

# 労働・雇用区分の転換とリスク

## ——正社員登用制度は機能するか——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

派遣労働者の直接雇用への切替や非正規労働者の正社員等への登用といった労働・雇用区分の転換が活発になっている。背後には、短期的な労働力不足への対応や法的規制・社会的批判への即応的な対応といった、あまり戦略的とは言えない企業の人材活用の実態がある。このような労働・雇用区分の転換は、正社員に特別のメンバーシップを与えてきた日本の雇用システムとうまく合致していないということを理論的に明確にし、事例研究によって検証する。

**キーワード：** 非正規労働, 正社員登用, 雇用区分, 日本的雇用システム, 雇用保障

### 目次

#### I. 問題意識

##### I-1. 問題意識

##### I-2. 本稿の構成

#### II. 企業の現状と先行研究

##### II-1. 日本企業の人材活用の現状

##### II-2. 労働・雇用区分の転換に関する既存研究

##### II-3. 日本的雇用システムにおける正社員と非正規労働者

##### II-4. 非正規労働者の正社員登用の理論的意味付けの試み

#### III. 事例分析

##### III-1. 事例データと分析の視点

##### III-2. 事例

##### III-3. 考察

#### IV. まとめ

### I. 問題意識

#### I-1. 問題意識

近年の日本企業における人材活用では、労働力の非正規化（外部労働者と直接雇用の非正社員を含む）がかつてないほどの進展をみせる一方で、外部労働者から直接雇用への転換や直接雇用の中

でも非正社員から正社員への登用、というような労働区分の転換も進んでいる。一見矛盾するこれらの行動が、なぜ同時並行的に進んでいるのだろうか、というのが本稿の出発点となる問いである。

詳細は後述するが、非正規社員の正社員への登用では、職種や勤務地、勤務時間などを制限した「限定条件つき」の正社員の仕組みが同時に導入されていることが多い。こうした動きは正社員という雇用区分における多元化と言われ、世論からも学識者からも、おおむね多様な働き方を実現させる望ましい方向性と評価されているようだ。

確かに非正規労働者の視点からみれば、正社員になる道が拡大されたことは基本的には望ましいことであろう。しかし、非正規労働者の正社員化を企業が容認できるのはなぜなのだろうか。そもそも、非正規労働者の活用は、企業における周辺業務の担い手に、より高い数量的柔軟性と財務的柔軟性を持たせるためにスタートしたのではなかったか<sup>1)</sup>。だとすると、後に企業が彼らを正社員に移行させることには、どのような合理的理由を見いだせるのだろうか。

こうした問題意識に基づき、本稿では、以下の点をあきらかにすることを目指す。第1に、非正規労働化の進展と非正規労働者からの正社員等へ

の登用という、一見矛盾するこれらの行動が、なぜ同時並行的に進んでいるのか。第2に、そのような企業行動に対する論理的な根拠・正統性はどのように説明しうるのか。第3に、そのような行動によって企業が抱えうるリスクにはどのようなものがあるのか、である。

ここで、非正規労働者の正社員等への登用を進めるにあたって、もっとも顕在化しやすくまたインパクトの大きいリスクは人件費負担の増加という直接的なコスト増であろう。しかし、正社員等への登用を導入しようとする企業では、当然人件費変動のシミュレーションは実施されているはずであり、その上でコスト増を上回る効果（リターン）を見込んでいるからこそ導入に踏み切っていると考えられるので、本研究では、人件費負担の増加以外のリスクをあきらかにすることに注力する。

2番目と3番目の課題にアプローチするにあたっては、労働・雇用区分や労働移動と雇用システムの関係を中心に検討する。検討にあたっては、先行研究に基づく理論的考察と企業事例分析をおこなった。

## I-2. 本稿の構成

本稿の構成は以下のとおりである。

IIでは、まず日本企業における非正規労働力の活用や労働・雇用区分の転換の進展の様子をフォローしたうえで、既存研究を振り返り、①労働・雇用区分の転換がどのように捉えられているか、②日本の雇用システムとそこにおける正社員および非正規労働者の位置づけがどのように捉えられているか、を確認する。また、特に②の雇用システムの視点から、非正規労働者から正社員への労働・雇用区分の転換はどのように評価できるのかを考える。

IIIでは、非正規労働者の正社員登用の事例分析をおこない、IIでおこなった考察と現実の接続を試みる。詳細は後述するが、本稿では正社員登用を実施したことのある3社の事例を取り上げる。

それらの企業の中には非正規労働者から正社員への登用を進めている企業もあれば、逆に正社員登用をほとんど廃止した企業もある。それぞれの企業がいかなる事情のもとで、そのような人材戦略的意思決定を実施したのか、また、その周辺にどのようなリスクがあるのかを検討する。

IVでは結論をまとめた。

## II. 企業の現状と先行研究

### II-1. 日本企業の人材活用の現状

厚生労働省の「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（1994・1999・2003・2007の各年に実施）によると、1994年には労働者に占める非正規労働者（契約社員・派遣社員・パートタイマー・嘱託社員）の比率は22.8%（割戻し実数982万人）だったが、1999年27.5%（1334万人）、2003年34.6%（1637万人）、2007年37.8%（1492万人）と上昇している<sup>2</sup>。総務省の「労働力調査」でも2003年に非正規労働者の割合が初めて30%を超えたことが話題になったが、その後わずか4年で40%に近づきつつある。労働力の非正規化は急激な進行を続けていると言える。

以上のように労働の非正規化が進展する一方で、非正規労働力の正社員等への登用などの労働・雇用区分の転換も、同時並行的に進んでいる。雇用・能力開発機構・みずほ情報総研（2006）によれば、パート・アルバイトを活用している事業所のうち、これらの区分から正社員への登用制度がある事業所は25.2%、同じく契約社員を活用している事業所のうち契約社員から正社員への登用制度がある事業所は31.1%である<sup>3</sup>。

こうした「非正規から正規へ」という労働・雇用区分の転換の実態については、渡辺（2009）に詳しい。渡辺は、豊富な正社員登用事例の分析<sup>4</sup>の経験を通じて、近年の正社員登用は4つのパターンに分類できるとしている。4つのパターンとは①揺り戻し型、②試行雇用型、③ステップ・バイ・ステップ型、④連続型である。渡辺研究ではそれぞれのパターンには、どういう状況下におかれた

企業が選好するか、どういったメリットやデメリットがあるか、ということが例示されているが、紙幅の都合上本稿では割愛する。

なお、非正規労働力の正社員等への登用そのものは、新しい現象ではなく、戦前・戦後を通じて実施されてきた。たとえば高度経済成長期の1960年代には、臨時工や試用工と言われる人たちが、数か月～1年の試用的期間を経て能力や人柄に特に問題がないと判断された場合には、なかば自動的に正規工として登用される仕組みが多く、製造業で導入されていた。当時は、特に中小企業にとって、これらの非正規労働者からの正社員登用は正社員獲得の重要な手段であった（小池 2005）。また、1980年代以降の、非製造業を含めたパート・アルバイト活用の現場においても、特に優秀な人材に対しては臨時的・例外的な中途採用という形式を通じて正社員化が実施されてきた。渡辺（2009）は、これら旧来の正規化に比べ、「非正社員の量的・質的拡大に裏打ちされ進展した近年の正社員登用は、（中略）さまざまなパターンを内包しながら、より開かれた機会として制度化されつつある点が特徴である」としている。

## II-2. 労働・雇用区分の転換に関する既存研究

渡辺（2009）は、最近の非正規労働者の労働・雇用区分の転換に付随する動きとして、非正規労働者の内部で多様な雇用区分が設定される（多元化）だけでなく、正社員という働き方の中の多元化も起こっていると指摘している。従来は、非正規労働者のなかに働き方の「非限定化」に対応できる者が増えるにつれ、正社員は絞り込まれる傾向にあったが、昨今では、企業が正社員登用を進める中で、「勤務地限定」「職務限定」「短時間」といった、「限定化」された正社員区分が登場しつつあるという。渡辺は、このような正社員の多元化は、従来型正社員の「処遇が高い見返りに働き方の自由度も低い」という働き方と、それに硬直的に連動する職務・処遇という原則が解体されることであり、非正規労働者にとって望ましい動き

であるとし、さらに、働き方の限定化にふさわしい処遇や、限定化された契約の範囲内（いわば条件つき）での雇用保障を構築しうる、企業にとっても経済合理性の高い展開であると評価している。

渡辺以外にも、正社員を中心とする内部労働市場の多元化について論じたものに、佐藤ら（2003）、西村（2008）、西村・守島（2009）、平野（2008）などがある。たとえば佐藤ら（2003）は、事例調査と定量調査から、正社員という雇用区分における多元化と非正社員という雇用区分における多元化が進んでおり、従来の正社員と非正社員という枠組みでは人材活用の実態を把握できなくなりつつあるとした。また、非正社員は有期契約が前提であるが、実際には契約更新により常用雇用化しているケースも少なくないことを指摘し、正社員・非正社員の枠をとりはらい、連続した多様な雇用区分を構築することによって、労働者に対して多様なキャリアの選択肢を提示できるようになることが望ましいとしている。また、西村・守島（2009）は、正社員内部における雇用区分の多元化に着目し、労働条件・職務特性・キャリア育成などに差異のある多様な「正規従業員」が誕生しつつあること、これらの雇用区分の組合せによって日本の内部労働市場が分化しつつあることなどをあきらかにした。

以上で見てきたような雇用区分の多元化に関する最近の論説では、おおむね、内部労働市場（特に正社員という雇用形態の中）に、あらたな雇用区分が生まれ、多元化が実現することは、労働者にとっては、希望に即した働き方の選択肢が増えるという意味で、また、企業にとっては、限定化された契約内容に応じた処遇や雇用保障を実施すればよく経済合理性が高いという意味で、望ましい動きであると評価されているようだ。

## II-3. 日本的雇用システムにおける正社員と非正規労働者

久本（2008）によれば、雇用システムとは「雇用関係を律するルール」の体系である。日本の大

企業を中心とする企業で運用・整備されてきた「日本的雇用システム」については多くの研究があるが、ここでは濱口（2009）を取り上げる。濱口によれば、日本的雇用システムの本質は、正社員の雇用契約が職務を単位として締結されているのではなく、曖昧さを残したまま職務を切り出さず一括して締結されていることであり、こうした雇用契約の法的性格は「一種の地位設定契約あるいはメンバーシップ契約」と考えられる。日本的雇用システムの特徴とされる長期雇用制度、年功賃金制度および企業別組合は、この職務のない雇用契約という本質からその「コロラリー（論理的帰結）」として導出される。

この契約のもとでは、労働者は企業の中のすべての労働に従事する義務があり、企業はそれを要求する権利を持つ。一方で、ある職務が企業内から消失したとしても、別の職務への異動の可能性がある限り、解雇が正当とされる可能性は低くなり、雇用維持（メンバーシップ維持）の可能性を探ることが企業の責務とされる。また、職務に基づく契約ではないため、賃金が職務と直結しない。もっとも多く用いられる指標が勤続年数や年齢ということになり、年功賃金制度を形作る。また、賃金以外の労働条件も職務によって決められるわけではないので、労働条件に関する交渉も職務別組合や産業別組合ではおこなわれにくい。長期雇用により経営者と労働者の利害が重なりやすいこととあいまって企業別労働組合と労使協調主義が主流となる。

こうした特徴があるからこそ、日本における正社員は新卒一括採用制と定年制で入口と出口を厳格に管理されてきた。また、企業は特定の技能を保有する者を外部から調達するのではなく、未熟練の状態から内部で育成し、さらに、ジョブローテーションによって専門性を高めるだけでなく、企業内のさまざまな職務に通じた人材を育成しようとする。労働者の方は長期の雇用保障を信頼できるため、企業主導のローテーションや職務転換を受け入れ、企業内特殊知識を獲得しようとするインセンティブを持つ。

濱口（2009）は、こうした正社員のための中核的な雇用システムの外側または周辺に非正規労働者が存在すると指摘している。濱口によれば彼らは「企業へのメンバーシップを有しておらず、正社員とは異なり職務に基づいた契約にしたがう。長期雇用や年功賃金といった正社員に適用される雇用管理制度は適用されず、賃金（時給）は外部労働市場の需給で決定し、査定や異動も通常はおこなわれない。

濱口（2009）はまた、古典的日本型雇用システムにおける女性正社員（一般職社員）についても触れ、彼女らは正社員であっても、男性正社員と同様のフルメンバーシップを持っていたのではなく、短期メンバー、準メンバーであったと指摘している。

また、Marsden（1999）によれば、日本では「職能」ルールに基づく雇用システムが広く機能している。「職能」ルールとは、企業と労働者が雇用関係を結ぶにあたっての条件設定のあり方<sup>5</sup>の一類型であるが、その特徴は以下にまとめられる。①従業員の義務の範囲が明確かつ直接に確定されるのではなく、仕事の配分に関して間接的な指針だけが与えられる。②これだけでは、労働者は使用者の機会主義的行動に対する不信感から雇用関係を結ぶインセンティブを持たないので、職場集団の内部で仕事の配分を調整するための手続きが明確化され、周知されている。③上記の仕事配分を調整する手続きとして能力ランク付けシステムを持つ。能力ランクはある種年功的なものになる<sup>6</sup>。④職務への労働者の割当は、各人の技能に基づいて、というよりも生産システムの補完の観点で実施される。

「職能」ルールでは、業務配分について雇用者により高い柔軟性を与えつつも労働者の予測可能性を高めることが可能になる。また、ランク付けシステムは長期雇用を含意するので、労働者は雇用者による解雇を含む権限の濫用が実施されないと信じる一定の理由を与えられ、また、雇用者は、長期にわたって、企業特種的なものも含めた能力向上に労働者が自律的に取り組むことを期待でき

る。こうして、労働者と雇用者の双方が、協力関係を維持することを前提として、「職能」ルールのシステムから利益を得ることになる。

「職能」ルールに基づく雇用システムにおける人的資源管理の特徴を列挙すると以下のとおりとなる。内部労働市場、「普段と異なる業務」と集団的な問題解決行動を通じた OJT の促進、コア従業員における高い機能的柔軟性と低い数量的柔軟性、集団的な管理と集団的な業績責任、高信頼関係の要請 (Marsden,1999[訳書,2007]:321)。導かれている人事管理諸施策の特徴は、前出の濱口 (2009) が日本の雇用システムの特徴としてあげたものと類似している。

Marsden は、中核となる労働者の雇用ルールのいかんにかかわらず、二次的労働市場においては、業務優先ルールに基づく生産アプローチが採用されると予想している。これも濱口と共通する解釈であり、すなわち、非正規労働者や未熟練女性労働者などは、職務を特定した契約のもとで、限られた雇用保障のもと、自律性を制限された状態で勤務することになると考えることができる。

#### II-4. 非正規労働者の正社員登用の理論的意味付けの試み

ここまで、労働・雇用区分の多元化や転換の意義や日本的雇用システムにおける雇用区分の差異を、先行研究からあきらかにしてきた。ここで、現在起こっている、非正規労働者の正社員登用という現象が、これらの理論に照らしてどのように意味付けできるのかを考えてみたい。

まず、雇用・労働区分の転換にあたって、①限定条件なしの正社員となるケースと②限定型正社員となるケースは、分けて議論する必要があるだろう。これら 2 種類の正社員ではそもそもの雇用システムにおける位置づけが異なるように感じられるからである。

①の限定条件なしの正社員になるケースでは、極論すれば、その意味と帰結を 2 通り考える必要があるだろう。第 1 のシナリオは、登用された元

非正規労働者が、もともとの基幹メンバーであった正社員に遜色のない能力や技能を持ち、かつ、その能力をただちに発揮することができ、さらには企業内の暗黙のルールやコミュニケーションのスタイルといったコンテキストを既に知悉しているか、登用後ただちにキャッチアップできた、というようなものである。このようなことが起こるならば、これは渡辺 (2009) が不連続 (旧来) 型と呼ぶ、古くから見られた、非正規労働者の中で特に優秀な者が非公式なルートで (なかば「一本釣り」のようにして) 正社員に登用される慣習とほぼ同様の事例としてとらえることが可能である。この場合には、企業にとっては (おそらく転換した個人にとっても) リスクや問題は少ない。むしろ、相対的に低い採用コストでフルメンバーシップを与え得る人物を獲得できたことで企業は余剰の利得を得たとすら言えるかもしれない。

しかし問題は、このような幸福な登用はごく例外的にしか起こらないだろうと考えられる点だ。次に述べる第 2 のシナリオのほうが、実現可能性が高いように思われるのだ。それは、一定のスクリーニングを経て非正規労働者を正社員に登用したにもかかわらず、新卒一括採用で内部育成してきた正社員との間に埋めがたい能力差があり、なおかつ、当該企業におけるコンテキストを完全には共有することができず、フルメンバーシップが与えられたものの、高い組織貢献も自己成長も実現せぬ中途半端な状態のまま組織の中で塩漬けにされてしまうというようなものである。これは極端な作り話であるとしても、II-1 であげた渡辺 (2009) の分類で言うところの①揺り戻し型のように、緊急の事情のもとで一定ボリュームの非正規労働者を一斉に正社員登用するような場合には、その事情ゆえにスクリーニングが甘くなる可能性は捨てきれないため、企業は上記のようなシナリオに近い結果に直面しかねない。

こうした場合の、企業にとってのリスクは次のように説明できる。濱口 (2009) が主張するように「正社員＝長期にわたる雇用保障その他のメンバーシップ特典の保持者」であるならば、正社員

登用を字義通りにとらえれば、非正規労働者にそのようなメンバーシップ特典を付与すること他ならないが、以前から組織にいた「プロパー」正社員と彼らには大きな違いがある。プロパー正社員は、新卒一括採用時に「長期雇用を保障してフルメンバーとして迎えるに足る人物であるかどうか」を手厚いアセスメントによって判断され、スクリーニングされているが、登用制度によって正社員になる元非正規労働者の場合、そこまでのアセスメントが実施されることは稀であると考えられる<sup>7</sup>。また、プロパー正社員は、新卒入社という「瑕疵のない」フルメンバーであること自体によってもたらされる強力なインセンティブのもとで、入社後の能力獲得および発揮に注力してきたため、その後の就業人生を通じて、能力・経験・企業に対するロイヤリティとコンテクスト理解等が、それ以外の従業者と比較して格段に強化されている蓋然性が高い。こうして、本来その人物が保有している能力や資質の差を超えて、「プロパー」正社員と「それ以外」の正社員の間には格差が発生し、それを埋めることが極めて困難であることが、ほぼ自明となるのである。

では、②の限定型の正社員に登用するケースは、雇用システムのどのようになら意味づけられるだろうか。ここでは「限定化された」正社員は、そもそも「正社員」なのかどうか、という問題をまず考える必要がある。この点に関して、平野（2009）は、人的資産特殊性と業務の不確実性の2つを主要概念とする人材ポートフォリオ・システムを提唱する中で、両者がともに高い場合に求められる労働形態は「関係のチーム」の構成員としての正社員、両者がともに低い場合に求められる労働形態は「内部スポット市場」の構成員としての非正規労働者であるとし、その中間に「ハイブリッド」という中間形態の雇用が存在するとしている。ハイブリッドとは具体的には、契約更新を繰り返し、実質的に基幹化された非正規労働者か、または、雇用は保障されるものの、旧来の正社員ほどの拘束性を求められず、雇用保障の程度も限定的な、限定型の正社員である。

こうした平野の認識にたてば、「限定化された」正社員は、呼称のいかんにかかわらず正社員とは異質のものとなる。そのため、濱口のいうフルメンバーシップは持ち得ない。前述したとおり、濱口は同じく「正社員」であっても、フルメンバーではなく「準メンバー」的な存在としての女性正社員（女性一般職）を指摘しており、メンバーシップの観点では、限定化された正社員とこのような女性正社員は近い存在であると考えられる。ただし、女性正社員の場合、結婚や育児などの家庭責任を負うために短期で離職することが企業・労働者本人の双方で暗黙の了解とされていたが、非正規から登用された限定化された正社員は、そのような短期での離職を当然に想定されているわけではないという点に注意が必要である。

本筋に戻ると、つまり、限定型の正社員には決して「フルメンバーシップ」は与えられない。たとえば、厚生労働省の「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」（2002、以下「報告書」）によると、時間限定、勤務地限定、職種限定などの限定型正社員に対しては、雇用保障と教育機会についてはそれ以外の正社員と同水準で提供されるべきであるが、賃金水準や昇進可能性について、それ以外の正社員より低くても容認すべきという意見が多く見られる。

ここまでの考察から言えることは、非正規労働者からの正社員登用は、元非正規労働者に、日本的雇用システムにおける正社員としてのフルメンバーシップを提供する仕組みとしては限定的にし、機能しえないであろうという結論である。ただし、①の限定なしの正社員への登用と②の限定型正社員への登用を比較してみると、①では、表面的にはフルメンバーシップを与えられたかのように見えるにもかかわらず、現実的には、「遅れてきた」正社員であるがゆえにフルメンバーシップを享受しえないというように、メンバーシップの限界が見えづらいが、②では、当初から供与されるメンバーシップは限定的なものであることが明白である。その分、労働者にとっても企業にとって

も、また、プロパー正社員をはじめとする周辺の関係者にとっても、誤解の余地がなく納得性が高い転換の仕組みであると言えなくもない。

### III. 事例分析

#### III-1. 事例データと分析の視点

ここまで、非正規労働者から正社員への雇用区分の転換に関して、日本における現状、その意義と限界を考察してきた。

本項では、企業における労働・雇用区分転換の事例分析によって、非正規労働者の正社員登用における意味と問題点をより現実的な視点で検証したい。

事例は3社5名に対するインタビューと公開されている新聞・雑誌・WEB ページ等の記事を通して収集した<sup>8</sup>。焦点を当てる内容は、各社の多様な労働者の活用の実態、非正規労働者のキャリア、正社員登用の仕組みの現状、これらの非正規労働者マネジメント諸施策に対する人事部視点での自己評価の4点である。概況を把握した後で、各社における非正規労働者からの正社員登用の意味と問題点を考察する。

#### III-2. 事例

##### ①A社（情報通信系事業、販売職）

###### ○労働者の活用形態

情報通信系事業者であるA社の情報端末機器セールス部門では、直営販売店・家電量販店等の借りスペース・代理店というチャンネルを通じて情報端末機器を販売している。店頭にやってくる顧客は主に個人ユーザーである。

ある時期までは販売を担当するのはA社の正社員と一般派遣の派遣労働者であった<sup>9</sup>が、その後、派遣の期間制限<sup>10</sup>の問題に対処するために、当時存在していた派遣労働者のほぼ全員を一斉に直接雇用の契約社員に切替えた経緯がある。新設された契約社員の賃金は時給払いで、雇用期間は3か月であり、最大3回までの更新を可能（最大1年

間の継続雇用が可能）とした。また、1年以内に正社員登用試験を実施し、希望者は誰でも受験できることを労使で確認した。A社からのこの条件で、ほとんどすべての派遣労働者が契約社員への切替えを応諾したという。

労働者自身が受け取る賃金は移行前とほぼ同額になるよう設計した。A社にとって派遣元会社に対するマージン部分についてはコスト削減できたことになるが、直接雇用への切替えにもなって新たに労務管理コストが発生しているので、A社の財政面では切替え前後ではほぼプラスマイナスゼロの実感である。

その後、クーリングオフ期間を経て、再び派遣社員の受け入れを開始したため、現在は販売の現場には正社員・時給払いの契約社員・派遣労働者の三者が混在している。比率は正社員36%、契約社員46%、派遣18%である。ただし、後述するとおり、契約社員の優秀な人材は正社員に登用され、そうでない人材は1年で退職していくことになるので、近い将来、販売業務の労働者構成は正社員と派遣労働者に収斂していくことになると想定している（ただし、派遣活用再開後3年でまた派遣の期間制限がやってくるのでその時点での派遣労働者に対して、同様の契約社員への切替えを実施することになる）。

###### ○労働者のキャリア

販売職では、7～8名の販売員（売り場数は3～4カ所）をとりまとめるスーパーバイザー（以下SV）、5名程度のSVを統括するエリアマネージャー（以下AM）、6～7名のAMを管理する課長という職制を導入している。課長になる平均的な年齢は30代前半から35歳前後で、現在の課長は全員正社員である。

派遣労働者や契約社員の回転率は高く、1年でほぼ半数が入れ替わる。また、新卒採用で入社した正社員も、販売職の間に退職する者は他の部署に配属された者よりも多い。

###### ○正社員登用制度

正社員登用試験は、インタビューの時点では実際にはまだ一度も実施されておらず、企画の段階である（契約社員に切替えてから1年が経過していないため）。選考には、新卒採用で利用しているのと同じ基礎能力と思考特性判断のための筆記テストを導入する。当落の基準には新卒採用時と同じ基準を設けたいと思っているが、この点に関しては、人事部でどこまでコントロールできるかはわからないと考えている。なぜならば人事部の意向よりも事業戦略上の要請が優先するからであり、市況が上向きで、現場で労働力需要が高ければ、登用人数をなるべく多くしたいという力学が働くので、基準点を新卒正社員採用の場合の基準点よりも低く設定することになるという。逆に市況が悪く、現場の労働力需要が低下していたら、基準点を上昇させ、合格者数を絞ることになるため、場合によっては、新卒正社員採用時の基準点を上回る基準点が設定されることもあると考えている。

筆記テスト以外に、部門長による部門推薦書と人事部による最終的な人物判定1回で正社員登用を決定する、という登用プロセスを準備している。

#### ○人事管理施策に対する自己評価

派遣労働者を直接雇用（契約社員）に切替えたことで、短期的にはメリットを享受できていると考えている。製品を販売するにあたって必要な教育や社内研修を受けさせることができ、また、会社へのロイヤリティが高まっていると感ぜられるからだ。

A社では複数の店舗で働く労働者をひとまとまりのチームとして管理している（チームの長として7～8名の販売員をとりまとめるSVが存在する）が、チームで業績を競い合う、というような販売促進策が有効に機能するようになった。チームのメンバー同士で接客・販売の成功事例を報告しあったり、売り方の創意工夫について話し合ったりするようになり、学び合う組織風土が醸成されつつある。

実際に切替え後の販売実績は上昇しているが、販売実績には市況やその他の外部環境も影響して

いるので、販売員の直接雇用化がどれだけ寄与しているかはわからない。

正社員登用制度は、まだ実際の運用がスタートしていないので、想像するしかないが、現場の要請に応じて、採用の基準を上下させることへの一抹の不安はある。1つには、アセスメントや人物評価を人事部が責任をもって実施していない正社員が増えることで、不正や機密漏えいなどのコンプライアンス上のリスクはないだろうか、という不安。2つ目に、販売員として優秀な人材であることはこれまでの活用履歴で確認できるとして、彼らがSV・AM・課長の職責を担うほどに成長できるのかという不安。また、販売以外の業務（たとえば本部におけるスタッフ職や企画職）に就くイメージも持てない。A社の所属する企業グループ全体が、攻めの経営とスピード感のある意思決定を特徴としている中、もしも機器の販売が不採算事業になった場合には、事業からの早期の撤退も考える。その時に、正社員だからといって販売職の登用者の雇用を保障できるかどうかは疑問がある。3つ目は、2つ目に関連するが、「販売職」としてのキャリアを中心に活用するとした場合に、長期間にわたってモチベーションを維持させることができるのかという点。商品特性上、技術進歩が早く新商品が頻繁に発売されるため、絶えず知識をブラッシュアップさせる必要があることや、現状での業績が順調であることなどはモチベーション維持にプラスの効果を与えると予想するが、その効果がどれほどのものであるかは検証できない。

#### ②B社（アパレル系製造小売・店舗スタッフ）

##### ○労働者の活用形態

アパレル系製造小売業のB社の店舗スタッフは、正社員のほかに、パートナー社員と呼ばれる契約社員と地域限定正社員で構成される。パートナー社員は、フルタイムではなく、時給払いのスタッフである。後述するが地域限定正社員は、転居をとまなう異動のないフルタイムの正社員で、職種

は店舗スタッフに限定されている。

店舗は月単位や週単位ばかりでなく、時間帯や天候、チラシ広告配布の直後など日単位や時間単位でも来店顧客数の激しい増減があるので、数時間単位でフレキシブルに投入できる労働力が必ず必要である。パートナー社員はその意味で「フルタイムではない」ことに価値のある雇用区分であり、業務の内容や求める能力には、正社員かそうでないかにかかわらず基本的に差はないという前提で店舗運営している。同一業務に従事する正社員(地域限定正社員も含む)とパートナー社員の時間当たりに換算した賃金は同一になるように設計している。パートナー社員は同一エリアであっても店舗間異動はない。

#### ○労働者のキャリア

パートナー社員は有期雇用ではあるが、そもそも短期での活用は想定しておらず、なるべく長く働いてもらいたいと考えている。

地域限定正社員制度の導入前までは、店長代行のグレードまではパートナー社員(店長代行できるグレードでは契約社員)のまま昇格し、店長に任命されれば自動的に正社員に登用されていたが、実際には店長になるためには「フルタイムで全国転勤可能」でなければならなかったため、能力のあるパートナー社員・契約社員であっても正社員に切替わるケースは少なかった。グレードは試験(業績評価と筆記試験)に合格すれば昇格することができる。賃金は職務に連動するので、グレードが上がる(=店舗内で担当できる業務が増えるか担当業務のクオリティが上がる)と、正社員も非正規労働者も同じように昇給する。

現時点では店長ポスト以上は正社員の仕事と位置づけている。

#### ○正社員登用制度

B社では、2007年にパートナー社員を地域限定正社員に登用する制度をスタートさせた。一定グレード以上のパートナー社員<sup>11</sup>で、地域内異動でき、フルタイムで働ける人であれば制度に応募で

きる。パートナー社員も、もともと職務と能力でグレーディングしているため、登用にあたっての選考は、面接のみである。また、全国転勤可能で他エリアでもパフォーマンス発揮できるとみなされれば留保条件なしの正社員にもなれる。

制度導入の背景には、事業が成長する中、店舗の運営を支える優秀な人材を安定的に確保したいという意図がある。人件費は10%程度増加することになったが、優秀人材が定着化することにより採用・育成コストが低減すること、正社員登用されモチベーションの向上した人材が業績向上に貢献してくれることを見越して、このコスト増加分は回収できると見込んでいる。

#### ○人事管理施策に対する自己評価

まず、そもそも非正規労働力の活用の目的は1日や1週を通じての業務の繁閑に対応してフレキシブルに労働力を投入することが目的であり、コストを削減したいという目的はない、したがって、すべての従業員になるべく長く勤続してもらいたいと考えている、というのがB社の主張である。

また、販売職の仕事の中身は店舗を運営していくことだが、店舗オペレーションの実務は細かくマニュアル化・段階化してあり、すべての従業員はそのマニュアルのどの業務がどの程度できるかに基づいてランクづけされている。こうしたランクと処遇制度がリンクしているので、「職務遂行能力が低いにもかかわらず高グレード高処遇を得ている」というような人材が発生するリスクはほとんどないという自負がある。B社では、あるグレードの業務を担えないと判断された場合に降格することは、パートナー社員・正社員ともに頻繁におこなわれている。極端に言えば一番下のグレードまで降格することも可能であり、このレベルの職務を担えない人はそもそも最初から昇格したり長く働いたりしていないはずである。

地域限定正社員への登用制度を導入したことによる現実的なメリットとして、第1に、地域間異動が可能な人材が増えたので、同一地域間で繁閑や急な離職に伴う人員不足が発生した場合に対応

できる人材が増えたことがある（これまではエリア内の正社員で対応するしかなかった）。第2に、1つの店舗に長く勤続すると、本人の中で仕事がルーティン化し、自身の成長スピードを鈍化させてしまうようなことがあったが、地域内で新しい店舗や規模の異なる店舗に異動させられるため、個人の成長を再加速させることができるようになったと考えている。

地域限定正社員として大量の登用がおこなわれたため、B社では正社員の数が増えたとされている。長期雇用を前提とした人材を内部に抱え込むことのリスクをどのように考えているかを問うたところ、第1に、現在まだ急成長のフェーズにあり、事業計画でも10年スパンで成長戦略を描いている中では、人材の不足感こそあれ過剰感はなく、第2に、アパレル業の業界特性として、正社員も含めて人材の流動性が非常に高く、実際にパートナー社員では年間で半分が入替わり、正社員でも年間100人以上が退職する、という中で、過剰な人材の滞留のリスクは小さいと判断している、という回答を得た。

### ③C社（事業所向けサービス・営業職）

#### ○労働者の活用形態

事業所向けサービス業のC社では、多くの事業部門で営業職の契約社員を大量に活用している。全社で契約社員は約2000人おり、そのうちの8割が営業職である。契約社員の契約期間は1年で、2回までの更新を認めている（最長で3年の継続勤務となる）。契約社員は年俸制であり、業績に応じて賞与が与えられる。同じ内容の営業職には正社員も配属されており、部署単位で見れば契約社員のほうが先輩格として新人の正社員を指導することもある。

#### ○労働者のキャリア

C社の営業部門では2008年に、マネジャー（課長相当）の下にチームリーダー（以下TL）という職位を導入した。契約社員もTLに任用される

ことがある。ただし、TLになるとときには、契約社員内での雇用区分を変更し、職責が重くなる分、報酬や求める期待成果の水準を上げて契約を新たに締結し直している。TLポジションに就いている契約社員の報酬水準は、同ポジションの正社員の報酬水準の8～9割程度である。TLの人数は限られており、また、社員のキャリア形成のために必要なポジションでもあるため、大量の契約社員がTLになるという現象は起きていない。

#### ○正社員登用制度

C社では、以前は契約社員という雇用区分のまま営業マネジャーになることが認められていたが、マネジャー職務に正社員と契約社員が混在する状況が業務マネジメント上の混乱を生じさせるとの判断から2007年ごろ、マネジャー職は正社員の仕事とする位置づけが明確にされた。そのために、当時契約社員で営業マネジャーだった者のうち一部は正社員に雇用区分を転換し、一部は営業マネジャーの職責から離れた。また、マネジャー職は正社員、という意思決定の後には、現場の要請から契約社員をマネジャーに任用したい場合には、契約の満了にともなって、彼らを正社員に登用する、ということが頻繁に起こるようになった。しかし、2009年ごろから、契約社員からの正社員登用は非常に限定的になっている。2000人いる契約社員の中から正社員に登用されるのは年間に10人以下となっており、例外的といえる程度になっている。

#### ○人事管理施策に対する自己評価

契約社員からの正社員登用を事実上廃止した状態であることについて、C社人事部では、そもそも正社員採用と契約社員では、採用段階でどのような能力や資質があることを求めるかというアセスメントの基準がまったく異なっている以上、契約社員からの正社員登用がそう安易に実現すべきではないと考えている。

また、たとえ契約社員として優秀な人材であるとしても、彼らと正社員の間には、能力の差では

ないものの将来に対する視座、いうなればキャリア展望について差があると考えている。すなわち、正社員に登用されようとする契約社員らは、その勤続期間中に、営業職として高い実績を上げ自己信頼を積み上げてきたため、登用後、C社で将来的にどのような活躍を目指すのかについて、現在の職務の延長線にある「営業マネジャー」以外の可能性を想定していないことが多いという。正社員という雇用区分では、より長期的かつ広範な視座を個人と会社の双方が持って日々の業務や年間の目標、より長期でのキャリア展望をセットすることが望ましいにもかかわらず、これから正社員に登用されようとしている者の視座が狭いことは課題であると感じている。もしも、このような人材を正社員として雇用するならば、彼らの視座を広げ、より高い職責の仕事における実績や貢献を引き出せるように、配属する部門の上司等に強い協力要請をする必要があると考えている。

今後、営業職の中でも、コモディティタイプの営業と、顧客の抱える個別の問題に対してソリューションを提供するタイプの営業に職務内容が二分化していくことが予想されており、契約社員の活用は、コモディティタイプの営業に収斂されて

いくであろうと考えている。

### III-3. 考察

ここまで3社の多様な労働力の活用の実態と、非正規労働者の正社員等への登用の動向、人事セクションにおけるこれらの人材管理活動への評価を記述してきた。概要をまとめたのが図表1である。以下では、各社の労働・雇用区分転換施策は、雇用システムの観点からどのような意味を持ち、どのような問題点を抱えるのかを考察する。

#### ①正社員登用の類型

事例ではA社ならびにB社が非正規労働者の正社員登用制度を実施（準備）していた。

A社は法規制に対応するために販売員を派遣から契約社員へ、さらには正社員へ切替えようとしており、渡辺（2009）の分析フレームでいう「揺り戻し型」の正社員登用を予定している。揺り戻し型のデメリットとしてのコスト増加は、派遣プレミアム（派遣元会社の採用・管理コストに対する報酬）が減ることで相殺されているようだ。

図表1 各社の非正規労働者活用と登用

	A社	B社	C社
労働者の活用形態	派遣の期間制限に直面し、派遣を契約社員（時給、3か月契約）化。正社員・契約社員・派遣で構成される販売スタッフ	時給・パートタイムのパートナー社員、地域限定正社員、正社員で構成される店舗スタッフ	契約社員2000人のうち8割が営業職。正社員と契約社員の混成の営業チームが全国にある。
労働者のキャリア	販売員→SV→エリアMgr→課長というステップ。課長には30代前半から35歳で登用。	担当できる業務の内容と質に応じたグレード制によるキャリアアップ。同一グレードでは時給換算賃金は同じ。店長は「フルタイムで全国転勤可能」が条件のため、正社員のみ（逆にこの条件が満たせる場合には正社員に登用）	担当者→チームリーダー→Mgrという階層。TLには契約社員もなれる（条件変更した別途契約に切替え）。Mgrは以前は契約社員もなれたが、現在は正社員のみ。
正社員登用制度	限定条件なしの正社員登用制度 (企画のみ、未実施) 基礎能力と思考特性判断テスト+部門推薦+人事面談1回。 希望する契約者は全員トライ可能。	限定条件付きの正社員登用制度 2007年に地域内異動、フルタイム勤務が可能パートナー社員の地域限定正社員への登用制度(面接のみ)導入。 正社員数が3倍になる。	正社員登用制度なし 「Mgr職は正社員のみ」の規定導入後は契約社員を正社員登用してMgr任用するケース多かったが、現在は契約社員からの正社員登用は年間10例程度と例外的。
自己評価	・派遣→契約への切替はメリットがデメリットを上回る(チーム力向上) ・正社員化のリスクも想定 ①能力・人物水準 ②長期雇用保障が可能か ③長期で販売職滞留の場合のモチベーション維持可能か	・人件費は約10%増加だが業績向上による回収可能と判断。 ・地域間異動できる人材が増えてフレキシビリティ向上、異動による再活性化などのメリット大。 ・そもそもの回転率(離職率)が高いので、雇用保障のリスク、という感覚はない。	・採用時のアセスメント基準が違いため、契約社員に正社員と同様の視界を求めることに無理がある(同一部門の営業Mgrはできるかもしれないが、その上のポジションや他部門での活躍は望めない)と判断。 ・契約上限である3年で常に人が入れ替わる仕組みを选好。

B社は成長戦略に応じて地域に密着した安定的な働き手を確保するという意味で「ステップ・バイ・ステップ型」の正社員（ただし限定条件つき）登用である。B社では以前より正社員と非正社員の間で業務内容の差はなく、均衡処遇も高いレベルで実現していたので、登用制度の導入にあたって顕在化した問題はそう多くなかった。

ところで、C社では、以前は認められていた正社員登用を現在はほぼ廃止した状態になっている。以前のC社でおこなわれていた正社員登用は、営業マネジャーという正社員に限定された職務があり、その職務に任用したい契約社員を、非公式かつ不定期に正社員へ登用していたものなので、古くからおこなわれていた「一本釣り」の形式に近い。この手法は、先にポストありきの登用になるので、人材が豊富にいる場合には例外的な取扱いとなるため、大きな問題は起きそうにない。ただし、マネジャー職候補者が不足すると、職務遂行能力が不足している者でも任用・登用されやすくなり、のちの事業運営に支障が起り得る。

## ②雇用システムにおける登用制度の意味

A社の正社員登用制度は限定なしの正社員への登用である。したがってIIで考察したような、すでに存在する社内のプロパー正社員との能力・意欲・ロイヤリティ・コンテキスト理解などの面における格差が問題になりうる。実際には、これらは、長期にわたる雇用の中で、登用された正社員たちが徐々に高い職責を担うことを期待される場面で問題として顕在化することになる（販売職にとどまっている間はあまり大きな問題にならない）。実際A社人事部の懸案は、登用された正社員を、他部署の職務に就かせることができるのか、また、より高い職責（SV、AM、課長など）に就かせることができるのかに対するものであった。

また、もしもそのように他部署や上位職種での活用が困難であるとしたら、登用された正社員が長期雇用を保障されていることの納得感が、他の

労働者たちの間で低下するであろう。ただし、実際には正社員であっても離職率が高いという現状が、問題の早期の深刻化をやわらげるだろうと考えられる。

余談ではあるが、このような「長期雇用を保障されているが、実際にその企業における長期就業を望んでいるわけではない」労働者の出現は、日本の雇用システムの機能不全の原因になりうる問題であると考えられる。

B社の正社員登用制度では、限定型の正社員制度が併設されていた。正社員としてのメンバーシップ特典が制限されていることが周知であるため、登用された地域限定正社員とプロパー正社員の間各種の差異はより許容されやすいであろう。

ただし、ここでは、長期の雇用保障を、企業は実際にどの程度まで実現できるのか、という点がさらに困難な課題として浮上する。これは、限定型正社員の拘束度の低さ（異動しなくてよい、ある職務ランクまでの昇格＝成長でよい、という留保）と、彼らに保障された長期雇用を天秤にかけた場合に、周囲から納得性が得られるかどうか、という問題になる。

また、B社の場合にも、やはり、正社員を含めた従業員の離職率が高いこと、すなわち、長期の雇用保障というものが、精神的にはともかく、現実的には個人にとっても重要ではなく、企業にとっても過度な負担ではないこいだが、問題の顕在化を先送りすることになるであろう。

## ③正社員登用制度とリスク

ここまで見てきたとおり、非正規労働者の正社員等への登用は、彼らを企業内のプロパー正社員と同じ「フルメンバー」として迎え入れるということと必ずしも同義ではない。これは、限定型の正社員登用の場合のみならず、限定条件なしの正社員登用の場合にも該当する。この結果、企業は、プロパー正社員ほどの機能的柔軟性を持たない労働力に対して長期的な雇用保障をしなければならぬというリスクを負ったことになる。さらに言

えば、こうした「遅れてきた」正社員が増加すると、そもそも企業が正社員に何を期待しているのかというメッセージが不明瞭になってしまい、企業を支える中核的人材を産み育てる仕組みとしての日本的雇用システムそのものが機能不全に陥りかねない。

正社員登用制度を導入する企業は、自社における「正社員」とは何を期待される人材であり、その期待を果たすために、正社員人材にはどのような能力と職務経験を保有し、どの程度の企業へのコミットメントを保持してほしいと考えるのかをあきらかにし、その条件を満たす人材であるかどうかの厳正なアセスメントを設計する必要がある。また、それだけではなく、そのようなアセスメントを経て晴れて正社員として入社した人材に対しては、プロパー正社員と同様の「フルメンバー」であることが自他ともに認知できるように、さまざまな追加的な支援策を投入する必要があるだろう。こうした投資なくしては、正社員登用制度が、雇用区分の転換と個人にとっての柔軟な働き方の選択肢増加の一つの解として機能するとは言いがたい。

#### IV. まとめ

ここまでの議論は改めて以下の点にまとめられる。

労働力の非正規化と同時並行的に、非正規化した労働力を正社員等として社内に取り込もうとする動きが日本企業ではおこなわれている。こうした動きは、短期的な労働力不足への対応や、法的規制への対処といった理由に端を欲していることが多く、自社の雇用システムにおけるインパクトに対する考慮が十分になされているとは言えない状況である。

こうした登用施策は、一時的には非正規労働者のモチベーションを向上させ、企業における人材不足解消ニーズを満たすであろうが、日本的雇用システムの中で特別なポジションにあるプロパー正社員と同様のメンバーシップを、登用された「遅

れてきた」正社員が保持することは非常に困難であると考えられるため、依然として両者の間にはあらゆる面での「格差」が存在しうる。それゆえ、非正規労働者からの正社員登用と正社員という雇用区分内部における多元化を、多様な働き方の実現への第一歩としてよき傾向として現時点で概括するには、残されている課題は大きいと考える。

本研究では、既存研究をもとに現実の企業行動の意味を理論的に考察したが、その正当性についてはわずか3社の事例で、部分的にしか検証することができなかった。今後はより大規模なデータを用いた検証と、日本社会において企業と働く人がお互いにより幸福になれる、新しい雇用区分のあり方についての模索が必要である。微力ながら引き続き研鑽を重ねたい。

#### 注

<sup>1</sup> Atkinson (1985) は「柔軟な企業」モデルを提唱し、柔軟性を確保するために労働者の雇用形態をコアグループ、周辺グループⅠ、周辺グループⅡの3階層にわけると提唱した。コアグループはフルタイムの長期雇用とし、雇用保障の代わりに機能的柔軟性すなわち企業による配置転換や職務内容の変換といった束縛を受ける。周辺グループは、直接雇用でありつつも、雇用保障が限定され、数量的柔軟性を担保するグループである。周辺グループⅠは、雇用と解雇が繰り返されるか、昇進機会の少ないフルタイム従業員で構成され、周辺グループⅡは臨時労働である短期契約労働者である。さらにこれらの3グループの直接雇用の労働力以外に、外部労働力が想定されている。外部労働力には、企業特殊性の低い短期で習熟可能な業務を任せるか、逆に非常に専門性の高い高度な業務を任せることができる。雇用責任の発生しない外部労働者なので、より高度な数量的柔軟性を実現でき、また、社内にはない高度な業務を担当させることで機能的柔軟性を実現できることもある。これらの要素を組み合わせることによって「柔軟な企業」であれ、というのがAtkinsonの主張である。

<sup>2</sup> 2007年の非正規労働者数は2003年比で減少しているが、労働者全体の数も4737万人から3951万人に減少しているため、比率としては上昇した。

<sup>3</sup> 回答企業のうち、パート・アルバイトについて「該当する人材はいない」30.6%、「正社員への登用制度あり」17.5%、契約社員について「該当する人材はいない」61.1%、「正社員への登用制度あり」12.1%である。それぞれの「該当する人材はいない」回答を除いた上で該当する人材のいる会社の中で登用制度がある会社の比率を再計算した。

<sup>4</sup> 渡辺は、労働政策研究・研修機構(2007a, 2007b)等の共同研究・執筆者であり、渡辺(2009)もこれらの調査研究で分析された事例を中心に構成されている。

<sup>5</sup> 企業と労働者はどちらも限定合理性しか持ちえず、絶えず機会主義による利益逸失の可能性にさらされているために、そのような中で両者が(スポットの売買契約ではなく)雇用関係を選好するためには、企業と労働者双方の「受容可能性」が満たされなければならない。企業の受容可能性とはすなわち「効率性」であり、労働者の受容可能性とはすなわち「履行可能性」である。

「効率性」を担保するためのアプローチには生産アプローチと訓練アプローチの2通りがあり、一方の「履行可能性」を担保するためのアプローチにも業務優先と機能・手続き優先の2通りがある。

企業と労働者の雇用関係を規定する雇用ルールはこの効率性と履行可能性の担保方法による2×2のマトリクスで表現できる(下図参照)。

付表 Marsden の雇用ルール

		効率性の制約	
		生産アプローチ	訓練アプローチ
履行可能性の制約	業務優先アプローチ	「職務」ルール	「職域」/「職種」ルール
	機能・手続き優先アプローチ	「職能」ルール	「資格」ルール

出典：Marsden (1999)

6 純粋の年功ではなく、労働者それぞれが獲得した能力の幅と深さに依存するが、平均的な能力は年齢と相関すると考えられるため、年功的になる。

7 この傾向は、一定の非正規労働者の層を一括して正社員に登用するような場合、万銭的な労働力不足により非正規労働者からの正社員登用が頻繁に行われれば常態化しているような場合などに顕著であろう。筆者がヒアリングしたある企業では、パート社員の一定層を正社員登用するにあたり、職場での勤務姿勢に特に問題がなければ、簡単な筆記試験と、人事部による面接1回で正社員登用が決定し、人事面談の内容も、条件の変更と勤続意思の確認という形式的なものであるという。

8 インタビューは2009年7月から2010年2月の間に筆者が実施した。各社の人事企画担当の課長クラスの方々と1.5~2時間のインタビューをおこなったほか、C社については、契約社員を大量に活用している部門の部門責任者および、以前の人事部長へのインタビューも並行しておこなった。また、各社の情報について、公開された新聞や雑誌の記事を参照している場合があるが、これらの文献名をあきらかにすると、インタビューからの情報についても、個別企業名が判別してしまうおそれがあるため、これらの文献のリストは作成しないこととした。

9 代理店では、代理店経営者が直接雇用する人材も販売員として活動していた

10 労働者派遣法第40条の2第1項。派遣先は、派遣先の事業所その他派遣就業の場所ごとの同一の業務について、派遣元事業主から派遣可能期間(派遣先の労働者の過半数を代表する者等の意見聴取を経て3年以内の派遣受入期間が定められている場合は、その定められた期間、それ以外の場合は1年)を超える期間継続して労働者派遣の役務の提供を受けてはならない。

11 どの店舗でもパフォーマンスを発揮できるとみなされるグレード。3段階あるパートナー社員グレードの2段階目であるアドバンスパートナーから登用面接に臨むことが可能である。

## 参考文献

- Atkinson, J. A., 1985, *Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management*, IMS Report No.89.
- 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。
- 平野光俊, 2009, 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性——人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586: 5-19。
- 久本憲夫, 2008, 「日本的雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 9-26。
- 小池和男, 2005, 『仕事の経済学(第三版)』東洋経済新報社。
- 厚生労働省・ニッセイ基礎研究所, 2002, 『多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書』。
- 雇用・能力開発機構・みずほ情報総研株式会社, 2006, 『企業の非正規社員等人材マネジメントに関する調査研究報告書』。
- Marsden, D., 1999, *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford: Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克之訳『雇用システムの理論』NTT出版。)

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』No.571: 145-157。

———・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: 20-33。

労働政策研究・研修機構, 2007a, 『パート、契約社員等の正社員登用・転換制度——処遇改善の事例調査』JILPT調査シリーズNo.32。

———, 2007b, 「特集 正社員登用・転換制度——再挑戦をサポートする企業」『ビジネス・レーバー・トレンド』2007年6月号:2-35。

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: 31-46。

渡辺木綿子, 2009, 「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』No.586: 49-58。