HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	非正規従業員から正規従業員への登用 ： 女性非正規従業員の視点を中心とした事例研究
著者	神野，由香里; Kamino，Yukari
引用	
発行日	2014-09-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

〔１〕

氏 名 ・（本籍地）	神（かみ） 野（の） 由香里（ゆかり）（北海道）
学 位 の 種 類	博士（経営学）
学 位 記 番 号	博（経営）甲第１１号
学位授与の日付	平成２６年９月３０日
学位授与の条件	学位規則第４条第１項該当
学 位 論 文 題 目	非正規従業員から正規従業員への登用 －女性非正規従業員の視点を中心とした事例研究－
論 文 審 査 委 員	主 査 教授 石 井 耕
	副 査 教授 佐 藤 芳 彰
	副 査 教授 石 嶋 芳 臣

論 文 内 容 の 要 旨

論文の概要

本論文は、最近の非正規従業員の雇用について、正規従業員への登用という論点を中心に、主に女性従業員の就業選択と企業の人事政策を論じたものである。

第１章では、主に統計調査を基に、非正規従業員の現状と非正規従業員増加に伴う諸問題を概観し、本研究の問題意識を提起している。

非正規従業員の増加には、数が増えるという量的な増加だけではなく、職務遂行能力が向上する非正規従業員という質的な増加あるいは基幹化がある。このような非正規従業員は、正規従業員と比較して賃金の差を感じており、非正規従業員の人事評価や定期的な昇給の有無、賃金などの設定が正規従業員とは異なっていることが示されてきた。

これに対して、法律・制度では、すでに非正規従業員がもっている能力を有効に発揮できるよう、2008 年４月「短時間労働者の雇用管理の改善に関する法律」（以下「改正パートタイム労働法」という。）が施行されている。この法律では、非正規従業員の能力を十分に発揮できるような就業環境を整備することがあげられている。就業環境の整備とは、教育訓練や昇給･昇格制度、正規従業員への登用制度等であり、特に、正規従業員への登用に関する措置（第 12 条）は、努力義務では

なく措置を講ずることが規定されている。

改正パートタイム労働法施行後、厚生労働省による調査では、正規従業員への登用に関する相談や、是正指導が多いことが指摘されている。しかしながら、正規従業員への登用にむけ企業が徐々に検討し始めている最中とも考えられるが、正規従業員への登用が一般的に実施されているとはいいがたい。

登用に至らないいくつかの要因のうち、厚生労働省「能力開発調査」では「会社の方針で人材いかんに関わらず登用しない」という企業側の要因と、「登用を望む非正規従業員がいなかった」「非正規従業員の職務遂行能力が水準に達していない」という非正規従業員側の要因が示されている。

そこで本研究では、「非正規従業員から正規従業員への登用が継続的に実施されるには、どのような要因が重要なのだろうか」という研究課題を設定した。

第２章では、本研究の研究課題に関連する先行研究とくに「非正規従業員の基幹化」「非正規従業員から正規従業員への就業」「非正規従業員の就業選択」に関する研究を、網羅的に検討している。

非正規従業員の基幹化に関する先行研究では、職務内容の丁寧な調査分析により、非正規従業員の職務は、基幹化が進むにつれ職務範囲が広がり定型的作業から管理的作業へ移行し、正規従業員に近い職務を担い基幹化が形成されている。

この基幹化の形成には、企業の積極的な育成により非正規従業員の基幹化が進み非正規従業員の職務内容が高度化しており、基幹化が進んでいる企業では、非正規従業員の職務遂行能力を個別に評価し、資格等級制度を設けて昇格の道も開いている。

しかし、このように非正規従業員の基幹化が進むといくつかの問題も生じている。能力開発については非正規従業員に対して能力開発の機会が正規従業員より少ない場合、勤続年数が長くなった非正規従業員の職務遂行能力が頭打ちになり正規従業員への登用に影響を及ぼす可能性が指摘されている。

賃金や評価の問題については、基幹化に伴い正規従業員の職域に近づいたパートは賃金に対しての納得度が低下していることを指摘しているが、正規従業員の職務に近づく非正規従業員を評価し賃金を設定する場合、どの層の正規従業員と比較するかが問題であり、一時点での職務内容の比較ではなく長期的な視点に立つことの重要性も指摘されている。

企業が、非正規従業員をどのように評価するかという問題は、非正規従業員への活用方法が企業によって異なっていたように、企業の方針によって異なるものである。正規従業員への登用に関しても、企業の方針がどのようなものか、企業が非

正規従業員をどのように採用し、育成、配置、評価、登用に至るのか、登用に至るまでの一連の流れとして捉える必要がある。

そこで、非正規従業員から正規従業員への就業に関する先行研究をみると、登用実施企業は、様々な事情から正規従業員への登用を実施しており、企業による登用の条件（登用試験の合格基準、人事考課の基準など）や登用の実施に至る背景は、業種の特性や企業の事情などにより多様であることが示されている。

また登用により正規従業員へ就業した者は、経営者や上司の評価、正規従業員登用制度があるといった企業の就業環境が、正規従業員への就業選択に大きな影響を与えている。登用の場合、非正規従業員就業時に企業でどのように評価され、どのような職務を担っているのかといった視点も重要である。

次に、登用に至らない理由として、非正規従業員自身が正規従業員として就業することを望まないといった問題があげられていることから、非正規従業員の就業選択について先行研究をみると、男性の方が女性より正規従業員へ移行する割合が高く、就業選択の理由にも男女差があることが指摘されている。

女性に絞った就業選択をみると、女性は、結婚より出産や育児が就業選択に影響を与えていた。アンケート調査とインタビュー調査による丁寧な分析から、既婚女性は正規従業員か非正規従業員かという就業の選択よりも重要な意思決定の条件が母子関係にあり、母子関係や自身のライフ・サイクルの変化によって就業を選択していることを明らかにしている。さらに離婚女性や未婚女性の就業選択理由は既婚女性とは異なっており、女性の就業選択は婚姻状態によって異なることが指摘されている。

しかしこれらの先行研究では、基幹化に伴う育成や職務内容、評価について明らかにされているが、基幹化の最終地点として正規従業員への登用が描かれていない。一方、非正規従業員から正規従業員への登用では、登用の条件は示されているものの、入社した非正規従業員が登用に至るまでの過程を含めた、育成、登用可能な職務内容、登用に至るまでの評価などが示されていない。

非正規従業員の就業選択に関しては、個人の生活環境によって就業選択が異なることは多様な調査によって明らかにされているが、一方で自身の職務遂行能力や就業環境などが就業選択に与える影響についてはあまり明らかにされていない。

これらを考えると、登用による正規従業員への就業という問題は、登用を実施するという企業の人事政策と、正規従業員へ就業するという非正規従業員自身の就業選択という２つの問題を同時にみなければならないと考える。

そこで、本研究では「非正規従業員から正規従業員への登用が継続的に実施さ

れるには、どのような要因が重要か」という問いに、企業と従業員両方の視点から調査を行う。企業の視点として「正規従業員への登用が継続的に実施されるための企業の人事政策」、従業員の視点として「非正規従業員が正規従業員への就業を選択する要因は何か」という 2 つの視点から調査を実施する。

第 3 章では、第 2 章で指摘した研究課題についてどのような調査を実施するのか調査方法を述べている。

従業員の視点からは「非正規従業員が正規従業員への就業を選択する要因」を調査する。まず女性非正規従業員の就業選択を調査し、就業選択要因を分析する（詳細は第 4 章）。次に非正規従業員から正規従業員へ就業した者に対して、第 4 章で得られた就業選択要因を参考に、非正規従業員から正規従業員へ就業した女性の就業選択理由と、非正規従業員から正規従業員への就業経緯について、初職から経時的に調査する（詳細は第 5 章）。

本研究では非正規従業員から正規従業員への就業は「なぜ正規従業員への就業を望むのか」「正規従業員への就業を決断した理由は何か」「どのような経緯を経て正規従業員として就業したのか」といった理由を個別に調査する。

従業員調査は、従業員個々に「なぜ」「どのように」など、説明に対する問いに答えることが必要と考え、第 4 章、第 5 章の調査とも、準構造化インタビューによる調査方法を用いる。なお、従業員調査の対象は女性である。

次に企業の視点から「正規従業員への登用が継続的に実施されるための企業の人事政策」を調査する。正規従業員への登用に必要な要件を調査するだけではなく、入社した非正規従業員が正規従業員への登用に至る過程について「どのような方針で非正規従業員を育成しているのか」「どのような職務遂行能力が必要か」「どのような評価がなされているのか」など各企業による取り組みを個別に調査する（詳細は第 6 章）。

さらに、女性の就業選択要因の分析（第 4 章・第 5 章）で得られた要因をふまえたうえで、非正規従業員が正規従業員への就業を望むか否かという就業選択を企業はどのように把握し対応しているのかという点についても調査する。なお、企業調査においても企業個別に「なぜ」「どのように」という説明に対する問いに答えることが必要だと考え、準構造化インタビューの調査方法を用いる。

第 4 章では、女性非正規従業員の就業選択要因について、2005 年と 2011 年の 2 時点で同一の非正規従業員に対し調査を行い、生活環境と就業環境の視点から就業選択理由と就業選択要因を調査し、結果を分析している。

なお、「生活環境」とは、結婚・出産・育児・子供の成長・自身の体調など仕事

に関わらない生活全般を、「就業環境」とは、自身の職務遂行能力の向上や職務内容（基幹化の程度）さらに、昇格・昇給制度や正規従業員登用制度など企業の人事制度や上司とのかかわりなどである。

2005 年時点の調査では、調査対象者の今後の就業に関する考え方は多様であり、先行研究のとおり子供の成長に伴い勤務時間等を増やすという母子関係を重視していた。さらに、子供の成長に伴う母子関係重視の思考だけではなく、子供が成人するなどの影響により、自身が自立して働きたい自身が望む職業に就きたいといった職業観などを重視した意向もうかがえた。2005 年調査では、今後、調査対象者の働き方が変更する可能性を示唆している。

2011 年調査では、2005 年調査時と比較して派遣社員から正規従業員への転職１名、非正規従業員内での昇格２名、本人が望んで現状維持２名、転職して開業１名と雇用形態を変更させている。

2005 年と 2011 年の２時点での就業状況と就業行動を比較し、就業選択については「①昇格」「②転職」「③現状維持」に分類することができた。

「①昇格」は、非正規従業員内で昇格するまでの間に職務遂行能力を向上させて職域を広げている。その能力が評価され上司の推薦を受け、希望者の中から選抜されて昇格している。加えてフルタイムで働くことが可能な生活環境になることも重要である。

「②転職」は、長時間勤務が可能になる生活環境にあっても、勤務先企業に昇格制度などが制定されていない場合、勤務先で自分が希望する雇用形態が望めず退職して転職するという就業選択を行っている。

「③現状維持」は、職務遂行能力の向上という点で就業環境が変化し、子供が成長したという点でも生活環境が変化している。にもかかわらず家庭生活を重視したい気持ちが強く、入社当初からの雇用形態の維持を選択している。

就業選択に影響を与えているのは、就業環境であり、職域が広がること、責任のある職務を担うことや、職場の人間関係、企業の評価制度や賃金制度の変更、上司の評価や過去の就業経験を生かした人的なつながりなど、多岐に渡る要因である。

生活環境の要因に関しても同様であり、先行研究で明らかにされている母子関係だけではなく、自身の健康状態や、家族の支援状況、経済的に自立したいという意欲や将来への焦りや不安など、こちらも多岐にわたる要因が存在し、就業選択に影響を与えている。

さらに就業選択には、子供が成長する、フルタイムで働ける環境が整う、職務遂行能力の向上、企業の制度が変更といった時間の経過による変化の影響も受けて

いる 。

このように非正規従業員の就業選択は、最初の選択から変更されないものではなく、時間の経過とともに変化することを見出すことができた。１人の就業選択に多様な要因が積み重なり、その人にとって適切な時期に就業が選択されている。

非正規従業員の就業選択には、多様な生活環境と多様な就業環境、それらが時間の経過により変化するという３つが、就業選択に影響を与えていた。

第５章では、正規従業員への就業を選択する要因を分析している。非正規従業員から正規従業員へ就業した女性 13 名を対象に、正規従業員への就業を決断した就業選択要因について、第４章の調査で得られた就業選択要因（多様な生活環境要因と就業環境要因、時間の経過による変化）を参考に調査を実施している。

調査対象者は、全てが非正規従業員としての就業経験をもち、現在は登用または転職を経て正規従業員に就業している。内訳は企業内登用者６名、関連会社へ転職１名、別会社を経て初職企業に再び就業１名、同業種の企業へ転職３名、異業種への転職２名の計 13 名である。

調査の結果、非正規従業員から正規従業員へ就業選択にも、第４章で分析した３つの就業選択要因が影響を与えていた。正規従業員への就業を選択した理由は、非正規従業員個人の生活に関わる状況「生活環境」が影響を及ぼしている。婚姻の有無、自身の年齢、健康状態などや、自身のことだけではなく同居者の生活状況、子供の年齢や子供の健康状態、働くことに対する夫の理解や、子供の応援、将来設計（将来結婚したい。将来子供がほしいなど）などの多様な生活環境である。

「就業環境」も重要であった。過去の就業経験だけではなく、自身で資格や技術を得るために学校に通う、企業内試験を受験するために正規従業員と一緒に勉強会に参加するなどにより、職務遂行能力を向上させ正規従業員へ就業している。

なお、登用と転職を比較した場合、登用によって正規従業員へ就業した者の方が、企業の就業環境の影響を受けていると回答する者が多い。正規従業員登用制度の有無だけではなく、登用に至る職務遂行能力の育成や職務配置、企業から伝達される自身の職務評価、上司への相談など、企業の様々な取組みが影響を与えていると考えられる。さらに登用により正規従業員へ就業した者の特徴として、企業内の正規従業員と一緒に働くことで、正規従業員となった自分を想像しながら、就業していることが伺えた。

なお、非正従業員として就業した時点の就業選択理由と、正規従業員としての就業した時点の就業選択理由が異なっていたのは、時間の経過により様々な要因が変化したことがあげられる。その要因とは、自身の職業観や、自身の年齢、子供の

年齢、自身の職業キャリアの積み重ね、勤務先企業の制度などの変化であった。調査対象者の正規従業員就業時の年齢や就業選択理由、生活環境や選択のタイミングは多様であり、１つの要因だけで正規従業員への就業が選択されるわけではない。多様な要因が積み重なり、その人にとって最適なタイミングで正規従業員への就業を選択している。

一例をあげると、子供が成長しフルタイムで勤務できる環境が整い契約社員として勤務している時に、企業に登用制度が制定された。制度が制定された時点ですでに勤続を重ねて職務遂行能力を向上させており、登用試験の受験資格を得ることができた。A 氏は正規従業員への就業を希望しており受験するか迷っていたところ、上司や同僚が相談に乗ってくれた。さらに夫と子供も受験を応援してくれている。このように多様な要因が積み重なったことで受験する決心を固め、登用試験に合格して現在正規従業員として就業している。

この１名の事例だけをみても、生活環境では子供の年齢、夫の了解、子供の応援、長時間働ける環境、就業環境では職業キャリアの積み重ね、勤務先企業の制度の変更、働くことに関する職業観、上司や同僚への相談などといった多様な要因が積み重なり、正規従業員への就業を選択している。

ただし、正規従業員への就業は、正規従業員に見合う職務遂行能力を身につけていることが必須条件である。制度が変更され登用制度が制定されても誰でも受験できるわけではない。正規従業員に見合う職務遂行能力を身につけていることで、登用試験の受験資格を得ていた。

第６章では、正規従業員への登用が継続的に実施されるための企業の人事政策について分析している。第４章、第５章で得られた就業選択要因を、企業がどのように把握し対応しているのかを含めた、登用実施企業による非正規従業員の採用、育成、評価を中心に調査を実施した。調査の対象は、食品製造販売業４社、小売業３社の人事担当者である。

まず調査企業による登用実施の背景は、先行研究の指摘のとおり、個別企業の事情により規定される部分が多い。本調査では同一業種であっても登用実施に至る背景は多様であった。どの企業も調査企業が所属する市場の状況などの外的な要因や、企業の技術特性、企業の経営合理化策、経営者の意向、優秀な人材の確保、生産量の急増などの内的な要因により登用が実施されている。

登用の条件として業種の違いが見られたのは、転居を伴う異動の可能性である。先行研究では、正規従業員には転居を伴う転勤が定められているために非正規従業員自身が躊躇してしまう可能性が指摘されている。小売業の調査企業では転居を伴

う異動が定められており、正規従業員への就業を躊躇している者がいる可能性が伺えた。一方、食品製造販売業では、転居を伴う異動を極力抑えた職務配置や、職務遂行能力を向上させる仕組みを作っている。実際に登用後も転居を伴う異動を極力実施しないことで、正規従業員への就業を希望する者もいるとのことである。

さらに調査企業では、非正規従業員を採用する時点から非定型的作業も担う人材として採用者を選考し、企業の育成によって管理的作業を担う非正規従業員の中から、登用者を選考している。一例をあげると小売業では、与えられた職務のみを担当する定型的作業から、複数の職務を担当し、他部署の職務も応援できる非定型的作業を担い、管理職不在時の代行や新人社員の指導など管理的作業を担うまでの育成がなされている。食品製造販売業では、製造ライン１つの工程を担う定型的作業から、複数のラインを担当する非定型的作業を担い、新人社員の指導や製造工程を設定する管理的作業を担うまでの育成がなされている。

調査の結果、登用実施企業が継続的に登用を実施するためには、育成、評価、面談による評価結果のフィードバックの３つの連動が重要であった。企業が実施する面談では、評価結果が非正規従業員にフィードバックされ、企業と従業員双方が現状の評価と今後の職務計画をたてている。さらに非正規従業員は面談の際に正規従業員への就業を希望する機会があり、非正規従業員から就業の意思や要望を伝達している。正規従業員への就業意欲をもつ非正規従業員を把握した場合、企業は、職務遂行能力だけではなく登用者に望む企業方針への理解なども含め登用に向けた育成を早い段階から進めることができている。

第４章、第５章で調査した非正規従業員の就業選択要因「多様な生活環境」と「時間の経過による変化」についても、企業が定期的に面談を重ねることで、生活環境の状況と時間の経過による変化を把握している。登用者の中には正規従業員への就業を入社当初から希望する者もいれば、生活環境の変化や就業経験を重ねるなど時間の経過を経ることによって希望する者もいる。そのため就業に関する意向を定期的に確認することが重要である。

例えば「子供が来年小学校に上がるので、来年から残業も可能になり勤務時間を少し長くしたい。もっと働きたい」という希望が聞かれると、企業はこのパートの希望がかなうよう職務範囲を広げる育成計画や店舗の運営計画を事前に検討する。このような双方向の伝達が繰り返されることで、育成により徐々に職域を広げ、パートが希望していた勤務時間も長くなることが可能となる。このような非正規従業員の中から正規従業員への就業を希望する者が出てくる。

育成、評価、評価結果のフィードバックという制度自体はそれぞれ個別に存在

するものであるが、登用を実施するという企業の人事政策に従って一貫した流れの中で育成、評価、評価結果のフィードバックを実施することで、基幹化非正規従業員を円滑に育成することが可能となり、優秀な基幹化非正規の中から登用者が選抜されている。

第７章では、まとめと提言として、第４章、第５章、第６章で得られた調査結果をまとめ、本研究から導かれた提言を述べている。

論文の構成

第１章　問題提起
1　非正規従業員の現状
2　非正規従業員増加に伴う諸問題
3　本研究の問題意識
4　本論文の構成
第２章　先行研究
1　非正規従業員の基幹化に関する先行研究
2　非正規従業員から正規従業員への就業に関する先行研究
3　非正規従業員の就業選択に関する先行研究
4　先行研究の検討
第３章　研究課題と調査方法
1　研究課題
2　研究の流れ
3　調査方法
第４章　修士論文の研究概要と追跡調査
1　修士論文の研究概要
2　2011 年調査実施の背景
3　調査の分析方法
4　2005 年調査の結果
5　2011 年調査の結果
6　考察
第５章　非正規従業員から正規従業員への就業－女性の就業選択を中心としたインタビュー調査－
1　はじめに
2　本章の特長と研究目的

3　分析の枠組みと方法
4　事例調査
5　調査結果の分析
6　考察
第６章　非正規従業員から正規従業員への登用－登用実施企業へのインタビュー調査－
1　はじめに
2　分析の枠組みと調査方法
3　登用実施の実態
4　具体策
5　考察
第７章　まとめと提言

論文審査結果の要旨

1　審査の経過

(1)課程博士請求論文の提出資格審査

本研究科では、「課程博士の学位論文の提出資格について」の申し合わせ内規に業績に関わる要件がある。そのため、下記の業績が課程博士請求論文の提出資格要件に該当することを確認した。また、定められた中間報告を公開で実施済みであることも確認した。

(論文)

「女性パートタイマーの基幹労働力化」北海学園大学大学院経営学研究科修士論文、2006 年３月

「小売業における女性パートタイマーの基幹労働力化」北海学園大学大学院経営学研究科研究論集　第５号、2007 年３月

「事務職として働く非正規従業員の基幹労働力化」北海学園大学大学院経営学研究科研究論集　第６号、2008 年３月

「企業における短時間労働者への対応の変化－改正パートタイム労働法施行後の変化を中心に－」北海学園大学大学院経営学研究科研究論集　第９号、2011 年３月

「非正規従業員から正規従業員への登用－企業における人材育成の視点を中心に－」人材育成研究　第９巻第１号、2014 年３月（査読論文）

（学会発表）

「パートタイマーの正規従業員への登用可能性－改正パートタイム労働法施行後の変化」組織学会 2011 年度研究発表大会（慶應義塾大学)、2011 年６月４日
「非正規従業員から正規従業員への登用・転職の可能性－女性従業員の就業意識を中心とした事例研究」経営行動科学学会第 14 回年次大会、2011 年 11 月 26 日
「企業の正規従業員登用制度に関する研究－食品製造販売業・小売業へのインタビュー調査－」組織学会 2012 年度研究発表大会（立命館大学)、2012 年６月 16 日

(2) 学位論文審査委員会

審査委員会は、平成２６年６月６日の博士（後期）課程委員会において設置された。同年６月 23 日に、論文提出者による報告および質疑応答を行った。同年７月 12 日の公開報告会終了後、口頭による試験を実施した。この間に、厳正かつ適正な審査を実施した。

2　評　価

本論文は、我が国雇用における重要な課題の一つである、非正規従業員雇用について、正規従業員への登用に関する従業員側の選択要因および企業の人事政策という双方の視点から、分析されたものである。網羅的な先行研究の検討をふまえて、明確な研究課題を設定し、女性従業員および企業の人事担当者への多数のインタビューを実施し、詳細な分析がなされている。博士論文にふさわしい、きわめて高い実証性とオリジナリティがある論文と評価される。

以上の諸点を考慮し，かつ口述試験の結果を踏まえたうえで，審査委員会は提出された博士論文を合格と判定した。

3　学内の手続き

平成２６年７月18日、経営学研究科博士課程委員会において、提出された論文の審査ならびに口頭による最終試験の結果は、本学学位規則第７条に基づき、審査委員長から報告がなされた。その後、一週間の閲覧期間をおいて、同年７月25日博士課程委員会において、構成員の投票が行われ、合格と決定された（同規則第８条第１項)。

同年９月10日、北海学園大学大学院委員会が開催され、同論文について経営学研究科長より、委員会の審査経過ならびに論文要旨の報告がなされ、合格とすることが承認された（同規則第10条第２項)。これに基づき、同年９月30日、博士（経営学）の学位が授与された。