

契約社員の職域と正社員化の実態 (JILPT Discussion Paper 10-03)

平成22年7月28日

JILPT研究員

高橋 康二

I はじめに

—正社員化の実態への注目—

用語の定義

直接雇用

無期雇用 有期雇用

フルタイム

正社員

契約社員

パートタイム

パートタイマー

間接雇用

派遣労働者

請負労働者

「労働力調査」より

	役員を除く 雇用者	正規の職員 ・従業員	パート	アルバイト	労働者 派遣事業所 の派遣社員	契約社員 ・嘱託	その他
1985年2月	3,999	3,343	360	139	-	156	
1986年2月	4,056	3,383	381	142	-	150	
1987年2月	4,048	3,337	414	147	-	150	
1988年2月	4,132	3,377	443	156	-	156	
1989年2月	4,269	3,452	468	188	-	161	
1990年2月	4,369	3,488	506	204	-	171	
1991年2月	4,536	3,639	522	212	-	163	
1992年2月	4,664	3,705	555	227	-	176	
1993年2月	4,743	3,756	565	236	-	185	
1994年2月	4,776	3,805	559	241	-	171	
1995年2月	4,780	3,779	563	262	-	176	
1996年2月	4,843	3,800	594	276	-	173	
1997年2月	4,963	3,812	638	307	-	207	
1998年2月	4,967	3,794	657	329	-	187	
1999年2月	4,913	3,688	686	338	-	201	
2000年2月	4,903	3,630	719	359	33	161	
2001年2月	4,999	3,640	769	382	45	163	
2002年1～3月平均	4,891	3,486	700	323	39	218	126
2003年1～3月平均	4,941	3,444	751	341	46	226	132
2004年1～3月平均	4,934	3,380	767	339	62	257	130
2005年1～3月平均	4,923	3,333	758	337	95	277	124
2006年1～3月平均	5,002	3,340	783	337	121	282	139
2007年1～3月平均	5,120	3,393	829	337	121	292	148
2008年1～3月平均	5,108	3,371	822	321	145	310	139
2009年1～3月平均	5,086	3,386	798	334	116	318	133

※1 「労働力調査」での「契約社員」の定義は、「専門的職種に従事させることを目的に契約に基づき雇用され、雇用期間の定めのある人」である。

※2 ただし、実際には、専門的・技術的職業以外の人も「契約社員」と回答している。また、「契約社員」と回答した人の多くは、1週間の就業時間が35時間以上である。



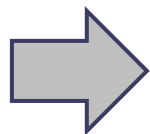
総じて増勢であることが読み取れる。

「就業形態の多様化に関する総合実態調査」より

	総数	正社員	正社員以外の 労働者	契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣労働者	臨時的 雇用者	パートタイ ム労働者	その他
2007年										
計	100.0	62.2	37.8	2.8	1.8	1.2	4.7	0.6	22.5	4.3
男	100.0	76.0	24.0	2.3	2.3	1.6	3.9	0.4	10.2	3.3
女	100.0	42.6	57.4	3.6	1.0	0.5	5.8	0.8	40.0	5.7
2003年										
計	100.0	65.4	34.6	2.3	1.4	1.5	2.0	0.8	23.0	3.4
男	100.0	80.0	20.0	1.9	1.8	2.2	1.0	0.9	9.6	2.6
女	100.0	44.4	55.6	2.9	0.9	0.6	3.4	0.8	42.5	4.6

※1 「就業形態の多様化に関する総合調査」での「契約社員」の定義は、「特定職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者」である。

※2 ただし、実際には、専門的・技術的職業以外の人も「契約社員」と回答している。また、「契約社員」と回答した人の多くは、1週間の就業時間が35時間以上である。



高年齢の有期契約労働者を指すと考えられる「嘱託」を切り離してみても、やはり増勢であることが読み取れる。

「就業構造基本調査」より

性別	パート	契約社員
男	10.3%	51.6%
女	89.7%	48.4%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

年齢	パート	契約社員
15～19歳	0.4%	0.7%
20～24歳	3.0%	11.5%
25～29歳	4.9%	15.9%
30～34歳	8.2%	12.5%
35～39歳	11.2%	9.7%
40～44歳	12.7%	8.0%
45～49歳	13.1%	7.7%
50～54歳	13.1%	7.1%
55～59歳	14.9%	9.5%
60～64歳	10.1%	11.3%
65～69歳	6.1%	4.8%
70～74歳	1.9%	1.0%
75歳以上	0.5%	0.3%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

学歴（在学中は除く）	パート	契約社員
小学・中学	14.1%	10.1%
高校・旧制中	54.3%	43.0%
専門学校	11.8%	13.4%
短大・高専	13.0%	11.9%
大学・大学院	6.8%	21.7%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

職業	パート	契約社員
専門的・技術的職業従事者	8.0%	12.9%
管理的職業従事者	0.0%	0.1%
事務従事者	23.8%	25.3%
販売従事者	11.7%	13.3%
サービス職業従事者	20.5%	11.8%
保安職業従事者	0.6%	2.9%
農林漁業作業	1.1%	0.7%
運輸・通信従事者	1.1%	6.2%
生産工程・労務作業	33.1%	26.8%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

産業	パート	契約社員
農業	1.3%	0.5%
林業	0.0%	0.1%
漁業	0.1%	0.1%
鉱業	0.0%	0.0%
建設業	1.9%	5.4%
製造業	16.0%	16.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.0%	0.3%
情報通信業	1.3%	7.5%
運輸業	3.6%	8.5%
卸売・小売業	29.4%	16.7%
金融・保険業	1.9%	3.1%
不動産業	1.0%	1.9%
飲食店、宿泊業	10.1%	3.2%
医療、福祉	15.1%	9.1%
教育、学習支援業	2.7%	5.7%
複合サービス事業	0.7%	0.9%
サービス業（他に分類されないもの）	14.3%	19.1%
公務（他に分類されないもの）	0.6%	1.3%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

企業規模	パート	契約社員
1～4	6.7%	1.3%
5～9	9.0%	2.5%
10～19	9.5%	3.6%
20～29	5.4%	3.7%
30～49	6.3%	5.1%
50～99	8.5%	8.3%
100～299	11.1%	14.5%
300～499	4.1%	7.1%
500～999	4.8%	8.5%
1000人以上	17.6%	28.2%
官公庁など	3.6%	5.7%
その他の法人・団体	13.4%	11.5%

注：総数は、雇用者。

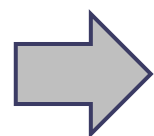
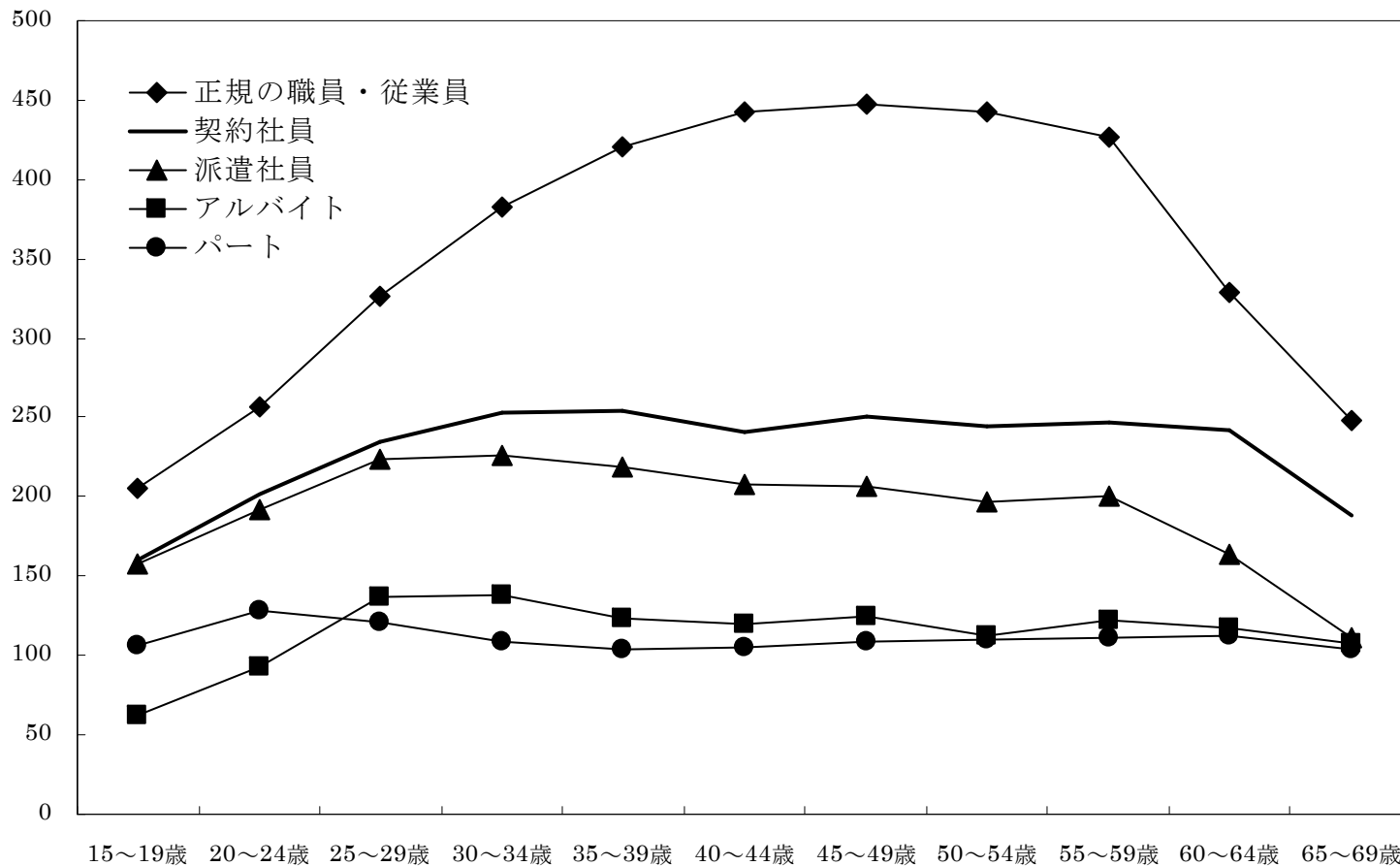
パートタイマーと契約社員
の違いに注目！



総じて、パートタイマーよりも
契約社員の方が、

- ・男性が多く、
- ・年齢層が若く、
- ・高学歴者が多く、
- ・職業が分散しており、
- ・産業が分散しており、
- ・大企業勤務者が多い。

「就業構造基本調査」より



所得の面からみると、契約社員は、正社員とパートタイマーの中間的な性格を持っていると考えられる。

契約社員の意識

(2007年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」)

- 正社員として働ける会社がなかった
パート：12.2% ≪ 契約社員：31.5%
- 雇用の安定性に「不満」または「やや不満」
パート：12.6% ≪ 契約社員：25.3%
- 正社員に変わりたい
パート：20.9% ≪ 契約社員：46.8%
- 賃金に「不満」または「やや不満」
パート：35.4% < 契約社員：42.0%

Ⅱ 先行研究と分析枠組

—職域という要因—

先行研究

- 1. 契約社員の正社員登用・転換制度
→ 総じて、研究蓄積が浅い。
- 2. 非正社員の正社員登用・転換制度
 - (1) 人事戦略への注目
 - (2) 職務構造への注目（基幹化）
→ 本研究において参照する。

分析枠組

- タテ・ヨコ2つの軸を設定する必要性。
- (1)タテ：「職務の基幹性」を測定
 - － 管理業務
 - － 指導業務
 - － 判断業務
 - － 業務にともなう責任
- (2)ヨコ：「職務の専門性」を測定
 - － (通常の従業員との) 相互依存性が小さい

Ⅲ 方法と対象

—企業ヒアリング調査の実施—

企業ヒアリング調査の概要

- ヒアリング調査の方法を採用。
 - 職務の性質は、アンケート調査では測定しにくい。
 - 1企業1票式のアンケート調査になじまない。
 - アンケート調査では制度概要を把握しにくい。
- 2009年7月～2010年1月にかけて、6企業にて計14回のヒアリングを実施。

IV 事例

—多様な契約社員—

運輸A社

- 2001年、人件費削減のために乗務職において契約社員制度を導入。1年契約であるが、原則として契約は更新。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員と同じ。
- しかし、仕事の内容が同じ2種類の従業員が混在する状況を是正すべきとする労働組合の要求もあり、2004年、契約社員の一部を、期間の定めのない雇用契約に移行。
- さらに、2009年、正社員の賃金制度、退職金制度を修正した上で、契約社員を全員正社員化。
- その際、労働条件が低下する正社員もいたが、契約社員の全員正社員化を求める労働組合が説得にあたるなど、労使の緊密なコミュニケーションのもとで改革が達成。

卸売B社

- 2002年、低コスト経営を求められるなかで、定型的・補助的業務でありマニュアル化が可能と考えられた営業事務職において契約社員制度を導入。
- 1年契約であるが、特段の問題がなければ更新。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員の場合と変わらず。
- しかし、離職率が高く社内業務の引き継ぎ、技能継承に問題が生じたこと、仕事に対するモチベーションが必ずしも高くなかったことなどから、顧客の求めるサービスを追求するというB社の営業戦略と齟齬。
- そこで、2009年、正社員の人事制度、賃金制度を修正した上で、希望者全員を原則として正社員転換することとした。

ホテルC社

- サービス職において、単純業務においてコストを削減することなどを目的として契約社員を活用。
- 賃金水準は正社員より低いが、業務内容、採用基準、転勤義務の違いに見合った水準だと社内では認識。年2回の評価、職場推薦、面接による正社員登用制度があり、入社者の1割程度が正社員登用。
- 他方、専門職において、社内で人材を育成するより、契約社員を外部から採用すべきとの判断から契約社員を活用。
- 賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものであるとして、正社員も納得。正社員登用制度はあるが、サービス職の契約社員に比べ、正社員登用を希望する者が少ない。

百貨店D社

- 1998年、売り場運営に特化した人材を育成することを目的に、販売職を中心に契約社員制度を導入。
- （販売職の）契約社員の業務内容は、接客販売、ストック場の商品整理などであり、同じ職場の正社員とも、また、パートタイム労働者とも区分。賃金水準は正社員より低いですが、業務内容、異動範囲の違いに対応した合理的な水準だと社内では認識。
- 2段階のステップによる正社員登用制度があり、希望者は、正社員への道を目指すことができる。
- 会社側にとっては、正社員登用制度の存在により、組織の活性化、採用チャネルの拡大といった効果。

情報通信E社

- スタッフ部門の専門職において、プロジェクトの立ち上げなどにともなう即戦力確保を目的として契約社員を活用。
- 賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものであるとして、正社員も納得。正社員登用の仕組みはない。また、そもそも契約社員となることを望んで入社してくる者もいる。
- 他方、営業職・開発職において、正社員としての中途採用基準に一步およばない人々などを、試行的に雇用することを目的として契約社員を活用。
- 人事評価、面接により入社者の7~8割が正社員登用。

書店F社

- 販売職において、コスト削減を目的に契約社員を活用。
- 正社員より賃金水準が低い。なお、職場においては、正社員、契約社員、パートタイマーの担当業務が決められているが、重複が多く、特に契約社員と正社員との処遇格差が問題に。そのため目下、契約社員制度の位置づけの見直しを検討。
- 営業職において、正社員として雇用すべき人材かどうかを見極めるために試行的に雇用することを目的として契約社員を活用。
- 面接により、入社者の7~8割が正社員登用。

V 考察

—4つの類型—

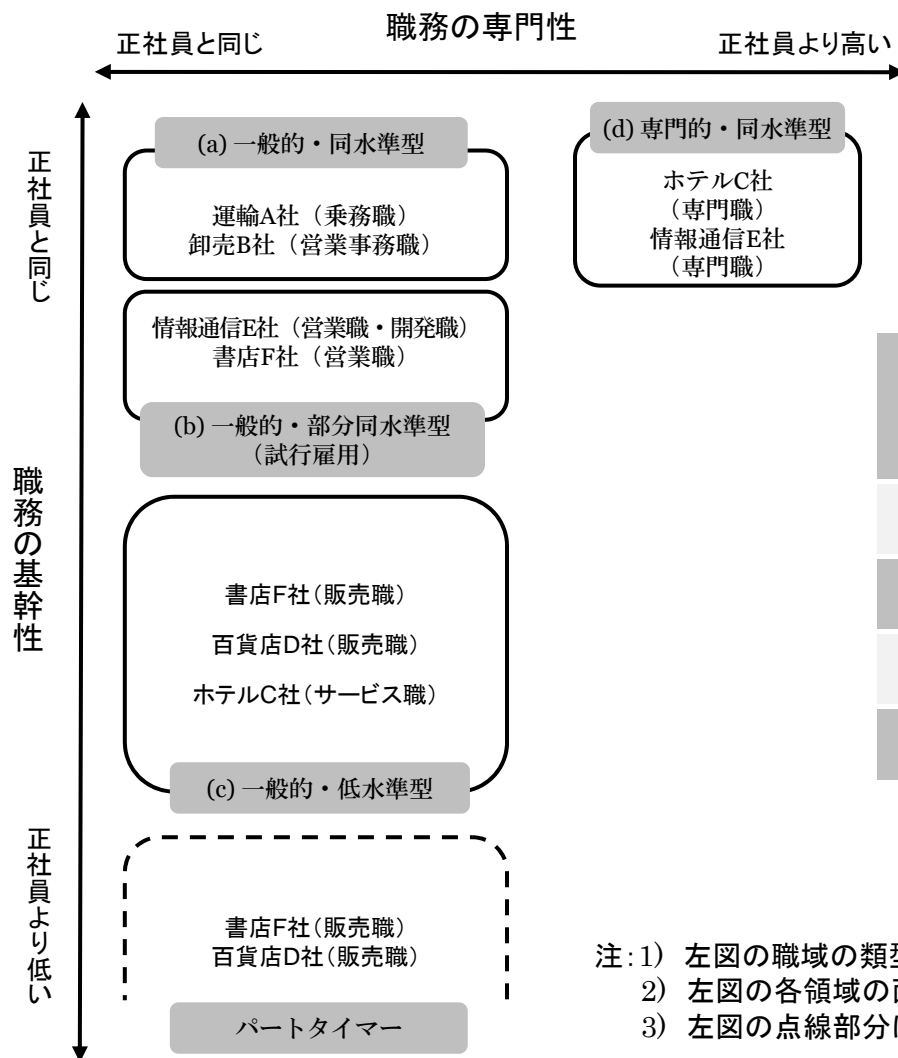
契約社員の職域

- (a)一般的・同水準型：
職務の専門性、職務の基幹性ともに正社員と完全に同じ。（A社、B社の契約社員）
- (b)一般的・部分同水準型：
ごく一部、正社員と比べて職務の基幹性が低い部分があるが、基本的には同じ職務に従事。（E社の営業職・開発職、F社の営業職の契約社員）
- (c)一般的・低水準型：
何らかの形で正社員と契約社員の職務の切り分けがなされており、職務の基幹性が正社員よりも低い。（F社の販売職、D社の販売職、C社のサービス職の契約社員）
- (d)専門的・同水準型：
職務の基幹性は同程度で、職務の専門性が正社員よりも高い。（C社の専門職、E社のスタッフ部門の専門職の契約社員）

正社員化の実態

- (a)全員転換型：
ほぼ全員が正社員になることを希望している状況において、原則として希望者全員を正社員転換。（A社、B社の契約社員）
- (b)評価登用型：
ほぼ全員が正社員になることを希望している状況において、人事評価と面接に基づいて大半を正社員登用。（E社の営業職・開発職、F社の営業職の契約社員）。
- (c)希望者選抜型：
正社員になることを希望する者が一部存在する状況にて、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接による選抜を施した上で正社員登用。（F社の販売職、D社の販売職、C社のサービス職の契約社員）
- (d)契約社員一貫型：
正社員登用・転換を希望する者が相対的に少ない。（C社の専門職、E社のスタッフ部門の専門職の契約社員）

経験的一般化



類型	正社員化の実態	
	制度概要	希望状況
(a) 全員転換型	原則として全員転換	ほぼ全員希望
(b) 評価登用型	評価による登用	ほぼ全員希望
(c) 希望者選抜型	選抜による登用	一部希望
(d) 契約社員一貫型	—	むしろ契約社員を望む

- 注：1) 左図の職域の類型(a)～(d)と右表の正社員化の実態の類型(a)～(d)が対応。
 2) 左図の各領域の面積は、それぞれの職域で働く契約社員の人数を大まかに表現。
 3) 左図の点線部分は、パートタイマーの職域だと推測される領域。

媒介メカニズム(a)：一般的・同水準型／全員転換型

- 労働組合が、公正性の観点から、労働条件の統一を求めるよう経営側に働きかけるというメカニズム。
- モチベーションが上がらない、離職率が高いといった問題があるとして、会社側が主導して、契約社員制度の廃止を決断するというメカニズム。
- ただし、いずれのメカニズムによるにせよ、契約社員の導入理由が人件費削減にある場合、その正社員転換は人件費増加を招来することになるため、同時に正社員の賃金制度の改革が求められる場合が多い。改革を成功させるためには、労使の信頼関係、共通認識の醸成が必要。

媒介メカニズム(c)：一般的・低水準型／希望者選抜型

- 第1に、契約社員の一部は、社内で培ったスキルを活かしたキャリアアップを求めて、正社員登用を希望する。
- 第2に、企業としても、正社員登用の道を作ることで、契約社員のモチベーションを高める効果、正社員の人的多様性を高める効果が期待できる。
- 第3に、しかし、契約社員と正社員とでは採用基準が異なるため、希望者全員を正社員転換することはできず、何らかの選考を行う必要性が生じる。
- つまり、この職域が、正社員の内部労働市場と同じではないが、それと接続しうる位置にあることが影響している。

媒介メカニズム(d)：

専門的・同水準型／契約社員一貫型

- 当該職務に専念することにより、専門的なスキルを活かすとともに伸ばしていくことができ、かつ、そのことが労働市場における自分の価値を高めることにつながっている。
- すなわち、この職域が外部労働市場と連続しているため、契約社員一貫型の様相を呈する。

媒介メカニズム(b)：

一般的・部分同水準型／評価登用型

- 類型(a)、類型(c)、類型(d)については、契約社員の職域と正社員化の実態との間に、因果関係がある。
- これに対し、類型(b)については、契約社員の職域と、正社員化の実態とを媒介するメカニズムは異なっている。
- 具体的には、職務構造に基づく説明よりも、人事戦略に基づく説明の方が、説明力が高い。すなわち、試行雇用を目的として契約社員を採用しているがゆえに、正社員と比べて一部基幹性が低い部分があるが基本的には同じ職務に従事させる、ほぼ全員が正社員になることを希望する、人事評価と面接に基づいて大半を正社員登用する、といったこの類型の特徴が導かれていると考えられる。

VI おわりに

—結論と残された課題—

望ましい人事管理(a)：一般的・同水準型

- 一般的・同水準型の職域での契約社員の活用は、労使双方にとって必ずしも好ましい結果をもたらさない。
- よって、現状を改革する必要性が相対的に高い。具体的には、希望者全員の正社員転換の検討が望ましい。
- ただし、当初の契約社員の導入理由が人件費削減にある場合、契約社員の正社員転換は人件費増加を招来するため、同時に正社員の賃金制度の改革が求められることもある。
- 正社員と非正社員の利害調整という問題を抱えているだけに、ある程度の時間がかかることも理解しておく必要がある。また、労使が日頃から信頼関係を育むとともに、共通認識を形成していく必要もある。

望ましい人事管理(c)：一般的・低水準型

- 一般的・低水準型の職域での契約社員の活用は、いくつかの条件を満たしているならば、労使双方にメリットをもたらすと考えられる。
- 第1の条件は、合理的な正社員登用制度が導入されていること。
- 第2の条件は、正社員と契約社員の均衡待遇が実現していること。

望ましい人事管理(d)：専門的・同水準型

- 専門的・同水準型の職域での契約社員の活用は、労使双方に少なからぬメリットをもたらしていると考えられる。
- 具体的には、労働者としては、当該職務に専念することにより、専門的なスキルを活かすとともに伸ばしていき、労働市場における自分の価値を高めていくことができる。
- 企業としても、即戦力となる人材を調達できるとともに、プロジェクトの終了にともない雇用契約を終了させることができる。
- 人事管理の観点からみるならば、この職域において契約社員の正社員登用制度を導入する必要性は相対的に低いと考えられる。

望ましい人事管理(b)： 試行雇用

- 試行雇用を目的とした一般的・部分同水準型の職域での契約社員の活用も、労使双方に少なからぬメリットをもたらしていると考えられる。
- 具体的には、労働者としては、たとえ採用時点において当該企業の正社員としての採用基準を下回っていたとしても、後に正社員に登用されるチャンスを得られる。
- 企業としても、実際の働きぶりを評価した上で、正社員登用の可否を判断することができる。
- その際、試行雇用の仕組みを前もって本人に伝えることが重要。正社員に登用できなかった際にトラブルが発生するのを防ぐことができる。

政策的含意(1)

- 契約社員がどのような職域で活用されているかによって、労使が直面している課題も異なることを認識する必要がある。
- その意味で、もし契約社員の活用に際して何らかの政策的対応を講じるならば、一律的な対応であるよりも、職域に応じた対応である方が、労使当事者としても受け入れやすいと考えられる。
- たとえば、次の通り（次頁）。

政策的含意(2)

- (a)一般的・同水準型、(c)一般的・低水準型の職域で契約社員を活用している場合には、「均衡を考慮」して賃金を決定するよう努力すべきこと、「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を、現行の「改正パートタイム労働指針」よりも踏み込んだ形で規定することが必要だと考えられる。
- 加えて、(a)一般的・同水準型の職域で契約社員を活用している場合には、希望者全員の正社員転換を検討することが望ましいが、その際には、正社員の賃金制度の改革や、処遇を据え置いたままでの正社員化、勤務地や職種に限定のある正社員区分への転換といった、大規模な人事・賃金制度改革が求められる。→ 先進事例の紹介などが必要。

ご清聴ありがとうございました。

契約社員の職域と正社員化の実態
(JILPT Discussion Paper 10-03)

労働政策研究・研修機構
研究員 高橋康二

I はじめに——正社員化の実態への注目

1. 「契約社員」の定義

- ・「就業構造基本調査（2007年）」によれば、勤め先において「契約社員」と呼ばれる労働者が225万人存在する。（「パート」886万人、「派遣社員」161万人）
 - ・勤め先において「契約社員」と呼ばれているのは、いかなる人々なのか？
 - ①「就業構造基本調査（2007年）」において、「契約社員」の職業分布は、「会社などの役員を除く雇用者」の職業分布とほぼ同じである。
 - ②「就業構造基本調査（2007年）」において、「契約社員」のうち「1週間の就業時間」が34時間未満の者は10.1%。すなわち、「契約社員」の大半はフルタイム労働者である。
 - ③「日本人の働き方調査〔第1回〕（2005年）」において、「契約社員・嘱託」のうち「期間の定めのない雇用契約」を締結している者は17.0%。すなわち、「契約社員」の大半は有期契約労働者である。
 - ④「就業構造基本調査」、「日本人の働き方調査」においては、「契約社員」とは別に「（派遣会社の）派遣社員」という区分が設けられているため、そこでいう「契約社員」には派遣労働者は含まれていない。
- ⇒以下、「契約社員」という言葉を「直接雇用のフルタイム有期契約労働者」という意味で用いることとする。

2. 契約社員の就業状況

- ・総じて、パートタイマーの人数が頭打ちとなるなか、契約社員の人数が相対的に大きく伸びているものと考えられる（図表1）。
- ・総じて、パートタイマーよりも契約社員の方が、男性が多く、年齢層が若く、高学歴者が多く、職業や産業が幅広く分散しており、大企業に勤める者が多いものと考えられる（図表2）。
- ・総じて、所得の面からみると、契約社員は、正社員とパートタイマーの中間的な性格を持っていると考えられる（図表3）。

図表1 就業形態別、労働者比率の推移（行%）（就業形態の多様化に関する総合実態調査）

	正社員	正社員 以外の 労働者	契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣 労働者	臨時的 雇用者	パート タイム 労働者	その他
2007年									
計	62.2%	37.8%	2.8%	1.8%	1.2%	4.7%	0.6%	22.5%	4.3%
男	76.0%	24.0%	2.3%	2.3%	1.6%	3.9%	0.4%	10.2%	3.3%
女	42.6%	57.4%	3.6%	1.0%	0.5%	5.8%	0.8%	40.0%	5.7%
2003年									
計	65.4%	34.6%	2.3%	1.4%	1.5%	2.0%	0.8%	23.0%	3.4%
男	80.0%	20.0%	1.9%	1.8%	2.2%	1.0%	0.9%	9.6%	2.6%
女	44.4%	55.6%	2.9%	0.9%	0.6%	3.4%	0.8%	42.5%	4.6%

図表2 就業形態別にみた性、年齢、学歴、職業、産業、企業規模の比率（列％）
（就業構造基本調査（2007年））

性別	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
男	55.8%	69.3%	10.3%	50.5%	37.9%	51.6%	62.2%	48.5%
女	44.2%	30.7%	89.7%	49.5%	62.1%	48.4%	37.8%	51.5%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

年齢	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
15～19歳	2.0%	0.9%	0.4%	16.2%	1.5%	0.7%	0.1%	0.8%
20～24歳	8.9%	7.9%	3.0%	30.4%	11.9%	11.5%	2.5%	6.7%
25～29歳	11.4%	12.7%	4.9%	11.3%	19.3%	15.9%	4.4%	9.9%
30～34歳	12.7%	14.6%	8.2%	7.5%	18.7%	12.5%	4.8%	8.3%
35～39歳	12.4%	13.9%	11.2%	6.0%	15.6%	9.7%	4.6%	8.2%
40～44歳	11.0%	11.9%	12.7%	4.4%	10.4%	8.0%	5.2%	8.0%
45～49歳	10.3%	10.8%	13.1%	3.6%	7.3%	7.7%	5.8%	8.4%
50～54歳	9.9%	10.5%	13.1%	3.2%	4.5%	7.1%	6.7%	9.2%
55～59歳	11.1%	11.3%	14.9%	4.4%	4.3%	9.5%	11.6%	11.1%
60～64歳	5.9%	3.5%	10.1%	6.1%	3.4%	11.3%	35.3%	11.8%
65～69歳	2.9%	1.3%	6.1%	4.8%	2.3%	4.8%	13.1%	9.2%
70～74歳	1.0%	0.5%	1.9%	1.7%	0.5%	1.0%	4.4%	5.5%
75歳以上	0.4%	0.3%	0.5%	0.5%	0.2%	0.3%	1.6%	2.9%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

学歴（在学中は除く）	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
小学・中学	9.1%	6.6%	14.1%	17.9%	9.2%	10.1%	12.2%	21.3%
高校・旧制中	42.9%	39.6%	54.3%	48.5%	45.6%	43.0%	43.5%	39.9%
専門学校	12.5%	12.9%	11.8%	12.6%	12.9%	13.4%	7.9%	9.1%
短大・高専	9.3%	8.0%	13.0%	8.5%	14.0%	11.9%	10.5%	9.2%
大学・大学院	26.1%	32.9%	6.8%	12.4%	18.2%	21.7%	25.9%	20.6%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

職業	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
専門的・技術的職業従事者	15.8%	19.2%	8.0%	7.0%	5.1%	12.9%	19.4%	21.2%
管理的職業従事者	0.9%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.8%	0.2%
事務従事者	24.0%	24.3%	23.8%	15.7%	39.3%	25.3%	31.4%	15.7%
販売従事者	13.3%	13.7%	11.7%	19.7%	6.0%	13.3%	7.3%	5.3%
サービス職業従事者	10.6%	6.4%	20.5%	26.8%	4.8%	11.8%	9.7%	11.4%
保安職業従事者	2.1%	2.5%	0.6%	1.9%	0.0%	2.9%	3.6%	1.9%
農林漁業従事者	1.2%	1.0%	1.1%	1.3%	0.2%	0.7%	0.7%	9.6%
運輸・通信従事者	3.8%	4.4%	1.1%	3.3%	2.1%	6.2%	6.4%	2.4%
生産工程・労務従事者	28.4%	27.2%	33.1%	24.4%	42.5%	26.8%	20.8%	32.3%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

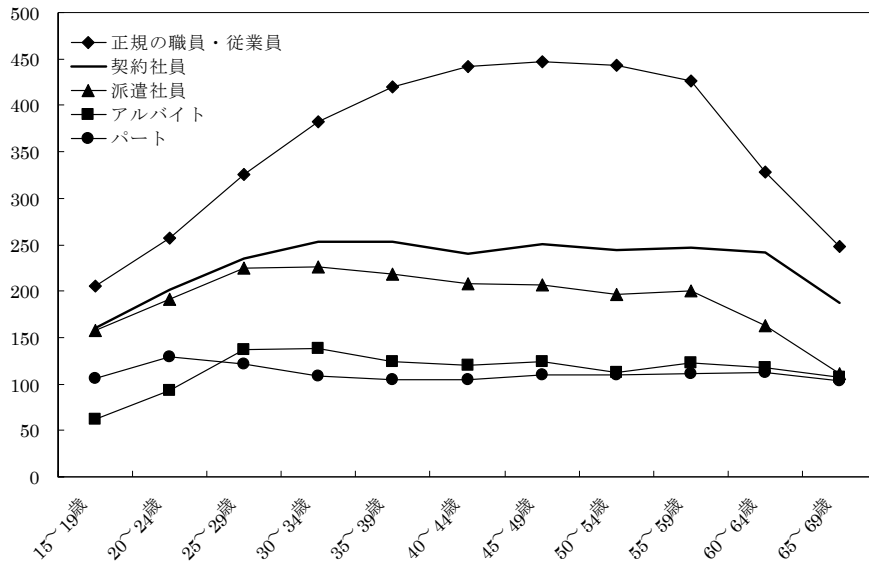
産業	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
農業	1.0%	0.8%	1.3%	1.2%	0.3%	0.5%	0.4%	8.3%
林業	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	0.4%
漁業	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	1.0%
鉱業	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
建設業	7.3%	8.9%	1.9%	5.5%	1.8%	5.4%	4.5%	18.3%
製造業	19.9%	22.2%	16.0%	6.4%	43.4%	16.6%	13.2%	8.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7%	1.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.3%	1.2%	0.3%
情報通信業	4.0%	4.6%	1.3%	2.2%	7.1%	7.5%	2.3%	1.9%
運輸業	5.8%	6.3%	3.6%	4.4%	6.3%	8.5%	7.8%	2.2%
卸売・小売業	18.0%	14.6%	29.4%	30.3%	10.8%	16.7%	9.4%	8.9%
金融・保険業	3.1%	3.6%	1.9%	0.4%	7.9%	3.1%	4.4%	0.7%
不動産業	1.1%	1.1%	1.0%	0.8%	0.9%	1.9%	3.0%	1.1%
飲食店、宿泊業	5.2%	2.5%	10.1%	21.8%	1.8%	3.2%	1.6%	3.1%
医療、福祉	10.8%	10.6%	15.1%	4.0%	5.9%	9.1%	14.9%	10.7%
教育、学習支援業	5.1%	5.3%	2.7%	5.8%	1.8%	5.7%	10.6%	15.5%
複合サービス事業	1.0%	1.1%	0.7%	0.4%	0.2%	0.9%	1.0%	0.7%
サービス業（他に分類されないもの）	12.6%	11.3%	14.3%	15.6%	11.0%	19.1%	15.7%	13.8%
公務（他に分類されないもの）	4.2%	5.7%	0.6%	0.9%	0.5%	1.3%	9.8%	4.4%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者

企業規模	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
1～4	8.2%	6.0%	6.7%	8.5%	0.8%	1.3%	-	-
5～9	7.9%	6.4%	9.0%	11.4%	1.5%	2.5%	-	-
10～19	7.7%	6.7%	9.5%	12.6%	2.7%	3.6%	-	-
20～29	4.5%	4.1%	5.4%	6.8%	2.9%	3.7%	-	-
30～49	5.3%	5.1%	6.3%	6.1%	4.7%	5.1%	-	-
50～99	7.2%	7.0%	8.5%	7.4%	10.3%	8.3%	-	-
100～299	10.2%	10.4%	11.1%	9.3%	17.8%	14.5%	-	-
300～499	4.4%	4.6%	4.1%	4.2%	8.2%	7.1%	-	-
500～999	5.2%	5.6%	4.8%	5.1%	9.2%	8.5%	-	-
1000人以上	19.0%	20.5%	17.6%	20.5%	34.1%	28.2%	-	-
官公庁など	9.1%	12.1%	3.6%	2.7%	1.6%	5.7%	-	-
その他の法人・団体	11.2%	11.6%	13.4%	5.5%	6.2%	11.5%	-	-

注：総数は、雇用者。

図表3 就業形態別、年齢別平均所得（万円）（就業構造基本調査（2007年））



3. 契約社員の正社員化

- ・今後の働き方に対する希望をみると、「正社員に変わりたい」は、「パートタイム労働者」では20.9%にとどまるのに対し、「契約社員」では46.8%に上る（図表4）。

図表4 今後の働き方に対する希望（行）
（就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007年））

	現在の就業形態を続けたい	他の就業形態に変わりたい	正社員に変わりたい	不明
パートタイム労働者	77.0%	22.6%	20.9%	0.4%
契約社員	49.0%	50.2%	46.8%	0.8%

注： 「現在の会社」または「別の会社」で働きたいとする労働者について集計。

- ・なお、その際には、他の企業に転職して正社員となる場合と、同一企業内で正社員になる場合とがあると考えられるが、「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2003年）」によれば、「他の就業形態に変わりたい」とする契約社員のうち70.3%が、「別の会社」ではなく「現在の会社」で正社員になることを希望している。そこで本稿では、もっぱら企業内で正社員になることを問題とする。
 - ・これに対し、「就業形態の多様化に関する総合実態調査」により、「契約社員」に対する「正社員への転換制度」の導入比率をみると、1999年には31.1%、2003年には38.7%、2007年には46.6%となっている。ここから、契約社員に対する正社員登用・転換制度は、徐々に導入されつつあり、2007年の段階において導入している事業所と導入していない事業所とがほぼ拮抗していることが確認できる。
- ⇒これらのデータをみると、パートタイマーとは異なり、契約社員においては、正社員化の実態（企業における正社員登用・転換の制度概要、契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況）が重要な研究課題となると考えられる。その上で、本稿では、契約社員の正社員化の実態、およびその規定要因を明らかにすることを目的とする。

II 先行研究と分析枠組——職域という要因

1. 契約社員の正社員登用・転換制度 →総じて、まだ研究蓄積が浅い。

2. 非正社員の正社員登用・転換制度

(1) 人事戦略への注目

雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所編(2003)、佐藤(2004)、ニッセイ基礎研究所(2005)、小杉(2008)、中道(2009)は、人事戦略と関連させて分析している。

→企業が非正社員の正社員登用・転換制度を導入する理由・目的として、優秀な人材の定着、多様な人材の確保、非正社員全体のモチベーションの向上、正社員としての適性や能力の見極め期間の設定といった事柄があげられる。

→非正社員から他の雇用区分への転換制度の導入は、それら非正社員に対する技能育成上の方針と関連がある。具体的には、非正社員に「長期的な視点」から技能を習得させようと考えている企業ほど、非正社員から他の雇用区分への転換制度を導入している傾向がある。

(2) 職務構造への注目

これに対し、企業による非正社員の正社員登用・転換制度の導入状況を、職務構造と関連させて分析しているものがある。その代表として、非正社員の「基幹化」という要因に注目してきた一連の研究があげられる。

→武石(2002)は、ヒアリング調査に基づき、非正社員の基幹労働力化が進んでいる企業において、非正社員の正社員登用・転換制度が導入された事例を示している。

→同様に、原(2009)も、アンケート調査に基づき、仕事の範囲(仕事内容や責任)が正社員に近い非正社員が多い事業所ほど、正社員登用・転換制度を導入する傾向にあることを明らかにしている。

3. 本稿の分析枠組

・人事戦略と職務構造は、非正社員の正社員登用・転換制度の導入状況を説明する上で、それぞれ一定の有効性を持っており、いずれかによる説明のみが正しいというものではない。

・ところで、本稿において「正社員化の実態」というときには、契約社員の正社員登用・転換の制度概要だけでなく、契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況も視野に入れている。その際、注目すべきは、契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況が、職務構造と強く相関しているということである(厚生労働省「平成21年有期労働契約に関する実態調査(個人調査)」)。

・しかし、ここで問題となるのは、上述した職務構造と関連させた分析において用いられてきた基幹化という概念が、もっぱら単線上に位置づけられる概念であるということである。

・これに対し、契約社員の場合はどうか。「就業構造基本調査」によれば、勤め先で「契約社員」と呼ばれている労働者のなかには「専門的・技術的職業従事者」が少なからず含まれている。また、佐藤編著(2008)も、契約社員には、「(正)社員が従事していた業務のうち、定型的な業務」に近いものを担当する「一般職型」だけでなく、「専門的な知識や技能が求められる特定の業務」を担当する「専門職型」もあることを指摘する。ここから、契約社員の職務を分類する際には、少なくとも2つの軸が必要であることが示唆される。

①1つ目の軸は、武石(2002)の「基幹労働力化」の概念を拡張させる形で設計する。武石(2002)は、「管理業務」、「指導業務」、「判断を伴う業務」の3つを「基幹労働力化」の

指標としている。しかし、日本企業における「職務」の概念には、ノルマやトラブル発生時の対応といった、業務にともなう責任も含まれている場合が多い。そこで、本稿では、「管理業務」、「指導業務」、「判断業務」、「業務にともなう責任」の4つを指標として、「職務の基幹性」という概念を構成する。

②2つ目の軸は、職務の専門性を把握できるよう設計するのが適当であろう。その際、問題となるのは、いかなる指標によって職務の専門性を捉えるかである。そこで、Baron&Kreps (1999)を参照し、職務の「相互依存性 (interdependence)」を指標とする。相互依存性とは、「当該の活動が通常の従業員 (regular employees) の職務と技術的または社会的に相互依存的である程度」と表現される (同:460)。一般に、専門的な職務ほど、企業内の他の職務との結びつきは弱く、正社員が行う一般的な職務ほど、企業内の他の職務との結びつきは強いと考えられる。

⇒このように2軸を定義した上で、この2軸を交差させて構成される平面において、ある従業員集団に割り当てられる職務の集合を、その従業員集団の「職域」と呼ぶこととする。そして、職域という概念をこのように定義した上で、本稿では、契約社員の職域によって正社員化の実態がどう異なるのかを明らかにすることとする。

Ⅲ 方法と対象——企業ヒアリング調査の実施

本稿では、企業ヒアリング調査の方法を採用する。理由は、以下の通りである。第1に、企業における職務の体系は、業種や企業規模によって大きく異なることから、アンケート調査において、「職務の基幹性」と「職務の専門性」の程度を測定することが困難だと考えられるからである。第2に、同一企業において複数の職域で契約社員が活用されている可能性があるため、1つの企業につき1票を配布するアンケート調査では、契約社員の活用実態を適切に把握することが困難だと考えられるからである。第3に、正社員登用・転換の制度概要は、企業により個性が強く、プレ・コーディング方式のアンケート調査でその全体像を把握することが困難だと考えられるからである。第4に、これに対し、ヒアリング調査においては、調査対象の特性に合わせて質問項目を柔軟に組み換えることができるため、契約社員の職域、正社員化の実態に関するデータを正確かつ効率的に収集できると考えられるからである。

企業ヒアリング調査は、労働政策研究・研修機構 (JILPT) のプロジェクト研究「多様な働き方への対応、仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) の実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマである「契約社員の人事管理に関する研究」の一環として実施された。具体的には、2009年5月～6月に予備調査を1企業1団体にて計3回、2009年7月～2010年1月に本調査を6企業にて計14回実施した。本稿にて分析対象とするのは、そのうち本調査の対象となった6企業の事例である。なお、事例の詳細は、労働政策研究・研修機構編 (2010) に収録されており、本稿第IV節における事例の記載は、同書からの抜粋・引用によるものである。

本調査の対象となった6企業は、以下の①～⑤の手順を踏んで選ばれたものである。

①まず、「就業構造基本調査 (2007年)」より、「契約社員」の比率が高い業種として、「情報通信業」(7.9%)、「不動産業」(7.4%)、「サービス業 (他に分類されないもの)」(6.4%)、「運輸業」(6.2%) があげられること、他方、「契約社員」の実数が多い業種として、「サービス業 (他に分類されないもの)」(41万3200人)、「卸売・小売業」(36万2300人)、「製造業」(35万8200人) があげられることを確認した (図表5)。

- ②ただし、「不動産業」において「契約社員」の比率が高いのは分母が小さいからだと考えられるため除外し、「情報通信業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「運輸業」、「卸売・小売業」、「製造業」を調査対象業種とした。
- ③その上で、新聞・雑誌記事、ホームページなどに基づき、調査対象業種において契約社員を活用している大企業（1000人以上）を9社選定し、調査依頼状を送付した。内訳は、「情報通信業」1社、「サービス業（他に分類されないもの）」1社、「運輸業」1社、「卸売業」1社、「小売業」4社、「製造業」1社である。なお、調査対象業種から9社を選定する際には、予備調査や各種媒体から得られる情報に基づき、基幹性が低い職域で契約社員が活用されていると予想されるケース、専門性が高い職域で契約社員が活用されていると予想されるケース、基幹性が高く専門性が低い職域で契約社員が活用されていると予想されるケースが、少なくともそれぞれ1つ以上含まれるよう考慮した。
- ④そのうち、「小売業」2社、「サービス業（他に分類されないもの）」1社、「製造業」1社からは調査許可を得られなかった。そこで、「サービス業（他に分類されないもの）」に代わって、広義のサービス業に属する「飲食店、宿泊業」（ホテル）1社に追加的に調査依頼状を送付した。
- ⑤最終的に、調査許可を得られた「情報通信業」1社、「運輸業」1社、「卸売業」1社、「小売業」2社、「飲食店、宿泊業」（ホテル）1社の計6企業において調査を実施した。

図表5 産業別、契約社員の人数・比率（就業構造基本調査（2007年））

	会社などの 役員を除く 雇用者 (A)	契約社員 (B)	契約社員 比率 (B/A)
総数	53,262,500	2,254,700	4.2%
農業	512,000	10,200	2.0%
林業	35,200	1,800	5.1%
漁業	76,000	1,600	2.1%
鉱業	25,500	800	3.1%
建設業	3,729,100	116,100	3.1%
製造業	10,221,300	358,200	3.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	375,600	7,000	1.9%
情報通信業	2,041,900	162,200	7.9%
運輸業	2,968,800	183,600	6.2%
卸売・小売業	9,271,300	362,300	3.9%
金融・保険業	1,597,700	66,600	4.2%
不動産業	568,900	42,000	7.4%
飲食店、宿泊業	2,664,400	70,300	2.6%
医療、福祉	5,534,300	196,900	3.6%
教育、学習支援業	2,641,300	124,000	4.7%
複合サービス事業	499,100	19,200	3.8%
サービス業（他に分類されないもの）	6,459,900	413,200	6.4%
公務（他に分類されないもの）	2,184,700	27,300	1.2%
分類不能の産業	1,855,400	91,600	4.9%

IV 事例——多様な契約社員

1 運輸 A 社

電車事業、バス事業、不動産事業を営む A 社では、2001 年、人件費削減のために乗務職において契約社員制度を導入した。1 年契約であるが、健康状態、勤怠実績、勤務態度に問題がなければ、原則として更新していた。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員の場合と変わらない。しかし、仕事の内容が同じでありながら労働条件が異なる 2 種類の従業員が職場に混在する状況を是正すべきとする労働組合の要求もあり、2004 年、入社から 3 年経過した契約社員のうち一定の条件を満たしたものを、期間の定めのない雇用契約に移行することとした。さらに、2009 年、正社員の賃金制度、退職金制度を修正した上で、契約社員を全員正社員化することとした。その際、労働条件が引き下げられる正社員もいたが、契約社員の全員正社員化を求める労働組合が説得にあたるなど、労使の緊密なコミュニケーションのもとで改革が達成された点に特徴がある。

2 卸売 B 社

卸売業を営む B 社では、2002 年、低コスト経営を求められるなかで、定型的・補助的業務でありマニュアル化が可能と考えられた営業事務職において契約社員制度を導入した。1 年契約であるが、年 2 回の評価に特段の問題がなければ更新していた。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員の場合と変わらない。しかし、離職率が高く社内業務の引き継ぎ、技能継承に問題が生じたこと、仕事に対するモチベーションが必ずしも高くなかったことなどから、顧客の求めるサービスを追求するという B 社の営業戦略と齟齬をきたすようになった。そこで、2009 年、正社員の人事制度、賃金制度を修正した上で、希望者全員を原則として正社員転換することとした。その結果、離職率の減少、モチベーションの向上などの効果があらわれている。低コスト経営がもたらしたデメリットを反省し、品質の高いサービスが提供できていたかつての経営スタイルに戻るべく改革を遂行した点に特徴がある。

3 ホテル C 社

宿泊業（ホテル業）を営む C 社では、サービス職の補佐的な業務、専門職のプロフェッショナル的な業務において契約社員を活用している。前者は、単純業務においてコストを削減しつつ、スキルの点において正社員に一步およばない人々を試行的に雇用することを目的として活用しているものである。賃金水準は正社員より低い、業務内容、採用基準、転勤義務の違いに見合った水準だと社内では考えられている。能力開発のあり方は、正社員の場合と変わらない。また、年 2 回の評価、職場推薦、面接による正社員登用制度があり、入社者の 1 割程度が正社員登用されている。後者は、社内で人材を育成するよりも、高度な専門知識・技術を持った契約社員を外部から採用した方がよいとの判断から活用しているものである。賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものとして、正社員も納得している。能力開発のあり方は、正社員の場合と変わらない。これらの契約社員についても正社員登用の仕組みはあるが、前者の契約社員に比べ、正社員登用を希望する者が少ない点に特徴がある。

4 百貨店 D 社

百貨店業を営む D 社では、1998 年、売り場運営に特化した人材を育成することを目的に、販売職を中心に契約社員制度を導入した。（販売職の）契約社員の業務内容は、接客販売、スト

ック場の商品整理などであり、同じ職場の正社員とも、また、パートタイム労働者とも区分されている。賃金水準は正社員より低い、業務内容、異動範囲の違いに対応した合理的な水準だと社内では考えられている。販売専任職として育成することが求められており、能力開発のあり方も、正社員の場合と異なる。ただし、2段階のステップによる正社員登用制度があり、希望者は、正社員への道を目指すことができる。会社側としては、正社員登用制度の存在により、組織の活性化、採用チャネルの拡大といった効果を期待できる。総じて、正社員、契約社員、パートタイム労働者を明確に区分し、それぞれに異なる役割を与えている点に特徴がある。

5 情報通信 E 社

情報通信事業を営む E 社では、法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門の専門職、営業職・開発職において契約社員を活用している。前者は、プロジェクトの立ち上げなどにもなう即戦力の確保を目的としたもので、スペシャリスト型の契約社員とも呼ばれる。賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものであるとして、正社員も納得している。入社時研修以外は、特に能力開発は実施しておらず、正社員登用の仕組みもない。また、そもそも契約社員となることを望んで入社してくる者もいる点に特徴がある。後者は、正社員としての中途採用基準に一步およばない人々などを、試行的に雇用することを目的としたものである。賃金水準は正社員より低い場合もあるが、期待される成果（パフォーマンス）が低いためであるとして、本人も納得している。正社員登用できるよう、所属長が OJT を実施するが、中途採用者であるため、入社時研修を除けば Off-JT の対象とはならない。人事評価、面接により入社者の 7~8 割が正社員登用される。ちなみに、これらの契約社員が増えてきたのは 3~4 年前からである。

6 書店 F 社

書籍、雑誌、文房具、事務用機器などを販売する F 社では、販売職、営業職において契約社員を活用している。前者は、コスト削減を目的としたものであり、賞与がない分、正社員より賃金水準が低い。職場においては、正社員、契約社員、パートタイマーの担当業務が決められているが、重複が多く、特に契約社員と正社員との処遇格差が問題となっている。そのため目下、契約社員制度の位置づけの見直しを検討している。後者は、正社員として雇用すべき人材かどうかを見極めるために試行的に雇用することを目的としたものである。賞与がない分、正社員より賃金水準が低い、正社員登用を前提として採用されているため、特に問題は生じていない。実際、面接により、入社者の 7~8 割が正社員登用されている。

V 考察——4つの類型

1. 契約社員の職域と正社員化の実態

(1) 契約社員の活用実態 (図表 6)

図表 6 契約社員の活用実態

企業	職種	活用目的	職務	正社員化の実態
運輸 A社	乗務職	コスト削減	乗務職の正社員と完全に同じ。	労使交渉により全員を正社員転換。
卸売 B社	営業事務職	正社員として雇用するリスクの回避	営業事務職の正社員と完全に同じ。	人事戦略の見直しにより原則として希望者全員を正社員転換。
ホテル C社	サービス職	コスト削減／ 試行雇用	契約社員は、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルなどの現場作業を担当。正社員は、それらに加えて売上管理、職場運営などの責任を持つ。	正社員登用制度あり。人事評価、職場推薦、面接に基づき登用。契約社員採用者の1割程度が正社員登用。
	専門職	専門知識・技術の活用	契約社員は、ウェブ・ページ作成など、ホテル固有のサービス業務以外の業務を担当。正社員もそれらの業務にかかわるが、会社としてのビジョン、ウェブ・ページのコンセプトなどを理解・伝達することが主たる役目。	正社員登用制度あり。人事評価、職場推薦、面接に基づき登用。応募者の比率は相対的に低い。
百貨店 D社	販売職など	売り場運営に特化した人材の育成など	契約社員は、勤務地、職種、取扱商品を定めて契約。販売職の場合、売り場運営に専念する。正社員は、それらに加えてマネージャーやバイヤーの補佐的業務、商品や売り場の展開計画などの企画にもたずさわる。	正社員登用制度あり。人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき登用。1段階目は毎年30～40人応募、合格率70%低度。2段階目の応募者、合格者は毎年2～3人。
情報通信 E社	専門職	専門スキルの短期的活用	契約社員は、主として法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門で活用。正社員も同様の業務にたずさわるが、正社員が全社的視点を求められるのに対し、契約社員は高度な専門的知識・スキルの発揮を求められる。	正社員登用制度はない。そもそも、契約社員を積極的に選んでいる者が少ない。
	営業職／ 開発職	試行雇用	一部を除き、正社員と同じ。	正社員登用制度あり。人事評価、面接に基づき登用。契約社員として採用し1年後に7～8割が正社員登用。
書店 F社	販売職	コスト削減	契約社員は、レジ業務、商品陳列・仕入・返品、クレーム初期対応にたずさわる。正社員は、それらに加えて、クレーム対応、トラブル対応、版元との交渉、ローテーション管理、販売計画作成などにもたずさわる。	正社員登用制度あり。人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき登用。在籍者の2割程度が応募し、合格率は25%程度。現在、契約社員の位置づけの変更を検討中。
	営業職	試行雇用	契約社員は、採用後半年間は正社員に同行して営業。半年経過後は、地域や顧客を狭く限定することを除いては、正社員と同じ業務を行う。	正社員登用制度あり。人事評価、面接に基づき登用。契約社員として採用して1年後に7～8割が正社員登用。

(2) 職域の類型

- ・第1は、職務の専門性、職務の基幹性ともに、正社員と完全に同じパターンである。これを、(a)一般的・同水準型と呼ぶこととする。具体的には、乗務職の正社員と完全に同じ職務に従事している運輸A社の乗務職の契約社員、営業事務職の正社員と完全に同じ職務に従事している卸売B社の営業事務職の契約社員が該当する。

- ・第2は、ごく一部、正社員と比べて職務の基幹性が低い部分があるが、基本的には同じ職務に従事するパターンである。これを、(b)一般的・部分同水準型と呼ぶこととする。具体的には、「管理職として採用された契約社員が、他の（正社員の）管理職がたずさわっている人事評価の業務にたずさわらない」といった例外を除いて、基本的に正社員と同じ業務にたずさわっている情報通信 E 社の営業職・開発職の契約社員、地域や顧客を狭く限定することを除いては、正社員と同じ業務にたずさわっている書店 F 社の営業職の契約社員が該当する。
- ・第3は、何らかの形で正社員と契約社員の職務の切り分けがなされており、職務の基幹性が正社員よりも低いパターンである。これを、(c)一般的・低水準型と呼ぶこととする。具体的には、レジ業務、商品陳列・仕入れ・返品、クレーム初期対応にはたずさわるが、本格的なクレーム対応、トラブル対応、版元との交渉、ローテーション管理、販売計画作成などにはたずさわらない書店 F 社の販売職の契約社員、売り場運営にはたずさわるが、マネージャーやバイヤーの補佐的業務、商品や売場の展開計画などの企画にはたずさわらない百貨店 D 社の販売職の契約社員、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルなどの現場作業にはたずさわるが、売上管理・職場運営などの責任は持たないホテル C 社のサービス職の契約社員が該当する。
- ・第4は、職務の基幹性は同程度だが、職務の専門性が正社員よりも高いパターンである。これを、(d)専門的・同水準型と呼ぶこととする。ウェブ・ページの作成など、ホテル固有のサービス業務以外の業務を担当しているホテル C 社の専門職の契約社員、法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門において専門スキルの短期的活用のため契約社員を雇用している情報通信 E 社の専門職の契約社員が該当する。

(3) 正社員化の類型

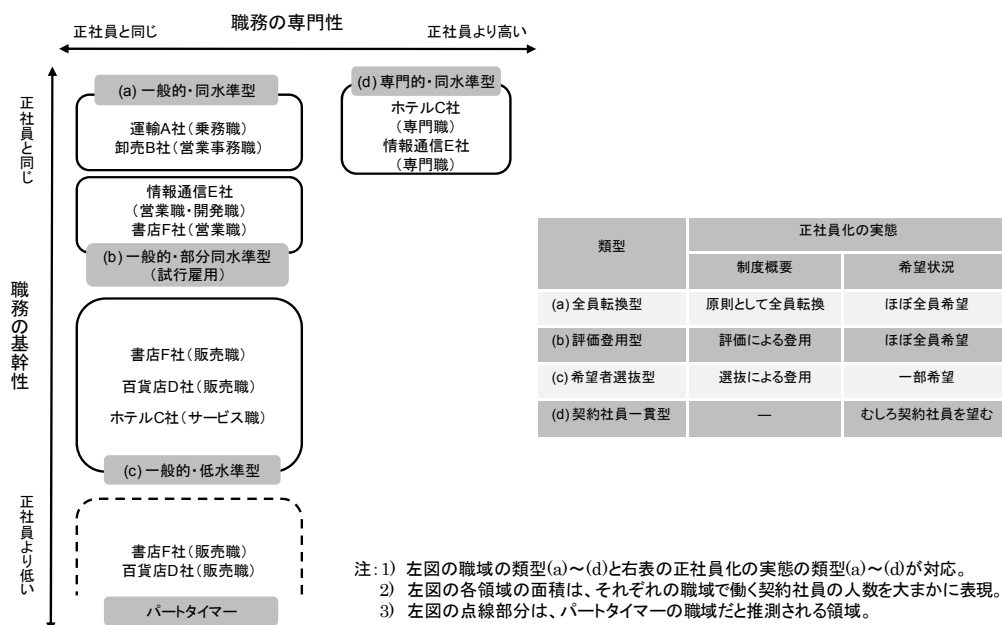
- ・第1は、ほぼ全員が正社員になることを希望している状況において、原則として希望者全員を正社員転換するパターンである。これを、(a)全員転換型と呼ぶこととする。具体的には、労使交渉により契約社員全員を正社員転換した運輸 A 社の乗務職のケース、人事戦略の見直しにより原則として契約社員のうち希望者全員を正社員転換した卸売 B 社の営業事務職のケースが該当する。
- ・第2は、ほぼ全員が正社員になることを希望している状況において、人事評価と面接に基づいて大半を正社員登用するパターンである。これを、(b)評価登用型と呼ぶこととする。具体的には、契約社員として採用して1年後に7~8割が正社員登用される情報通信 E 社の営業職・開発職のケース、同じく契約社員として採用して1年後に7~8割が正社員登用される書店 F 社の営業職のケースが該当する。
- ・第3は、正社員になることを希望する者が一部存在する状況にて、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接による選抜を施した上で正社員登用するパターンである。これを、(c)希望者選抜型と呼ぶこととする。具体的には、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき、希望者を選抜している書店 F 社の販売職のケース、2段階ステップによる正社員登用制度があり、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき、希望者を選抜している百貨店 D 社の販売職のケース、人事評価、職場推薦、面接に基づき、契約社員採用者の1割程度を正社員登用しているホテル C 社のサービス職のケースが該当する。
- ・第4は、正社員登用・転換制度の導入の有無にかかわらず、そもそも正社員登用・転換を希望する者が相対的に少ないパターンである。これを、(d)契約社員一貫型と呼ぶこととする。具体的には、正社員登用制度が適用されているが応募者の比率が相対的に低いホテル C 社の専門職のケース、正社員登用制度がなく、そもそも契約社員を積極的に選んでいる者が少な

くない情報通信 E 社の専門職のケースが該当する。

(4) 経験的一般化

これら契約社員の職域の類型と、正社員化の実態の類型とは、**図表 7** のように対応している。

図表 7 契約社員の職域（上図）と正社員化の実態（下表）



2. 媒介メカニズム

上述の契約社員の職域の 4 つの類型と正社員化の実態の 4 つの類型との対応関係は、単なる相関関係にすぎないのか、あるいは、なんらかの因果関係があるのか。以下、類型(a)、類型(c)、類型(d)、類型(b)の順に、事例から読み取れる事実に基づいて、職域の類型と正社員化の実態の類型を媒介するメカニズムについて考察する。

一般的・同水準型／全員転換型 (a)

- まず、完全に同じ職域でありながら、正社員と契約社員という労働条件が異なる複数の従業員区分が並存している状態は、公正性の観点からみて好ましくないとして、労働組合がその是正、具体的には労働条件の統一を求めるよう経営側に働きかけるというメカニズムが働くことが考えられる。実際、運輸 A 社の乗務職のケースにおいては、労働組合が、契約社員の処遇改善に取り組み、最終的に契約社員と正社員の労働条件の統一を要求するに至った。
- また、このような状態においては、契約社員のモチベーションも上がらないと考えられる。加えて、有期雇用契約の契約社員は離職率が高い場合が多いため、業務のパフォーマンスという観点から問題があるとして、会社側が主導して、その是正、具体的には契約社員制度の廃止を決断するというメカニズムが働くことが考えられる。実際、卸売 B 社の営業事務職のケースにおいては、契約社員のモチベーションが相対的に低く、離職率が高いがゆえに業務の引き継ぎや技能継承に支障をきたす事態が生じ、「顧客の求めるサービス」を追求することが難しくなったことから、会社側が主導して、原則として希望者全員を正社員転換するに至った。

- ・ただし、いずれのメカニズムによって希望者全員の正社員転換を実現するにせよ、当初の契約社員の導入理由が人件費削減にある場合、契約社員の正社員転換は人件費増加を招来することになるため、人件費増加を防ぐべく、同時に正社員の賃金制度の改革が求められる場合が多い。その際、労使の信頼関係、共通認識がなければ、希望者全員の正社員転換といった結論に到達するのは難しいと考えられる。

一般的・低水準型／希望者選抜型(c)

- ・第1に、この職域で働く契約社員は、正社員になることで、雇用の安定を得られるとともに、それまで社内で培ったスキルを活かしてキャリアアップできるため、正社員転換を希望する動機を持つ。
- ・第2に、企業としても、正社員登用の道を作ることは、契約社員のモチベーションを高める効果、正社員の人的多様性を高める効果がある。
- ・第3に、しかし、契約社員と正社員とでは採用基準が異なるため、希望者全員を正社員転換することはできず、何らかの選考を行う必要性が生じる。つまり、この職域が、正社員の内部労働市場と同じではないが、それと接続しうる位置にあるために、正社員化の実態は希望者選抜型の様相を呈する傾向があるのだと考えられる。

専門的・同水準型／契約社員一貫型(d)

専門的・同水準型の職域で活用している契約社員のなかに、そもそも正社員登用・転換を希望する者が相対的に少ないのはなぜか。それは、専門的な職域であるがゆえに、当該職務に専念することにより、専門的なスキルを活かすとともに伸ばしていくことができ、かつ、そのことが労働市場における自分の価値を高めることにつながるからだと考えられる。実際、ホテルC社の専門職の契約社員は、「仮にC社との雇用契約が終了しても、高度なスキルを活かして他社に転職、起業するなどして生計を立てていくことができる」という。同様に、情報通信E社の専門職の契約社員においても、「高度な専門知識・スキルを持っているという自信を持っており、E社との契約が終了しても、転職や起業といった選択肢が構想できるため、短期雇用であることを必ずしも不安視していない」者もいるという。すなわち、この職域が外部労働市場と連続しているために、契約社員一貫型の様相を呈しているのだと考えられる。

一般的・部分同水準型／評価登用型(b)

- ・上述の通り、類型(a)、類型(c)、類型(d)については、契約社員がいかなる職域で活用されているかということと、正社員化の実態がいかなるものであるかということとの間に、因果関係があると考えられる。これに対し、類型(b)については、契約社員の職域と、正社員化の実態とを媒介するメカニズムは異なっていると考えられる。
- ・第II節において、非正社員の正社員登用・転換制度に関する先行研究には、人事戦略に注目するものと職務構造に注目するものの2つがあること、本稿ではその後者の研究を敷衍することを述べた。しかし、類型(b)については、職務構造（職域）に基づく説明よりも、人事戦略に基づく説明の方が、説明力が高いと考えられる。
- ・類型(b)に該当するのは、情報通信E社の営業職・開発職と書店F社の営業職のケースであるが、これらのケースに共通するのは、試行雇用という目的で契約社員が活用されていることである。そして、一般的・部分同水準型の職域において、正社員化の実態が評価登用型の様相を呈するのは、一般的・低水準型の職域だからというよりも、そもそも契約社員が試行雇用を目的として採用されているからだと考えた方がよい。すなわち、試行雇用を目的とし

て契約社員を採用しているがゆえに、正社員と比べて一部基幹性が低い部分があるが基本的には同じ職務に従事させる、ほぼ全員が正社員になることを希望する、人事評価と面接に基づいて大半を正社員登用する、といったこの類型の特徴が導かれていると考えられる。つまり、これら2つのケースについては、結果的には類型(b)としてまとめられるが、必ずしも契約社員の職域が正社員化の実態を説明しているわけではないと考えられる。

VI おわりに——結論と残された課題

1. 結論

(1) 要約

(2) 望ましい人事管理に向けて

一般的・同水準型(a)

- ・第1に、一般的・同水準型の職域での契約社員の活用は、労使双方にとって必ずしも好ましい結果をもたらさないと考えられる。よって、現状を改革する必要性が相対的に高いといえる。具体的には、原則として希望者全員の正社員転換を検討することが望ましいだろう。ただし、当初の契約社員の導入理由が人件費削減にある場合、契約社員の正社員転換は人件費増加を招来することになるため、人件費増加を防ぐべく、同時に正社員の賃金制度の改革が求められることもある。正社員と非正社員の利害調整という難しい問題を抱えているだけに、希望者全員の正社員転換の実現にはある程度の時間がかかることも理解しておく必要がある。そして、そのような制度改革を円滑に遂行するためにも、労使が日頃から信頼関係を育むとともに、共通認識を形成していく必要がある。

一般的・低水準型(c)

- ・第2に、一般的・低水準型の職域での契約社員の活用は、いくつかの条件を満たしているならば、労使双方にメリットをもたらすと考えられる。なぜならば、労働者にとっては、正社員に比べてゆるやかな採用基準のもとで、基幹性の低い職務に就くことができるからである。他方、企業にとっては、有期の雇用契約とすることで、基幹性の低い職務において柔軟な要員管理が可能になるからである。
- ・その際の条件の1つは、合理的な正社員登用制度が導入されていることである。
- ・もう1つの条件は、正社員と契約社員の均衡待遇が実現していることである。特に、正社員と契約社員、パートタイマーがおり、それら3者で職務を明確に切り分けることが難しい状況下においては、仮に正社員登用制度が導入されていたとしても、処遇の違いを説明することが難しく、契約社員制度そのものを維持できなくなる可能性が高い。実際、書店F社の販売職においては、契約社員から正社員への登用制度があり、その仕組み自体は、会社に対しても本人に対してもメリットをもたらしていたが、処遇の違いの前提となる職務の違いが十分に明確にできないことなどから、契約社員制度そのものの見直しを検討している。これに対し、正社員、契約社員、長期アルバイトの担当業務が十分に明確に切り分けられている百貨店D社においては、それぞれ賃金水準が異なるが、書店F社の販売職におけるような問題は生じていない。

専門的・同水準型(d)

- ・第3に、専門的・同水準型の職域での契約社員の活用は、労使双方に少なからぬメリットを

もたらしていると考えられる。なぜならば、労働者としては、当該職務に専念することにより、専門的なスキルを活かすとともに伸ばしていき、労働市場における自分の価値を高めてくることができるからである。他方、企業としては、即戦力となる人材を調達できるとともに、プロジェクトの終了にともない雇用契約を終了させることができるからである。実際、外部労働市場との連続性が強いこの職域で働く契約社員たちは、必ずしも正社員になることを望んでいるわけではない。それゆえ、人事管理の観点からみるならば、この職域において契約社員の正社員登用制度を導入する必要性は相対的に低いといえよう。

一般的・部分同水準型（試用雇用）(b)

- ・第4に、試用雇用を目的とした一般的・部分同水準型の職域での契約社員の活用も、労使双方に少なからぬメリットをもたらしていると考えられる。なぜならば、労働者としては、たとえ採用時点において当該企業の正社員としての採用基準を下回っていたとしても、後に正社員に登用されるチャンスを得られるからである。他方、企業としては、1年、あるいはそれ以上の時間をかけて実際の働きぶりを評価した上で、正社員登用の可否を判断することができるからである。
- ・それでは、試用雇用を目的として契約社員を活用する際の留意点は何か。本稿では、試用雇用を目的として契約社員を活用しているケースを2つ（情報通信E社の営業職・開発職、書店F社の営業職）取り上げたが、両者に共通している事柄として、契約社員として採用する際に、働きぶりを評価して正社員登用の可否を判断する旨を本人に明確に伝えていることがあげられる。試用雇用の仕組みを前もって本人に伝えることは、正社員に登用できなかった際にトラブルが発生するのを防ぐことにつながっていると考えられ、試用雇用を目的として契約社員を活用する際の参考とすることができよう。

(3) 政策的含意

- ・契約社員がどのような職域で活用されているかによって、労使が直面している課題も異なることを認識する必要がある。その意味で、もし契約社員の活用の際に何らかの政策的対応を講じるならば、一律的な対応であるよりも、職域に応じた対応である方が、労使当事者としても受け入れやすいと考えられる。具体的には、以下の通りである。
- ・(a)一般的・同水準型、(c)一般的・低水準型の職域で契約社員を活用している場合には、「改正パートタイム労働法」の考え方にならい、「均衡を考慮」して賃金を決定するよう努力すべきこと、「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を、現行の「改正パートタイム労働指針」よりも踏み込んだ形で規定することが求められよう。
- ・(a)一般的・同水準型の職域で契約社員を活用している場合には、原則として希望者全員の正社員転換を検討することが望ましいが、その際には、正社員の賃金制度の改革や、処遇を据え置いたままの正社員化、勤務地や職種に限定のある正社員区分への転換といった、大規模な人事・賃金制度改革が求められる可能性が高いと考えられる。そこで、これらの制度改革にかかわる先進事例の紹介などを通じて、よりよい制度改革がなされるよう政策的に支援していく必要がある。
- ・加えて、コスト削減だけを目的とした(a)一般的・同水準型の職域での契約社員の活用それ自体に対する規制のあり方について、いわゆる「入り口規制」の是非も含めて、議論を積み重ねていく必要があるだろう。

参考文献

- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- 小杉礼子 (2008) 「非正社員の能力開発と正社員への登用」労働政策研究・研修機構編『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』(JILPT 資料シリーズ No.36) 労働政策研究・研修機構, 91 頁-119 頁.
- 雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所編 (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』雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所.
- 佐藤博樹 (2004) 「若年者の新しいキャリアとしての『未経験者歓迎』求人と『正社員登用』機会」『日本労働研究雑誌』No.534, 34 頁-42 頁.
- 佐藤博樹編著 (2008) 『パート・契約・派遣・請負の人材活用<第 2 版>』日本経済新聞社.
- 武石恵美子 (2002) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研「所報」』No.26, 1 頁-36 頁.
- 中道麻子 (2009) 「コールセンターにおける『正社員登用制度』の実態と課題——4 社の事例調査から——」『産業経営』第 45 号, 37 頁-57 頁.
- 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 (平成 16 年度厚生労働省委託調査)』ニッセイ基礎研究所.
- 原ひろみ (2009) 「非正社員から正社員への転換——正社員登用制度の実態と機能——」佐藤博樹編著『叢書・働くということ [第 4 卷] 人事マネジメント』246 頁-272 頁.
- 労働政策研究・研修機構編 (2010) 『契約社員の人事管理——企業ヒアリング調査から——』(JILPT 資料シリーズ No.65) 労働政策研究・研修機構.