

解説

「正社員化」を成功させるための 人事制度見直しのポイント

クレイア・コンサルティング株式会社 ディレクター 橋本 卓

1. 企業にとっての 正社員化の意義

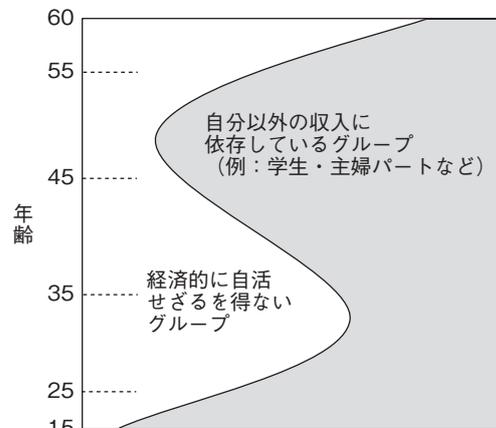
一部の企業では、労働力の安定的な確保をねらいとして、パート・アルバイト・契約社員などの非正規社員を正社員に登用する動きが加速している。

この背景には、労働力の確保が難しくなっているという事情がある。正社員の有効求人倍率は4年連続で増加しており、2013年に入ってからでは常用的パートタイマー^{*}の有効求人倍率も顕著に上昇している。

※ 常用的パートタイマーとは雇用期間の定めがないか、または4カ月以上の雇用期間によって就労する者。

もう1つの背景は、いわゆる「5年ルール」の導入である。労働契約法改正により、有期労働契約が通算

図1 非正規社員の年齢別・経済事情別の分布



(平成22年度就業形態の多様化に関する総合実態調査を基にクレイア・コンサルティング作成)

で5年を超えて反復更新された場合には、労働者の申込みに基づき、無期労働契約へ転換されることが法定化された。

この5年ルールは有期から無期への転換を求めるものであり、正社員にすることを求めているものではないが、一部の企業では優秀な人材を吸引するための方策として、非正規社員の正社員化を検討し始めているようだ。

図1は、非正規社員の分布を「年齢」と「経済的自立度」の2つの軸でみたものである。

PROFILE



上智大学法学部卒業。グループ再編や組織改革の一環としての人事制度構築のコンサルティングに従事。制度設計だけでなく、従業員意識調査による組織分析、マネジメントトレーニング、意識変革のためのファシリテーション等の分野を得意とする。主な著書に『やる気もある！能力もある！でもどうにもならない職場 閉塞感の正体』（東洋経済新報社、2013年）。

灰色で網かけしたグループは、自分以外の収入に依存することができるグループである（学生や主婦パートなど）。このグループは、学業や育児など生活の都合に合わせて働くことができるという理由から、非正規社員を選択していると考えられる。一方、図の左側のグループは、自分の収入で自活せざるを得ないグループであり、「正社員になりたいけど非正規社員から抜け出せない」という人が多く分布していると想定される。

一度、非正規社員という社会的階層に入ってしまうと、どれだけ意欲が高くても、また正社員と同じような仕事をしているにもかかわらず、給与面や成長機会の面で報われないという循環に陥りやすい。

やりがいをもって長く働き続ける場を求めており、かつ将来のポテンシャルも高い人たちを正社員として雇用することは、企業にとっても社会にとっても意義のある取組みである。

2. 正社員化にあたっての留意点

正社員化を検討する場合には、いまの人事管理の枠組みをあてはめたときに、期待される効果が得られるかどうか、予想外の副作用がないかどうかを検証しなければならない。

正社員化した場合に発生する問題にはどのようなものがあるのだろうか（本稿では、フルタイムの契約社員を正社員に登用するケースを前提に考える）。

(1) 労務費の上昇

正社員と同様の労働条件をあてはめたときに、労務費が大幅に上昇してしまうという問題である。

労務費に影響を与えるポイントの1つ目は賞与である。一般的に、契約社員には賞与は支給しておらず、月収×12カ月分の年収を約束していることが多い。正社員への登用にあたって月収を変えずに移行させようとする、賞与が加算されるため、確実にこれまでの年収を上回ってしまう。年収を変えずに移行させようとする、月収を引き下げざるを得ない。月収が下

がるということは時間外手当の算定基礎も下がることになるので、残業時間が多い人は、トータルの年収で見ると大きく下がったようにみえてしまう、という問題も生じる。

ポイントの2つ目は退職金・年金である。賞与と同様に、退職金制度は正社員にのみ存在する機会が多いため、正社員登用にあたっては確実に労務費の上昇要因となる。

ポイントの3つ目は昇給のメカニズムである。正社員に移行した時点では給与が大きく変わらなかったとしても、勤続年数に応じてほぼ一律に昇給・昇格してしまう制度運用になっている場合には、長い目でみて労務費が大きく膨らんでしまうことがある。

このように、労務費に直接的なインパクトを与えるのは給与、賞与、退職金・年金であるが、正社員に特有の恩恵的な福利厚生制度がある場合には、労務費の上昇要因として織り込んでおかなければならない。

(2) 処遇の不公平感

共通の人事制度の枠組みを適用した場合に、すでに正社員として働いている人と新たに登用された人との間で、処遇の不公平感が生じるという問題である（「不公平」な状況が目につきやすくなる、といったほうが正確かもしれない）。

非正規社員を正社員に登用する場合には、いまの人事制度の枠組みのなかで、どの等級に位置づけるのが妥当かをまず考えなければならない。一般的には、以下の視点を総合的に勘案して、移行先の等級を決めていると考えられる。

- ①能力／スキル
- ②仕事の難易度／職責
- ③いまの給与水準
- ④年齢（または経験年数）

いわゆる職能資格制度を採用している会社では、等級の基準は上記①の「能力／スキル」で定義されている。ところが、能力の保有度を客観的・定量的な「ものさし」で測ることはきわめて困難である。また、非正規社員のときに与えられていた仕事の実績だけで

は、正社員に求められる能力（たとえば企画力）があるかどうかを判定することは困難であり、将来期待（ポテンシャル）を加味して判断せざるを得ない。

いわゆる「職務等級／役割等級制度」を採用している会社では、上記②のように仕事の難易度や職責で等級を決めることになる（例：定型業務か判断業務か）。この方式は上記①に比べれば説明力があるが、仕事が変わらなければ等級も変わらないことが原則である。そのため、長く働き続けることを想定して正社員化する以上は、長期的なキャリア開発の道筋も併せて説明できるようにしておかなければならない。

現実問題として、等級決定の重要な判断材料になるのは上記③いまの給与水準である。企業としては、正社員への登用にあって人件費の大幅な上昇は回避したい。そのため、「いまの給与水準を大きく変えずに移行させるには、どの等級に位置づけるのが妥当なのか」という計算が必ず働くわけである。

いまの給与水準ありきで等級を決めようとする、次に違和感が出てくるのが上記④の「年齢（または経験年数）」である。正社員登用の対象になる人たちの年代層はかなり幅広いと想定されるが、給与水準をベースに等級を決定する場合、新たに正社員登用される人たちが新卒入社の20代の社員と同じ等級に位置づくということもありうる。40代の実務のベテランと、まだ実務を習得している過程の20代社員が同じ等級というのは、なんとも説明がつきにくい。

本来は、「①能力」「②仕事」の要素で等級を決めることが望ましい姿であるが、現実には「③いまの給与水準」を考慮して等級を決定せざるを得ない。そうになると、同じような能力・経験／同じような仕事にもかかわらず、すでに正社員になっている人と正社員登用された人の間に処遇差がある、という状況が目につきやすくなるのである。

(3) 周囲の期待と本人の意識のギャップ

会社側または上司からの期待と、本人の意識との間にミスマッチが生じ、長い目でみて個人のモチベーションや職場の雰囲気に悪い影響を与えてしまうとい

う問題である。変数としては次の3つがある。

- ①会社（経営）から本人への役割期待
- ②上司から本人への役割期待
- ③本人が自己認識している役割期待

一般に、正社員登用前後で、会社が本人に期待する役割はこれまでとは明らかに変わるはずである。ところが、現場の上司にとっては、これまでどおり実務を安心して任せられる存在であることが重要であり、いままでと同じように仕事をしてくれればいい、という程度の期待にとどまる場合が多い。上司がこのような意識のままだと、本人に与えられる仕事（課題）もこれまでと代わり映えのしないものになってしまい、結果として本人の意欲・意識もだんだんと停滞していくおそれがある。

上記①会社、②上司、③本人、の3者のギャップが明らかになるタイミングが、最初の人事評価である。一次評価者である現場の上司が「期待どおりやってくれた」という評価を付けたとしても、二次評価以降の段階では、「正社員としての期待値に照らしてどうか」「他の正社員と比べてどうか」という目線で評価の調整が行われる。調整の結果、評価を下げざるを得ない場合、一次評価者としては結果をどうやって本人にフィードバックするのかが非常に悩ましい問題である。「自分は高く評価したけど調整が入ったので低い評価になった」「あなたはよくやってくれている」というフィードバックで済ませてしまうと、本人はなんとなく釈然としないまま、上司だけでなく評価制度そのものに対して信頼感を失っていくのである。

3. 正社員化を成功させる 人事再構築の進め方

これまでみてきたように、新たに正社員登用する社員を現行の人事制度の枠組みに無理やりあてはめようとしても、不具合や矛盾が発生することは避けられないと認識しておくべきである。いまの人事制度全体の枠組みを改めて見直し、「仕事の価値や貢献に見合った人事マネジメントとはどうあるべきか」という発想でのぞむことが求められる。

人事マネジメントを再構築するためのステップは以下のとおりである。

【ステップ1】企業戦略に合致した人的資源管理の方針策定

会社が継続的に収益を確保し、競争優位性を構築していくためには、どのような人材を確保していかなければならないか、という構想を描くことが最初のステップである。

大まかな人材タイプをイメージしたうえで、「どのような能力・スキルセットをもたせるべきか」「どうやって確保（育成）していくか」の考え方を整理していく。

【ステップ2】人材区分の検討

次に、人事マネジメントの単位である「人材区分」に落とし込んでいく。人材区分を定義する軸は、縦（組織階層の違い）と横（職務の違い）の2つが一般的であるが、多様な人材を処遇できるようにするためには、次のような軸も考慮しておく必要がある。

○個人のキャリア志向の違い

（個人として最終的にどのようなキャリアゴールにチャレンジしたいと思っているのか）

○会社からのキャリア期待の違い

（会社として現実的に期待しうるキャリアゴール）

○異動範囲の違い（エリア限定／国内限定／グローバル社員）

○働き方のニーズの違い（業務の責任・負荷など）

以上の軸を組み合わせて考えると、多様な人材区分が浮かび上がってくる。たとえば、

例：職域限定型事務スペシャリスト

■職務：基幹業務（管理系）の事務遂行

■階層：メンバークラス／専門分業型

■キャリア志向：職域限定特化

■キャリア期待：社内業務知識の「生き字引的」役割／非管理職

■異動範囲：国内転勤あり

■働き方のニーズ：生活の事情に合わせて仕事量

と労働時間を調整できること

上記のように、正社員——非正規社員という画一的な区分にとらわれず多元的な軸で考えてみると、正社員でなければできない仕事というものが意外に少ないことがわかる。

【ステップ3】人材区分にマッチした雇用形態の検討

人材区分にマッチした雇用形態はどうあるべきかを考えるのが次のステップであるが、昨今の動向を踏まえると、少なくとも以下の選択肢を想定しておく必要がある。

①無限定の正社員

②限定型の正社員（職域・地域限定）

③正社員の見極め期間としての非正規社員

④無期雇用としての非正規社員

⑤臨時雇用としての非正規社員

有期労働契約は本来、上記⑤のように臨時的・一時的な業務を行わせるための雇用形態であるが、その原則どおりに運用されないケースが増えてきたために、有期労働契約のいわゆる「5年ルール」が導入されたという経緯がある。

5年ルールは、判例で蓄積されてきた不当な雇止めに関する法理を法定化したものである。過去の判例では、有期労働契約の反復更新が社会通念上無期労働契約と同等と認められる場合の雇止めは実質的に解雇と同じであるとの考え方が示されている。たとえ5年を超えていなくても、実質的に期間の定めのない労働契約であるとみなされ、雇止めが無効と判断される可能性は高い。今回の法改正に関わらず、自社の非正規雇用に関わる労務リスクを正しく認識しておくことが求められる。

ある大企業の法務担当者に話を聞くと、雇止め法理への対応に関してはすでに何年も前から手を打っており、有期労働契約はすべて一律に3年を超えて更新しないルールにしているという（現場からの反発は強いが）。今回の法改正についても「何も運用を変える予定はない」と回答している。

上記④の無期雇用としての非正規社員は今後増加す

るカテゴリーであると想定される。とくに人材の代わりがみつかりにくい中小企業では、これまでの労働条件をいっさい変えずに、無期雇用に転換するケースが多くなるだろう。

正社員登用の受け皿として期待されるのは、上記②の限定正社員である。ユニクロを運営するファーストリテイリングは、国内の店舗で働くパート・アルバイトのうち1万6,000人を正社員化すると発表した。このケースは地域限定社員への転換である。

上記③のように、正社員に登用すべきかどうかを見極めるためにまず非正規社員として採用するケースは今後も多くなると想定される。ただし、労務トラブルの原因とならないように、企業としては正社員登用の基準を明確にするとともに、現場の管理職に対する意識づけが不可欠である。

【ステップ4】 現行の人事制度との整合性の検証／制度の見直し

正社員登用の対象となる人材区分が決まったら、いまの人事制度を適用した場合にどのような不具合や矛盾が起こるかを検証する必要がある。検証の結果、現行の等級体系や賃金制度を抜本的に見直しざるを得ないケースも起こりうる。

現行の人事制度のパターンごとに、起こりうる不具合と制度見直しのポイントのみてみよう。

パターン①：総合職一本（単線型）の場合

等級体系が一本しかないパターンで、職域や勤務地の違いにかかわらず同じ等級であれば人事処遇が一律で決まる仕組みである（図2）。

このパターンの問題は、いま正社員として働いている人が担っている業務と、正社員に登用される人が担うであろう業務が本質的に違うという点である（たとえば、派遣社員や契約社員のときに担っていた事務的な業務に正社員として引き続き従事してもらうケースが想定される）。つまり、職務価値が違う人材が同じ等級に混在し、職務と賃金のミスマッチが起きてしまうという不具合である。

このパターンで正社員化をうまく進めるためのポイ

図2 パターン①（単線型）の改定のポイント

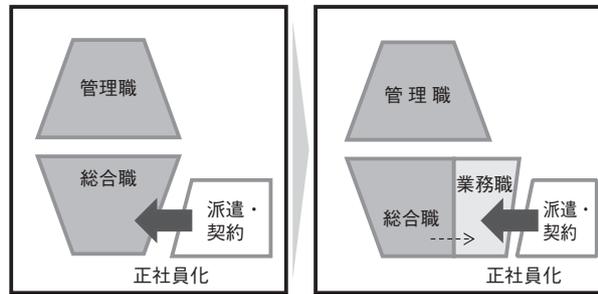
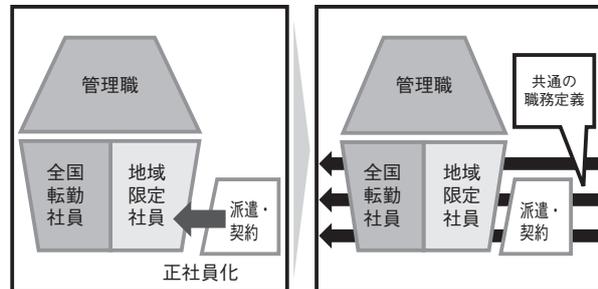


図3 パターン②（コース別）の改定のポイント



ントは、正社員化の受け皿として新たな職群制度を導入し、現行の人事制度の体系をコース別（例：総合職－業務職または全国転勤―地域限定）に変えておくということである。

この場合、実在者への影響を考慮せずに最適な賃金テーブルや評価基準を設計できるというメリットがある。注意しなければならない点は、いま総合職として働いている人のなかに、実は業務職的な働き方をしている人がいるかもしれないということである。業務職の導入と併せて、総合職の役割期待を高めるような基準の見直しも不可欠である。

この制度を何年か運用していくと、正社員に登用された人のなかから、業務職として模範的な人材の「モデル」が表れてくる。業務職の優秀人材が目立つようになれば、逆に「総合職なのに総合職らしくない人材」も目立つようになってくる。

このように、「いまいる人材」と「これから入ってくる人材」との間で、健全な競争や切磋琢磨が起きるような仕掛けを埋め込むことが設計のポイントである。

パターン②：コース別人事制度の場合

すでにコース別の体系に分かれているパターンであ

る。コース別の例としては、業務範囲の違い（総合職—業務職）もあれば、配転範囲の違い（全国転勤社員—エリア限定社員）で分かれている場合もある（図3）。

このパターンで発生しうる問題は、すでに正社員として働いている人とこれから正社員に登用される人との間で処遇差が発生する可能性が高いということである。

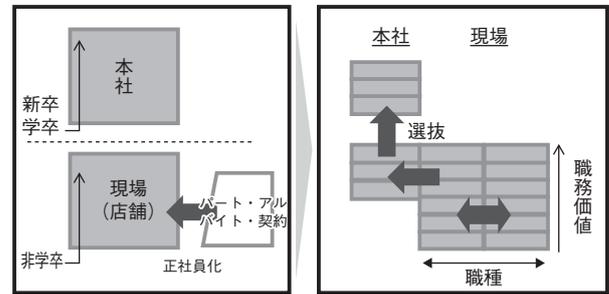
図3を例にとると、正社員登用の受け皿となる「地域限定社員」には実はいろいろな人が混在しているのではないかと想像される。もともとは総合職一本の体系だったが、過去の制度改定でコース別に分かれた会社であれば、同じ地域限定社員といっても給与が高い人から低い人までかなりの幅があるのではないかと想定される。給与レンジに幅があり、かつ職責差・実力差を必ずしも反映しない形で給与が決まっているとしたら、正社員化は中長期的な人件費の増加を招くおそれがある。

このパターンで正社員化をうまく進めるためのポイントは、雇用形態の違いにかかわらず共通の基準（職務定義やスキル要件等）で等級決定（≒給与決定）ができる状態にしておくということである。

同じ職務であれば（雇用区分にかかわらず）賃金も同一である、という本来の姿に近づけるという考え方である。たとえば、総合スーパーチェーンの西友では従業員の等級を職務（仕事の範囲と責任の重さ）によって10段階に分けているが、この等級区分は雇用区分にかかわらず共通である。

この制度改定を実施する場合には、いま正社員として働いている人の等級も新しい基準で見直すことが求められる。正社員の実在者の格付けを本来あるべき姿に見直すことで、正社員化を実施したときに不具合が起きない状態に近づけておくのである。移行方法としては、(a)実際に担う役割に基づいて格付けをドラスティックに決め直す方法と、(b)給与が下がらないような格付けにスライドしておいて、期待役割との差異を（人事評価等で）明らかにしたうえで、格付けを調整する方法がある。

図4 パターン③（分離型）の改定のポイント



パターン③：キャリアパス分断型

現業部門の人材フローと本社部門の人材フローに連続性が少ないパターンである。アパレルや外食などチェーンストア型のビジネスにおいて典型的にみられるパターンである（図4）。

このパターンで発生しうる問題は、パート・アルバイト・契約社員だった人が正社員に登用されたとしても、その後のキャリアの発展性に乏しく、長期的にモチベーションを維持することが難しいということである。そもそも、ビジネスモデルや人員構成の事情から、キャリアの発展性を持たせられないという場合には、今の仕事を長く続けることによる「安心感」や「醍醐味」を感じさせる方向に誘導していかなければならない。

このパターンで正社員化をうまく進めるためのポイントは、役割序列の再構成とキャリアパスの再構築である。業務の標準化の進展を背景に、現業部門ではほとんどの業務を非正規社員で行うことができるようになっており、正社員、契約社員、パート・アルバイトの役割の違いを説明することはますます困難になってきている。業務の変化に合わせて、職務の序列付けを改めて行い、正社員の役割を高度化することが求められる。

また、長く働き続けてもらうことを想定した場合、キャリアの発展段階を細分化して、キャリア開発の道筋（機会）を明確にすることが、本人の緊張感と成長意欲を持続させるうえでも重要である。

（はしもと・たかし）