



非正社員から正社員への 転換制度について

武石恵美子

(法政大学教授)

■はじめに

本テーマに関する「通説」とはどのようなものだろうか。「非正社員¹⁾が正社員になるのは望ましい」「正社員になりたいのになれない非正社員が多い」という考え方が一般的かもしれない。

正社員への転換制度は、非正社員で働く人にとって働き方の選択肢の拡大として評価できるものの、制度の設計・運用面での課題は多い。また、非正社員がすべて正社員に転換できるわけではないし、転換したいわけでもない。本稿では、正社員への転換制度の企業にとっての意義や働く人にとっての意味、今後の課題について考えてみたい。なお、ここでは、非正社員の中でも企業に直接雇用される非正社員を対象を絞り、内部転換の制度をとりあげる。

■正社員とは？ 非正社員とは？

この問題を考えるとき、正社員とは何か、非正社員とは何か、ということを議論する必要がある。

実は、両者の境界を就労実態の側面から線引きするのは非常に困難である。雇用契約期間の有無、労働時間の長短、仕事内容や責任の重さ、などが両者を分ける基準と考えられる。中でも正社員は期間の定めのない雇用契約で、非正社員は有期契約という点に大きな違いがあると考えられがちである。しかし、厚生労働省『平成13年パートタイム労働者総合実態調査』によれば、「パート²⁾」について雇用契約期間を決めている事業所割合はパートタイム労働者を雇用する事業所の52.9%にとどまり、半数近くは雇用契約期間を決めていない契約なのである。労働時間についても、正社員と同様の時間管理の下で働く非正社員は多く、フルタイムで働くパート社員を「フルパート」と呼ぶことすらある。仕事に関しても、「職務が正社員とほとんど同じパート労働者がいる」事業所の割合は51.9%にのぼる（厚生労働省『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』）。

働者総合実態調査)。

このように、就労の実態において正社員と非正社員の間に明確な線引きをしにくいにもかかわらず、処遇面では大きな格差があるのが現状である。「働きに応じた処遇」ではなく、「契約に応じた処遇」ともいえるような処遇格差が存在してきたが、職場の中では黙認されてきた。

■企業にとっての制度の意義

こうした現状に対する非正社員の不満は大きくなっている。厚生労働省『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』によると、今の会社や仕事に対する不満・不安がある「パート」は63.9%で平成13年調査の54.3%から大幅に増えている。「その他」社員の不満は70.4%とさらに高く、平成13年調査の60.5%と比べても上昇している。

正社員と非正社員の就労実態と処遇の乖離が大きくなっていけば、正社員と同じような仕事に従事し、就労実態も似ている非正社員ほど不満をもちやすい。企業にとっては、このような非正社員ほど基幹的な仕事に就いているケースが多いという意味で、より重要な人材である可能性が高い。したがって、こうした人材の不満を放置することは、組織にとっても問題が大きい。そこで意欲・能力のある非正社員に対して、賃金をはじめとする処遇を改善するとともに、より処遇の高い正社員への道を開く企業が増えてきている³⁾。厚生労働省『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』によると、「パート」から正社員への転換制度がある事業所割合は45.8%、「その他」社員からの転換制度がある事業所割合は48.4%である。

筆者が正社員への転換制度に関する企業事例調査⁴⁾を実施した結果、企業が制度を導入する理由として、①人材の多様性の確保、②即戦力としての期待、③低い採用リスク、④転換後の高い定着、⑤非正社員のモチベーション向上策、⑥非正社員層における優秀な人

材の確保、などの類型がみられた。非正社員がより高い処遇への転換という目標感をもって働くという動機付け以外にも、転換制度の意義は多様であることが明らかになった。

たとえば、家電製品販売業A社は、新卒採用は将来の経営管理層への登用を念頭に置いて将来性に期待した採用を行うのに対して、転換制度利用者の中には天性の販売能力をもつような即戦力となる人材が存在し、多様な人材確保のチャンネルとしての意義を指摘する。また、非正社員としての業務経験により、即戦力となる人材の採用ができる、業務遂行状況をみて正社員登用を行うために採用のプレが小さい、といったメリットが多く企業の指摘された。働く側にとっても職場を熟知して転換制度に応募するために、外部からの採用に比べて登用後の定着が高い傾向もみられている。

製造業B社は、学卒採用者の離職率が高いことへの問題意識から、学卒採用については、非正社員を経由した内部登用による採用のみに切り替えている。さらに、企業に転換制度があることが、非正社員への応募者に対するアピールとなり、正社員志向をもつ職業意識の明確な層の確保につながるという点もメリットの一つとされている。

新卒採用や外部からの中途採用に加え、非正社員の内部転換制度を実施することで、多様な人材の確保に有効と考える企業が、こうした制度の活用を進めている。

■働く側にとっての制度の意味

一方の働く側にとって、この制度はどのような意味をもつだろうか。

現在非正社員で働く人が、当該就業形態を選択した理由は様々である。厚生労働省『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』によれば、パート等正社員以外の働き方を選んだ理由（複数回答）は、「パート」では「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」が50.3%、次いで「勤務時間・日数が短いから」38.1%、「正社員として働ける会社がないから」23.8%の順となっている。「その他」社員では「正社員として働ける会社がないから」が44.2%と最も多くなっている。

正社員として働きたいが働けない、と考える労働者層にとって、非正社員から正社員への転換の道が開かれていることは重要である。正社員の安定した雇用や

報酬制度の魅力は大きい。また、非正社員のとときのキャリアを活かして、正社員転換後も即戦力として能力を発揮して働くことも可能である。

しかし、現実には、転換制度があってもその利用実績が伸びない企業は多い。一つには、正社員への転換の閾口がそれほど広くないという点が挙げられる。正社員転換のための条件として、勤続年数の下限や年齢の上限、一定レベル以上の人事考課結果などを設定した上で、面接や試験などを課して最終選考を行う場合が多い。応募要件を満たしても、そもそも正社員としての採用枠が少なければ選別は厳しくなり、結果として転換実績は増えない。

これは企業サイドの理由だが、働く人にとっても、転換は高いハードルと受け止められている。非正社員の中には、時間や勤務地の選択に制約があることから正社員以外の働き方に就いている層も多い。そのような場合、正社員になると、労働時間や勤務地の自己選択がしにくくなるため、それを忌避して転換制度があってもそれにチャレンジしないのである。正社員に近い形態で働くフルタイム・有期の「契約社員」などは、転換希望が比較的多いが、それでも転居を伴う転勤や長時間の残業がネックとなっている。

■制度の現状

正社員への転換制度の現状を、前述事例調査をもとに転換制度の内容に立ち入って検討したい。

非正社員といっても、その属性は、主婦層、高齢層、若年フリーター層など多様である。それぞれの属性を背景に、就労ニーズは多様であるため、どの層をターゲットにするかによって制度内容は違ってくる。

実際に、転換制度にはいくつかのタイプがある。正社員への採用ルートを非正社員からの転換のみに限定している企業もあれば、正社員と非正社員に共通する資格制度をもち一定の資格以上への昇格時に非正社員を正社員化する企業など、様々なバリエーションがみられる。

一般的な転換の仕組みは、職場の上司の推薦等により一定の条件を満たす非正社員の中から選考を経て正社員として採用するというパターンである。この一般的な制度の場合に生じる運用面の問題が、上司の育成能力や制度への理解度、あるいは社内での力関係によって、非正社員の転換可能性に差が生じてしまうという点である。上司が非正社員の育成に熱心であれば転換

のチャンスが広がるが、そうでないと制度自体を知らないというように、非正社員からみれば、制度へのチャレンジの機会が上司のマネジメントの力量等に左右されることになってしまう。これを回避するために、一定基準以上の非正社員に対して広く社内公募するという方式をとる企業もあるが、制度の周知に問題があるケースもみられる。

転換後の処遇決定に、非正社員としての経験はどの程度加味されるのだろうか。非正社員の経験や実績を加味した初任格付けを行う企業がある一方で、転換者であっても新卒入社者と同じ初任格付けからスタートする企業も多い。退職金制度における勤続年数のカウントに関しては、非正社員時の勤続部分を除外する企業が一般的である。働く側からみれば、即戦力として経験を活かすという内部登用のメリットが、その後の処遇に必ずしも反映されていないといえよう。

さらに、前述のように正社員への転換により働き方が変化することは、制度利用にあたっての大きな障害となっている。正社員への転換は、雇用保障や賃金面での一定水準の処遇が保証される見返りとして、働き方の面での自由度の大幅な低下を受け入れなくては行けない。しかし、それを受け入れることができない、あるいは困難な状況にある人は多く、非正社員の実態が制度とマッチしていない。

これに関して、人材需給が逼迫してくる状況下で、転換制度の活用による人材の確保を狙い、転換後の労働条件に配慮する企業の事例もみられるようになってきた。

たとえば、アパレル小売業のユニクロ⁵⁾では、「パートナー社員」と呼ぶ契約社員から地域限定勤務で正社員に転換できる制度を2007年4月に導入した。これまでは、店長クラスは全国転勤が前提であったために、正社員への転換のハードルが高かったとの判断に立ち、転居を伴う異動のない地域限定正社員の区分を設けた。地域密着型の顧客サービス充実という店舗運営の方向性を明確にした制度導入ともいえる。

■人材戦略に応じた制度設計が課題に

企業により多様な制度の導入が進みつつあるわけだが、言うまでもなく、転換制度は企業の人材の確保策や活用策と関連する人事施策である⁶⁾。したがって、企業がこうした制度を導入するにあたっては、人材活用戦略においてこの制度をどう位置づけるか、という

ことを明確にすることが重要な点となる。その上で、制度の効果的な活用のための課題を整理したい。

まず転換制度を非正社員のモチベーションの向上策として位置づけるのであれば、非正社員全員に均等に機会が開かれていることが求められる。たまたま職場の上司が制度への理解があり、上司の薦めで転換制度にチャレンジした、というケースは少なくない。制度が社員に広く周知されていることが必要である。

上司は、もうひとつ重要な役割を担っている。それは、非正社員の育成という側面である。転換制度に一定の役割を期待する企業は、非正社員の育成にも熱心に取り組む傾向がみられる。非正社員から正社員への道筋を、育成によって確実なものとする必要がある⁷⁾。その際重要なのは職場の上司である。非正社員の能力発揮を促すような育成を行うことは、上司の重要な役割であり、それによって部下の非正社員の就業意欲、正社員転換へのモチベーションが左右されることとなる。非正社員の育成をマネージャーの評価項目に加える企業の事例もみられている。

本年4月施行の改正パートタイム労働法には、事業主に対し、パートタイマーから通常の労働者への転換を推進するための措置を講じる義務規定が盛り込まれた。転換制度の導入だけではなく、労働者募集の求人際に事業所内のパートタイム労働者に周知するという措置も認められている。企業の採用戦略や非正社員の活用方策と関連して、転換制度が位置づけられていくことになるだろう。

■転換制度から働き方を展望する

再び最初の問題に戻りたい。つまり、正社員とは何か、非正社員とは何か、という問題である。

現状では、正社員は処遇も高いが働き方の選択の自由度が低い働き方である。一方で非正社員は働き方の選択はある程度可能であっても処遇が極端に低い働き方である。モデル的にいえば、この二極化した働き方のどちらか一方をある時点で選択して、そこからの移動が非常に少ないのがこれまでの日本の働き方の現状といえるだろう。この構造の下では、高い処遇を求める代わりに働き方の自由度を諦め生活面への影響を甘受することが正社員への転換ということになる。

しかし、転換制度を機能させるのであれば、この正社員の働き方を見直すことが必要になるだろう。正社員の働き方の多様化が進めば、転換のハードルは低くなり、

働く人にとっては、より働き方の選択肢が増え能力が発揮しやすくなる。

しかし、両者の垣根が低くなれば、そもそも正社員と非正社員を分ける意味は希薄になる。企業からみれば、「社員」集団の中に多様な働き方を包含し、その働き方を従業員が就業ニーズや周囲の状況を勘案して選択する、ということになるだろう。この働き方のオプションの作り方と、働き方に対応した処遇・報酬システムの決定が、各企業の人事戦略と関連することになる。

これまでの非正社員は、時間や勤務場所といった働き方がある程度選べる以外は「ないないづくし」であった。非正社員であれば、雇用保障、昇進可能性、賃金など、報酬の面では大きく譲歩せざるをえなかったのである。しかし、雇用が不安定であるならば賃金が高い、といった組み合わせがあってもいいはずである。

たとえば、IBM ビジネスコンサルティングサービスでは、コンサルタントの働き方として、①プロフェッショナル・コントラクト型有期雇用契約、②期限の定めのない現行型雇用契約、③セルフ・エンプロイド型準委任契約の3タイプの雇用契約があり、①の有期雇用契約は、雇用の安定面で②の現行型雇用契約に見劣りするものの、「ハイリスク・ハイリターン型」として、成果をあげればより高い報酬が支払われる⁸⁾。

非正社員と正社員のそれぞれ画一化した働き方のうちどちらか一方を選ぶ制度から、多様な働き方と処遇の組み合わせの中から選択できるようになることが、転換制度の先にある働き方の選択といえるだろう。

1) 本稿では、正社員以外の社員を「非正社員」と呼ぶことと

- する。この呼称は必ずしも適切とはいえないかもしれないが、ここでは正社員と区分することでのこの呼称を使用する。
- 2) この調査で「パート」とは「正社員以外の労働者（パートタイマー、アルバイト、準社員、嘱託、臨時社員等）で、名称にかかわらず、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い労働者」をさし、「その他」とは、「正社員以外の労働者で、1週間の所定労働時間が正社員と同じか長い者」をさす。
 - 3) 荻野・渡辺（2007）において、最近の転換制度導入の企業事例が報告されている。
 - 4) 詳細は、ニッセイ基礎研究所（2005）を参照されたい。22社の転換制度の実態と課題について分析したものである。
 - 5) ユニクロの事例は、『Business Labor Trend』387号（2007年6月）を参考にした。
 - 6) 非正社員の正社員登用を人事戦略として活用していることについては、佐藤（2004）においても言及されている。
 - 7) 島貫（2007）において、正社員との均等処遇や正社員転換制度等のパートと正社員との公正性施策は必ずしもすべてのパートの賃金満足度を高めてはならず、キャリア管理上の公正性の観点からパートの人事管理のあり方を検討していく必要性が指摘されている。
 - 8) 同社HPより。

参考文献

- 荻野登・渡辺木綿子（2007）「導入すむ正社員登用・転換制度——9社の事例調査から」『Business Labor Trend』387号、2007年6月、pp. 2-9.
- 佐藤博樹（2004）「若年者の新しいキャリアとしての『未経験者歓迎』求人と『正社員登用』機会」『日本労働研究雑誌』534号.
- 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』568号.
- ニッセイ基礎研究所（2005）『フリーター等非正社員から正社員への登用制度の普及促進 企業事例調査研究報告書』.

たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授。
最近の主な著作に、『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房（2006年）など。人的資源管理、女性労働論専攻。