

紹介

正社員登用事例にみる雇用の 多元化と転換の現状

渡辺木綿子

(労働政策研究・研修機構調査・解析部調査員)

目次

- I はじめに
- II 正社員登用の動機と制度化パターン
- III 正社員登用に付随する雇用の多元化と転換をめぐる新たな動き
- IV おわりに

II 正社員登用の動機と制度化パターン

近年、非正社員から正社員へ登用する企業が着実に現れてきた⁴⁾。筆者が収集した範囲のヒアリング事例から、企業がなぜ・どういった手法で、正社員登用（と総称されているもの）を進めているか分類すると、労働市場の供給動向や各社の労務構成等を踏まえた、非正社員からの人材確保の緊要度——早急に正社員として囲い込みたいのか、とりあえず留保した中から徐々に選別・登用したいのか、あるいは（逆説的に）むしろ非正社員としての活用を安定化させたいのかに応じ、おおむね次のような制度化パターンがみられるようである（図1）。

I はじめに

均衡待遇や正社員登用といった、正社員と非正社員のありよう¹⁾を見直す、個別企業労使の取り組みを観察し続けてきた経緯²⁾から、「雇用区分の多元化と転換」をテーマとする本誌で、貴重な執筆機会を得た。本稿では、筆者が収集した非正社員から正社員への登用ヒアリング事例の紹介を通じ、企業はなぜ・どういった手法でこれを進め、その内面にいかなる事象（主に雇用区分の多元化と転換の観点から）を付随しているかについて、報告を試みたいと思う。

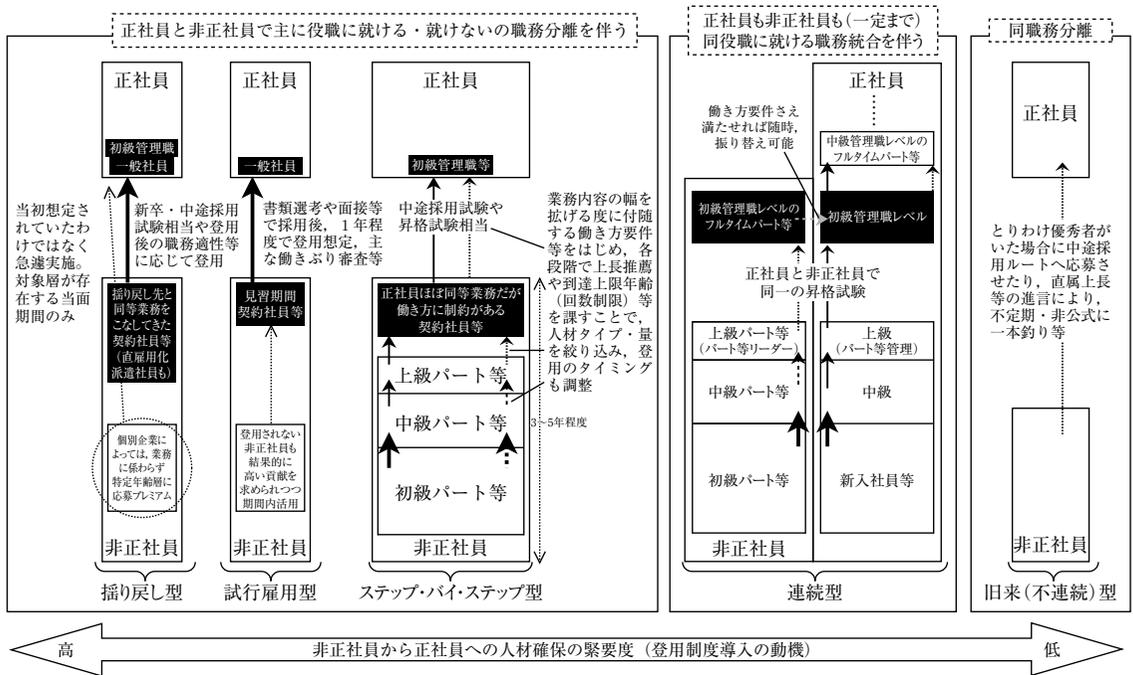
非正社員の量的・質的な拡大に伴い、非正社員内部でより進展してきた多元化（多様な雇用区分の設定）の延長線上に確立され始めた正社員登用が、異動範囲や職務（職種、職位等）、労働時間といった働き方の“限定化”を許容する、正社員内部の多元化を誘引しつつある様相とともに、今後これらの選択肢を介し、正社員・非正社員間の柔軟な相互転換が成熟してゆけば、（各企業内で）多元的な構成員が相応の処遇バランスで共存する、平衡状態³⁾の形成にも寄与するのではないかという局面性を、浮き彫りにできれば幸いである。

1 揺り戻し型

まず、「偽装請負の取締り厳格化、改正パート法の施行、派遣の直雇用化問題、企業不祥事等に直面し、非正社員の一定職務層を正社員へ移行させなければならないから」「長期景気回復や団塊世代の退職等に伴い、新卒・中途採用が空前の売り手市場、非正社員も優秀者の流出や求人難、時給高に陥るなか、内外問わず中核人材を確保しておく必要があると考えたから」——等の差し迫った危機感をもつ企業では、いわば「揺り戻し型」と呼べるような登用手法が採られやすい（高度経済成長に伴う労働市場の逼迫等により、旧・常用型臨時工が本工に吸収されたような現象を想起させる⁵⁾）。

これは揺り戻し先（一般事務職や生産業務職、販売専任職といった職種等限定の正社員区分の新設

図1 非正社員から正社員への人材確保の緊要度別に見た登用の制度化パターン



(設立年の古い企業では再生)を伴いやすい)に感じ、非正社員の対象層(何年以上在籍し、同等業務を標準業績以上でこなしてきた等)を明確にした上で、正社員同様の働き方要件を満たせることを前提に、新卒・中途採用に準じた試験等への選考機会(正社員登用という上長推薦がネックに指摘されやすいが、揺り戻し型に関しては筆記試験結果等を補う効果もある)を開くものである。あくまで対象の非正社員が存在する、当面期間に集中して実施される。

例えば、生保A社は企業不祥事に直面して2007年、一般職区分の新卒採用再開を企図し、この間同種の業務をこなしてきた(系列会社からの)全派遣社員約3300人(6カ月以上在籍)を、契約社員(1年更新)として一斉に直雇用化。その中から通算3年以上勤務し、転居転勤を伴わない店舗間異動にも応じられる希望者約760人を対象に、選考試験(再開する新卒採用と同じ適性検査のほか、所属長評価・推薦等による勤務実績を加味)を行い、正社員へ登用した(初回約320人、今後は新卒採用をメインに紹介予定派遣も活用)。また、親会社より医薬品物流を請け負うB社は、偽装請負の取締り厳格化を機に2008年から、各支店

(薬局)の商品管理職や得意先(医療機関)への配送納品職に就いてきた契約社員約340人を対象に、原則2年以上在籍し転居転勤にも応じられ、直近3期(6カ月契約単位)の業績考課(実質的に各支店・得意先の評価を反映した上長推薦)で標準以上を要件に、選考試験(新卒採用と同じ適性検査のほか面接)を行い、他の契約社員の実務指導や勤怠管理を担う店舗責任者として、新たな正社員区分へ登用する方針(当面5年間で100人)を決めた。

こうした揺り戻し型は、いわば正社員-非正社員の雇用区分の仕切り直しに相当するため、企業のコスト負担は重くなる(そのため団塊世代の再雇用化に伴い可能になった側面もある)が、単業・分業化の行き過ぎによる弊害を払拭し、また正社員採用を手控えた時期に生じた労務構成の歪み等を是正できるほか、職種等限定正社員の新卒採用再開に当たっても、登用者を混在させることで即戦力を維持しつつ、良きメンターに活用できるメリットがある。一方、労働者(とりわけ就職氷河期から非正社員に甘んじてきたような若年層)にとっても、当該企業の在籍者だけに付与される再チャレンジ機会として歓迎されやすく、正社員登用の「回復効果」を享受することになる。

2 試行雇用型

次に、人材確保の緊要度は比較的高いものの、「職務を覚え職場に適應するまでの見習い期間はコストを削減したい」「働きぶりや人物資質を慎重に見極めることでリスク・不安を低減したい」といった動機をもつ企業では、いわば「試行雇用型」と呼べるような登用手法が採られやすい。これは平均的には1年程度、実際の働きぶり観察や、面接だけではなかなか引き出しにくい人物情報の確認等を現場に委ねるため、見習い期間(上限あり)扱いの「非正社員区分」を設定。登用への期待感から正社員とほぼ同様の貢献を引き出しつつ、上長推薦(結果として職場の応諾)等を得た人材から順次、正社員へ登用(登用されなければ期間満了退職等)する非常に効率的な手法である。

とはいえ、労働市場の供給動向(個別企業の応募状況)に左右され、正社員同様の働き方要件さえ満たせば採用はさほど難しくないが登用率も高くない「旧臨時工」⁶⁾的なものから、ある程度選別採用した上で勤務態度に大きな欠陥がない限りは登用する「旧試用工」的なものまで幅がある。前者は例えば、大手製造業の期間工(6カ月以上勤務し上長推薦を得られれば、見習い期間として設定された契約社員区分へ位置づけられ、3カ月程度の働きぶり等観察に耐え得れば、正社員へ登用される)が相当する。一方、後者は中小企業に多くみられ、例えばホテルC社は採用リスク・人件費の低減を企図して2000年、宿泊・料飲サービス・受付事務のいずれか職種限定だが正社員同様フルタイムで、一通りの職務を任せられる契約社員区分(1年更新・3年上限)を導入。新たに正社員採用する際は、まず契約社員として1年程度、職場への適應状況等を慎重に見極めた上で登用する制度方式⁷⁾に改めた。同様に、路線・観光バス等を手がける運輸D社でも、事務職については1998年、運転職では2000年にほぼ同様の趣旨で契約社員区分を導入。その後、新卒・中途採用する際は、契約社員で1年以上最長2年間、人物像や適性等をじっくり確認した上で正社員登用する制度手法⁸⁾を一律に敷いてきている。

試行雇用型は、正社員採用を行う中で離職率が高い、面接時の印象と実際の働きぶりの乖離が大きい、早期にうつ傾向に陥りやすい——といった課題を抱える企業にも有効であり、正社員登用時に改めて本人希望を確認することで、自覚を高揚しつつ退職率を改善する狙いがある。景気要因を除くと、試行雇用型は離転職を繰り返している若年層(や(業種によっては)中高年層)等にとって、有効な再就職経路として機能している側面がある。

3 ステップ・バイ・ステップ型

一方、「出店・事業拡大戦略等の進行に伴い、地域で長期にわたり安定的に業務に専念できる人材を徐々に確保したい」「団塊世代の退職・再雇用状況や、技術導入・効率化の進捗等を勘案しながら、要員を育成しつつ適時・適量を補充してゆきたい」といった動機で、非正社員からの人材確保ニーズはあるが緊要度は中程度の企業は、いわば「ステップ・バイ・ステップ型」の登用手法を採りやすい。また、「非正社員のさらなる高度活用(正社員からの職務委譲)をめざす際、労働者を誘導するインセンティブにするため」「(漠然と)非正社員全体のモチベーション・アップや定着率向上を図るため」といったように、本音はむしろ非正社員の安定的な活用にある(逆説的な)企業や、「正社員比率の維持や非正社員からの登用確保等について労組と取り決めたから」「改正パート法で正社員登用を推進するための何らかの措置が義務化されたから」といった消極的な動機をもつ企業では、要件のやや厳しい「ステップ・バイ・ステップ型」を基本に、その変形として「連続型」の登用手法を採りやすい傾向がある。

具体的にみると、ステップ・バイ・ステップ型は、正社員と非正社員の職務分離の溝を埋めるため、(主に非正社員内部で)多分に新たな雇用区分の設定を伴いながら、企業が求める人材を絞り込みつつ、最終的には昇格・昇進試験相当等の選考を行い、正社員へ登用する手法である。例えば、グループ本体のコールセンター業務や、地域別会社の営業サポート業務等へ通信系人材を派遣する子会社E社は、(本体及び地域別会社の)団塊世代の退職状況を見据えつつ、コールセンター業務の

安定化をめざし、また光通信等複雑化する技術をキャッチアップできる若手人材への入換えを企図して2007年、登録型派遣社員（時給制、3カ月更新、約300人）から、契約型派遣社員の基礎的レベル（時給制、6カ月更新、約1000人）を経て、新たに実践的レベル（月給制、1年更新、約200人）、応用的レベル（月給制、3年更新（このステップは免除・短縮も））の区分を設定。その上で、これらのレベルに達し、40歳未満で地域内の転居転勤にも応じられる希望者を対象に、本体及び地域別会社という営業初級資格への昇格試験に相当する、選考機会（一定の業績要件ほか上長推薦を得て適性検査、面接）を開き、同社プロパーの正社員（本体及び地域別会社からの出向のみで構成する既存正社員との位置づけでは、主査までのキャリアに限定。処遇も同正社員の7~8割水準に抑制）へ登用する制度を導入した（初回の登用は10人程度）。

また、要件のやや厳しいステップ・バイ・ステップ型として、例えば金融F社は不良債権処理に伴う人件費削減を企図し、非正社員に任せる業務領域（内容の幅）を拡げるため2004年、1日5時間・7時間のパート社員（約120人）を経て、原則40歳以下で資格要件（直近3期（6カ月契約単位）の能力・成績評定が一定以上かつ指定通信講座から2科目を受講済み）を満たし、フルタイム（7時間50分）で働ける希望者を対象に、新設した契約社員区分（1年更新、約10人）へ移行。さらに、原則40歳以下で資格要件（直近3期の能力・成績評定が一定以上かつ指定通信講座から3科目を受講済み）を満たし、支店間異動にも応じられることを前提に、選考機会（正社員の一般職3級から4級への昇格試験と同様。1次は商品知識や実務知識等を問う筆記試験+論文、2次は面接）を開き、合格すれば正社員一般（上級業務）職の3級（翌年4級）へ登用され得る制度を導入した（登用実績は毎年3~4人）。

このようなステップ・バイ・ステップ型は、非正社員内部に多様な雇用区分を設定し、各ステップ段階で業務領域を拡げる度に付随する働き方（労働時間、異動範囲）、能力や上長承認、到達年齢（あるいは受験回数）要件等を課すことで、企業にとっては最終選考まで至る人材タイプ・量や

タイミングを調整しやすく、正社員登用の「猶予効果」を享受することになる。一方、労働者にとってステップ・バイ・ステップ型は、正社員をめざす上では迂回路になるものの、高卒・短大卒等から正社員への直接の入り口を設けていない企業では、実質的な新卒採用ルートとして機能（その場合、正社員登用までの平均到達期間を大卒入社や、その後の昇格等に見合う3~5年程度に設定）する側面もある。また、非正社員の多様な就労目的やライフステージ等に応じ、キャリアを選択できる複線型雇用方策として、結婚・出産後の再就職女性等に受け容れられやすい側面がある。結果として、非正社員の定着率アップが期待でき、頻繁な入れ代わりに伴う新規募集・採用コストや教育訓練投資、非正社員を管理する正社員の負担等を、軽減するメリットがあるとされる（そのため、先述の揺り戻し型を実施後、引き続き非正社員の安定的な活用を狙う場合は、ステップ・バイ・ステップ型に移行することが多い）。

4 連続型

なお、「非正社員のさらなる高度活用（正社員からの職務委譲）をめざす際、労働者を誘導するインセンティブにする」といった動機に関連し、正社員と非正社員の資格・役職体系等を実質的に一本化するような場合には、登用自体が両者で共通する一定資格への昇格や、ポストが空き次第の役職任用に位置づけられるために、正社員同様の働き方要件さえ満たせば随時、本人意思を確認する面接等のみで正社員へ振り替える、「連続型」の登用手法が採られる。

例えば、外資との提携でとりわけ判断業務の標準化・自動化が格段に進んだ小売G社では、一定職務までの非正社員への置換えを企図（そのため置換えされる職務に滞留してきた正社員は早期希望退職募集等）して2004年、正社員と非正社員の資格・役職体系を実質的に一本化（昇格・昇進要件を統一）。その上で、担当者（グレード1）レベルに限ってきた非正社員（原則店舗限定勤務）の職務を、週30時間以上働ければリーダーを任せられるグレード2（約1000人）、週35時間以上働けるとして昇進試験（業務・時事知識に関する筆記試験

と面接)に合格し、売場係マネジャーに任命されればグレード3(約60人)まで引き上げたほか、さらに上位をめざす意欲があり、正社員の働き方(1日実働8時間・交代勤務制/変形労働時間制、全国転居転勤あるいは地域内転居転勤)に応じられ、本人希望(面接で意思確認)があれば随時(上長推薦さえ必要なく)、正社員区分へ移行させる一連の制度を導入した(登用実績は毎年2人程度)。

連続型は、非正社員を高度活用するほど、育成投資が高むとともに突然の離職による現場の混乱リスクも拡大するため、企業にとってもゆくゆくは正社員登用が合理的になる側面がある。そのため、上位の非正社員には広く登用機会を開いているわけだが、非正社員のまま正社員同様の役職に就かせる職務統合を伴うだけに均衡待遇を追求せざるを得ず、結果として非正社員の職務向上意欲とそれにある程度見合う処遇満足も得られやすいことから、登用希望はあまり多くないようである(ただし完全な均等待遇が実現した段階では、逆に一斉の正社員化を求められることもある⁹⁾)。

Ⅲ 正社員登用に付随する雇用の多元化と転換をめぐる新たな動き

このように、巧みに工夫された正社員登用(なお動機に応じ以上の制度化パターンを併用・複合するケースもある)が、いわば人材活用戦略の一環として、人材の豊富化につながる(新卒・中途に加えた)新たな採用・確保チャンネルとしての意味合いや、多様な就労ニーズに応じた非正社員の自発的な選択(人材のふるいわけ)を促す複線化方策としての意義を深めるなか、その構築プロセスでは必然的に、多様な雇用区分の設定(多元化)を伴いやすいことは、既述の通りである。とはいえこの間、観察されることが多かったのは、非正社員内部で進展する多元化であり、むしろ正社員区分は(働き方の“非限定化”に対応できる非正社員層が登場するにつれ)絞り込まれる傾向が強かった。しかしながら、正社員登用の拡がりに伴う最近の傾向として、通勤圏内(ややもすると一店舗・工場・営業所内)に異動範囲を限る「勤務地限定正社員」、職種だけでなく店長や営業責任者といっ

た職位まで指定する「職務限定正社員」、さらには(従来型正社員の育児・介護等に伴う一時的な特権としてではなく)恒常的にフルタイム勤務にこだわらない「短時間正社員」——といった、むしろ正社員内部で働き方の“限定化”を許容する多元化が、誘引されている様相がみて取れる。

処遇が高い見返りに働き方の自由度も低い従来型正社員とは別に、処遇はそこそこだが働き方の制約もある程度認められる新たな正社員区分の登場は、非正社員にとっては、登用につきまとうてきた“(従来型)正社員同様の働き方”と“それに硬直的に連動する職務・処遇”という原則の解体に他ならず、望ましい動きである。一方、企業にとっても正社員内部で働き方の“限定化”を許容することは、労働需給の逼迫から妥協する側面だけでなく、働き方の“限定化”に相応しい処遇・要員構成への適正化や、“限定化”された契約の範囲内(いわば条件付き)での雇用保障¹⁰⁾といった観点から経済合理性も高い。以下では現状、正社員登用が進展する中で、新たな正社員区分が具体的にどう形成され、非正社員や従来型正社員との間でどの程度転換し得るのか、事例を通じみてみたい。

1 勤務地かつ職務限定を許容する正社員化事例

まず、これまで正社員と言えば、(キャリア形成上幅広い経験を必要とするために)全国・海外問わずあるいは全国を数区分した各地域内等で、(1~2年間隔で)転居転勤可能であることが異動範囲要件になりやすかった。これに対し、最近では通勤1~2時間圏内の勤務地に限定し、ややもすると全く異動を伴わない(職務限定でキャリア形成上むしろ定着・習熟を要するため)正社員化事例が増え始めている。

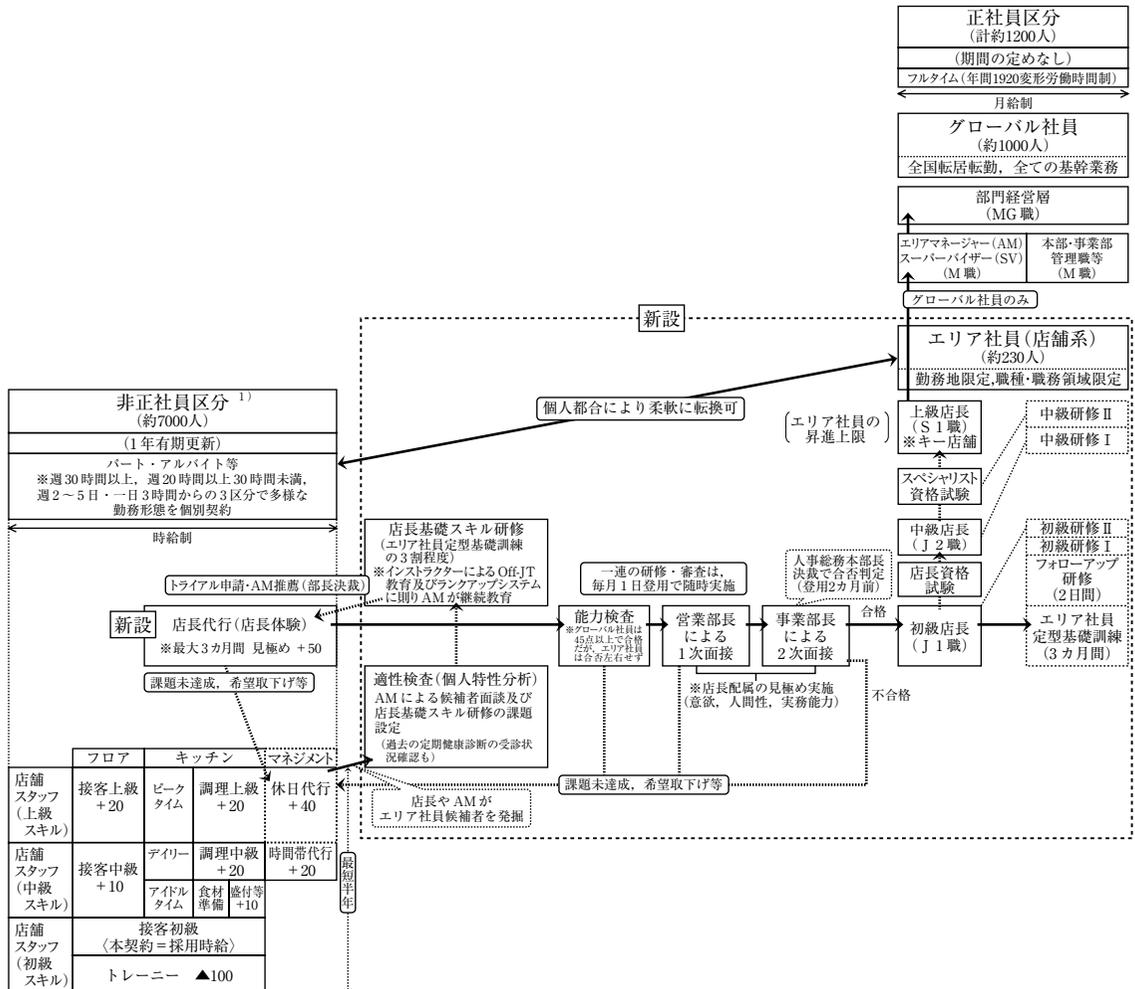
例えば、外食H社(正社員約1200人、パート・アルバイト等約7000人)はこれまで、全国転居転勤可(実際に1~2年間隔で異動)で、2~6年ごとに職域を上げつつあらゆる基幹業務を経験し、ゆくゆくはエリアマネジャー等の専門層(M職)、事業部長等の部門経営層(MG職)への昇進(上限なし)を期待する、本部が採用権限をもつグローバル社員(新卒・第二新卒中心に25歳以下)のみを正社員区分としてきた。しかしながら、出店・

事業拡大戦略を打ち出すなか、新卒・中途採用に苦戦したため、今後は高い就労ニーズは予想されるものの地元は離れられない、とりわけ子育て後の30代~40代主婦層や20代後半~30代のフリーター男性等にターゲットを絞り、他社より優位に確保してゆくための体制を整備する必要があると判断。同社は2007年、新たに勤務地（ややもすると店舗、工場、本社）限定で¹⁾、あくまで各業務職種（店舗運営職、食品製造職、本社事務職）の習

熟度を高めることにウェイトを置き、全国4事業部に採用権限を委ねた、新たな正社員区分「エリア社員」を導入した。（図2）。

エリア社員のうち店舗系については、パート・アルバイト等の資格体系で上級レベル（休日代行以上）に達した中から、店長養成試験等¹²⁾への合格を要件とし、店長職位限定（昇進は初級店長（J1）から上級店長（S1職）まで）で登用する（同枠へは登用のみ・新卒・中途採用はない）。その処

図2 外食H社における正社員登用制度



注：1）一般的なサイズの店舗は店長以下、平均20人程度の非正社員で運営している。24時間営業で最低2人となる時間帯もあるため、基本的には全員が調理、接客等すべての業務をこなせるよう教育研修を受ける。入社すると、まずトレーニング（時給▲100円）に位置づけられ、課題評価シートにある無断遅刻がない、基礎的なサインができるといった必須業務項目をクリアすると、本契約・採用（店舗ごと採用時給1000円〜）になる。その後はフロア、キッチン、マネジメント業務の一定能力単位ごとに、10~40円のランク手当が積み上がる。ランク認定・時給改定は、1カ月単位で実施。店長と本人でどれくらいのランクをめざしたいか・どういった人材に育てたいかを話し合い、対応する課題評価シートを提示して、本人からクリアの申告後、店長がチェックする。店舗スタッフとしてのスキルを一通り積むと、正社員・店長業務の時間帯代行や休日代行の単位も取得できる（時給は最大で150円加算）。非正社員の職務レベルを向上させるほど店舗運営は安定化し、省力化につながり営業成績も向上する。そうした店長の自発的な動機付けとして、非正社員には積極的に教育が施される仕組みになっている。このほか同社では、非正社員の定着促進策として、勤続年数に応じ年2回、寸志（1回当たり1年以上で9000円、2年以上で2万円等）も支給している。

遇は、グローバル社員と同じ職務職能等級制度を適用し、少なくとも基本給（30歳・J2店長の場合で職務給(6)+資格(年齢)給(4)については、同年齢・同資格の両者間で水準差が生じないように配慮されている¹³⁾。賞与もグローバル社員同様、評価結果をドラスティックに反映する仕組みを適用。また、現在のところ退職金（確定拠出年金）は支給していないが、（労組が昨夏、これを組織化したため）例えば月ベースでの前払い等も視野に労使協議中である。同社にとって、地場の人脈・情報を熟知するエリア社員は、パート・アルバイト等の募集・採用（コミュニケーションを密にとるため離職率も低下）に事欠かず、きめ細かな営業活動・顧客サービスを展開でき、また、地元でキャリアを終えるのも苦にせず、外食業界で悩ましい慢性的なポスト不足の問題にも貢献する有難い存在である。そのため現在、グローバル社員：エリア社員の構成比は8：2（月平均10人のペースでこれまでの登用実績は約230人）だが、今後は半々程度になるよう調整する考えである。

これに伴い、パート・アルバイト等⇔エリア社員間の（個人都合に配慮した）相互転換は柔軟に（何度でも）認める方針だが、逆にグローバル社員⇔エリア社員の行き来は現在のところ全く考えていないという。むしろ同社は今後、パート・アルバイト等からの正社員登用を、地場中心に活躍する人材専用の採用経路と位置づけ、グローバルな活躍を期待する幹部候補人材を取り込む新卒採用や、即戦力・専門力（ポスト）の補充人材に特化する中途採用（1年間の有期雇用後、正社員へ登用）などと巧みに使い分け、多様な人材力を効率的に吸い上げるチャンネルとして活用する構えである。

2 フルタイム勤務にこだわらない正社員化事例

一方、これまで正社員と言えばフルタイム勤務が強く求められる傾向にあったが、労働時間の長さには依らない正社員化に踏み切る事例¹⁴⁾も散見され始めている。例えば、各種小売J社（正社員約440人、契約・非正社員約3200人）はこれまで、正社員区分の働き方要件を、全国転居転勤可のフルタイム勤務（変形労働時間制・シフトペア）に限っ

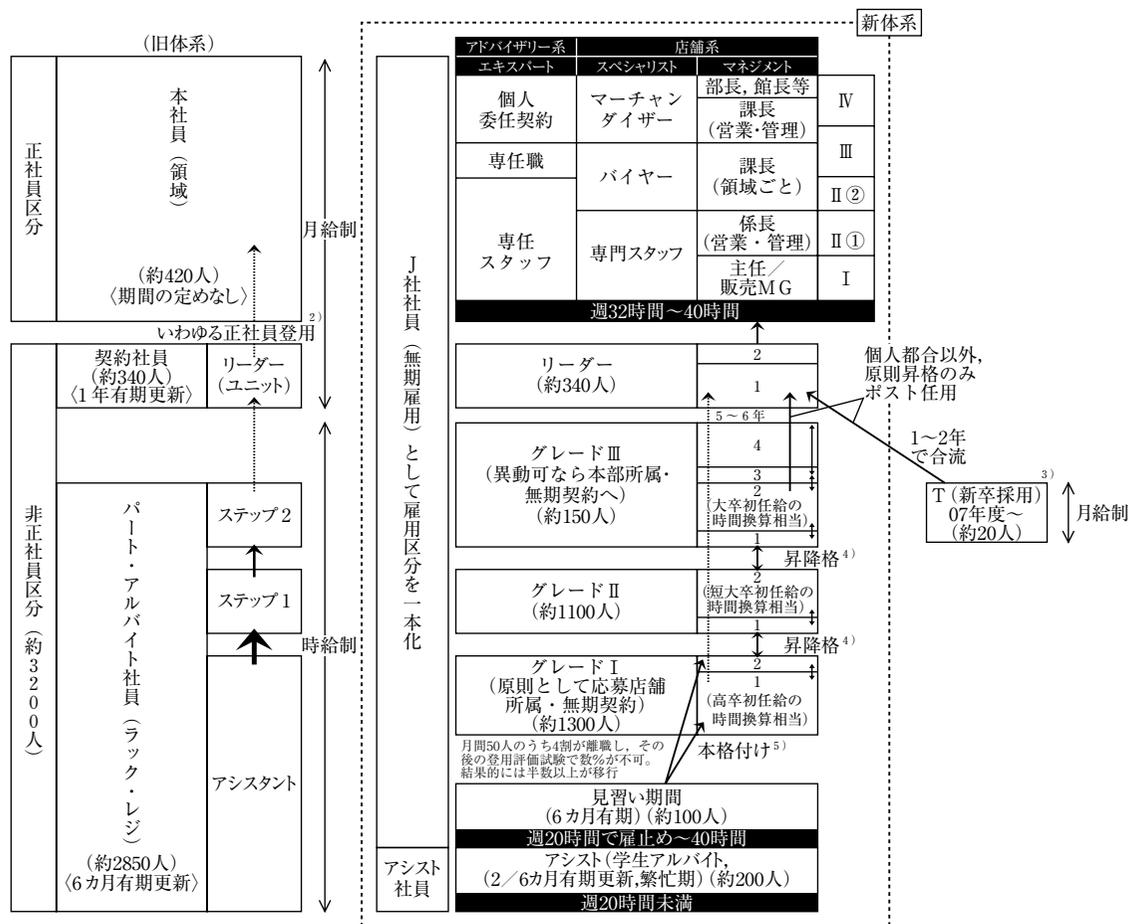
てきたが、契約社員（1年更新）やパート・アルバイト（6カ月）等の離職率の高さ（1年で半数が入れ替え）と、分業の行き過ぎによる生産性低下等に悩み2008年、週20時間以上（一日5時間×週4日や一日7時間×週3日、土日のみ10時間勤務等も可）であれば職務を問わず、全員無期雇用化¹⁵⁾（正社員と非正社員の雇用区分を一本化）する制度改定（図3）に踏み切った。

新制度では、入社後6カ月の有期雇用・トレーニング期間（この間に約5割が退職）を経て、人事考課（基礎的な業務内容の習得試験（筆記、実務））を行い、勤怠状況を踏まえながら上長（係長、課長）が登用可否を判断する。正社員へ登用された時点で、無期雇用（ただし店舗所属扱い）になるが、要件をクリアできなければ契約満了に伴い退職する。登用後はグレードⅠ1等に格づけられ、グレードⅡを経てグレードⅢへ昇格し、異動の可能性にも応じられれば本社所属扱いの無期雇用へ移行。その後は、リーダー資格・ポストへ任用されたり、さらに週32時間以上勤務できれば、短時間のまま店舗の主任、係長や本社専門スタッフ、管理職等にも登用され得る（現在はまだリーダーに約340人配置まで）。

その処遇については、グレードⅠ1以上の時間給（職務職能資格給）を、高卒初任給（を相場観として生活実感となる民間家賃や消費者物価指数を加味）の時間換算（全国4エリア区分で設定）以上へ引き上げ（同社の採用がそもそも高卒相当（実質的に18歳）以上のため）、さらにグレードⅡ2で短大卒初任給相当、グレードⅢ2で大卒初任給相当とし、旧体系の正社員と契約、パート等間で生じていた基本給水準差を取り払った。賞与については、チームとしての責任が課せられてくるリーダー以上に限るが、グレードⅠ・Ⅱには勤務状況（勤怠、繁忙日・時間帯への協力、チームワーク等）を反映する奨励手当、グレードⅢには所属店舗の半期業績（予算達成可否等）に応じたインセンティブを支給（ともに数万円程度）。現行、退職金（確定拠出年金）は適用していないが、例えば代替給付等として月ベースでの前払いも視野に検討中である。

こうした一連の制度構築は、同社にとっては全員社員思想として、同一労働・同一賃金を前提

図3 各種小売J社の正社員化制度



- 注：1) 大規模店舗(約200人)では文具、インテリアといった分野毎にフロアを構成し、これを管理する係長・主任を配置。フロアにはさらに細分化したユニット(文具の場合は筆記用具、手帳等)があり、この範囲の品揃えや在庫管理等を、リーダー(約30人程度)に委ねている。その下には、ユニットを構成する複数のラック(例えば筆記用具単品毎)があり、各ラック内の陳列・補充や接客業務、あるいはレジ業務を行うスタッフ(約150人程度)が勤務している。
- 2) 非公式ながら直属上司や人事部・役員等の総合判断で登用していた(新卒採用がなかったため)。
- 3) 同一労働・同一賃金原則だが、新卒採用(多様な人材力の取り込みや、労務構成調整のため)については、早い昇進を可能にする集中的なトレーニング枠として例外的に位置づけ。
- 4) 売場に配属後、品出し・陳列、接客・販売や在庫管理といった一連の職務実績を積み上げていく。昇格・昇格は経験(遂行能力+業務知識)、姿勢(責任感+積極性)、態度(協調性+ルール遵守)——を直属上司(1次)とその上長(2次)が各5点満点でポイント評価する。評価ウェイトはGⅠで20%・40%・40%、GⅡで50%・25%・25%、GⅢで60%・20%・20%。その合計点が12~15点の場合はグレード・バンド昇格、8~11点の場合は維持、7点以下の場合は降格。なお、グレードⅠは半期、グレードⅡ~Ⅲは過去2期の総合評価をもってグレード・バンドを変更する。
- 5) 採用は店舗ごとに応募を受け付け、6カ月有期で雇用契約し、入社式(全国2カ所で開催)・入社時研修(意識付け)に参加してもらう。その後は店舗に戻され、入社時研修(勤務ルール、接客・レジ、包装等)を受けた後、カリキュラムハンドブックに基づき5.5カ月間、OJT訓練(マンツーマン指導)を受ける。その上で、この間の人事考課(能力・適性評価)を行い、勤怠状況(仕事ぶり、勤務態度等)を踏まえながら係長、課長・店長等が採用可否を判断する。

(全社員を時給制へ統一することも視野)に、個人の価値観やライフステージに応じ柔軟に、働き方と職務を個別契約してもらう仕組みを志向するプロセスに他ならない。そのため、旧・本社員の育児・介護等に伴う短時間勤務も、一時的なワーク・ライフ・バランスとしての時短か、中長期的なそれを想定した根本的な契約変更か、本人の選択次

第で柔軟に行っているという。

IV おわりに

連合総合生活開発研究所の『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』(2003)によれば、過去3年間における正社員の

要員数減少は、「仕事限定型（勤務地限定・非限定とも）」区分でとりわけ高く、また、正社員の業務は「勤務地限定型かつ仕事限定」で「他の非正社員雇用区分」、「同仕事非限定」では「派遣労働」への移管割合がやや高いという。本稿の事例から明らかなように、企業が正社員登用を進める中で誘引されつつある、「限定化」を許容する正社員区分は、単にこれらの再生に他ならないと見ることもできる。しかしながら、量的・質的な非正社員化に裏打ちされ、また今後、加速度的な労働力人口の減少が見込まれる中で、少なくとも基本給については同一労働・同一賃金に基づくような良好な働き方の選択肢が提供されつつあり、一方では企業にとっても経済合理性の高い、「限定化」した働き方に相応しい処遇・要員構成への適正化や、「限定化」された契約の範囲内（いわば条件付き）での雇用保障といった考え方、さらには正社員・非正社員間で（短期・長期の）ワーク・ライフ・バランス概念等を通じ整合性の取れた区分設定・転換ルールの整理¹⁶⁾——など、新たな展開を予感させる端緒もあり、今後の動向が注目される。

「働き方のニーズは本当に多様化している。これを真正面から受け止めなければならない時代になったと痛感する」「正社員/非正社員の二分に帰結してしまう従来概念では、もはや実態を的確に言い表しようがない」——。最近のヒアリングで、とみに耳にする機会が増えた2つの重要な指摘である。雇用の多元化が進む中、正社員・非正社員の区分にこだわらず、個人の価値観やライフサイクル等に応じた転換（柔軟な契約変更）のあり方¹⁷⁾を、働き方と職務・処遇のバランスを図りつつどう構築するか、そしてその総和としての構成員（社員）概念をいかに確立するかが問われている。

- 1) 正社員・非正社員の明確な線引きは難しくなっているが、本稿では正社員を「期間の定めがなく長期雇用を前提にした待遇を受ける労働者」、非正社員を「それ以外」とする。
- 2) 均衡待遇については、労働政策研究報告書 No. 34「パートタイマーと正社員の均衡処遇——総合スーパー労使の事例から」、資料シリーズ No. 18「働きに応じた公正な処遇の構築に向けて——労働時間を切り口とした正社員とパート社員の合理的な賃金設定手法」ほか。正社員登用については、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」、調査シリーズ No. 46「民

営化企業における非正規社員の活用と処遇改善に関する事例調査」ほか。

- 3) 厚生労働省パートタイム労働研究会「パート労働の課題と対応の方向性」（2002年7月）が提起する多面的な雇用システム。
- 4) とはいえ、正社員登用自体は過去、旧臨時工、旧試用工等を中心に行われてきた経緯があり、また契約・パート等非正社員が活用され始めてからも、とりわけ優秀者がいた場合は中途採用へ応募させる、上長判断で不定期・非公式に一本釣りする、といった慣行（『ビジネス・レーパー・トレンド』2007年6月号「正社員登用・転換制度」ではこれを「不連続型」と紹介）では旧知の手法だった。しかしながら、非正社員の量的・質的拡大に裏打ちされ進展した近年の正社員登用は、後述するようにさまざまなパターンを内包しながら、より開かれた機会として制度化されつつある点が特徴である。
- 5) 中村圭介「本工・社外工・臨時工」高梨昌・花見忠監修『事典・労働の世界』第2章（日本労働研究機構、2000年）。
- 6) 小池和男『仕事の経済学』第2章（東洋経済新報社、2005年）。
- 7) 11カ月勤務時点で所属長による綿密な人事考課を行い、その結果から経営陣が正社員へ登用するか、契約更新で引き続き観察か、契約満了に伴い退職かを主観的に判断する。遅刻・欠勤が多い、仕事覚えが悪いといった、現場から特段のクレームが寄せられない限りは正社員へ登用する。そのため、制度導入からこの間、対象となった契約社員約40人のうち登用に至らなかったのは2人のみ。
- 8) 所属長からの推薦とその上長の承認を得る、直近の能力考課が優秀以上、運転転換は契約期間中に有責事故を2回以上起こさない、労組からの異議がない——を要件に、おおむね1年勤務時点で改めて本人希望を確認し、書類選考、論文、面接の総合評価で登用可否を判断。不合格の場合も契約延長して再度機会を与え、あえて非正社員のままに希望を変更したレアケース以外は登用している（事務職は年間平均10人程度ずつ、運転転換は同20人程度ずつ）。
- 9) 『ビジネス・レーパー・トレンド』2008年6月号30～32頁「均衡・均等待遇の取り組みの先に見えるもの」に詳述。
- 10) 佐藤博樹インタビュー「仕事内容、働き方、責任範囲の多様化に対応する新たな雇用保障ルールの確立を」Works2009年2・3月。
- 11) 勤務地限定で正社員化というリスクをとれるのは、同社が過去一度も店舗閉鎖したことがない強みを持ち、またエリア社員についてはパート・アルバイト等との相互転換を柔軟に認めるためという。一方、ほぼ同様のエリア社員区分を創設した外食I社によれば、仮に退店することになっても、契約する勤務地範囲に適当な店舗がなければ、契約解除も合理的で致し方ない（その意味で条件付き雇用保障に他ならない）といった判断がある。
- 12) 登用候補者はまず、直属店長の推薦を得るなどして、全国各拠点で毎月開催される社員説明会に参加することで意思表示（エントリー）。その後、適性検査（マネジメント特性や個人特性の分析）結果を交えながら、エリアマネジャー（10店舗程度を統括）と面談し、店長に就くために必要な業務スキル（20評価項目）の中から、本人に不足している課題を設定してもらい、店長基礎スキル教育がスタートする。その後、全評価項目にわたりB以上になるまでトレーニングを積み、また、基礎的な計算能力や学力等をみる能力試験を終えると、営業部長（80店舗程度を統括）、事業部長（各事業部単位を統括）との面談に臨む。意欲、人間性、実務能力等

の最終的な見極めが行われ、それに合格すると晴れてエリア社員・店長へ登用。なお、店長基礎スキル教育後、営業部長・事業部長による1・2次面接の前段階で、本人にエリア社員になることへの不安・ためらいがある場合や、エリアマネージャー等が必要と判断した場合の対処策として、見習い店長制度も設けられている。当人にとっては実際に店長業務に耐えられるかの不安を払拭すべく、また、同社にとっても登用直後から店長としてやっていけるか確認するため、1〜3カ月間試用。終了後、引き続きエリア社員への登用を希望する場合は面接へ進み、一方で希望を取り下げるとは非正社員の休日代行ランクに戻って働き続けることができる。

- 13) エリア社員区分の新設は、エリアマネージャーによる店舗運営指導下で、有能な非正社員に実質的な店長代行を任せていた制度（週4日・30時間を基本に正社員・J2店長に課せられる業務項目の約8割を担ってもらい、1920時間換算で同年取の8割程度になるよう処遇（店長手当として時給200円を上積み）するもの）からの揺り戻しの意味合いもある。そのため当初、実質的に店長業務をこなしてきた非正社員店長代行層の全希望者約165人を、一気に同区分へ登用した経緯がある。ただ、基本的な処遇に差を設けなくても、後述するようなメリットが大きいほか、定着店から徐々にエリア社員へ置換することで、異動・社宅等費用を削減できるメリットもある。一方、ほぼ同様のエリア社員区分を創設した外食I社では、基本給（地域ごと）は年齢、本人が直前まで稼いでいた時給水準、直近で入社した同期の状況等を勘案しながら、正社員登用の実感として時間給換算で200円程度はアップするよう配慮しつつ個別に決定（その後の昇給も毎年の労組との妥結額のうちグローバル社員の半額を適用）。賞与は評価に応じS（グローバル社員の9割）、A（7割）、B・C（5割）で支給するなど、一般的には転居転勤リスクに見合う処遇への抑制を伴う企業が多い。
- 14) 他にも、食品製造K社は2007年、パート社員から勤続3年以上で上司評価、筆記試験・適性検査、部門長面接を経て合格すれば、年960時間以上1800時間までの範囲で労働時間を個別に設定（短時間・短日いずれも可）できる、短時間正社員（基本給はフルタイム正社員の時間換算で支給）制度

を導入した。また、短時間正社員として1年以上経験し希望すれば、フルタイム正社員へ登用され、一方、フルタイム正社員サイドからも、希望すれば理由・期間を問わず何度でも、短時間正社員との相互転換が可能である。なおこれまでに、短時間正社員は170人程度おり、その中から55人程度をフルタイム正社員へ登用。一方、フルタイム正社員から短時間正社員への転換者は3人程度となっている。

- 15) 勤務地や職務を問わない無期雇用化に踏み切れたのは、あくまで店舗がある限りの条件付き雇用保障としているためであり、また、怠慢やモチベーションダウンを起こすようなケースは、降格・降給を余儀なくされ自発的に離脱してゆくとの観測があるため。
- 16) 筆者がヒアリングした限りでも、ワーク・ライフ・バランス方策の充実に伴い、長期間にわたる転居転勤停止や短時間勤務等が特権として許される正社員と、働き方が非限定化（フルタイム化、異動あり等）した非正社員等との間で、不公平感の高まりやモラル上の問題を来す事例が散見されている。
- 17) 全員正社員として、1年単位でワーク重視かライフ重視かを選択し、働き方を選択してもらう事例等。

参考文献

- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518.
- 連合総合生活開発研究所（2003）『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』.
- 武石恵美子（2008）「非正社員から正社員への転換制度について」『日本労働研究雑誌』No. 573.
- ニッセイ基礎研究所（2005）『フリーター等非正社員から正社員への登用制度の普及促進 企業事例調査研究報告書』.

わたなべ・ゆうこ 労働政策研究・研修機構調査・解析部調査員。最近の主な著作に『有期契約労働者雇用管理改善事例集』（厚生労働省、近刊）。