

正規・非正規の統合は可能か

—人事管理にみる差異の論拠—

労働政策研究・研修機構（JILPT）

高橋 康二

t_koji@white.plala.or.jp

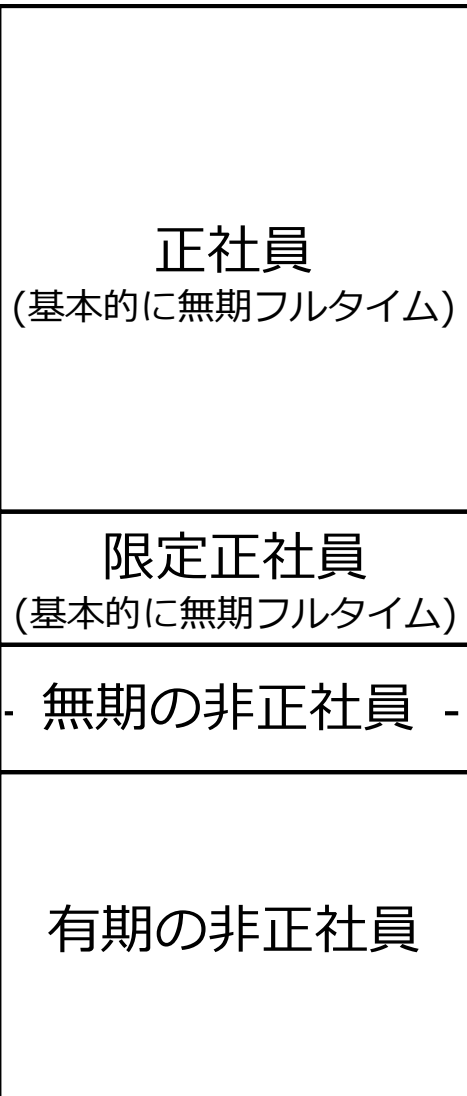
1 はじめに

1(1) 企業の内側からみる

- 「最大のチャレンジは、『多様な働き方』を可能とする労働制度改革です。長時間労働の慣行を断ち切る。雇用形態に関わらない均等待遇を確保する。そして、同一労働同一賃金を実現します。『非正規』という言葉を日本国内から一掃する、その決意で全体の所得の底上げを図り、内需をしっかりと拡大していきます。」（2016年6月1日・安倍首相会見より）⇒2年後、「働き方改革関連法」成立。
- ところで実際には、正規・非正規の区分も、その区分に基づく待遇差も、企業内で決まっている。
- 本報告では、それらの区分や待遇差、区分間の移行をめぐり企業内でどのような課題が生じているかに着目して、正規・非正規の統合の可能性を探る。

1 (2) 正社員/非正社員と典型社員/非典型社員

用語系その1



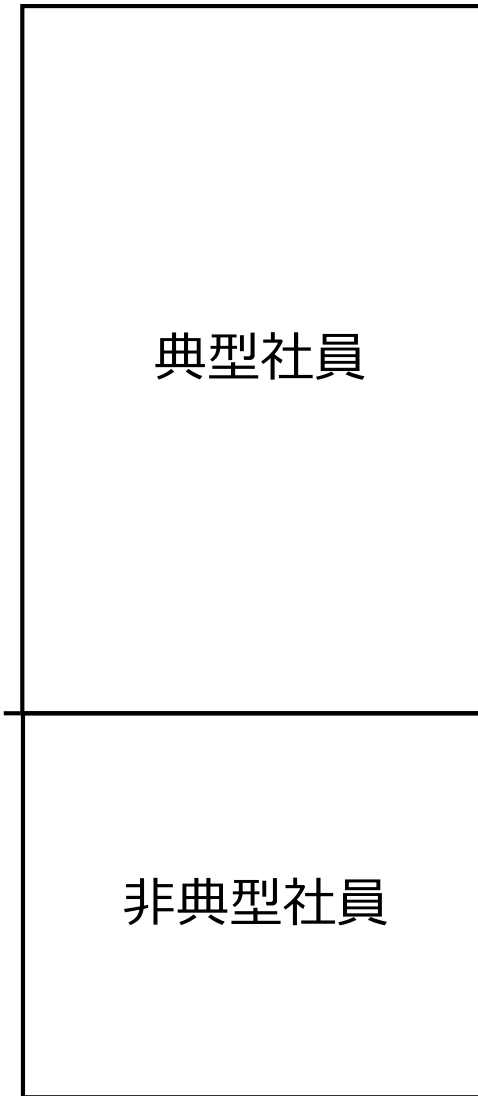
法律上の用語系

正規型の「通常の労働者」(=「社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金体系等を総合的に勘案して判断する」)

正規型の「通常の労働者」がない場合には、無期フルタイム社員を「通常の労働者」と呼ぶこともある。

(※H31.1.30通達における「通常の労働者」の定義より)

用語系その2



法律上の用語系

「無期」かつ「フルタイム」かつ「直接雇用」

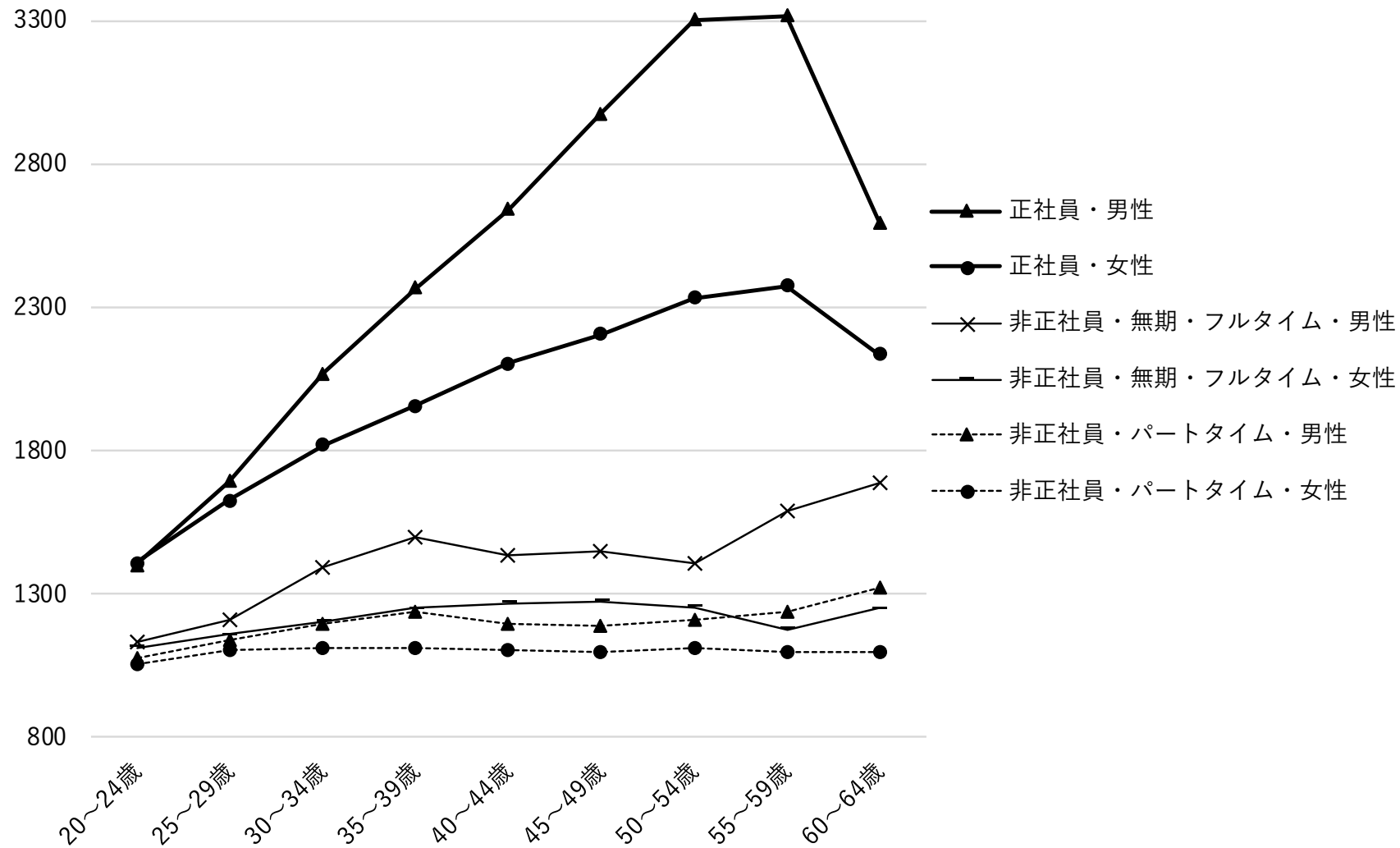
「有期」または「パート」または「派遣」

人事管理施策としての正社員転換

労働契約法の無期転換

資料出所：報告者が作成。

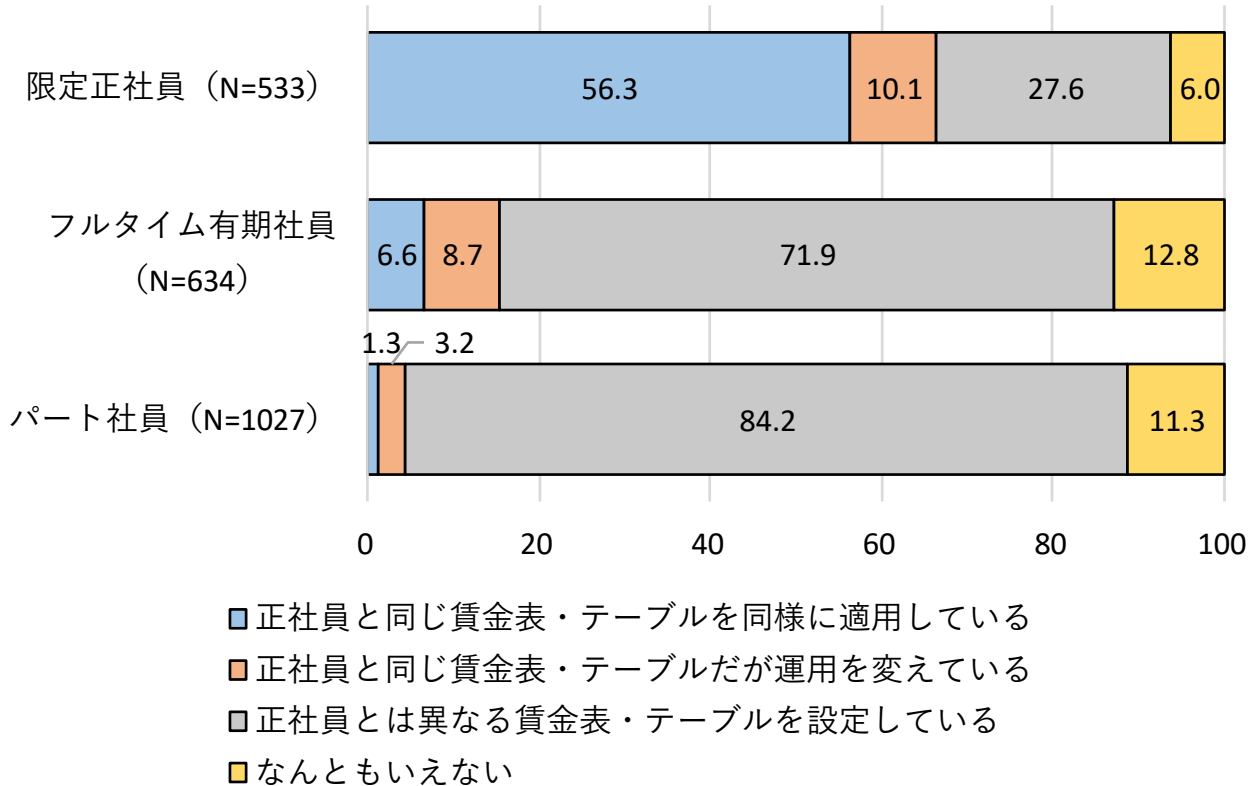
1(3) 社員区分（雇用形態）による賃金格差 （時間あたり・所定内給与額, 1000人以上）



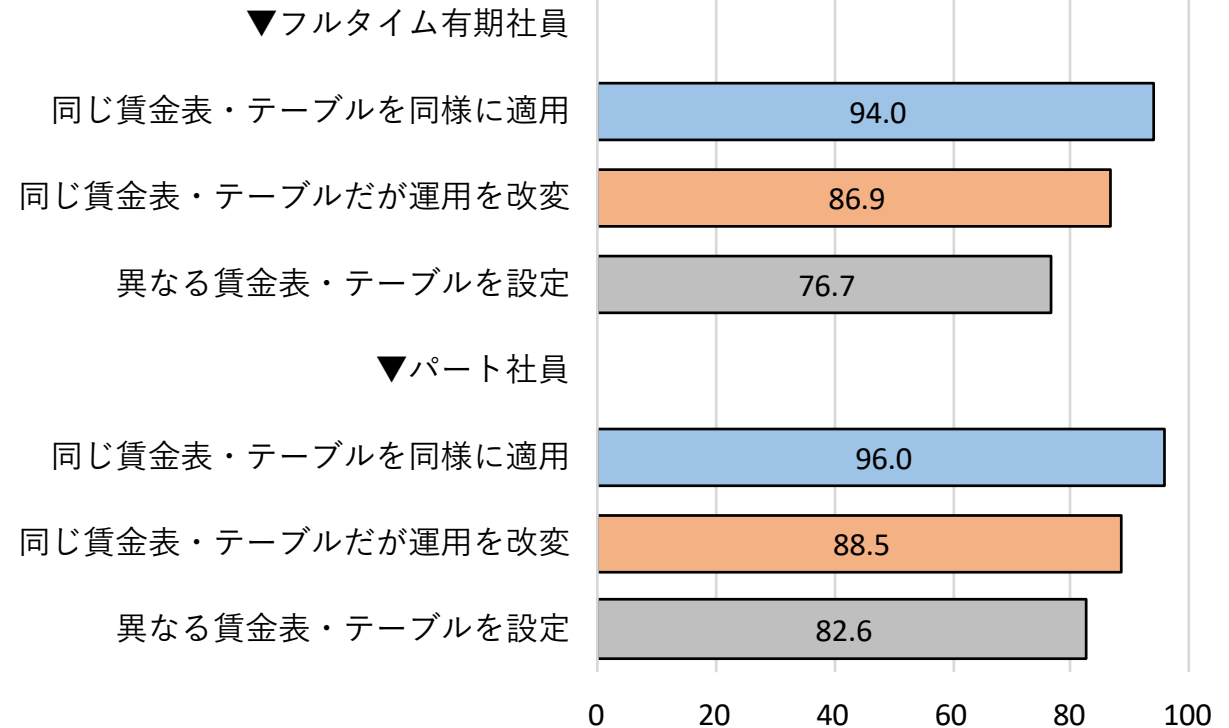
- 正社員と非正社員の格差が大きい。
- 男性正社員と女性正社員の格差も大きい。
- 非正社員の中での、典型社員と非典型社員の格差はわずか。

1(4) 社員区分 → 賃金制度 → 賃金格差

◆正社員との賃金制度の違い (%)



◆同じ仕事の正社員との賃金比 (正社員=100)

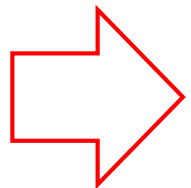


資料出所：JILPT「多様な就業形態に関する実態調査（事業所調査）」（2010年）より。

- 限定正社員の過半数は正社員と同じ賃金表・テーブル。
- 他方、フルタイム有期社員、パート社員の7～8割は正社員とは異なる賃金表・テーブル。
- フルタイム有期社員、パート社員ともに、賃金表・テーブルが異なると格差が大きい。

1(5) 改めて、本報告での作業を定式化

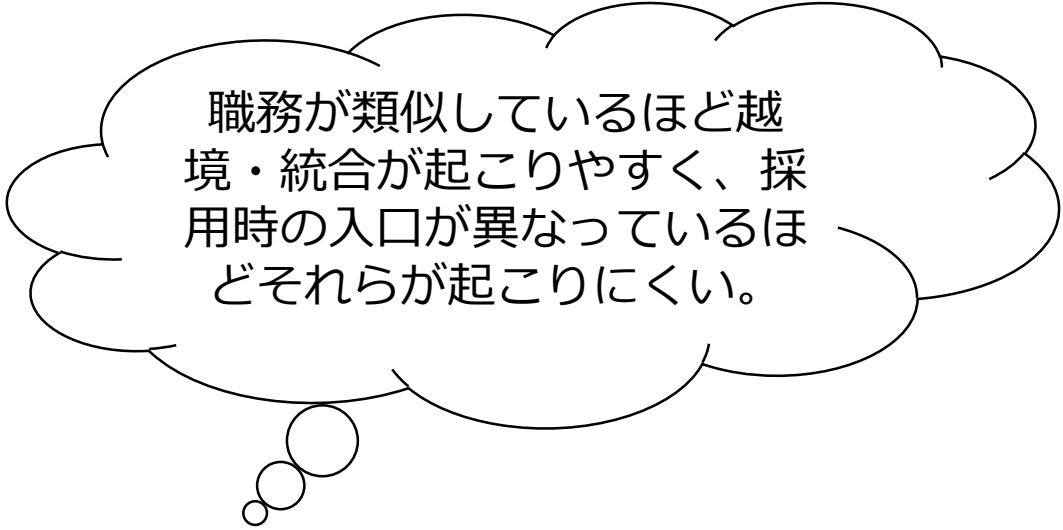
- ①正規・非正規で賃金格差が生じるのは、そもそも正規・非正規の社員区分（＝キャリアと待遇のパッケージ）があるから。そこで、企業の内側から、社員区分の越境・改廃が起こる論理を示す。
- ②社員区分があっても、賃金制度が同じであれば賃金格差は小さくなる。そこで、昨今の法改正も踏まえ、社員区分間での賃金差をめぐり課題となっている（であろう）事柄を概観する。
- ③加えて、正規・非正規（無期・有期間）の移行を妨げる、当人の意識に言及する。



今日において、正規・非正規がどう分かたれているのか、いかなる意味で（いかなる形で）統合が可能なのかを示す。

1(6) 使用するケースレコード集

- 報告書①：JILPT編（2010）『契約社員の人事管理：企業ヒアリング調査から』JILPT資料シリーズNo.65.（2009年度、大企業6社に、正社員登用制度について調査）
- 報告書②：JILPT編（2012）『「多様な正社員」の人事管理：企業ヒアリング調査から』JILPT資料シリーズNo.107.（2011年度、中小～大企業7社に、限定正社員制度について調査）
- 報告書③：JILPT編（2015）『企業の地方拠点における採用活動に関する調査』JILPT調査シリーズNo.137.（2014年度、大企業5社に、勤務地限定正社員制度について調査）



職務が類似しているほど越境・統合が起こりやすく、採用時の入口が異なっているほどそれらが起こりにくい。

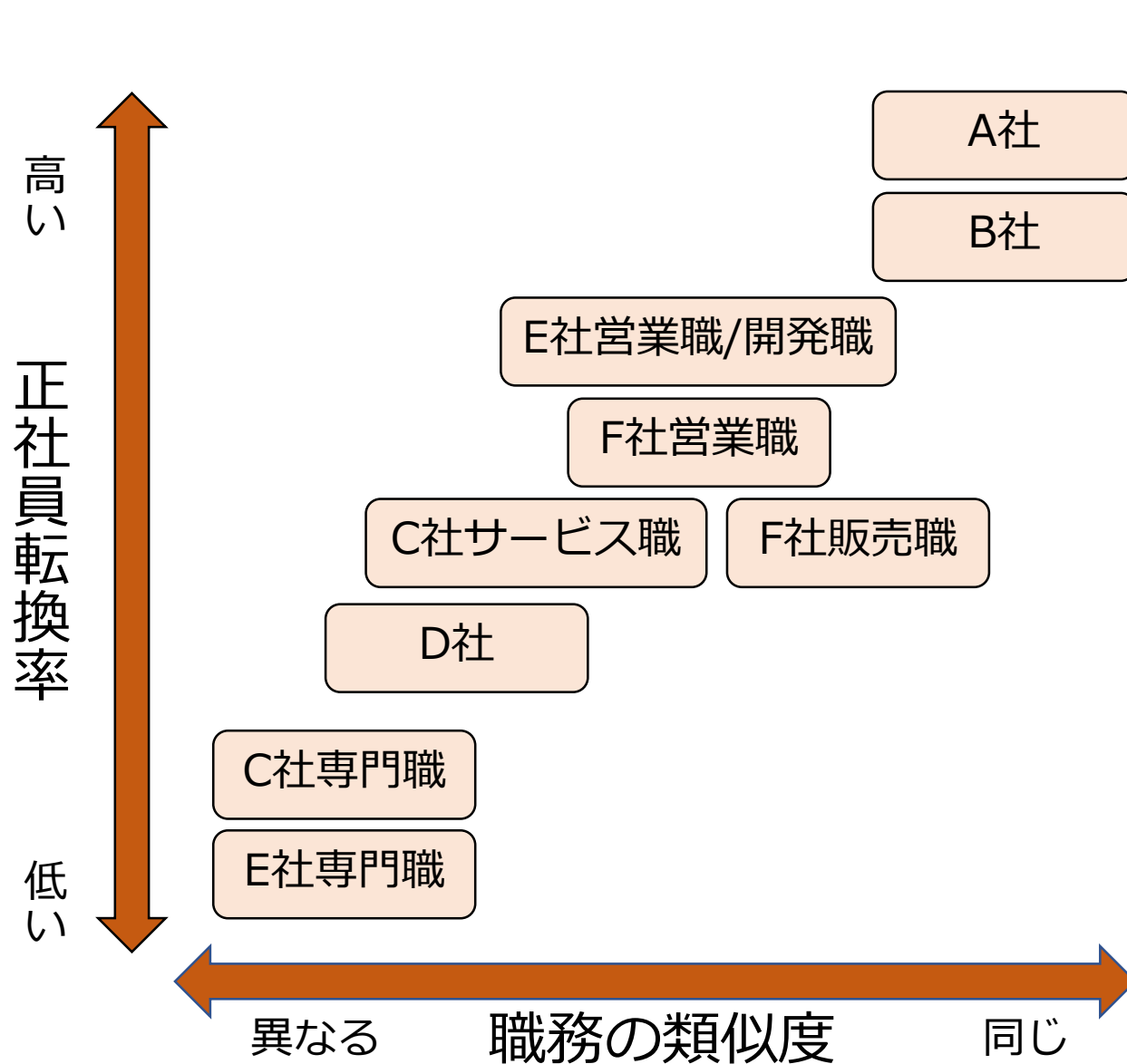
2 社員区分の越境・改廃

2(1) 正社員・非正社員（契約社員）の職務の類似度

企業／職種	契約社員の活用実態	正社員転換の目的・経緯	正社員の形態
運輸A社 乗務職	コスト削減のため、乗務職の正社員と完全に同じ業務で活用。	組合からの働きかけに加え、会社側にも対内的矛盾を解消したいという思いが存在。契約社員のモラル向上と安全運行の確保も重要な要因。	一括転換（希望者全員）（労使交渉により全員を正社員転換）
卸売B社 営業事務職	雇用リスク回避のため、営業事務職の正社員と完全に同じ業務で活用。	B社としての営業戦略の転換と、高離職率・技能継承不全・低モチベーション状態への反省。	一括転換（希望者全員）（人事戦略の見直しにより原則として希望者全員を正社員転換）
ホテルC社 サービス職	コスト削減を主目的に、調理、フロント、レストラン、宴会、式場の現場で活用。正社員はそれに加えて売上管理、職場運営などに責任を持つ。	試用雇用としての側面、契約社員として培ったスキルの有効活用、契約社員のモチベーション向上など。	個別転換（転換率・中）（人事評価、職場推薦、面接に基づき登用。契約社員採用者の1割程度が正社員登用。）
ホテルC社 専門職	ウェブページ作成など、ホテルの本業以外の専門業務を担当。正社員もそれらの業務にかかわるが、会社の方針などを伝達するのが中心。	正社員登用制度は適用されるが、そもそも登用希望者が少ない。（転職・企業を考える者が多い。）	個別転換（転換率・低）（人事評価、職場推薦、面接に基づき登用。応募者の比率は相対的に低い。）
百貨店D社 販売職など	売り場専門人材を育成するため、勤務地、職種、取扱商品を定めて契約。正社員は、売り場運営に加えてマネージャーやバイヤーの補佐、商品や売り場の展開などにたずさわる。	職場で蓄積したスキルの有効活用に加え、組織の活性化、採用チャネルの拡大。	個別転換（転換率・中）（人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき登用。1段階目は毎年30～40人応募、合格率70%低度。2段階目の応募者、合格者は毎年2～3人。）
情報通信E社 専門職	急な増員が必要なスタッフ部門で契約社員を活用。正社員も同様の業務をするが、正社員には全社的視点が、契約社員には高度な専門的知識・スキルが求められる。	正社員登用制度なし（そもそも、契約社員を積極的に選んでいる者が少なくない。）※強いて言えば、 <u>個別転換（転換率・低）に近い</u> 。	
情報通信E社 営業職/開発職	契約社員として試用雇用。職務は、一部を除き、正社員と同じ。	正社員としての採用基準に一步及ばない者、組織文化になじむわからない者、定着するかわからない者をスクリーニング。	個別転換（転換率・高）（人事評価、面接に基づき登用。契約社員として採用して1年後に7～8割が正社員登用。）
書店F社 販売職	コスト削減のため、レジ、陳列・仕入・返品、クレーム初期対応で契約社員を活用。正社員は、それに加えて、クレーム対応、トラブル対応、版元との交渉、ローテーション管理、販売計画作成にたずさわる。	契約社員のモチベーション向上、人材の多様化、F社で培ったスキルの有効活用。	個別転換（転換率・中）（人事評価、職場推薦、筆記試験、面接に基づき登用。在籍者の2割弱が応募し、合格率25%程度。）※ <u>現在、個別転換（転換率・高）への変更を検討中</u> 。
書店F社 営業職	契約社員として試用雇用、採用後半年間は正社員に同行して営業。半年経過後は、地域や顧客を狭く限定することを除き、正社員と同じ業務。	正社員とすべき人材かどうかをスクリーニング。	個別転換（転換率・高）（人事評価、面接に基づき登用。契約社員として採用して1年後に7～8割が正社員登用。）

資料出所：報告書①より報告者が作成。

2(1) 正社員・非正社員（契約社員）の職務の類似度



A社、B社では、
社員区分自体
を見直し。

- 概して、職務の類似度が高いほど正社員転換率が高い。
- その極値には、正社員・非正社員が同じ職務をしていたA社、B社での、社員区分見直しの事例がある。

2(2) 採用時の入口

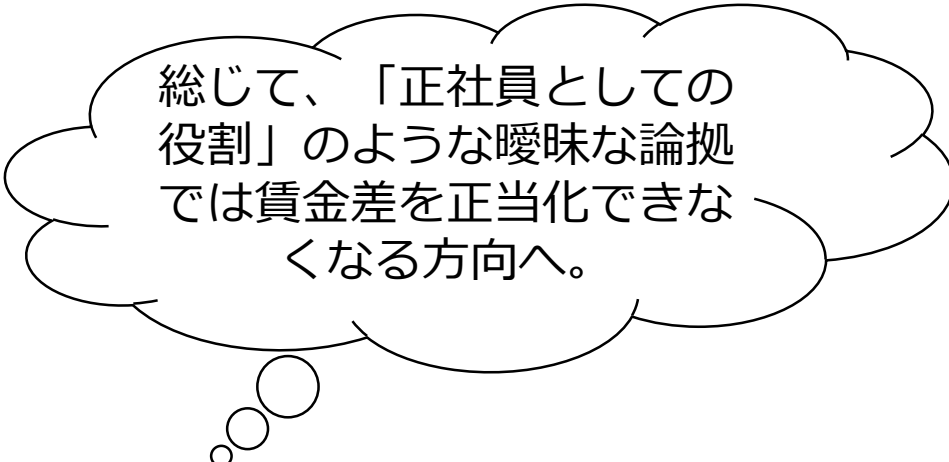
(百貨店D社) D社には、契約社員から正社員への登用制度がある。・・・登用試験の内容は、筆記試験、小論文、面接である。ちなみに、筆記試験、小論文の内容や面接で聞かれる事項は、正社員採用の際とほぼ同じである。面接にも、正社員の採用の場合と同様に、役員クラスの人物が入ることになっている。(報告書①：53-54)

(書店F社) 店舗部門においても、希望者に対する正社員登用の仕組みはあった。具体的には、勤務評定が基準以上であることと部門長の推薦があることを応募要件とし、筆記試験と2回の面接によって選考がなされ、最終的に取締役会で登用が正式決定される仕組みである。面接でたずねられる質問の内容も含め、この仕組みは、新卒採用の仕組みとほぼ同じである。(報告書①：71)

(製造C社) 正社員登用の手続は、上司による推薦、筆記試験、面接である。・・・ちなみに、筆記試験の内容は、高校の新卒者の一括採用の場合と同じである。あえて同じ試験を受けさせている理由としては、新卒の採用試験がC社社員としての「最低基準」だと考えられていること、同じ試験をクリアしていないと正社員の側の納得が得られにくいこと、などがあげられる。(報告書②：43)

2(2) 採用時の入口

- 正社員登用時の試験は、新卒の入社試験と同じ形式・レベルにする企業が多い。
- その理由として、「同じ試験をクリアしていないと（元からいる）正社員の側の納得が得られにくい」ことなどが挙げられる。



総じて、「正社員としての
役割」のような曖昧な論拠
では賃金差を正当化できな
くなる方向へ。

3 賃金差をめぐる課題

3(1) 原則は、均衡・均等待遇

短時間・有期雇用労働者法 第8条

- 職務の内容（＝業務の内容及び責任の程度）
- 職務の内容及び配置の変更の範囲
- その他の事情

を考慮して、不合理な相違を設けてはならない。

この原則自体は、今般の法改正で変わっていない。

3(2) 学歴と年齢というグレーゾーン

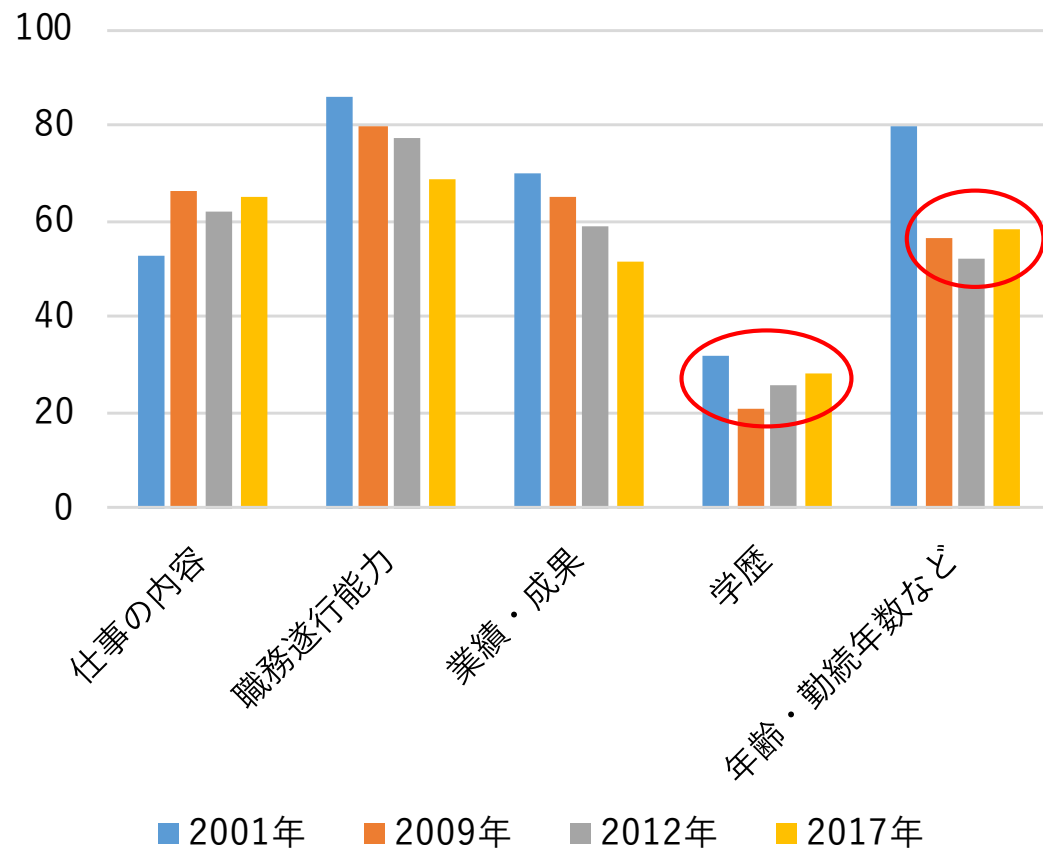
短時間・有期雇用労働法の「指針」

【通常の労働者と短時間・有期雇用労働者との間に賃金の決定基準・ルールの相違がある場合の取扱い】・・・
通常の労働者と短時間・有期雇用労働者の賃金の決定基準・ルールの相違があるときは、「通常の労働者と短時間・有期雇用労働者との間で将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」等の主観的又は抽象的な説明では足りず、賃金の決定基準・ルールの相違は、通常の労働者と短時間・有期雇用労働者の職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして・・・不合理と認められるものであってはならない。（7-8頁「注」）

- 正規・非正規間で賃金制度が異なる場合には、合理的な理由が必要。
- その理由は、「将来の役割期待が異なるため」といった主観的・抽象的な説明では足りない。

3(2) 学歴と年齢というグレーゾーン

非管理職の基本給の決定要素
(MA, %) (1000人以上)



- （正社員に関して）学歴や年齢*で基本給を決定している企業が少なからずある。
- それらの企業で、非正社員に関して学歴や年齢が基本給の決定要素となっていない場合（←なっていないのが大半であろう）、両者の賃金制度の違いは「合理的」と判断されるだろうか。

*左図は、「年齢」ではなく「年齢・勤続年数など」を表しているので、数値の読み方には留意が必要。

3(3) 転居転勤の扱い

短時間・有期雇用労働法の「指針」

第1 目的

第2 基本的な考え方

第3 短時間・有期雇用労働者

1 基本給

- ・能力又は経験に応じて支給
- ・業績又は成果に応じて支給
- ・勤続年数に応じて支給
- ・勤続による能力向上による昇給

2 賞与

3 手当

4 福利厚生

5 その他

第4 派遣労働者

第5 協定対象派遣労働者

転居転勤の有無で賃金差がつくことは、改正法（「指針」）でも認められている。

＜総論＞

基本給であって、労働者の能力又は経験に応じて支給するものについて、通常の労働者と同一の能力又は経験を有する短時間・有期雇用労働者には、能力又は経験に応じた部分につき、通常の労働者と同一の基本給を支給しなければならない。

＜問題とならない例＞

A社においては、定期的に職務の内容及び勤務地の変更がある通常の労働者の総合職であるXは・・・新卒採用後の数年間、店舗等において、職務の内容及び配置に変更のない短時間労働者であるYの助言を受けながら、Yと同様の定型的な業務に従事している。A社はXに対し・・・Yに比べ基本給を高く支給している。

3(3) 転居転勤の扱い

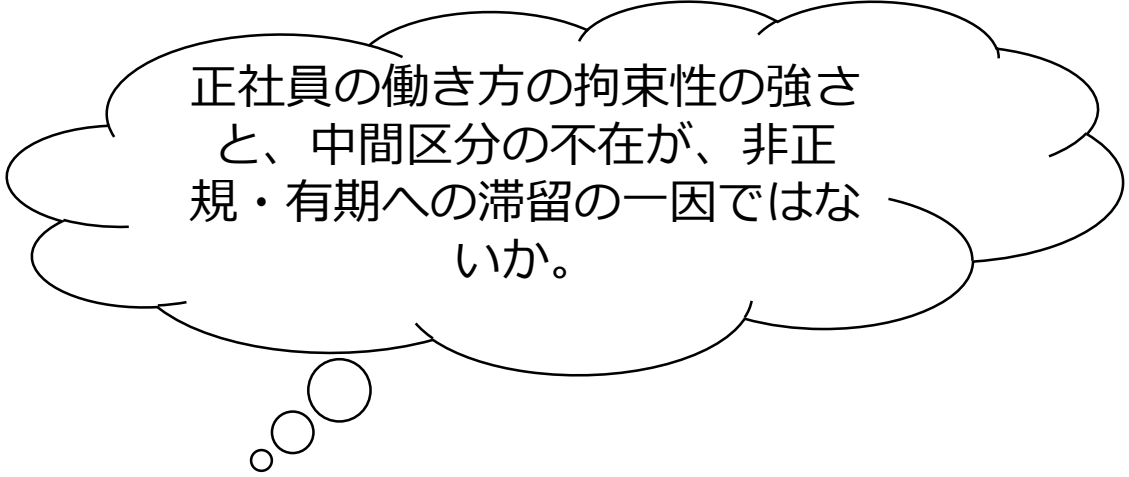
- 多くの企業では、転居転勤の有無による賃金差は社内で合意が得られているが、
- 以下の製造C社のように、「指針」より一步先の議論をしている企業もある。

※転勤ありの無限定社員と転勤なしの限定社員の賃金格差をめぐって

（製造C社）無限定社員であっても、同一部署、同一地域に長期滞留している者がおり、そのことが、無限定社員よりも低い賃金水準で働く限定社員に不公平感を抱かせる要因となっている。（また）限定社員に転居をとまなう異動をさせるため、「期間限定・無限定社員」という特例を認めているが、長期滞留している無限定社員がいるなかで、限定社員に異動を強いるのは不合理だという不満が、限定社員の側にはないわけではない。（報告書②：44）

3(4) 差異の論拠が欲しい [閑話休題]

- 機械製造E社では、(1)工場において、高卒ベテラン社員の代替人材として大卒者を活用したいというニーズが強まってきたこと、(2)無試験入学に代表される大学入試形態の多様化などにより大卒人材が多様化してきたことから、大卒者の事業所採用に乗り出した。
- しかし、E社のEX地区の事業所では、本社一括採用の大卒者と事業所採用の大卒者が机を並べて働くことがある。その際、本人同士は、お互いの処遇が違うことを知っている。もちろん、事業所採用の大卒者はそのことを承知の上で入社しているわけであるが、入社後に能力を伸ばしても、本社一括採用の大卒者と同じように処遇が上がらないという状況に直面した時に、モチベーションが維持できるかどうかは課題である。（報告書③より抜粋）



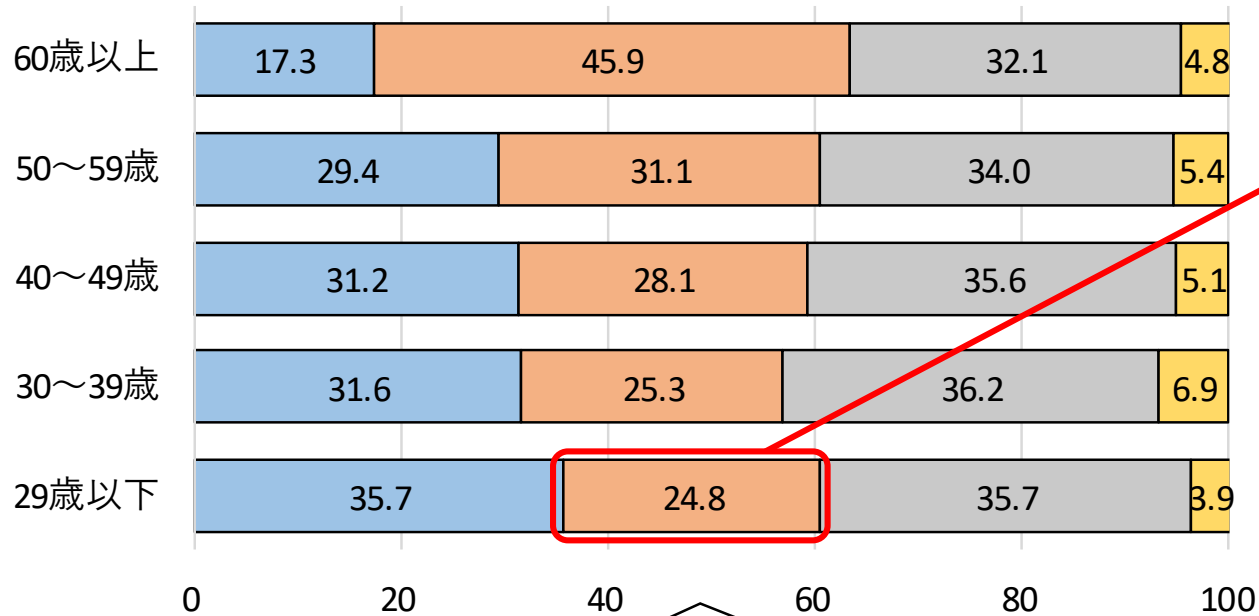
正社員の働き方の拘束性の強さと、中間区分の不在が、非正規・有期への滞留の一因ではないか。

4 非正規で働きたい労働者

4(1) 無期転換を希望しない人々 (労働者調査)

◆有期契約労働者の、 無期転換ルールに基づく転換希望 (%)

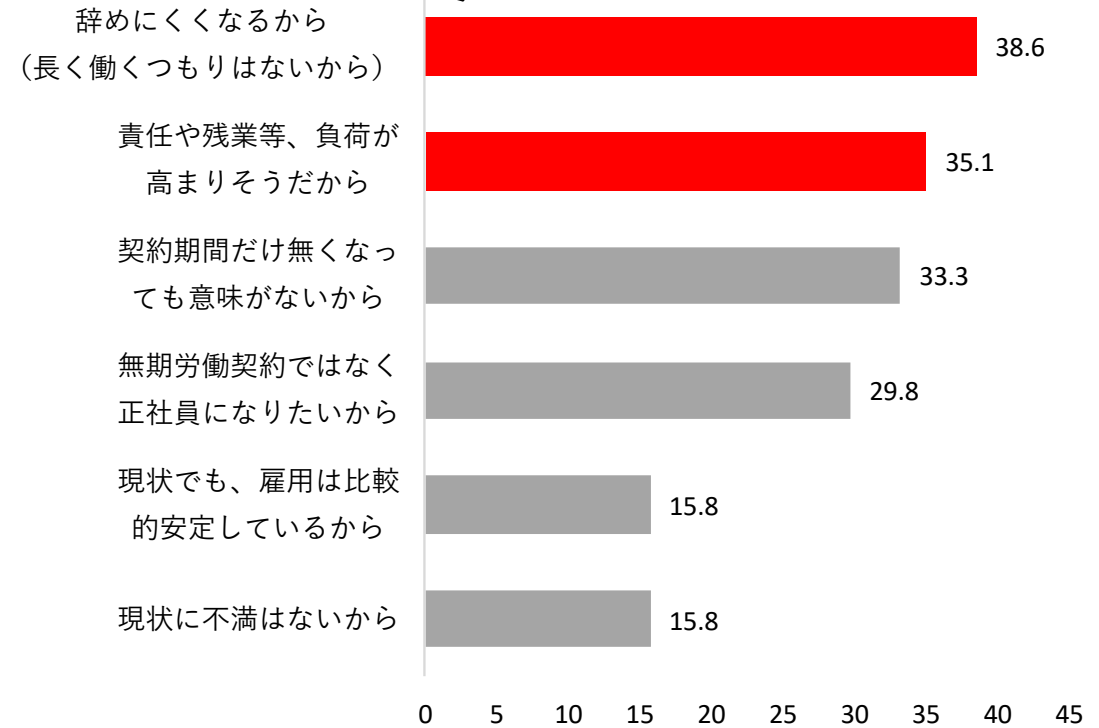
■希望する ■希望しない ■分からない ■無回答



若年層では希望者が非希望者を上回る
が、それでも4人に1人が非希望。

◆転換を希望しない理由 (MA, %)

働き方の負担増を危惧した非希望が多い。



※15%未満の回答は省略。

4(2) 無期転換後の実際の働き方 (企業調査)

◆無期転換後の働き方、賃金・労働条件 (MA, %)

限定正社員

働き方	変化しない	変化しない	若干負担増	変化する	正社員
賃金・労働条件	変化しない	若干改善	変化しない	改善する	
フルタイム有期 →フルタイム無期	65.7	14.0	5.6	10.5	27.4
パートタイム有期 →パートタイム無期	72.1	11.2	5.7	9.0	18.1

資料出所：JILPT（2018）「『無期転換ルールへの対応状況等に関する調査』結果」より（企業調査部分）。

- 企業調査によれば（MA）、無期転換後の働き方は「変化しない」が最多だが、「正社員」も2～3割。「限定正社員」への転換はせいぜい1割程度。
- 労働者調査（前頁）と併せると、正社員の働き方の拘束性の強さ、中間的選択肢の不在などにより、無期転換を躊躇しているケースがあるのではないか。

5 おわりに

- 社員区分（＝キャリアと待遇のパッケージ）は、なくならないだろう。
 - ←そもそも、なくす原動力がない。
 - ←採用時の入口の違いが、社員区分を堅固にするメカニズム。
- 社員区分間の賃金差は、現在は属性的要因も論拠となりうるが、中期的には仕事に直接関係のある事柄のみが論拠となりうる方向へ。
 - ←正社員にのみ年齢給・学歴給がある状態が、今後も続くうるか？
 - ←「無限定社員には転居転勤があり得るから賃金差がある」では納得しない、製造C社の限定社員。
- つまり、企業内外からの圧力で賃金の透明性・公正性は若干高まるが、社員区分そのものは残る、という中期的シナリオ。
- 次に必要なのは、正社員の働き方の拘束性を抑えること、正規・非正規の中間区分を設計すること。