

序章 雇用ポートフォリオと非正規雇用から正規雇用への転換の動向 —正規転換の「第2ラウンド」の到来とその政策的課題—

1. 形態別雇用の動向とこのレポートのねらい

(1) 非正規雇用の正規転換の「第2ラウンド」の到来

雇用の非正規化の進展が、近年の雇用構造変化のもっとも大きな特徴であり、その動向が注目される。

雇用の非正規化の進展は、かなり以前から徐々に進展してきていたが、いわゆるバブル崩壊後も平成9年（1997年）頃までは、正規雇用も緩やかに増加する中で非正規雇用がそれを上回って増加した結果としての非正規化であった¹。その後、アジア通貨危機やIT不況といわれる厳しい経済環境が続く中で、正規雇用がかなりの減少を示す一方で非正規雇用が正規雇用の減少を埋める形で大きく増大するという非正規化の「急激な」進展の時期を迎え、平成17年（2005年）頃まで、そうした局面であったといえる。

平成18年になると、正規雇用がそれまでの減少傾向から増加に転じ、平成19年も増加で推移した。ようやく一方的な雇用の非正規化の進展にも終止符が打たれるかと思われた。それを裏付けるかのように、この時期、非正規の正社員登用制度の導入が進むとともに、少なくない企業で非正規雇用者を一括して正規雇用とする動きもみられた²。この時期は、非正規雇用の正規転換が高まった「第1ラウンド」であったといえることができる。

ただし、この時期は一方で、ちょうど団塊の世代が60歳台入りをする時期と重なり、高年齢者の正社員から嘱託社員への転換の大きな流れがあったこともあって、雇用者に占める非正規の割合は低下することなく、緩やかながら上昇を続けた³。

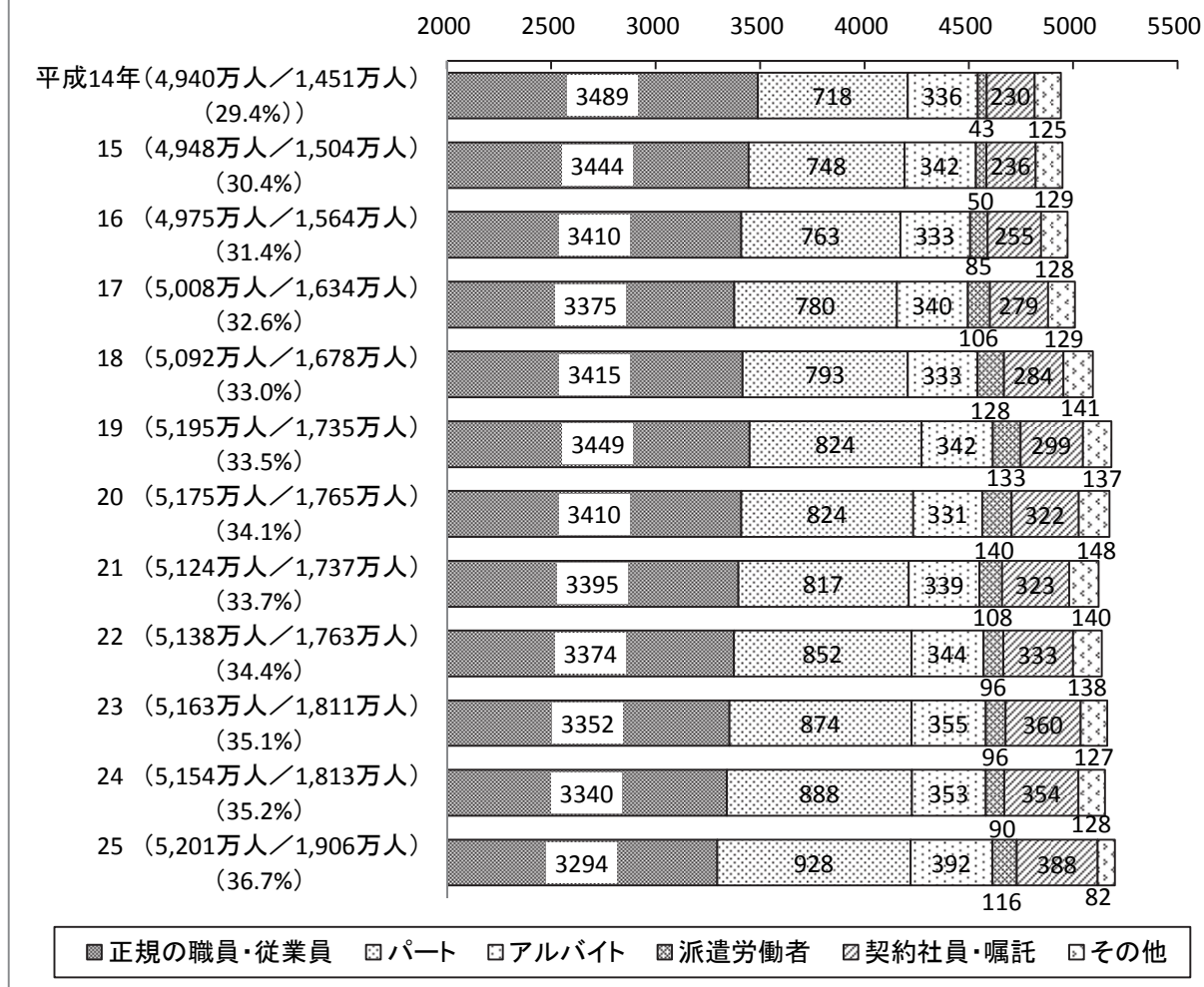
こうして雇用情勢に久しぶりに明るい兆しがみられ、少なくとも「正規も非正規も増加する」時期の再来が期待されたが、その動きを頓挫させたのが平成20年9月のリーマン・ショックを契機とする世界的金融危機に伴う急激な経済収縮であった。正規雇用者数は、早くも平成20年平均で前年を下回り、減少に転じた。一方、非正規雇用者数は、平成20年のうちは前年を上回って推移したが、平成21年に入ってかなり前年を下回るようになり、平成21年平均でも前年比減少を既往初めて記録した。その結果、雇用に占める非正規の割合もこの年は低下となったが、もとより望ましい形ではあり得ず、平成21年は「正規も非正規も減少

¹ 以下の記述は、総務省統計局「労働力調査特別集計」、「労働力調査・詳細集計」の役員を除く雇用者の雇用形態別データに基づく。詳細は、例えばJILPT第2期プロジェクト研究シリーズNo.3「非正規就業の実態とその政策課題」序章などを参照されたい。

² JILPT「ビジネス・レーパー・トレンド」においても、静清信用金庫、帝国ホテル、ユニクロ、明治安田生命（以上2007年6月号）、ロフト、吉野家（以上2009年4月号）の事例が企業の実名とともに紹介されている。また、JILPT調査シリーズNo.32「パート・契約社員等の正社員登用・転換制度—処遇改善の事例調査」（平成19年5月）では、企業の実名は伏せて9社の事例（うち2社は「ビジネス・レーパー・トレンド」と重複）が紹介されている。

³ 非正規雇用比率が上昇し続けた背景としては、この時期に製造業務の解禁に伴い派遣労働者が大きく増加したことも要因の一つとして挙げることができる。

図表・序－1 雇用形態別雇用者数の推移(年平均)



資料：総務省統計局「労働力調査・詳細集計」

(注) 1. 項目の()内は、/の左側が役員を除く雇用者数計、右側が非正規雇用者数であり、下段の()内
が非正規雇用者が占める割合である。

2. 数値軸が2,000万人から始まっていることに留意されたい。

した」年となった。

その後、東日本大震災の発生もあって経済や雇用を取り巻く環境は厳しい状態が続いていたが、平成25年に入り経済情勢は明確に、かつ、目立って好転を示した。しかしながら、同年においては、正規雇用者数は減少が続く一方で、非正規雇用者数はかなりの増加となった(図表・序－1)⁴。

とはいえ、経済情勢が明確な好転を示す中で、求人倍率が有効で1倍を超え、新規で1.5倍を超え、労働力需給の引き締め傾向の下で、人手不足、求人難の分野が出る中で、非正規

⁴ この結果、雇用に占める非正規の割合は、平成24年の35.2%から同25年は36.7%と平成17年(1.2%ポイント)以来の1%ポイントを超える上昇となった。なお、平成25年における非正規雇用の増加については、契約社員・嘱託が引き続き増加していること、しばらく低迷をみせていた派遣労働者にやや増勢の回復がみられたことなどとともに、パート及びアルバイトがかなりの増加となった。パート・アルバイトの増加は、高齢層(特に65歳以上層)における増加もあるが、35～54歳層の女性パートの増加が大きなウェイトを占めている。

雇用者の処遇改善とともに、その正規化に本格的に着手する企業も出てきている。すなわち、非正規雇用の正規転換が高まる「第2ラウンド」の時期が到来したことが窺われる。

（2）このレポートのねらい

現在、バブル崩壊後において2回目の非正規の正規転換のうねりが生じようとしている。そこで、そうした正規転換の「第2ラウンド」を展望するために、JILPTとして緊急的に次の3つの取組みを行い、暫定的にこのレポートとしてとりまとめることとした。

- ①近年において、非正規雇用者の正規登用等に取り組み、又は取り組むことを表明した企業について、ヒアリング調査を通じて、その取組みとそれに伴う雇用ポートフォリオ⁵の変化の状況を把握すること。
- ②折よく直近（平成26年2月）にJILPTが実施したアンケート調査結果データについて、先行的に集計分析を行い、調査から窺える雇用ポートフォリオの変化と非正規雇用者の正社員登用の実態を提示すること。調査では、過去3年間及び今後3年間の形態別雇用の変化（正社員登用等の状況を含む）の実績と見込みが調査されている。
- ③また、先にJILPTが実施した2020年及び2030年の労働力需給推計結果をベースとして、これに雇用形態別の傾向的趨勢や最近の動向を重ね合わせることにより、中期的に形態別雇用構造の変化を展望するシミュレーションを行った。試行的な域を出るものではないが、いくつかのパターンを提示することを通じて、選択的に今後を展望する際の基礎資料の一つたり得るものと考えられる。

（3）このレポートの構成

このレポートは、上記（2）の①に関する結果を第1章、同様に②の結果を第2章、そして、③の結果を第3章として、それぞれの担当者により執筆されている。

また、この序章の残りの部分では、第1章以下を読む際の参考となるよう、次節で、いわゆる正規転換の「第1ラウンド」の時期を中心として、若干のデータと非正規の正社員転換に関連するJILPTの研究成果等をいくつか挙げながら論点を整理する。そして、第3節では、第1章以下各章の要点を概観しつつ、いくつかの研究上のインプリケーションを提示したい。

2. 非正規雇用から正規雇用への転換に関するこれまでのJILPT研究成果と論点整理

（1）「第1ラウンド」における正規雇用転換の動向

平成17年から19ないし20年頃までと考えられる「第1ラウンド」における形態別雇用者数の推移については、第1節（図表・序-1参照）でみたところであるので、ここでは非

⁵ 「雇用ポートフォリオ」とは、データ面では企業における雇用形態別構成と同義であるが、「ポートフォリオ」と称される限りにおいて、企業の戦略的判断を背景としたものであることが意識された概念であると考えべきである。

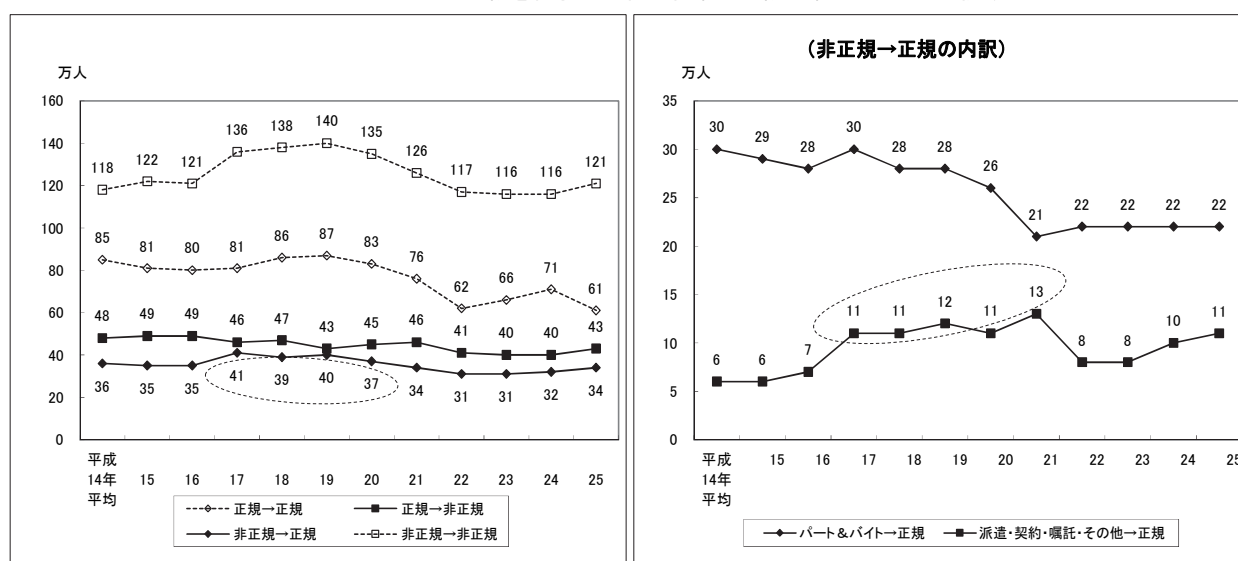
正規から正規への転換に関するデータを示しておきたい。

（外部労働市場を通じた正規雇用への転換）

非正規雇用から正規雇用への転換には、大きく分けて、非正規で就業していた企業を離職し外部労働市場において正規雇用機会を見つける、いわゆる外部労働市場を通じた転換（以下、序章において「外部転換」という。）と、非正規雇用で就業している企業において正規雇用に登用される、いわゆる企業内転換との二つがある。

図表・序-2は、外部労働市場を通じた転換の動向を示したデータであり、過去1年間に離職経験がある雇用者について、前職と現職の雇用形態を集計した結果である⁶。前職・非正規から現職・正規への転換者が、平成16年までは30万人台半ばであったものが、平成17年には41万人に増大し、平成19年まで40万人前後の水準を維持して推移した後、減少に向かっている。平成17年～19ないし20年頃に「第1ラウンド」のあったことが示唆されている。

図表・序-2 離職・転職を通じた雇用形態間の移動の動向
—過去1年間において離職を経験した者の前職・現職の雇用形態間の移動—



資料：総務省統計局「労働力調査・詳細集計」

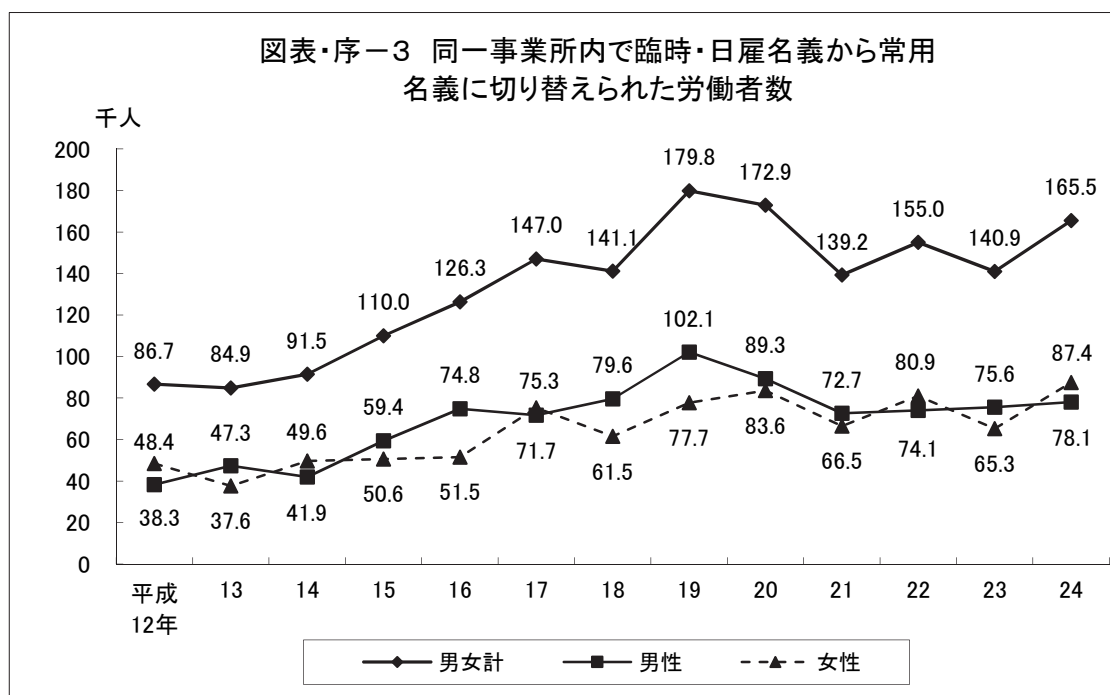
（企業内転換）

企業内転換を示すデータはあまり見当たらないが、政府統計としては厚生労働省「雇用動向調査」に、同一事業所において臨時又は日雇名義から常用名義（契約期間の定めのない雇

⁶ このデータは、離職したことが前提となっており外部転換の動向を示すものといえるが、非正規雇用者がいったん離職の形をとった後で同じ企業に正規雇用者として雇用される場合もあると考えられるので、内部転換が含まれている可能性は否定できない。なお、「労働力調査」において、平成25年1月以降雇用形態別が基本調査事項となったことから、前月から今月へのフロー集計の中で内部転換がとらえられる可能性が示されている（<http://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/h25/index.htm> 参照）。乗り越えなければならない課題もあるが、是非何らかの形で継続的な公表を検討してほしいものとする。

用)に転換した労働者の数が調べられている。事業所内で有期雇用から無期雇用へ転換した労働者数を示すものであり、男女別データを含めグラフにしたものが図表・序-3である。これをみると、平成14年頃までは年間9万人程度にとどまっていたものが、平成15年頃から増加し始め、平成17年には15万人近くになり、さらに平成19年には18万人とかなり増加している。やはりこの時期に、企業内転換においても「第1ラウンド」のあったことが示唆されている。

なお、事業所内で有期雇用から無期雇用への転換者数は、平成21年に14万人程度まで減少し、その後平成24年まではジグザグしながらほぼ横ばい域で推移している。



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

(2) 正規雇用転換に関する JILPT 研究成果と転換の要因

「第1ラウンド」の到来とともに、研究面においても正規雇用転換をテーマとした論考がみられるようになった。ここでは、JILPT における研究成果のいくつかを取り上げることとするが、それらに対する先行研究の嚆矢として、若年者雇用に対する高い関心を持ち、時代に先んじた論考を発表されてきた玄田有史氏（東京大学社会科学研究所教授）による二つの論文を簡単に紹介しておきたい。いずれも JILPT「日本労働研究雑誌」に掲載されたものである。

(玄田第一論文)

一つ目は、2008年11月号（No.580）に掲載された「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」である。これは、総務省統計局「就業構造基本調査」（平成14年）のデータを用いて、「離職直前に非正規雇用として就業していた人々について、転職を通じた正規

雇用への移行要因を実証分析した」(p74)のものである。分析の結果、正規雇用への転換を促す要因として、次のものが挙げられている。

- ①景気拡大による正社員としての就業機会の増大
- ②医療・福祉分野等の専門技能化の促進
- ③家事と正規雇用との両立が過度の負担にならないようワークライフバランスの推進
- ④非正規雇用として短期間で転職を繰り返すことに歯止めをかけ、一定期間の継続就業の促進

このうち④は、非正規就業にあっても2～5年程度就業を継続していることが正規雇用への転換を促す要因となっているとの分析結果に対応したものである。

ただし、ここで分析の対象とされたデータからみて、外部転換に関する要因分析であり、そのことは論文にも明記されている。そこで、その点を克服するために独自にウェブ調査(対象は、学卒後に非正規就業の経験を持つ現在の正規雇用者)を実施され、企業内転換も含めたデータにより分析したものが、次の玄田第二論文である。

(玄田第二論文)

玄田第二論文は、2009年5月号(No.586)に掲載された「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に」である。そこでは、企業内転換における主な評価基準は非正規として就いてきた「仕事」(職種の継続性など)であり、一方、外部転換にあってはあくまで「本人」の特性(性格や人柄)が主たる評価基準となっている、としたうえで、次のような政策含意が挙げられている。

- ①企業内部で特定の業種を継続し経験を積み増すことが、非正規雇用の時代から緩やかに処遇を改善させ、ひいては正規雇用化をもたらすことが本論から改めて確認されたこと。
- ②外部転換には、個人の能力に関する企業と労働者間での情報の非対称性を解消していくための情報面での環境改善(ジョブ・カードなど)が政策として有効であること。

(能力開発の視点を中心としたJILPT研究結果)

このような先行研究も踏まえながら、JILPTにおいていくつかの調査研究が実施され、結果がとりまとめられた。

その一つに、労働政策研究報告書No.117「非正規社員のキャリア形成—能力開発と正社員転換の実態—」(2010年3月)がある。正規雇用転換にとって重要なファクターとなることが想定される能力開発の視点を中心とする調査研究であり、25～44歳の就業者を対象に、中学校卒業以降の経歴が網羅的に調査された。多くの成果が示されているが、ここでは非正規から正規雇用への転換の規定要因に絞れば、次のようなものが挙げられている。

- ①転換の前後で職種が同じであること。
- ②転換直前の非正規雇用での労働時間が正規雇用者と同程度であること。
- ③転換直前の非正規雇用においてOff-JTの受講経験があること。
- ④学校教育における専攻と職種が一致すること。

⑤20代であること。

⑥結婚を契機とした正規雇用転換が少なくないこと。

また、企業の側の労働力需要が大きいことも挙げられている。

上記②の要因については、これまでの事実としてそうであったとしても、今後取り組むべき方向としては、正社員の労働時間を柔軟化し、短時間正社員といった選択肢を増やすことが重要であるとしている。

なお、考慮すべき事実として、いったん正規雇用へ転換したとしても、その後再び非正規雇用に移る人は少なくないことも指摘されている。

（企業にアプローチした JILPT 研究結果 1－事例研究）

以上挙げた研究は、いずれも個人を対象とした調査を通じたものであったが、企業からアプローチした調査研究も実施された。その成果の一つが、JILPT 資料シリーズNo.65「契約社員の人事管理－企業ヒアリング調査から－」（2010年3月）で、企業ヒアリング調査の結果である。もともとこの調査研究は、契約社員に関する調査研究を意図したものであったが、期せずして調査対象となった時期が「第1ラウンド」と重なったことから、ほとんどの企業において正規雇用転換が大きなトピックスの一つとなっている。対象7社のうち、契約社員の一括正規化が行われた事例が2社あった。

まず、一括転換の事例については、次のような特徴・要因が挙げられている。

①非正規（契約社員）から正規雇用への転換の前段階として、2000年代初頭に、従前は正規が担当していた一定の職域について非正規の担当とする位置づけの変更が行われたこと。

また、その動機がコスト節減であったこと。

②導入後の契約社員は、有期雇用ではあるが特段の問題がなければ契約期間は更新を予定しており、実際にも更新されていたこと。

③必ずしも全般的ではないが、離職が多く仕事の引き継ぎに問題が出たり、仕事に対するモチベーションが必ずしも高くなかったり、といったデメリットがみられたこと。

④一括転換に当たって、正社員の人事制度、賃金制度の見直し（非正規の転換先の正社員コースの設定を含む。）が併せて行われたこと（労使間の緊密なコミュニケーションを含む）。

また、一括転換以外の事例からは、次のような特徴・要因が挙げられている。

⑤正規雇用への登用制度については、企業として、組織の活性化（モチベーションの維持・向上を含む。）や採用チャンネルの拡大といった効果を期待していること。

⑥正社員登用の要件・手続としては、勤務実績評価、職場推薦、面接などがあること。

⑦正社員採用の見極めのための試行的な雇用として契約社員を活用している企業もみられたこと。この場合、年にもよるが、7～8割が正社員として採用（登用）される。

なお、専門職型の契約社員にあつては、賃金水準も正社員より高い場合もあり、もともと正社員登用を希望しない場合があることも報告されている。

（企業にアプローチした JILPT 研究結果 2 - 数量的把握）

最後に挙げておきたいのが、「多様な就業形態に関する実態調査」（平成 22 年 8 月実施）であり、これには非正規から正規雇用への転換の実態を把握するためのいくつかの項目が盛り込まれている⁷。そのデータの分析結果をまとめたものが JILPT 労働政策研究報告書No.132「非正規雇用に関する調査研究報告書－非正規雇用の動向と均衡処遇、正社員転換を中心として－」（2011 年 4 月）である。ここでは、事業所に対するアンケート調査により、正規雇用転換の量的把握が試みられ、また、企業内転換の際に必要な要件や外部転換に際して企業として必要な情報が調査されている⁸。

量的データとしては、事業所調査において過去 3 年間ににおける企業内転換・外部転換の有無とその人数を尋ねている。企業内転換に関する結果をみると、何らかの非正規雇用者が正社員に転換する制度・慣行がある事業所が 54.8%あり、そのうち 72.6%（全回答事業所に占める割合では 39.8%）において内部転換者がいたと回答した。内部転換者がいた事業所において、1 事業所当たり 9.7 人の内部転換者がおり、正社員数に対する割合は 3.7%であった。一方、外部転換については、採用実績があったとする事業所が 24.2%で、実績のあった事業所において、1 事業所当たり 7.0 人の採用があり、正社員数に対する割合は 2.7%であった。JILPT の調査では厳密な数量把握には限界があり、かなりの幅をもってみる必要はあるものの、この時期において、非正規から正規雇用への相当の転換があったことが示されている。

企業内転換の際に必要な要件（複数回答）については、「職場の上司の推薦」を挙げた事業所が 72.4%でもっとも多く、次いで「人事評価における一定以上の評価実績」（52.4%）、「一定年数以上の勤続期間」（44.5%）、「面接試験」（42.9%）、「筆記試験」（30.5%）などとなっている⁹。また、外部転換に際して企業として必要な情報については、「従事した具体的な仕事」が 74.3%でもっとも多く、次いで「保有する免許・資格」（58.6%）、「前職を辞めた理由」（57.5%）、「前職での勤怠」（46.3%）、「前職での賃金水準」（27.5%）、「正社員として従事した経験」（25.6%）、「仕事上の希望」（25.4%）、「社会的な能力評価の結果」（18.4%）などとなっている。なお、これらの数値は、産業によってかなりのばらつきがみられている。

つぎに、正規雇用転換と直接に関係するわけではないが、同じ労働政策研究報告書No.132 の第 3 章（事業所における非正規雇用の活用と雇用ポートフォリオ）についても紹介しておきたい。ここでは、試論的なものではあるが、調査結果データの数量分析により雇用ポートフォリオを規定する要因の析出を試みている。ここでは事業所のトータルとしての非正規雇用割合を被説明変数として分析した結果のみを挙げておきたい。まず、産業によって非正規割合が特徴的に異なり、「電気・ガス・熱供給・水道業」や「建設業」、「卸売業」、「運輸業・郵

⁷ 調査の概要及び結果データについては、JILPT 調査シリーズNo.86「平成 22 年 8 月実施 JILPT 「多様な就業形態に関する実態調査」－事業所調査／従業員調査－」（2011 年 7 月）を参照されたい。

⁸ 同報告書には、従業員調査から得られた外部転換者、企業内転換者のデータを分析した結果も含まれている。

⁹ 同様の調査が、第 2 章の調査で実施されており、参照されたい。（第 2 章第 5 節の 8.）

便業」などは非正規割合が相対的に低い産業であり、一方「小売業」や「サービス業」などが相対的に高い産業となっている¹⁰。また、業務量の変動（特に時間・日による変動）が大きいところ、内外の企業間競争が大きな課題となっているところなどで、また、非正規の活用理由に関し「長い営業（操業）時間への対応」や「労働コストの節減」を挙げたところほど非正規割合が相対的に高くなる傾向が示されている。

雇用ポートフォリオの動向については、今後ともさらに究明のための研究努力を重ねる必要があるが、その中期的な見通しを検討するに当たっては、少なくとも労働力需給の状況や産業別の雇用構成の変化について考慮することが求められる。これに、時間的繁閑等による変動をはじめとした業務のあり方とともに、企業のコーポレート・ガバナンスを背景とした人事戦略の動向などといった要素を考慮することが必要となるが、その多くは今後の課題であろう。

3. 各章の要点と政策インプリケーション

(1) 各章の要点

第1章以下の各章の要点は次のとおりである。

(第1章／ヒアリングによる雇用ポートフォリオの現状、今後の方針)

第1章は、非正規雇用の正規登用等に取り組んでいる企業等に対してヒアリング調査を実施し、その取組と雇用ポートフォリオの変化の状況を取りまとめたものである。各事例の結果の概要については、第1章の第1節で整理されているので、ここでは、企業の事例を通じて特徴的な点を列挙しておきたい。

- ①総じて、これまでのような正規雇用者、非正規雇用者という2区分から、正規雇用者を従来型の正規雇用者と勤務地などを限定する正規雇用者とに分類し、従来型の非正規雇用者と併せて3区分（以上）に変更する動きがみられた。3区分化は、雇用形態にグラデーションをつくる形で行われている。この結果、（従来型の正規雇用者と新しいタイプの正規雇用者を合わせた）正規雇用者数は概ね増加し、その雇用者数全体に占める割合も高まっている。他方、従来型の非正規雇用者数は減少し、その割合も低下している。
- ②雇用形態にグラデーションをつくる際の一つの方法として、非正規雇用者の登用先の正規雇用として、新たな雇用コースが創設されている場合が多いことがある。新たな雇用コースとしては、職域（「期待役割」）や就業先の地域など一定の限定が設けられたいわゆる「〇〇限定正社員」となっている。非正規の登用先としての「限定正社員」制度がかなり普及し始めていることが窺われる。
- ③改正労働契約法（第18条）への対応が背景となっているところがみられている。周知のよ

¹⁰ ここで「サービス業」は、「医療・福祉」以外のサービス分野の産業を統合したものである。なお、「建設業」が非正規割合の低い産業とされていることなどについて、ここではあくまで事業所内の構成を分析していることに留意する必要がある。

うに、有期契約で5年を超えて継続して雇用された非正規雇用者が希望すれば、それ以降は期間の定めのない雇用へ移行させなければならないこととされた。法律上は、平成30年から適用事案が生じることとなっているが、それに先行した取組として、非正規の正規雇用転換を積極的に進めようとしている。

- ④取組後の雇用ポートフォリオとしては、正規雇用者数が増加し、その割合が高まることは間違いがない。その中で、ある事例のように従前の非正規雇用は原則としてなくなるところもあれば、非正規雇用は今後も存続し、そこからの正規雇用への登用を進めていくところもある。後者は、パートタイム労働者をかなり活用している場合が多く、また、非正規雇用であっても生涯生活設計可能な処遇の整備をめざす場合などもみられる。

（第2章／アンケート調査に基づく雇用ポートフォリオの現状と今後の動向）

第2章は、JILPTが進める非正規雇用に関連したプロジェクト研究の一環として平成26年2月に実施されたアンケート調査データについて、このレポートのために先行的に集計分析を行い、調査から窺える近年における雇用ポートフォリオの変化と非正規雇用者の正社員登用の実態を提示したものである。さまざまな結果が示されているが、非正規の正規雇用化の「第2ラウンド」を見通す視点から、ここでは今後の動向に関するものに絞って要点を列挙しておこう。端的に言えば、今後3年間は、正社員数の増加が見込まれ、それには非正規の正規雇用登用の増加もかなり寄与することが見込まれるといえる。

- ⑤今後3年間における正社員数の変化予測は、現状維持とする事業所が45.4%ともっとも多いが、増加を見込む事業所も28.9%あり、減少を見込む事業所（5.6%）を大きく上回っている。産業別には、「学術研究、専門・技術サービス業」（48.4%）や「情報通信業」（41.4%）などで増加を見込む事業所の割合が特に高くなっている。また、正社員増加見込みは、正社員の不足感の高まりや非正規の正規雇用登用の制度・実績があることと関連していることが示されている。
- ⑥今後3年間における正社員数の期待増減数を現在の正社員数に対する比率でみると、10%以下増が18.6%、10%超20%以下増が10.2%、20%超増が6.7%となっているのに対して、10%以下減が3.5%、10%超減が2.9%と増加が減少を上回っている（期待増減数無回答を除く事業所割合）。この回答をもとに加重平均により平均増減率を試算すると、全体では3.67%増となり、産業別には、回答事業所数が少ない産業を除いてみて、「学術研究、専門・技術サービス業」（10.12%増）や「飲食料品小売業」（7.69%増）、「情報通信業」（7.67%増）、などで高くなっている。
- ⑦今後における非正規から正規雇用への登用の予測は、「変わらない」とする事業所が53.2%ともっとも多いが、増加を見込む事業所も21.6%あり、減少を見込む事業所（3.6%）を大きく上回っている。また、過去1年間に登用実績のあった事業所（増加予測36.3%）だけでなく、実績のなかった事業所（同15.5%）でも登用の増加を予測している事業所が少なくない。

(第3章／雇用ポートフォリオの展望)

第3章は、先に JILPT が実施した 2020 年及び 2030 年の労働力需給推計結果¹¹をベースとして、これに形態別雇用の傾向的趨勢や最近の動向を重ね合わせることにより、これまで行われていなかった中期的な形態別雇用構造の変化を展望するシミュレーションを行ったものである。その結果の要点は、次のとおりである。

図表・序-4 主なシミュレーション結果のまとめ

①産業別形態割合アプローチ

		2013年実績	2020年試算結果	増減差
トレンド延長ケース (これまでの非正規化が継続)	非正規割合(%)	36.6	40.2	+3.6ポイント
	正社員数(万人)	3,302	3,165	-137万人
2013年に固定ケース (非正規化が今以上進展しない)	非正規割合(%)	36.6	36.2	-0.4ポイント
	正社員数(万人)	3,302	3,378	+76万人
さらにアンケート調査による正社員増 加見込みを反映したケース	非正規割合(%)	36.6	34.6	-2.0ポイント
	正社員数(万人)	3,302	3,464	+162万人

②性・年齢階級別形態割合アプローチ

		2013年実績	2020年試算結果	増減差
トレンド延長ケース (これまでの非正規化が継続)	非正規割合(%)	36.6	41.0	+4.4ポイント
	正社員数(万人)	3,302	3,167	-135万人
2013年に固定ケース (非正規化が今以上進展しない)	非正規割合(%)	36.6	37.8	+1.2ポイント
	正社員数(万人)	3,302	3,333	+31万人

(注) 基礎とした労働需給推計は、経済・雇用環境についてもっとも順調に推移した「経済再生・参加進展」のケースの推定である。

⑧労働力の需要側のトレンドを反映したシミュレーションとして、産業ごとのこれまでの雇用形態構成割合の傾向を将来に延長して得られた推計では、非正規割合（役員を除く雇用に占める割合）は、推計の足もと年（2013年）の36.6%が2020年には40%程度まで上昇し、もっとも就業状況が良好なケースであっても正社員はその間に140万人弱程度減少すると試算された。これに対し、従来のトレンドが止まり、産業ごとの雇用形態構成割合が2013年程度のままで推移するとすれば（雇用形態構成割合固定ケース。ただし就業者に占める雇用の割合は過去のトレンドで上昇すると仮定。）、正社員は同期間に76万人弱程度増加すると試算された。

⑨労働力の供給側のトレンドを反映したシミュレーションとして、性・年齢階級ごとのこれまでの雇用形態構成割合の傾向を将来に延長して得られた推計では、非正規割合は2020年には41%程度まで上昇し、もっとも就業状況が良好なケースであっても正社員はその間に140万人弱程度減少すると試算された。これに対し、就業者に占める雇用の割合はこれまでのトレンドで推移するものの、性・年齢階級ごとの雇用形態構成割合は2013年程度の

¹¹ 詳細は、JILPT 資料シリーズNo.129「労働力需給の推計—労働力需給モデル（2013年度版）による政策シミュレーション」（2014年5月）を参照されたい。

ままで推移するとすれば、正社員は同期間に30万人程度増加すると試算された。

- ⑩さらに、上記⑧雇用形態構成割合固定ケースの推計をベースに、第2章の調査結果から得られた今後3年間の各産業における正社員数の期待変化率を加味して推計すると、正社員数は160万人強とかなりの増加となり、非正規割合は34.6%に低下すると試算された（図表・序-4）。

（2）「第2ラウンド」の進展期待と政策的インプリケーション

（「働き方」の多様化の新たな段階）

長年、非正規雇用の調査研究に従事していると、よく訊かれることがある。非正規雇用の割合は、どこまで増えるのでしょうか、と。そうしたときの筆者の答えは、「私見ですが、多分4割程度が上限でしょう。ただし、それ以降は、これまでの統計で「正社員」とされていたものの多様化が進んでいくでしょう。」であった。そうした時期が、「第2ラウンド」とともに本格的に到来しようとしていると考えられる。

雇用労働とともに古くからある日雇労働や短期間契約労働（いわゆる「流し」の就労を含む）、あるいは季節的労働などといった形態を別として、現代における非正規雇用の略史をおさらいすれば、当初は学生アルバイトや主婦パートといった「空いている時間」を活用する短時間労働であり、業務の繁閑対応を目的とした活用が主流であった。その後、サービス経済化をベースとして、それに経済構造（コーポレート・ガバナンスのあり方を含む）の変化等に伴う労働コスト節減要請が加わり、短時間労働とともにフル・タイム型の非正規雇用が一定のウェイトをもつようになってきた。そして、正規・非正規の間にグラデーションをつくって正規に組み込む形で多様化が進む次の段階になろうとしている。

よくいわれるように欧米の労働が職業ないし職種をベースにコース編制されているとするならば、わが国は企業における「役割期待」（第1章の事例では「期待役割」という用語を用いている企業もある。）をベースとしたコース編制が定式されようとしていると考えられる¹²。

（「第2ラウンド」の背景要因）

「第1ラウンド」でもみられたように今般の「第2ラウンド」も、経済環境の好転（見通し）の中で、企業における行き過ぎた非正規化への反省ないし反動という側面があるが、それとともに、次のような背景要因があると考えられる。

- ①労働力供給の減少見通しとともに、現下における労働力需給の引き締め
- ②「団塊の世代」の60歳台後半層への移行
- ③改正労働契約法をはじめとした労働法制・政策（短時間労働者への被用者向け公的医療・

¹² 筆者は、日本社会の伝統に基づく組織編制原理がもともと「役割期待」であり、これまでも定式化されないまでもそれに基づき運用されてきたと捉えており、現在においてその形式的整備が進展していると考えている。なお、企業の「役割期待」は、学歴や職種などに拘泥することなく、経営環境の変化に応じて柔軟に変更することができることが特徴の一つである。ただし一方で、例えば男女間の役割分業意識など、社会的な「役割期待」と連動している部分は、変化するのが容易でない面もある。

年金保険の適用拡大を含む。)

- ④正規雇用化の転換先として「〇〇限定正社員」という選択肢の一般化。換言すれば、正規と非正規とを分ける要素の中で、とりわけ雇用契約期間の有無への関心が強く、正規化のための対応すべき要素が明確であること。

〔第2ラウンド〕において想定される諸相と課題〕

第2章の調査結果によれば、今後3年間において正規雇用者数は3.7%程度増加することが見込まれている。年率にするとおよそ1.2%増である。最近における役員を除く雇用者総数の増減状況が今後も続くとすれば、今後正規雇用者が増加に転じるばかりでなく、正規雇用割合も上昇に転じる場面もあることが見込まれる¹³。また、第3章での推計によっても、2020年では2013年に比べ正規雇用者数が増加し、正規割合も上昇（非正規割合は低下）する可能性も示された。

これを前提として、「第2ラウンド」で生じる蓋然性の高い事象とそれに関連した課題を列挙すると、次のようなことがいえる。

- ①正規雇用が増加するもっとも大きな背景は、経済情勢やその見通しが好転し、正規雇用に対する企業の需要が高まっていることである¹⁴。したがって、新規学卒採用においても正社員採用ないし直接の正社員採用ではないものの正社員への転換を前提とした見極めのための契約社員等としての採用需要が増大することが見込まれる¹⁵。このため、こうした需要増を的確に新規学卒者の正社員就職増に結びつけることが望まれる。
- ②ある職域の非正規雇用者を一括して正規雇用へ転換させる企業が、今後も少なからず見込まれる。第1章の事例からも、その際、企業内転換の登用先となるのは、多くの場合、地域限定を中心とする「〇〇限定正社員」であると考えられる。「〇〇限定正社員」は、一定の職域と関連しつつも、当面は「地域限定」が主要な形態となるものと考えられる。したがって、「地域限定」に関連する政策・制度上の課題について、考え方を整理しておくことが望まれる。
- ③一括ではないが、従来からある、又は新たに導入された登用制度・慣行によって、非正規雇用者の正規雇用への登用が増えることが見込まれる。先にもみたように、第2章の調査結果でも、2割を超える事業所で正規雇用登用が今後増えるとしている。したがって、そうした登用を円滑に進めるために、登用制度の整備を促進するとともに、上記第2節の(2)における論点（以下「既往論点」という。）に挙げたところの能力開発をはじめとする環境

¹³ ごく直近の雇用形態別雇用の動きをみると（総務省統計局「労働力調査・基本集計」、正社員（正規職員・従業員）数は、1～3月：57万人減、4～6月：14万人減、7～9月：9万人増、10～12月：1万人減と推移し、平成26年平均では15万人減となった。正規雇用が増加に転じる可能性は十分にあるといえる。

¹⁴ 上述のように、これに「団塊の世代」が60歳台後半となり、その多くが従前の企業から退職したと考えられることも背景要因の一つである。

¹⁵ 「正社員登用に向けた見極めのため」を理由として非正規雇用を活用している事業所の割合は、近年着実に増加している。第2章の調査結果（平成26年）と上述の「JILPT多様化調査」（平成22年）とを比較すると、若干の形態に関する定義の違いがあることには留意しなければならないものの、契約社員で21.7%から34.8%へとかなり増えているほか、パート（6.8%→10.2%）や派遣労働者（3.5%→8.2%）でも上昇がみられている。

整備を進めることが望まれる。

- ④登用後の正社員の賃金をはじめとする労働条件については、第1章の事例調査にもみられるように、登用直後には緩やかな改善にとどまることが予想される。第2章の調査結果でも、過去1年間に登用実績のある事業所において登用直後の年の年収は、「2割以上上がる」は38.4%にとどまり、「1割程度上がる」が40.4%、「ほとんど変わらない」が17.0%となっている。多分これは、いわゆる基準内賃金（したがって毎月の手取り収入）はあまり変わらず、年収増は賞与等の増加分程度であるといったことが窺われる。一方、正規雇用登用は「役割期待」の質的变化を生じることが少なくなく、例えば「責任」の程度が重くなることなどが考えられる。こうしたことから、登用されはしたものの早期に離職してしまう結果とならないよう、登用前後やその後のキャリアの展望について、必要な環境整備と十分な情報提供が行われるようにすることが望まれる。
- ⑤前職が非正規であった人を正規として採用する、いわゆる外部転換も増加することが見込まれる。したがって、既往論点（上述1の（2）参照）も念頭に置きながら、労働市場に求職者として現れる非正規雇用者の正規雇用求職の意欲喚起と能力開発を中心とする必要な支援、求人者への的確な情報提供や外部転換者の採用に関連する取組に対する支援を行い、可能な限り円滑な外部転換が実現することが望まれる。
- ⑥一方において、非正規雇用者を中心に労働力の確保難に遭遇する産業・事業分野がかなりみられるようになることが見込まれる。これについては、労働条件の引き上げや就業環境の改善などを通じて、いわゆる労働市場の機能により解決が図られることが基本である¹⁶。しかしながら、社会的に不可欠のサービス機能については、別途必要な措置を講じつつ労働力の確保を図ることが望まれる。
- ⑦労働力確保難に関連して、労働節約的技術革新の進展が図られることも予想される。機械設備による労働の代替であるが、機械設備にとどまらずシステムや営業時間の見直しなども含まれる¹⁷。こうした取組について、まとまった資金力に乏しい中小企業などに対する支援を図ることが望まれる。
- ⑧「働き方」の多様化に関するより長期の課題を展望したとき、企業内転換に関する人事制度が整備される過程で、より整備された就業条件・環境の非正規雇用者層が増えることが見込まれることも注目される。第1章における今回の事例では取り扱われていないが、「登元としての非正規雇用類型（コース）」を設定している事例もみられる。こうしたコースが広まることは、ワークライフバランスを確保しながら非正規雇用のままで生涯キャリアを形成できる、一つの可能性・選択肢をもたらすことになることが考えられる。したがっ

¹⁶ これまでデフレ経済のもとで念頭に置かれてこなかったかも知れないが、市場は事業主側をチェックする機能も含まれる。そこでは、あまりに低い労働条件や就業環境であることで成立し得ていたビジネス・モデルは淘汰されることになる。

¹⁷ 例えば、日本のような顧客のモラル水準を前提とすれば、マーケットのレジの自動化なども可能であると思われる。これは、多人数のレジ・チェッカーをシステム機器と数人の保安要員で代替することである。

て、こうしたコースの構築について、必要な支援を図ることも望まれる。

(政策インプリケーション)

「第2ラウンド」の進展に伴って、今後前項でみたような事態が予想されるとしても、それらは、企業労使をはじめとする関係者の決断と行動を通じてはじめて現実のものになるということは常に留意しておく必要がある。

政策インプリケーションを考えるならば、前項の8つの事象と課題にそれぞれ対応したものを考えることができるが、ここでは、当面の「第2ラウンド」における主要な関心事である非正規から正規雇用への転換に焦点を絞って指摘しておくこととしたい¹⁸。

1 非正規から正規雇用転換の流れに棹さず施策の総合的・体系的実施

企業内転換か外部転換かを問わず、非正規から正規雇用転換の流れに棹さず（流れを促進する）施策をすべてメニュー化し、個々のケースに応じて的確に実施することである。

既往論点も併せて考えれば、非正規から正規雇用転換には図表・序-5のような流れを想定することができる。詳細な説明は省略するが、これらの流れを構成するそれぞれの要素・段階について、情報提供、相談、能力開発などの機会ないしサービスの提供、費用補助、当座の生活支援、企業の取組や雇用の奨励などの施策メニューの中から、個々のケースの必要に応じて適用していくことが望まれる。

これまでも種々の施策が実施され、それぞれ一定の効果をあげているが、施策間の連携を図りつつ体系的に実施することにより、さらに効果的なものを行うことができると考えられる。そのためには、まずは個々の求職者に注目し、そのキャリアの展望を「見える化」とともに、必要な支援プランを作成することが求められる。能力開発面については「ジョブ・カード制度」が整備されており、活用された企業等において良好な成果を挙げているところがある¹⁹。この制度における成果や経験を活かし、これと連携しつつ、体系的な支援の対象とする層を特定するような仕組みが早急に整備されてよいであろう²⁰。その際、外部転換だけでなく企業内転換においても活用されやすいものにするよう配慮されることが求められる。こうした個人を特定することは、当該対象者の「やる気」を喚起することにもつながると考えられる。

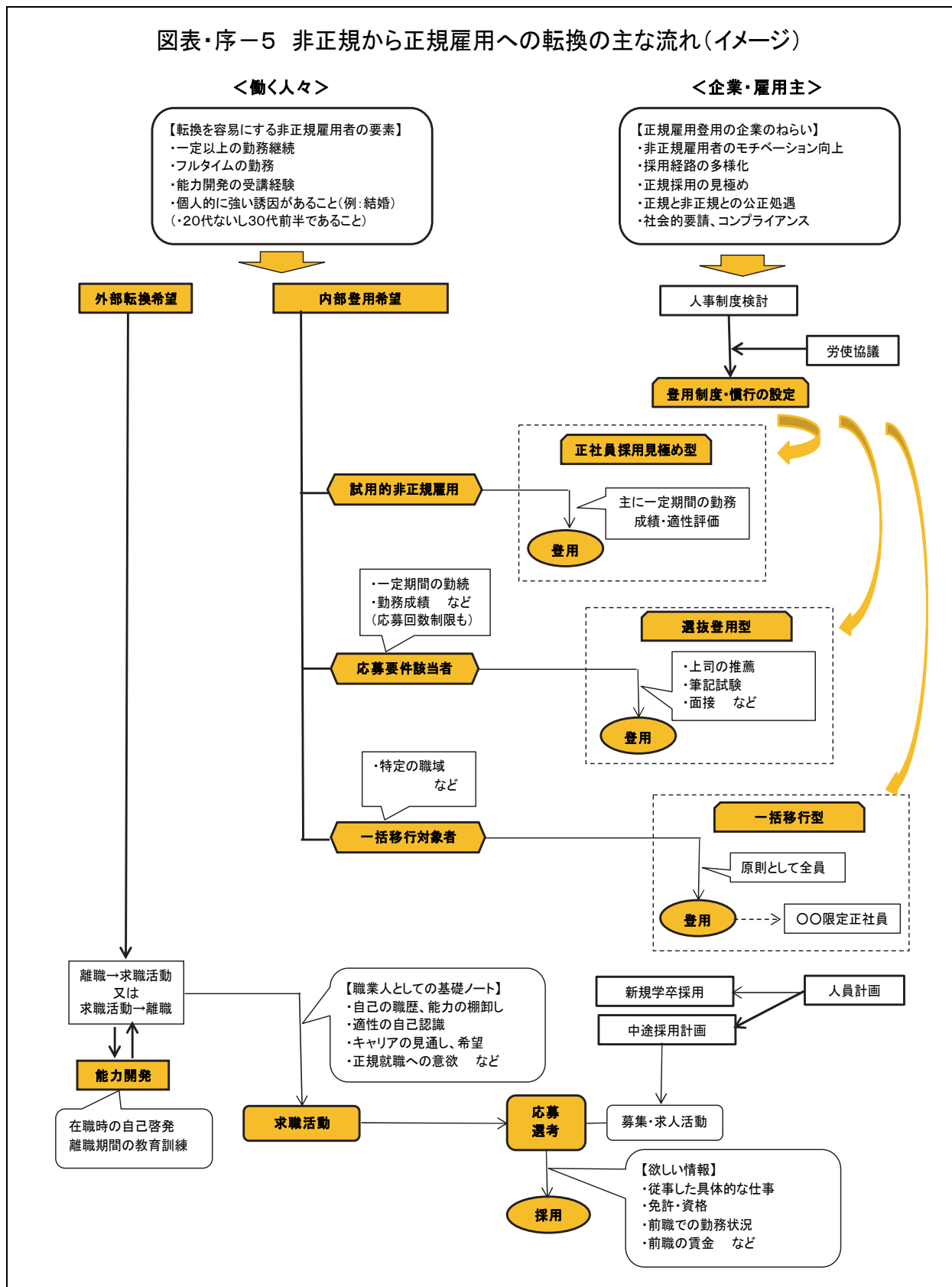
一方、個々の企業についても同様に、人材ポートフォリオ戦略とでもいったものを軸とした体系的な取組を支援する仕組みが望まれる。

¹⁸ これとは別の視点からの政策示唆にも併せて触れておきたい。「第1ラウンド」が海外要因で頓挫したように、現在の世界経済は一面において非常に大きな振幅をはらんだものとなっている。今回の「第2ラウンド」も何らかの海外要因等から、思わぬ方向転換を余儀なくされる可能性には常に十分配慮しておく必要がある。そのときは、「第1ラウンド」の頓挫から得られた教訓である、有期雇用であっても安易に雇用を打ち切り、「〇〇切り」といわれるような事態を招くことだけではないように望みたい。

¹⁹ この点については、労働政策研究報告書No.153「ジョブ・カード制度における雇用型訓練の効果と課題—求職者追跡調査および制度導入企業ヒアリング調査より—」を参照されたい。

²⁰ 現在、制度設計が進められている「キャリア・パスポート」はこの方向に沿うものとして注目される。

図表・序-5 非正規から正規雇用への転換の主な流れ(イメージ)



2 地域の視点の重要性

「第2ラウンド」において、注目すべき点の一つに「地域限定正社員」があることは上述のとおりである。「地域限定正社員」の導入が増えることの背景の一つに、現在居住しているエリア以外への移動が困難な人々が増大していることがある。一方、「地域限定正社員」に関して懸念される論点として、地域の拠点が喪失されざるを得ない状況に陥った場合に雇用の安定性が損なわれる可能性が指摘される。もとより、「地域限定正社員」が設定される企業は、全国的に、少なくとも同一通勤圏に属さない一定の広域的な拠点展開を行っている企業であり、そうした事態に至ったときに、企業として、他の地域の事業拠点への移動を打診するなど雇用の継続を図るべく努力されることは重要であり、その方向での対応がとられることを期待したい。とはいえ、そのみでは十分に対応できない要素を孕んでいることも確かであり、結局のところ、一つの地域にのみ展開している中堅・中小企業を含め、地域の雇用確保・創出問題に帰着すると考えるべきであり、関連の論点を整理しておくことが求められる。

地域の産業（＝雇用機会）には、①自然的環境の適性と結びついたもの、②人口集積規模に結びついたもの、③企業の拠点展開に伴い立地しているもの、の大きく3つを考えることができる。これらは相互に関連していることは留意しなければならないが、例えば①は農林漁業のほか、観光や伝統産業など、②は飲食店や小売業等の流通、病院及びその関連、教育・学習支援、パチンコ等の娯楽産業など、③は製造業生産拠点、情報サービス拠点、金融サービス拠点、研究開発拠点などを例示することができる。

第1章で取り上げられた事例のうち「地域限定正社員」への登用を企図している事例をみると、おしなべて上記のうち②の類型に該当するものが多いと考えられる。地域の人口動向には長期的には厳しいところも少なくないが、当面の中期程度をとってみれば極端に変動することは考えにくい。したがって、個々の事業所については「経営の失敗」によって撤退するといった事態はあるものの、地域の総体としての需要は確保され、それに見合う供給体制、したがって地域の就業機会は維持される可能性は低くないといえる。そうした場合は、同様な業種、職種間における労働移動のための取組が有効となる。その際、「地域限定正社員」が担う業務（企業的には「役割期待」）は、地域拠点（店舗、営業所など）における現業業務や当該地域に根ざした業務運営の企画であるといえるが、そうした業務に習熟した人材として能力開発が適切に行われていることも重要である。

こうした、たとえ個々の企業に変遷はあろうとも地域において一定程度確保されていく雇用機会をベースとしつつ、今後は上記の③類型に係る雇用機会の変動への対応が地域雇用の中心的な課題となる。企業が戦略的に選択・立地する③類型の雇用機会を増やすことができるのであればそれに越したことはないが、現状では、むしろ外的環境の変化により撤退の事態に直面することも考慮しておかなければならない。そうした場合への備えとしては、多様な産業・雇用創出のための施策があつてよいが、上記の①類型の産業にも十分着目することも求められる。

(今後の課題)

最後に、調査研究上の今後の課題を挙げておきたい。今回の取組は、当面できることを行ったものである。したがって、今後とも企業におけるいわゆる限定正社員をも考慮した形態別の雇用の動向には注視することが求められる。最適な雇用ポートフォリオというものがあるのかどうかは何ともいえないが、少なくとも企業は、ときどきの環境条件に応じて従業員の形態別構成に何らかのバランスを図っていかうとすることはいうまでもないであろう。その傾向と変化を的確に捉えるとともに、それに即した政策提言を図っていくことが求められるといえよう。

また、従来の労働力需給推計は、性・年齢別の労働供給及び産業別の就業・雇用動向をシミュレーションするにとどまっていたが、これと併せて、形態別の雇用者数を推計する努力も求められる。今回は緊急的にできる範囲の方法により試算した結果を示したが、今後は、徐々に整備されてきている形態別の統計資料の活用を図りつつ、より説明力の高い推計方法の開発等も含めて、この面での試行錯誤にトライすることも重要な課題の一つであろう。

第1章 ヒアリング調査による雇用ポートフォリオの現状、今後の方針

第1節 はじめに

本章は雇用形態別にみたポートフォリオ（複数の雇用形態の組み合わせ）がどのように変化しているのか、変化しつつあるのかについて企業の人事担当者に対するヒアリング調査の概要をとりまとめたものである。

調査では、職場での非正規雇用労働者の活用状況や雇用ポートフォリオの実情、雇用形態の変更、正社員登用といった人事・処遇制度の見直しとその運用実態に注目した。これらの事例をみると、総じて、これまでのような正規、非正規といった2区分から、正規を従来型の正規と勤務地などを限定する正規とに分類し、従来型の非正規とあわせて、3区分に変更する動向が見られた。この結果、従来型と新たなタイプの正規を含めた正規雇用者数が増加傾向にある事例が多く、その割合も高まるにいたっている。

第1章で取り上げる事例以外でも、今年になって、パート・契約社員などの非正規社員を正社員化する動きが広がっている。スターバックスコーヒージャパンが契約社員800人を正社員化すると報道されたのに続き、ユニクロを展開するファーストリテイリングが国内のパート・アルバイトの登用などで約1万6,000人を向こう2～3年間で地域限定の正社員にすると発表した。さらに、家具大手のイケア・ジャパンがパートタイム従業員を無期契約（正社員）化、三菱東京UFJ銀行も勤続3年以上の契約社員を対象に無期契約にするとの記事も続いた。

景気の回復と人手不足などを背景に非正規社員を正社員化する流れは、こうした小売、飲食業などを中心に広がっているといえる。

そこで、このヒアリング調査では新たな動きは注視しつつも、非正規雇用に係わる人事・処遇制度の見直しや登用制度・正社員化などの動向について、業界内に影響を与える可能性の高いトップクラスの企業を対象とした。

ヒアリング調査で取り上げた事例で、こうした非正規雇用に関する人事・処遇制度見直しの背景には、①現在のみならず将来を展望した人手不足への対応、②顧客満足度を高めるための非正規雇用のキャリアアップの仕組みの整備、③無期転換ルールを盛り込んだ改正労働契約法など法・制度改正への対応、④ゆがんだ労務構成の是正——といった複数の要因が絡みあっている。

先に触れたように、ポートフォリオ3区分化の傾向は、従来型の非正規と正規の間をグラデーション化することによって行われている。具体的には、非正規雇用のなかでも正規雇用に近い仕事を行うものについては、雇用期間を無期化したり、賃金制度・水準を見直すなど、処遇等の改善を行っている。その結果として、非正規から正規への移行が従来に比べて容易になっているといえる。

非正規雇用に係わる制度に見直しのケースについては、大きく2つに分けて、その取り組

み内容や動向を紹介する。すなわち、①制度の見直しが進行中で、正社員比率・非正規比率に大きな変化が見込める事例、②制度見直しを実施し正社員比率・非正規比率に変化が生じた事例——のくくり方で順番に事例を取り上げる。

1. 制度の見直しが進行中で、正・非比率に大きな変化が見込める事例

以下の4事例は、2014年4月から新たな制度を導入して、正社員数の増加が予想されるケースである。特徴としては日本郵政、コープさっぽろ、ファンケルでは、勤務地（ファンケルでは職種も）を限定する正社員区分を設けたことである。ANAのケースは従来契約社員区分だった客室乗務員の大多数を正社員化した。

（1）日本郵政グループ <地域限定の新・一般職を新設、4,704人を正社員に>

2014年4月から総合職はそのまま、従来の一般職を「地域基幹職」に移行させ、さらに勤務地・職種を限定した「(新)一般職」を新設した。初年度は期間雇用社員（月給制契約社員と時給制契約社員）から（新）一般職に登用するが、まず、月給制契約社員からの登用を優先し、要員状況を見て時給制契約社員から登用する。今年度は月給制契約社員6,144人が（新）一般職に応募し、4,704人が合格。2年目からは、新規採用も行うことになっている。（新）一般職の要員枠としては2015年度は5,300人程度が当てられており、内訳は新規採用と期間雇用社員からの登用がほぼ半々となっている。

（2）ANA <客室乗務員を正社員化し1,500人が転換、さらに1,000人が新規入社>

2014年4月からこれまで契約社員だった客室乗務員を長期社員（正社員）化し、1,500人が正社員に転換した。また、2014年度4月の客室乗務員の新卒採用1,000人はすべて正社員として入社、さらに今後2年で1,700人の新卒採用を予定している。

（3）コープさっぽろ <エリア限定正職員を新設、700人が転換>

2014年4月から契約社員（1年契約）を正社員化（無期化）させる新しい雇用区分として「エリア職員」（限定正職員）を新設し、同年6月、約700人が正職員に転換した。賃金も正職員比で8割程度を確保する。この結果、正規・非正規の人数は正規1,200人:非正規9,400人から1,900人:8,700人に大きく変化した。

（4）ファンケル <職種・勤務地限定の社員区分を新設、契約社員の店長を正社員化>

2014年4月から店舗に勤務する正社員について、勤務地のエリアを限定し、職種も販売および店舗運営に係わる業務に限定する「職種・勤務地限定」の社員区分を設けた。新規採用者と既存社員から希望を取り、83人が同区分で勤務することになった。また、店舗で店長を務めていた契約社員54人を「正社員になるための一定要件を満たしている」として、正社員

に登用した。

2. 制度を見直し正社員比率・非正規比率に変化が生じた事例

最後に紹介する帝国ホテルの事例は、すでに制度を見直し、正社員転換・登用などにより、雇用ポートフォリオに変化が見られたケースである。

(1) 帝国ホテル <契約社員を地域限定正社員化>

1996年に契約社員である「エリア社員制度」を新規開業の大阪店に導入したが、その後、この制度を全社的に拡大した。2006年からはエリア社員から正社員専門コース(宿泊、料飲、調理の現業の三業務)への正社員登用制度がスタートした。そのうえで、2011年にエリア社員500人全員を無期契約に転換し、2013年に総合職と地域限定正社員と位置づけるエリア社員(東京社員・大阪社員に名称変更)の人事制度を一本化し、地域限定ながら正社員数を増加させてきた。2014年4月からは、パートに対する地域限定社員への登用ルートを制度化している。

第2節 制度の見直しが進行中で、正・非比率に大きな変化が見込める事例

1. 日本郵政グループ¹

(1) 人事・給与制度を導入し、「(新)一般職」を新設

旧・日本郵政公社は2007年10月に民営化され、事業別(地域横断的)に、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険——の4つの株式会社と、純粋持株会社の日本郵政株式会社に分社化された。その後、2012年10月に郵便事業株式会社と郵便局株式会社が統合し、日本郵便株式会社となり、現在に至っている。

日本郵政グループは今年4月から、これまでの「勤務場所と連動した職群・職務体系」から役割に応じたコース制に移行する「新たな人事・給与制度」を導入した。役割を基軸としたコース別の人事体系を設定したのに伴い、総合職は現行制度のままながら、従来的一般職を「地域基幹職」に移行。その一方、原則として勤務地や職務内容が限定される「(新)一般職」を新設した。

(2) 正社員の区分は「総合職」「地域基幹職」「(新)一般職」に

日本郵政グループは事業所支社13などのほか、全国に張りめぐらされた約2万4,000局の郵便局ネットワークでつながれている。拠点を支えている社員数は、2014年4月1日現在で常勤の正社員22万4,764人(グループ連結)、臨時従業員を含むと43万793人(グループ連

¹ 本事例報告は『ビジネス・レーパー・トレンド』2014年4月号「賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流」<第5回>をもとに再構成した。

結)にのぼるわが国最大の企業グループである。グループ全体の総資産は、292兆円に達する。

日本郵政グループの持ち株会社である「日本郵政株式会社」と、「日本郵便株式会社」「株式会社ゆうちょ銀行」「株式会社かんぽ生命保険」の4社共通に適用される新制度では、管理職を除く全社員が現行の「勤務場所と連動した職群・職種体系」から、それぞれの期待役割に応じたコース制に移行する。これまで、「(フロントラインもしくは本社・支社といった)勤務場所」と「職種」は連動していたが、採用時区分の「総合職」や「一般職」とはリンクしていなかった。しかし、新制度は、採用時に期待役割に応じたコースに区分し、勤務場所に係わらずコースそれぞれの「処遇」と「キャリアパス」「研修体系」などが構築されている。

職種からコース制への移行については、総合職は変えず、現在の「一般職」を「地域基幹職(業務職・カスタマーサービス職)」に移行させた。そして、新たに「(新)一般職」のコースを設定した。経営幹部や本社の管理者候補生である「総合職」の主な期待役割は、会社業務全般に従事することで、全国転勤もある。

現場の役職者や管理者登用の候補生である「地域基幹職」も会社業務全般に従事するが、転勤は一定エリアの支社内程度が原則となる。たとえば、日本郵便株式会社の「地域基幹職」の場合は、「渉外営業コース」と「郵便・窓口・企画コース」にわけて、給与や営業手当などの支給率も異なるように設計される。各コースの概要は図表1のとおり。

(3) 月給制契約社員からの登用を優先——今年度は4,704人が合格

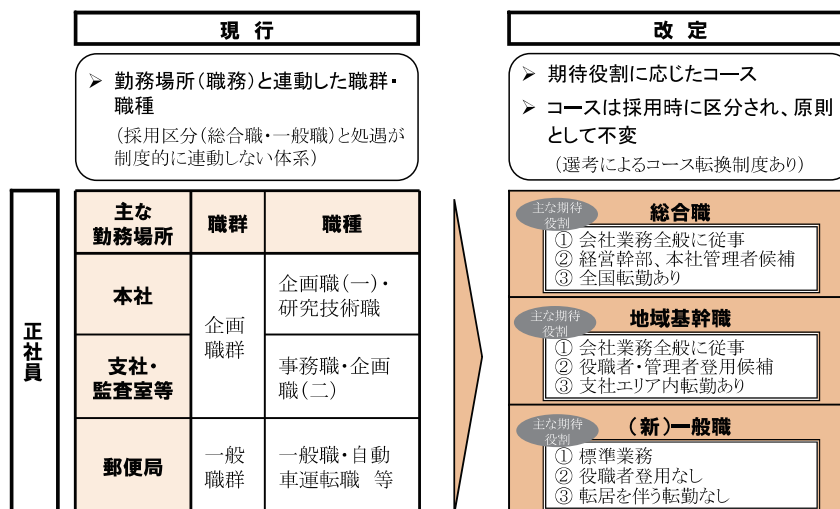
日本郵政グループの職場では、「地域に密着して顧客サービスを行いたい」「フロントラインで長期に渡り、業務を頑張りたい」「家庭の事情で転居を伴う異動は避けたい」などの社員からの多様な働き方へのニーズが高まっている。こうしたワーク・ライフ・バランスに配慮した働き方等の多様な働き方への社員のニーズの高まりに対応するため、コース制の導入とあわせて、担当業務や勤務地域等を限定した新たな社員区分として「(新)一般職」を今年4月に創設した。

新設する「(新)一般職」は標準業務に従事し、役職登用はなく、転居を伴う異動はない。コース制の導入により、社員は採用時から将来に渡って、どういった働き方を期待されているかを知ることができ、会社にとっても計画的な人材育成や優秀な社員の確保などが実現できる。

同コースは原則、期間雇用社員(月給制契約社員と時給制契約社員)と短時間社員からの正社員登用者及び新規採用者で構成する予定である。日本郵政グループにおける期間雇用社員については現在①スペシャリスト契約社員、②エキスパート契約社員、③月給制契約社員、④時給制契約社員、⑤パートタイマー、⑥アルバイトがおかれている(注)。

制度導入のタイムスケジュールをみると、まず2014年4月1日からの月給制契約社員の希望者の登用を優先させた。2015年4月1日からは、月給制契約社員だけでなく時給制契約

図表1 コース制の導入



社員からの登用も募り、また、新規採用も実施する。このほか、地域基幹職社員が何らかの事情で自ら希望した場合も、会社の承認を経てコース転換することができる。

期間雇用社員からの登用については、これまでは時給制契約社員から一定の資格要件を満たした人が選考によって月給制契約社員に登用され、月給制契約社員から正社員への登用の際も同様の対応が行われてきた。今回の措置により、時給制契約社員から「(新)一般職」になる際のワンステップがスキップされることになる。

2014年度は月給制契約社員から6,144人が(新)一般職に応募し、4,704人が合格した。2年目からは正社員登用者数とのバランスも勘案しつつ、新規採用も行っていく予定。採用枠としては、2015年度は5,300人程度が当てられており、内訳は新規採用が2,600人、契約社員からの登用が2,700人のほぼ半々となっている。

これまで概ね、毎年2,000人程度が正社員登用されている経過を考慮すれば、その倍以上の規模で正社員登用がすすむことになる。

(4) 正社員比率の向上も目的のひとつ——相互転換も可能

「(新)一般職」の新設に関しては、「人件費カットを狙った限定正社員の導入」などと報じられたが、正社員比率を向上させる一環として有期契約労働者の正社員登用を進める内容になっている。

従来的一般職はすべて「地域基幹職」に移行する。本人希望と会社承認でコース変更も可能な制度設計になっているが、基本的には既存の一般職の社員が「(新)一般職」になるケースはほとんどないとみられている。また、上位コースへの変更は一回に限り認められることになっているので、「(新)一般職」から「地域基幹職」への変更はあり得る。同様に地域基幹職から総合職へのコース転換も可能となっている。

「(新)一般職」は、郵便局での「(内務・外務の)郵便業務」と「(窓口での)郵便局事務」

に従事する社員として、採用や登用もそれぞれ別々に行われ、人材育成に関しても郵便業務、窓口営業業務、共通業務など従事する業務内容に基づき、それぞれ必要な研修などが行われる。

ただし、営業に着目した期待役割を求められる涉外営業社員に限っては、「同じ期待役割のなかで単一のコース・給与制度とすることが適当」との考え方から、「(新)一般職」のコースは設けず、地域基幹職のみの設定となっている。

また、「(新)一般職」の給与水準は、現行の月給制契約社員と正社員（担当者クラス）の中位程度を目安に、他の民間企業の実態なども踏まえたうえで、定年退職時の年収水準として450万円程度（調整手当が支給されない地域水準）～510万円程度（東京23区の水準）で設計される。賞与の支給月数や勤務時間、休日・休暇、福利厚生などの給与以外の各種労働条件は、地域基幹職などの正社員と同じ処遇になる。

（注）旧・公社には、「常勤職員」として、正社員に相当するいわゆる「常勤職員」のほか「任期付任用職員」、また「非常勤職員」として、「事務・技術嘱託」や「ゆうメイト」（短期・長期）、さらには2006年に追加された「キャリアスタッフ」、その他職員として「郵政短時間職員」と「再任用職員」——といった、全8種類の社員区分が存在した。2007年10月の民営化・分社化を機会に、経営上の要請に応じて、社員区分の柔軟な設定が可能になったため、新会社では、新たな社員区分を、職務内容（コア・ノンコア別）と雇用事由（雇用契約期間、勤務時間）のマトリクスに、明確に対応するものとして整理。ゆうメイトの呼称が消滅（廃止）し、総称を期間雇用社員に改称した。さらにスペシャリスト契約社員・エキスパート契約社員・月給制契約社員・時給制契約社員・パートタイマー・アルバイトに細分化した。

なお、グループ内の過去5年間の正社員の割合は5割強とほとんど変化はない。

（調査時点：2014年3月）

2. ANA²

（1）客室乗務員（SS）を長期社員に——正社員数が4,000人超増加

2014年4月から契約社員だった客室乗務員を長期社員（正社員）化し、1,500人が正社員に転換した。また、今年度4月の客室乗務員の新卒採用1,000人はすべて正社員として入社、さらに今後2年で1,700人の新卒採用を予定している。

「スカイサービスアテンダント（SS）制度」は、客室乗務員を1年契約の契約社員として採用する制度で、1995年にバブル崩壊後の深刻な経営状況や厳しさを増す競争環境に対応する構造改革の一環として導入された。それ以降、客室乗務員はすべて契約社員のSSとして採用されることになった。その後は、1年の雇用契約を更新して3年を経過する際、長期社員か引き続き契約社員として働き続けるかを選択する制度だった。なお、契約社員を選択した場合の契約更新は、採用時から数えて最大6年まで。

² 本事例報告は『ビジネス・レーバー・トレンド』2014年8月号「賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流」〈第8回〉をもとに再構成した。

2013年8月、ANA労働組合は会社側から、このSS制度を長期社員（いわゆる正社員）に変更したいとの提案を受けた。提案の目的は、さらなる人的価値の向上により、「顧客接点を担う客室乗務員の模倣困難な差別化を図ることで、世界のリーディングエアライングループをめざす」というもの。以後、労使で職場状況をみながら協議を重ね、2014年4月からの長期社員化の導入に至った。

なぜ、長期社員の採用に切り替えるかについては、採用競争力の維持・向上と、人的価値向上施策としての制度見直しの2点が指摘された。

1点目については、航空会社はローコストキャリアのシェア拡大のなかで、ANAがブランド品質を高めていくにはフルサービスキャリアとして世界を代表するエアラインになることを全体目標としている。その実現に向けて継続的に競争力のある人材を確保し、ともに成長しながら会社も強くしていくとの説明だった。

2点目については、現行のSSに求められる期待役割は機内業務に特化されており、入社後3年間は（機内業務における育成・習熟はあるものの）基本的に業務内容が同じことがある。このため、個々の持ち味や個性、意欲・能力を活かした役割の引き上げや、さらなる育成が困難な状況にあった。

これからは、一丸となって質の高いサービスをめざすため、採用を長期雇用に戻して、個々の資質に応じてその成長を支援できる制度にする。長期社員にすることで、従来の契約社員の3年間では実現しなかった早期のキャリアアップや、より早くマネジメントを担うことも可能となる。

（2）長期雇用社員化に伴う労働条件・処遇の変化

4年目の更新で引き続き契約社員として働くことを選んでいる人が少なからず（15～25%ほど）存在するなかで、労働条件や処遇面での内容について、労使協議が行われた。「重い役割を背負わずにキャリアを柔軟に考えたい」といった組合員の率直な思いも聞こえてくるなか、具体的な賃金水準や人材育成の考え方などの短期的な課題と、キャリア形成などの中長期的に取り組む課題を分けて議論することにした。中長期的課題については、今後も労使で継続協議することになっている。

まだ、協議事項は残されているものの、2014年4月よりSSから長期社員への雇用区分変更がスタートした。SSの8割強が長期社員に応募し、約1,500人が雇用区分を変更した。長期社員になった人には、今後、他の長期社員同様、休暇制度の適用や諸手当、一時金、退職金などが反映される。また、2016年度まで2年間の移行措置も設けている。

長期社員に転換した人の今年度の収入については、（業績関連型一時金の変動部分があるため、正確な数字は把握できないが）年収ベースでの大幅な収入増にはならない見込み。仮に年間一時金を4カ月とした場合に、若干の上積みがある程度になる。ただし、SSにはなかった年金・退職金の加算が1年目から発生する。

業務での長期社員とSSの大きな違いは、国内線単区間のミールサービスもあまりないような路線での業務にとどまらないことと、機内での責任者としてのマネジメント領域に入るか否かである。

客室乗務員は、機内と組織双方のマネジメントの役割がある。前者は、国内線機内業務から始まり、国際線機内業務、ビジネスクラス機内業務、ファーストクラス機内業務など、サービスを均一化するためにそれぞれ資格を設けており、全資格の取得に約10年を要する。これに仕事の重さとして、クルーのマネジメントも付加されてくる。後者は、機内以外にも組織マネジメントの役割があり、7、8年目の経験者になると、班（最小の組織単位で5人～10人で構成）の班長を担うことなども求められる。

会社が求める役割や期待については、基本的なキャリアプランとして、SSの3年間で国内線機内業務で固定した後、長期雇用社員に転換して「5年目ぐらいで国内線責任者」「9年目までに国際線チーフパーサー」「10年目ぐらいでファーストクラス」までの資格を取るのが一般的だった。今後は、個々の知識・経験・能力にあわせて変動するイメージ。人によっては5年目の国内線責任者の軸が4年目に早まることもある。会社側の狙いは、「全員のキャリアを大きく変えるのではなく、個人をみていく」こと。それにより、経験と能力に応じてキャリアが早く立ち上がることが想定される。

（3）今後2年で正社員1,700人を採用予定

雇用区分を変更し、新規採用も行った結果、現在、正社員の客室乗務員は約5,500人となった。今年4月の客室乗務員の正社員採用は1,000人だが、訓練施設の関係もあり、五月雨式に毎月数十人ずつ入社することになる。会社側は今後2年間で、さらに1,700人の採用を予定する。従来どおりの条件ではイメージする人材が採用できないとの懸念が強まるなかで、他社に先駆けてより良い人材を採用することを重視する。

国際線を広げるとともに客室サービスでローコストキャリアとの差別化を図るブランド戦略を具現化する人材を採用し、最初から育成したいと考えたときに、採用時点から「あなたはこういう業務を担い、将来的にこういうことを期待している」と伝えて育成していく方針に切り替えることになった。

2014年度の客室乗務員の採用はすべて長期社員になったが、会社側からは「応募者も合格者も変わった」と聞いており、人材確保の観点では一定の効果がでていとみている。

（4）今後の雇用区分の見通し——本体に有期契約はいなくなる

一般的な有期契約労働者の雇用不安や低処遇の問題に、SSは当てはまらない。4年目に手を上げればほぼ100%長期社員に転換する制度で、年収も約350万円あるため、未婚の若年層なら生活に困ることもないことから、長期社員の道をあえて選択しない人も一定数いる。

そういったなかで、あえて長期雇用化に踏み切ったのは、社会的な要請というより組織拡

大・路線拡大のなかで、優秀な人材を確保して他のキャリアとのサービス競争で優位に立ちたいとの思いが強い。ウエイト的には今まで全社で約2割を占めていた有期契約社員をほぼ全員長期社員にしていく。そのなかで現在、客室乗務職を担う約5,800人のうち、長期雇用の約5,500人を除く約300人が前の制度で有期契約を選んでいる。そのなかには、ワーク・ライフ・バランス的なことを考えたり、処遇の変化等を懸念して今回は様子見しようと考えている人が少なくない。

長期社員になることを逡巡している人については、2年間の移行期間中の契約更新時に改めて意向を聞き、希望があれば長期社員になってもらう。今年度からSSの採用はしていないため、契約社員のままのSSは2016年3月末でいなくなる見通し（ほぼ100%が長期社員となる）である。

（調査時点 2014年5月22日）

3. コープさっぽろ³

（1）エリア職員制度（地域限定正職員）の導入で約700人が正職員に

コープさっぽろの2012年度の売上高は2,634億円で北海道におけるスーパーのなかで、トップの位置にある。一般企業の売上高に当たる総事業高が、2010年にはスーパーを営む地域生協のなかで09年度まで長年首位を維持してきたコープこうべ（神戸）を抜き、初めて首位になっている。

こうした業績改善がすすむなか、今年4月から契約社員（1年契約）を正社員化（無期化）させる新しい雇用区分として「エリア職員」（限定正職員）を新設し、今年6月、約700人が正職員に転換した。賃金も正職員比で8割程度を確保する。この結果、正規・非正規の人数は正規1,200人:非正規9,400人から1,900人:8,700人に大きく変化した。

（2）無期契約の新たな正職員区分導入の背景

以前は、契約職員やいわゆるパートのパートナー職員が正職員の業務補助の役割だったが、契約職員が管理業務を行うようになるまでに基幹化が進んできていた。このため、昨年春闘で労組側が「契約職員の処遇を改善して、契約職員のまま職業人生が終われることを実現したい」との要求に対し、経営側も「コープさっぽろで能力を発揮してもらい、気持ちよく仕事してもらいたい」と理解を示し、処遇見直しの議論を進めてきた。

コープさっぽろは1990年代後半の経営危機を経てV字回復をたどるなかで、1998年以降の約10年、正職員の採用を抑えてきた。このため、それ以前に入職した世代が退職すると、管理職層の人材がいなくなってしまう。そこで、契約職員の総合職員（正職員）への登用や公募による契約職員の採用を強化しており、新規学卒者の毎年30人強の採用のほか、契約職

³ 本事例報告は『ビジネス・レーバー・トレンド』2014年8月号「賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流」〈第8回〉をもとに再構成した。

員からの正規登用者も加えて、毎年 60 人強が総合職員になっている。

また、現場では、店舗の店長や部署の管理職などから、「契約職員の処遇を改善しないと人材の流出につながる」との声も多く出ていた。

（３）エリア職員の処遇——勤務地限定、賃金は総合職員の約 8 割

エリア職員制度の給与体系については、総合職員に合わせる形で、「年齢給＋役割等級」としている。等級は 1～8 等級でそれぞれ 1～5 号俸まで設定しており、契約職員時の役割が店長であれば 8 等級の 1～5 号俸、副店長なら 7 等級の 1～5 号俸などと格付ける。号俸をどこにするかは、今までの処遇の状況を見て、下がらないようにあてていく。

評価の方法も総合職員と同じで、来年以降は業績評価と人事考課で昇（降）級する。

総合職員との違いは、人事異動がエリア内に限られること。たとえば、勤務地が札幌の場合だったら札幌エリア内の異動しかない。職種転換も可能性としては残しているが、運用としては「ある職種で一定の経験があり、それが認められて登用されているので、その能力やスキルを無駄にすることはない」ため、ほとんど起こりえないとしている。

そういった差異を勘案して、エリア職員の月給は総合職員の約 8 割のイメージで労使協議が行われた。経営側の試算では、エリア職員にかかる人件費の持ち出しは「1,000 人で約 2 億円」を想定した。実際には、後述するとおり、対象者が約 700 人になったため 1 億数千万円の人件費増の計算となる。

エリア職員の対象者は、「契約職員で 55 歳以下の人」。ただし、この制限は確定ではない。外部からの公募は、今回は実施しなかった。

今回、エリア職員の試験を受けたのは約 700 人。契約職員のなかには、既に管理職層にいたり、人事系の機密事務に就いている人、55 歳以上や定年再雇用者がいるため、実質的な対象者は 900 人を切るぐらいだった。そのうち約 700 人が試験を受けたことになる。

対象者でありながら希望しなかった人は、①親の介護などでエリア内の異動も困る人②高いスキルや能力を持っていてそれなりの給与を得ている人③職種転換を危惧する人④評価を嫌う人——など。エリア職員には賞与もあるので（結果的に同程度の所得になってしまう人はでてくるかも知れないが）、実際に収入が下がることはあり得ない。それでも、「処遇が当てはめられたら減給になるのでは？」と思いつむ人もいたので、経営側の説明会では「ない」と言い切っていて、「間違いなく賃上げになるのだから全員受けよう」と労使で呼びかけたが、完全に理解を得られるまでには至らなかった。

（４）正 1,200 人：非 9,400 人から 1,900 人：8,700 人へ——今後は高卒者の現地採用に力点

今後は毎年 1～2 回、試験を行う予定。パートナー職員から契約職員に登用される人が新たな対象になってくるものの、来年は約 700 人がエリア職員になってしまうので、現行の契約職員の数は少なくなる。その分、高卒新卒者の地域採用に力を入れる予定で、新規採用者

に占めるエリア職員が増える見通しである。

非正規が一番多かったのは、エリア職員制度を導入する直前で、正規：非正規の比率は、1,200：9,400。エリア職員も正規職員の括りなので、今年6月からは、1,900：8,700程度になる。

正規雇用化の流れについて経営側は、「ある規模の店舗であれば、店長と副店長がいて、その下に正規職員や契約職員、パートナー職員などが何人いるのが適正なのか。管理職が部下を何人持つかなどを考えて、職員数を整理すべきだ」と組合側に話してきている。

一方、労組の立場としては、「有期契約で働くことを望ましいと思っている人はそれでいい。ただし、正規職員になりたいといっている人が多いので、そこは可能な限り正規に移行させたい」とのスタンスで協議に応じている。

現状、労使ともに雇用区分の比率までは考えておらず、正規職員が少なくなりすぎたので、正規職員への登用を続けていく点では一致している。

エリア職員の新設によって無期雇用を増やしていく議論のなかで、労働契約法の改正の影響は大きく、労使ともに「法に先駆けてやっ払いこう」との意識があった。日常の経営側との事務折衝では、労働契約法に限らず、労働法制の改正については常に話題になる。

無期雇用化に関しては、パートナー職員から契約職員、契約職員からエリア職員（もしくは総合職員）といった形でできるだけステップアップしてもらいたいことが望ましい。ただ、パートナー職員や契約職員そのままの状態でも5年を経た人については、そのまま無期雇用になる人もでてくるだろう。とはいえ、契約社員のままの状態を希望する人の多くは、あえて1年更新を選んでいく人が多く、そこはあまり考えていない。

パートナー職員については、週19時間契約で第三号被保険者のまま働きたいとの要望がかなり強くある。ここのボリュームが厚く、現在、店舗で2,421人、宅配で340人いる。この人たちへの対応は難しく、経営側が「もう少し長く働けませんか？」と呼びかけているがダメ。将来的に社会保険の適用も拡大するので、労働時間を短くしてもらいたいことも労使で検討したが、そもそも熟練して働いてもらう人をたくさんつくりたいのに、週2～3日で1日4時間勤務などは、人材活用の基本的な考え方と逆行してしまう。

今は週20時間未満で働くパートナー職員のほぼ全員が将来もこのまま働きたいとの希望を持っている。現在は「時間が経てば状況が変わることもあるかも知れず、もう少し時間をかけて考えよう」となっている。

（5）パートナー職員からの契約職員への登用も毎年30人程度

契約職員は、①業務に必要な有資格者②定年後の再雇用（職員は60歳定年で65歳まで契約社員として再雇用契約が可）③勤務地限定社員④パートナー職員から試験を受けて登用されたエキスパート職員——などに分かれている。月給制で給与体系は各類型で異なっており、採用困難地域では給与をプラスするなど、賃金は地域でもバラツキがみられる。なお、同じ

事業所内でも、宅配や店舗など職種によっても違ってくる。基本給は1年契約の更新制で固定。評価による給与の増減はないのが基本だが、更新時に契約条件が向上するケースもある。

パートナー職員からの登用者は、ここ数年は毎年100人程度が応募して、上司の推薦＋ペーパーテスト＋面談を経て30人程が登用されている。登用されると、基本給が時給制から月給制に変わるとともに、その多くが店舗の部門マネジャー（5等級）クラスになり、管理的な業務も担うようになるため収入も上がる。

（調査時点：2014年4月23日）

4. ファンケル⁴

（1）4月からエリア限定社員の 신설——83人が同区分に

ファンケルは、1980年に発売した無添加化粧品にはじまり、化粧品のほかサプリメント、発芽米、青汁と事業を拡大してきた。

今年4月から、店舗に勤務する正社員について、勤務地のエリアを限定し、職種も販売および店舗運営に係わる業務に限定する「職種・勤務地限定」の社員区分を設けた。

新しい限定正社員の区分は、転居を伴う異動がない代わりに賃金面で総合職と若干の差を設けるもので、いわゆる旧来の一般職のイメージである。今年4月の新規採用者と既存社員から希望を取り、83人が同区分で勤務することになった。

エリア限定社員の処遇の枠組みは総合職と同様にしており、職責給の額だけが異なる。総合職との賃金差は1割強程度。百貨店、スーパーなどの同業他社を参考にしつつ、従業員のモチベーションや店舗で働く契約社員とエリア限定正社員、総合職社員の序列なども考慮に入れて設定した。月給に差を付けることで賞与も自動的に変わってくる。

（2）54人の契約社員店長も正社員化——登用制度でも毎年10人程度が正社員に

正社員登用の仕組み自体は、かなり前からある（制度化した正確な年は不明だが、10年前ぐらいには確実にあったとのこと）。登用者数はその年の経営状況等によって変動するが、例年10人前後となっており、直近の今年4月は14人だった。

対象者は1,000人強いる契約社員全員で、事務系も店舗系も同様の試験で判定される。試験は年1回実施し、翌年の4月1日に登用する。合格率は50%程度。応募回数の制限はなく、何度でもチャレンジできる。

具体的には、上位の評価を取って上司の推薦を受けた等の一定条件を満たした人が、登用試験に応募して同僚からの多面的評価とグループディスカッション面接、適性試験で合否を決める。この方式は今年度登用者から。その前は、ペーパー試験を行っていたが、事務系と販売系の間にレベル差が生じないようにグループディスカッションに変更した。

⁴ 本事例報告は『ビジネス・レーパー・トレンド』2014年8月号「賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流」〈第8回〉をもとに再構成した。

さらに、今年4月には、店舗で店長を務めていた契約社員54人を「正社員になるための一定要件を満たしている」として、登用試験とは別枠で正社員に登用した。その際、総合職かエリア限定社員かは個々人の選択に判断を委ねた。ちなみに、前年度までの登用者は、エリア限定社員の枠組みがなかったため、すべて総合職として登用されている。

店舗スタッフ店長の正社員化とエリア社員区分の新設は同じタイミングで実施した。大都市圏の店舗は問題ないが、地方圏の店舗は県に1店舗しかないところもあるため、そのなかでいきなり全国転勤のある総合職への転換は二の足を踏む人も少なくなかったことから、エリア限定社員と連動して進める必要があった。

（3）エリア限定と店長の正規化で正社員比率がアップ

エリア限定正社員の枠組みをつくり、契約社員の店長も正規化するなかで、現在の正規・非正規の割合はやや正社員比率が増えたことになる。ただし、これは人材確保の観点で新しい区分をつくったり、正社員に登用するなかで、結果として正・非の比率が変化したものである。同社の人数比でも、正規618人：非正規1,188人で、未だ有期契約労働者が正社員の2倍近くいる。

ファンケルでは、店舗契約社員の雇い止めはほとんどない。若い女性が多いため、結婚等の事情で自ら辞める人は一定程度いるが、契約更新の結果、5年を超える人は珍しくなく、10年以上在籍している契約社員もいる。こうしたなか、改正労働契約法の無期転換権への対応について、検討を始めようとしている。

現時点でのヒアリング対応者の私見では、「既にスタートさせている優秀な層の正社員化に加え、正社員登用できずに5年を経た人について、従来の正社員と有期雇用者の間の（契約期間だけ無期にする）社員区分を設けるようなことも、今後、他社の状況や政府の動向をみながら検討していくことになるのではないか」とのことであった。

（4）社員の職務・処遇

<正社員（総合職）>

正社員の職種は営業、商品企画、研究開発、生産技術、広報部門等多岐に渡る。正社員は会社のコア業務を担う人材と位置付けており、全国転勤のある、いわゆる総合職である。

人事制度は、基本的には正社員は（限定正社員も含め）すべて同じ仕組みを採っている。個々人が職種・役割毎に年度当初に目標を設定し、中期の調整を経て年度末に成果と役割発揮を評価する形。限定社員については転勤・職種変更のない分、賃金に差を設けているため、賃金テーブルは若干異なるが、昇給のピッチ幅や評価軸は同様に設定している。

賃金項目は、成果と役割発揮で決まる職責給と役職手当の二本立てで決まる。

職責給は、初級職、一般職、上級職（管理職層）の職責に大別しており、初級職（入社2年目ぐらいまで）で4分割している。同様に一般職は2、上級職は3のレンジに分けている。

それを毎年の目標管理を中心とする考課で上下させる仕組みになっている。

＜契約社員＞

同社の契約社員は現在、1,058 人。このうち 9 割強が店舗で販売や運営を担当するスタッフで、残り 1 割弱は正社員事務補助の定型業務を担っている。契約更新は 1 年である。

店舗スタッフの賃金テーブルは、能力・習熟度に応じて 5 つのランクに分けたうえで、年々の評価でランク内での賃金の変動する「ゾーン型賃金」の仕組みを取り入れている。各スタッフにランクが決められていて、たとえばセカンドランク（下から 2 番目のランク）の人の今年度の評価が A だったら次年度の基本給はいくら、B 評価ならいくらなどと決めている。店舗スタッフの最上職位は店長。しかし現在は前述したとおり、店長のほとんどが正社員に登用されている。

このほか、120 人いるパート社員は主にコールセンターのスタッフで、契約期間は半年。なお、派遣社員はシステム・研究開発に若干名いる程度。以前はこれ以外にも派遣社員はいたが、リーマンショックによる「派遣切り」や「派遣村」が問題になったことを契機に減らしていった。

（調査時期：2014 年 5 月 21 日）

第 3 節 制度を見直し正社員・非正社員比率に変化が生じた事例

1. 帝国ホテル⁵

（1）大阪での開業を機に導入された有期契約のエリア社員制度

1996 年に大阪に新たなホテルを開業させるまで、同ホテルでは正社員を中心に、特定の業務のみパートタイマーに任せる二層構造の雇用区分で運用してきた。しかし、営業実績のない関西圏への新規出店で、先行き不透明な船出だったことに加え、賃貸物件でのオープンになったことから、適正人件費の維持は経営戦略上も必須の課題だった。

そこで、同社の労使は、宿泊、料飲（レストラン、宴会等）、調理の現業の三業務で、正社員よりはやや処遇を抑えた新たな雇用区分の検討に着手した。その結果、①地域限定の 1 年の有期契約社員、②推薦と試験で正社員への登用制度あり、③待遇は正社員の 90% 保障（30 歳まで昇給制度あり）——の内容で、正社員の副主任レベルの範囲までを任せられる新たな「エリア社員制度」の導入で合意した。エリア社員への採用対象は、大学・専門学校、短大の新卒者とした。

その後、帝国ホテル大阪はエリア社員の活用を進めた結果、業務の効率化にもつながり、安定的な営業成績に結びついた。こうした実績を踏まえ、99 年からは東京を含め、全社的にエリア社員を導入した。これを機に、同ホテル労組（連合傘下のサービス連合加盟）はエリ

⁵ 本事例報告は『ビジネス・レーバー・トレンド』2014 年 6 月号「賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流」〈第 6 回〉をもとに再構成した。

ア社員のユニオン・ショップによる組織化を図った。当初、エリア社員化は正社員の退職による自然減を補う形で、慎重に拡大が図られた。その一方で、エリア社員化を進めることで顧客サービスが低下し、これまで築き上げてきた帝国ホテルブランドを傷つけることにならないかとの懸念もあった。そのため、同ホテルの労使は、副主任レベルまでの業務で、具体的にどの範囲をエリア社員に任せることが可能なのか、職場ごとに丹念に業務の見直しと要員交渉を重ねていった。

（２）宿泊、料飲、調理の専門コースへの正社員登用を制度化（2006年）

また、エリア社員が担当する業務を拡大させつつ、労組からの要求を踏まえ、この区分から総合職以外の宿泊、料飲、調理の正社員専門コースへの登用制度を設けることでも労使は合意。2006年にエリア社員から正社員専門コースへの登用制度がスタートした。

エリア社員の中には、正社員専門コースの新卒採用が長く抑制されたことにより、やむを得ずエリア社員で入社している従業員がいることなどもその背景にあった。また、エリア社員から正社員への登用は、過去10年にわたる新卒採用の抑制でいびつになった労務構成を改善する効果も期待された。ホテル側も団塊世代の退職で、正社員専門コースへの採用ニーズが発生した場合は、新卒より既存のエリア社員からの登用を優先させる判断に傾いた。

こうして、契約社員から正社員専門コースへの登用という新たな入職経路が開かれた。しかし、受験（上長の推薦及び筆記試験と面接）に当たっては制限が設けられた。まず、正社員登用制度への応募資格は入社1年以上3年以下で2回を受験の上限回数とした。正社員に登用された場合、例えば入社後3年目で登用された場合は、入社後3年目の正社員が就く資格である一般3（スタッフ職）等から、正社員の制度に乗り入れることになった。入社後3年という区切りは、将来ある若者を正社員登用の機会を付与するだけで、長く引きとどめてはいけないとの配慮からだった。

（３）エリア社員500人を無期転換、さらに地域限定正社員の東京・大阪社員へ（2013年）

エリア社員の活用実態を踏まえ、組合が2009年にエリア社員と正社員の制度一本化を提案した。その結果、2011年4月から500人のエリア社員の契約を有期から無期に転換した。それまでの正社員登用制度にあった、入社1年以上3年以下で上限2回といった受験の回数制限を撤廃した。

さらに、2013年からは人事制度を改定して、正社員とエリア社員の制度を一本化。エリア社員の名称も、東京社員、大阪社員と改め、退職金のない地域限定正社員とした。現業分野で各人の能力を活かし、帝国ホテルのオペレーションをつかさどるプロフェッショナルとなることが期待されている。

東京・大阪社員は、エリア社員の昇格上限の副主任（MM1）から、主任（MM2）まで引き上げられた（管理職はM1からM6、係長に当たる主事はMM3となる）。人事制度の一

本化のためのエリア社員の処遇改善に当たっては、正社員中高年の賃金カーブや退職金制度の見直しを行うことで原資を捻出した。

こうして2013年から、エリア社員から名称変更した「東京社員」「大阪社員」は、正社員と同様に、キャリア形成ができるよう、同じ研修体系の下で人材育成を図ることになった。もともと、同ホテルの人材育成策は手厚かったが、社員のさらなるキャリア支援に向けた研修などを強化するほか、通信教育制度での自己啓発支援、国際的視野を持ったスタッフを育成する海外留学制度など、公平なキャリアアップのための支援を行っている。

こうした無期化や人事制度の一本化を図った理由について、古谷厚史人事部長は「団塊の世代が職場から去り、団塊ジュニアも高齢化するなか、その代替労働力を確保しつつ、帝国ホテルのDNAやノウハウを伝承するためには、将来を担う若年世代であるエリア社員の戦力化が欠かせなくなったということ」と説明している。

賃金もこれまでの職能資格制度から役割等級制度に変更した。正社員と同じ等級に格付けし、面接など同じ評価制度のなかで運用する。一時抑制してきた専門コースの新卒採用も団塊の世代が抜けた後、ここ数年は100人超の新卒者を受け入れてきており、今後も同程度の採用は続ける予定だ。一方、将来はマネジメントを担うことが期待される四大卒枠の総合コース（総合職）の採用数については、社内の管理職ポスト数を抑えつつ、東京・大阪社員が担う要員数が決まっているので、退職率などを勘案して、毎年10数人程度の採用を実施してきている（2013年13人、12年11人、11年14人）。

1996年からエリア社員制度を運用する中で、専門コースの正社員に登用した人から管理職に昇進・昇格するケースも出てきているという。

（４）2014年4月からパートタイマーの人事制度を改定——「サポート社員」に名称変更

前年までに正社員の人事制度見直しが一巡したこともあり、2014年4月からパートタイマーの人事制度を変えた。パートタイマーの仕事範囲を変えたわけではないが、新規採用や人材の確保が難しくなっているため、採用競争力のある時給に改定する必要性が出てきたため、既存の一時金や手当を見直し、その原資にあてた。雇用区分の名称も「サポート社員」に変更した。

パートタイマーについては、これまでベテラン・新人の区別がなく、昇給もなかったが、簡易な評価制度を入れて、それに応じて時給が上昇するようにした。あわせて、これまでエリア社員を中途採用する際には、その都度パートタイマーにも声をかけてチャレンジするよう促してきたが、改めて東京社員・大阪社員への登用ルートを制度化して実施するように変えた。「パートタイマーの方でも能力が高くやる気のある人には、ぜひとも東京社員・大阪社員にチャレンジしてほしい。登用ルートを制度化することで定着率を高め、人材競争力を強化していきたい」（同人事部長）とのメッセージでもある。

非正規の採用市場が逼迫していることもあり、制度改定に伴い一律ではないが、50～100

円超の幅で、パートタイマーの時給の引き上げも実施した。とはいえ、現状のパートタイマー350人体制は大きく変わらないと考える。

グループホテル：帝国ホテル東京（直営）、帝国ホテル大阪（直営）、上高地帝国ホテル（直営）、ザ・クレストホテル柏（直営）、ザ・クレストホテル立川（運営受託）
従業員：正社員 1,400 人、勤務地限定の東京・大阪社員 670 人、パート・アルバイト 350 人、嘱託社員<定年再雇用者>200 人

（調査時点 2014 年 4 月 30 日）

第4節 ヒアリング調査の小括

前節までで取り上げたヒアリング調査から浮かび上がるいくつかの傾向を指摘して、小括としたい。

第一に、地域における雇用機会という意味でインパクトの大きい、J P、コープさっぽろに共通しているのは、地域限定の新たな正社員区分を設定する（設定しようとしている）動きである⁶。これらのケースでは、パート・契約社員が戦力化し、従来の一般職正社員の業務を代替する形で、基幹化が進んできた職場であるという共通項がある。地域に根を張り、地域密着型の業務を展開するために、新たな正社員区分の必要性が増してきたケースといえる。一方で、地域における人材・人手不足への対応という側面もある。

第二は、改正労働契約法に対応して、パート・契約社員からの無期転換に対しては、前向きな企業が大半を占めていることである。こうしたなか、第一の指摘事項とも関連するが、雇用ポートフォリオの見直しを検討しているケースでは、ほとんどが新たな区分として、「限定正社員」の導入を構想している点が注目される。本調査の関連でヒアリング調査した生協労連には、各地域の生協における共通の動きとして「無期化⇒限定正職員への登用という形で、人材をつなぎとめる流れができつつある」との報告が多く寄せられている。

第三は、ファンケルの事例のように、店舗の拡大に対応して、契約社員を正社員化する動きが出てきていることである。スターバックスコーヒージャパン、ファーストリテイリング（ユニクロ）、イケア・ジャパンなど⁷、無期化・正社員化の報道があった事例調査については、別の機会に譲りたいが、小売・飲食業の関係では若年の人手不足が経営の大きなボトルネックとなってきたことから、人材囲い込みのためにも、店舗の拡大に対応した正社員化の動きが進むことが予想される。

⁶ 非正規雇用の数はJ Pで約20万人、コープさっぽろを含めた全国の生協の総売上高は3兆3000億円で、イオン、セブン&アイに次ぐことから、地域における雇用の受け皿としてのウエイトは高い。

⁷ 新聞報道によるとスターバックスでは、新たに正社員に全国転勤ありと地域限定正社員の2種類をつくり、契約社員と正社員の双方に希望を募った結果、契約社員800人を含む約1400人が地域限定正社員を選択したという（SankeiBiz 2014年6月27日）。また、ファーストリテイリングは、全国各地で「地域正社員」の新規採用の選考会を行い、非正規社員の限定正社員への切り替えも合わせて2～3年かけ地域限定の正社員を16,000人にする計画である（SankeiBiz 2014年5月29日）。

