

契約社員の職域と正社員化の実態

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

研究員 高橋 康二

《要旨》

本稿では、日本企業において契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）が活用されている職域を類型化するとともに、職域の類型によって企業内での正社員化の実態がどう異なるのかを、企業ヒアリング調査に基づいて明らかにした。

その結果、(a)一般的・同水準型の職域において契約社員を活用する場合、労使双方にとり不都合な事態が生じ、希望者全員の正社員転換を迫られやすいこと、(c)一般的・低水準型の職域の場合は、正社員の内部労働市場と同じではないが、それと接続しうる職域であることから、希望者に対して選抜を施した上で正社員に登用するケースが多く、それゆえ選抜の合理性が問われること、(d)専門的・同水準型の職域の場合、外部労働市場と連続している職域であることから、そもそも正社員登用を希望する者が少ないことが明らかになった。また、それらとは別に、(b)試行雇用を目的として、一般的・部分同水準型の職域で契約社員制度を効果的に活用しているケースも確認された。

このように、職域の類型によって労使が直面している状況は異なる。契約社員の活用について政策的対応を講じる際にも、一律的でない、職域に応じた対応が求められる。

（備考）本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

契約社員の職域と正社員化の実態

【目次】

はじめに 正社員化の実態への注目	3
1. 「契約社員」の定義	3
2. 契約社員の就業状況	5
3. 契約社員の正社員化	10
先行研究と分析枠組 職域という要因	16
1. 契約社員の正社員登用・転換制度	16
2. 非正社員の正社員登用・転換制度	17
(1) 人事戦略への注目	17
(2) 職務構造への注目	17
3. 本稿の分析枠組	18
方法と対象 企業ヒアリング調査の実施	21
事例 多様な契約社員	24
1. 運輸 A 社	24
2. 卸売 B 社	27
3. ホテル C 社	29
4. 百貨店 D 社	32
5. 情報通信 E 社	35
6. 書店 F 社	38
考察 4つの類型	42
1. 契約社員の職域と正社員化の実態	42
(1) 契約社員の活用実態	42
(2) 職域の類型	45
(3) 正社員化の類型	46
(4) 経験的一般化	47
2. 媒介メカニズム	49
おわりに 結論と残された課題	54
1. 結論	54
(1) 要約	54
(2) 望ましい人事管理に向けて	55
(3) 政策的含意	59
2. 残された課題	61
参考文献	63

はじめに 正社員化の実態への注目

1. 「契約社員」の定義

総務省統計局「就業構造基本調査」において、2002年調査から調査票に「契約社員」という言葉が用いられるようになった¹⁾。さらに2007年調査からは、「契約社員」が単独の集計区分となった。その集計結果によれば、勤め先で「契約社員」と呼ばれている労働者は全国に225万人おり、「パート」の886万人よりは少ないが、「派遣社員」の161万人を上回っている。後述のように、これらの人々の多くは、正社員になりたいという希望を持っている²⁾。他方で、その希望に応えられる制度を持っている事業所は、半数程度である。本稿は、これらの人々の正社員化の実態、およびその規定要因を明らかにすることを目的とする³⁾。

ところで、「契約社員」という言葉の用法は、調査によって異なっている(図表1)。まず、特に言葉を定義せず、勤務先において「契約社員」と呼ばれている労働者を指す用法がある。これに該当するのは、総務省統計局「就業構造基本調査」、労働政策研究・研修機構「日本人の働き方調査[第1回](2005年)」などである。次に、「フルタイム有期契約労働者」と定義する用法がある。これに該当するのは、東京都産業労働局「契約社員に関する実態調査(2007年)」、労働政策研究・研修機構「有期契約労働者の育児休業等の利用状況に関する調査(2007年)」などである。さらに、「専門職の有期契約労働者」と定義する用法がある。これに該当するのは、総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」などである。なかには、UFJ総合研究所「有期契約労働者の処遇に関する実態調査」のように、「フルタイムかつ専門職の有期契約労働者」と定義する用法もある。

実際、「契約社員」という言葉には法的な定義がないことを、労働法学者も認めている。たとえば、山下(1993)は、そもそも「契約社員と呼ばれる非正規労働者については、その明確な定義づけがない」ことを認める(同:249)。同様に、大山(1993)も、「契約社員という呼称は、最近の就職情報誌や新聞の社員募集広告に、しばしば登場しているものの、いつ、誰が、どのような意味で使い始めたのか定かではない」という(同:84)。

そこで問題となるのは、現実の企業における「契約社員」という言葉の用法である。この点についての先駆的な分析として、佐藤(1989)があげられる。それによれば、契約社員には、「販売員、ウエイトレス、事務員」など「正社員とパート・アルバイトの中間的職種・職務」に従事するケースと、「デザイナー、パタンナー、SE、特殊技術者、証券トレ

¹ 参考までに、「労働力調査(特別調査)」において「契約社員」という言葉が用いられるようになったのは、2001年8月からである。政府統計において「契約社員」という言葉が用いられるようになったのが、この10年ほどのことであることがわかる。

² 「正社員」という言葉の用法については、脚注9にて整理する。

³ 「正社員化の実態」という言葉の意味は、本節第3項にて定義する。

ーダー、外為ディーラー」など「正社員と同じ労働条件で処遇することになじまない職種・職務」に従事するケースがあるという（同：113）。各種調査における「フルタイム有期契約労働者」という用法は前者のケースを、「専門職の有期契約労働者」という用法は後者のケースを念頭に置いたものだと思われる⁴⁾。

それでは、これら2つの用法に歴史的な前後関係はあるのか。この点について、東京都産業労働局は、「契約社員に関する実態調査（2007年）」の「調査の趣旨」において、「近年の就業形態の多様化等に伴い、契約社員は専門的業務に留まらず、他の業務での活用など、契約社員のあり方そのものが変化している」という認識を示した上で、「今回の調査では、契約社員を『有期・直接雇用のフルタイム労働者』と定義し、その実態を明らかにしようと試み」ている⁵⁾。ここから、「専門職の有期契約労働者」という用法が歴史的に先行しており、近年になって「フルタイム有期契約労働者」という用法が増えてきていることが示唆される。

ここで重要なのは、現在、いずれの用法が優勢なのかという点である。この点を確認すべく、勤務先において「契約社員」と呼ばれている労働者がいかなる人々なのかを、「就業構造基本調査（2007年）」、「日本人の働き方調査[第1回]（2005年）」によって分析したところ、次の3点が明らかになった。第1に、「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⁶⁾。すなわち、「契約社員」は必ずしも専門職に限定されていない。第2に、「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%にとどまっている⁷⁾。すなわち、「契約社員」の大半はフルタイム労働者である。第3に、「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%にとどまっている。すなわち、「契約社員」の大半は有期契約労働者である。

これら3点から、現時点において「契約社員」と呼ばれている労働者の大半は、フルタ

⁴⁾ 佐藤（1989）、山下（1993）、大山（1993）が共通して引用している資料のひとつとして、労務行政研究所編集部（1988）がある。ちなみに、同編集部は、1978年にも契約社員に関する特集記事を執筆している。そのまえがきによれば、「パートタイマーや臨時工・季節工については、すでに高度成長期初期から製造業中心に積極的に採用されてきたが、最近、第三次産業、特に流通・サービス関係の企業で有期雇用者の新たな活用が進んでいるのが注目される」とある（労務行政研究所編集部 1978：2）。1970年代後半に入って、製造業以外の分野でフルタイムの有期契約労働者が活用され始めたことが伺える。

⁵⁾ 東京都労働相談情報センター編（2008：3）。

⁶⁾ 「会社などの役員を除く雇用者」の職業別内訳は、多い順に「生産工程・労務作業者」、「事務従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「販売従事者」、「運輸・通信従事者」、「保安職業従事者」、「農林漁業従事者」、「管理的職業従事者」である。これに対し、「契約社員」の職業別内訳は、多い順に「生産工程・労務作業者」、「事務従事者」、「販売従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「運輸・通信従事者」、「保安職業従事者」、「農林漁業従事者」、「管理的職業従事者」である。すなわち、「販売従事者」と「専門的・技術的職業従事者」の順位が逆転していることを除いては、「会社などの役員を除く雇用者」と「契約社員」の職業分布はほぼ同じだといえる。

⁷⁾ 年間就業日数が200日以上の方についてのみ集計すると、1週間の就業時間が34時間未満の者は、17万7800人のうち、18万1000人である。

イムの有期契約労働者であるが、専門職に限定されているわけではないことがわかる。また、「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。そこで本稿では、以下、現時点において優勢な用法に従って、「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⁸⁾⁹⁾。

図表 1 各種調査における「契約社員」の定義

調査名	実施主体	定義
就業構造基本調査	総務省統計局	勤め先における呼称。
日本人の働き方調査[第1回] (2005年)	労働政策研究・研修機構	勤務先での呼び名。
契約社員に関する実態調査 (2007年)	東京都産業労働局	1日の所定労働時間及び1週の所定労働日数が正社員とほぼ同じで、期間の定めのある契約に基づき直接雇用されている者。
有期契約労働者の育児休業等の利用状況に関する調査 (2007年)	労働政策研究・研修機構	「正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じで「契約社員、その他これに類する名称で呼ばれる者」。
労働力調査	総務省統計局	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。
就業形態の多様化に関する総合実態調査	厚生労働省	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。
有期契約労働者の処遇に関する実態調査 (2005年)	UFJ 総合研究所	常用雇用の有期契約労働者のうち、週の労働時間が正社員の労働時間と同等以上で、主に正社員と同様の業務や、専門的な能力を要する業務に従事している者。

2. 契約社員の就業状況

それでは、契約社員とはいかなる人々で、どのような働き方をしているのだろうか。本

⁸⁾ 以下、特にことわりのない限り、本文中にて契約社員という言葉を含弧なしで用いる場合には、「直接雇用のフルタイム有期契約労働者」のことを指している。なお、このように言葉を定義することによって、言葉が持つ多様な意味内容が捨象されてしまうことは事実である。しかし、言葉を定義しなくては議論の輪郭が明確にならないことから、本稿では、このような形で言葉を定義して用いるものである。

⁹⁾ いまひとつ問題となるのは、「正社員」という言葉の用法である。この点については、「使用者から直接雇用され、労働契約期間の定めがなく、フルタイムで長期雇用を前提とした待遇を受ける者などのいわゆる正規型の労働者」を「いわゆる正社員」とする用法(有期労働契約研究会 2010:2)、「企業へのメンバーシップ」が与えられていることを「正社員」であることの重要なメルクマールとする用法(濱口 2009:1-22)などもあるが(=狭義の用法)本稿において本文中で正社員という言葉を含弧なしで用いる場合には、単に「直接雇用のフルタイム無期契約労働者」のことを指すこととする(=広義の用法)。その理由は、狭義の用法にはさまざまな種類があり、本稿の紙幅のなかでそのいずれを採用するのが適切かを判断することが困難だからである。その上で、本稿において狭義の用法と広義の用法を区別する際には、たとえば、「年功的な賃金上昇がある正社員と、それが無い正社員」、「職種や勤務地に限定がない正社員と、それらに限定がある正社員」という形で、適宜、具体的な内容を示して使い分けることとする。

稿では、いくつかの官庁統計を用いて、契約社員の就業状況を概観する。

まず、図表2にて、「労働力調査」に基づき、就業形態別の人数の推移を示す。これをみると、昨今、非正規労働者の最大区分である「パート」の人数が頭打ちとなるなか、2002年から2009年にかけて、「契約社員・嘱託」が218万人から318万人へと100万人増加していることがわかる¹⁰⁾。ちなみに、図表は省略するが、2002年から2008年にかけて、「契約社員・嘱託」はすべての産業、職業において増加している。もっとも、上記の100万人のなかには、「嘱託」の増加数も含まれる。そこで、図表3に、「契約社員」と「嘱託」を分けて集計している「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の結果を示した。すると、やはり2003年から2007年にかけて、男女ともに「契約社員」の比率が高まっていることが確認できる（計2.3% 2.8%、男1.9% 2.3%、女2.9% 3.6%）¹¹⁾。また、同表からは、2003年から2007年にかけて「パートタイム労働者」の比率が微減していることも読み取れる¹²⁾。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。

¹⁰ 「労働力調査」の「調査票の記入のしかた」によれば、「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」であるが、2008年平均において、「契約社員・嘱託」に占める「専門的・技術的職業従事者」の割合は14.4%、月末1週間の就業時間が34時間以下の者の割合は30.0%である。就業時間が短い層がやや多く含まれている点に留意が必要であるが、本稿が対象とする契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）の人数の推移を概観する上で、大きな問題はないと考えられる。なお、「パート」については、勤め先における名称によって定義されている。

¹¹ 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の「記入要領」によれば、「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」であるが、2007年調査において、「契約社員」に占める「専門的・技術的な仕事」に従事している者の割合は27.0%である。また、2003年調査において、「契約社員」に占める週所定労働時間が35時間未満の者の割合は、17.3%にとどまる（2007年調査では、労働時間に関する設問はない）。「専門的・技術的な仕事」に従事する者がやや多く含まれている点に留意が必要であるが、本稿が対象とする契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）の人数の推移および意識を概観する上で、大きな問題はないと考えられる。

¹² 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」における「パートタイム労働者」の定義は、「雇用期間が1ヵ月を超えるか又は定めがない者」で「正社員より1日の所定労働時間が短い、1週の所定労働日数が短い者」である。

図表2 就業形態別、労働者数の推移(万人)(労働力調査)

	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

注：1) 2001年以前は「労働力調査特別調査」、2002年以降は「労働力調査詳細集計」に基づく。なお、「労働力調査特別調査」と「労働力調査詳細集計」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

2) 2001年2月以前の最右列の分類は、「嘱託・その他」(2000年8月及び2001年2月は「その他(嘱託など)」)。2001年8月から、「契約社員・嘱託」と「その他」に分割された。

図表3 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	労働者比率						
			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%

次に、図表4にて、「就業構造基本調査(2007年)」を用いて就業形態別の個人属性、勤務先の事業所(企業)属性の内訳を示す。ここから、「パート」と「契約社員」の違いとして、次のことが読み取れる。第1に、性別をみると、「パート」の圧倒的多数(89.7%)が女性であるのに対し、「契約社員」の過半(51.6%)は男性である。第2に、年齢をみると、「パート」は30代後半から60代前半が多いのに対し、「契約社員」は20代から30代前半および60代前半が多い。第3に、学歴をみると、「パート」とは異なり、「契約社員」では「大学・大学院」卒業者が多い(パート6.8%、契約社員21.7%)。第4に、職業をみると、「パート」は「事務従事者」(23.8%)、「販売従事者」(11.7%)、「サービス職従事者」(20.5%)、「生産工程・労務作業」(33.1%)に集中しているのに対し、「契約社員」は、それらに加えて「専門的・技術的職業従事者」(12.9%)も多い。第5に、産業をみると、「パート」は「製造業」(16.0%)、「卸売・小売業」(29.4%)、「飲食店、宿泊業」(10.1%)、「医療、福祉」(15.1%)、「サービス業」(14.3%)に集中しているのに対し、「契約社員」の産業は比較的分散している。具体的には、5%を超えているものとして、「建設業」(5.4%)、「製造業」(16.6%)、「情報通信業」(7.5%)、「運輸業」(8.5%)、「卸売・小売業」(16.7%)、「医療、福祉」(9.1%)、「教育・学習支援業」(5.7%)、「サービス業」(19.1%)があげられる。第6に、企業規模をみると、「パート」は10~99人規模において相対的に多く、「契約社員」は100人以上規模において相対的に多い。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。

それでは、契約社員の所得はどの程度だろうか。図表5は、「就業構造基本調査(2007年)」によって就業形態別の所得分布を示したものである。これをみると、「契約社員」の所得は200~249万円が24.1%と最も多くなっており、ボリュームゾーンを比較する限り、「パート」、「アルバイト」よりは高いが、「正規の職員・従業員」よりは低いことがわかる。さらに、図表6に、同調査によって就業形態別の年齢別平均所得の推計を示す。これによると、「契約社員」の賃金カーブは、「パート」、「アルバイト」に比べれば山型の形状を呈しているといえるが、「正規の職員・従業員」のような急勾配の賃金カーブではないことがわかる¹³⁾。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¹⁴⁾¹⁵⁾。

¹³ 年齢別平均所得は、各所得階級の階級値をもとに推計した。なお、元のデータにおいては、「正規の職員・従業員」の所得について、500万円以上の区分が複数あるが、他の就業形態との比較のため、それらはすべて「500万円以上」に統合した上で年齢別平均所得を推計した。よって、「正規の職員・従業員」の年齢別平均所得は、実際よりも低めに推計されている可能性がある。

¹⁴ ここでは、「就業構造基本調査」における「正規の職員・従業員」が、本稿でいう(広義の用法による)正社員にほぼ対応すると考えている。

¹⁵ 八代(2009)は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に基づき、「同じ非正社員であっても、より熟練度の高い派遣労働者の賃金パターンは、常用労働者と短時間労働者との、ほぼ中間的なものとなっている」ことを指摘するが、ここでの推計によれば、「契約社員」の賃金水準は、その「派遣社員」の賃金水準をやや上回っている。

図表4 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%
農林漁業作業者	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・労務作業者	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

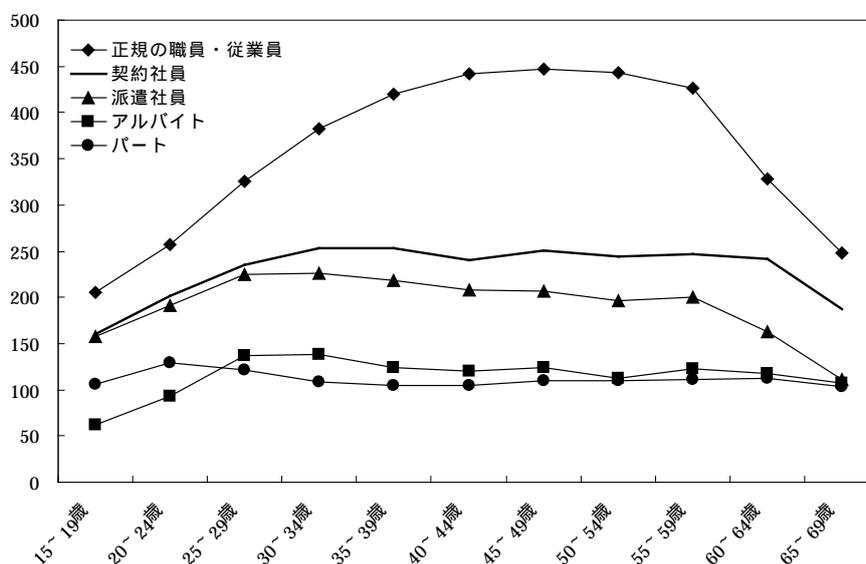
企業規模	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
1～4	8.2%	6.0%	6.7%	8.5%	0.8%	1.3%	-	-
5～9	7.9%	6.4%	9.0%	11.4%	1.5%	2.5%	-	-
10～19	7.7%	6.7%	9.5%	12.6%	2.7%	3.6%	-	-
20～29	4.5%	4.1%	5.4%	6.8%	2.9%	3.7%	-	-
30～49	5.3%	5.1%	6.3%	6.1%	4.7%	5.1%	-	-
50～99	7.2%	7.0%	8.5%	7.4%	10.3%	8.3%	-	-
100～299	10.2%	10.4%	11.1%	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5 就業形態別、所得分布(列%)(就業構造基本調査(2007年))

所得	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員
50万円未満	0.5%	9.0%	23.7%	3.9%	2.0%
50～99万円	1.3%	42.5%	34.6%	9.9%	5.9%
100～149万円	3.1%	31.2%	20.0%	14.0%	13.7%
150～199万円	5.6%	10.2%	10.5%	18.4%	18.8%
200～249万円	11.0%	4.8%	7.0%	25.2%	24.1%
250～299万円	10.4%	1.3%	2.3%	14.4%	13.1%
300～399万円	19.1%	0.7%	1.5%	11.2%	13.7%
400～499万円	15.0%	0.2%	0.3%	2.1%	4.9%
500万円以上	34.0%	0.1%	0.2%	1.0%	3.8%

図表6 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

では、これら契約社員はいかなる課題を抱えているのか。まず、就業形態の選択理由をみてみたい。「就業形態の多様化に関する総合実態調査(2007年)」により現在の就業形態の選択理由をみると、「パートタイム労働者」では第1位が「自分の都合のよい時間に働けるから」(55.9%)、第2位が「家計の補助、学費等を得たいから」(42.4%)であるが、「契約社員」では第1位が「専門的な資格・技能を活かせるから」(37.0%)、第2位が「正社員として働ける会社がなかったから」(31.5%)となっている(図表7)。非自発的な選択理由が第2位となっているところに特徴がある。この傾向は、直接雇用のフルタイム有期契約労働者を対象とした「契約社員に関する実態調査(2007年)」において、一層顕著になる。同調査によれば、「正社員として働ける適当な会社がなかったから」(33.6%)が、仕事を選んだ理由の第1位にあげられている(図表8)。契約社員のなかには、非自発的な理由で契約社員となった者が多いものと考えられる。

図表7 現在の就業形態を選んだ理由（複数回答3つまで）
（就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007年））

	パートタイム 労働者	契約社員
専門的な資格・技能を活かせるから	9.0%	37.0%
より収入の多い仕事に従事したかったから	4.0%	17.0%
自分の都合のよい時間に働けるから	55.9%	13.5%
勤務時間や労働日数が短いから	19.2%	9.3%
簡単な仕事で責任も少ないから	8.6%	6.2%
就業調整をしたいから	7.1%	2.1%
家計の補助、学費等を得たいから	42.4%	18.5%
自分で自由に使えるお金を得たいから	22.7%	13.5%
通勤時間が短いから	25.1%	16.8%
組織に縛られたくなかったから	5.8%	7.0%
正社員として働ける会社がなかったから	12.2%	31.5%
家庭の事情や他の活動と両立しやすいから	32.0%	11.3%
体力的に正社員として働けなかったから	3.1%	2.8%
その他	5.4%	22.4%

図表8 契約社員の仕事を選んだ理由（複数回答2つまで）
（契約社員に関する実態調査（2007年））

専門的な技術や資格が生かせるから	17.9%
やりたい仕事だったから	28.0%
自分の都合に合わせて働けるから	14.9%
賃金水準が高いから	5.2%
わずらわしい人間関係が嫌だから	4.4%
知人・友人に勧められたから	9.7%
正社員として働ける適当な企業がなかったから	33.6%
その他	18.7%
無回答	3.6%

次に、現在の満足度をみてみたい。「就業形態の多様化に関する総合実態調査(2007年)」により、「賃金」および「雇用の安定性」についての満足度をみると、「契約社員」は、「正社員」はもとより、「パートタイム労働者」よりも満足度が低いことが確認できる(図表9)¹⁶⁾。特に、相対的にみて、「雇用の安定性」の満足度が低いことがわかる。ここから、契約社員は、「雇用の安定性」を高めることに相対的に大きな関心を持っているものと推察される。

¹⁶⁾ 「パートタイム労働者」より賃金が高いにもかかわらず、「契約社員」の方が賃金についての満足度が低い理由としては、フルタイムで勤務する「契約社員」の方が、相対的に責任の重い仕事に従事しており、「正社員」との差を意識しやすいことなどが考えられる。篠崎・石原・塩川・玄田(2003)を参照。

図表9 現在の満足度（行%）（就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007年））

		満足	やや満足	どちらでもない	やや不満	不満	不明	① + ② ・ ④ + ⑤
賃金	正社員	12.0%	27.5%	25.1%	24.6%	10.0%	0.8%	4.9
	パートタイム労働者	12.9%	21.4%	29.2%	24.3%	11.1%	1.1%	-1.1
	契約社員	10.0%	22.0%	24.7%	25.4%	16.6%	1.2%	-10.0
雇用の安定性	正社員	26.7%	32.1%	32.8%	5.6%	1.6%	1.2%	51.6
	パートタイム労働者	16.6%	20.6%	41.2%	8.0%	4.6%	8.9%	24.6
	契約社員	14.9%	23.3%	34.5%	16.1%	9.2%	1.9%	12.9

それでは、契約社員は今後いかなる働き方をしたいと考えているのか。「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007年）」により、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10）。そして、その理由をみると、「パートタイム労働者」では「より多くの収入を得たいから」と「正社員の方が雇用が安定しているから」が拮抗しているのに対し、「契約社員」では「正社員の方が雇用が安定しているから」が82.2%とやや突出していることがわかる（図表11）。総じて、契約社員のなかには、雇用の安定を求めて正社員になりたいと考えている者が多いものと考えられる。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¹⁷⁾。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¹⁸⁾。

図表10 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	不明
			正社員に変わりたい
パートタイム労働者	77.0%	22.6%	20.9%
契約社員	49.0%	50.2%	46.8%

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。

¹⁷⁾ 「現在の会社」で「他の就業形態に変わりたい」とする者が全体の22.5%、「別の会社」で「他の就業形態に変わりたい」とする者が9.5%である。なお、2007年調査においては、同様の集計はない。

¹⁸⁾ ちなみに、非正社員全体について、企業内で正社員になる場合と転職によって正社員になる場合の違いを計量的に分析したものとして、玄田（2009）がある。

図表 11 正社員になりたい理由（複数回答 3 つまで）
（就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007 年））

	パートタイム 労働者	契約社員
より多くの収入を得たいから	79.4%	70.0%
正社員の方が雇用が安定しているから	79.7%	82.2%
キャリアを高めたいから	11.1%	16.8%
より経験を深め、視野を広げたいから	17.7%	26.9%
自分の意欲と能力を十分に活かしたいから	30.9%	32.1%
専門的な資格・技能を活かしたいから	7.5%	15.5%
家事・育児・介護等の制約がなくなるから	22.7%	2.9%
その他	14.0%	6.8%
不明	0.0%	0.1%

注： 「正社員に変わりたい」とする労働者について集計。

これに対し、事業所において契約社員に対する正社員登用・転換制度はどの程度導入されているのか。「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、正社員化の実態が重要な研究課題となると考えられる¹⁹⁾。

もっとも、その際、必ずしもすべての契約社員が議論の対象となるわけではない。先に契約社員にはパートタイマーより年齢層が若い者が多いと考えられると述べたが、他方で 60 代前半層も少なからず含まれていると考えられる（図表 4）。その大半は、定年退職後の再雇用、再就職により契約社員として働いているものと考えられるが、これらの人々のなかで、正社員になりたいと考えている者は極めて少ないと推察される²¹⁾。よって、高年齢層の契約社員については、本稿の議論の対象外とする。

ところで、契約社員の正社員化の実態に注目する際に無視できないのが、それが、政策立案の観点からみても大きな意義があると考えられることである。

¹⁹ このことは、パートタイム労働をめぐるこれまでの研究上、政策上の関心が処遇の改善にあったこと、「改正パートタイム労働法」の最大の狙いが均衡待遇原則の導入にあったことと対照的である。研究上の関心については労働政策研究・研修機構編（2005、2006a）政策上の関心については厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2002）「改正パートタイム労働法」の狙いについては厚生労働省（2008）を参照。

²⁰ 参考までに、「パートタイム労働者」に対する「正社員への転換制度」の導入比率は、2003 年で 26.7%、2007 年で 33.1%と低い。これに、「正社員に変わりたい」と考える「パートタイム労働者」が 20.9%にとどまっているという事実を合わせて考えると、パートタイマーについては、現時点において正社員化の実態が重要な研究課題になっているとまではいえないだろう。

²¹ 「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007 年）によれば、60 代前半の正社員以外の労働者で、「現在の会社」または「別の会社」で働きたいとする者のうち、「正社員に変わりたい」とする者は、6.9%にとどまる。

日本において、一般に、フルタイムの長期雇用労働者が標準的な労働者とされ²²⁾、その他の労働者が相対的に不利益を被ることが多かったことは、改めて論を待たないだろう²³⁾。そこで、1993年、パートタイム労働者の保護を目的として「パートタイム労働法」(短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律)が制定された。その後、2008年4月施行の「改正パートタイム労働法」により、パートタイマーについては、「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など、一定の保護ルールが確立された。しかし、同法の保護を受けられるのは、あくまで「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比して短い」パートタイマーのみである²⁴⁾。他方で、派遣労働者については、労働者派遣法(労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律)により一定の保護ルールが確立されている。そのため、直接雇用のフルタイム有期契約労働者だけが、特別の保護を受けられない状況が生まれた²⁵⁾²⁶⁾。

ただし、直接雇用のフルタイム有期契約労働者に適用される保護ルールがまったくないわけではない。その1つとして、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」(平成15年厚生労働省告示第357号)があげられる。この基準は、「東芝柳町工場事件」(最1小判昭49.7.22)、「日立メディコ事件」(最1小判昭61.12.4)といった最高裁判例を踏まえ²⁷⁾、いわゆる「雇止め」をめぐるトラブルの防止を目的として策定されたものである。また、2009年2月より開催されている厚生労働省「有期労働契約研究会」においては、雇止めに関するルール、すなわち「出口規制」のあり方のみならず、有期労働契約の範囲に関するルール、すなわち「入口規制」のあり方についても議論がなされている。しかし、「入口規制」と「出口規制」の間にある、契約社員の正社員転換や正社員との均衡待遇

²² もっとも、フルタイムの長期雇用労働者が標準的な労働者と位置づけられていること自体は、欧米でも共通している(小倉 2002)。

²³ 論者により現状批判の程度には差があるが、日本の非正規労働者に関する代表的な研究として、大沢(1993)、古郡(1997)が、国際機関による現状分析として、OECD(2008)があげられる。実際、OECD(2005)によれば、日本のパートタイムとフルタイムの時給格差は、先進国のなかでも際立って大きい。

²⁴ 「改正パートタイム労働法」第2条。

²⁵ 「改正パートタイム労働法」との関連でいうならば、「改正パートタイム労働指針」(平成19年厚生労働省告示第326号)において、「所定労働時間が通常の労働者と同一の有期契約労働者については、短時間労働者法第2条に規定する短時間労働者に該当しないが、短時間労働者法の趣旨が考慮されるべきである」と規定されているにとどまる。

²⁶ 米国を除く主要国(イギリス、ドイツ、フランス、デンマーク、韓国)においては、日本とは異なり有期契約労働者(パートタイム、フルタイム両方を含む)に対する不利益取り扱いを禁止する法律が存在する。さらに、ドイツ、フランスにおいては、有期労働契約を締結する際には、法律に定められた客観的理由が必要とされる。その意味で、フルタイム有期契約労働者に対する特別の保護法制が存在しないのは、日本独特の状況だといえる。労働政策研究・研修機構編(2004)、呉(2009)、厚生労働省(2009a, 2009b)を参照。

²⁷ 「東芝柳町工場事件」については『判例時報』1221号134頁を、「日立メディコ事件」については『最高裁判所民事判例集』第28巻第5号927頁を参照。

といった論点については、これまで必ずしも十分な議論がなされてこなかったといえる²⁸⁾。

このように、人数が多いと考えられるから、あるいは、その多くが正社員になることを希望しているからといった理由だけによらず、政策立案の観点からみても、契約社員の正社員化の実態を研究課題とする必要性は高いと考えられる。

もっとも、これまで政策立案の観点から契約社員の正社員化の実態という研究課題に取り組んだ試みがまったくないわけではない。具体的には、2008年2月～7月にかけて厚生労働省が開催した「有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会」があげられる²⁹⁾。同研究会は、その「報告書」において、「有期契約で就業している理由として、契約社員やその他パートで、正社員になりたいが正社員として働ける職場がないとする割合が高く、フルタイム勤務の人の今の会社や仕事に対する不満・不安では、正社員になれないという理由が多い」ことを指摘する(有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会 2008:4)。そして、そのような状況を踏まえた上で、「特にフルタイム勤務の有期契約労働者がいる事業主において、正社員への登用の機会を設けることを促進すること」が有意義であると提言する(同:4)。しかし、同研究会においても、その実態については十分に掘みきれていない。具体的には、「正社員登用制度の導入を促す要因は個々の会社の状況により異なっている」こと、また、「労働者においても有期契約で働く事情は様々であり、全ての人々が正社員になることを希望するわけではない」ことを指摘するにとどまる(同:5)³⁰⁾。この報告書においても、契約社員の正社員化の実態は十分に解明されていない。

とはいえ、この報告書は、重要な論点を提示している。それは、契約社員の正社員化の実態という研究課題に取り組むにあたり、企業における正社員登用・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る必要があるということである。そこで、以下、本稿において「正社員化の実態」という場合には、企業における正社員登用・転換の制度概要と契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況の両者を含むこととする。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。

本稿の構成は、以下の通りである。まず、第 2 節にて、契約社員ないし非正社員の正社員登用・転換制度に関する先行研究を踏まえつつ、本稿の分析枠組を提示する。具体的には、契約社員の職域という要因を取り上げることとする。次に、第 3 節にて、方法と対象について説明した後、第 4 節にて、具体的な事例データを示す。その上で、第 5 節にて、契約社員の職域と正社員化の実態との間にどのような関係があるのか、また、それはなぜなのかについて考察し、最後に、第 6 節にて、結論と残された課題について述べる。

²⁸⁾ 有期労働契約研究会においても、「正社員転換」が正式な議題として取り上げられたのは、第 8 回研究会(2009年11月25日)のみである。

²⁹⁾ メンバーは、梅崎修、奥田香子、佐藤博樹、諏訪康雄(座長)、原ひろみ、藤川久昭である。

³⁰⁾ 同研究会での議論については、藤川(2008)が簡潔にまとめている。

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

契約社員の正社員化の実態に直接的に関連する先行研究として、契約社員の正社員登用・転換制度の導入状況、正社員登用・転換制度の類型を扱った労働政策研究・研修機構編（2006b）、労働政策研究・研修機構編（2007）、渡辺（2009）があげられる³¹⁾。

第 節にてみたように、正社員登用・転換制度の導入比率については、「就業形態の多様化に関する総合実態調査」により明らかになっている。これに対し、労働政策研究・研修機構編（2006b）は、アンケート調査に基づき³²⁾、契約社員の正社員登用・転換制度がどのような事業所において導入されているのか、すなわち、正社員登用・転換制度の導入状況を分析している。それによれば、契約社員の正社員登用・転換制度の導入率は、事業所規模・企業規模が大きいほど、非正社員比率が高いほど高いことが示されている。しかし、このような結果が得られるのは、事業所規模・企業規模が大きいほど、非正社員比率が高いほど、分母となる契約社員の人数が多くなるからだと考えられる。契約社員の正社員登用・転換制度の導入状況の規定要因は、アンケート調査では明らかにされていないといえる。

他方、労働政策研究・研修機構編（2007）、渡辺（2009）は、ヒアリング調査に基づき、契約社員の正社員登用・転換制度の類型を提示している。そこでは、非正社員からの人材確保の緊要度（登用制度導入の動機）に対応して、「揺り戻し型」、「試行雇用型」、「ステップ・バイ・ステップ型」、「連続型」といった類型が見出せることが、先駆的に示されている³³⁾。だが、ここでも問題となるのは、それらの類型を分かつ要因が特定できているかという点である。渡辺（2009）においては、「非正社員からの人材確保の緊要度（登用制度導入の動機）に対応して」という表現がなされているが、「登用制度導入の動機」というのは、正社員登用・転換制度の類型を分かつ要因というよりは、むしろ、正社員登用・転換制度の類型そのものというべきであろう。別言するならば、いかなる場合にそのような「登用制度導入の動機」が生じるのか（あるいは、生じないのか）が問われなければならず、その「いかなる場合」が、本来の意味での「要因」となると考えられる。

このように、正社員登用・転換制度の導入状況およびその類型については、かなりのこ

³¹⁾ この他に、契約社員の正社員登用・転換制度の実例を多く収録した事例集として、厚生労働省編（2008）があげられる。ただし、事例集という性格上、制度記述が主目的であり、類型化作業や類型の規定要因の探索といった考察はなされていない。

³²⁾ 調査対象は、業種・規模別に層化無作為抽出された全国の従業員数30名以上の事業所10000所である。

³³⁾ ただし、そこで主として取り上げられているのは、パートタイマーや派遣社員を出発点として、最終的に正社員に至る登用ルートの中段階において契約社員という雇用区分が登場するケースである。たとえば、労働政策研究・研修機構編（2007）で取り上げられている9つの事例のうち5つは、パートタイマーを出発点とした正社員登用・転換制度である。よって、契約社員を出発点とした正社員登用・転換制度を網羅していない可能性がある。

とが明らかになっているが、それらを規定する要因については、不明な部分が多いといえる。加えて、これらの先行研究においては、契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況について言及されていないことも指摘できる。

2．非正社員の正社員登用・転換制度

それでは、契約社員の正社員化の実態を規定する要因として、何に注目すべきか。ここで参考になるのが、パートタイマーなど、契約社員以外の非正社員の正社員登用・転換制度に関する先行研究である。管見では、それらは、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つに分類される。

(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、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、人事戦略と関連させて分析している³⁴⁾。

これらの研究によれば、まず、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(佐藤 2009; 中道 2010) 多様な人材の確保(ニッセイ基礎研究所 2005) 非正社員全体のモチベーションの向上(佐藤 2004; ニッセイ基礎研究所 2005; 中道 2009) 正社員としての適性や能力の見極め期間の設定(ニッセイ基礎研究所 2005)といった事柄があげられる³⁵⁾。

また、雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所編(2003)によれば、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という。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示されている³⁶⁾。

(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。

非正社員の基幹化には、「量的基幹化」と「質的基幹化」がある。量的基幹化とは、職場において非正社員の人数や労働時間のウェイトが高まる状況を、質的基幹化とは、非正社

³⁴⁾ 先述の労働政策研究・研修機構編(2007) 渡辺(2009)の「登用制度導入の動機」による説明も、ここでいう人事戦略による説明に含まれる。

³⁵⁾ 他方、小杉(2008)のように、事業所が非正社員を正社員に登用する理由が、業種により大きく異なることを示しているものもある。

³⁶⁾ ただし、ここでいう「他の雇用区分」のなかには、非正社員の雇用区分も一部含まれる。

員の仕事内容が正社員のそれと遜色ない水準に到達する状況を指す（本田 2001）。また、武石（2002）は、質的基幹化の同義語として「基幹労働力化」を使用し、その要件として、非正社員が、これまで正社員が担ってきた「管理業務（部下の管理や職場の管理）」、「指導業務（職場の他の社員の指導・育成）」、「判断を伴う業務（決められたパターンにしたがって業務を遂行するのではなく、状況判断が業務遂行に求められる非定型的な業務）」を担うようになることをあげている。

このうち、正社員登用・転換制度の導入状況に影響を与えていると考えられるのは、質的基幹化（ないし基幹労働力化）である。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³⁷⁾。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³⁸⁾³⁹⁾。

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考えられる。

ところで、ここで考慮する必要があるのは、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ということである。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、職務構造と強く関連しているということである。具体的には、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）」によれば、「現在の労働契約について最も改善してほしいと思う点はどのようなものですか」との問いに対し、「正社員として雇用してほしい」と回答した者の比率は、「正社員と同様の職務に従事している有期契約労働者」では 31.5%であるのに対し、「正社員よりも軽易な職務に従事している有期契約労働者」では 14.2%であった。もっとも、同調査における「有期契約労働者」には、契約社員だけでなくパートタイマーなども含まれているため、結果の解釈には一定の留保が必要であるが、ここから、契約社員の正社員登用・転換の制度概要および契約社員本人の正社員登用・転換の希望状況に影響を与える要因として、職務構造に注目することが有効であることが示唆される。

³⁷⁾ ただし、そこで主たる対象となっているのは、契約社員ではなく、パートタイマーである。

³⁸⁾ ただし、そこで対象となっているのは、パートタイマーおよびアルバイトである。

³⁹⁾ なお、非正社員の質的基幹化（ないし基幹労働力化）が進行しているのか否かについては、議論が分かれている。大方は、非正社員の量的基幹化にともない質的基幹化（ないし基幹労働力化）も進行していると考えられるが、佐野（2000）、西野（2006）のように、正社員の雇用の確保、非正社員との賃金格差の維持などを目的に、非正社員の質的基幹化（ないし基幹労働力化）を抑制するメカニズムが働いていることを指摘するものもある。

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質的基幹化（ないし基幹労働力化）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。たとえば、武石（2002）は、「基幹的な仕事」と「定型的・補助的な仕事」を両端に置いた上で、正社員が担当する仕事と非正社員が担当する仕事の重複部分が大きい状態を、基幹労働力化が進んだ状態と定義している。

これに対し、契約社員の場合はどうであろうか。第 3 節でみた通り、「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⁴⁰⁾⁴¹⁾。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⁴²⁾。

そこで、以下、契約社員の職務を分類する 2 つの軸を設計したい。1 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。上述の通り、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⁴³⁾。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。なお、職務の基幹性の程度は、絶対的に判断するのではなく、当該企業の正社員の職務と比較して、基幹性が同程度であるか、基幹性が低いかという形で、相対的に判断するものとする。その際、正社員のなかに職務の基幹性が異なる複数の人事管理上の区分（たとえば、「総合職」と「一般職」）がある場合は、最も職務の基幹性が低い区分の正社員と比較することとする。

他方、2 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。そこで参考となるのが、Baron&Kreps（1999）である。かれらは、職務の性質によって望ましい人的資源管理の様式は異なるとの考えのもと、企業内の職務を、「戦略的重要性（strategic importance）」と「相互依存性（interdependence）」の 2 軸により分類する。そして、2

⁴⁰ 佐藤編著（2008）は、本稿と同じく、直接雇用のフルタイム有期契約労働者という意味で「契約社員」という言葉を用いている。

⁴¹ 他方、藤波（2007）も「専門職型契約社員」の用語を使うが、そこで示されているのは、もっぱら質的基幹化（ないし基幹労働力化）が進んだ契約社員であり、佐藤編著（2008）のいう「専門職型」の契約社員とは異なるものである。

⁴² なお、原（2009）においては、単線的な質的基幹化（ないし基幹労働力化）概念ではなく、「仕事の範囲（仕事内容や責任）が正社員に近い」という指標が用いられている。しかし、「仕事の範囲（仕事内容や責任）」が「正社員に近い」といった時に、いかなる軸線上において近いのかという点は明確化されていない。その意味において、本稿にて新たに 2 軸を設定する必要があると考えられる。

⁴³ 「改正パートタイム労働法」も、同様の「職務」概念を採用している。厚生労働省（2008）を参照。

つ目の軸である相互依存性は、「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。そこで、本稿では、Baron&Kreps（1999）のいう「相互依存性」を指標として、「職務の専門性」という概念を構成する。なお、職務の専門性の程度は、絶対的に判断するのではなく、当該企業の正社員の職務と比較して、専門性が同程度か、専門性が高いかという形で、相対的に判断するものとする。その際、正社員のなかに職務の専門性が異なる複数の職種がある場合は、最も職務の専門性が高い職種の正社員と比較することとする。

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⁴⁴、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。

⁴⁴ これと類似したものとして、Lepak&Snell（1999）による、人的資本の価値（value of human capital）と人的資本の特殊性（uniqueness of human capital）の2軸を交差させて構成される平面がある。しかし、これは、職務内容を分類したものではなく、人的資本（技能）の性質を分類したものである点において、本稿の分析枠組とは異なるものである。Lepak&Snell（1999）については、木村（2007）が簡潔に解説している。

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⁴⁵⁾、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⁴⁶⁾、本稿第 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⁴⁷⁾。

本調査の対象となった6企業は、以下の～の手順を踏んで選ばれたものである。なお、調査概要については、図表13を参照されたい。

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12）。

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」

⁴⁵⁾ そのような可能性を示唆するものとして、佐久間（2001）を参照。

⁴⁶⁾ 同書に収録されている事例データは、すべて調査対象者の内容確認を受けたものである。

⁴⁷⁾ ただし、必要に応じて、文章や語句の並べ替え、語尾や接続詞の修正などを施すとともに、文意を損なわない範囲内で、要約的な表現を用いている。

「卸売・小売業」、「製造業」を調査対象業種とした。

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⁴⁸⁾、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⁴⁹⁾、「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。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。

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⁵⁰⁾。

⁴⁸⁾ 大企業に限定したのは、契約社員の多くが大企業で就業しているからである。第 3 節を参照。

⁴⁹⁾ 「小売業」の企業を多く選定したのは、パートタイム労働者と契約社員の活用実態の違いを明らかにすることを意図したためである。

⁵⁰⁾ 結果として、調査対象業種のうち、「製造業」において調査を実施できなかったが、「製造業」の「契約社員」には、特殊な歴史的背景を持つ、臨時工・期間工と呼ばれる人々が少なからず含まれていると考えられる。よって、それらを分析対象から除外することは、直接雇用のフルタイム有期契約労働者を網羅するという目的に照らせば、少なからず欠落を意味するが、製造業・製造職以外の新しいタイプの直接雇用のフルタイム有期契約労働者の活用実態を分析するという観点に立つならば、必ずしも大きな欠落を意味しない。新しいタイプの直接雇用のフルタイム有期契約労働者の登場については労務行政研究所編集部（1978）、製造業における臨時工・期間工活用の歴史的背景については仁田（2008）を参照。

図表 12 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%

図表 13 調査概要

	日時		調査対象者（役職）	備考
	日	時		
運輸 A 社	2009年7月28日	14:00～16:15	常務取締役 取締役 人材管理グループ労務チームチーフ	
	2009年10月27日	13:00～14:05	常務取締役 取締役 人材管理グループ労務チームチーフ	
	2009年11月10日	13:00～14:05	電車輸送企画グループ営業課課長 電車輸送企画グループ労務指導課長 人材管理グループ労務チームチーフ	
卸売 B 社	2009年7月30日	15:00～16:30	執行役員・人材開発部長 人材開発部副部長 広報部広報課統轄課長	
	2009年8月27日	13:00～14:00	bx 支店支店長 広報部広報課統轄課長	
	2009年12月1日	13:00～14:00	人材開発部副部長 広報部広報課統轄課長	
ホテル C 社	2009年8月3日	10:00～11:00	人事部課長	
	2009年11月2日	10:00～10:30	人事部課長	
百貨店 D 社	2009年8月21日	10:30～12:00	人事部人事担当マネージャー	
	2010年1月21日	10:30～11:30	人事部人事担当マネージャー	
情報通信 E 社	2009年10月13日	10:00～12:00	人事部採用担当部長	
	2009年12月11日	16:00～16:45	人事部採用担当部長	
書店 F 社	2009年11月19日	10:00～11:40	執行役員・管理本部人事総務部部長	
	2010年1月15日	17:00～17:30	執行役員・管理本部人事総務部部長	

注：1) 調査者は、いずれも高橋康二である。

2) 備考欄「 」には、浅尾裕（JILPT 労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。

事例 多様な契約社員

1. 運輸 A 社

A 社は、電車事業、バス事業、不動産事業を営む日本企業である。A 社では、2009 年 3 月末において、主として正社員、正社員、契約社員、シニア社員の 4 種の従業員が働いている⁵¹⁾。正社員は、期間の定めのない雇用契約のもとで働く従業員であり、賃金改定交渉による昇給がある。乗務員の所定労働時間は 4 週あたり 150 時間である。契約社員は、2001 年に導入された従業員区分である。契約期間 1 年の有期雇用契約のもとで働き、基準賃金は定額である（昇給なし）。所定労働時間は、バス運転士については 4 週あたり 160 時間、電車運転士と電車車掌については 4 週あたり 150 時間である。なお、契約社員制度が導入されてからは、正社員の乗務員は採用されていない。正社員は、2004 年に新しく導入された従業員区分である。期間の定めのない雇用契約のもとで働くが、基準賃金は定額である。所定労働時間は、契約社員と同様である。採用経路は、契約社員からの登用のみとなっている。人員構成をみると、正社員が 1004 人、正社員 が 157 人、契約社員が 160 人である。正社員 と契約社員を合わせると、全体の約 4 分の 1 となる。

契約社員制度の導入

A 社は、高度経済成長期には事業を拡大していったが、オイルショックの前後から、経営環境が厳しくなってきた。その要因は、モータリゼーションの進展による公共交通需要の減退である。もっとも、電車部門に関しては、ワンマン化などにより人件費を圧縮できた。これに対し、バス部門は、人件費率が高く、路線を維持することが困難となるほど赤字が深刻になった。そこで、A 社では、さまざまなコスト削減策を実施した。具体的には、労働時間の通算制度の導入（1996 年度）、貸切事業の子会社への移管（1997 年度）、実態に合わなくなった手当の廃止、57 歳以上の従業員の本給の 5%カット（1998 年度）、退職金調整率の導入、58 歳以上の従業員の退職金の凍結（1999 年度）などがあげられる。しかし、それでも高コスト状況は改善しなかったため、2000 年、A 社はバス部門の分社化を労働組合に提案した。これに対し、労働組合は、分社化により従業員の賃金が下がることを危惧し、反対した。そこで、路線を維持しつつ人件費を削減するための苦渋の選択として、2001 年、バス運転士、電車車掌に定額賃金の契約社員制度を導入することで労使が合意した。その結果、2001 年 8 月 29 日に、電車車掌 11 人、バス運転士 14 人が契約社員として入社した。

⁵¹⁾ A 社で契約社員が活用されていたのは、乗務員においてである。それゆえ、比較対象となりうるのも正社員の乗務員である。以下、特にことわりのない限り、正社員の労働条件に言及する際には、正社員の乗務員の労働条件を示す。なお、シニア社員の活用のあり方については省略する。

契約社員の担当業務

以下、電車部門を例に、正社員と契約社員・正社員 の担当業務について説明する。A社の電車部門の乗務員の担当業務としては、車掌、電車運転士、指導運転士、助役、主席助役、主任、係長がある。車掌は、車両内において乗車券の発売、料金受取、両替、社内案内、緊急時対応などを行う。運転士は、電車運転および料金受取を行う。指導運転士は、週5日のうち4日を電車運転に、1日を会社からの指導事項の伝達などの管理的業務にあてる。これら電車部門の乗務員の担当業務をみる限り、調査時点においては契約社員・正社員 は運転士までしか昇進できないという状況が生じているが、意図的に契約社員・正社員 の担当業務が制限されているわけではない。また、担当業務が同じであれば、日々の仕事の内容や責任は細部に至るまで同一である。すなわち、A社において、従業員区分の違いによって日々の仕事の内容や責任が異なるということはないといえる。また、同じ業務に従事している正社員と契約社員とで、技術面での違いもない。そもそも、安全運行を第一の使命とする電車・バスの営業において、技術的に問題がある社員を活用することはあり得ないからである。

契約社員の処遇

A社においては、正社員には等級制度があるが、契約社員および正社員 にはない。賃金制度についても、正社員には賃金改定交渉による昇給があるが、契約社員および正社員 は定額である。賃金水準も、正社員と契約社員・正社員 とで異なる。年齢や勤続年数が違うので一概に比較はできないが、2008年度の正社員の平均基準賃金(係長以下)が月額28万2763円であるのに対し、契約社員・正社員 の月給は、電車運転士・バス運転士が23万1000円、電車車掌が19万6500円となっている。また、賞与も異なり、2008年度の例では、正社員が4.0ヶ月プラス (=0.5ヶ月+10万円) であるのに対し、契約社員・正社員 は2.0ヶ月プラス18万400円となっている。さらに、契約社員・正社員 には、正社員に支給されている家族給がない。概して、正社員に比べて契約社員・正社員 の賃金水準が低いことは否めない。

契約社員の正社員化

このように、契約社員制度の導入は、仕事の内容が同じでありながら、労働条件が異なる従業員が職場に混在する状況を招いた。そこで、このような状況が好ましくないと考えた労働組合は、契約社員制度導入の翌年(2002年)の11月15日、契約社員の正社員への登用制度を導入するよう要求書を提出した。その結果、2002年12月25日に、「入社から3年経過した者を対象に雇用期間の定めがない雇用形態へ登用」することが労使で確認された。この労使確認を受けて、会社側は、2004年10月16日、「正社員 」の制度を新設し、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者を、期間の定めのない

い雇用契約に移行した。具体的には、第1期生として、電車運転士5人、電車車掌1人、バス運転士13人が登用された。

しかし、正社員 の賃金、退職金をはじめその他の労働条件は、依然として低い状態で据え置きとされたため、労働条件の統一を求める労働組合としては、納得のいく結論ではなかった。そこで労働組合は、2005年から2006年にかけて、繰り返し正社員 の労働条件の改善を要求し続けた。これに対し、会社側は、契約社員・正社員 の労働条件を改善するためには、正社員の賃金制度の改革が不可欠であると考えて⁵²⁾、2006年11月22日、正社員における職種別賃金制度の導入を労働組合に提案した。これに対し、労働組合もこの考え方を受け入れ、2006年12月19日、「正社員、正社員 および契約社員について、職種・職責に応じた新たな職種別賃金制度を導入し、労働条件を統一」すること、すなわち、新たな条件のもとで契約社員・正社員 を全員正社員化する旨を労使で確認した。

その後、幾度にわたる労使交渉の結果、正社員の賃金制度、退職金制度を変更した上で、契約社員・正社員 を全員正社員化する旨の労使協定が、2009年6月1日に締結された。これにより、契約社員・正社員 の労働条件が大幅に改善したのに対し、高年齢・長期勤務の正社員の賃金および退職金は、新制度の導入によって大きく下がることになった。もちろん、一定の激変緩和措置が適用されるなどして、正社員の不利益ができる限り小さくなるよう配慮はなされたが、契約社員・正社員 の全員正社員化にともない、多かれ少なかれ不利益をこうむる正社員が存在したことは事実である。

改革の原動力

それでは、そこまでして会社側が契約社員・正社員 の全員正社員化に踏み切ったのはなぜか。第1に、労働組合からの働きかけがあったこと、そして、会社側としても日々の仕事の内容や責任が同じでありながら労働条件が異なる複数の従業員区分が存在するという「対内的矛盾」を解消したいという強い思いがあったことあげられる。第2に、会社側にとって、契約社員・正社員 の全員正社員化によって、契約社員として入社した者たちのモラルの向上、ひいては安全運行の確保などを期待できたということも重要である。

A社においてこのような形での契約社員の正社員化（契約社員の正社員 への登用、契約社員・正社員 の全員正社員化）が可能となった重要な要因としては、A社の労使関係の特性があげられる。A社労働組合では、契約社員・正社員 を組織化し、その処遇の改善に向けて会社側にさまざまな働きかけをしてきた。会社側も、組合員に詳細な決算資料をみせ、経営環境の厳しさを理解してもらうよう努力した。そして、そのような緊密な労使コミュニケーションがなされるなか、契約社員・正社員 の全員正社員化を実現する際に、労働組合は、不利益をこうむる正社員の説得にあたるなど、会社側に協力する一面も

⁵²⁾ 会社側は、正社員 の制度を新設した2004年の段階から、正社員の労働条件の変更を主張していた。

みせた。総じて、労使の信頼関係があつてこそ、このような大規模かつ困難な改革に取り組むことができたといえる。

2. 卸売 B 社

B 社は、卸売業を営む日本企業である。B 社では、2009 年 3 月末時点において、大別して正社員、契約社員、パートタイマー、派遣社員の 4 種の従業員を活用している。従業員全体に占める契約社員の比率は、10%程度である。本項では、B 社における営業事務職の契約社員の活用実態について説明する。

正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、有期の雇用契約のもとで働いている。それ以外の点については、正社員と契約社員の基本的な労働条件に違いはない⁵³⁾。第 1 に、所定労働時間は、正社員、契約社員ともに 7 時間 45 分である。第 2 に、残業の程度についても違いはない。具体的には、いずれも基本的には残業をしないことになっているが、突発的な業務が発生した時には、両者が同様に対応している。第 3 に、正社員、契約社員ともに、転居をともなう転勤はない。

契約社員の業務

B 社では、2002 年に、営業事務職において契約社員の採用を開始した。以後、2009 年 3 月末まで営業事務職において原則として正社員は採用していない。2002 年に契約社員を導入した理由は 2 つある。第 1 は、当時、B 社の取扱商品の卸売市場において過当競争が起こったことで、会社の収益が悪化し、低コスト経営を求められたことである。そこで、期間の定めのない社員として雇用するリスクを避け、有期雇用の契約社員へと切り替えを行った。第 2 は、営業事務職の業務は定型的・補助的業務であり、マニュアル化・システム化により、効率化と標準化を推進し非正規社員を配置していくという考え方があったことである。そこで、有期の雇用契約である契約社員を導入することとした。

営業事務職の業務は、取引先（メーカーおよび顧客）との電話対応、コンピューターへの受注情報の入力、在庫照会などから構成される。正社員であれ契約社員であれ、担当業務に違いはない。若手かベテランかという観点からみても、担当業務は同じである。また、業務にともなう責任にも違いはない。能力開発の点においても、正社員と契約社員とで違いはない。いずれも、入社時に基本研修を受講し、支店に配属されてから先輩の指導のもとで業務を覚えていく仕組みになっている。

契約社員活用の問題点

契約社員には、月給と賞与が支給される。ただし、正社員の月給や賞与とは、仕組みや

⁵³⁾ なお、ここでいう言及する正社員とは、営業事務職の正社員のことである。

水準が異なっている。第1に、正社員の月給が基本給と各種手当から構成されるのに対し、契約社員の月給には各種手当がなく、基本給のみから構成される。また、基本給の昇給幅も、正社員に比べて小さいため、正社員と比べて月給の水準は低い。第2に、賞与の水準も、正社員に比べて低い。

その結果、これら営業事務職の契約社員を活用する上では、離職率が高く社内業務の引き継ぎ、技能継承が十分に行われていない、正社員と比べると業務への積極性や仕事に対するモチベーションがやや低いといった問題点が生じていた。

契約社員の正社員化

ところで、B社は顧客の求めるサービスを追求する営業戦略を打ち出している。いわば、顧客の目線に立った営業活動を推進してきた。そして、このような考え方は、現社長が社長に就任してから、社内で一層徹底されるようになった。具体的には、顧客を訪問する営業職だけでなく、営業事務職も「内勤営業」という意識をもち、全社員が一体となってサービスの質を向上させるよう、全社的に取り組むことになった。「電話対応」という形で顧客と最初にコンタクトをとる営業事務職のモチベーションのあり方が、サービスの質に大きな影響を与えると考えたのである。しかし、実際の営業現場では、2002年以降、営業事務職において正社員採用が停止され、契約社員が増加していた。上述の通り、契約社員のなかには、すべてではないが、仕事に対するモチベーションが高くない者もいた。

そもそも、2002年に営業事務職において契約社員を導入したのは、効率化によるローコストオペレーションを目指したためであったが、契約社員への人員シフトの結果、B社が志向する顧客の目線に立った営業活動が阻まれる事態が生じていた。このような事態を打開するため、経営陣および人事部門は、営業事務職の契約社員の正社員化を検討することになった。2002年以降のロー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を提供できていたかつてのB社の経営スタイルに戻ろうと考えたのである。

いうまでもなく、契約社員の正社員化は、人件費の増加をもたらす。しかし、B社では、仮に人件費が増加しても、社員1人1人が生み出す付加価値がそれ以上に増加すれば、収益はプラスになると考えた。その結果、2009年4月1日付で、契約社員の正社員化を実施する判断に踏み切った。具体的には、営業事務職の契約社員全員から希望者を募り、通常の契約更新の評価基準に照らして問題がないと判断された場合、正社員に転換することとした⁵⁴。つまり、正社員転換のために特別の試験を課したわけではない。正社員転換を希望しない者、正社員転換を希望したが評価基準に達しなかった者がそれぞれ数人程度いたが、結果として営業事務職の契約社員のほとんどが、B社の正社員となった。正社員になった者は、契約社員の時と比較して、処遇が大きく向上することになった。第1に、月

⁵⁴ 通常の契約更新の際には、本人が契約更新を希望し、かつ、支店長による年2回の評価において特段の問題がなければ、更新していた。

給は、基本的にこれまでの金額を引き継ぐ形になったが、それ以後の昇給幅が大きくなることになった。第2に、賞与の水準が、これまでよりも高くなった。第3に、これまで支給されなかった退職金が、新たに支給されることになった。その結果、仕事に対するモチベーションが向上するとともに、離職率が低下した。

正社員の人事・賃金制度改革

ところで、B社では、営業事務職の契約社員の正社員転換と同時期に、正社員の人事制度、賃金制度を改革した。具体的には、契約社員の正社員転換による人件費の急激な増加を抑制する必要があったことなどから、営業事務職の正社員の賃金水準を地域の賃金相場に対応したものにした。また、勤続年数に関係なく、年齢で一律に決まる「本人給」を廃止し、「職務給」に変更して「勤続期間」に対応したものとした。このような改革がなされたことによって、正社員であった営業事務職の賃金水準は、年配者を中心に、若干低下することになった。

このように、今般の契約社員の正社員化にともない、賃金制度が改革され、営業事務職の正社員の賃金水準が若干引き下げられることになったわけであるが、そのことに対し、労働組合は強硬に反対するということはなく、会社側の提案を受け入れたという。その理由としては、労働組合も従来の正社員の賃金水準が世間とアンバランスであることを認めていたこと、新人事制度の導入によって、意欲と能力があれば営業事務職から営業職へとキャリアアップする道が開かれたことなどがあげられる。

3. ホテルC社

C社は、宿泊業(ホテル業)を営む日本企業である。C社では、大きく分けて、正社員、契約社員、派遣社員の3種の従業員を活用している⁵⁵⁾。正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、有期の雇用契約を締結している。また、正社員が職種、勤務地を問わない採用であるのに対し、契約社員は職種、勤務地を限定した採用である。C社の従業員のうち、年間を通じてほぼ人数が一定しているのは、正社員とフルタイムの契約社員であり、両者の内訳は、正社員9割程度に対し、フルタイムの契約社員1割程度である⁵⁶⁾。

補佐的な業務

C社では、「補佐的な業務」と「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。補佐的な業務に従事する契約社員は、契約社員全体の90%以上を占める。具体

⁵⁵ 派遣社員の活用のあり方については、契約社員の問題と関連が薄いため、詳細は省略する。

⁵⁶ C社の契約社員には、短時間勤務の者もいる。その人数は季節により変動があり、最大時で正社員の人数の7割程度である。

的には、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルなどの部門において活用されている。調理の部門の例でいえば、正社員が材料管理、仕込みや料理の工程管理、衛生管理、職場運営などの責任を持つのに対し、契約社員は正社員の指示に従って補助的に料理にたずさわるという位置づけである。もちろん、正社員も料理にたずさわると、より広範な責任を持つ点において、契約社員との違いがある。他の部門においても、契約社員には、現場作業を確実にこなして行くことが求められるのに対し、正社員は、現場作業に加えて、会社の方針を業務内容に反映させるとともに、売上管理、職場運営の責任を持たなければならないという違いがある。すなわち、正社員は現場作業と管理業務の両方を掛け持つ、プレイング・マネージャーとしての側面を有している。

補佐的な業務においては、正確な起源は不明であるが、少なくとも 1990 年代には契約社員が活用されていた。これらの業務において契約社員を活用する理由は、比較的単純な業務の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という点にある。後述の通り、C 社では、3 年程度これらの業務において契約社員として働いた者で、正社員になることを希望する者を、選考の上で正社員に登用する制度を設けている。

プロフェッショナル的な業務

他方、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員は、人数は必ずしも多くなく、契約社員全体の数%程度である。各業務において前職での経験を活かし、即威力を発揮できる人のことをいう。インターネット管理の部門の例でいえば、正社員が会社としてのビジョン、ウェブ・ページの基本コンセプトなどを決め、契約社員が専門的な知識・技術を活かしてウェブ・ページの作成にあたるという形で、正社員との役割分担がなされている。ちなみに、これらの部門では、契約社員だけでなく、外注業者を活用することもある。

プロフェッショナル的な業務においては、3 年ほど前から契約社員を活用し始めた。これらの業務において契約社員を活用するのは、調理やサービスといったホテル固有の業務とは異なるため、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である。実際、採用面接においては、これまで培ってきた技術・知識・経歴などをたずねることで、応募者の専門知識・技術の水準を評価している。また、プロジェクト的な業務であり、一定期間で業務自体がなくなる可能性があるため、短期雇用の契約社員を活用しているという側面もある。

正社員化の実態

C 社には、契約社員を正社員に登用する制度がある。応募資格があるのは、勤続 3 年以上の契約社員である。年 2 回の評価が優れており、将来が期待できるなどとして職場から推薦された者で、本人が正社員登用を希望する場合、面接を 1 回行い、登用の可否を判断

する。この制度自体は、補佐的な業務に従事する契約社員、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員のいずれに対しても適用される。しかし、実態としてこの制度を利用しているのは、もっぱら補佐的な業務に従事する契約社員である。これに対し、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員がこの制度を利用して正社員になることは、ほとんどない。

補佐的な業務に従事する契約社員が正社員登用を希望する傾向にある点については、いくつかの理由がある。第 1 に、これらの契約社員が試用雇用としての側面を持っており、将来的に正社員に登用されることを期待して契約社員として入社する者が少なからずいるからである。第 2 に、契約社員として入社する段階では必ずしも正社員になることを期待していなかったが、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルといった C 社の本業部門での業務を通じて、C 社で正社員として働く上で必要なスキルを身につけるとともに、C 社で正社員として働くことに興味を持つようになる者も少なくないからである。第 3 に、上記の第 1、第 2 の点とも重なるが、C 社で補佐的な業務に従事してきた契約社員にとって、C 社の正社員になることは、これまで培ったスキルを活かしてキャリアアップすることを意味するからである。第 4 に、正社員になることによって、賃金も上がるからである。

もっとも、補佐的な業務に従事する契約社員のすべてが正社員登用を希望するわけではない。第 1 に、正社員になることで仕事の責任が重くなることを嫌う者もいる。第 2 に、正社員になるとシフトや休日出勤に関して上司の指示に従わなければならないため、家庭の事情などを抱えた者は、必ずしも正社員登用を希望しない。第 3 に、同じく、正社員になると転勤に応じる義務が発生するため、住居の移転が困難な者は、必ずしも正社員登用を希望しない。

このように、必ずしもすべてではないが、補佐的な業務に従事する契約社員は、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員よりは明らかに正社員登用を希望する傾向にあるという。そして、結果として契約社員として採用された人のうち 1 割程度が正社員登用されている。なお、毎年正社員登用枠は、(会社の) 業績の影響を受けて変動する。ここ 1~2 年は、ホテル業界が軒並み不況であることを反映して、正社員登用枠は狭まっており、登用希望者が待機しているのが現状である。C 社では、このような状況が長く続くことによって、補佐的な業務に従事する契約社員のモチベーションが低下することを懸念している。

他方、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員が正社員登用を希望しない傾向がある点についても、いくつかの理由がある。第 1 に、もし正社員になるならば、異動により職種が変わる可能性も出てくるが、契約社員は職種が限定されているため、契約社員のままでいた方が、当該業務のスキルを活かすとともに、伸ばしていくことができるからである。一般に、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員は、特定の業務を続けていきたいという意識が強く、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のである。第 2 に、契約社員のままでいた方が年収が高い場合があるからである。もっとも、その大部分は退職金相当額を年俸に上乘せしていることに起因しており、退職金相当額を差し引いても正社員より年収が高いというケースは少数であるが、いずれにせよ、手取りの収入が減ってしまうことに対する抵抗は少なからずある。

従業員の受け止め方

C 社では、マネージャーによるヒアリング、従業員代表制度といったルートを通じて従業員の意見を汲み取っている。それらを踏まえ、人事部門としては、現行の契約社員制度は円滑に機能しており、契約社員の処遇や正社員登用のあり方をめぐって大きな問題は発生してないと認識している。たとえば、補佐的な業務に従事する契約社員は、総じて正社員より賃金面での処遇が劣る。しかし、正社員と契約社員とでは仕事異なること、契約社員の方が概して採用基準、スキルレベルが低いこと、契約社員には転勤の義務がないことから、賃金面において現状程度の差が生じるのは、合理的なことだと社内では考えられている。

4 . 百貨店 D 社

D 社は、百貨店業を営む日本企業である。D 社では、大別して、正社員、定時社員、契約社員、長期アルバイト、短期アルバイト、エルダー社員の 6 種の従業員が働いている⁵⁷⁾。正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員、長期アルバイト、短期アルバイトは、有期の雇用契約のもとで働いている。契約期間および勤務形態は、契約社員は 1 年～3 年契約のフルタイム勤務、長期アルバイトは 1 年契約のパートタイム勤務、短期アルバイトは主に繁忙期の短期契約のパートタイム勤務である。それぞれの在籍数は、たえず変動しているが、おおむね正社員が 1000 人程度、契約社員が 200 人程度、長期アルバイトが 400 人程度、短期アルバイトが最大時で 200 人程度である。

正社員と契約社員とで、労働時間は共通しているが、異動の範囲は、大きく異なっている。具体的には、正社員には、勤務地（店舗）の異動、職種転換、配置転換（取扱商品の変更）があるのに対し、契約社員にはそれらが無い。すなわち、契約社員は、勤務地と職種と取扱商品の領域を定めた契約となっている。

契約社員制度の概要

D 社において契約社員制度が導入されたのは、1998 年である。その後、2003 年に大き

⁵⁷⁾ 定時社員とは、長期アルバイトとは別の理由から、D 社で古くから活用している時給制の社員のことであり、調査時点において 10 人程度在籍するのみである。エルダー社員とは、定年退職後の再雇用者のことである。いずれも詳細は省略する。

な制度改革を経て、ほぼ現在の制度が完成した。契約社員制度の導入目的は、会社を変革していく基幹となる業務を担う正社員、日々の売り場運営に必要な業務を担う契約社員というように、役割を明確にした要員ミックスを構築し、その役割に応じたスキル、能力、職務、キャリア形成、研修制度といった人材育成体系までを明確にし、推進することで組織の強化を図ることにある。実際、正社員採用の際には、長期的視点に立ったポテンシャルを基準に合否を判定しているが、契約社員採用の際には、「お客様対応」など店頭ですぐに必要とされる資質を基準に合否を判定している。また、正社員については、研修プログラムのなかに、マーケティングやロジカルシンキングなどの講座が組み込まれているが、契約社員には実務能力が求められるため、会社が費用を負担するなどして、販売やサービスに関する実務的な資格を取得することが推奨されている。

D社の契約社員は、一般の契約社員、上位職の契約社員、業績対応型の契約社員の3種類に分けられる⁵⁸⁾。まず、契約社員として採用された者は、一般の契約社員として働く。そして、一般の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、上位職の契約社員になることができる。上位職の契約社員への登用試験は、毎年30~40人が受験し、70%程度が合格している。さらに、上位職の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、正社員になることができる。他方、販売担当の契約社員として2年以上勤続した者は、自己申告によって、業績対応型の契約社員に転換することができる。

販売職の契約社員

百貨店業を営むD社の代表的な職場は、いうまでもなく店舗の売り場である。1つの売り場には、マネージャーが1人、マネージャー代行が1~2人おり、その下に、正社員、契約社員、長期アルバイトが数人ずつ配置されている。また、1つの商品領域に約1人バイヤーがいる。これらの売り場において、契約社員の担当業務は、正社員の担当業務、長期アルバイトの担当業務と明確に切り分けられている。具体的には、長期アルバイトがカウンターでの販売手続き業務などの定例作業のみを担当するのに対し、契約社員は接客販売、商品管理を担当し⁵⁹⁾、安定した職場運営に貢献する役割を担う。正社員は、それらの業務に加え、マネージャーやバイヤーの補佐的な業務や、商品や売り場の展開計画などの企画にもたずさわり、会社を改革していくことが期待されている。もっとも、入社直後の正社員については、接客販売や商品管理の業務にたずさわることが多く、契約社員と業務が重複する部分が相対的に大きい。その場合であっても、役割期待が異なっており、正

⁵⁸⁾ 業績対応型の契約社員とは、賞与の一部が売上高を反映したものとなる契約社員のことである。

⁵⁹⁾ 商品管理とは、担当商品の追加発注、ストック場の商品整理、在庫状況・売上状況の把握などを指す。なお、ここでいう「追加発注」とは、すでにバイヤーや正社員が発注している商品についての、追加的な納品依頼のことである。

社員固有の業務にもたずさわっているため、正社員の業務と契約社員の業務が完全に重複することはない。他方、上位職の契約社員は、売り場において一般の契約社員を指導する、周囲に指示を出すといった役割を担うことになる。しかし、その場合であっても、正社員との業務の切り分けは保たれている。

正社員化の実態

D社には、契約社員から正社員への登用制度がある。具体的には、上位職の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、正社員になることができる。登用試験は、直近の職能考課が一定以上であると、部門長の推薦を受け、受験することができる。登用試験の内容は、筆記試験、小論文、面接である。ちなみに、筆記試験、小論文の内容や面接で聞かれる事項は、正社員採用の際とほぼ同じである。面接にも、正社員の採用の場合と同様に、役員クラスの人物が入ることになっている。

正社員登用制度の目的は、D社の職場で一定程度のスキルを蓄積し、正社員の役割期待に取り組む意欲の高い者に、より活躍の機会を与え、組織を活性化するためである。また、正社員の新卒、中途採用に加え、契約社員からの正社員登用により採用チャネルを拡大することで、人材の多様性が高まることにもなる。例年の実態としては、受験資格を満たしている者が3人~4人、実際に応募する者が2人~3人、合格率はほぼ100%となっている。上位職の契約社員から正社員に登用されると、正社員の新入社員と同様の階層に格付けられるとともに、賃金が年収ベースで1割程度上がる。そして、正社員登用後、昇格試験に合格することにより、最短2年で主任クラスの階層に昇格することができる。ちなみに、大卒の正社員がこの階層に昇格するのは最短で4年目であるため、短大卒の契約社員が最短で正社員登用されれば、大学を出てから正社員になった者と、同じ年齢で同じ階層に格付けられることになる。

契約社員が正社員登用を希望する理由は、いくつかある。たとえば、終身雇用という安定を得たいという気持ちもあれば、D社で培った接客販売のスキルを活かしつつ、より大きな責任と広い視野のもとで百貨店の運営にたずさわりたいと考えるようになることもある。なお、入社当初から正社員登用を目指している者もいるが、事後的に正社員登用を意識するようになることも多い。たとえば、D社の契約社員は、正社員に比べ職務の範囲が限定されている。これに対し、正社員になれば、これまでとは異なる商品の領域を担当するなど、幅広い経験を積みかさね、マネージャーやバイヤーなど、自分の経験やスキルをより広いフィールドで活かすことも可能になる。このような事情から、当初は接客販売の専任職として入社した契約社員が、百貨店の運営にたずさわる正社員への登用を希望するようになるのである。

ただし、正社員登用については、受験資格を満たしていても、実際には受験しない者が

少なからずいる。その理由としては、あくまで販売の仕事が続けたい、責任の重い仕事につきたくない、売り場を変わりたくない、といった事情があげられる。また、正社員になるためには最低でも4年の勤続が必要であるが、その前に離職する者が多いのも事実である。主な離職理由は、結婚や転職である。なお、ここでいう転職については、接客販売のスキルを活かした同業他社への転職だけに限らない。特に、好況期には、一般事務職に転職する者、時給水準の高い派遣労働者に転身する者も少なくなかった。なかには、何らかの目標や、やりたい仕事があり、そのための準備期間としてD社で契約社員の仕事をしている者もいる。

契約社員と長期アルバイト

現在、D社の契約社員制度は安定的に運営されており、近い将来に大きな制度変更を予定もない。なお、D社の売り場には、正社員、契約社員だけでなく、長期アルバイトも働いているが、長期アルバイトから契約社員、あるいは正社員に登用する制度はない。もっとも、契約社員を募集する際には、外部に広告を出す前に、まずD社の長期アルバイトに告知するようにしている。しかし、その場合でも、応募する長期アルバイトはほとんどいない。その理由としては、長期アルバイトと契約社員とでは業務内容や求められるスキルが異なること、そもそも家庭の事情などでフルタイム勤務ができないためにパートタイム勤務を選んでいる者が多いことなどがあげられる。

5. 情報通信E社

E社は、情報通信事業を営む日本企業である。E社では、大きく分けて、正社員、契約社員、派遣社員の3種の従業員を活用している⁶⁰。正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、有期の雇用契約のもとで働いている。在籍人員ベースで見ると、約95%が正社員、約5%が契約社員となっている。なお、契約社員は基本的に中途採用であるため、中途採用者の内訳をみると、約80%~90%が正社員、約10%~20%が契約社員となっている。近年、これらの内訳に大きな変化はない。

正社員と契約社員の基本的な労働条件の違いについてみてみたい。第1に、正社員は期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、1年毎の契約となっている。第2に、所定労働時間は、いずれも1日7.5時間である。また、いずれも同程度に残業をしている。第3に、正社員には配置転換があるが、契約社員にはない。契約社員は、プロジェクトごとの採用となっているからである。第4に、正社員には職種転換があるが、契約社員にはない。契約社員は、特定の職種において即戦力として活躍することを期待されて採用されているからである。第5に、正社員、契約社員いずれも、勤務地変更

⁶⁰ 派遣社員の活用のあり方については、契約社員の問題と関連が薄いため、詳細は省略する。

はある。たとえば、組織単位で事業所が移転することになった場合などには、契約社員であっても勤務地変更の対象となるからである。

スペシャリスト型の契約社員

E社の契約社員には、「スペシャリスト型の契約社員」と、「正社員化を見込んだ契約社員」とがいる。情報通信事業を営むE社の本業部門は、開発部門や営業部門であるが、スペシャリスト型の契約社員とは、それら本業部門以外の部門において、専門的知識・スキルの発揮を目的として活用される契約社員のことを指す。具体的には、法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門を中心に活用されている。法務の例としては、いわゆる日本版SOX法の担当者、総務・財務の例としては、日商簿記1級レベルのスキルを有する総務・財務実務全般の担当者、購買の例としては、グループ全体の戦略的調達・購買スキームの企画立案および購買業務担当者などがあげられる。ちなみに、正社員でこれらの業務にたずさわる者もいる。すなわち、これらの業務が契約社員だけで運営されているというわけではない。実態としては、これらスペシャリスト型の契約社員は、多い場合でも1つの職場に1~2人配置される程度である。ただし、正社員と契約社員とでは、求められている役割が異なる。具体的には、正社員の場合は、E社内の他部署での経験を踏まえ、全社的な視点を持って当該業務にたずさわることを求められるのに対し、契約社員の場合は、正社員が持ち得ない高度な専門的知識・スキルを発揮することを求められる。ちなみに、これら本業以外の部門において、専門的知識・スキルを必要とする業務が大量に発生した場合には、十分な人数の契約社員を採用することが困難であることから、コンサルティング・ファームなど専門サービス企業に当該業務をアウトソーシングするケースが多い。

これらの業務において契約社員を活用する理由は2つある。第1に、必要なスキルを持った正社員がE社内存在せず育成するのに時間がかかる、必要なスキルを持った者を正社員の形で中途採用するとしても適任者を探すのに時間がかかるといった事情から、契約社員を活用しないとプロジェクトの立ち上げに間に合わなくなるからである。第2に、本業以外の部門であるため、いつまでE社内において当該業務が存在するかわからないため、有期の雇用契約の契約社員を活用しているという側面もある。

正社員化を見込んだ契約社員

他方、正社員化を見込んだ契約社員とは、開発部門や営業部門などのE社の本業部門において、中途採用をする際に、正社員としての採用基準に一步及ばない、あるいは、E社の組織文化になじむかどうか、E社に定着するかどうかやすぐに判断できないなどの理由から、試行的に雇用される契約社員のことを指す。これらの契約社員の活用業務は、営業部門、開発部門の多岐にわたっている。なかには、管理職として採用される者もいる。これらの契約社員は、職場において正社員とほとんど同等に活用されている。すなわち、正

社員とほとんど同じ業務にたずさわっている。その例外としては、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、といった事柄があげられる。

これらの業務において有期の雇用契約の契約社員を活用するのは、上述の通り、正社員としての採用基準に一步及ばないが改善の余地がある者、E社の組織文化になじむかどうか、E社に定着するかどうかを判断するのに時間がかかる者を、試行的に雇用するためである。すなわち、1年経過しても正社員としての採用基準に及ばない、あるいは、正社員として採用するにふさわしい人物だと判断されなかった場合に、契約を終了することができるよう、有期の雇用契約としているのである。このように、正社員登用ができるかどうかは、1年間の働きぶりに依存するため、契約社員として採用する段階で、正社員登用を約束することはない。

正社員化の実態

契約社員の正社員化の仕組みは、スペシャリスト型の契約社員と正社員化を見込んだ契約社員とで異なる。スペシャリスト型の契約社員の活用期間は、最長5年を目安としている。ただし、事業戦略の変更などにより、プロジェクトを恒久化することになった場合には、当該プロジェクトにおいて活用されている契約社員を、一括して正社員にすることもある。だが、それはあくまで例外的なケースであり、スペシャリスト型の契約社員については、高度な専門知識を持った者を短期間だけ活用するのが基本である。ちなみに、人事担当者によれば、スペシャリスト型の契約社員のなかには、自分の専門知識・スキルを活かすとともに、伸ばしていくことに関心を持っており、特定業務に専念できる契約社員という雇用形態を積極的に選んでいる者が少なくない⁶¹⁾。また、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。

他方、正社員化を見込んだ契約社員については、本人が正社員登用を希望し、かつ、所属長による人事評価の結果が良好で、人事部門の面接を通過した場合に、正社員登用される。大まかな実態としては、仮に10人が契約社員として採用されたとすると、1年後に正社員登用される者が7~8人、契約を終了する者が1~2人、契約社員として雇用を継続する者が1~2人となっている。すなわち、これらの契約社員のほとんどが正社員登用を希望している。その最大の理由は、正社員登用されれば雇用の安定が得られるからである。また、契約社員として高い成果を上げた者は、正社員登用後に賃金が大きく上がることも

⁶¹⁾ その他、年俵が高いことも契約社員という雇用形態を選ぶひとつの理由になっている可能性があるが、E社においては、契約社員の賃金水準が正社員に比べて極端に高いということはないため、それだけの理由で契約社員を選ぶことは少ないのではないかと、人事担当者は認識している。

あるため、そのことも、これらの契約社員が正社員登用を希望する理由のひとつになっている。いずれにせよ、正社員登用を希望する契約社員は、契約社員として働いている間に、できる限りスキルを高めるとともに、成果を上げられるよう努力している。

契約社員の処遇と従業員の理解

ちなみに、賃金についてみると、スペシャリスト型の契約社員の場合、年収ベースで比較して、同学歴同年次の正社員よりも高い場合が多い。もっとも、その大部分は、年俸のなかに退職金相当額が含まれていることに起因するが、極めて高度な専門的知識・スキルを持っていると判断される者の場合、退職金相当額を差し引いたとしても、正社員よりも年収が高くなることもある。他方、正社員化を見込んだ契約社員の場合、年収ベースで比較して、同学歴同年次の正社員と同程度か、あるいは低くなっている。しかし、E社内においては、このような賃金水準の違いは、契約社員の保有能力、期待されるパフォーマンスの観点からみて、妥当なものだと考えられている。総じて、E社の契約社員活用において大きな問題は発生していない。

6．書店F社

F社は、書籍、雑誌、文房具、事務用機器などを販売する日本企業である。F社では、主として正社員、契約社員、パート・アルバイトの3種の従業員が働いている。正社員は期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員およびパート・アルバイトは有期の雇用契約のもとで働いている。契約社員とパート・アルバイトは、契約期間と所定労働時間によって区別されており、契約社員が1年契約で1日7.5時間勤務であるのに対し、パート・アルバイトは2ヶ月契約で1日3時間~5.5時間勤務となっている。正社員と契約社員の違いとしては、正社員が期間の定めのない雇用契約であるのに対し契約社員が1年契約であること、契約社員の方が残業の程度が少ないこと、契約社員には職種転換がないことがあげられる。

従業員の在籍数はたえず変動しているが、おおむね正社員が500人程度、契約社員が130人程度、パート・アルバイトが1500人程度である。部門別の内訳をみると、正社員は店舗部門に250人程度、営業部門に200人程度、スタッフ部門に50人程度であるのに対し、契約社員は店舗部門（書店）に100人程度、営業部門に20人程度、スタッフ部門に数人となっている⁶²。

店舗部門の契約社員

このように、F社では、店舗部門と営業部門で契約社員を活用している。まず、店舗部

⁶² パート・アルバイトは、基本的に店舗部門、スタッフ部門で活用されている。

門における契約社員の活用実態をみてみたい。F社の書店においては、係長相当の正社員の下に、一般職の正社員⁶³、契約社員、パート・アルバイトから成る5~6人のチームを構成し、業務を遂行している。そして、このチームのなかで、就業形態ごとの分業がなされている。大まかにいえば、パート・アルバイトが補助業務、契約社員が補助業務および基幹業務、正社員が基幹業務という位置づけである。より具体的には、パート・アルバイトは、レジ業務、商品の陳列を担当する。契約社員は、レジ業務、商品の陳列に加え、商品の仕入および返品、クレームの初期対応を行う。正社員は、レジ業務、商品の陳列、仕入、返品、クレーム対応に加え、版元との交渉、ローテーション管理、販売計画の作成などにもたずさわる。また、仕入や返品にともなうトラブル対応も、正社員の業務とされている。

書店において契約社員が活用され始めたのは、30年ほど前からである。その理由は、主としてコストを削減することにある。なお、これらの契約社員は、基本的にパート・アルバイトからの登用者である。書店において契約社員の中途採用をしていない理由は、外部から採用する際に、面接だけで働きぶりを予測することが難しいからである。これに対し、書店ではパート・アルバイトが多数働いているため、そのなかから働きぶりをみて適任者を契約社員に登用する方が、スキルや定着率の観点からみて問題が少ないとF社では考えている。

営業部門の契約社員

次に、営業部門における契約社員の活用実態をみてみたい。F社の営業部門の組織は、部の下に課、課の下に係、係の下にグループが置かれる形になっている。契約社員は、ひとつの部に1人~2人配置されている程度なので、係レベルで見ると、契約社員が1人もいない係の方が圧倒的に多い。これら営業部門の契約社員は、入社して半年程度は、正社員の営業担当者に同行して営業活動をし、F社の営業活動のノウハウを学ぶことになっている。半年経過以後は、単独で営業活動をするようになる。単独で営業活動をするようになると、仕事の内容は、正社員の営業担当者と基本的に同じである。ただし、契約社員であるうちは、正社員の営業担当者よりも担当地域や担当顧客を限定しているという違いがある。具体的には、ルートセールスの場合は担当顧客を少なくし、新規開拓の場合は担当地域を狭くしている。

営業部門において契約社員が活用され始めたのは、4年前からである。その目的は、正社員とすべき人材かどうかを見極めるためである。見極めの期間は、おおよそ1年~2年である。このように、正社員登用を前提として活用しているため、1~2年活用した結果、正社員登用に至らなかった者については、契約を終了することとしている。そのため、営

⁶³ ここでいう「一般職の正社員」とは、係長よりも下のクラスの正社員という意味である。

業部門の契約社員を採用する際には、一定の時期までに部門が求めるレベルに到達すれば正社員になれるが、そうでなければ契約を終了する旨を伝えている。

店舗部門の契約社員制度の課題

ところで、F社では、これまで主としてコスト削減を目的に活用してきた店舗部門の契約社員についても、営業部門と同様に、正社員として登用することを前提として活用する方向に転換していく方針である。その理由はいくつかある。第1に、F社として、正社員になる意思がある契約社員とそうでない契約社員を峻別したいと考えているからである。第2に、F社の書店において、正社員、契約社員、パート・アルバイトの3者で職務を明確に切り分けることが難しく、それゆえ、職務の違いによって正社員と契約社員の処遇の違いを説明することが難しいからである。実際、契約社員の業務のうち、商品の陳列とレジ業務はパート・アルバイトの業務と重なっており、商品の仕入および返品、クレーム対応の業務は正社員の業務と重なっている。その際、特に問題となっているのは、店頭業務に限ってみるならば、契約社員と正社員とでほとんど違いがないということである。すなわち、職務の違いが明確であるならば、それに応じて処遇を均衡させるという方向性もありうるが、F社の店舗部門においては、その前提である「職務の違い」を明確化しにくいという事情があるのである。第3に、F社の事業エリアが限定されているため、たとえば「正社員には転居をとまなう転勤があるが、契約社員にはない」という形で正社員と契約社員の処遇の違いを説明できないからである。第4に、契約社員本人も、賃金水準の向上よりも、雇用の安定を望んでいるという。これらの理由から、F社では、店舗部門の契約社員についても、正社員として登用することを前提として活用する方向に転換しようとしているのである。

もっとも、これまでの店舗部門においても、希望者に対する正社員登用の仕組みはあった。具体的には、勤務評定が基準以上であることと部門長の推薦があることを応募要件とし、筆記試験と2回の面接によって選考がなされ、最終的に取締役会で登用が正式決定される仕組みである⁶⁴。実態としては、毎年20人程度が応募し、5人程度が正社員登用されていた。この仕組みが存在することにより、会社としては、契約社員のモチベーションを高められる、新卒採用者だけでなく幅広い人材を正社員として活用できるといったメリットを享受できる。F社の店舗部門では、正社員は基本的に新卒採用のみであるため、パート・アルバイト出身の契約社員を正社員に登用することにより、人材の多様性を高めることができるのである。また、契約社員本人も、F社の正社員になることによって、安定した雇用を得られるとともに、これまでF社において培ったスキルを無駄なく発揮すること、より高度で責任のある仕事にたずさわることができる⁶⁵。総じて、この正社員登用の仕組み

⁶⁴ 面接でたずねられる質問の内容も含め、この仕組みは、新卒採用の仕組みとほぼ同じである。

⁶⁵ また、書店業界においては必ずしも正社員の中途採用が積極的に行われていないため、店舗部門の契

みは、会社にとっても契約社員本人にとってもメリットがあるといえる。しかし、上述の通り、正社員およびパート・アルバイトとの職務の切り分けが必ずしも明確ではない状態で契約社員を活用し続けることが困難であること、契約社員本人も雇用の安定を望んでいることなどから、F社では、店舗部門の契約社員を、正社員登用を前提として活用することを検討している。

営業部門における正社員化の実態

それでは、営業部門の契約社員についてはどうか。上述の通り、営業部門では正社員登用を前提として、4年前から契約社員を活用している。具体的には、1~2年かけて営業担当者としての資質を見極めるとともに、F社において必要とされるスキルを育成している。その上で、正社員登用を希望する者に対しては、2回の面接による選考がなされ、最終的に取締役会で登用が正式決定される仕組みである⁶⁶⁾。この2年間は景気低迷にともない登用を凍結しているが、平均的には毎年5人程度が応募し、ほぼ全員が登用されている。なお、正社員登用に応募するか、しないかは、上司と相談した上で本人が決めることになっており⁶⁷⁾、実態としては、入社1年後に正社員登用される者が、全体の7割~8割程度である。

約社員にとって、この正社員登用の仕組みは、書店業界で正社員として働くための貴重なチャンスでもあったともいえる。

⁶⁶⁾ 面接でたずねられる質問の内容も含め、この仕組みは、新卒採用の仕組みとほぼ同じである。

⁶⁷⁾ その際、直接的にはないが、人事評価の結果が、正社員登用に応募するか否かの判断材料となる。

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 14 は、各事例における契約社員の活用実態を整理したものである。ここから、以下の9点が読み取れる。

第1に、運輸A社では、コスト削減を目的として、乗務職において契約社員を活用していた。契約社員の職務は、乗務職の正社員と完全に同じであった。しかし、そのような形での契約社員活用に問題が生じ、最終的に、労使交渉により契約社員全員を正社員転換することになった。

第2に、卸売B社では、正社員として雇用するリスクを回避することを目的として、営業事務職において契約社員を活用していた。契約社員の職務は、営業事務職の正社員と完全に同じであった。しかし、そのような形での契約社員活用に問題が生じ、最終的に、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することになった。

第3に、ホテルC社では、コスト削減と、正社員候補者を試行的に雇用することを目的として、サービス職において契約社員を活用している。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する。これらの現場には正社員も配置されているが、正社員は、現場作業に加えて、売上管理、職場運営などの責任を持つという違いがある。これらの契約社員については、正社員登用制度がある。具体的には、人事評価、職場推薦、面接に基づき正社員に登用される仕組みである。実態として、契約社員採用者の1割程度が正社員登用されている。

第4に、同じくホテルC社では、専門知識・技術の活用を目的として、専門職において契約社員を活用している。契約社員は、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。これらの職場には正社員も配置されているが、正社員は、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である。これに対し、契約社員は、専門能力を活かしてウェブ・ページの作成の実作業にあたる。これらの契約社員について、上述のサービス職の契約社員と同様の正社員登用制度があるが、応募者の比率は、サービス職の契約社員に比べて低い。

第5に、百貨店D社では、売り場運営に特化した人材の育成などを目的として、販売職などにおいて契約社員を活用している。契約社員は、勤務地、職種、取扱商品を定めて契約する。これらの職場には正社員もいるが、正社員は、売り場運営に加えて、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といった違いがある。これらの契約社員については、2段階ステップによる正社員登用制度がある。具体的には、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき正社員に登用される仕組みである。実態として、1段階目のステップには毎年30~40人が応募、合格率は70%程度で

あり、2段階目のステップには毎年2~3人が応募、合格している。

第6に、情報通信E社では、専門スキルの短期的活用を目的として、主として法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門において契約社員を活用している。正社員も同様の業務にたずさわるが、正社員が全社的な視点を持って当該業務にたずさわることを求められるのに対し、契約社員は当該業務において高度な専門的知識・スキルを発揮することを求められる。これらの契約社員については、正社員登用制度はなく、原則として最長5年で契約終了としている。契約社員本人も、そのことを承知の上で、むしろ契約社員を積極的に選んでいる傾向にある。

第7に、同じく情報通信E社では、正社員候補者を試行的に雇用することを目的として、営業職・開発職において契約社員を活用している。契約社員の職務は、一部を除いて正社員と同じである⁶⁸。これらの契約社員は、人事評価、面接に基づき正社員に登用される仕組みであり、実態として、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ている。

第8に、書店F社では、コスト削減を目的として、書店の販売職において契約社員を活用している。契約社員は、書店におけるレジ業務、商品陳列・仕入れ・返品、クレーム初期対応にたずさわる。これらの職場には正社員も配置されているが、正社員は、それらの職務に加えて、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。これらの契約社員については、正社員登用制度がある。具体的には、人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき正社員に登用される仕組みである。実態として、毎年、在籍者の2割程度が応募し、合格率は25%程度である。現在、F社では、これらの契約社員の位置づけの見直しを検討中である。

第9に、同じく書店F社では、正社員候補者を試行的に雇用することを目的として、営業職において契約社員を活用している。契約社員は、採用後半年間は正社員に同行して営業活動をするが、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。これらの契約社員は、人事評価、面接に基づき正社員に登用される仕組みであり、実態として、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ている。

⁶⁸ 正社員と異なる点としては、管理職として採用された契約社員が、人事評価の業務にはたずさわらない、といった事柄があげられる。

図表 14 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 / 試用雇用	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	試用雇用	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て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	試用雇用	契約社員は、採用後半期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) 職域の種類

以上の9ケースについて、契約社員の職域を分析すると、以下の4パターンに類型化できる。

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。このようなパターンを、(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。このようなパターンを、(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⁶⁹⁾、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⁷⁰⁾。

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明らかに低いパターンである。このようなパターンを、(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⁷¹⁾、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、商品や売り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⁷²⁾、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⁷³⁾。

第4は、職務の基幹性は同程度であるが、職務の専門性が正社員よりも高いパターンである。このようなパターンを、(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

⁶⁹⁾ 人事評価の業務にはたずさわらないことから、正社員に比べて「管理業務」、「判断業務」のウェイトが若干小さく、職務の基幹性がわずかに低いと判断できる。

⁷⁰⁾ 業務内容は同じであるが、担当する地域や顧客が狭く限定されていることから、正社員に比べて「業務にともなう責任」が小さく、職務の基幹性がわずかに低いと判断できる。

⁷¹⁾ 本格的なクレーム対応、トラブル対応、ローテーション管理にたずさわらないことから、正社員に比べて「業務にともなう責任」の度合、「管理業務」のウェイトが小さく、職務の基幹性が低いと判断できる。

⁷²⁾ 商品や売り場の展開計画などの企画にたずさわらないことから、正社員に比べて「判断業務」のウェイトが小さく、職務の基幹性が低いと判断できる。

⁷³⁾ 売上管理、職場運営などの責任を持たないことから、正社員に比べて「業務にともなう責任」、「管理業務」のウェイトが小さく、職務の基幹性が低いと判断できる。

約社員⁷⁴⁾、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を目的として契約社員を活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⁷⁵⁾。なお、これらの事例について、正社員と職務の基幹性が同一であると判断するのは、契約社員の給与の水準が正社員と大きく異なるからである⁷⁶⁾。

(3) 正社員化の類型

同じく、これら 9 ケースについて、正社員化の実態を分析すると、以下の 4 パターンに類型化できる。なお、その際、企業ヒアリング調査という方法を採用しているため、正社員登用・転換の希望状況については、正社員登用・転換の制度概要に比べて実証の水準が低い側面があることを付言しておく。

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おいて、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⁷⁷⁾、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⁷⁸⁾、人事評価、職場推薦、面接に基づき、契約社員採用者

⁷⁴ C 社では、正社員もそれらの業務にたずさわるが、正社員の役割は、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・伝達することとされている。よって、仮にそれらの業務にたずさわる正社員と比較したとしても、契約社員の職務の方が通常の従業員との「相互依存性」が低く、職務の専門性が高いと判断できる。

⁷⁵ E 社では、正社員もそれらの業務にたずさわるが、正社員の役割は、E 社内の他部署での経験を踏まえ、全社的な視点を持って当該業務にたずさわることとされている。よって、仮にそれらの業務にたずさわる正社員と比較したとしても、契約社員の職務の方が通常の従業員との「相互依存性」が低く、職務の専門性が高いと判断できる。

⁷⁶ ただし、契約社員の方が正社員よりも若干高い場合もある点には留意が必要である。

⁷⁷ 在籍者の 2 割程度が応募し、合格率は 25%程度であることから、明らかに選抜が行われていると判断できる。

⁷⁸ 2 段階目のステップについては、2~3 人の応募者のうちほぼ全員が合格しているが、1 段階目のステップについては、30~40 人の応募者に対して合格率は 70%程度であるため、多かれ少なかれ選抜がな

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⁷⁹⁾。

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

以上でみてきた契約社員の職域の4つの類型と、正社員化の実態の4つの類型とは、以下のように対応している。

第1に、(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、正社員化の実態は、(a)全員転換型となる傾向がある(運輸A社乗務職、卸売B社営業事務職)。

第2に、(b)一般的・部分同水準型の職域で契約社員を活用している場合には、正社員化の実態は、(b)評価登用型となる傾向がある(情報通信E社営業職・開発職、書店F社営業職)。

第3に、(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、正社員化の実態は、(c)希望者選抜型となる傾向がある(書店F社販売職、百貨店D社販売職、ホテルC社サービス職)。

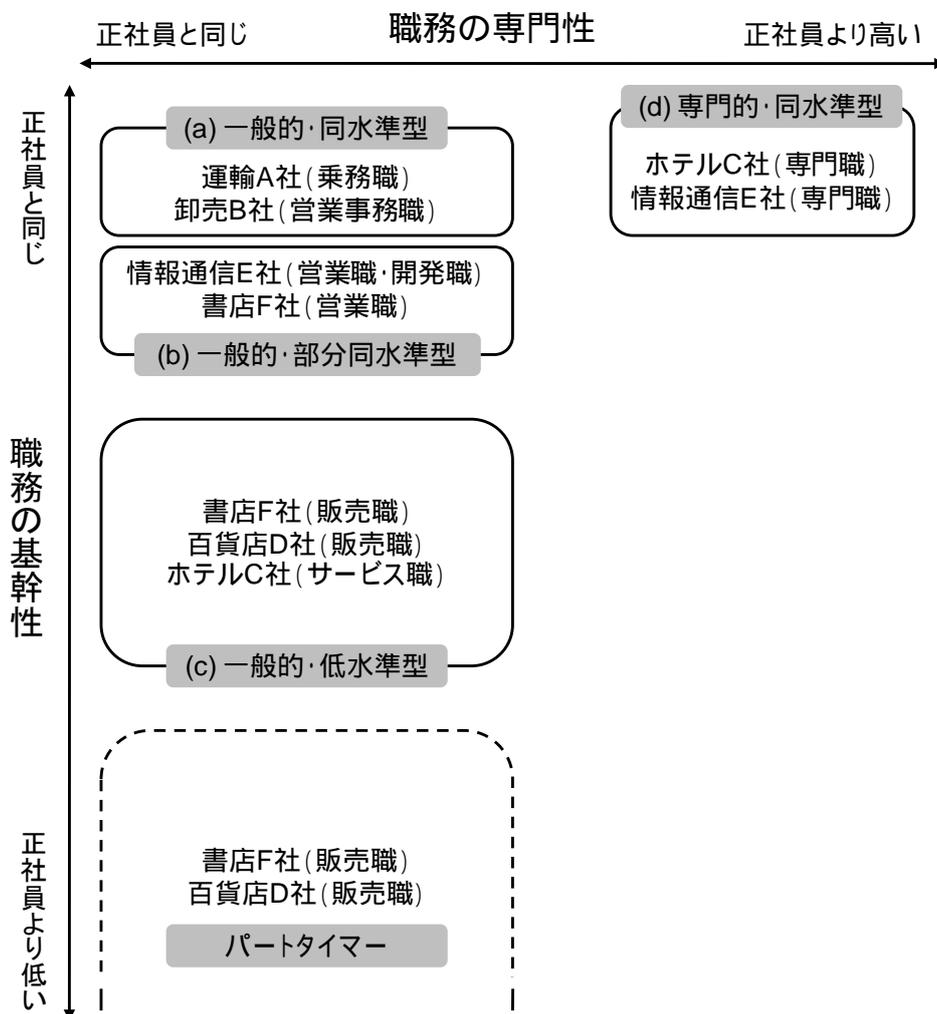
第4に、(d)専門的・同水準型の職域で契約社員を活用している場合には、正社員化の実態は、(d)契約社員一貫型となる傾向がある(ホテルC社専門職、情報通信E社専門職)。

これらの関係を模式的に示したのが、図表15である。

されていると判断できる。

⁷⁹⁾ ホテルC社の正社員登用においては、職場推薦は必要であるが、筆記試験は行われていない。よって、正社員登用・転換の制度概要に注目するならば、(b)評価登用型と(c)希望者選抜型の間接的なケースとして位置づけられる。しかし、正社員になると仕事の責任が重くなること、シフトや休日出勤に関して上司の指示に従わなければならないこと、転勤に応じる義務が発生することなどから、これらの契約社員のすべてが正社員登用を希望しているわけではない。よって、正社員登用・転換の希望状況に注目するならば、(c)希望者選抜型として位置づけられる。

図表 15 契約社員の職域（上図）と正社員化の実態（下表）



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) 上図における職域の類型(a)～(d)と、下表における正社員化の実態の類型(a)～(d)が、それぞれ対応している。
- 2) 上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している。
- 3) 上図の点線部分は、パートタイマーの職域だと推測される領域である。

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)

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、原則として希望者全員を正社員転換することになりやすいのはなぜか。この点については、労使関係のメカニズムと人的資源管理のメカニズムの2つが働いていると考えられる。

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⁸⁰。

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、これらのメカニズムが無条件で働くとは限らない。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からである。実際、運輸A社の乗務職のケースにおいては、契約社員の正社員転換の前提として、正社員の賃金制度を、高年齢・長期勤続者にとって有利なものから、職種・職責に応じたものへと改革することになった。卸売B社の営業事務職のケースにおいても、契約社員の正社員転換にともなう人件費の急激な増加を抑制するため、正社員の人事制度、賃金制度の見直しが行われた。具体的には、正社員の賃金水準の地域の賃金相場への準拠、年齢で一律に決まる

⁸⁰ ちなみに、運輸A社においては、会社側としても、日々の仕事の内容や責任が同じでありながら労働条件が異なる複数の従業員区分が存在するという「対内的矛盾」を解消したいという強い思いがあった。

「本人給」の廃止などにより、正社員の賃金水準は、年配者を中心に、若干低下することになった。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かったものと考えられる⁸¹⁾。

一般的・低水準型 / 希望者選抜型(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、正社員になることを希望する者が一部存在し、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ことになりやすいのはなぜか。この点については、以下のメカニズムが働いていると考えられる。

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⁸²⁾、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⁸³⁾、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⁸⁴⁾、正社員の人的多様性を高める効果がある⁸⁵⁾。しかし、第3に、契約社員と正社員とでは採用基準が異なるため⁸⁶⁾、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

⁸¹ A社においては、契約社員の正社員転換を実現する際に、労働組合が、不利益をこうむる正社員の説得にあたるなど、会社側に協力する一面をみせた。B社においても、労働組合は、従来の正社員の賃金水準が世間とアンバランスであることを認めていたことから、正社員の賃金水準の引き下げに対して強硬に反対するということはなかったという。

⁸² 書店F社において、販売職の契約社員は、「F社の正社員になることによって、安定した雇用」が得られるという。同様に、百貨店D社の契約社員が正社員登用を希望する理由としても、「終身雇用という安定を得たいという気持ち」があるという。

⁸³ 書店F社の販売職の契約社員は、正社員になることによって、「これまでF社において培ったスキルを無駄なく発揮すること、より高度で責任のある仕事にたずさわること」ができるという。百貨店D社の契約社員も、契約社員のうちは「正社員に比べ職務の範囲が限定」されているが、正社員になれば、「これまでとは異なる商品の領域を担当するなど、幅広い経験を積み重ね、マネージャーやパイヤーなど、自分の経験やスキルをより広いフィールドで活かす」ことが可能になるという。同様に、ホテルC社のサービス職の契約社員も、「C社の本業部門での業務を通じて、C社で正社員として働く上で必要なスキルを身につける」ことができる。そして、「C社の正社員になることは、これまで培ったスキルを活かしてキャリアアップすることを意味する」という。

⁸⁴ 書店F社では、販売職の契約社員に正社員登用の仕組みが存在することによって「契約社員のモチベーションを高められる」という。逆に、ホテルC社においては、現在、一時的に正社員登用枠が狭まっていることにより、サービス職の契約社員のモチベーションが低下することを懸念している。

⁸⁵ 書店F社では、販売職の契約社員に正社員登用の仕組みが存在することにより、「新卒採用者だけでなく幅広い人材を正社員として活用できる」というメリットを享受している。百貨店D社においても、「正社員の採用の際には、「お客様対応力」など「店頭ですぐに必要とされる資質」を基準に可否を判定している。ホテルC社においても、サービス職の契約社員は、「概して採用基準、スキルレベルが低い」という。

⁸⁶ 書店F社の販売職においては、正社員は新卒者であるのに対し、契約社員はパートタイマーからの登用者であることから、F社への入社時の基準は異なるものと推測される。百貨店D社においては、正社員採用の際には、「長期的視点に立ったポテンシャル」を基準に可否を判定しているが、契約社員採用の際には、「お客様対応力」など「店頭ですぐに必要とされる資質」を基準に可否を判定している。ホテルC社においても、サービス職の契約社員は、「概して採用基準、スキルレベルが低い」という。

者選抜型の様相を呈する傾向があるのだと考えられる⁸⁷⁾。

ところで、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、正社員になることを希望する者が「一部」存在すると述べたが、それが具体的にどの程度の比率であるかは、さまざまな変数の影響を受けると考えられる。この職域で契約社員を活用しているケースのなかで、もっとも正社員登用希望率が高いと考えられるのは、書店 F 社の販売職である。具体的には、毎年、在籍者の 2 割程度が応募している。他方、もっとも正社員登用希望率が低いと考えられるのは、百貨店 D 社の販売職であり、200 人程度の在籍者のうち、応募者は 2~3 人である。これに対し、ホテル C 社のサービス職では、契約社員採用者の 1 割程度が正社員登用されていることから、正社員登用希望率は両者の中間程度だと考えられる。

百貨店 D 社の販売職の契約社員の正社員登用希望率が低い理由の 1 つとして、正社員登用試験の受験資格を得る前に、結婚や転職により離職する者が多いことがあげられる。ちなみに、転職によって離職するという時、それは接客販売のスキルを活かした同業他社への転職だけに限らない。特に、好況期には、一般事務職に転職する者、時給水準の高い派遣労働者に転身する者も少なくないという。このように、契約社員の正社員登用希望率には、本人のライフステージや労働市場の需給動向が影響を与えている。

ホテル C 社のサービス職においては、契約社員のすべてが正社員登用を希望するわけではない理由として、正社員になるとシフトや休日出勤に関して上司の指示に従わなければならないこと、正社員になると転勤に応じる義務が発生することが指摘された。このように、契約社員の正社員登用希望率には、出勤日や転勤の有無といった、賃金以外の労働条件も少なからず影響を与えている⁸⁸⁾。

他方、正社員登用を希望しない者が発生する共通の理由として、正社員になることで仕事の責任が重くなるという事情が指摘された⁸⁹⁾。もっとも、書店 F 社の販売職のように、「店頭業務に限ってみるならば、契約社員と正社員とでほとんど違いがない」という状況においては、相対的に多くの契約社員が正社員登用を希望している。しかし、定義上、一般的・低水準型の職域で活用されている契約社員の仕事の責任は、正社員よりも軽い。それゆえ、具体的にどの程度の比率の契約社員が正社員登用を希望するかにはかなりの幅があるものの、この職域で活用されている契約社員のすべてが正社員登用を希望するということは考えにくいといえよう。

⁸⁷ 玄田(2008)は、このような職域、あるいはこのような職域で働く非正社員を、「内部労働市場下位層」と表現している。

⁸⁸ ここでいう「賃金以外の労働条件」とは、「改正パートタイム労働法」において待遇の均衡を図る際に考慮すべきとされる、いわゆる「人材活用の仕組みや運用など」に該当するものである。厚生労働省(2008)を参照。

⁸⁹ 具体的には、百貨店 D 社の販売職においては「責任の重い仕事につきたくない」と考える契約社員がおり、ホテル C 社のサービス職においては「正社員になることで仕事の責任が重くなることを嫌う者」がいるとのことであった。

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⁹⁰⁾、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⁹¹⁾。

また、武石(2008)のいう「ハイリスク・ハイリターン」を望む人々が一部に存在することも、この職域で活用されている契約社員が正社員登用・転換を希望しない理由の1つとして考えられる。実際、ホテルC社の専門職には、年収が下がることを避けるため契約社員のままでいる人が存在するという。ただし、情報通信E社においては、契約社員の賃金水準が高い場合があることも事実であるが、正社員に比べて極端に高いということはないため、それだけの理由で契約社員を選ぶことは少ないのではないかと人事担当者は認識している。よって、高賃金による説明は、あくまで外部労働市場との連続性による説明を補う程度のもものと位置づけるべきであろう。

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 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、人事戦略により正社員登用・転換制度の導入状況を説明するものと職務構造により正社員登用・転換

⁹⁰ ホテルC社の専門職の契約社員が正社員登用を希望しない理由として、「もし正社員になるならば、異動により職種が変わる可能性も出てくるが、契約社員は職種が限定されているため、契約社員のままでいた方が、当該業務のスキルを活かすとともに、伸ばしていくことができる」ことが指摘されている。同様に、情報通信E社の専門職の契約社員についても、「自分の専門知識・スキルを活かすとともに、伸ばしていくことに関心を持っており、特定業務に専念できる契約社員という雇用形態を積極的に選んでいる者が少なくない」という。

⁹¹ ホテルC社の専門職、情報通信E社の専門職のいずれにおいても、契約社員を活用している業務を外注化することがある。そのことも、これらの職域が外部労働市場と連続していることを示唆する。

制度の導入状況を説明するものの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、試用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用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、試用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。

おわりに 結論と残された課題

1. 結論

(1) 要約

本稿において得られた知見を要約すると、以下のようになる。

第1に、契約社員の職域を分析すると、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（(a)一般的・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するパターン（(b)一般的・部分同水準型）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明らかに低いパターン（(c)一般的・低水準型）、職務の基幹性は同程度であるが、職務の専門性が正社員よりも高いパターン（(d)専門的・同水準型）の4つに類型化できる。

第2に、契約社員の正社員化の実態を分析すると、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（(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、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（(b)評価登用型）、正社員になることを希望する者が一部存在する状況において、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（(c)希望者選抜型）、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（(d)契約社員一貫型）の4つに類型化できる。

第3に、契約社員の職域の4つの類型と、その正社員化の実態の4つの類型とは、対応関係にある。具体的には、(a)一般的・同水準型と全員転換型、(b)一般的・部分同水準型と評価登用型、(c)一般的・低水準型と希望者選抜型、(d)専門的・同水準型と契約社員一貫型が対応している。

第4に、(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、原則として希望者全員を正社員転換することになりやすい理由としては、公正性を追求する労使関係のメカニズムと、契約社員のモチベーション、業務パフォーマンスの向上を追求する人的資源管理のメカニズムの2つが働いていることが指摘できる。ただし、これらのメカニズムが無条件で働くとは限らない。というのは、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く、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からである。

第5に、(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、正社員になることを希望する者が一部存在し、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ことになりやすい理由としては、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指摘できる。具体的には、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。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。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、といった論理が働いていると考えられる。

第6に、(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、正社員になることを希望する者がどの程度の比率であるかは、さまざまな変数の影響を受ける。具体的には、本人のライフステージや労働市場の需給動向、出勤日や転勤の有無といった賃金以外の労働条件が影響を与えていると考えられる。また、複数のケースにおいて、正社員登用を希望しない者がいる理由として、正社員になることで仕事の責任が重くなるという事情があげられている。よって、定義上、一般的・低水準型の職域で活用されている契約社員の仕事の責任は正社員に比べて軽いことから、そのすべてが正社員登用を希望するということは考えにくいだろう。

第7に、(d)専門的・同水準型の職域で活用され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理由としては、この職域が外部労働市場と連続していることが指摘できる。具体的には、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という論理が働いていると考えられる。また、いわゆる「ハイリスク・ハイリターン」を望む人々が一部に存在することも、この職域で活用されている契約社員が正社員登用・転換を希望しない理由の1つとして指摘できる。

第8に、他方で、(b)一般的・部分同水準型の職域で契約社員を活用している場合に、その正社員化の実態が評価登用型のパターンをとりやすい点については、職域のあり方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。具体的には、試行雇用を目的として契約社員を活用しているがゆえに、正社員と比べて基幹性が低い部分があるが基本的には正社員と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。

(2) 望ましい人事管理に向けて

以上、契約社員の職域と正社員化の実態との対応関係を分析してきた。それでは、現行の政策を踏まえた上で労使双方にとって望ましい人事管理のあり方を考える際、本稿において得られた知見からどのような示唆が得られるだろうか。

繰り返しになるが、契約社員が、職務の専門性、職務の基幹性ともに正社員と完全に同

じ職域（(a)一般的・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、基本的には同じ職域（(b)一般的・部分同水準型）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明らかに低い職域（(c)一般的・低水準型）職務の基幹性は同程度であるが、職務の専門性が正社員よりも高い職域（(d)専門的・同水準型）において活用されているという事実を重視する必要がある。かつて、日本経営者団体連盟が「高度専門能力活用型」と「雇用柔軟型」の2種類の非正社員の活用を提唱したが（日本経営者団体連盟 1995）その後のフォローアップ調査によれば、「雇用柔軟型」が増加する一方で、「高度専門能力活用型」の増加は確認できなかった（日本経営者団体連盟 1996、1998）。それ以後、契約社員を含め非正社員といえば、もっぱら「雇用柔軟型」の非正社員を指すようになったが、本稿の分析によれば、高度な専門能力の活用を目的として雇用されている契約社員が確実に存在することが確認された。もっとも、それらの契約社員が過去に比べて増加しているのかどうかは不明であるが、本稿の分析により、少なくとも、日本企業で働く非正社員が「雇用柔軟型」ばかりではないことが明らかになった。しかし、その一方で、正社員と完全に同じ職域で働く契約社員が存在することも確認された。改めて、契約社員の職域の多様性が注目される次第である。このことを踏まえるならば、契約社員の人事管理を行うにあたり、一律的な制度設計、制度改革は好ましくなく、職域に合わせた制度設計、制度改革が求められよう。具体的には、以下の通りである。

一般的・同水準型の職域での活用(a)

第1に、(a)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。

ところで、ここで留意すべきは、原則として希望者全員を正社員転換するというときの「正社員」が、必ずしも、いわゆる「総合職」の正社員を指すとは限らないという点である。実際、運輸A社では、まず、契約社員と賃金が同じだが、雇用契約だけが期間の定めのないものである「正社員」という従業員区分を新設し、契約社員を正社員に登用した。その後、時間をかけて、契約社員・正社員と正社員の労働条件の統一を達成したわけであるが、そこでいう「正社員」も、あくまで乗務職の正社員である。同様に、卸売B

社においても、原則として希望者全員を正社員転換したが、そこでいう「正社員」も、あくまで勤務地や職種に限定のある、営業事務職の正社員である。すなわち、処遇を据え置いたままでの正社員化、あるいは、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選択肢が選ばれてもよいと考えられる⁹²⁾。

一般的・低水準型の職域での活用(c)

第2に、(c)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、満たしているべき条件の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。というのは、この職域は、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、この職域で働く契約社員は、仮に当初は契約社員として働くことを承知の上で入社していたとしても、やがて、それまで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動機を持ちやすいからである。ただし、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、何らかの選抜は行われてしかるべきである。そこで、選抜の合理性が問われることになる。

契約社員の正社員登用に際して、いかなる方法で選抜することが合理的であるのかについて、本稿で取り上げた事例だけから明確な答えを出すことは難しい。しかし、「契約社員制度は安定的に運営されており、近い将来に大きな制度変更をする予定もない」という百貨店D社の事例を参考にするならば、人事評価や職場推薦によって契約社員としての働きぶりを確認した上で、通常の正社員採用の際と同じ内容の登用試験を課すことなどが重要だと考えられる⁹³⁾。

いまひとつの条件は、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、契約社員、パートタイマーがあり、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、

⁹²⁾ これに関連して、労働市場改革専門調査会(2008)は、「業務や職場・事業所を限定した契約期間に定めのない雇用契約」という選択肢の有用性を主張している。同様に、日本経済団体連合会(2010)も、「無期契約限定社員(仮称)」の普及を提唱している。また、法的位置づけについて検討の余地はあるものの、雇用のあり方に関する研究会(2009)による「特約のついた期間の定めのない労働契約」の提唱も、基本的にはこれらと方向性を同じくするものである。

⁹³⁾ 百貨店D社においては、直近の職能考課(人事評価)が一定以上であり、部門長の推薦を受けていることを、正社員登用試験の受験資格としている。正社員登用試験の内容は、筆記試験、小論文、面接であるが、筆記試験および小論文の内容、面接で聞かれる事項、面接官の構成は、通常の正社員採用の際と同じである。

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⁹⁴。

専門的・同水準型の職域での活用(d)

第 3 に、(d)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上げていく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⁹⁵、プロジェクトの終了にとともに雇用契約を終了させることができるからである⁹⁶。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⁹⁷。

ただし、本稿にて取り上げられた専門的・同水準型の職域での契約社員が、いずれも、年収において正社員を若干上回る傾向にあった点には、留意する必要がある。もしこれが、正社員と同等以下の年収であった場合、正社員登用を希望する契約社員が増える可能性はある。よって、上記の示唆は、専門的・同水準型の職域で活用されており、かつ、年収において正社員を若干上回る傾向にある契約社員に対してのみあてはまるというべきだろう。

⁹⁴ なお D 社の販売職のケースと F 社の販売職のケースを比較すると、正社員、契約社員、パートタイマーがいる職場においては、正社員と契約社員との間の均衡待遇だけでなく、契約社員とパートタイマーの間の均衡待遇も問題となりうることを示唆される。

⁹⁵ ホテル C 社の専門職の契約社員は、「前職での経験を活かし、即威力を発揮できる人」と位置づけられている。また、情報通信 E 社の専門職については、「必要なスキルを持った正社員が E 社内に存在せず育成するのに時間がかかる、必要なスキルを持った者を正社員の形で中途採用するとしても適任者を探すのに時間がかかる」といった事情から契約社員が活用されている。

⁹⁶ ホテル C 社の専門職については、「プロジェクト的な業務であり、一定期間で業務自体がなくなる可能性がある」という。同様に、情報通信 E 社の専門職についても、「本業以外の部門であるため、いつまで E 社内において当該業務が存在するかわからない」という。

⁹⁷ もちろん、専門的・同水準型の職域において、正社員登用・転換制度を導入すべきでないという意味ではない。実際に、ホテル C 社のように、専門的・同水準型の職域で働く契約社員に対して、一般的・低水準型の職域で働く契約社員と同様の正社員登用制度を適用しており、その結果「現行の契約社員制度は円滑に機能しており、契約社員の処遇や正社員登用のあり方をめぐって大きな問題は発生していない」という事例もある。

試行雇用を目的とした活用（一般的・部分同水準型の職域での活用）(b)

第4に、試行雇用を目的とした、(b)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⁹⁸⁾。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⁹⁹⁾¹⁰⁰⁾。

それでは、試行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、試行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¹⁰¹⁾。試行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、試行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¹⁰²⁾。

（3）政策的含意

以上は、現行の政策を踏まえた上で労使双方にとって望ましい人事管理のあり方を考える際の示唆である。これに対し、以下、本稿において得られた知見に基づき、政策それ自

⁹⁸ たとえば、情報通信E社の営業職・開発職においては、「正社員としての採用基準に一步及ばないが改善の余地がある者」などを、試行的に雇用している。書店F社の営業職においては、試行雇用の期間中に「営業担当者としての資質を見極めるとともに、F社において必要とされるスキルを育成」している。

⁹⁹ 情報通信E社の営業職・開発職においては1年、書店F社の営業職においては1~2年をかけて、働きぶりを評価している。

¹⁰⁰ 試行雇用を目的とした契約社員活用が、労使双方に利益をもたらすことは、今後の労働契約法制の在り方に関する研究会（2005）においても指摘されている。

¹⁰¹ 情報通信E社の営業職・開発職においては、「正社員登用できるかどうかは、1年間の働きぶりに依存するため、契約社員として採用する段階で、正社員登用を約束することはない」という。同様に、書店F社の営業職においても、「一定の時期までに部門が求めるレベルに到達すれば正社員になれるが、そうでなければ契約を終了する旨を伝えている」という。

¹⁰² ただし、このような取り組みは、あくまで試行雇用を目的とした契約社員活用の仕組みを円滑に機能させる要因のひとつであって、このような取り組みをしていればまったく問題がないというわけではない。たとえば、「神戸弘陵学園事件」最高裁判決においては、「使用者が労働者を新規に採用するに当たり、その雇用契約に期間を設けた場合において、その設けた趣旨・目的が労働者の適性を評価・判断するためのものであるときは、右期間の満了により右雇用契約が当然に終了する旨の明確な合意が当事者間に成立しているなどの特段の事情が認められる場合を除き、右期間は契約の存続期間ではなく、試用期間であると解するのが相当」とされており（最3小判平2.6.5『最高裁判所民事判例集』第44巻第4号671頁）これに従うならば、単に試行雇用の仕組みを前もって本人に伝えているだけでは、使用者が契約社員の正社員登用を拒否できない可能性がある。もっとも、同判決に対しては、「試用的な労働関係が期間雇用契約として営まれる場合には、留保解約権付きの使用労働関係の法理を無修正に及ぼすことは適切ではなく、むしろ期間雇用として取り扱ったうえ、その試用目的という実態に応じて雇止めの有効性を判定すべき」とする異論もあることから（菅野2008：169）いかなる条件のもとで試行雇用を目的とした契約社員の活用が認められるべきかをめぐっては、追加的な議論が必要であると考えられる。

体のあり方にかかわる含意を述べる。

その際に重要なのは、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ということである。その意味で、もし契約社員の活用に関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。ここでは、その具体例として、一般的・同水準型の職域での契約社員活用を念頭に置いたものと、主として一般的・低水準型の職域での契約社員活用を念頭に置いたものに言及したい。

上述の通り、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可能性が高いと考えられる。しかし、そのような大規模な制度改革には時間がかかるとともに、必ずしも労使当事者の交渉のみによって最適な解決策を導き出せるとは限らない。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必要があるだろう。

また、それに加えて、コスト削減だけを目的とした一般的・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も、検討する必要があるだろう。本稿で取り上げた運輸 A 社、卸売 B 社の事例においては¹⁰³⁾、そのような形での契約社員の活用が労使双方にデメリットをもたらしたことから、最終的に、原則として希望者全員を正社員転換するという結論に至っている。特に、運輸 A 社の事例においては、労使双方とも一連の改革に大きなエネルギーを費やす必要があったと推測されるため、いわゆる「入口規制」の是非も含めて、そのような事態を防ぐための方策について議論を積み重ねていく必要があるだろう¹⁰⁴⁾。

他方、一般的・低水準型の職域での契約社員の活用にあたっては、「改正パートタイム労働法」の考え方にない、「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、法制化などの形で、すなわち、現行の「改正パートタイム労働指針」(平成 19 年厚生労働省告示第 326

¹⁰³⁾ なお、卸売 B 社における契約社員活用の目的は、正社員として雇用するリスクの回避であり、単純なコスト削減とは異なる。しかし、契約社員の月給、賞与の水準は、正社員のそれと比べて低かったことから、契約社員活用がコスト削減の機能を果たしていたことも事実だと考えられる。

¹⁰⁴⁾ ただし、この点について議論をする際には、いわゆる「入口規制」の導入が、企業活動の停滞、雇用者数の減少といった副作用をとともなう可能性が高いことに十分留意する必要がある。労働政策研究・研修機構が匿名企業に対して実施したヒアリングにおいては、「有期労働契約の締結事由を合理的なものに限定すべきという考え方」について、「定常的な有期活用を拡大していこうとする向きにある弊社としては絶対、反対だ」、「(結果として)雇用者数は圧倒的に減少する」といった声が寄せられている。厚生労働省(2009c)を参照。

号)よりも踏み込んだ形で規定することが求められる¹⁰⁵⁾¹⁰⁶⁾。書店 F 社の販売職のケースにおいて、正社員と契約社員の職務の違いが十分に明確でないなかで処遇だけが異なる状況について、会社としてもそれが不合理であると認めていることからわかるように、企業側においても、正社員と契約社員の均衡待遇の努力義務化を受け入れる余地は、十分にあると考えられる¹⁰⁷⁾。また、ホテル C 社のサービス職、百貨店 D 社などのケースにおいて、正社員登用制度が企業側に少なからぬメリットをもたらしていたことからわかるように、企業側が契約社員から正社員への転換推進措置の義務化を受け入れる余地は、均衡待遇の努力義務化の場合と同様、十分にあると考えられる。

2. 残された課題

これに対し、残された課題として、以下の 5 つがあげられる。

第 1 は、いうまでもなく、ケース数の制約である。本稿においては、筆者が実施した 6 企業でのヒアリング調査に基づき、9 つの職種での契約社員の活用パターンを分析対象とした。その結果、一般的・同水準型、一般的・部分同水準型、一般的・低水準型、専門的・同水準型という 4 つの職域類型が構成されたが、それぞれのケース数は 2~3 件となり、必ずしも十分とはいえないものであった。追加的な企業ヒアリング調査、および、企業アンケート調査によって本稿の結論を再検証することが求められる。

第 2 に、本稿においては、企業の人事部に対するヒアリング調査に基づいて議論を構成した。その結果、それぞれの職域で働く契約社員の人事管理の実態、特に、正社員登用・転換制度の運用実態については、比較的多くの情報を収集することができた。他方で、それぞれの職域で働く契約社員が、正社員登用を希望しているのか、いないのか、それはなぜなのかといった点については、直接的に情報を収集することはできず、インフォーマントとなった人事担当者の認識に依存せざるを得なかった。しかし、特に専門的・同水準型の職域、一般的・低水準型の職域での望ましい契約社員活用のあり方を議論する上では、それらの職域で活用されている契約社員が、どのような意識のもと、どのような労働市場のなかでキャリアを形成しているのかを理解することが不可欠である。その意味で、個人アンケート調査、個人ヒアリング調査による、契約社員の職業意識とキャリアの分析が求められる。

第 3 に、本稿では、契約社員の正社員登用・転換に焦点を絞って議論を展開した。本稿で契約社員の正社員登用・転換を取り上げることとしたのは、第 3 節の図表 7~ 図表 11 か

¹⁰⁵ 「改正パートタイム労働指針」においては、「所定労働時間が通常の労働者と同じの有期契約労働者については、短時間労働者法第 2 条に規定する短時間労働者に該当しないが、短時間労働者法の趣旨が考慮されるべきである」と規定されているにとどまる。

¹⁰⁶ なお、以下では一般的・低水準型の職域の例を参照しているが、正確にいうならば、このような規定は、一般的・同水準型の職域においても適用されてよいと考える。

¹⁰⁷ なお、同じ職場に正社員、契約社員、パートタイマーの 3 者がいる場合には、契約社員とパートタイマーの均衡待遇も実現できるよう、方向づける必要がある。

ら得られる情報を総合して、契約社員においては正社員登用・転換が最も重要な問題となっていると判断したからであるが、図表9に注目するならば、正社員登用・転換だけでなく、正社員との均衡待遇のあり方も問題になっている可能性が高いことが読み取れる¹⁰⁸⁾。契約社員の賃金の実態、正社員と契約社員の間での、さらには、契約社員とパートタイムの間での均衡待遇のあり方について、いっそうの議論が必要である。

第4に、景気動向および企業業績が契約社員活用およびその正社員化の実態に与える影響について、十分に論じられなかったことである。本稿第3節の事例からは、契約社員活用およびその正社員化の実態は、景気動向や企業業績と何らかの関連を有していることが示唆される¹⁰⁹⁾。しかし、本稿は、もっぱら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を目的として執筆されたものであるため、景気動向や企業業績の影響について、明示的、体系的に論じることはできなかった。この点についても、今後の課題としたい。

第5に、本稿において取り上げたのは、いずれも事業の主たる担い手は正社員であり、特別な目的や理由のもとで契約社員を活用している事例である。たしかに、「就業構造基本調査(2007年)」によれば、わが国の雇用者(会社などの役員を除く)に占める「契約社員」の比率は4.2%程度であることから、このような活用形態が大半を占めるであろうことは間違いない。しかし、他方で、労働政策研究・研修機構編(2010)では、プロジェクト単位で業務が発生することもあり、契約社員が事業の主戦力となって活躍している事例も報告されている¹¹⁰⁾。このような企業においては、「契約社員の職域と正社員化の実態」という本稿の枠組自体があてはまらない可能性がある。多数派事例だけでなく、少数派事例についても、調査研究が欠かせない。

* 本稿執筆にあたっては、JILPT内外の研究者諸氏からきわめて有益なご助言をいただいた。特に、本研究の共同研究者であり、また校閲的見地からコメントをくださった浅尾裕 JILPT 労働政策研究所長・主席統括研究員、本稿の内容について貴重なご教示、ご指摘をくださった佐藤厚法政大学教授、奥津眞理 JILPT 特任研究員には記して感謝を申し上げます。なお、もちろん本稿にかかる責任はすべて筆者に帰す。

¹⁰⁸ 具体的には、契約社員の満足度の絶対値をみると、「雇用の安定性」よりも「賃金」の方が満足度が低いことが確認できる。

¹⁰⁹ 具体的には、業績悪化が契約社員制度導入の主要因となった事例(運輸A社、卸売B社)、好況期には契約社員の離職率が高まり、不況期には定着率が高まるとの情報(百貨店D社)、いわゆるリーマン・ショック後の不況・業績低迷により、契約社員の正社員登用枠を縮小している事例(ホテルC社、書店F社)が収録されている。

¹¹⁰ コールセンター事業を営む「サービスG社」の事例である。同書第3部第7章を参照。

参考文献（英文アルファベット順、和文 50 音順）

- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- OECD (2005) *Taxing Wages 2004/2005 (Special Feature: Part-Time Work and Taxing Wages)*, OECD.
- OECD (2008) *OECD Economic Survey, Japan*, OECD .
- 呉学殊 (2009) 「韓国労働政策の動向と非正規労働者」『社会政策』第 3 号 , 49 頁-65 頁 .
- 大沢真理 (1993) 『企業中心社会を超えて 現代日本を<ジェンダー>で読む』時事通信社 .
- 大山宏 (1993) 「特殊な雇用・就業形態の労働者 契約社員、ワーカーズ・コープを中心に」『日本労働法学会誌』No.81 , 83 頁-104 頁 .
- 小倉一哉 (2002) 「非典型雇用の国際比較 日本・アメリカ・欧州諸国の概念と現状」『日本労働研究雑誌』No.505 , 3 頁-17 頁 .
- 木村琢磨 (2007) 「『雇用の境界』に関する理論的考察 製造現場・機械設計職場の実態調査から」『経営経済』第 43 号 , 35 頁-52 頁 .
- 玄田有史 (2008) 「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』第 59 巻第 4 号 , 340 頁-356 頁 .
- 玄田有史 (2009) 「正社員になった非正社員 内部化と転職の先に」『日本労働研究雑誌』No.586 , 34 頁-48 頁 .
- 厚生労働省編 (2008) 『有期契約労働者雇用管理改善事例集』厚生労働省 .
- 厚生労働省 (2008) 「パートタイム労働法が変わりました！～平成 20 年 4 月 1 日施行～」(<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1h.pdf>).
- 厚生労働省 (2009a) 「第 5 回有期労働契約研究会資料」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/07/s0731-13.html>).
- 厚生労働省 (2009b) 「第 8 回有期労働契約研究会資料」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/11/s1125-10.html>).
- 厚生労働省 (2009c) 「第 10 回有期労働契約研究会資料」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/12/s1224-16.html>).
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 (2002) 『パート労働の課題と対応の方向性 (パートタイム労働研究会最終報告)』厚生労働省雇用均等・児童家庭局 .
- 小杉礼子 (2008) 「非正社員の実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 .
- 雇用のあり方に関する研究会 (2009) 『正規・非正規二元論を超えて 雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所 .
- 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 .
- 今後の労働契約法制の在り方に関する研究会 (2005) 『今後の労働契約法制の在り方に関する研究会報告書』(<http://mhlw.go.jp/shingi/2005/09/s0915-4.html>) .
- 佐久間敦子 (2001) 『契約社員の実像についての再考察 繊維業 A 社の実例をもとに』 『労働社会学研究』 第 3 号, 110 頁-116 頁 .
- 佐藤厚 (1989) 『契約社員制度』雇用情報センター編 『新産業・新技術・新職業下の労働態様に関する調査研究報告 (2) ニューワーキング研究部会報告』雇用情報センター, 112 頁-135 頁 .
- 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 .
- 佐野嘉秀 (2000) 『パート労働の職域と労使関係』 『日本労働研究雑誌』 No.481, 12 頁-25 頁 .
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史 (2003) 『パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か』 『日本労働研究雑誌』 No.512, 58 頁-73 頁 .
- 菅野和夫 (2008) 『労働法 [第 8 版]』 弘文堂 .
- 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 .
- 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, 50 頁-53 頁 .
- 東京都労働相談情報センター編 (2008) 『契約社員に関する実態調査』東京都労働相談情報センター .
- 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 .
- 西野史子 (2006) 『パートの基幹労働力化と正社員の労働『均等処遇』のジレンマ』 『社会学評論』 56 巻 4 号, 847 頁-863 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 .
- 仁田道夫 (2008) 『雇用の量的管理』仁田道夫・久本憲夫編 『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 27 頁-71 頁 .

- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」 挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟．
- 日本経営者団体連盟（1996）『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査』日本経営者団体連盟．
- 日本経営者団体連盟（1998）『第2回「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査』日本経営者団体連盟．
- 日本経済団体連合会（2010）「有期労働契約研究会中間とりまとめについて」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/03/s0330-12.html>)．
- 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ』岩波書店．
- 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巻] 人事マネジメント』246頁-272頁．
- 藤川久昭（2008）「フルタイム有期契約労働者雇用管理の新展開」『労働法学研究会報』No.2442, 28頁-42頁．
- 藤波美帆（2007）「専門職型契約社員の人材活用政策の現状と特徴」『学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科研究論集』第15巻第1号, 49頁-67頁．
- 古郡鞆子（1997）『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社．
- 本田一成（2001）「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』No.494, 31頁-42頁．
- 八代尚宏（2009）『労働市場改革の経済学 正社員「保護主義」の終わり』東洋経済新報社．
- 山下幸司（1993）「第九章 非正規労働者の雇用関係 派遣労働者および契約社員の雇用と法的課題」秋田成就編著『日本の雇用慣行の変化と法』法政大学出版局, 239頁-261頁．
- 有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会（2008）「有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会報告書」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/07/dl/s0729-1a.pdf>)．
- 有期労働契約研究会（2010）「有期労働契約研究会中間とりまとめ」(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000004psb.html>)．
- 労働市場改革専門調査会（2008）「労働市場改革専門調査会第4次報告書」(<http://www.keizai-shimon.go.jp/special/work/24/item1.pdf>)．
- 労働政策研究・研修機構編（2004）『ドイツ、フランスの有期労働契約法制調査研究報告』（労働政策研究報告書 No.L-1）労働政策研究・研修機構．
- 労働政策研究・研修機構編（2005）『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』（労働政策研究報告書 No.34）労働政策研究・研修機構．
- 労働政策研究・研修機構編（2006a）『正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識

調査』(JILPT 調査シリーズ No.26) 労働政策研究・研修機構 .
労働政策研究・研修機構編 (2006b) 『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査』(JILPT 調査シリーズ No.25) 労働政策研究・研修機構 .
労働政策研究・研修機構編 (2007) 『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』(JILPT 調査シリーズ No.32) 労働政策研究・研修機構 .
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 .
労務行政研究所編集部(1978) 「有期契約社員の雇用実態をさぐる」『労政時報』No.2433 , 2 頁-37 頁 .
労務行政研究所編集部 (1988) 「契約社員制度はどう運用されているか」『労政時報』No.2867 , 25 頁-63 頁 .
渡辺木綿子 (2009) 「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』No.586 , 49 頁-58 頁 .