

# 非正規雇用者の活用と正社員登用の状況——現業系業務の五事例から

JILPT主任調査員補佐 奥田 栄二

## はじめに

JILPTは、二〇一二年に「職場における非正規雇用者の活用とキャリアに関する調査（ヒアリング調査）」を実施した（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）（資料シリーズNo.137）。報告書の総論紹介は本号の小野論文、P3～7を参照）。そこで、本稿では、非正規雇用者が就労する可能性が高い現業業務（製造現場、介護施設）に絞って事例紹介する。取り上げるのは、E社（通信機器関連製品工場）、F社（自動車部品製造工場）、D社（製罐メーカー）、S社（有料老人ホーム）、R社（クリーニング工場）——の五つの事例である（1（図表1参照））。

図表1によると、正社員と非正規雇用者の仕事内容が重複しているD社、R社で非正規雇用者からの正社員登用がみられるが、E社、F社にはない。すなわち、正社員と非正規雇用者の仕事内容に重複がある場合に正社員登用は生じやすく、これに本社の採用権限の強弱が影響を与えている可能性が示唆される。以下、これらの視点を踏まえ、五つの事例について、非正規雇用者の活用と仕事内容、要員管理、社員登用——を軸に紹介する。

図表1 5事例の概要

	事業内容	調査対象	非正規雇用者の主な構成	採用方法	正社員・非正規の仕事内容の重複	採用権限	非正規の正社員登用
E社	通信機器関連製品メーカー。従業員規模約60人。	本社・工場	契約社員、派遣社員	新卒採用重視。中途採用まれにあり。	なし	現場部門	なし
F社	自動車部品製造メーカー。従業員規模約80人。	本社・工場	パート、契約社員	新卒採用重視。	なし	本社	なし
D社	製罐メーカー。全従業員規模約1,100人。	プラスチック容器製造工場	契約社員、パート、派遣社員	新卒採用重視。	あり	本社	あり
S社	介護関係の社会福祉法人。従業員規模約100人。	有料老人ホーム	契約社員、パート	新卒・中途あり。	あり	本社	なし
R社	リネンサプライ業。全従業員規模約1,200人。	クリーニング工場	パート・アルバイト	新卒・中途あり。	あり	現場部門	あり

## 事例1（E社）

### 1 E社の概要

E社は、通信機器関連製品メーカー。全従業員規模は約六〇人。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。同社の発注元には、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。採用は主に定年退職等から生じる欠員補充の性格が強い。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。正社員の採用方針では、近年大卒以上（工業系の学科出身）の新卒採用で確保されている。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、同一業界内での紹介等で決まることが多い。

### 2 非正規雇用者の活用と仕事内容

E社の従業員構成は、正社員三八人、嘱託社員四人、契約社員一二人、パート二人——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員が四人いる（正社員比率、六三・三％）。

同社の場合、製造現場で作業を行う者は、主に派遣社員と契約社員である（ほとんどが女性）。派遣社員については、派遣法の期間制限により、三年を契機に契約社員に転換する方針にある。同社は、派遣による人員確保を、製造現場配置の「入口」と捉えている。仕事内容に着目すると、E社では、通信機器関連製品の部品製造が機械化されている（たとえば、成型装置）。したがって、機械操作以外では、人間は「機械ではできない作業」を組み立てやハンダ付け、塗布、検査等——を主にしていることになる。

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あり、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、契約社員と派遣社員の間で仕事内容に違いはない。勤続に応じた仕事範囲の広がり等から、契約社員のほうがスキルレベルは高い。製造現場では、三カ月に一度、業務（たとえば、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で評価している。これは、派遣社員、契約社員にかかわらず実施されている。

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。

### 3 非正規雇用者の要員管理

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。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。E社の要員管理の実質的な権限は現場の状況を把握している部門長にゆだねられている。

### 4 社員登用

この三年間で派遣社員から契約社員に登用された実績は四人である。契約社員から正社員への転換実績はない。契約社員から正社員への転換の難しさとしては、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、同社の正社員は、工学系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、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、新卒で一年の経験が必要であると社はみている。

他方、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

八〇%だという。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三カ月程度で識別することができ、そのような派遣社員は三カ月程度で自ら契約終了を申し出ることが多い。適性のある者は勤続期間が一年を超える者がほとんどであることから、一年を超えて残存する派遣社員は、同社から見ても契約社員転換の打診をしても問題のない者ということになる。つまり、派遣で受け入れられている三年間が試用期間的に使われている。

契約社員定着化が目的であるため、派遣社員確保のターゲットは、「既婚で三〇歳前後の女性」と明確である。これは、派遣社員での三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。

## 事例2 (F社)

### 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。従業員規模は約八〇人。製造ラインは、プレス、スポット溶接、組み付け作業——など一連の作業を一貫して受注する方式をとっており、とくに精密小部品に技術特化している点に特徴がある。近年では、量産品だけでなく、発注元と協力し、試作の製造にも力を入れている。

試作で同社の提案が生かされることで、製品化後に大量生産受注を得る戦略である。

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。試作の製造は、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、製造部門は二課に分かれており、非正規雇用者は当該生産工程で働いている。

正社員の採用方針は、地元高校（電子技術科等）の学校推薦による新卒採用が多い。中途採用はほとんどない。グローバル化による国内需要の低迷を背景として、今後は、試作製造の強化が進み、量産品生産の雇用は自然減となる見通しを立てている。

### 2 非正規雇用者の活用と仕事内容

F社の従業員構成は、正社員四人、嘱託社員五人、契約社員一人（技能実習生）、パート一五人——となっている。現在、派遣社員等の外部人材はいない（正社員比率、五六・九%）。

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、年齢的には三〇代半ばあたりから働き始める者が多い（募集はハローワークを活用）。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。製造部門は、一課（上流工程）で自動プレス加工された部品が、二課（下

流工程）で組み付けされるイメージ。比較的長い製造ライン（たとえば、プレス工程や組み付け工程等）で六人程度配置されており、正社員はそのうち二〜三人である。

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五年以上はかかる。

非正規雇用者の仕事内容は、単発プレス工程、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、一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。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っていることから、両者には大きな違いがある。

### 3 非正規雇用者の要員管理

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社は、これまでに大きな雇用増をしてこなかった。そのため、非正規雇用者の採用についても、欠員補充がメインとなっている。

### 4 社員登用

この三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ならず、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。

### 事例3 (D社)

#### 1 D社の概要

D社は、製罐メーカー。全従業員規模は約一〇〇人。採用方針は、本社採用である技術系、営業系等の正社員について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(現地採用で中途採用はほとんどない)。とくに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であり、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、派遣法の期間制限により、三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、二〇〇九年ごろに、非正規雇用の正社員への転換制度も構築している。

#### 2 非正規雇用の活用と仕事内容

調査対象は、ペットボトル等のプラスチック容器を製造している工場。飲料用に使わ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があっても、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。

工場の従業員構成は、正社員一六六人、嘱託社員五人、契約社員一六人(うち、製造工程の契約社員が一五人)、パート四三人——となっている。外部人材の活用状況としては、派遣社員四人、請負会社の社員七人である(正社員比率、五〇・二%)。

正社員のうち、七割(約八〇人)が製造部門で働いている。非正規雇用者では、派遣社員、契約社員、パートが製造部門で働いている。交代勤務があるため、募集しても女性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。

生産工程はすべて機械化されており、ラインは二〇程度ある。ペットボトルの生産工程全体は、係長(一人)、シフト責任者、ラインリーダー(二〇人)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)一人および、非正規雇用者二人——の計三人程度。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いる。

非正規雇用のなかでは、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つとも高い。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。

非正規雇用者にも能力開発的な意味合いで目標管理制度が適用され、年に一度、評価がなされる。評価自体は、契約社員、パートについて、昇給や賞与増額の判断材料にもなっている。

#### 3 非正規雇用の要員管理

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であり、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、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。

#### 4 社員登用

D社では、正社員採用については人員計画、本社のコントロール下にあるが、非正規雇用者については工場に採用権限がある。そのため、工場ではもともとパート等で人員補充してきたが、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。当該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。

派遣を配置した後、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に転換させる施策

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二〇〇九年問題への対応から、抵触日を境として、三年を経過する派遣社員をパートに一度に転換させた(当時、四〇人弱が転換)。

人手不足解消もあつたため、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社全体の正社員の総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が始めたという。これが本社を動かし、正社員転換制度の構築につながった。

つまり、D社工場では、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。この三年間での転換実績では、派遣社員からパートへの転換が一九人。パートから契約社員への転換が一四人。契約社員から正社員に転換した実績は六人となっている。ただし、正社員転換の権限は、本社である。正社員転換の際の手順は、現場推薦を得て、年に一回の登用試験(筆

記試験、面接、小論文)にパスしなればならない。先述の目標管理制度は現場推薦の「一つの目安」になっている。調査時点で、正社員転換候補である契約社員は一人いる(契約社員の年齢は平均で三〇歳代前半)。そのうち、例年、現場推薦を得て試験を受けた者は五人程度で、採用の合格を得たものは二、三人程度である。現場の推薦候補がすべて転換できているわけではない。D社は、正社員登用制度について、「(正社員転換の)門はせまいかもしれないけれども、道がある」ことから、非正規雇用のモチベーションや期待感の向上につながることを高く評価している。実際に正社員に転換した者の属性は、年齢では、二五〜二九歳層が多い。

## 事例4 (S社)

### 1 S社の概要

S社は、特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人。全従業員数は約一〇〇人。本部理事会の決定により、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ユーザーを拡充する方針(従業員構成のパート比率の引き上げ)が確認されている。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。

### 2 非正規雇ユーザーの活用と仕事内容

調査対象の事業所は有料老人ホーム。従業員構成は、正社員一人、契約社員五人、パート一六人——となっている。

る(正社員比率、四六・二%)。パートには、フルタイムで働く常勤パートと、時間帯・日時指定で働く非常勤パートの二種類ある。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。

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)の離職率は高い。正社員では、ここ数年で二五人ほど採用した時期もあるが、昨年度だけで一人程度辞めている(なお、パートの離職率は正社員よりも高い)。

求人に応募する者の属性では若年女性や三〇〜四〇代の女性が多い。離職率が高いため、常に人手不足感がある。数年前、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が、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はなかった。

当該事業所が近年の定着状況を分析したところ、定着しているのは介護未経験者のほうが多かった。そこで、まず派遣による正規転換という方策を考えた。そして、パートの直接募集に限定したうえで、即戦力の介護経験者を歓迎しつつも、近年では、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。

これらの動きは、本部の正社員抑制・非正規活用重視の方針とも連動している。本部方針で正社員採用の抑制が指し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、未経験者を含めたパートの採用を中心にするため、また、正社員を増やせないため、契約社員の就業形態も新設した。

現在、契約社員は五人であるが、そのうち、パートから転換した者が二人いる。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(仕事内容)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、仕事内容が近い。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。正社員・契約社員とパートの間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。

教育訓練では、新人(とくに未経験者)を採用した場合、教育担当(主任クラス三人)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。評価制度も有しているが、評価結果は、賃金に連動しているわけではない。仕事の質向上・スキルアップのために実施している。

### 3 非正規雇ユーザーの要員管理

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。ただし、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

されるわけではない。基本的には各事業所は独立採算であるため、正社員抑制の方向性に基づき、どのような従業員構成にするかは、現場にまかされている。したがって、非正規雇ユーザーの採用については、現場に裁量がある。

### 4 社員登用

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、副主任に相当に仕事をまかせる者がいたため、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、二〇代および五〇代前後の女性がいる。

## 事例5 (R社)

### 1 R社の概要

R社は、リネンサプライ業。全従業員規模は約二二〇〇人。同社は、バブル崩壊以降、八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(現在の組織人員に占める中途採用者割合は七割を占める)、その後、新卒者の採用環境が改善し、ここ数年で、新卒採用を拡大しつつある。そのため、同社では三〇代から四二歳の年齢層が不足している。

## 2 非正規雇用者の活用と仕事内容

工場は、クリーニング専用工場。工場の従業員構成は、正社員六八人、嘱託社員三人、パート・アルバイト二十五人（パート・アルバイトの男女比は女性七割、男性三割。四割が外国籍）。外部人材の活用状況としては、派遣社員が五人（採用困難な場合のみ配置）（正社員比率、二〇・六％）。

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——の三つに分かれる。正社員（六八人）のうち、ドライバーの割合がもつとも高く、半数強を占める。事務・管理系は二人であり、残りの二〇人が工場管理系の仕事についている。

工場のラインは、一五程度（たとえば、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、一つのラインに一人の正社員が担当し、工程管理、人員管理（パート等のシフト管理）をしている。正社員の仕事内容を具体的にみていくと、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。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。

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）↓洗濯工程（脱水・乾燥含む）↓仕上げ工程↓出荷工程——となっている。作業工

程の中では洗濯がもつ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。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・アルバイト全体の七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置かれている。ライン長は一五人ほどいる。ライン長は、いくつかのラインを経験した者で、勤続五年以上が多い。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」も担っている。

教育訓練の基本はOJTである。新人パートの教育訓練では、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。配属では比較的難易度の低い業務からつかせ、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。

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。

## 3 非正規雇用者の要員管理

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。

## 4 社員登用

この三年間でパートから正社員に転換した実績は二人（いずれも男性）いる。いずれも転換後はライン管理の仕事についている。

R社には、正社員登用制度がある。規定上、「勤続五年以上で、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。

R社が社員登用制度を設けた理由は、人員構成のいびつさを修正するためである。R社は、バブル崩壊以降の採用抑制により、現状で三〇代から四二歳あたり（次世代の課長、係長候補）が不足している。ターゲットは男性・三〇代と明確である。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なかった（応募者の転職回数多き等）。当該年齢層を埋める採用ルートの一

つとして、現場のパートを正規転換する方法をとるようになった。男性が好される理由は、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ことによる。実際に、転換した者には男性・三〇代後半がいる。残業協力を積極的で、パートの中でもリーダー的存在になれたことから、工場側から申し出て、正社員に転換できた。

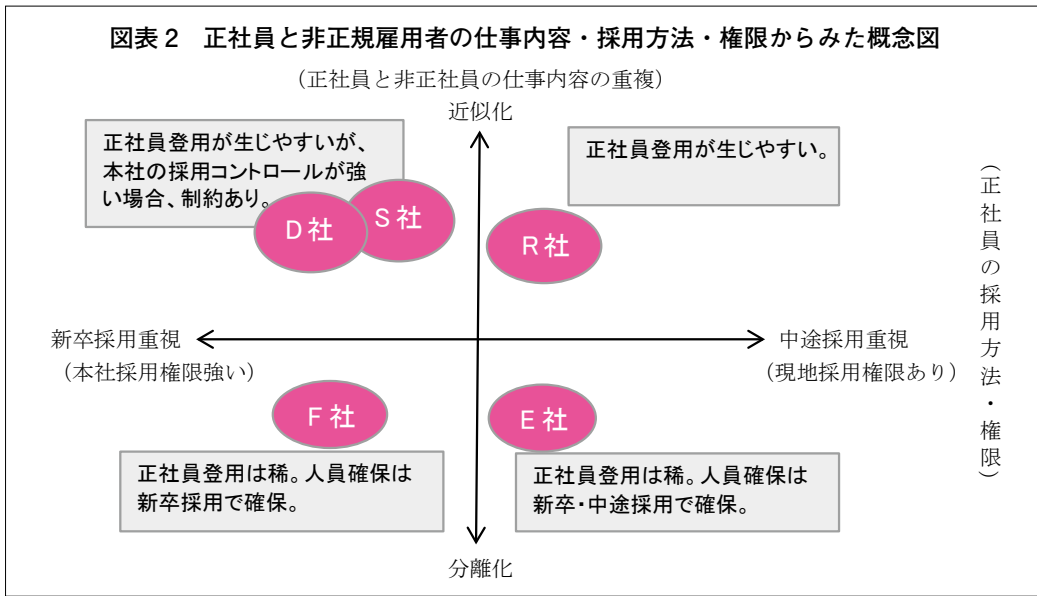
## おわりに

本稿では、現業系業務に携わる非正規雇用者の活用と正社員登用の状況を紹介した。図表2は、縦軸に正社員と非正規雇用者の仕事内容の重複をとり、横軸に正社員の採用方法・権限をとり、五事例をプロットした概念図である。

事例によれば、いずれの企業も、正社員比率が半数程度であることから（とくにR社の正社員比率が二割程度と低い）、非正規雇用者が占める割合が高い。さらに、非正規雇用者の仕事内容は限定されており、単純作業の面が強いことも共通している。また、非正規雇用者の欠員充足に苦慮している面も共通しており、なかには、派遣や外国人労働者（技能実習制度等）を活用している事例もあった。とくに製造の場合、非正規雇用者の採用は、地元その他産業（たとえば、サービス業）の求人と競合しており、製造業に適性がある人材確保に困難を感じている面もある。

図表2によれば、正社員と非正規雇用者との間の仕事内容が分離されてい

図表2 正社員と非正規雇用の仕事内容・採用方法・権限からみた概念図



る場合（F社、E社）、正社員と非正規雇用者との間にはスキルレベルに格差があり、また、採用されている非正規雇用者も子育て後の既婚女性などターゲットが明確であることから、正規転換の意向がほとんどない。このようなケースでは正社員登用はまれである。つまり、このようなケースでは、

欠員補充は、新卒採用か、中途採用（経験者採用）によってなされる。一方、正社員と非正規雇用者の仕事内容が重複する場合（D社、S社、R社）であっても、正社員に責任面や管理業務、トラブル処理などが課される等、正社員と非正規雇用者との間には、仕事内容に違いがみられた。しかし、

一方、正社員と非正規雇用者との仕事内容に重複があり、現地採

用権限もあるR社（リネンサプライ業）でも、パートからの正社員登用があった。同社の場合、採用ターゲットが三〇代・男性と明確だった。年齢にこだわりがあることから、新卒採用での確保ができない。本来、中途採用なら当該年齢層を確保できるはずであるが、適した人材を確保しづらいことが、正社員登用につながった。非正規雇用者はすでにその働き振りを確認できている分、経験者採用の人材プールとして利用可能な面があるようだ。

なお、本稿では示さなかったが、本調査では、正社員転換制度を構築しつつ、人員確保のメインは新卒採用重視としているケースがあった。勤続の長い非正規雇用者（経験者）を登用するよりも、未経験であるが長期的な成長可能性がある新卒者の確保を優先したケースである<sup>(2)</sup>。ただし、その事例でも、登用制度が構築されているため、選考手続きを経た優秀な非正規雇用者は正社員に転換していた。

以上を踏まえると、企業は、新卒採用・中途採用のいずれでも人員確保が可能であるが、新卒採用・中途採用の確保で何らかの制約がある場合（新卒採用抑制や中途採用で意中の人材が確保しづらい等）に正社員登用が生じやすいようである。また、正社員登用制度がある場合、本社の採用コントロールが強くとも、優秀な非正規雇用者がいれば転換がなされているようだ。ただし、今回取り上げたいずれの事例も、登用者数は数人のレベルであり、量的には「狭き門」である可能性もある。今回取り上げた事例は、雇用の増減がほとんどなく、採用動機は、欠員補充

用権限もあるR社（リネンサプライ業）でも、パートからの正社員登用があった。同社の場合、採用ターゲットが三〇代・男性と明確だった。年齢にこだわりがあることから、新卒採用での確保ができない。本来、中途採用なら当該年齢層を確保できるはずであるが、適した人材を確保しづらいことが、正社員登用につながった。非正規雇用者はすでにその働き振りを確認できている分、経験者採用の人材プールとして利用可能な面があるようだ。

なお、本稿では示さなかったが、本調査では、正社員転換制度を構築しつつ、人員確保のメインは新卒採用重視としているケースがあった。勤続の長い非正規雇用者（経験者）を登用するよりも、未経験であるが長期的な成長可能性がある新卒者の確保を優先したケースである<sup>(2)</sup>。ただし、その事例でも、登用制度が構築されているため、選考手続きを経た優秀な非正規雇用者は正社員に転換していた。

以上を踏まえると、企業は、新卒採用・中途採用のいずれでも人員確保が可能であるが、新卒採用・中途採用の確保で何らかの制約がある場合（新卒採用抑制や中途採用で意中の人材が確保しづらい等）に正社員登用が生じやすいようである。また、正社員登用制度がある場合、本社の採用コントロールが強くとも、優秀な非正規雇用者がいれば転換がなされているようだ。ただし、今回取り上げたいずれの事例も、登用者数は数人のレベルであり、量的には「狭き門」である可能性もある。今回取り上げた事例は、雇用の増減がほとんどなく、採用動機は、欠員補充

的な意味が強かったことにも留意がいる。つまり、好景気でも急激な雇用増をしない反面、工場生産をする上で雇用数はほぼ固定の状態であり、その必要人員を維持する前提の下で、不足を埋めるために正社員登用がなされている<sup>(3)</sup>。

[注]

1 事例の詳細は、「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」(資料シリーズNo.137)参照。五事例の社名のイニシャルは、報告書記載に沿っている。部門・就業形態の名称等はすべて仮称である。なお、本調査での嘱託社員とは、定年退職をした再雇用者である。

2 報告書J社(信用金庫)の事例。

3 なお、非正規雇用者の正社員登用に類似する問題として、有期雇用者の無期化という観点もある。本調査では、労働契約法制での有期雇用者の五年超での無期化についても尋ねている。調査時点で検討未定との回答が多いものの、無期化であれば「影響はない」(無期化可能)との見解がめだつた。今回取り上げた五事例についても、非正規雇用者については長期的に働いてほしいとの考えは一貫している(企業側から非正規雇用者を雇い止めするとの考えもほとんどない(ただし、R社は手続面で厳格に対応))。現行の従業員規模を適正ととらえる面が強いが、その分、安定的に仕事量があるとの考えであり、このような場合、無期化自体の抵抗感は少ないようである(ただし、無期化により処遇を上げること等への懸念を示す意見が多い)。つまり、処遇面等での課題は残るものの、仕事量が安定的で、非正規雇用者が担える仕事量がなくなるなければ、勤続の長期化によるスキルの向上によって、無期化の問題はないとの考えのようである。