数は、正社員と同様、過去3年間は増加傾向にあり、現在は適切な人員数となっている。嘱託社員については、高年齢者の増加を見据え、今後も増加が見込まれている。派遣社員的人数は、過去3年間で減少し、現在は適切な人数となっているが、今後は減少する見込みとなっている。請負会社の社員的人数は、過去3年間変わっておらず、現在は適切な人員数となっている。今後3年間も変わらないと見込まれている。

表1 AA工場の人員構成（2012～2013年）

雇用形態	人数（2012年）	人数（2013年）	全体に占める割合（2012年）
正社員	2,946人	2,913人	57.5%
嘱託社員	5人	15人	0.1%
派遣社員	243人	73人	4.7%
請負会社の社員	1,933人	2,042人	37.7%
合計	5,127人	5,043人	100.0%

出所：インタビュー調査より。

注1. 派遣社員はグループ会社の正社員であったが、派遣法の改正に伴い、出向に切り替えたという。

そのため派遣社員の減少分の多くは、出向に切り替わったと考えられる。

注2. 出向社員的人数がわからないため、全体に占める割合は2012年に限定している。

また同事業所の正社員には技術職、事務職、技能職の3つの形態がある。技術職は大卒のエンジニアで、正社員全体の7割程度を占める。技術職の多くは設計や開発を担当する。なお技術職の採用は、特定の専門能力があることを前提に行われるため、その専門分野に近い部門に配属され、そのなかで経験を積んでいく。

事務職は同じく大卒で、事業所全体の間接部門と製品単位で構成される部門の間接部門に配置される。事務職は総勢600人程度になる。事務職は正社員全体の2割程度であ

³ 同事業所で正社員登用が行われないのは、派遣社員はグループ会社の社員であり、請負会社は近隣の業者であることから、わざわざA社の社員に登用する必要がないということである。ただしこれはあくまでもAA工場の話であり、A社の別の事業所には、パートタイマーや契約社員（準社員）がおり、正社員登用が行われている。なお同社の準社員とは、本人が正社員登用を希望し、かつ社内の選考（部門長の評価結果、面接）をパスした者で、半年程度の期間（試用期間）を経て、正社員に登用している。準社員とは、いわば正社員の試用雇用的な存在である。

る。事務職は、営業などの一部の業務を除き、A社全体の共通のスタッフとして位置づけられ、カンパニー間を異動する。ただし事務職の異動は、人事は人事、経理は経理という職種単位で行われる。異動のスペンは、3～5年である。

技能職は高卒で350人であり、製造現場に配置される。高卒の技能職は正社員全体の1割強を占める。高卒技能職はAA工場の採用であるため、異動範囲はAA工場内である。

表2 正社員の内訳

	人数	全体に占める割合
技術職（大卒以上）	約2,000人	67.8%
事務職（大卒）	約600人	20.3%
技能職（高卒）	約350人	11.9%
合計	約3,000人	100.0%

出所：表1に同じ。

注．技術職は2,000人、事務職は600人、技能職は350人、全体を2,950人として、全体に占める割合をそれぞれ示した。

3. 業務内容と契約期間

AA工場では、平成24年の労働者派遣法の改正への対応、企業業績（売上や利益が伸び悩む）に応じた最適な人員体制を模索するなかで⁴、可能な限り、派遣社員から請負会社社員（グループ会社からの出向）への切り替えを進めてきた。実際AA工場では、2010年からの3年間で派遣社員が130人程度減少している。

同事業所では、受注生産がメインであるという性格上、大量生産というより、多品種少量生産を行っている。そのためパターン化した業務は少ないという。また当該事業所は、量産工場にくらべると、業務量の変動は大きくない。さらにいえば、顧客が定める仕様によって業務内容が規定されるため、1つの業務のスペンが長く、見通しが立てやすいという特徴も有する。そのため同工場では、非正規雇用者に対して、雇用の柔軟性よりも、一定レベル以上のスキルを求めている。

AA工場の主な職場としては、製造現場とシステムの設計・開発の職場がある。製造現場では、前工程は正社員（高卒の技能職）中心の人員構成で、量産体制に入る段階になると、請負会社の社員に任せるといったパターンもあれば、製品でラインを異なる（区別する）というパターンもある。この2つのパターンのうち、AA工場では、前者の区分が多いという。前工程は、後工程にくらべると、比較的難易度が高い。受注生産で、多品種少量生産を行うAA工場では、その傾向が強くなるという。そのため人事担当者

⁴ AA工場は、毎年人員を採用したいと考えていたが、会社の方針で、90年代から2000年くらいにかけて、新規採用を停止せざるを得なかったという。それ以降は、毎年10人前後の事業所採用を実施している。

は、「どうしても新しいものになると、試行錯誤をしたり、いろいろ相談したりとか、議論をしながら、同じ指揮命令下で仕事をしないと、開発が進まない。新規の要素がかなり強いものは、ちょっと（請負会社社員に頼むのは）難しい」という。さらに、「量産品の開発だったり、設計だったり、形がほぼ出来上がっているものに、少し改良を加えるというようなことであれば、フロアや部屋、場所を分けて、その部分の仕事を切り出す」という。このように前工程では、業務の不確実性が高いため、正社員中心の人員構成で対応することで、そのリスクをA社が負担する。その事業が軌道に乗り、量産体制に入る事業の不確実性（リスク）が低下すると、人件費負担の少ない請負会社に任せている。こうした形で、正社員と請負会社社員の業務内容が大まかに決定される。

システムの設計・開発を担当する職場では、正社員と派遣社員が配置される。そのため派遣社員には、相当な専門知識が求められる。システムの開発や設計をする部門では、一般的に、5～6人で1つのチームが編成される。その中に、派遣社員は、1人程度、配置される。チームを編成する際には、正社員の配置から決定する。しかし正社員には、ベテラン社員から新入社員までが含まれ、正社員のスキルレベルは一定ではない。そのため、派遣社員を含めて、どこまで業務を担当できるか、質的にも量的にも考慮しながら、個々人の配置や業務配分が決定される。チームの責任者は、正社員でもリーダー的存在である社員⁵が担当するが、それ以外の業務については、正社員と派遣社員の業務内容やスキルレベルに差はない。人事担当者によると、「派遣社員をかなり厳選しているため、スキルレベルが一定以上の者が多く、正直、抜かれてしまうと仕事にならないというようなところがほとんど」だという。

表3 雇用形態別の主な配置と分業体制

職場	人員構成	分業体制
製造現場	正社員（高卒技能職） 請負会社社員	正社員は開発段階、請負会社社員は量産体制の段階という形で、業務内容が明確に区切られている。
システム開発 （旧1号）	正社員（大卒技術職） 派遣社員	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。
システム開発のうち 研究開発（旧17号）	正社員（大卒技術職） 派遣社員	正社員は、研究開発の中でも上流工程で、基礎開発に近い部門に集中している。
システムの設計 （旧2号）	正社員（大卒技術職） 派遣社員	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。

出所：表1に同じ。

⁵ 責任者はプロジェクト全体の進捗管理やメンバーのフォロー、他の部門や顧客との折衝を担う。

3. 労働条件

(1) 採用管理

A社では、大卒の事務職と技術職は本社が一括採用し、技能職（高卒）の採用と非正規雇用者の活用は事業所が判断する。新規採用者のなかには、事業所が独自に採用しても良い枠があり、その採用については、各事業所の人事担当者が参加する。AA工場の技能職は、特定の地域から特定の高校（指定校）の卒業生を採用している。同事業所は、過去の技能職の定着状況を遡って調べ、定着率の高い地域の特定の高校から採用することにしたのである。A社全体の正社員の採用者数は、少ない時で400人、多い時で700～800人、平常時で500人採用している。

上記の新規学卒者の採用のほか、A社は中途採用を行っている。その対象は、即戦力として期待される経験者である。ただしAA工場では、技能職の中途採用は行われていないという。AA工場は、上記のように、定着率の高い高校の卒業生を技能職として採用しており、一括採用のほうが効率的であると考えているからである。

(2) 要員管理

A社の要員管理は、ボトムアップ方式で行われる。各現場から、「最低限この人数が必要である」という形で積み上げていく。その過程で、社内のカンパニーや事業部単位において、「最低限の人数の積み上げなのに、何故この人数になるのか」というやり取り（折衝）が行われる。そのやり取りは、事業所の部門・社内カンパニー・本社のコーポレート部門の3段階で行われるが、なかでも社内のカンパニーレベルの査定が最も厳しいという。社内カンパニーは利益責任を負っているため、前年や前々年の業績（売上や利益）を見ながら、1～2年先の見通しを立てて、人員補充について、その根拠（必要性）を問うからである。

その際に指標として特に重視されるのが、売上高である。売上高は、各事業所、社内カンパニー、A社全体の目標値になっている。人事担当者によると、「最終的には利益を出さなくてはならないが、そうはいっても売上を立てないといけない」という。そのため次年度の事業予測を行うなかで、それぞれの組織の単位で、売上目標を立てていく。当然その過程では、その業務に必要な人員数も現場からあげられ、社内カンパニーを経て、コーポレートにあげられる。なおA社では、業務量に基づいて出された人員要求は、基本的にそのまま認められ、その人数は新規採用に反映されるという。最近のA社の新規採用者数は400人程度である。

ただし上記の要員管理方法は、少しずつではあるが、変容しつつある。AA工場の高卒技術職の採用について言えば、企画部門の発言力が増しているという。今までは、現場が「この人数が必要だ」と強く発言すれば、その要求通りに実現されていたが、事業全体の利益率を考えると、少数精鋭でやらざるを得ないという状況にあり、徐々にロー

コストオペレーションヘシフトしつつある。具体的に言えば、AA 工場の企画部門は事業全体を見渡したうえで、「採用者数は5~6人の採用で良い。事業の利益を考えたら、採用者数をそれくらいに抑えていかななくては駄目だ」と発言するケースがあり、こうした発言が年々強まっているという。それに対して、人事部門は「技能伝承もあるため、その採用者数では無理だろう。」と発言し、少なくとも10人は採用するよう、企画部門と調整をしているという。

(3) 賃金制度

AA 工場には、技術職、事務職、技能職の3種類の正社員が働いているが、共通した賃金制度が適用される。同社の賃金制度は職能資格制度であり、役職と等級が1対1で対応する形になっている。各等級にはレンジが設けられている。そのため部長と課長でも、職能資格制度上は、同一の等級で、同一の資格給になることもある。ただし下位の職位の社員が上位の職位の社員の資格給を上回ることはない。また同社の賞与には、A社と個人の業績が反映される。A社の賞与は、2ヵ月分を保証しており、これに上記の業績部分が上乘せされ、個人差がついていく⁶。

技能職の場合は、職務のレベルで等級が設定されており、そのレベル（等級）が上がらないと昇給しない。ただし経験を積めば、スキルレベルが上がるため、35歳くらいまでは、年功的な部分で昇給が可能となる。事務職と技術職の賃金制度は基本的に同じであるが、個人の能力評価で昇給していくという。

中途採用者については、経験者が対象となっているため、どのような業務を経験したか、スキルレベルがどのくらいになるのかを判断して、採用を行っている。中途採用者の給与上の格付けは、同じ年齢層の社員や同一の業務を経験した社員の給与を目安に、コミュニケーション能力などを考慮しながら、格付けを決定している。なお中途採用者は、即戦力としての経験値と将来性（スキルを発揮する時間）、さらにA社は90年代に新規採用を停止したために、30代の人員が不足していることを考えて、その対象者は、30代半ばまでに絞っているのが実態である。

具体的な賃金額は、下記の表4の通りである。AA工場の正社員の賃金は、基準賃金（12ヵ月）と賞与（年2回）で構成される。新卒は、高卒が250万円、大卒が350万円である。25歳は340万円から400万円、35歳は570万円から640万円、45歳は610万円から1,100万円、55歳は610万円から1,250万円となる。年齢が上がるにつれて、賃金は増えていくが、同一年齢の賃金格差は拡大していく。

派遣社員の平均派遣料金（1時間あたり）は4,800円である。最高金額は8,730円であり、最低金額は2,000円である。最低金額で働く派遣社員は、旧5号に近い人であり、2

⁶ なお評価の高い人は、賞与が3.5ヵ月にもなるという。

～3人が勤務している。派遣社員の規定労働時間は7.75時間である。

表4 正社員（総合職）の賃金（年収）

年齢	賃金額（年収）
新卒	250～350万円
25歳	340～400万円
35歳	570～640万円
45歳	610～1,100万円
55歳	610～1,250万円

出所：表1に同じ。

(4) 契約期間

非正規雇用派遣契約の期間は、3ヵ月である。開発や設計を担う部門では、政令26業務でみると、最も派遣期間の長い派遣社員で約20年、平均的な派遣期間はその節目（およそ3～5年）となる。なおこの3～5年という期間は、プロジェクトの節目でもあるが、同時に様々な変更が行われる期間でもある。例えば、製品の仕様が変更されることもあれば、派遣社員（グループ会社社員）の育成のために人員を入れ替えも行われる。また勤続を重ねることによって、派遣社員の人件費が増加することがあるため、プロジェクトの採算を考えて、人を入れ替えてもらうこともあるという⁷。こういった事情から、派遣社員は3～5年で入れ替わることが多いという。

請負会社の社員にどの業務を任せるか（委託のために切り出すか）という判断は、事業所全体の生産計画や事業計画を策定するスタッフと部門長が議論し、連携しながら、部門長（部長クラス）が主体的に判断を下している。なお派遣社員と請負会社社員の要員管理や人件費管理は、各事業部の調達部が担当している。どの人材を活用するかについては、調達部門も人事部門もタッチしていない。派遣社員にしる、請負会社社員（外注を含む）にしる、その判断は与えられた予算内で各部が行うからである。その結果を受けて調達部門は、法的に問題がないかどうかを確認するという。

(5) 人材育成

同社のグループ企業は、事業部ごとに存在する。そのためA社は、業務内容に相応しい人材がどこにいるかを知っており、A社が依頼をすれば、すぐに人材を供給してくれるという。また人材育成について言えば、正社員と派遣社員が一体となって仕事をしている関係上、派遣社員に正社員と同様のOJTを受けさせている。

⁷ A社によると、グループ会社で定期昇給などによって、賃上げが行われると、AA工場で働くグループ会社社員の賃金も上昇することになる。当然の事ながら、賃上げ分は、プロジェクトのコストに上乘せされる。グループ会社の賃上げには応じざるを得ないという。

B社の事例

企業事業所カテゴリ：大手製造業本社	調査日：2012／ 9／ 5
調査時点の事業所の就業者数	
正社員	2,080 人
嘱託社員	94 人
契約社員 A（技術系）	46 人
契約社員 B・パート（事務系）	25 人
派遣社員（主に技術系）	309 人
請負会社の社員（システム開発）	40 人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
契約社員 A（個別契約）：月給（平均額）44 万 2 千円。契約社員 B：月給（平均額）約 20 万円。派遣社員（技術系）時間あたり派遣料金：3,000～4,000 円が多い。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
契約社員 A の労働時間は個別契約。契約期間は 1 年更新。 契約社員 B・パートの労働時間は、契約社員 B が 8 時間、パートが 4 時間。契約社員 B は、契約期間が 6 ヶ月更新（上限 3 年）。 派遣社員の契約期間は 3 ヶ月更新。	
非正規雇用者の勤続期間	
契約社員 A は一般的な勤続期間は平均で 2 年。派遣社員（技術系）の勤続期間は比較的長く、もっとも長い者で 20 年。	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
契約社員 A→正社員：2 人、派遣社員→契約社員 B：25 人、契約社員 B→正社員：3 人	
正社員登用された方の収入	
月収 24 万円程度、年収（平均値）413 万円。	
正社員登用された方の年齢	
20 代後半、30 代後半あたり。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
大手製造業の技術系の派遣社員の活用事例。技術系では正社員への転換（引き抜き）はない。「適正化」に自主的に取り組み、事務系派遣社員（5 号業務）を廃止した事例でもある。現場の必要性に応じて、契約社員転換制度・一般職転換制度を創設している。現場の必要性が高い有能な派遣社員を一般職に転換させている。一般職と派遣社員（事務系）との代替関係を見る上で有益な事例といえる。	
調査記録者：奥田栄二	

1. B社の概要

B社は、大手製造業で全従業員規模（単独）は8,000人程度。事業部制をとっている。

正社員の採用方針では比較的、新卒一括採用に近い。ただし、中途採用（キャリア採用）もしている¹。最終的な採用権限は、新卒・中途ともに本社人事部が有する。ただし、中途採用については、選考で事業部が同席をする等、共同で行う場合が多い。

就職氷河期の時期に採用抑制をしており、また、業況悪化時の退職者増なども重なり、組織の人員構成では、35～40歳層が少ない。組織内の人員構成に「いびつさ」が一部にみられ、「ちょうど中堅の必要なところが薄い」との認識。中途採用で当該年齢層が補充されることもあるが、当該層の不足については、新入社員の安定的な採用と若手育成で主に対応している。

B社の正社員には、総合職・一般職の雇用区分がある。派遣社員の活用とともに、一般職の採用を縮小し、その代替として事務系の派遣社員（5号業務）を配置してきた経緯がある。近年、平成22年2月に実施された「専門26業務派遣適正化プラン」²を踏まえ、5号業務の派遣社員をなくす方針をとっている（この点については後述）。

同社は職能資格制度（仮称）である。新卒時の年収は総合職が約320万円、一般職が250万円。一般職の年収の年齢別の推移を尋ねたところ、25歳くらいで330～340万円、35歳くらいで390～420万円、45歳くらいで570～720万円、55歳くらいで600～950万円で推移するようである。同社の賃金の構成要素には、本給（年齢給）や職能給があることから、個別に変動はあるものの、年齢や勤続に応じて賃金が上昇する傾向にある。

2. B（本社）の非正規雇用者の活用実態

(1) B社（本社）の従業員構成と仕事内容

①B社（本社）の従業員構成

B社（本社）の従業員構成は、正社員が2,080人、嘱託社員が94人³、技術系の契約社員Aが46人、事務系の契約社員B・パートが25人（契約社員B：21人、パート：4人）——となっている（名称はすべて仮称）。外部人材の活用状況としては、派遣社員が309人、請負会社の社員が40人となっている。B社（本社）が取引している派遣会社は40社程度。ほとんどが技術系の派遣会社である。B社のグループ関係にある派遣会社も10社ほどある。請負会社の社員（40人）のうち、IT系の業務委託を受けている者が30人ほどいるが、これらはすべて、B社のグループ会社（Z社）の出身である。B社（本社）は、自社の設計に伴うソフ

¹ 中途採用を最近しているが、B社（本社）で年間20人弱の規模で、新卒採用の人数よりは少ない。同社は職能資格制度（仮称）である。中途採用者の格付けは、年齢・前職歴の経験等を考慮してなされる。B社の基準賃金は、本給と職能給等で構成されている。本給は年齢によって決まっている（年齢給に相当）。したがって、中途採用者の格付けは、本給が年齢で決まり、職能給が前職の経験年数を考慮し決定される場合が多い。

² 「専門26業務派遣適正化プラン」（期間制限を免れるために専門26業務と称した違法派遣への厳正な対応）については、<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000048f3.html> 参照。

³ 嘱託社員94人は同社の正社員の定年退職者である。勤務時間ではフルタイムやパートもいる。

トウェア開発をZ社に委託し、B社（本社）施設内で協同して製品開発をしている。

以上を踏まえると、B社（本社）の従業員構成は以下の表となる。本社事業所の正社員比率は約8割と高い。非正規雇用者のなかでは、派遣社員の比率が高いが、その7～8割は技術系である。すなわち、B社（本社）は、正社員比率が高く、また、非正規雇用者では、機械設計などの技術系の業務の比重が高い事業所といえる。

表 B社本社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	2,080人
嘱託社員	94人
契約社員A（技術系）	46人
契約社員B・パート（事務系）	25人
派遣社員（主に技術系）	309人
請負会社の社員（システム開発）	40人
従業員構成に占める正社員比率（%）	80.2%

②技術系の契約社員A（高度技能専門職）

契約社員Aは、そのほとんどが高度な技能を有する専門職である。B社（本社）には46人いる。契約期間は1年更新。高度技能を有するがゆえに高給の者もいる。賃金・勤務時間が多様であるため、労働条件は個別契約で決めている⁴。ほとんどがB社のOBであり、高齢の者が多いため、勤続は平均2年程度（最長で13年）⁵。仕事内容は技術系の業務が多く、例えば、品質管理があげられる（現場での品質管理だけでなく、特殊な資材を調達する際の仕様書作成等の特殊技能も含む）。余人を持って替えがたい人材であり、本人の希望もあって契約社員という形態をとっている。このような高度な技能を持つ者のなかには、短時間勤務を希望する者もあり、そのような場合、派遣社員の勤務形態をとる者もいる⁶。いずれも、B社のOB（高齢者）で、社内の正社員では不足している技能の保持者であることから、本人希望と個別契約によって仕事を依頼している形だ⁷。B社としては、若手正社員が高度技能を早期に習得できるよう育成も進めている。契約社員Aを雇い続けている理由には、技能伝承

⁴ 高度の技能を持っている層について正社員での中途採用をしない理由を尋ねたところ、高給でありB社の賃金制度上での処遇が難しいため、個別契約にしているとのことであった。「やはり処遇の面で、中途採用にするとどうしても周りのバランスと合わせなければならないところ等もあるので、契約社員は高度な専門職である分、高い賃金が払われているという面もある」という。

⁵ 契約社員Aのなかには、最高齢で70代半ばの者もいる。

⁶ 例えば、品質管理は派遣の場合、専門26業務にはあたらない（自由化業務）ため、今後は、契約社員に切り替える対応をとる予定。

⁷ 契約社員Aの賃金（月額）の最高額は122万円である。また、派遣社員の1カ月あたりの派遣料金の最高額は125万円である。

に期待する面もある。

③技術系の派遣社員

B社（本社）で働く非正規雇用者では、派遣社員の比率が高いが、その7～8割が機械設計等の技術系である⁸。

B社では課単位でいくつものプロジェクト案件を実施しており、正社員1人で2～3件のプロジェクトを掛け持ちしているイメージである。技術系の派遣社員は、正社員（課長職）の指揮下で、若手の正社員とともに働いている。設計業務という点では正社員と派遣社員は同じ仕事をしているが、正社員は、企画・立案、進捗管理を担っており、この点で派遣社員とは仕事内容が違う。

派遣社員は年齢的には30代後半から40代が多い。指揮命令する正社員（課長職）も35歳～40歳が多く、両者は、ほぼ同じ世代といえる。先述のとおり、B社では就職氷河期の採用抑制等の影響で、組織の人員構成上、企画・立案を担う35歳～40歳層が手薄である。若手社員の育成の面から、「若手が育つ間は派遣の方に助けていただいているという面も大きい」としている。

④請負会社の社員（IT系）

先述のとおり、請負会社の社員（40人）のうち、30人が協力会社Z社出身である。Z社はシステム開発に特化した会社であり、B社の子会社にあたる。B社（本社）がZ社にシステム開発を委託しており、B社（本社）施設内で業務を行っている形だ。

つまり、B社（本社）は、チーム制の下、設計面では正社員が主導して技術系の派遣社員とともにやっている。そして、その設計に沿って、情報システム系の開発については請負会社の社員（子会社Z社）に委託していることになる。なお、職場では、派遣社員は正社員とともに業務をこなしているが、請負会社の社員は当該チームとは別に区切られた「島（デスク）」で働いている。

⑤契約社員B・パート（事務系）

B社は、コンプライアンス重視等の観点から、平成22年2月に実施された「専門26業務派遣適正化プラン」（以下、「適正化」と略す）を踏まえ、適正化に向けて自主的に取り組んだ企業である。適正化の結果、5号業務をなくした。「基本的に一番危なかったのが5号だったので、5号の方をピックアップして、契約終了するか、契約社員B・パートに（転換させた）。例えば（派遣の）自由化業務にした人もいる」という。

そもそも、B社は雇用区分に一般職がある。しかし、近年の傾向として、一般職の採用を

⁸ そのほかの派遣社員の業務として、少数であるが受付、貿易の取引文書作成もいる。事務系（5号業務）はいない（この点については後述）。以下では、派遣については、技術系の派遣社員に絞って記述する。

絞ってきた。この不足分を派遣社員で補っていた経緯がある。「一般職的なことは派遣の方にやっていただければいいじゃないか」という流れが大きかったという。つまり派遣社員は一般職とほぼ同じ仕事をしていたといえる⁹。そのため、5号業務廃止を前提として、部門でどうしても必要な人材について、新たに設けた契約社員 B・パートに転換させることで当面の人員を確保し（契約社員 B の契約の上限は 3 年。ただし、パートの契約上限はなし）、とくに現場で雇用継続の希望がある契約社員 B 等について、一般職に転換させる制度を構築した。現場サイドで一般事務的な業務を担当する人員が不足しているとの声に応えた形である（「やはり派遣先（部門）の者としては、残しておきたいという声のほうが強かった」という）。

その結果、事務系の派遣社員（5号業務）は 50 人弱いたが、実際に契約社員 B 等に転換したのは 25 人であり、自由化業務に切り替えたのが 10 人程度。そのほかの派遣社員は期間満了で徐々に契約終了となった。

転換の手順としては、5号業務が廃止前提であるため、人事部が各部門長と調整し、各部門の必要性に応じて個々の派遣社員に転換打診をしている。契約社員 B の仕事内容は、いずれも一般事務的で、具体的には設計部門の庶務担当や営業事務などである。転換打診を受けた者で拒否した者は一人もいない。

契約社員 B は、契約期間が 6 ヶ月更新（上限が 3 年）で定められている（パートは上限なし）¹⁰。契約社員 B の契約期間に上限があることは、転換時に本人同意をとっている。転換後の契約社員 B の賃金設定は、派遣社員の頃の年収を下回らない形で設定している。したがって、転換前の個々の派遣社員の年収をもとに、転換後の年収が決まるため、賃金額は個々の派遣社員の収入に応じて差が生じることになる¹¹。なお、契約社員 B は賞与がつく。年収ベースで算出していることから、転換後の月収は、転換前に比べて、月収ベースでは低下の場合もある（ただし、年収ベースではほとんど同じ）。

(2) 教育訓練、能力開発

非正規雇用者の教育訓練については、研修面では、コンプライアンスに関する e-ラーニング受講を必須としているのみである。技術系の派遣社員の教育訓練については、経験者が派遣会社より紹介されることから、B 社全体として教育訓練方針があるわけではない。すべて各事業部の所属部署にまかせている状態である。

事務系の契約社員 B・パートについても、B 社で独自に実施する研修は上記コンプライアンス研修以外にはない。ただし、正社員向けの研修（座学）に受講希望があれば職場上司の許可があれば、受講を妨げてはいない（とはいえ、同社の研修は技術系の講座が多く、事務

⁹ 例えば、B 社の場合、現場部門に庶務担当を 1 人つけることが多い。各部門に庶務担当が 1 人つくイメージである。当該業務は正社員（一般職）が担う場合もあれば、事務系の派遣社員が担う場合もある。つまり、一般職と事務系派遣社員はほとんど同じ業務をしている。

¹⁰ 派遣社員（自由化業務）も上限 3 年であるため、契約社員 B と同様、3 年で契約が終了することとなる。

¹¹ ただし、「（転換後の賃金は）個人でばらばらだがそんなに違いがあるわけではない」という。年収ベースでは、「（転換前と）ほとんどかわらないか、ちょっと増えるような設計」をしている。

系の契約社員 B・パートの受講はほとんどない)。

評価制度については、B 社として派遣社員を評価することはしていない。ただし、直接雇用となった契約社員 B・パートについては、B 社の正社員に対する評価制度を準用する形で評価をしている。

B 社の評価制度は、業績評価と人事考課の二つで構成されている。人事考課は年 1 回、日々の業務への取り組み状況を通して、職務の遂行能力を評価している。業績評価は、上期及び下期・通期で年に 2 回評価している。正社員の場合、この評価結果は賃金・一時金に反映されている。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員 A の契約期間は、1 年更新の有期雇用。勤務時間・賃金は個別契約。月給は、平均額 44 万 2,097 円 (最高額 122 万円。最低額 10 万円 (最低額は短時間勤務の者))。一般的な勤続期間としては、平均 2 年 (最長の者で 13 年)。賞与 (年間) の平均額は 247 万 9,394 円。

契約社員 B・パートについては、契約期間が 6 ヶ月更新。勤務時間は、契約社員 B が 8 時間、パートが 4 時間。勤務期間は契約社員 B の場合、最長で 3 年。契約社員 B の月給平均額が約 20 万円。最高額は 30 万円。パートは時給額が 1,000 円。賞与 (年間) の平均額は 39 万 6,794 円¹²。

派遣社員は、契約期間は 3 ヶ月更新が多い。時間あたり派遣料金は平均額が 3,895 円。技術系の場合、ほとんどが 3,000~4,000 円。最低額は 1,300 円 (受付業務)。勤続期間は、技術系が比較的長く、もっとも長い者で 20 年。

(4) 非正規雇用者の契約管理

B 社は事業部制をとっており、各事業部には人事担当を行う部門が設けられている。採用・契約管理は、人件費原資を含め事業部が責任を負っている。非正規雇用者の契約管理についても、現場のニーズと各事業部の予算管理を踏まえ各事業部人事担当部門で行う。ただし、最終的な手続き面 (決裁等) では本社人事部が担当しており、とくに派遣社員の派遣業務のリーガルチェックなどについて本社人事部が確認を行っている。したがって、派遣社員等の配置については、現場 (各事業部) が実質的に権限を有しているが、手続きやリーガルチェックでの最終権限の面では本社人事部が担っている部分もある。

(5) 正社員登用

過去 3 年間での正社員転換の実績については、契約社員 A から正社員に転換した者が 2 人、派遣社員から契約社員 B・パートに転換した者が 25 人、契約社員 B・パートから正社員に転換した者が 3 人、となっている。先述のとおり、5 号業務をなくす過程で、現場所属長の意

¹² B 社の賞与は今期で 4.9 ヶ月分 (年 2 回支給)。先述の評価制度による成果加算等や支給係数・出勤係数等で変動する。

向を踏まえ、事務系の派遣社員を契約社員 B・パートに 25 人転換させ、そのうちの 3 人が調査時点で正社員に転換したことになる¹³。(以下、派遣社員から契約社員 B への転換制度を「契約社員転換制度」と仮称し、契約社員 B から一般職への転換制度を「一般職転換制度」と仮称する)。

なお、技術系の派遣社員を転換させること(すなわち、引き抜き)はない。ただし、随時、キャリア採用を実施していることから、転職の形で応募することはある。とはいえ、このような転職は多いわけではなく、年間 1 人いるかどうかだという。派遣会社との関係を悪化させないため、引き抜きはしないとの考えが根底にある。

他方、事務系の派遣社員については、先述のとおり、B 社は、適正化の影響で事務系派遣社員(5号業務)をなくしている。その際に契約社員転換制度の創設及び、一般職転換制度を同時に構築した。事務系派遣社員と一般職とは「大体同じような仕事」をしていた。つまり、もともと B 社には一般職の雇用区分が存在したため、転換制度を作りやすかった面がある。

制度設計では、契約社員転換制度と一般職転換制度はセットで構築されているが、契約社員転換制度は上限 3 年の期限付であり、すべての契約社員 B が 3 年上限に到達すれば当該制度は廃止が前提である。

一般職転換制度だけでなく、契約社員転換制度(上限付)を構築した理由は、「見きわめ期間」と「代替要員を見つけるための猶予期間」という二つの側面がある。つまり、「グレー」要素である 5 号業務をなくすことに主眼があるため、所属現場が庶務担当等をどうしても必要とする場合にのみ、猶予期間として契約社員 B という形態で残しているのであり、所属現場は上限 3 年までに代替要員を確保することが前提となっている。そのなかで所属現場の要望で、個々の有能な者について、3 年期限ではなく長期的に雇用継続したいとのニーズに対応したものが一般職転換制度といえる。つまり、当初より、一般職に転換させる人材はおおむね決まっており、当該人材のために一般職転換制度の途を作ったとも言える。このような転換候補者からみれば、契約社員転換制度は「見きわめ期間」に相当する。

一般職転換制度の手順は、現場推薦・本人同意、その後、募集のうえ面接、SPI 試験をして決定を出す¹⁴。一般職転換時の年齢は 20 代後半と 30 代後半あたりである。仕事内容は、転換前後でほとんどかわらない。転換時の月給は、平均で 24 万 3,000 円。年収(平均)は 413 万円である¹⁵。給与の増額は、転換前に比べ「1 割ぐらい上がる」イメージ。「正社員に

¹³ 契約社員 B から正社員(一般職)に転換した 3 人は、上限 3 年前に当該転換制度で一般職になっている。

¹⁴ そもそも所属長による現場推薦が必須であるため、一般職転換の募集はしているものの応募はほとんどない。契約社員 B が上限 3 年であることは本人同意がとれているため、契約社員 B の側も上限 3 年で雇用が終了することを理解している面もある。また、所属長推薦が必須であるため、募集の際に広く周知しているわけではない。

¹⁵ 先述のとおり、B 社の賃金制度では、本給(年齢給)部分があるため、転換時の年齢でばらつきが生じる。ただし、職能給については、派遣社員の経験年数を直接みていない。人事部が転換者の能力を調整して格付けている。なお、B 社には年齢給の要素があるため、転換者の年齢が高い場合、賃金格付けがその分高くなる。この点について、「職歴という面で、多分、若いけれどもずっと年数を積んできた人(一般職出身者)は腑に

上がったことでモチベーションを上げてもらうためにそう設定している」という。

先述のとおり、契約社員転換制度は、3年上限であるため、上限に達すれば制度そのものが廃止となる（「3年経てば」枠自体がなくなる）。制度そのものは時限的措置であり、現場で一般事務的業務の必要性が生じれば、一般職で補充する方針（例えば、一般職の新卒採用で対応）¹⁶である。

3. 従業員構成の変化

先述のとおり、B社（本社）の正社員比率は8割と高く、正社員中心の事業所といえる。非正規雇用者では技術系の派遣社員の占める割合が高い。

過去3年の変化では、正社員、嘱託社員、技術系の契約社員Aはいずれも増加傾向にあったが、請負会社の社員の変化はほとんどない。過去3年間の変化として大きかったのが派遣社員である。先述のとおり、コンプライアンス上の観点から、派遣社員（5号業務）が減り、一部が契約社員B・パートとして転換している（契約社員Bのうち、3人が正社員（一般職）に転換）。

現在の従業員構成につき、過不足状況に対する認識は、すべての就業形態について「適当である」との認識である。

今後3年間の見込みでは、正社員、技術系の契約社員Aは変わらないとしており、嘱託社員については年齢構成上、増加を予想している。契約社員Bは制度廃止とともになくなる予定にある。派遣社員は減少傾向を見込んでいる。請負会社の社員は現状維持である。

4. その他

今後の職場の人材活用方針としては、「グローバル」「ものづくりの技術」「エンジニアリング」「世界に通用する業務品質」という視点でプロフェッショナルを獲得し、育成していくとしている。採用後の育成に関しては適正に評価して配置を行うなかで、世界各地に配置転換させ、さらに能力を伸ばしてもらう。B社でもグローバル人材は徐々に増加傾向にあり、人材育成においても主軸となりつつある。

落ちないこともあるかもしれない」との意見もあった。なお、一般職での既存の人員の40歳の年収は平均450万円としている。

¹⁶ 契約社員Bの上限3年という期間は、派遣社員(5号業務)廃止のための猶予期間の意味が強く、労働契約法(有期法制)関係成立を考慮したわけではない、としている。

C社の事例

企業事業所カテゴリ： 大手製造業（電気、情報通信系）本社。技術、管理、営業等の拠点	調査日： 2012／ 8／28
調査時点の事業所の就業者数	
正社員	2,563 人
嘱託社員	7 人
契約社員	57 人
パート・アルバイト	0 人
派遣社員	679 人
請負会社の社員	122 人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金） 契約社員：平均は 18 万円程度（最低額は労務職で約 13 万円）。賞与 28 万円程度（年間）。 派遣社員：技術系、事務系の時間あたりの派遣料金 1,400～7,800 円（技術系は 3,500～3,600 円が多い）。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間 8 時間労働。契約期間は、契約社員は 9 ヶ月。派遣社員は 3 ヶ月。ほとんどが反復更新。	
非正規雇用者の勤続期間 契約社員は契約で上限 3 年。派遣社員は平均的には 3 年程度、長い人で 10 年程度。	
社員への登用実績（最近 3 年間） 契約社員→正社員：4 人（メンタルヘルス系専門職社員） 派遣社員→正社員：15 人（うち 10 人程度が事務系、技術系は数人のレベル） 派遣社員→契約社員：88 人（製造業務派遣から契約社員）	
正社員登用された方の収入 月収 20 万円程度、年収 300 万円（事務系）。	
正社員登用された方の年齢 技術系は 20 代後半から 30 代前半に多い。事務系は 30 代後半～40 代前半と比較的高い。	
この調査のポイントと印象等、特記事項： 大手製造業の研究開発で技術職がどのように活用されているかがよくわかる事例。技術職では正社員、派遣社員、請負社員が 1 つのプロジェクトチームに入り仕事を分担する。プロジェクトリーダー（責任者、クライアント対応）を除くと、その仕事レベルは重複する。正社員と同様の仕事、あるいは正社員よりも専門的な事を非正規雇用者が従事する場合もある。企業間取引関係の保持や、技術の陳腐化の問題から、正社員への登用はまれにしかない。	
調査記録者：奥田栄二	

1. C社の概要

C社は、大手製造業（電気、情報通信系）で、創業時はラジオを中心に生産していたが、情報通信技術の革新のなかで、オーディオ機器や移動通信機器などの製品に特化し、製造するようになった。全従業員数は4,000人程度（連結で約1万人）。

採用方針では新卒一括採用に近い。理系・文系の職種別採用をしており、採用実績は、近年では、2012年で技術系33人、事務系7人。初任給（月給）は、大学院卒で23万弱、大学卒約20万5,000円、高専卒で約18万円。バブル崩壊を経て、就職氷河期の時期、すなわち、同社では1997年から2005年あたりまで新卒採用の抑制をしている。2000年代半ばあたりから業況は回復しつつあり、新卒採用だけでなく、中途採用でも補充してきた。具体的には、2005年～2009年あたりまで新卒採用を拡大した。それ以前の採用抑制を回復させるため、年100人規模での新卒採用を実施している。しかし、リーマンショックによる景気悪化の影響を受け、新卒採用の拡大ができなくなっている¹。これらの採用抑制の結果、組織の人員構成では、20代後半～30代前半が少ない。

C社の正社員には、総合職・一般職・技能職の雇用区分がある。一般職の業務内容は、上司の指示に基づいた定型的な事務業務である。技能職は、工場等において製品の組み立て、検査、出荷等の作業を行っている。一般職については、コスト節約目的で、1990年後半あたりに採用をほぼ停止²し、同社の事務系のグループ派遣会社を設けて、これに切り替えている（この点については後述）。現在、C社の一般職は100人もいない状態である。

C社の賃金制度は、等級制度（仮称）となっており、半期（上期・下期）に1度評価を付ける仕組み。等級制度では、一般従業員層は、4つ等級（3～6等級）があり、総合職であれば、1年2期の評価で昇格が決まる。一方、一般職では2年4期、技能職であれば3年6期の評価で昇格が決まる。そのため、総合職に比べ昇格スピードは一般職・技能職のほうが遅いことになる。雇用区分で等級制度に違いがないため給与体系は同じことになるが、評価による昇給スピードの違いで収入に差が生じることになる。総合職と一般職の年齢層別にみた年収のおおまかな推移を尋ねたところ、年収の平均は、総合職の場合、新卒時290万円、25歳360万円、35歳520万円、45歳710万円、55歳770万円。一方、一般職の場合、新卒時230万円、25歳300万円、35歳360万円、45歳450万円、55歳580万円——などとなっている。

総合職の場合、基本的に成果評価であり、評価が低ければ等級が下がるリスクがあるが、一般職・技能職は下がらない仕組みである。賃金の構成要素は、年功的な部分と仕事達成度の部分（職責）の二つよりなる。総合職については、年功的な要素が残っているが、仕事達成度によって決まる部分があり、昇格も影響を受けることから、成果主義的な性格が強い企

¹ リーマンショック後、減産の関係で製造部門の派遣社員の雇い止めが一部で生じている（このときに製造現場の契約社員の雇い止めまでは生じていない）。

² 基本的には一般職採用は特別の必要性がない限りやらない方針である

業といえる。

2. C社（本社）の非正規雇用者の活用実態

(1) C社（本社）の従業員構成と仕事内容

①C社（本社）の従業員構成

C社（本社）は、調査時点で、技術部門（研究・開発）、営業部門、調達部門、管理部門（人事部等）等（名称は仮称）で構成されている。近年まで、C社（本社）は製造部門も有していたが、最近、当該製造工場を閉鎖し³、現在では、C社（本社）は、研究・開発の拠点に特化した位置づけとなっている。

C社（本社）の従業員構成は、正社員 2,563 人、嘱託社員 7 人⁴、契約社員 57 人⁵——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が 679 人。請負会社の社員が 122 人⁶である。C社は2社（事務系、技術系）のグループ派遣会社を有している（以下では、当該2社のうち、事務系グループ派遣会社を「派遣会社Z社」という）。C社（本社）が取引をしている派遣会社は、当該2社以外にもあり、とくに技術系の派遣会社数は50社ほどある。派遣社員は、技術系（評価含む）と事務系（一般事務だけでなく、CAD系含む）で占められている。派遣社員のうち、500人弱は技術系である。

以上をまとめたものが表である。

表 C社本社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	2,563 人
嘱託社員	7 人
契約社員	57 人
パート・アルバイト	0 人
派遣社員	679 人
請負会社の社員	122 人
従業員構成に占める正社員比率 (%)	74.8%

³ 近年、C社（本社）では、製造工場（500人規模）を閉鎖し、製造工程は国内・海外に移管。正社員はほとんど転勤で対応した。非正規雇用者については、契約社員が勤務地・期間限定であることから、生産終了をもって契約終了（約150人減）。派遣社員についても派遣元と協議し、生産終了と同時に派遣契約終了（約150人減）。それゆえ調査時点で当該事業所の製造部門で働く者はいない。以下では、非正規雇用者という場合、主に派遣社員に絞って記述する。

⁴ 嘱託社員7人は同社の正社員の定年退職者である。

⁵ 製造部門がなくなって後、ここでの契約社員とは労務職（物流、警備など）が主である。

⁶ 請負会社の社員（122人）は、技術系の業務（システム、設計等）を委託している。委託業務内容の遂行自体は請負会社内で実施してもらうことが多く、委託に際して、C社と請負会社との「橋渡し役」として、同社施設内に常駐している者がいる。

表を踏まえると、正社員比率は7割で、その従業員構成からみて正社員中心の職場といえる。C社（本社）で働く非正規雇用者では、派遣社員（とくに技術系）が8割を占め、次いで、請負会社の社員の比率も高い。

②技術部門の業務

C社の技術部門は、大きく分けて、メカ系、電気回路系、ソフト系——の3つのグループに分けられる。ただし、メカ系、電気回路系であっても、そのほとんどの者がソフト系の業務に携わっているのが現状である⁷。比率としては、ソフト系がもっとも多く、次いで、電気回路系、メカ系の順となっている。

このようなソフト系の比重の高まりは、近年の技術変化を背景としている。例えば、オーディオ機器は、従来であればメカ系や電気回路系の技術さえあれば機械は駆動したが、現在では、機械を動かす制御機構としてソフトウェアが欠かせなくなっている。さらに、近時の情報通信技術の進化により、オーディオ機器は単に音楽を聞くための道具ではなく、移動通信機器の要素を深め、データセンターとやり取りをする「情報を出すための道具」の位置づけに変化しつつある。つまり、情報通信技術の進化は、製品市場に影響を及ぼし、C社は、ソフト系での最新の技術を随時吸収する必要性に迫られている、といえる。

技術部門は、いくつかのチーム（課相当）が設けられている（人員が多いチームで50人程度）。当該チームのなかで製品別に担当（製品担当グループ、係相当）が設けられている。グループリーダーは正社員が担当している。技術系での正社員と派遣社員の仕事内容の違いは、技術的な作業面では正社員と派遣社員は同じ仕事をしている。ただし、正社員は、顧客との折衝を担っており、それによる進捗管理も行っている。この点が派遣社員との仕事上の大きな違いがある。

とくにグループリーダーは、当該グループの業務の進捗を管理している。グループリーダーの指揮下には、若手の正社員もいれば、派遣社員もいる状態である。正社員と派遣社員の比率はグループによって様々であるが、通常、総工数が大きなプロジェクトであれば、正社員のみでは人員が不足しているため、そのような場合に派遣社員の比率が高いか、外部委託の割合が高くなっている。また、上流工程では正社員の割合が高く、下流工程になるほど外部人材の依存度が高まる傾向にもある。

ただし、先述のとおり、同社の製品は、市場での情報通信技術の変化を絶えず吸収する形で進化していく傾向にある。それゆえ、従来、自社内で蓄積してこなかった技術について、製品開発面で求められることも増えている。例えば、スマートフォンでのAndroid⁸の普及率

⁷ メカ系や電気回路系の技術者は、ソフト系の技術が習得できるようジョブローテーションをしている。つまり、現状では、メカ系単独、電気回路系単独の業務についている者はほとんどおらず、いずれもソフト系の技術を体得しないと業務をこなせないようになっている。

⁸ Android（アンドロイド）とは、スマートフォンやタブレットなどの携帯情報端末を主なターゲットとして開発されたプラットフォームである

が高くなってくると、C社内部にそのような特殊技術に精通している者がいるわけではないため、外部労働市場からこれらの特殊技術に精通している者を確保しなければならない。このような特殊技術の保持者を公募等の手段で確保することは難しく、C社の場合、派遣会社の紹介や、業務委託会社を通じて確保することが多い。派遣料金も、C社にない技術であれば「言い値に近い」という。特殊技能を保持している派遣社員は10人に満たない程度である。

（正社員の配置）

「考え方としては、技術も上流から下流という工程によって、かかわり方が変わってくる。基本的に上流のところって正社員を入れるんですね。ただ、例えば最近ですとスマホとの連携で、（情報端末に）何か情報をやりとりしたりみたいところになってくると、これまで当社でやってきた技術では賅えない部分というのも当然出てくる。そういうところについては外の派遣の方で、そういう世界でどっぷり経験を積まれてきた非常にスキルの高い方がいるので、そういう方に入っていただく。ですから新しいところに正社員をまずシフトして、足りないものについてはちょっと外から力を借りる」。

（2）教育訓練、能力開発

派遣社員の教育訓練については、配置後のOJTによる教育がメインである。専門性にかかわる研修はない⁹。とくに技術系の派遣社員は仕事内容が明確であり、経験者が配属されることが多い（ただし、大学を出たで、基礎知識程度の者が紹介されることも数は少ないがある。C社としても経験の少ない者の配属を拒否していない）。

経験者が派遣される場合がほとんどであるが、C社ではOJTによる教育を重視している。職場には独自の仕事のやり方があるとの考えから、「即戦力で活躍してもらえと思うな」などと現場を指導している。配属時に派遣社員の面倒をみるサポート役も設けることが多い（サポート役は、正社員のことが多いが、同じ派遣会社からきている先輩格の派遣社員のケースもある）¹⁰。

（派遣社員の配置と教育訓練）

「職場には、（派遣社員はすぐに）即戦力で活躍してもらえと思うなと言っています。絶対にうち独自の仕事の仕方がありますから、そういうものって絶対に教えてもらえないと活躍してもらえません。そこは職場もわかっていると思います。（中略）グループリーダーに限らず、隣で面倒を見る正社員なり、同じ派遣会社で来ている先輩社員についてももらったりとか、そういうサポート役をつけて、指示を出して、やりながら、やり方であるとか、その成果に対する評価をしてもらいながら、徐々になじんでいってもらおうという方法をとっています」。

⁹ C社の新卒採用者に対する研修や語学研修、自己啓発などに派遣社員の希望があれば参加を妨げるようなことはしていない。

¹⁰ C社では、OJT以外にも、KI活動（knowledge intensive staff innovation plan）を通じて、時間単位での仕事をスケジューリングしていく全社的取り組みを行っている。同社の場合、例えば、2週間単位で1日の仕事を時間単位でボード等へ書き、「見える化」をしている。この活動に派遣社員も参加しており、日々の問題解決に組織的に取り組む上での教育機会ともなっている。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員の契約期間は、9 ヶ月更新の有期雇用。同社は有期雇用の上限を定めており最長3年となっている。規定の労働時間は8時間。契約社員の平均額は18万円程度（最低額は労務職で13万4,000円）¹¹。賞与（年間）は28万円程度。

一方、派遣社員の契約期間は3 ヶ月。規定の労働時間は8時間労働。派遣社員の時間あたり派遣料金は、平均額が約3,265円、最高額が約7,800円（最高額は特殊技術の保持者）、最低額が約1,400円（最低額は評価業務等）。通常、技術系で多いのは、3,500～3,600円あたりである。基本的には派遣料金の市場相場によって、一人あたり月50万円台でほとんどが収まる状態である。少数であるが特殊技術を持つ派遣社員などについては、派遣料金が高額となるが、その妥当性判断については、人事部では技術に対する価値の査定が難しいため、基本的には技術部門に任せている。

（派遣料金）

「（技術系の派遣料金は）平均的に多いのは3,500、3,600円ぐらいの技術系の派遣の方が多いです。市場相場みたいなのがあるんですけども、実際にはちょっとここまで見合わないとか、逆にお得感のある方（派遣社員）とかがぐちゃぐちゃに入っているような感じ。中には安い会社さんで（派遣料金が）3,000円切るところもありますけれども、それはもうほんとうに一部。中身は大体、月50万ぐらいですけども、多分70万を超えてきたら高いなというイメージで、大体50万円台みたいになっています」。

（中略）

「どの技術に対して幾らが妥当なのかって（人事部としても）査定が難しい。技術部門のほうである程度、こういう技術だったらこれぐらい出しても予算的にも折り合いがつくし、来ていただく方のレベルとしても払ってもいい（と判断している）」。

C社は、派遣社員を年に1回、個別に評価している。具体的には、所属長が職場のグループリーダーから派遣社員の普段の働きぶりを聴取し、所属長が最終的に評価を下している。年1回の評価で、評価項目（10程度）に応じ、普段の働きぶりを3段階（A,B,C）で評価（絶対評価）している（評価はBが平均的で、Aが優秀、Cが若干劣るとのイメージ）。派遣社員に個別の面接をすることはなく、また評価結果を派遣社員にフィードバックすることもない。

C社が派遣社員を評価する理由は、派遣料金が適正であるかの妥当性判断のためである。また、契約更新時に、派遣料金を「キープ」するためでもある。先述のとおり、派遣社員は現場の技術部門を通じて、派遣会社から紹介されるケースが多い。人事部としては、配属当初、個々の派遣社員の技術レベルを判断することが困難である。それゆえ、派遣されてからの働き振りを現場が評価することで、派遣料金の妥当性をまずチェックしている。次に、契

¹¹ なお、製造現場の契約社員は、時給額が1,050円（シフト勤務の場合、時給額1,250円）。

約更改時に派遣会社から派遣料金の引き上げの申し出を受ける場合があるが、通常、派遣会社側も自社の社員（派遣社員）を評価しているため、その際の派遣会社との価格交渉をする面でも、自社の評価結果を参考にしている。

（派遣社員の評価と派遣料金の妥当性の確認）

「基本的には個人個人、派遣社員の方々を絶対評価で見てもらっている。例えば1時間当たり5,000円の人がいるんだけど、あんまりパフォーマンスが高くないですねというふうに所属のほうで判断されたら、急に契約を終了することはありませんけれども、派遣会社さんに、この値段だったらもうちょっとレベルの高い人を連れてきてほしいであるとか、お話はさせていただいている」。

（中略）

「私たちとしたら欲しい技術を持っている方が適正な価格で入ってもらえたら、それでいいんです。けれども、入った段階でそんな査定はちょっと難しいですし、個々の派遣社員の勤続によって給料も違うでしょうから、単純にお給料の話もできない。働いてもらいながら、見て、評価してもらって、派遣会社でも評価してもらって、そういうふうなすり合わせをさせていただきながら、もし単価を上げるという話であれば、そういったところに（評価結果を）材料として使ったりするのは事実ですね」。

（中略）

「我々としたらやっぱり派遣料金って下げてほしいんですよ。でも派遣社員の個々の方から見れば、結局、幾らで派遣会社が受注してくるかによって、お給料が変わってしまうと思うので、あまり我々が下げて下げてとすると、最後は本人さんにしわ寄せが行ってしまうはずなんです。それかもう派遣会社が赤字でかぶるかなんです。ただ個別では、この人は高いから下げてみたいな話もすることはありますけれども、全体として、派遣会社ってやっぱり個人の昇給がありますから、毎年上げて上げてという話があるんです。でも全員を一律に、みなさんじゃあ時間当たり100円アップという交渉は実際なくて、じゃああなたの会社にはこれだけは出しますと、それはもう中でやってください。そういう話をします」。

（中略）

「(C社としては)基本的には、もうキープなんです。それだと、うちの現場も最終的には困るので、ある程度予算組みの中で、技術(部門)の予算って、我々人事が予算の権限を持っているんじゃなくて、技術側で持っているんで、その範囲の中で出せる金額というのがありますから。ただこの人は優秀だからこの人はちょっとつけてあげてもいいかもしれないねみたいな話は派遣会社と個別でするんです」。

(4) 非正規雇用者の契約管理

非正規雇用者（とくに技術系の派遣社員）の増減及び契約更新の主導は、基本的には現場（技術部門）が行う。人事部は手続き面を担う（請負社員については調達本部）。技術系の派遣社員の配置については、技術面は人事部では把握しづらいため、技術部門が現場の裁量で必要な技術者の確保を行っているようである。ただし、事務系の派遣社員については、配属先と調整しつつ人事部主導で契約管理を行っている。

（契約管理）

「技術の部分に関しては、人事が完全にコントロールし切っているわけでもなくて、技術部門の、例えば課長とか部長が、要は固有の技術はこの会社（派遣会社）が強いとか（で選んでいる）。例えば展示会や共同研究での大学とのつながり、いろいろなつながりの中で、派遣会社とのおつき合いも個々に持っている。もう先にこの会社と、目星つけて入れることにしたからねということも言われる」。

（5）正社員登用

過去3年間での正社員転換の実績については、契約社員から正社員に転換した者が4人、派遣社員から正社員に転換した者が15人（技術系が数人、事務系が10人程度）、派遣社員から契約社員に転換した者が88人（製造部門）となっている¹²。契約社員からの正社員転換者はメンタルヘルス系の専門職などであり、C社（本社）としてはイレギュラーな形で転換した者である。また、派遣社員から製造部門の契約社員への転換は工場閉鎖の前のことである。したがって、以下では、派遣社員から正社員への転換者について記述する。

①技術系の派遣社員からの転換

基本的に技術系の場合、派遣社員から正社員に転換した事例はほとんどない。非常にまれであり、あっても数人のレベルである。技術系の派遣会社は特定派遣であり、これを引き抜くことは、「ビジネス上の縛り」でできない。「引き抜きは契約違反」との認識である。

ただし、まったくないわけではなく、C社にとって必要な技術の保持者である場合には、派遣会社と交渉し、「紹介料」的なものを支払うことで、転籍してもらうこともある。C社の技術系の正社員は人員構成にゆがみがあることから、その年齢層を補充する意味もある。

（技術系の派遣社員の正社員転換）

「技術系の方は、やはりどうしても当社で必要なんですというお話を正直に派遣会社さんとさせていただいて、場合によっては、紹介料的なものをお支払いして移っていただく（ことがあります）」。

（中略）

「我々の業界の中で、例えば以前に（C社の）取引先の中に入り込んで仕事をしておられたとか、取引先との仕事の仕方・技術をわかっていて、今まさに我々として、この部分の人が足りないところにマッチする人がいるとか。そこも派遣で補っているんだけど、派遣だといつかはいなくなってしまうから、この先この技術を伸ばしていこうと思ったときに、やっぱりこの人を抱え込んでおきたい。技術側の考えによってですね」。

転換者の属性としては、C社と長期取引関係にある企業の仕事を長年こなしてきており、取引先の技術や製品についても精通している者が選ばれやすい。派遣社員はいずれいなくな

¹² 製造部門の契約社員に転換した者の年齢は、20代後半～30代前半層が多い。比較的若い層である。

る可能性が高いため、C社が当該技術を伸ばしたい場合に、「抱え込みたい」と考えることがあるようだ。

人物面では、ただ設計だけをすればよいということではなく、チーム（技術者）を引っ張っていき指導力も問われている。また、顧客との折衝をもとに、社内の他部門（営業、生産技術、品質管理等）とも調整し、それを設計に反映できることや、量産段階に入った場合にも、生産工程での不具合が生じた場合に問題解決ができる能力も求められている。

転換者の年齢層は20代後半から30代前半に多い。C社としては、年齢構成やキャリアパス（人事制度）を考慮すると、30代半ばまでの者がよいと考えている。同社の人事制度では、その職制は、一般従業員層とマネジャー層（課長相当）に大きく二つに分かれるが、マネジャー層になれなかった場合に、ある程度の年齢で昇進試験が打ち切りになる。つまり当該年齢よりも上の年齢で転換しても、マネジャー層への昇進が困難となることが想定されるため、この場合に転換者にとって不利益が生じる可能性がある。また転換者を同社の賃金制度に格付ける場合にも、経験・能力・年齢等を考慮するが、通常、社内の同一年齢層より低く格付け・処遇していることから、転換後に早期にキャッチアップしてもらうためにも、35歳まででより若い方がよいと考えている。

（転換者の年齢層）

「（転換者は）ある程度の年齢までにしてほしいというのが人事側としては正直あります。といたしますのも、どんなにいい方でも、例えば40歳を超えられている方を切りかえたときに、我々の会社側にあるキャリアパス、人事制度として、一般従業員かマネジャー層か、大きく別けるとこの2つなんです。マネジャー層になれなかった場合って、ある程度の年齢で昇進試験って打ち切りされちゃう。そこを超えた年齢で入ったときって、それ以上がなくなっちゃうんです。それって本人にとって果たしていいのかなと。例えば、（転換者は新卒に比べ後から入るので）多少同じ年齢よりも若干下のところで処遇・経験を見て設定せざるを得ないので、（転換後、）ある程度経験を積んだときに、ほかの新卒から入ってきた従業員と一緒にリーダー層として処遇できるレベルまで引っ張り上げられるだろうか、さらにその上、キャリアを積んでマネジャーになるチャンスまで、この人たちは得られるだろうか考えると、やっぱり30代の半ばぐらいまでに来てもらったほうが、本人にとってのチャンスもあるのかなと思っています」。

②事務系の派遣社員からの転換

C社の場合、近年、正社員転換があったのは事務系の派遣社員である。過去3年間で10人程度いる。転換者は、いずれも同社の事務系グループ派遣会社Z社の出身者である。そもそもC社は総合職・一般職等の雇用区分があったが、コスト節約目的により1990年代後半あたりに一般職採用を停止し、一般職が担う業務を切り離し、Z社がそれを担うこととなっ

た¹³。Z社から紹介される派遣社員は本来、一般職的な業務をこなしているが、勤続が長くなるほど、総合職的な仕事をこなせるようになる者が出てくる。C社の現場では、総合職的な業務がこなせる事務系職員が不足していること、そして、総合職的な働き方ができる派遣社員の処遇の面もあり転換制度を構築した¹⁴。

転換した派遣社員の仕事内容は、通常的一般事務的なもの（営業、総務等）が多いが、技術部門の管理系の事務や品質管理系、CADのトレーサー等もいる。総合職的な働き方とは、事務系であれば、指示される業務をこなすだけでなく、社内外の折衝も含め事務局の運営ができるレベルをいう。また、CADのトレーサーの場合も、単に図面を描くだけでなく、技術者と直接やり取りをし、設計の提案ができることや、他のCADオペレータのマネジメントができるレベルを求めている。

転換の候補となりうるのは、Z社の派遣社員のみである。しかし、転換が制度的に周知されるというよりは、「周りの人から聞いたりとかで、知っているはず」という。職場で転換事例があることを所属長等が知っているため、派遣社員に対する「動機付け」として、転換がありうることを知らせている可能性もあるが、人事部としては、「(転換を) 確約する」ことのないよう現場に指導もしている。

転換の手順としては、まず、職場（所属長）の推薦がいる。近年、推薦される人数が多いため、人件費の関係から、候補者選定の絞込みのため職場と調整をすることもある。調整後、派遣社員本人に意向を確認する。本人意向を重要視するのは、転換後の雇用区分が最終的に総合職だからである（職場推薦も総合職になれる者を推薦することとなっている）。しかし、総合職であれば転勤可能性もあり、評価制度も総合職の仕組みでなされる。一般職に比べ成果評価が厳しく、競争も激しい。この点について派遣社員が理解しているかを、人事部門が確認を取る必要がある。本人に転換意向があることが確認されると、人事部で正式に面談をする。その際に「テーマ活動」（仕事上の課題解決をテーマとする活動）を決め、以降、3ヵ月程度、当該活動に取り組んでもらい、その成果を発表してもらい、成果発表が事実上の試験であり、その合否で転換が決まる。

以上の流れを時系列でまとめると、10～11月ごろに現場推薦・本人意向確認がなされ、活動テーマに3ヵ月ほど（12月～翌年2月あたり）取り組み、3月前半に成果発表で合否が決まる——という流れ。募集をかけてから実際に正社員に転換するまで4～5ヵ月を要することとなる¹⁵。なお、C社では転換後、すぐに総合職になるのではなく、いったん移行過程として、1～2年ほど一般職の形態で直接契約し、その後、総合職に切り替わる形をとっている。転換後すぐに総合職になるのではなく、一般職になることでワンクッションをおいている。

¹³ 当時、在職していた一般職のなかには、派遣会社Z社に出向する形で、派遣社員としてC社で働く等の措置をとった者もいる。

¹⁴ C社が転換制度を構築したのは、派遣法や「適正化」の流れがあったためというよりは、派遣社員の経験値の上昇に対する対応として、「適正化」の前から実施してきたものである。

¹⁵ 転換制度は、毎年行われるものではなく、C社の業況によって実施される。

転換者の属性としては、比較的長く C 社で派遣社員として働いている者が多く、年齢層が 30 代後半から 40 代前半の女性が多い。月収は 20 万円程度で、年収では 300 万円ほどである。派遣社員の頃の月収より「多少プラス」に付けているという。賞与が出るため、年収ベースでは転換後のほうが高くなる。

3. 従業員構成の変化

先述のとおり、C 社（本社）の正社員比率は 7 割と高く、正社員中心の事業所といえる。非正規雇用者のなかでは、技術系の派遣社員や請負会社の社員が多い。過去 3 年間の変化では、正社員、嘱託社員、契約社員、派遣社員のいずれも「減った」としており、請負会社の社員は「変わらない」としている。過不足状況はいずれの就業形態も「適当」との認識であり、今後 3 年間の見込みについても現状維持としている。

D社（DD工場）の事例

企業事業所カテゴリ：製罐・プラスチック容器製造（工場）	調査日：2012/10/18
調査時点の事業所の就業者数	
正社員	116人
嘱託社員	5人
契約社員（物流専門）	1人
契約社員（製造工程）	15人
パート・アルバイト	43人
派遣社員	44人
請負会社の社員	7人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
契約社員：製造業務は平均19万円。賞与30万円（年間）。	
パート：製造業務で時給額平均1,000円。賞与6万円（年間）。	
派遣社員：1時間あたりの派遣料金 平均1,700円。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
7.75時間労働。契約期間は、契約社員は1年、パート1年、派遣社員1年。自動更新に近い。	
非正規雇用者の勤続期間	
派遣社員の勤続期間は、製造業務で期間制限により最長3年。抵触日以降、パートに転換する者が多い。一般的な勤続期間は、契約社員5年、パート3年、派遣社員3年。	
社員への登用実績（最近3年間）	
派遣社員→パート：19人。パート→契約社員14人、契約社員→正社員6人	
正社員登用された方の収入	
月収18万円程度、年収300万円。	
契約社員登用された方の年齢	
製造現場で登用された者の年齢は20代後半が多い。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
正社員採用が本社のコントロール下にあるため、現地工場の人員不足が非正規雇用者で補充されてきた事例。派遣法の物の製造解禁により、派遣社員が事実上、人員補充の入口となっている。教育訓練でスキルが上昇することにより、派遣社員→パート→契約社員→正社員へと段階を踏んで転換が制度化されている事例でもある。トラブル処理など正社員に求めるスキルが明確であり、現地工場では、スキルが高まった契約社員を正社員に転換させることで、定着化を図りたいとの意図もある。	
調査記録者：奥田栄二	

1. D社の概要

D社は、製罐メーカーで、数社のグループ企業からなっており、各種空罐、容器の製造・販売をしている。主要事業としては、スチール缶事業、プラスチック容器事業、食品容器事業などを運営している。全従業員規模は約1,100人。

D社の採用方針についてみると、本社採用である技術系、営業系等の正社員は、大卒以上の新卒採用で充てており、現地採用の製造部門、間接部門（総務、経理など）は、高卒中心の新卒採用を実施している（現地採用での中途採用はほとんどない）。特にDD工場の新卒採用の場合、定年による自然減に対応し、地元の高校から毎年数名を採用してきた実績がある。

つまり、D社では、正社員採用の定員数については本社のコントロール下にあり、DD工場での採用は高卒の新卒採用以外では、人員不足が生じた場合、近年では、派遣社員によって補充してきた。その後、派遣法の期間制限からくる2009年問題¹への対応から、3年を経過する派遣社員をパートに一度に直接雇用する方針をとっている。また、2009年ごろに、非正規雇用者の正社員への転換制度も構築している（派遣社員の直接雇用化、正社員転換制度については後述）。

正社員の賃金制度は、職能資格制度（仮称）であるが、本社採用の正社員と、工場等の現地採用の正社員とで、賃金テーブルが二種類ある。基本的には現地採用は、勤務地限定の正社員であり、本社採用の正社員は全国転勤のある正社員である。転勤の負荷分が賃金差として賃金テーブル上加味されているようである。D社では、年単位の目標管理制度が導入されており、その評価において、昇給や賞与に格差がつくよう制度改訂もなされている。収入の格差は主に賞与で生じる割合が高い。DD工場の正社員の年齢層ごとの年収（賃金）分布をおおまかに尋ねたところ、非管理職の実在者レベルで新卒時が250～300万円、25歳時で300～350万円、35歳時で350～400万円、45歳時で400～500万円、55歳時で500～600万円となっている。

2. D社（DD工場）の非正規雇用者の活用実態

(1) DD工場の従業員構成と仕事内容

DD工場は、プラスチック容器専門工場。ペットボトル等のプラスチック容器を製造している。飲料用に使用されるペットボトルは、夏季・冬季向けの商品があるため季節変動はあるが、猛暑日等で繁忙期が生じることはあっても、減産はまれであり、年間の生産ラインは常にフル稼働状態で、生産量もほぼ一定となっている。工場は三交代制（就業時間は8時～16時、14時～22時、22時～8時）で稼働している。

¹ 物の製造業務に係る労働者派遣については、平成18年頃から、従来請負により処理していた業務を労働者派遣により処理するよう切替えが進められたとされているが、これらについては平成21年(2009年)において、平成19年3月1日より最長3年間に延長された派遣可能期間が満了することから、これがいわゆる「2009年問題」と称されていた（詳しくは、<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/09/h0926-6.html>参照）。

工場の従業員構成は、正社員 116 人、嘱託社員 5 人²、契約社員 16 人（うち、製造工程の契約社員が 15 人、物流専門の契約社員が 1 人³）、パート・アルバイト 43 人⁴（パートには検査業務を行う短期パートが含まれる⁵）、——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員 44 人、請負会社の社員 7 人⁶である。DD 工場が取引をしている派遣会社は 2 社であり、いずれも製造系の派遣会社である（1 社は大手）。以上をまとめたものが表である。正社員比率は 5 割で、DD 工場の従業員構成は、正社員と非正規雇用者が半々の状態にある。

表 D 社 DD 工場の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	116 人
嘱託社員	5 人
契約社員（物流専門）	1 人
契約社員（製造工程）	15 人
パート・アルバイト	43 人
派遣社員	44 人
請負会社の社員	7 人
従業員構成に占める正社員比率（%）	50.2%

正社員（116 名）のうち、7 割（約 80 人）が製造部門で働いている（製造部門の正社員はほとんどが高卒の新卒採用者出身）。また、派遣社員（44 人）、契約社員（15 人）及び、パート（検査業務の短期パート以外）も製造部門で働いている。交代勤務があるため（夜勤勤務できることが前提）、募集をしても女性はほとんど集まらず、結果的に製造現場で働いている者はほとんどが男性である。

ペットボトルの生産工程の流れを大まかに記すと、原料（樹脂）を射出成形機で溶かし、圧力をかけて金型に流し込み、冷却後取出して「プリフォーム」（試験管の形をしたペットボトルの原型）を作る。次に、ブロー成型機でプリフォームを加熱し、金型に入れ伸ばし、空気を入れて膨らまし、ペットボトルを成型する。リークテスター、自動外観ボトル検査機などで検査し、生産された商品をパレタイザー（出荷状態にする整列機）でパレタイジングする。ここまでがペットボトル製造ラインでの一連の工程である。

これらの工程はすべて機械化されており、ラインは 20 程度ある。ペットボトルの生産工

² 嘱託社員 5 人は同社の定年退職者である。

³ 契約社員には、製造部門の契約社員（15 人）と物流専門の契約社員（1 人）がいる。以下では製造部門の契約社員に絞って記述する。

⁴ DD 工場ではパートがメインであることから、以下では、「パート・アルバイト」を「パート」と表記する。

⁵ 検査業務を行う短期パートは、既婚女性が多く、週 4 日勤務がほとんどである。

⁶ 2009 年問題を契機に請負化を検討した際に、「測定」業務を請負化することができた。当該業務を担っているのが 7 人いる。

程全体は、係長（1人）、シフト責任者、ラインリーダー（20人）の職制で管理されている（いずれも正社員）。

一つのラインに配置される人数は、正社員（ラインリーダー）1人及び、非正規雇用者2人——の計3人程度で構成されている。正社員も非正規雇用者と同様に製造ラインで働くが、正社員のほうがスキルレベルは高く、具体的な仕事内容の違いとして、正社員は機械の保守・保全、トラブル時の対応、不具合の修繕——など機械の管理的な業務がメインとなっている。一方、非正規雇用者の中にも一部に当該業務をこなす者もいるが、基本的には単純作業部分を担っており、正社員の作業指示に従って業務をこなしている。正社員と非正規雇用者ではこの点で仕事内容が違っている。

一方、非正規雇用者のなかでは、派遣社員、パート、契約社員はほとんど同じ仕事をしているが、勤続に応じた仕事範囲の広がり等からスキルレベルに違いがあり、なかでも契約社員のスキルがもっとも高い。パートと派遣社員の仕事は単純作業的でほとんど同じだが、勤続が短い分、派遣社員のほうがより平易な仕事についていることになる。

(2) 教育訓練、能力開発

現在、DD工場では、中途採用はなく、製造現場に人員補充する場合の入口は事実上、派遣という手段で確保されている。製造現場で働く者の属性には男性が多く、30代半ば⁷の製造業務経験者が多い。ただし、D社としては、製造業務経験にかかわらず、「基本的に一から教える」教育方針である。

教育訓練の基本はOJTである。現場教育はラインリーダーが担当する。先述のとおり、ペットボトルの生産工程には、通常3人（正社員1人、非正規雇用者2人）が複数の機械に張り付くこととなる。

配置された当初、派遣社員は、ラインのもっとも簡単な作業から始めることとなり、次第に、下流工程から上流工程へと経験幅を広げることとなる。具体的には、配属当初はパレタイザーに配置され、ロット表の貼り付けなどを行うが、経験とともに、射出成型機、ブロー成型機に配置されるようになり、成型機の監視やデータとり、各工程で排出されるボトルチェックなどをこなすようになる⁸。

生産工程でもっとも経験を要するのはブロー成型機、射出成型機の不具合のトラブル処理である。例えば、ブロー成型機の場合、プリフォームを高圧で膨らませるが、その工程で傷や汚れがつく等、耐熱性に不具合があるボトルが産出されることがある。ラインは未然防止

⁷ 生産されたペットボトルの不良品を機械で見分けなければならないため、視力が問われることから、高齢者には不向きな面があるようであり、30代半ば以下が多いようである。

⁸ ペットボトルの形状は特殊なものを除き、汎用性がある。すなわち、同社は、各飲料メーカーに同じタイプのペットボトルを供給し、各飲料メーカーで自社商品のラベルをボトルに巻きつける。生産するボトルに汎用性があることから、金型の種類も280ml、350mlの大きさ程度である。したがって、金型の取替えの頻度は月に1度程度。同社の場合、型がえについても、定常業務であることから、非正規雇用者にも教育訓練しており、非正規雇用者が正社員のサブで手伝っている。

が原則であり、そのための金型掃除、点検を定期的に行っているが、機械稼働中に不具合が起これることもよくある。大量生産では不具合を放置すれば損失が拡大する。これを防止するため、不具合が生じた場合には現場で機械を止めて、その傷や汚れを観察することで、機械のどこに問題があるかを推理する（つまり、ある不具合（傷）が生じた場合にこの傷であれば機械のどこに問題があるかを推理する）。そして、その推理に基づき、ライン現場でトラブル処理をする必要がある。このようなトラブル処理のスキルを身につけるには、配属後、2～3年はかかるという。習得するためのマニュアルがあるわけではなく、むしろ経験の要素が強い。「先輩から教えてもらう」形が主であるが、長く働いてもできない者もいる。働く側の素養の面もあり、「意識して働く人。常に関心を持って、変化がないかをチェックし、変化があったらすぐに対応して動ける人」でスキル形成できる者が多いという。

通常、配属後は、1年間、ラインの異動はない。目標管理制度が設けられているため⁹、年に1度、評価がなされる。自分で目標を作り、1年間の活動を自己評価し、上司と面談し、目標達成度が4段階でランク付けされる（ランク1～4で、ランク3が普通評価）。非正規雇用者の場合、能力開発的な意味合いで目標設定がなされているが、評価自体は契約社員、パートについては昇給や賞与増額の判断材料にもなっている。ランク上位の人は全体の5～10%程度であり、ほとんどが普通（ランク3）。上位のランク者に評価されることは、正社員に転換する「一つの目安」にもなっているという。

(3) 非正規雇用者の労働条件

非正規雇用者の契約期間は、契約社員、パート、派遣社員いずれも1年更新。勤続期間については、一般的な勤続期間が、契約社員5年、パート5年、派遣社員3年となっており、勤続期間が長い者では、契約社員8年、パート10年¹⁰、派遣社員3年となっている。先述のとおり、D社のペットボトル工場は、景気変動の影響をあまり受けず、減産も少ないことから、これまでに会社側から雇い止めをすることはほとんどなかった。契約上は「更新する場合がある」と明示しているが、過去の実績でいえば「自動更新」に近いという。

労働時間は、契約社員・パート・派遣社員いずれも7.75時間労働である。

賃金面をみると、派遣社員の時間あたり派遣料金は、平均額が1,700円。パートの時給額の平均額が1,000円、最高額で1,300円となっている。賞与は年間6万円（年2回）。契約社員は月給制で、平均額が19万円¹¹。最高額が20万6,000円、最低額が16万円。賞与は年間30万円（年2回）。

⁹ 正社員にも目標管理制度があるが、非正規雇用者に比べて正社員のほうが評価項目は細かい。

¹⁰ パートの最長10年は短期パートでもともといた者（検査等）である。

¹¹ 非正規雇用者の賃金の決定権限は工場サイドにある。例えば契約社員の月給制の設定は、当時の正社員の8割の係数をかけて算出したとしている。

(4) 非正規雇用者の契約管理

先述のとおり、D社では、正社員採用の定員数については本社のコントロール下にあり、DD工場での採用は高卒の新卒採用以外では、人員不足が生じた場合、近年では、派遣社員によって補充してきた。派遣社員の採用管理、契約更新の権限は、DD工場の権限で行っている。欠員補充や新規ラインの追加補充がメインである。派遣社員からパートへの直接雇用、パートから契約社員への転換の権限も、工場に権限がゆだねられている。

(5) 正社員登用

①社員登用の背景

先述のとおり、同社では2009年を境に、派遣法の3年の期間制限を理由に、派遣社員からパートへの転換を実施してきた。そして、その頃に人事制度改革で正社員へ転換制度も構築されている。

以下、DD工場の正社員転換制度の流れを、派遣社員の直接雇用化、正社員転換制度化の二段階でまとめる。

1) 派遣社員の直接雇用化

D社では、正社員採用については人員計画上、本社のコントロール下にあるが、非正規雇用者（パートや有期雇用など）についてはDD工場に採用権限がある。そのため、DD工場では、もともとパート等で人員補充してきたが、改正派遣法による物の製造派遣解禁以降は、派遣社員での配置を強化してきた。

DD工場は派遣会社のメリットについて、職業紹介的な側面を重視している。とくに「人集めや、（派遣会社が）面談して、うちの会社に合った人を連れてきてくれる」ことを高く評価している。DD工場によれば、派遣会社に紹介を依頼した場合でも、配置可能な人材は「30人に面接して配置できそうなのは1人ぐらい」との印象だという。求職者側に製造現場や交代勤務を忌避する者が多いことが、人集めの難しさにつながっているようだ。そのため、面接等の時間的コストも考慮すると、ハローワークで直接募集するよりも、派遣会社からの紹介のほうが効率的と感じるようである。

派遣を配置した後、DD工場では、徐々に派遣社員のなかから有望な人材をパート等の直接雇用へ転換させる施策をとってきた（数人程度）。さらに派遣法の期間制限からくる2009年問題への対応から、抵触日を境として、3年を経過する派遣社員をパートに一度に転換させた。2009年時点では、40人弱が転換している¹²。「新たな人（パート等の新規求人）に置

¹² DD工場では、物の製造で派遣社員を入れた時から、3年の期間制限については派遣会社との間で情報交換し、どのような方法をとるべきかについて検討してきた。検討では、請負化はDD工場の生産ラインの特性上、完全に委託することが難しいことから断念している。そのため、派遣をやめてパート募集することも検討しているが、すでに派遣社員の技能が高まりつつあり、派遣社員を直接雇用化するほうが効率的との判断にいたった。2009年時点のパートへの転換の際には、転換者が多数であるため、派遣会社に「紹介料」を支払う必

きかえるというのは工場の運営に支障が出る」ため考えられなかったという¹³。

(2009年問題への対応)

「(2009年問題の頃は)もうとにかく、1人でも欲しい時期だったんですね。で、(派遣社員を)やめて、(パート等で)補充というのが全然できなかったですから。少しでも経験していれば(派遣社員をパートに転換させて)残しておきたい」。

派遣社員からパートに転換させる際には、一人ひとりと面接をし、直接雇用化について説明した。具体的には、「待遇面¹⁴で基本的には悪くはしないので、趣旨を理解し、同意してもらえらるなら、当社の従業員になってください」という話をしたという。当時、打診した全員が転換を承諾した。

2) 正社員転換制度の構築

正社員への転換制度の発端は、派遣社員やパートの中から優良な人材が出始めたことにある。そのなかで、2009年問題を端緒とする派遣社員の大量直接雇用化も実施された。人手不足解消もあったため、それまでも派遣社員の直接雇用化(パートへの転換)、パートのなかからトラブル処理にあたるような者の契約社員化が進められてきた。

しかし、直接雇用化を進めても、現地工場には、正社員への転換をする権限はない。D社全体の正社員の全体人数は本社がコントロールしており、その定員管理の下で、現地工場の正社員補充は高卒の新卒採用に限られていた。現地工場の派遣社員による補充、直接雇用化により、人員不足は緩和されたが、次第に非正規雇用者側からの正社員転換の要望も出始めていた。契約社員に転換したとしても、期間雇用であるため、離職の危険性も見え始めていた。そこで、現場サイドから正社員への転換制度の構築を本社に求める声が上がりはじめたという。

(正社員転換制度)

「現場がいい人がいるから、手放したくない、(正社員への転換)制度を作ってほしいと」。

(中略)

「(正社員転換制度ができる前(5~6年ほど前でしたか))いろんな人の面接をしたときに、ずっと契約社員というのはいやで、正社員になりたいという声も出てきていた。(転換制度ができる前までは、正社員になるルートが)やっぱりなくて、せっかく働いている人たちが、ずっと働いても正社員になれないんだったらという気持ち

要があったが、直接公募をして募集・訓練するよりは、そのまま転換させるほうが安価であると判断したようだ。

¹³ DD工場では2009年問題以降、派遣社員は3年の期間制限に基づき、直接雇用化を続ける方針にある。

¹⁴ 待遇面では、派遣会社と情報交換し、派遣社員に支払われている賃金等の待遇を把握したうえで、「プラスアルファ」になるように、パートの時給額を設定したという。

がずっとあって。それではちょっと門は狭いかもしれないですけども、道があるっていうのは本人のモチベーションが上がりますし、期待もできるじゃないですか。そういう意味では、(正社員転換制度があることは)やっぱりいいと思います」。

(中略)

「(契約社員が増えることは) 労務費が安くて(良い)、というのもあるんですけども、要は期間契約ですから、いつ辞めるかっていう(心配がある)……。 (契約社員は) 辞めるときもあるんです。正社員だって、辞める人いますから、できれば待遇をよくしてあげて、とどめたい」。

②正社員転換の実績と手順

以上を踏まえると、DD 工場では、派遣社員→パート→契約社員→正社員——というように就業形態の転換は段階を踏んでなされることになる。この3年間で派遣社員からパートに転換した実績は19人。パートから契約社員に転換した実績は14人、契約社員から正社員に転換した実績が6人となっている。

先述のとおり、派遣社員からパートへの転換、パートから契約社員への転換の権限は現地工場にゆだねられている。一方、正社員転換の権限は、正社員採用であることから本社である。正社員転換の際の手順は、現場推薦を得て、年に1回の登用試験(筆記試験、面接、小論文)にパスしなければならない。

現時点で、正社員転換候補である契約社員は15名いる(契約社員の年齢は平均で30歳代前半である)¹⁵。そのうち、例年、現場推薦を得て試験を受けた者は5人程度で、採用の合格を得たものは2~3人程度だという。

実際に正社員に転換した者の属性としては、年齢では、25~29歳あたりの層が多い。正社員転換時の月収は18万円であり、年収レベルでは300万円程度となっている。正社員採用であることから、現地採用の賃金テーブルで格付けている。先述のとおり、契約社員の月収は平均額で19万円(最高額で約20万円)である。そのため、契約社員のなかには正社員化したことで一時的に年収が低下する者もいる¹⁶が、DD工場としては、正社員になれば終身雇用であり、勤続により賃金も上がり、退職金もでる——などと転換のメリットを説明している。

(正規転換後の処遇)

「要は契約社員だったときのほうが給料はよかったという話も出るんですけども、あくまでも契約社員って、

¹⁵ 転換した契約社員について、定年まで勤め上げてほしいかたずねたところ、「もちろん」との回答だった。

¹⁶ 先述のとおり、正社員の賃金体系は本社の権限で設計されており、転換した正社員の格付け方法も本社が決めている。一方、非正規雇用者に対する賃金等の処遇は現場工場で設定されている。両制度の整合性についてどれだけ本社で検討されたかについては、今回のヒアリングでは不明である。なお、契約社員から転換した正社員の場合、年収が300万円であること、そして、先述のとおり、非管理職の年収のおおまかな上限と下限が、新卒時で250~300万円、25歳時で300~350万円となっており、新卒の上限、もしくは、25歳時の下限あたりに格付けられていると推測される。新卒レベルの下限よりは高いことから、経験等を一定の範囲で一律に考慮している可能性がある。なお、現地採用の場合、係長(管理職)の前のシフト責任者までの昇進が可能である。

要は不安定ですし、退職金もない。いろんな保障もないので、瞬間的には下がるかもしれないんですけども、正社員ってまた上がっていきますし、終身雇用ですし、退職金もあります。そういう意味では、一時ちょっと我慢するかもしれないんですけども、長い目で見ればプラスになっていきますので」。

3. 従業員構成の変化

以上により DD 工場の従業員構成をみると、調査時点で、正社員比率は 5 割で、正社員と非正規雇用者は半々の状態にある。ただし、製造現場に限れば、正社員に比べ非正規雇用者の割合のほうがやや高い。非正規雇用者のなかではとくにパート・派遣社員の比率が高くなっている。

過去 3 年の変化では、正社員、嘱託社員は「変わらない」としている。嘱託社員、派遣社員はほとんど変化がない。派遣社員は、繁忙期の欠員補足的な要素が強い。過不足状況では、正社員のみが「不足」としているが、その他の就業形態はいずれも適正規模と認識している。

今後 3 年の見込みでは、派遣社員のみ「減少」と見込んでいるが、それ以外の正社員、嘱託社員、契約社員、パート、請負会社の社員のいずれも「増加」と予想している。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

労働契約法の改正により、無期雇用が 5 年後に控えていることから、どのように受け入れをしていくのかが課題だという。「工場は（派遣法の）抵触日で、直接雇用を増やさなければならぬ。5 年後に無期雇用化を想定したときに、いずれ判断しなければならないタイミングがある。そこは請負なのか、直接雇用でいいのかの判断」がいるとしている。

(2) 法改正への対応

労働契約法（有期法制）については、現在の人員構成が適正規模であり、生産ラインとしても変動が少ないことから、雇い止めをする必要がなく、「影響はない」との回答だった。改正法が無期化のみをすればよいということであれば、問題はないとの考えである。「（無期化することで）賃金がどうなるのか、労務費が上がるのかで、ちょっと不安はありましたけれども、そういうこと（無期化だけ）であれば、人数もそんなに増えたり減ったりするわけでもないですから、ずっと固定でやりますので（影響はない）」という。

派遣法関連では、日雇い禁止規定について検討していた。商品にクレームが出た場合、検査に数日間、数十人の人員が必要なことがあり、その人集めが課題だという。「ものづくりしていると、当然不具合が生じて、お客さんのところで検品が出るんですよ。そうすると、その瞬間だけ、検査に 10 人とか 20 人を入れなくちゃならない。当然、工場側はそんな人を送り出すことはできないですから、人集めをどうしたらいいか」について検討しているという。

E社の事例

企業事業所カテゴリ：通信機器関連部品製造（本社・工場）		調査日：2012／ 8／11
調査時点の事業所の就業者数		
正社員		38人
嘱託社員		4人
契約社員		12人
パート・アルバイト		2人
派遣社員		4人
請負会社の社員		0人
非正規雇用の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
契約社員：製造業務、月給16万5千円。賞与10万円（年間）。		
派遣社員：製造業務、1時間あたりの派遣料金 通常1,300円。		
非正規雇用の労働時間と雇用契約期間		
8時間労働。契約期間は、契約社員は1年。派遣社員は3ヵ月。ほとんどが反復更新。		
非正規雇用の勤続期間		
派遣社員の勤続期間は、製造業務で期間制限により最長3年。派遣社員は平均的には1年を超える者が多い。契約社員は最長の実績で6年。		
社員への登用実績（最近3年間）		
派遣社員→契約社員：4人（製造業務派遣から契約社員へ）。正社員転換者の実績はない。		
契約社員登用された方の収入		
月収16万円程度、年収200万円。		
契約社員登用された方の年齢		
製造現場で登用された者の年齢は30代後半から40代前半が多い。		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
製造業であることから、教育訓練で仕事の幅が広がることで、派遣社員から契約社員への転換がなされている事例。製造現場で正社員と非正規雇用の仕事内容を指揮命令等の観点から分離している点に特徴がある。派遣という制度を製造現場で働く者の採用の「入り口」と捉えており、派遣会社を職業紹介的に活用している。契約社員への転換を前提として派遣社員を受け入れているため、受け入れる派遣社員のターゲット層は、「30歳前後の既婚女性」と社内的に明確化している。正社員と非正規雇用の仕事内容が分離されていることから、契約社員から正社員への転換が生じにくい事例とも考えられる。		
調査記録者：奥田栄二		

1. E社の概要

E社は、通信機器関連製品メーカー。全従業員規模は約60人。本社工場のほかに、営業事業所や工場など数カ所を有している。同社が生産している通信機器の部品は、発注元に通信機器メーカーが多く、景気変動の影響をほとんど受けないという特徴がある。そのため、バブル期やリーマンショック時にも、従業員規模はほとんど変化していない。好況期の需要増加でも雇用は増やしておらず、その反面、不況時に雇用調整をしたこともない。採用は主に定年退職等から生じる欠員補充（技能伝承面含む）の性格が強い。

同社は、大きく分けて、営業部門、技術部門、総務部門、製造部門にわけられる（名称は仮称）。採用方針は、正社員採用については、近年では営業職、技術職はほとんどが大卒以上（工業系の学科出身）の新卒採用で確保されている（ただし、技術職には高卒出身者（工業高校）もいる）。過去3年間の新卒採用は、2012年3人、2011年3人、2010年2人の実績である。過去3年の中途採用は1人。近年では新卒中心の採用をしているといえる。

正社員の新卒採用時の月収は、高卒16万円、大卒20万円、大学院卒21万円。正社員の賃金制度は、職務等級制度（仮称）であり、賃金の支払い方は年俸制をとっている。賃金構成は、基本給と賞与からなっている。職務等級が上がれば基本給が上がる仕組みであることから、勤続年数に応じてスキルが上昇すれば、昇級とともに賃金が上がる傾向にある。ただし、スキルアップしなければ昇級しないため、その場合には賃金は頭打ちとなる。同社によれば、30代中盤あたりまでは、大きな賃金格差が生じることなく上がる傾向にある。採用後の年齢別の月収額の平均をたずねたところ、実在者でみて、45歳で33万円、55歳で42万円だという。45歳、55歳ポイントの上下幅は、上下3万円程度であり、格差の幅では6万円程度だという。

一方、中途採用は、同社が情報通信業界の企業であり、経験者採用であることから、結果的に同一業界内での紹介等で決まることが多い¹。採用時の選定基準は職歴や資格でなされる。中途採用者も、職務等級制度上で格付けられ、通常、「(社内の)人間と、だれと同じぐらいの仕事ができるかを見て、大体それよりは1個は落として」、格付けられることが多い。ただし、配属後はその仕事ぶりをみて、スキルが高いと認められれば昇級スピードを速めることもある。

2. E社（本社工場）の非正規雇用者の活用実態

(1) E社（本社工場）の従業員構成と仕事内容

E社の従業員構成は、正社員38人、嘱託社員4人²、契約社員12人、パート・アルバイト2人³——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が4人いる（表参照）。E社

¹ これまで採用した中途採用者は35歳以上しかおらず、経験者採用が主眼と考えてよい。

² 嘱託社員4人は同社の正社員の定年退職者である。

³ 製造現場では、契約社員とパート・アルバイトで仕事内容に差異はないが、労働時間がパート・アルバイトは短い点に違いがある。パート・アルバイト（2人）はE社のOG（E社を離職した子育て期の女性）や学生など

が取引をしている派遣会社は2社であり、いずれも大手ではない製造系の派遣会社である。従業員構成に占める正社員比率は6割。正社員と非正規雇用者はほぼ半々の状態であり、非正規雇用者のなかでは、契約社員の比率が高い。

表 E 社本社工場の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	38人
嘱託社員	4人
契約社員	12人
パート・アルバイト	2人
派遣社員	4人
請負会社の社員	0人
従業員構成に占める正社員比率 (%)	63.3%

正社員（38名）の配属状況は、営業部門5名、技術部門12名、総務部門3名であり、それ以外が製造部門で働いている（正社員18人。うち、13人は男性）。新卒採用の正社員は本人の適性に応じ、製造部門に配属されることもあるが、製造現場で作業を行う者の補充は、物の製造の派遣が解禁されて後、派遣という方法で確保されている。現在、派遣法の期間制限により、3年たったら、契約社員に転換する方針にある（派遣社員から契約社員への転換については後述）。同社にとって、派遣会社から派遣社員の紹介をえることは、製造現場で作業を行う者を採用するための「入口」と捉えている。

契約社員の仕事内容はほとんどが製造業務である（1人のみ事務補助）。派遣社員の仕事内容も製造業務（1人のみ事務補助）が多い。製造現場で働く契約社員・派遣社員はほとんど女性である。

E社は、通信機器関連製品の部品を製造している。部品製造（例えば、成型装置）は機械化されているため、機械操作以外では、人間は、「機械ではできない作業」（組み立てやハンダ付け、塗布、検査等）を主にしている。

正社員も非正規雇用者と同様に製造業務を行うが、仕事内容の違いとして、正社員には製造現場のリーダー業務が担わされている者がおり、材料手配やスケジュール管理等も行っている。契約社員・派遣社員は、「指示された仕事をしている」ことから、仕事内容面で正社員と契約社員・派遣社員には大きな違いがある。なお、先述のとおり、現行の契約社員は、派遣社員が3年の期間満了の後、契約社員に転換した者がほとんどであり、両者の仕事内容は、製造業務という点で違いはなく、勤続に応じた仕事範囲の広がり等からスキルレベルの違い

で、時間的な制約があるため、短時間勤務（4時間程度）をしている。時給額は850円程度。パート・アルバイトはE社ではイレギュラー的な扱いであり、製造現場の非正規雇用者では契約社員が主軸となっている。以下では、E社の非正規雇用者として、契約社員、派遣社員に絞って記述する。

がある。

(2) 教育訓練、能力開発

製造現場では、大きく分けて、組み立て工程、検品、ハンダ付けなどの工程があり、難易度でみると、組み立て工程がもっとも難易度が低く、検品やハンダ付けは高い。未経験者を配置する場合、通常、組み立て工程から配属されることが多い。E社としては、例えばハンダ付け等では、派遣会社に紹介してもらう場合、経験者を求めることが多い。仕事の習得は、OJTで正社員が教える。

仕事の広がりを見ると、正社員の場合は、仕事の範囲を広げるため、長くて5年程度で異動する人が多い⁴が、派遣社員・契約社員でも、仕事の幅を広げるために、組み立て工程であれば、別の製品の組み立てを担当する等、意図的に仕事の幅を広げるようにしている（主に、他工程の異動や欠員が生じた場合の補充的な意味合いから仕事内容の変更が生じるケースが多いという）。

製造現場では、おおむね3ヵ月に1度、業務（例えば、部品組み立てや検査等）のスキルレベルを社内資格認定制度（仮称）で評価している⁵。これは、派遣社員、契約社員にかかわらず実施されている。評価は、作業を覚え、習得できているかについて、3段階でなされる。正社員については、昇給やボーナス支給のために評価が実施されているが、派遣社員・契約社員の場合、現時点で昇給がほとんどないため、評価シートは、仕事内容の適性を評価し、適性がない場合の異動の根拠として活用されている。評価結果は掲示板に貼り出され、自身のスキルレベルの確認もできる。つまり、社内資格認定制度によって社内教育し、その達成具合によって仕事の内容が変わり、スキルが上がる仕組みがあるといえる。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員の契約期間は、1年更新の有期雇用。勤続期間がもっとも長い者で6年⁶。派遣社員の契約期間は3ヵ月更新。派遣社員の場合、更新の上限は3年までと決まっていること等から、それ以上の者は現時点ではない。派遣社員の勤続期間としては、E社側から契約不更新にするという方針がないことから、平均的には1年を超える者がほとんどである。

労働時間は、契約社員・派遣社員いずれも8時間労働である。

⁴ 異動については一律に5年等のローテーションが明確化しているものではなく、本人の希望などを踏まえて実施されている。例えば、技術部門では勤続20～30年など、長い間異動がない者もいる。

⁵ ただし、社内資格認定制度は、全社的にシステム化されたものではなく、現場上司の判断で実施されている。試験を受けさせるかどうかは、現場上司の判断であり、例えば、ハンダ付けの評価であれば、当該業務を教えた3ヵ月後に上司が2時間ほどかけて試験を行って、スキルレベルをチェックする。試験はマンツーマンで実施する。試験を2～3日続けて行うこともある。

⁶ 派遣社員から契約社員への転換を実施して長くないため、契約社員の長期勤続者は現時点で勤続6年が最長となっている。

賃金面をみると、派遣社員の派遣料金は、平均額が 1,387 円、最高額が 1,500 円⁷、最低額が 1,300 円。契約社員は月給制で、平均額が 16 万 7,083 円。最高額が 20 万円⁸、最低額が 16 万 5,000 円。賞与は年間 10 万円（年 2 回）。

(4) 非正規雇用者の契約管理

派遣社員の採用管理、契約更新の権限は、部門長（部長等）にある。製造部門の派遣社員の受け入れであれば、現場のリーダーが人員不足状況を管理職に申し出て、部門長の判断で決まる。受注量が増えた場合、例えば製造現場で人員不足が生じるケースでは、他部門からの応援もできない状態であれば、部門長が判断して、派遣社員を増やすこととなる。現状では、派遣社員は数人レベルであり、仕事量の増加に対する派遣社員の補充は必要経費と考えられていることから、総務部門等で人員をコントロールすることはしていない。

派遣社員から契約社員に転換する際も、部門長の判断で決め、経営トップ（社長等）の承諾を取ることになる。

なお、正社員の採用でも、各部門長が定年退職の状況も含めた不足状況を勘案し、経営トップの判断のもと募集がなされる。採用選考も部門長が行う。また、正社員の異動についても、各部門長の判断で行っている。したがって、正社員、派遣社員・契約社員にかかわらず、採用・異動、契約更新の判断は、実質的に、現場の状況を把握している部門長にゆだねられている。

(5) 正社員登用

この 3 年間で派遣社員から契約社員に登用された実績は 4 人である⁹。契約社員から正社員への転換実績はない。当該転換が実施されてから 6 年程度しか経過していないことから、契約社員から正社員への転換実績はなく、今後については未定¹⁰としている。

先述のとおり、同社では物の製造の派遣が解禁されて後、製造現場で補充が必要になる場合、まず派遣社員で配置し、3 年たった者について、契約社員に転換打診している。それ以

⁷ 最高額は二交代制（夜勤勤務）であるため 1,500 円で設定されている。E 社の派遣料金は、1,300 円が通常の場合と考えてよい。製造現場の場合、仕事内容の難易度にかかわらず、派遣料金は 1,300 円である。

⁸ 最高額は、物流担当の男性(1人)の金額。フォークリフトや力仕事が多いため、当該金額となっている。製造業務で働く契約社員は 16 万円台が多い。

⁹ 契約社員は現在、12 人いるが、そのうち、派遣社員出身でない者が 3 人いる。派遣社員から契約社員への転換方針ができるまえに、契約社員で採用した者だという。

¹⁰ 契約社員から正社員の転換についての難しさとして、知識や指揮命令、業者との折衝など、正社員に求めているスキルレベルの高さがある。先述のとおり、同社に採用される正社員は、工業高校出身、あるいは工学系の学科を卒業した大卒者がほとんどである。扱っている材料の知識がなければ材料調達も、また、リードタイムを考慮した材料手配も、納期スケジュール管理もできない。通常、1 アイテムの工程を理解し、材料手配ができるようになるまでには、新卒で 10 年の経験が必要であると同社はみている。「最初に入って、3～4 年はものづくりしかできない。その後に『この材料は何』というのを徐々にやると 10 年はかかる。ただ、上から指示されて、『これ手配しておいて』というんだっただらすぐできるけど、自分で考えてやるとなると、すぐにはできない」という。現状では、正社員に求めるスキルレベルが高いため、同社としては、契約社員から正社員に転換を希望する者はでないのではないかとみている。

前（派遣社員による人員補充が定着する前）については、製造現場の業務はパートが担っていた（当時、同社には契約社員という就業形態がなかった。パートの契約期間は1年）。当時のパートは勤続が長かったが、定年退職が増えてきたため、当初は、その補充をパートで行おうとしたが難しかったことから、派遣による補充を同社は試みだした¹¹。これが、派遣という方法を取り入れたきっかけである。その後、同社は派遣社員を徐々に教育訓練し、仕事の幅も広がることから、期間制限の3年を節目に契約社員への転換を図るようになった。

（派遣社員から契約社員への転換）

「要するに、比較的うちに来た人（派遣社員）は長いので、そうするといろいろなことができるようになるじゃないですか。それでうちの場合には派遣の人に対してもいろいろな教育を徐々にしていくので、3年では全然わからないけど、それを徐々にしていくよりも契約社員になってもらったかどうかという手もありますから」。

E社によれば、派遣社員から契約社員への転換打診を受ける確率は80%だという。先述のとおり、派遣社員で新規配置する場合、E社側から契約解除することはほとんどない。同社によれば、製造現場に適性のない派遣社員は3ヵ月程度で識別することができるが、そのような派遣社員は3ヵ月程度で自ら契約終了を申し出ることが多いという。適性のある者は勤続期間が1年を超える者がほとんどであることから、1年を超えて残存する派遣社員は、同社から見て契約社員転換の打診をしても問題のない者だけが残っていることになる。つまり、派遣で受け入れている3年間は試用期間的に使われていることになる。

E社では、製造現場での契約社員定着化を目的に、派遣社員確保の際のターゲットは、「既婚で30歳前後の女性」と社内的に明確化されている。派遣会社が仲介していることから、未婚女性が紹介されることもあるが、実績的にも当該年齢層の既婚女性が多い。これは、派遣社員での3年の勤続の後に契約社員での転換を打診することが前提であるため、年齢がある程度高く容易に転職ができない層で、かつ既婚で家計補助的な性格のある女性のほうが、契約社員の転換打診に応じやすいとの考えからきている。

（派遣社員の年齢ターゲット）

「（派遣社員は）ある程度年齢行ってくると、派遣で働いているということの不安要素が出てくるじゃないです

¹¹ パート採用から派遣会社による紹介に切り替えた理由としては、当時、パートが1年更新であることから、製造現場に適性のない者を選別することが難しかった点がある。E社は会社側から適性のない者を解雇する行動をほとんどとったことがない。つまり、パート採用であれば、適性がないと知りつつも、1年は雇い続けなければならないことになる（実際には、適性がない場合にも、問題がなければ契約更新をすることがほとんどだった）。しかし、派遣であれば3ヵ月更新であるため契約解除をしやすく、また実際に、適性がない場合、派遣社員の側から契約不更新を申し出ることが多かったため、適性のある者を選別しやすいという面があった。また、派遣会社に派遣社員の紹介を依頼する場合に、製造業務経験者をリクエストできる点も魅力であった。つまり、パートの求人の場合、短期の雇用期間や経験者採用のリクエストでは人材が集まりづかったこと、採用後も適性がある者を選別しづかったことが、パート採用をやめた理由であり、派遣会社の紹介に切り替えた理由でもある。

か。例えば、組み立てなんかで 25 歳の女性と 45 歳の女性となると、(通常、企業は) 25 歳のほうを選んじゃう。そうすると年齢いつている方ですと、だんだんこっちに (E 社に) 近づくわけですよ。それであれば、ちょうど契約社員という形で入れるのであればというので選択する人が多いですね」。

また、E 社は、社内の正社員の年齢構成的にみると、指揮命令者は 40 歳以上がほとんどであることから、派遣社員は 30 歳前後であることが望ましいと考えている面もある。具体的には、年下の正社員が年上の派遣社員を指揮命令する場合、正社員が気にするというよりは、派遣社員の側が気にするのではないかと考えている(「指揮する側はいいんですけど、ただ働いている側が、例えば 45 歳ぐらいの人が 30 歳の人に『これやれ、何だかんだ』って言われると」気にするのではないかと、いうのである)。

契約社員転換の際の手順は、派遣社員が 3 ヶ月更新で、上限が 3 年であることから、3 年に達する直前の契約期間の 1 カ月前(つまり、上限 3 年に達する 4 ヶ月前)に本人に転換打診をしている。契約社員への転換の判断は、配属先の上司が、派遣社員の人間性、仕事能力、普段の勤務態度をみて判断する。「その(派遣社員)の 3 年間を見て、こちらでまだ残ってほしいなという場合には本人と話をして、本人が『いいですよ』と言えば契約社員にする」という。しかし、転換打診をする前に、契約社員への転換可能性を派遣会社、派遣社員本人に言うことはない。仮に転換可能性について派遣社員に対し、配属当初から周知すると、派遣会社への「移籍料」が発生し、それを織り込んだ契約内容にする必要があるためである¹²。ただし、事前に E 社から契約社員への転換可能性が明示されることはないが、前例があるため、「派遣の人がみんな契約社員になっているというのはわかっている」という。

実際に契約社員に転換した者の属性としては、年齢では、派遣社員の新規配置段階で 30 歳前後が想定されていることから、実際の転換時の年齢層は 30 代後半から 40 代前半あたりの層が多い。

契約社員転換時の月収は 16 万 5,000 円であり、賞与 10 万円を含めると、年収レベルでは 200 万円程度となっている。契約社員転換時の月収額を決めた根拠は、「大体、この辺の値段」ということであり、地域相場から決めているようである。なお、同社の高卒初任給は 16 万円であるが、それとの関連性はないとしている。また、E 社は、個々の派遣社員の年収を把握しているわけではないが、契約社員に転換したほうが年収は上がっているだろうと考えている。

3. 従業員構成の変化

以上により従業員構成をみると、E 社の正社員比率は 6 割で、正社員と非正規雇用者はほ

¹² 「3 年いてくれたら契約社員にしますよということになると、これは派遣会社に対しては(契約)違反になりますから」という。同社と派遣会社との関係でいえば、両者には継続的な取引関係があることから、派遣会社の派遣社員が契約社員に結果的に転換したとしても、「長期に(派遣会社を)使っているから『移籍料』はわりととられない」という。

ぼ半々の状態にある。

過去3年の変化では、正社員、嘱託社員、パート・アルバイトはやや増えたが、契約社員、派遣社員はやや減っている。ただし、E社は景気変動（好・不況）の影響を受けづらい部品製造を扱っていること、そのため、好況期にも大きな雇用増をしないという採用方針を有していることから、過不足状況でも、実在するすべての就業形態の規模について適当と考えており、今後3年の見込みでも現状維持の考えである。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

現状の人員構成を維持していく。

(2) 法改正への対応

労働契約法（有期法制）については、施行後、勤続5年目以降の有期労働者の無期化については、そもそも雇い止めをする方針がないため、「影響がない」としている。むしろ、派遣法の製造業への派遣禁止のほうが「影響がある」と考えており、当該条項が削除されて良かったと考えている。また、派遣や非正規からの転換については、「（無期化だけでなく）必ず正社員となると（法で定めると）逆に（上限を決めて）切る、ということになるのではないか」、という。

F社の事例

企業事業所カテゴリ：自動車部品製造（本社・工場）。		調査日：2012/11/13
調査時点の事業所の就業者数		
正社員		41人
嘱託社員		5人
契約社員（技能実習生）		11人
パート		15人
派遣社員		0人
請負会社の社員		0人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
契約社員（技能実習生）：製造業務は、平均12万6,596円。 パート：製造業務で時給額平均750円。最高額780円、最低額745円。		
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間		
8時間労働。契約期間は、契約社員は1年、パート1年。		
非正規雇用者の勤続期間		
パートの勤続期間は、一般的な勤続期間で3年、最長10年。契約社員（技能実習生）は、一般的な勤続期間で3年（最長3年）。		
社員への登用実績（最近3年間）		
社員に登用する制度はない。 （ただし、10年ほど前に派遣社員から正社員に中途採用の一環で転換した事例が1例ある）		
正社員登用された方の収入		
（派遣社員から正社員に転換した者の年収は、賞与・残業等を含めて300万円程度）		
正社員登用された方の年齢		
（派遣社員から正社員に転換した者の属性は、20代前半の女性）		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
正社員が重要工程を担い、非正規雇用者は主に単純作業をしていることから、正社員と非正規雇用者の仕事内容は違う。自動車部品は需給変動の影響が大きいため、人員構成は現状の適正規模を保つようにしており、繁忙期に派遣社員を入れることがあるが、派遣料金がパートよりも高いことから、基本はパート等の非正規雇用者（とくに主婦パートや契約社員（技能実習生））を活用している。自動車部品の試作を発注メーカーとともに作りこむのが正社員の役割であり、試作の製品化段階では、プレス加工等の重要工程を担っている。正社員に求めるスキルが高度であるため、パート等の正規転換はほとんど見られない。		
調査記録者：奥田栄二		

1. F社の概要

F社は、自動車部品（モーターの一部部品等）の製造メーカーで、従業員規模は約80人。主要製造品目は、精密小物プレス加工製品、スポット溶接加工製品、かしめ（加締）加工製品など。F社の製造ラインは、プレス、スポット溶接、組み付け¹作業——など一連の作業を一貫して受注する方式をとっており、とくに精密小物部品に技術特化している点に特徴がある。また、近年では、F社の売り上げは、量産品に比べ試作²が占める割合が拡大しつつある。自動車部品（精密小物部品等）の試作を手がけることで、同社の提案が生かされ、製品化された後は、大量生産の受注を受ける戦略をとっている。

組織構成は、製造部門、品質保証部門、生産技術部門、生産管理部門、管理部門など（名称は仮称）。試作は生産技術部門で同社のベテラン正社員が担っている。一方、製造部門は2課に分かれており、非正規雇用者は当該生産工程で働いている（この点については後述）。

F社の正社員の採用方針についてみると、地元高校（電子技術科等）の学校推薦により新卒採用をすることがある。中途採用はほとんどない³。新卒者は、採用後、製造部門を3ヵ月程度経験し、不足する部門に配属される。教育訓練はOJTが基本であるが、関係会社の職業訓練校への派遣等を通じた技術交流も行われている。

賃金制度面では、正社員の給与は日給月給制。年1回人事考課をして昇給することがある。査定によっては昇給や賞与で格差が生じることもある。ただし、格差は大きなものではないようであり、年齢別にみた賃金（月給）の推移をたずねたところ、非管理職の場合、月給でいたい、20代で16万円、30代で20万円、40代で22万円、50代で26万円とのことである。管理職は基本給に役職手当がつく。賞与は年間3.5ヵ月ほど。

売上高は、リーマンショック前の2008年までは順調に右肩上がりでも上昇し、1,460億円となっていたが、2009年、リーマンショックの影響等もあり1,380億円に低下。しかし、翌年には改善等の取り組みが功を奏し、V字回復。その後も組み付けラインで1個流し生産⁴を定着化させるなど生産性の向上に努め、近年では1,600億円台で推移している。今後については、グローバル化のなかで、同社の関係会社（親会社等）も海外進出を進めていることから、F社としては、現在の従業員数を適正規模としていたが、量産品については国内需要の低迷を予想している。雇用面の見込みとして、改善の取り組みによる省力化を図りつつ、自然減を中心に製造部門などでの雇用削減の可能性があるとしている。今後は同社の強みである特化技術をベースに試作品関係をより強化する方針だ。

¹ 組付工程は、各工程でできた違った材料を組み立てる工程のこと。

² 試作は量産品とは違い、発注元と協力して作り上げるオーダーメイドであり、材料費や時間をかけて手作りするため利益率が高い。

³ 仮に中途採用する場合は即戦力採用となる。同社は工場地帯に立地しているが、タイミングが合わないと合致する人材は採れないという。中途採用募集はハローワークで行う。ハローワークを使う理由は費用がかからないため。

⁴ 1個流し生産とは、発注元が必要とする単位である「一個づつ」流す生産方式。ラインの各工程で同じ作業をして在庫を貯めるのではなく、1個づつ流して商品を完成させるため、在庫削減につながる。在庫が削減されるため、不具合のある製品の最少化にもつながる。

2. F社の非正規雇用者の活用実態

(1) F社の従業員構成と仕事内容

F社の従業員構成は、正社員 41 人、嘱託社員 5 人⁵、契約社員 11 人（技能実習生）、パート 15 人——となっている。現在、派遣社員等の外部人材はいない（表参照）。従業員構成に占める正社員比率は 6 割弱。正社員と非正規雇用者はほぼ半々の状態であり、パートが契約社員をやや上回る程度で、契約社員とパートでほぼ同じ比率にある⁶。

表 F社本社工場の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	41 人
嘱託社員	5 人
契約社員（技能実習生）	11 人
パート	15 人
派遣社員	0 人
請負会社の社員	0 人
従業員構成に占める正社員比率（%）	56.9%

非正規雇用者は主に製造部門に配置されている。具体的には、契約社員の技能実習生は中国出身者が多い。バブル崩壊後に募集をしても人が集まらない時期があり、そのときに外国人技能実習制度⁷を知って以降、これを活用している。パートは主婦パートがほとんどで、年齢的には 30 代半ばあたりから働き始める者が多い。子育てを一段落した既婚女性がターゲットとなっているが、ハローワークで求人をかけても、地元のサービス業の求人と競合し、募集をかけてもなかなか集まらない時がある。そのような場合には、派遣社員を 3～6 ヶ月ほど入れて、同時並行でパートの募集を継続することもある。そのため、F社では、契約社員（技能研修生）及び、パートが非正規雇用者の主軸となっている。派遣社員は人員不足を短期的に補う際にのみ使われる⁸。派遣社員を長期的に使わない理由は、派遣料金がパートの賃金に比べ高いことにある⁹。

製造部門は、2 課（以下、1 課、2 課と略す）に分かれており、1 課でプレスや洗浄、梱包

⁵ 嘱託社員 5 人は同社の正社員の定年退職者である。

⁶ パート・アルバイトはほとんどが主婦パートであることから、以下では「パート」と表記する。

⁷ 外国人技能実習制度は、日本で培われた技術等を開発途上国へ移転し、人材育成を支援することを目的とする日本の制度のこと。研修・技能実習の期間は最長 3 年。研修から技能実習へ移行するためには技能検定基礎 2 級か、財団法人国際研修協力機構（JITCO）の認定した技能評価システムの技能検定基礎 2 級相当試験に合格することが要件の一つとなっている。

⁸ F社はリーマンショックの影響で、当時、受け入れていた派遣社員（数名）の契約を不更新にしている。派遣社員は繁忙期に対応するために入れていた。

⁹ 製造現場で同じ仕事をしていながら、パートよりも派遣社員のほうが賃金は高いため、このことをパートも知っていることから、人間関係がうまくいなくなることを危惧している面もある。

などの作業をし、2課ではスポット溶接等をする。1課が上流工程であり、2課が下流工程にあたり、1課で自動プレス加工された部品が2課で組み付けされるイメージである。比較的長い製造ライン（例えば、プレス工程や組み付け工程等）で6人程度配置されており、正社員はそのうち2～3人である。

正社員は、とくに自動プレス機にかかわる作業（金型交換含む）やスポット溶接、測定など難易度の高い重要工程をこなしている。自動プレス機は、金型交換や設備のメンテナンス、生産部品の品質保証面などで熟練を要し、スキル形成には少なくとも5年以上はかかる。

非正規雇用者の仕事内容は、単発プレス工程¹⁰、梱包、組み付けや検査などがメインである。主に単純作業であり、1週間ほどあれば覚えられる作業が多い。契約社員とパートとの間で仕事内容にほとんど違いはない¹¹。正社員と非正規雇用者との仕事内容の違いとして、正社員は重要工程を担い、非正規雇用者は重要工程以外の工程を行っている、としている。

(2) 教育訓練、能力開発

非正規雇用者の教育訓練は正社員（職場の上司（主任等）等）が行う。また、雇入れ時や年に数回、研修も実施している。正社員（品質保証部）が講師となって、自社の製品が自動車部品の何に使われているか等について解説する等の研修を実施することもある。

F社では、職場別教育訓練計画に基づき力量評価も行っている。力量評価は上期と下期に二度行われる。また、QCサークル（小集団活動）を非正規雇用者も含め実施しており、不具合のある製品が出た場合の原因追求や改善に取り組んでいる。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員（技能研修生）の契約期間は、1年更新の有期雇用（一般的な勤続期間は3年）。パートの契約期間も1年更新で、一般的な勤続期間は3年。もっとも勤続の長い者で10年。パートについては、「やめると言わない限りは、仕事がある限りは続くという感覚」だという。

労働時間は、契約社員・派遣社員いずれも8時間労働である。

賃金面をみると、契約社員は月給制で、平均額が12万6,596円。パートの時給の平均額は750円。最高額で780円、最低額で745円。賞与はいずれもない。

(4) 非正規雇用者の契約管理

非正規雇用者の採用管理、契約更新の権限は、管理部門が担う（人員増減の最終判断は社

¹⁰ 通常、プレス機は、上下に分かれた金型を装着し、型の中に材料を入れ上型下型で挟み込む事により、製品を成形する。単発型と順送型の二種類があり、順送金型プレスは、複数の工程を単一の金型一面で分離せず均等ピッチで配置し、送り装置で材料を順次送りながら加工していく。一方、単発プレスは、工程ごとに単発プレス機で加工していく作業のこと。F社の場合、単発プレスやかしめ等は、機械に材料を入れればボタン一つで加工がすむため、比較的単純な工程といえる。

¹¹ 契約社員（技能研修生）とパートの違いとして、パートが主婦パートであることから、技能研修生のほうが突発的な残業・休日出勤等に対応してくれる面がある。

長)。自動車部品は景気変動の影響を受けやすい面があるため、F社としてはこれまでも大きな雇用増をすることなく、現在の従業員構成を適正ととらえて、これを維持してきた。そのため、とくに非正規雇用者の採用については、欠員補充がメインとなっている。

例えば、契約社員（技能実習生）の場合、受け入れ期間が最長3年というように区切られている面があるため、このローテーションを織り込んだ採用計画を立てる必要がある。技能実習生の全員が一度に入れ替わるわけではないが、受け入れ期間が終了する半年から1年前には、次の技能実習生を受け入れるための申請手続きの計画を立てているという。

(5) 正社員登用

この3年間で正社員登用の実績はない。また、非正規雇用者に重要工程を任せてはおらず、パート等もそれを望んでいないとしており、非正規雇用者から正社員への転換は生じないとの判断である。

（パートと正社員の仕事の違い）

「そんなに責任を持たせてやるというのは、パートさんにはやっていないんです。極端なことを言えば、機械の金型を取りかえなんかやらせないし、できないですから。そういうのはやっぱり正社員だとか、ある程度限られた技術者がやっているんです」。

ただし、10年ほど前に派遣社員から正社員に転換した事例が1例ある。当時、人手不足で募集をかけても人が集まらなかったときに、たまたま受け入れていた派遣社員（20代前半の女性）を採用した。中途採用の一環で採用したようである。転換時の年収は賞与・残業等を含め300万円程度。

（派遣社員から正社員への転換）

「（転換した派遣社員は）年齢もまだ若かったし、将来的にも継続する仕事だったので、それじゃっていうので。多分、タイミングだと思うんですね。ちょうど募集したけどいなかったから、ちょうど中の切りかえでいいかみたいな感じ。その人の運がよかった、という感じですね」。

3. 従業員構成の変化

以上により従業員構成をみると、F社の正社員比率は6割弱で、正社員と非正規雇用者はほぼ半々の状態にある。非正規雇用者は、パートが契約社員をやや上回る程度で、契約社員とパートでほぼ同じ比率にある。求人面では、契約社員は技能実習生（主に中国出身者）が対象であり、パートは主婦パートと、ターゲットとして明確である。派遣社員は、派遣料金が高等の理由で、繁忙期の一時的雇用に活用を限定している。

過去3年の変化では、正社員、嘱託社員、契約社員がやや増えているが、パート、派遣社

員はやや減っている。自動車部品は、景気変動（好・不況）の影響を受けやすく、現在の従業員構成を適正ととらえて、現状維持の方針できた。とくに非正規雇用者では欠員補充的な募集の傾向が強い。今後3年の見込みでは、先述のとおり、グローバル化の影響から量産品については国内需要の低迷を予想しており、製造部門などでの雇用削減の可能性から、正社員、嘱託社員、契約社員、パートいずれも自然減を中心に減少傾向を見込んでいる。派遣社員は繁忙期の臨時的・一時的雇用の方針を維持する。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

正社員については、技術系新卒者を確保し、生産技術部門の人材を強化する意向。生産技術部門は試作を手がけており、同社の技術力の中核を担っている。現在、8人ほど配属されており、平均年齢は34歳前後。生産技術部門で一人前としてやっていくには、6～7年はかかるとしている。企業が存続するには「人財教育」が重要だという。

非正規雇用者については欠員補充を続ける方針である。

(2) 改正法への対応

労働契約法（有期法制）については、施行後から5年後のことであることから、「とりあえず今のところ何も考えていないのが現実」という。パートの場合、仕事がある限り、自動更新に近い形で契約が更新されることから、「そんなに焦ってもない」という。

G社の事例

企業事業所カテゴリ：大手金融機関	調査日：2012/10/23
調査時点の企業全体の就業者数	
正社員	約 20,000 人
嘱託社員	約 50 人
契約社員	約 2,200 人
パート	約 6,500 人
派遣社員	約 600 人
請負会社の社員	約 500 人
非正規雇用者の主な職務と賃金	
<p>契約社員「Sリーダー」： 年収約 250～300 万円（事務業務）、年収約 280～330 万円（窓口業務）。 契約社員（個人リテール営業職）：年俸制、業績によって変動。 パート「S社員」：地域によって異なるが、東京都区内で 900～1,200 円程度。</p>	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
<p>契約社員、派遣社員は 7 時間労働。パートは、6～6.5 時間労働。 契約期間は、直接雇用の契約社員とパートは 1 年。派遣社員は 3 ヶ月か 6 ヶ月。ほとんどの場合、反復更新。</p>	
非正規雇用者の勤続期間	
<p>「S社員」（「Sリーダー」含む）については、7～8 年。</p>	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
<p>契約社員→正社員：約 70 人 パート→契約社員：約 200 人 派遣社員→契約社員：6 人 派遣社員→パート：約 100 人（除く紹介予定派遣）</p>	
正社員登用された方の収入	
<p>年収 330～350 万程度。</p>	
正社員登用された方の年齢	
<p>正社員登用の入り口となる「Sリーダー」の平均年齢が 40 歳代後半。その前後の年齢と想定される。</p>	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
<p>合併に伴い、正社員の業務が効率化される一方で、支店の人材が手薄にならないように非正規雇用を戦力化していかざるを得ない状況がみえる。派遣を採用ルートとして活用し、紹介予定派遣で見極めた後に直接雇用化していく。多くの「S社員」の人事事務、労務管理や教育訓練をグループ会社にアウトソーシングしている例でもある。</p>	
調査記録者：小野晶子	

1. G社の概要

G社は大手金融機関である。2000年代に、合併により設立した。パートタイマーや契約社員等、直接雇用の非正規雇用の雇用管理に力を入れている。その一環として、約5年前に優秀な人材をリーダー職として選抜する「Sリーダー」制度を作り、正社員登用のルートを整備した。なお、2009年に約7,000人の派遣社員を直接雇用化している。

今回の調査は、G社の本社人事部に全社的な視点で非正規雇用の管理と活用について聞いている。

2. G社の非正規雇用者の活用実態

(1) G社の従業員構成と仕事内容

G社の雇用形態別の人数は、正社員約20,000人、嘱託社員約50人、契約社員約2,200人、パートタイマー約6,500人、派遣社員約600人、請負会社の社員約500人¹となっている。

過去3年間において、嘱託社員と契約社員の数「変わらない」ものの、正社員、パート、派遣社員、請負会社の社員は「減」っている。これは、業務の見直しなどから「人員スリム化」したためである。現在の人員数についてはどの雇用形態においても「適当である」としながらも、正社員については、今後(3年)も「減る」としている。これは、合併に伴い、管理部門の縮小や業務効率化が計画されているためである。

契約社員には、支店の窓口業務等や外回りの個人営業業務(投信、住宅ローン等の販売、個人リテール営業)に就く者が多く、この2つの業務で契約社員数の半数を超える。このうち、支店の窓口業務等に就く者は「Sリーダー」と呼ばれ500名ほどいる。これ以外の契約社員が従事するカテゴリとして、障害者雇用やその他特殊な商品の販売などがある。

パートタイマーは「S社員」と呼ばれ、契約社員よりも多く、支店での非正規従業員活用の中心である。多くは主婦である。1日に勤務する時間は契約社員と30分~1時間しか変わらないが、1ヶ月あたりの勤務日数が少ない。月の繁閑に合わせて勤務できる人材が必要であるからである。

「どちらかというと、(契約社員より)パートの方を(人数的に多く)活用させていただいてまして、(中略)やっぱり金融機関の窓口って五日(ごとうび)がものすごい混むんですね。繁閑の差がありますので、月日数が少ない方を効率的に配置するという形で、25日は皆さん来てくださいねとか、そのほかの日は交代で来てもらうとか。極力、パートタイマーをうまく使うというような感じで運営をしています。」

¹ うち400人は社用車の運転手である。

先に述べたように、G社では2009年当時いた派遣社員約8,000人のうち、7,000人を、契約社員もしくはパートタイマーに直接雇用している。直接雇用したのはG社の関連会社である派遣会社（以下、Gグループ派遣会社という）からの派遣社員であった。残りの1,000人は前者の派遣会社以外からの派遣社員が中心で、業務に応じて直接雇用しているが、現在も派遣社員として約600人ほどが働いている。このうち、コールセンター業務に半数ほどがついていて、その他、臨時的・一時的な業務についている者が多く、直接雇用の契約社員やパートタイマーと業務内容が異なっている。また、直接雇用の採用ルートとして紹介予定派遣で支店業務に派遣社員を入れ、6か月後に直接雇用を行っている。

派遣社員を直接雇用化した大きな理由は、主要業務である窓口におく人材の「細かな身上把握」に、派遣という形態では制約があったからだという。顧客のお金を動かす個人がどのような人物であるかということをしちんと把握することは、信用を第一とする金融機関にとって必要不可欠なことなのである。

「やっぱり現金を扱う金融機関の現場に、身上把握ができない方々が何千人もいるということ自体が、どうなんだという問題意識でした。」

7,000人もの派遣社員を直接雇用化するにあたり、派遣社員（現・契約社員、パートタイマー）の仕事内容や待遇に大きな影響がない形で移行した。Gグループ派遣会社は、従業員のフォローや契約管理、給与計算などの雇用管理業務を引き続き業務委託という形で受けている。とはいえ、派遣会社にとっては、派遣社員が働くことによって発生するマージン率が利益の根源であるので、当然、直接雇用化することで利益が上がらなくなる。このようなことが可能であるのは、同じグループの派遣会社であるからこそ出来ているといえよう。

正社員の雇用区分は総合職と一般職に分かれる。総合職は、G社での基幹的職務に就き、管理職コースと専門職コースに分かれる。総合職は全国異動、転勤があるが、一般職は特定の業務に就き、転居を伴う異動がない（概ね通勤時間90分以内での異動のみ）雇用区分である²。契約社員である「Sリーダー」からは、一般職への転換制度が整備されているが、制度が出来てから、まだ日が浅く、実際に転換した者はいない。「恐らく、そう遠くないうちに、優秀な方が一般職に上がっていくことになると思います」とK氏は語っている。パートや契約社員は業務が区分されているが（後述する）、一般職に転換すれば、より広範な仕事内容となり多能工的に職務をこなすことが求められる。

また、個人リテール営業を行っている契約社員は、総合職の専門職コースへの転換ル

² 賃金は勤続年数が長い人ほど高くなっていて、評価によって大きな賃金の下落があるわけではない。

ートがある（後述する）。

(2) 支店の業務を担う「S社員」

G社のパートタイマーと契約社員には、窓口および後方事務に携わる「S社員」（ここでいうパートタイマー）、「Sリーダー」（ここでいう契約社員）と呼ばれる者がいる。勤務時間は、7時間勤務（フルタイム）の者と6～6.5時間勤務（パートタイム）に分かれている。7時間勤務となるのは「Sリーダー」と呼ばれる、リーダー職の者である。「Sリーダー」になると給与は月給制となる。

「S社員」（「Sリーダー」）の業務は6つあり、①支店での事務用機器操作などの後方業務、②窓口業務、③ローン受付・事務、④ロビーでの受付・案内・誘導、⑤ロビーでの総合受付案内業務、⑥その他、補助的業務である。それぞれの職務に応じて教育研修が行われ、賃金水準も異なる。

「Sリーダー」は「S社員」から選抜され、担当する分野でG社の正社員（一般職）と同等の職務内容、役割を担う。「定型的業務＋セールスを含めた難易度の高い業務＋S社員の教育指導」である。つまり、基本的には「S社員」の延長線上の業務を担当するが、それに加えて他の「S社員」のリーダー的役割を担う。将来的には正社員（一般職）への転換も可能とされている。「S社員」「Sリーダー」ともに、通勤可能な支店間の異動もある。

「事前にある程度本人さんにもサウンディングした上で、当然通勤距離とかも今より多分に長くないようにとか配慮して。そこは正社員とちょっと線を引いた上でということをやっています。」

当制度が始まった約3年前くらいから、「S社員」の離職が少なくなったという。当制度を導入する前は、平均3～4年の勤続年数であったものが、現在では平均7～8年となっている。平均年齢もそれに応じて高まっている。このことについて、K氏は制度導入の効果より、リーマンショック後の不況という時勢の影響の方が大きいのではないかと話している。とはいえ、G社にとって、安定して長く働いてくれることは、基本的には喜ばしいことだと話した。

「やはりお仕事を覚えていただくには、それなりの時間がかかるという点がありますから。安心して働いていただける方に長く働いていただきたいというのは大いにありますので。」

しかし一方で、長くなりすぎることの弊害もあるという。1つは、慣れが生じて「なあなあ」になること、もう1つが、事務手続、端末も日々変わっていくので、臨機応変に対応していかなければならないということがある。働く上での日々のスキル向上が重要で

あり、それについていけなくなる可能性もあるのだ。そういう意味では加齢に伴うスキル低下もありうる。ちなみに、「S 社員」の平均年齢は 40 歳代後半である。

「一番多いのは、子育てが一段落して、小学校中学年、高学年になられたぐらいから、ではお仕事復活しようかっていうんで入ってこられる方が一番多いんです。そうすると入ってこられる年齢も、(中略) 40 前後ぐらいが多いんですよ。」

(3) 教育訓練・能力開発

ここでは、「S 社員」「S リーダー」の教育訓練について言及する。「S 社員」は派遣社員からの転換者がほとんどである。2009 年の一斉転換以降は、G グループ派遣会社からの紹介予定派遣が主な採用ルートであり、各支店からの要請を受けて募集をする。その後の研修についても、G グループ派遣会社に業務委託している。

「S 社員」として採用される者には、以前に金融機関業務に就いていた者も中にはいるが、未経験者も多い。まず最初に入るタイミングで集合研修が行われる。人数はその時の募集人数によるので、5 名以下のこともあれば、30 名ほどいる時もあるという。

研修所では業務別に端末機器の使い方など、「オペレーション」の練習をし、その上で、職場に配属される。その後は、職場での教育担当者に就きながら憶えていくことになる。ちなみに職場の教育担当者は、上長から担当者として指名される。

例えば、窓口業務につく場合を説明しよう。窓口は、顧客と直接お金のやりとりをする重要な接点である。丁寧に、確実に、迅速に業務をこなす必要があり、プレッシャーがかかる業務である。そのため、他業務より賃金は高く設定され、教育訓練も他業務よりも念入りに行われる。窓口業務に就く際の配属前研修は他業務より長く、Off-JT で 2 ヶ月程度が費やされる。配属後も職場で丁寧に OJT を施すように通達される。実際に業務に慣れてしまえば、「パターン化されているのでそれほど難しくない仕事」というが、実際に働き始めて慣れるまでの間が「少し大変」であるため、その分、研修等の教育訓練が手厚くなっているという。

その後も Off-JT で集合研修のメニューは用意されているが、基本的に任意で応募して受講する形になっている。なお、研修中も賃金全額が支払われる。

(4) 賃金等、労働条件

「S 社員」の給与は、就いている業務内容と地域によって異なる。パートタイム（1 日 6～6.5 時間労働）で働く者は時給制、フルタイム（1 日 7 時間労働）である「S リーダー」は月給制である。パートタイムで働く者も、勤続によって時給が上昇するが、一定の時給額で頭打ちとなる。

「S リーダー」はフルタイムのマーケット水準にあわせて月給が設定されており、

評価や勤続などで昇給していくしくみとなっている。

「Sリーダーは、毎年の評価に応じて昇給をさせていただきますので、徐々に、徐々に時給換算では上がっていくということなんです。」

「Sリーダー」の月給は「職能給＋地域手当＋職務手当＋加算給」で、首都圏の場合、支店での事務用機器操作などの後方業務や、ローン受付・事務業務に就く者で年収は約250～300万円、窓口業務に就く者で約280～330万円くらいである。「S社員」に比べて評価はきめ細かく、目標管理やスキル評価などが行われ、昇給の幅が生まれる。ただし、前年の賃金から評価によって下落するという事はないが、働きぶりが著しく悪い場合には、契約期間満了で終了する形がとられる。

契約社員の中でも、「Sリーダー」とは別に外回りで営業（個人リテール営業）がいるが、彼（彼女）らは全く異なる給与体系であり、年俸制で業績によって給与は高額になる。

(5) 要員と契約の管理

G社での非正規雇用者も含めた要員数は、支店ごとに来店客数や送金数などの定量的データを元に設定されている。数値は本部で決められ、その要員数に基づいて、人事部も支店もオペレーションを行っていく。

「S社員」の募集、教育訓練は、G社の要員募集の依頼に応じて、Gグループ派遣会社が委託業務として行っている。「S社員」募集採用の要件として、「一通り職業人としての社会生活の経験がある人」、「安定して働いてくれる人」であるという。ターゲット層は主婦であり、「子育て中」は決してマイナス要素ではない。

(6) 正社員登用

「Sリーダー」から正社員（一般職）への登用制度が整備されているが、まだ制度が始まって日が浅く、実際に登用された者はいないが、近い将来登用される予定である。

「Sリーダー」への登用制度について説明すると、まず登用にあたっては、本人の意向を確認し、支店長が本人のスキル習得状況等から定性的評価を行い、候補者を推薦する。この時の定性的評価は、①勤務実績・勤務態度、意欲、②事務処理における「堅確性」の高さ、③顧客対応力、④周囲への気配り、新任S社員への指導力等について行われる。推薦の要件として、登用予定日現在で、1年以上の勤務年数があることが挙げられる。その後、筆記テスト（事務知識）、支店長面接を経て、登用が決定される。

先に述べたように、「Sリーダー」の平均年齢は40歳代後半が多い。よって、一般職へ転換する際には50歳代になっていることも想定される。一般職は管理職までの昇進可

可能性があるが、定年に近づく年での転換は、昇進が頭打ちになる可能性は高い。ただし、人数的に少ないものの、若い「Sリーダー」もいるので、早くに一般職に転換すれば制度的には管理職に昇進することも可能であるという。

一般職への登用後、賃金は増額する。先述した「Sリーダー」の年収で高いものが330万円であるので、恐らく350万円程度になるものと考えられる。年齢的には、40～50歳代で正社員への登用となるわけだが、特に年齢を意識した格付けはされないが、「Sリーダー」として経験を積んでいるので、新卒採用よりも上に格付けされるという。

パートタイムの「S社員」から「Sリーダー」への転換は過去3年間で200名ほどおり、派遣社員から「Sリーダー」へ6名転換している。「Sリーダー」への転換は、社内公募で行われ、登用に際しては選出基準³を満たしていることと、部店長の推薦を受けて登用候補者となる。その後、筆記試験を経て最終判断は人事部が行う。候補者は毎年50から100人程度いるという。

個人リテール営業を行う契約社員からは、過去3年間で70人ほどが正社員（総合職の専門職）に転換している。転換直後の賃金は、基本的に月収レベルで、ほぼ同じくらいのところに位置づけられている。

「基本的にあまり月収のところは変えてはいません、契約社員の時代と。あんまりそこで、なったから一気に月収が上がるような仕組みにしません。（中略）賞与は若干、契約社員より高いですけど、その後の評価とかで変わっていきますし、あとは当然福利厚生だとか、退職金が出てきたりだとか、いろいろなことが変わってきますので。」

3. その他（今後の職場の人材活用方針）

当面は正社員の削減と仕事の効率化が進められる。G社では合併に伴い、今後管理部門の縮小と効率化が求められている。今後、正社員を全体で3,000人ほど削減する予定である。それに伴い、契約社員等の活用を進めていくことになる。

「より効率的に、より生産性を高めていくということでしょうから、よりローコストなオペレーションをしていく。そのためには場合によっては、「S社員」とか契約社員とか、そういったところをもっともっと活用していくということなのかもしれませんし、職員がやったものをそういう方々に代替していただくという、それは当然、会社としてはそういう方向なのかもしれません。」

また、「S社員」について、現行では特に働きぶりに問題がなければ契約期間を反復更新してきたが、労働契約法の改正を踏まえ、今後は能力等を評価して契約期間を見極め

³ 登用予定日から遡って1年間の勤続期間があること。

ていくことになるだろう、と K 氏は話している。

現在、「S 社員」は業務区分が明確化しているが、今後「S リーダー」を中心に多能工化していくことが、仕事の効率性を高める上でも、正社員に登用する上でも望ましい方向性だろうと話している。

H社の事例

企業事業所カテゴリ：大手損害保険会社 H 社	調査日：2012 / 8 / 29、2013 / 8 / 28
調査時点の本社の就業者数	
正社員	7,285 人
嘱託社員	186 人
契約社員	1,695 人
パート・アルバイト	474 人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
<ul style="list-style-type: none"> ・嘱託等契約社員：エルダー嘱託（OB・OG）、内務嘱託（内務事務）、その他営業嘱託や損調嘱託などがある。賃金は従事する職務種類によって異なり、月額 20～30 万円程度が中心帯であり、賞与を足すと、年収は 280～550 万円程度になる。なお同一労働・同一賃金の基本思想により、従事する職務種類が同じであれば賃金は同一となる。 ・パート：パートは、契約社員と同じ内務事務のうち付随的業務を担当する。賃金は自給制で、月額では約 85,000 円、多い人は 10 万円程度、少ない人でも 8 万円程度になる。賞与は無い。平均額を計算すると、パートの年収は 100 万円前後が中心帯になる。パートの多くは、配偶者控除の範囲内に収まるよう就業調整をしていると考えられる。 	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
契約社員の労働時間は 1 日 7 時間、雇用契約期間は 12 ヶ月。パートは 1 日 4～5 時間・週 20 時間で、雇用契約期間は 6 ヶ月。	
非正規雇用者の勤続期間	
平均勤続期間は 7 年程度。損調嘱託は最初の就業開始が概ね 50 歳半ばかりである。	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
同社の正社員登用及び転換は、パートから契約社員、契約社員から正社員（サポート）、サポートから正社員（総合系）の 3 段階で行われる。最近 3 年間では、派遣社員 6 人が契約社員に、契約社員 821 人が正社員（サポート）に、契約社員 44 人が正社員（総合系）に登用されている。正社員では、サポートから総合系には 35 人が転換している。	
正社員登用された方の収入	
登用初年度の月給は約 19 万 5 千円で、年収は約 330 万円になる（東京地域の場合）。	
正社員登用された方の年齢	
登用年齢は特に決まっていない（年齢制限なし）。50 歳を超えて登用された人もいる。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
H 社は、同一労働・同一賃金の遵守の方針として持ち、それを実践している。そのため同社では、積極的に正社員登用が行われたり、派遣社員が直用化（転換）されたりしている。こうした対応ができるのは、会社の方針に加え、正社員と非正規雇用者の賃金が接続する形で設計されているからである。この事例から、正社員と非正規雇用者の均衡処遇を実現するためには、賃金の接続が不可欠であることがわかる。	
調査記録者：前浦穂高	

1. 人員構成の変化

H社は、2000年代の企業合併によって、正社員の類型を変えている。合併前には、一般職、業務職、総合職の3つの正社員の類型が存在していたが、企業合併を契機に、間もなく役割人事制度を導入し、業務職を除けば、それまで内務事務を担当していた一般職を廃止する形で、正社員の総合職化を進めた。本社の正社員は、主に企画立案、調査分析、管理業務を担当する体制へと変化を進めてきている。

調査時点（2012年）では、その移行過程にあり、一般職が担当していた事務処理が一部残っていたため、同社は、旧一般職に「内務事務」という形で事務処理を担当してもらいつつ、徐々に総合職化を進めていった。またH社は、旧一般職の総合職化にあたり、下記表1の通り、総合職のタイプ（グローバルとエリア）を選択させた。旧一般職のほとんどは、転居を伴う転勤のないエリアを選択し、営業業務を担当している。

H社には、総合系の一般社員（グローバルとエリア）、主に事務作業を担当する一般社員（サポート）、技術社員（自動車の事故など物損調査に携わる）、賠償社員（対人事故に特化して対応する）、専門社員（特定の部門で働く）などの様々な職種が存在する。今回は本社を対象としたが、本社の人員はグローバルとエリアのみで構成され、その人数は737人である。その内訳は、下記表1の通りである。グローバルは401人、エリアは336人である。

このグローバルとエリアの区分は2002年に導入された。どちらも同じ総合職であり、主に企画、立案、調査分析、管理という職務を担う。唯一の差異は、転居を伴う異動の有無である。グローバルの場合、海外を含めて転居を伴う異動の可能性のあるものの、エリアにはそうした転勤はなく、特定のエリア内の異動に限定される。こうした制度を導入した背景には、保険事業が全国展開しているために、転居を伴う異動が可能な社員と、他方でその地域に密着して継続的に仕事をする社員が必要になるからである。採用も社員区分ごとに実施され、グローバルは基本的には本社一括で採用されるが、エリアの場合は、広域首都圏¹を除く、ブロック²の地域本部に権限が与えられ、各地域の定員に沿って、採用が実施される。なおグローバルとエリアの変更は入社以降も可能である。毎年秋口になると、区分の変更の募集がなされ、グローバルで入社した社員が、育児や介護などの理由により、エリアへの変更を希望したり、転居を伴う転勤の対象からの一時的除外を申請したりすることもある。当然のことながら、この場合、その事由が消滅したら、元の区分に戻ることも可能としている。

¹ H社の広域首都圏とは東京、千葉、埼玉、神奈川、茨城、栃木、群馬、山梨のエリアの総称である。

² 例えば、北海道、東北、中部、関西、中四国、九州というブロックが存在する。

表1 本社ビル勤務の正社員数の内訳

正社員 (一般社員)	グローバル	エリア
737人	401人	336人

出所：H社配布資料より。

また表2では、本社と各地域の事業所に勤務するH社の全従業員で数を示している、これによると、正社員は7,959人（全体の77.2%）、嘱託社員は186人（同1.8%）、契約社員は1,695人（16.4%）、パートタイマーは474人（同4.6%）という構成になる。全体的に見ても、同社の従業員は正社員中心の人員構成となっている。

正社員は現在適当な人員数を確保しており、過去も適当な人員数であった。ただし今後3年後は減少することが見込まれている。嘱託社員は過去3年も現在も適当な人数であるが、今後3年は増加が見込まれている。契約社員は、過去3年間で減少したものの、現在は適当な人数を確保している。そのため今後3年間は変わらないと予測される。パートタイマーは、過去3年間は増加したものの、現在は適当な人数となっている。今後3年間で減少することが見込まれている。

表2 全従業員数内訳（出向者除く）

	H社呼称	現在の従業員数	グローバル	エリア	全体に 占める割合
正社員 (7,959人)	一般社員 (総合系)	6,582人	3,293人	3,289人	77.2%
	一般社員 (サポート)	703人			
	一般社員以外 (※1)	674人			
嘱託社員	エルダー嘱託	186人			1.8%
契約社員 (1,695人)	内務嘱託	868人			16.4%
	内務嘱託以外 (※2)	827人			
パートタイマー	アシスタント	474人			4.6%
計		10,314人			100.0%

出所：表1に同じ。

注1. 一般社員以外とは、技術系の社員等を指す。

注2. 内務嘱託以外とは、営業や調査に係わる嘱託を指す。

2. 非正規雇用者の業務内容

同社では、高齢者雇用安定法に基づき定年退職者については、嘱託等契約社員として再雇用している。なお定年退職者を対象とした嘱託等契約社員を嘱託社員とするが、嘱託社員は、定年前に従事していた職務を引き続き担うとは限らない。定年を迎えるときに、既存の仕事を引き続き定員の枠のなかで働く人と、それとは異なる働き方を含め、人事がいくつかメニューを提示し、そのなかから本人が選択をする。例えば、高齢者は人の話をじっくり聞くのに適性があるとの実績に基づき、定年前の職務とは異なり、事故を起こした顧客との折衝を専門にする職掌を担当してもらうケースも多くあるという。

同社の契約社員の中で多くを占めるのが内務嘱託である。詳しくは後述するが、内務嘱託には、従前は派遣社員であった者が多数在籍している。H社は2010年・2011年の2度に分けて、派遣労働者の直用化を行うなかで、契約社員となった者である。上記の数値は、派遣労働者の直用化後の数値である³。契約社員となった内務嘱託は、内務事務を担当している。内務嘱託が担う業務は、以前は派遣労働者が担当していた。

パートタイマーは最も付加価値の低い単純業務を担っており、具体的な業務は、主にOA機器の操作、エラーの修正、書類の送達、封入などの事務サポート等が該当する。

このように正社員を含めて、H社で働く労働者の役割分担を整理すると、パートタイマーは付加価値の低い定型的な業務を、嘱託社員や契約社員はパートタイマーより付加価値の高い職務や専門的業務を、正社員は判断や熟練を要する付加価値の高い職務を担うという3段階となっている。

3. 登用・転換制度

(1) 登用制度

H社では、様々な形で登用（転換を含む）が実施されている。H社の資料によると、登用・転換制度の狙いとして、「実際に能力を発揮し行動した、更なる能力向上と発揮が長期に亘り期待できる契約社員・パートにより多くの『成長・活躍の場、機会』を提供する」ことが記されている。

登用・転換の機会は、基本的に年1回であるが、期中で自然減などが発生すると、複数回実施することもある。H社の登用・転換制度には要件がある。その内容は、本人の意思、上司の推薦、勤続年数、過去の人事評価結果、資格（保険業界の資格）、試験（筆記試験、小論文、SPI⁴）がある。また正社員への登用については、正社員（総合系）の定員枠に空きがあることも重要である⁵。上記の資格を満たしていても、定員に空きがなければ、基本的に登用

³ H社の本社には134人の派遣労働者が働いていたが、全ての希望者は契約社員に転換したという。

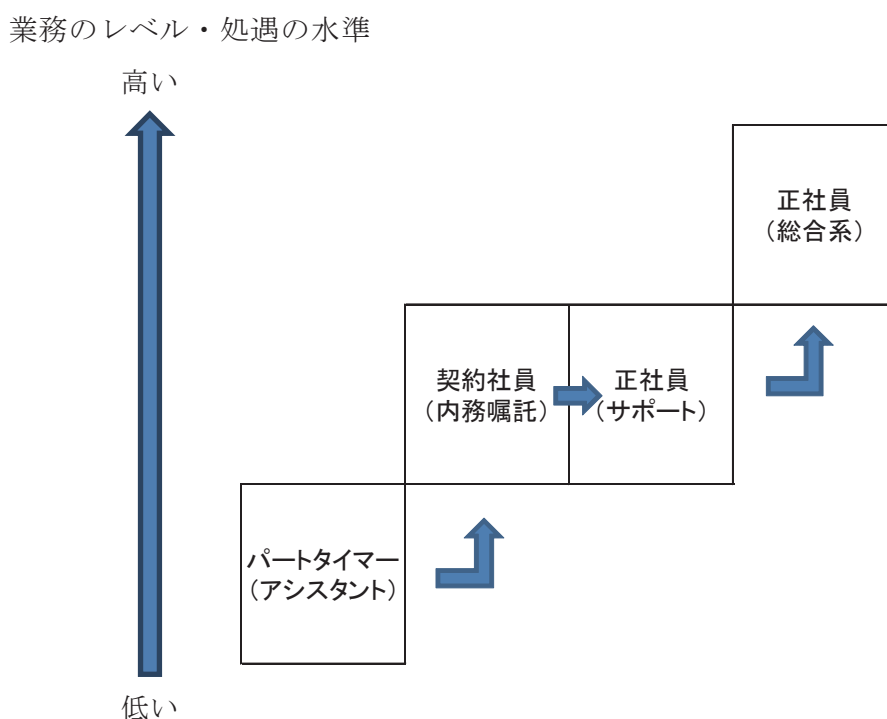
⁴ この資格は新規学卒者が習得する資格であり、社員への登用を希望する限り、同じハードルを越えてもらわないと、公平性の問題が発生する。

⁵ H社では、正社員と契約社員の定員枠を設定し、その枠で要員管理を行っている。そのため新規学卒者の採用、

されないからである。

登用・転換の方針が決まると、H社は社内に通達を出して募集をかける。なおH社では、登用に年齢制限を設けていないため、50歳を超えて登用されるケースがある。登用・転換は、毎年数十人規模で実施され、そのルートは、パートタイマー（アシスタント：時給制）から契約社員（内務嘱託：月給制）、内務嘱託から正社員（サポート）、正社員（サポート）から正社員（総合系）の3段階で実施される。それを図示したのが図1である。

図1 H社の登用・転換制度



出所：表1に同じ。

図1は、雇用形態別の業務レベルと処遇の水準との対応関係を示している。左側の矢印が高いほど、業務と処遇の水準が高いことを示している。

パートタイマーは付加価値の低い付随的な業務を担当しており、他の雇用形態にくらべ、賃金は低い。より良い処遇を得たければ、契約社員（内務嘱託）に登用される他はない。

契約社員（内務嘱託）と正社員（サポート）は保険内務事務を担当している。内務事務を担当している限りにおいては、契約社員であれ、正社員（サポート）であれ、同一労働・同一賃金になるという⁶。内務事務を担当すれば、派遣労働者とパートタイマーの時よりも、処

中途採用、登用人数は、そうした枠の状況に左右される。

⁶ 詳しくは表3で説明するが、内務事務を担当する契約社員は、正社員（サポート）との月収は同額であるものの、退職金の有無や福利厚生面など、雇用期間の有無によって、多少の差異が存在する。

遇が良くなるほか、正社員への登用の道が開かれる。上記図1の通り、業務が同じであれば、契約社員でも正社員でも同じ処遇になるため、本人と会社の希望がマッチングすれば、正社員に登用される。さらに正社員（サポート）になれば、正社員（総合系）への登用の道が開かれる。正社員（総合系）に登用されれば、冒頭で触れたように、グローバルか、エリアかのいずれかを選択する。

このようにH社では、雇用形態の如何にかかわらず、同じ仕事をしていれば、月給水準が同額（均衡処遇）となることと、正社員登用の道が広く開かれていることに特徴がある。特筆すべきは、転籍・登用制度が、業務のレベルと賃金の水準に連動することで、非正規雇用者と正社員の賃金が接続する点である。これにより、非正規雇用者から正社員への登用がスムーズに行われるようになるだけでなく、雇用形態が異なっても、同じ仕事をしていれば、同水準の処遇を得ることができる。H社の転換・登用制度は、均衡処遇を実現するための1つの方法を示している。

(2) 派遣労働者の直用化：転換制度の運用

ここでは同社の特徴の1つである派遣労働者の直用化をとりあげる。派遣労働者の直用化は、2010年と2011年の2回に分けて実施された。対象者は、H社のグループ派遣会社（h1社とする）から派遣されていた派遣労働者である。H社はh1社の承諾を得たうえで、派遣労働者に意思確認を行った。なお派遣労働者の直用化については、H社の呼称に沿って説明をする。

2010年に実施された転籍では、フルタイム型の勤務形態であった派遣労働者が対象となり、新設された内務嘱託（契約社員）を受け皿として移行した。2011年に実施された転籍では、アシスタント、会計パートナーの派遣労働者が転籍の対象となり、同じく新設されたアシスタント（パートタイマー：時給制）を受け皿として移行した。

転換の業務内容は、内務嘱託（もしくは正社員（サポート））への転換の場合は、保険内務事務に従事するため、派遣労働者として勤務していた頃と、業務内容はほぼ同一である。契約期間は1年である。就業時間や休日、母性保護（生理休暇、産前産後の休暇、看護休暇、育児休業、介護休業など）は転籍前の水準以上とし、年次有給休暇と特別休暇、福利厚生は転籍前より充実している。また賃金は、転籍前の水準を維持するが、高い成果や能力向上に努め、能力が認められたり、資格を取得したりすれば、より高い処遇を得る機会が与えられている。

アシスタント（パートタイマー）への転換では、配属先部門や部署によって、「営業系」（計上処理、発送業務など）と「損害サービス系」（入力業務、発送業務等）、「会計系」（経費計上伝票処理、照会業務など）のいずれに従事することになったが、原則として、転籍前後で大幅な業務の変更は予定されていない。契約期間は6ヵ月である。契約期間満了時に、業務量、勤務成績、勤務態度、健康状態によって、契約更新の有無が判断される。就業時間と休日、年次有給休暇、母性保護は従前の通りとなり、特別休暇は若干充実された。

表3 事務アシスタント・内務嘱託・サポート（正社員）の相違点

	パートタイマー	契約社員	正社員
	アシスタント	内務嘱託	サポート
労働契約	期間の定めあり	期間の定めあり	期間の定めなし
労働時間	短時間	フルタイム	フルタイム
給与	時給制	月給制	月給制
賞与	なし	個人業績のみ	会社業績による増減あり
人事考課の適用	なし	あり	あり
退職金	なし	なし	あり（確定拠出年金あり）
教育訓練	限定的	限定的	キャリア開発を展望した内容
登用・昇給制度	登用制度あり	登用制度あり	昇給制度・役割転換制度あり（能力開発と行動いかんによる）
福利厚生	限定的	限定的	傷病・休職等の保障等を含め充実
転居転勤	なし	なし	なし
所属部門	全部門・所属部門変更あり	全部門・所属部門変更あり	全部門・所属部門変更あり

出所：表1に同じ。

その結果、後述する通り、同社への転籍を希望しない人以外（年度内に退職予定者など）は、全員転籍をした。派遣労働者の直用化は、内務嘱託（契約社員：契約期間は12ヵ月）とアシスタント（パートタイマー：契約期間は6ヵ月）に転換するという形で実施され、基本的には、それまでの賃金水準を維持されている。ところでh1社が派遣する派遣労働者を、H社が直用化した背景には、下記の4つの理由が存在する。

1つは、労働者のモチベーションの向上への期待である。グループ会社であるh1社から派遣される労働者のなかには、H社の正社員に登用されることを期待する人がいる。それはh1社の募集要項に、「H社の正社員登用の実績」があると記されているからであるが、そうした実績を示すことで、派遣労働者にもグループの一員という意識を植え付けさせ、モチベーションの向上へとつなげることができる。

2つは、処遇面への不満である。正社員であるサポート、内務嘱託（契約社員）、アシスタント（パートタイマー）では、事務作業を担うという点では、業務内容に大きな差はない。そのため非正規雇用者のなかには、「同じような仕事をしているのに、賃金が異なるのは納得がいかない」という人がいたと考えられる。派遣労働者の賃金は、主に事務を担う社員（サポート）や新入社員よりも高いものの、5～6年たつと、昇給が停止するため、継続的に昇給

が可能な正社員との差は広がっていく。そのため派遣労働者のなかには、同じような仕事をしているのに、正社員との処遇格差が広がっていくことになる。派遣労働者の直用化は、そうした不満の解決策となる。

3 つは、派遣労働者を直用化することにより、雇用形態別の業務区分を解消することにある。派遣労働者の場合、H社の社内規定や派遣契約によって、現金を取り扱わせないという規制がある。そのため、お金を扱う段階になると、派遣労働者はその業務を社員に委ねなくてはならなくなる。こうした非効率を解消することが3つ目の理由である。

4 つは、IT化の進展によって省力が実現されたことである。IT化による省力化の具体例をあげれば、申込書のチェックがある。今までは顧客が記入した申込書を、派遣労働者にチェックしてもらっていたが、現在では、代理店でPCに入力する。その段階で、不適切な箇所があれば、PCが指摘し、その場で修正できるようになった。これが数万件になると、H社全体で非常に大きな作業時間になる。この作業を担当していたのが派遣社員であり、IT化による省力化によって、彼（彼女）らの事務作業が無くなってしまった。そのためH社は、代理店の管理監督等新たな役割を求めようとしたが、26業務との兼ね合いで、派遣労働に担当してもらえない業務も多い。そこでH社は、派遣労働者を直用化し、代理店の管理監督等を含め担当してもらい業務も見直すことにしたのである。

(3) 登用・転換制度の実績

2009年～2011年にかけてのH社の登用・転換実績を見る。本社では、一般事務を担当する正社員（サポート）の35人が、正社員（総合系）に転換されている。非正規雇用者から正社員への登用では、契約社員（内務嘱託）から正社員（総合系）に登用されたのは44人であり、契約社員（内務嘱託）から正社員（サポート）には821人が登用されている。またパートタイマー（アシスタント）から契約社員（内務嘱託）には、6人が登用されている。

表4 H社本社の登用・転換実績（2009年～2011年）

		登用後の雇用形態		
		正社員 (総合系)	正社員 (サポート)	契約社員 (内務嘱託)
転換	正社員（サポート）	35人		
登用前の 雇用形態	契約社員（内務嘱託）	44人	821人	
	パートタイマー (アシスタント)	0人	0人	6人

出所：表1に同じ。

4. 要員管理

(1) 要員数の決定

H社の要員数の決定は、本社の担当部が決定している。同社の場合、事業所ごとに、A支店は10人、B支店は5人という形で定員を決定している。それを積み上げていくと、H社全体の総定員枠となる。その根拠は、事業所の生産性である。それを具体的に示せば、事業所単位の採算性と各地域の成長性（市場の見込み：業務の見込み）である。

事業所単位の採算性とは、売上に対してコスト（人件費）がどれだけかかるということである。同社は、契約社員と正社員の総定員数からみなし単価（平均単価）をかけて、会社全体の総額人件費予算を算出する。既述の通り、定員枠は個々の支店からの積み上げで決定されるため、H社全体の総額人件費が算出される過程で、個々の支店の人件費予算が決まる。ただし各支店の売上に対して人件費が占める割合が高くなってしまうこともある。その場合、人員の調整が必要になるが、その場合は、下記の支店の成長性等を見ながら、本社人事部が行う。

成長性とは、人口などを見て、どのくらい伸びそうかということが判断される。伸びそうだと判断されれば、売上に対して人件費が多くなっても、投資という形で正社員（グローバルもしくはエリア）を投入するし、売上に対して人件費が低くても、人口が減少するなど、将来的な成長が見込まれなければ、人員を投入することはない。具体的には、成長性が低い地域では、同じ正社員でも、グローバルより人件費がかからないエリアや契約社員の選好度が高くなる。

こうして算定された要員数（契約社員、正社員を含む）は、事業所の定員枠となる。契約社員が定員枠に含まれるのは、正社員（サポート）とほぼ同じ職務を担っているからである。それを積み上げていくと、同社全体の総定員枠となる。その人数に単価をかけると、事業所ごとの総額人件が算出され、その合計が同社の人件費総額となる。この定員の枠は、担当部が決定するが、実人員の配置と人件費管理は人事が行う。

なお上記の総定員枠は、採用⁷や登用にも影響を及ぼす。登用については、後述するため、ここでは採用について触れることにする。H社では、総定員枠とは別に、採用計画を策定しており、そのなかに単年度の総従業員数を記載している。ただし定員枠は毎年見直されるため、計画の総従業員数と実際の総定員枠は乖離をすることがある。ここは人事が調整をするが、重要なことは、新規採用者数も採用計画と総定員枠の影響を受けることである。

5. 労働条件

まずH社の基本方針を説明しておく。その理由は、派遣労働者の直用化だけでなく、後述

⁷ H社における中途採用では、専門能力を持つ人材を採用している。具体的には、社内の人材を育成するにしても、そのために相当時間がかかると判断される場合に実施される。例えば、特定の地域で使用される言語を話すことができ、かつ現地にも詳しい人材という形で行われるという。

する登用制度とその運用にも影響を及ぼしているからである。

同社の人事担当者（制度設計担当者）によると、人事部の仕事を手を携わることになった時、最初に言われたことが、「①雇用形態や職種間の同一労働・同一賃金の考え方をどこかの部分で守ること（仕事が同じなのに、単価が異なるのはあり得ない）、②仕事の質と量で差をつけられないのであれば、同じ賃金にしなくてはならない」と言われたという。

実際、合併前から、H社には派遣労働者から正社員への転換（登用）制度が存在し、またその方針が実践され、現在でも引き継がれている。インタビューに応じた人事担当者は、①雇用形態とは無関係に、実際に担当する業務が同じであれば、時給単価などのところで均衡させる（仕事と処遇とのバランスを保つ：職務と処遇の一致）ために、常に担当する業務をチェックすること、②その人材に能力があり、活躍できるのであれば、その人材を引き上げて、活躍する場（エリアの研修と能力発揮の機会）を提供することを柱（制度の屋台骨）とすることを意識しているという。

(1) 賃金

H社は2000年代に役割等級制度を導入している。この等級制度によって、社員の賃金は決定されるが、業績が伴わないと、降給もあり得る。また下記の通り、正社員の区分によって、賃金額が異なる。それは、等級制度の上位の等級になるほど、事務作業のウェードが低くなるため（下位の等級の場合、事務作業のウェードが高い）、グローバルとエリアでは、等級上の格付けが異なるからである。

実際にグローバルとエリアの賃金を比較すると、グローバルのほうが高くなる。賃金額を年齢別にみると、エリアの最も高い賃金額は、グローバルの最も低い賃金額と同等であるか、それ以下となっている。さらに勤続を積むほど、エリアとグローバルの賃金格差は拡大していく。このように正社員区分によって、同一年齢に見られる賃金格差はあるものの、どちらも勤続を積み重ねるにしたがって、昇給していく。

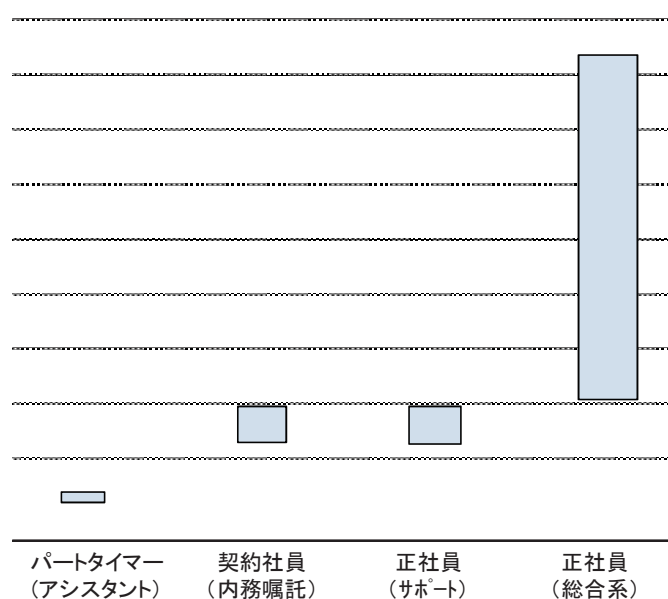
これに対し非正規雇用者の賃金は、表3に記載した通り、総合的に見て、正社員の賃金との格差がつく仕組みになっている。例えば、契約社員は正社員と同じ月給制（月額20万円程度）であるが、賞与は一定範囲内（評価によって、1.5～3.0ヵ月：平均で年間40万円程度）に納まるようになっており、年収は330万円程度になる。契約社員には退職金がなく、弔慰金などの福利厚生の水準も相対的に限定されている。

パートタイマーの賃金は時給制である。平均月額は85,000円であり、多い人で10万円程度、少ない人は8万円程度になる。パートタイマーには賞与も退職金も支給されないほか、弔慰金などの福利厚生の水準も相対的に限定されている。

なお既述の通り、H社は非正規雇用者から正社員への登用を積極的に実施しているだけでなく、同一職務であれば、同一水準の賃金を与えている。そこで雇用形態別の賃金（年収）がどのように接続しているかを示しておく。そのデータを示しているのが図2である。図2

によると、パートタイマー（アシスタント）と契約社員（内務嘱託）の年収は接続していないが、同一の種類業務に従事する契約社員（内務嘱託）と正社員（サポート）の年収は一致しており、さらに契約社員（内務嘱託）と正社員（サポート）の最も高い年収額は、正社員（総合系）の最も低い年収額にほぼ等しくなっている。このようにH社では、契約社員（内務嘱託）から正社員（総合系）までは、均衡処遇の実現と正社員登用後の賃金の接続が行われていることがわかる。

図2 雇用形態別の年収幅（イメージ図）



出所：H社提供データより。

(2) 人事評価

H社には、正社員と非正規雇用者を評価する制度が存在する。正社員には、目標管理制度があり、面接が期初、期中、期末の3回実施され、コンピテンシー評価が年2回実施される。同社の賃金は役割給で決まる。上記の目標を達成するかどうかは、賞与の業績評価部分だけに反映される。

また同社は、非正規雇用者にも人事評価を実施している。職種ごとに、職能要件⁸が存在しており、その要件（例えば、事務処理が早くて正確であるとか）を満たしているかどうかという形で、点数化されていく。その点数によって、3～6段階の評価が行われる。3段階評価の場合は、A⇒B⇒Cであり、6段階の場合は、SSS⇒SS⇒S⇒A⇒B⇒Cとなる。そしてその評価結果は、上司が面接のなかでフィードバック（結果を伝える）する。

なおその評価結果は、賞与と昇給に反映される。契約社員でいえば、賞与は、評価によっ

⁸ アシスタントの職能要件には、「遅刻をしない」とか、「無駄なおしゃべりをしない」、「標準件数をこなしている」などが存在する。

て1.5～3.0ヵ月の間で格差（個人差）がつく。昇給について言えば、同じく契約社員の場合、S評価であれば、3号給昇給、A評価であれば、2号給昇給という形で反映される。

6. 雇用契約無期化について

H社は、これまで見てきた通り、派遣労働者の転籍やパートタイマーからの登用を積極的に行っている。さらに今後も職務と処遇の一致（均衡処遇の実現）するように、常に担当する職務がどうなっているのかをチェックしていくほか、もっと活躍できる人材や能力を発揮できる人材がいれば、その人材を引き上げていく方針を持っている。

こうしたことから、H社にとって、非正規雇用者の雇用契約が無期になることに大きな問題はないと考えられるが、検討すべき課題が残されている。同社の場合、雇用契約を無期化する場合、契約社員（内務嘱託）は、事実上、正社員（サポート）に移行することになる。ただし表3に示した通り、契約社員と正社員（サポート）を比較すると、1人あたりの人件費が同額であっても、退職金のある正社員は、その積み立て分が月給から引かれるため、退職金のない契約社員より、手取りが少なくなってしまうたり、賞与が個人業績（契約社員）から企業業績（正社員）を反映して決定されるようになっていたりするなど、制度の違いによって、実際の処遇が影響を受ける。この点を労働者本人に理解してもらうかが、無期化を進める上での検討課題になると思われる。

I 社の事例

企業事業所カテゴリー：地方銀行 I 社	調査日：2012/8/2、2013/11/18
調査時点の全社の就業者数	
正社員	約 3,000 人
嘱託社員	0 人
契約社員	0 人
パート・アルバイト	約 1,700 人
派遣社員	100 人
請負会社の社員	0 人
非正規雇用の主な職務と賃金	
<p>パートタイマー：支店内部の事務作業と窓口業務を担当する。窓口業務は、入金や出金等の定型業務（ハイカウンターという。顧客が立ったまま窓口対応をする）に限定されている。</p> <p>派遣社員：26 業務の事務職で活用しており、支店内部の事務作業に限定される。</p>	
非正規雇用の労働時間と雇用契約期間	
<p>パートタイマーには、フルタイムパートと短時間パートの 2 つがある。両者は月間の労働時間が 95 時間を越えるかどうかで決まる。パートの雇用契約期間も派遣社員の派遣契約期間は 6 ヶ月である。なお派遣社員を直用化した以後は、1 年間の契約で統一している。</p>	
非正規雇用の勤続期間	
<p>平均の勤続期間は不明。長い人で 10～20 年、それ以上の人もいる。</p>	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
<p>行員への登用は毎年 1 回実施される。正社員登用制度ができて 10 年以上経過したが、通算で 13 人が行員に登用されている。</p>	
正社員登用された方の収入	
<p>新入社員が格付けされる職群の中で、被登用者の年齢を考慮して格付けされる。なお具体的な賃金額は不明である。</p>	
正社員登用された方の年齢	
<p>被登用者（ほとんどが女性）は 20～40 代である。</p>	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
<p>この事例の特徴は、支店の業務でいえば、正社員はローカウンター（顧客と座って対応する：相談業務）、パートタイマーはハイカウンター（顧客が窓口で立ったまま対応する：お金の入出等の定型業務）、派遣社員は支店の事務作業という形で、雇用形態別に業務の棲み分けがなされていることにある。その業務の難易度に応じて、処遇が決定されており、均衡処遇に配慮がなされている。なお同行は派遣法改正に伴い、2014 年 4 月からグループ会社派遣社員（現在パートタイマー）を直用化している。</p>	
調査記録者：前浦穂高	

1. I社の概要

I社は、本社（同行では本部と呼ぶ）が置かれる都道府県以外を含めると、200程度の拠点（支店等）を持つ地方銀行である。同行を対象に、非正規雇用者の活用（仕事の内容、配置、登用制度等）や労働条件（主に賃金）について、インビュー調査を実施した。調査を2012年8月2日、2013年11月18日の2回実施した。以下では、同行における非正規雇用者の活用と労働条件について具体的に説明をしていく。

(1) 人員構成

同行で働く従業員（2012年6月時点）は、正社員（行員、以下同じ）約3,000人（労働者全体の61.7%）、パートタイマー1,696人（同35.2%）、派遣労働者114人（同2.4%）、臨時雇い（障害者雇用など）40人（同0.8%）の約5,000人程度で構成される。I社は、毎年150人を超える新規学卒者を採用している。行員総数を維持するために、I社は退職者を補充している。その一方で、業務の効率化により、パートタイマーは減少傾向にある。また2012年の派遣法改正を受けて、同社はグループ会社の派遣社員を直接雇用に切り替えている。

表1 人員構成（2012年）

人材の形態		人数	全体に占める割合
正社員 (行員)	行員（総合職のみ）	約3,000人	61.7%
	うちFコース	約2,100人	(行員全体の約70%)
	うちAコース	約900人	(同約30%)
パートタイマー	パートタイマー計	約1,700人	35.2%
	うちフルタイムパート	—	—
	うち短時間パート	—	—
	うちグループ会社派遣社員 (現在は直用パートである)	約850人	パートタイマー全体に占める割合は半数程度。
派遣労働者	派遣労働者	約100人	2.4%
臨時雇い	臨時雇い	約40人	0.8%
合計		約4,840人	100.0%

出所：インタビュー記録より。

注1. パートタイマーのうち、フルタイムパートと短時間パートが占める割合は同じくらいになるが、具体的な数値については不明である。

注2. 表中のグループ会社派遣社員は、2013年4月より直用されている。

ア. 行員（総合職）

行員には、フリーコース（以下、Fコースとする）とエリアコース（以下、Aコースとする）の2つがある。全ての行員は総合職である。Aコースを選択した行員のなかには、管理

職や支店長に就く人もおり、下記の2点以外は、仕事の内容等の違いは無い。したがってAコースを選択した行員は、他社の一般職や地域限定正社員とは異なる。

両者の差異は2つある。1つは、転居を伴う異動があるかどうかである。もう1つは、転居を伴う転勤のリスクがない分、Aコースの行員はFコースにくらべ、賃金水準が1割程度低くなることである。

行員全体で見ると、Fコースが7割、Aコースが3割程度になる。行員の約3,000人のうち、およそ900人が女性であり、かつAコースの9割が女性であるという。それを基に計算をすると、Fコースはおよそ2,100人（うち女性は90人程度）、Aコースは900人（うち女性は800人強）という内訳になる。新入行員は、男女問わず、9割がFコースを選択する。そのうち女性行員は結婚したり出産をしたりすると、転居を伴う転勤の無いAコースを選択するという。同行では、5年間はコースを変えないという条件の下、行員がFコースとAコースを選択することができる。なお新規学卒者（約150人）で見ると、その9割程度はFコースを希望するという。

イ. パートタイマー

I社のパートタイマーのなかには、同行が直接雇用するパートタイマー（以下、直用パートとする）と同行が100%出資して設立したグループ派遣会社¹からの派遣社員（以下、グループ会社派遣社員²とする）が混在する。その構成は半々である。パートタイマーは約1,700人になるため、850人ずつになる。どちらも時給で賃金が決まるという点において、同行ではパートタイマーと位置づけられる。シフトは各支店で決定される。

ウ. 直用パート

直用パートは、半年の雇用契約を同行と結ぶ。なかには20年や30年勤続しているパートタイマーがいる。同行は、パートタイマーの定年に関する規則を設けているわけではないが、慣習として、60歳で雇用契約期限満了という形で退職となる。

この直用パートには、フルタイムパートと短時間パートの2種類がある。どちらも窓口業務を中心とした業務を担うが、両者の違いは、月間の労働時間が95時間になるかどうかである。月間95時間の勤務とは、基本的に全営業日に出勤し、行員と同じ時間勤務することを意味する。これに対し短時間パートは、1日の労働時間が短い（窓口が空いている時間帯のみ）勤務もあれば、出勤日数が少ないといったパターンなどがある。

さらにパートタイマーの時給は、短時間パートよりも、フルタイムパートの方が高めに設定されている。こうした時給の差異は、同行がパートタイマーの戦力化を図ってきたことが影響していると推測される。もともと直用パートは、詳しくは後述するが、銀行の方針とし

¹ このグループ会社は、I社で働く全てのパートタイマーの採用や教育訓練、給料計算を行っている。

² 現在は直用化され、パートタイマーとして勤務している。

て、後方の事務業務や窓口業務を担う存在として位置づけられ、フルタイムの勤務を想定していた。しかしパートタイマーには、以前同行で勤務していた女性で、子育てが一段落し、限られた時間のなかで働きたいという主婦層が含まれており、この時間帯しか働けないという要望が出されるようになった³。そうしたニーズに対応するため、同行は短時間の直用パートを設けたのである。

現在では女性の就業意欲の高まりから、フルタイムの直用パートを希望する人が増えている。フルタイムパートから短時間パート、短時間パートからフルタイムパートへの転換は可能であるが、そうした選択は本人の希望と支店の実情によって決まる。また同行は窓口業務の主力を直用パートに切り替えながら、パートタイマーの戦力化を図っているが、それでは人材が足りないため、他行や信用金庫の勤務経験がある者も採用しているという。

またそれ以外に、60歳定年を迎えた行員がエキスパートスタッフとして時給で働く。したがってパートタイマーには再雇用者も含まれる。この人たちはスキルや担当した業務内容によって、再雇用後の業務が決まる。例えば、管理職や支店長を経験した人には、支店を巡回して指導したり、行員のまま定年を迎えた人には、引き続き支店において、パートタイマーの仕事を担当してもらったりするという。また同行の賃金は職務によって決まることから、店舗を巡回し指導してもらうには、この賃金水準をという形で決定される。そのため退職前のポストによって、賃金が決まるわけではない。その水準は退職前のおよそ30%~50%程度になる。

エ. グループ会社派遣社員

グループ会社派遣社員は、派遣法の改正を受けて、直用化されたことはすでに述べたが、それまで彼（彼女）らがどのような働き方をしていたのかを述べておく。グループ会社派遣社員は、I社の出資100%で設立されたグループ会社から派遣された労働者（派遣労働者）である。

グループ会社派遣社員の業務は、事務を中心とした後方業務である。勤務時間はフルタイムが多いという。彼らのシフトは各支店で組まれるが、労働時間管理は派遣元であるグループ会社が行う。上記の直用パートとの違いは、窓口での接客等の業務をしない点にある。これは26業務の事務で活用しているからである。

そのため、ある支店で直用パートが退職すると、支店から、その穴埋めをグループ会社派遣社員で補いたいという要望が出されることがある。その場合、窓口での接客業務をしないグループ会社派遣社員を、直用パートに切り替えて、これまでの業務に加えて、窓口業務などをこなしてもらうことがある。この場合、グループ会社派遣社員を直用パートに切り替え、窓口のアシストをするということで、時給がアップする。このように、同一の支店で同じ人

³ こうした理由の1つに、既婚女性から扶養の範囲内の就業を希望することがあった。

が働いていても、支店の状況によって、業務内容や雇用形態が変化することがある。ただし直用パートからグループ会社派遣社員に転換することはない。このように同行では、直用パートとグループ会社派遣社員の役割には明確な違いが設けられ、運用面でも遵守されている。

さらに行員への登用にも違いが設けられている。同行は、2000年代半ばに、「会社間転籍制度」を構築し、登用制度を整備した。この制度により、グループ会社派遣社員が正社員になるには、①直用パートに転換し、さらに行員の登用試験を受けるか、②同行の事務業務を引き受けている別のグループ会社に正社員として登用されるかの2つの方法が考えられる。

オ. 派遣労働者

上記のグループ会社派遣社員の他に、同行はグループ外の民間派遣会社の派遣労働者を活用している。この派遣労働者はいわゆる26業務の事務という形で派遣される。したがって派遣労働者の業務は、グループ会社派遣社員と同じく、後方の事務作業になる。

2. 人事制度改革と事務業務の効率化

(1) 人事制度改革

行員を総合職に統一し、FコースとAコースの選択を可能にしたのは、2000年代に実施された人事制度改革である。当時同行には、それまでに採用された一般職の行員がいたが、この制度改革により、行員が希望するコースに振り分けることになった。この際に一般職の多くは女性で、自宅からの勤務をする人が多かったこともあり、転居を伴う転勤のないAコースを選択する人が多かった。

こうした人事制度改革を実施した背景には、同行が打ち出した方針がある。その方針とは、フロント業務を強化していくにあたり、総合職である行員はできるだけ付加価値の高い業務を担い、それ以外の業務は行員以外の人材に委ねるというものである。また行員以外の人材には、既述の通り、直用パート、グループ会社派遣社員、派遣労働者の3つがあり、直用パートには、フロント・アシスタントという位置づけで、ATM対応をしたり、テラーという形で、窓口対応をしたりする。ただし高度な仕事はしない。グループ会社派遣社員は、直用のパートタイマーが担当しない、後方のバック業務（26業種の事務に対応する）を担うという形で、雇用形態別に業務の棲み分けが行われた。

具体的に言えば、パートタイマーは「ハイカウンター」の業務を、行員は「ローカウンター」の業務を担当することになった。出金入金の対応、定期の受付、それ以外の諸手続きなど、元本割れするリスクがほとんどない業務で、受付してすぐに対応できるような仕事（顧客が窓口で立ったまま対応できる「ハイカウンター」）をパートタイマーに任せ、相続や資産運用、投資信託、外貨預金、保険等のリスクの高い商品については、行員と顧客がカウンターのデスクに座り（「ローカウンター」）、相談に乗ったり、銀行から提案をしたりするといった形で分業体制が敷かれた。

上記のように、行員と行員をサポートする非正規従業員という形で、業務の役割分担が明確に区別されるようになった。

(2) 事務業務の効率化

既述の通り、同行は行員数を維持しながら、自然減でパートタイマーが減少してきたことを説明した。ここではその背景を説明する。パートタイマーの減少は、2000年代半ば頃から実施されたIT投資によるシステム開発によって、後方の事務業務の省力化が進んだことによってもたらされた。

これまで顧客が窓口で出金手続きをする際には、口座を開設する際に登録してもらった印鑑と伝票に押印した印鑑とを毎回照合していたが、それが画像で確認することができるようになった。さらに印鑑の照合だけでなく、顧客がどこの銀行のどの支店のどの口座にいくらかということも画像で確認できるようにもなり、後方で確認する業務自体がかなり減少した。こうしたシステムが開発されことにより、後方業務の省力化が実現され、同行の本部では、一部の部署の業務が7割近く減少したという。こうした業務の担い手はパートタイマーである。

さらに同行の支店では、新店頭営業体制が敷かれた。新店頭営業体制とは、顧客が来店すると、担当者が番号札を取り、その場で用件を伺い、適切な手続きができるよう、サポートするというものである。それまでは、顧客が自分で判断し手続きを行っていたため、後方でミスがあるかどうかを確認し、ミスがあれば修正してもらおう等の対応が必要であった。そのため手続きにミスがあると、窓口業務のロスにつながり、顧客を待たせる時間が長引いてしまっていた。しかし上記のような体制を敷くことにより、窓口でミスが発覚することが減少し、順番が来る段階で、すぐに手続きに取り掛かれるようになったのである。

こうしたIT化の進展と新しい業務執行体制の導入により、支店の後方業務や窓口業務における効率化が図られ、支店内の業務を遂行する人員数の削減に結び付いた。なお同行の行員数は横ばいで推移していることから、上記の結果、人員減少の対象（ただし自然減）はパートタイマーである⁴。

3. 人事制度

(1) 賃金制度

ア. 行員の賃金制度

同行の賃金は、平均を取れば、一定期間、右肩上がりの賃金カーブを描く。同行には、職務等級制度があり、縦軸は職務のランク（同一の職務のなかにいくつか等級が設定されている）に応じて決まる。職務のランクは職群と呼ばれ、一般社員、監督職、管理職、役員の4

⁴ この結果、同行のパートタイマーは減少傾向にある。

つのランクが設定されている。横軸は人事評価によって決まり、同一の職務のなかで、評価結果によって、個人の賃金額が決まる。同行では、この賃金制度を「役割成果給」と名づけている。なお横軸で設定された評価ごとの賃金額の差異は、それほど大きくないという。同一の職務で評価による賃金格差より、上位の職務に就くことによる昇給分のほうが高くなるからである。なお同制度の下では、同一の職務の経験年数（滞留年数）は設定されていないが、ある程度の職務（役職）に就くようになっている。

さらに同行では、上記の職務等級制度にリンクする形で基本給が決定される。この基本給は、同一の職務における評価や累積功績ポイント等の評価で上がる仕組みになっている。なお総合職のFコースとAコースとでは、職務は全く同じであるため、個人の評価結果を除けば、両者の賃金格差は、基本給部分で差がつくようになっている。

イ. 非正規雇用者の賃金制度

非正規雇用者に賞与はない。非正規雇用者の賃金は、直接雇用や間接雇用、さらにパートタイマーや派遣労働者という就業形態とは無関係に、基本給に職務給が加わる形で賃金が決まる。具体的な賃金額や水準は不明である。

具体的に言えば、派遣労働者は後方の事務であるため、それに応じて職務給が決まる。この金額にマージンを上乗せする形（マージン率は決まっている）で、派遣労働者の派遣料金が決まる。直用パートは後方事務に窓口対応が加わるため、派遣よりも仕事の負荷が重い。そのため直用パートの時給は、派遣労働者よりも、高く設定されている。

この他パートタイマーには、インセンティブが存在する。窓口にてカードを作成してもらえれば、ポイントを与えて、そのポイントを半年に1度換金するようにしている。

ウ. 人事評価と非正規雇用の契約更新

同行では、まず行員を対象に、年初と期末に個人面談が実施される。そこでは、年初に立てた目標をどの程度達成できたかで評価が行われる。評価には行動評価と業績評価の2つがあり、上位の職務に登用される場合は、行動評価が重視される。賞与の査定や役割成果給の評価では、業績評価が反映される。

パートタイマーについては、業績評価はなく、人事評価が適用される。この人事評価とは、行員という行動評価に近い内容になっている。半年に1度契約を更新するのにあたり、支店から評価シートが送られてくる。本部の人事はそれを精査し、評価を決定する。パートタイマーの評価は、 $S \Rightarrow A \Rightarrow B \Rightarrow C \Rightarrow D$ の5段階となっているが、実際には、 $A \cdot B \cdot C$ の3つの評価がつく。D評価はほとんどつかないが、なかには個人の性格や執務態度、休暇等の勤怠管理の面で杜撰なところがあったり、自己都合の休みがあったりする等、業務にマイナスの影響が出ると、D評価がつけられる。しかしかと言って、D評価をつけられたパートタイマーは、それで雇止めにはならない。その場合は、支店において、業務改善計画を作成して業務

指導を行ったり、配置転換をしたりして、業務改善に努力してもらうからである。派遣労働者については、派遣会社に業務実態報告という形で、派遣労働者の働きぶりを報告している。

このような配慮をするのには、理由がある。その理由とは、CSR等、企業の責任が問われていることである。このような認識が広まっており、同行も雇用の安定という責任を負っている。そうしたなかで雇止めを行うと、銀行に対する評判に影響しかねなくなる。

同行で働く非正規雇用者の契約期間は6ヵ月であったが、2013年4月に実施されたグループ会社派遣社員が直用化されたのを機に、契約期間は1年に拡大された。

エ. 研修制度

同行は、非正規雇用の労働者にも研修を受けさせている。同行が研修に力を入れるのは、既述の通り、銀行の方針として、行員はより付加価値の高い業務を、非正規雇用者には後方業務を担当するよう、業務の棲み分けを行っており、それぞれの業務を遂行するために研修を受けてもらう必要が出てきたからである。

新規で同行に採用されると、非正規雇用であっても、事務機械の操作の研修（5日間）、窓口業務で必要なマナーやCSを含む接客の研修（機械操作と合わせて10日間）を受ける。これらは必須となっている。

さらにカテゴリーごとに事務講習会を半期で50日くらい（年間で100日）実施する。2012年4月から延べ500人程度の受講者があり、頻繁に研修が行われている。なお銀行業務の経験のある直用パートについては、すでに後方業務の経験があるため、2日間の窓口コースを受講してもらうという。

上記以外は、担当する業務に応じて必要な研修があれば、受講する仕組みになる。イメージとしては、事務機械操作や接客マナー等の入門編は必須で、それ以上の中級・上級の研修は、本人の希望や上司の推薦で受ける。

オ. 要員管理と異動

まず同行では、銀行全体で各支店の基準人員を定めている。具体的には、全店舗共通の業務量の基準があり、業務量や支店の規模（店舗の規模拡大や縮小）に応じて決定される。例えば、ある支店の業務量がこれくらい（ポイント数で示される）であれば、「この支店の行員は何人、パートタイマーは何人」という形で、毎年洗い替えをしながら決定していく。こうした形で雇用形態別に人員数を決定できるのは、雇用形態別に業務の棲み分けが明確にされているからである。その基準となるのが、来店客数や業務量の増減、システム開発による効率化等である。したがって同行は、業務量をベースに人員体制を構築しており、企業の経営指標から人件費や要員数を導き出し、それらを所与のものとして、人員の配置を決定していくという要員管理を行っていない。

ところでこの基準人員は厳格に守られており、この基準を超えて、人員を増やす権限は、

支店長に与えられていない。それは本部の人事が人員をコントロールしているからである。上記の基準人員を超える人員体制にするためには、本部の人事に稟議を上げ、協議し、グループ長の決裁をもらわなくてはならない。

支店長がコントロールできるのは、非正規雇用の仕事の範囲と仕事量である。ある店舗のパートタイマーが3.5人（短時間パートは0.5人換算）であっても、その基準人員には、窓口の数や後方業務に携わる人数を想定しているため、窓口業務のパートタイマーを勝手に減らしたりすることはできないという。そのため支店長の裁量は、パートタイマーが退職したら、グループ会社派遣社員を直用パートにして、窓口業務をお願いしたり（職務範囲の拡大）、パートタイマーの勤務時間を調整したりする等して、やりくりをする程度に限られる。

また同行の要員管理は、行員の異動にも影響を及ぼす。支店長は利益責任を負っているため、新入行員よりも経験のある行員の配置を好むという。新入行員を引き受けるということは、別の行員を異動で引き抜かれることを意味するからである。つまり新入行員は、他の行員にくらべ、人件費がかからないというメリットはある一方で、個人の売上は減少する。支店長は、人件費が安い新入行員よりも売上を伸ばしてくれる行員を好む傾向がある。

カ. 行員への登用と登用後の賃金の決定、中途採用

グループ会社派遣社員は、銀行の従業員ではないため、直接行員に登用することは無い。まずは同行が雇用するパートタイマー（直用パート）に転換する。派遣労働者から直用パートは、上記の通り、支店長の裁量で実施されるため、正確な人数をリアルタイムで把握することが困難である。派遣から直用パートの転換は支店から毎月報告されるものの、それでも把握しきれないくらい頻繁に行われている。

直用パートから行員への登用（直用パート）は、毎年1回行われる。行員への登用では、全支店に通達を出して募集がかけられる。平均すれば、毎年応募者は3人程度になる。この制度は2000年代半ばに導入され、これまで13人が登用されている。

応募条件は、①3年間銀行での業務経験を有すること、②職場の所属長の推薦を受けることの2つであるが、行員は残業があるうえ、仕事の難易度も上がり、それに伴って責任も問われるため、応募者は少ないのが現状である。その条件を満たし、行員への登用を希望すれば、新入行員の採用試験や適性検査、人事による面接が行われる。人事の面接では、フロント業務が務まるか（利益を上げられそうか）で見極められる。こうした選抜があるため、実際に登用される人数は2~3人程度になる。実際に登用された直用パートは、20代の女性もいれば、40代の女性もいるという。なお登用試験の難易度は、Fコースであれ、Aコースであれ、変わらないが、応募者の多くは女性であるため、転居を伴う異動のないAコースを選択する人が多いという。また登用された行員は、職場の他の人員との関係を考えて、同一エリア内で異動させる。

行員に登用されると、自動的に総合職となる。給料の位置づけは、当該行員の年齢に関係

なく、原則的に、一番下の職群に位置づけられる。既述の通り、職群のなかにはいくつか等級があり、一番下の職群の場合、25歳まで（大卒の場合、勤続4年目か5年間に相当する）は年齢で上がっていく部分がある。そのため当該行員が25歳以上であれば、自動的に勤続で上がれる部分の最上位に位置づけられる。つまり行員に登用された者で、25歳以上であれば、行員としてのスタートラインは同じになる。それでも直用パート自体の賃金と比較をすると、行員は賞与があるため、相当賃金額は増える。

こうした措置をするのは、繰り返し述べていることであるが、パートタイマーと行員の業務を明確に区切っているからである。同行では、パートタイマーは定型的な仕事を、行員は付加価値の高い、難易度の高い業務を担う形で、雇用形態別に業務が明確に区切られているからである。つまりパートタイマーが、行員に登用される場合、行員としての業務は未経験であるため、年齢を考慮し、25歳の行員と同じ格付けにしている⁵。なおそれ以上の職群になると、行員の仕事を通じた評価を受けて昇給していくことになる。

ただし上記は、あくまでもパートタイマーから行員への登用であり、中途採用は別枠で実施される。同行は中途採用を2000年頃から実施しているが、こうした背景には、①専門的な人材の不足、②同行においても高齢化が進んでいることの2つがある。2011年の例でいえば、200人近い募集があったが、採用者は5人である。中途採用者は金融機関経験者が中心である。

⁵ ただし行員として働いていた女性が、結婚を機に直用パートになり、もう一度登用試験を受けて、行員になる場合は、前歴換算により、行員経験がなく登用された行員よりも、賃金を上乘せすることがある。

J社の事例

企業事業所カテゴリ：信用金庫	調査日：2012/11/28
調査時点の企業全体の就業者数	
正社員	756人
嘱託社員	36人
契約社員 A（運転業務）	7人
契約社員 B（登用候補者）	10人
契約社員 C（育児期等）	2人
パート	45人
派遣社員	9人
請負会社の社員	0人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
契約社員：月給（平均）約 18 万円、年収 254 万円。フルタイムパート：時給額（平均）約 970 円（月収約 14 万円、年収 163 万円）。派遣社員：時間あたり派遣料金、1,950 円。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
契約社員・パートの契約期間は 1 年更新。派遣社員の契約期間は 3 ヶ月更新。 労働時間は、契約社員が 7 時間 50 分。パートは、短時間パートが 5 時間 45 分、フルタイムパートが 7 時間。派遣社員の契約期間は 3 ヶ月更新。労働時間は 7 時間。	
非正規雇用者の勤続期間	
契約社員 A（運転業務）で、一般的な勤続期間が 5 年（最長 8 年）。パートの一般的な勤続期間は 7 年（最長 22 年）。派遣社員の一般的な勤続期間は 6 年程度。	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
パートから契約社員を経て正社員：8 人、パートから契約社員：2 人。	
正社員登用された方の収入	
月収 19 万 1,000 円、年収 305 万円。	
正社員登用された方の年齢	
35 歳以降（年齢層が高く、40 代が多い）。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
景気低迷の時期に非正規採用を拡大したが、本来、新卒採用中心の企業であり、新卒採用の回復とともに非正規雇用者の補充を抑制。ただし、いったん採用した非正規雇用者の雇い止めはまれであり、正社員登用制度も完備。改正パートタイム労働法が制度導入の契機。意欲・能力がある非正規雇用者を正規転換することに積極的な事例である。	
調査記録者：奥田栄二	

1. J社の概要

(1) J社の事業概要（採用動向）

J社は、信用金庫で全従業員規模は800人弱。営業店は主に同一地域内に40数店舗ほどある。同一地域内での転勤はあるが、地域に密着した信用金庫の性格上、広域の転勤はあまりない。J社は新卒採用中心の企業である。中途採用はほとんどない¹。定期的に新卒採用を続けることを「社会貢献」の一つと位置づけている。「大卒者に限定することや、性別（男女）による分け隔ても一切ない。大卒、短大卒・専門学校卒、高卒の全パターンを採用するようにしている」との方針が堅持されている。このような採用行動そのものが、地域への社会貢献の一環との考えだ。

J社の採用は総合職のみ。性別・学歴による差別なく配属がなされ、本人の「得手不得手」「個性」を上司が見極めることを人材育成の主軸と考えている。一般職は設けず総合職のみとしてきた理由は、同社が信用金庫であるため、店舗配属や営業業務が必須であることから、だれもが営業等の同じ業務をこなす可能性が高く、雇用区分の違いで待遇差を設けることで職場の雰囲気は損なわれることを防ぐためである。

（総合職のみの理由）

「例えば同じお店の中で一般職と総合職と立場が分かれているとしたとして、（立場で）給料が違うわけですが。でも、やっている仕事は最初のうちは全く変わらないことをやりますよね。そうすると、何で私が同じ仕事をしているのに給料が低い、あるいは高くていいのという、何かぎくしゃくしたものが多分出てきてしまう。だから、みんな一緒の立場にして、一緒の将来性を持ってやる。いつ外に出されるか（営業に配置されるか）わからないよ、と言うためには、やはり全員総合職のほうがすごく単純明快。（一般職制度を導入すれば）企業の人件費を多少抑えていくことができるが、そのかわり総合職を成長させなければいけない。そうすると、教育の面でもそれだけ差が生じる。それをなくそうよ、みんな平等なんだよというのが健全じゃないかと思います」。

新卒者の採用動向では、バブル期（1993年ごろ）に100名ほどの大量採用をした時期をピークに、バブル崩壊とともに採用を縮小。1998年から2003年あたりには10名前後の採用に落ち込んだこともあった。その後、景気回復とともに2005年ごろから、年40～50人を定期採用するにいたっている。

J社は、新卒の採用抑制を実施した期間に、その欠員の一部をパート²の採用でまかなってきた経緯がある。同社が採用したパートは、そのほとんどが金融機関経験者（女性）である。1店舗（平均13人程度の職員構成）にパートは1人程度しか配属されてはいないが、一時は、40数店舗のうち約30店舗にパートが配属されていたこともあった。しかし、先述のとおり、近年の大卒・短大卒・高卒の就職内定率の回復とともに、新卒採用の需給環境が改善。安定

¹ J社は「99%が新卒採用」としている。中途採用は、障害者雇用の促進等で生じているケースがある。

² J社では、アルバイトの採用はほとんどないため、以下では「パート」と記述する。

した新卒採用を継続するに至っており、パートの採用はほとんどなくなっている。

景気回復とともに新卒採用を強化した理由は一時期の採用抑制により正社員の「年代層のバランスががたがた」になった事による。「やはり新卒採用はある程度コンスタントに採用していけないと将来困る」との考えから、「新卒採用について、『ねじりはちまき』でやる」ようになった。また、金融関係経験者が多いパートとは違い、新卒者は「即戦力にはならないが、パートレベルにすぐに到達する」ことも、新卒重視の理由だ。「(新卒とパートで)どちらがよいかといたら、やはり若い力を期待していったほうがいい」との考えになっている。

なお、新卒採用の回復傾向は、パート自体の需給環境からも影響を受けている。不況期には、パートを採用しても、離職者も多く、募集・採用を繰り返す「かなり流動的」な状態にあった。それが景気回復とともに、新卒者が採用できる一方で、パートの求職者数が減ってきたという。これまでに採用したパートも辞めることがなく、近年ではパートが自然減で減少傾向にあり、欠員補充もしていない（この点について後述）。

（パートの採用動向）

「(景気が回復し)新卒がちょうどうまく採れるようになってきた。そういう時期にパート(求職数)が少なくなった。2005、2006年頃はパートも採用しており、応募もすごくあった。だから、採る、やめる、採る(の繰り返し)。パートもきつといいところ(転職先)があれば、次の(勤務先)というふうに考えたのかもしれない。パート自身もかなり流動的だったんです。それが多分、2008年ごろ、ぴたっと、もうほとんど応募もなければ、辞める人もいない。採用する必要もない、正規社員が採れる(という状態になった)。そこでパート(募集)はほとんどとまりました。前はほんとうに毎月のように面接をして採用していたときもありました。それが最近、もう1年に1人とか、ほとんどいないですよ。で、やめることもないし」。

(2)賃金・評価制度

J社の賃金制度は職務等級制度(仮称)である。初任給は大卒が約19万円、短大・専門卒が約17万円。正社員の年齢層別にみた年収のおおまかな推移を尋ねたところ、新卒時170万円～240万円、25歳時320万円～380万円、35歳時で400万円～520万円、45歳時で600万円～720万円、55歳時で560万円～840万円——などとなっている。

J社の評価制度は目標管理制度と人事考課の二つで構成されている。正社員には目標管理制度(仮称)が導入されており、目標管理シートで半期ごとに評価されている。業績評価の結果は、給与・賞与に反映される。

業績評価表では、業績評定、執務態度評定などの項目で評価がなされる。上位職に昇進するほど、評価では業績評定のウェイトが高まる(一般社員であれば、業績のウェイトが低く、その分、執務態度評定のウェイトが高い)。例えば、管理職(支店長、副支店長)では、融資、預金、貸出金利息、法人事業所開拓、リスク管理債権減少などの目標達成度が評価されるが、特に、貸出金利息(収益面)が中心になる場合が多い。

一方、人事考課も半期ごとに実施されており、その結果は賞与、昇給、昇格・昇進等に反映される。昇進については、営業店舗では、営業店課長職、副支店長、支店長という具合に昇進する。同期入社の場合、営業店課長職はほとんどが就くことができるが、副支店長クラスに就けるのは同期の半分程度。支店長クラスはさらに少なくなる。

2. J社の非正規雇用者の活用実態

(1) J社の従業員構成と仕事内容

①J社の従業員構成

J社の直接雇用の場合の雇用形態は、正社員、嘱託社員、契約社員、パート——などがある。正社員は総合職のみである。契約社員には規定上、5類型あり<以下の呼称は仮称>、(ア)特定業種契約社員（運転業務等）、(イ)特殊業務契約社員（外為業務等）、(ウ)定年退職者（執行役員等・任期あり）、(エ)登用制度による契約社員（正社員登用候補者）、(オ)その他、契約社員として雇用が必要と認められた者——の五つ。以上の契約社員のうち実在者がみられるのは(ア)、(エ)、(オ)であるため、以下では、(ア)を契約社員 A、(エ)を契約社員 B、(オ)を契約社員 C と表記し説明する。また、パートは短時間パートとフルタイムパートに分かれる。

以上を踏まえると、J社の従業員構成は、正社員 756 人、嘱託社員 36 人³、契約社員 A（運転業務等）が 7 人、契約社員 B（登用候補者）が 10 人、契約社員 C（育児期など）が 2 人、そして、パート 45 人（フルタイムパートは 17 人、短時間パートが 28 人）など——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が 9 人である。以上をまとめたものが図表 1 である。正社員比率は 9 割で、その従業員構成からみて正社員中心の職場といえる。非正規雇用者のなかではパートの比率が高く、次いで契約社員も高い。

図表 1 J社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	756 人
嘱託社員	36 人
契約社員 A（運転業務）	7 人
契約社員 B（登用候補者）	10 人
契約社員 C（育児期等）	2 人
パート	45 人
派遣社員	9 人
請負会社の社員	0 人
従業員構成に占める正社員比率（%）	87.4%

³ 嘱託社員 36 人は同社の正社員の定年退職者である。勤務時間ではフルタイムやパートもいる。

②契約社員

以下では、契約社員について、実在者がみられる契約社員 A、契約社員 B、契約社員 C を対比して説明する。

まず、契約社員 A は、特定業種に従事する契約社員であり、具体的には各営業店間で書類を配布・回収する運転業務に従事する者がこれに該当する。

契約社員 B は、J 社のパートから正社員に登用される場合のステップとして設けられている就業形態である（この点について後述）。

契約社員 C は、J 社の正社員で出産後の育児期に短時間勤務等の本人の希望に応じて、雇用形態を契約社員に変えた場合に適用される形態である。もっとも多いパターンとして、同社で育児休業を取得・復帰した女性がある。同社では、小学校就学前（3 歳）まで短時間勤務制度が適用されているが、取得後、正社員の勤務時間、残業時間に対応できない場合に、契約社員への転換を希望する者に適用されるケースである。

（契約社員 C のケース）

「正社員で、例えばお子さんを育てるといような状況になったときに、今までの勤務時間帯では厳しい場合、でも、非常に有用というか、こちらに（J 社に）いてほしいので、雇用形態を変えて、契約社員という形で再雇用した。例えばお子さんが小学校に行って、高学年になってきた、塾へ行く、旦那さんの関係がある、そうすると、今の正社員の時間帯では働けなくなっちゃう。ということは、家の用事をしたり、お子さんを迎えたり、旦那さんの食事をつくったりという時間も必要ですから、その分早めに帰る。朝は朝で、学童の保育や家事をしてから出勤してくるから 9 時半から 4 時半までの時間の単位で働かなければならない。お子さんの成長具合によって、今の正社員の時間帯では十分な働き方ができないので、この時間帯だけでも短期集中型で密度の濃い仕事をしましょうということ」。

③パート

パートは、事務集中部門（本社）と営業店舗に配属されている。いずれも元金融機関の職員経験がある者が多く、子育てが一段落し再度勤めたいと考えている女性がほとんどである。採用は、営業店舗等の欠員補充の希望を踏まえ、すべて本社人事部門が募集・採用を行う。採用経路はハローワーク中心である。パートの配属は、基本的には最初に配属された店舗中心であり、店舗間異動があったとしてもその範囲は近隣の店舗にとどまる。これまでにパートで店舗間異動をした者は若干名である⁴。

事務集中部門の場合、パートの業務内容は、限られた時間内に大量に集中処理を要する業務が多い。具体的には、為替交換業務（手形や小切手の交換）や振込業務である。例えば、

⁴ 正社員採用を抑制し、パート採用を進めてきた J 社は、ピーク時には店舗の 7 割にパートを配属する状態にあったが、先述のとおり、新卒正社員の採用環境の改善からパート採用を抑制し、自然減で現在、パートのいる店舗は半数程度に低下している（パートの欠員については不補充）。パートは通勤に利便性のある店舗で働く意向があり、その意向を踏まえ J 社のパートの配転はほとんどない。

営業店の顧客から銀行振り込み依頼がなされた場合、電信により本社事務集中部門に振込票が送信されるが、その記載内容をチェックする業務がこれにあたる。

一方、営業店舗配属のパートの場合、業務内容は、営業店の窓口業務が主である。通常、午前9時から午後3時の営業時間帯に集中して仕事をする場合が多い。パートの場合、業務内容は、職種や係等、限定されていることが原則である。

先述のとおり、現在、営業店舗の半分程度にパートが配属されている。1店舗あたり職員が平均13人程度であり、通常、パートはそのうち1人程度である（1店舗にパートが2人配属されることはほとんどない）。

④派遣社員

派遣社員（9人）はすべて営業店に配属されている。業務は窓口業務（ハイカウンター：顧客の入金受付、通帳の返却等）など。派遣法の26業務（10号財務関係）で定める契約範囲のなかで働いている。ほとんどが元信用金庫経験者である。主に窓口業務のため、営業時間にあたる午前9時から午後3時が勤務時間帯となっている者が多い。

J社が派遣社員を配置したのは、主に2006～2007年の2年間である。先述のとおり、新卒採用拡充に取り掛かる過渡期の時期であり、各店舗で人手が足りない部署もあった。パート採用をハローワーク経由とする場合、募集・採用までに1ヵ月～1ヵ月半を要するため、繁忙期での補充に間に合わない面がある。その際に、信用金庫業界系の派遣会社から紹介を得ている。信用金庫経験者が多いため（女性で、調査時点で40～50代がほとんど）、即戦力として店舗で活用され現在に至っている。

また、J社では、いったん派遣社員を配置した場合、当該派遣社員が契約終了を申し出ない限りは、派遣契約を継続することになっている。業務の繁閑にかかわらず、いったん始まった契約を同社から終了することはない。その理由には、同社の「社会貢献」を重視する経営姿勢にある。派遣社員は、交通費が支給されないため同社の近隣で生活する者が多い。つまり、「（派遣社員は）、職員であり、お客様でもある」ことから、「地元の方の首を切ってしまう」ことになるため、同社から契約終了に踏み切ることはない、としている。

（派遣の契約更新）

「派遣というと、どちらかというと業況に応じて加減させる、調整型のクッションの役割が世間の一般の考えでしょうが、（J社は）工場とかではありませんので、忙しくなったから採用するんですけども、暇になったから、では、ぱっとやめてくださいというのはなかなかできない。多分一旦採用すると、相手方が、自分たちがもうやめさせてくれと言わない限り、多分こちらからやめなさいとはあまり言わないと思います。今の雇用情勢等を考えましたら、それは言えないですね」。

⑤正社員と非正規雇用者との間の仕事の差違

1) 正社員の業務

J社で正社員が担う基本的な業務は、大きく分けて、預金業務（為替業務を含む）、融資業務、渉外業務（営業業務）——の三大業務となっている。最近ではそれらに付随し、資産管理業務（例えば、投資信託、生命保険、損害保険、国債の運用）等にも拡大している。

通常、正社員（新入社員）は、新卒配置後、キャリア形成上の観点を踏まえ、預金業務から始めることが通例である。具体的には、預金業務では、新規口座開設や解約、出納業務、ATM等の機械操作をまず覚えることから始まる。融資業務では、顧客に融資する際の手続きの徴求や抵当権の設定などを学ぶ。そして、これらの内部の業務（預金・融資業務）の知識を一通り習得したうえで、渉外にあたる営業業務をまかされることになる。新入社員は、2年目あたりから営業業務に就くことが多い。

教育訓練は、職場でのOJTが中心⁵。とくに渉外業務で顧客と接することがスキル向上に役立つ。信用金庫は、営業担当者自らが顧客方に訪問し、預金や融資の要望を把握することで、顧客をつなぎとめていくことに特徴がある。顧客との渉外経験を積み重ねることが、教育訓練では非常に重要な機会となっている（すなわち、「習うより慣れろ」式）。とくに、信用金庫の顧客の特徴は、長年にわたる継続取引のケースが多いことにある。それゆえ、同社との取引関係を顧客自体もよく理解している。新人営業マンが「お客様から教えられる」ことも多いという。同社としても、「いろいろなことを経験させながら、成長する度合いを早めていきたい」と考えていることから、早期に営業業務につけ、顧客と折衝することを、教育訓練の一環ととらえている。

2) 正社員と非正規雇用者との仕事内容の違い

J社の場合、非正規雇用者は本社と店舗に配置される場合が多い。まず、本社（事務集中部門）に配置されているパートは、限られた時間内に大量に集中処理をする必要がある業務であるため、仕事内容は限定されており、正社員との仕事の重複はない。

店舗に配属されている非正規雇用者（パートや派遣社員）と正社員との仕事内容の違いでは、まず非正規雇用者には営業業務がないことがある。この点で正社員と非正規雇用者には業務内容について大きな違いがある。重複が生じやすいのは、預金業務や融資業務であるが、このような業務においても「重なっている部分があるが、深さ、責任の度合いが違う」としている。具体的には、責任面では、正社員が判断（融資・審査の判断）を担っている。また、転勤（異動）についても、正社員が2～3年に1度の頻度であるが、非正規雇用者の転勤はまれである。銀行業務にかかわる検定試験の負荷も正社員にはあるが、非正規雇用者にはない。

⁵ J社では、新入社員に対して、「マン・ツー・マン・リーダー制度」（1～3年ほどの先輩をメンターとしてつける）を設けて、新人教育を徹底している。同制度で、6ヵ月間、先輩格が伝票の立て方から顧客対応、判子の押し方等を教え、毎日日誌にコメントを付す等の工夫もしている。

（営業店舗における正社員と非正規雇用者との仕事の違い）

「確かに（営業店舗での）預金業務、融資業務では重なっている部分はあるかもしれませんが。ただ、（正社員と非正規雇用者で）広く浅くやっている部分と深くやる部分の差、その責任度合いは、やはり正社員のほうが深い。ですから、現象面として区別はそんなにないかもしれません。なおかつ（非正規雇用者は）営業に出ることはまずない。それから、転勤も2年か3年、正社員だったら必ずあります。女性だろうが、男性だろうが、みんな転勤します。でも、（非正規雇用者ではあったとしても）5年に1回あるのか、そのぐらいです」。

（2）教育訓練、能力開発

非正規雇用者の教育訓練については、パートや派遣社員は信用金庫出身者が多く、経験者が多いという面がある。そのため、現場に配属されてからは、OJTが中心といえる。非正規雇用者向けの研修はない。営業時間帯（9時から16時）に就業する者が多く、統一的な研修がしづらい面もある。ただし、例えば、正社員向けにテラー研修をやる場合に、店舗で代表格にあたる非正規雇用者（派遣社員も含む）の参加があるケースもある。

J社には、非正規雇用者（契約社員・パート）の評価制度がある。年1回の評価であり、人事考課表の評価項目のなかには、仕事の正確さ・速さ・量、マナー、責任性、積極性、協調性——などがある。これらを点数化して評価集計がなされる。評価結果には、支店長、副支店長のコメントも付される。評価結果は、パートであれば時間給に反映される。

J社には、パート用の給与号俸表がある。人事考課の評価結果は、S、A、B、C——の4段階（Bが普通の評価で1号俸昇給）で、Cで昇降給なし。例えば、B評価で1号俸昇給すれば10円上がる。また、評価結果は、正社員登用での基準にもなっている（この点につき後述）。

（3）非正規雇用者の労働条件

契約社員の契約期間は、1年更新の有期雇用。月給は、契約社員の場合、平均額が約18万円（最高額は約19万円）。一般的な勤続期間としては、例えば、契約社員A（運転業務）の場合、5年（最長の者で8年）。賞与（年間）の平均額は約37万円。契約社員の労働時間は7時間50分。

パートについては、契約期間が1年更新。パートの一般的な勤続期間は7年（最長22年）。勤務時間⁶は、フルタイムパートが7時間（就業時間9時～17時。社会保険適用）、短時間パートは5時間45分——であり、大きく分けて2つある。

派遣社員は、契約期間が3ヵ月更新。勤務時間は7時間。時間あたり派遣料金は平均額が1,950円。J社の場合、派遣社員は2006年～2007年あたりに一時的に配置されたため、調査時点で勤続は6年ほど。派遣料金は、配属当初は1,500円だったが、物価上昇とそれを踏まえた新卒初任給の引き上げ等を勘案し、派遣社員の派遣料金についても2008年頃に、現在の

⁶ 正社員の所定労働時間は7時間50分である。

金額に全員一度に引き上げている。

(4) 非正規雇用者の契約管理

J社での非正規雇用者の採用権限は、各店舗からの要望を踏まえ、人事部（人事担当役員）が最終的に決定する。採用も本社人事部が手続き（面接等）を行うため、各店舗（支店長）が繁忙等を理由に独自に採用をする権限はない。むしろ、各店舗に人員不足が生じないように、年間の人員計画に基づき採用・配置がなされているという面もある。

パート募集の際の時給額も給与号俸表で制度的に決まっているため、需給が逼迫しているような地域でも、地域差を考慮した時給額の設定はない。

（非正規雇用者の契約管理）

「（非正規雇用者の採用権限については、）店舗の店長はあくまで要望の形であって、最終的に決めるのは人事であり、人事担当役員」。

(5) 正社員登用

①登用制度

J社は、パートから正社員への登用を規定面でも制度化している。パートが正社員に転換する場合、契約社員を経る規定となっており、いわば契約社員を「ワンクッション」おいた形で正社員に転換することになる。同社の規程の登用条件を加工したものが図表2である。

図表2 登用制度の登用条件

登用条件は次のすべてを満たす場合に適用する。

- 1 パートから契約社員を希望する場合
 - ア 勤続3年以上であること。
 - イ 対象年齢は契約社員登用時点で50歳未満であること。
 - ウ 過去3年間の人事考課合計点のうち2回以上が75点以上で、且つ総合評価点が直近2年連続して16点「A」以上であること。
 - エ 営業店勤務が2年以上あること。ただし本条件を満たさない場合は1年以内に営業店への異動を了承すること。
 - オ 正社員の所定就業時間で勤務できること。
 - カ 所属長から推薦をうけられること。
- 2 契約社員から正社員を希望する場合
 - ア パートから契約社員に登用され契約社員として2年以上経過していること。
 - イ 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。
 - ウ 契約社員時の人事考課が平均75点以上であり且つ総合評価も16点「A」以上であること。
 - エ 登用時前に初級職員講座修了認定試験の問題を使用した登用試験を実施し60点以上の合格点を取得していること。
 - オ 所属長の推薦をうけられること。

※J社の登用制度規程の登用条件に関する条文を加工して抜粋掲載。

図表2を踏まえると、パートから契約社員への転換を希望する場合、所属長の推薦があること、勤続3年以上で、過去3年間で一定の勤務成績を収め、契約社員登用時に50歳未満であること。営業店勤務2年以上（本条件を満たさない場合、1年以内の営業店への異動を了承）。また、正社員と同様の所定就業時間（7時間50分）の勤務が可能であること、などの条件が付されている。

次に、契約社員から正社員転換を希望する場合は、所属長の推薦があること、契約社員として2年以上が経過していること、一定の勤務成績や試験に合格すること、などが条件となっている。

先述のとおり、J社ではパート・契約社員を人事考課の対象としているが、当該評価が転換時に大きな役割を果たしていることになる⁷。人事考課の評価点は、面接の際にパート・契約社員にフィードバックもされている。転換の条件として、人事考課得点が100点満点中75点以上としているが、平均が60点台であることから、転換時に求められる水準は高い。さらに、登用の最終判断は役員の最終決裁による。

なお、J社は金融機関であることから、金融関係の試験の合格は正社員転換をするうえで条件となっている。しかし、同社によれば、試験や面接よりも、普段の働きぶりを転換の際に重視する傾向が強い。面接や試験は「一夜漬け的にできる」面があるためだ。先述のとおり、J社のパート採用の手続きは、すべて本社人事部が取り仕切っている。パート一人ひとりをその採用から働きぶりまで十分に把握することで、正社員転換の見極めを行っている。

（「ワンクッション」（契約社員転換）をおく意味）

「正社員としてということは当然営業店に行ったり、転勤したり、それから、いろいろな試験に受かったりとか、そういう次のステップを（経なければならない）。正社員と同じにできなくてはならない」。

②登用実績

過去3年間での正社員転換の実績については、パートから契約社員に転換した者が2人、契約社員を経て正社員に転換した者が8人である⁸。なお、派遣社員から正社員に転換した者はほとんどいない⁹。

転換者の年齢は比較的高く、40歳台が多い（ほとんどが35歳以上）。勤続年数では、通常、パートでの勤続5年以上の者が多い（パート勤続20年で転換した者もいる）。

⁷ パート・契約社員に対する人事考課は、登用制度を創設する前から存在する。人事考課自体は評価の時給額の反映のために等に使用されていた。既存の人事考課制度を登用制度の条件として活用した面がある。

⁸ 調査時点で、転換後、2年を経過しても契約社員のままの者は2人である。パートから契約社員に転換した者のほとんどは正社員転換を果たしていることになる。なお、過去には、J社の元・正社員で、育児期に離職し、パートとして再就職し、契約社員に転換後、正社員になった者もいる。

⁹ 前例としてゼロではなく、過去に特殊業務（外国為替）をこなす派遣社員（20代後半・女性）を正規転換したことがある。これは、所属長の「懇請」を受けて登用制度の例外措置として採用している（後に、出産を契機に自己都合で退職）。

登用直後は、仕事内容自体はほとんど変化がない。しかし、転換後には昇進等の可能性が生じる。転換後は賞与・退職金もつく。

（登用実績）

「例えば、パートから正社員に転換する場合、間に契約社員を登竜門にして、ワンクッションおいているんです。パートから契約、最終的に契約から正社員という道をたどっています。（転換者は）やはり（パート勤続）約10年近くぐらいですかね。やはり登用する方は、基本的にある程度ベテランで、仕事も当然できるから正社員の道を本人も目指したいという意欲があり、仕事のにも正社員にしてもできるだろうと。もちろん登用に基準がありますので、試験に受かる（必要もあります）」。

（登用後の仕事）

「多分やっている仕事はそんなには変わらないと思うんです。ただ、今度は上に行く、例えば職位が上がっていく可能性があるわけです。今までは基本的には一般職と同じように、何年たってもその状態でやっていた。それが、例えば係長、やがてその部署の営業店課長（にもなりうる）。いわゆるチェックをする役割、検印をする役割につく。あるいはもっと上かもしれません。そういうの（役割）に就く可能性があるわけです。人事考課も当然（正社員の）人事考課で今度はしていきます。評価基準がパートとは全然違ってくる。ですから、それだけ厳しくなる。やることはものすごく多くなる。責任も重くなる、試験、通信教育、研修もやらなければいけない。しかもどこへ飛ばされるかわからない。責任は重くなるというのが正社員です。（中略）それを乗り越えてくる人たち（転換者）というのは、やはりそれなりに優秀な方々であり、将来的に自分はパートから正社員になったとしても頑張ろうという気持ちが真ん中にある」。

J社の正社員転換者は、正社員なみの責任・人事考課が課され、金融機関特有の試験、通信教育、研修の負荷も大きくなる。それゆえ、とくに短時間パートの場合、契約社員転換はフルタイムの就業時間を経験させる機会にもなっている。また、契約社員転換後は営業店勤務が条件の一つとなっているが、これは信用金庫の営業重視の性格上、重要な要件である。つまり、契約社員転換を含めた登用制度自体が正社員の負荷を担えるかどうかを、会社側・正社員転換希望者側の双方が見極める期間になっている。

（契約社員転換後の営業店経験）

「私たち（J社）の仕事の一番の稼ぎ頭は営業店です。その営業店の経験を満たすために（契約社員転換後）2年という期間を設けております。やはりそれが中間に入っていますから、本部（配属）の人が正社員になりたいという場合は一旦営業店に出してしまいます。（営業店で）2年間勉強していらっしやい（ということ）」。

（契約社員転換の意味）

「（契約社員を正社員転換の前に設けるのは）会社側の理由ももちろんあるんですけども、登用された方のことを思っていることです。パートから契約になるということで、今までの生活パターンががらっと変わる。いきな

りパートから正社員になってしまうと、「がら」どころじゃないんです。試験、通信教育、転勤、いろいろなことがあります。それが「がら」ですと、どうしても生活自体がぎくしゃくしてしまう可能性が高い。そこで一旦、契約社員としてなれてくださいという意味が2年間なんです」。

J社としては、現在在籍しているパート（45人）のうち、契約社員への転換希望を持っている者は1~2人ではないかとみている。人事部では、日ごろのパートへの面接等の情報収集や、普段の働きぶり等から、「アンテナを張り巡らし」て、契約社員転換希望者を把握する作業を続けている。

③正社員転換後の労働条件

正社員転換後の月給（税、社会保険料込）は、約19万1,000円（大卒者の初任給に格付け）。年収（税、社会保険料込）は約305万円（賞与4ヵ月分）である。契約社員の年収は254万円（月給18万円。賞与2ヵ月分）である。

フルタイムパートの月収が約14万円（時給970円換算）で年収約163万円であることからすると、パート時代に比べ、年収レベルで、契約社員転換後（254万円）に約90万円増加し、正社員転換後（305万円）に約140万円増加することになる。また、パート・契約社員に退職金制度は適用されないため、正社員転換により退職金制度の適用対象となることも大きいという（パート・契約社員の勤続年数は退職金支給の際の勤続算定で通算されない）。

④登用制度創設のきっかけ

登用制度が創設されたのは、2007年11月。きっかけの一つは、2007年改正パートタイム労働法により、短時間労働者の通常の労働者への転換を推進するための措置義務等が課されたことによるという。また、J社では、年末に面接でパート全員に今後の就労意向（勤務時間の変更含む）について聴取しているが、そのなかで正社員転換の希望があったことも影響している。

3. 従業員構成の変化

先述のとおり、J社の正社員比率は9割と高く、正社員中心の企業といえる。非正規雇用のなかでは、パート、嘱託社員、契約社員などが多い。過去3年間の変化では、正社員、嘱託社員が「増えた」としており、契約社員、パート、派遣社員はいずれも「変わらない」としている。過不足状況はいずれの就業形態も「適当」との認識であり、今後3年間の見込みについては、正社員、嘱託社員については「増える」と見込んでいるが、その他の就業形態（契約社員、パート、派遣社員）については現状維持としている。

4. その他

①今後の人材育成上の課題

J社の今後の基本方針としては、地元意識と人材育成の強化をあげている。そのために、OJT・研修の充実を追求するとしている。OJTについて、「やはり自分の力だけではできない。それは周りの協力があって初めてなし得ること。根本となるものは自分の意識であることから、まずこれを植えつけない」としている。

このように考える背景としては、近年、現場の営業支店長が貸出金利息等の利益目標を追求するあまり、「現場が人材教育から少しずつ業績中心になりつつある」との認識を抱くようになったためだ。業務推進が重要であると同様に、人材育成も同程度のウェイトで上司の仕事内容に含まれているということを周知していきたいと考えている。今はその過渡期の段階にあるという。

②派遣法改正について

改正派遣法については、26業務のわかりやすい枠組みについての周知にかかわる意見があった。J社では、ハイカウンター・ローカウンターの区別を明確にし、派遣法の業務規制に抵触しないよう配慮している。各営業店にも派遣社員にまかせてよい仕事を情報として共有しているが、「(業務内容は)ある程度統一はとれてはいるんですけども、それでもちょっと心配なところがある。どの辺までいいのか」などと、26業務の枠組みをよりわかりやすくするよう求めた。

③労働契約法(有期法制)・改正高齢法

労働契約法(有期法制)の関係では、5年超の有期契約者については、本人の希望にあわせ、就業形態はそのままに無期化するだろうとの見解だった。ただし、その場合、無期化による立場の安定以外の「二次的な影響」として、処遇の問題が生じないかについて懸念していた。また、J社のパート等の有期契約者の年齢層が比較的高いことから、改正高齢法の関係で、無期化した場合の措置について疑問が呈せられた。定年以降の者が無期化される場合、「いわゆる正社員よりも、パート・有期雇用の方が、働くということに関しては優遇されてしまうことにならないか」との指摘である。そのため、「無期化したとしても、やはり65歳を限度としてという一言を入れたい」との考えも示した。

K社の事例

企業事業所カテゴリ：クレジットカード会社（本社）		調査日：2012/8/30
調査時点の事業所の就業者数		
正社員		155人
嘱託社員		0人
契約社員		14人
パート・アルバイト		0人
派遣社員		44人
請負会社の社員		65人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
契約社員：月給で平均25万円。		
派遣社員：コールセンター（フルタイム）の時間あたりの派遣料金は、当初2,150円。最高額2,280円。		
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間		
7.5時間労働。契約期間は、契約社員が1年、派遣社員が3ヵ月。		
非正規雇用者の勤続期間		
派遣社員の勤続期間は、一般的な勤続期間で2～3年、最長5年超。契約社員は、一般的な勤続期間で5～6年（最長10年超）。		
社員への登用実績（最近3年間）		
社員に登用する制度はない。		
正社員登用された方の収入		
該当なし		
正社員登用された方の年齢		
該当なし		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
「専門26業務適正化プラン」を受けて業務見直しを行ったケース。5号業務（事務用機器操作）を「ゼロ」にするために仕事の切り分け、業務移管・業務委託を実施した。現在、24号業務（テレマーケティングの営業）のみが残っているが、適正化の趣旨を踏まえ、派遣社員の業務内容をオペレーター業務に限定している。新卒一括採用が定着している。ただし、業績悪化からの回復期にあるため、正社員の定員数が制限されており、非正規雇用者の正社員登用のルートがない事例でもある。		
調査記録者：奥田栄二		

1. K社の概要

K社は、カード会社。全従業員規模（単独）は約200人。組織構成は、大きく分けて、顧客対応部門、営業・マーケティング部門、管理部門などとなっている（名称はいずれも仮称）。新卒一括採用が定着しており、中途採用はまれである¹。これまでに非正規雇用者から正社員に転換した事例はほとんどない。

ここ数年、業績悪化の影響で、新規採用停止の時期がある。この間、正社員についても転籍などを通じ雇用調整を実施。近年、回復基調にあることから、中途採用（第二新卒採用）を実施し始めている。同社の正社員は総合職のみである。正社員の賃金制度は、年功序列的な賃金制度に近い。K社の年齢別にみた正社員の賃金（年収）を尋ねたところ、新卒時で270～330万円、25歳くらいで300～360万円、35歳くらいで400～500万円、45歳くらいで500～800万円、55歳くらいで500～1,000万円で推移するようである。

2. K社（本社）の非正規雇用者の活用実態

(1) K社（本社）の従業員構成と仕事内容

K社（本社）の従業員構成は、正社員155人、契約社員14人²——となっている。外部人材の活用状況では、派遣社員が44人、請負会社の社員が65人いる。現在、取引関係にある派遣会社は7～8社程度である。

以上を踏まえると、K社の従業員構成は以下の表となる。正社員比率は約5割であり、非正規雇用者のなかでは、請負会社の社員と派遣社員の比率が高い。

表 K社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	155人
嘱託社員	0人
契約社員	14人
パート・アルバイト	0人
派遣社員	44人
請負会社の社員	65人
従業員構成に占める正社員比率（%）	55.8%

K社は、コンプライアンス重視等の観点から、平成22年2月に実施された「専門26業務

¹ 中途採用は、新規事業展開等で経験者採用をしたことがある程度。

² K社には契約社員が14人いる。属性としては比較的中高年の女性が多く、平均的な勤続も5～6年となっており、もっとも長い者で10年超の者もいる。契約更新が反復されていることから、「実質的にはもう完全に常用雇用」との認識である。仕事内容は、カード発行・管理業務である。同社の非正規雇用者は派遣社員や請負会社の社員の割合が高いことから、以下では、派遣社員等を中心に記述する。

派遣適正化プラン」³（以下、「適正化」と略す）を踏まえ、適正化に向けて自主的に取り組んだ企業である。そのため、同社で働く派遣社員の割合はこれと前後して大きく変化した。

以下、その過程を①職場の意識改革と②派遣社員の業務内容の見直し——の2段階で記す。

①職場の意識改革

K社が適正化を受けてまず取り組んだのは、職場の意識改革だった。

適正化前までは、正社員と派遣社員で「垣根がない状態」だった。派遣社員は「一緒の仲間」であり、懇親会も、表彰も、社員同様に行われてきたという。出産退職する派遣社員が出れば、職場一同でプレゼントを贈るなど、正社員と派遣社員の「分け隔てがなかった」。

（職場の意識）

「だれも悪いことしようと思ってやってたんじゃなくて、みんながよかれと思って、みんな一緒の仲間だと思っていた。うちのマネジメント（層）も、派遣社員と正社員との位置づけで区別がつかないことが結構あったんです。派遣社員ってうちの社員じゃないのっていう人たち、それが常識の世界でした」。

しかし、コンプライアンスを重視する同社としては、派遣法の「適正化」の趣旨を踏まえた上で、「グレー」な部分をなくし「フルホワイト」を目指さなければならない、と考えたようだ。当時、派遣法について職場全体に理解が行き届いているという状況にはなかった。K社は、適正化が始まってからは、正社員と派遣社員は違うということを、形から入ることで示すこととした。派遣法及び適正化の趣旨を「理解させる」には、「物理的」に示すのが最も近道と考えたのである。正社員と派遣社員のデスクをパーティションで区切り物理的に隔てることや、正社員と派遣社員のストラップ、ネームプレート等も分けた。それまでは部単位の会議に派遣社員が参加することが普通だったが、それも禁じた。当初、現場は混乱し、反発もあったという。

（職場の意識改革）

「（職場では）うちの社員に対しても、あの人たち（派遣社員）、委託の人っていうのは、今までずっと一緒にやってきてるからいろいろあると思うけど、ちょっと仲間はずれぐらいがちょうどいいよっていう話をしていたんです」。

派遣社員の仕事を見直すということは、正社員の業務量が増えることを意味する。正社員の業務量が増えれば当然、不満がでる。「正社員のモチベーションは下がるし、生産性は下がる。何でそんなことになるんだという温度感」だったという。派遣法と適正化を理解させな

³ 「専門 26 業務派遣適正化プラン」（期間制限を免れるために専門 26 業務と称した違法派遣への厳正な対応）については、<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000048f3.html> 参照。

ければ、業務量の増加を正社員に納得させることはできない。同社は、意識的に垣根をつくることをあえてした。「(職場を) 理解させてからは、みんなベクトルも揃って」、職場での業務内容の見直しがスムーズに進んだという。

②派遣社員の業務内容の見直しによる変化

では派遣社員が担っていた業務内容はどのように変化したのだろうか。人数面では、派遣社員が適正化前で約 150 人→適正化後 44 人、請負社員が適正化前で約 40 人→65 人に変化しており、全体的な傾向として、派遣社員が大幅に減り、請負社員がやや増加したことになる。

適正化前には、派遣社員の人数はおおまかにみて、5 号業務（事務用機器操作）、24 号業務（テレマーケティングの営業）でほとんどが占められていた。同社が、適正化の取り組み対象と考えたのは 5 号業務である。K 社はカード事業がメインであるため、派遣社員のなかには、「いわゆる営業事務」や、バックサポート業務（郵送物や紙・帳票類を顧客とやり取りする業務等）を担う者が多数いた。同社は、これらの営業事務的業務で働く派遣社員（5 号業務）を見直しの対象と捉え、これを「ゼロ」にすることとした。

当然ながら、5 号業務で働く派遣社員を「ゼロ」にしたとしても、これらの仕事自体がなくなるわけではない。そこで、同社は、他企業への業務移管に加え、委託可能なものについてはこれを集約化し、業務委託する等の取り組みをしている⁴。先述の請負会社の社員数の増分はその一部を吸収したものである。委託した業務としては、バックヤード業務（データ入力や郵送物の配送等）がある。業務移管や業務委託できなかった仕事については、正社員の業務量を増加することで対処した。同社の正社員はすべて総合職であり、一般職の雇用区分はない。派遣社員が担っていた事務補助的なルーチン業務等は、若手の正社員（主に女性）が引き継いだようだ⁵。5 号業務の派遣社員は「ゼロ」となった。「ゼロ」にするために、1 年半を要したという。

したがって、現在残っている派遣社員はすべて 24 号業務（テレマーケティングの営業）となっている。具体的には、コールセンター業務であり、派遣社員は顧客対応部門に属している。24 号業務についても、適正化の趣旨に反しないよう業務内容も見直した⁶。それまでは、チームリーダー等の役割を与えられていた者もいたがこれをなくし、派遣社員の仕事内容はすべてオペレーター業務に限定された。

顧客対応部門は、総計で約 110 人が配属されている。当該部門内に設置されているコール

⁴ K 社は業務委託等をした結果、削減される派遣社員について、委託先の請負業者等に「これまで貢献してもらってきた人たちですから、その人たちの雇用を守っていただきたい」とする旨の依頼をしている。実際に当該業務委託時において雇用契約終了となった者はいなかったようである。

⁵ バックヤード業務等について、派遣の自由化業務で対応することを検討したか尋ねたが、直接雇用の可能性が生じるため自由化契約はしないとの回答だった。「たとえ確率が低くとも、直接雇用の可能性がある自由化契約はしません」という。

⁶ コールセンター業務は、受電業務だけでなく営業的な要素も入っており、24 号業務に抵触しない業務内容となっている。

センターでは60人ほどが配置されている（内訳は、正社員が約16人、派遣社員が44人）。正社員は、管理職やスーパーバイザー（SV）以外は若手の正社員である。オペレーター業務という点で、若手正社員と派遣社員で仕事内容に違いはない。同社は採用したての正社員について、会社全体の業務を学ぶ教育訓練の一環として、配属当初は、コールセンターに3年間ほど配置する方針をとっている。

(2) 教育訓練、能力開発

コールセンターに配置される派遣社員は、配属後、コールセンターのトレーニングデスクから約1ヵ月にわたって研修（座学）を受けることになる。K社のトレーニング方法は体系的に確立しており、カード事業にかかわる商品知識や電話応対方法を学ぶことになる。この段階をクリアしない限り現場には立たせない。

現場に出たからの教育訓練はOJTが基本である。受電は平易な内容から経験することになっており、以降、三段階のステップを経ることで、すべての問い合わせに対応できるようになる。三段階とは、第1ステージが住所変更や資料請求への対応、第2ステージが商品知識や請求額等に関する問い合わせへの対応、これを経た後の第3ステージで、すべての問い合わせに対応可能なレベルになっている。

第3ステージを経た者が「一人前」とされ、通常、半年程度かかる。一人前になった段階で初めて同社の評価指標の対象となる。派遣社員のオペレーターは採用後、1年後に評価がなされる。通常、半年程度で一人前になるため、その後の半年程度の仕事ぶりを評価することで、処遇等が見直されるのである。具体的には、評価に応じて、同社の派遣社員の派遣料金は、当初は2,150円だが、評価次第で、2,200円、2,240円、2,280円へと3段階で上がる仕組みとなっている⁷（上限が2,280円）。通常、1年程度で2,150円から2,200円に上がる者は7～8割程度である。2,280円に上がる者は少ないが、最短で3年で上がった者もいる。評価指標には、通話時間、1日あたりの受電件数、勤怠率などがあり、定量的に評価される仕組みである。評価結果は、面接等を通じて、随時、派遣社員自身にフィードバックされている⁸。

（コールセンター業務の特徴）

「コールセンターって、矛盾を常に追いかける仕事なんですよ。質と量っていう。質をあげたら量は落ちる。で、量を上げたら質が落ちるわけです。このバランス感覚がうまいかどうかというのが、結構、人の性格にもよるんです。まじめな人ほどやっぱり、お客様にちゃんと対応しちゃう。悪いことじゃないけど、一方で、それをやったら数がいけない。このせめぎ合いですから。永遠に」。

⁷ 派遣料金を引き上げる場合、派遣元にも通知し、賃金額の引き上げについても依頼している。

⁸ 評価自体は少なくとも3ヵ月ごと、または随時必要などに行われている。

(3) 非正規雇用者の労働条件

派遣社員の契約期間は、3ヵ月更新。一般的な勤続期間は2～3年（もっとも勤続の長い者で5年超）。定着率は高く、K社としても、問題がなければ更新を継続している。1日あたりの労働時間は7.5時間労働（調査時点）。賃金面では、時間あたりの派遣料金の平均額は2,072円。最低額は短時間勤務の派遣社員⁹のもので1,800円。最高額が2,280円¹⁰。

一方、契約社員の契約期間は1年更新で、一般的な勤続期間は5～6年（もっとも勤続の長い者で10年超）。1日あたりの労働時間は、7.5時間労働（調査時点）。賃金面をみると、契約社員は月給制で、平均額が25万円（最低額が23万円、最高額が30万円）。年間の賞与は50万円。

(4) 非正規雇用者の契約管理

派遣社員の採用管理、契約更新の権限は、管理部門主導である。現場部門の不足状況を把握し、年間の人員計画を立てるのも管理部門である。K社は派遣社員・請負会社の社員を含めても300人弱の会社であるため、この規模であれば現場の不足状況は十分に把握可能としている。例えば、コールセンターであれば、コールの待機時間が長くなる等のデータを把握すれば、派遣社員の不足状況がわかるとしている。

派遣社員を配置したら、企業側から契約不更新にすることはほとんどない。ただし、企業リスクに相当するタイプ（電話対応でパニック障害を起こす等）については、契約不更新になる場合もありうる。

(5) 正社員登用

この3年間で派遣社員・契約社員から正社員に登用した実績はない。現在、同社は業績悪化から回復過程の途についてところであり、正社員の定員管理が厳格であることから、新卒採用以外の雇用の増加は見込めないため、今後も正社員転換の予定はない。

3. 従業員構成の変化

先述のとおり、K社（本社）の正社員比率は5割で、正社員と非正規雇用者は半々の状態にある。非正規雇用者のなかでは、派遣社員・請負会社の社員の比率が高い。その意味では、同社は主に正社員と派遣社員・外注化を活用して運営されている会社といえる。

過去3年の変化では、近年の業績悪化の影響で正社員の定員管理が厳しく、採用抑制が続

⁹ コールセンターで、昼食の時間帯のシフトに対応できるよう短時間勤務のスタッフ（週3日、1日4時間勤務等）を入れている。

¹⁰ 先述のとおり、フルタイムのオペレーターの派遣料金の最低額は2,150円である。比較的高めの派遣料金が設定されているが、K社としては、「人的なクオリティーのための投資」と捉えている。「（コールセンターは）コスト（派遣料金）が如実にクオリティーに反映する。採用のとき、下手にそこでけちって、クオリティーの低い、定着しない人が来るよりは、ある程度投資しても、一定層以上の人たちにお越しいただいたほうが、我々としてもうまくいく」という。

き、また雇用調整もあわせて行ってきたことから、正社員は減少傾向にあった。契約社員も自然減のなかで減少傾向にある。とくに変動が大きかったのは派遣社員であり、コンプライアンス上の観点から、派遣社員（5号業務）が減り、一部が請負会社の社員という形でアウトソースされている。

調査時点の過不足状況では、正社員について不足しているとの認識である。一方、契約社員は過剰との認識である。派遣社員と請負会社の社員は現状人員で適当との認識である。

今後3年の見込みでいえば、不足感のある正社員についても現状維持である。契約社員、派遣社員については減ると見込んでいる。その一方で、請負会社の社員については増えると予想している。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

業績悪化を受けて一時期、新卒採用停止をしていたが、人員不足状態が続いているため、今後は、新卒者採用の拡充が必要と考えている。

(2) 改正法への対応

①派遣法関係

派遣法関連では、「適正化」に同社が取り組んだ経験から、26業務の厳格な適用が派遣社員のキャリア形成にとってマイナスではないかとの指摘があった。派遣社員に「指導的役割やリーダー的役割」を与えることが、派遣先・派遣社員双方の利益になるとしている。とくにコールセンター業務の場合、オペレーター業務だけではスキルとはいえず、後輩のOJTの世話役やチームリーダー、スーパーバイザー、品質管理等の実務経験が重要で、派遣社員の側も、次の派遣先を探すときにこれらのスキルが強みとなる。しかし、「26業務が障壁」となり、仕事の幅を広げることができない、としている。

(26業務の壁)

「26業務の専門性というのは、企業にとって、そんなに価値がないものなんです。企業にとって、価値がある人を育てたいんだったら、指導的役割やマネジメント的役割というところに、ある程度引き上げるパスはつくっておかないと。でないと、一生、26業務をやらせておくしかなくなっちゃうんですね」。

「(派遣の人に)じゃあ、SVできますか、マネジメントやトレーニングできますかって(聞いたとして、)今まで派遣社員だったから、効率的にやらせちゃいけなかったから、やらせてもらってない、みたいな。それはね、罪をつくっているだけだと思うんですよ。だって(派遣社員の側は指導的役割等を)別にやりたくないわけじゃないんですから。(派遣社員で)優秀な人たち、いますからね。やっぱり。その子たちがむしろやったほうが、多分企業にとってもいいことだってたくさんある。例えばある程度若くて、独身で、自活してかなきゃいけなくて、かつ男の子だったりするとね、何かちょっと、上の仕事やらせてあげて、どんどんキャリアを積ませてあげ

たいと思うんです。けれども、それも（26業務の壁があると）ままならない」。

②労働契約法関係

次に、労働契約法（有期法制）については、同社には契約社員が14人いるが、無期化については、5年後のことであり未検討の状態。ただし、ようやく業績回復期に入った段階であり、職種を限定した契約社員の雇用継続は難しく、無期化の方向性はないようである。自然減等の方法で雇用削減が図られるかどうかは未定である。

L社（LL事業所）の事例

企業事業所カテゴリ：引越し業	調査日：2012/ 10/22
調査時点の事業所の就業者数	
正社員	268人
嘱託社員	0人
契約社員	32人
パート・アルバイト	215人
派遣社員	2人 * 就業支援事業による。
請負会社の社員	122人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
契約社員：月給 20 万円程度（営業職）。 月給 40 万円程度（ドライバー）。現場の作業内容によって加算。賞与 5 万円程度（年間）	
アルバイト（引越し業務）：時給 1,000 円、1 日あたり約 8,000 円。	
派遣社員（紹介予定派遣、公的就業支援事業による）：1 ヶ月 144,000 円	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
8 時間労働。契約期間は、契約社員は 12 ヶ月。パート、アルバイトは 2 ヶ月。派遣社員は 5 ヶ月。契約社員のほとんどが反復更新。	
非正規雇用者の勤続期間	
契約社員で最長 9 年。アルバイトの多くは 1 年未満、長くても 2～3 年。	
社員への登用実績（最近 3 年間）	
契約社員→正社員：19 人（ドライバー）	
アルバイト→契約社員：13 人（ドライバー候補）	
派遣社員→契約社員：若干名（事務職）	
正社員登用された方の収入	
基本的に契約社員時の月収（ドライバーの場合 40 万円程度）＋賞与。年収で見た場合、賞与での上昇が大きい。	
正社員登用された方の年齢	
多くは 20 歳代後半。年齢上限は、事務職は 30 歳、ドライバーと営業職は 40 歳である。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
需要があるのに、人材が足りないというケース。ドライバーの確保が常に課題である。そのため、アルバイト時から能力のある者をいかに囲い込み、定着させるかが鍵。特に 20 歳代の男性がターゲット層である。同じ仕事を行ってれば、契約社員と正社員の月給差はほとんどない。あるのは年間の賞与差であるため、登用試験を受けない者も多い。	
調査記録者：小野晶子	

1. L社の概要

L社は全国展開している引越し会社である。この10年順調に業績を伸ばしている。従業員数は全国で約3,000人、うち約半数は引越し現場で働いている。豊富な車種・車両を保有し、引越しとそれに伴うさまざまなサービスを提供している。

運輸関係各社の近年の課題は、中型自動車を運転できる中型免許を所持するドライバーを確保することにある。引越しに使われるトラックは中型自動車が大半を占める。中型免許は平成19年に一部改正された道路交通法で規定されたもので、車両総重量5トン以上11トン未満の自動車等（中型自動車）を運転する際に必要となった。法改正以前に普通免許を取得したドライバーは、免許更新の際に自動的に中型免許に切り替わるが、8トン未満車に限定されており、8トンを超える場合には限定解除の講習を受けなくてはならない。さらに新規で中型免許を取る場合、ハードルは高い。取得の際、運転経験が2年あることが取得要件となるからだ。高卒の新卒ドライバーを雇用した場合、入社後2年間は車両総重量5トン未満のトラックにしか乗ることができない。

今回、ヒアリング調査を実施したのは、L社のLL事業所である。LL事業所はA地域支社内にある引越し事業の地域拠点の1つであり、地域内の店舗を統括している。

2. L社（LL事業所）の非正規雇用者の活用実態

(1) LL事業所の従業員構成と仕事内容

LL事業所は地域の10店舗を統括する事業所である。LL事業所では、需要があるのに、人手不足という状況であるという。現在、正社員、契約社員、パート・アルバイト、活用している雇用形態すべてについて不足を感じており、過去3年間でも増員させてきたが、今後3年間もさらに増員させたいと思っている。以下、雇用形態別に構成と仕事内容を説明する。

正社員は268人、そのほとんどがドライバーである。LL事業所内の内勤の正社員は5名（支店長、現場管理者、営業管理者、経理事務、営業事務）である。経理事務と営業事務の正社員は基本的には簿記などの経理の有資格者で、互いにフォローできる体制を作っている。

L社の引越し事業の中核人材はドライバーである。ドライバーは、トラックの運転をするだけでなく、客とのお金のやり取りや現場での作業指示など、管理責任を任された中心的な役割を担う。実際の引越し作業は、助手と2人か、3人で回るのが一般的である。

L社にとって、事業の要であるドライバーをいかに確保するかが重要であるが、なかなか確保することが難しいという。先にあげた中型免許の件で人手不足となっている他、引越し事業という対人サービス業でありながら、ハードな肉体労働もこなす必要があり、決して楽な仕事ではない。そのため、入職しても離職する者も多く、いかに人材を辞めさせないように「囲い込むか」が重要であるという。有能な人材がアルバイトとして入ってきたら、正社員と遜色ない賃金額と福利厚生をつけて確保するという。常勤のアルバイトの時給は、その人の生活状況（既婚、子持ち）などを考慮して、例えば「月25万円保証するねとか」という

特例で設定することもある。その後、社内規定に沿って契約社員から正社員へと登用していく。

「だからもう即、困うんです。(中略) そういう人材(引越し業、手積みの経験、中型免許保持)が来たら、(中略)皆、入れたら確保。」

LL 事業所の契約社員は 32 人である。職種はさまざまで、引越し現場で働く者、営業、事務など多岐にわたる。有期契約であるが、本人が辞めると言わない限り反復更新されるため、契約社員の勤続年数は年々伸びている(9年目の者が最長)。LL 事業所では、基本的に、契約社員は正社員へのステップとして位置づけており、転換希望者は1年以内に正社員に転換するのが通例であるという。しかし、中には正社員に転換せずに契約社員のまま年数が過ぎていく者もいる。正社員転換について、詳細は後述する。

パート・アルバイトは 215 人、パートは事務や梱包などを担当する女性 5 名ほどで、ほとんどはアルバイトとして引越し現場で働く。アルバイトは学生とフリーターが半分ずつの構成となっている。学生は土日などの繁忙期に単発で入り、フリーターのアルバイトは専属(月 15 日以下の日数での勤務、16 日以上になると契約社員になる)で働く者が多い。年齢は 20 歳代がほとんどで、勤続の平均は 1 年程度であるという。アルバイトのまま 2~3 年やっている人は少なく、続ける者の多くは契約社員に転換する。

LL 事業所は現場で引越し作業を行う者を直接雇用に限っている。かつては派遣社員を使っていたこともあったが、現在は LL 事業所以外の L 社内のほとんどの事業所も派遣社員を現場で使うことを止めている。その理由について、T 氏は「(現場が)荒れるし、品質も悪くなる」と述べている。なぜ質が落ちるのか、その理由を聞いたところ、人を集めるのに便利な「日雇い派遣」に依存しすぎると、同じ現場で働く直接雇用のアルバイトも大切にしなくなり、結果、中核人材であるアルバイトが辞めてしまい、品質低下につながるのだという。

「(派遣労働を使っていると)頼ります。要は電話 1 本で明日、何人よこしてくれ言うたら、よこしてくれるんで。だから、アルバイトの子を大事にしなかったりとかする。要は、アルバイトの子やったらメンテナンスせなあかん。『今日どうやった?』『しんどかった?』『明日も頼むわね』とか。」

(ただ、派遣は便利ですよ。なぜ使うのを止めたのですか。)

「便利やから、楽するから。アルバイトが入っても大事にせんからやめていくんです。(アルバイトの)離職率がすごい高くなるんですよ。ほんで現場も、派遣の子やったら、また来るからいうて大事にしないんです。だんだん人間って、こいつは派遣やから、こいつはアルバイトやからいうて、そんな使い分けせんと、皆、助手を大事にせんようになるんですよ。(中略) そうすると、(現場が)荒れるし、品質も悪くなる。」

そのような状況を重くみた支社上層部の判断で派遣労働を使うのを禁止し、直接雇用に戻

すよう指示したが、当初は相当苦勞したという。派遣労働を使わなくなって1年間は、人が集まらない→仕事を取れない→売上が上がらないというサイクルに苦しんだ。しかし、その後アルバイトが定着しだして、プラス要素が大きくなったという。T氏は、「今はどこの引っ越し屋よりも人が残ってますね」と自負する。

派遣社員については現在事務職（経理）で女性を2人雇用している。これは、県と労働局が実施している就労支援事業（「緊急雇用創出事業」）の一環で、5ヶ月間の教育・試用期間を経て、社員（契約社員）に登用するプログラムである。LL事業所では、これまで事務職は新卒か中途で採用していたが、空きが出たため、今年度は県と労働局が実施している事業に応募したという。当就労支援事業では、派遣期間中の費用を県と労働局が負担しているために派遣料金がかからない。また、受け入れ先（ここではLL事業所）には1人あたり3,500円/1日の受け入れ負担金が支払われる。その代わり半年後に直接雇用することが前提となっている。LL事業所では、一旦契約社員になってから、働きぶりを見極めて正社員に登用されるルートをたどる。

当事業を介しての採用について、直接実施する新卒や中途採用に比べてどうか、という問いに対して、「普通に新卒で取るよりも（質が）いい」と答えている。その理由としては、就職難で一回就職できずに苦勞して、派遣会社が教育訓練をし直していることで、仕事に対する取組み意欲が違うという。

「（質は新卒に比べて）いいかな。（中略）派遣会社で2ヶ月か3ヶ月、何か教えるんですよ。例えば挨拶とか、なぜ自分が採用（就職）でけへんかったかって。（中略）普通の大学生が入って、ちょっと嫌やったら辞めんと、この子らもう1回そういうの（就職できなかったこと）になってるから、気持ちとかが違いますね。」

また、T氏は当就労支援事業を「すごくいい」と評価しており、次のように語っている。

「いい（事業だ）と思う。今年、卒業でけへんかった子だけじゃないでしょ。（卒業してから）2、3年とか、1回やめても、また就職したい子とか入れてるんで。（中略）ええ子が来ますね。これはいい制度やと思う。ただ、今年で終わりやいうから（残念）。」

「企業にとっても、本人らにとっても、こんなんで実績上がんのやったら（ありがたい）。ほぼ就職できるみたいですし。うちも今回3人入った。1人だけが、やっぱり合わなかったみたいで（辞めた）。（中略）そういうのがありますけど、普通にこの制度はいい制度と思います。事務職とかでも、ある程度パソコンとか、今、自分が持っている資格を高めるとか、学生で日商簿記何級持ってますとかいうレベルじゃないですか。それをもうちょっと活かすためにどうするか。多分そんなんを（この支援事業の中で）教えてると思いますね。」

(2) 教育訓練・能力開発

LL事業所の引越し事業の中核人材の多くは、アルバイトから契約社員になり、正社員に

引き抜かれている。よって、アルバイトも LL 事業所の中核人材となる候補として見られている。最初は簡単な現場から始まり、次第により高度な仕事を任されるようになる。

引越し現場で働くアルバイトは、入職してすぐに教育担当のドライバーについて、半日から1日の研修を受ける。その後、まずは「軽い現場」で働く。

「アルバイトは半日とか、支店によっては半日か1日か研修をさすんですよ。ビデオを見たりとか。(指導には)全員が全員、世話焼きの子(社員)じゃないんで、やっぱり新人を大事にするドライバーいてるんで、優しい子がつきますわね。軽い現場につけますわね。いきなりきつい現場につけへん。」

現場に出ると、実際にどのようにトラックに積んでいくかを実地で学んでいく。引越し荷物の積み方は、奥にダンボールを積み、手前にたんすなどの大型品を積む。不規則な形のものには隙間を埋めるように積んでいく。ベテランになると現場の荷物を見て、どのように積んでいくかを頭の中でパズルのように組み立てられるようになる。多くの場合、ドライバーは引越し宅の中において、接客しつつ荷物をトラックに積む順番で外に運び出していく。外で待つ助手は、出された荷物の順番にトラックに積み込みながら、その手順とノウハウを憶えていく。

とはいえ、この作業も「ただ普通に何も考えんとやっている子は何年やってもできない」という。出来る人は数ヶ月で出来るようになるという。有能なアルバイトは、見積書を見て、現場にどのような荷物があるのかを想像し、事前に何から出していくべきかを的確に捉えられるようになるという。こういったアルバイトは、社員登用を希望し、希望通り社員へと昇格していくことが多いという。

事業の中核であるドライバーの中でも、やはり最も難しいのは大型トラック(4トン以上、長さ24尺)の運転である。この大きさのトラックを運転できるのは、運転技術の力量がある者に限られ、その分、賃金も高くなる(賃金については節を変えて後述する)。T氏いわく、そもそも運転技術は本来その人が持つ適性が大きく、練習したとしても「できないやつはできない」らしいが、適性があると思われる人を見極めた上で養成している。小さいトラックからより大きなトラックへと「格」を上げていく際にはテストを受ける必要があり、事前に練習をして先輩から教えてもらうという。とはいえ、言葉では教えられない感覚的な部分が大きく、運転できるのは「天性」の部分の大きいという。

「(大型トラック運転の)練習して、これに乗っている人間に乗せてもうたりとかして、こつがわからんかってもやり方(を見て理解する)。例えば、けつをこう振ったりとか、けつ合わせたほうがいいとか。例えば、この車やったらどのぐらい死角があるとか、全部そういうのあるんですよ。そういうのを見て、これぐらい見えてないんやから、ここ気をつけろとか、いろいろこう、教えるんですね。(中略)だから…。天性でしょうね、多分。下手はもう何したって無理です。」

この他、引越し業務で高度に難しいスキルとしては、管轄の地域の配車のスケジュールを組むことだという。単純には、いつ、どこからどこに、どの大きさのトラックを回すかということなのだが、現場の道幅や周辺地域の地理的情况や、大安・仏滅といった日取り、年度末、週末の繁忙期といった時期的要素なども複雑に絡み合ってきて、複雑なパズルのようになる。コンピューターでマッチングさせても最終的には人間が判断し、需要が重なる場合には営業と連携して比較的空いている日取りにディスカウントして移動させたりして、すべての日にトラックが一日2件ずつ回れるように充足させるテクニックが要求される。こういったテクニックは、全国的にみてもトラックも人手も「飢餓状態」である地区でレベルが高まるといふ。これらは、内勤の管理職にあたる人間が交代で従事する。仕事は「難しいけど、(うまくはまると)楽しい」といふ。

(3) 賃金等、労働条件

Ｌ社の賃金は正社員もパート・アルバイトも本社の規定で賃金幅が決められており、その範囲内で地域の相場をみて地域支社が決められている。昇給なども地域支社の決裁で行われる。ただし、賃金構成（基本給、業績給、手当等）のしくみは全社共通である。

契約社員の1ヶ月あたりの月給の平均額は約25万円だが、職種によって幅がある。月給が高い人は40万円でドライバー、低い人は20万円で営業職である。いずれも歩合制である。

契約社員のドライバーの場合には、月額の基本給与が5万円だが、1つの現場につき4,000～5,000円が加算される。ピアノなどの運搬や長距離（100キロ以上）運搬などポイントが加算されるケースがあり、給与に反映されるしくみになっている。同様のポイント加算制の給与形態は正社員にも適用されている。基本的に、ドライバーは1日2つの現場を回るように配分されていて、ほとんどのドライバーの契約社員が月40万程度の収入があるという。そのため同じような仕事を行っている正社員と契約社員の賃金（月給）格差はほとんどない。このようなことから、あえて正社員に転換したいと思わない者も多くいるという。しかし、年収で見ると賞与差があり、契約社員の場合は年間5万円程度に留まる。とはいえ、賞与の差があることを説明してもなお、契約社員から正社員へ転換することを先延ばしにする者もいるという。

パート・アルバイトの賃金は時給制である。アルバイトの時給は1,000円で、時間外手当がついて1,250円が最高額となる。月に15日（アルバイトの上限日数）働いて20万円くらいになるという。アルバイトはドライバーの助手だが、時給制のため長く働くほど稼げることになる。一方で、ドライバーは上記のようにポイントで稼ぐので早く回りたいという逆のインセンティブが働く。ドライバーは助手のアルバイトをだらだらさせずに効率よく働かせる手腕が問われる。

正社員の賃金は、基本給と業績給によって成っており、基本給は勤続年数により少しずつ上がっていくしくみになっている。業績給は契約社員と同様のポイント加算制が組み込まれ

ている他、運転する車の大きさによっても変動する。大きなトラックを運転できる人は、専属的に大きなトラックのドライバーとなり賃金は高くなる。また、大きなトラックほど長距離を走ることも多いため、さらに賃金は高くなる。

実際に働いている正社員の例をみると、入社3年目の1.5トンのドライバーは、平均月収が約33万円（残業、諸手当込み）、賞与が約45万円で年収は440万円程度。入社8年目の4トンのドライバーになると、平均月収が約43万円（残業、諸手当込み）、賞与が約90万円で年収は610万円程度になっている。契約社員の年収を、月収40万円、賞与約5万円として計算すると約485万円であり、月収レベルは正社員で働く者とほぼ変わらないことがわかる。ただし、賞与で1~2か月分の差が出る。

正社員も契約社員も基本的に職種別に賃金が構成されている。よって、職種間で移動した場合（頻度としてはかなり少ないが）、賃金が大幅に変動する。基本的に現場で作業する者の賃金が高く設定されているが、これは体力的に「期間が短く」ならざるを得ないためであるという。とはいえ現在、LL事業所には50歳前のドライバーはいるが、定年退職は経験していない（設立年との関係で初期に入った者でも50歳代）。今後、定年まで働き続けられる工夫が必要となってくる。営業や管理職などの内勤職に転向することも考えられるが、先ほど述べた配車が出来ると、スキルや管理能力が問われるため、一部の人は可能であっても、職種転換は簡単なことではない。T氏は、現場にも体力だけでなく経験が問われる場合¹があるといい、体力中心の現場には若い人を配置し、体力よりも経験が必要な現場には年齢が高い者を充てていくことが考えられると話した。

(4) 要員と契約の管理

L社では、基本的に新卒の正社員の採用も含め、全雇用形態について地域支社が権限を持っている。昨年度はLL事業所のあるA地域支社でも、40人の新卒採用を行っている（うち6人が高卒）。正社員の人事権は基本的に地域支社が裁量を持っており、地域を越えて他支社へ異動することはまれである。たまに他の支社で正社員数が充足していないという要請に答えて支社間で融通することがある。その際には応援という形で期限を決めて異動することが多く、賃金も応援先の支社から拠出される。また、新卒採用では、人手が集まらない地域支社（特に関東地域）への配属を前提にして、A地域支社で採用を行ったこともある。こういったことも支社間の話し合いの中で行われる。

要員数は事業所が保有するトラックの台数によってコントロールされている。トラックの台数は地域支社と本社経営部で売上目標を元に振り分けられる。事業所にとって売上額の確保が第一目標であり、利益確保は二番目である。事業所の売上対人件費の割合は本社で決められているので、売上に見合った人件費で要員管理を行うことになる。対売上額によって配

¹ 例えば、特殊な家具の搬送など。

分されるトラック台数が決まっているため、トラックをうまく稼働していけば売上は上がり、大幅な利益損失を出すことにはならない。

売上目標を達成するには、引越し件数を確保し、それに見合った人員を確保することが必至であるが、先にも述べたが、LL 事業所は慢性的な人手不足に悩まされている。LL 事業所では、トラックの数をベースに仕事を受注しているものの、ドライバーと助手の数が充足していない。これはL社の各事業所の一様の悩みである。事業所は社員の充足数が著しく悪いと、「人を育てていない」という理由で本社からペナルティが課される。このペナルティの本質は賞与配分の減少である。支社では充足数が不足している分を他の支社から補填することもある。本社は各支社が目標に達すれば、次年度の売上目標と共にトラック台数が増やし、事業所は人材を確保することを繰り返して事業拡大を行う。

このようなことから、LL 事業所の目下の課題は人材をいかに確保するかであるが、悩みは入ってきても辞めてしまう者が多いことである。地域の経済情勢は就職難であることから、求人募集に「月 100 人」は集まってくるというが、多くが辞めてしまうという。辞める理由は、賃金や労働条件ではなく、仕事そのものが体力的に相当過酷であることが大きい。20 歳代で入ってくればまだ続くが、30 歳を越えてから入ってきても続かないという。

「給料は悪くないから、そう（辞める理由）じゃないですね。結局、（事業所は）年中無休でしょ。（中略）あとは体力とかやっぱり（きつい）。もう腰とかいわす子は早いうちにいわすんです。入ってすぐぐらいに。長いことやってるからいわすいう子はそんなに（悪くならない）。」

引越し事業は体力勝負の仕事であり、他の同業種でも状況は同じである。T氏は、「携わる人がいなければ最終的に外国人に頼らざるを得なくなってしまうかもしれない」と話す。しかし一方で、雇用管理のやり方次第で、人を定着させることも不可能ではないと話している。雇用管理を緩く、甘く、ぬるま湯的にして、働かせることは、人が残ったとしても質が悪く、結局損失につながってしまう。それよりも、しっかり管理をし、教育をする方が効果的であるという。

T氏が話す人を定着させる重要な管理の1つは、きちんと計画的に休暇を取らせることである。LL 事業所では年間 100 日を休日とし、休日返上は月に 1 日のみとなっている。激しい肉体労働の元に行われる仕事であるだけに、計画的に管理された負荷調整は重要な鍵である。もう 1 つは、社員の家族を大切にすることであるという。L社には家族の誕生日休暇があったり、扶養手当が手厚かったりする。家族が登場する社内報もある。T氏は、「結局、身内、新卒であれば親」がL社に信頼を置いてくれていたら、本人が辞めるといっても止めてくれるという。

(5) 正社員登用

LL 事業所の社員登用は、アルバイトから契約社員へ、契約社員から正社員へという登用ルートが確立している。正社員への登用は、引越しなどの現場で働くドライバーが中心であり、事務職の場合は経理などの専門職でないと正社員に登用されない。直近1年間で、契約社員から正社員に19名、アルバイトから契約社員に13名が登用されている。

アルバイトから契約社員に転換するのは、ドライバーになることが前提である。ドライバーになるには、中型免許の取得が必要だが、中型免許（および限定解除）の取得には、社内で取得補助の制度がある。アルバイトでも申請すれば補助が受けられる。ドライバーになるには、トラックの運転技術のテストの他、安全教育の研修や社会人としてのマナーなどの一般常識に関する社員研修を4過程ほど2ヶ月に渡って受講し、最後にテストを受けて合格する必要がある。テストでは公正に判断されるので何度も落ちる者もいるという。これらの研修等を受けてドライバーに昇格するには最低でも2~3ヶ月はかかるという。契約社員への登用の手続きは毎月行われる。登用の際はまず事業所の社員登用の責任者が面接した上で、地域の支社で二次面接を受ける。

契約社員から正社員になるには、契約社員を一定期間経てから、正社員に登用するかどうかを見極める。本部の研修を2日間受講しテストを実施する（このテストはT氏いわく、「これまで落ちた人はごくわずかで、普通にやれば落ちない」という）。登用の難易度は、アルバイトから契約社員に登用される時よりも「簡単」であるという。ただし、ドライバーの場合には交通違反を起こすなどして減点されると、その期の登用は見送られる。免許が満点の状態初めて正社員登用の条件を満たすことになる。勤務態度や身なり（服装、髪型）、引越しをした際に客先に配るアンケート葉書での評価なども正社員登用の条件となる。正社員になるには、確実な仕事ぶりと会社の看板を背負う「素養」が見極めのポイントになるようである。

上記のように正社員になるには段階を踏まねばならないが、基本的に人材不足なので、優秀な人材は社員として登用したいという経営側の意思は強い。しかし、特に契約社員から正社員への転換については、賞与や退職金などで、年間数十万円は高くなるし、登用試験もそれほど難しくないにもかかわらず、一部の契約社員は正社員に転換せずに滞留しているという。LL事業所では、契約社員は正社員へのステップとして位置づけているが、先に述べたように、登用のタイミングで運転免許証が満点でなかったり、なんとなく年を重ねてしまって、正社員登用の年齢制限に引っ掛かって契約社員のままでいる者もいる。

正社員登用の年齢上限は、事務職の場合は30歳、ドライバーと営業職の場合は40歳となっている。最近になって、パート・アルバイトから契約社員へ登用する場合も同様の年齢上限が出来たという。これは社内の年齢構造が高齢化するのを防ぎ、なるべく若年層から採用して勤続年数に沿って待遇を上げていけるようにするための工夫であるという。

3. その他（今後の職場の人材活用方針）

T氏は、今後社員の意識を高めて、質をいかに上げるかを考えなければならないと話した。「人が商品であり、人を高めないといけない」という。

引越しの際に出るゴミも、ただ捨てるだけでなく分別してリサイクルする。会社の備品を私物化したり、ずさんに扱わない。配車も工夫すれば安くで提供でき、お客を喜ばせることが出来る。ただ「けち」るのではなく、社員として工夫することが重要だと話す。

M社（MM事業所）の事例

企業事業所カテゴリ：倉庫業	調査日：2012/11/14
調査時点の事業所の就業者数	
正社員	54人
嘱託社員	5人
契約社員	15人
派遣社員	5人
非正規雇用の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
<p>契約社員：倉庫作業</p> <p>月給16～21万円、平均19万円程度。評価により上昇。賞与年間10万円未満支給（事業所によって異なる）</p> <p>派遣社員：倉庫作業および事務</p> <p>時給1,000円程度、地域相場に順ずる。</p>	
非正規雇用の労働時間と雇用契約期間	
7.5時間労働。契約期間は、契約社員は1年。ほとんどが反復更新。	
非正規雇用の勤続期間	
契約社員の平均は3年半程度。最長で5年の者がいる。派遣社員から契約社員へ登用する場合には3年未満で登用していく。	
社員への登用実績（最近3年間）	
<p>契約社員→正社員（現業職）：9人</p> <p>派遣社員→契約社員：2人</p>	
正社員登用された方の収入	
月収22万円程度、年収300万円。契約社員の際の月収レベルで接続するように格付けされる。賞与分が年収で増加する。	
正社員登用された方の年齢	
多くは20歳代後半～30歳代後半。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
<p>本社が採用する大卒ホワイトカラー層とは異なる、現場人材を現場のルールで育成し、正社員へと登用していく。港湾、倉庫で働く人の独特のカルチャーがあり、現場をうまくコントロール出来る人材は現場で育った人間である。</p>	
調査記録者：小野晶子	

1. M社の概要

M社は大手商社の子会社であり、戦後、総合商社Aの倉庫部門が分離独立し、倉庫業を営んでいる倉庫業者であるが、いくつかの倉庫会社と合併して現在のM社となっている。よって、M社の売上で親会社が占める割合は低く、親会社のライバル会社もクライアントであったりする。親会社には国際物流と国内物流の子会社があり、M社は主に国内物流を担当している。

M社が行う倉庫業は、倉庫で客先の荷物を保存するだけでなく、オーダーに応じて荷物を加工し、客先の指定先に出荷するという倉庫業に付加価値をつけたサービスを提供している。倉庫業に留まらず、客先の求めに応じた流通センター的位置づけである。例えば、大量にアパレル商品が入荷されてきた場合、各店舗のオーダーに応じて、靴下1足から店舗ごとのオーダーに沿って分別し、値札をつけ、出荷をする。通販会社からのオーダーであれば、検品、検針作業を行ったうえで、直接消費者に送付したりする。クライアントは、流通加工の一部をM社に業務委託しており、これにより例えば夜中の納品など24時間体制での流通が可能となる。

今回ヒアリング調査の対象であるMM事業所は、樹脂（プラスチックなどの原料）の卸売業者（クライアント）の中間的在庫を保管しており、客先（メーカー）に送る場合には、オーダーに応じて、樹脂ペレットや粉状の素材をブレンドして出荷している。倉庫は、大きな荷物がコンテナで運ばれてくることもあり、通常港湾にある。MM事業所も関東有数のコンビナートの一角にある。

2. M社（MM事業所）の非正規雇用者の活用実態

(1) MM事業所の従業員構成と仕事内容

MM事業所の従業員構成は、正社員54人、嘱託社員5人、契約社員15人、派遣5人である。パートタイムなど短時間短日数で働く者はいない。正社員のうち5人は業務室に配属されていて、ほとんどが主軸の流通センターに配属されている。

現在の要員数については、「適当」であり、今後3年もこの要員数から「変わらない」としている。ちなみに、過去3年間で、正社員と嘱託社員は「増」え、派遣社員は「減」っている。契約社員数は「変わらない」。

契約社員と派遣社員は流通センターに配属されているが、仕事の種類は2つに分かれる。1つは倉庫内で入出庫作業や、出庫要請のあった商品の一部加工作業を行う「現業」である。もう1つは、それに伴って付帯的に行うデータの入力や伝票処理などの事務作業である。「現業」に携わるのは、男性が中心である。入出庫作業はフォークリフトを使用するため、その免許の所持も必要となる。一方、事務作業は女性が中心となっている。

MM事業所では、現業の仕事に就く者を契約社員から正社員へ登用していく形を昔からとっている。よって、仕事内容は、最初は簡単なものから始まり、能力のある者は段階的に難

しい仕事へと移行し、仕事の幅が広がっていくことになる。契約社員は正社員とチームを組んで仕事に当たることが多く、責任の部分で正社員とは異なるが、基本正社員との仕事の区分はされていない（正社員登用については後述する）。

「そもそもこの MM 事業所というのが将来的には（正）社員になってもらおうと（思って採用している）。（派遣社員を）稼働性の部分（需給調整的理由）で採りたいという部分もあるんですが、社員になる前提で採っているような方の場合には、仕事は極端に区別をしていなくて、まずその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、ひとり立ちできるところがイメージされる場所です。契約社員だから、責任と能力的なものを考えてのもの（仕事配分）はあると思うんですが、この業務は派遣さん、この業務は契約さんというだけのところではない。ただ現場に入って、いろんな責任とか判断をし得る人は、最終的には社員として（登用したい）。社員という部分ではそこ（責任の有無）が、同じ仕事をしていてもその部分というのが派遣さんと社員では大きく違うところになるので。」

次に派遣社員の活用についてだが、「現業」については、契約社員を経て正社員への採用ルートとして位置づけている。まずは派遣社員で働きぶりを見極め、3年以内に契約社員へ登用する。他方、事務作業については、継続的に派遣労働を利用している。

正社員は職群制度となっていて、総合職で転勤がある N 職、転勤がない R 職、一般職がある。一般職は基本的に転勤がなく、職群の制限がある。N 職は大卒が中心となり経営管理の中枢に位置づけられるキャリアを歩む。R 職は職群の制限がないが、昇進が課長職までである。部店長クラス以上は N 職が就く。一般職は現業職であり、管理職にはならないが現場で契約社員や派遣社員等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、転勤のない雇用形態で地元人材を活用している。

「一般職の社員に関しては、現場のパートだとか派遣への指導的な役割を担える者というのが、1つ我々の職責として求めていることです。」

契約社員から正社員になる際には、まず一般職へ登用される。正社員になってからは、職群間の上方移動は可能であり（一般職→R 職→N 職）、実際に契約社員から執行役員まで上り詰めた者もいるという。

(2) 教育訓練・能力開発

MM 事業所では、正社員の登用を前提として非正規雇用を活用している側面もあるため、正社員と同様の仕事ができるように教育訓練を行っている。基本は現場での OJT が中心となる。先輩社員とタッグを組んで仕事に当たるため、先輩社員から指導を受ける。

最初に入庫作業を行い、その周辺作業に関わりながら職域を広げていく。仕事がある程度

出来るようになるまでに「すくなくとも半年」はかかるという。また、フォークリフトの免許に関しては、事業所長の判断によって、フォークリフトの免許を途中で取らせることもあるという。

(3) 賃金等、労働条件

契約社員の賃金は、平均月給が19万円弱で、16～21万円の幅がある。契約社員の賃金は事業所ごとに異なり、事業所ごとにルールは異なる。MM事業所では、契約社員は正社員（一般職）への登用を前提としていることもあり、登用先である一般職¹の賃金表に接続するように、契約社員の賃金表を作成している。登用の際の接続をあらかじめルール化することで、契約社員が正社員に転換した際にスムーズに移行（格付け）できるようにしている。

格付けの際には、年齢を考慮し、同様の格付けの正社員の能力をみて、最終的に格付けを決定する。

「年齢か、多少の技能の差による上下はあるところはあるんですが、ベースは年齢で、あとは現在の社員の能力をみて。そこは上下はやっぱりきちんと確認をして、組み入れるという形ですね。」

このようなルールから、契約社員から正社員への転換時には格付けが上がる分、月給は少し高まる。ちなみに正社員へ転換した直後の月給（税・社会保険込み）は、22万円で、もっとも高い契約社員の賃金よりも1万円程度上昇する。年収は約300万円であることから年間賞与は35万円程度であることが推測される。

契約社員の賞与は、10万円に満たない（事業所、評価によって異なる）らしいので、正社員になれば賞与分の差が年収アップにつながる。さらには、勤続によって賃金は上昇していくため年収の増加が見込まれる。

派遣社員は複数の派遣会社から派遣されてきている。賃金は派遣会社によって多少のばらつきがあるものの、それほど変わらないと推測される。相場的に考えると時給1,000円程度と考えられるので、契約社員に変わった際には、ほぼ同じ程度の月収か少し上昇するとみてもよいだろう。

正社員の賃金制度について少し言及しておく。正社員の人事制度は近年、職群制度に移行し、役職での職責、責任の重さが評価され、賃金に反映される形をとっている。職群別の職能資格制度であり、職群と資格等級によって就ける役職が決まり、資格等級の上昇に伴って賃金が上昇する。資格等級の上昇に関しては滞留期間の制限があり、能力が著しく高いからといっても「25歳で部店長になることはない」よう、ある程度の勤続期間の秩序が保たれるようになっている。

¹ 正社員の賃金は年齢や勤続により上昇する。

総合職で大卒新卒で入社すると総合職の職群（職群 A）の教育期間、担当職務に従事する期間を経る。担当職務に就いている間は基本的に勤続に応じて昇給していく。ただし、担当職務のランクは2つに分かれており、だいたい35歳くらいで管理職候補に選抜されていく。この時期が「管理職になれるかどうかの分岐点」になる。それ以上になると管理職と専門職で職群がわかれていく。

一般職に関しては、総合職とは別の職群枠組み（職群 B）に位置づけられている。入社後、現業職の職群に位置づけられる。現業職のランクは2つあり、それらを経て担当職群に上がり、管理職群に上がる。職群 B の管理職とは課長レベルであり、上級管理職（部長、支店長クラス）はない。

具体的に総合職と一般職の年収を聞いたところ、総合職の新卒は290万円程度、25歳くらいで400～490万円、35歳くらいで640～700万円、45歳くらいで830～940万円、55歳くらいで940～1,050万円で推移する。一方、一般職では、25歳くらいで300～350万円、35歳くらいで400～450万円、45歳くらいで470～560万円、55歳くらいで530～620万円で推移するようである。総合的にみると、職群によって個別に変動はあるものの、年齢や勤続に応じて賃金が上昇する傾向にある。

(4) 要員と契約の管理

契約社員と派遣社員の採用の権限は事業所長（支店長）にある。採用後に本社人事部に報告する。

M社は事業所別に独立採算制をとっている。売上や利益といった業績に関する責任は事業所長が持つ。その代わりに、現場要員の採用に関しても権限と責任を持ち、機動性を確保している。MM事業所は客先の特性上、入出荷の変動が少ない。計画的に要員計画を立てられることもあり、非正規雇用者の活用は、基本的にはフルタイムで長期契約者が中心となっている。

MM事業所では、基本的には非正規雇用から正社員へと転換して現場人材を確保する形をとっている。今後、有期契約の上限期間（5年）に達して無期雇用へ切り替えることについては、出来るだけ雇用は確保していきたいという思いがある一方で、事業所閉鎖ということも起こりえる中で、どうすればよいか、現在検討中であると話している。

(5) 正社員登用

MM事業所は、正社員の一般職（現業職）を契約社員から登用している。直近の3年間で契約社員から正社員に9名（1年間で3名程度だが、特に決まっているわけではない）が転換している。なお、派遣社員から契約社員には2名転換している。非正規雇用から登用する形は、昔から確立していて、契約社員は、ハローワークで募集して採用することもあるが、近年は派遣社員を採用の入口としていて、見込みがある者は3年以内に直接雇用にしている。

「直接雇用者をいきなり採るというのも非常に多分、会社にとってちょっとリスクな部分もありますね。(中略) その人を見極めるという部分でも、まず派遣社員としての採用というところもあるのかなとは思います。」

MM 事業所では、契約社員の採用に関しての権限は事業所長にあるので、派遣社員から契約社員への登用については、事業所内のルールで行われている。

契約社員から正社員への登用は、本社及び親会社の承認が必要となる。登用者個人の採用云々ではなく、全社的な正社員の要員数や人件費的な視点から採用枠の承認がされる。正社員の登用は年度初めの4月1日に行われる。登用への推薦などは前年11～12月に行われるが、ちょうど次年度の利益計画を行う時期にあたり、それと合わせた形で各支店から人員計画が出て、正社員登用者枠の要望が上がる。その際には具体的に、どの支店部門でこのランクの人が何人欲しいという申請を上げていくのだという。

正社員登用に関しては、近年定年退職者の再雇用や、親会社が正社員の雇用責任について厳格になってきていることもあり、正社員に登用するハードルが厳しくなっているという。このことは総合職であっても一般職であっても、正社員という枠では同様であるという。S氏は、正社員の雇用責任について次のように話している。

「(M社では、正社員は) その事業所での商いがなくなったからどこかに移すなんていうことは容易にできない人たちであると(思っている)。会社としても該事業所での事業性という、きちんと将来性を確認した上で、それ(雇用継続)をしていってあげないと(社員にとって不利益になる)。」

正社員で雇う限り、将来的にもずっと雇用し続ける責任を持つ覚悟が必要であり、だからこそハードルが高くなると話している。

それでは、どのような人が正社員に登用されているのだろうか。この3年の実績からみると、年齢幅は、25～35歳の男性であるという。登用の上限年齢は決まっていないが、30歳代後半までは登用の可能性はあるという。

(35歳でも登用されますか。)

「全然ありだと思います。ちょっと40、50だと先が見えないので(登用は難しい)。特に業種が現場作業になるので、(中略)力仕事になるので、体力的な衰えが、やっぱり響く現場ではあるので。」

港湾に位置する倉庫であることから、作業に耐える体力があること、「腕つぶし」がものをいう現場である。さらに、仕事仲間とのチームワークが特に重視される。

「支店長とか所長の話を知ると、当然仕事ができる、できないは大前提にあると思うので、チームワークだというのは非常に言われます。特に我々の業種、まあ一般的に言えば荒い業種に見えると思うんですけども、そういった中で、周りと協力して、人間関係をきちんと築いて働いていける方という方じゃないと難しい。」

入出庫に係わるトラック運転手とのやり取りもあり、「タフさというか、いわゆるその、（出入り業者や同様に働く労働者を制御できる器量を）やっぱり多少持っていないと、物流の現場って回らないところがありますよね」と話す。登用者の多くは地元の高校を卒業した者であり、話すと皆「武勇伝」を持っているという。

こういった人材は、やはり現場でしか採用できない。本社の基準で採用される大卒ホワイトカラー人材が、現場の労働者を本質的に制御することは難しい。現場を円滑にまわしていくという意味においても、現場採用で人材を育てていく重要さがある。正社員には現場の人をまとめ上げていく資質と共に、責任を持って仕事ができるかという管理能力が求められる。

「そういう人たちをまとめる資質というのは、やっぱりその人に魅力がないとできないんですね。そういうところを特にやっぱり重視しますよね。」

契約社員から登用される正社員の雇用区分は一般職であるが、M社では、一般職から総合職への転換の道もある。これまでに転換した例は少数ではあるが、「すごく優秀であれば」職掌転換して総合職になれる。実際に、現場でフォークリフトを動かしていた社員から転換して役員にまで上り詰めている人もいるという。

「登用されて、今、執行役員まで行っている者もいるので。一番でかいアパレルの組織の長（です）。実は私が入社したころは、現場のフォークに乗った人が（登用されて）執行役員に（なっている）。おそらく、最初他社さんから派遣で来たフォークマンさんだったと思う。」

実際に、転換して昇進していく例をみると、大卒ホワイトカラーの総合職が多い中で、よく現場を知って、その実情を踏まえて「こうあるべきだ」という発言、提案をしていく力があつたということである。その中で、上の人に見出されて役職に取り立てられているという。

「（現場を回すには）ある程度カリスマみたいなものも必要なんですかね。例えば現場の会社で、大勢の人を従えて回していくという。それは現場で強いというか、とり回しができる方というのは、やっぱりリーダーの資質があるということとどんどん上に登用されていきますね。」

3. その他（今後の職場の人材活用方針）

労働契約法での有期契約の上限期間の後に契約社員をどのように扱うかという問題を検討している。MM 事業所の場合、正社員への登用を前提に契約社員にしているものの、事業所や会社全体の正社員の要員枠もあるため、必ずしも5年以内に正社員に上げていけるわけではない。現在も一番長い者で5年の者がいる（平均勤続期間は3年半くらい）。

N社の事例

企業事業所カテゴリ：総合商社	調査日：2012/12/6
調査時点の企業全体の就業者数	
正社員	6,000人 (うち、一般職 1,200人)
嘱託社員	30人
契約社員 A (特殊知識)	150人
パート・アルバイト	0人
派遣社員	350人
その他 (出向社員)	180人
非正規雇用者の主な職務と賃金 (派遣社員の場合は派遣料金)	
契約社員 A (特殊知識の契約社員、個別契約)：出来高給的要素あり。 派遣社員の時間あたり派遣料金：2,500円～3,000円が多い。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
契約社員 A (特殊知識) の賃金等は個別契約。契約期間は1年更新 (上限5年)。 契約社員 B (事務系)：契約期間は1年更新 (上限5年。調査時点で、一般職にほとんど採用)。 派遣社員：同一部署で勤務上限3年。	
非正規雇用者の勤続期間	
契約社員 A (特殊知識) は原則、上限5年。派遣社員は原則、同一部署で上限3年。	
社員への登用実績	
契約社員 B (事務系) の200人弱が一般職 (正社員) に採用。	
正社員登用された方の収入	
正社員 (一般職) の新卒に格付け。	
正社員登用された方の年齢	
一般職転職時の年齢は20代後半から30代前半。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
商社で、総合職・一般職の雇用区分があり、一般職の採用停止と再開を実施した事例である。 事務補助業務 (一般職) を近年10年ほど採用停止し、その間、契約社員 B (有期雇用) で人員補充したが、事務補助業務の必要性から、一般職採用を再開し、その間採用した契約社員 B のほとんどを一般職に採用している。派遣法を適正に守っており、雇用リスクへの対応策として、派遣社員の勤務上限を設けている事例でもある。	
調査記録者：奥田栄二	

1. N社の概要

N社は商社。採用方針は、新卒一括採用に近いが、近年、中途採用（キャリア採用）も強化している。N社は、これまでも同社HPでキャリア採用の募集掲載をしてきたが、あくまで一定時期に少人数の募集しかしてこなかったのが実情である。しかし、近年、本格的にキャリア採用を実施し、説明会も実施したところ、多数の応募があったという。

N社としては、募集に際し、暗黙の前提として、「30代前半目処」と考えていた。この年齢であれば卒後10年程度のキャリアを積んできたことになる。「大学卒業後、（他社での経験が）10年以上あるわけで、チャンスはいくらでもあったはず」との考えで、既卒の有望な人材を確保することが狙いだ。応募者の中には社会に出て2～3年働いてきた第二新卒者や新卒採用で漏れた者など様々だったが、そのなかで60人弱が内定を得た。もっとも若い者で20代後半、もっとも年長の者で40代前半である。

他方、N社の正社員には、総合職・一般職の雇用区分がある¹。一般職は正社員（総合職）の補助業務を担っている。同社は、1990年代後半、IT技術の進歩等を背景として、一般職の採用を10年ほど停止した時期がある。しかし、補助業務の人員不足から、「契約社員B」²（事務系。有期雇用。雇用契約1年、上限5年）を新設。その後、一般職採用を再開する過程で、契約社員Bの採用を停止するとともに、当該契約社員Bが一般職に応募できる制度を設け、一般職採用再開に繋げた。（この点については後述）。

正社員の賃金制度は、資格等級制度（仮称）で、新卒採用の場合、おおよそ10数年目あたり（35歳あたり＝管理職に相当）までは勤続とともに賃金が上昇するが、それ以降は評価や昇格試験を受けなければ賃金はあがらない仕組み。

2. Nの非正規雇用者の活用実態

(1) N社の従業員構成と仕事内容

①N社の従業員構成

N社の従業員構成は、正社員6,000人（うち、一般職1,200人）、嘱託社員30人³、契約社員A（特殊知識）150人——となっている（名称はすべて仮称）。外部人材の活用状況としては、派遣社員が350人となっている。N社が取引している派遣会社は4～5社程度である。

N社での非正規雇用者は、専門的な特殊知識を有する「契約社員A」と事務系の「契約社員B」、派遣社員——の三種類がメインとなっている。このうち、契約社員B（有期雇用）と派遣社員が正社員（総合職）の補助業務という位置づけとなっている。ただし、先述のとおり

¹ N社には一般職から総合職への転換制度も設けられている。転換には、一定の勤続年数及び、自薦（本人希望）、上長推薦（過去の評価履歴含む）が必要であり、試験もある。「一般職の中にも仕事を任せていくと、総合職と同じ仕事ができる人が出てくる」としており、同じ業務をしていて処遇が低いことから、公正性を保つために制度が構築されたようだ。当該制度は90年代にはあったとしている。

² 一般職の採用抑制期間中に一時的に設置した雇用形態であり、匿名性堅持のため、以下では契約社員Bと表記した。なお、契約社員A（特殊知識）は調査時点でも実在者がいる。この点は後述する。

³ 嘱託社員30人は同社の正社員の定年退職者である。

り、調査時点で、契約社員 B のほとんどは、すでに一般職（正社員）として転換しており、新たな採用は行っていない。以上を踏まえた調査時点の従業員構成は以下の表のとおりである。従業員構成に占める正社員比率（正社員には出向社員含まず）は9割であり、N社は正社員中心の企業といえる。正社員に占める一般職の比率は2割程度である。非正規雇用者に占める派遣社員の比率は6割となっており、派遣社員の比率が高い。一般職と派遣社員は、総合職の事務補助業務を担っている。

そこで、以下では、特殊知識を有する契約社員 A、及び事務補助業務（一般職、契約社員 B）、派遣社員に分けて記述する。

表 N社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員 (そのうち、一般職)	6,000人 (1,200人)
嘱託社員	30人
契約社員 A (特殊知識)	150人
パート・アルバイト	0人
派遣社員	350人
その他 (出向社員)	180人
従業員構成に占める正社員比率 (%)	89.4%

②専門的な特殊知識を有した「契約社員 A (特殊知識)」

「契約社員 A (特殊知識)」は、「専門性の観点で特殊な知識を持った者」であり、有期契約（雇用契約1年更新、上限5年）で雇われている。特殊な知識とは、特定の相場商品のディーリング業務等である。このような高度に専門的で特殊な知識を持つ人材は、公募で得ることは難しいため、同社の取引先等のネットワークを通じて雇用に繋がることが多い。このような特殊なスキルに対して、N社は歩合給で遇している。

また、N社は正社員メインの企業である。事業領域が広く、正社員は様々な商品を扱わねばならない。組織改編・人事異動も頻繁であり、正社員は業務内容の変更に柔軟に対応する必要がある。それゆえ、正社員に対して、特定の商品のみの特化した人材育成をしていない。一方、契約社員 A は、社内で育成できないスキルを有する人材を雇用する仕組みである。

つまり、契約社員 A の雇用形態がとられているのは、①契約社員 A に対する処遇が本人の能力（歩合）で決まることから、正社員の処遇体系では対応できないこと、②特定の商品にかかわる業務のみを担当すること（業務内容の変更を前提としていない）⁴——などによる。

⁴ 専門性を有する人材については、N社が中途採用（キャリア採用）をする方法もある。N社側が当該商品の事業展開を強化する方針にあり、労働者側も正社員での採用を望んでいる場合には、通常の中途採用試験を通じて採用されることもある。ただし、正社員の中途採用の場合、N社では異動や仕事内容が頻繁に変化するこ

N社の事業展開としても期限付きが望ましく、また労働者側から見ても期限付きで自身の知見を高く買ってもらえる企業を「渡り歩く」性格もあり、両者のニーズが合致する雇用形態として、契約社員の雇用契約が結ばれているのである。

（専門的な特殊知識を持った契約社員 A）

「(N社では) 正社員というのは基本的には命ぜられたらどこであれ何でもやらなきゃいけないという考え。契約社員 A はその分野に専門性のある方を基本的に雇用することになっているんです。例えば、特殊商品知見がものすごく高い方は契約社員 A で入るわけです。(中略) 大体そういう方は、自分の持っている知見を使ってもらえる会社を渡り歩いている。例えば相場商品のディーリングをやっている人。トレーディングルームにいて、ある商品の専門家であれば、例えば、その相場だけをやっている。それで(雇用契約の) 年限が来たら、あるいは、個人業績が悪くなると、その方はやめられると(いう感じ)。(中略) 正社員イコール安定していいものだというのではなく、実力があれば、一番高く買ってくれるところに行こうという考え方の方が結構いるように思う」。

（専門的な特殊知識を持った者を正社員として中途採用しない理由）

「自分は自動車の知見があるけれども、じゃあそのプロジェクトが終わり、別な部署への異動をお願いしても、私はその方面はできないので別の会社に行きますっておっしゃる方もいます(中略) 正社員になると基本的にはどこで働きたいという選択ができないので。ただ、そういった人の中で正社員として働きたいと、弊社(N社) を好きになっていただける方もいらっしゃいます。その場合にはまた別に中途採用(キャリア採用) をやっていますので、試験を受けてもらい、合格すれば採用される」。

③事務補助業務（一般職、契約社員 B（事務系）、派遣社員）

1) 正社員（一般職）の採用中断と「契約社員 B（事務系）」の採用

N社の雇用区分には、総合職と一般職の2区分がある。一般職は基本的に総合職の補助業務である。同社は、一般職をバブル崩壊後、1990年代後半から約10年間、採用中断していた。採用中断した理由は、90年代後半にN社がERP⁵の導入を進め、全社的な業務の再設計の過程で一般職の業務ニーズが低下すると考えたためである。しかし、システム構築を進めても一般職の業務ニーズがなくなることはなかった。そのため、一般職採用中断後暫くして、契約社員 B（有期雇用）⁶の採用を開始した。

しかし、年限のある契約社員 B では契約期間満了となる者が出てくる。その間に、契約社員 B のなかにも現場のノウハウ蓄積をしている者が多数現れた。N社は一般職の採用中断により生じた欠員状況に対応するため、契約社員 B から一般職（正社員）への採用を実施した

ことから、契約社員 A からの採用者がこれに応じられるかが条件となる。

⁵ ERP (Enterprise Resource Planning) は統合業務パッケージのこと。受注・販売管理、在庫管理などの基幹業務をサポートする情報システム (SAP など) である。

⁶ 採用された契約社員 B の属性は、いったん結婚・育児などで離職した女性 (大卒出身者) がほとんどである。前歴としては、金融機関や損保会社等の一般職出身者がみられたようだ。

(この点について後述)。

(一般職の採用中断と契約社員 B の採用の経緯)

「1990 年後半から約 10 年間一般職の採用を中断。それ（一般職）の採用を中断してから 3 年ぐらいたってから、やっぱりこういう仕事（一般職の業務）はあるよねということで、もう 1 回、一般職という正社員の採用を始めようと思ったんです。けど、一般職に対するニーズを見極める必要があるということで、契約社員 B という、5 年年限の有期社員の採用を開始した」。

(中略)

「ERP を入れかえる動きが始まったのが 90 年代後半。こういう仕組みが入ってくると、総合職が自分で商売をとってきたら自分で入力することも可能となり、今まで一般職が担ってきた仕事ってだんだん減っていくのではないかと考えていた面はございます。ところが、ふたをあけてみたら、総合職は外でいろいろお客さんと話したり、商売を契約してきてですね、それを（会社に）帰ってきて、じゃあ、自分でパソコンに向かって（入力を）やるかっていったらなかなかそうはいかない状況でした。暫く環境を見極める間、手伝っていただける人を雇いましょうってということで、契約社員 B（制度）の採用を開始したわけですね。ところが、契約社員 B が期間満了でやめちゃうと、また新しい方が来て、また教えなきゃいけない。これは大変だねということで、やっぱり一定数は一般職として採用し直した」。

2) 派遣社員

N 社で働く派遣社員は、貿易実務関係と OA 機器操作を契約内容として働く者がいる。商社であることから、貿易実務関係の業務が多い。同社では、派遣法の業務規制を適正に守った範囲での業務内容を派遣社員は行っている。N 社としては、関連業法に沿って専門 26 業務以外の契約はしない。また、専門 26 業務で契約しているが、勤務期間は、同一部署で上限 3 年までとなっている。なお、同社は専門 26 業務で適正に契約している。それでも勤務上限（3 年）を設けるのは、自由化業務と解釈されないための対応策である。

(派遣社員の業務)

「派遣法の適正な号数で契約をしないといけないので、貿易実務の中の仕事であっても派遣法は解釈の仕方がかなり固い。（派遣法では、）書類を作成しないと貿易実務はとれないので、そこは精査していただいて、必要に応じて貿易実務だったり、OA 機器でないといけない部分もあるので、そこら辺は適正に対応しています」。

現在、派遣社員は 350 人程度いるが、N 社には 200 程度の部署があり、部内の「室」が 5～10 程度ある。室は平均して 15 人程度の人員で構成されている。つまり室は会社全体で 1,000 以上あるため、「割合としては派遣社員は一つの室に 1 人いるかいなか」である。N 社としては、室が多いことから、派遣社員の人数（350 人）は適正な規模と考えている。

3) 一般職（正社員）と派遣社員の仕事内容

一般職、派遣社員は、一つの室に1~2人程度配置されている。1つの室は平均15人程度で、正社員（総合職）複数人（例えば、総合職5人）に対して1人の一般職がいるイメージ。派遣社員は、一般職の人員を補う形で補充されている。

同じ室のなかで、総合職、一般職、派遣社員が働いている。「担当する商品を買っている人（総合職）と、それを補助している一般職がいる。正社員（総合職）の事務補助をこの人（一般職）に逐次つなぐ形。派遣業務はその下で定型的な業務を担ってもらう」。

一般職と派遣社員の仕事内容では、貿易事務という点では重複する部分もあるが、一般職のほうがその業務範囲は広い。一般職の人員不足を補うため、「サポートが必要ということで派遣社員を入れている」。つまり、一般職と派遣社員は総合職の補助的業務という点では共通しているが、派遣法の業務制限により派遣社員には仕事範囲に限りがある。したがって、一般職の業務の一部を派遣社員が担っているといえる⁷。派遣社員は、貿易実務業務においては、「バリエーションはあるが単純作業」だという⁸。

(2) 教育訓練、能力開発

派遣社員の教育訓練はOJTが基本。派遣会社には、貿易実務経験者を紹介してもらっている⁹。N社としては、派遣社員が担う業務は定型的な単純作業の位置づけであり、貿易実務の仕事の流れをわかっている者であれば、配置されても十分対応が可能との考えである。

新規配置の際には、指揮命令者、実務引継ぎ者、実務担当者のサポート役が決まっている。各部署でもマニュアル整備が推奨されており、職場の教育環境は整っている。ただし、配属されると「仕事が動いてしまうので、習うより慣れろの感じ」が強い。習熟期間は、扱っている商品ごとにサイクルが違うため一概にはいえないが、2週間サイクルであれば1ヵ月程度で習熟できる者が多い。

派遣社員の研修は、N社との雇用関係にないため、派遣先として研修受講を勧めることはない。仮に研修が必要であるとすれば、派遣元が行うとの考えである¹⁰。

また、他社の社員であることから派遣社員を評価することもない。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員Aの契約期間は、1年更新の有期雇用（上限5年）。賃金等は個別契約。能力基準

⁷ 派遣社員は、派遣法で定められている業務（貿易実務）の範囲内で仕事をこなす。他方、一般職は、事務補助業務のみならず、海外からの顧客対応など様々な業務をこなす。

⁸ 派遣社員の仕事は、「基本的にはマニュアルにできるような仕事」だという。

⁹ 紹介に際しては、特定の商品を買った経験や経験年数までを条件とはしていない。条件を高めると量的に十分な人材の紹介が得られない可能性があるからである。

¹⁰ 新規配置された者は、N社独自のシステムを学ぶ必要があるが、これについてはeラーニングで学ぶ環境が整っている。ただし、これについても「習うより慣れろ」式で仕事をしながら覚えたほうが習熟は早いという。

での契約で、個人業績による出来高給的な要素もある。

契約社員 B は、1 年更新の有期雇用（上限 5 年）。年単位で定期昇給がある。賞与もある（評価あり）。

派遣社員の時間あたり派遣料金は 2,500～3,000 円が多い。同一部署での勤務上限は 3 年と定められている¹¹。個々の派遣料金は、派遣会社の賃金制度やテーブル、派遣社員の習熟度により様々である。派遣法の趣旨にのっとり、派遣会社を通じて派遣料金の引き上げ要請があれば、現場との調整により派遣料金を上げる場合があるという¹²。

(4) 非正規雇用者の契約管理

派遣社員の契約管理については、その増減について現場（所属長）が管理している。例えば、派遣社員を増員する場合、現場から人事部に増員申請をして、それをもとに人事部が派遣会社から紹介を得ることとなる。そもそも人員配置は、正社員や非正規雇用者（契約社員等）を含め、期初に立案される年間の人員計画を基に行われる。これにより、各部署で予算と人員が決まっていることから、人員を増加する場合の経費面で採算がとれるなら、人事部としてこれを却下することはない。派遣社員の配置の際の手続き面（契約書等の書類管理・保管などを含む）はすべて人事部が担う。N 社は組織改変が比較的柔軟に行われ、指揮命令者が変わることも多いため、派遣社員の諸手続きや管理は人事部が統括して行っている。

なお、N 社では、派遣社員を繁忙時期に応じて増員するとはほとんどない（臨時的な派遣社員の配置は、産休の代替要員程度である）。繁忙期は、あくまで現有人員（正社員）で対処するという考えであり、派遣社員の配置は、長期的な人員不足を補う目的でなされている。「繁（繁忙期）のほうは正社員が頑張ってる。そのときに人を増やすという発想よりはまず、いる人間がやるというのが前提」だという。そのため、N 社が受け入れている派遣社員は、正社員の業務負担軽減のために恒常的に必要な人員のみである。

(5) 正社員登用

①契約社員 A

専門性を有する人材（契約社員 A）については、N 社が中途採用（キャリア採用）をすることがまれにある。N 社側が当該商品の事業展開を強化する方針にあり、労働者側も正社員での採用を望んでいる場合には、通常の中途採用試験を通じて採用される。ただし、あくまで、試験を受けた中途採用としてであり、契約社員 A から正社員への転換制度はない。N 社としては、契約社員 A は短期間雇用しただけであり、N 社の正社員としてふさわしいかどうか

¹¹ 同一部署で上限 3 年であるため、派遣会社の紹介で別の部署に派遣されることや、過去に N 社の経歴がある者が再度、同社に配属されることはある。基本的に業法に沿った運用を行っている。

¹² 例えば、N 社に初めて配置される派遣社員については、「業務実績を見たいので、わりと（派遣料金が）低めからスタートして、（勤務実績が）良ければ、派遣会社に連絡して（派遣料金が）上がるという形がある」という。

かのチェックがなされたわけではない。そのため、中途採用で「正面から入ってもらう」ことを原則としている。

「契約社員 A は、(正社員になりたい場合、) 要はキャリア採用ということで、正面から受けているわけですよ。(契約社員は、) 短期間雇用していただけないので、当社の社員としてふさわしいかどうかはキャリア採用のステップで見極める」。

②契約社員 B

先述のとおり、N 社は、1990 年代後半から約 10 年間、一般職(正社員)の採用を中断し、その後 5 年上限の契約社員 B(有期雇用)の採用を開始している。しかし、当該業務がなくなるわけではないこと、また契約社員 B の勤務上限 5 年目を迎えることから、契約社員 B から一般職(正社員)への採用を実施した。すでにその頃には契約社員 B の採用は停止している。

一般職への採用は、募集形態をとり、通常の一般職募集に近い形の試験(筆記試験・面接等)も設けている。希望者は全員試験を受けた。これにより、200 人弱が契約社員 B から一般職(正社員)として採用された¹³。一般職として採用された社員の年齢は、20 代後半から 30 代前半。契約社員 B から一般職への採用に募集しなかった契約社員もいたが、本人都合により、5 年上限で契約終了となる。その後、契約社員 B の採用は停止されていることから、事実上、N 社の事務補助業務は本来の一般職採用に戻ったと言える。

契約社員 B から一般職への採用を開始した理由は、①一般職的な補助業務がなくなること、②N 社が組織改変・正社員(総合職)の異動が頻繁であることから、一般職による部署でのノウハウ継承が重要であったこと、③そもそも N 社には一般職制度があり、一般職の組織人員構成上、採用を中断した 10 年を埋める必要があったこと、④契約社員 B にノウハウや知見が蓄積されていたため、これらの人材を採用するほうが効果的だったこと——などによる。

つまり、ノウハウ継承のためには一般職の継続的な雇用が重要であり、毎年一定数の採用をすることで、若手への業務引継ぎやノウハウ継承もうまくいくことから、新卒の一般職採用を再開し、採用中断期間を埋めるために、契約社員 B からの採用を実施したと言える。

一般職採用は、かつては 250 人規模で実施されてきたが、近年では、結婚・育児退職が減少していることから¹⁴、採用した社員はすべて定年まで働くことを前提としており、そのため、最近の一般職採用数は毎年 30 人程度となっている。途切れることなく継続的に採用することがノウハウ継承の面で重要との考えである。

¹³ 契約社員 B から一般職への採用に応じなかった社員は僅かだった。いずれも本人都合。これらの人については 5 年上限で契約終了となる。

¹⁴ N 社の正社員女性は、出産時には育児休業を取得し、育児期には短時間勤務を取得するのが通例となっており、育児関係で退職することはまれである。

（契約社員 B から一般職への採用経緯）

「はじめに一般職の採用をやめたときは、こういう仕事がなくなるだろうと思ってやめました。ところが、やっぱりやらないとまずいねということで、契約社員 B の方を有期で雇ったんですね。昔は 250 人（採用）で、結婚とか異動とかでやめられていった方が多かったんですけど、今はもう 30 人、この方たちは子供を産んでも、結婚してもずっと働いていただこうっていう発想の方が多様な気がします。知見とかノウハウとかが切れないうようにできればと考えております」。

（中略）

「社員の年齢別の人口構成を見ると、毎年同じぐらいの人数がずっと残っているのが一番いい。ところが、（一般職の採用を）10 年間やめたおかげで、あるところでぐんと（減っている）。すると、（組織人員構成上）すごく谷になっちゃっていて、ここの部分って結構任せる仕事がいっぱいある年代なんですけど、今は上の人と新卒（一般職）が担っているような状態になっていて、ほんとうはここに人員がいると、うまく引き継ぎとか、継承がされてくるわけですね。（中略）一時期、一般職を採用中断して、契約社員 B で雇った人たちを一般職として採用したので、ちょっとギャップはありますが、あんまり途切れてはいないです。これ、もしこの契約社員 B の方が全部やめちゃったら、一般職の方が 10 年間いなくなっちゃうわけですね。でも、それが何とか一般職として採用してもらって穴埋めができたという状態にはなっています」。

契約社員 B から一般職（正社員）への採用時の賃金については、一般職・新卒時の賃金に格付けている。

③派遣社員

派遣社員から正社員（一般職）に採用する制度はない。派遣社員が担っている業務は定型業務であり、同社には「細かい商売、物流がある」ことから、定型業務がなくなるということがない。定型業務は正社員（一般職）ではなく派遣社員に担ってもらうことが効率的と考えており、人数については現状の適正規模を維持する考えだ。

（派遣社員から正社員に採用する制度がない理由）

「派遣社員から正社員への転換は難しい。もちろん正社員の方がいれば、大体の仕事はできるんですけど、やっていただいている仕事の内容と、払わなきゃいけない処遇とを比べると（正社員だと高価だ）。今、派遣の方が担っている仕事は極めてマニュアル的な、定型的な仕事なので、それをやっていただくために正社員をもう 1 人雇うかっていうと、それは違うなっていう仕事はいっぱいあるわけですね。物流商売（物の売買）の中で全体のごく一部だけ毎日定型的な仕事だけをやるっていう仕事はまだあるわけです」。

3. 従業員構成の変化

N 社の正社員比率は 9 割と高く、正社員中心の企業といえる。事務補助業務を担うのが調査時点では、一般職と派遣社員である。過去に同社は、一般職を 250 人ほど採用していた時

期もあるが、一般職採用停止時期があったものの、先述のとおり一般職採用を再開し、調査時点では年30人ほどの採用を続けている。正社員（総合職・一般職）および派遣社員の従業員構成は適正と考えており、今後も増加させる予定はない。繁忙期にも派遣社員を増員させることはせず、その間は正社員の業務量を増やすことで対応するとの考えである。

4. その他

①派遣法関連

個人的な見解としつつも、「労働法制の縛りをあまりきつくすると、働く場をどんどん失わせているような気がする」との指摘があった。「特に派遣法に関しては痛感している。（派遣社員）本人も悲しいし、我々も悲しいんだけど、いや、法律の制約がありますからって言って（上限に達したら契約終了している）」という。

また、派遣社員から正社員への転換促進政策についても、「必ずしも正社員になるのが、登録されている方（派遣社員）にとっていい話かということ、そうじゃない」との疑問も提示した。派遣社員のなかには自分のライフスタイルを持ち始めている者が多数おり、そのような者にとっては、正社員の働き方では働きづらいとしている。また、正社員希望者については、「（採用試験を受けて）正面を切って受けられる方がよい。うちの会社で相談をして（N社の採用試験）受けたいけれどもっていうような話はない。逆に派遣をもっと続けたいという人が多い」などと指摘した。

派遣として働きたい者がいて、企業側も派遣社員として働いてほしいと考えていることから両者のニーズが一致しており、このような「雇用の形態を含めた適材適所」が理想だという。

その他、OA 機器操作の業務が厳しすぎるとの指摘もあった。付随的な業務についても時期によって解釈が異なり、規制が厳しすぎるとしている。自由化業務となれば業法の制約が多いため、この点での明確化を求めている。

（派遣法関連）

「（適正化プランを受けて）業務内容の精査は社内的に行って契約号数を変えて厳しくしていかないと、やはり派遣先のほうとしては罰せられることは決して思わしくない。それであれば、やっぱりそうならないようにならないようになって、どんどん引いていってしまう感じなんですよ。だから、ほんと、働くチャンスをどんどん奪っていると思いますよ。（中略）我々、もうどんどん働いてほしい人がいっぱいいるんですけど。（中略）逆にスタッフの方のお話を実際に聞くと、正社員になってくれる道が出てきてはいるんですけど、時間が決められているから、派遣スタッフとして長くいたいんだっていう意見も聞かれるんですよ。正社員だと、残業もあるし、異動もしなければならぬので、例えば、お子さんがいるので、定時に上げられるような形で、派遣という形で長く続けたという話もあつたりとかするので」。

②労働契約法関連

労働契約法（有期法制）の無期化の条項については、定年後再雇用者の扱いについて継続雇用することで通算契約期間が5年を超えた者の無期化することの適用について明確化するよう要望があった。また、処遇面での別段の定めがある場合の同一の労働条件にしなくてよい条項についても、その解釈について周知の必要を訴えた。

P社の事例

企業事業所カテゴリ：システム開発会社		調査日：2012/9/4
調査時点の企業全体の就業者数		
正社員		1,492人
嘱託社員		28人
契約社員		12人
パート・アルバイト		0人
派遣社員		約30人
請負会社の社員		約550人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
契約社員：平均額月給31万3千円。最高額（技術系）50万3千円。最低額（事務系）18万9千円。		
派遣社員：時間あたりの派遣料金 平均額：約3,500円、最高額：約4,500円、最低額：約2,300円。		
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間		
契約社員は8時間労働。契約期間は、契約社員は1年。派遣社員は3ヵ月更新。		
非正規雇用者の勤続期間		
契約社員の勤続期間は、もっとも長い者の勤続期間26ヵ月。		
社員への登用実績（最近3年間）		
派遣社員→契約社員：7人（事務系）。正社員転換者の実績はない。		
契約社員登用された方の収入		
月収25万8千円。年収310万円。		
契約社員登用された方の年齢		
登用された者の年齢は20代後半から30代前半、40代後半。		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
受注したプロジェクトは正社員を中心に推進されるが、同社が元請になる形で請負等の外部委託もしている。IT系の会社であるため、派遣社員や請負会社の社員の正社員への引き抜きは信義則上しない。プロジェクト単位で外部委託が進められるが、協力会社等の専門性等により契約が継続されることが多い。協力会社等との継続的な関係を重視しており、そのなかでも、より優良な協力会社の存続ができる方法を模索している。具体的には、協力会社等の優劣を選別するために、派遣社員、請負会社の社員を全社共通の評価基準で評価している。		
調査記録者：奥田栄二		

1. P社の概要

P社は、情報サービス業（システム開発会社）。従業員規模は約1,500人で、IT業界では中堅規模にあたる。P社は、ユーザー企業の様々な課題について、コンサルティングを基にシステム開発し、完成したシステムの運用・管理までをシームレスに手がけるシステムインテグレーションを根幹に事業展開している。受注したプロジェクトで利益を上げるため、景気動向や発注元の業況の影響を受けやすく、リーマンショック後も請負・派遣社員などで雇用調整を実施したことがある。

同社の組織構造は、システムの設計・開発・運用を担う各事業部、及び営業部門、契約面等で支援する購買部門、人事部などに分かれている（名称はいずれも仮称。以下では、各事業部を事業部門¹という）。

経営トップの意向として、正社員を中心とした従業員構成となっている。正社員の雇用区分は総合職しかない。採用方針は新卒一括採用が定着しているが²、年間に数人のレベルで中途採用をすることもある。正社員の新卒時の年収は、180万円（高卒）～220万円（大卒）。年齢層別にみた大卒の年収の推移を尋ねたところ、おおまかにみて、25歳時が400万円、35歳時が500万円、45歳時が550万円、55歳時が600万円——という傾向。50代以上層で高卒出身者の比率が高いことなどもあり、年齢が高まるほどばらつきが大きい。賃金制度は職能資格制度（仮称）で、30代半ばぐらいまでは勤続の要素が強いが、評価により、それ以降は年収の格差が広がる傾向にある。

2. P社の非正規雇用者の活用実態

(1) P社の従業員構成と仕事内容

①非正規雇用者の従業員構成

P社の従業員構成は、正社員1,492人、嘱託社員28人³、契約社員12人——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が約30人。請負会社の社員が約550人である（表参照）。協力会社数は約200社⁴である（以下では、「協力会社」からP社に常駐して働く者を「請負会社の社員」と表記する）。だいたい、協力会社1社につき、同社で働く請負会社の社員の人数は平均して2～3人のイメージだという。

¹ P社はいくつかの事業部によって構成されるが、各事業部で受注しているプロジェクトには様々なものがあることから、以下では「事業部門」と表現する。

² 近年の新卒採用の離職率は4～6%で最近やや増えているとの認識。P社によれば、IT業界は、新卒採用後、3年程度（20代半ばあたり）で適性の問題で退職する者がおり、それが一段落したら、また30歳代半ばあたりで適職探しで転職する者が増える時期があるという。

³ 嘱託社員28人は同社の正社員の定年退職者である。

⁴ 200社の協力会社は比較的小規模の企業が多いようである。「大手メーカーさん（発注元）は、ほんとうに取引をするところが大きな、我々（P社）とか、我々（P社）と同規模のところに発注をしているんだと思いますけど、中堅の我々（P社）は、やっぱり小さい会社とおつき合いしなきゃいけないというのが実態ですね」という。

表 P社の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	1,492 人
嘱託社員	28 人
契約社員	12 人
パート・アルバイト	0 人
派遣社員	約 30 人
請負会社の社員	約 550 人
従業員構成に占める正社員比率 (%)	70.6%

非正規雇用者の仕事内容をみると、契約社員は、SE等の技術者⁵が5人、一般事務系の業務についている者⁶が7人となっている。一方、派遣社員の8割はシステム開発に従事しており、そのほかの業種についてはコールセンター対応関係業務の派遣社員が数人いる程度である。現在、一般事務的な業務をしている派遣社員はいない。すなわち、P社は正社員（SE等）中心の企業であり、正社員以外の人材の比率に着目すると、同社施設で働く請負会社の社員の人数がもっとも多いといえる。正社員（約1,500人）と請負会社の社員（約550人）の人数の対比で見ると、調査時点でおおよそ、正社員：請負会社の社員=3:1という具合であり、それに比べれば、技術系の契約社員、派遣社員の人数が多いわけではない。

以下、プロジェクトの受注と外部委託の関係及び委託のプロセスを記す。P社では、発注元（顧客企業）からプロジェクトを受注し、これに必要な諸経費・要員を事業部門が見積もることとなる。プロジェクトの要員数は、発注されたプロジェクトの範囲とボリュームによる。大きい場合で100人ほどのチームもあれば、小さければ2～3人、または1人の場合もある。通常、事業部（部門長）の下、プロジェクトリーダー（正社員）が受注したプロジェクトの責任者となる。事業部門で正社員の人数がおおむね決まっていることから、プロジェクトを遂行するうえで人員等が不足している場合、プロジェクトリーダーは予算の範囲内で、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こととなる。委託する業務内容も見積もり段階で大枠が決まることになる。プロジェクトリーダーが協力会社への委託や派遣補充の要員数（単価）を見積もるが、最終的な決定者は部門長である。ただし、契約や見積額の妥当性等について、購買部門から審査も受ける（契約面については後述）。

協力会社選定の手順は、まず受注した事業部門（部門長）が委託可能な業務について、協

⁵ 技術系の仕事をしている契約社員は、これまでに同社が仕事をしてきた請負会社の社員や派遣社員のなかで、有期での直接雇用の希望がある者について、契約社員として採用した者である（この点については後述）。

⁶ 事務系の仕事をしている契約社員は、いずれも派遣社員から契約社員に転換した者である。平成22年2月に実施された「専門26業務派遣適正化プラン」の影響を受けて、勤続期間が長くなったことから、本人の意向もあり転換した（この点については後述）。なお、以下では、非正規雇用者でも比率の高い、請負会社の社員、派遣社員（技術系）に絞って記述する。

力会社に対し情報発信する。通常、200社すべてに発信するのではなく、まず、当該事業部門が選定した協力会社に発信し、それで発注できる会社が見つからなければより範囲を広げて発信することとなる。これらの協力会社のなかで、各社の得意分野や経費等を考慮して発注先が決まる。

②正社員と非正規雇用者の仕事内容の違い

先述のとおり、請負会社の社員はP社施設内で働いている⁷。プロジェクトのなかで切り分けができていて仕事のみが協力会社に委託されている（すなわち、協力会社との関係において、同社は元請にあたる）。職場では、出身の協力会社単位でまとめられており、デスクは「島」のようにまとめられている。業務内容の指示は、協力会社側に必ず「作業責任者」が立てられており、P社側は当該作業責任者を通じて、作業依頼している。

正社員と請負会社の社員の仕事内容の違いについては、正社員が上流工程（要件定義⁸、基本設計）を担う割合が高く、請負会社の社員が下流工程（開発、運用⁹）を担う割合が高い。請負会社の社員の運用工程の割合は1割程度であり、ほとんどが開発（テスト評価含む）に従事している。つまり、正社員が、発注元（顧客企業）をコンサルティングすることにより要件定義書を作り、これを基に委託可能なものについて、協力会社が開発（プログラム等）や運用を委託する形態がとられていることになる。それゆえ、請負会社の社員は切り分けた委託業務内容だけをしており、その点で、正社員との間に仕事内容の重複はない。

他方、技術系の派遣社員は、プロジェクトリーダーの指示の下、正社員とともに働いている。設計・開発という業務内容面では、正社員と派遣社員で違いはほとんどない。「責任がないといえられない、そのぐらいの差」だという。

（プロジェクトでの働き方）

「プロジェクトを組んだときは、社員だ、派遣だ、それで協力会社の人だとか、例えば（課題を）検討するときって、（属性は）あまり（関係）ないですよ。じゃ、これ（課題）、どうしようかという。これ、どうすれば一番いいんだろうというのをみんなで議論する。ほんとうにプロジェクトチームで、お客さん（発注元）もひっくるめて、いい方法は何かという雰囲気ですかね。そうすると初めて、いいプロジェクトが起きる」。

(2) 教育訓練、能力開発

非正規雇用者の教育訓練については、全社共通の教育訓練として、個人情報保護や情報セ

⁷ 請負会社の社員のすべてが同社施設内で働いているわけではなく、委託された業務内容を協力会社自社内で作成する者もいる。ただし、議論単純化のため、以下の記述では、請負会社の社員という場合、P社施設内で働く者を指す。

⁸ 要件定義とは、システムやソフトウェアの開発において、実装すべき機能や満たすべき性能などを明確にしていく作業のことで、上流工程の一部。

⁹ 運用とは、サーバやホストコンピュータの運用監視、運用保守のこと。同社が完成させたシステム管理だけでなく、ユーザー企業のサーバ等の保守管理も請負うことがある。

キュリティーの研修を年に1回、受講するよう指導している（当該研修は、同社施設内に働く者すべてが対象であり、請負会社の社員も受講するよう求めている）¹⁰。

技術系については契約社員、派遣社員いずれも経験者が配置されていることから、基本的には教育訓練の必要性がない。例えば、派遣社員は、事業部門に配属されても「数日で」仕事につくことができる。逆に言えば、「数日で」仕事ができる者のみを派遣会社から紹介してもらっていることになる。「そういう技術者の方にしか来ていただいていないし、そういう業務をやってほしいということで委託している」という。

ただし、請負会社の社員については、時期に応じて若手（新卒）が配置されることがある。具体的には、協力会社の新卒社員が採用されてから3～4ヵ月後、あるいは7ヵ月後あたりに、P社の委託業務に配属される場合がある。経験者である派遣社員とは違い、未経験者に近い者が配属されたことになるが、P社としては委託費の変更がない以上、若手配属による生産性の低下等に協力会社が責任を持てば、それを許容している¹¹。委託業務であるため、教育訓練は協力会社自体が行う。しかし、P社側も作業環境の提供（デスクやパソコンのネットワーク・リソースを無償提供）をしていることになるため、若手育成に一定の負担（生産性低下のリスク含む）をしていることになる。とはいえ、P社自体も同社の新卒採用者を顧客企業（発注元）等に常駐させることもあるため、このような常駐先での新人配置は、常駐作業が欠かせない情報通信業界の一部に見られる慣行の面¹²もあるようだ。継続的な取引関係のなかで、未経験者育成の場を取引関係者内で分担しているようである。

（協力会社の新人配置）

「（協力会社の新人の配置を）受け入れられる場所があれば受け入れようというふうにしています。場所がなければ、申しわけないですけど（ことになりませんが）。（中略）（新人を配置する場合）逆に（P社側から）お願いするのは、協力会社さんに、来てもらうのはいいけど、あなたたちの生産性を落とさないでねって、そこだけです。面倒見るのはいいけど（といます）。（中略）（新人が配置される場合、P社は）例えばデスクとか、ネットワークとか、そういうリソースは我々のほうで無償で提供しないとイケないですから。その協力会社とのお付き合いの関係で、今回、新人を配置したいんだけどというところに対して、我々（P社）は、じゃあ、それはのみましようと。今後また我々の仕事をやっていただけますよねということで、じゃあ、入っていただきましようと（いうことになる）」。

¹⁰ その他、P社は、同社の新卒社員等の教育訓練のため、IT系の研修機関（子会社）を有している。研修機関はビジネス化されているため、例えば、協力会社の新卒社員でも、受講料を支払えばIT系の研修を受講できる。

¹¹ 協力会社が新卒を配置する場合、例えば、月額契約を半額にすることや、0円契約やお試し契約など、さまざまなパターンがあるという。このような割引の形で、新人を配置する側（協力会社等）で未経験者の配置による生産性低下の可能性等のコストを実質的に負担する可能性があるようだ。

¹² 常駐先の新人配置の教育について、業界全体の慣習が尋ねたところ、同社の関係会社でみられることで、「たぶん少数だと思う」（業界全体の慣習とはいえない）とのことだった。同社の場合、プロジェクトを組み、発注元、元請、協力会社など多様な主体がシステム等を作り込むことから、新人の常駐先配置の慣習が定着したようである。

(中略)

「我々（P社）の新人をお客様（発注元）のほうに、無償でいいから、とりあえず席を確保してくれませんか、と。お客さん（発注元）のところへ常駐させてやっているところは、逆にありますからね。我々もお客さんのほうに交渉していますから。（中略）今年、新人なので、まだ新人教育終わったただけだけれども、とりあえず3カ月間は、別に無償で構わないので、一緒に仕事をやらせてくれと。そうすると、半年ただですけどね。なかなかお金もらえないというのはあります」。

(3) 非正規雇用者の労働条件

契約社員の契約期間は、1年更新の有期雇用。勤続期間がもっとも長い者で26ヵ月。派遣社員の契約期間は平均的には3ヵ月更新（開発系は3ヵ月が多く、運用系は6ヵ月更新が多い）。派遣社員の場合、契約更新が継続し、通算の契約期間は長くなる傾向にある。

P社の場合、通常、受託しているプロジェクトの終了によって派遣契約の期間及び更新は影響を受ける。ただし、同じ顧客でも一つのプロジェクト終了後に別のプロジェクトが継続的に受託される（例えば、一次開発、二次開発等）ことがよくあることから、派遣社員の契約更新は続くことが多い。同社としては、プロジェクトの経験者を継続的に活用したいとの意図がある。そのため、「更新は年に数回行いますけど、結局、更新、更新で来ているので、おそらく5割ぐらいは、もう何年にもなっている」という。完全にプロジェクトが終了することもあるが、派遣社員のスキルが高い場合、別の部署のプロジェクトに移って、派遣契約が継続することも多い。「中には、ほんとうに今やってきたの（プロジェクト）が終わっちゃったとしても、これだけの経験をしている人なので、別の部署に移って継続する場合もある」という。

規定で定められた1日あたりの労働時間は、契約社員・派遣社員いずれも8時間労働である。

賃金面をみると、契約社員は月給制で、平均額が31万3,000円。最高額が50万3,000円（SEクラス）、最低額が18万9,000円（事務系の平均額は約25万円）。賞与はない。

一方、派遣社員の時間あたり派遣料金は、平均額が約3,500円、最高額が約4,500円、最低額が約2,300円（最低額は運用業務等）。派遣社員の派遣料金の価格帯は派遣会社によって違っているため、各社でばらつきがある。これを同社の側から統一することはしない。経験・スキルのある技術者を継続的に派遣してもらうことに主眼があり、プロジェクトの予算内におさまれば、派遣会社が提示する派遣料金に応じているようだ。

（派遣料金について）

「派遣会社によって値段の違いがある。そのときの市場が違うので、そこまで（派遣料金の統一化を）しちゃうと（派遣会社が）来なくなる……。おつき合いしてくれなくなっちゃいますね」。

(中略)

「(派遣会社への人材派遣の要望は) 最初から(プロジェクトの) イメージを伝える場合もありますけど、ほとんどが後からです。それで、どのぐらいの費用になりますかって聞いて、高ければ、ちょっと高いですね、予算合いませんねと。こちらの持っている数字より下であれば、じゃ、この辺の技術は大丈夫ですよって確認をとって、対応があればやりましょうということになります」。

次に、契約更新・継続取引に伴い、派遣社員や請負会社の社員の派遣料金・請負単価の引き上げについては、その働きぶりに応じて引き上げることがある。契約更改時に派遣会社や協力会社の側から、派遣料金や請負単価の引き上げを要望することがあるからである。先述のとおり、基本的にプロジェクト単位で採算をみるため、通常、派遣料金や請負単価はプロジェクトの見積額によって固定されている。そのため、派遣会社や請負会社から派遣料金や請負単価の引き上げの申請が出された場合、P社としては、顧客企業(発注元)に受注全体の単価引き上げの調整依頼(値上げ交渉)を図ることになる。採算が取れるまでに受注単価が上がれば、派遣社員や請負会社の社員に支払う単価が上がることになる。

また、受注価格が上がらなくとも、派遣料金や請負単価を上げる場合もある。この場合、受注価格が変化していないため、収益率が低下することになる。しかし、収益率が下がったとしても、派遣社員等の働きぶりによっては、派遣料金等をあげる場合もある。その判断は、プロジェクトリーダーが判断し、最終的には事業部門に判断をゆだねている。値上げに応じなければ派遣社員等がやめる場合があるため、継続中のプロジェクトでの欠員の影響が大きい場合等では、収益率を下げても値上げに応じる場合があるとしている。

(契約更改時の派遣料金等の引き上げ)

「(派遣社員・請負会社の社員が) 優秀で、一生懸命頑張っている。それはわかる(という場合に)、(利益率が)下がりますけど、規定のラインより下に下がらなければ、多少融通がきくわけですよ。(中略) 1個1個のプロジェクトにおいては当然プロジェクトリーダーの判断ですけれども、その上に事業部長がいて、事業部長においては、事業部として今期にこれだけの利益を上げなきゃいけない。そこが達成できるかどうかなのです。(中略) ただ、あまりにも値上げ交渉に対して、うちは絶対に上げられませんという、極端な話、(派遣会社・協力会社が) 逃げていってしまう。もう、こんな安い単価だったら、我々はできないよと。そうすると、うちとして損失になるわけですから、どこまでをのむかというのが(あります)。ほかのところ(他の派遣会社)で同じようなことを業務委託したとしても単価このぐらいだよ。じゃ、ここは、最初、低目で(単価設定)したから、ちょっと上げないと、(派遣会社は) やっぱり逃げていっちゃうんじゃない(ということになる)。(中略) (派遣料金や請負単価は) いくらでも抑えたいですけど、そうすると、やっぱり弊社を向いてくれなくなってしまう」。

(4) 非正規雇用者の契約管理

①派遣社員、業務委託の契約管理

プロジェクトの要員数(何人必要か等)にかかわる見積もりは、事業部門(部門長)が権

限を有する。受注した案件の採算管理は事業部門が担っており、その範囲において派遣社員の補充や外注化を行う。ただし、協力会社との関係や派遣社員の補充の契約・手続き面は購買部門が担当する¹³。つまり、利益率を確保できる範囲において、派遣社員や請負会社の社員の活用の実質的な権限は現場の事業部門にあるが、購買部門によって外部委託等での見積もりや契約内容の妥当性はチェック（内部統制）されている。また、現場の事業部門からプロジェクト途中の進捗の遅れ等により、派遣社員や外部委託の追加要請があった場合も購買部門に報告義務がある。

（内部統制）

「（購買部門が契約面で事業部門を）内部統制をしている。（中略）事業部側は、予算が何千万で出ていっちゃいますから、やはり契約は（チェックする）。（中略）お客様（発注元）から仕事をいただいて、それでプロジェクトを、ちゃんと採算管理をしますので、そこに社員何名入れて、この分を請負で出して、派遣さんとか、こういう形で単価で入れてと、ちゃんと計算して、大体このぐらいの上がりは確保できるよねという当然、試算をした上で発注をかけていくと。たまにトラブって、要するに、増員しないと、ちょっとこれ終わらないよねという、今度、採算がこのぐらいまで落ちますよねということを事業部はちゃんと報告を（する必要がある）。それはうち（購買部門）のところで牽制をかけている。だから、極端な話、適正な利益が出ていれば、そこを少し削ってもわからないです、そこは。やはり、それはわからないですけど、そんなに仕事、甘くないので」。

②派遣社員や請負会社の評価

P社では、派遣社員や請負会社の社員をP社独自で評価している。技術力や勤務態度等の評価項目について、全社共通の評価基準で行っている。ただし、派遣料金改定のために行っているのではなく、基本的には、派遣会社、協力会社の質を見極めたいために実施している。評価対象は派遣社員や請負会社の社員であるが、「個人評価というよりは会社トータルとしての評価」である。事業部門が派遣社員や請負会社の社員を採点し、よい点数が出てくれば、派遣会社や協力会社との継続取引が続くことになる。点数が悪ければ当該契約の更新をしない。これにより評価の高い企業（派遣会社、協力会社）が継続取引をして残存することになる。「なるべく評価のいいところから協力してもらおうと思って評価しているだけ」だという。

同社としては、協力会社が現在200社あることから、その数を減らしたい意向である。しかし、受注タイミングが一致しないことから、結果的に現在の協力会社数になっているという。

¹³ P社の場合、外注委託や派遣にかかわる契約は購買部門、正社員など直接雇用にかかわることは人事部が担当している。外注関係を購買部門が担っているのは、発注や契約にかかわる技術的な事項を交渉する関係上、IT系の知識・経験が豊富な部門が一括して対応する必要があるからである。

(派遣会社・協力会社の評価について)

「ほんとうは、もう少し協力会社を減らしたいんですね。(中略) 要は受注のタイミングがまとまっていないということなんですよ。少しは寄せようと思えば寄せられると思っていますけど。でも、(減っても) 少しでしょうね、きっと。この業界の構造が、そういう構造ですね」。

③外部委託の契約不更新

P社は、他のIT系企業と同様、リーマンショックの影響を受けているが、その際の雇用調整としては、請負・派遣を減らすことで対応した。プロジェクト単位で仕事が減るため、正社員のプロジェクト担当を組み替えて雇用を維持し、その結果、派遣・協力会社への外部委託が減少することになる。また、IT業界の特性上、景気変動の影響に遅行的な面があり、景気回復期にすぐに雇用を回復させるということができない面もある。「IT業界は景気が戻るのに随分かかる。(景気変動の反応が)後なんですよ。全部。バツと落ちて、すぐ落ちなくて、しばらくしてから落ちて、ほかがよくなっても、なかなか(需要が)上がってこない」という。

つまり、雇用調整は一気に行われるわけではない。まず、受注量が減ることでプロジェクト数が減少する。派遣社員・協力会社のなかには、プロジェクト終了後に別の案件に移る者もいるが、需要が回復しなければ削減の方向にある。雇用調整の判断は、基本的にはプロジェクトリーダーが行う。雇用調整の順序のパターンとしては、「基本的には、やはり生産性の悪い人から切るという判断になる。悪い方を切っていくというよりは、いい人を残していく判断」だという。受注低迷期にあっても、優良な派遣社員・協力会社との関係性を継続したいというのがP社の主眼である。

P社が優良な協力会社との関係性を維持したいと考えるのは、技術やスキル、専門性によって同社の正社員よりも協力会社等のほうが高い場合があり、さらに長期にわたってチームを組んでいることから代替が難しい面があるためである。

(受注低迷と協力会社との関係継続)

「基本的に継続している人で、このプロジェクトが終わったら終わりではなくて、別のプロジェクトに移る人もいますよ。(中略) (景気が悪化し、受注が減れば)、じわじわ、じわじわ、仕事がなくなるから、(派遣・請負も)じわじわ減っていく。受注が、やっぱり減っていくので、仕事は終了して、社員が、そうするとあいちゃうわけですよ。社員があいている以上は、次の仕事も来ても、派遣も業務委託もする必要もないから、社員だけで済みます。(中略) (派遣や請負を) 一気に何か減らしましょうということをするわけじゃなくて、結局、受注がなくなるから必然的に減ってしまう」。

(中略)

「プロジェクトが小さくなっていくということは、当然、お客さん(発注元)から受注の金額が減って、作業範囲が減っていきます。でも、社員だけじゃできないと思ったら、(中略) その中で、非常にこの会社(協力会社)

がいいという判断をしていけば、この会社がいけば、こういうチーム組めますよと、(顧客企業に)話をします。いい方は、我々としては、基本的に放したくないです。やっぱり、いい仕事をやっていける会社とは長くお付き合いしていきたい」。

(中略)

「この仕事をやる上には、そこ(協力会社)にお願いしないと、もうできないと思っていけば(関係性を維持する必要がある)。それで例えば、(請負会社の社員は)10年もいるわけですよ。そこを他の人にかえるというのは、これは結構厳しいと思う。だから、専門性がやっぱりあるので、単純に入れかえはできない状態になります」。

(5) 正社員登用

①技術系の派遣社員の社員登用に対する認識

基本的に技術系の場合、派遣社員や請負会社の社員から正社員に転換した事例はない。P社側から特定の派遣社員等に転換を打診するような、いわゆる「引き抜き」はない。直接の転換がありうるとしたら、所属会社(協力会社)が倒産した等の特別な事情が生じた場合のみである。派遣社員等が「本人の意思」で転換を申し出た場合には、通常、引き抜きはないことを説明し、1度、別の会社に転職してからであれば、中途採用がありうることを説明するという。それでも、直接の転換を希望する場合、契約社員に転換させることがある。P社で現在働いている、技術系の契約社員の中には、このようなパターンで転換した者がいる。つまり、転換希望があったとしても、「正社員じゃなくて、とりあえず契約社員になっている」という。

引き抜きがない理由は、「それをやると、協力会社がこっち向いてくれなくなる」からである。継続取引の関係性を維持するために引き抜きはしないということが、信義則になっているようだ。

ただし、過去にP社の仕事を請け負った協力会社出身の者で、いったん当該協力会社から転職した者の中には、P社に中途採用された者がいる。いったん協力会社から転職しているため、直接の引き抜きにはあたらないことになる。

同社の場合、年間数件の中途採用がある。中途採用は、そのほとんどが、事業部門の現場推薦によっている。公募で中途採用をすることはない。「ほぼ100%、昔やってた人(例えば、請負会社の社員)を充てたいんだけど(中途採用したいんだけど)、というのがほとんど」という。

(過去にチームを組んだ人の中途採用について)

「(転換希望者を採用する場合、)1社どこか通して、その人(転換希望者)に経由してもらおうかですね。直接、プロジェクト終わって引き抜きというのはない。(中略)一たん、とりあえず、ほかのところに所属してください、と。(中略)仁義を切ってという。(中略)とはいえ、逆に中途は、基本的には昔仕事をした人というのがほとんどですから。そういった意味では、昔仕事していたけど、直接すぐそのままというのはないですね。もしくは

は1回どこか経由ということをやっている」。

②事務系の派遣社員の契約社員転換

他方、この3年間で派遣社員から契約社員に登用された実績は7人である。いずれも事務系の派遣社員出身である。派遣社員として長期勤続した者のなかで、転換希望者が出たため、当該7人を契約社員として転換させた。同社としては、派遣社員から直接雇用するという制度がなく、例外的な扱いとして契約社員に転換させることとなった。「事情があつて正社員にできないけど、(直接雇用)に する必要がある人というイメージ」だという。

契約社員転換時の月収は25万8,000円であり、年収は310万円。転換時の年齢は、20代後半から30代前半、または40代後半と年齢層にはばらつきがある。転換時の賃金の決め方は、派遣社員時代の月収額と同程度という形で決めたようだ。転換後は正社員の賃金に準じて1年ごとの契約更改で上がることがある。勤続が長くなるとともに、仕事も高度になるため、それに見合つて賃金が上がる場合がある。

3. 従業員構成の変化

先述のとおり、P社の正社員比率は7割で、正社員中心の企業といえる。非正規雇用者のなかでは、請負会社の社員の比率が高い。その意味では、同社は正社員中心で、委託可能な業務については外注化する方針にある。景気変動の影響を受けやすいIT業界にマッチした人員配置を行っているようだ。「やはり受注量によって、プロパー(正社員等)で賄えなければ外部委託するという構図」だという。

過去3年の変化では、正社員、嘱託社員、契約社員については、横ばいかやや増えた程度。派遣社員の人数もやや増えた程度だが、請負会社の社員は増加している。ただし、請負会社の社員は、リーマンショック以降に外注化を激減させた時期があり、増えているといっても正常な状態に戻っただけとの認識である。調査時点の過不足状況では、正社員、嘱託社員、契約社員は適当との認識。派遣社員も適正規模との認識だが、請負会社の社員については「不足」としている。今後3年の見込みについても、正社員、嘱託社員、派遣社員は現状維持かやや増えるイメージだが、請負会社の社員については増加と予想している。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

現在、請負・派遣の人数が少ない状態にある(正社員のみプロジェクトが多い)ため、派遣や請負などの外部委託の比率を上げて、売り上げ・利益を伸ばしたいと考えている。正社員だけのプロジェクトの場合、売り上げの伸びに限界があるという。そのため、とくに請負の比率を高める必要性を感じており、プロジェクトで、正社員と外部委託が半々ぐらいか、

半々以上を目指す必要がある、としている¹⁴。

同社としては、請負の比率を高めた場合、正社員側のマネジメント力の強化の必要性を感じている。技術力の専門性に応じて協力会社に委託する範囲が広がるため、それを「いかに仕切れるか」が正社員に求められる。

外部依存度を高め、継続取引を続けると代替可能性に制約を受ける可能性があるが、それについては、「ここ（協力会社）じゃないと本当にだめかという、そうではない。（探せば）やれるところは出てくる。例えば、急に（協力会社が）いなくなったら困るが、そこはリスク管理をしながら、うまく回していくことができる」との回答だった。したがって、外部依存度を高めた状態では、正社員の仕事内容は、設計とマネジメントに特化されるのではないかという。

(2) 法改正への対応

労働契約法（有期法制）については、現在、事務系の契約社員については、無期化の方向で検討されるのではないかという。本来、正社員中心の企業であるため、契約社員になった者については、無期化や正社員転換が検討対象になっているようだ。

¹⁴ ただし、請負でも単価が高いものもあるため、一律に外部委託比率を高めれば利益率が上がるものではないとしている。また、極端に外部委託比率を高めた場合（例えば、リーダー1人が正社員でその他の業務のほとんどを外部委託するケース）、トラブルが生じた場合に問題把握等の対処ができないこともあるため、極端なまでの外部委託はできないとしている。

Q社の事例

企業事業所カテゴリ：飲食サービス業（本社）	調査日：2012/11/16、2013/11/21
調査時点の本社の就業者数	
正社員	655人
嘱託社員	3人
契約社員	0人
パート・アルバイト	12人
派遣社員	28人
請負会社の社員	0人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）	
パートタイマーと派遣社員は、正社員の事務サポートを行う。両者の業務の違いはないが、パートタイマーは、比較的店舗経験が求められる業務に就く。	
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間	
パートタイマーは1日7～8時間勤務で、平均時給は1,000円である。雇用契約期間は6～18ヵ月である。派遣社員も1日7～8時間勤務で、平均派遣料金（1時間あたり）は2,644円である。派遣契約期間は6～18ヵ月である。どちらも反復更新している。	
非正規雇用者の勤続期間	
パートタイマーの平均勤続年数は7年、最長の人には19年である。 派遣社員の平均派遣期間は3年であり、長い人で7年程度になる。	
社員への登用実績（最近3年間）	
登用人数は6人である。全て派遣社員から正社員への登用である。	
正社員登用された方の収入	
登用後の収入は、月給は25万円、年収は450万円になる。	
正社員登用された方の年齢	
登用された社員の年齢は30代前半である。	
この調査のポイントと印象等、特記事項：	
この事例の特徴は、LCO(Low Cost Operation)を導入している企業においても、非正規雇用の人材育成に力を入れている点にある。非正規雇用が基幹化すると、非正規雇用の人事管理の成否が、店舗経営に大きな影響を及ぼす。同社のパートタイマーは、質的にも量的にも店舗運営に欠かせない存在になっている（基幹化）。また同社は非正規雇用者の雇用契約を反復更新してきており、有期雇用契約の無期化に対しては、問題ないと考えている。	
調査記録者：前浦穂高	

1. Q社の概要

Q社は飲食サービス業でチェーン展開している日本有数の企業である。Q社の特徴は、多くのパート・アルバイト（以下、パートタイマーとする）を活用していることと、パートタイマーの人材育成に力を入れている点にある。調査は、Q社本社を対象に実施したが、店舗に多くのパートタイマーが働いていることから、店舗についても話を伺っている。

2. 人員構成と業務内容

(1) 人員構成

Q社本社の人員構成（2012年）は、正社員 655 人（全従業員の 93.8%）、嘱託社員が 3 人（同 4%）、パートタイマーが 12 人（同 1.7%）、派遣社員 28 人（4.0%）となっている。本社では正社員が 9 割以上を占める。

同社全体で見ると、正社員数は約 3,500 人、パートタイマーはおよそ 160,000 人である¹。全体をみると、パートタイマーが全従業員数に占める割合は 97.5%にも及ぶ。パートタイマーの総人数を店舗数で除して、1 店舗あたりのパートタイマーの平均人数を算出すると、60 人弱になる。

表 1 Q社本社の人員構成

雇用形態	人数	全体に占める割合 (%)
正社員（総合職）	655 人	93.8
嘱託社員	3 人	0.4
契約社員	0 人	—
パートタイマー	12 人	1.7
派遣社員	28 人	4.0
請負会社の社員	0 人	—
合計	698 人	100%

出所：第 1 回調査より。

(2) 本社機能と分業関係

Q社のビジネスの拠点は店舗であり、本社はそのビジネスの状況に応じて強力にサポートをするバックオフィスの役割を担う。本社には、なるべく限られた人員で仕事遂行するという方針を持っている。

上記表 1 の通り、本社の人員は、正社員、パートタイマー、派遣社員で構成される。パー

¹ このパートタイマーの人数は直営店と FC（フランチャイズ）店の人数が含まれている。正社員数は本社と直営店で勤務する、いわゆる Q 社の正社員の人数である。ただし正社員約 3,500 人のうち、約 100 人は FC 店のエリアを巡回し、FC オーナー担当であったり、FC 店のエリアを担当する者であったりする。

トタイマーと派遣社員は、正社員の事務作業のサポートをすることが期待されており、必要に応じて活用される。パートタイマーと派遣社員の業務の棲み分けは必ずしも明確になっていないが、派遣社員は秘書業務や事務作業のサポートが多く、パートタイマーは店舗経験が必要な業務に関して働くという傾向がある。グローバルに事業を展開するQ社では、内部昇進によって従業員がCEOに昇進するなど、転職を繰り返してキャリアアップするアメリカのイメージとは大きく異なっている。言い換えれば、同社は、店舗経験を非常に重視している。

3. 人事管理

(1) 採用

ア. 採用方針とパートタイマーの採用

Q社は採用を重視している。パートタイマーの採用に関しては、「90days turn over」(90日以内の離職)という目安があり、Q社は、これはあってはならないと考えている。調査時点(2012年)では、その数値は6%程度で、数値としては極めて低い。それでも同社は、その数値を0%にすることを目標にしている。

そうした目標を達成するためには、採用が非常に重要になる。Q社は、パートタイマーであっても、「働いてくれるのなら、誰でも良い」というわけではなく、同社のビジネスを通じて何を得られるか、それに共感してもらう必要があると考えている。そうした共感をもてないと、せっかく入社しても、長く働き続けることが難しいからである。したがって、Q社はお互いにとってマッチングの悪い採用はしない。Q社によると、採用のミスマッチを避けるために、いくつか採用のポイントがあるという。具体的には、以下の3つである。

1つは、Q社のブランド・イメージの確立である。同社がブランド・イメージを確立し、そのイメージと店舗が一致することである。例えば、Q社で働きたいと考えている人は、必ず店舗の見学に来る。店舗が非常に忙しそうにしていたり、従業員が楽しそうでは無かったりすると、応募してこなくなる。Q社で働きたいと思っている人にとって、「この店舗で働いても良いだろうか」「働いてみたい」と思う状態にすることが大事である。そのためには、店舗で働く従業員がやりがいを持って働いている光景が大事であり、その前提となるのが、会社のブランド・イメージが確立され、そのイメージと店舗がマッチしていることである。そして、採用後に「色んなルールが決まっていて厳しいが、そこには何か自分の成長がある」と感じてもらうことにつながる。

2つは、インナー(店舗)採用である。これは店舗で働く従業員が、友人を紹介することで、その方法による採用者は全体の50%近くを占める。友人にとって、従業員が「Q社はすごく良い」と話してくれることが、一番説得力がある。Q社によると、この方法が最も有効だという。

3つは、顧客から採用する方法である。Q社はパートタイマーを募集するポスターなどを

通じて、会社のメッセージを伝え、ターゲットになる人にアプローチをしている。この方法で採用されると、離職率が最も低く、成功する（パートタイマーとして働いてもらう）率が高くなる。

日本について言えば、パートタイマーとして2年程度在籍している人は、1年間で半分が入れ替わる。この数値は、世界的に見ても、長期勤続であるという。この結果は、上記の採用ポイントを実行していることによる成果といえる。また学生の場合、卒業を機に辞めるということが理想的であり、他の理由で辞める場合、Q社は店舗に何か問題があると判断する。

イ．正社員の採用

正社員の採用は2つのルートがある。1つは、春の新卒採用である。新卒採用は、店長からもう一步先の立場を目指してもらおうという位置づけになっており、リーダーシップやマネジメントに対しての素質を求めていく。

もう1つは、アルバイト経験者（インナー）の採用である。Q社は、店舗を巨大な人材のプールとして見ており、将来的にこの会社で働いてみたいと思ってもらえることが重要だと考えている。したがって、Q社はアルバイト経験者からの採用を重視している。

ただしどちらのルートであっても、同じ試験を受け、かつ本人の能力や資質を見極める。会社としては、常に基準は一定であり、未経験者であっても採用しないというわけでもないし、店舗での経験があるからと言って優遇されるわけでもない。正社員として働くということは、パートタイマーで経験したこととは異なる仕事を担うことになるため、正社員に必要な能力や資質を有しているかどうか、新たな基準で判断される。正社員の採用になると、その中身が大きく変わるため、会社として「ここ（パートタイマー）から上に行ける人のイメージをきちんと持っているか」が問われる。具体的には、当該応募者は、「将来パートタイマー達が社内のビジネスで成功できるようリードする立場になれる」とか、「そうなりたいと思う気持ちがあるかどうか」が確認される。なお2つのルートによる採用者比率は、半々である。Q社が枠として、半々と決めているわけではなく、あくまでも結果としてそうなっているに過ぎないという。

この他に不定期であるが、中途採用も実施される。例えば、ある店舗の店長が退職する場合、その穴埋めのために、計画的に店舗のパートタイマーを正社員として中途採用し、補充することもある。なお中途採用は、30代や主婦が採用されることもあるが、多くは20代である。中途採用者の賃金上の位置づけは、基本的に新卒採用と同じであるが、産業や業態とは無関係に、社会人経験年数を加味する。また正社員に採用されると、全国に配置されるため、経験者がパートタイマーとして働いていた同一の店舗に配属されることはほとんど無いが、地域によっては、Q社の直営店が少ないところがあり、その場合は、稀にパートタイマーとして勤務したことのある店舗に配属されることがある。

(2) 要員管理

ア. 要員管理

Q社の店舗の要員数はかなり緻密に算出される。Q社においても、スーパーのように、売上額（1ヵ月の売上高）が設定されており、それを基準にシフトが組まれる。下記の表2では、店舗の売上高²（セールス・ボリューム）に対応する形で、Q社が各店舗の総要員数を決定する際の目安となっていることを示している。

その具体的な目安は、下記の4つの階層である。Q社は、売上高ごとに店舗を4つの階層に類型化し、その金額に応じて、総要員数（正社員数とパートタイマーの人数）を決定する。その階層には、「700万円未満」、「700万円以上～1,000万円未満」、「1,000万円以上～1,500万円未満」、「1,500万円以上」の4つがある。どの店舗も店長（正社員）1人で構成され、売上高が増えるにしたがって、店長補佐（正社員）とパートタイマーの人数が増えていく。

表2 Q社店舗の人員配置規準

売上高（1ヵ月）	店長 （正社員）	店長補佐 （正社員）	平均的な パートタイマーの人数
700万円未満	0.33～1人	1人	20～30人
700万円以上～1,000万円未満	1人	1人	60～70人
1,000万円～1,500万円未満	1人	2人	80～100人
1,500万円以上	1人	3人	120～150人

出所：表1に同じ。

注1. 0～600万円の店長は、1つの店舗に1人配置されることもあれば、2～3店舗を店長1人が見るケースもあるため、3店舗/店長1人=0.33からとした。

注2. 上記はあくまでも調査結果を基に作成したものである。Q社が実際に用いる基準と一致しない可能性もある。

イ. 人時売上高

上記の表2は、店舗の1ヵ月の売上高を基準（目安）に、総要員数が決定されていることを示したに過ぎない。パートタイマーはシフトを組んで働いており、常に同じ労働者が働くわけではない³。また店舗の売上高は、常に一定ではない。売上高を左右する要素は、来店目的（食事なのか、ティータイムなのか⁴）、何曜日なのか（平日：サラリーマン客が多くなる、週末：家族連れが多くなる）、店舗の設備（ドライブスルーがあるのかどうか）、営業時

² Q社の場合、月間、1日、1時間、30分という区分で人時売上高が設定されている。

³ パートタイマーの担い手は、主婦、高校生、大学生、フリーターである。大まかな傾向を示せば、主婦は平日の昼間、高校生は平日の夕方や週末、大学生は講義のない平日の時間帯と週末に働き、フリーターは個人の都合に合わせてシフトに入るという形で、店舗のシフト全体を補い合っている。こうした「パートタイマーのポートフォリオ」も重要である。

⁴ 来店目標には、朝食（ブレイクファースト）、昼食（ランチ）、ティータイム（スナック）、夕食（ナイト）という形で、1日の時間区分が存在し、この時間帯によって、来客1人あたりの単価を考えて、人時売上高を目安に要員数を決定している。

間の長さ、店舗の立地（オフィス街：平日のお昼が混む、住宅街：週末の来客が多くなる）、Q社の販売戦略（新商品の販売や食玩といったキャンペーン）など様々である。

このように店舗の売上高は、販売戦略（年）、曜日（1週間）、時間帯（1日）によって変化しており、それに応じて人員を配置する必要がある。言い換えれば、どの時間帯でも、一定の利益を生み出すために、売上高の変化に応じてコストをコントロールする必要がある。その仕組みが人時売上高である。この人時売上高は、過去の売上実績を基に設定される。店舗は、この人時規準を目安に、上記の諸要素を加味して、時間帯ごとのシフトを決定していく。こうすることで、どの時間帯でも、人員の過不足を生じさせることなく、かつ無駄な人件費を省くことで、利益を確保できるようになっている。

(3) 業績管理

Q社には多数の業績管理の指標が存在する。店舗の責任者である店長は、それぞれの指標に基づく数値に対して責任を負う。なかでも、Q社としても、店長としても、最も重視する指標は、売上高である。売上高の目標値は、年単位、月単位、週単位、時間帯で設定されている。その結果は、本社においても、POSを通じて、来客数や売上高をアルタイムで確認できるようになっている。さらにエリア・マネージャー(OC：Operation Consultant⁵)が定期的に店舗を巡回することで、設定した目標に対する進捗管理が行われる。

しかしなかには、目標通りに達成できていない（売上が目標に追いつかない）店舗が出てくる。その場合、店長はパートタイマーの人件費に目が行きがちになるが、「売上が上がらないからといって、人件費をコントロールして利益を出す」ということはしないという。Q社では、「必要な売上を達成するには、（店長が策定する）スケジュールで9割が決まる」と言われるように、会社として、売上が上がらなくても利益を出すというビジネスモデルをとっていないからである。上記の売上が追いつかない店舗では、OCが店長と一緒に、売上が上がらない原因を探り、どうしたら売上目標（来客数を増やせるか、リピーターを増やせるか）を達成できるかを考えたりする⁶。

(4) 正社員登用制度

Q社が考える正社員登用の理想的なケースは、「後輩が自分の店を持つ」ことであり、その必要性を認識している。また店長も、自分の店舗を知っているパートタイマーが正社員として働いてもらうほうが良いと考えているという。

⁵ エリア・マネージャー(OC)とは、およそ9店舗を1つのエリアとして管轄し、定期的に店舗を巡回する。エリア・マネージャーは店舗経験者であり、かつ10人程度の店長を管轄する経験から、店長とともに、店舗の各種計画を策定したり、その計画通りに進んでいなければ、店長の相談に乗ったり、一緒に解決策を考えたりする。

⁶ OCと店長の具体的なやり取りでは、「そうではないだろう。そんなこと（パートタイマーの人件費削減）をしたら、その時間帯はもっとおかしくなる。ここは認めるから我慢して、ちゃんと立て直そう」という形で、パート人件費に手をつけず、売上を伸ばすことを考える。

こうした方針に沿って、Q社では正社員登用が進められるが、それを決定するのが「タレントマネジメント会議」である。この会議は月1回本社人事と全国のエリア・マネージャーが集まって、店舗で働くパートタイマーを正社員として採用するパイプをどう構築するか、後継者育成の現状等について、全ての階層（社長から店長まで）について議論をする。具体的には、人事が「この異動は本当に必要ですか」と問いかけ、エリア・マネージャーは「これは必要なんです」というやり取りをし、「この異動を行ったら、パイプ（正社員登用の道）が崩れてしまうのではないか」という議論になったりする。またある人が昇進する場合、その下の人に昇進する人の後を任せるかどうか、その人が相応しくなければ、その人に任せるべきではないという話になったりもする。上記のやり取りの中で、エリア・マネージャーが人事を説得する（納得させる）ことができれば、その人事案件は通る⁷。

Q社本社の正社員登用の過去3年の実績は6人である。いずれも派遣社員からの登用である。正社員に登用されると、最初の月給は25万円になり、年収ベースでみると、450万円になる。登用された人の年齢層は30代前半である。

(5) 賃金制度と評価制度

ア. 賃金制度

正社員の賃金は、職責（役職）に応じて、業績給（pay for performance）が一定の範囲で設定されている。新卒の賃金は、年収で350～400万円に、25歳では500～650万円、35歳では700～850万円、45歳では900～1,050万円、55歳では1,050～1,200万円になる。

パートタイマーの時給は、本社について言えば、平均時給は1,000円であり、最高時給は1,345円、最低時給は970円である。日本全体（店舗を含む）では、パートタイマーの平均時給は850円になる。東京の平均時給は900円くらいで、本社周辺の店舗も時給900円からスタートする。パートタイマーの時給が高いエリアでは1,000円を超える。そのパートタイマーはマネージャー・パートである⁸。パートタイマーの時給は、当該地域の店舗のスタート時給から始まり、評価（3段階評価）を受けて、少しずつ昇給していく。その昇給幅は、店舗のパートタイマーの人件費は決まっているため、店長の考え方や店舗の状況（生産性など）を考慮して、店長が決定する。

募集時給（スタート時給）を決定する際には、エリア・マネージャー（約9店舗を管轄する）の承認が必要となる。近隣の店舗とのバランス（地域相場）を考える必要があるからである。ただしその提案は店長が行う。そのなかでは、「こういうマーケットなので、こういう優位性を発揮したい」とか「これが利益にこうはね返っている」というプレゼンテーション（パフォーマンス・レビュー）を通じて、エリア・マネージャーの承認を受ける。

⁷ ただし正社員登用をすることが認められても、その店舗で正社員に相応しい人材が育っていないと判断されたら、別の店舗からパートタイマーが正社員に登用される。

⁸ このパートタイマーの時給には、マネージャー・パートの役職手当が含まれている。

派遣社員の平均派遣料金（1時間あたり、以下同じ）は2,644円である。派遣社員の規定の労働時間7～8時間であり、派遣契約期間は、6～18ヵ月である。一般的な派遣期間は約3年であるが、長い人は7年程度になるという。

イ. 評価

Q社では、パートタイマーにも3ヵ月に1回個人評価が行われる。さらに6ヵ月に1回時給の査定が行われる。店舗では、店長がビジョンを掲げて、「目標をこうやって、こういう数字（店舗運営に関わる数値）をこう変えていきます」という形で、パートタイマーに伝達し、目標を共有する。そのうえで、パートタイマーは個人の目標を立てる。評価はその目標を達成できたかどうか、どの程度達成できたかを評価し、それを時給の査定に反映する。

(6) 人材育成

ア. 人材育成の仕組み

Q社の人材育成プログラムには定評があり、これを通じて、店舗の中心的存在であるパートタイマーの人材育成も行われる。このプログラムは、マネジメントやチームビルディング、コミュニケーションスキル等の教育やシステム開発を行うものである。

調査対象者I氏⁹によると、自身の経験を振り返り、パートタイマーとして働いているうちに、仕事自体がどんどん楽しくなり、やりがいを持てるようになっていったという。気が付くと、職場の人間関係が構築され、いわばクラブ活動みたいになっていたという。さらに業績目標が提示され、それをクリアすると、評価される仕組みがあり、気が付くと、給料がもらえるといった感覚があったという。Q社では、パートタイマーであっても、仕事を通じて、実社会を感じられ、パートタイマー自身は、仕事は自分のためになるという実感を持つようになり、積極的にチャレンジする気持ちになってくるという。

イ. パートタイマーの人材育成

(i) パートタイマー

Q社にパートタイマーとして入社すると、最初に厨房希望なのか、カウンター希望なのかを尋ねられる。厨房を希望する人（主に男性）は、最初にロビー（客席）に行き、テーブルを拭いたり、ごみを捨てたりする。この経験を通じて、顧客に接する緊張感を味わう。なおこのロビーは、店舗のどの仕事につくかに関わらず、Q社のビジネスの基本であり、社内の全ての仕事につながるものであるため、非常に重視されている。その次に、厨房の仕事を体験する。具体的には、厨房の仕事が細分化されており、ハンバーガーを作る工程を1つ1つ分解して学んでいく。ある一定の仕事ができるようになると、一番忙しい時間帯でその仕事

⁹ 同氏はアルバイトから正社員になり、現在、同社のHR担当部長を務めている。

が1人でできるようになったかどうかのチェックを受ける。

カウンターを希望する人（主に女性）は、厨房に入り、ポテトを作ったりする。そうした経験をしていくなかで、3 つくらいのポジションが出来るようになると、今度はそれを人に教えることも仕事になる（3つのポジションでトレーナーの認定を受ける）。その際にはコーチングの基礎も学ぶ。

このように同社は、まずやるべきことを明示し、実際にやってもらい、それを観察して、フィードバックをする。その次に教え方（コーチング）を学び、教える練習を始める。このようにQ社は、自分ができるようになるだけではなく、人に教えるまでを1つの仕事のサイクルにしている。こうした人材育成の仕組みがあるため、未経験の高校生でも、4月に入社したら、5月には人に教えることができるようになるという。その期間はトータルで70時間程であり、1日の平均稼働時間（5.5時間）で計算すると、早い人は約10日間で到達できる計算になる。しかし同じ訓練を受けても個人差があるため、1ヵ月（30日）で身につけなくてはならないというわけではない。Q社はその期間を大体3ヵ月をスパンと考えており、この期間であれば、多くの人が身につけられると見込んでいる。

さらに30日が経つと、店舗の期待に応えられるか、顧客対応ができるかどうかの確認が行われる（30days check in）。その相手は、店長もしくはサポート役のマネージャーである。店長もしくはマネージャーが、パートタイマー1人1人対して、「30日間働いてみてどうか」、「教育内容の理解やコミュニケーションが図られているか」を確認する。

(ii) トレーナー・パート

このように、人に教えることを含めて何回か繰り返していくと、トレーナー・パートという職に就くことができる。店舗の仕事には、いくつか作業があり、そのうちトレーナー・パートは3つの作業について、パートタイマーに教えることを含めてできれば良い。このプロセスは、PTDP（パートタイマー・トレーナー・ディベロップメント・プログラム：トレーナー・パートの育成プログラム）と呼ばれる。このPTDPには、マニュアルがあり、それを本人に渡して、自分自身の訓練の計画を立ててもらおう。トレーナー・パートになると、教えられる仕事が明記（シールが張られている）される。例えば、シールが20個の人は色々教えられるということになる。なおアルバイトが登り詰められるのは、マネージャー・パートである。

(iii) マネージャー・パート

マネージャー・パートは、その名の通り、店舗のマネジメントに携わる。それまでは、パートタイマーに教えられる作業があれば、それで良かったが、マネージャー・パートになると、店舗全体の仕事をできるようになっていなくてはならない。

マネージャー・パートは、特定の時間帯に対して責任を持って管理する。学生の場合、カ

リキュラムの関係で、丸1日空けたり、学校の講義が終わる夕方から深夜まで、もしくは深夜から入る人もいたりするため、店舗では、そういった個人のスケジュールを見ながら、教育訓練を実施していく。その経験を繰り返しながら（最大8時間）、店長になるための訓練が行われる。その際には、特定の時間帯の責任者という職責が加わるため、その時間帯だけで、「シフト・マネージャー」となる。

マネージャー・パートになると、MDP（マネージャー・ディベロップメント・プログラム）が適用される。まずQ社特有のコース（座学の講義）に出て、さらにベーシック・マネジメント・コース（3日間）を受講し、そこを卒業すると、エリア・マネージャー（OC）のチェック（認定試験）を受け、マネージャー・パートになる。さらにエリア・マネージャーの承認を受けると、「シフト・マネージャー」を担当できるようになる。

ウ. 正社員の教育訓練

全正社員はまず店舗の業務（OJT）を経験する。パートタイマーと同様に、厨房やレジ、清掃などを経験する。それを終わると、店舗の社員はQ社独自の座学を通じて、マネジメントについて学んでいく。それは3段階で行われる。

最初の段階では、基礎的なマネジメント・スキルを学ぶ。この基礎的なマネジメントコースには、ベーシック・シフト・マネジメントコース（Basic Shift Management Course : BSM、3日間）、アドバンス・シフト・マネジメントコース（Advanced Shift Management Course : ASM、3日間）がある。この段階では、シフトマネジメントを学ぶが、ASMには利益管理などが含まれる。それを終わると、実際に店舗で実践（OJT）を行う。

その次の段階には、エフェクティブ・マネジメント・プラクティスコース（Effective Management Practice Course : EMP、5日間）がある。ここでは店舗のシステムを理解し、改善につなげられるよう、コミュニケーションスキルや人の動かし方などを学ぶ。

その後、店舗での実践（OJT）が行われ、レストラン・オペレーション・リーダーシップ・プラクティスコース（Restaurant Operation Leadership Practice Course : ROLP、5日）があり、ここではリーダーシップやチームビルディングなど、総合的なマネジメントを学ぶ。表3には、それぞれの雇用形態における役割や教育訓練内容を示した。

表3 店舗内の役割分担・位置づけ・訓練内容

雇用形態	名称及び役職		店舗内の位置づけと訓練の内容
パートタイマー	パートタイマー（新人）		清掃や接客・販売、商品の作り方、資材の運び方など、基礎的な業務を学ぶ。
	トレーナー・パート		パートタイマーの教育訓練を担うことが主な役割になる。トレーナー・パートになると、PTDP（パートタイマー・トレーナー・ディベロップメント・プログラム）という業務マニュアルが渡され、自分で教育訓練計画を策定する。
	マネージャー・パート（シフト・マネージャー）		マネージャー・パートになると、ベーシック・シフト・マネジメントコース（BSM）を学び、店舗のシフトを組む。マネージャー・パートは、店舗のパートタイマーのリーダーである。マネージャー・パートのなかで、特定の時間帯の責任者になると、「シフト・マネージャー」になる。
正社員	トレーニー（新入社員）		正社員で店舗経験ない人（新卒採用）の教育訓練は、ここからスタートする。ここでは、トレーナー・パートやマネージャー・パートと同じ役割を果たす。ベーシック・シフト・マネジメントコース（BSM）、アドバンス・シフト・マネジメントコース（ASM）を学ぶ。
	店長補佐	店長補佐Ⅰ	店舗運営に必要な12個のシステムを学ぶ。これはエフェクティブ・マネジメント・プラクティスコース（EMP）と呼ばれ、そのシステムを学ぶと、お店の改善ができるようになる。
		店長補佐Ⅱ	ファースト・アシスタントは、実際のビジネスに直結すること（ストア・マネジメント＝エフェクティブ・マネジメント・プラクティスコース：EMP）を学びながら、店長就任に向けた準備をする。
	店長		店舗の責任者。レストラン・ビジネスや商圈を学んだりする。

出所：表1に同じ。

(i) トレーニー

ただし上記は店舗経験のある（パートタイマーからの新卒採用）正社員である。店舗経験のない社員（新入社員）は、最初の店舗の研修（OJT）で、パートタイマーと同じ研修を受ける。その場合、新入社員は、パートタイマーと同じ制服を着て同じ業務を担当し、表3に示した段階を1つ1つ経験していく。具体的には、店舗でのOJTが終わると、店舗経験のない社員は、トレーニーとなる。

トレーニーの役割は、パートタイマーと同じである。さらにパートタイマーと同じく、トレーナー・パート、マネージャー・パートの段階を1つ1つ上がっていく。当然のことながら、それぞれの段階に求められることは、パートタイマーと変わらない¹⁰。つまり雇用形態は正社員であるが、研修内容は、パートタイマーと全く同じである。なお店長補佐には、早

¹⁰ 例えば、正社員でマネージャー・パートの訓練を受けた人であっても、エリア・マネージャーに認められなければ、シフト・マネージャーとして、特定の時間帯の責任者にはなれない。

いは6ヵ月で到達する。ただし個人差があるため、1年かかる人もいる。Q社は、ここでの経験が全ての業務のベースになるため、急かすことはしていないという。

(ii) 店長補佐の教育

Q社の店舗の正社員は、店長1人と店長補佐の2人が基本となる。店長補佐には、店長を補佐する役目があり、店舗のシフトを作成したり、パートタイマーの採用を担当したりする。そのため店長補佐は、将来店長になるべく、店長職を学ぶ。店長補佐の仕事は店舗マネジメントであり、常に店舗が効率良く運営できるように稼働させるという役割を店長とともに担う。そのため店長補佐になっても、マネージャー・パートと同じく、特定の時間帯の人員調整を学ぶ。

店舗の管理について言えば、ピークの時間帯で、パートタイマーを20人程度配置する店舗では、正社員3人でパートタイマーを管理する。正社員1人あたり、パートタイマー7~8人を管理することを前提にしており、厨房を見る人1人、カウンター周辺を見る人1人、全体を見る人1人という形で、3人体制で管理を行う。例えば、ある日の特定の1時間では、従業員が7人で店舗を回す場合、厨房は3人、カウンターが4人という形で、シフトマネジメントを店長補佐1人で行う。店長補佐であっても、この時間帯だけは、「シフト・マネージャー」と呼ばれる。

シフト・マネージャーの役割を補足すると、売上の高い時間帯（顧客が多い時間帯）は、厨房とカウンターのバランスが崩れやすい。その場合、厨房の人員を厚くするか、カウンターの人員を増やすかなど、そのバランスを見ながら、人員の調整を行う。いわばピークの時間帯の対応である。逆にピークを過ぎると、来客数が落ち着く。その時間帯には、パートタイマーに清掃をさせたり、次の仕事の準備をさせたりしながら、1時間の波を調整し、目標を達成しながら、人材教育も行うという経験を積んでいく。

店長補佐の教育では、様々なケース（時間帯、パートタイマーの人数）を経験することで、全ての時間帯をマネジメントできるようにしていく。

(iii) 店長

店長は店舗の責任者である。店長になると、店長が責任を持ってマネージャーの1ヵ月分のシフトを作成する。さらに店長になると、マーケットやレストランを取り巻く環境等、レストラン・ビジネスを学んでいく。このようにQ社の教育訓練制度では、職責を与えながら、仕事の幅を広げていくが、店長になるまでに、2年8ヵ月かかるという。Q社では、ここが1つのマイルストーンになっている。

3. 労働契約法の改正への対応について

調査時点では、Q社は、労働契約法の改正についての対応を社内で議論していなかった。

その理由は、Q社はパートタイマーの雇止めをしていないため、労働契約法制の改正の影響は受けないと考えていることにある。というのも、同社は人材育成を重視しており、5年も勤続していれば、店舗の戦力になっていること、さらに会社として、短期の離職者を0にすることを目標にしていることから、無期化を望む人がいれば、それに応じることができる（おそらく現状と大して変わらない）。ただしなかには無期化を望まない人がいることも考えられるため、そうしたパートタイマーへの対応を考えなくてはならなくなる。

R社の事例

企業事業所カテゴリ：リネンサプライ業（クリーニング工場）		調査日：2012/11/15
調査時点の事業所の就業者数		
正社員		68人
嘱託社員		3人
契約社員		0人
パート・アルバイト		254人
派遣社員		5人
請負会社の社員		0人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
パート：ライン業務で時給額平均 900 円（最高額 1,200 円、最低額 860 円（技能研修生 756 円））。賞与最低 5,000 円以上（年 2 回）。派遣社員：時間あたりの派遣料金 スポット派遣 1,100 円、最高額 1,380 円、最低額 1,300 円。		
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間		
8 時間労働。契約期間は、パートが 6 ヶ月更新、派遣社員が 3 ヶ月更新。		
非正規雇用者の勤続期間		
パートの勤続期間は、ライン業務で長い者で 20 年ほどの者がいる。		
社員への登用実績（最近 3 年間）		
パート→正社員 2 人、派遣社員→パート 10 人以上		
正社員登用された方の収入		
（1 人目：23 歳）月収 20 万円程度、（2 人目：37 歳）月収 28 万円程度。		
正社員登用された方の年齢		
23 歳と 37 歳。30 代・男性がターゲット。		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
バブル崩壊以降の採用抑制により、社内の人員構成で、30 代の年齢層に不足があるとの考えから、「30 代・男性」という明確なターゲットを持って、中途採用を実施している。正社員登用制度は採用ルートの一つ。同社は、正社員が管理業務を担い、パートはライン作業を担っている。この意味で、正社員とパートの仕事内容は大きく違う。しかし、同社は、次世代の課長・係長候補を作る必要性から、パートからの積極的な登用を検討している。人材確保の必要性が高い場合には、自社内の非正規雇用者を供給源として考えることを示唆する事例である。また、ライン業務の中には、勤続に応じ、チームリーダーやライン長など、現場管理に近い業務を与えている点で、正社員転換のステップがある事例でもある。		
調査記録者：奥田栄二		

1. R社の概要

R社は、リネンサプライ業。全従業員規模は約1,200人。もともとはホテルのリネン製品（シーツ、枕カバー、タオル等）のクリーニングを請け負っていたが、近年では工場のユニフォームのレンタル事業にも拡大している。ユニフォームのレンタルとは、例えば、工場（顧客）の従業員のユニフォームのクリーニングを請け負ったR社が、顧客企業の要望に応じユニフォームを企画・作成もし、これを顧客企業にレンタルする事業のこと（顧客企業からみれば、ユニフォーム購入やメンテナンス・管理の面で効率化が図れる）。

売り上げに占める顧客の割合は、ホテル系が5割と高いものの、食品、工場系も25%を占め、その割合は近年、高まりつつある（残りの25%がレストラン系、その他）。売上高は、リーマンショック直後に一時低下したことがあったものの、その後、順調に推移している。

R社の正社員の雇用区分は、総合職と一般職がある¹。正社員の採用方針についてみると、同社は、バブル崩壊以降、8年間の新規採用抑制を実施してきた。その間は中途採用で人員確保をしてきたが（同社の現在の組織人員の中途採用者割合は7割を占める）、その後、新卒者の採用環境が改善したここ数年で、新卒採用を拡大しつつある。そのため、同社では30代から42歳までの間の年齢層が不足している。現在でも中途採用でそのギャップを埋めるよう、中途採用を継続しているが、満たされない状態にある。当該年齢層を埋める採用ルートとして、パートの正社員転換制度も構築している（この点については後述）。

R社の正社員の賃金制度は、職能資格制度（仮称）であるが、中途採用が多く、中途採用者の昇格も実力や実績によるところが多いことから、実質的に年次管理的になっていない。そのため、正規転換をする場合、社会人経験がある場合には、年齢や経験を考慮して賃金テーブルに格付けしているようである。正社員の年収レベルを実在者でおおまかにみると、担当者レベル（一般社員で指示を受けて仕事をする段階）は、パートの長期勤続者とほとんど同じ収入となり、300万円後半。主任クラスは400万円前半。係長が450万円ほど、課長・課長補佐クラスが550～580万円あたり、そして次長・部長級は600～800万円と上下幅が広がっている、としている。

2. R社（RR工場）の非正規雇用者の活用実態

(1) RR工場の従業員構成と仕事内容

RR工場は、クリーニング専用工場で、年365日稼働している。就業時間は基本が8時15分～17時15分（ただし、土・日に集荷が多いことから、月曜・火曜に20～21時頃まで稼働することがある）。

¹ もともとは、総合職、一般職（事務）、技能職（工場勤務）があったが、技能職と総合職が統合され現在に至っている。今後、一般職も総合職に一本化される方向性にある。なお、一般職は、勤務地限定の事務業務担当（女性）であり、新卒採用のみで補充されている。

R 社
工場の従業員構成は、正社員 68 人、嘱託社員 3 人²、パート・アルバイト 254 人³（パート・アルバイトの男女比は女性 7 に対し男性 3 である）——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が 5 人⁴いる。取引関係にある派遣会社は、製造系の派遣会社で 4 社程度。同社では、派遣社員はパート・アルバイトで充足できない場合の補完的な手段として活用されている⁵。以上をまとめたものが以下の表である。正社員比率は 2 割であり、RR 工場の従業員構成は、非正規雇用者のなかでもパート・アルバイトの比率が高い。

表 R 社 RR 工場の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	68 人
嘱託社員	3 人
契約社員	0 人
パート・アルバイト	254 人
派遣社員	5 人
請負会社の社員	0 人
従業員構成に占める正社員比率 (%)	20.6%

正社員の仕事内容は、大きく分けて、事務・管理系、工場管理系、ドライバー——の 3 つに分かれる。正社員（68 人）のうち、ドライバーの割合がもっとも高く、半数強（36 人）を占める。事務・管理系は 12 人であり、残りの 20 人が工場管理系の仕事についている。

工場のラインは、15 程度（例えば、タオルライン、シーツライン、枕カバーライン等）あり、工場管理系の正社員は、通常、1 つのラインに 1 人の正社員が担当し、工程管理、人員管理をしている。したがって、管理業務をこなす正社員と、ライン作業をこなすパート・アルバイトとは仕事内容がまったく違う。

正社員の仕事内容を具体的にみていくと、まず工程管理面では、正社員は担当ラインの異常管理・異常対応を主たる業務としている。集荷のタイミングや品物の流れを見ながら、異

² 嘱託社員 3 人は同社の定年退職者である。

³ RR 工場では、就業時間が通常 8 時 15 分～17 時 15 分であることから、それ以降の時間帯、また土・日出勤（すなわちパートでは確保できない時間帯）についてはアルバイトで対応している。つまり、通常時間帯に働いている者をパート、それ以外の時間帯で働く者をアルバイトと呼称している。パート・アルバイト 254 人のうち、パートが 212 人、アルバイトが 42 人である。アルバイトの属性としては、学生だけでなく、主たる仕事を持っている人が副業として週末や就業時間以降に働く者もいる。

⁴ 派遣社員（5 人）は、パートの採用が困難なために数カ月前から配置したものである。男性 2 人、女性 3 人。いずれも単純作業についている。5 人のうち 1 人は調査時点でパートへの転換が予定されている。

⁵ R 社では、極力、派遣に頼らない方針をとっている。派遣を使わない理由は、経費的問題とともに、職場の一体感、コミュニケーション、人間関係を重視する経営姿勢にある。「現場は女性が多い。そこにポンと派遣の人が来て、やはり自分は派遣だからと言って愛社精神を持たないということもなきにしもあらず。できるだけ自社でコミュニケーションをとっていききたい」という。以下では、非正規雇用者を取り上げる場合、パート・アルバイトに絞って記述する。

常が生じた場合に対応できるように、「あまり離れた位置にはいないよう」に配置されている。RR 工場としては、正社員には、欠員でやむをえない場合を除き、「極力ラインに入るな」と指示している。ラインに入ると、他で異常がある場合に正社員が当該ラインを抜けて対処せねばならず、当該ラインも止めねばならないからである。「極力、社員については、ラインの中には入らず、管理の仕事に徹してもらっている」という。一方、人員管理面では、パート等の出勤管理（シフト管理）も担当している。指揮下のパートから1ヵ月前に翌月の定休日等の要望を聞き、これを月単位、週単位、1日単位に落とし込みシフト表を作成する。通常、欠員状況を折り込み、1ラインは「設定人数+2~3人」で組まれているため、1ラインには10~15人のパートが配置されている（したがって、実際にラインに立つのは、1ライン7~12人程度）。この休みの調整に「一番苦労している」という⁶。

一方、パート・アルバイトの仕事内容をみていくと、そのほとんどが、クリーニング工場の作業工程の中で働いている。工程の流れを大まかに記すと、前工程（搬入・仕分け・選別）⁷→洗濯工程（脱水・乾燥含む）⁸→仕上げ工程⁹→出荷工程——となっている。作業工程の中では洗濯がもっとも機械化されている。搬入も力作業を伴うが衣類の移動を機械（ベルトコンベア等）で行うなど一部機械化が進んでいる。しかし、仕分けや仕上げでは衣類の質・汚れ、仕上がり具合など人の目と手が欠かせない作業も多い。とくに前工程の搬入・仕分けは衣類等の重量が重いことや生産性（作業スピード）の面から、ほとんど男性がこれを担っている¹⁰。一方、仕上げ工程・出荷工程は、プレスや折りたたみなど大部分が機械化された流れ作業であるものの、工程数も多く人手もかかることから、女性がほとんどを占める。パート・アルバイト全体の7割程度は仕上げ工程で働いている。

正社員は、担当するライン全体の異常対処を担っているが、すべてのラインに常に目が届くわけではない。そのため、各ラインには、パートのライン長がおかれている。ライン長は15人ほどいる。ライン長は、いくつかのラインを経験した者で、勤続5年以上が多い。またその下にはチームリーダーも数人置かれている。チームリーダーは、新人等の普段の教育・指導の責任者であるとともに、職場に一番近いことから、「社員とパートのつなぎ役」¹¹も担

⁶ とくにホテル系のラインは365日稼働となっているため、定休日を必ずとってもらわなければならないことから、シフトの調整はより難易度が増す。

⁷ 前工程では、トラックで搬入された衣類が大量に袋詰め（シーツやタオルなどが混在）されていることから、これを積み下ろして、種類別に仕分ける作業がある。ベルトコンベアで洗濯機に送る等、ある程度は機械化されている。

⁸ 洗濯工程は、機械化がもっとも進んでいる工程で、衣類等の種類に応じて専用の洗濯機（ドラム式等）、脱水機、乾燥機などが使われている。

⁹ 仕上げ工程は、衣類等の種類別に様々な工程があるが、一例として、枕カバーの場合、脱水機からあがってきた段階では、濡れたぐしゃぐしゃの状態にあるため、まず伸ばす作業が必要となる。これを自動化されたラインに乗せ、アイロンプレスをかけ、折りたたみ、最終的に10枚単位で出てくるところまでが機械化されている。10枚単位で出てきたものを、パートは数を数え品質確認し紐で結束する。これらが一連の流れである。なお、プレス機は自動のものが多く、例えば、ワイシャツ類でも、人型のプレス機にかけて倒すと自動的に身頃部分にアイロンをかけ、続いて襟等にもアイロンをかける。これらの作業はすべて流れ作業である。

¹⁰ パート212人のうち43人が男性である。およそ2割が男性ということになる。先述のとおり男性のほとんどは前工程に配属されている。

¹¹ 正社員が異常対処を基本としていることや、ラインでの正社員数が最小限で維持されていることから、ライ

っている。

パート・アルバイトの属性としては、女性であれば、「30代後半～40代前半」で、「子どもから手が離れて、ちょっと自分の小遣い稼ぎにスタート」¹²のタイプが多い。パート・アルバイトの平均年齢は45.6歳である。パート・アルバイトの募集方法としては、ハローワーク、新聞の折込チラシ、就職情報誌、紹介制度（社内のパート・アルバイトからの紹介に謝礼を支給）などがある。

パート・アルバイト（254人）のうち、91人（4割）が外国籍である（女性72人、男性19人）¹³。外国籍の者のほとんどは、日本在住の日本人配偶者（在留資格が定住者）である。現在、もっとも割合が高い出身国はフィリピン（7割（60人））。それ以外の出身国としては、ブラジル、タイ、ベトナム、ウクライナ（その他、中国出身の技能実習生も10人¹⁴）等、まさに「多国籍軍」の様相を呈している。採用ルートは、「ロコミ」が多い（RR工場では紹介制度を設けている）。コミュニケーション面での不都合さについては、日本語は「大体大丈夫」との評価であり、「（RR工場では）おしゃべりや読み書きができなくとも、ヒアリングができれば大きな問題はない」という。

ラインでの配置は、「できるだけ外国人だけのラインにはしたくないので、混成チーム」¹⁵にしている。「日本人は嫌がる」が「やはり職場にこれだけいる以上は固めては組みたくない。できるだけバランスよく」している。

「混成チーム」を日本人が嫌がる理由として、「仕事が教えづらい」ことがある。言語上の問題だけでなく、文化の違いも大きい。「外国籍の方は、当人にその意図がなくとも話し方自体が『攻撃的』に聞こえることがある」という。一方、日本人の側としては「ちゃんと教えているつもり」だが、「理解がえられていない」と感じることもあるようだ。

（外国人との職場のコミュニケーション）

「（外国人は）ストレートに表現するのでしょうか。日本人はストレート表現がへたですから。向こうはわからなきゃわからない（と返してくる）。教え方が悪いというふうに日本人は受け取ってしまうわけです。すごく嫌がるのですけれども、でも、やはり（外国人を）減らせない以上はうまくやっついていかないと」。

ンの管理でチームリーダーの役割が大きいようである。

¹² RR工場では、子育て女性が多いことから託児所を設けている。

¹³ 先述のチームリーダーには外国籍の者もいる。

¹⁴ RR工場では、5年ほど前から技能実習生を受け入れている。

¹⁵ 国籍を混成にする理由として、外国人同士を集めるとどうしてもトラブルが生じやすいことがある。「外国人同士のトラブルというか、特にフィリピン人同士で、まあ、気性が荒いというか、けんかで。我々も見て何を言っているかわからないときがあるわけです。『ああ、またけんかしている』と、（でも）何を言っているかわからない。英語じゃないです。タガログ語です。英語だったら多少わかっても、わざと英語をしゃべらないのですよ。知られないように。だからそういったトラブルが多少ある」という。対処方法としては、正社員やチームリーダー等が間に入るが、「やめろ。外でやれ」としか対応のしようがない面がある。後でトラブルの理由を尋ねても、たわいもないこと（「朝のあいさつがなかった」、「私の悪口をどこかで言っていた」等）が多いとしている。

(2) 教育訓練、能力開発

教育訓練の基本は OJT である。新人パート（例えば、女性）の教育訓練では、当初、正社員が指導するが、平生の教育訓練はチームリーダー等が担う。

（パート同士の OJT）

「社員が教えるよりも、やはりパート同士で教え合ったほうが、覚えがよいのです。社員は当然、最初の段階は教えるのですけれども、やはり実際に中で一緒にやっている人が教えるほうが上達が早い、飲み込みが早くなる、コミュニケーションができて上がる。やはり社員は四六時中ついていられないというのがあって、教えられているほうが（異常対処等で）急にいなくなってしまうたりすると、『あ、私見捨てられた』と思ってしまうらしい」。

配属では比較的難易度の低い業務からつかせるようにしている。例えば、ホテルのタオル系の仕事に初心者配置することがよくある¹⁶。タオルは家庭でも馴染みのある素材であるため、最初の仕事として入りやすい。配属当初、機械ではたためない小さめのタオルを「手だたみ」することで、仕事に慣れてもらう。次の仕事は、乾燥機からできたものを種類別に分ける作業（仕分け作業）である。この工程を経験することで、RR 工場扱っている品物を覚えてもらう。その後、タオルや枕カバー等の機械への流し作業につくことになる。すなわち、教育訓練の流れとしては、「配属当初はタオル等の手だたみ、仕分けを経験したうえで、通常のライン（流し作業）」となっている。通常のラインへは、「1 ヶ月もあれば」配属されるという。「作業が単純で同じことの繰り返しのせい、結構頭には入りやすい」とのことである。

これらの作業を経て、よりベテランになると、機械で折りたたまれたものの結束作業を任せられるようになる。結束作業は、シーツ等を 10 枚単位で結束することから、その重さもあり「かなりの重労働」だ。「（機械から）出てきたものをすぐ横の結束場で紐がかけられるようになっているが、このタイミングも結構難しい。やはりある程度熟練していないと」という。また、「最終的な品質チェック」も結束作業工程でなされる。ラインの機械を通す間に不良品のほとんどは取り除かれているが、それでも「やはり最終的に人の目を見たところではじくものはまだ多い」としている。結束作業を任せられるようになるには 1~2 年はかかる。

研修面では、月に 1 回程度、工場長が講師となって、主にチームリーダーを対象に工場運営についての研修を実施している¹⁷（1~2 時間程度/回）。パート・アルバイト全体の研修はない。

¹⁶ 初心者はホテル系の仕事から入る場合が多いが、欠員の状況次第では、工場のユニフォーム系に配属されることもある。ユニフォームの場合、ポケットチェック（ポケットの中にペンや忘れ物等が入っていないか確認し取り除く作業）が最初に入りやすい業務である。

¹⁷ 研修テーマとしては「工場の異常管理」など様々である。通常、ラインで異常が生じた場合、正社員が対応するが、これについても、RR 工場としては、チームリーダーにも異常対応の知識を持ってもらいたい、との意図もある。実際に、RR 工場では、機械の異常の際に応急処置については、チームリーダーでもできるようにしている。これにより生産効率が上がっているという。

また、パート・アルバイトは半期ごとに評価もされている。その結果は賞与（時給額含む）に反映される。評価者は課長と係長の2人。評価は5段階（A～E）で、前期に比べての評価をしている。評価項目は、勤怠、出勤率だけでなく、技術レベルも査定されている。技術レベルはポイント化され、その集計結果が評価となっている。評価がインセンティブとなっており、仕事範囲を広げ技能を高めるために利用されている。

（パートの評価）

「（評価項目は、）勤怠面、契約どおりの出勤率でどのくらい来ているかという、それは率で普通にあらわす。それと査定のところでは技術レベル、どれだけの仕事ができるようになったかというところ。それは例えば枕カバーはできるようになりました、タオルのこれができるようになりましたという項目分けにして、できるものに丸をつけながら、幾つ他の項ができていくか（を評価している）」。

（3）非正規雇用者の労働条件

賃金面をみると、派遣社員の時間あたり派遣料金は、最低額が1,300円。最高額は1,380円となっている（スポット派遣であれば1,100円程度）。パート・アルバイトの時給額の平均額が900円、最高額は1,200円¹⁸で、最低額は860円（技能実習生は756円）。1年で20円ほど上がる者もいるが、評価の成績次第であるため、上がらない者もいる。チームリーダーには月1万円の手当が支給されている。賞与は最低で5,000円（年2回）だが、査定の成績によって1,000円単位で増加する（現在、最高で7万円程度に及ぶ者もいる）¹⁹。

労働時間は、パート・アルバイト、派遣社員いずれも8時間労働である。

正規労働者の契約期間は、派遣社員が3ヵ月更新。パート・アルバイトが基本で6ヵ月更新。パート・アルバイトの一般的な勤続期間については、「実は出入りが激しい。ただ、それほど定着率が悪いとは思っていない。長い人は本当に長い」という。もっとも長い者で20年程度の者もいる²⁰。RR工場によると、「最初の段階でやめる方は結構やめるような感じ」という。定着するかどうかは、入ってから2週間程度でわかるとしている。「人とのコミュニケーション力」を見れば定着するかどうかが見分けられるようだ。

（新人パートの定着の見分け方）

「ライン長の言ったことに、『わかりました』の一言が言えない人が（辞める人で）結構多い。女性って、こういうときに意外と厳しい。自分が言ったことに対して反応してくれないと、その後、すごくきつく当たる場合があるのです。私はこんなに教えてるじゃない。なぜ何も答ええないの、と。すると、だんだん相手が委縮しますよ

¹⁸ 最高額の1,200円は仕分け工程で働く男性（チームリーダー。ブラジル人。勤続も長い）。女性の最高額は1,100円。

¹⁹ 一時期、「20年選手で10万円」の者もいたという。賞与は積み上げ方式で、通常、勤続が上がるほど金額が高くなる傾向にあるという。R社では、創業当初よりこの方式をとっていたとしている。

²⁰ 勤続20年程度の者は10数人いるという。

ね。だから精神的にちょっと弱かったりすると、もうそこで来なくなってしまったりとか、もうやめますとか」。

RR 工場では、パート・アルバイトの採用面接をする際に、「女性が圧倒的に多く、年齢も幅広く、いろんな人がいる職場」であることを説明している。求職者側もその点を面接の際には了解するが、いざ職場に入ると、「女性上位、女性のほうが強い職場」であるため、「新しく入った人には言葉がきつい」と感じる者がいるようだ。会社側としては、「もうちょっと言葉は柔らかく、新しい人にはソフトに」と指導しているが、「長年それで来ている人はなかなかそう簡単には変わらない」という。

その一方で、最近の日本の若者の「弱さ」も指摘する。特に男性の若年層が「本当に弱い」という。精神的にもろく、「ちょっと言われただけで、もう来なくなってしまう」。女性では、結婚して子供のいる人は多少若くても続くという。「独身は次がある。やめちゃえばいい」と思うのではないかとしている。

(4) 非正規雇用者の契約管理

パート・アルバイトの採用管理、契約更新の権限は工場にある。各現場から欠員が生じるたびに、パートの採用申請書（人数、理由等）をあげてもらい、それをもとに管理部門で手続きをする。本社に稟議書をあげ承諾を得る流れになっている。なお、欠員募集の理由は、既存人員の退職がほとんどである。現在のパート・アルバイトの人員は工場全体で5人ほど不足しているとの認識だ（設定人員は、RR 工場の場合、夏季・冬季の季節変動要因があるが当該時期は短期アルバイトの募集をする）。

現在、不足と考えている5人は、RR 工場での休暇取得者等の欠員の補充を織り込んだ場合の人数である。先述のとおり、RR 工場では突然の欠員を考慮して、リリーフ要員を盛り込んだ設定人員となっている。とくにインフルエンザの蔓延など、定休日以外の休みが発生することがある。

（欠員問題）

「やはり休みの補充というか、定休日以外の休みが、どうしてもちょっと増えてきている。これが風邪の時期、インフルエンザが増えてくると、余計（増える）。今は、毎日の設定人員よりも多く出勤はさせてはいるのですが、当日欠勤というのがやはり結構多くなってきた」。

ただし、RR 工場では人員不足感があるものの、契約の更新を自動更新のような形にはしていない。実際に、季節による荷量の変動が多いこと、勤務態度・出勤率²¹が悪い者について

²¹ RR 工場では、半期ごとの評価で欠勤率を評価項目に含めるなど、とくに欠勤には注意を促している。出勤率が低いと賞与が下がると周知しているが「あまり効き目がない」。当日欠勤した者が周囲にわかるように、「見える化」し、出勤表に印を付けて壁に掲示もしているが、「気にしていない」という。欠勤は外国人に多いが、最近では、日本人にも見られるという。

は契約不更新にできるよう、契約期間の基本を6ヵ月としている。勤務態度が悪い者が出た場合、改善の機会として注意をしたうえで契約を更新するが(契約期間を3~6ヵ月で設定)、改善が見られなければ雇い止めする方針だ。

(契約不更新について)

「やはり実際探ってみて、出勤率の問題、休みが本当に多過ぎるとか、勤態・態度がよくないとか、そういう方についてはやはり契約を……(不更新にすることがある)。6ヵ月契約を基本に、毎回『新しい契約です』という言い方もしている。なので、『自動更新と思わないでください』と。だから、『もしこの6ヵ月で契約終了の場合は、1ヵ月前にきちんとお話することもありえます』ということはしっかり言っています」。

(5) 正社員登用

この3年間でパートから正社員に転換した実績は2人(いずれも男性)いる²²。いずれも転換後はライン管理の仕事についている。派遣社員からパート・アルバイトに転換した実績は10人以上である。

R社には、正社員登用制度がある。規定上、「勤続5年以上で、一定の技能レベルに達した場合」などとなっている。転換の際のテスト等はない。上司推薦を申請書に添付し、本社人事に提出をする。社長決裁となるが、転換の不許可が出たことはほとんどない²³。

R社が社員登用制度を設けた理由は、同社の人員構成のいびつさを修正するためのツールとしてである。R社は、バブル崩壊以降に新規採用抑制を8年間実施した。その間の人員不足は中途採用で補充したが、その結果、30代から42歳あたり(同社にとっては次世代の課長、係長候補)が不足しているという(逆に言えば、30代より下と、40代中盤以降はこれまでの新卒採用で確保されている)。本来、この層を中途採用で補えばよいが、募集はするものの適した人材の確保がうまくいかず²⁴、当該年齢層を埋める採用ルートの一つとして、現場のパート社員を正規転換する方法をとるようになった。したがって、RR工場の採用したいターゲットは明確であり、男性・30代である²⁵。

(パートの正社員登用)

「新卒で若い子を育てていくのは当然必要だと思いますけれども、やはり年数がかかります。であれば、ある程度パートで長くやっていて、(現場を)全て大体わかっていて教えてあげるほうが早い……。で、中間層がうちはちょっと少ないゾーンがあるのです。30代が。どうしてもそこが欲しくて、中途採用で募集もしているのです

²² なお、過去3年ではないが、2008年に派遣社員から正社員に転換した者も1人(女性)いる

²³ まれに転換ができない事例としては、転職回数の多さを考慮したものがある。

²⁴ 中途採用募集を実施しているが、応募は多くても一次面接で落ちる者が圧倒的に多い。面接通過できない理由としては、応募者の転職回数が多いことがある。30代で5~6回の転職経験者が多く、1つの会社に2~3年程度の勤続の繰り返しということになり、「これでは上に推薦できない」という。

²⁵ 男性が選好される点は、正社員が管理業務(工程管理)であることから、残業が避けられない面があり、子育て世代の女性では「家庭の問題」で断られるケースが多いとしている。

けれども、なかなか集まりが悪くて、だったらちょっと中からと思ってやっているのですけれども、我々の仕事
がきつく見えるのか（なかなか転換を打診しても受けてくれない）」。

転換した正社員2人の属性をみると、1人目は男性（23歳）で、大学を出て同社でパート
をしていたが、大学院進学がうまくいかず、就職活動のなかで、同社に正社員転換を申し出
た。「ちょうどそのときに社員の欠員がいた」こともあり、本社に推薦したら許可が下りたとい
う。転換後の給与面では、社会人経験がなく新卒と変わらないことから、大卒初任給（月
収20万円程度）とほぼ同じ扱いとしている。

2人目は男性（37歳）で、ユニフォームレンタルの固体認識の登録業務等をしてきたが、
残業協力が積極的で、パートの中でもリーダー的存在になれたことから、RR工場側から申し
出て、社員に転換できたケースである。転換後の給与面では、社会人経験があったことから、
「年齢と経験を考慮した形で、基本給として月28万円程度」としている（年収（賞与²⁶含む）
ベースで400万円中盤あたり）。

なお、RR工場では、現在でも正社員転換の候補²⁷がいれば打診をしている。その際には、
正社員転換後の年収試算を示しているが、なかなか転換の承諾が得られないという。正社員
の仕事は管理業務であることから、ライン作業の仕事をしているパートのなかには、仕事の
負荷が重くなると感じているためではないかと推測している。

（男性パートの正社員転換意向）

「やはり、『あ、ちょっとこいつだったら社員でやっていけそうだな』という場合、男で何人か、実際今もいる
のですけれども、『社員にならないか』と言って、給料の試算、年収もこれくらいと出すのですけれども、実は
うんと言わないのが2人いるのです。それはなぜかと聞いたら、『気楽に仕事がしたい』と。男なのにですよ。
社員になっても、そんな大きな身分は変わらないと本人は思っているみたいなのです。『でもそうじゃ
ない。年収でこれだけ違うのだと、パートさんだったら残業がないときはない。身分も（正社員のほうが）安定
しているし、うちとしてはいいと思うんだけど』と、1年くらい誘っているのですけれども、（首を）縦に振ら
ない」。

次に、派遣社員からパートへの転換（過去3年間で10人以上）については、パートの人員
確保のために行っている。ただし、転換を打診しても、承諾するのは「半分程度」だという。
RR工場としては、「決まった曜日に固定で働いてほしい」と考えているが、派遣社員（主婦
層で30代が多い）の側ではフレキシブルに働きたいというニーズが強く、この点で折り合い
がつかない。

²⁶ 正社員の賞与は年3.6ヵ月程度。

²⁷ 現在の候補は2人おり、その属性はいずれも男性（30歳・独身、36歳・独身）である。現在、男性のパート
は43人いるが、比較的年齢層の高い者（42歳以上）が多い。普段の働きぶりだけでなく、年齢や転職回数を
考慮すると、推薦候補は限られているようだ。

(派遣社員のパート転換)

「(派遣社員のなかには) 仕事したいときにするという(人が多い)。できるだけちょくちょく来ている人で、これだったら毎日来られるかなという人を狙って、やってはいるのですが、やはり 100%うまくいかない」。

3. 従業員構成の変化

以上により RR 工場の従業員構成をみると、調査時点で、正社員比率は 2 割で、非正規雇用者中心の職場といえる。非正規雇用者のほとんどはパート・アルバイト(とくにパート)である。

過去 3 年の変化では、正社員がやや減り、パート・アルバイトが増えている。派遣社員、嘱託社員は「変わらない」としている。過不足状況では、正社員(とくに 30 代・男性)でやや不足との認識。パートは不足しているとしている。その他は適正と考えている。今後 3 年の見込みでは、パートの増加を見込んでおり、正社員もやや増えると考えている。派遣社員、嘱託社員はほとんど変わらない。

4. その他

(1) 今後の職場の人材活用方針

今後の方針としては、有能な人材確保をあげる。この点は正社員だけでなく、パートも同様である。同社は、新卒採用では、リネンサプライ業の認知度を高めたいと考えている。「単なるクリーニング屋ではない」ということを周知し、イメージを変えたいとの意向である。

とくに不足感があるのはドライバーだ。中型自動車免許²⁸を若年層が持っていないため、人材確保がうまくいかず、職場では高齢化が進んでいる。退職者が出て 40 代しか採用できないため、高校生を採用し、2~3 年の間に中型免許取得を補助する制度の必要性を感じている。この部分を派遣や業務請負に委託することも考えられるが、経営方針は、外部人材になるべく頼らず、自社雇用を重視する姿勢²⁹である。「自社の人間がうちのユニフォームを着てお客さんのところに行ってもらいたい。うちの人間でないと、うちの心が伝わらない」という社長方針もあるという。同社にとって、ドライバーは「顧客の最前線」の位置づけだ。営業は仕事をとってきたら終わりだが、ドライバーは日々、顧客と接する。「ドライバーがちゃんとしているか、していないかで、うちの会社の全てがわかってしまう。顔なのです」という。

²⁸ 中型自動車免許(20 歳以上、経験 2 年以上)は 2007 年(平成 19 年)6 月 2 日から施行(改正)された道路交通法によって新設された。

²⁹ 自社の人材育成重視の背後には、人材確保で「楽をするな。もっといろいろな手を尽くせば採れる」との経営方針がある。人材確保で安易な方法を探らず、自社人材を重視する姿勢は経営トップから社員全体にまで行き渡っているようである。

(2) 改正法への対応

派遣法関連では、日雇い禁止規定について、スポット派遣が難しくなっているため、1 ヶ月単位でのスポット派遣（例えば、1 ヶ月で 10 人のスポット派遣）を検討していた。また、「やはりスポット的な派遣で働きたいという方はいますし、女性の方もやはり来たいときに来たいと（いう）。そういった働きの方は、やはり必要。それは企業側もそういう受け手があるわけだから、どちらもニーズがあるのであれば、相思相愛で対応できる。できるだけ本当は残してほしい」との意見もあった。

労働契約法（有期法制）については、「これは別に悪いことではないし、うちでもそういう方はいっぱいいる。希望する人（無期化したいという人）が出てくれば、拒む理由はないと思うので、正社員登用を含めて、それは広げていく必要はもちろんある」との意見だった。ただし、全社的な検討はこれからのこととしている。

S社の事例

企業事業所カテゴリ：社会福祉法人（有料老人ホーム）		調査日：2012/8/31
調査時点の事業所の就業者数		
正社員		18人
嘱託社員		0人
契約社員		5人
パート・アルバイト		16人
派遣社員		0人
請負会社の社員		0人
非正規雇用者の主な職務と賃金（派遣社員の場合は派遣料金）		
契約社員：月収は平均額が20万8,912円（最高額23万7,700円、最低額18万8,646円）。 賞与：基本給の2ヵ月分。 パート：時給額一律1,080円。賞与：所定内月額1ヵ月分。		
非正規雇用者の労働時間と雇用契約期間		
7.5時間労働。契約期間は、契約社員・パートいずれも1年。		
非正規雇用者の勤続期間		
一般的な勤続期間は、パートが18ヵ月。もっとも長いパートで約8年。		
契約社員への登用実績（最近3年間）		
パート→契約社員：2人。		
契約正社員登用された方の収入		
平均で月収20万円程度。年収300万円程度。		
契約社員登用された方の年齢		
登用された者の年齢は20代及び50代前後の女性。		
この調査のポイントと印象等、特記事項：		
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いるため、事業所の人員不足解消のため、契約社員の就業形態を新設した事例。介護業界の特徴として、離職率が高く、また長期勤続者も少ないという問題を抱えている。介護経験者がステップアップ的に転職する傾向にあることから、近年、未経験者を社内で教育訓練し定着化につなげる戦略をとっている。つねに新人の教育訓練をしている状態が続いている。正社員の比率を最小限にとどめる必要があることから、パートを採用し、契約社員に転換させている。正社員の欠員があれば契約社員から正社員への転換の意向もある。コスト問題があるものの、未経験者を非正規雇用者で採用し、教育訓練の後、正規転換させる意向のある企業事例と考えられる。		
調査記録者：奥田栄二		

1. S社の概要¹

S社は、社会福祉法人。事業内容としては、特別養護老人ホームや有料老人ホームの運営、在宅高齢者の訪問介護、通所介護、介護支援計画の策定等、高齢者福祉の各種事業を展開している。法人本体は、数カ所の特別養護老人ホームや有料老人ホーム等を有している。全従業員数は約100人。本部理事会（以下、「本部」と略す）の今年度決定（調査時点）により、人件費削減の観点から、正社員人数を最小限にとどめ、パートなど非正規雇用者で人員を拡充すること（従業員構成のパート比率の引き上げ）を確認している。近年、法人全体で正社員が自然減でわずかに減少傾向にある。

（正社員が増やせない理由）

「入ってくる収入がもう決まっちゃって介護保険しかない。全体的に今、特養（老人ホーム）が厳しくなっていて、有料（老人ホーム）が増えてきますね。そうすると有料（老人ホーム）同士の競争になって。うち（S社）は料金をちょっと下げた感じにしているんですけど。経営努力はしますけど、全体的に介護保険は決まっているので収入が決まっている中で、何かやろうと思えばほとんどコストを下げるしかない」。

正社員（新卒）の場合、初任給は、高卒15万9,000円、専門学校16万6,000円、大卒17万3,000円となっている。勤続に応じ定昇は年間3,000円ほど。介護職の場合、中途採用が多いが、賃金テーブルで年齢・学歴・経験年数を考慮し格付けしている。そのため、中途採用の介護未経験者であれば、学歴ごとに学卒初任給に格付けるのが通常である（ただし、年齢がある程度考慮される）²。離職率が高く、正社員でも長期勤続者が少ない。

（離職率の高さ）

「全体に賃金が低いですよね。だから結婚できない、あるいは結婚しても共稼ぎじゃないとやっていけない。女性の場合だと何とかなるかもしれないが、男性の場合だと、失業してきて、『寝ずに食わずに』の状況でやっていけるかどうかわからない。やっていけなくて辞めていった人もいっぱいいる。残った人はここで食べられればいいぐらいの気持ちで雇われている」。

2. S社（SS事業所）の非正規雇用者の活用実態

(1) SS事業所の従業員構成と仕事内容

①従業員構成と従業員確保の方針

SS事業所は、有料老人ホーム。事業所の従業員構成は、正社員18人、契約社員5人、パート16人——となっている。パートには、フルタイムで働く常勤パートと時間帯・日時指定

¹ S社(SS事業所)のインタビュー事例は、調査時点当時の一施設長の私見としてとりまとめられたものである。

² 中途採用の格付けは、例えば、30歳の中途採用で経験値を2年とみた場合、定昇3,000円であることから、6,000円を加味して、賃金表で格付けされるような形である。格付けは、事業所のホーム長の裁量の範囲で決めているが、最終的な決定権は本部にあるため、「削られる場合もある」という。

で働く非常勤パートの2種類³ある⁴。外部人材の活用状況としては、現在、派遣社員がいないが、これまでに、パートの募集が間に合わないケース等で派遣社員（紹介予定派遣含む）を配置することがあった（調査時点のSS事業所の従業員構成は以下の表参照）。正社員比率は50%弱であるため、正社員と非正規雇用者はほぼ半々の状態であり、非正規雇用者のなかでは、パートの比率が高い事業所といえる（ただし、SS事業所は、後述するように、正社員採用ができない反面、契約社員採用やパートからの契約社員転換を促進し始めている）。

表 S社SS事業所の従業員構成

雇用形態	人数
正社員	18人
嘱託社員	0人
契約社員	5人
パート・アルバイト	16人
派遣社員	0人
請負会社の社員	0人
従業員構成に占める正社員比率（%）	46.2%

先述のとおり、正社員採用抑制とパート比率の引き上げが本部方針で確認されているが、その数年前から、正社員数がわずかに減少傾向にあり、SS事業所でもこの数年間で、自然減（自己都合退職）と配置転換により、正社員数が数人減っている。介護業界では定着率の悪化が課題となっているが、同事業所でも正社員（パートを含む）の離職率が高い。正社員では、ここ数年で25人ほど採用した時期もあるが、昨年度だけで11人程度辞めている（なお、パートの離職率は正社員よりも高い）。

SS事業所に応募する者の属性では若年女性や30～40代の女性が多い。離職率が高いため、常に人手不足感がある。数年前、SS事業所は、パート求人の充足ができないために、派遣（紹介予定派遣等）を活用し正規化を図る方策をとった。しかし、派遣会社から紹介される人材には介護経験者が多く、いったんSS事業所で働き正規化してもすぐに他の介護施設に転職してしまう者もいた。介護経験者にはステップアップ的な転職をする者が多かったのである。しかも、紹介予定派遣の未経験者の場合でも定着率が低いことに変わりがなかった。

SS事業所では、定着傾向を介護未経験者（前職が他業界等）と介護経験者で比べてみたが、定着化しているのは介護未経験者のほうが多いということに気がついた。これらの経験から同事業所は、まず派遣による正規転換という方策をやめた。パートの直接募集に限定したう

³ 常勤パートと非常勤パートの違いとしては、勤務時間以外では、常勤パートのほうが職場の委員会参加など責任面で重くなっている。

⁴ パートはSS事業所近隣に居住する女性が多く、年齢では40～50代が多い。

えて、即戦力の介護経験者を歓迎しつつも、最近では、失業中の介護未経験者で、やる気のある層を教育し、定着化させる方針に切り替えつつある。そのため求人の際には、介護未経験者でもかまわないことを銘打って募集⁵をしている。

これらの動きは、本部の正社員抑制・非正規雇用者重視の方針とも連動している。現在、SS事業所は、本部方針で正社員採用の抑制が指示されていることから、紹介予定派遣等による人員補充をやめ⁶、未経験者を含めたパートの採用を中心にすえている。また、正社員を増やせないため、契約社員の就業形態も今年度から新設した。現在、契約社員は5人であるが、そのうち、パートから転換した者が2人、契約社員採用が3人となっている。

(正社員比率の低下とパート比率の引き上げ)

「やはり人件費のコスト問題が出てきて、正規を減らしていく方針が法人全体で確認された。できるだけ最低限で正規はやっていけるような状況をつくっていきたいと考えている」。

②正社員と非正規雇用者の仕事内容の違い

正社員、契約社員、パート（とくに勤続の長い常勤パート）という就業形態で、介護業務に違いはほとんどない。とくに契約社員は、正社員補充ができないために新設された就業形態であるだけに、仕事内容が近くなっている。契約社員の中には、主任・副主任の者もいるため、このような者と正社員との間で、仕事内容はほとんど同じである。

ただし、パートには極力、役職（主任や副主任等）につけないこととしており、正社員・契約社員とパートでは責任面での違いがある。また、パートには原則、夜勤がない。したがって正社員等の業務内容に指示や責任が伴うこと、夜勤業務があることが大きな違いといえる⁷。

なお、主任クラスには、シフト勤務表の作成業務もある。シフト表は、希望休日を募った上で、副主任が素案をつくり、最終的に主任がそれをチェックし作成する。また主任クラスのなかには教育訓練担当の者もあり、新人指導の重責を担う者もいる。

(2) 教育訓練、能力開発

教育訓練については、新人（とくに未経験）を採用した場合、SS事業所では教育担当（主

⁵ SS事業所の場合、通常、正社員募集の場合、ホームヘルパー2級以上の資格や実務経験を募集要件に入れる場合が多い。この点、パート・契約社員募集では、資格要件がなく、介護未経験者でもよいことになる。

⁶ SS事業所は紹介予定派遣を当面使うつもりはないが、派遣自体は利用する可能性がある。とくに1～6月は経験的に人員充足が難しい時期であり、これまでも派遣で充足したケースが多い。また、看護師など特定の職種は充足が困難であり、派遣の活用が必要な場合もある。臨時的な人手不足解消に派遣を限定することにし、「もう派遣は派遣で割り切って使う」という。なお、SS事業所としては、派遣料金が高いとの認識であり、この点でも、派遣の利用を最小限にとどめる理由がある。SS事業所の場合、通常、介護職の時間当たり派遣料金は1,800円ほどである（パートの時給額は1,080円）。

⁷ 夜勤には手当がつく。正社員でも子育て中の女性に夜勤免除の者もいる。契約社員は本人同意があれば夜勤を任せている。パートには原則、夜勤はない。

任クラス3人)を中心にOJTで教えている。だいたい半年程度で一人前と呼べる状態になる(介護経験者の場合、早ければ2ヵ月程度で一人前になる者もいる)。先述のとおり、SS事業所では離職率が高いことから、新人の教育訓練は「途切れることがない」との認識だ。

SS事業所施設の構造は3階建てで、1階(1ユニット)、2階(2ユニット)、3階(2ユニット)——の計5ユニット⁸を有する。これにシフトで、大きく分けて、早出(7:00~15:30)、遅出(12:00~20:30)、日勤(9:00~17:00)、日勤B(入浴業務あり。10:00~19:00)——の4シフトがある⁹。新人は、研修期間中、2階・3階の計4ユニットとシフトを経験することで一連の作業を学ぶ。研修・OJTが3ヵ月程度続くことになる。

SS事業所では、週1回、職員(教育担当)や看護師等が講師となって座学研修(1時間/回)も実施している。また、S社(法人)では介護資格を取得するための講座事業を行っていることから、希望者について当該講座受講も勧めている(3ヵ月程度の受講期間。受講料の半額を補助。なお、契約社員でホームヘルパー2級以上の資格がない場合は、講座受講を受けるようさせている)。

その他、評価制度も有しており、新人の評価について、節目に応じて、まず1~2ヵ月後に実施し、再度、半年~1年後にも評価を行っている。一人で仕事がこなせているか自己評価をさせたうえで、教育担当(主任相当)からも客観的に評価するという仕組みである。評価結果は、賃金に連動しているわけではなく、仕事の質向上・スキルアップのために実施している。

(3) 非正規雇用者の労働条件

非正規雇用者の契約期間は、契約社員、パートいずれも1年。勤続期間については、パートの一般的な勤続期間は18ヵ月程度。もっとも長い者で8年ほどである。

労働時間は、契約社員・パート(常勤パート)いずれも7.5時間労働である。

賃金面をみると、契約社員は月給制で、平均額が20万8,912円。最高額が23万7,700円、最低額が18万8,646円¹⁰。賞与は基本給の2ヵ月分。主任・副主任には役職手当がつく。

パートの時給額は一律1,080円(月135時間以上の労働時間(常勤パート)で月1万円程度の手当加算)。月当たりでみると平均額が10万9,767円、最高額18万3,368円、最低額5万3,250円。賞与は所定内月額額の1ヵ月分。

(4) 非正規雇用者の契約管理

採用管理、契約更新の権限は、最終的には本部(理事長)にある。

⁸ 介護施設の場合、複数の個室と教習スペースからなる単位を通常、「ユニット」という。

⁹ 正社員の場合、夜勤も加えるとシフトが5種類となる。

¹⁰ 先述のとおり、契約社員は今年度新設された制度である。最高額と最低額で賃金差があることになるが、この差は、転換時の格付けから生じている。考慮要素としては年齢・学歴・経験年数である。なお、同社には正社員用に賃金表があるが、契約社員の賃金はそれよりも数パーセント下げた水準としている。

本部の正社員抑制方針については、具体的に正社員何人削減という形で指示されるわけではなく、「正社員が多い。パート比率を高める」などの方向性が示されるだけであり、SS 事業所はその方向性に基づき、正社員抑制をしている。基本的には各ホーム等は独立採算であるため、どのような従業員構成にするかは、各事業所にまかされている。

(5) 正社員登用¹¹

先述のとおり、SS 事業所では、正社員採用の抑制により、今年度から契約社員の就業形態を新設した。そもそもの契約社員新設のきっかけは、当時、正社員（主任、副主任クラス）が欠員したことにある。これを補充するため、本来であれば、常勤パートから正社員に転換させるのが通常であるが、正社員抑制でこれができなかった。そこで契約社員を新設し、これに転換させた。つまり、常勤パートの中に主任、副主任相当に仕事をまかせられる者がいたため、その役割を与えるために契約社員に転換させたといえる。

実際に転換した者の属性としては、年齢では、20 代及び 50 代前後の女性がいる。事業所側から打診したが、「結構、初めは（転換希望が）なかったが、やってもいいよという感じ」で転換に応じたという。SS 事業所の認識としては、契約社員に転換すると責任が重くなる等の理由で、転換したいと考えているパートは少ないのではないかと認識である。

契約社員転換後の労働条件では、例えば、50 歳近い女性（常勤パート経験 6 年）の場合、月給は 23 万 7,700 円。年収約 300 万円である。先述のとおり、転換後の賃金決定の考慮要素には、年齢・学歴・経験年数がある。転換者の場合、年齢や勤続年数で賃金格付けにばらつきがあり、平均では約 20 万円となっている。

なお、SS 事業所としては、現在、夜勤ができる人員の不足から正社員を増やしたい意向。そのため、正社員に欠員が生じた場合は、契約社員を正社員に転換させたいと考えている。ただし、本部は正社員抑制方針にあり、新規募集はパートに限定されている状態にあることから、欠員が生じたとしても正社員に転換させられるかは本部の了解による。

正社員の拡充にこだわる理由は、介護職をやるうえで業務に責任をもたせるべきと考えているからである。常勤パートのなかには、仕事ぶりや責任感の強い者もいるが、SS 事業所としては、パートには家庭との両立をする者が多いことから、仕事上の責任感を求めづらい面もある。つまり、正社員のほうが責任感を求めやすい。

（正社員の責任感）

「責任をとれる人がほんとうは正社員のはず。（パートは）わりと働く側の意思が先行しやすい。（パートに）責任をおつかせればやめちゃう可能性もあるでしょ。もちろん、パートさんでも責任を持ってくれる人はやっぱ

¹¹ SS 事業所は、紹介予定派遣等、派遣社員から正社員への転換を従来は進めてきた。しかし、転換者はほとんど離職しており、調査時点ではない。また、調査時点では正社員採用抑制期にあり、パート等から正社員への転換実績がない。そのため、以下では、パートから契約社員転換に絞って記述する。

りいるし、正社員でも全然責任持てない人もいる。ただ、正社員のほうが責任持ってほしいという気持ちがある。(あなたは)正社員なんだよって(当然、言う)。パートは、家庭もあるからこっち(仕事)優先っていうのは(いいづらい)」。

3. 従業員構成の変化

以上により従業員構成をみると、SS事業所の正社員比率は5割弱で、正社員と非正規雇用者はほぼ半々の状態にある。経営トップのパート比率の引き上げ方針もあり、非正規雇用者のなかではパート比率が高い。

過去3年の変化では、本部の正社員抑制・パート比率引き上げ方針があることから、正社員が自然減で減少している状態。離職率が高いことから、正社員を採用しても、定着がはかれなかった面もある。その反面、パートの採用は増え、パート比率は上昇した。

調査時点の過不足状況では、正社員について不足しているとの認識。これを埋めるため、パートで採用し、契約社員に転換する試みをしている。とくに介護未経験者の教育訓練を強化することで、定着率を高め、責任感のある者を見極めて契約社員転換を打診するケースも見られる。なお、パートについては不足感がある。

今後3年の見込みでいえば、不足感のある正社員について増加させたいが、本部の正社員抑制方針との関係があり難しい面がある。正社員欠員が生じれば、契約社員から正社員への転換をはかる意向である。パートの採用は現状維持である。なお、派遣社員(紹介予定派遣含む)については、正規転換の傾向にないことから、繁忙期の欠員補充的な活用にとどめる方針である。

4. その他(今後の職場の人材活用方針)

正社員の拡充が課題。とくに夜勤対応の人員を確保したいため、介護事業の安全性や責任の面から正社員採用の必要性を感じている。現在、検討されているのは、夜勤3人体制の場合、正社員2人に加え、夜勤専用のパート1人を加えるかという点。従来の正社員体制に比べ、パートを入れることで、安全面・質において問題はないかが課題となっている。SS事業所としては、本部に「やる気の問題」「必要性の問題」から正社員の増加を訴え続けるしかないとしている。

また、現在、スキルアップのために評価制度を活用しているが、一通りスキルアップすると評価の効果が低下する面がある。評価にマンネリ感があるようだ。SS事業所としては、客観的な評価を充実させ、評価制度を賃金制度に連動させることで、インセンティブの効果を盛り込めないか、と考えている。評価制度が処遇に連動せず、一方で、定期昇給が年3,000円で上がっていくことから、「(現状では、評価は)淡々としているし。安住しちゃえば安住ですよ」という。「なかなか責任のある仕事をやりたくないという人が多い」ということも課題と考えているようだ。

資料

- 調査依頼状
- ヒアリング調査項目
- 事前記入票

職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査

～ご協力のお願～

拝啓

仲秋の候、貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

バブル経済が崩壊してから20年、職場の様相が様変わりしました。非正規労働者が約3割を占めるようになり、中でも派遣社員や契約社員といったフルタイムで働く非正規労働者が増加の傾向にあります。このうち多くの人が20～30歳代という若年期であることを考えれば、職場での活用方法や働き方が今後のキャリアに大きな影響を与え、ひいては将来の日本経済にも大きな影響を与えると考えられます。

我々の研究では、このような考えのもと、どのような職場でどのように非正規労働者が活用されているのか、キャリアを伸ばすヒントは何なのかを調査、分析することになりました。本調査を実施する独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）は、厚生労働省所管の研究所であり、労働政策の立案や労働政策の効果的な推進に寄与することなどを目的として、国内外の労働事情や労働政策について総合的な調査・研究を実施しております（当機構のホームページは <http://www.jil.go.jp/>です）。

つきましては、ご多用のところ誠に恐縮ですが、別紙の質問内容を参考の上、ヒアリング調査にご協力いただけますと幸甚に存じます。

敬具

2012年 10月

職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査

◆質問内容（概要）◆

- 貴事業所で人事労務管理を担当されている方、正社員以外の人（契約社員、パート・アルバイト、派遣、請負社員）の活用などについて熟知されている方のお話を伺う機会をいただけますと有り難く存じます。
- 調査の際には、音声録音をさせていただきます。原稿を書く際に執筆者がヒアリング内容を確認するために使うもので、その内容が外部にもれることは一切ありません。
- 参考資料として、御社、貴事業所に関する資料、組織概要に関する資料などがございましたらいただけますと幸いです。
- 報告書を公表する際には、社名などの固有名詞は記号化し匿名といたします。事前に執筆原稿をご覧ください、ご承諾をいただいてから公表いたします。

1. 貴事業所で働いている正社員以外の人（①契約社員 ②パート・アルバイト ③派遣社員 ④請負社員：貴事業所内に勤務している者）について下記の事項を教えてください。

(1) 仕事内容

- ・主な仕事はどのようなものですか。
- ・仕事の評価はどのように行われますか。
- ・正社員と非正社員との仕事内容の差異はありますか。

(2) 教育訓練、能力開発

- ・どのような研修がありますか。
- ・仕事を遂行するにあたり、どのようにOJTを行いますか。

(3) 契約管理

- ・採用管理、契約更新の権限はどの部門が持っていますか。

(4) 社員登用

- ・正社員に登用したこれまでの実績と手順を教えてください。
- ・実際に登用した方はどのような方ですか。（職種、雇用形態、年齢、性別等）
- ・正社員登用制度がありますか。制度としてある場合、導入の背景について教えてください。

2. 貴事業所の正社員について、下記の事項について教えてください。

- (1) 貴事業所には総合職以外の正社員はいますか。
- (2) 正社員の賃金・人事評価制度の概要について教えてください。主に、賃金と年齢や勤続との関連性、成果業績との関連性はどのようになっていますか。
- (3) 中途採用する方はどのような方ですか（職種、雇用形態、年齢、性別等）。格付けする際の基準はどのようなものですか（年齢、職種、前職の経験等）。

3. 御社、貴事業所の今後の職場の人材活用に関しての方針を教えてください。

以上

職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査（事前記入票）

F1. 現在の貴事業所の人数を、雇用形態別にお答えください。また、「(2)現在の過不足状況」、「(3)過去3年の変化」「(4)今後3年の見込み」をお答えください。(○はそれぞれ1つ)

	(1)現在の 従業員数	(2)現在の過不足状況				(3)過去3年の変化			(4)今後3年の見込み		
		過剰で ある	適当で ある	不足	もともと いない	増え た	変わら ない	減っ た	増える	変わら ない	減る
正社員	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
嘱託社員 ^(注1)	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
契約社員 ^(注2)	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
パート・アルバイト	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
派遣社員	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
請負会社の社員 ^(注3)	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
その他 ()	人	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3

(注1) 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

(注2) 特定職種に従事し、期間を定めて雇用する者

(注3) 業務請負会社との契約により、貴事業所で働いている者

F2. 下記の内容について雇用形態別にお答えください。賃金については、時間、日、月あたりで回答しやすいものに○をして、その額をご記入ください。

		契約社員	パート・ アルバイト	派遣社員
賃金	平均額 *派遣社員は派遣料金でお答え下さい。	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円
	最高額 *同上	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円
	最低額 *同上	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円	1. 1時間あたり 2. 1日あたり 3. 1ヵ月あたり () 円
賞与 (年間)		円	円	
規定の労働時間 (1日あたり)		. 時間	. 時間	. 時間
平均的な雇用契約期間		ヵ月	ヵ月	ヵ月
勤続期間	一般的な勤続期間 *月数あるいは年数			
	勤続期間が長い人の例 *月数あるいは年数			

F3. 貴事業所において、この3年間で社員に登用された実績をお答え下さい。

		登用後の雇用形態		
		正社員	契約社員	パート・アルバイト
登用前の雇用形態	契約社員	人		
	パート・アルバイト	人	人	
	派遣社員	人	人	人

F4. 正社員に登用された方の最初の月給（税・社保込み）は、平均して概ねいくらぐらいでしたか。また、賞与等も含めた最初の年の収入（税・社保込み）はいくらぐらいになりますか。

【月給】 約（ ）万（ ）千円 回答例 約（ 16）万（ 5）千円

【年収】 約（ ）万円 回答例 約（ 260）万円

F5. 正社員に登用された方の、当時の年齢はいくつぐらいですか。（○はいくつでも）

1. 20歳未満 2. 20～24歳 3. 25～29歳 4. 30～34歳 5. 35～39歳
6. 40～44歳 7. 45～49歳 8. 50歳代 9. 60歳以上

F6. 正社員についてお伺いします。貴事業所には、いわゆる総合職以外の正社員はいますか。

1. いる 2. いない

↓

付問 具体的には、どのような名称（呼称）ですか。いわゆる総合職とは何が異なりますか。

回答例) 一般事務職：内勤で総合職の補助的業務が中心。主に女性。 地域限定職：異動の地域が限られている。

F7. 正社員の賃金（年収）を年齢別でみた場合、おおよそ幾らぐらいで推移しますか。総合職とそれ以外の正社員に分けてご記入ください。

	総合職	総合職以外
新卒	() ～ () 万円	() ～ () 万円
25歳	() ～ () 万円	() ～ () 万円
35歳	() ～ () 万円	() ～ () 万円
45歳	() ～ () 万円	() ～ () 万円
55歳	() ～ () 万円	() ～ () 万円

F8. 正社員以外の社員の人件費や要員管理をしている部門はどこになりますか。

回答例) 契約社員、パートアルバイト：事業所の人事担当 派遣社員、請負社員：購買部

JILPT 資料シリーズ No.137

非正規雇用者の企業・職場における活用と正社員登用の可能性
—事業所ヒアリング調査からの分析—

発行年月日 2014年5月30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

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2014 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)