

限定正社員の活用目的に関する一考察  
—雇用区分の動態性に注目して—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
研究員 <西村 純>

《要旨》

本稿の目的は、2000年以降において、新たな雇用区分として導入され、かつ、少なくとも数の非正規社員の登用先となった職種や勤務地に限定のある正社員（限定正社員）の企業内での活用目的を明らかにすることである。この課題を明らかにするために、本稿では、対象としている限定正社員区分の賃金、および、当該区分に属する限定正社員が就くことが求められている企業内のポストに注目している。

本稿で主に明らかにしたことは次の三点である。第一に、限定正社員の処遇は、限定のない正社員に比べると抑えられている傾向が見られることである。第二に、登用後のキャリア展開については、異なる正社員の雇用区分間のキャリア展開を統合していく方向性が見られる場合と、異なる正社員の雇用区分間のキャリア展開を分化する方向性が見られる場合の二つのパターンがあることである。第三に、退職者の補充といった企業内部の人員構成上の課題に直面している事例では、限定正社員と限定の無い正社員のキャリアは統合されていく傾向が見受けられた。一方で、労働市場の逼迫や法改正といった外部環境の変化への対応に直面した事例では、正社員間のキャリア展開は分化する傾向が見受けられた。

以上の発見から、企業における限定正社員区分の導入の目的は、二つあると主張している。一つめは、正社員活用にかかる人件費を抑えることである。そして、二つめは、企業内の正社員間のキャリア展開を再編することを通して、企業内のポストを巡る競争環境の再整備を行うことである。その上で試論として、限定正社員区分の導入に伴い、内部労働市場内の階層間を移動する個人の動態性に変化の兆しが見られることを指摘している。

（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。

## 目次

1. はじめに	3
2. これまでの研究	5
(1) 雇用区分の多様化	
(2) 労働市場を巡る研究と雇用区分間の境界	
(3) 均衡処遇と正社員登用	
(4) 付け加えられるべき視点	
3. 分析方法	15
4. 事例	17
4-1. A社	18
4-2. D社	28
4-3. E社	34
4-4. F社	43
4-5. G社	54
5. まとめとディスカッション	59

## 1. はじめに

本稿の目的は、近年その導入が望まれている勤務地や職種に限定のある正社員（以下限定正社員）が、企業においてどのように活用されようとしているのかを明らかにすることである。なお、本稿では、次の三点を満たす限定正社員を主な対象として議論をすすめていくことにする。一つは、非正規からの登用先となっている限定正社員である。二つは、雇用区分として独立して存在している限定正社員である。三つは、上記の二つの条件に加えて、登用先となっている限定正社員区分のうち、2000年以降に新たに作られたもの、および、少なくない数の正社員登用が行われているものである<sup>1</sup>。

理由は、厚生労働省（2010）や雇用のあり方に関する研究会（2009）を見ると分かるように、限定正社員の導入によって期待されているものの一つとして、非正規から正規への登用を促し、非正規と正規の二極化を解消することがあるからである。2000年以降に導入され、かつ、少なくない数の非正規社員の登用先となった限定正社員区分は、上記の提言がイメージする限定正社員区分に近いことが予想される。こうした理由から、本稿では対象とする限定正社員を絞った上で、議論を進めていくことにする。

昨今、非正規社員の量的な増加を受けて、正規社員と非正規社員の間にも生まれている格差に関する議論が盛んに行われている<sup>2</sup>。特に、賃金、雇用保障、および、能力開発や採用後のキャリア展開に関する、正規と非正規の間の格差は、正規と非正規の二極化問題として関心を集めてきた。

もちろん、二極化問題は、日本の労働市場における二重構造の問題として以前から指摘されていたことでもある。ただ、昨今の特徴は、非正規社員が、臨時の労働力の調達手段としてではなく、企業にある業務を安定的に担ってもらう存在と見なされていることにある<sup>3</sup>。加えて、常用化する非正規社員の増加は、非正規社員により高度な仕事を任せることになり、正規社員と非正規社員の業務の境界を曖昧にしている<sup>4</sup>。こうした非正規社員の

---

<sup>1</sup> ここで言う少なくない数とは、1000人以上の規模で非正規から限定正社員への登用が行われたケース（A社）、対象となる非正規社員を全員限定正社員に登用したケース（D社、G社）、新卒採用と比べた時、非正規からの登用者数の方が多いケース（E社）、毎年200名近くの非正規社員に登用しているケース（F社）といった具合に、少数の登用をアドホックに行っているわけではない場合を指している。

<sup>2</sup> 総務省「労働力調査」によると2007年には、非正規の職員・従業員の割合は33.7%に上っている。1984年の数値が15.3%だったことを考えると、その数は増加していると言えよう。もっとも、2007年度調査を見てみると、正規の職員・従業員、および非正規ともに増加している。ただ、前年度と比べた時の増加数は、正規が30万人である一方で、非正規は55万人となっており、非正規の職員・従業員の活用が進められていることが窺われる。なお、「就業構造基本調査」においても非正規雇用の割合は32.6%となっている。

<sup>3</sup> 総務省「就業構造基本調査」によると、1987年から2007年にかけて、常用型の非正規雇用は、6.9%から21.7%に増加している一方で、臨時型の非正規雇用は12.6%から10.9%に減少している。こうした変化は、企業が、非正規を臨時の労働力として見なしているわけではないことを窺わせる。なお、ここで言う常用とは、雇用契約期間が1年超の非正規雇用者であり、臨時とは1年以下の非正規雇用者のことを指している。そのため、どの程度常用化しているのかについては一定の留保が必要である。

<sup>4</sup> 非正規社員の基幹化の事例については、本田（2007）がある。また、そうした基幹化に伴う正社員と非正規社員間における担当業務の曖昧性は是正に向けた取り組みとして、佐野の研究がある。佐野（2000）

常用化と業務の高度化を発端として、正規と非正規の適切な処遇差をどのように設定するのが、近年の人事管理が取り組むべき重要な課題の一つとなっている（佐藤 2008）。

政策レベルにおいても、二極化問題を解消するために、2000 年以降均衡処遇の実現に向けた取り組みが行われてきた。こうした一連の取り組みの中で注目すべき点として、社員の企業内でのキャリア形成に関する視点を取り込まれている点が挙げられる。特に 2010 年 7 月に厚生労働省雇用政策研究会が出した報告書では、処遇の実態面での均衡に先駆けて、その提言の最初に非正規労働者の一部を正社員に転換させるための環境整備の必要性が主張されている（厚生労働省 2010）。そして、この雇用形態間移動を促進させることが期待されている正社員というのが、職種や勤務地などに何らかの限定のある正社員、すなわち、限定正社員である。

また民間シンクタンクにおいても、非正規社員の登用先として新しい正社員の導入が提言されている（雇用のあり方に関する研究会 2009）。そこで想定されている新たな正規社員も、勤務地や職種などが限定されている正社員である。これらの提言は、非正規雇用の登用先として、勤務地や職種等に限定のある正社員の導入が望まれていることを窺わせる。

ところで、限定正社員の導入に伴い企業内に複数の正社員が誕生することを仮定すると、次のような疑問が湧きあがる。すなわち、登用先となっている限定正社員は、企業においてどのような位置づけの正社員として活用されようとしているのか、ということである。非正規の登用先となる限定正社員は、単に従来の正社員の労働条件を切り下げただけのものであり、かつ、業務自体も非正規社員時代のもものが踏襲されるだけのものなのか、それとも、非正規社員として活用されていた時とは、異なる社員として内部労働市場の中で活用されようとしているのか。この点は、正社員区分が一つの場合に行われる正社員登用では問題にならないが、企業内に複数の正社員が存在する場合には問題となる点だと考えられる。

守島が投げかけているように、限定正社員は企業にとっての第二正社員であり、コア社員たる限定のない正社員のバッファとして見なされているのか。それとも、企業の人材活用戦略に何か変化をもたらすものなのか<sup>5</sup>。この間、非正規社員の正社員登用の事例が散発的に紹介されているが、登用先の正社員区分が企業にとってどのような位置づけにある正社員なのかについては、多くの関心が向けられてこなかったように思われる<sup>6</sup>。

確かに、正社員の雇用区分が一つの場合、登用後の人材活用戦略や、それに基づいて展開

---

では、正規社員と非正規社員間の職域を事前に分けるようなとりくみが企業の労使間で行われていることが明らかにされている。

<sup>5</sup> 守島（2011）では、同一企業内に複数の正社員区分が生まれることによって生じる企業内の人事管理の変化を解き明かすことの重要性が主張されている。

<sup>6</sup> 非正規社員の正社員登用を取り扱った研究として河西（2011）がある。契約社員の正社員化の過程が詳しく述べられているが、登用された正社員を企業がどのように活用していこうとしているのか、また、登用されたことによって企業内に既にいた正社員の人事管理にどのような影響を与えたのかについてはほとんど触れられていない。

される個々の社員のキャリアはある程度画一的なものとなる場合が多いのかもしれない<sup>7</sup>。しかし、限定正社員という新たな正社員の導入は、企業内に複数の正社員を誕生させる、つまり、正社員の多様化を促すことになるため、各正社員毎の処遇やキャリア展開をどのように設計するのかは、企業の人材活用、および働く側の職業生活の双方において、重要になってくることが予想される。

そこで、本稿では勤務地や業務に限定のある正社員区分に非正規社員を登用した企業を対象に、各々の企業における限定正社員の処遇や登用後に想定されているキャリア展開を明らかにする。そして、そこで発見されたことを企業内にいる他の正社員区分と比較することで、限定正社員が企業内でどのように活用されようとしているのかについて検討する。

## 2. これまでの研究

近年の非正規雇用の増大に合わせて、雇用形態の多様化に関する研究が盛んに行われている。そうした研究の多くは、雇用形態の多様化に伴い、日本企業の内部労働市場がどのように変容しているのか、また、変容する中で、どのような人事管理が構築されているのか、ということについて研究されたものが多いように思われる。そこでまず、多様化の進展を指摘した研究として連合総合生活開発研究所（以下連合総研）編（2003）を取り上げよう。

### (1) 雇用区分の多様化

正規社員、および非正規社員の両方で多様化が進んでいることを指摘した代表的な研究として、連合総研編（2003）がある。連合総研編（2003）によると、対象企業 547 社のうち、正社員の雇用区分を複数設けている企業は、56.3%となっている<sup>8</sup>。そして、複数ある正社員の雇用区分の中には、勤務地や仕事の範囲に限定性のある正社員がいることが指摘されている。

ただ、正社員の数で見ると、その多くは仕事および勤務地が非限定の者が多くを占め（69.0%）、仕事や勤務地に限定のある者は、全体の 3 割程度となっている。このように、雇用区分の数で見ると、正社員は多様化しているが、その実数で見ると、正社員の多くは、仕事や勤務地に限定のない社員であると言える。

また、限定性の有無別に、正社員の賃金の決め方について見てみると、各正社員の間でそれほど大きな違いが見られるわけではない。限定性の有無にかかわらず、技能や職務遂

---

<sup>7</sup> 久本（2010）は、そうした画一された正社員像を「幹部社員の働き方」と定義づけている。

<sup>8</sup> 本稿で雇用区分といった場合、今野（2010）で用いられている定義と同様の意味で用いている。一般に雇用区分といった場合、正規と非正規のような雇用形態間の違いを表す場合に用いられ、正社員を扱う場合は社員区分という用語が用いられることが多い。本稿では、雇用形態間のみならず正社員内の区分も雇用区分と呼んでいる。ただ、煩雑さを避けるために、正社員間の違いを論じる場合、正社員区分と表現している箇所もある。

行能力が、基本給を決める際の主な基準となっている<sup>9</sup>。あえて違いを指摘するとすれば、仕事の範囲や勤務地に限定のない正社員は、限定のある正社員と比べると、基本給に仕事の成果や業績が反映される場合が多い点が挙げられる<sup>10</sup>。ただ、このことが、雇用区分毎に適用される賃金制度の違いによるものなのか、それとも社員が就いている職位の違いによるのかについては、残念ながら分からない<sup>11</sup>。

こうした正規社員の多様化を受け、佐藤・原・佐野（2003）では、人事管理が直面する新たな課題として、二つのことを指摘している。一つは、人材活用方針や配置業務に応じて多様な人材活用策を適切に組み合わせることである。そして、もう一つは、異なる雇用区分間の処遇の均衡である。佐藤・原・佐野（2003）において特筆すべき点は、均衡処遇といった場合の均衡には、正社員と非正社員という雇用形態間の均衡だけでなく、同一雇用形態内における雇用区分間の均衡も含まれているところにある。この点は、正社員の多様化の進展を念頭に置いた指摘であり、新たな視点を我々に示したと言えよう。しかし、この指摘は、後述するように、その後の一連の研究で活かされたとは言いがたい。

さて、実際の人事管理を想定すると、一つめの指摘は、企業内における雇用区分間の境界設定の問題に繋がるものだと言える。なぜなら、各雇用区分毎の人材活用方針等を作るためには、複数ある雇用区分の間に境界を設定する必要があるからである。その上で、そうして設定された境界間にどのような合理的な処遇差を設けるのかという問題に、つまり、二つめの指摘に繋がると言える。

そこで、以下では、まず、雇用区分間の境界をめぐる研究について概観することで、日本における雇用区分間にある境界の特徴を炙り出そう。ここでは、企業内外に存在する境界について研究を蓄積してきた内部労働市場論に関する研究と人材（雇用）ポートフォリオに関する研究を取り上げる。

## （2）労働市場を巡る研究と雇用区分間の境界

### ①雇用区分の境界と動態性

雇用区分間の境界について研究を蓄積してきた分野として、内部労働市場論と人材（雇用）ポートフォリオの研究がある。まず、内部労働市場論では、労働市場には外部労働市場と内部労働市場の二つがあり、二つの市場ではそれぞれ異なった人材活用が行われているとともに、二つの労働市場は分断されており、双方の労働市場間を労働者が移動するこ

---

<sup>9</sup> 仕事の範囲が非限定の場合は 62.5%、仕事の範囲が限定されている場合は 60.8%、勤務地が非限定の場合は 61.0%、勤務地が限定されている場合は 62.9%となっている（連合総研編 2003；132）。

<sup>10</sup> 仕事の範囲に限定のない正社員の場合、仕事の成果や業績を基本給を決める基準としてあげているのは 45.8%である一方で、仕事の範囲が限定されると 35.3%となる。勤務地で見てみると非限定の場合 45.9%、限定がある場合 34.5%となっている（連合総研編 2003；132）。

<sup>11</sup> 正社員の職位について、人事評価の一次考課者以上とそれ未満を比べると、基本給を決める基準は、限定性の有無による違いと似た傾向になることが指摘されている。

とはほとんどないとされている (Doeringer&Piore1971)。この指摘は、労働市場の二重構造として、その後の研究に少なからず影響を与えている。

ところで、労働市場の二重構造は、日本においては古くは氏原によってその存在が指摘されている (氏原 1966)。Doeringer&Piore、および氏原とも労働市場には、教育訓練の機会に恵まれ、賃金は年功カーブをとり、企業に設定された昇進階段を上方に上っていくという特徴を持つ市場と、教育訓練の機会が乏しく、賃金は一定 (仮に昇給したとしてもそれは監督者の気まぐれで行われる) の二つの市場が存在することを指摘している。Doeringer&Piore は、前者の特徴を持つ労働市場を第一次労働市場 (内部労働市場) と、後者の特徴を持つ市場を内部労働市場の周辺にある第二次労働市場 (外部労働市場) と、それぞれ定義づけている (Doeringer&Piore1971)。

ところで、アメリカを対象とした Doeringer&Piore (1971) は、内部労働市場内には、企業内に定着する労働者と企業間を渡り歩く職人的な労働者が存在することを指摘している一方で、日本を対象とした氏原 (1966) では、そうした企業間を渡り歩く労働者の存在は外部労働市場において主に認められるとしているとしている。この違いから分かることは、日本では、第一次労働市場と第二次労働市場間において、労働者の定着性や処遇の決定方法の違いが大きいということである<sup>12</sup>。

こうした二重構造の議論は、Piore 自身によってさらに発展されている。Piore は、労働市場は二重構造ではなく、内部労働市場内には、さらに上位層、下位層、職能層の三つが存在することを指摘している (Piore1975)。

上位層は、抽象度の高い構造的理解が必要とされている仕事に従事する労働者によって形成されている。この点から、上位層は経営マネジメントにあたる層だと言える。下位層は、組織内の業務を円滑に進めるのに求められる具体的・暗黙的な知識・技能を有し、機械化や自動化等から取り残された作業を行う労働者によって形成されている (玄田 2008)。Piore 自身の枠組みでいうと、下位層は企業階層の一番下から入り組織を上方に移動していく。上位層には、そうした下位層から登ってくる場合と、企業間を渡り歩き直接上位層に入ってくる場合の二つがある。職能層とは企業に帰属せず、自身の職業や技能に帰属し企業間を渡り歩く層のことである。

そして、こうした内部労働市場の多層性は、日本においても存在する可能性があることが指摘されている (石川・出島 1994)。

こうした日本企業における内部労働市場の多層性に関連して、各層にいる労働者の雇用形態に変化が生じていることを指摘したのが玄田である。玄田は、女性パートの賃金カーブの変化に注目しその賃金カーブが勤続年数と共に僅かであるが上昇していることから、それまで二次的労働市場 (外部労働市場) に位置づけられていた非正規社員が、内部労働

---

<sup>12</sup> 職人的な性質をもつ労働者が日本においてどのようにして企業内部に取り込まれていったのかを明らかにしたものとして兵藤 (1971) がある。

市場の下位層として取り込まれつつあることを指摘している（玄田 2007）<sup>13</sup>。そして、そうした発見を通して、それまで正社員のみで占められているとされていた内部労働市場に変化が生じつつあることを明らかにしている（玄田 2007、2008）。こうした玄田の発見から分かることは、外部労働市場と内部労働市場の境界が、近年弱まり、内部労働市場に複数の雇用形態の労働者が存在していることである。

この点を雇用区分毎の境界設定の視点から見た時、玄田の発見で重要なことは、雇用区分の境界は動的に移動するということである。かつて、外部労働市場にいた非正規社員が、内部労働市場の下位層にとりこまれたということは、それまで正社員という一つの雇用区分で占められていた内部労働市場に、非正規社員という別の雇用区分が入り込んできたことを意味する。つまり、雇用区分自体が移動することにより、内部労働市場内における雇用区分の境界は変化することが、玄田の発見から分かるわけである。

さて、こうした雇用区分間の境界について、企業の人事戦略に応じて適切な境界を設定する必要があることを主張しているのが人材ポートフォリオに関する一連の研究である。

ポートフォリオへの関心の高まりは、企業の人事管理においても、増大する不確実性への対応のために、人件費の変動費化と削減、および教育訓練コストの効率化が求められるようになってきていることから生じている（佐藤 2009）。特に、非正規雇用の増大と共に研究上の関心が高まっている分野だと言える。

議論の細かな差異に目をつむれば、ポートフォリオに関する研究は、内部労働市場と外部労働市場、および内部労働市場内における正規社員と非正規社員の境界をどのようなロジックによって線引きすれば良いのかを提示することを目的としている。そのため、論者によって異なるものの、雇用の境界を設定するのに適切だと思われる指標を独自に設定し、その指標に応じて適切な雇用形態の社員を活用することを主張している点は共通している。代表的なものとしては、Atkinson（1985）、日本経営者団体連盟（以下日経連）（1995）、Lepak&Snell（1999）、平野（2008）等があげられよう<sup>14</sup>。

ところで、Atkinson（1985）、日経連（1995）、Lepak&Snell（1999）と平野（2008）には、指標以上に異なっている点がある。その点とは、前の三つが労働者個人の動態性に関心を注がない一方で、平野は個人が雇用形態間を移動するという、ポートフォリオ内における個人の動態性を分析の視点に入れていることである。

例えば、日経連（1995）では、企業内で定められたポートフォリオ間を個人が移動する

---

<sup>13</sup> 「賃金構造基本統計調査」に基づく、2006年では、勤続0年と勤続5年の者は時給にして200円、率にして24.8%の上昇となっている。この傾向は80年代や90年代には見られなかった傾向だという（玄田 2007:30）。

<sup>14</sup> 日経連（1995）では、雇用契約の長さや他社への移動の容易さ、Lepak&Snell（1999）は、人的資本の特殊性と人的資本の価値、平野（2008）は人的資源企業特殊性と労働関係分離不可能性を二軸に用いている（西村・金 2010）。また、Atkinson（1985）は、機能、および量の柔軟性を指標として、活用する雇用形態を分けることを主張している。



ことは想定されていないが、平野（2008）では、ポートフォリオ間を個人が移動していくことがその視点の中に含まれている。平野は、必要な人材を、外部労働市場からの調達で行う場合を Buy、内部労働市場内での育成で行う場合を Make とそれぞれ分け、非正規社員の中にも Make 型と Buy 型があり、Make 型の非正規社員を中間形態（契約社員）と定義している。

平野は、担う業務の特質に基づいて二軸を設定し、四つの象限に分けた上で、それぞれの象限に Buy 型の非正規社員、二つの Make 型の非正規社員<sup>15</sup>、Make 型の正規社員をうまくプロットする必要性を主張しているが、興味深いのは、どの象限に最終的にプロットされるのかは別として、企業への入口段階では正規であれ、非正規であれ同じ象限となっていることである。つまり、同じ象限から企業に入った後の移動可能性が、社員個人毎に彼らの雇用形態に応じて異なっていること、これが日本における人材ポートフォリオの特徴だということを、平野の研究から読み取ることができる。さらに、象限の移動に伴い個人の雇用形態を変更していく必要があることが、彼の後の研究で指摘されている（平野 2010）。

ところで、人材ポートフォリオ論は、とどのつまり内部労働市場の各階層にどのような雇用形態の労働者を配置すべきなのかを論じている研究だと言える。その意味では、企業組織内における人材の活用方法の動態的変化の把握を目指しているという点で、内部労働市場論と人材ポートフォリオ研究には共通点がある。

しかし、玄田（2008）は、内部労働市場の階層性に注目し、各階層においてどのような雇用形態の労働者が活用されるのか、つまり、労働者個人の動態性というよりは、個々の労働者をまとめた雇用区分それ自体の動態性にその主たる関心を置いているのに対して、平野（2008、2010）では、労働者個人がどのようにして企業階層間を移動するのか、つまり雇用区分間を移動する労働者個人の動態性に主たる関心を置いている。このように、着目している動態性には、二つの研究の間で異なる部分があると言えよう。

ともあれ、内部労働市場や人材ポートフォリオに関する研究は、近年の非正規社員の正社員化が、内部労働市場の各階層に位置づけられる雇用区分自体の変化、つまり、ポートフォリオ自体の改革によるものなのか、それとも既存の階層性は維持しつつその中で個人の移動性を高めたものなのか、という二つの視点を持つ必要があることを気付かせてくれる。

こうした玄田の指摘した二つの市場間の境界の弱まり、及び平野が指摘した人材ポートフォリオにおける個人の動態性によって、日本の内部労働市場が変容しつつあることを、非正規社員からの正社員登用に注目することで明らかにしようとしたものに、島貫（2010）がある。

---

<sup>15</sup> ここで言う二つ Make 型の非正規社員とは、人的資源企業特殊性、もしくは労働関係分離不可能性のどちらかの要素が高く、契約更新が繰り返される基幹化した非正規社員のことを指している（平野 2008）。

島貫は、非正規から正規への登用の有無に基づいて、内部労働市場を①分離型、②統合型、③併用型の三つに分けている。島貫によると、①の場合、雇用の境界は強く非正規から正規社員への登用は行われず、内部労働市場と外部労働市場が堅固に分断されている。一方で、②や③の場合は、雇用の境界は弱く、非正規から正規への登用が行われており、その境界が弱まっている。②統合型と③併用型の違いは、非正規社員の雇用区分が一つなのか、それとも複数あるのかで分けられており、非正規雇用の多様化を考慮した分析となっている点は、島貫（2010）の特徴の一つだと言えよう。

島貫はこうした三タイプの発見から、内部労働市場の周辺にある外部労働市場にいとされていた非正規社員を取り込んだ内部労働市場が日本において生まれていることを指摘している。事実、島貫によるとサンプルとなった478企業のうち、59.7%の企業が、この②統合型、および③併用型の特徴を持っており、少なくない企業で非正規社員の正社員登用が行われている。このことから、雇用区分自体を動的に移動させたのみでなく、個人の動態性を高めている企業が、少なからずあることが窺われる。

しかし、以上で採り上げた研究には、共通する欠点がある。その欠点とは、あくまで正社員と非正規社員という二項対立を前提としていることである。平野（2008）や島貫（2010）には、非正規社員の多様化という視点はあるものの、登用先の正社員については一つの集合と見なしている。このように、玄田（2008）、平野（2008）、島貫（2010）の視点には、連合総研（2003）が先駆的に発見した正社員の多様性という視点は含まれていないと言える。

## ②正社員の多様化が視点に含まれた議論

こうした正社員の多様化を視点に入れつつ労働市場の変容を述べようとした研究も、もちろん存在する。正規社員が内部労働市場（第一次部門）と外部労働市場（第二次部門）のどちらに属しているのかを明らかにした石川・出島（1994）によると、正規労働者の全てが第一次部門に属しているわけではなく、第一次部門に属するのは約3割となっている。

また、第一次部門と第二次部門のどちらの部門に所属するのかを分ける要因としては、学歴、年齢、企業規模が挙げられるが、大企業の高学歴者であっても第二次部門に属する者もいれば、中小企業の高卒者で第一次部門に属する者も存在していた。もちろんこれらの発見が、同一企業内で起こっていることなのかは分からないが、性別、年齢、学歴、勤続年数、企業規模等が同一である正社員が、全ての同じ特徴を持った労働市場にいるのではなく、異なる特徴を持った労働市場に属していることを発見したという意味で、正社員の多様性を指摘した貴重な研究だと言える。

こうした正社員＝第一次労働市場という見解に疑問を投げかけている別の研究として、西村（2008）がある。西村（2008）は、ワーキングパーソン調査の再分析から、転職を繰り返す者ほど、非正規社員から正社員に移動した際の年収の上昇が低くなる傾向が見られ

ることを明らかにしている。

本稿とのかかわりで重要なことは、同一の雇用形態であっても、転職を経る度に賃金が低下することから、正社員の中にも複数のタイプが存在しており、必ずしも全ての正社員がコアではない可能性があること、つまり、内部労働市場と外部労働市場の関係で言うところの「コア—周辺」モデルでは捉えることができない変化が生じている可能性を、彼が指摘している点にある。このことは、単に非正規を内部労働市場の下位層に取り込んだだけではない変化が、内部労働市場内で起きている可能性を示唆していると言えよう。

ただ、西村（2008）は、労働者の企業間移動を取り扱っていることから、西村の指摘する正社員の多様性は、第一次労働市場の特徴を持つ企業から一旦退出すると、第二次労働市場の特徴を持つ企業に正社員として再就職することが多いことから生じているのかもしれない。仮にそうだとすると、先に触れた石川・出島（1994）の発見とそう大差のないものと言えるかもしれない。

また、通常内部労働市場では技能が企業特長的なものだということを想定すると、企業間移動による技能の低下が賃金を下げる原因となっているのかもしれない。そのため、同一企業内で正社員の多様化が進んでいるのかは、西村（2008）でも分からないことだと言える。

こうした点は、その後の西村・守島（2009）の業績を通して明確になっている部分がある。まず、西村・守島（2009）では、連合総研編（2003）と同様に雇用区分の数を調べることで正社員の多様化がおこっていることが指摘されるとともに、企業内で正社員の雇用区分の数が複数存在する場合、仕事の範囲や勤務地に限定のある正社員が見受けられることが明らかにされている<sup>16</sup>。その上で、雇用区分間の転換の有無についても調べられている。そこでは、正規—非正規間や、正規同士の間で雇用区分の転換が行われていることが指摘されている。

しかし、転換が行われている企業における各雇用区分の特徴が明瞭ではなく、ゆえに、転換の実施によって、社員の内部労働市場への取り込まれ方、つまり、処遇や職業キャリア等にどのような変化が生じているのかについては、ほとんど分からないものとなっている。また、そうした転換を実施する企業側の狙いが何なのかについても、西村・守島（2009）から知ることはできない。企業内において雇用区分間を移動している社員がいることは分かるが、それ以上のことは分からないのである。

ただ、西村・守島（2009）の指摘から、ポートフォリオに関する平野（2008）で主張された個人の動態性が、非正規社員の雇用区分内や非正規社員から正社員への登用のみならず、正社員の雇用区分間でもおきつつあることが窺われるという意味で、貴重な知見を提供してくれていると言える。

---

<sup>16</sup> 98社のうち、28社が正規従業員の雇用区分が一つ。それ以外の70社が二つ以上となっている（西村・守島2008）。

ここまでの先行研究の発見をまとめると何が言えるのか。まず、強調しておきたいことは、一つの区分からなる正社員を、長期的に活用していくという伝統的な人材活用戦略とは異なる新たなタイプの内部労働市場が形成されつつあることが窺われる、ということである。そして、新たなタイプの内部労働市場の特徴として、正規社員に加えて非正規社員も安定的な労働力として活用していこうとしていること（玄田 2008）、正社員も複数の雇用区分に分けられていること（西村・守島 2009）が挙げられる。

その上で、新たな内部労働市場では、内部労働市場に取り込まれる雇用区分が動的に変化していること（玄田 2008）、および、雇用区分間を個人が動的に移動していること（西村・守島 2009、玄田 2009、島貫 2010）等の変化が生じていることが指摘されている。以上のことから、雇用区分間の境界設定においてキータームとなるのは、二つの動態性であると言えよう。

ところで、こうした雇用区分の境界の動態性というのは、近年になって見られ始めたものなのであろうか。仁田（2008）は、この点について興味深い論点を示してくれている。

仁田は、戦前から日本には、雇用ポートフォリオに基づいた人材活用が行われていたと主張する。そして、その代表的な雇用形態として、臨時工を挙げている。官営工場を除く使用職工 1000 人以上の大規模工場を対象に行われた調査によると、臨時職工の割合は、16.7%に上っていた（仁田 2008; 49）。このように決して少なくはない数の非正規社員が、企業において活用されていたわけである。そして、この臨時工が急増した背景として、①好況期反動に備えるため、②反動期到来の場合の雇用調整弁として、③労務費の削減の三つが挙げられている。このように、急増の背景を見ると、臨時的な活用を目的とされており、近年の非正規社員の増加を推し進めた理由とは異なる部分もあるが、労務費の削減も挙げられていることから分かるように、その背景に現在と過去で共通点も存在していると言える。

ただ、これら臨時工は、戦前においては戦時超繁忙経済による労働力不足によって、戦後においては高度成長下の人手不足によって、本工化されることで継続的な問題となることはなかった。本稿とのかかわりで重要なことは、戦前、および戦後の非正規問題は、労働市場の逼迫を通して、本工登用というかたちで解消されたということである。つまり、企業が直面する外部環境の変化によって行われた正規社員への登用を通して非正規問題は解消されてきたわけである。

ところで、臨時工とはどのような特徴をもった非正規社員だったのであろうか。仮に、それらが単純作業に従事する労働者であるならば、昨今の質的にも基幹化した非正規社員とのつながりは薄いことになる。

そこで、臨時工の特徴を簡潔にまとめた氏原の指摘を見てみると、臨時工の業務には次のようなものが含まれていた（氏原 1966）。(イ) 工場設備の建設・修理など建設的作業であって、作業の性質上、請負作業として行われることもあるが、それが臨時工によって行

われているもの。(ロ) 荷造り、運搬など本来の生産工程であるが、必ずしも生産企業が担当しなくてもよい工程の作業に従うもの。(ハ) 日々の仕事の種類や数量が変動する雑役＝不熟練労働に従うもの。(ニ) 本来の生産工程において、本工と同じかまたは類似の作業を、同一の作業所で行っているもの。(ホ) 本工採用を前提として、臨時工として一定期間試用するもの。

以上の氏原の指摘から、臨時工においても現在言われているような基幹化した非正規社員が存在していたことが窺われる。もちろん、上のどの特徴を持つ臨時工が仁田（2008）のいう登用された臨時工にあたるのか、また、それぞれのタイプの臨時工がどの程度の比率でいるのかについては分からないので、このことから何かを断定することはできない。

しかしながら、非正規社員の正社員登用は、以前から行われていた可能性があることは見逃してはならない点だと思われる。そして、登用によって臨時工問題は解消されたという仁田・久本の指摘を基にすると、その登用は、玄田（2008）において明らかにされている雇用区分自体が動的に移動したことによって生じたものだと考えられる。

とはいえ、仁田（2008）においても、登用先の正社員の特徴には触れられていない。この点は、正社員を単一と見なしていることから生じていることが予想される。そうすると、やはり近年の内部労働市場の変化において注目すべきは、正社員の多様化にあると言える。複数の正社員区分が存在する内部労働市場に、非正規社員が正社員として登用されているというのが、新たな変化なのである。

### （3）均衡処遇と正社員登用

さて、やや紙幅を割いて、内部労働市場に取り込まれる雇用区分の動態性や、雇用区分間を渡り歩く個人の動態性への関心の高まりを指摘してきた。では、近年の人事管理のもう一つの課題である均衡処遇についてはどのような議論がおこなわれてきたのであろうか。この点を確認しておこう。

まず、佐藤・原・佐野（2003）では、パート労働を質的に基幹化している企業ほど、均衡処遇の実現に向けて積極的に取り組んでいることが指摘されている。さらに、こうした均衡処遇実現の取り組みは、非正規社員の労働意欲を高めることが指摘されている（西野・今野 2003）。しかしながら、それと同時に、業務が高度化している非正規社員に対しては、賃金の均衡処遇を実施するのみでは、非正規社員の労働意欲に負の影響を与えていることも指摘されている（平野 2010）。

では、実態面での均衡以外に何が必要とされているのか。島貫によると、登用制度を実施している企業ほど、基幹化した非正規社員の労働意欲が高まっていることが示されている。ただ、非正規から正規への登用制度が導入されている企業では、非正規社員としての勤続年数が長期化すると、非正規社員の労働意欲に負の影響を与えることも同時に指摘されている（島貫 2007）。

上の平野や島貫の指摘から、均衡処遇を有効に機能させるためには、内部労働市場内における社員個人の動態性を高める必要があることを窺わせる。したがって、佐藤・原・佐野（2003）が提示した人事管理の直面する二つの新たな課題は、明確に分かれた課題ではなく、一つに集約されている課題だと言える。すなわち、各雇用区分間の処遇に合理的な差を設けるのみならず、働く個人が、雇用区分間の垣根を超えて移動できるような環境を作ることが、現在の人事管理には求められているのである。均衡処遇を有効に機能させるためにも、登用を通じた雇用区分間の転換を行う必要があることは、興味深い点だと言える。

#### （4）付け加えられるべき視点

以上の簡単な先行研究のレビューから分かることは、雇用区分の動態性に対する関心の高まりである。均衡処遇に関する研究では、当初は妥当な賃金格差の設定に関することが主な研究の関心となっていたが、研究が蓄積されるにつれ、雇用形態間の移動に関する視点が含まれるようになってきている。均衡処遇に関する研究は、均衡処遇が、非正規社員の労働意欲や企業の生産性を向上させているのかを明らかにすることがその目的とされていることが多い。そして、その中で、非正規社員の労働意欲を高める上で、雇用形態間を移動できるような仕組みを構築しているのか否かが、つまり、雇用区分間を個人が動的に移動できるのかどうか、重要な点となっていることは、見逃してはならない点だと思われる。

同様に、内部労働市場の変容を明らかにしようとした研究においても、非正規社員と正規社員との境界は、静態的なものではなく、動態的なものとして捉えることの必要性が指摘されている。この場合も非正規や正規を含んだ雇用区分間の移行可能性が分析上の重要なポイントとなっている。

また、仁田（2008）の指摘を念頭に置くと、日本企業は以前から雇用ポートフォリオを動的に変化させることで人材活用を行ってきたことを窺わせる。景気が良くなり、労働市場が売り手市場になった時は内部労働市場に正規社員として取り込み、逆に景気が悪くなり労働市場が買い手市場になった時は、非正規社員として内部労働市場の外に排出することを繰り返してきたと見なすこともできる。つまり、内部労働市場の下位層は雇用形態の汽水域となっているのかもしれない。

非正規社員から登用されることで、限定正社員となった社員は、その後内部労働市場により深く取り込まれていくのか、それとも内部労働市場の下位層として活用されようとしているのか。この点を知るためには、登用先となった限定正社員区分が、その後どのように活用されようとしているのかを知る必要がある。つまり、登用された社員の内部労働市場への取り込まれ方にまで分析の範囲を広げる必要があると思われる。

この点について関心が払われてこなかった理由としては、一つの企業に正社員区分は一

つと見なされていたからだと考えられる。連合総研編（2003）で正社員の雇用区分も複数存在していることが指摘されているが、そのことがその後の研究に活かされているようには思えない。正規社員の雇用区分が一つで、人事・賃金制度やその後のキャリア展開が同一の制度の下で運用されているとするならば、登用後のことはそれほど重要ではないかもしれない。しかし、複数の正社員区分が存在し、各区分毎に人材活用戦略が異なることが予想される場合、登用後の活用のされ方も異なることが予想される。言い換えれば、内部労働市場への取り込まれ方が、異なる正社員が生まれることが予想される。

事実、非正規社員からの登用を扱った渡邊（2009）では、非正規社員の正社員登用に伴い、社内の雇用区分が統合されている場合や正社員の雇用区分が細分化されていることが指摘されている。こうした発見は、企業が、登用と同時に社内の雇用区分を改革することを通して、新たな人材活用方針を打ち出そうとしていることを窺わせる。

だとすれば、限定正社員を非正規社員からの登用先とする場合、そうした限定正社員が企業内でどのように活用されようとしているのかを知ることは、重要なことだと思われる。本稿で注目したいのは、まさにこの点である。

### 3. 分析方法

本稿で対象としているのは、2000年以降、少なくない数の非正規社員を業務、もしくは勤務地に限定のある正社員区分に登用した企業である。マスコミ報道、および研究者個人が参加した研究会から情報を収集し、2000年以降に非正規社員の正社員登用を行っている企業に対して、調査依頼状を送付した。その結果、製造卸売 A 社、製造 D 社、大企業 E 社<sup>17</sup>、運輸 F 社、金融 G 社の 5 社より調査許可を得ることができた。

以上の手続きを通して、本調査の対象企業が選定されている。なお、事例の選定に関しては、できる限り幅広い産業から対象企業を選定するよう心掛けるようにした。理由は、本調査を行うきっかけとなった労働政策研究・研修機構（JILPT）プロジェクト研究サブテーマの一つである『多様な正社員』の人事管理に関する研究の関心が、働き方に限定のある正社員の活用が、広く日本企業全体で生じている正規雇用者と非正規雇用者の働き方における「二極化」の解消への処方箋として期待されている面を加味し<sup>18</sup>、産業特性によらない特徴を抽出することを目的として開始されたものだからである<sup>19</sup>。なお、本稿は JILPT において平成 24 年度に行う「多様な正社員の人材活用戦略」の中間報告として位

---

<sup>17</sup> 調査協力者の意向により産業の提示は差し控える。

<sup>18</sup> 非正規社員の正社員登用を定性的な調査で行ったものは、労働政策研究・研修機構（2007）、渡邊（2009）などで行われているが、それほど多くはない。また、そこで紹介される事例は、金融業および、食品スーパーやロフト、ユニクロといった小売業に偏っている感がある。

<sup>19</sup> なお、各事例の詳細については、労働政策研究・研修機構（2012）に収録されている。本稿第 4 節に掲載している事例は、すべてここから引用・抜粋されたものである。ただ、必要に応じて文章の並び替えや語尾の修正等を行っている。また、文意を損なわない範囲内で、内容を要約している部分もある。

置けられているものである。

本稿で用いた研究手法は、ヒアリング調査である。理由は、働き方に限定がある正社員の人事管理の実態に関しては明らかになっていない点が多いことから、定型化された質問文によるアンケート調査よりも、対面方式のヒアリング調査の方が適していると考えたからである。

ところで、正社員が多様化しているといった場合の比較の対象となっている正社員像とは一体どのようなものなのか。限定正社員という表現があることから分かるように、その比較の対象となっているのは、限定のない正社員だと考えられる。では、この限定のない正社員とは一体どのような特徴を持つものなのか。

限定のない正社員に関する明確な定義があるわけではないが、通常、働き方が企業に拘束されている正社員のことを指す場合が多いと思われる。ここでいう拘束性とは、勤務地や業務に限定性がなく、かつ、経営側が社員を自由に活用することができることを指す場合が多い<sup>20</sup>。こうした拘束性に加えて、入社後のキャリア展開についても、将来の幹部候補生となるべく、社内で昇進を重ねていくことが求められていることも限定のない正社員の特徴だと言える（久本 2003、2010）。

また、厚生労働省「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」では、「典型的な正社員」像として次のような特徴を挙げている。

その特徴とは、長期雇用を前提とした上で、(ア) 労働契約の期間の定めのないこと、(イ) 所定労働時間がフルタイムであること、(ウ) 直接雇用であること、(エ) 勤続年数に応じた処遇、雇用管理の体系となっていること、(オ) 勤務地や業務内容に限定がなく、時間外労働があること、以上の五つである。

これらの点から限定のない正社員とは、勤務地や業務内容に限定がなく、かつ、企業に入社した後は、長い期間をかけて企業の階層を登っていき、最終的には経営幹部になるというような働き方が求められている正社員だと言える。こうした正社員像を前提とした時、限定正社員とは、限定のない正社員と何が異なり、何が同じなのか。この点が、限定正社員を見る上で重要な視点の一つとなる。

以上の述べてきたことを加味した上で、本稿では大きく三つのことに注目している。一つは、対象企業の雇用区分である。なぜなら、雇用区分は採用、配置、評価、処遇等の個々の人事管理の骨格を決定する仕組みであり、また、それによって内部労働市場の構造を決めるものだからである（今野 2010）。そうした企業における雇用区分の特徴に加えて、本稿では、非正規の登用先となっている雇用区分がどのような経緯で生まれているのかについても注目している。

二つは、限定正社員の人事・賃金制度である。人事・賃金制度が資格等級に基づいて行

---

<sup>20</sup> こうした視点は、濱口（2009、2011）を参照。



われている場合、企業は社員に対して、企業に定着し、組織を上方に移動することを求めていると予想される。その意味で、限定正社員の人事賃金制度を確認しておくことは、企業の活用目的を知る上で重要なことだと考えられる。また、本稿では、非正規の登用先となった限定正社員と企業内にいる他の正社員の人事・賃金制度の違いにも焦点を当てている。

最後の三つは、企業内にあるポストと雇用区分の関係である。これは、企業内にあるポストに、どの雇用区分の正社員を配置しているのか、ということである。この点は、限定正社員が企業内の階層をどの程度上っていくことを求めているのかを知るための一つの手掛かりとなると予想される。本稿では以上の三点を通して、企業における限定正社員の活用目的を明らかにしようとしている。

#### 4. 事例

まず、事例における非正規社員の登用先となった限定正社員の人事・賃金制度について簡単に触れ、対象としている限定正社員が内部労働市場に取り込まれている可能性が高いのか、それとも低いのかを確認しておこう。図表1から分かるように、全ての事例で、限定正社員は資格等級に基づき格付けされている。このことから、勤続や社内での働きぶりに応じて処遇が上昇していく制度となっていることが分かる。よって、非正規の登用先となった限定正社員は、内部労働市場に取り込まれた社員であることが窺われる。

図表1 登用先の正社員の人事・賃金制度

	資格等級	基本給への 限定性の反映	基本給の 比較の対象	賞与	退職金
A社（販売正社員）	有	有	販売正社員	有	無
D社（正社員C）	有	有	以前の正社員	有	有
E社（登用正社員）	有	有	限定のない正社員	有	有
F社（プロフェッショナル採用）	有	無	無	有	有
G社（Yコース）	有	有	限定のない正社員	有	有

出所) 労働政策研究・研修機構 (2012) より筆者作成

注) 括弧内の社員名については社内の正式名称ではない事例もある

次に、基本給への限定性の反映について見てみると、F社以外は何らかの形で限定性が反映されている。限定性が反映されている場合、A社を除いて、企業内にいる限定のない正社員区分を基準にして基本給の水準が抑えられている。D社の場合、現在の正社員区分間の基本給の関係は不明であるが、正社員の雇用区分が一つの時の水準と比べると、正社員Cの基本給は抑えられている。

また、賞与は全ての事例で支払われている。ただ、企業によっては支給月数や支給テーブルが正社員間で異なる場合がある。例えば、G社では限定のない正社員とは異なる支給

テーブルを用いている。また、A社では、登用先となった限定正社員区分の賞与の支給月数は、限定のない正社員と比べると少なくなっている。E社でも、限定のない正社員区分と比べるとその水準が抑えられている。

退職金については、A社以外は支払われることになっている。ただこの場合も、G社では限定のない正社員と比べると賞与と同様にその支給額が抑えられている。E社においても支給額が、他の正社員と比べると抑えられている。

以上の特徴から、非正規社員の登用先となった限定正社員区分は、限定のない正社員と比べると処遇は抑えられているが、内部労働市場には取り込まれた正社員であることが窺われる。こうした正社員区分に非正規社員が登用されているのである。

そこで、以下では、これらの限定正社員が実際にどのような形で内部労働市場に、つまり、企業内部に取り込まれているのかについて、各事例毎に、対象となる限定正社員区分が生まれた経緯、限定正社員区分への非正規の登用方法、および企業内での限定正社員の活用方針を概観することで確認する。なお、処遇が他の正社員と比べて異なっている場合は、必要に応じてその部分にも触れるようにする。

#### 4 - 1. 製造卸売 A 社

A社単体の正社員数は、4000名程度、契約社員は900名程度となっている<sup>21</sup>。A社は自社で商品を作り、それを百貨店等で販売している。A社は、販売チャンネルを、卸売事業と直営店事業の二つに分けている。卸売事業は、さらに細かく百貨店、量販店、専門・小売店の三つに分けられており、それらの店の店頭で商品を販売している。直営店事業は、駅ビルや郊外のショッピングモールの店頭や通販で商品を販売している。

##### (1) 雇用区分の概要

A社の正社員区分は、大きく正社員と販売正社員に分かれている。正社員は、その中でさらに、総合職にあたる事業系、一般職にあたる業務系、商品の店頭販売を行う販売系といった具合に六つの職群に分けられている<sup>22</sup>。総合職にあたる事業系は男性が多く、販売系（以下S職）は全て女性となっている。この正社員に加えて、2008年から新たな雇用区分として販売正社員が設けられている。後述するように、この販売正社員が、本稿が主に対象としている非正規社員の登用先となった限定正社員区分である。

販売正社員も職群で言うと販売系にあたる。そのため、販売員はやや複雑な構成となっ

<sup>21</sup> 社員数は、2011年時点のもので、A社単体での数である。M&A等を通して買収した会社等を含めたA社グループ全体の社員数は約1万7000人となっている。

<sup>22</sup> 正社員は、総合職にあたる①事業系、一般職にあたる②業務系に加えて、デザイナーが所属する③クリエイティブ系、縫製技術等を開発する④技術・研究系、店舗での販売業務を担当する⑤販売系（S職）、役員の運転手などを務める⑥特務系の合計六つの職群に分けられている。こうした職群の分け方からも分かるように、A社には、職種、および勤務地に限定のある正社員が複数存在している。

ており、正社員の中の一つである S 職と販売正社員の二つが併存している。二つを合わせて 2700 人程度おり、A 社の正社員数の半数以上を占めている。現在は、S 職での採用は行われておらず、販売員は、販売正社員、もしくは契約社員によって補充されている。

販売正社員の勤務地は自宅から 90 分以内となっている。販売正社員は、商品の店頭販売、在庫管理、商品の発注といった業務に加えて、販売員の人材育成も行っている。なお、正社員の販売系の一つである S 職も同様の業務を行っている。ただ、その他の職群の正社員が、これらの業務を行うことはなく、原則として職群間で業務が重なることはない。例えば、同じ販売課の中に事業系と販売系の社員がいるが、事業系は得意先営業、販売系は店頭での接客といった具合で業務が分かれている。

非正規社員については、契約社員、パート社員、派遣社員がそれぞれいる。派遣社員は業務系と同じ業務を行っている。契約社員は全ての職群で活用されているが、その半数以上は販売系となっている<sup>23</sup>。パート社員については今回の調査で扱うことができなかったが、販売系にはほとんどいないという。

## (2) 販売正社員の採用方法

販売正社員は、新卒一括採用と中途採用の二つの採用経路がある。採用は、新卒一括採用の場合、エリア毎に置かれた統轄部単位で採用が行われている<sup>24</sup>。中途の場合、統轄部の下にある担当店単位で採用が行われている。

販売正社員の約 6 割は、中途採用となっている<sup>25</sup>。このことから、販売員の主要な人材調達方法は、中途採用だと言える。ただ、中途採用が多くなっているのは、即戦力を獲得するためではなく、店頭で余剰人員を抱えるリスクを低減させるためである。この点について以下で簡単に触れておこう。

結論を先に言うと、A 社の採用経路は、地域における売り場の密集具合で分けられている。具体的には、東京、名古屋、大阪でのみ新卒一括採用が行われており、その他の地域では欠員が発生次第、随時募集が行われている。

新卒一括採用の場合、その採用数は、退職者と平均離職率を考慮に入れて決定されているので、採用数は見込みで決定されていることになる。そのため、当該年度の実際の離職率が、平均よりも低ければ、余剰人員を抱えるリスクが生じ、逆に高ければ人員不足に陥るリスクが生じることになる。こうしたリスクを低減するためには、地域に複数の売り場

<sup>23</sup> 契約社員約 900 名のうち、620 名が販売系となっている。

<sup>24</sup> 大まかな組織については、(6) キャリアと雇用区分の図表 4 を参照されたい。なお、統轄部とは、東日本や西日本といった大きな単位で置かれている組織である。そして、その下に販売チャンネル毎に担当店と呼ばれる部門が置かれている。例えば百貨店なら百貨店、専門店なら専門店といった具合に、担当店がある。担当店と呼ばれる部門は、当該地域にある複数の百貨店をまとめている単位である。

<sup>25</sup> 加えて、1990 年以降の販売員の新卒と中途のおおよその比率は、新卒 3 割に対して中途が 7 割程度となっている。

が密集している必要があるという。

例えば、離職率が予想したよりも低く、人材を採り過ぎたとする。しかしながら、同一地域に複数の売り場が密集しているところでは、予算を達成し、次年度から必要な要員数を増やす必要のある売り場が複数出てくることが良くあるという<sup>26</sup>。A社では、こうした売り場に新入社員を回すことで、離職率が予想よりも低かったとしても、新入社員を余剰人員とすることを回避している。

したがって、同一地域内の売り場の数が多いほど、見込みで採った人員を余剰人員として抱えるリスクが低減されることになる。逆に、売り場の数が少ない地域では、そうした運用ができないので、余剰人員を抱え込むリスクが高くなる。こうした理由から、A社では、販売正社員の新卒一括採用は、狭いエリアに百貨店や量販店が密集している大阪、名古屋、東京の三大都市圏でのみ行われ、それ以外の地域では中途採用が行われている。

ただ、余剰人員の問題を生んでいる根本的な要因は、次の二点にあるという。一つは、販売員の勤務地が決まっていることから、柔軟な配置転換ができないからであり、もう一つは、正社員は、事実上解雇できないからである。

ともあれ、A社では、即戦力の販売員を調達するためではなく、余剰人員を抱え込むリスクを回避するために、中途採用を主たる採用経路としている<sup>27</sup>。

なお、勤務地が全国に渡っている事業系については、本社において新卒一括採用が行われている。

### (3) 販売正社員の導入経緯

#### 販売員の契約社員化

A社では、90年代以降から2008年に販売正社員を導入するまで、販売員の契約社員化が進められてきた。その理由としては大きく二つあった。一つめは、百貨店等の取引先の営業日数の増加および営業時間が拡大したことである。そして、二つめは、売り上げの伸びが鈍化していたことである。

取引先の営業日数の増加や営業時間の延長に対応するためには、人員を増員しなければならない一方で、そのコスト増分を補えるほど売り上げは伸びていなかった。そのため、中途採用については、正社員に比べるとコストの低い契約社員の活用が進められてきたという。契約社員の活用を開始して以降もしばらくは、新卒については正社員採用を続けて

---

<sup>26</sup> A社では、売り場の予算額は、前年度の売り場の坪効率や環境変化等を考慮して毎年決められている。一方で、販売員一人当たりが達成すべき予算額は、あらかじめ決められている。そのため、売り場面積当たりの予算額を、一人当たりの達成すべき予算額で割れば、その売り場に必要な要員数が決定することになる。

<sup>27</sup> 中途採用が、即戦力の販売員を採用するために行われているわけではないことは、A社の販売員の技能育成の方針からも良く分かる。A社では、基本的には中途採用者であっても未経験者と見なし、一から能力開発を行っている。販売業務は、扱う商品が異なれば、全く販売方法が変わるので、他社で販売員として経験がある者でも、即戦力として活用することは難しいそうである。

いたが、2001年以降、新卒採用に関しても契約社員として採用することを開始し、販売員の契約社員化が進められてきた。

### 販売正社員の新設

こうした流れに変化が生じたのが2008年である。A社は2008年に、販売員の正社員採用を再開することを決定する。正社員採用を再開することを決定した会社側の主な要因として、三つのことが挙げられる。

一つめは、人材調達が困難になっていたことである。2006年頃から、労働市場が売り手市場になっており、契約社員として募集を行っても、人材が集まらず、必要とする要員数を確保することが困難な状況となっていた。

二つめは、扱っている商品の特性である。一般的に商品にはターゲットとする年齢層があり、販売員はその年齢層に近い方が良い<sup>28</sup>。そのため、販売員として活用することができる年齢には一定の制限がかかることになり、それが販売員を長期雇用する上でのネックとなる。しかしながら、A社が扱っている商品は、10代後半から60代まで幅広い年齢層を対象としているので、人員の配置さえ上手く回すことができれば、若者の向けの商品に特化しているアパレルブランド等に比べれば、販売員を長期的に自社で抱えるデメリットは少なかった。むしろ、幅広い年齢層をターゲットとした商品展開を行っているので、幅広い年齢層の販売員を確保しておく必要の方が大きかった。この点も、正社員採用を再開する要因の一つとなっている。

三つめは、育成方針との関係である。契約社員の契約期間は一年なのだが、入社時点で三年間の育成計画を作成し、それに沿って育成を行っていたという。このように、A社では、長期的なプランに基づいて育成が行われており、それならば、雇用契約も期間の定めのない方が良いのではないかと、という考えが社内で広がっていた。こうした育成方針と雇用契約期間の齟齬の解消が正社員採用の再開を促した三つめの要因である。

そして、正社員採用を再開する際に、販売正社員という新たな雇用区分が作られている。理由は、現状の経営環境の下では正社員のS職として採用を再開するのはコストの面から厳しかったため、継続して採用することができるような労働条件の正社員を作る必要があったからである。そして、販売正社員を導入するにあたり、卸売事業にいた契約社員の販売員を販売正社員に一括して登用している<sup>29</sup>。

ところで、契約社員を販売正社員化する際に、正社員化にかかる原資を捻出するために、S職の処遇が下げられている。その具体的な方法であるが、役割給の導入を通して、役割

---

<sup>28</sup> というのも、顧客と販売員の年齢が、あまりにも違うと、その販売員が売り場で浮いてしまい、顧客、販売員本人、会社にとって好ましくない状況をもたらしてしまうからである。

<sup>29</sup> 直営店事業で契約社員として活用されていた販売員は、登用の対象外となっている。販売正社員導入後も直営店事業では契約社員が活用され続けている理由については、(5)雇用区分間の転換で後述する。

についていない販売員の賃金を下げることで行われている<sup>30</sup>。

もちろん組合としては、S職の処遇を下げることは本意ではなかったが、当時いた販売員約3000名のうち、600名強のS職の処遇を守るのか、それとも、2000名以上いる契約社員を正社員化し、より良い労働条件の下で販売員に働いてもらうのか。どちらか一つを選択しなければならない中で、組合はS職の処遇を下げることで、契約社員を正社員化する道を選んでいる<sup>31</sup>。また、そうした道義的な面に加えて、未組織の契約社員が増えることで、低下し続けていた組織率を向上させるために、合意した面もあったという。

#### (4) 販売正社員の人事賃金制度

以上、A社において限定正社員区分である販売正社員が導入される経緯を確認した。次に販売正社員の人事・賃金制度について確認しよう。

##### 販売正社員の資格等級制度

まず、販売正社員の等級は、W1からW4までの4等級からなっている<sup>32</sup>。販売正社員の等級制度の特徴は、W3以上に昇級するためには、実際の業務で何かしらの役割を担っていないといけないことである<sup>33</sup>。3等級への昇級は、最短で入社から6年目だという。W3からW4は、課長任用と共に昇級し、課長から外れるとW3に降級する<sup>34</sup>。人事としては、販売員全体の15%程度を役割任用者としていきたいという。

ところで、契約社員から販売正社員に転換された者は、販売正社員の資格等級のどこに格付けされたのか。この点を確認しておこう。A社では、契約社員を活用していた時に、4等級からなる等級制度を作っていたので、契約社員時の等級を、そのまま移行するかたちで、格付けが行われている。その際、基本給の水準は、契約社員時の水準が維持されて

---

<sup>30</sup> 例えば、改革前の基本給を30万円とすると、改革後の基本給は27万円とした上で、そのかわりに5万円分の役割給を新たに導入し、役割を担っている販売員の給与は32万に、担っていない販売員の給与は、27万円になるような形に変更した。役割給の支払い対象となる販売員は、S職600名強のうち15%程度だったので、残りの85%近くは月例給与が下がることとなった。この減少分で生まれる原資を基に、契約社員の正社員化に伴うコストを賄ったのだという。

<sup>31</sup> 当事者は次のように言う。「販売に従事している人間が3,000名なら3,000名いて、そのうち600名から700名の二、三割の人間(S職・・・筆者)が大事なのか、残り(契約社員・・・筆者)が大事なのか、これからどちらを大事にしていくかという話ですよね。それは労働組合も同じ問題意識を持っていました。もちろん1年ぐらいかけてじっくりと協議はしてまいりました。どう考えても、ある一部の人間の既得権を守っているだけでは、新しい方向にブレークスルーできないよね、というベースのところの問題認識は(労使で・・・筆者)共通していましたので」。

<sup>32</sup> それぞれの等級には求められる働きぶりが定められており、例えば、W1なら基礎固めの段階として「接客等の基本動作やスキル・知識を習得し、販売員として顧客満足と売り上げの拡大に貢献」することが求められている。

<sup>33</sup> 役割については賃金制度の箇所でも後述する。例えば、店頭のリーダーや、販売員の教育を担当するインストラクターといった役割がある

<sup>34</sup> 各等級毎の人数は、W1が400人程度、W2が1400人強、W3が200人程度となっている。今のところW4はいない。

いる<sup>35</sup>。

## 販売正社員の賃金制度

次に、賃金制度について見ていこう。賃金は、(ア)基本給（基礎給・地域給）、(イ)役割給、(ウ)賞与（エ）手当からなっている。

まず、(ア)基本給は、地域毎にその額が異なっている。それぞれの県の最低賃金や家賃相場等を参考に、全国をA地区（東京、神奈川、千葉、埼玉）からF地区（沖縄）までの六つに分け、地域毎に賃金額を設定している。一番高い地区と一番低い地区の賃金差は、4万円程度となっている。基本給は賞与にも影響するので年収ベースで行くと50万円程度異なるという<sup>36</sup>。

次に(イ)役割給であるが、これは、販売員が行う業務の役割の重みに応じて金額が決められている給与項目である<sup>37</sup>。全部で12の役割があり、各役割はその重みに応じて序列が付けられている。例えばセールスの役割は、リーダー（Sクラス）とリーダー（Aクラス）の間となっている<sup>38</sup>。金額は、役割の序列に応じて定められている（図表2）。

ところで、役割給の導入によって、販売員のキャリア育成において変化が生じている。具体的には、役割給によって処遇とポストが結びついたことで、販売員が将来なることができるポストが明確化され、その結果、販売員が、キャリアの初期段階から、自分が進みたいキャリアを念頭におきつつ働けることが可能となっている。一方で、育成する立場の会社側としても、社員がどのようなキャリアステップを考えているのかについて、早い段階で知ることができ、それに沿った育成を行うことが可能になっている<sup>39</sup>。

もちろん、役割給導入以前から、会社は、販売員が担う業務について、その役割に応じて重みをつけ、ある程度序列化していた。そして、重い役割を担っている販売員には、人事考課で報いていたという。ただ、そうした会社の考えている役割の重みは、社員に直接伝わっているわけではなかった。この点が、役割給の導入に伴い販売員に広く知られる形

---

<sup>35</sup> ただ、契約社員時は、役割を担っていないとしても、W3に相当する3等級になることができたが、販売正社員化に伴い、役割を担っていない者は、移行時の措置としてはW3としたが、今後も役割を担わないようであれば、W2に降級するような運用を行っていくつもりだという。

<sup>36</sup> ところで、このような賃金制度だと、異なるエリア間の異動となった場合、適用される賃金水準が変わる可能性がある。事実、埼玉勤務の社員が、異なるエリア賃金が適用されている群馬の百貨店に異動する、京都勤務の社員が、異なるエリア賃金が適用されている滋賀の百貨店に異動する等のことは、良くある話だという。この場合、自宅、もしくは新たな勤務地のうち、賃金水準の高いエリアの賃金を適用することになっている。

<sup>37</sup> 金額はおおむね2万円から6万円の間で設定されているという。

<sup>38</sup> 図表2中の役割呼称は、役割の重み順に並べられているわけではない。A社の役割給表がそのような形となっていたので、そのままの形で記載している。なお、図表2にあるリーダーについては、役割の重み順に並べられている。

<sup>39</sup> 当事者の発言を借りると次の通り。「年に1回自己申告がありまして、販売員が、今どういう仕事をして、将来どういう仕事をしたいかみたいなことを、部門長、課長と、面談するような仕組みをとっています。その中で、彼女たちに記述させる自己申告書には、いろいろ役割がある中で将来進みたい方向があるのか、ないのか。あるとしたらどれ（どの役割なのか・・・筆者）なのかを、書かせるようにしています」。

となっている。

このように、役割給には、販売員個人に対して、自らのキャリアステップをより明確に思い描かせ、それに向かって日々頑張っていくことを促している一面がある。

図表 2 役割給表

役割呼称	役割給	備考
グループリーダー	〇〇円	担当部門のリーダーや得意先の指導を行う
リーダー (S クラス)	△△円	大規模売り場の店舗に定着し、売り場の前売り予算に責任を持つとともにメンバーの指導育成を行う
リーダー (A クラス)	□□円	中規模売り場の店舗に定着し・・・
リーダー (B クラス)	××円	小規模売り場の店舗に定着し・・・
⋮		
インストラクター	〇〇円	販売・商品教育等の企画、実施を行う
⋮		
セールス	□〇円	独立した販売予算を有し、セールス活動を行う

資料出所) A 社提供資料より筆者作成

(ウ) 手当には、子女手当や特別手当がある。(エ) 賞与は、基本給と役割給を併せた基準賃金に労使協定月数と評価別支給指数をかけて算出される。評価別支給指数は、賞与評価に応じて支給指数が、0.8 から 1.3 の間で定められており、その指数に基づいて、同一等級で同一役割を担っている個人においても、賞与に差がつくようになっている。

### 他の正社員区分との違い

販売正社員と正社員では人事・賃金制度に違いがある。まず、総合職にあたる事業系との違いを確認した後、同じ販売員である正社員の中の S 職との違いを確認しよう。

まず、事業系と販売正社員では等級数に違いがある。事業系では、一般社員層は 2 等級から、管理職層は課長代理、課長、部長、役員の 4 等級からなっている。一方で、販売正社員は、一般社員層は 3 等級 (W1 から W3)、管理職層は 1 つ (W4) となっている。また、販売正社員には一般社員層にも役割給が適用されているが、事業系は、課長以上から役割給が適用されている<sup>40</sup>。

次に、同じ販売員である販売正社員と S 職の違いを見ていこう。まず、S 職と販売正社

<sup>40</sup> 以上の制度上の違いに加えて、事業系と販売正社員では賃金テーブルも異なっている。



員では、等級数が異なっている。S 職の等級は S1、S2、S3 の三つとなっている<sup>41</sup>。これは、S 職としては 10 年以上、正社員採用を行っていないので、販売正社員の W1 に該当する社員がいないためである。販売正社員と S 職の等級の対応は、**図表 3** のようになっている。

**図表 3 販売正社員と S 職の資格等級**

販売正社員		S 職
W 4	.....	S 3
W 3	.....	S 2
W 2	.....	S 1
W 1		

資料出所) A 社提供資料、および聞き取りより筆者作成

ところで、S 職に W1 に相当する等級がないということは、会社として、今後販売員を S 職としては採用する予定はないこと意味しており、このことから、S 職は A 社からいずれなくなる雇用区分であることが分かる。

S 職と販売正社員では賃金制度にも違いがある。まず、基本給の額は販売正社員の方が高くなっている。これは、契約社員を卸売事業でも活用していた時に、人材を集めるために契約社員の賃金を高めに設定して募集をかけていたため、契約社員の賃金水準を踏襲した販売正社員の基本給が高めに設定されていることによる。ただ、地域区分が、販売正社員の方が細かく分けられており、S 職に比べると販売正社員の賃金は地域間での差が大きいものとなっている<sup>42</sup>。

次に、賞与は、S 職の方が高くなっている。S 職の場合、労使協定月数は、事業系の正社員と同じ水準であり、平均すると 4 ヶ月～6 ヶ月程度となっている一方で、販売正社員は 2 ヶ月程度となっている。また、退職金についても、S 職では支払われるが、販売正社員には、退職金制度は現在のところ導入されていない。

その結果、単年度ベース、および生涯稼得賃金の双方において S 職の方が販売正社員よりも高くなっている。

<sup>41</sup> S 職の等級名は便宜的なものであり、社内の名称とは異なる。

<sup>42</sup> 地域区分は、S 職が三つで、販売正社員が六つとなっている。地域差も S 職の場合、最も高いところと最も低いところが 6000 円程度になっている。一方で、販売正社員は、4 万円程度と地域間でより差のつくものとなっている。

## (5) 雇用区分間の転換

A 社では、雇用区分間の転換は 2008 年に行われた販売系の契約社員の一括販売正社員化のみである。それ以降、正社員間、および、非正規と正社員の間の双方において、雇用区分間の転換は行われていない。以下で、現在雇用区分間の転換が行われていない理由を確認する。まず、正社員間の雇用区分の転換が行われていない理由として、入社後に育成される技能の違いがある。

例えば、事業系と販売系では、入社後、育成される技能が大きく異なっている。店頭で一人一人の顧客を相手にする販売業務と、法人や個人事業主に得意先営業を行う事業系では、求められる技能が異なり、ゆえに入社後の育成方法も異なるものとなる。こうした育成される技能の違いから、区分間の転換を行うことは難しいという。

では、同じ販売員である契約社員と販売正社員の間で登用が行われない理由とは何なのか。次にこの点を確認する。販売業務を行っている社員は、S 職、販売正社員の他に、契約社員もいる。A 社では、販売チャンネルで、活用する雇用形態が分けられており、S 職と販売正社員は、百貨店、量販店、専門・小売店等の卸売事業で、契約社員は駅ビルや郊外のショッピングモール等の直営店事業でそれぞれ活用されている。

そこで、まず、直営店事業で販売正社員を活用できない理由を確認しよう。大きく二つある。

一つは、取引先との契約期間である。直営店事業が担当している店舗は、半年に一度テナントの見直しが行われるため、取引先との契約期間は半年と短く設定されており、また、契約更新時にテナントの入れ替わりも頻繁に行われている。この点が、無期雇用である正社員を活用することを難しいものになっている。

二つめは、扱っている商品のターゲットとしている年齢層である。直営店事業では、扱っている商品のターゲットが 30 歳以下となっている。顧客と年齢の近い販売員が接客を担当するのが販売の鉄則であり、扱っている商品のラインナップは、雇用契約期間を決定する上で、一つの重要な要素となっている。この点も、無期雇用である正社員を活用することを困難なものになっている。

このように、取引先との契約期間の短さ、契約打ち切りのリスクの高さ、及び扱っている商品の特性を考えると、直営店事業では、販売正社員ではなく、有期契約である契約社員を活用せざるを得ないのだという。こうした理由から、直営店事業では、契約社員から販売正社員への登用が控えられている。

だとしても、優秀な契約社員を卸売事業で働いている販売正社員に登用するという考えはないのだろうか。A 社では、販売チャンネルに応じて活用する雇用形態が異なることは、先に確認した。そのため、仮に契約社員を販売正社員に登用するためには、登用された社員の活用部門を変更する必要がある。

契約社員から正社員へ登用されるような優秀な社員が、直営店部門から他の部門に移る

ということが、他の社員にどのような影響を与えるのか。このことが、ここでの問題となる。A社は、そうした登用を行うことによって、社員のモチベーションが低下することを危惧している。優秀な販売員は販売正社員として他の部門に移るということは、直営店部門で働く契約社員や事業系の正社員に対して、自分達の所属している部門には優秀な販売員は必要ないというメッセージとして伝わる可能性があり、その結果、直営店部門で働く社員のモチベーションを低下させる危険性があるという。

このように、A社では、社員のモチベーションを低下させる危険性があるため、直営店事業にいる契約社員を卸売事業にいる販売正社員へ登用することが控えられている。

#### (6) キャリアと雇用区分

A社の事例の最後に、業務や勤務地に限定のある販売正社員と、限定のない事業系の正社員の社内でのキャリアと就くことが求められているポストについて、A社の一つのエリアの販売部門を取り上げ、確認する。

販売部門の組織は大まかに示すと**図表4**のようになる。まず、東日本や西日本といった大きな単位で販売統括部が置かれている。そして、その下に販売チャンネル毎に担当店と呼ばれる部門が置かれている。例えば百貨店なら百貨店、専門店なら専門店といった具合に、担当店がある。その下に、一課、二課と呼ばれる課がある。通常、五課までである。全国で課は50から60程度あるという。一つの課に、20名、多い時は100名程度の販売員がいる。

その課の下に、一つの百貨店を担当するリーダーがいる。リーダーは一つの百貨店の売り場に責任を持っている。リーダーの下に店頭で接客販売を行う販売員がいる。その他に、複数の売り場を担当し、商品の手配や販促物の手配を行っているセールスがいる。

このような組織の下、販売正社員はどのポストを担うことが求められているのか。事業系の正社員と販売正社員が担っている、もしくは担うことが求められているポストや業務を示したのが、**図表4**にある矢印である。販売正社員が就く最も高いポストは、通常、店のリーダーである。その上の一課長や二課長は、主に総合職である事業系のポストである。

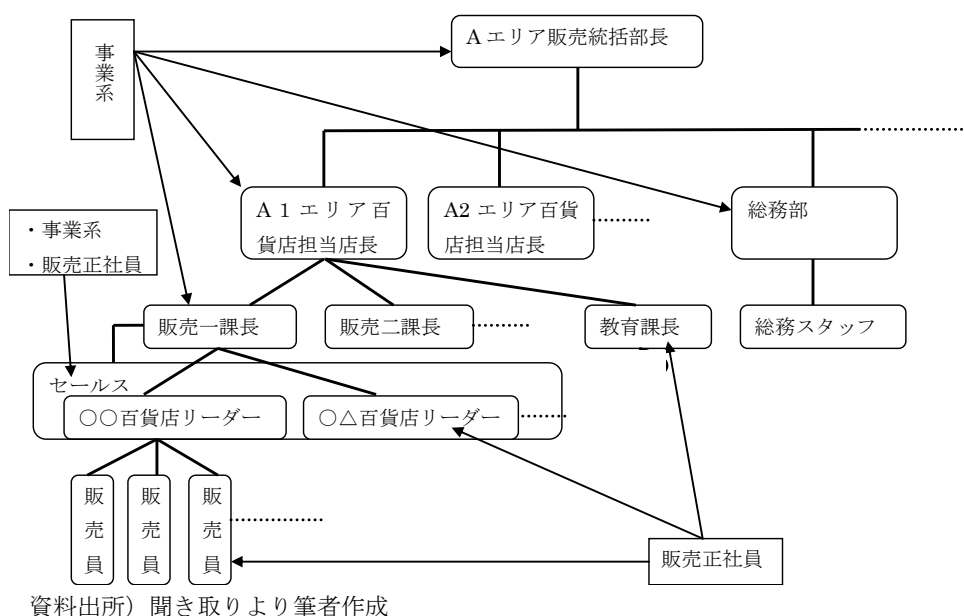
販売正社員の資格等級は、課長以上にまで伸びているが、一課長や二課長といったポストに就くことは、基本的には考えられていない。販売正社員が担うことが求められている課長ポストは、教育課の課長である。教育課とは、販売員の育成を担当する課で、役割で言うとインストラクターやチーフインストラクターにあたる。事業系は、教育課長のポストには就かない。

このように、販売正社員がなることが想定されている管理職ポストは、販売正社員のみで埋められているポストであり、事業系が就くポストに販売正社員が就くことは、想定されていない。**図表4**にあるセールスという業務で重なりがあるが、セールスは事業系にとってはキャリアの初期に行う業務であり、管理職ポストというわけではない。さらに、事

業系の社員は、セールスから一課長や二課長を目指すというキャリアステップになっている一方で、販売正社員の場合、セールスから、一課長や二課長にキャリアアップしていくことが求められているわけではない。

もちろん、キャリアに上限を設定しているわけではなく、販売正社員であっても実力さえあれば、一課長や二課長等のポストに昇進することは可能である。非常に優秀な販売員が、突然出てきた場合、一課長や二課長のポストに就かせることはもちろん今後あり得ることである<sup>43</sup>。ただ、人事として計画的に育成していくことは考えていないという。

図表4 ポストと雇用区分の関係



以上のことから分かるように、A社では、同一の管理職ポストをめぐり、事業系と販売正社員が、昇進競争するというような構造にはなっていない。

#### 4 - 2. 製造D社

D社は、従業員千人超の企業である。事業所は全国にある。全ての年齢層にまんべんなく社員がおり、比較的綺麗な年齢構成になっているという。

D社はコース別人事制度を導入しており、正社員の雇用区分は、三つの一般社員層と管理職層からなっている。一般社員層には、正社員A、正社員B、正社員Cの三つがあり、採用区分、配属先、育成の方向性等が、それぞれ異なったものとなっている<sup>44</sup>。

複数の区分となったのは2000年代後半からであり、それまでは一般社員層であっても

<sup>43</sup> 現在、60程度ある販売部門の課長ポストうち、一つを販売員が担っているという。

<sup>44</sup> 区分の名称は便宜的なものであり、社内の名称とは異なる。

区分は一つであった。コース別人事制度導入以降に採用した社員のおおよその比率は、正社員 A が 5 割、正社員 B が 1 割、正社員 C が 4 割、といった具合になっている<sup>45</sup>。

### (1) 雇用区分の概要

D 社には三つの正社員と非正規社員がいる。以下でそれぞれの社員の特徴を確認しよう。正社員 A は、全国転勤が有り、将来的なキャリアは最低でも管理職、さらにそこから経営幹部になってもらうことを期待されている。また、転勤の範囲は、日本国内にとどまらず、海外にも広がっている。

正社員 B は、ある程度地域に密着し、将来的には採用された工場の管理職となることが期待されている。上述の、正社員 A に比べると勤務地の範囲は限定されていると言える<sup>46</sup>。この区分で多く採用されているのは、高専卒の技術系と大卒の営業系であり、それぞれの職種で各工場の柱になっていくことが期待されている<sup>47</sup>。

正社員 C は、原則として、採用された工場で、定年まで勤務を続けることになっており、工場での生産業務や一般事務業務を行っている。このことから、三つの正社員の中で、最も勤務地が限定されていると言える。後述するようにこの正社員 C が派遣社員の登用先となっており、本稿が対象としている限定正社員にあたる。

また、正社員の他に、非正規社員として、直接雇用のフルタイム社員とパート社員と間接雇用の派遣社員と請負社員がいる。直接雇用の非正規比率は、1 割弱であり、それほど高くはないと言える。担う業務については、多くは工場の製造現場や事務作業であり、正社員の業務で言えば、正社員 C に近い仕事を行っている。

間接雇用の非正規社員は、正社員数の 1/3 程度の人数がおり、主に製造や物流業務の請負である。ただ、以前は、製造現場を中心に多くの子会社からの派遣社員がいた。この子会社の派遣社員は、2000 年代に正社員に転換されている。そして、この転換を機に、D 社においてコース別人事制度が導入されている。

### (2) 正社員の採用方法

正社員の採用は新卒採用が主たる採用経路となっている。各正社員区分毎の採用方法であるが、正社員 A については、本社において毎年新卒を一括して採用している。正社員 B と正社員 C については、要員補充が必要な事業所や工場のみで行われており、そのため、全ての事業所や工場で毎年採用が行われているわけではなく、単年度で見ると、事業所や工場毎に、新卒採用を行っているところもあれば、行っていないところもある。また、正

<sup>45</sup> 後述する派遣社員から正社員へ転換された者は含まれていない。

<sup>46</sup> 転居を伴う転勤がないわけではない。

<sup>47</sup> この点から、本稿の直接的な対象ではないが、正社員 B も業務、および勤務地に限定のある正社員だと言える。

社員 A は大卒と院卒を、正社員 B は大卒と高専卒を、正社員 C は高卒と短大卒を、それぞれ主に採用している。正社員 B については、技術系は高専卒が多く、営業系は大卒が多い<sup>48</sup>。

### (3) 非正規社員を正社員化した経緯

90 年代後半から D 社においても総額人件費がより意識されるようになり、雇用形態の多様化が進んだ。最も大きな変化は、製造部門における請負化であった。

こうした請負化は、当初は外部のアウトソーシング会社等から作業者を送ってもらうかたちで行われていた。しかしながら、それでは、送られてくる人材の質や定着率が良くなかったことから、次に、D 社で別の事業を行っていた子会社である DA 社に、製造部門の請負も委託することとした。

DA 社から送られてくる人材は、確かにアウトソーシング会社から送られていた時と比べれば、質も良く、定着率も高かったが、会社として満足のいくレベルには到達していなかった。また、DA 社の事業内容が D 社とは異なることから、育成方針や処遇制度も製造現場で働く作業員に適したものとは言い難かった。

こうした問題を解消するために、製造部門の業務請負を担う新たな子会社として、DB 社を設立した。その際に、これまでの反省を踏まえて、以下の三つのことが行われた。

一つめは、人事・賃金制度の整備である。まず、DB 社では、資格等級制度が導入された。この制度の特徴は、製造現場の実際のポスト（リーダー、サブリーダー）<sup>49</sup>と上位の等級をリンクさせている点にあった<sup>50</sup>。その狙いは、個々の作業者が、高い意欲を持って、ポストを目指して日々頑張ってもらえるような環境を作り出すことにあったという。さらに賃金制度も、勤務エリアを物価・生活水準に応じて地域別にグルーピングし、グループ毎に賃金水準を設定した。

二つめは、教育訓練の充実である。これは、ベテランの D 社の正社員が、モノ作りに必要な技能を DB 社の社員に教えることを通して行われた。最後の三つめは、労使間のコミュニケーションの場を設けることである。会社はそのための親睦会を新たに作り、労使間のコミュニケーションの充実を図ろうとした。こうして作られた DB 社は、それまでと比べると、うまく機能していたという<sup>51</sup>。

しかしながら、派遣法の改正、および 2004 年に偽装請負への監視が高まったことで、D 社は、DB 社の請負契約を派遣契約に切り替えることを決定する。この変更は、DB 社

<sup>48</sup> また、近年の高学歴化や雇用情勢の変化の影響を受け、大卒であっても正社員 C で応募してくる者がいるという。

<sup>49</sup> ポストについては、(5) 正社員区分とポストで後述する。

<sup>50</sup> こうした社員格付け等級の整備に加えて、福利厚生も充実させた。

<sup>51</sup> 例えば、ポストと資格等級がリンクしている制度は、日々の頑張りが報われる、日々の業務負担に応じて公正に処遇されているという理由で、DB 社の社員に好評だったという。

の社員を D 社で直接雇用することを意味していた<sup>52</sup>。このように、直接雇用化を進めることを経営側に促した最大の要因は、コンプライアンス対策にあった<sup>53</sup>。派遣契約への切り替え後、D 社は、派遣社員を三年後にどのような雇用形態で直雇用化するかを決めるための作業部会を発足させている。様々な議題を作業部会で話し合った結果、DB 社は派遣事業から撤退することを決定し、DB 社で正社員として雇われていた社員は、全員 D 社の正社員として採用されることとなった。

その際に、三つの雇用区分を作った上で、正社員 C として正社員化を行っている。D 社はそれまで一つの雇用区分であったため全正社員が転勤有となっていたのであるが、DB 社の社員は転勤がない雇用形態であったため、転換の際に、転勤のない雇用区分を作るためにコース別人事制度が導入されている。

#### (4) 登用先の正社員の人事・賃金制度

##### 資格等級

まず、人事・賃金制度の基礎となる資格等級について確認する。D 社では、三つの区分に、同じ等級制度が適用されている。D 社の資格等級は職能資格制度であり、等級数は、一般社員層が 7 つ（I 級から VII 級）、管理職層が 4 つとなっている。VII 級までが組合員層となっている。

職能資格制度なので、等級と職務やポストは、厳密には対応していない。例えば、製造現場で見ると、一般社員層の IV 級で一つの工程の責任者であるリーダーになる者もいれば、V 級でリーダーの下のポストであるサブリーダーになっている者もいる。また、VI 級でポストに就いていない者もいる。このように、担うポストに関係なく、年功的に資格を上がっていくのが、D 社の制度の特徴である。コース別人事制度を導入する際に、DB 社のようなポストと等級が結び付いている資格等級の導入が検討されたが、労使間の話し合いの結果、導入は見送られている<sup>54</sup>。

なお、派遣社員から登用された正社員は、移行前の賃金を下回らない水準とすることを前提に、勤続年数や担っていた仕事を加味して、D 社の資格等級に格付けされている。

---

<sup>52</sup> 2004 年の製造業への派遣の解禁は、D 社にとっては規制強化の側面が強かったという。確かに製造業への派遣が解禁されたことは規制緩和といえたが、それに伴い行政の請負への監視が強まったこと、および、派遣が 3 年という期間限定であったことを踏まえると、現場を間接雇用で回すことを禁止されたのと同じ意味を持っていた。

<sup>53</sup> 一方で、組合は、コンプライアンス対策に加えて、直接雇用化、さらには正社員化を求めていた。その理由は大きく二つあったという。一つは、現場にできた見えない壁の存在による、生産性や安全性の低下である。二つは、組合活動の存続の危機である。これは、未組織の非正規社員が増加することによって、組織率が低下し、職場の代表権が失われるという問題に加えて、派遣社員への影響を考え団体交渉の経過や結果を職場の掲示板に載せること差し控える等、日々の組合活動が制約されることも含まれていた。

<sup>54</sup> ポストに就くと責任が重くなる等仕事の負担は増える。それを処遇で報いることに加えて、製造現場で働く多くの社員に、ポストを目指して頑張ってもらうことを促し、職場をより活性化させるための方法の一つとして検討されたという。

## 賃金制度

D社の月例賃金は、基本給と手当から構成されている<sup>55</sup>。なお、コース別人事制度を導入した際に、賃金制度で基本給と地域手当が若干変更されている。

まず、基本給の勤続加算部分の自動昇給額が見直されている。以前と比べると、一年毎の昇給額が若干抑えられている<sup>56</sup>。とはいえ、DB社時代の自動昇給に比べると、その額は上がっており、したがって、DB社から転換された社員個人で見ると、D社への正社員転換に伴い昇給額は増加している。

こうした変更に加えて、地域手当についても若干の変更が行われている。具体的には、地域手当における地域区分が細分化され、より地域の物価や生活水準に見合った手当を支給することになっている。

### (5) 正社員区分とポスト

派遣社員から正社員に登用されたことで、業務の変化はあったのか。まず、この点を確認しよう。派遣社員から正社員Cに登用され時点で、社員の業務が劇的に変わることはない。また、派遣社員時代から既に製造現場のリーダーになっていた者もあり、非正規だからといって、ポストに就けなかったわけではなかった。現場では実力主義が貫かれていた。ただ、正社員になることにより、さらにキャリアを伸ばすことが可能となっている。

では、正社員Cとその他の正社員区分はどのような関係性にあるのであろうか。この点を知るために、代表的な工場のポストにどの雇用区分の正社員が主に就いているのかを確認してみる。

図表5は、工場のポストと雇用区分の関係を示したものである。図表5から分かる通り、工場の製造部門は、実際の作業に従事する現場オペレーターと生産計画、機械のメンテナンス、機械の組み換え等を行うスタッフの二つに分かれている。現場には正社員Cが、スタッフには正社員A・Bがそれぞれ配置されている。現場は複数の工程に分かれており、それぞれの工程を束ねているのがリーダーである。各工程は、複数の機械があり、その機械の責任者がサブリーダーである<sup>57</sup>。

正社員Cは、通常はリーダーを束ねる職長が最も上位のポストとなっている。職長は資格等級で言うところのVII級である。職長は、現場リーダーを束ねることに加えて、計数管理に責任を持ち、それを進捗管理する会議にも出席している。このように、業務に占めるマネジメント的な役割が、職長になると増えることになる。

その上に立つ製造部門の管理職のポストには、正社員Aが就くことが多い。ただ、優秀

<sup>55</sup> 手当には、扶養家族手当、地域手当、住宅手当、役職手当等がある。

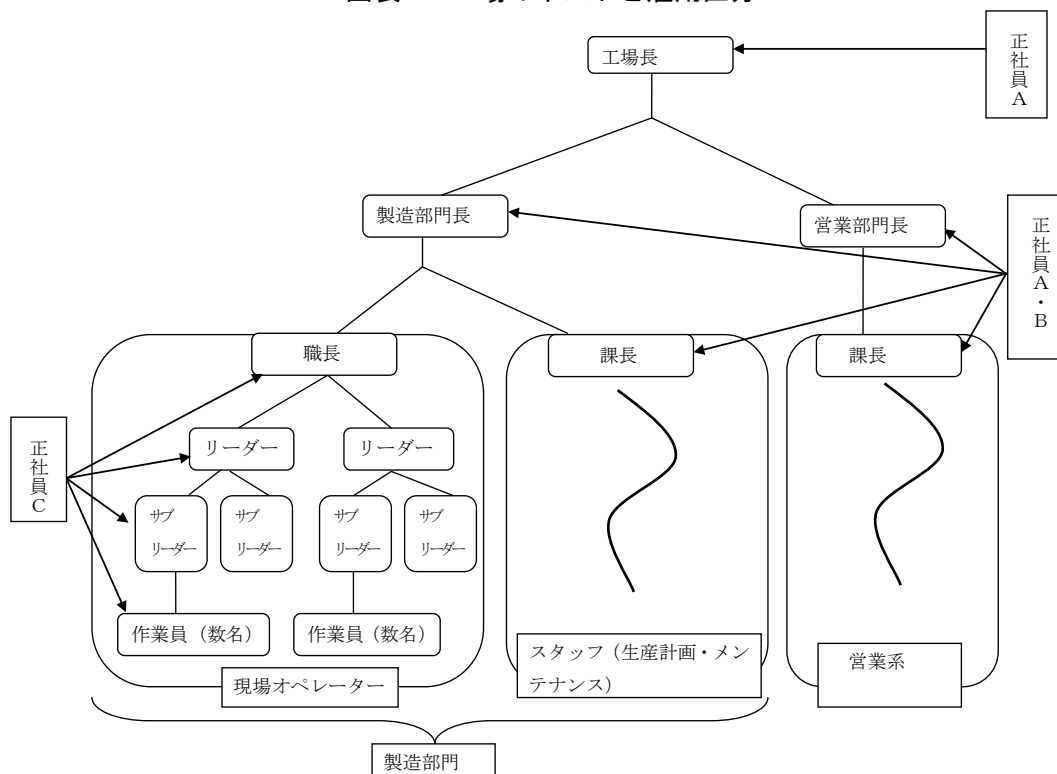
<sup>56</sup> 以前と比べると、7割程度の額となっている。

<sup>57</sup> ポストの名称は便宜的なものであり、正式な名称とは異なっている。



な正社員 B や正社員 C の社員が、管理職に就くこともある。工場長となると正社員 A で占められている。

図表 5 工場のポストと雇用区分



資料出所) 聞き取りより筆者作成

### (6) 正社員区分とキャリア

以上で確認したように、業務や地域の限定性に応じて、制度上でキャリアの上限が定められているわけではない。工場長や課長職以上のポストは、主に正社員 A の中から選ばれることが多いが、正社員 B や正社員 C の社員でも、課長以上のポストに就くことは可能である。

ただ、正社員 A は、本社部門も含めた全国の事業所をローテーションしながら、課長、部長、さらには経営幹部とステップアップしていくことが求められているのに対して、正社員 B の場合、採用された工場の管理職にまで昇進してもらうことが、期待されている。

正社員 C については、一つの機械を束ねるサブリーダー、サブリーダーを束ねるリーダーのポストに就くことが期待されている。先に指摘したように、通常、正社員 C の最上位のポストはリーダーを束ねる職長である。職長は特に優秀な社員になるという。

このように、区分毎に、キャリアに上限が課せられているわけではないが、どのポジションに就くのかについて、求められているレベルは異なっている。雇用区分が一つの時代

にも、採用方法毎に求めているキャリア展開は暗には存在していたが、それが、コース別人事制度の導入に伴い明確化されている<sup>58</sup>。

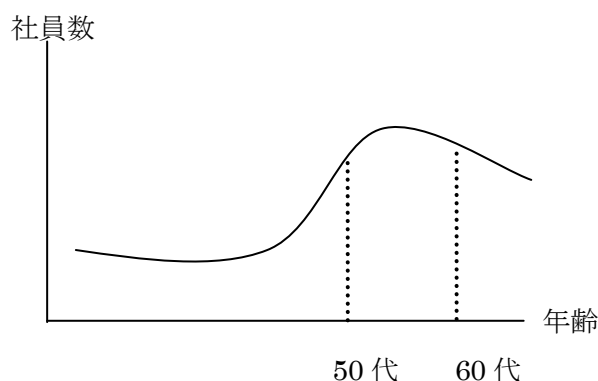
#### 4 - 3. 大企業 E 社

本体と複数のグループ企業からなる E 社の年齢別社員構成は、少々いびつなものになっている。正社員に占める 50 代以上の割合は高く、ここ数年は、定年退職を迎える社員が大量にいるという<sup>59</sup>。年齢別社員構成のイメージは図表 6 のようになっている。

このように、50 代以降の人員は多く、50 代より若い世代は少ない。こうした人員構成は、かつては毎年数千人単位で新卒採用を行っていたが、その後徐々に採用数が減り、現在では数百人程度の採用となっていることから生じている。

2000 年以降、非正規社員の活用が進められてきたが、2007 年以降、限定正社員の活用が進みつつあり、その傾向に変化が生じている。現在の課題は、退職者の補充をどのような形で行っていくのかにあるという。

図表 6 E 社の年齢別社員構成のイメージ



資料出所) 聞き取りより筆者作成

##### (1) 雇用区分の概要

E 社はグループ全体で数万人の社員がおり、正社員は、4 万人程度いる。正社員の雇用区分は、本体の正社員、再雇用正社員、EA・EB 採用正社員、登用正社員の四つがある。これらの正社員を限定性の有無という視点で分けると、業務、および勤務地に限定のないいわゆる総合職にあたる正社員は、本体の正社員のみである。約 1 万 8000 人が、それに該当する。したがって、残りの正社員が、何らかの限定のある正社員となる。限定正社員

<sup>58</sup> D 社では、正社員区分が一つの時も、本社採用と工場採用の正社員がいた。本社採用は現在の正社員 A 的な働きかたの正社員であり、工場採用は現在の正社員 B および、正社員 C 的な働き方の正社員であったという。

<sup>59</sup> 多い時では正社員、非正規社員を含めた総社員数の 1 割近くに上ることもあったという。

は、全員がグループ会社の正社員で、①再雇用正社員、②EA・EB採用正社員、そして③登用正社員がいる<sup>60</sup>。

まず、最も数が多いのが、①再雇用正社員である<sup>61</sup>。この区分は、2000年代に導入されており、E社本体にいる規定の年齢に達した正社員が、グループ会社の一つであるEX社に再雇用されることでこの雇用区分に属することになる。

再雇用正社員の業務および勤務地であるが、まず、担う業務は本体の正社員と同じである。彼らの担当業務は、本体の正社員時代の業務が踏襲される。その意味で、業務に限定性はない。一方で、勤務地は、かなり狭い範囲に限定されている。彼らの勤務地は、各都道府県単位となっており、それを超えた移動は行われなくなっている。

次に、②EA・EB採用正社員であるが、これは、グループ会社であるEA社とEB社で新卒採用されている正社員である。したがって、グループ全体での位置づけは、グループ会社採用の正社員ということになる。EA社では2008年から、EB社では2011年から開始されている。

この区分の業務、および勤務地であるが、再雇用正社員と違い、双方において限定がある。E社には、技術系の業務と事務系の業務がある<sup>62</sup>。EA・EB採用正社員は、このいずれかの業務のみを担っている。EA採用正社員の場合は技術系の業務を、EB社採用正社員の場合、事務系の業務をそれぞれ担っている。次に勤務地であるが、E社は、本体、グループ会社共に業務を展開しているエリアを六つのブロックに分けており、EA・EB採用正社員は、六つあるうちの一つのブロックが勤務地となる。一つのブロックは県を跨って構成されており、そのため、EA・EB採用正社員の勤務エリアは、再雇用正社員に比べると広がっている。

③登用正社員は、EA・EB採用正社員と同様に、グループ会社の正社員である。ただ、EA・EB採用正社員が新卒採用であるのに対して、登用正社員は、契約社員から登用された社員、つまり中途採用の社員で構成されている。E社グループでは契約社員の正社員登用制度を2007年から開始しており、この登用制度によって正社員となった社員は、登用正社員となる。したがって、本稿の直接の対象となる限定正社員は、非正規からの登用先となっている③登用正社員ということになる。

この雇用区分は、全てのグループ会社にあるわけではなく、経営戦略上、今後成長させていくことが特に求められる事業分野に限定して導入されている。その多くはEB社に在る<sup>63</sup>。なお、EA社には登用正社員はいない<sup>64</sup>。

---

<sup>60</sup> 雇用区分の名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。

<sup>61</sup> 約24000人いる。

<sup>62</sup> ここで用いている名称は、業務内容の特徴に基づいた仮称であり、社内で用いられている名称ではない。

<sup>63</sup> EB社の他に二つのグループ会社で導入されている。

<sup>64</sup> EA社には対象となる契約社員がないことによる。

登用正社員は、EA・EB採用正社員と同様に、業務、および勤務地が限定されている。例えば、EB社の登用正社員の業務は、事務系に関する業務に限定されている。ただ、EA・EB採用正社員と登用正社員の業務の限定性には違いがある。EB社を例にとってみると、EB採用正社員は、EB社にある業務の全般を担うが、EB社の登用正社員は、EB社の特定の部門で活用されており、そのため、部門内にある業務のみを担っている。このことから、登用正社員は最も業務が限定されている正社員だと言える。勤務地は、ブロック単位となっている。

正社員以外の非正規社員には、契約社員（時給・月給）、60歳超社員、人材派遣の計三つの雇用区分がある。契約社員は、本体以外の全てのグループで活用されている。60歳超社員とは、60歳以上の社員の雇用延長対策の一環として導入されている雇用区分である。再雇用正社員が60歳以降も雇用されることを望んだ場合、契約社員として雇用が延長されることになり、64歳まで60歳超社員として新たに採用される。

派遣社員であるが、E社のグループ会社の中には、グループ内の別の会社や、グループ外の会社に対して人材派遣サービスを行っているところがあり、派遣社員の多くはE社のグループ会社に登録している者となっている<sup>65</sup>。

## (2) 正社員の採用方法

各正社員の採用方法であるが、まず、本体の正社員は、E社本体の本社で採用されている。次に、再雇用正社員は、もともとE社本体で採用されていた正社員が、ブロック単位で設立されているグループ会社の一つであるEX社に再雇用されている。EA・EB採用正社員と登用正社員は、グループ会社でブロック単位毎に行われている。

正社員については、この間一貫して採用数は低下傾向にあった。本体の正社員については、かつては数千人単位で行われていたものが、近年は数百人まで落ちている。その意味で、本体の正社員採用は抑制傾向にあると言える。ただ、2000年代後半以降、登用正社員制度の導入、EA・EB採用正社員の開始により、E社グループ全体で見れば、正社員の採用数は増加傾向にある。一例として、23年度の実績を紹介すると、正社員として約700名が採用されている。その内訳は、E社本体での採用が200名程度、EA・EB採用正社員が200名程度、登用正社員が300名程度となっている。このことから、単年度ベースの採用における正社員に占める限定正社員の割合は高く、業務や勤務地に限定のない働き方である本体の正社員の採用数は抑制される一方で、限定正社員の数が増加する傾向にあると言える。

## (3) 限定正社員区分導入の理由

---

<sup>65</sup> E社が他の派遣会社から受け入れている派遣社員も若干いる。

EA・EB 採用正社員と登用正社員の導入理由は共通している。これら二つの雇用区分は、正社員の総数が減少する中で、グループ会社でも独自に人材を確保していくことを目的として設けられたものである。E 社では、現在、多くの正社員が定年退職を迎えている一方で、本体の正社員採用は抑えられている。こうした中、退職者の補充のために設けられたのが、EA・EB 採用正社員や登用正社員といった雇用区分である。

#### (4) 人事・賃金制度

##### 資格等級

まず、資格等級は、全ての正社員区分で共通したフォームが適用されている。そうした前提の上で、登用正社員の資格等級を見てみると、まず、一般資格とリーダー資格の二つで構成されている。等級毎に、資格基準として社員に求められる基準が定義されているが、この定義は全ての正社員において共通している<sup>66</sup>。昇級は、一定の経験年数を経た上で、人事評価に応じて行われている。

##### 賃金体系

資格等級と同様に賃金体系や評価項目は、全ての正社員で同じものが適用されている。賃金は、大きく月例給と賞与に分けられる。月例給は、基本給と手当からなり、基本給は、資格毎に定められた定額部分と、評価に応じて積み上げ方式で加算されていく部分の二つから構成されている。その他、諸手当がある<sup>67</sup>。特別手当（賞与）は、月例給に応じて支払われる定額部分と評価反映部分の合計で決められている。

##### 登用正社員と EA・EB 採用正社員の違い

同じ限定正社員でも、登用正社員と EA・EB 採用正社員とでは、資格等級に若干の違いがある。具体的には、登用正社員と EA・EB 採用正社員では、等級数が異なっている。EA・EB 採用正社員のリーダー資格の等級数は、登用正社員よりも多くなっている。これは、登用正社員は課長代理までの活用としている一方で、EA・EB 採用正社員は、課長以上でも活用していく方針となっていることから生じている。

本体の正社員と限定正社員の間では、賃金水準も異なっている。賃金水準の差は、勤務地の限定性を根拠につけられているという。業務の限定性は、キャリアの上限に反映されており、賃金水準には直接的には反映されていない。

---

<sup>66</sup> 例えば一般資格の最初の等級であれば、「担当業務について現状を正しく把握するとともに、会社の基本的な方針や戦略のうち、自分の担当業務と関連するものについておおよそ理解している」といった具合で、各等級毎に、資格基準が定められている。

<sup>67</sup> 諸手当には、評価に応じて毎月定額が支払われる手当、時間外手当や特殊勤務手当等があり、全ての正社員において共通している。ただ、金額については、本体の正社員とそれ以外では異なっており、本体以外の正社員は、本体の正社員の 7 割の額となっている。

図表7 再雇用正社員、EA・EB採用正社員のグルーピング

区分	地域
○%水準	○○県
○%水準	△△県、□□県、○△県、※※県・・・
○%水準	△○県、××県、●●県、●×県・・・

資料出所) 組合提供資料より筆者作成

勤務地の限定性の基本給への反映度合いは、登用正社員とそれ以外の限定正社員（再雇用正社員、およびEA・EB採用正社員）で異なっている。具体的には、再雇用正社員、およびEA・EB採用正社員の場合、事業が展開されている各県を三つの区分に分け、それぞれの区分毎に賃金水準を設定している（図表7）。区分によってその水準は異なるが、本体の正社員の概ね7割程度になっているという。

登用正社員についても考え方は同じであるが、違いは、六つのブロック毎に、各県を四つのエリアにグルーピングし、エリア毎に賃金を設定している点にある。このため、再雇用正社員やEA・EB採用正社員と同一の勤務地だったとしても、賃金水準が異なる場合がある。グルーピングのイメージを示すと図表8のようになる。

図表8 登用正社員のグルーピング

	地域ブロック 1	地域ブロック 2	地域ブロック 3	地域ブロック 4	地域ブロック 5	地域ブロック 6
A エリア	○○県					
B エリア	△△県 □□県	○△県		※※県		
C エリア		△○県		××県		※●県
D エリア			●●県	●×県	×●県	●※県

資料出所) 組合提供資料より筆者作成

注：各地域ブロックは、E社のブロックに対応している。

この結果、登用正社員の基本給は、本体の正社員に加えて、その他の限定正社員に対しても、その水準が抑えられている場合がある。基本給は、賞与の水準にも影響するので、結果として、賞与の水準も抑えられることになる。各エリア毎に賃金水準は異なっているが、登用正社員の賃金水準も、再雇用正社員やEA・EB採用正社員と同様に、本体の正社

員の概ね7割程度になっているという。

これらの点に加えて、退職手当も登用正社員は、他の正社員と比べるとその支給額が抑えられている<sup>68</sup>。

### 組合の考え

組合は、当初は処遇が本体の正社員に比べると抑えられている正社員区分を設けることには反対であった。組合の理想は、正社員全員が本体の正社員と同じ水準の処遇を受け取ることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、正社員化は進まず、組織率も落ち続けることになる。そこで、限定正社員区分を設けることに合意したのだという。

このように、組合は、主義主張を貫くのではなく、現状を少しでも改善していくために現実的な対応を行っている。仲間の処遇に直接的な責任をもっている企業レベルの組合ならではの対応と言える。組合としては、今後は、登用正社員にさらなるステップアップの道を作ることによって、彼らの処遇を改善していくことを目指しているという。

### (5) 雇用区分間の転換

E社では契約社員を登用正社員に登用する正社員登用制度がある。また、現在、正社員区分間の転換制度の導入について労使の間で協議が行われている。

### 登用制度

E社には、契約社員を対象とした正社員登用制度がある。登用の対象者は、雇用契約期間が1年以上の者で、月給制の契約社員である<sup>69</sup>。登用の可否は、試験によって決まっている。登用にあたっての年齢制限はない。

登用を希望する契約社員の特徴としては、契約社員に応募した時点で、正社員になることを目指している者が多いという。特に、元々正社員として働いていたが、一度結婚や出産を機に会社を辞めた女性が多いという。そのため、登用された時点での年齢は、30代から40代前半まで、様々となっている。また、登用制度の開始以降、契約社員に募集してくる人材の質が上がっているという。

### 資格等級への格付けと賃金水準の調整

ところで、契約社員から登用正社員になる場合、彼らの賃金や格付けは、どのように決まっているのか。この点を確認しておきたい。まず、資格等級への格付けは、一番下の等級へ格付けすることで共通している。その上で、契約社員時代の勤続年数を登用先企業での勤続年数と見なし、昇級する際に必要な経験年数として考慮することになっている。

<sup>68</sup> 再雇用正社員の水準と比べると、おおよそ半額程度になるという。

<sup>69</sup> 契約社員の雇用契約期間は複数あり、1年未満の場合もあれば、3年の場合もある。

次に賃金水準の調整であるが、その前に、契約社員の賃金がどのようになっているのかを簡単に触れておく。契約社員の賃金制度、および賃金水準は、各グループ会社でそれぞれ異なるものになっている。契約社員の場合、地域相場を加味した上で、担っている業務に応じて、独自の賃金水準が設定されている<sup>70</sup>。

このように、契約社員の賃金はグループ会社毎に異なったものになっているが、登用正社員になる際の賃金水準の調整は統一したルールが定められており、原則として、登用時の賃金水準を下回らないよう調整されている。

### 協議中の転換

実際に行われているものに加えて、現在、労使の間で導入に向けて協議が行われているものが二つある。一つは、登用正社員から、EB 採用正社員への転換であり、もう一つは、EA・EB 採用正社員から E 社本体の正社員への転換である。

### 雇用区分間の転換を進める要因

こうした転換制度の導入を進めさせている要因は共通しており、大きく二つある。一つは、事業収入の大幅な低下である<sup>71</sup>。二つめは、そうした経営環境の中で、人員補充が喫緊の課題となっていることである。

このように、事業収入が低下する中でそれでも人員を補充していかなければならないという環境が、E 社において転換制度を導入させる要因となっている。定年退職者の発生によって生じた社員を補充するとともに、今後の成長のために事業分野の新規開拓を行う上で必要な要員数を確保するためには、正社員の採用が必要不可欠なことであった。しかしながら、そうした必要性と同時に、経営状況の悪化から、E 社本体では、正社員採用を抑制せざるを得ない状況にあった。こうした環境が、E 社に、本体の正社員でない正社員、すなわち、限定正社員を作り出すことを促すとともに、そうして誕生した複数の正社員区分間を転換していけるような制度の構築を進めていくことを促している。

### (6) 複数の雇用区分とキャリア

転換された社員のキャリアはどのように変化するのか。E 社では、本体、および EX 社の社員が、EA 社や EB 社等のグループ会社に出向する形で日々の業務が行われており、一つのグループ会社に複数の雇用区分の社員が混在していることが常態化している。

EA・EB 採用正社員や登用正社員の導入に伴い、E 社のグループ会社にあるポストとそれに就くことが期待されている雇用区分の関係はどのように変化しようとしているのか。

---

<sup>70</sup> また、基本給と手当をきちんと分けているグループ会社もあれば、基本給の中に通勤費等の手当を含んでいるところもあり、各グループ会社各様の賃金制度を設計しているのが現状だという。

<sup>71</sup> グループ全体の事業収入は、2001 年以降の 10 年で 30%ほど落ちたという。



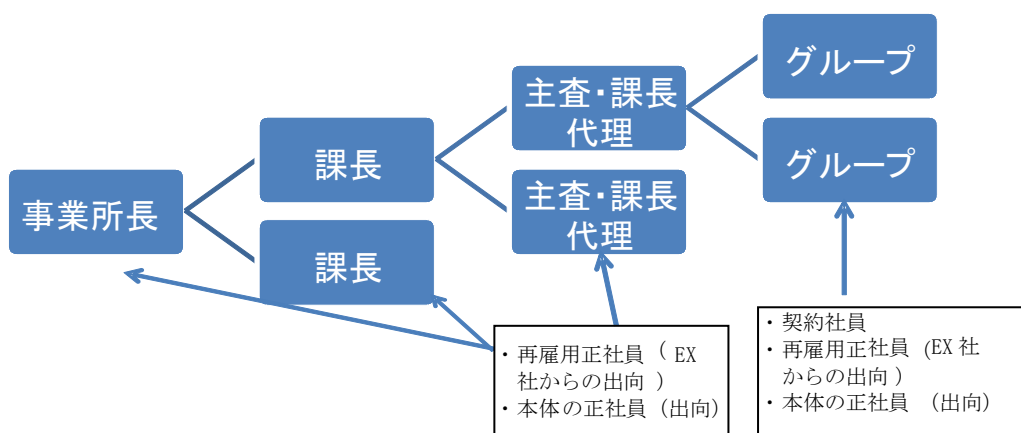
この点を知るために、全ての雇用区分が混在している EB 社の事業所を例にとりて、どのような雇用区分の社員が組織上どのポストを担うことになっているのかを確認する。想定している事業所は、200 人以上の従業員から構成される事業所である。事業所の中では、規模の大きなところである。

### 登用正社員、および EB 採用正社員導入以前（2001 年～2006 年頃）

まず、EB 社採用正社員や登用正社員が導入される以前の様子は図表 9 のようになっていた。

図表 9 で示しているように、事業所長をトップとして、その下に課長、主査・課長代理がいる。そして、その下に実際の実務を担当するグループと呼ばれる単位がある。グループの中には、さらに 5 名程度の社員からなる小さなチームに分けられている。主査は、30 人程度の社員を管理しているので、一つのグループに五つから六つ程度のチームがあることになる。各チームには一人、リーダー格の社員がいる。

図表 9 登用正社員、および EB 採用正社員導入以前



資料出所) 聞き取りより筆者作成

2007 年以前は、グループで実務業務を担当している者の中には、契約社員、EX 社から出向してきた再雇用正社員、本体から出向してきた正社員といった複数の雇用区分の社員が混在していた。グループ内にあるチームのリーダーには、契約社員になることもあったが、主査以上のポストは、本体から出向してきた正社員、および再雇用正社員（EX 社からの出向）で占められていた。再雇用正社員は、もともとは本体の正社員であったことを考えると、管理職ポストを担っていたのは、E 社本体で採用された正社員であったと言え

る。一方で、実務業務は、上記の正社員と契約社員によって行われていた。

このことから、主査以上のポストには、内部登用ではなく任用という形で、外部から別のグループ会社に出向していた本体の正社員や再雇用正社員が就いていたと言える。

### 登用正社員、および EB 社採用正社員導入以降（2007 年以降）

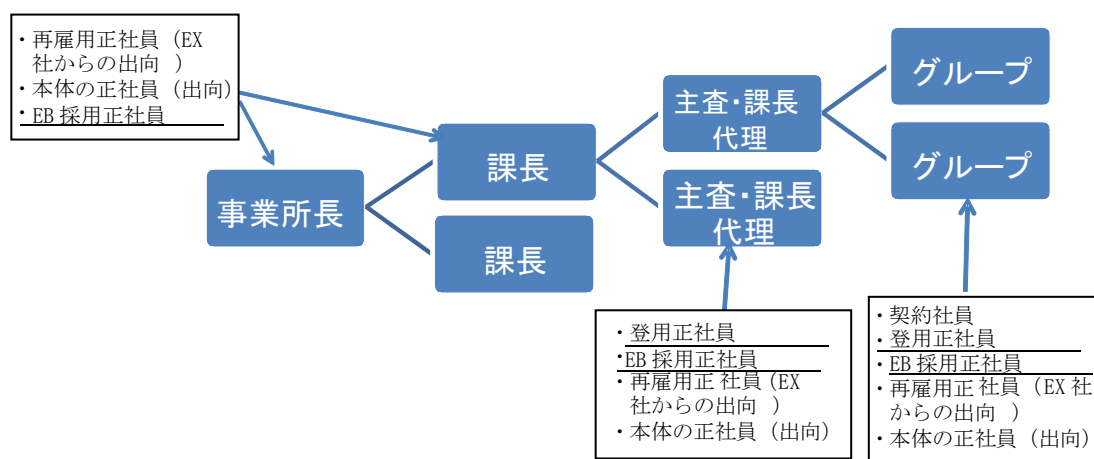
では、上のような状況が、登用正社員、および EB 社採用正社員の導入を通して、どのような形に変化しつつあるのか。それを示したのが図表 10 である。

ここでの特徴は、今まで E 社本体で採用されていた正社員が担っていた主査以上のポストに、グループ会社で採用された限定正社員が内部登用される形に変化していることである。その結果、一つのポストの候補生となる正社員区分の数が増加している。

主査と課長代理のポストは、登用正社員、EB 社採用正社員、E 社本体の正社員、再雇用正社員の計四つの雇用区分によって、課長以上のポストは、EB 社採用正社員、E 社本体の正社員、再雇用正社員の計三つの雇用区分によって補充されることになっている。このことから、採用経路を異にする複数の正社員区分が、同一のポストに就くような形に変化していることが分かる。

また、実務業務に従事している契約社員の立場から見ると、登用正社員となることを通して、さらに上の主査や課長代理のポストにまでキャリアを伸ばすことが可能となっている。

図表 10 登用正社員、および EB 社採用正社員導入以降



資料出所) 聞き取りより筆者作成

こうしたことに加えて、主査のポストは、内部登用によって行われることが多くなって

いる。課長以上のポストは、まだまだ任用が多いが、主査については、現在はそのほとんどが内部登用だという。今後、EB 採用正社員が勤続年数を重ねれば、課長についても内部登用が増えることが予想されるという。

繰り返しにはなるが、こうした変化は、E 社本体の正社員数の減少によって生じている。企業にある管理職ポストを埋めるために必要な要員を、E 社本体の正社員や EX 社の再雇用正社員のみで満たすことが困難になっていることが、上で指摘したような変化を促している。

さて、以上の変化から、ここでは特徴として二つのことを指摘しておく。第一に、E 社における転換の特徴として、本体の正社員から、EX 社の再雇用正社員への転換を除けば、その他の実施されている転換、および協議中の転換は、すべて企業の階層組織の上方への移動だということである。こうした動きは、本体の正社員の総数が減少する中で、今ある管理職ポストの空席を満たすための人材を確保する、つまり管理職候補生の母集団を確保するための一つの施策だと言える。第二に、ただ、転換の方向は、一方通行であり、双方向にはなっていないことである。つまり、階層組織を上方移動する場合は、そのみが可能となっている。

これらの点から、E 社の転換制度は、多様なルートから採用した正社員をグループ会社の管理職候補生として活用するための施策であると言える。さらに、現在協議中の転換制度も考慮に入れると、E 社本体の管理職候補生として活用することも視野に入れられていることが窺われる。

また、現在、将来的に正社員の総数が減少することに対応した適切な社内のポスト数について、労使で議論が行われ始めているという。このように、今後変化する人員状況を踏まえて、E 社では、組織自体を作り直すことも念頭に置きつつ、複数の正社員区分の活用が進められている。

#### 4 - 4. 運輸 F 社

F 社の正社員数は、約 2 万 9000 名である。ここ 20 年で社員数は 2 万人程度減っている。特に、1998 年から 2004 年にかけて減少幅が大きく、毎年 2000 人から 3000 人程度の社員が減っていた。現在の年齢構成は、50 代以上の社員が多く、35 歳から 44 歳では少ない。そして 20 代でまた増加傾向にある。このことから分かるように、1990 年代は採用が抑制され、2000 年に入り徐々に採用数が増えている。50 歳以上の社員で社員数の約 1/3 を占めており、今後この層が退職していくことで生じるポストの空きをどのようにして補充していくのかは、人事にとっての課題となっている。

##### (1) 雇用区分の概要

正社員は、三つの区分に分けられてそれぞれ活用されている。具体的には、二つの総合

職採用とプロフェッショナル採用の三つからなっている。2011 年度における各雇用区分の採用数は図表 11 の通りとなっている。

図表 11 から分かる通り、新卒で見ると総合職採用とプロフェッショナル採用の大よその採用比率は、1:3 となっている。このように、正社員の多くは、プロフェッショナル採用として採用されている。

まず、F 社には二つの総合職採用がある。一つは、全社コース総合職である。勤務地は、全ての支社、および本社となっている。二つは、勤務エリアに限定のあるエリアコース総合職である。勤務地は、原則として一つの支社と本社となっている。

そして、三つめの雇用区分としてあるのが、現場の実務に従事するプロフェッショナル採用である。プロフェッショナル採用は、希望勤務地を考慮した上で、一つの支社を中心に運用されている。

図表 11 雇用区分毎の採用数(人数)

総合職採用	プロフェッショナル採用		医療	合計
新卒	新卒	中途		
197 (男性 170、女性 27)	666 (男性 511、女性 155)	197	33 (男性 2、女性 31)	896
全社コース 77 エリアコース 120	大卒 407 高卒 237 第二新卒 22			

資料出所) F 社提供資料より筆者作成

注: 1) プロフェッショナルの中途については 22 年度の採用数。

注: 2) 合計には、プロフェッショナルの中途は含まれていない。

次に各正社員の業務について簡単に触れておこう。F 社の業務は大きく、現場、支社、本社の三つに分かれている。正社員区分毎の大まかな担当業務であるが、二つの総合職採用において担う業務に違いはない。総合職採用は、本社や支社での企画・計画・技術開発から現場のマネジメントにかかわる業務まで、その範囲は多岐にわたる。

プロフェッショナル採用は、現場における運輸や技術にかかわる業務を担当している。代表的な仕事として、運輸業務には、駅係員、車掌、および運転士などが、技術業務には車両や施設の整備・点検等がある。このように、プロフェッショナル採用の業務は、現場業務が中心となっている。ただ、プロフェッショナル採用には、キャリアステップ制度というものがあり、この制度を利用し、プロフェッショナル採用のキャリアステップ組になれば、総合職採用と同様の企画業務やマネジメント業務を担うこともできるようになる<sup>72</sup>。

以上から、F 社には、全社コース総合職と比べると、勤務地に限定のあるエリアコース総合職と、業務、および勤務地に限定のあるプロフェッショナル採用の二つの限定正社員がいることが分かる。本稿で主な対象とするのは、後述するように契約社員の登用先とな

<sup>72</sup> キャリアステップ制度については (5) 雇用区分間の転換の箇所後述する。

っているプロフェッショナル採用である。

正社員の他に、F 社には 2000 人程度の契約社員がいる。契約社員の主な担当業務は、間接部門における事務スタッフと現場における駅業務である。その多くは、駅業務で活用されている。彼らの担当業務は、駅の窓口業務や改札業務に限られている。

正社員数に比べると契約社員の数はそれほど多くはないが、F 社においても人件費を抑えるために、駅、支社、および本社の業務で、契約社員に置き換えることが可能な業務については、随時非正規化を進めてきたという。90 年代後半から契約社員はいたが、主な活用部門は本社や支社の事務スタッフであった。2001 年以降、駅業務にも契約社員を活用するようになったという。駅での活用を開始した以降、契約社員の数は増加傾向にあったが、2006 年以降は、概ね 2000 人前後で安定的に推移している。

契約期間は 1 年以内となっており、更新は、4 回まで行われる。したがって、契約期間は 5 年が上限となっている。更新回数の上限を定めることで、契約社員に対して、あくまで契約社員は、期間の定めのある契約であると認知させるように努めている。これは活用部門にかかわらず全ての契約社員に同様に適用されている。

契約期間に上限がある一方で、F 社には、正社員登用制度があり、2010 年には 197 名の契約社員が、正社員となっている。登用先は、プロフェッショナル採用である。

## (2) 正社員の採用方法

まず、総合職採用は、全社コースとエリアコースを併せて本社の人事部で行われている。コースの決定は、第一希望は全社コース、第二希望はエリアコースで A エリアといった具合で、応募時にコースの希望順を書いてもらい、面接の中で本人の希望を会社とすり合わせて、決められていく。

採用されている社員の学歴であるが、全社コースの場合、大卒・院卒の新卒となっている。一方で、エリアコースの場合、大卒や院卒に加えて高専卒もいる。

採用数は、日々の業務を進めていく上で必要な要員数を考慮して決定される。まず、定年等で毎年生じる欠員数が割り出され、その後に、欠員補充のために必要な人事異動と必要な採用数がそれぞれ決定されている。

プロフェッショナル採用の新卒は、支社の人事課で行われている。こうした新卒採用に加えて、プロフェッショナル採用では中途採用も積極的に行われている。この中途採用は、契約社員からの登用組である<sup>73</sup>。登用者を決定する面接は、本社人事部で行われている。

採用数の決定は、総合職採用と同じ手順で行われる。ただ、プロフェッショナル採用は、新卒と契約社員の登用による中途採用の二つの経路によって行われるので、二つのルートからの採用数を調整する必要がある。

---

<sup>73</sup> 登用制度については (5) 雇用区分間の転換の箇所後述する。

その方法であるが、F社では、契約社員からの登用を行った上で、残りの足りない部分を新卒で補充するかたちをとっている。例えば、プロフェッショナル採用の採用数を700人と決めたとする。この場合、契約社員からの登力で200人が採用されると、新卒の採用数は、500人となる。その年の契約社員からの合格者が少なく、結果として150人ほどしか登用されなかった場合、550人を新卒で採用し、逆に250人を登用すれば、その年の新卒採用は、450名となる。このような方法で、採用数が調整されている。

こうした採用数の決定のルールは、複数の採用ルートを設けることで、必要な要員数を確保するという量的な面に加えて、職業経験者と新卒を競合させることで、より優秀な人材を確保していこうという質的な面での狙いもあることをうかがわせる。

### (3) 採用区分の変化<sup>74</sup>

ところで、正社員区分が現在の形となったのは、2010年からである。そこで、以下では、プロフェッショナル採用を中心に採用区分の変化を確認する。

F社では、現場で働く社員の採用は、1980年代末から90年代初めまで控えられていた。理由は、当時は、現場に余剰人員を抱えている状況にあったからである。それが、1993年に採用が再開されることになる。再開当時は、高卒の新卒をターゲットとしており採用区分も高卒採用となっていた。高卒は、現場業務のスペシャリストになることが期待されていた<sup>75</sup>。

そうした採用方法が、2004年に転機を迎える。具体的には、高卒採用が廃止され、新たな採用区分として鉄道職が新設された。理由は、高学歴化が進む中で、学歴別の募集方法では必要な要員数の確保が困難になっていたからである。そこで、鉄道職という採用区分を作り、学歴に囚われずに、大卒、高専卒、短大卒、高卒、専門学校卒から、現場実務を担う社員を募集することとした。さらに、2006年から契約社員の正社員登用が開始されている。こうした変化をもたらした最も大きな要因は、必要な要員数の確保である。余剰人員として抱えていた層が大量退職を迎えるにあたり、従来の学歴別採用では、必要とする要員数を満たすことが困難になったことが、応募する母集団の学歴の多様化を促している。

2004年の変更を経た後、2010年に現在のかたちとなっている。その際に、エリアコース総合職採用が新設されるとともに、鉄道職がプロフェッショナル採用に名称変更されている<sup>76</sup>。

<sup>74</sup> ここで言う採用区分と雇用区分は同じ概念として用いている。

<sup>75</sup> 当時は、その他の採用区分として、大卒採用、短大卒採用、高専卒採用があり、高専卒と短大卒採用は、1991年から開始されている。高専卒は支社や本社の企画、計画、および技術開発業務を、短大卒は、当時あった旅行業務部門や車掌を中心に運用されていた。短大卒採用は、2000年以降行われていない。

<sup>76</sup> これに伴い高専卒採用が廃止され、エリアコースに統合されている。この区分を設けた理由は、今後のビジネスモデルに沿った人材を育成していくためである。F社では、今後の事業戦略として、地域密着型の事業をより一層進めていくことを計画している。そうした事業戦略を展開していくためには、これまでの総合職採用に比べて、地域密着型の総合職を育成していく必要があるという判断から、一つの支社と

#### (4) 限定正社員の人事・賃金制度

F社では、どの区分の正社員であっても同じ人事・賃金制度が適用されている。エリアコース総合職採用やプロフェッショナル採用に対して、全社コース総合職採用と異なる資格等級制度や賃金テーブルが適用されているわけではない。エリアコースであっても求める役割は全社コースと同じく、企画、計画、開発業務や現場マネジメント業務であるため、処遇に差をつけていないという。プロフェッショナル採用は、初任給については総合職と比べると若干差があるものの、その後の昇級や昇給については、総合職と同じ制度の下で同様の運用が行われている<sup>77</sup>。また、賞与や退職金についても同じルールが適用されている。

一般職の資格等級は、実務担当層のC層、実務リーダー層（係長クラス）のL層、管理監督層（課長代理クラス）のM層の三つからなっている。M層の上に、管理職層（課長以上）の等級がある。一般職の各層の等級数は、C層が五つ、L層、およびM層が二つとなっている。

各等級には滞留年数が決められており、原則として、各等級で6年間在籍することが定められている<sup>78</sup>。また、C5とC4は、学歴を加味して滞留年数が短くなるように設計されており、大卒なら入社時点で、在学期間の4年間が滞留年数として加味される。具体的には、C5とC4において、それぞれマイナス2年ずつ滞留年数が短くなるように設計されている。この結果、高卒で入社した社員と大卒で入社した社員が、同じ時期にC4からC3へ昇級試験を受けることが可能となっている。賃金は、等級毎のレンジレートとなっており、評価に応じて昇給していく。

#### (5) 雇用区分間の転換

F社には、契約社員からプロフェッショナル採用になることができる登用制度がもうけられている。また、雇用区分間の転換ではないが、プロフェッショナル採用にはキャリアステップ制度が導入されている。

総合職採用にも二つのコースがあるが、総合職採用間での転換は行われておらず、今後行うことも現時点では考えられていない。というのも、二つの総合職採用において担う業務に違いはなく、また、運用上必要であれば転勤することが要件として課せられているので、雇用区分を変える必要がないからである<sup>79</sup>。以下では、登用制度とキャリアステップ

---

本社をキャリア展開の軸とするエリアコース総合職区分が導入された。

<sup>77</sup> また、学歴毎に初任給に若干の差がある。

<sup>78</sup> 勤務成績が優秀な者は、その年数が短くなる場合があり、例えばC4で優秀な成績を連続してとっていれば、6年間の滞留が4年間に縮まる場合もある。

<sup>79</sup> こうした点に加えて、処遇に違いがないこともコース転換が行われていない理由の一つとして考えられる。

制度について、もう少し詳しく見ていくことにする。

## 正社員登用制度

登用制度は、2006年から導入されている。時期としては、2001年から活用を開始した駅業務に従事する契約社員が契約期間の満了を迎える時期に合わせて導入されている。登用の可否は、試験と面接によって決められている。制度開始の2006年には58名の登用が行われ、その後登用数は増加していき、2009年には214名が登用された。2010年は、197名の登用が行われている<sup>80</sup>。プロフェッショナル採用の2010年度の新卒採用が666名だったことを考えると、登用数は決して少なくはなく、F社における採用経路の一つとして確立されていると言える<sup>81</sup>。

契約社員からの登用を開始した理由は大きく二つあるという。一つは、優秀な人材の確保である。F社では、2005年から、プロフェッショナル採用の採用数を増やしていくことを決めたのであるが、新卒だけで求めている人数を確保していくことは、質、量ともに今後難しくなることが予想された。そこで、中途採用という位置づけで、契約社員の正社員登用を開始することとした。

もう一つは契約社員のモチベーションの向上である。頑張り次第で次のステップが開けるといふ期待感を契約社員に持たせることにより、契約社員のモチベーションアップを図っているという。

## 登用要件

契約社員は、契約満了までに、2回受験することができる制度となっている<sup>82</sup>。導入当時は、対象者の要件の一つとして年齢があった。年齢の上限を設定したのは、現場におけるキャリア形成には、ある程度長い期間が必要だからである<sup>83</sup>。ただ、現在、この年齢規定は、定年延長や早期退職制度の廃止に伴い、社員のキャリア形成期間が以前より長くなっていることを受けて、撤廃されている<sup>84</sup>。

登用された契約社員は、全てC5級にランク付けされる。賃金は、契約社員時の勤続年数分の昇給額を加えて個別に決定されている。そのため、登用によってどの程度上がるか

---

<sup>80</sup> 今後も、年によって変動はあると思うが、同数程度の登用を続けていく予定だという。

<sup>81</sup> 新卒と登用者の採用数の調整については、(2) 正社員の採用方法を参照のこと。

<sup>82</sup> 制度導入時の要件は次の通り。①3年以上継続勤務する見込みである者。②採用予定日（正社員に・・・筆者）の前日において32歳以下の者。③応募時から1年間の所定労働時間が1週平均20時間以上ある者。④過去に選考試験を2回以上受験していない者。⑤前回の受験から1年以上経過している者。

<sup>83</sup> 現場で必要な技能を習得するためは、10年、場合によってはそれ以上の期間を要するという。そのため、ある程度若い年齢で初期キャリアをスタートしなければ、一人前に育った後、その能力を発揮する機会を得られないまま退職を迎えることになる。

<sup>84</sup> 契約社員に応募してくる者は、20代前半から後半の場合が多いため、年齢の上限を撤廃した後も、登用される契約社員の年齢は、20代後半から30代前半が多くなっている。



は、個人ごとに様々だという<sup>85</sup>。

登用制度開始以前は、契約社員への応募は女性が多かったが、開始後は、男性の応募が増えており、現在では、契約社員に応募してくる男女比率は、概ね半々くらいだという。このように、登用制度の導入は、非正規の人材の多様化も促している。人事によると応募する男性には、卒業後に正社員として採用されなかった者や、卒業後はフリーターを選択したが、その後、正社員として働きたいと考えるようになった者が多いと推測されるという<sup>86</sup>。

### キャリアステップ制度

プロフェッショナル採用の業務は、原則として鉄道現場での業務が中心となっている。こうしたプロフェッショナル採用が、さらなるキャリアアップを行えるようにするために、2002年に導入されたのが、キャリアステップ制度である<sup>87</sup>。

必要な研修を受けた上で、試験に合格することにより、プロフェッショナル採用は、キャリアステップ組となることができる。キャリアステップ組になると、本社や支社のスタッフ業務、および現場のマネジメント業務といった総合職採用と同じ業務が担えるようになる。

試験を受けることができるのは、資格等級でC4になったプロフェッショナル採用である。人事・賃金制度の箇所でも既述したように、資格には最低在籍年数が定められているので、大卒ならば入社後4年目で、高卒の場合入社後6年目で、キャリアステップの試験にチャレンジすることが可能となっている。人事としては、プロフェッショナル採用として入社した者の3割程度がキャリアステップ組となることを見込んでいる<sup>88</sup>。早ければ入社後4年でキャリアステップ組になることができるので、キャリアステップ組は、キャリア形成の初期段階で総合職採用と同じようなコースを歩むことも可能となっている。

このキャリアステップ制度は、入社後のキャリア展開の幅を広げることを可能にするので、特に大卒のプロフェッショナル採用に好評であるという。

### (6) 雇用区分毎のキャリア

このように、F社には、正社員登用制度と雇用区分間の転換ではないが、同一区分内でキャリアの幅を広げることができるキャリアステップ制度がある。では、これらの制度を利用することで、実際に社員のキャリア展開はどう変化するのか。この点を知るために、

<sup>85</sup> 個人によっては、登用によって年収ベースで100万円程度上がるケースもあるという。

<sup>86</sup> また、彼らは、契約社員として働くために応募しているというよりは、正社員の採用ルートの一つとして契約社員に応募してきている可能性が高いという。

<sup>87</sup> キャリアステップ制度の対象となるのは、一旦控えていた採用を再開した1993年以降に高卒採用として採用された鉄道現場の業務を担っている社員たちである。キャリア形成期間との関係で、採用が控えられる以前に、鉄道現場の業務を担うことを目的に採用された社員は対象とはなっていない。

<sup>88</sup> 年度によっては、3割以上のケースも考えられるという。

以下で正社員のキャリア展開を確認する。

## ①入社後のキャリア展開

### (ア)総合職採用

総合職採用については、異動する支社の数に違いはあるが、基本的には、全社コースもエリアコースも同じようなキャリア展開となっている。

総合職採用として採用された社員は、まず、鉄道現場で駅・乗務員・工場・保守区のいずれかに配属となる。いわゆる現場勤務である。同じ総合職採用であっても、事務系で配属されたものは駅配属となり、技術系は車両工場や線路を保守する保守区などに配属となる。

現場を2年から3年経験した後、次に支社に移り支社のスタッフや現場サポートの業務を担う。支社のスタッフや現場のサポートを3年から4年勤務した後、鉄道現場、支社、本社いずれかの係長に相当するポストを目指してもらおうのが、主なキャリアパターンである。その時々的人员状況にもよるが、総合職採用の場合、入社後7年から8年を目途に、一度本社勤務を経験するケースが多いという。

資格等級の滞留年数の関係上、大卒なら入社後10年程度でL層の資格等級への昇級にチャレンジすることができるようになるので、本社に戻って3年程度勤務した後は、鉄道現場のリーダー（係長）や支社のスタッフとして、支社に戻る者いれば、そのまま本社に留まる者もいる。このように、本社勤務後は、各々のキャリア展開は、様々なものとなっていく。

また、キャリアパターンは、鉄道現場、支社、本社で明確に区別されているわけではなく、支社の係長を経て本社の課長代理に異動する者もいれば、鉄道現場の係長から支社の課長代理に異動する者もいる。L層以上の業務を円滑に行う上では、鉄道現場、支社、本社全ての業務に関する知識があった方が良いという判断から、柔軟な運用がなされている。人事としては、現場、支社、本社、いずれの幹部となるにせよ、現場リーダーに位置付けられる現場の係長への運用は有意義であり、その上でキャリアを伸ばして欲しいと考えている。

### (イ)プロフェッショナル採用

#### キャリアステップ組ではない場合

プロフェッショナル採用のキャリアは、大きく運輸と技術に分かれた上で、さらに、その中で細かく分けられている。運輸については、駅務と運転士の二つのキャリアコースが、技術については、電気、施設、車両の三つのキャリアコースがそれぞれ確立されている。原則として、入社時に決めたコースを変更することはできない。

例えば、運輸系の駅務の場合、駅での接客サービスを入社後、数年程度経験した上で、

駅で列車の発着合図等を行う他、複数の駅を跨いで列車の運行管理を行う業務も担うようになる。運転士の場合も、まず、駅で接客サービスを 2、3 年程度経験する。その後、車掌を経験した上で、運転士となる。キャリアステップ組とならない場合は、退職を迎えるまで、列車の運行管理や運転士を務めることになる。資格等級で言うと、駅係員や運転士は、実務担当層である C 層にあたる<sup>89</sup>。

### キャリアステップ組の場合

試験に合格し、キャリアステップ組となると、さらなるキャリアアップが可能となる。キャリアステップ組のキャリアパターンとしては以下のようなものがある<sup>90</sup>。下線部がキャリアステップ後に就いた業務である。

- ①運輸系 A 氏；1998 年 A 支社〇〇駅→2000 年 A 支社□□車掌区車掌→2001 年 A 支社××駅→2007 年 A 支社営業課→2008 年本社駅業務駅営業・サービス課
- ②運輸系 B 氏；1994 年 A 支社□□駅→1995 年 A 支社□□車掌区車掌→1998 年 A 支社△△電車区運転士→2003 年 A 支社●●駅（駅運転業務）→2005 年本社総合指令所→2010 年 A 支社□□車掌区係長
- ③技術系 C 氏；1998 年 A 支社■ ■保線区▲▲管理室→2001 年 B 支社※※鉄道部工務→2004 年出向→2006 年 B 支社\* \*保線区→2009 年 B 支社施設課→2011 年 B 支社\* \*保線区係長
- ④技術系 D 氏；1998 年 A 支社〇△電力区→2000 年 C 支社□△電気区→2006 年 A 支社総合指令所→2008 年 C 支社電気課

各人のキャリアから分かる特徴をまとめると、まず、キャリアステップ組になると、転勤の範囲が本社に広がるとともに、スタッフ職も行うようになる<sup>91</sup>。さらに、キャリアの幅が伸び、資格等級で言うところの L 層以上の業務も行うようになる<sup>92</sup>。

### ②業務の重なり

このように契約社員やプロフェッショナル採用にさらなるキャリア展開の道が開かれている F 社では、各雇用区分の業務の重なりはどうなっているのか。次にこの点を確認する。

<sup>89</sup> 1980 年代後半以前に鉄道現場の業務を担うために採用された社員も、現在のキャリアステップ組ではないプロフェッショナル採用と同じような運用が行われているという。

<sup>90</sup> 以下の 4 人のキャリアは、F 社提供資料、および聞き取りより作成している。

<sup>91</sup> キャリアステップ組の中には、本社の企画部門で働いている者もいるという。

<sup>92</sup> プロフェッショナル採用の前身である高卒採用が 1993 年から始まったため、現在のところ資格等級という M 層の役職に就いているプロフェッショナル採用はほとんどいないが、今後、M 層の役職に就く社員も出てくることが予想されるという。

#### (ア) 契約社員とプロフェッショナル採用

まず、プロフェッショナル採用と契約社員の業務の重なりであるが、主に、運輸の初期キャリアである窓口や改札などでの駅務においてのみ生じている。こうした業務を経験した上で次のステップとして用意されている駅における列車運行の管理や車掌は、乗客の安全に直接的にかかわる業務であるがゆえ、正社員のみが行える業務となっている。そのため、契約社員とプロフェッショナル採用の業務が重なるのは、キャリアの初期段階のみである。プロフェッショナル運転士系統の場合、駅務に従事するのは 2、3 年程度が一般的なので、重なる年数はあまり長くないと言える。

#### (イ) プロフェッショナル採用と総合職採用

総合職事務であってもプロフェッショナル運輸系であっても、駅務は必ず経験する。総合職採用も車掌や運転士を経験するので、プロフェッショナル採用と業務の重なりが生じることとなる。ただ、総合職採用の場合、現場を 2、3 年経験した後、支社のスタッフ業務に異動することとなる。その後、担当業務が重なることはない。

総合職採用であってもその後のキャリア展開で、鉄道現場で業務を行う社員はもちろんいる。ただし、その場合は、現場のマネジメント業務を任されており、実際の列車運行の管理等の現場における業務は、プロフェッショナル採用に任されている。このように、同じ現場の仕事であっても、総合職採用とプロフェッショナル採用では棲み分けが行われている。

#### (ウ) 総合職採用とキャリアステップ組（プロフェッショナル採用）

プロフェッショナル採用が試験に合格し、キャリアステップ組となった場合、総合職採用と同じ業務を担うことになる。

#### (7) 雇用区分とポスト

キャリアステップ制度が導入されたことで、F 社における正社員区分と社内にあるポストの関係にはどのような変化が生じたいのか。この点について、プロフェッショナル採用（以前の高卒採用・鉄道職採用）を中心に、確認しよう。まず、過去の状況を確認した後、現在の状況を確認する。

#### 過去（90 年代～2002 年まで）

キャリアステップ制度・登用制度導入以前の 2002 年まで、高卒採用の正社員は、主に鉄道現場の実務に従事していた。これは、高卒採用が、1993 年から再開されたため、この当時、この区分の社員の勤続年数は長くても 10 年だったことによる。1993 年から採用を再開し、鉄道現場で技能を身に付けていた社員を、今後どのようなかたちで活用していく

のか。この点が、人材活用上の重要な課題となっていた。

もちろん、当時も優秀な高卒採用の社員は、現場実務の業務に留まらず、さらなるキャリア展開を行っていく者も存在していた。ただ、キャリアアップのスピードは、総合職採用と比べると遅く、総合職採用と同じようなキャリア展開が行われているわけではなかった。また、優秀な人材に対して、その時々個別にキャリアアップの機会を設けるというものであった。

このことから、当時のF社の人事戦略は、高卒採用の中から、総合職採用と同じようなキャリア展開を歩む人材を計画的に育成していくというものではなかったと言える。したがって、全ての正社員の雇用区分から、F社の現場、支社、本社のマネジメントを担う将来の幹部候補生を計画的に育成していくという考えは、後述する現在と比べると、薄かったと言える。

## 現在

そうした中、2002年に導入されたのが、キャリアステップ制度であった。キャリアステップ組となったプロフェッショナル採用（以前の高卒採用・鉄道職採用）は、担う業務、および、キャリアアップのスピード共に、総合職採用と同様の運用が行われるようになる。

このように、F社は、プロフェッショナル採用を、鉄道現場を中心に活用することに限定するのではなく、キャリアステップ制度を通して、総合職採用と同じように活用している。

この点は、総合職採用以外の正社員区分からも現場、支社、および本社のマネジメントを担う将来の幹部候補生を、計画的に育成していこうという考えの表れだと言える。このことから、キャリアステップ制度の導入を通して、F社が全ての正社員の雇用区分から、将来の幹部候補生を輩出していこうとしていることが分かる<sup>93</sup>。

こうした人材活用戦略になっている要因として、高齢層の大量退職により空きが生じたポストを埋めることが、F社にとって喫緊の課題となっていることが挙げられる。空いたポストに人を配置するためには、出来るだけ多い候補者を確保し、その中から適切な人材を選ぶことができる環境を作る必要がある。この点が、複数の正社員の雇用区分が、L層以上のポストを担う幹部候補生として位置づけられることに繋がっているのである。

## 契約社員の正社員登用とキャリアステップ制度

契約社員から正社員になる道があることは、先に触れた。F社の人材活用戦略との関係で重要なことは、契約社員の登用先の雇用区分であるプロフェッショナル採用は、F社の将来の幹部候補生と位置付けられていることである。そのため、契約社員からの登用によ

---

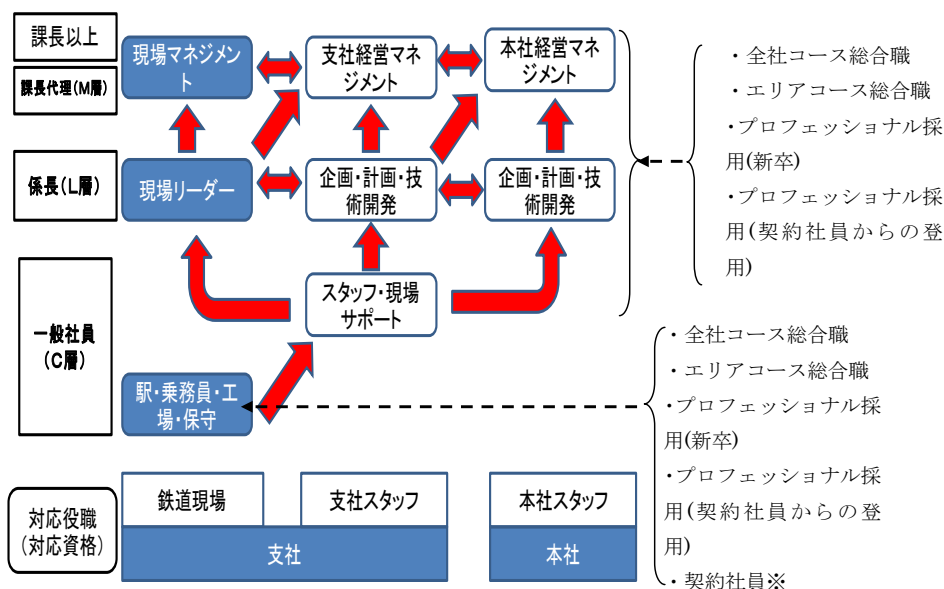
<sup>93</sup> 今後の傾向として、本社のマネジメントは総合職が担う場合が多く、支社のマネジメントや現場マネジメントはエリアコース総合職やキャリアステップ組が担う場合が多くなる可能性はあるという。

ってプロフェッショナル採用となった者でも、キャリアステップ組となり、管理職に向けてキャリアを展開していくことが可能となっている。このことから、非正規から登用された中途採用の正社員も、新卒採用同様に F 社の幹部となる可能性がある。

ここで、雇用区分、担当業務、およびキャリアの三つをまとめて図示すると、**図表 12** のようになる。F 社におけるキャリアアップは矢印で、各雇用区分が担える業務および、展開できるキャリアの幅は破線の矢印でそれぞれ示されている。理解のために、鉄道現場のリーダー以上のキャリアアップを具体的なポスト名で示しておく、係長→助役→駅長となっており、現場リーダーは係長が、現場マネジメントは駅長と助役が、それぞれ対応している。

**図表 12** を見れば分かるように、正社員ならば、どの区分からでも管理職となる道が開かれており、本人の実力次第でキャリアを伸ばしていくことができるようになっている。唯一キャリアに上限があるのは、契約社員のみである。このように、F 社では、同一の管理職ポストに複数の正社員区分が就くことができるような構造となっており、全ての正社員が、将来の幹部となる可能性を持っている。

図表 12 雇用区分、担う業務、キャリアの関係



資料出所) F 社提供資料、および聞き取りより筆者作成  
 注) 契約社員の業務は、駅の窓口業務や改札業務に限定されている。

#### 4 - 5. 金融 G 社

G 社は従業員数千人の企業である。支店と出張所合わせて百強あり、全国に展開されている。多くの支店は本社の所在地とその近隣の県にある。

## (1) 雇用区分の概要

正社員は、その中で、業務の限定性、勤務地の限定性という二軸に沿って、四つの区分から構成される。まず、業務が非限定の X コースと業務が限定されている Y コースの二つに分かれている<sup>94</sup>。さらに、それぞれのコース内は、転居を伴う転勤があり勤務地は全国に広がっている  $\alpha$  コースと、転居を伴う転勤はない勤務地が限定されている  $\beta$  コースに分かれている。この特徴から、G 社には①勤務地に限定のある正社員区分として、X コースの  $\beta$  コース、②業務に限定のある正社員区分として Y コースの  $\alpha$  コース、③業務、および勤務地に限定のある正社員区分として Y コースの  $\beta$  コースの計三つの限定正社員があることが分かる。

正社員を X コースと Y コースの二つに分けたのは、2008 年からである。それ以前は、業務の限定性による分けは行われていなかった。Y コースは、担う業務が、本店や支店での営業事務（店頭営業、後方事務）に限定されている。ただ、Y コースは、店頭営業であっても、金融商品にかかわる業務は行っておらず、こうした業務は、X コースや後述する契約社員の一つであるカスタマーコンサルタントが行っている。Y コースとは異なり、X コースは、業務が限定されておらず、Y コースの業務に加えて、法人や個人向けの融資等の業務も担っている。

男女比率について見てみると、まず、X コースは、男性 2000 名程度、女性が 700 名程度となっている。次に、Y コースは、男性が数十名、女性が 400 名程度となっている。このように、X コースには男性が多く、Y コースには女性が多くなっている。また、X コースの社員は  $\alpha$  コースが大部分を占め、Y コースの社員は  $\beta$  コースが大部分を占めている<sup>95</sup>。

以上の特徴から読み取れることは、傾向として、X コースは業務、勤務地共に限定のない区分、Y コースは、業務、勤務地共に限定のある区分になっていると言える。本稿で対象とする限定正社員は、Y コースである。

G 社の非正規雇用には、契約社員とパートタイマーがいる。ここでは、契約社員に焦点を当てる<sup>96</sup>。契約社員には、エキスパート、カスタマーコンサルタント、嘱託、雇員の四種類がある。エキスパートの活用のされ方は様々であり、特に決まった業務を行うための区分というわけではない<sup>97</sup>。人数は 50 名程度で、男性が多い。

一方でカスタマーコンサルタントは、業務が限定されている。具体的には、窓口で金融商品を顧客に対して販売する業務を行っている。人数は、10 名弱で、ほとんどが女性とな

<sup>94</sup> 四つある区分の名称は便宜的なものであり、実際の社内の名称とは異なる。

<sup>95</sup> 正確な数字は分からないが、ヒアリングによると、おおよその比率は、例えば X コースでは 8 割程度が  $\alpha$  コースだという。

<sup>96</sup> パートタイマーについては今回の調査では扱うことができなかった。

<sup>97</sup> 例えば、中途採用を行うにあたって、いきなり正社員というかたちではなく、一年契約の契約社員として雇ってみるという試行的な場合もあれば、社内の職能資格制度や職務等級制度にうまく組み込むことができない特定の専門知識のある者をエキスパートとして雇っている場合もある。

っている。

嘱託は、現在募集されておらず、今後も嘱託として採用する予定はない。彼らは、主にスタッフの補助業務を行っていたが、今後はそうした業務はパートタイマーに担ってもらう方針であるという。

## (2) 正社員の採用方法

正社員は、主に新卒を一括して採用している。中途採用は、積極的には行われていないという。新卒採用は本社で行われている。募集は、XコースとYコースの二つに分けて行われている。ただ、Xコースで応募した者に対しても、XコースよりもYコースの業務を行う適性があると思われた場合は、Yコースとしての採用を提案することもある。二つのコースにおいて、試験の手順は同じであるが、採用を決定する際の基準は、Xコースの方が若干高めに設定されているという。

## (3) Yコース導入の経緯

2005年にG社では、店頭営業や後方事務といった営業事務の業務を専門的に担う雇用区分として、アソシエイトと呼ばれる契約社員の採用をスタートした。アソシエイトの主な業務は、先に紹介したYコースが担う業務と大部分が重複していた。

アソシエイト導入の狙いは、大きく二つあった。一つは、業務の多様化や専門化に対応した柔軟な雇用を実現することである。金融自由化に伴い、営業事務においても扱える商品が増えたことで、営業事務の業務が以前よりも広がりを見せていた。そして、それと同時に業務において求められる専門性も高まっていた。

この当時の正社員は、転居を伴う転勤の有無で区分がαコースとβコースに分けられていたが、業務に応じた区分はなされておらず、現在で言うところのXコース区分のみであった。そこで、業務の多様化、及び専門化に対応していくために、特定の業務に特化した契約社員の募集を開始したわけである。

もう一つは、担う業務に応じた公正な処遇を実現するためである。現在担っている業務に見合った賃金を支払うことが、雇用区分が一つである正社員ではなかなか実現しにくかった。そこで、特定の業務を担う契約社員を活用することで、公正な処遇を行っていくことが目指された。

しかし、制度導入後、労働市場が売り手市場になり、契約社員での募集では、人材を獲得することが難しくなっていた。こうした事態に対応するために、営業事務を専門とする業務限定型の正社員区分を新たに設けたコース別人事制度の導入が検討されることになり、2008年に現在のコース別人事制度が導入されることとなった。

コース別人事制度を導入する際に、アソシエイトとして採用していた契約社員を、Yコースの正社員に転換し、アソシエイトが廃止された。正社員転換した理由は、新たに作る



Yコースが担う業務とアソシエイトが担っていた業務の大部分が重なっていたからである。その他の契約社員であるエキスパートやカスタマーコンサルタントは、Yコースが担う業務とは異なる業務を行っていたため、Yコースへの転換は行われなかった。

#### (4) 登用先の正社員区分の人事・賃金制度

##### 資格等級

G社の資格等級は、職能資格制度と職務等級の二つがある。職能資格制度は、C10からC1までの10等級、職務等級は18等級で構成されている。

職能資格制度の資格数は、XコースもYコースも同じであるが、XコースとYコースでは、到達できる資格の上限に違いがある。この違いは、業務の限定性の有無によるものであり、Yコースの到達できる資格は、C3までとなっている。職務等級は、現在担っている職務や役割に応じて、格付けされる等級が決められている。

##### 賃金制度

G社の基本給は、資格給と、役割成果給からなる。資格給は、職能資格制度の資格毎に定額で定められており、その額は、コース別に若干の差が設けられている。まず、XコースとYコースで、金額に違いがある。また、勤務地の限定性に応じて $\alpha$ コースと $\beta$ コースの間でも金額に違いがある。そのため、G社では、四つの資格給が存在しており、例えば、同じC3級であっても、業務、および勤務地の限定性に応じて資格給の額は異なっている。

役割成果給は、職務等級と評価で構成されるマトリックスによって金額が決まる。役割成果給は、評価に応じて年々の支給額が変わる洗い替え方式となっている。役割成果給の賃金テーブルは、資格給の時と同様に、XコースとYコースでそれぞれ異なったものになっているが、各コースの中における $\alpha$ コースと $\beta$ コースでは同一のテーブルが適用されている。勤務地の限定性が賃金額に反映されないのは、担う業務に応じて処遇するのが役割成果給であるので、勤務地の限定性を反映することは、この給与項目の趣旨に反するからである。

上で指摘したように、G社では、業務や勤務地の限定性に応じて、各コースで賃金水準が異なっている。資格において若干の差はあるが、XコースとYコース間で2万円から4万円程度、 $\alpha$ コースと $\beta$ コース間で3万円から5万円程度の差を設けているという。この点は、業務範囲の限定性と勤務地の限定性に対して、処遇面でも相応の差をつける必要があるということで、労使の間で合意されている。

賞与や退職金については、XコースとYコースでは、支給テーブルが異なっているが、同一コース内における $\alpha$ コースと $\beta$ コース間では、同一の支給テーブルが適用されている。

#### (5) 雇用区分間の転換

## 正社員の雇用区分間での転換（XコースとYコースのコース間の転換）

G社では希望者に対して、コース間を転換することができる。転換の機会は、一年に一回設けられている。そのため、Yコースの社員であっても、Xコースの業務に必要な証券資格を持っていれば、Xコースへの転換を希望することができる<sup>98</sup>。

ただ、XコースとYコースでは、担っている業務が異なっていることに加えて、社員に対して会社として求めているものも異なっているため、個人の希望のみで転換ができるわけではない。Yコースは、入社後、営業事務のスペシャリストになるための育成が行われており、そのため、Xコースに必要な証券資格を持っていたとしても、それでXコースの業務を行う適性があるとは一概には言えないという。このことから、希望者に対して面接を行った上で、そのコースの業務を担う上で適性があると認められればコースの転換を実施することになっている。

コース別人事制度導入以降の転換実績であるが、まず、XコースからYコースへの転換は、200名程度行われている。転換者は、営業事務のスペシャリストを目指す者や、Xコースにいたが、Xコースに必要な資格を取得していない者が多いという。

次に、YコースからXコースへは、50名程度が転換されている。転換者は、業務範囲を限定せず、様々な業務内容を経験し、キャリアアップを図りたい者だという。

転換後の資格等級への格付けは、転換前の資格ランクがそのまま適用される。例えば、XコースのC6等級だった社員が、Yコースに転換した場合、等級はC6となる。また、転換後は、転換先のコースの給与水準がそのまま適用される。

## 契約社員から正社員への登用

契約社員から正社員への登用は、この間二つの形で行われている。一つは、アソシエイトのYコースへの一括転換である。

コース別人事制度を導入する際に、アソシエイトをYコース社員として、正社員転換している。アソシエイトの開始後2年でコース別人事制度を導入したので、G社に入社して2年間勤務したと見なし、Yコースに転換された社員は、職能資格の一番下位の資格に格付けされている。

二つめは、正社員登用制度である。毎年決まった数を登用するというわけではなく、該当する希望者がいれば、その際に適宜行われている。対象となるのは、契約社員とパートタイマーである。平均すると年5名程度の登用が行われているという。登用先は、主にYコースとなっている。

## (6) 正社員のキャリア

---

<sup>98</sup> この他、 $\alpha$ コースと $\beta$ コース間の転換もある。正社員は3年に一度コースを転換することができる。

最後に、上のような雇用区分間の転換が行われている G 社における正社員のキャリア展開について、触れておく。

X コースの場合、営業店の支店長、本部であれば部長、課長のポストを目指すことが求められている。Y コースの場合、営業店であれば次長、出張所長、本部であれば担当課長のポストに就くことが求められている。

なお、β コースの社員は、X コース、Y コース共に、キャリアに上限が設けられている。X コース、Y コースともに、β コースの社員は、課長の下で監督職までが上限となっている。支店長や次長等のポストを担うためには、転居を伴う異動は必須と考えられていることから、このような運用となっている。

## (7) 正社員の雇用区分とポスト

基本的には業務範囲を限定しないのが X コースではあるが、窓口、後方事務については基本的には Y コースで担ってもらい、X コースは Y コースが担うことのできない別の業務をやってもらうような方向で、ドライブを徐々にかけつつある最中だという。今後の運用方針としては、X コースの社員には、法人や個人への渉外業務等、Y コースが担うことができない業務を中心に担っていくことを求めていくとのことである。

制度を導入して間もないこともあり、Y コースで管理職ポストに就いているものはそれほど多くはおらず、現在のところ営業事務系の管理職ポストには、X コースの社員が多くいるという。ただ、今後は、Y コースからそれらのポストへ登用していくような運用を進めていく予定だという。

このように、Y コースが担当することができる営業事務の職務は Y コースの社員が、X コースは Y コースが行うことができない職務を担っていくことが求められている。この点から、二つのコース間の担当業務が今後より明確化され、コース間での担当業務の棲み分けが進むことが予想される。その意味で、コース別人事制度の導入を通して、業務に限定性のない X コースの社員の担うべき業務が、明確化されつつあることが窺われる。

また、営業事務の業務については、Y コースの社員が担っていくことを求められていることから、正社員の雇用区分が X コース一つであった時と比べると、営業事務に携わる社員の人件費は抑えられていると言える。

## 5. まとめとディスカッション

### (1) まとめ

以上の事実発見から、限定のある正社員を企業がどのように活用していこうとしているのかについてまとめたい。まず、事例から見られた事実発見として、①非正規の登用先となった限定正社員区分が生まれた要因、②登用方法、③限定正社員の活用方針について、それぞれまとめておきたい。

### ①非正規の登用先となった限定正社員区分が生まれた要因

企業が限定正社員区分を導入する理由は、一つではない。様々な要素が複合的に組み合わさっていると考えられる<sup>99</sup>。ただ、細部の違いを捨象した上で、共通の項目を取り出すと、対象事例が非正規の登用先となった限定正社員区分を作った要因として大きく二つのことを挙げるができる。

一つは、退職者によって生じる社内の空きポストを埋める人材を調達するために設けられた場合である。これは、E社やF社が該当する。E社の場合は、大量退職に伴う人員不足に対応するために、新たな限定正社員区分として登用正社員を導入し、その区分へ社内に大量にいた契約社員を登用している。F社の場合は、社内の人員不足に対応するために、まず、従来の高卒採用を廃止し、鉄道職（現在のプロフェッショナル採用）と呼ばれる限定正社員区分を設け、募集する学歴層を高卒のみならず、専門学校卒や大卒さらには、社内で活用していた非正規にまで広げている。

2社に共通しているのは、かつて正社員として大量に採用した正社員が退職を迎えることで生じる欠員を補充するために、募集する層を拡大していく中で、非正規の限定正社員化が進んでいることである。このように、E社やF社については、企業の内部労働市場内の要因（人員不足）によって、限定正社員区分を新規に作る（E社）、もしくはそれまであった限定正社員区分を改訂する（F社）ことで、現在ある限定正社員区分が生まれている。そして、その新たに作られた限定正社員区分に、社内にいる非正規社員が登用されている。

二つは、労働市場の逼迫や、法改正に対応するために設けられたものである。これは、A社、D社、G社に共通する要因である。この場合、労働市場における需給環境の変化によって契約社員の活用が困難になっていたこと（A社、G社）や法改正によって間接雇用の活用が困難になったこと（D社）からも分かるように、外部環境の変化によって非正規を継続的に活用することが難しくなったことから、正社員として活用することが再開されている。このことから、A社、D社、G社は、企業外の環境要因によって、限定正社員区分が作られたと言えよう。

そして、限定正社員区分が新たに作られる際に、限定正社員が担う業務と同様の業務を行っていた非正規が、限定正社員区分へ登用されている。

### ②登用方法

次に、各社の非正規社員から限定正社員区分への登用方法についてまとめると、E社やF社では、毎年一定数の非正規社員が限定正社員区分に登用されている。この場合、登用先となっている限定正社員区分への新卒採用の数や、企業内にいる他の正社員の採用数と

---

<sup>99</sup> 個別企業単体での要因については労働政策研究・研修機構（2012）で触れている。関心のある方は参照されたい。

比較した場合、少なくない数の登用が毎年行われており、登用を通した中途採用が、限定正社員の一つの採用経路として定着している点が特徴として挙げられる。

一方で、A社、D社、G社では、ある一時点で該当する非正規社員が一括して正社員に登用されている。さらに、この三社では、一括して登用が行われた後は、上記のE社やF社のように非正規社員からの登用が限定正社員区分の主たる採用経路の一つとはならず、新卒採用が主たる採用経路となる。A社は、中途採用がメインであるが、採用された者はA社において非正規社員を経ることなく、最初から限定正社員として採用されており、上記のE社やF社の中途採用とはその意味合いが異なるものとなっている。

### ③登用先となった限定正社員区分の活用方針

登用先の限定正社員区分が将来的に就くことが期待されているポストを見てみると、活用方針として二つのタイプを挙げることができる。一つは、限定正社員が就くことが求められているポストに、他の正社員が競合することを避ける方向で運用が進められようとしている、つまり、限定正社員区分と限定のない正社員区分のキャリアパスを分ける方向で活用が進められようとしているタイプである。ここでの特徴は、限定正社員は、基本的には、その業務の限定を維持したまま活用されようとしている。A社、D社、G社の3社において、この傾向が見られる<sup>100</sup>。

さらに、この場合、企業の幹部候補生は、非正規の登用先となった限定正社員区分とは別の正社員区分から育成していくことが目指されている。もちろん、各正社員区分のキャリアの上限に蓋がされているわけではないが、時としている優秀な社員を有効に活用していくという類のものであり、非正規の登用先となった限定正社員区分が企業の将来的な幹部候補生の母集団の一つとして見なされているわけではない。

例えば、A社では各エリアの百貨店を担当している課長以上のポストには、勤務地や業務に限定のない事業系の正社員が就くことになっている。非正規の登用先となった販売正社員は、教育課長といった販売正社員専用のポストに就くことが求められている。また、D社においても、工場長は、業務や勤務地に限定のない正社員Aが就くことになっており、非正規の登用先となった正社員Cは、あくまで現場の長である職長になることが求められている。

二つは、限定正社員が就くことが求められているポストに対して、他の正社員も就くことが求められている、つまり、複数の正社員区分間のキャリアを統合させる方向で活用を進めようとしているタイプである。E社、F社の二社においてこの傾向が見られる。両社

---

<sup>100</sup> G社の場合、雇用区分間の転換制度が設けられている。ただ、制度が実施された2008年以降、区分間を転換した約250名のうち、200名は、業務に限定のないXコースからYコースへの転換だったこと。そしてそうした200名の転換者の特徴として、Xコースにいたが、Xコースの業務を行う上で必要な証券資格を持っていなかった者が挙げられていること。以上の二点から、この転換制度は、XコースとYコースの雇用区分間の境界をより明確に定めるために利用されている面が強いことが窺われる。

とも限定のない正社員と非正規からの登用先となっている限定正社員が就くポストが競合している。こうした現象は、社内的人员構成上の歪みによって、企業内のポストに空きが生じていることによって起こっている。社内にあるポストに就く候補生の母集団を、一つの正社員区分から集めるのではなく、複数の正社員区分から集めようとしているのが、ここでの特徴である。

また、この場合、限定正社員の一部については将来的には、業務の限定を弱め、企業内にいる限定のない正社員区分と同じような働き方を求めていく方向にあることが窺われる。

例えば、F社では、それまで現場作業の業務を中心に行うことが求められていたプロフェッショナル採用に、キャリアステップ制度の導入を通して早期選抜組を設けることで、彼らの業務や勤務地の限定を弱めつつ、それまで総合職が主に就いていたポストにプロフェッショナル採用の社員も就かせていくような運用を行っている。

E社においても、非正規社員の登用先となっている登用正社員に対して、子会社採用の正社員であるEB社採用正社員や、E社本体の正社員への転換制度の構築に向けて労使の間で現在協議が行われている。この場合、登用正社員からEB社採用正社員になる段階で業務の限定を、EB社採用正社員から本体の正社員になる段階で業務、および勤務地の限定を弱めつつ活用していくことが目指されている。

これらの活用方針から分かることは、E社やF社では、新卒採用に加えて、企業内に既にいる限定正社員からも限定のない正社員を作っていこうとしている、ということである。そして、この点から、社内において、多様な方法によって限定のない正社員が育成されようとしている兆候を見てとることができる。

さらに、F社では、経営幹部を育成していく過程で就いた方が良いと考えられているポストにも、限定正社員区分が就くような構造となっている<sup>101</sup>。この点は、経営幹部は限定正社員とは別ルートのキャリアパターンを経て育成される傾向が見受けられるA社、D社、G社とは異なる特徴だと言える。E社については、正社員間の転換制度は協議中であるので、今後実際にどのように事態が推移するのかについてはっきりとは分からない。ただ、複数の正社員区分が一つのポストにつく候補生として見なされていること、および、限定正社員の持つ業務や勤務地の限定を解除していくようなキャリア形成の構築が目指されていることを考えると、F社と同様の方向に向かっていることを予感させる。

以上の点から、同じ業務や勤務地に限定のある正社員であっても、企業内での活用のされ方には違いがあると言える。

ここまでで確認したことをまとめたものが、**図表 13** である。**図表 13** から窺えることとして、労働市場の環境変化や法改正等、外部環境への対応に直面した企業の場合、限定正

---

<sup>101</sup> F社の場合、鉄道現場の係長は、その後のより上位のポストを担う上で、経験すべきポストだと見なされている。プロフェッショナル社員のキャリアステップ組は、こうしたポストにも就くことが求められている。

社員の活用方針は、基本的にはその限定を維持しつつ、限定正社員独自のキャリアパスを構築する傾向が見受けられる。逆に、退職者の人員補充といった企業内部の変化への対応に直面している企業の場合、限定正社員のキャリアパスは、他の正社員区分と統合される傾向にあると共に、将来的には、その限定を弱めていくような活用方針がとられる傾向が見受けられる。

図表 13 各事例のまとめ

	A社	D社	E社	F社	G社
限定正社員区分導入の要因	労働市場が売り手市場になることによる採用難	法改正	退職者の人員補充	退職者の人員補充	労働市場が売り手市場になることによる採用難
登用の方法	対象者を一括して登用	対象者を一括して登用	毎年一定数を登用	毎年一定数を登用	対象者を一括して登用
登用先の限定正社員の名称	販売正社員	正社員 C	登用正社員	プロフェッショナル採用	Yコース
登用先の限定正社員の特徴	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地、および業務に限定のある正社員	勤務地、および業務に限定のある正社員	勤務地に限定のある正社員（実態として業務にも限定がある）	業務に限定のある正社員（実態として勤務地も限定されている場合が多い）
複数の正社員区分間のキャリア展開の方向性	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを分ける
限定正社員の活用方針	基本的には業務の限定を維持して活用	基本的には業務の限定を維持して活用	限定正社員の一部については、業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（※労使で協議中）	限定正社員の一部については業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（既に実施）	基本的には業務の限定を維持して活用

出所) 各事例より筆者作成

#### ④昇進を巡る競争環境の変化

ところで、上記のように限定正社員の活用方針には違いがあるものの、共通することとして、限定正社員区分の導入に伴い、企業内の昇進を巡る競争環境に変化が生じていることが挙げられる。

まず、限定正社員の業務の限定を維持して活用する傾向が見られる場合について確認しよう。例えば、D社やG社では、正社員間の業務の重なりを無くすことを通して、限定正社員独自の昇進ルートを構築しようとしている。これは、限定のない正社員を、限定正社員が行うことができない業務に配置することを進めていくことで行われようとしている。

G社では、社内にある全ての業務を担うことができないYコースの正社員については、

営業事務の専門家としてキャリアを展開していくことを求め、将来的には営業事務系の管理職ポストに就くことを期待している。一方で、全ての業務を担うことができる X コースの社員に対しては、そうした Y コースが担うことができない業務を担うことを求めている。D 社においても各正社員間が歩むべきキャリア展開を明確にすることを通して、正社員 A が正社員 C の業務を行うことがないような方向で運用を徹底していくことが目指されている。

上とは別の方法として、賃金制度改革を通して、限定正社員のキャリアパスをよりはっきりと明示させようとしている例もある。A 社では、正社員の中に複数の職群が設けられていたことから分かるように、販売正社員が導入される以前から、限定正社員は存在していた。その意味では、各正社員間のキャリアパスは元々分かれていたと言える。ただ、販売正社員の導入に伴い、販売員のキャリアパスを、販売員自身に認知させる取り組みが行われている。

具体的には、役割給の導入を通して、資格等級や賃金制度と実際に社内にあるポストの結びつきが強められている。そして、このことによって、販売正社員が将来なることができる社内のポスト、およびそれらのポスト間の序列を明示し、一人一人の販売員が将来的なキャリア展開を入社後からイメージしつつ日々の業務に取り組むことができるようになっていく。こうしたポストの明示化は、販売正社員導入に伴い、新たに行われた取り組みである。このことから、A 社では、役割給の導入を通して、既存のポストを明確化することで、限定正社員が組織階層のより上方を目指していくような働き方を促すような仕組みを構築しようとしていることが分かる。

D 社の場合もそうした制度の導入が試みられたが、労使の話し合いの結果、導入が見送られている。このことは、会社側の目指す方向性は同じでも、社内の労使関係を経ることによって、それが実現するか否かが決まっているという点で、興味深い事実ではある。

このように、限定正社員の業務の限定を維持しつつ活用していく場合、限定正社員に対して、彼ら専用のポストを設け、組織を上方に登っていくような働き方が求められている。そしてこの結果、正社員区分毎のキャリアパスがより明確な形で確立され、社内に複数の昇進を巡る競争環境が構築されている。

一方で、複数の正社員区分間のキャリアを統合させる方向で活用を進めようとしているタイプでは、既に述べたように、社内にあるポストに就く候補生の母集団を、一つの正社員区分から集めるのではなく、複数の正社員区分から集める形で企業内の競争環境を変化させようとしている。また、限定正社員の中から、限定のない正社員を育成していこうとする方針がとられている。

E 社では、企業の事業収入が悪化する中で、高齢層の大量退職に伴う人員補充が喫緊の課題となっていた。こうした経営環境の悪化は、限定のない正社員である本体の正社員の採用を抑制せざるを得ない状況を E 社にもたらしている。そうした中で、どのようにして



正社員を増やすのか。E社の考え出した方法は、グループ企業に限定正社員区分を導入し、既にグループ企業内に多く存在していた非正規社員を登用することで、正社員の数を増やすというものであった。こうした経緯によってE社グループ内に複数の正社員区分が誕生している。そして、企業内にあるポストを、複数の正社員区分で補充していくような構造へと、E社を変化させている。

F社も同様に高齢層の大量退職に伴う正社員不足に直面している。ここで重要なことは、現在F社が直面しているのは、現場、支社、本社の係長以上のポストを担う社員の不足、つまり、雇用区分で言うところの総合職が不足しているということである。それまで総合職が主に担っていたポストの空きを埋めるための正社員の母集団をいかにして確保するのか。F社は、この問題への対応として、それまで鉄道現場の業務を中心に活用していた限定正社員区分（以前の鉄道職、現在のプロフェッショナル採用）から、キャリアステップ組を毎年選出し、総合職に近い働き方をするプロフェッショナル採用の社員を作り出そうとしている。

このように、既に企業内にいる限定正社員区分から一定数以上の、限定のない正社員を作り出そうとしているのが、F社の特徴だと言える<sup>102</sup>。そして、この結果、企業内にある同一のポストに対して、複数の正社員区分が競合するような構造へとF社を変化させている。

こうした変化は、正社員の総数が大きく減少する中で、企業内のポストを巡る昇進競争を維持するための母集団の確保を目的として行われていると言えよう。

このように、複数の正社員区分間のキャリア展開を統合させることで、昇進を巡る競争環境に変化をもたらせようとしているのか、それとも、複数の正社員間のキャリア展開を分けることで昇進を巡る競争環境に変化をもたらせようとしているのか、という違いはあるものの、2000年以降に導入された新たな限定正社員区分の誕生によって、企業内の競争環境が再整備されている面があることは、対象とした事例において共通していることだと言える。

## (2) ディスカッション

最後に、若干のディスカッションを行おう。まず、先行研究のレビューの箇所指摘した動態性に着目して発見された事実を整理する。その上で、本稿のテーマである限定正社員の活用目的についての考察を行う。

### ①二つの動態性

雇用形態にかかわらず本稿で対象となった正社員登用が実施された非正規社員の雇用区

---

<sup>102</sup> 事例の箇所を確認したように、F社では雇用区分間の転換は行われず、あくまでプロフェッショナル採用のキャリアステップ組として活用されている。

分は、職場のリーダーとして活用されていたこと、非正規社員であっても賃金制度や複数年の教育プログラムが導入されていたこと、正社員の業務の一部をそのまま代替するかたちで活用が進められようとしたこと、正規社員との間に業務の重なりがあること等の特徴が見受けられた。これらの特徴から、本稿で扱った限定正社員区分の登用対象となっている非正規社員は、臨時の労働力としてではなく、企業に必要な業務を長期的に担ってもらおうとしていた、つまり、内部労働市場の下位層に取り込まれた非正規社員だったと言える。したがって、同じ非正規社員の正社員登用と言っても、仁田（2008）で指摘された臨時的な活用を目的とした臨時工を本工に登用した場合とは、持つ意味合いが異なるケースだと考えられる。

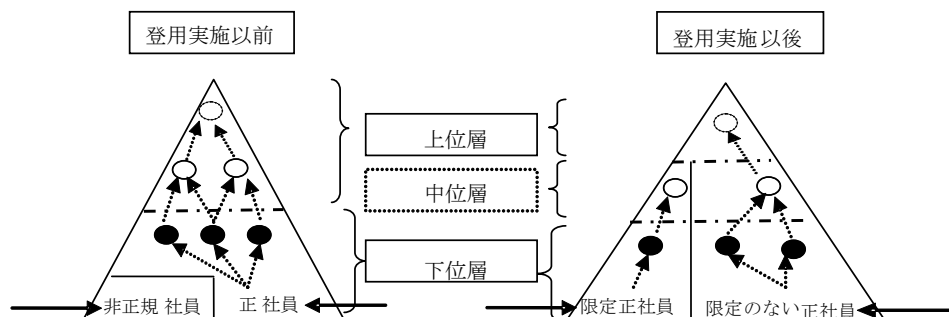
今、本稿で示した複数の正社員間のキャリア展開を分けて活用する場合（以下分化型）と統合して活用する場合（以下統合型）の二つのパターンにおける 2000 年以降の流れをやや大胆にまとめると、次のような流れで捉えることができる。まず、分化型について述べよう。

分化型の場合、非正規活用を進めた時点で、ポートフォリオの組み替えが行われ、内部労働市場の下位層において主に活用する雇用形態に変化が生じている。すなわち、内部労働市場の一部を完全に非正規社員化しようとしたのが、分化型の非正規活用の特徴だったと言える。

しかしながら、外部環境の変化によって、非正規社員を内部労働市場に取り込むことが困難になったことから、再び正社員を主体とした活用に舵が戻されている。そして、その際に、限定のない正社員よりも、コストを抑えることができる限定正社員の活用が進められている。それと共に、企業内において限定正社員用のキャリアパスがより明確な形で構築されている。また、この場合、非正規社員からの登用は、限定正社員への主たる採用経路とはならない傾向がある。この点を内部労働市場論や人材ポートフォリオの視点から見ると、内部労働市場の階層やポートフォリオの象限にプロットされる雇用区分自体が動的に変化していると言えよう。

そして、この場合、新たに作られた限定正社員区分は、内部労働市場論の言う上位層と下位層に当てはまらないような特徴を持つことになる。具体的には、管理職ポストには就くが、将来の経営幹部とは位置づけられない層として内部労働市場において活用されようとしている。この場合の限定正社員は、下位層と位置付けるには、企業階層のより上方を目指すこと求められている一方で、上位層と位置付けるほどは企業階層の上方を目指すことは期待されていない。その意味で、内部労働市場に新たな中位層が生まれていると言えよう。この中位層は、内部労働市場の下位層から中位層まで組織を上っていくことが求められている。そして企業は、中位層用のポストを設け、上位層にまで上っていく正社員はそうしたポストとは異なるポストに就くような運用を行っている。以上で述べたことをラフなイメージとして図示すると図表 14 のようになる。

図表 14 分化型における内部労働市場内の変化のイメージ



●、○、○ = 社内にあるポスト → 入職経路      .....▶ 入社後求められる昇進経路  
 注) ○のポストは部長以上を対象としており、経営トップを意味しているわけではない。○は課長あたりを、●は係長あたりをそれぞれイメージしている。

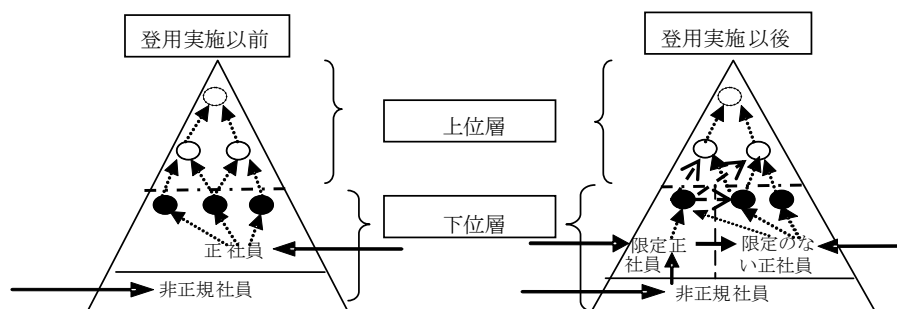
次に、統合型の場合、非正規社員の活用は、限定正社員への登用開始以前も以後も同じように行われている。その意味で、内部労働市場の各階層に位置付けられている雇用区分それ自体は、非正規からの登用が進んだ後もそれほど変化が起こっていない。変わったのは、内部労働市場内の階層やポートフォリオ間の象限間を移動する、個人の動態性が高まった点にある。

こうした変化を促している背後にあるのは、企業内の人員構成の歪みである。大量の退職者が発生することによって生じる空きポストを埋めるための母集団をいかにして確保していくのか。このことが、正社員区分間のキャリア展開を統合する方向に向かわせると共に、非正規社員の限定正社員への定期的な登用を促している。

このことから、統合型の場合、内部労働市場の階層にそれほど大きな変化は見られないが、個人の階層間の移動性を高める、すなわち個人の動態性が高まっていると見なすことができる。その意味で、正規と非正規を含めた雇用区分の垣根を越えて、個人の動態性を高めることを促進するための一つのツールとして限定正社員が活用されようとしていることが窺われる。こうした変化を図示することは、分化型以上に困難な作業であるが、あえて図示してみると図表 15 のようになる。

図表 15 に示しているように、限定正社員の採用は、新卒採用組と非正規からの登用組の二つの経路によって行われている。そして、限定正社員は、キャリア展開の中で限定のない正社員と競合するポストに就くことが求められる。さらに、業務や勤務地の限定を緩めつつ、限定のない正社員がそれまで主に就いていたポストに就くことや、限定のない正社員と同じようなキャリアを歩みながら企業階層をより上方へ移動していくことが求められる（図表 15 中の破線の矢印）。

図表 15 統合型における内部労働市場の変化のイメージ



●、○、○ = 社内にあるポスト → 入職経路    .....▶ 入社後求められる昇進経路  
 --> 限定性を緩めた限定正社員に求められる昇進経路

注) ○のポストは部長以上を対象としており、経営トップを意味しているわけではない。○は課長あたりを、●は係長あたりをそれぞれイメージしている。

ところで、図表 15 に表記している（業務や勤務地に）限定のない正社員は、通常、企業の経営幹部候補生の母集団と位置付けられている正社員区分だと言える<sup>103</sup>。限定正社員の業務や勤務地の限定が弱まり、限定のない正社員と同じように活用されていった場合、限定正社員として入社した者の中からも、企業の幹部候補生となるような者が出てくるのであろうか。こうした限定正社員が、限定のない正社員として活用された場合、企業内のどの競争トラックに乗るかについては、今回の調査では扱うことができなかった。ここでは差し当たり二つの可能性を指摘しておくに留めたい。一つは、企業の昇進競争のフロントランナー（第一次選抜組）として、つまり、まさに企業の幹部候補生として活用されるパターンである。人員状況の歪みから、企業の幹部候補生の母集団を確保することの困難から、こうした変化が起こっている可能性は完全には否定できないように思われる。

二つは、フロントランナーではないが、ミドルランナー（第二次選抜組）として活用されるパターンである。第一次選抜組は、初めから限定のない正社員として入社した層から確保されるが、次の第二次選抜組には、限定正社員として入社した後、限定が緩められた正社員が加わるような運用が行われようとしているのかもしれない。

いずれにせよ、採用ルートを異にする正社員同士が、同じ競争トラックの下で活用される可能性があるという点は、今後の限定正社員の研究を進めていく上で注目すべき事柄の一つとだと思われる。

## ②限定正社員の活用目的

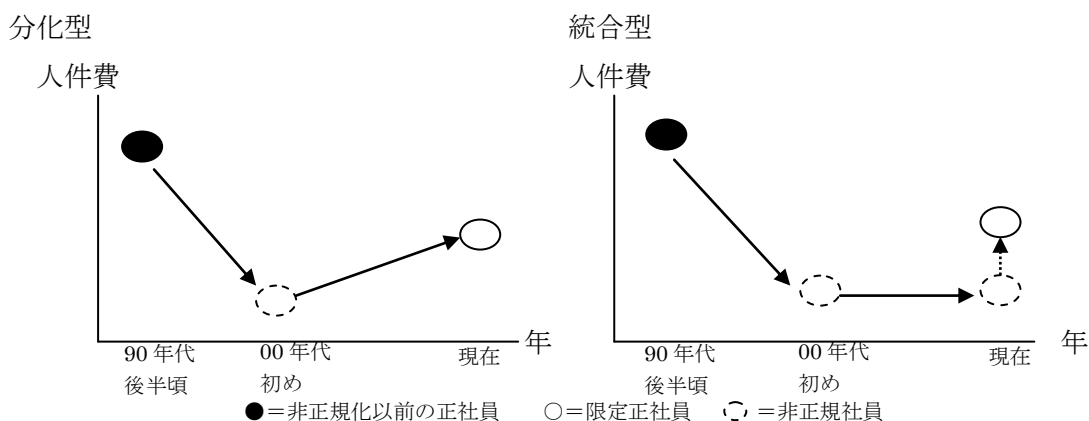
<sup>103</sup> もちろん限定のない正社員として入社した全ての者が幹部候補生となるわけではない。企業内における昇進を巡る選抜競争については、今田・平田（1995）や竹内（1995）が詳しい。複数の選抜組の視点は、これら二つの研究に依拠している。

事例の箇所の冒頭で簡単に触れたように、非正規社員の登用先となった限定正社員は、当該企業にいる他の正社員区分と比べると処遇が抑えられる傾向が見られた<sup>104</sup>。この点も考慮に入れると、限定正社員の活用の目的の一つとして、正社員の人件費を下げる点があることは否定できないことである。人件費抑制という意味では、総額人件費管理（雇用の量的管理）の視点が進んだと言われる近年の人件費削減の流れを引き継いでいる部分があると言える<sup>105</sup>。

今ここで、この間の正社員→非正規→限定正社員という変化の中で起こったことを、人件費の観点から見ると、以下のような変化を見て取ることができる。今ここでは、議論を単純化させるために、人事賃金制度改革等による限定のない正社員のコストダウンについては考慮せずに話を進めることにする。

分化型の場合、まず、正社員がそれまで行っていた業務の一部が、2000年代の初めに頃に非正規化されている。そして2000年代の半ばから後半にかけて、当該業務を担う雇用区分が、非正規から限定正社員へと変化している。この場合、限定正社員への登用の対象となった非正規は、企業内にほとんどいなくなるので、現在限定正社員が担っている業務を担ってきた社員の人件費の推移を単純化して描くと、**図表16**の分化型で示しているようなレの字型の推移をたどっていると言える。このように、非正規活用以前の正社員区分を維持したままの時よりも、限定正社員区分を導入することで、特定の業務を担う正社員にかかる人件費が抑えられている。

図表 16 現在限定正社員が担っている業務における人件費の推移



統合型の場合、非正規化までの流れは分化型と同じであるが、限定正社員区分導入後も、非正規は引き続き活用されている。非正規活用を維持しつつ、彼らの一部を毎年限定正社員に登用することで、企業内における限定正社員の数が増加していると言えよう（図表16）

<sup>104</sup> F社以外はその程度に差はあるもののこうした傾向が見られる。

<sup>105</sup> 例えば、仁田（2008）では、90年代以降の人事管理の特徴として、総額人件費管理がより意識されている点を挙げている。

の統合型における点線の矢印)。ただ、この場合も、登用先となっている限定正社員区分は、限定のない正社員よりも人件費が抑えられているので、特定の業務を担う正社員にかかる人件費は抑えられていると言えよう。

もちろん、限定正社員の処遇制度は企業毎に異なっているので、非正規化以前の雇用区分を維持したままの場合（図表 16 における 90 年代後半頃）と、限定正社員を導入した現在の雇用区分では、どの程度、人件費に差が出るのかは、各社各様の様相を見せられる。しかし、いずれにせよ、非正規をメインに活用していた時よりは人件費は上がっているが、従前の正社員の雇用区分を維持したままの場合と比べると、2000 年以降に行われた限定正社員区分の導入に伴い、正社員の人件費は抑えられていると言えよう。

ただ、2000 年以降に行われ非正規社員の限定正社員化は、単に正社員を企業内に抱えることで生じるコストを抑えるためのみ行われたものではなく、それと同時に、企業内部の中に昇進を巡る新たな競争環境の構築を目的として行われた面もあることは見逃してはならないことだと思われる。既に述べたことであるが、その方法は二つある。一つは、従来の内部労働市場の階層やポートフォリオは維持しつつ、個人の動態性を高めることで行われている。そして、もう一つは、内部労働市場の階層やポートフォリオ自体を変更させることを通して、企業内において活用する雇用区分を動的に変化させることで行われている。以上から、限定正社員の活用目的として、(イ)正社員にかかる人件費を抑えつつ、(ロ)企業内の昇進を巡る競争環境を再整備するという面があることを挙げることができよう。

### ③限定正社員の正社員像

さて、ここまでで確認してきたように、限定正社員であっても、正社員である以上、企業組織の階層をより上方へ移動することを目指して働いてもらうことが求められている。これは、限定性の有無にかかわらず正社員に共通する特徴だと言える。このことは、日本の人材活用における内部育成・内部昇進型の根強さを改めて感じさせる。

本稿の目的とはやや外れるが、この点について視点を変えて見てみると、業務や勤務地が限定されたとしても、日本において、企業内ではなく、自身の職業スキルに帰属意識を持ち企業間を渡り歩くような Doeringer&Piore(1971)の言う職能型の正社員、濱口(2009、2011)の言う JOB 型正社員が生まれることは、困難なことを想起させる。

ただ、その一方で、従来から指摘されていた日本の雇用契約の欠点を一定程度是正する可能性を見て取れる面もある。各国の雇用契約を比較分析した Marsden によると、英、米、独、日いずれの国であれ、雇用契約の下で人材を円滑に活用するために、企業組織内に等級制度を設けている (Marsden1999)。

では、日本とそれ以外の国の違いとは何なのか。Marsden は、日本以外の国では企業外

部に存在する労働市場を通して<sup>106</sup>、等級毎に求められるパフォーマンスの水準に一定の企業横断的な基準を設けているが、日本ではそうした外部の装置を持っていない点を挙げている (Marsden1999 ; 139)。そのため、日本では、実際に従業員が、自らが格付けされている等級に求められる業務をきちんと行っているのかが、曖昧なままとなってしまう (Marsden1999 ; 129)。こうした日本の特徴は、人材活用の柔軟性をもたらす一方で、きちんと額面通りに働いている者とそうでない者の識別することを困難にしている。

Marsden の主張をくみ取れば、ここでの問題は、現在行っている業務がはたして本来社内において自らが行うべき業務なのかどうかをいかにして明確化するのか、という点にあると思われる。D 社や G 社で見てとれるように、幹部候補生にあたる限定のない正社員が本来担うべき業務が、限定正社員の誕生と共に明確化され、社員一人一人に求められる業務範囲が、人事制度の上でもやや明瞭なものになっている。こうした変化によって、Marsden の指摘する問題点が、企業内に複数の正社員区分が生まれることによって幾分解消される可能性がある。

そして、こうした日本における雇用契約の曖昧さが是正され、社員に求められる業務の範囲が入社時点である程度規定されることによって、久本 (2003、2010) が言うような画一的な正社員の働き方が変容するかもしれない。ただ、この点は、労働力取引における社員個人の交渉力に依存する部分が多分にあると思われるので、何か断定的なことを言うことは、現状では難しい。あくまで可能性である。

#### ④限定正社員と他のアクター

ところで、こうした企業内の変化は、企業内におけるもう一つの当事者である組合にとってどのような意味を持つのか。また、こうして企業で行われた改革に対して、行政としてどのような取り組みが今後求められると考えられるのか。最後にこの点について述べよう。

##### (ア) 組合の組織率と限定正社員

まず、組合にとっての意義について触れておこう。こうした限定正社員は、低下する組織率を上昇させる一つ的手段となり得る可能性がある。一般的に企業規模の大きいところではシヨップ協定が結ばれていることが多いので、正社員化すればそれはそのまま組織率

---

<sup>106</sup> ところで、ここで言う企業外部の労働市場とは、労働市場の二重構造論における二次労働市場としての外部労働市場とは異なるものだと言える。職能型や Job 型の正社員が属する外部労働市場だと考えられる。Marsden によると、そうした労働市場には次の三つがあるという。一つは、職務毎の労働市場が形成されているパターン (アメリカ)、二つは、職務毎に組合が組織されることによって、職務毎の労働市場が形成されるパターン (イギリス)、三つは、産業レベルにおいて職種別労働市場が形成されるパターン (ドイツ) である (Marsden1999)。後者の二つは、組合が、企業外部の労働市場の形成に大きく関与していることを窺わせるが、いずれにせよ、企業横断的な基準を設定する装置として外部労働市場が機能している点では、共通している。

の上昇につながることになる。非正規社員自体の組織化に加えて、各企業の状況に見あった処遇条件が適用される限定正社員区分を導入することで、組織率を上昇させることができる。事実、対象企業においても、A社、D社、E社では、限定正社員の導入を通して、正社員が増えることで、組織率が上がっている。このことから、限定正社員の導入は、組合の組織化戦略の一つとして活用することが期待できると言えよう。

#### (イ) 手続き規制の整備

限定正社員の処遇は、様々なものとなっている。5社という事例数でも、基本給への限定性の反映、賞与の月数、退職金の有無等で違いがある。この点から、企業の置かれている状況や労使関係に影響された結果、様々な限定正社員区分が作られていることが分かる。

こうした状況を鑑みると、限定正社員の導入を促進させるためには、経営側と従業員側で話し合いの場を持つことを定める手続き面での整備を進めることが望まれる。自社の経営状況や人員状況に沿って、導入可能な正社員区分を導入することで、正社員登用を望む非正規社員が正社員となることができる道を開くことがより促進されていくと思われる。企業内における話し合いの場をいかに作っていくのか。労使委員会等の従業員代表組織の構築も含めた手続き規制の整備について、議論していくことが望まれる。

#### (ウ) 非正規として固定化する層へのサポート

事例を見ると分かるように、非正規は、総合職等の限定のない正社員区分ではなく、限定正社員区分に登用されている。その意味では、厚生労働省（2010）が期待している、非正規の正規化の一つの方策として、限定正社員を活用することができると考えられる。

ただ、限定正社員区分が導入され、そこに非正規社員が登用されたとしても、全ての非正規社員が正社員となれるわけではない。これは特に分化型の場合、ある一時点で非正規社員が一括して限定正社員へ登用された後は、新卒採用が主たる採用方法となっている。そのため、登用が行われた際に、登用の対象となる非正規の雇用区分に属していれば正社員となれるが、そうでなければ非正規として働き続けなくてはならないことになる。

また、定期的に登用を行っている場合でも、F社のように、一度正社員になればその後のキャリア展開の道は大きく開かれるが、逆に正社員へ登用されなかった場合、契約更新期間の上限の関係で、企業からの退出を余儀なくされることもある。

したがって、仮に限定正社員を導入したとしても、非正規社員は存在し続けるとともに、そうした残された非正規社員は、非正規社員として身分が固定化する恐れがある。そのため、彼らへの雇用機会の提供や能力開発等の支援をどのようなかたちで行っていくのかは、今後も重要な課題だと言える。

### (3) 課題



もちろん、本稿で見られた動きが、今後どのように実態として展開されていくのかについては、一定の留保が必要である。制度が実施されて間もないことからくる制約である。今後の動きを引き続き追って行く必要がある。

こうした点に加えて、本稿には多くの課題が残されている。ここでは、五つを挙げておきたい。

まず、一つめは、正社員登用制度それ自体について、より深く分析する必要がある。本稿では、企業の外部環境の変化と企業内部の変化に着目し、非正規の登用先となった限定正社員区分の活用方針との関係性を論じた。しかし、正社員登用制度を企業が導入する目的には、試用的・選別的役割や、非正規社員へのインセンティブ的役割等もある。本稿では、こうした登用制度それ自体の踏み込みは、甘いと言わざるを得ない。

加えて、企業内部の要因についても、人員構成を挙げたのみとなっている。事例で散発的に見られたことを加味すると、それ以外にも取引先との契約形態、扱っている商品特性、企業における能力開発の仕組み等のことも、登用を実施する際の要因として考えられる。こうした複数の要因を考慮に入れた場合、限定正社員への登用方法やその後の活用目的の間には、何か関係性があるのだろうか。今後深めていくべき点である。

二つめは、それぞれの正社員区分が就くことを求められている管理職ポストは、企業にとってどのような位置づけにあるポストなのか、ということに関する、より立ち入った分析の必要性である。例えば、同じ課長のポストであっても、企業内での位置づけは異なるものとなっている。それが、将来の経営幹部の道を開く課長ポストなのか、それとも、確かに課の責任者ではあるが、そこから経営幹部への道は通常開かれていないポストなのか。また、同一のポストに複数の雇用区分が就くようなかたちへと進もうとしているのか、それとも雇用区分毎に専用のポストを設ける方向に進んでいるのか。さらに、そうしたポストに就く社員は、内部昇進型のキャリア形成を歩んできた社員になるのか、それとも、企業外部から直接的にそのポストに就くのか。

限定正社員区分の導入による正社員の多様化に伴い、これまで経営幹部候補生の母集団としては見なされていなかった正社員が、経営幹部候補生の母集団として扱われることも予想される。正社員が一つの雇用区分の中で管理されていた時とは異なり、正社員区分毎の活用方針について、より正確に把握していくことが、企業の人事管理の実態を明らかにしていく上で求められると思われる。

三つめは、組合と限定正社員の関係である。本稿では、組織率との関係で少しだけ触れたが、D社やE社の事例から窺えるように、特に限定正社員の処遇については、企業内の労使関係の影響を受けている面が少なからずあると思われる。そのため、この点についても分析を深めていく必要があると考えられる。

四つめは、企業の人材活用戦略の下で、実際に働く個人についての考察である。働き手の側の制約により、企業の人事が想定する各正社員区分の働き方と実際の働き方は異なる

ものとなる可能性は、もちろんある。この点を知るためには、個人ヒアリング等の個人への調査を実施すると共に、日々の仕事の中で実際に業務がどのようにして、個々の社員に割り振られているのかを明らかにする必要があると考えられる。

最後に五つめは、ワークライフバランスと正社員の多様化の関係についてである。本稿では、正社員の多様化にある論点のうち、正社員のワークライフバランスに関する論点が抜け落ちている。この点を埋めるためには、限定のない正社員から限定正社員への転換が実施されている企業への調査が必要になる<sup>107</sup>。企業内における正社員区分間の転換とワークライフバランスの関係は、多様な正社員を巡る議論の一つのテーマであるので、この点についても、今後より深めていく必要がある<sup>108</sup>。

---

<sup>107</sup> 例えば対象事例の一つである G 社では正社員間で勤務地に限定の無いコースと、限定のあるコースを転換できる仕組みがある。ただ、勤務地に限定のあるコースを選択した場合、キャリアに上限が課せられ、課長の下で監督職と呼ばれるポストが最上位のポストとなる。

<sup>108</sup> 24 年度に再度プロジェクト研究のサブテーマの一つとして、筆者は「多様な正社員の活用戦略」を実施する予定である。

参考文献（アルファベット順）

- Atkinson, J.A ( 1985 ) “ Flexibility, Uncertainty and Manpower Management ” *IMS Report*, No.89, Institute of Manpower Studies
- Doeringer, P & M. Piore ( 1971 ) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*  
Lexington, Mass: D.C. Health.
- 玄田有史 ( 2007 ) 「若年雇用の新たな「内部化」」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.55, No.3  
pp.20-33
- 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』 Vol.59, No.4 pp.340-356
- 濱口桂一郎 ( 2009 ) 『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ』 岩波新書
- 濱口桂一郎 ( 2011 ) 『日本の雇用と労働法』 日経文庫
- 平野光俊 ( 2008 ) 「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント HRM 方針と非典型労働者の態度ギャップの経験的考察」『国民経済雑誌』 第 197 号, pp.25-48.
- 平野光俊 ( 2010 ) 「三層化する労働市場」『組織科学』 Vol.44, No.2, pp.30-43.
- 久本憲夫 ( 2003 ) 『正社員ルネサンス』 中公新書
- 久本憲夫 ( 2010 ) 「多様な正社員のモデルについて」『ELDER』 5 月号, pp.13-18
- 本田一成 ( 2007 ) 『チェーンストアのパートタイマー 基幹化と新しい労使関係』 白桃書房
- 兵藤釗 ( 1971 ) 『日本における労資関係の展開』 東京大学出版会
- 今田幸子・平田周一 ( 1995 ) 『ホワイトカラーの昇進構造』 日本労働研究機構
- 今野浩一郎 ( 2010 ) 「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』 No.597, pp.48-51
- 石川経夫・出島敬久 ( 1994 ) 「労働市場の二重構造」石川経夫編著『日本の所得と富の分配』 所収 pp.169-209
- 河西宏祐 ( 2011 ) 『全契約社員の正社員化 私鉄広電支部・混迷から再生へ( 1993 ~ 2009 )』 早稲田大学出版部
- 厚生労働省 ( 2010 ) 『雇用政策研究会報告書「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」』 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk-img/2r9852000000ch2y.pdf>
- 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
- Lepak, D.P & S.A. Snell ( 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
- Marsden, D ( 1999 ) *A Theory of Employment System : Micro-Foundations of Societal Diversity* Oxford: Oxford University Press
- 守島基博 ( 2011 ) 「多様な正社員」と非正規雇用」RIETI Discussion Paper Series11-J-057
- 日本経営者団体連盟 ( 1995 ) 『新時代の「日本的経営」』 日本経営者団体連盟

- 西本万映子・今野浩一郎(2003)「パートを中心にした非正規社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518, pp.47-55
- 西村孝史(2008)「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容 「ワーキングパーソン調査2006」の再分析」『日本労働研究雑誌』Vol.571, pp.145-157
- 西村孝史・金マリナ(2010)「企業内労働市場の分化と分断」『徳島大学社会科学研究』23号, pp.31-50
- 西村孝史・守島基博(2009)「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586, pp.20-33
- 仁田道夫(2008)「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編著(2008)『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版所収 pp.27-71
- Piore, M. (1975) "Note for a Theory of Labour Market Stratification" in R. Edward, M. Reich and D. Gordon eds *Labor Market Segmentation*, Lexington, Mass: D.C. Heath. pp.125-150
- 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』連合総合生活開発研究所
- 労働政策研究・研修機構(2007)『Business Labor Trend 正社員登用・転換制度 再挑戦をサポートする企業』6月号 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構(2012)『「多様な正社員」の人事管理 企業ヒアリング調査から』労働政策研究・研修機構
- 佐野嘉秀(2000)「パート労働の職域と労使関係 百貨店業A社の事例」『日本労働研究雑誌』No.481, pp.12-25
- 佐藤博樹(2008)「人材活用における雇用区分の多元化と処遇の均等・均衡の課題」『組織科学』Vol.41, No.2, pp.22-32
- 佐藤博樹(2009)「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編著『叢書働くということ[第四卷]人事マネジメント』ミネルヴァ書房所収 pp.1-30
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ(2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題 雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518, pp.31-46
- 島貫智行(2007)「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響 組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No.568, pp.63-76
- 島貫智行(2010)「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』Vol.44, No.2, pp.16-29
- 竹内洋(1995)『日本のメリトクラシー 構造と心性』東京大学出版会
- 氏原正治郎(1966)『日本労働問題研究』東京大学出版会
- 渡邊木綿子(2009)「正社員登用事例に見る雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』No.586, pp.49-58