

特集

正社員登用・転換制度

——再挑戦をサポートする企業——



パート、契約社員など非正規雇用が3人に1人を占めるまで拡大するなか、こうした人たちを正社員化する動きが広がってきた。正社員登用・転換制度を取り入れた企業の狙いは何か？ また、非正規雇用の能力開発に向けた課題は何か？ JILPTの調査から分析する。

導入すすむ 正社員登用・転換制度

9社の事例調査から(1)
調査・解析部 荻野登、渡辺末綿子

1. 正社員転換・登用制度が 求められる背景

増加傾向にあるフルタイム型 非正規雇用

バブル経済の崩壊以降、「失われた一〇年」と呼ばれる長期の景気低迷は、企業に人件費の圧縮と流動費化を促した。その結果、雇用の多様化が進行し、パート・契約社員、派遣社員といった非正規雇用へのシフトが強まった。

二〇〇六年の平均で見ると(労働力調査詳細結果、表1)、役員を除く雇用者五〇八八万人のうち、正規の職員・従業員が三四一万人、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員等の非正規の職員・従業員が一六七七万人で、非正規の割合が三三・〇%となり、雇用者の三人に一人が非正規という状況になっている。〇六年は景気回復と好調な企業業績の持続を受け、正規雇用者の人数が比較可能な〇三年以降で初めて増加に転じたものの、雇用者に占める非正規雇用の比率は、長期的には上昇基調にある。非正規雇用の比率は、五年前(〇一年)の二七・二

%と比べると、五・八ポイント上昇した。

非正規の職員・従業員の内訳をみると、正規に比べて労働時間が短いパート・アルバイトが一二二五万人(二二・一%)と最も多いものの、ここ数年、伸びが鈍化している。パート・アルバイトの伸びが弱くなった背景には、第一に正規雇用の採用増加で、新卒からフリーター化する動きが鈍っていることがある。一五〜二四歳層ではフリーターが減少傾向にある。第二には、景気回復による求人難で、パート・アルバイトを活用している流通・小売り業では人材不足、採用難が深刻化しており、とくに主力である主婦パートの確保が困難になってきていることがある(2)。

逆に近年、増加傾向が強まっているのが、労働時間が正社員とほとんど変わらない派遣社員、契約・嘱託社員である。〇二年の三九八万人から、〇六年には五五二万人となり、四割弱増の大きな伸びを示している。このなかでは派遣社員の増加が際立っており、週三五時間以上働いている契約・嘱託社員といった直接雇用の非正規雇用も増加傾向が続いている。

表1 雇用形態別雇用者数の推移

		実数(万人)										割合(%)	
		雇用者	役員を除く雇用者	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト		労働事業所の派遣社員	契約社員・嘱託	その他	正規職員・従業員	非正規職員・従業員	
						パート	アルバイト						
男女計	2002年平均	5337	4940	3489	1451	1053	718	336	43	230	125	70.6	29.4
	2003	5343	4948	3444	1504	1089	748	342	50	236	129	69.6	30.4
	2004	5372	4975	3410	1564	1096	763	333	85	255	128	68.6	31.4
	2005	5407	5007	3374	1633	1120	780	340	106	278	129	67.4	32.6
	2006	5481	5088	3411	1677	1125	792	333	128	283	141	67.0	33.0
	1~3月平均	5393	5002	3340	1663	1121	783	337	121	282	139	66.8	33.2
	4~6月	5507	5101	3454	1647	1112	792	320	120	276	139	67.7	32.3
7~9月	5504	5115	3408	1707	1151	812	340	126	286	144	66.6	33.4	
10~12月	5520	5132	3443	1691	1117	781	336	143	289	142	67.1	32.9	

資料出所：総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」

表2 非正社員を雇用する理由別事業所割合(%)

就業形態	計	非正社員を雇用する理由												
		正社員を確保できないから させるため	正社員を重要業務に特化 させるため	専門的業務に対応するため	保つため	即戦力・能力のある人材を確保 するため	調整するため	放気変動に応じて雇用量を 調整するため	長い営業（接客）時間に対応 するため	対応するため	一日、週の中の仕事の繁閑に 対応するため	臨時・季節的業務量の変化に 対応するため	人件費の節約のため※	高齢者の再雇用のため
1999年調査														
非正社員がいる事業所計	100.0	11.6	15.8	23.8	23.7	30.7	20.6	29.6	23.0	61.0	10.3	6.2	9.9	
契約社員	100.0	7.5	11.5	42.4	34.6	19.0	6.2	4.0	6.5	33.8	18.0	4.6	7.0	
短時間のパートタイマー	100.0	9.3	14.6	11.5	10.6	26.9	23.9	36.2	19.1	61.5	5.5	4.7	6.1	
その他のパートタイマー	100.0	10.9	12.2	11.6	14.2	24.8	17.3	21.9	18.2	59.1	7.0	4.0	6.4	
派遣社員	100.0	8.5	14.2	23.8	31.0	26.2	6.0	8.1	22.8	40.3	0.9	7.5	5.8	
2003年調査														
非正社員がいる事業所計	100.0	20.1	15.4	23.1	26.3	26.5	18.1	28.0	17.6	51.7 22.5	14.2	3.0	3.8	
契約社員	100.0	14.3	15.4	44.9	37.9	21.7	8.9	3.5	9.0	30.3 11.9	7.3	2.1	1.8	
パートタイマー	100.0	12.4	12.8	10.1	12.3	23.4	20.4	35.0	15.4	55.0 23.9	6.4	2.1	2.4	
派遣社員	100.0	16.9	17.2	25.9	39.6	26.4	2.8	8.0	14.4	26.2 26.6	1.7	8.8	1.7	

※ 2003年調査では、「人件費の節約のため」を「賃金の節約のため」(上段)と「賃金以外の労務コストの節約のため」(下段)に分けて聞いている

資料出所：厚生労働省1999年、2003年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」



「長い営業（接客）時間に対応するため」——などをあげる企業が多い。しかし、「正社員を確保できな

相次ぐ正社員登用・転換の動き
—改正パート労働法に義務規定

最近になって、さまざまな業種で実

同時に、非正規雇用が増えた理由として、人件費の圧縮や流動費化といった経営上の要請から、正社員を確保できなかったためという側面を無視することはできない。企業にとつてとくに契約社員などのフルタイム型非正規雇用については、正社員の代替といった意味合いも大きかったことが伺える。

就業形態により異なる非正規の雇用理由

本論に入る前に、まず景気低迷期か

本稿で取り上げる九社を対象に行ったヒアリング調査では、ここ数年増加が著しい契約社員やフルタイム型のパートタイマーなど、労働時間が正社員とほとんど変わらない非正規の直接雇用について、処遇の見直しや改善を実施している企業（労使）の取り組みに焦点を当てた。

ら回復期にかけて増加したパート・契約社員について、企業が雇用した理由を振り返る。
厚生労働省の「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（一九九九年、〇三年、表2）によると、契約社員の雇用理由について、九九年、〇三年の両調査でもっとも多かったのは、「専門的業務に対応するため」で、「即戦力・能力のある人材を確保するため」が続いている。ただ、〇三年調査の方がそれぞれ三ポイント程高く、こうした雇用理由のウエイトが高まっている

ことがわかる。「人件費の節約のため」は三番目の雇用理由にあがっており、質問内容が変わったため単純に比較できないものの、この割合も高まっていると見ることが出来る。
一方、明らかに割合が高まっているのが「正社員を確保できないから」である。九九年調査の七・五%から〇三年調査は一四・三%となり、ほぼ倍増している。

「他方、パートタイマーの雇用理由については、九九年、〇三年とも「人件費の節約のため」とする回答がもっとも多く、次いで「一日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」や「景気変動に応じて雇用量を調整するため」——長い営業（接客）時間に対応するため」——などをあげる企業が多い。しかし、「正社員を確保できな

表3 新聞報道にみるパート、契約社員等の正社員登用・転換の動き

企業名	報道された措置内容	報道時期
りそな銀行・埼玉りそな銀行	パート行員を正社員にする制度を05年度に導入。約90人を正社員化した。	06/4/5 日本経済新聞
平和堂	売場責任者である「主任」として1年以上の経験があり、満50歳以下で、店長推薦を受けるなどしたパート社員を正社員に登用する制度を新設。	06/6/2 日経産業新聞
三越	約20人の契約社員を日本橋本店などの婦人服や紳士服の販売担当として初めて正社員に登用。	06/5/19 日本経済新聞
すかいらーく	出店拡大のため、中途採用の3割をパート・アルバイトから登用予定。	
リンガーハット	05年秋に「エリア社員制度」を設置し、パート社員27人を採用。1人の社員が複数店舗の店長を兼ねる体制を改め、エリア社員店長を増やす。	
吉野家D&C	07年春から、営業の地区担当者が優秀なアルバイト学生を人事部に推薦し、一定枠で優先的に採用する仕組みを導入。	06/7/20 日本経済新聞
NTT西日本	コールセンター業務を担う約2.5万人のパート・派遣社員のうち約4000人を正社員として採用する方針を打ち出す。	
JR西日本	3年以上勤務した32歳以下の契約社員を対象に、正社員へ登用する制度を06年度から導入。	06/9/6 日本経済新聞
アイシン精機	01年度に日本人の期間従業員を対象にした正社員登用制度を導入。05年度までに約400人を正社員に登用した。06年度からは日系人を中心に外国人期間従業員の正社員登用も開始し、6人を登用した。	
サンエー インターナショナル	06年9月に全国約1100カ所の店舗で働く販売職の契約社員1006人の雇用契約を正社員へ切り換え。正社員数が5割増加した。	06/10/18 日本経済新聞
ワールド	自社の店舗運営を手がけるワールドストアパートナーズで、契約社員約6000人を正社員にした。これにより、WSPの販売職従業員のうち、学生アルバイトなどを除く9割が正社員となった。	
イズミヤ	リーダー契約社員の資格をもつパート社員を対象に、正社員にする制度を07年3月中にも導入予定。早ければ08年春にも初のパート正社員が誕生する。	07/3/6 日本経済新聞
トヨタ	労組が07春闘で、期間従業員やパート社員の正社員登用の拡大と教育の充実などを要求する方針を固めた。	07/01/16 毎日新聞
明治安田生命	07年1月、系列の人材派遣会社から受け入れている職員約3200人を本社が直接雇用する契約社員に変更。4月からは勤務期間など一定条件を満たした契約社員を、選考のうえ正社員に採用する。	07/1/5 毎日新聞
伊勢丹	07年4月、ほぼ1年半ぶりにパートなどを正社員化する。	07/3/6 日本経済新聞
高島屋	07年10月、初めてパートを正社員にする。約2年間の勤務実績をもとに選考し、売場の管理職などに育成する。	
ユニクロ	販売業務のアルバイト、契約社員約2万人のうち、約5000人を正社員(新設する地域限定正社員制度枠)として登用すると発表。	07/3/7 日経流通新聞

施(計画)されているパート・契約社員等の正社員登用・転換に関する新聞報道をしばしば目にするようになった(表3)。

また、今国会に上程されている改正パートタイム労働法案は、事業主に対し、パートタイムから通常の労働者への転換を推進するための措置を講じなければならぬことを盛り込んでい(図1)。

パートタイマーなどの中には、非自発的に短時間労働者となっている人がおり、その働き方が固定してしまっている場合もある。JILPTの「多様化する就業形態の下での人事戦力と労働者の意識に関する調査」(〇六年)

働者の意識に関する調査」(〇六年)によると、現在の就業形態を選んだ理由として、契約社員の約四割、パートタイマーの約二割が、「正社員になれなかったから」と回答している。

こうした事情を踏まえ、改正パートタイム労働法では、正社員になりたい意欲のある人に対して、通常労働者に転換できるような機会を作ることが必要であるとし、例として、①当該事業所の外から通常労働者を募集する場合は、その雇用する短時間労働者に対して当該募集に関する情報の周知を行う②社内公募として、短時間労働者に対して、通常の労働者のポストに応募す

る機会を与える③一定の資格を有する短時間労働者を対象として試験制度を設ける等、転換制度を導入する——等をあげている。

今回のヒアリング調査で取り上げたのは、③の転換制度をすでに導入しているケースである。先に引用したJILPTの「多様化する就業形態の下での人事戦力と労働者の意識に関する調査」(〇六年)によると、非正社員から正社員への転換制度が「ある」とする事業所は四〇・七%にのぼる。これを転換対象の就業形態別にみると、契約社員を対象とした制度がありが三六・



六%、パートタイマー対象が二七・四%——などとなっている。こうした数字をみる限り、正社員登用・転換制度はある程度、普及しているようにも見える。しかし、①制度はあっても事例がない事業所も含まれている②中途採用の機会を利用して非正社員から正社員への転換を行っている事業所も多い④——ことなどを考慮すると、登用・転換の実績があり、さらに後で触れる事例のように、それを人材戦略の一環に位置づけている(位置づけようとしている)企業はそう多くはない。

こうした実情を踏まえると、先に紹介した報道の中には、非正社員に広く開かれた制度として、正社員登用・転換制度を整備・導入するケースと、〇七年問題など当面する業務上の課題に対する臨時的な措置として、転換を行うケースが混在している可能性がある点に留意が必要かもしれない。

制度を導入する背景や理由は異なるとはいえ、正社員登用・転換は改正パート労働法の要請もあり、各企業が今後検討を迫られることになりそうだ。

2. 非正社員の活用の類型化

今回ヒアリング調査の対象としたA(〇九社)は、銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造など幅広いが、非正社員・職員の人事処遇制度を大まかに類型化すると次のようになる(図2)。

すなわち、非正社員の活用に関する人事制度のあり方として、①正社員と非正社員の人事管理の仕組みが完全に分かれている「A・不連続パターン」②かつては正社員が行っていたような

図1 パートタイム労働法の一部を改正する法律案の概要

(「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」)

少子高齢化、労働力人口減少社会において、短時間労働者がその有する能力を一層有効に発揮することができる雇用環境を整備するため、短時間労働者の納得性の向上、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保、通常の労働者への転換の推進を図る等のための所要の改正を行う。

就業形態の多様化の進展に対応した共通の職場ルールの確立

1 労働条件の文書交付・説明義務

労働条件を明示した文書の交付等の義務化(過料あり)等

2 均衡のとれた待遇の確保の促進(働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備)

- (1) すべてのパート労働者を対象に、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保措置の義務化等
- (2) 特に、通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対しては、差別的取扱いの禁止

3 通常の労働者への転換の推進

通常の労働者への転換を推進するための措置を義務化

4 苦情処理・紛争解決援助

- (1) 苦情を自主的に解決するよう努力義務化
- (2) 行政型ADR(調停等)の整備

5 事業主等支援の整備

短時間労働者援助センターの事業の見直し(事業主等に対する助成金支給業務に集中)

施行期日 平成20年4月1日施行(ただし、5に関しては平成19年7月1日施行)

公正な待遇の実現
労働生産性の上昇

通常の労働者への転換の推進

現状・課題

- 短時間労働者の一部は、非自発的に短時間労働者となっている者であるにもかかわらず、一度短時間労働者として就職すると、希望にかかわらずその働き方が固定化してしまう。
- 意欲のある者は、通常の労働者へ転換できるような機会をつくる必要がある。

改正内容

○ 事業主は、通常の労働者への転換を推進するための措置を講じなければならないこととする

(例)

- ・ 当該事業所の外から通常の労働者を募集する場合には、その雇用する短時間労働者に対して当該募集に関する情報の周知を行う
- ・ 社内公募として、短時間労働者に対して、通常の労働者のポストに応募する機会を与える
- ・ 一定の資格を有する短時間労働者を対象として試験制度を設ける等、転換制度を導入する等

通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずる

一体型パターン

「C. 一体型パターン」については、今回ヒアリング調査した中では、小売業のA社のみが該当する。同社では、外資との提携により仕事の標準化がすすみ、あわせてパートタイマー等の量的拡大と戦力面でも質的な基幹化がすすんだ結果、〇四年に正社員とパートタイマー等の資格(役職登用)制度などを一本化した。そして、かつては正社員が担っていたような仕事レベル(売り場責任者レベル)を任せることになったパートタイマー等の上位層については、より高い処遇を得られるようにした。さらに、正社員と同様、転居転勤にも応じられ、シフト制の変形

高度な仕事や役職等を非正社員にも任せつつあることから、処遇制度についても緩やかな連続性をもたせつつある「B. ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」③双方の仕事、役職等に重複部分が多いため、正社員、非正社員を隔てずに処遇している「C. 一体型パターン」の三つに分類することができる(図2)。

不連続パターン

「A. 不連続パターン」については、

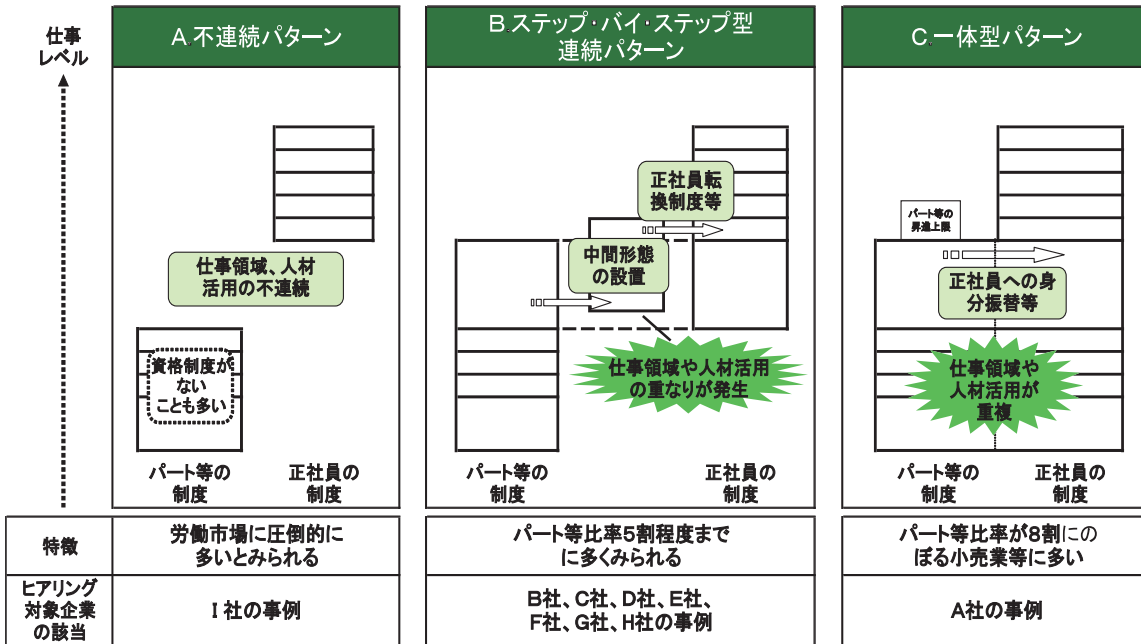
調査事例の中では、食品製造・販売業等のI社が該当する。ヒアリング対象の中では少数派だが、先に触れた調査結果から推察すれば、非正社員の人事処遇制度として、このタイプが依然、多数派とみることができている。同社における非正社員の活用は、約四〇年前の季節臨時工までさかのぼる(5)。その後、季節臨時工は準社員の名称で高度成長期に急増し、産業横断的な労働条件の改善も進められたが、現場の機械化とともにその数は減少。社員比率で一〇二割程度となり、それ

ステップ・バイ・ステップ型連続パターン

非正社員・職員を段階的にスキルア

以降、労働条件の改善も進まなかった。非正社員に資格体系などはなく、処遇は一本の賃金表のみで個別契約ともいえる人事管理体系になっている。I社労組によると、非正社員の処遇改善としては、契約月給額の引き上げや、準社員から事業所採用の正社員への登用などに取り組んでいるという。

図2 非正社員の人事処遇制度の類型化



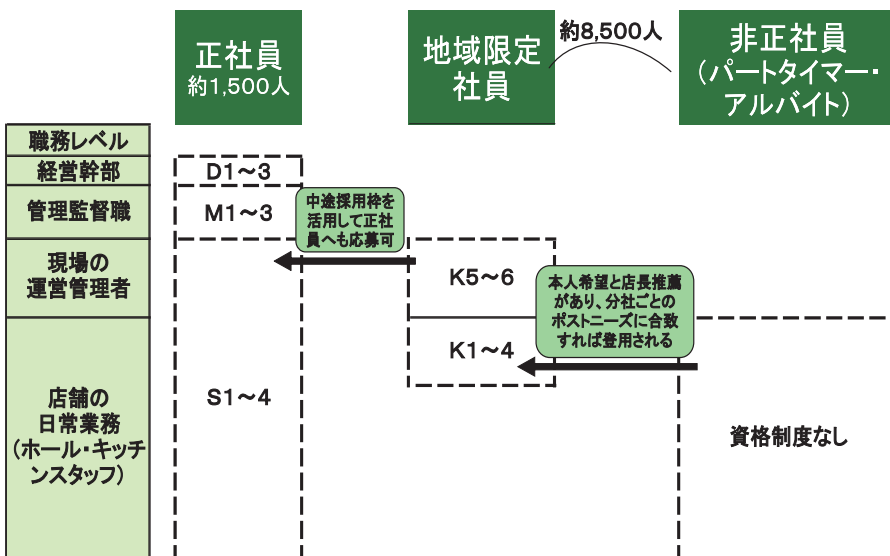
労働時間による働き方が可能ならば、随時、正社員区分に振り替える制度も導入し、パートタイマーのモチベーションアップを図っていた(図2)。

3. ステップ・バイ・ステップ型連続パターンのポイント

これら三つのパターンのうち、以下

では「B. ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」の特徴について概説する。同パターンの

図3 B社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



特徴としては、①仕事領域等の面で正規と非正規が重複するグレーゾーンを生じてきたため、雇用区分を見直すと同時に、正規・非正規の人事管理を分離する方向で対応している②その際、非正社員のモチベーションなどを損なわないよう、正社員登用・転換制度等の導入にも踏み切っている——といった点があげられる。

具体的な事例をみる。外食(ファミリイレ스토랑)等のB社(従業員一万人)では、店舗運営上、突然辞めて

もらっては困るような、店長を補佐するレベルの契約社員やフルタイム型パートタイマーが生まれていた。その処遇は、時間給の積み増しや若干の手当で対応する程度で、人材管理上、非常に不安定な状態を続けてきた。こうした状況を打開するため、同社では5年の持ち株会社化を機に、地域限定の勤務形態が可能で、年収上限を三〇〇万円程度に設定する「地域限定社員」の区分を設けた(図3)。

地域限定社員は、店長や料理長といった店舗運営の責任を負うものの、管理監督職ではない。月間の売上が一〇〇万円以下の店舗は、今後、地域限定社員の店長に任せていく方針でいる。制度を先行導入した北海道で、三人が店舗責任者をまかされており、先行分社した北海道、九州の二社で随時、契約社員等から地域限定社員へ登用中であるという。

旧制度の契約社員(一五〇〜二〇〇人)の雇用区分は新制度導入とともに廃止された。新制度への移行にあたり、地域限定社員から正社員への転換制度は設けていないが、優秀な地域限定社員は中途採用枠を活用するなどして、正社員への応募も可能にする方針である。

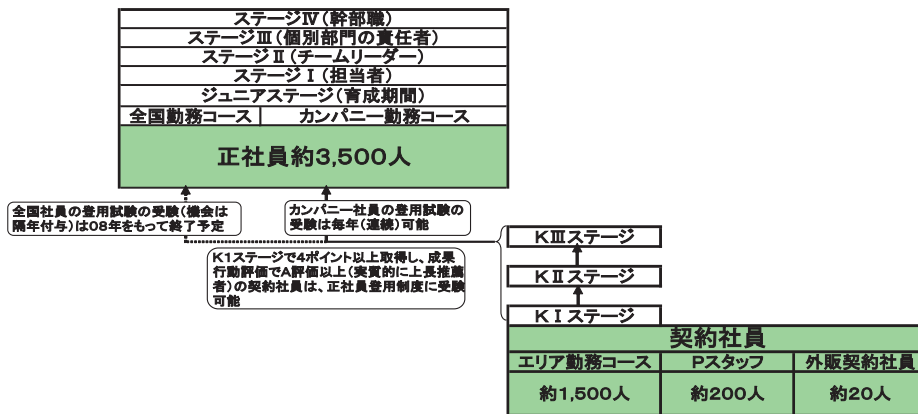
旅行業のD社(従業員五〇〇〇人)では、一九九〇年前半から、数次にわたり、契約社員の人事制度を改定してきた。しかし、最近になって代理店で正社員と契約社員がほぼ同じような仕事をこなすようになり、改めて区分の明確化が必要となってきた。そのため、契約社員については、正社員とは、人材活用のあり方が異なることを労使で



整理し、〇四年に正社員の資格・評価体系を参考にした地域内限定勤務の「エリア社員」の区分を創設した。この契約社員を「地域（転居転勤なし）」で、日常的業務を担う人材」と位置づける。一方（図4）、〇四年から新卒者のエリア社員採用もスタートさせ、併せてエリア社員からカンパニー（事業部門限定）勤務コースの正社員（〇六年新設）への登用制度も整備している。契約社員から正社員の登用実績をみると、〇六年に全国勤務コースで三六人、〇七年にカンパニー勤務コースで一九二人などとなっている。

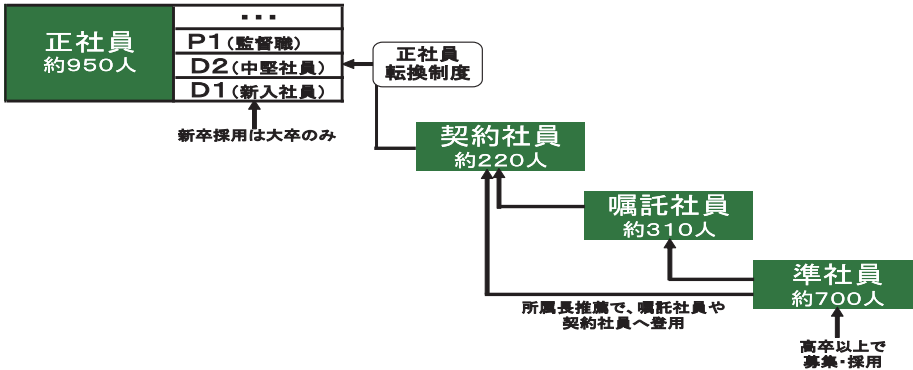
労働金庫（近畿、従業員一三〇〇人）のF社では、非正社員比率が〇二年の九%から〇六年には二二%にまで高まるなか、契約、嘱託、臨時社員などに任せる仕事領域の再整理が必要となった。また、勤続三年を超える派遣社員もあらわれてきたことから、非正社員

図4 D社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



の人事処遇制度の全面改定を行った。まず、契約社員は正社員という管理職一步手前の担当職レベルまでの仕事を任せる区分として新設し、これを嘱託社員と臨時社員に分けた。嘱託社員は専門的あるいは特定職種に従事する者。臨時社員はあくまでも正職員や派遣職員の一時的な代替として活用する限定的な職員区分と位置づけた。そのうえで、勤続三年を経過した派遣社員は原則、契約社員に採用される仕組み

図5 G社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



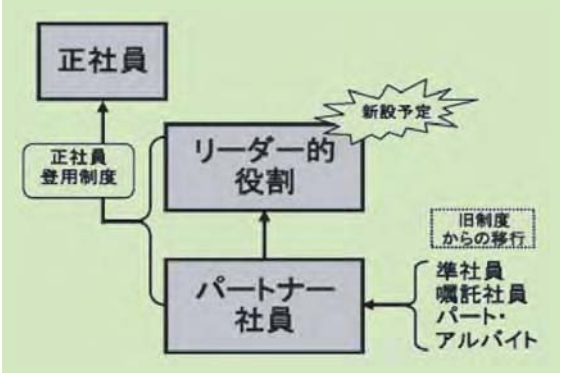
を整備。一方、契約・嘱託社員から正社員への転換制度についても、現在労使協議中である。消費者金融業のG社（従業員一四〇〇人）では、九〇年代半ば以降、自動契約機やコールセンターの設置などにより非正社員の積極的な活用が進んだ。こうしたなか、情報漏洩の防止など内部管理体制をより強化する必要に迫られたこともあり、正社員・非正社員の人材活用のあり方を整理。〇四年に非

正社員から正社員への登用制度を導入した。同社労使は、非正社員は役職には就かないオペレーター人材として活用し、正社員比率は五割を下回らないようにすると確認した。また、職務能力を上げたパートタイマー（準社員）は嘱託社員、契約社員へとステップアップさせ、正社員にも転換できる制度を盛り込んだ。契約社員から正社員への登用要件は、一年以上勤務し、四五歳未満、直近の評価がB以上で所属長の推薦を受け、転居転勤が可能なる者。登用にあたっては、面接・筆記試験と性格審査を行い、合格率は約七割となっている。〇五年四月に二二人、〇六年四月に一六人が登用された。（図5）

肉製品製造業等のH社では、過去一〇年間で、正社員が半減する一方、非正社員が増加を続け、〇二年には正社員とほぼ同数に達した。しかし、非正社員の採用が各工場や営業所に任されていたため、職場には準社員、嘱託、パートタイマー、アルバイトなど、さまざまな呼称で似たような仕事をする雇用区分が混在してきた。こうしたなか、〇三年にコーポレートガバナンスを強化する観点からも、正社員・非正社員の間で仕事（職種）や働き方（勤務地、労働時間）の重なりを生じないよう、相違点が曖昧だった非正社員の区分をできるだけ一括りにまとめ、就業規則から処遇まで一本化する「パートナー社員制度」を導入した。

また、非正社員の仕事領域を主任レベルまで引き上げて、新たにリーダー的役割の雇用区分（正社員の主任クラス）の年収の八割程度を保障する）を設

図6 H社において検討中の非正社員制度の仕組み



置する予定。あわせて、四〇歳以下の非正社員については、正社員への登用制度も整備する方向で、現在労使の話し合いを進めている(図6)。

4. 正社員転換制度の3つの特徴

これらの事例から、とくに「B. ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」で、正社員登用・転換制度を導入した事例の特徴をあげると以下のようになる。まず、調査した事例をみると比較的最近、契約社員、パートタイマー等を正社員へ登用・転換する制度の導入に踏み切っていた。制度は主に、対象者の選定、登用・転換試験の実施、登用・転換後の人事処遇の決定——という三つのプロセスで構成しており、その制度設計で各社が共通して配慮している点がいくつかみられた。

第一は、対象者の選定基準として、

応募年齢などに制限を設けていること。第二は、正社員登用・転換への応募に至るまでに、働き方(勤務時間の長さや勤務地の異動幅など)をステップ・バイ・ステップで、正社員に近づける工夫をしていること。そして第三は、正社員登用・転換後の人事処遇をスムーズにするために、契約社員、パートタイマー等の上級層の仕事や処遇については、入社二〜三年の若手正社員のレベルより若干低い程度に設定している。

第一の年齢制限に関しては、E社で四〇歳以下、G社で四五歳以下、H社で四〇歳以下——などとなっている。

これは、正社員登用・転換後のキャリアに一定の長さをもたせ、キャリアアップのチャンスを確認するといった配慮によるものとみられる。ただし、後で事例紹介する帝国ホテルは、応募の年齢制限を二五歳と低く設定し、さらに、正社員の九割に設定されているエリア社員(契約社員)の年収を二八歳から徐々に減減させる仕組みになっている。こうした制度設計の背景には、「この間に登用されなければ、(同社で)正社員になれる見込みは薄いため、他社も含めた可能性を追求してください」といったメッセージが込められている。

第二の徐々に正社員の処遇に近づけていくアプローチは後で取り上げる静岡県静岡信用金庫が代表例である。一日の勤務時間が五時間のパートタイマーから、七時間パートタイマーへ、

さらにはフルタイムのキャリアアスタップへとキャリアアップする際に、転換試験を設けてフルタイムで働く覚悟があるか、また、通信講座の受講要件などをクリアするやる気があるか——などをチェックしていた。そのうえで、キャリアアスタップから正社員への転換にあたっては、これまでの働きぶり(評価結果や上長推薦など)を踏まえつつ、筆記・論文・面接試験を課して正社員としての適性を判断していた。

第三の仕事の設定に関しては、同信金の事例で言えば、キャリアアスタップには高額の納金を出納を除くすべての業務を任せ、預金の勧誘目標なども正社員の八割まで高めていた。併せて、その処遇(年収ベースでの支給総額)は入社二〜三年目の正社員の賃金水準を上限にし、転換後の正社員の制度への乗り入れをスムーズにする工夫を施していた。

5. 正社員登用・転換がもたらすメリット

若年労働者の呼び戻し(リコール)

こうした各社の取り組みを時系列的に振り返ると、類似した傾向が浮かび上がる。冒頭触れたように、バブル崩壊後の長期不況により、各企業で過剰雇用が顕在化し、正社員を縮減(リストラ)する必要に迫られた。これについては、中高年に対する早期退職・希望退職を代表とする雇用リストラと新卒採用の抑制で乗り切ってきた。一方、

日常的な業務についても、一層の効率化が求められる、人件費負担の軽い、パート・契約、派遣などの非正規雇用の活用で、急場をしのいできた。しかし、景気回復とともに、労務構成の歪み、コンプライアンス(法令遵守)上の問題につながりかねない内部管理体制の緩み、といった問題が顕在化。さらに「団塊の世代」の大量退職が始まる〇七年問題もからみ、その対応策のひとつとして、正社員登用の制度整備に着手する企業があらわれてきたとみることが出来る。

これを採用面からみると、こう解釈することもできる。すなわち現在、非正社員・職員で働いている人も、本来ならば、新卒正社員採用という形態での入社・入職が望ましかったものの、長く新卒採用が見送られたため、非正規雇用の形で企業に取り込まれた。しかし業績回復後、企業は、正社員登用・転換制度を導入して、現在職場にいる非正社員・職員のなかから、意欲と能力のある人を正規雇用として囲い込むうとしている。これはアメリカの一時解雇(レイオフ)と対比するのは適当ではないかも知れないが、業績回復に伴って正社員の職から排除されてきた若年労働者をリコール(呼び戻す)する動きと似ている。

雇用ポットフォリオの書き換え

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」(〇三年)によると、過去三年間に非正社員に移管された正社員の働き方のタイプとしては、「仕事限定・勤務地限定型」の割合が二四・二%でもっとも高くなっている。



に期待している企業もある。正社員数の絞込みで新人パート・アルバイトや新入社員の教育に十分な時間がとれないこともあり、メンター役としての期待も高い。登用・転換制度の導入によるコストアップは当然ながら懸念されるが、団塊の世代退職による人件費減でカバーできると見越している企業と、ユニクロのように顧客向けサービスの充実で十分

この「仕事限定・勤務地限定型」の正社員は、いわゆる「一般職正社員」として、かつては高校、専門学校、短大卒者の新規採用の受け皿になってきた。しかし、景気低迷により九〇年代中頃からこの区分の採用抑制を図る企業が増えはじめ、正社員採用は近年まで、主として仕事、勤務地とも非限定の総合職にシフトしてきた経緯がある。

ヒアリング調査で明らかのように、企業が正社員登用・転換制度を設計する際に、新たに設定した雇用区分は、こうした「仕事限定・勤務地限定型」の正社員区分だった。もちろん、そこから全国転勤が前提になる総合職への転換に途を開いている企業もある。

こうした動向を踏まえると、正社員登用制度は、企業が人件費の軽減と仕事の効率化に向けて、非正規雇用を中心に描いてきた雇用ポートフォリオの書き換えの一環であると見ることができ

両者にとってのメリット

最後にヒアリング調査を通じて浮かび上がった企業側、労働者側双方のメリットをまとめる。

企業側のメリットとして共通しているのは、意欲や能力の高い人材を、時間をかけて見極めることができることである。新卒採用に比べて明らかに採用リスクが軽減され、即戦力の人材として期待される。また、こうした正社員登用・転換制度を定期的を実施する企業の中には、新卒と中途採用に限られていた採用ルートに加え、新たな「入社・入職経路」として、位置づけようとしているところもある。最近増えている採用ルートの多元化の一環として、人事戦略に組み込んでみるとみられる。また、後でインタビューで取り上げるユニクロや明治安田生命のように、非正社員・職員や新人正社員の教育係としての役割を、正社員登用・転換者に期待している企業もある。

「ペイする」と見ている企業が多かった。

一方、パートタイマーや契約社員にとつてのメリットとしては第一に就職氷河期で、正社員採用が少なく、やむを得ず契約やパートという働き方を選んだ人たちにとつて、再挑戦の機会となる点だ。また、正社員登用制度の導入にあわせて、新たな雇用区分が整理されることで、これまでいくらがなかったも結局はキャリア形成につながらない、また同じ仕事をしていても処遇格差が存在するといったことから生じる「無力感」の払拭にも資することになるだろう。非正規雇用にとつて意欲・能力があっても、キャリアが行き止まり状態にあつては、能力開発といったインセンティブはそがれてしまう。このようにパート法改正の動向だけでなく、優秀な人材の確保の面から、正社員登用制度を整備することは、企業にとつて重要な課題になってきたといえるだろう。

〔注〕

1. 詳しくは、J-LPT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」をご参照いただきたい。 <http://www.jilpo.jp/institute/research/2007/032.htm> 調査は、正社員、契約・嘱託社員、パートタイマー、アルバイト、派遣等が混在して働いている職場があり、近年、正社員と非正社員の人事管理の見直しを行った旅行・ホテル、銀行・金融サービス、食品製造——等の九社を調査対象にした。ヒアリングの対象は、各企業人事部および労働組合で、企業は主に人事部長クラス、労組は主に委員長、書記長クラスに対して実施した。なお、九社のうちE社(帝国ホテル)とE社(静岡信用金庫)については、次の事例報告で詳

しく取り上げているので、本稿で制度の詳細については言及していない。

2. 平成一九年版「パートタイマー白書」(アイデム)によると、直近二年間におけるパート・アルバイト募集の有無と応募状況を、パート・アルバイトを雇用している企業に聞いたところ、募集を行った七五・八%の事業所のうち、「期待以上の応募がある」(一九・二%)、「期待通りの応募がある」(二七・五%)、「期待したほどの応募はない」(五五・四%)、「応募はほとんどない」(六・六%)となっており、パート・アルバイトの採用に苦戦している状況が浮かび上がっている。

3. 同調査によれば、「正社員への転換制度があり適用事例もある事業所は二三・三%」、「転換制度はあるが適用事例はない」が一・八%、「転換制度はないが、今後導入予定である」八・三%、「転換制度はなく今後の導入予定もない」が五六・六%——などとなっている。

4. 「若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究」(二〇〇四年をみると、正社員登用の制度や慣行が「ある」と回答した事業所について、中途採用の機会を利用して正社員から正社員への転換を行っている事業所も合わせると八割台半ばまで「ある」の割合が急上昇する。

5. なお一般的に製造業の場合、一九六〇年代の高度成長期に、臨時工の正社員登用制度をもつた企業が急増した。東京都の「臨時工状況調査」(三〇〇人以上規模事業所)による臨時工使用事業所のうちの八割近くが本工登用制度を有しており、本工登用率(六〇年四月から一年間で本工に登用されたものの臨時工数に対する割合)は、三〇〇〜四九九人規模で四二・三%、五〇〇〜九九九人規模で三五・七%、一〇〇〇人以上規模で二九・八%とかなり高い割合を占めていた。労働組合も臨時工の本工化要求を掲げたところも多く、本工登用が広く進んだものの、七〇年代に入り、パートタイマーの導入にこうした臨時工の処遇改善は停滞期を迎える。そして、バブル崩壊後の不況期には、請負・派遣化が進んだこともあり、サービス業での非正規化とは異なる展開を見せている。