

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	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(13): 1-58
発行日	2015-03

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¹ —

神 野 由 香 里

第1章 問題提起

本章では、本研究にかかわる非正規従業員の現状や非正規従業員の増加に伴う諸問題を概観したのち、本研究の問題意識を提起し本論文の構成を述べる。

1. 非正規従業員の現状

1.1 非正規従業員の増加

非正規従業員とは、主にパート、アルバイト、派遣社員、契約社員などをさす。

総務省「就業構造基本調査」によると「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員」、「嘱託」、「その他」の7つに区分され、「正規の職員・従業員」以外が非正規従業員となっている。

なお、「正規従業員」の定義は総務省「就業構造基本調査」のほか、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると「雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者や他企業への出向者などを除いたいわゆる正社員」といわれている。正規従業員の研究をおこなった小倉(2013)によると、「今日ほぼすべての会社に『正社員』が存在し、ほぼすべての公的機関に『正規の職員』が存在する。しかしそれにもかかわらず『正社

員』の厳密な定義は存在しない。『正社員』を厳密に定義づけることが困難なためであろう(p24)」と正規従業員の定義が厳密ではないことを指摘している。

法律の規定としてパートタイム労働法に関連した「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について²」の第1項の3定義(3)をみても「いわゆる正規型の労働者とは、社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金体系等(例えば、労働契約の期間の定めがなく、長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、賃金の主たる部分を支給形態、賞与、退職金、定期的な昇給又は昇格の有無)を総合的に勘案して判断するものであること」と記されており、正規従業員の判断は各企業の実態をふまえたものとされている。

非正規従業員の現状をみると非正規従業員数が増加している。総務省「就業構造基本調査(2012年)」によると、役員を除く雇用者は53,537,500人、うち正規従業員は33,110,400人、非正規従業員は20,427,100人である。非正規従業員のうち、最も多いのはパート9,560,800人、アルバイト4,391,900人、契約社員2,909,200人の順となっている。雇用者全体で見ると女性が男性を大きく上回り、女性雇用者に占める非正規従業員の割合は年を追

図表1 従業員の定義

正規の職員・従業員	一般職員又は正社員などと呼ばれている者
パート	就業の時間や日数に関係なく、勤め先で「パートタイマー」又はそれらに近い名称で呼ばれている者
アルバイト	就業の時間や日数に関係なく、勤め先で「アルバイト」又はそれらに近い名称で呼ばれている者
労働者派遣事業所の派遣社員	「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」(昭和60年法律第88号。以下「労働者派遣法」という。)に基づく労働者派遣事業所に雇用され、そこから派遣されて働いている者
契約社員	専門的職種に従事させることを目的に契約に基づき雇用され、雇用期間の定めのある者
嘱託	労働条件や契約期間に関係なく、勤め先で「嘱託職員」又はそれらに近い名称で呼ばれている者
その他	上記以外の呼称の場合

総務省「就業構造基本調査」より作成

² 平成19.10.1基発第1001016号・職発第1001002号・能発第1001001号・雇発第1001002号/厚生労働省労働基準局長・職業安定局長・職業能力開発局長・雇用均等・児童家庭局長から各都道府県労働局長あて「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」

¹ 本稿は、筆者が2014年に北海学園大学大学院経営学研究科へ提出した学位論文(博士)である。

図表2 雇用形態、女性、調査年別有業者数及び非正規従業員割合 (人)

調査年	平成9年	平成14年	平成19年	平成24年
雇用者総数	20,990,000	21,592,800	23,527,500	24,245,700
正規従業員	11,755,000	10,144,900	10,525,500	10,301,300
パートタイマー	6,561,600	7,196,000	7,940,000	8,546,500
アルバイト	1,692,400	2,141,400	2,021,300	2,198,100
派遣社員	203,900	517,200	998,200	740,100
契約社員・嘱託	361,300	1,168,800	1,491,900	1,357,700
その他	412,400	402,300	536,600	667,800
非正規従業員割合	44%	53.1%	55.3%	57.6%

資料出所：総務省統計局『就業構造基本調査』より作成

注：雇用者総数は、会社などの役員を除く雇用者である

非正規従業員割合とは、非正規従業員数から雇用者総数を除し割合を求めた

うごとに上昇している（図表2）。

なお、女性の労働力率上昇の要因は、有配偶者の労働力率だけではなく無配偶者の労働力率も上昇していることも考えられる。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（2011年）」によると、「配偶者がいる」と回答したパート女性は73.1%、「配偶者がいない」と回答した女性が26.8%となっている。年齢別にみると、30歳未満の女性で無配偶者の割合が5割を超え、30歳～34歳でも41.7%が無配偶者と回答している。パートで働く女性は有配偶者が圧倒的に多いとはいえない状況になっている。

また、非正規従業員として初職に就いた者は、厚生労働省「就業構造基本調査（2012年）」によると、1987年10月～1992年9月には男性8%、女性18.8%に対し、1992年10月～1997年9月は男性11.3%、女性26.1%、2002年10月～2007年9月になると男性22.2%、女性43.2%と増加している。最新の調査（2007年10月～2012年9月）をみても、男性29.1%、女性49.3%とさらに増加している。このように現在では、非正規従業員に無配偶者の女性も増えさらに初職を非正規従業員として就業する者も増えている。

1.2 非正規従業員の就業選択

非正規従業員への就業を選択した理由を厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2010年）」でみると、「都合の良い時間に働ける」（33.8%）が最も多く、「家計の補助」（33.2%）「家庭の事情と両立」（24.5%）と続いている（複数回答）。女性に限ってみると、「都合の良い時間に働ける」（43.4%）が最も多く、「家計の補助」（42.6%）「家庭の事情と両立」（33.3%）となっている。

このような結果となる背景には、非正規従業員に既婚女性が多く、就業以外に結婚、出産、育児に伴う女性特有の役割期待が考えられる。とくに子どもをもつ女性は母子関係を重視し、生活実態に見合う就業を希望したものと推察される。

一方、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（2011年）」をみると、パートの就業を選択した理由はいずれの年齢段階においても「自分の都合の良い時間に働きたい」と回答する割合が高いものの、年齢別にみると、25歳～29歳では「正社員としての募集が見つからなかった」と回答する者が他の年齢層に比べて高い。また35歳～39歳では、「家庭の事情（育児・介護等）で正社員として働けないから」と回答した者が、他の年齢層より高くなっている。

1992年4月に育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育児・介護休業法」という）が施行され、2005年に育児・介護休業法が改正された以降は育児休業取得割合が増加し、出産によって退職せずに働き続ける女性も増加しているが（労働政策研究・研修機構、2011）、育児休業制度を利用し就業継続する割合は正規従業員のほうが高い。非正規従業員は育児休業制度ではなく、0歳児保育の利用拡大等によって就業を継続させる状況であり、正規従業員と非正規従業員の出産・育児に関する環境は、異なっていることが推察される（労働政策研究・研修機構、2010a）。

さらに、母子世帯の母親に目を向けてみると離婚者が増加している。厚生労働省「全国母子世帯等調査（2011年度）」によると、母子世帯になった理由に離別を挙げる者が、昭和58（1983）年49.1%から平成23（2011）年80.8%に増加している。同調査による、母子世帯の年間収入状況をみると、平均世帯人員³3.42人、世帯平均収入⁴が291万円（うち、自身の就労収入⁵181万円）となっており、雇用形態別にみる平均年間就労収入は、「正規の

³「世帯人員」とは、本人と子、両親、兄弟姉妹、祖父母等を含めた人員（厚生労働省「全国母子世帯等調査（2011年）」より）

⁴平均収入とは、生活保護法に基づく給付、児童扶養手当等の社会保障給付金・就労収入、別れた配偶者からの養育費、親からの送金、家賃・地代などを加えた全ての収入の額である。（前同）

⁵自身の収入とは、母子世帯の母自身又は父子世帯の父自身の収入である。（前同）

職員・従業員」270万円、「パート・アルバイト」は125万円となっている。児童がいる全世帯平均収入の一般世帯を100とした場合の母子世帯の平均収入は44.2しかない。

母子世帯になる前に不就業だった母の調査時点における就業状況をみると、69.1%が就業している（うち、「アルバイト・パート」57.4%「正規の職員・従業員」31.1%）。また、母子世帯になる前に就業していた者のうち、離婚を契機に転職した者が47.7%おり、その理由で一番多いのが「収入が良くない」（36.7%）である。母子世帯など生活を担う立場の女性は厳しい現状が示されている。

2. 非正規従業員増加に伴う諸問題

2.1 非正規従業員の基幹化

非正規従業員の増加は、非正規従業員数が増えるという量的な増加だけではない。職務内容や能力が向上し正規従業員に接近するといった質的な基幹化（本田，2007）も増えている。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（2011年）」によると、自分と同じ仕事をしている正規従業員がいると回答したパートは48.9%となっている。企業内に占める非正規従業員の増加や職務遂行能力が向上した非正規従業員の増加に伴い、非正規従業員は企業にとってなくてはならない重要な存在になっている。

にもかかわらず、正規従業員と職務が同じパート1時間当たりの基本賃金（基本給）を正規従業員と比較すると「正規従業員と同じ（賃金差はない）」事業所の割合は27.9%、「正規従業員より低い」事業所の割合は61.6%となっている。また、正規従業員より低い事業所では、非正規従業員への賃金の割合が「正規従業員の8割以上」の事業所が27.8%と最も高く、次いで「正規従業員の6割以上8割未満」26.9%、「正規従業員の4割以上6割未満」6.5%、「正規従業員の4割未満」0.4%の順となっている。

さらに、基本賃金だけでなく、手当等、各種制度の実施及び福利厚生施設の利用状況（複数回答）をみても、正規従業員と職務が同じパートに実施しているものは「通勤手当」（71.6%）と「賞与」（59.1%）が比較的高い一方で、「人事評価・考課」（42.2%）「定期的な昇給」（37.1%）「退職金」（29.7%）はあまり高くはない。職務

が同じであるにもかかわらず正規従業員に実施されている「人事評価・考課」や「定期的な昇給」などがパートに実施されていない企業もある。

また、職務が同じパートの基本賃金が低い理由について「パートは勤務時間の自由が利くから」という回答が48.6%と最も多く、次いで「正規従業員は企業への将来的な貢献度の期待が高いから」36.5%、「そういった契約内容でパートが納得しているから」35.2%の順となり（複数回答3つまで）、パートと正規従業員には、職務内容以外に違いがあることが示されている。

パートを雇用する理由（複数回答）をみると、「人件費が割安なため（労務コストの効率化）」が48.6%（前回71.7%）と最も高い割合となっている。次いで「仕事内容が簡単なため」36.5%（前回36.5%）、「1日の忙しい時間帯に対処するため」35.4%（前回38.5%）の順となっている。

このような現状において、会社や仕事に対する不満・不安を従業員調査した主な結果は図表3となり、不満や不安を抱えているパートが多い。

この調査では、同じ内容の職務を担っている正規従業員の有無を調査しているが、特に不満・不安があると回答したパートのうち、「同じ内容の業務を行っている正社員がいない」パートは49.4%に対して「同じ内容の業務を行っている正社員がいる」パートは61.1%であり、正規従業員と同じ職務を担っている者の方が不満や不安を感じている。

ところで、女性非正規従業員が正規従業員への就業を希望しているか否かについて、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2010年）」によると、「正規従業員として働ける会社がなかったから」非正規従業員として就業していると回答した者は、2007年18.9%から2010年22.5%に上昇している。今後の希望をみると契約社員の49.2%が正規従業員への就業を希望している。

正規従業員への就業を希望した理由としては「より多くの収入を得たい」72.2%「雇用が安定している」77%の2つの理由が突出して高く、「自分の意欲と能力を十分に活かしたいから」27.9%とつづいており、自ら望んで非正規従業員として就業する者がいる一方、正規従業員としての就業を望みながらもやむなく非正規従業員として就業している者も存在する。

図表3 今の仕事に対する不満・不安の内容別パート等労働者の割合 (%)

区分	不満・不安がある労働者	雇用不安定	賃金が安い	パート等としては仕事がつらい	昇進機会に恵まれない	正社員になれない
男女計	54.9	20.6	49.6	26.1	8.9	13.9
男性	42.6	21.5	56.4	17.6	11.1	18.7
女性	60.1	20.3	47.5	28.6	8.3	12.4

資料出所：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（2011年）」より作成

2.2 改正パートタイム労働法

このような現状の中、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な環境づくりが社会全体として必要だとして、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。）が施行された⁶。

⁶ 一部は平成17年9月1日施行されている。

以下、改正パートタイム労働法の主要な法律を記載する。

労働条件に関する文書の交付等

第6条第1項 事業主は、短時間労働者を雇い入れたときは、速やかに、当該短時間労働者に対して、労働条件に関する事項のうち労働基準法（昭和22年法律第49号）第15条第1項に規定する厚生労働省令で定めるものを文書の交付その他厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない。

通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止

第8条第1項 事業主は、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下「職務内容」という。）が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者（「以下職務内容同一短時間労働者」という。）であって、当該事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているもののうち、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容および配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されるべきと見込まれるもの（以下「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由にして、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

賃金

第9条第1項 事業主は、通常の労働者と均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者は除く。）の職務内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当、退職手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。）を決定するように努めるものとする。

教育訓練

第10条第1項 事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、当該通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容同一短時間労働者が既に当該職務に必要な能力を有している場合その他の厚生労働省令で定める場合を除き、職務内容同一短時間労働者に対しても、これを実施しなければならない。

第10条第2項 事業主は、前項に定めるもののほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力及び経験等に応じ、当該短時間労働者に対して教育訓練を実施するように努めるものとする。

通常の労働者への転換

第12条第1項 事業主は、通常の労働者への転換を推進するため、その雇用する短時間労働者について、次の各号のいずれかの措置を講じなければならない。

同 第1号 通常の労働者の募集を行う場合において、当該募集に係る事業所に掲示すること等により、その者が従事すべき業務の内容、賃金、労働時間その他の当該募集に係

る事項を当該事業所において雇用する短時間労働者に周知すること。

同 第2号 通常の労働者の配置を新たに行う場合において、当該配置の希望を申し出る機会を当該配置に係る事業所において雇用する短時間労働者に対して与えること。

同 第3号 一定の資格を有する短時間労働者を対象とした通常の労働者への転換のための試験制度を設けることその他の通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずること。

なお、第12条では通常の労働者への「転換」と表記されているが、統計調査などで「転換」と表記されているものに関して、本論文では「登用」と記載する。

この法律は、「我が国における少子高齢者の進展、就業構造の変化等社会経済情勢の変化に伴い、短時間労働者の果たす役割の重要性が増大していることにかんがみ、短時間労働者⁷について、その適正な労働条件の確保、雇用管理の改善、通常の労働者⁸への転換の促進、職業能力の開発及び向上等に関する措置等を講ずることにより、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保等を図ることを通じて短時間労働者がその有する能力を有効に発揮することができるようにし、もってその福祉の増進を図り、あわせて経済及び社会の発展に寄与することを目的」としている（同第1条）。

この改正により、企業は就業の実態⁹を考慮して通常の労働者（以下「正規従業員」という¹⁰）との均衡のとれた待遇（正規従業員と就業実態が同じ非正規従業員には、均等な待遇を意味する）を求められており、さらに正規

る事項を当該事業所において雇用する短時間労働者に周知すること。

同 第2号 通常の労働者の配置を新たに行う場合において、当該配置の希望を申し出る機会を当該配置に係る事業所において雇用する短時間労働者に対して与えること。

同 第3号 一定の資格を有する短時間労働者を対象とした通常の労働者への転換のための試験制度を設けることその他の通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずること。

なお、第12条では通常の労働者への「転換」と表記されているが、統計調査などで「転換」と表記されているものに関して、本論文では「登用」と記載する。

⁷ この法律において「短時間労働者」とは、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者（当該事業所に雇用される通常の労働者と同種の業務に従事する当該事業所に雇用される労働者にあつては、厚生労働省令で定める場合を除き、当該労働者と同種の業務に従事する当該通常の労働者）の1週間の所定労働時間に比し短い労働者をいう。（改正パートタイム労働法 第2条）

⁸ 出典脚注2と同じ「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1項の3（3）「通常の労働者」とは、当該業務に従事する者の中いわゆる正規型の労働者がいる場合は、当該正規型の労働者をいい、当該業務に従事する者の中いわゆる正規型の労働者がいない場合については、当該基幹的に従事するフルタイム労働者がいれば、この者を「通常の労働者」とすること。

⁹ 出典脚注2と同じ「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1項の4（2）「均衡のとれた待遇の確保の図り方について」によると、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保に当たっては、短時間労働者の就業の実態等を考慮して措置を講じていくこととなるが、法第3条第1節においては「就業の実態」を表す要素のうちから「職務内容」「職務の内容及び配置の変更の範囲」「労働契約期間の定め有無」3点を法の措置規定要件としている。

¹⁰ 通常の労働者に関する説明は、（注8）のとおりだが、本論文では、企業内に正規従業員がいることを想定して議論を展開していく。そのため「通常の労働者」を「正規従業員」と記載する。

従業員と同視できる非正規従業員に関しては差別的取扱いを禁止し、同視できない非正規従業員については、正規従業員との均衡を考慮して賃金などを決定するように事業主の努力義務、措置義務、配置義務を規定している（菅野，2010）。

改正パートタイム労働法の考え方の中には、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は、努力義務ではなく強行規定とされている。

その点について、土田（2009）は、法律の観点から法律効果は必ずしも明らかではないが、正規従業員への登用に関する措置を企業の行動規範として明確化した点に意義があると述べている¹¹。そこで本章でも、非正規従業員から正規従業員へ登用に関する推進措置を講ずるよう規定されたこの第12条に着目し、改正パートタイム労働法施行後の変化についてみてみる¹²。

改正パートタイム労働法施行後の変化

厚生労働省「パートタイム労働法の施行状況等について」によると、2008年4月に改正パートタイム労働法施行後の相談件数は、2010年度6,307件、2011年度8,354件、2012年度は7,485件となっている。（主な相談件数は図表4のとおり）都道府県労働局雇用均等室における行

図表4 主な条文の相談件数 (件)

	第6条	第8条	第9条	第10条	第12条
2008年	2,136	1,516	1,304	397	1,614
2009年	653	382	345	87	799
2010年	809	406	404	143	937
2011年	733	280	345	164	2,516
2012年	779	260	402	130	2,418

資料出所：厚生労働省「パートタイム労働法施行状況について」より作成。

（第6、8、9、10、12条の内容は脚注6参照）

¹¹ 改正パートタイム労働法の意義などに関する詳しい説明は、権丈（2008）、陳（2008）、松井（2008）、和田（2008）などがある。

¹² 改正パートタイム労働法に限らず、非正規従業員の雇用管理の改善のために規定されている法律はいくつか存在する。厚生労働省「有期契約労働者の雇用管理の改善に関するガイドライン（2008年7月）」によると、有期契約労働者を対象に事業者が講ずべき必要な事項や配慮すべき取組み①安定的な雇用関係に配慮した雇用環境の整備、②労働条件等改善のための事項、③キャリアパスへの配慮（正社員登用）、④教育訓練・能力開発の機会の付与、⑤法令の遵守、⑥法令の周知と、それぞれに関連する法律が記されている。その中で本研究に関連する③キャリアパスへの配慮（正社員登用）に関連する法律は、パートタイム労働法と記されている。そこで正規従業員への登用に関連する改正パートタイム労働法に焦点を当てた。

政指導・是正指導は、2008年度8,900件から2009年度は一気に増加し25,928件、2010年度26,091件、2011年度24,754件となっている。

是正指導が増加した要因には、2009年2月から都道府県労働局雇用均等室に設置された「均衡待遇・正社員化促進プランナー」が増員されたことも影響している¹³と考えられる。2008年度～2012年度とも是正指導の件数で最も多いのは、やはり正規従業員への登用に関する事項（第12条関係）である（図表5）。

次に、改正パートタイム労働法が施行後の企業による制度見直しについてみる。「労政時報」の調査結果¹⁴によると、改正パートタイム労働法の施行に伴い、制度を見直した48.1%、「特に見直していない」51.9%と拮抗している結果になったが、「正社員への登用」を推進するための措置（図表6）について「法改正以前から講

図表5 パートタイム労働法に基づく主な是正指導件数 (件)

	第6条	第8条	第9条	第10条	第12条
2008年	2,143	7	1,045	169	2,953
2009年	6,036	7	2,233	226	8,249
2010年	6,133	3	1,323	300	7,193
2011年	5,430	3	1,393	250	6,575
2012年	4,472	1	1,476	187	5,127

資料出所：厚生労働省「パートタイム労働法の施行状況」より作成

¹³ 均衡待遇・正社員化推進プランナーは、各地方の労働局雇用均等室に所属し、改正パートタイム労働法についての説明や雇用管理の改善支援、是正指導を行っている。

筆者は、2011年5月北海道労働局雇用均等室の短時間労働審査官と推進プランナーに対して「改正パートタイム労働法施行後の状況」を聞き取り調査した。

調査によると、正規従業員への登用に関して、企業は「登用制度はどうしても作らなくてはいけないものなのか」「登用制度はどういう制度なのか」「企業としてどのように考えたらいいのか」「どうすれば円滑にパートを雇用できるのか」などと考えているところが多いとのことである。

大企業と違い中小企業では特に、改正パートタイム労働法を理解し、自社でどの制度を見直すべきか検討し、実際に実行に移すまでには少し先になると考えられる。法律ができたからといって、すぐに企業内の制度が変えられるといった状況に至っていない。

また、現在、推進プランナーが、主に中小企業を1社1社訪問し、正規従業員とパートとの職務内容と就業状況を確認し指導しているとのことである。北海道でも、平成20年：100件程度 平成21年：260件 平成22年460件、企業を訪問し、改正パートタイム労働法の仕組みを周知徹底する取組みを実施している。

今後の見直しについて、今のところ正規従業員への登用実施件数としての結果には現れていないが、今後も1社1社訪問し指導することで、少しずつ改正パートタイム労働法の内容を周知徹底することができ、成果が見えてくるのではないかと見解を示している。

¹⁴ 調査対象41,417社、回答240社（回答率5.8%）調査2008年5月29日～6月30日

図表6 パート勤務・フルタイム勤務の正規従業員への登用を推進するための措置 (%)

区 分	規模計	1,000人以上	300~999人	300人未満	製造業	非製造業
法改正以前から講じている	42.3	37	40.9	48.4	31.1	53.3
法改正を受けて講じるようにした	24.2	38.9	19.7	16.1	34.4	14.1
特に講じていない	33.5	24.1	39.4	35.5	34.4	32.6

資料出所：労政時報第3734号（2008年9月26日発行）より作成

図表7 正規従業員に登用する際の基準（複数回答） (%)

区 分	規模計	1,000人以上	300~999人	300人未満	製造業	非製造業
業務上の必要性	67.5	68.4	68.4	65.8	70.9	64.4
能力	89.5	89.5	86.8	92.1	92.7	86.4
正社員転換（登用）試験の成績	46.5	60.5	44.7	34.2	50.9	42.4
勤務成績・勤務態度	73.7	76.3	81.6	63.2	80	67.8
勤続年数	27.2	28.9	31.6	21.1	32.7	22

資料出所：労政時報第3734号（2008年9月26日発行）より作成

じている」と回答した企業が42.3%であり、改正法前から改正法が求める制度をすでに制定している企業もある。また、自由記載欄には、「正規従業員とパートとの職務内容の違いを職場に周知徹底した」との記述もみられ、この改正によって職務内容を再確認している企業もある。

正規従業員への登用基準は、能力(89.5%)、勤務成績(73.7%)、業務上の必要性(67.5%)となっている(図表7)。能力と勤務成績は労働者自身の日ごろの働きぶりが評価されることを示しているが、業務の必要性については本人の努力では難しく企業の経営方針次第となる。現状では企業規模が大きければ大きいほど、正規従業員への登用のチャンスがある結果となっている。

次に厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査(2011年)」によると、パートから正規従業員への登用制度がある事業所は45.8%、その他から正規従業員への登用制度がある企業が48.4%であり、正規従業員への登用を推進する措置を実施した企業は41.5%となっている。また改正パートタイム労働法施行後に雇用管理の改善を実施した企業は48.8%あり、そのうち正規従業員への登用に関する措置を設けた企業は18.2%(複数回答)となっている。

また厚生労働省「能力開発調査」によると、正規従業員への登用を実施した企業は2008年36.8%、2009年31.6%、2010年25.9%、2011年29.1%となっているが、実は事業所規模で大きな差があり、300人以上の企業では5割以上の企業が登用を実施している(図表8)。

さらにこの調査では登用に至らない理由も尋ねているが、「会社の方針で人材いかに関わらず登用しない」(2009年32.9%・2010年31.7%・2011年29.3%)といった企業の要因と「登用を望む非正規従業員がいなかった」(2009年52.5%・2010年49.3%・2011年52.0%)「正社

図表8 事業規模別正規従業員登用状況 (%)

	2008年	2009年	2010年	2011年
30~49人	29.8	25.2	20.9	24.9
50人~99人	38.4	31.9	25.5	28.6
100人~299人	49.7	44.7	38.7	37.9
300人~999人	63.6	58.1	44.9	50.4
1,000人以上	72.4	66.2	59.2	62.1
5,000人以上	90	—	—	—

資料出所：厚生労働省「能力開発調査」2008年~2011年より筆者作成

注：2008年調査時は、1,000人~499人、5,000人以上に分類されていたが、2009年以降の調査は1,000人以上のみに分類されていたため、5,000人以上の数値は空欄としている。

員登用を希望する労働者が求める能力水準に達していなかった」(2009年14.1%、2010年18.3%、2011年17.3%)といった従業員の要因が指摘されている。つまり登用に至らない要因は、企業と非正規従業員それぞれにあるといえる。

この調査では2010年から調査項目が追加され、「雇用管理制度等を導入状況」も調査をしている。雇用管理制度を導入している企業は、2010年70.3%、2011年には73.6%となっており、そのうち「正規従業員以外から正規従業員への登用」を制定している企業は2010年69.4%、2011年69.9%となっている(全企業平均)。

しかしこのデータの読み方には注意が必要である。「小売業」を例にとると、「正規従業員への登用制度」があるのは平均より高いが(2010年86.5%・2011年78.3%)、実際に「正規従業員に登用した」と回答したのは2010年22.8%、2011年23.3%である。

同様に「飲食サービス業」でも「正規従業員への登用制度」がある企業は平均より高い(2010年89%・2011年82.2%)が、実際に「正規従業員に登用した」と回答したのは2010年22.8%、2011年27.9%ある。

このように企業に登用制度が存在していることと、実際に登用が実施されていることは別の問題であり注意深く観察する必要がある。本研究は、正規従業員への登用制度の有無ではなく、正規従業員への登用を実施することに焦点をあてている。

3. 本研究の問題意識

ここまで、主に政府発表の統計調査を基に、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みてきた。現在、若年者や無配偶者の非正規従業員も増加し、正規従業員としての就業を希望する者も増えている。また非正規従業員は量的な増加だけではなく、非正規従業員の職務遂行能力も向上している。

職務遂行能力が向上した非正規従業員は、正規従業員と比較して賃金の差を感じている。しかし、非正規従業員の人事評価や定期的な昇給の有無、賃金などは正規従業員と異なっている。

2008年に施行された改正パートタイム労働法では、非正規従業員の就業実態や職務内容¹⁵を見極め、正規従業員へ登用するための措置を講ずるよう企業に義務付けており、都道府県労働局雇用均等室による是正指導をみても正規従業員への登用に関する事項が多い。改正パートタイム労働法が施行され、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えない。

また正規従業員への登用は法律だけで解決できる問題ではなく、登用を実施するか否かという判断は企業が個々に決定するものである。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となるのか。これが本研究の問題意識である。

改正パートタイム労働法において登用に関する措置を講ずるよう企業に義務付けられているにもかかわらず、登用が継続的に実施されているとはいえない現状がある。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となるのかという問題意識に対して、

- ①従業員の視点から、非正規従業員から正規従業員への就業選択に必要な要因
 - ②企業の視点から、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策
- この2点を検討する。

なお、本研究では、日本に本社を置く日本企業と調査対象とし、非正規従業員は、直接雇用のパートと契約社員を対象とする。「パート」は、「直接雇いで、1日の所定労働時間が正規従業員よりも短い」とし、「契約社員」は、「直接雇いで、フルタイム勤務している有期契約者」とする。

本研究にて直接雇用のみを対象とする理由は、直接雇用と派遣社員などの間接雇用は、雇用に関する法律の仕組みも異なり、直接雇用と間接雇用の違いによって正規従業員へ登用する理由も異なる可能性が出てくると考え（間接雇用については木村(2009)¹⁶が詳しい）、非正規従業員の中でも直接雇用に焦点を当てる。

4. 本論文の構成

本章で示した問題意識を検討するため、第2章では本研究に関する先行研究を検討する。第3章では、先行研究の検討をふまえた本研究の研究課題と調査方法を述べる。第4章、第5章では、従業員（働く側）の視点から、正規従業員への就業選択に必要な要因を分析する。第6章では、第4章、第5章の調査結果をふまえたうえで、登用実施企業を調査対象として企業（雇用する側）の視点から登用実態を調査し、登用の継続的な実施に影響を与える要因の分析を行う。第7章では、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ための要因を分析した第4章から第6章での調査結果をまとめ、本研究の提言を述べる。

第2章 先行研究

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研究課題につ

¹⁵ 出典脚注2と同じ「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」の第4（2）ロ（イ）定義のなかにある「職務内容」の定義とは、「業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」をいい、従業員の就業の実態を表す要素のうち最も重要なものであること。「業務」とは、職業上継続して行う仕事であること。「責任の程度」とは、業務に伴って行使するものとして付与されている権限の範囲・程度などのことをいうこと。

¹⁶ 間接雇用の社外労働力と正規従業員の直接雇用の境界について木村（2009）は、職務権限と雇用の境界から調査を行い、①正規従業員ではなく社外労働力を活用する業務範囲は職務権限の範囲によって制約を受ける②正規従業員雇用はキャリア形成機会の保障が可能な範囲にとどめられることを明らかにしている。なお、派遣社員のキャリア形成については清水（2007）・松浦（2009）・佐野（2010）などが詳しい。

いて、本章では、関連する先行研究として「非正規従業員の基幹化に関する先行研究」「非正規従業員から正規従業員への就業に関連する先行研究」「非正規従業員の就業選択に関連する先行研究」を検討する。

1. 非正規従業員の基幹化に関する先行研究

1.1 非正規従業員の基幹化

第1章で指摘したように、わが国の非正規従業員は増加している。現在多くの企業では、非正規従業員を活用している。この活用は非正規従業員の基幹化と呼ばれ、非正規従業員の基幹化には、量的な基幹化と質的な基幹化がある。量的な基幹化とは、非正規従業員数の増加や非正規従業員比率の上昇することであり、質的な基幹化とは、非正規従業員の職務遂行能力や職務内容、意欲などが正規従業員に近づくことである¹⁷ (本田, 2007・2010)。本研究では、基幹化の中でも非正規従業員の職務遂行能力や職務内容、意欲などが正規従業員に近づく質的な基幹化に焦点を当てる (以下、質的な基幹化を「基幹化」とする)。

1.1.1 基幹化の形成

基幹化について一律に定義することは難しい。企業が非正規従業員に基幹的業務を担わせるということは、企業によって基幹化の中身も異なるからである。基幹化の先行研究に関しては、各企業の就業実態を詳細に調査した基幹化に関する先行研究が数多く存在している。

先駆的な研究としては、スーパーの職務を丁寧に観察しパートの基幹化を見出した脇坂 (1986) や、職務範囲やパートの職務遂行能力の分析によりパートの類型化を行った中村 (1989) があげられる。

脇坂 (1986) は、スーパーの青果売場と婦人服売場を調査し、同じスーパー内であっても売場ごとに職務配置や職務内容が異なることを観察している。例えば青果売場では、パートは主に加工業務を行い、男性正規従業員は売場の責任者として売価決定や発注チェックや商談などを担っている。他の正規従業員は売り場の責任者の補

助仕事を行っていた。一方婦人服売場では、接客販売が基本となるため、パートを含め全社員が全商品を担当できなければならず、パートにも発注をまかせるほど質が高い職務をかなりの範囲任せている。さらにこの企業では、正規従業員への登用も実施されており、登用試験を経て1982年に6名、1983年に2名、1984年に1名合格している。

中村 (1989) は、企業10社¹⁸ に対して丁寧な調査を行い、正規従業員並み、時には末端管理業務まで任せうるほどにパートを活用している実態をスーパー、飲食店、製造業で観察し、それらのパートのことを「基幹パート」と名づけた。この「基幹パート」には、企業が実施する能力開発や人事評価を通じた昇給制度があることも確認している。一方、ホテルや一部の卸小売製造業では能力開発を行うインセンティブが存在しない昇給・昇格のない定型業務にパートを活用している実態も観察し、そうしたパートを「補完パート」と名づけている。

なお、基幹パートと補完パートの分類は、企業の主体的な活用方法の差よりも、各企業や各職場の需要構造の違いに基づくものであると述べている。この論文では職務内容の分析だけではなく、基幹パートの職務内容を評価する人事評価や昇給制度の存在を明らかにしており、その点でも先駆的な研究である。

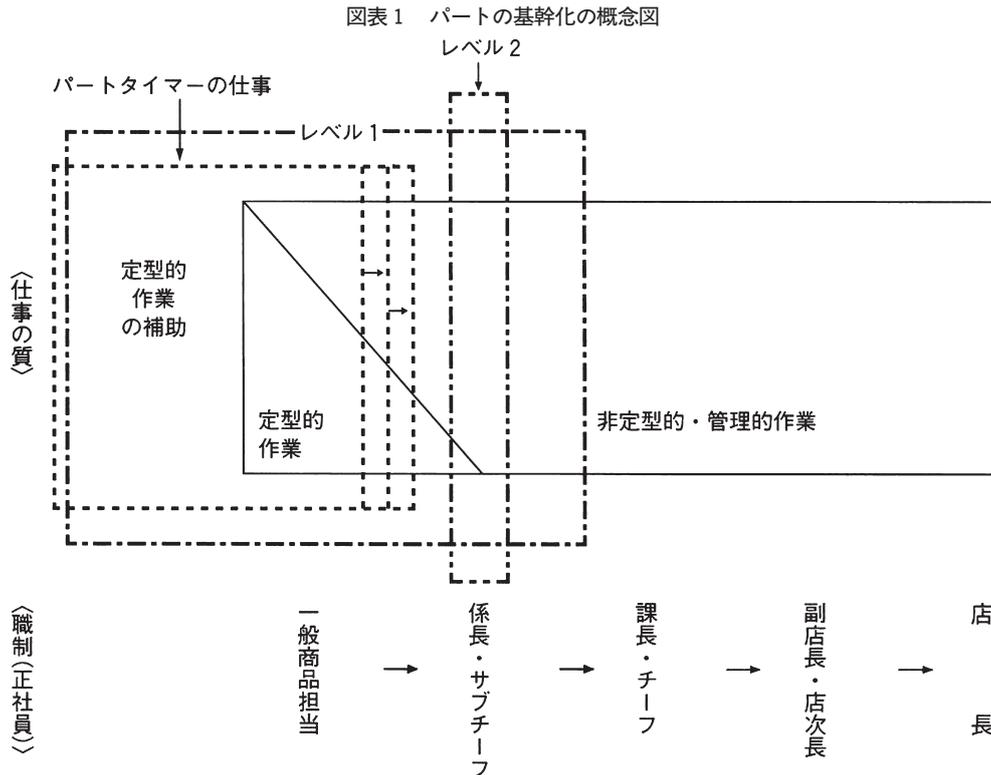
これらの研究は、パートが、不熟な正規従業員の補助だけではなく、正規従業員の職務に近づく基幹的な職務を担っている実態を明らかにしている。中村の研究により基幹パートと補完パートが明示されたことで、後に続く非正規従業員の基幹化に関する研究に大きな影響を与えている。

本田 (1993) は、中村の研究結果に依拠して、小売業を対象に基幹化の実態を観察し、中村が分類した「基幹パート」「補完パート」から、基幹パートの中に細かく区分し、職務内容をさらに3つ (「定型的作業」「非定型的作業」「管理的作業」) に分類をしている。加えて、パートには個々の勤続年数や職務遂行能力の評価に応じた等級区分 (5~6等級) があること、同一企業内に「補完的作業」と「基幹的作業」を担うパートの両方が存在することを明らかにしている。

本田 (2000) では、食品スーパーや総合スーパーの職場の観察に基づいて基幹化の3つの進行作業 (「定型的作業」「非定型的作業」「管理的作業」) を用いてパートの基

¹⁷ 本田 (2010) は、パートの戦力化とパートの質的な基幹化について、「パートの仕事内容、能力、意欲などが高度になっていくことをパートの戦力化という。しかし、単なる戦力化ではない場合がある。職場で役に立つとたたないという水準を超え、仕事内容、能力、意欲などが正社員に接近する場合であり、筆者はそれを質的なパートの基幹化と呼ぶ。能力や意欲が向上するという点で共通するため、両者は混同されがちだが、パートの基幹化はパートだけでなく正社員も視野に入っている。パート単独の話ではなくパートと正社員の二者の関係を問題にしている。(p.52)」と説明している。本研究は、非正規従業員から正規従業員への登用について研究しており、非正規従業員だけではなく、正規従業員も視野に入れていたため、基幹化に関する先行研究を検討する。

¹⁸ 調査企業は、大手スーパー、ファミリーレストラン、ステーキレストラン、中華レストラン及び中華フーズ販売、ホテル、幼児・子供服の製造 (卸と小売も含む)、書籍販売、ハム・ソーセージメーカー、菓子メーカーの工場の10社である。



資料出所：本田（2000）p 117

幹化に関する概念図を作成している¹⁹（図表1）。

この図によると、左側にパートの職務を提示した点線の箱（定型的作業の補助）とは、従来のパートがこの中で正規従業員の補助という役割を担っていることを示している。企業はこの箱を右側へ移動または拡張し始め右側へ移動するほどパートの基幹化が進んでいることを示している。基幹化とは定型的作業の補助だけではなく、定型的作業そのものや、非定型的・管理的作業を部分的に担当することを意味している。

「定型的作業」とは、あらかじめ決められている作業方法や方針通りに、簡単な商品化、接客販売、値付け、包装、品出し、陳列、商品補充、商品整理、片付け、清掃などを行うことである。

「非定型的作業」「管理的作業」とは、定型的作業を応用した高度な作業であり、商品化作業であれば、急な需要の発生に対して普段は作らない刺身の特盛りを多数つくったり、陳列作業であれば、売れ行きの変化に応じ

て商品を陳列したり、レジ係の管理、正規従業員を含む新入社員の教育、作業計画など管理的作業の一部さえもパートが担うことである。

そして点線の箱を最も右側まで寄せた時、パート店長が誕生すると説明している。本田は、この基幹化の概念図によって定型的作業の補助から、定型的作業、非定型的作業、管理的作業と順に上位の作業を担う動きに伴い基幹化が進む流れを示している²⁰。

武石（2002）は、百貨店や対人サービスなど第3次産業に属する企業50社へヒアリング調査を実施し、正規従業員と非正規従業員の職務分担という視点から、企業が基幹化をどのように進めているのか非正規従業員の雇用を3つに類型化²¹している。この調査では、基幹的な職務

¹⁹ この図は、本田（1996）の論文で示された正規従業員のキャリア概念図のために作成されたストア内作業の概念図を、パートの質的な基幹労働力化の状況を加味して作成されたものといわれている。また、本田（1998）でも、この図をストア内作業とパートタイマーの基幹労働力化の概念図として、定型的作業や非定型的作業について説明しているが、よりパートの基幹化の状況が詳細に理解できるので、こちらの図を使用した。

²⁰ なお、この図の「レベル1」とは、この箱を右側に拡張させるほど、多様なパートを活用することを示す。従来どおりの補助作業だけというパートを活用するとともに、基幹労働力化したパートも活用する。「レベル2」とは、ほとんど全員のパートを集团的に右側にもっていくものであり、需要側から基幹化を類型化している。（p 118）

²¹ 3つの類型化とは①分離型②一部重複型③重複型であり、①分離型は、正規従業員と非正規従業員が質的に異なるもの、②一部重複型とは、管理業務や判断業務は正規従業員だが、正規従業員の初期段階では非正規と同様の職務を担うため、その範囲内において正規と非正規の職務が一部重複するもの、

を各企業の正規従業員が主に担っている管理業務や指導業務、判断業務ととらえ、その一部を非正規従業員が担う重複型を基幹化と定義している。調査の結果、基幹化が進む背景には企業が能力の高い非正規従業員を選抜して育成しており、スーパーなどの小売業だけでなく、第3次産業においても基幹化が進んでいることを明らかにしている。

先行研究による基幹化の形成では、職務内容の丁寧な調査分析により、非正規従業員の職務を「定型的作業」「非定型的作業」「管理的作業」にわけ、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ていることが示されている。以下では、職務範囲が広がり基幹化が進んだ非正規従業員に対し、企業はどのように育成し活用しているのか先行研究を概観する。

1.1.2 育成と活用方法

三山(1991)は、パートへの育成について対面販売売場(婦人服売場)を中心に調査を行っている。調査企業ではパートに発注やディスプレイなどの目標や権限を与えて積極性を引き出す育成策により、パートは単純な作業を繰り返すものだけではなく、職務遂行能力の向上を促しパートの職務に対する積極性を引き出していた。

しかしこの調査では、企業の育成によってパートが正規従業員に近い職務を担っているものの、受け持つ予算範囲及び予算数値の人事考課上の取り扱いにおいては、正規従業員と違いがあることも明らかにされている。この点について三山は、企業が従業員に期待している責任感には、パートと正規従業員に違いがあることを指摘している。

乙部(2006)は、企業がパートを育成しパートリーダー制度を導入している事例を紹介している(パートリーダーとは正規従業員不在時に仕事を担うマネジメント業務ができる人材であり、マネジメント業務とは、仕事ができるのみでは務まらず①リーダーシップ②教える能力③問題解決能力が必要とされている)。

調査によるとパートの等級は5等級あり、1等級はチーフ業務を行い、2等級はパートリーダーとしてパートの管理を担い、3等級は上級、4等級は中級、5等級は初級とされている。これらの等級は、企業の評価や育成と認定試験制度によって昇格の道を開いており、パートリーダーには資格手当や役職手当を支払い、職務内容の異なるパートと差別化をはかっている。

③重複型とは、非正規従業員にも、正規従業員が主として担っている管理業務や指導業務、判断業務の一部を担当させているものである。

武石によると、基幹化とはこの重複型をさしている。(p 8)

ただし、企業が能力のあるパートを育成しパートリーダーとして選抜する者はあくまで一部であり、同じ職務に従事し続けるパートも存在しており、この2極化の傾向は続く可能性を示唆している。

三田(2007)は、生命保険会社の保全事務職場を調査対象として、パートの職務内容の変化を正規従業員と比較している。担当者の職務変化に関する仮説(1. 双方高度化、2. パートのみ高度化、3. 基幹パート出現、4. 正社員のみ高度化)を示し²²、1995年時と2000年時点の職務内容の変化、職務分担・技能の変化、量的変動への対応について職場観察による調査を行っている。

調査の結果、1995年時と2000年時の職務を比較すると、育成によりパートの担当職務が拡大し、正規従業員の担当職務をパートが代替しているようにみえるが、実はパートと正規従業員双方の職務内容が高度化しており、複雑で高度な判断を要する職務は依然として正規従業員が担っていることを確認している。三田は2時点の職務内容を比較することでパートと正規従業員双方の職務が徐々に高度化したことを明らかにしている。

三山(1991)、乙部(2006)、三田(2007)の調査では、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、職務内容が高度化している実態を職場調査によって明らかにしている。ただし、同じ職場内にいる正規従業員の職務も高度化しており、正規従業員との職務内容や活用方法の違いは依然として存在していることも指摘されている。

一方で佐藤・佐野・原(2003)の調査では、ヒアリング調査とアンケート調査により、企業が設定する雇用区分の設定方法は多様であり、正規従業員と非正規従業員という枠組みだけでは人材活用の実態は把握できず、正規従業員と非正規従業員の枠を超えて雇用区分を再整理する必要性を主張している。

佐野(2009)は、小売業・金融業・食品製造業・外食産業の4業種6社を対象に、正規従業員の職務やキャリ

²²三田(2003)は、この論文の中で4つの仮説を提示している。

①「双方高度化仮説」とは、従来正規従業員が行ってきた職務領域の少なくとも一部をパートが代替して行うようになる一方で、正規従業員の職務領域もより高度化する

②「パートのみ高度化」とは、全体の職務内容に特段の変化がない場合、従来正規従業員が行っていた相対的に高度な仕事の一部をパートが代替する。

③「基幹パート出現説」とは、一部の長勤続パートが、従来正規従業員が行っていた職務領域に入り込んで職務内容が高度化する。

④「正社員のみ高度化仮説」とは、全体として職務内容が高度化する中で、その高度化した部分を全ての正規従業員が担うのみならず、従来の職務内容の下限は上に上がらずむしろ下に拡がることすらありうる場合。(p 115-117)

アと関連づけてパートの実態を位置づけている。正規従業員と非正規従業員間の職務の違いを①「正社員管理型・現場非正社員型」②「正社員現場活用・仕事共有型」「正社員現場活用・非正社員仕事限定型」の3つに分類した²³。

調査の結果、企業によって非正規従業員の職務範囲の設定は多様であることが確認されている。また、小売業3社は、業種が同じであっても、人材活用は企業の方針によって異なっていた。調査では、非正規従業員の職務範囲に限度が設けられていることを紹介しているが、一方で正規従業員への登用直前の従業員には、個別に高度な職務を与えている事例も紹介している。非正規従業員を長期的に育成し活用したうえで登用することは、教育訓練の回収や育成をつうじた高度な人材の確保にとって効果的だと主張している。

島貫（2011）の調査でも、非正規従業員（パート・契約社員）と正規従業員との職務の重なりに注目して、非正規従業員の活用を3つに類型化（正規従業員と同じ職務にパートを活用する「パート重複型」、正規従業員と同じ職務に契約社員を活用する「契約社員重複型」、正規従業員と非正規従業員の職務を明確に区分している「非重複型」）している。

調査によると、正規従業員と非正規従業員の職務を明確に区分している企業は、正規従業員への登用制度や昇進・昇格制度の導入割合は低いが、正規従業員と非正規従業員の職務を重複させている企業では、正規従業員への登用制度や昇進・昇格制度の導入割合が高くなっている。これらの結果から、正規従業員と非正規従業員の職務区分設定は、企業によって異なっていることが明らかにされている。

他方、労働政策研究・研修機構（2007）では、非正規従業員の活用方法や待遇は業種間で異なるという問題意識から、旅行・ホテル、銀行・金融サービス、食品製造業など9社を対象に聞き取り調査を行い、小売業は標準化が進みパートに高いレベルの職務を任せることによってコスト削減を図ることが可能だが、調査事例の業種では、接客サービスの質やトラブル対応の業務が多く、契約社員

やフルタイムパートの活用を一定の職務領域に限定していることを観察している。正規従業員が担っていたレベルの職務まで非正規従業員が担うようになった点は小売業と同じであるが、非正規従業員の処遇改善方法が小売業とは異なり、業種によって非正規従業員の活用方法が異なる可能性を示唆している。

このように佐野（2009）や島貫（2011）、労働政策研究・研修機構（2007）の研究では、企業や業種によって、非正規従業員の職務範囲の設定や活用方針が異なることを明らかにしている。加えて正規従業員の職務内容に近づく非正規従業員には、正規従業員への登用が高まる可能性も指摘されている。

1.2 基幹化の諸問題

しかし正規従業員の職務に近づく基幹化がすすむ一方で、基幹化に見合う待遇を受けていない非正規従業員も出現している。待遇を伴わない基幹化には、企業の人材開発能力を失うリスクや生産性が下がるリスクが指摘されている（本田，2010）。以下では、非正規従業員の基幹化に伴いどのような問題が起こっているのか先行研究を概観する。

1.2.1 能力開発

非正規従業員の基幹化が進み正規従業員の職務に近づくには、職務遂行能力の向上が必要となる。そのためには非正規従業員への能力開発が重要となる。その点について、守島（2009）は、非正規従業員への登用に必要な能力開発の機会が制限された場合、正規従業員への登用可能性という観点から問題であることを指摘している。

労働政策研究・研修機構（2010）によると、非正規従業員は、勤続が長くなると職務内容の変化や能力開発を経験する機会が減少する傾向があり、正規従業員とは異なるものである。非正規従業員にもキャリア形成の機会が存在するが、そのキャリアの上限が正規従業員よりも低いため、正規従業員よりも勤続が短い時期に、非正規従業員のキャリア形成が進展しなくなることを指摘している。

非正規従業員に意欲がありながら能力開発の機会を与えられない場合、正規従業員への登用に影響を及ぼす可能性がある。

登用と能力開発の関係について佐野（2011）は、正規従業員登用の仕組みの有無と非正規従業員のキャリア形成や能力開発の機会の違いについて分析している²⁴。そ

²³ 3つの分類の詳細は以下のとおりである。

- ①「正社員管理型・現場非正社員型」とは、正規従業員を採用後比較的短い期間で管理的ポジションに登用する。非正規従業員は、第一線の現場で正規従業員が管理する範囲の仕事幅広く担っている。
- ②「正社員現場活用・仕事共有型」とは、正規従業員を管理的ポジションに昇格させる期間がより長い。非正規従業員は正規従業員との間で職務の違いを設けない型と一定の範囲を正規従業員のみ担当し、非正規従業員の仕事の範囲を限定している型
- ③「正社員現場活用・非正社員仕事限定型」とは、正規従業員だけが責任の必要な職務や高い技能が必要な職務を担当し非正規従業員は「マネジメント」を行わないとしている。

²⁴ 2008年労働政策研究・研修機構「働くことと学ぶことについての調査」のアンケート調査（対象は25歳以上45歳未満の正規従業員と非正規従業員）を基に分析を行っている。

の結果、正規従業員登用の仕組みがある企業に勤務する非正規従業員は、仕組みのない企業に勤務する非正規従業員よりも、勤続期間に関わらず徐々に高度な職務や幅広い職務を担当し、それに対応した能力開発の機会を多く提供する傾向があることを明らかにしている。企業が正規従業員登用の仕組みを取り入れることは、

- ①非正規従業員が長期的にキャリアと技能を伸ばす機会が増える。
- ②非正規従業員として働く中でも、徐々に幅広い職務や高度な職務、責任のある職務を経験することで、職務遂行能力を向上させる機会が広がる

という2点を指摘している。

ただし、この調査では正規従業員への登用の仕組みがある企業でも、勤続に伴い職務の担当範囲の拡大や、職務内容の高度化といったキャリア形成の機会が小さくなる傾向も確認されている。より高度な職務を担い職域を広げるには、実際に正規従業員への登用が実施されることが重要である。しかし、この研究では登用の仕組みのある企業がどのような能力開発を実施し、登用に至るのかまでは明らかにされていない。

1.2.2 賃金

非正規従業員の基幹化が増し、非正規従業員の職務内容が正規従業員に近づくことは、能力開発の問題だけではなく賃金の問題とも関連している。本田(1998)は、チェーンストアにおけるパートの賃金管理について、1960年から1980年代前半は、パートに対して単一の基本時間給を労働時間に応じて支給することが主流であったが(この賃金管理を本田は「集団的賃金管理」とよんでいる。)1980年代後半から90年代前半は、勤続年数を考慮し従業員を個別に評価し資格等級制度を制定した賃金管理制度(この賃金管理を本田は「個別的賃金管理」とよんでいる)が導入されていることを、事例調査から明らかにしている。

しかし、これらの賃金管理は正規従業員の賃金管理の類似であって同一ではない。基幹化が進んでいるにも関わらず、正規従業員の賃金制度へ移行していない理由について本田は、①人件費管理の問題、②人材開発の問題③労働組合とのかわりという3点を指摘している。本田が指摘したようにパートの賃金制度は正規従業員の賃金制度と同一ではない場合、パートの基幹化が進み、正規従業員の職域に近づいたパートは正規従業員との間に賃金の差を認識する可能性がある。

篠崎・石原・塩川・玄田(2003)は、パートが正規従業員と比較した賃金の差に対してパートが納得しない理由を明らかにするため、アンケート結果²⁵を用いてパー

トが賃金格差への納得性に着目した分析をおこなっている。

調査の結果、パートの納得度を左右する重要な要因の1つは、職務の非金銭的要因格差の「重さ」や「軽さ」であった。たとえば正規従業員と比較して勤務時間が自由であること、あるいは職務上の責任が軽いことは、賃金差に対して納得度を高める効果をもつ。一方、賃金差が存在するにもかかわらず、パートの職務上の責任度が正規従業員と事実上変わらない場合、賃金差に対するパートの納得度は著しく低下していることを明らかにしている。

島貫(2007)は、先行研究が扱ってきたパートの個人属性や職務特性に加えて、新たに人事管理施策の視点を導入している。比較対象の選択(パートか正規従業員のどちらを比較対象にしているのか)と、比較対象に合わせた公正性施策(例えば、パート個人の成果に基づく評価、評価結果に対する苦情の対応、正規従業員への登用制度など)という2点に注目し、パートの基幹化が賃金満足度に与える影響について組織内公正性の理論枠組みを用いて分析を行っている²⁶。

分析の結果、篠崎ら(2003)と同様に、パートの基幹化が進みパートと正規従業員の職務内容が類似すると、賃金の不満は高まることを指摘している。しかし基幹化が進みパートと正規従業員の職務が類似している状況で、企業の正規従業員登用制度の制定などがある場合には、賃金の不満を低下させている。調査では企業の公正性施策はパート全ての賃金への不満を同じように低下させるわけではなく、パートの勤続年数や労働志向に依存

いて分析を行っている。なお、篠崎・石原・塩川・玄田(2003)では、「本稿で用いるデータでは呼称パートを含む広い意味でのパート労働を考える。『正社員』の定義も『パート』同様曖昧であるが、本稿ではフルタイムで働く正規労働者」(p.71, 72)と定義している。

²⁵ 労働政策研究・研修機構2004年1月実施した「労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査」を使用し、基幹化が賃金満足度に与える影響について組織内公正性の理論枠組みを用いて分析を行っている。対象は、女性91.7%平均年齢40.9歳、配偶者あり73.8%、子供あり63.7%、労働時間が正社員とほぼ同じ53.1%。パートが従事する職種事務職58.9%、サービス10.1%であり、勤務先は製造業15.5%、卸売・小売13.6%、金融保険業24.5%である。

従属変数は現在の賃金に対する満足度、独立変数はパートの基幹化と公正性施策の2種類の変数(1つは「パートの基幹化変数」で、量的としてパートの割合、質的として仕事の類似度、担当している仕事の範囲、仕事の量。2つめは「公正性施策変数」で、個人の業績に応じた評価の実施、評価結果に関する苦情や意見への対応、パートから正社員への転換制度、パートと正社員の均等処遇である。)を設定している。

なお、島貫(2007)によるパートの定義は、短時間勤務のパートに加えて、フルタイム勤務のパート(いわゆる呼称パート)も含めた広義のパートである。

²⁶ 日本労働研究機構が1999年1月に実施した「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」のアンケート結果を用

する可能性が高いことを明らかにしている²⁷。

1.2.3 人事評価と待遇

基幹化に伴い正規従業員の職務内容に近づいた非正規従業員は、正規従業員と比較し、賃金への不満や待遇に不満を感じていることが指摘されていたが、企業における非正規従業員への賃金設定と人事評価は連動して設定されると考えられる。正規従業員と非正規従業員とを比較し、評価や待遇が公正か否かという議論に関して「組織内公正性」(organizational justice)という考え方がある。

高橋（1998）によると、これは組織における様々な現象、たとえば給与の決め方、評価のあり方、採用のあり方、昇進・昇格の決め方などが公平・公正であるかどうかをとらえる広い概念であり、組織的公正性は「分配的公正性」と「手続き的公正」の2つの概念を中心に展開されている。

ただし、非正規従業員はどの層の正規従業員と比較するかが問題（小池，2005）であり、本田（1993）は正規従業員が定年退職するまでパートと同じ職務をずっと担うわけではなく、正規従業員が入社後に担う職務のうち、どこまでをパートが担当しているのか明らかにすべきであること、加えて正規従業員と非正規従業員との職務分担の変遷過程にも注目すべきと主張する。本田（2002）も「仕事をキャリアとしてとらえる場合には、同じ仕事を担うという事実は本当に同じ意味をもつものかという点に疑念がのこる（p31）」と述べ、一時点での比較ではなくキャリアという視点の重要性を指摘している。

さらに非正規従業員は、勤務している企業から評価や待遇を受けることに関して、肯定的にせよ否定的にせよどちらかのみ意識を一方的に受けるとは限らず（江夏，2008・2009）、評価を受けることに非正規従業員もさまざまな意識をもつと考えられる。正規従業員の職務に近づく非正規従業員は、正規従業員と比較による賃金への不満が先行研究で示されているが、どのような評価を受けることが公正であるかについて、一律に判断するのは難しい。

どのような経営方針をもつかは企業によって異なり、評価に当たって重視することも企業によって異なる。さらに同じ企業内でも従業員に期待することが異なれば従業員個々の評価に当たって重視することも異なる²⁸（今

野，2011）。非正規従業員から正規従業員への登用を考えた場合、登用実施企業が非正規従業員をどのような活用方針のもとに採用し、どのような評価を経て登用に至るのかが重要である。この問題は企業がどのように非正規従業員をマネジメントしているかともかかわってくる。

1.2.4 人材マネジメント

企業は、さまざまな不確実性の中で安定的に経営していかなければならない。そのためにも多様な人材を活用している。

Atkinson（1985）は、市場の不確実性や経営環境の変化に対応し、良好な経営を行うための手段として、人材マネジメントの柔軟性という観点から中核グループ（正規従業員）と周辺グループ（非正規従業員）を組み合わせさせて従業員を構成し、人材を活用する必要性を指摘している。

Lepak, D. P. & Snell, S. A.（1999）は、中核グループと周辺グループといった正規従業員と非正規従業員の組み合わせから、企業の目標達成や、競争力維持の必要性から人材をどのように確保し位置づけるかの枠組みを人的資源の価値（value of human capital）と人的資源の独自性（uniqueness of human capital）の2軸の高低と交差によって4象限に分類し、人材グループを定義している。この「人材アーキテクチャー（human resource architecture）」モデルは、長期雇用や従業員に対する育成を通じて中核人材の確保や、外部労働市場から確保する人材、他社との提携や外部委託等に確保する人材グループを分類している。人的資源価値や人的資源の独自性によって人材のタイプは決まってくるというものである。

守島（2004）は、正規従業員と非正規従業員は必ずしも中核と周辺という関係ではなく、企業戦略からみて中核的な人材確保のために非正規従業員を活用する可能性を示唆しており、玄田（2008a）は、アンケート調査と「就業構造基本調査」の特別集計調査を用いて、非正規従業員の一部は正規従業員と同じ内部労働市場の下位層に類似した特徴を持つということを明らかにしている。

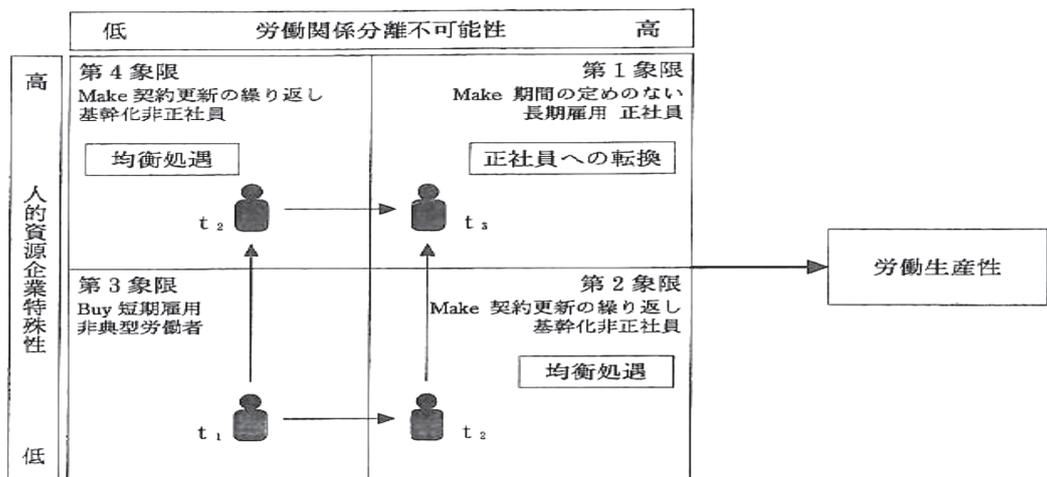
平野（2008）では、企業の活用方針に従って正規従業員と非正規従業員を固定したものと捉えるのではなく、

²⁷ このほかに永瀬（2003）も正規従業員と非正規従業員の賃金格差に対する納得性の分析を行っている。この分析でも、篠崎ら（2003）や島貫（2007）と同じく、正規従業員と比べて責任が軽く、残業が少なく、勤務時間が短く自分の都合の良い時間に働けることが賃金差に納得していることを明らかにしている。

²⁸ さらに評価に関する新しい視点として古川（2011）は、これまでは「現在（今まで）どうか」と「これからどうかの見込

み」の評価であったが、新しい視点として「これからの確実にする」評価の必要性を指摘している。「すなわち『現在』の評価を今までの実績の査定という観点からではなく、組織、職場、そして個人のこれから（将来像）を意識し、それと関連づけて『現在どのような状態や水準にあるのか』『これからどうするのか』の観点から行うものである。そしてその評価結果を丁寧にフィードバックすることが含まれる。」（p48）と述べ、新しい視点として面談の機会を確保して、評価結果を従業員にフィードバックすることの重要性を指摘している。

図表2 人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメントのモデル



資料出所：平野 (2008) p 45 $t_1 \sim t_3$ は、時間軸

非正規従業員から正規従業員への移行可能なモデル (図表2) を提示している²⁹。平野の提示した「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント」とは、縦軸に人的資源企業特殊性、横軸に労働関係分離不可能性をおき、時間軸 t によって移動可能な4つの象限に分類している。例えば第3象限では短期雇用の非正規従業員であるが、特殊技能の発展に意欲を持つ人材を選別しトレーニングを行い、一定レベルに達した者を第4象限に移行させるというものである。

第4象限にあたる者は、基幹化された非正規従業員であり長期雇用されている契約社員や基幹パートが想定されている。第4象限および第2象限の位置づけられた非正規従業員のうち、企業の定める条件を満たすと、第1象限の正規従業員への移行が可能となるというものである。この論文では、実際に正規従業員への登用が可能になるには非正規従業員がどのような職務を担い、どのような職務遂行能力を得れば正規従業員になれるか等といういくつかの「基準」と、「基準」に到達するまでの「キャリアパス」を明示し、従業員個別に応じてマネジメントするという動的・個別的な視点を補足する重要性を指摘している。

人材マネジメントについて守島 (2004) は、人材を獲得して育成・配置・評価・処遇をしていくという経営の視点が大きな基礎となっているが、人は、採用し配置すれば人材となるわけではなく育成し成長させることが必要であり、そのためにも人材マネジメントには経営の視点だけではなく、人材の意欲や働きがいを向上させる人の視点も重要であると主張する。

人材マネジメントの仕組みが長期的に持続可能であるかは、企業の視点からみた目的達成だけではなく、従業員に受容されることも重要な視点 (Marsden, 1999) と考えられる。企業とは、自動的に動くものでも環境によって決定されるものでもなく、企業や企業の内部の「ヒト」によって、経営やマネジメントの選択が行われている。人事政策は、人材マネジメントと経営戦略との適合性を評価し、人事システムを選択している (石井, 2013)。

正規従業員への登用を実施するという人事政策に関して、この政策に適合するよう一貫したプロセス (非正規従業員の採用・育成・評価・登用など) が必要だと考える。守島 (2010) も、人材マネジメントの基本的な管理プロセス (評価・育成・働く意欲の惹起など) は、職場や職場の人間関係を通じて起こっており、非正規従業員のマネジメントに関しても、職場における人材管理の過程やプロセスを解明する必要性を主張している。

しかし、基幹化に関する先行研究では、基幹化に伴い職務遂行能力が向上した非正規従業員が正規従業員への登用に至るまで、企業がどのような取組みをしているのかまでは示されていない。そこで次節では、非正規従業員から正規従業員への就業が実際にどのように行われているのか、各企業の事例調査を中心に、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概観する。

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

2.1 非正規従業員から正規従業員への登用

非正規従業員から正規従業員への登用は、近年から始まったことではない³⁰。昔は臨時工から本工への登用が

²⁹ 平野は、このほかに外部労働市場から内部労働市場への移行が可能となる三層労働市場モデルも提示している。詳しくは平野 (2009・2010・2013) 参照。

³⁰ 山岡 (1995) は、昭和29年 (1954年) 10月に日本で初めてパートと呼ばれる雇用者を導入した憐大丸の事例を紹介してい

おこなわれていた。

山本（1966）によると、臨時工とは、25歳未満の青年労働者によって多く占められており、①「2ヶ月ごとに契約を更新しながら、勤続1年未満で解雇されていく下位の職務を担当する臨時的労働者」②「臨時工としての勤続1年ののちに本工に登用され、本工となるまでの試用期間中の性格のもの」③「臨時工として勤続3年を超え本工に登用される機会を失い準社員となった常用化した臨時工としての性格のもの」の3つのタイプがある。

臨時工から本工への登用は②に該当するが、登用者は1960年10人に1人、1961年6人に1人という狭き門であり、多数の臨時工は③の準社員までの昇格であった。このような制度の背景には、量産型の機械工業における労働力の急激な増加と「労働力不足」という条件のもとで実施されていることを指摘している³¹。

小池（2005）は、臨時工から本工への登用から現在の状況について以下のように説明している。「臨時工」には本工への登用の機会があり、応募する臨時工にとっては将来働く職場を臨時工の時から見ることができ、企業にとっては臨時工の時から働きぶりを毎日観察できることで、双方のミスマッチを激減できる利点がある。

る。㈱大丸では、午後8時まで長時間営業を行うため質の良い人材の確保と女性従業員の平均年齢の引き上げを目的にパートを導入している。これらのパートは、単なる単純労働の補助的・臨時的担い手ではなく、かなり正規従業員に近い位置づけに近い人材として考えられていた。

対象は女性の既婚主婦であり、3時間を所定時間とした1週間6日勤務（朝のパート、夜のパート）の内容で募集したところ、募集250名に対し7,100名（28倍）の応募があり、採用された女性は既婚女性より洋裁学校卒の未婚女性が多い結果となっている。しかし、昭和31年（1956年）に百貨店法施行により制約を受けることとなり、この制度は中止となる。

その際、パートは高倍率を勝ち抜いて採用されたため職務遂行能力が高く、希望する者は全員無条件で正規従業員へ登用されている。

ただし、この事例ではパートといっても、採用時点から正規従業員に位置づけに近い人材を採用している。「質の高い上品な労働力」を導入したいという企業方針に基づいたパートの採用は、昭和30年代後半から本格的に女子パートの導入（臨時雇用的なパート）とはかなり異なっている。昭和30年から昭和58年頃までの女性労働者の増加や女性パートの増加については高橋（1983）が詳しい。

³¹ ただし、山本（1967）によると、一口に臨時工といってもその内容は、産業によって非常に異なっている。重化学工業だけをみても、巨大企業の雇用形態別の従業員構成は鉄鋼業や化学工業等の装置工業においては常用工と間接・運搬・雑役部門の社外工が中心をなしており、臨時工はあまり重要な地位を占めておらず、電気機器、自動車などの機械産業においては常用工と直接生産部門の社外工が中心であり臨時工は少ないという。

臨時工を論ずる場合、どんな種類の臨時工について述べているのかを明らかにしなければ、無用の混乱を起こしてしまうことを指摘している。

ただし、1970年代前半には極度の労働力不足のために、臨時工では良質な応募がなく臨時工制度そのものがなくなり、1970年代には「試用工」という制度が導入される。しかしこの制度は試用期間3ヶ月～6ヶ月後にほぼ全員が本工に登用しており、臨時工から本工への登用に実施されていた「選考」の上で登用する機能がなくなったことを指摘している。

1970年代後半には、労働力不足が解消するが、「臨時工」の制度や本工への登用制度は復活することなくパート・アルバイトが増加する。しかし現在では、臨時工に似た機能が復活し、期間工やフリーターやアルバイトなどの働きぶりを評価したうえで、正規従業員への登用が実施されている³²。

現在の登用に関しては、渡辺（2009）が様々な業種³³の登用事例を基に正規従業員への登用の型を4つに分類している。

①「揺り戻し型」とは、改正パートタイム労働法の施行や企業不祥事などに直面し、一定の非正規従業員を正規従業員へ移行させなければならない、景気回復や団塊世代の退職等差し迫った危機感を持つ企業が行う形で、正規従業員と同様の働き方の要件を満たせることを条件に、選考機会を与えている。この場合、あくまで対象の非正規従業員が存在する当面期間に集中して実施され、その後登用の可能性は低くなる。

②「試行雇用型」とは、人材確保の要望は比較的高いものの、「仕事を覚えるまではコスト削減したい」「働き振りを見極めることでリスクや不安を低減したい」といった希望を持つ企業が、平均的に1年程度見習い期間扱いの「非正社員区分」を設定しているもの。上長の推薦などを得た人材から順次正規従業員へ登用するもの。

③「ステップ・バイ・ステップ型」は、事業拡大戦略などの進行に伴い長期にわたり安定的に業務に専念できる人材を徐々に確保したい。非正規従業員のモチベーションアップや定着率向上を図りたい。などの積極的な理由や、改正パートタイム労働法が施行され、正規従業員への登用を推進する何らかの措置が必要だから、という消極的な理由で、正規従業員と非正規従業員の職務分離の溝を埋めるため、新たな雇用区分の設定を伴いながら企業が求める人材を絞り込み、最終的に昇格選考試験の選

³² ただし、願念寺（2009）による自動車生産分業構造2次仕入先の事例調査によると、従業員の80%がブラジル人であり、日本人同様に非正規従業員を直接雇用していても滞り期間の問題などで人材が育たないことを問題視している企業もある。育成などにより人材を育てる努力はしているが、登用にまでは至らない事情を持つ企業も存在する。

³³ 渡辺（2009）によると、事例企業は、生保、医薬品請負、ホテル、運輸、金融、小売、外食、食品製造となっている。

考を行い正規従業員へ登用するもの。

④「連続型」とは、正規従業員と非正規従業員の資格・役職体系等を実質的に一本化するような場合、登用自体が両者で共通する一定資格への昇格やポストが空き次第役職任用に位置づけられるために、正規従業員同様の働き方要件さえ満たされれば随時、本人意思を確認する面接等のみで正規従業員への登用が可能であるもの。

この論文では、非正規従業員の内部でより進展してきた、多様な雇用区分の延長線上に正規従業員への登用が確立されていると考え、企業はなぜ・どういった手法で登用を進めているのか分析している。ただし、この分析では登用の型を分類することに主眼が置かれ、基幹化による育成や評価がどのように登用に結びついているかには詳しく触れられていない。

小杉(2010)は、企業はどのような必要性のもとに能力開発を行っているのかという問題意識から、小杉(2008)によるヒアリング調査(飲食業2社、小売業4社、食品製造業2社、金融保険業1社)の結果を用いて分析し、登用実施の状況を業種ごとに紹介している。調査によると飲食業では、大量の非正規従業員を雇用するため、現場の非正規従業員が自立的に動けることが必須のため能力開発は営業上欠かせないものである。そのため登用も実施されており、その理由を店長になれる人材の確保や人手不足を理由に挙げている。

小売業でも、非正規従業員を大量に雇用しているが、商品特性や立地条件などの違いにより非正規従業員への能力開発の実施状況は企業によって異なる判断である。登用に関しても企業の方針によって異なり、登用制度の無い企業や人材の流出を防ぐ目的から登用を実施している。

食品製造販売業では、正規従業員と非正規従業員の職務範囲が異なり、非正規従業員は一定範囲の職務のみを担っているため、計画的に多くの職務を担う可能性は低く、能力開発の機会が少ない。しかし、職務を明確に分けた現場でも応援という形で非正規従業員が正規従業員への職務に近づいている非正規従業員がおり、現場の必要性から能力開発機会を増やす場合がある。このような事情もあり登用に関しても、従業員全員に周知徹底しているわけではない。企業が職場での働きが優秀な若年層の人材に働きかけて登用が実施されている場合もある。

金融業では、パート採用の段階で前職経験が重視され、金融業界での経験が最も重視されている。そのため研修などの能力開発も正規従業員と同じ水準でおこなわれており、通信教育や自己啓発にも正規従業員と同様の補助がある。能力開発も長期雇用を前提に正規従業員と同じ理由で実施されている。登用に関しては、非正規従業員の定着促進や能力向上を目的に登用を実施している。

登用条件は、登用試験の合格者、勤務先店舗の店長に

よる推薦、リーダーシップがあること、人事考課の評価が一定以上であること、職務等級が高いことなどをあげられ、非正規従業員の時点で、職務遂行能力を向上させることが重要である。これらの基準は登用の条件を含め、企業独自に決められている。さらに企業が登用を実施する背景をみても、職務遂行能力の高い従業員の保持、職場のモラルを維持、即戦力確保、人材育成投資をおこなった人材の流出防止などが確認されており、こちらも企業の業種特性や企業の個別事情によって規定される部分が大きいことを指摘している。

中道(2009)は、調査対象をコールセンターの業種に絞り、正規従業員登用制度を導入しているコールセンターと導入していないコールセンターについて、導入背景、運用状況および課題を洗い出し、将来の導入に向けて示唆される点を、4社のコールセンター部門および本社人事部門の管理職に対し聞き取り調査を行っている。

調査の結果、正規従業員への登用制度導入の目的は、

- ①企業特殊性的なスキル
- ②コア人材の確保方法の1つ
- ③キャリアパスの機会の提供を通じたモチベーションの向上

という3点を明らかにしている。

昇進の上限となるポストに就く非正規従業員の職務内容は「オペレーターの業務、オペレーターの管理業務」「新人教育」「応答内容を標準化するデータベースの管理のサポート」「クレーム対応を含む顧客への対応」など、教育や管理の職務を担うことが必要とされている。非正規従業員から正規従業員への登用には、対象者が既に正規従業員並みの役割を担っており、登用に必要な能力(例えばマネジメント能力)の保持が必要であることを明らかにしている。

一方で登用を実施していないコールセンターでは、正規従業員と非正規従業員の職務範囲は基本的に分断されており、非正規従業員が登用に見合う能力を自力で開発するのは困難な環境にあることも指摘されている。

このように、登用といっても業種の違いや企業方針、就業環境といった内的な要因や、法律の改正や景気動向などの外的な要因によって、企業の登用に関する考えや登用の方法は多様であった。ただしこれらの調査には、登用の条件や登用実施の背景は示されているものの、登用に至る育成や評価の過程にはあまり触れられていない。

正規従業員への登用も、非正規従業員の活用方針と同じように業種間の違いだけではなく、企業がどのような人材を登用したいと考えているのかといった企業固有の考え方に大きく影響すると考えられる。

以下では、非正規従業員の視点から正規従業員への転

職を含めた、非正規従業員から正規従業員への就業について先行研究を概観する。

2.2 非正規従業員から正規従業員への転職

これまででは、企業から正規従業員への登用についてみてきたが、正規従業員へ就業した従業員の視点にも着目する。転職する際、公的機関（ハローワークや民間の職業安定所など）や企業への直接応募に比べて、会う機会の少ない疎遠な知人（弱い紐帯）や転職に至る初職から現職に至る就業経験で得た人や家族や近い知人（強い紐帯）など、人的なつながりを通じた転職が、転職後の満足度や収入面で望ましい結果をもたらすと考えられている（Granovetter, 1973・1974・渡辺, 1999）。渡辺（1998）によると、日本の労働者の半数は人的なつながりを通じて転職しており、特に前職の先輩や取引先など職業領域に結びついた強い紐帯のつながりを活用するほうが望ましい転職結果をもたらしていることを明らかにしている。

玄田（2009）は、非正規従業員としての就業経験をもつ正規従業員 20 歳～44 歳を対象に、企業間移動の転職と企業内移動による登用それぞれの、正規従業員への移行状況をアンケート調査から統計分析を行っている。

調査の結果、正規従業員へ転職した場合、自分の性格や人柄、過去に正規従業員で働いていたときの職務内容実績が有意に働いている一方で、登用の場合には、非正規従業員としての就業継続経験が重視されており、非正規従業員時点での就業内容が正規従業員登用後の職務を規定している。

さらに転職により正規従業員になった者が、採用で評価されたと思う点についてみると「自分の性格や人柄」と回答した者が 56.9%と最も多く、「自分の資格や技術」34.6%、「過去の正社員として働いていたときの仕事内容や実績・経験」25.4%と続いている。登用により正規従業員になった理由をみると「経営者や上司などに評価され、すすめられた」と回答した者が 58.2%と最も多く、続いて「自分が正規従業員になることを強く望んだり、努力したりした」27.0%、「会社に登用制度があった」22.7%となっており、登用と転職では、正規従業員への就業に影響を与える要因が異なる可能性がある。

また、正規従業員への就業を望む非正規従業員の転職行動を調査³⁴した勇上（2009）も、フルタイム勤務の非正規従業員女性（契約社員や派遣社員）が正規従業員への転職可能性が高く、初職で正規従業員就業経験をもつ者ほど正規従業員への転職可能性を高めることを明らかにしている。

さらに玄田（2008b）も、前職が非正規従業員だった離職者による、正規従業員への移行を規定する要因について分析を行い、非正規従業員を 2 年から 5 年程度同一企業で働き続けることが、正規従業員として求められる潜在能力や定着性向を示す正のシグナルになるとして、同一企業で一定期間の就業継続が必要であることを主張している。正規従業員への就業には、過去の就業経験が影響を与えている。

このように従業員の視点からみた正規従業員への就業に関する先行研究では、登用は非正規従業員就業期間にどのような職務を担い評価されているかが影響を与えている。一方転職では、正規従業員としての就業経験が重視されており、登用と転職では正規従業員への就業可能性を高める要因が異なることが推察される。

ただし両者に共通するものは、「正規従業員への就業を選択する」という非正規従業員の意思である。本田（1999・2010）や武石（2002）は、正規従業員への登用には高いハードルがあり、登用の制度があっても正規従業員にはフルタイム勤務や転居を伴う転勤があるため非正規従業員自身が躊躇してしまうことや、正規従業員として就業することを望まないといった、非正規従業員自身の就業選択を理由に挙げている。

では、非正規従業員はどのような過程を経て正規従業員への就業を選択するのか。その就業選択はどのような要因によって決定されるのか。非正規従業員の就業選択について先行研究を概観する。

3. 非正規従業員の就業選択に関する先行研究

3.1 若年者の就業選択

原（2009）は、若年非正規従業員の就業意識に及ぼす影響を調査し³⁵、フルタイムで働く非正規従業員の企業に正規従業員登用制度のある人ほど、また職務範囲の広い者ほど、現在の会社で正規従業員として働きたいと考えており、正規従業員登用制度が勤め先にあることが、正規従業員への就業希望に影響をあたえていることを明らかにしている。

山本（2011）はキャリアスタート 15 歳～30 歳までの若年非正規従業員が、正規従業員へ移行する規定要因を分析し³⁶、正規従業員への移行は女性に比べて男性の方が

³⁵ 「パートタイム労働者総合実態調査（2001年）」の事業所個票データと個人個票データの両方マッチさせたデータを用いている。分析対象者は、29歳以下、在学していない男女共に未婚の若年非正規従業員で、若年非正規従業員サンプル 3,374 人のうち 1,659 人が、正規従業員への就業希望をもっている。

³⁶ 労働政策研究・研修機構が 2008 年に行った「働くことと学ぶことについての調査」のデータを使用し、離学後に初職で非正規従業員としてキャリアをスタートした人 537 名（男性 278 名、女性 259 名）キャリアスタート時点の年齢は 15 歳～

³⁴ リクルートワークス研究所が実施した「ワーキングパーソン調査 2002」の個票データを基に分析している。

早く、正規従業員への就業に影響を与える要因は男女で異なっていることを明らかにしている。

「就業環境」をみると、正規従業員への移行確率に与える影響として、男性が「人員が常に不足」「将来の仕事についての相談の機会」に対して有意であるのに対し、女性は「先輩が後輩を教える雰囲気」「希望者が異動できる仕組み」が有意である。

「ライフイベント」については、女性が結婚期間は正規従業員への移行確率を下げ、離婚すると正規従業員への移行確率を高めているが、男性は、結婚は正規従業員への移行に正の相関がある。この点について女性は、経済的な安定が見込める結婚が控えているとした場合、家事などを優先する選択をしやすく、正規従業員への移行確率が落ちることを指摘している。

男女差については四方(2011)の調査でも、非正規従業員から正規従業員への就業には男女差があることを指摘している³⁷。日本での非正規従業員から正規従業員への移行の主な経路は登用であるが、この登用による男女差は大きく、同じ雇用形態や同一年齢層であっても明らかな男女差が存在していることが明らかにしている。

このように正規従業員への就業に影響を与える要因や、正規従業員への移行状況には、男女差があることが示されている。そこで本研究では、非正規従業員に多い女性を対象として就業選択について考える。

3.2 女性の就業選択

女性の出産

今田(1996)は、女性の就業は1975年時点でM字型カーブが出現し、現在はM字型の山全体が上昇する経過を辿って大きく変化していることにふれている。M字型の山全体が上昇している要因を、女性のライフコースの変化など様々な要因が関連している可能性があるとして、「結婚や出産・育児期に雇用を継続する女性が増加している」「女性のライフイベントが変化している」という2つの仮説を立て分析している³⁸。

30歳。キャリアスタートとは、離学後に非正規従業員として就業または無業を始めた時点をキャリアスタートとし、初めて正規従業員として就業するまでの期間を継続期間と定義している。非正規従業員から正規従業員への移行割合は65.5%、正規従業員就業までの平均継続期間は6.54年となっている。

³⁷ 四方(2011)は、内部労働市場を通じて非正規従業員から正規従業員への移行が十分に検討されていないことから、これらの点を検証するためにパネルデータ(「慶応義塾家計パネル調査」2004年から2008年まで5ヵ年分のパネルデータ、20歳～69歳の4,005サンプルを用いて男女差、年齢、勤続年数、企業規模などといった従業員の属性から分析している)を用いて、同一企業内の移行と別企業への移行に分けて分析している。

³⁸ 日本労働研究機構が1991年に実施した「職業と家庭生活に関する全国調査」(全国25歳～69歳の男女それぞれ3,000人を

分析の結果、結婚前1年および結婚時の就業率は、コーホート間で違いがあり、若いコーホートになるほど結婚前および結婚時での就業率が高く、結婚時に就業を継続する傾向は着実に上昇している。しかし出産・育児時になると若いコーホートでも雇用継続の比率はきわめて低くなっていることを指摘している。女性の就業率が上昇している要因は、結婚時にも就業を継続している人と、比較的早い時期に育児を終了した人が就業に再参入しているもので、出産を機に多くの女性が退職している現状は変わらず、出産・育児期での雇用継続の増加しているわけではないことを明らかにした。

永瀬(1999)も、「厚生労働省 第11回出産動向基本調査(平成9年)」を用いて、50歳未満の既婚女性を対象に、女性の結婚、出産を境とした就業行動を調査している。その結果、結婚後の正規従業員としての就業継続は、勤務規模の大きさや高学歴ほど就業の継続を選択しているが、出産に関しては、企業規模の効果は有意ではなく、賃金以上に就業環境(残業の有無、育児休暇のとりやすさ、長期的な見通しなど)を重視していることが明らかにされている。女性の就業選択に関しては、1992年に育児休業法が施行されて以降、認可保育所利用者は少しずつ増加しているものの、子どもの扶養の担い手は圧倒的に母親であり、保育所や親族の援助は補助的でしかないことを指摘している。

今田・池田(2006)は、育児休業制度の普及による出産・育児期の就業状況と就業継続を規定している要因について分析³⁹を行い、

- ①若いコーホートは出産まで就業継続する女性は増えていない。
- ②育児休業制度単独で雇用継続を高める効果は無いが、家族や親族の育児援助や保育所の利用と組み合わせることで就業を継続する効果がある。
- ③若いコーホートほど育児休業制度と保育所の組み合わせが重要である。非正規従業員は、最近まで育児休業制度の対象外とされてきたため、育児休業制度のない非正規従業員は就業継続が難しく、出産前に退職するものが多い。

という3点を明らかにし、育児に関する就業環境は、正規従業員と非正規従業員とで異なる可能性を示唆している。

池田(2012)による分析⁴⁰でも、妊娠時に正規従業員と、

対象、個別面接法によって調査、回収率男性80.0%、女性82.7%)を基に5歳ごとコーホート別に分析している。

³⁹ 労働政策研究・研修機構2005年「仕事と生活調査」全国30歳～54歳の男女、回収率57.9%(本人2,448件・配偶者1,425件)の調査データを使用してコーホート間の比較により分析している。

⁴⁰ 2010年労働政策研究・研修機構が実施した「女性の働き方と家庭生活に関する調査」の出産経験者のみを分析している。

妊娠時に非正規従業員では退職率が異なり、正規従業員として妊娠期を迎えることが、就業継続を高めるための重要な課題であることを指摘している。

このように女性の就業選択には、結婚以上に出産・育児が大きく影響している。近年の先行研究になるほど、出産・育児に関する就業の環境は整いつつあるようにみえるが、いまだに出産を機に退職する者が多く、特に女性非正規従業員は、出産・育児期の就業継続が困難な環境にあることがうかがえる。

既婚女性

出産などの理由で一度退職した女性の再就職に関して、藤田（2004）によると、再就職時点の女性本人と子供の年齢の平均（条件は「配偶者あり・子供あり・女性」）は、本人 35.6 歳、長子が 9.1 歳、末子が 5.5 歳であり、子供がいる既婚女性は末子が小学校入学する頃に、再就職していることを指摘している。

この調査では、現在非正規従業員として就業しながら、正規従業員への就業を望んでいる割合は 3 割程度存在するという。出産などの理由で退職したものの、時間の経過に伴い子供と過ごす時間が減り、働く条件や意識はおのずと変化していくと考えられる。特に母子関係を重視する女性の就業意識は子供の成長によって変化し、結果として正規従業員への就業意欲が高くなる可能性を示唆している。

富田・脇坂（1999）の調査では、多くの先行研究は一時点での結婚や就業状態しか分からないという問題意識から、女性のライフステージの局面ごとの就業選択にどのような要因が影響を与えるのかを明らかにすることを目的に、既婚女性を対象として女性が結婚後も就業を継続するか否か就業選択に関する要因について分析している⁴¹。

その結果、第 1 子出産時の就業選択は、結婚と同じく学歴が高い者、出産までの勤続年数が長い人ほど出産後も就業を続ける傾向にある。また学校卒業時の就業意識として出産後も働き続けようと考えていたの方が、そうでない者より就業を継続している。学校卒業後に考えていた就業への意向は、結婚や出産の際の就業選択にも

影響を与えている。結婚・出産後も働き続ける理由は、「もともと働き続けるつもりだった」「やりがいのある仕事をしてきた」「働かないと経済的に苦しくなる」などがあげられており、一方結婚・出産で退職した理由については、「もともと結婚や出産で辞めるつもりだった」「両立が時間的・体力的に無理だった」などが多く、出産前から就業選択している人が多いことが伺える。

就業継続には「やりがいのある仕事」を理由にあげている者が多く、結婚や出産、経済的な要因だけではなく職務内容など「就業環境」も影響を及ぼしていることを指摘している。ただしこの論文では、結婚時、出産時など女性のライフイベントごとに就業継続の要因の分析を行っており、女性がライフイベントによって、就業選択が変化するという個人の生活環境に焦点を当てており、就業環境が就業選択に及ぼす影響については、あまり触れられていない。「やりがいのある仕事」とは、どのような仕事なのか、どのような職務を担っていたのかまでは明らかにされていない。

女性の就業選択に関して、最も参考となるのはアンケート調査とヒアリング調査の両方の調査により詳細に分析した奥津による研究である。奥津（2009）は、「アンケート調査」⁴²と、「ヒアリング調査」（結婚・育児期に退職しその後再就職した女性 21 名、20 代 1 名、30 代 5 名、40 代 10 名、50 代 4 名、60 代 1 名）を実施し、新規学校卒業後からの就職・転職・離職の状況及び結婚・妊娠・育児期の退職と、その後の再就職に関する求職から就職についてライフキャリアの視点から分析をしている。

「アンケート調査」では、はじめての再就職における就業形態は、パートが 1187 名（57.8%）、正規従業員 487 名（23.7%）、契約社員 113 名（5.5%）であったのに対し、2008 年調査時点での就業形態は、正規従業員 876 名（42.3%）、パート 853 名（41.2%）、契約社員 138 名（6.7%）となっている。はじめての再就職でパートだった者の 28.5%が、2008 年調査時点で正規従業員になっており、初めての再就職で正規従業員だった者の 9.8%が、2008 年調査時点ではパートになっている。

キャリア満足度では、再就職時と調査時点ともにパートである者は、再就職時パートから調査時点で正規従業員になった者よりキャリア満足度は有意に低くなっている。一方、再就職時パートから調査時点で正規従業員になった者は、他と比較してキャリア満足度が高いかある

⁴¹ 日本労働研究機構が 1996 年 3 月に実施した「女性と仕事に関するアンケート調査」を基に分析している。調査対象者 1,026 名のうち、既婚者 705 名の中からさらに、結婚した年あるいは前年に雇用者として働いていた 612 名を対象とし、調査対象者 612 名のうち、結婚で退職した者 392 名、就業継続した者 220 名あり、就業継続した 220 名のうち、第 1 子出産した年あるいは前年に就業していた 161 名あり、そのうち第 1 子出産で退職した者が 88 名、就業継続した者が 73 名。第 1 子出産後も働き続けた人の割合は 45.3%である。

⁴² 総務省「平成 16 年事業所・企業統計調査」をもとに、全国から無作為に抽出した事業所内の女性従業員を対象とする「アンケート調査」有効回答 3,971 名、初職から調査時点まで同じ企業に就業した者 723 名、退職経験者 3,209 名。退職経験者のうち、結婚・育児期に退職し家事育児に専念後再就職した者 2,112 名。子供がいる者 2,655 名、配偶者がいる者 2,491 名。

いは差がない結果となっている。

「ヒアリング調査」では、初めての再就職でパート、アルバイトであった14名のうち、2008年調査時点では正規従業員が5名、パートからフルタイムの契約社員になった者が1名、アルバイトから経営者になった者が1名、アルバイトから在宅で自営の者が、1名となっており、残り6名は、再就職した時点の雇用形態（パート・アルバイト）と同じであった。このように最初は短時間勤務で働いた有配偶者女性が、時間の経過を経て正規従業員として就業している者もいる。

再就職の条件については、子育てのために在宅や短時間勤務を選択する者が多いが、中には結婚・出産後も正規従業員として働ける企業に妊娠前から就職した者や、母子世帯のために再就職時点から正規従業員を選択した者がいることも紹介している。

再就職から雇用形態を変更した理由は、子どもが成長したため時間に余裕ができ労働時間を延ばし契約社員になった者や、内部登用で正規従業員になった者、また母子世帯で安定した仕事を望みパートから正規従業員へ転職した者がいる一方で、子どもが成長しても子どもと過ごす時間の確保を最優先としてパートに留まる人もいることを紹介している。

これらの結果から、再就職への選択に関する重要な意思決定の条件は雇用の安定性や労働条件以上に母子関係にあった。正規従業員か非正規従業員かという選択より、その時々々の生活実態に合った就業条件が結婚や育児中の再就職を意思決定させる有力な要因であることを明らかにしている⁴³。

さらに奥津（2010）では、正規従業員への登用を断るパートについて、短時間勤務を望む理由以外に勤務先との関係に縛られずに自由であることで、家庭との両立をはかりたいと考える人がいることも紹介されている。

未婚女性

奥津の調査では母子関係を中心とした女性の就業選択に関する調査であったが、横山（2005）の研究は、未婚者や晩婚の人が急激に増えている現状に就業選択は婚姻状態によって大きく異なるのではないかという問題意識から、未婚女性を含めた女性の就業選択に関する分析⁴⁴を行っている。

⁴³ ただし、母子関係が重要であってもすべての女性が一律に考えているわけではなく、母子世帯の場合には、母子関係以上に生活を維持するために就業選択をしていることにも触れられている。

⁴⁴ 財団法人家計経済研究所『消費生活に関するパネル調査』第1～8年度（25歳～41歳）を対象に、未婚女性（2,054名）・既婚女性（7,128名）・離婚経験のある独身女性（371名）の就業行動をそれぞれの婚姻状態に分類し、分析している。

就業選択要因をみると、離婚した女性は賃金の高さを、未婚女性は職務内容への興味や技術が身につくことを、子供がいる女性は休日の多さや労働時間が自由になることをそれぞれ重視している。さらに専業主婦からの再就職の場合、パートで再就職する時期は末子の年齢にあまり左右されないのに対し、フルタイムで再就職する場合には出産後3年未満か、子供がある程度成長してから再就職するケースが多くなっている。

正規従業員として就業する確率については、教育年数が有意になるのは未婚者だけであり、婚姻状態と子供の有無による違いをみると正規従業員になる確率は未婚者が一番高くなっている。退職理由は、既婚女性が結婚・出産以外の理由で退職する人は少ないが、離婚した女性は収入の少なさや労働条件の悪さ、他により条件の仕事が見つかったことなどを退職理由としている。このように就業選択理由や離職理由は、女性の婚姻状態や子どもの有無によって異なることが確認されている。

奥津（2009・2010）の研究では、女性の就業選択は母子関係や自身のライフ・サイクルによって多様に選択されていることが明らかにされている。横山（2005）の調査でも、既婚女性の就業選択に関しては、再就職や正規従業員への就業を含め奥津の調査と同様に母子関係を重視した就業選択となっていることが明らかにされている一方で、離婚女性や未婚女性の就業選択理由は異なっており、女性の就業選択は婚姻状態によって異なることが推察される。

しかしこれらの調査では自身の職務遂行能力や就業先企業との関わりや企業の制度などが、就業選択にどのように結びつくのかあまり明らかにされていない⁴⁵。

4. 先行研究の検討

ここまで「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」に関する先行研究をみてきた。以下では、これらの先行研究を

⁴⁵ 就業意識や仕事と家庭とのバランスの取り方に加え、企業内のOJTや昇格・異動等を通じた技能形成という両方の視点から分析した研究として仙田・大内（2002）の研究があるが、この研究は、学卒後正規従業員として企業に就職した女性109名を、コース別（一般職・総合職）に分析したインタビュー調査であり、非正規従業員は調査対象にされていない。

この調査では、一般職と総合職の女性は、就業意識や仕事と家庭の両立の意識も結婚・出産後の就業選択も異なっている（例えば、一般職女性の就業選択は家族次第であり、育児休暇をできるだけ長くとった後に仕事復帰したい者が多いのに対して、総合職女性の就業選択は職場環境や仕事状況と考えている者が多く、育児は夫の協力も得て早く仕事に復帰したいと考えている等）一方で、技能形成に関しては両者ともOJTや異動を通じた技能形成が就業継続要因となっていることが明らかにされている。

要約し、本研究の問題意識と先行研究を検討する。

非正規従業員の基幹化に関する先行研究

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と移行し、正規従業員の職務に近い職務を担う形で基幹化が形成されている（脇坂，1986；中村，1989；本田 2000・2002）。

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いる（三山，1991；三田，2007）。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（本田，1993；乙部，2006）。

ただし、すべての企業が基幹化を促進しているわけではなく、非正規従業員の育成や活用方針、職務範囲の設定は企業によって異なっており（佐野，2009）、業種の事情によって非正規従業員の活用が異なる可能性も指摘されている（労働政策研究・研修機構，2007）。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。本章では能力開発と賃金、人事評価について検討した。

能力開発の問題は、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（守島，2009；労働政策研究・研修機構，2010）。賃金の問題は、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（篠崎・石原・塩川・玄田，2003；島貫，2007）。

評価と待遇の問題では、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（本田，1993；小池，2005）であり、一時点での職務内容の比較ではなく正規従業員と非正規従業員の長期的な視点に立つことの重要性も指摘されている（本田，2002）。

また企業が、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針が企業によって異なっていたように、評価にあたって何を重視するかは企業の方針によって異なるものである（今野，2011）。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、登用に至るのか一連の流れとして捉え、企業の取り組みを個別にみる必要がある。しかし先行研究では、基幹化に伴い正規従業員の職域に近づいた非正規従業員が、どのような評価や育成を経て正規従業員への登用に至るのかまでは示されていない。

非正規従業員から正規従業員への就業

そこで、非正規従業員から正規従業員への就業に関する渡辺（2009）の調査をみると、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、登用の型も多様であった。小杉（2008）の調査でも、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。1つの業種（コールセンター）に絞って登用の状況を調査した中道（2009）をみても、同じ業種でありながら登用に至る背景や、登用実施状況は企業によって異なっていることが明らかにされている。

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の環境が、正規従業員への就業選択に大きな影響を与えている（玄田，2009）。登用の場合、非正規従業員就業時点で企業に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。

しかし、非正規従業員から正規従業員への登用に関する先行研究では、どのような条件を満たせば登用が可能になるのかという登用の条件や登用実施の背景は示されているが、基幹化の先行研究で示されたように非正規従業員をどのように育成し、どのように職域を広げているのかといった視点は含まれていない。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非正規従業員に対する育成、職務内容、評価などが示された先行研究は、管見の限りみあたらない。

非正規従業員の就業選択

非正規従業員の就業選択について、若年者の非正規従業員を調査した原（2009）によると、勤務する企業に登用制度がある者ほど正規従業員への就業を希望する傾向が強く、社内に仕事のことを相談できる環境や昇格しやすい就業環境が影響を与えている。また山本（2011）の調査によると、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った。

そこで、女性に焦点を絞って先行研究をみると、結婚後も就業を継続している者は増えているが出産を機に多くの女性が退職し（今田，1996）、女性の就業選択には、結婚より出産や育児が影響を与えている。結婚時や出産時など女性のライフイベントごとに就業継続の要因を分析した富田・脇坂（1999）によると、女性が結婚や出産によって就業選択が変化することが示されている。

奥津（2009・2010）による一連の研究でも、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

ていることが明らかにされている。横山(2005)の調査では、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を指摘している。

就業選択に関する先行研究によると、就業選択要因は結婚・出産・育児など個人の生活環境に焦点を当てている。女性の生活環境は、就業選択に重要な影響を与える要因の1つと考えられるが、非正規従業員から正規従業員への就業を考えた場合、基幹化の先行研究でみたように勤務先企業がどのような就業環境にあるのか、どのような職務を担うことで正規従業員の職務に近づき正規従業員へ就業することができたのかといった就業に関する視点も重要である。

しかしこれらの調査では、自身の職務遂行能力や就業経験、勤務先企業の制度や上司の評価など、仕事にかかわる要因と正規従業員への就業選択との関連については、あまり明らかにされていない。

さらに基幹化の先に正規従業員への登用制度があっても、登用に至らない理由について、正規従業員にはフルタイム勤務や転居を伴う転勤があるため非正規自身が躊躇してしまうことや、登用に見合う能力がないことなどが指摘されている。これらを考えると、登用により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登用を実施するという企業の人事政策という2つの問題を同時にみなければならぬと考える。

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なのだろうか」という問いに、企業と従業員両方の視点から調査を行う。

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」
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」

という2点である。次章では、企業と従業員の両視点の調査について研究方法を説明する。

第3章 研究課題と調査方法

1. 研究課題

本研究の研究課題は、非正規従業員から正規従業員への登用について、登用が継続的に実施されるための要因を分析することである。

第2章では、関連する先行研究を検討した。基幹化の先行研究では、基幹化の形成過程や職務範囲の拡大状況、企業による非正規従業員への育成や評価の取り組みが丁寧な調査により明らかにされているが、基幹化に伴う育成や評価の結果、どのように登用に至るのかまではあま

り明らかにされていない。また、登用に至らない理由として、正規従業員にはフルタイム勤務や転居を伴う異動の可能性があり、この登用条件を非正規従業員が躊躇しているといった非正規従業員自身の就業選択の問題も指摘されている。

そこで、「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となるのだろうか」という問いに、従業員の視点から「非正規従業員が正規従業員への就業を選択する要因」と、企業の視点から「正規従業員への登用が継続的な実施に影響を与える企業の人事政策」という両視点から調査を実施する。正規従業員への登用が継続的に実施されるための要因を、両視点から調査し分析することが、本研究の新しい視点である。

2. 研究の流れ

2.1 本研究の全体図と調査内容

2.1.1 従業員の視点

従業員の視点から、女性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。正規従業員への登用が継続的に進むか否かは、正規従業員への就業を望むという就業選択が重要である。先行研究で示されていたとおり、女性の就業選択には、男性と異なり結婚・出産といった従業員自身の生活状況が影響を与えている。一方、正規従業員への就業には非正規従業員の基幹化に伴い職務遂行能力が向上することや過去の就業経験、勤務先上司の評価なども影響を与えている。しかしながら非正規従業員の就業選択要因の分析に、自身や家族に関わる生活状況と就業に関する状況の両面から経時的に分析した先行研究は管見の限り見当たらない。

そこで、本研究では非正規従業員から正規従業員へ就業には「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必要があると考えた。

まず第4章では、修士論文で調査した調査(以下「2005年調査」という)と、同一人に対して2011年に調査をおこない(以下「2011年調査」という)、2時点において同一の6名に対し、非正規従業員の就業選択要因を分析する。どのようなことが就業選択の要因となっているのか、6年という時間の経過によって、どのような変化が起こったのか(起こらなかったのか)。現在の雇用形態を選択した要因と就業行動を調査する。

第4章で非正規従業員の就業選択要因を分析したのち、次の第5章では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13名の就業選択理由と、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現職まで経時的に調査を行う。

2.1.2 企業の視点

企業の視点からは、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策について調査する。先行研究では、基幹化により正規従業員の職域に近づく非正規従業員が正規従業員への登用に至る過程や、登用の可能性を高めるためには企業でどのような育成がおこなわれているのか、非正規従業員に対する育成や評価が正規従業員への登用にどのようにつながるのかまでは、あまり明らかにされていない。

そこで、本研究では正規従業員への登用に必要な要件を調査するだけでなく、正規従業員への登用にむけて「どのように非正規従業員を育成しているのか」「正規従業員への登用が可能になるには「どのような職務遂行能力が必要か」、登用に至るまでに「どのような評価がなされ登用に至るのか」など各企業による取り組みを個別に調査することが必要と考えた。

第6章では、非正規従業員の採用から登用に至るまで、登用実施経験をもつ企業7社を対象に、非正規従業員に対する育成や評価と正規従業員への登用との関連について、非正規従業員の採用から登用までの育成と評価の仕組みを中心に調査する。さらに、第4章、第5章で女性の就業選択要因の分析で得られた就業選択要因を踏まえたうえで、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についても調査する。

2.2 調査対象

先行研究で指摘されていた登用に至らない要因を分析することも必要と考え、調査対象を、正規従業員として就業した経験をもつ女性非正規従業員と登用実施企業とする。

第4章と、第5章で実施する従業員調査の対象は女性である。先行研究でも明らかにされたように、女性は婚姻状態によって就業選択が変わる可能性が高い。女性には男性とは異なる出産や育児など女性特有の役割期待がある。さらに、正規従業員への移行状況には男女差があった。そのため男性と女性を一緒に調査を行うことは妥当ではないと判断し、女性のみを対象とする。なお、先行研究で明らかにされたように、既婚者と未婚者では就業行動が異なる可能性があった。婚姻状態によって異なる違いを考慮するため、既婚者と未婚者の両方を対象とする。

第6章で実施する企業調査では、登用実施経験のある企業のみを対象とする。業種は小売業・食品製造販売業を対象とし、対象の非正規従業員は直接雇用のパートと契約社員である。

ところで、渡辺（2009）が類型化した登用事例には登用の型が4つに分類されていた。そのうち「揺り戻し型」は、一時期に大量の非正規従業員を登用するものでありその期間が終了すると、それ以後登用が実施される可能性は低い。「試用雇用型」は、1年程度の見習い期間を経て順次登用されるという、非正規従業員としての就業が試用期間のような位置づけであった。本研究では、上記のような「揺り戻し型」や「試用雇用型」を登用の調査対象とはしない。あくまで、非正規従業員から正規従業員への登用が、企業による選抜を経て継続的に実施される可能性のある登用を本研究の対象とする。

3. 調査方法

3.1 各調査の調査方法

従業員の視点からの調査（第4章・第5章）

第4章では、「生活環境」（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）と、「就業環境」（自身の職務遂行能力の向上や職務内容、基幹化の程度、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）が非正規従業員の就業選択に与える影響を明らかにするため、修士論文で実施した2005年の調査と今回実施する2011年の2時点で同一人物（2005年で非正規従業員の女性6名）に対しインタビュー調査を行う。調査は、同一人物と異なる時点で繰り返し調査する逐次法を参考にした。逐次法の利点は、過去の主観的経験や意識の詳細なデータを、各調査時点で収集できることである（岩井，2010；佐々木ら，2009）。

第5章では、非正規従業員から正規従業員への就業を選択した女性に対し、初職から現職までの就業選択要因を調査し正規従業員への就業選択要因を分析する。非正規従業員から正規従業員への就業について理解するには、2時点のみならず就学時、就業開始時、離職時ならびに現時点など複数時点にわたる長期的状況がより豊富な情報を与えてくれる（玄田，2009）。本研究でも長期的な視点による分析が必要だと判断し、過去の出来事を回顧的に調査する遡及法（佐々木ら，2009）を参考に、初職から現職までの分析を行う⁴⁶。

なお、調査対象者は正規従業員への就業方法が登用だ

⁴⁶ 第4章で用いる遡及法と第5章で用いる逐次法は、どちらの調査法が正確に調査できるのかといった疑問について、佐々木ら（2009）が、「逐次法であれば遡及法より正確なデータが得られるとは必ずしもいえないようである。逐次法と遡及法はそれぞれにメリットデメリットがあり、一概によいと判断できない」（p182）と述べておりどちらかだけの調査方法がよりすぐれているとは言い切れない。今回の調査方法はそれぞれの調査に妥当であると考え、それぞれの方法で実施している。

けではなく転職による者も対象としている。両方を調査することで登用と転職の就業選択の相違点も見いだせる可能性があると考えたからである。

分析には「どのようなものであるか」「どうなっているのか」だけでなく、「なぜそうなっているのか」という説明に対する問いに対して答えることが必要と考え、インタビューによる手法 (yin, 1994; 佐藤, 1992) を用いて、調査結果を記述の方法で分析した定性的調査(佐藤, 2008)を行う。

企業の視点からの調査 (第6章)

正規従業員への登用について、企業は「どのように登用を実施しているのか」、「なぜ正規従業員への登用が可能になるのか」など、「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た。そこで、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策を明らかにするため、登用を実施している企業を対象に、非正規従業員の職務遂行能力を育成する仕組みと、職務遂行能力を評価し登用者を選抜する評価の仕組みに焦点を当て調査を行う。調査はインタビューによる手法を用いている。

非正規従業員の基幹化に関する先行研究は、多くは非正規従業員比率が高い小売業や飲食業などに関する事例調査(乙部, 2006; 小野, 1999・2000・2001; 東京産業労働局産業政策部, 2002; 中村, 1989; 本田, 1992・1993・1999・2000・2002・2007; 三山, 1991; 脇坂, 1986 など)である。そこで本研究では、非正規従業員比率が高い小売業と、食品製造販売業を調査対象とする⁴⁷。食品製造販売業に関しては、小売業との比較だけでなく1つの企業内で製造部門と販売部門の両方の職務から正規従業員への登用状況を調査する。

3.2 調査方法選択の理由

本研究では、正規従業員への登用が継続して実施されるために、どのような要因が重要であるのか明らかにすることを研究目的としている。

そこで、各調査では調査項目を事前に決め人事担当者

⁴⁷ 総務省「経済センサス(2009年度)」によると、産業(大分類)の常用雇用者に占める正社員・正職員以外の雇用者は「卸業・小売業」48.9%、「製造業」23%となっている。ただし、本研究の調査対象としている小売業(スーパー)は、産業(小分類)正社員・正職員以外の雇用者は「スーパー・百貨店」で75%、食品製造販売業については、「食品小売業」が65%、「食品製造業」は51%となっている。

この調査での「正社員・正職員以外」とは、常用雇用者(期間を定めずに雇用されている人、若しくは1ヶ月を超える期間を定めて雇用されている人)のうち、一般に正社員、正職員などと呼ばれている人以外で、嘱託、パートタイマー、アルバイト又はそれに近い雇用で呼ばれている者である。

の答えを受けて、さらに重要と思われるものを追加質問する準構造化インタビューを実施する。インタビューにて聞き取りした内容については、フィールドノート(佐藤, 2002)を作成して文章化を行い、このフィールドノートを基礎資料として分析する。

定量分析では、1つの現象がどのような要因に強いのか、どのような要因に影響を受けているのか原因と結果を数値で表すことができるとも理解しやすいものとなる。しかしながら、定量分析ではその要因が「なぜ」必要なのか、必要な背景にはどのような要因があるのかを理解することは難しい。そこで定性分析による方法を使うことで、その要因が「なぜ」「どのように」必要とされているのかプロセスを理解することが可能になると考える。

準構造化インタビューは、「なぜこのようなことが起きるのか」「何がそれを起こしているのか」という要因間の関係に関わる説明的研究に向いている(田尾・若林, 2002)。本調査の場合、従業員調査では「なぜ正規従業員への就業を選択したのか」「その理由は何か」「どのような経過を経て正規従業員として就業したのか」などの問いを、企業調査では「なぜ正規従業員への登用を実施しているのか」「どのような過程を経て登用が可能になるのか」「登用を実施するにあたりどのような人事政策が重要なのか」などの問いを必要としており、準構造化インタビュー調査が適切だと判断した。

第4章 修士論文の研究概要と追跡調査

本章では、第3章の調査方法で述べたとおり、筆者が修士論文で調査した調査結果の一部2005年調査と同一人物に対して、2011年に追跡調査を実施し、「2005年調査」と「2011年調査」の2時点における非正規従業員の就業状況を比較し、非正規従業員の就業選択要因を分析する。

1. 修士論文の研究概要

修士論文では、非正規従業員で最も多いパート、その中でも女性を対象とした女性パートの基幹化に関する実証研究をおこなった。

修士論文では、「基幹化された女性パートは、どのように仕事の能力を蓄積させて正規従業員と同じような仕事をしているのか」「基幹化された女性パートは、どのような就業意識をもっているのか」という問題意識のもとに、企業、従業員の両面から実態を調査している。修士論文の従業員調査は2005年4月から10月にかけて札幌圏に住む女性17名に実施している。時間は1名につき1時間30分～2時間程度で、以下の基本目的を中心に、就業状況に関する調査を実施した。

基本目的

- ①インタビュー対象者の企業において、インタビュー対象者が語る賃金管理制度や正規従業員への登用可能性など、人事政策に関して調査する。
- ②インタビュー対象者が、実際に行っている仕事内容と正規従業員と非正規従業員との職務内容の違いを比較調査する。
- ③インタビュー対象者の職務満足・職務不満を調査する。

以下では、修士論文で調査した従業員調査の概要を述べる。

就業動機

子供がいる方の就業動機は「子供が小学校に上がって働ける時間ができた」と述べる方が多い。生活環境の違いで就業動機に「時間」「金銭」の違いはあるが、どちらも自分の「生活」を重視し、就業先を選択している姿勢が伺えた。

勤務する企業の人事制度

賃金管理制度は「能力に合わせた賃金管理制度」と答えた方が多く、正規従業員への登用制度は、インタビューした半数以上の方が、勤め先に正規従業員登用制度がない。インタビューした限りにおいては、企業側から積極的に正規従業員への登用をパートに働きかけていないことが伺えた。

正規従業員とパートの職務内容

インタビューでは職種によってパートと正規従業員との職務内容に違いがみられた。販売職ではパート比率が高いとされるスーパーマーケットや百貨店、書籍店などのパート達は、発注や売上管理など基幹的と思われる職務を担っているが、正規従業員は基幹パート以上の職務を担っている。その結果、インタビューした限りにおいては、非正規従業員の職務は基幹化が進んでいるものの正規従業員とパートの職務内容が近づいているようには見受けられなかった。

能力開発

能力開発について、特に Off-JT については職種別の違いがみられる。販売職ではパートも Off-JT を受けている方が多く見受けられる一方、事務職ではパートや派遣社員が研修のある正規従業員との違いを述べ、研修がなくとも以前の就業経験を生かしていた。初職もしくは以前の職場で正規従業員としての就業経験があるため、過去の就業経験が生かされたと推察される。OJT については、易しい仕事から難しい仕事へと段階的に移行している様子がすべての者に見受けられる。

職務への関する満足や不満の要因

就業への満足や不満については、Herzberg (1966) の職務満足要因を参考に分析している。職務満足の要因と

して主に①達成②承認③就業環境があげられ、職務不満の要因としては①会社の政策と経営②作業条件③賃金管理制度があげられる。特に職務不満の①会社の政策と経営では、パートの責任・権限が増えていくことへの不満が聞かれた。

その他に、職務満足・職務不満両方の要因となっているものとして「①愛着心」「②時間」「③生活環境」「④時間の経過や生活環境の変化」を重要なポイントとしてあげる対象者がいる。②の時間については短時間勤務のパートで圧倒的に多く聞かれ、「短時間勤務で満足している」と満足要因として回答する者と、「短時間勤務だが、子供の成長などの生活環境が変化しもっと長い時間働きたい」と不満要因として回答する両者がいた。④時間の経過、生活環境の変化については、今の時点でこの状況に対して満足であっても、自分や家族の生活環境が変化し、制約がなくなった時（この場合、時間的な制約や体力的な制約など）、職務満足も変化する可能性が考えられる。

これらの調査結果により以下の2点を考察している。

- ①パートの就業意識や職務満足は、正規従業員とは異なるところがあり、パートは「職務そのもの」と同様またはそれ以上に、職務と生活環境を考え合わせ短時間で働きたいという「時間」に対する意識を重視しているパートがいる。しかしながら、パートとして就職した時点での「短時間で働きたい」との考えは、自身や家族の生活環境が変化により「もう少し長い時間働きたい」と変化する可能性がある。今後、就業意識を一時点だけの固定的なものではなく、変化する流動的な要素があるものと理解する必要がある。
- ②パートの職務満足については、先行研究において正規従業員並みの職務遂行能力が求められることは、仕事満足に対してマイナスの効果を持つことが指摘されていたが、パートの責任・権限が増えていくことについて「正規従業員のできない仕事を自分がやっている」と職務満足を感じる者もいた。パートの責任・権限が増すことすべてが、パートの職務不満につながるとは考えにくく、感じ方は多様である。

2. 2011年調査実施の背景

修士論文の研究結果によると、今後の就業に関する意向は人によって様々であり、今後、雇用形態の変更が予測できる状況であった。

しかし先行研究や統計調査では、就業選択に関して非正規従業員の生活環境や職務内容について一時点の状況は丁寧に要因が分析されているものが多く、時間の経過に伴う様々な変化が就業選択にどのように影響を与えて

いるかまでは明らかにされていない。女性の就業選択に与える影響は、結婚や出産・子供の成長などの生活環境と、職務遂行能力の向上や、企業の人事制度の制定など就業環境の両方が就業選択に影響を与えると考えるが、両面から踏み込んで分析した先行研究は管見の限り見当たらない。

そこで、修士論文で調査した調査の一部「2005年調査」だけではなく「2011年調査」を行い、2時点进行调查することで就業選択が変化する要因を分析できると考えた。本章では2時点における従業員個人の生活環境と、勤務先企業や自身の職務遂行能力に直接関わる就業環境にわけ分析をおこなう。

なお本章の「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。

3. 調査の分析方法

調査方法

調査対象者は2005年調査時点でパートの女性5名(配偶者あり4名、配偶者なし1名)、派遣社員の女性1名(配偶者なし)の計6名を調査対象(図表1)とする。修士論文調査時点の調査人数は17名であるが、2005年調査と2011年調査、両方の調査に回答してくれた者は6名である。本章では2005年調査と2011年調査の比較を目的としているため、両方の調査に応じてくれた6名を本章の調査対象者とする。

なお、「短時間パート」とは、1日の所定労働時間が正規従業員より短く、夫や親などの扶養控除適用の範囲内で就業する者。「長時間パート」とは、1日の所定労働時間が正規従業員より短く、社会保険の適用を受ける者である⁴⁸。

2011年調査では、2011年1月～2月にかけて2005年調査と同一の6名に対して調査を行った。時間は1名につき30分～1時間程度である。調査内容は、①現在の雇用形態②2005年時点から2011年にかけてどのような就業選択を行ったのか、その理由(生活環境・就業環境の視点から)③就業選択のためにとった就業行動等である。インタビューは、2005年調査と同様に2011年調査も面談にて上記質問項目を聞いた後に、ある程度自由に話してもらい準構造化インタビュー(田尾・若林, 2002)の方法で実施する。

2011年調査 分析の枠組み

2005年の雇用形態から比較して2011年の雇用形態がどのように変化したか、調査対象者の就業選択を、本章では①非正規従業員内の昇格、②転職、③現状維持の3つの選択肢に分類し要因を分析する(分析の枠組みは図表2)。

- ①非正規従業員内での昇格とは、同一企業内で短時間パートから長時間パートへなど雇用形態を変え、企業の昇格制度によって非正規従業員の範囲内で昇格すること
- ②転職とは、2005年時点で勤務していた企業を2011年の調査時点で退職し、別の企業へ転職あるいは自身で開業すること
- ③現状維持とは、2005年時点で勤務していた状況と変わらず2011年時点も同じ雇用形態で就業していることを意味する。

分析方法

本研究で分析する就業選択とは、人によって異なることや同一人物でも時間の経過と共に変化すると考える。これらの問題は、数量化できない人の考え方に関する「どのように」「なぜ」などその理由を説明的に分析(yin, 1994)する必要がある。そして「なぜそうなっているの

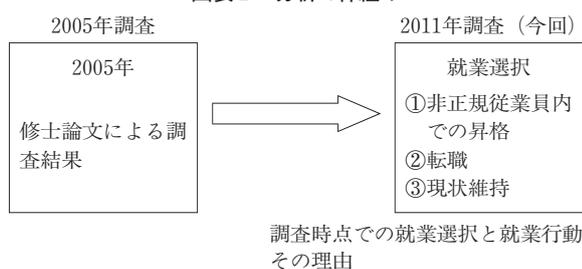
図表1 2005年調査による調査対象者の概要

	A	B	C	D	E	F
業種	卸売・小売業	卸売・小売業	卸売・小売業	卸売・小売業	公務	金融・保険業
年齢	46歳	50歳	53歳	50歳	30歳	36歳
配偶者・子供の有無	夫・子供2人 (短大生)	夫・子供2人 (ともに大学生)	夫・子供1人 (社会人)	夫・子供2人 (ともに中学生)	なし	なし
初職の雇用形態	正規従業員	正規従業員	正規従業員	正規従業員	正規従業員	正規従業員
勤続年数	15年	12年	17年	9年	8ヶ月	10ヶ月
雇用形態	短時間パート	短時間パート	長時間パート	短時間パート	短時間パート (月15日勤務)	派遣社員
勤務時間	4時間45分 (休憩なし)	2時間 (休憩なし)	6時間20分	3時間 (休憩なし)	7時間30分	7時間30分
職務内容	販売職	販売職	販売職	事務職	事務職	事務職

⁴⁸ パートの類型について脇坂(1995a・1995b・1995c)をみると、パートの中にも「典型パート」と「擬似パート」があり、「典

型パート」は正規従業員より短い時間勤務し勤務時間が弾力的であり、「擬似パート」は正規従業員に近い労働時間働く

図表2 分析の枠組み



か」という説明に対する問いに答えるためには、物事の出来事を正確に記述するだけでなく、調査対象者が語った「意味」を明らかにした上で分析する必要がある（佐藤，2008）。

そこで本研究では、インタビューによる手法を用いて、2011年時点での就業状況を詳細に分析する。インタビューは、調査者に確認を取りながらインタビュー記録を作成し、そのインタビュー記録をもとに観察や考察をまとめたフィールドノート（佐藤，2002）を基礎資料として分析を行う。

調査は、面談のインタビューにて下記調査項目を聞いた後に、ある程度自由に話してもらい準構造化インタビューで実施し、調査時点で調査内容を分析する逐次法（岩井，2010；佐々木ら，2009）を参考にする。

4. 2005年調査の結果

4.1 就業選択理由

2005年調査時点の企業に就業した理由を生活環境の視点でみると、子供がいる場合、子供が成長して働ける時間ができたため就業している（A氏、B氏、C氏）。特にB氏とC氏は、末子が小学校に入学するタイミングで就業し、母子関係を重視している。一方未婚者は、体調を崩してフルタイムで働けない者や（E氏）、正規従業員として就業できず、生活できる基盤が整う賃金だったためやむなく派遣社員として就業している者（F氏）がいた。

他方で、就業選択理由を過去に勤めていた企業の人から空きがあると連絡をもらった者（A氏）や、過去に勤めていた職種と同じ職種なので経験を活かせると思った者（B氏・E氏）がいる。D氏も、初職（正規従業員）

パートと説明されている。なお、疑似パートをめぐる問題や典型パートと疑似パートの位置づけについて高梨（2010）が詳しい。

さらに脇坂・松原（2003）では、この「典型パート」を短時間パート、「疑似パート」を長時間パートとして説明している。この長時間パート（疑似パート）は就業調整などせず正規従業員に近い労働時間働くパートであり、社会保険の適用を受ける者と考えられる。これらを参考に短時間パートと長時間パートの定義を定めた。

の就業経験を活かし初職就業時に関わりのあった企業へパートとして就業し、F氏も、初職（正規従業員）の就業経験を活かし同じ業種で派遣社員として就業している。

このように生活環境以外に過去に働いた就業経験という、就業環境の視点からも就業を選択している。

4.2 就業状況

調査対象者の職務内容は、易しい仕事から難しい職務へと段階的に移行し職務遂行能力を向上させている。さらに10年以上勤務しているパートは基幹化非正規と思われる職務を担っている。

スーパーや百貨店に勤務する販売職のA氏、B氏、C氏は、発注や売上管理など基幹的と思われる職務を担っていた。販売職は客からみて正規従業員もパートも同じ店員であり、客は雇用区分にかかわらず同じサービスを求めるからだと推察される。企業としてもパートに正規従業員と同じレベルの接客能力を身に付けてもらおうと考えている。

スーパーに勤務するA氏は、「たくさんの部署の仕事を覚えて1人の人がどの部署の職務もこなせるようになっていく」と述べていた。たとえば、担当部署がレジであってもサービスカウンターや商品発注・返品作業など、どの職務もこなせることを要求されている。同じくスーパーに勤務するB氏は、最初は2人1組で商品の品出しを主に行っていたが、6年後には1つの部門を任されて1人で品出しを行っている。

百貨店勤務のパートC氏は、「入社した時は今の仕事を2人1組で行い、スーツの仕上がり最終チェック、発送、店頭引渡しをしていたが、2人1組で仕事していた相棒の方が定年退職したため、それ以降一人でその仕事をしている」と述べるなど、企業は、様々な職務を与え職務遂行能力を向上させたパートを、必要なとき必要に応じて担当職務を変え活用しているとも考えられる。

一方E氏、F氏は短い勤務年数ではあるが、過去に経験した就業経験が、現在の職場で活かされている。F氏は初職（正規従業員）での職務遂行能力が評価され、金融・保険業に就業し、E氏もF氏も初日から即戦力として就業している。

このように、勤務先の勤続年数が長くなることで様々な職務を経験し徐々に職務遂行能力が向上し基幹化非正規になる者と、過去の就業経験を活かして就業当初から基幹化非正規として職務を担う者の両方がいる。

4.3 2005年調査時点での今後の働き方

2005年時点の今後の就業希望に関しては、各人で様々な希望がみられた。

A氏は現在、就業時間調整をして働いている。今後

については「自分としては扶養控除から外れて目いっぱい働きたい。その旨上司に申し入れたが、今は空気が無いといわれた。今の職場に満足しているのでできれば長く勤めたいと思っており、もし空気があれば就業調整などせずフルタイムで働けるので長時間パートになりたい」と述べている。その理由について子どもの成長という生活環境と、様々な職務をこなすようになった就業環境の視点から今後の就業希望について語り、雇用区分の変更が示唆される発言をしている。

一方B氏は、「目の前のお金を稼ぐことより、子供をしっかり育てること、家庭を大切にすることが一番であるため2時間勤務でよいと割り切って働いている。子どもは就職したが今後も2時間パートのまま就業を続けることを考えている」と述べている。

C氏は、「現在長時間パートとして夫の扶養から外れて自分の保険証を持って働いているが、扶養範囲で働いたときより自立していると感じている。この職場は居心地がいいので定年まで勤めたい。この職場ではパートから正規従業員へ登用される制度もなく、自分以外に長時間パートもいなくなってしまうこともあり、この歳で契約社員への昇格も考えておらず、自分は長時間勤務のパートのまま働きたい」と述べており、B氏とC氏はどちらも10年以上勤務し、職務遂行能力は向上し職域が広がっているものの、現状の生活環境を維持したい気持ちが強く勤務時間を変えずに現状維持を希望している。

D氏は、「働き始めて9年たち子供も大きくなり時間的制約がなくなったためフルタイム勤務をしたい。現在の職務は月末になると仕事量も膨大になるため忙しいが、普段は時間通り帰宅でき、子供の参観日などはお休みをくれる。子供の体調が悪いときなど会社に子供を連れてきても良いといってくれて、とても都合の良い会社でありがたいと思っている。しかし正規従業員登用制度はないため、別の場所で本当にやりたい仕事をしたいと考えている最中」と述べている。

E氏は、「臨時職員は臨時職員のみであり、日給も上がらず入社した当時のままの状態、昇給制度もないこの企業ですと働きたいとは思っていない。体調があまりよくないので、自分の体を考えて今の雇用形態で働

ているが、体調がよくなれば残業もできる」と述べ、体調が回復したらフルタイムで働くことを希望している。さらに現在の企業では昇給・昇格制度などが一切ないため、転職して希望の就業を目指したいと考えている。

F氏は、「企業に正規従業員登用制度はないが正規従業員にと声をかけられたら、すぐにでもなりたいたいと思っていた。若い時はいずれ結婚するからと先のことは考えてこなかったが、この年まで独身でいると、今までやってきた仕事を振り返り、今後どのような仕事ができるか、ひとりで生きて行く事になったらどうしようか真剣に考えている。今は親元にいるが、35歳を過ぎて親元にいるのは正直つらいと思っている」と述べており、今後については模索中であった。

調査対象者の今後の就業に関する考え方はこのように多様であり、先行研究のとおり、子どものいる既婚女性は子供成長に伴い勤務時間を長くしたいという母子関係を重視した意向がある。さらにこの調査では、子供の成長に伴う母子関係重視の思考から子供が成人するなどの影響によって、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。

このように2005年調査では、調査対象者の今後の働き方が変更する可能性を示唆する結果となっている。

5. 2011年調査の結果

2011年時点の雇用形態について、2005年調査との比較は図表3のとおりであり、生活環境と就業環境に分けた2005年調査と2011年調査による就業選択の要因は図表4のとおりである。以下本研究の分析の枠組みにしたがい、「就業選択と就業行動」「就業選択の要因」を分析する。

5.1 就業選択と就業行動

調査対象者は、2005年調査時点ではパートおよび派遣社員である。2011年の調査では、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、現状維持2名、転職して開業1名となっている。

2005年と2011年の2時点での就業状況と就業行動を

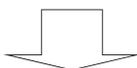
図表3 調査対象者の雇用形態の比較(2005年調査・2011年調査)

2005年の雇用形態	短時間パート	短時間パート	長時間パート	短時間パート	短時間パート	派遣社員
	A	B	C	D	E	F
2011年の雇用形態	長時間パート (同一企業)	短時間パート (同一企業)	長時間パート (同一企業)	自営業	長時間パート (同一企業)	正規従業員
就業選択	①非正規従業員内での昇格	③現状維持	③現状維持	②転職	①非正規従業員内での昇格	②転職

図表 4 就業選択に関わる生活環境と就業環境の要因

2005年調査

	A	B	C	D	E	F
2005年調査時の勤務先企業へ就業を選択した理由 (生活環境)	子供が小学校に入り、短時間働きたいと思った	子供が小学校に入り、短時間働きたいと思った。この店に毎日客として毎日通っており、パート募集の張り紙を見て応募した	子供が小学校に入り短時間働きたいと思った。百貨店へ行った際洋服売場でパート募集を見つけその場で応募した	子供が小学生になり、短時間働きたいと思った	体調を崩してフルタイムで働けなかった。短時間働ける月15日程度の勤務を希望した	正規従業員を目指していたがなれなかったが、生活するために働く必要があった
2005年調査時の勤務先企業へ就業を選択した理由 (就業環境)	過去にもこの企業で働いており、就業経験を活かしたいと思っていた。企業からパートの空きがあると連絡もらった	過去に接客の仕事をしていたので過去の就業経験を生かせると思った	就業内容が習い事(裁縫)の経験を生かせると思った	過去の就業経験を生かして働きたいと思い、過去に勤務した企業と関りのある企業へ就業	過去に事務職の経験があり、経験を生かして働けると思った	昔の就業経験(資格)を生かして働きたいと派遣会社に登録し、紹介されて就業
2005年時点での勤続年数	15年	12年	17年	9年	8ヶ月	10ヶ月
今後の就業希望 (生活環境)	子供が成長したのでフルタイムで働きたい	子供が成長しても、家事をおろそかにしたくないという気持ちは変わらない。2時間勤務のままが良い	すでに短時間パートから長時間パートへ昇格しているため、これ以上望まずこのままを希望	子供が成長し、自分が今後どのような仕事をしていきたいのか考えている	今後体調が回復したら長時間勤務を希望したい	将来自立して生きていくためにも正規従業員として就業したい
今後の就業希望 (就業環境)	フルタイムで働きたいと希望したが、長時間パート空きが無いと言われた。パートのままでもっと長く働きたい	自分は責任を持って働ける限りを2時間と割り切り責任持って一生懸命働いている。今のままでよい	上司も含め周りには皆自分より若く、張り合うという気持ちもない。皆、自分に良くしてくれてありがたい。このまま勤めたい	この企業は1日3時間の勤務だが、自分としてはフルタイムで働きたい。ただし、この企業には長時間パートへの昇格や正規従業員への登用制度はない	この企業では昇給も昇格もないしここでは先は見えない。昇給や昇給制度を作って欲しい	正規従業員登用制度を作ってほしい。正規従業員になりたい



2011年調査

	A	B	C	D	E	F
就業選択	①非正規従業員内での昇格	③現状維持	③現状維持	②転職	①非正規従業員内での昇格	②転職
就業選択の要因 (生活環境)	子供の成長(結婚して独立)と扶養から外れて自立したい気持ちがあった	子供が成長しても自分の気持ちは変化せず、現状維持を希望している	子供が成長しても自分の気持ちは変化せず、現状維持を希望している	子供が成長し、フルタイムで働ける正規従業員を望んだが、そういう制度が無いので自身で行動を起こそうと思った	体調も回復し長時間勤務できる状況が整った	企業に変化はないので、正規従業員になるために自分で行動を起こすしかないと思った
就業選択の要因 (就業環境)	企業との面談の際にフルタイム勤務の希望を何度も申し入れた。長時間パートへ昇格するまで、職域(レジ・サービスカウンターなど)を広げ様々な職務をこなした	少しずつ職域(新人パートの教育)は広がった	少しずつ職域(売り場担当者不在時のフォローなど)は広がった	職務内容も人事制度も変化なく、企業に正規従業員登用制度がない	様々な職務を経験し勤続を重ねるうちに企業の人事制度が変わり、昇給や昇格の制度ができた	職務内容も人事制度も変化なし。正規従業員登用制度がない。派遣社員なのでいつ契約が切れるかわからない

比較し、就業選択については「①非正規従業員内での昇格」「②転職」「③現状維持」に分類した。

以下、具体的な就業選択と就業行動を述べる。

① 「非正規従業員内での昇格」

昇格はA氏とE氏の2名である。

A氏は、2011年現在は上司の推薦を得て望みどおり短時間パートから長時間パートへ昇格している。2005年調査時点では、非正規従業員として就業当初は母子関係を重視し短時間パートを選択したが、子供の成長に伴い扶養範囲から外れて自立したいという希望を持ち、企業との面談の際に自らの希望を述べていた。長時間パートの空きがなくすぐに昇格はかなわなかったが、昇格するまで、担当売場以外に課間異動で別の職種（例えばレジ、サービスカウンター）も経験し、職域を広げ職務遂行能力を向上させていた。その後長時間パートを希望した者の中から選抜されて昇格している。

E氏は2005年時点で体調が回復したらフルタイムで働きたいという希望をもっていたが、勤務先企業では昇給・昇格制度がなかったため転職したいと考えていた。しかし、企業の人事制度が少しずつ変化して昇給制度ができ、職務遂行能力を評価される仕組みもできた。内勤の事務だけではなく窓口対応なども担い職域を広げている時に、今度はフルタイムに近い勤務時間の長時間パートへの昇格制度もできた。体調も回復しフルタイムでの勤務が可能になったE氏は、上司の推薦を受け昇格試験を経て昇格している。

A氏とE氏に共通することは、まず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。そして職務遂行能力が評価されて上司の推薦を受け、選抜されて昇格している。昇格という就業選択は、長時間勤務が可能になる生活環境と昇格するための職務遂行能力や昇格制度、上司の推薦など就業環境の両方が揃うことで可能になっている。

② 「転職」

2005年時に就業していた企業を退職したのはD氏、F氏の2名である。D氏は子供の成長に伴い長時間勤務が可能となったが、企業内に正規従業員登用制度がない企業だったため、勤務先企業で正規従業員となって長時間勤務することはできず、このままでは現状維持以外の就業選択は難しいと判断した。そこで、自分が本当にしたい仕事は何かを考えて退職して自分で起業する決心をし、現在自営業を営み、事務職から販売の仕事へ職種を変えて就業している。

F氏は、未婚で非正規従業員のまゝいることに将来への不安を感じており、非正規従業員のまま親元にいる辛さなどから正規従業員への就業を希望している。2005年

時点の勤務先には正規従業員登用制度がないため、このままでは現状維持以外の選択が難しいと考えた。そこで、退職して正規従業員として就業するためハローワークに通い求職活動を行うことにした。その結果、過去の就業経験を活かした業種に正規従業員として転職することができ、同一職種で現在正規従業員として就業している。

D氏とF氏に共通することは、フルタイムで働ける生活環境にあっても、勤務先企業に正規従業員登用制度などの昇格制度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は望めず退職して転職するという就業選択を行っていることである。

このようにフルタイムで働ける生活環境や、職務遂行能力を向上させていても勤務先企業に昇格制度や正規従業員登用制度が無ければ、昇格や正規従業員への登用が望めない。現状維持か転職という選択を選ばざるを得なくなる。就業選択にあたって勤務先企業の制度を見極め、自分の希望する働き方と照らし合わせ、就業選択している姿を確認することができた。

③ 「現状維持」

一方、本人の希望により現状維持を選択したのは、B氏とC氏の2名である。両名は、2005年時点でも今後の就業希望について現状維持を希望しており、2011年時点でも現状維持の希望は変わっていない。

しかし2011年調査でのB氏、C氏の職務内容は2005年調査時点より職務遂行能力を向上させ、就業環境は変化している。B氏は2005年調査での職務内容に加えパートの教育などを行う職務も担当するようになり、C氏は、人員削減で従業員が減ったことから、販売員の休憩時間や年休の時などに、どこの売り場にでも入れるように職務も増えている。

しかし両名とも家庭生活をより重視する気持ちは子どもが成長しても変わらず、職務遂行能力の向上など就業環境は変わっても、「2時間勤務の短時間パートのままでよい」(B氏)、「フルタイム勤務のパート以上(契約社員や正規従業員など)は望まない」(C氏)と述べ、現状維持を選択している。

B氏とC氏に共通することは、2011年調査では、職務遂行能力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生活環境も変化している。B氏は入社して18年にもなる。2時間勤務ながら正規従業員不在時の発注も担う時もあるという。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たと考えられる。このように子供が成長しても、職務範囲が広がっても、現状の雇用形態を維持して働くことを選択する者がいることを確認できた。

5.2 就業選択要因

3つの就業行動に分類しそれぞれの就業選択の理由でみたおり、就業選択の要因は多様であり、加えて時間の経過とともに変化していくものである。

調査では、先行研究のとおり個人の生活環境が、既婚・未婚問わず就業選択に影響を与えている。扶養から外れて自立して働きたいという意欲や、自身の体調が回復しフルタイムで働ける体力が整った者、未婚で非正規従業員のまま働くことに対する不安という自身の要因や、子供の成長といったことが、就業選択の要因となっている。このように多様な生活環境が就業選択に影響を与えていた。

就業環境でも、企業内で職域を広げ基幹化した職務を担い自身の職務遂行能力が向上したことや、昇給・昇格制度などの企業の制度が変更されたこと、上司への相談など、こちらも多様な就業環境が就業選択に影響を与えている。

ただし、生活環境と就業環境のどちらかだけの要因では、就業選択に至らない場合もある。A氏は、2005年調査時点で既に子供が成長しフルタイムで働ける生活環境は整ったが、企業に長時間パートの空きがなく希望がかなわなかった。しかし、あきらめずに希望し続け勤務を重ねているうちに、上司に相談しながら職務遂行能力を向上させていた。その後長時間パートの空きができ、上司の推薦を受けて長時間パートへ昇格している。このように多様な生活環境と多様な就業環境の両方が就業選択に影響を与え、多様な要因が積み重なっていたうえで昇格や転職などの就業選択がなされている。

さらに、就業選択要因とされる状況をどのようにとらえるかは、人によって異なる。B氏は、子供が成長し時間に余裕ができて家庭生活を優先したいと決めている。現在子供が成人し社会人になってもその考えが変わらない。この場合職務遂行能力が向上するという就業環境だけでは、昇格や転職などの就業選択は行われず現状維持となる。

上記のA氏とB氏は、どちらも子供が成長し生活環境が変化したという状況は同じである。職務遂行能力を向上させている点も同じである。しかし、A氏は子供の成長によりフルタイム勤務を選択し、B氏は子供が成長しても（子供が成人しても）現状維持の2時間勤務を選択している。子供が成長したため育児時間が減り時間に余裕ができるという状況をどのように捉え就業を選択するのかは、個人の判断によって異なることを確認することができた。

6. 考察

本研究では2005年と2011年の2時点による調査を実施し、非正規従業員女性の就業選択に必要な要因の分析

を行った。以下3つの考察を述べる。

第1に、就業選択に至る要因は多様であることと、多様な要因が積み重なって就業が選択されていることである。例えば、自身の生活に関する生活設計や母子関係自身の体調などの生活環境と、勤務先企業に関わる就業環境や自身のキャリア形成など多様な要因が影響を与えている。就業選択には1つの要因だけではなく、1人の人が多様な要因を考慮したうえで就業を選択している。

第2に、2時点での調査を行ったことで就業選択は一度決めたら固定されるものではなく、変化するということである。この変化には子供の成長などで家庭生活への負担が軽減されたことによる変化や、勤務を重ねることで職務遂行能力が向上し職域が広がる、企業の人事制度が変わるなど、時間の経過により変化した要因が就業選択に対して影響を与えていることである。

非正規従業員は既婚女性が多く「家庭との両立」という生活環境が重視されがちである。しかし本章では既婚・未婚問わず生活環境と就業環境の両方が、時間の経過と共に変化する可能性を確認できた。このように長期的視点で変化する可能性も考慮に入れ、就業選択の分析を行うことも必要と考える。

第3に、時間の経過によって幾つかの要因が変化しても、全ての者が同じ選択をするとは限らない。就業選択の決断要因は皆同じではなく多様だということである。

2005年調査の就業状況から2011年調査では「非正規従業員内での昇格」「転職」「現状維持」という就業選択に分類した。その中の「非正規従業員内での昇格」「転職」については、子供の成長や自身の健康など生活環境の面からフルタイム勤務が可能な環境となり、就業環境の面では職務遂行能力が向上することで、フルタイムに近い勤務時間のパートへ昇格が可能となっている。これには時間の経過による変化が影響を与えており、生活環境と就業環境どちらか1つではなく、両方が関わることで希望の就業選択を可能としている。このように生活環境と就業環境の変化やいくつかの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を選択していた。一方で同じく子供が成長しても「現状維持」を選択する者もいる。子供の成長によって時間に余裕ができたことは、「非正規従業員内での昇格」を選択した者と同じだが、家庭の時間を優先し「現状維持」を選択している。このように時間の経過によって就業選択要因が変化しても、どのような就業を選択するかは個人の判断によって異なるところがある。

非正規従業員の職務遂行能力が向上し基幹化が進んでいるといわれる現在、非正規従業員の就業を固定的に捉えるのではなく、変化する可能性を考慮する必要がある。女性非正規従業員の就業選択に、生活環境と就業環境の

多様な要因と時間の経過による変化が影響を与えていたという今回の調査結果は、非正規従業員から正規従業員への就業を選択した女性の就業選択要因としても、適用できるのではないかと考える。

次章では、非正規従業員から正規従業員へ就業した女性を対象に、正規従業員への就業を選択した要因を分析する。

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

本章では、非正規従業員から正規従業員への就業選択要因について、従業員の視点から、どのような経緯を経て正規従業員への就業を選択したのか、経時的に調査を行い明らかにする。本章での正規従業員への就業とは、非正規従業員が就業している企業で登用により正規従業員として就業すること、あるいは別の企業に転職して正規従業員に就業することである。調査対象は、過去に非正規従業員としての就業し、その後正規従業員へ就業した女性である。

次節では本研究の目的を述べる。第3節では、本研究による分析の枠組みと方法について述べ、第4節では調査の結果を記す。第5節では調査結果を分析し、最後の第6節では分析結果からの考察を述べる。

2. 本章の特長と研究目的

第2章にて検討した先行研究によると、女性が就業継続するか否かに、結婚・出産などの生活環境が影響を与えていることが指摘されている。最も参考となる奥津(2009)の研究では、アンケートとインタビュー調査により、再就職でパートであった者が、その後就業形態を変更し登用や転職により正規従業員へ就業していることを明らかにしている。

しかしこの調査では、就業選択にあたり自身の職務満足度や生活環境の分析が主であり、正規従業員への就業に至る勤務先企業との関わりなど就業環境については詳細に分析されていない。また、正規従業員への就業を考えた場合、過去の就業経験や企業内の正規従業員登用制度の有無、企業による育成なども影響を与えられと考えられる。女性が非正規従業員から正規従業員へ就業するには、自身の生活状況や家庭環境だけではなく、自身が勤務する企業でどのような職務を担っているのか、企業にどのような制度があるのかといった就業環境の両方の分析が必要である。

しかしながら非正規従業員から正規従業員への就業選択要因について、初職から現職に至る複数の就業経歴を

調査し、生活環境と就業環境の両面から踏み込んで分析した先行研究は管見の限り見当たらない。そこで本章では非正規従業員から正規従業員への就業選択にどのような要因が影響を与えているのかを初職から現職まで分析する。これらを分析し、非正規従業員から正規従業員への就業選択に必要な要因を明らかにする。

3. 分析の枠組みと方法

第4章の調査において、女性非正規従業員の就業選択要因は「多様な生活環境」と「多様な就業環境」さらに「生活環境や就業環境は時間の経過により変化する」ことが確認されている。非正規従業員から正規従業員への就業選択に関する要因の分析にも同じ視点が必要と考える。

3.1 分析の枠組み

本研究では非正規従業員から正規従業員への就業選択には、生活環境と就業環境による多様な要因が影響を与え、その影響は正規従業員就業直前の職業（以下「直前職」という）だけではなく初職から現職に至ると考え、初職から現職に至る経過を分析する。

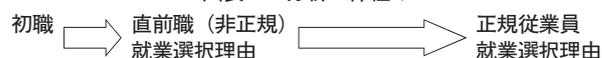
本章の「生活環境」とは、結婚・出産・育児・子供の成長・自身の体調など仕事に関わらない生活全般を、「就業環境」とは、自身の職務遂行能力の向上や職務内容(基幹化の程度)、昇格・昇給制度や正規従業員登用制度など企業の人事制度や上司とのかかわりなどである。以下に分析の枠組みを提示する(図表1)。

3.2 分析方法

本章では、初職から現職までの経路(トラック)を調べる必要がある。経路(トラック)には、女性の進路と就業に及ぼす影響について調査を行ったジェンダー・トラック(中西, 1998)や、地方県に住む学生の進路と就業について調査を行ったローカル・トラック(吉川, 2001)などがあるが、学校教育に関して用いられていた概念を初職から現職に至るまで拡張し、社会的・教育的トラックという用い方もある(藤田, 1990)。本調査では学校教育には入らず、学校卒業後の初職から現職までの経路を調査する。

就業選択は人によって異なること、同一人物でも時間の経過と共に変化する。これらの問題は、数量化できない人の考え方に関することを経時的に追跡し、「どのよう

図表1 分析の枠組み



初職からの就業経歴
どのような経緯で正規従業員への就業選択がなされたのか
就業選択の要因に変化があったのか(なかったのか)

に」「なぜ」などその理由を説明的に分析 (yin, 1994) する必要がある。

「なぜそうなっているのか」という説明に対する問いに答えるためには、物事の出来事を正確に記述するだけでなく、人々の語った「意味」を明らかにする必要がある (佐藤, 2008)。本章では、インタビューによる手法を用いて、非正規従業員から正規従業員就業に至る初職から現職までの経路を分析する。インタビューは、調査者に確認を取りながらインタビュー記録を作成し、そのインタビュー記録をもとに観察や考察をまとめたフィールドノート (佐藤, 2002) を基礎資料として分析を行う。

調査は、面談のインタビューにて下記調査項目を聞いた後に、ある程度自由に話してもらい準構造化インタビューで実施し、過去の出来事を詳細に分析するため回顧的に調査する遡及法 (佐々木ら, 2009) を参考にした。

主な調査項目

①現在の年齢 ②家族構成 ③初職の雇用形態 ④就業経歴ごとの就業期間

⑤就業経歴ごとの就業方法 ⑥初職から現職までの自身の変化 (結婚の有無・出産の有無・体調・育児環境・家族環境・生活設計など) ⑦就業経歴ごとの就業環境⑧正規従業員への就業を決意した理由⑨正規従業員への就業方法⑩正規従業員就業後の変化

札幌圏に住む女性 13 名に、2011 年 5 月～2012 年 3 月にかけてインタビューを行った。

4. 事例調査

4.1 調査対象者

調査対象者の概要は、図表 2 のとおりである。

なお、業種の表示は日本標準産業分類 (2013 年 10 月改定、2014 年 4 月 1 日施行) に従い大分類を表示している。

全ての対象者が非正規従業員としての就業経験を持ち、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。

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。

4.2 調査対象者の就業経歴

A さんの就業経歴

正規従業員 (初職) → アルバイト → 短時間パート → 長時間パート → 契約社員 (直前職) → 2010 年正規従業員へ登用

A さんは短大を卒業後、正規従業員として営業事務の職に就き 28 歳で結婚した。結婚後も就業を継続していたが、職場では結婚後も就業している人がいなかったのが、自分も 29 歳で退職した。子供を 2 人出産しその後働きた

図表 2 調査対象者

	初職の雇用形態/業種/職種	直前職の業種/職種/企業内呼称	非正規期間	正規従業員時年齢	正規従業員就業時点の家族構成
A	正規従業員 (小売業/営業事務)	複合サービス業/営業事務/契約社員	9 年	49 歳	既婚 夫・第 1 子 18 歳・第 2 子 15 歳
B	正規従業員/運輸業/バスガイド	製造業 (機器)/営業事務/パート	2 年	40 歳	既婚 夫・第 1 子 11 歳・第 2 子 7 歳・義理の母
C	正規従業員/小売業/営業事務	運輸業/経理事務/契約社員	18 年	45 歳	未婚 1 人暮らし
D	正規従業員/金融・保険業: 営業事務	金融・保険業/営業事務/派遣社員	10 年	38 歳	未婚 親と同居
E	正規従業員/専門・技術サービス業/事務	専門・技術サービス業/事務/期間職員	2 年	40 歳	未婚 親と同居
F	正規従業員/公務/事務	金融・保険業/事務/契約社員	4 年	28 歳	未婚 1 人暮らし
G	非正規従業員/教育・学習支援業/事務	教育・学習支援業/事務/臨時職員	9 年	31 歳	未婚 1 人暮らし
H	非正規従業員/小売業/販売	小売業/販売/パート	1 年	25 歳	未婚 1 人暮らし
I	正規従業員/製造業/事務	不動産業/営業事務/契約社員	3 年	42 歳	既婚 夫 第 1 子 15 歳・第 2 子 12 歳
J	正規従業員/専門・技術サービス業/事務	専門・技術サービス業/事務/短時間パート	8 年	36 歳	既婚 夫
K	正規従業員/専門・技術サービス業/事務	専門・技術サービス業/事務/臨時職員	6 か月	37 歳	未婚 親と同居
L	非正規従業員/製造業 (化粧品)/販売	製造業 (化粧品)/販売/契約社員	1 年	24 歳	未婚 親と同居 近いうちに結婚予定あり
M	正規従業員/金融・保険業/営業事務	製造業 (化粧品)/販売/契約社員	1 年	23 歳	未婚 親と同居

と思ったが、認可保育所に子供を預けられず認可外保育所は費用が高いため、第2子が幼稚園に入った2000年39歳まで待ってアルバイトを始める。その後2003年42歳で現在の企業に短時間パートとして入社する。最初は子供のことを優先し短時間で働くことを望んでいたが、仕事をして3年たち仕事が楽しくなってきた。子ども2人も小学校に上がり長時間働きたいと上司に頼み、2006年45歳で長時間パートとなる。

最初は長時間パートで働けることに満足していたが、勤務時間以外に職場の上司の誘いで勉強会などに参加し、仕事に役立つ資格も取るうちに、契約社員になって自分の力を試したいと思うようになる。そこで上司の推薦を得て契約社員の試験を受け合格し2008年47歳の時に契約社員となる。ここでも最初は契約社員の仕事に満足していたが、次第に正規従業員との違いを感じるようになり、もっと責任のある仕事をしてみたいと上司に相談する。この頃企業の制度が変わりAさんも正規従業員登用制度の受験資格を得た。ただ正規従業員を希望することはすごく悩んで上司にも相談した。上司や家族の後押しもあり、上司の推薦を受け上司に面接試験の練習も手伝ってもらい登用試験を受験する。2010年49歳で正規従業員となり現在に至る。

正規従業員となって、残業もあり、責任のある仕事も経験し、異動も経験している。大変だが仕事にやりがいを感じ、現在も仕事に関わる勉強を怠らない。夫の応援もあり子供達も働くことを応援してくれて幸せな気持ちでいる。

Bさんの就業経歴

正規従業員(初職)→正規従業員→アルバイト→正規従業員→正規従業員→短時間パート→長時間パート(直前職)→2010年正規従業員へ登用

Bさんは、高校卒業後バスガイドに従事したが10ヶ月で退職し、経理事務の仕事に正規従業員として再就職する。29歳の時に第1子を出産し、職場の援助もあって出産後も就業を続けた。しかし第2子出産の際に第2子を認可保育所に預けられず、復帰時期が定まらないことから、13年勤めた会社をやむなく退職する。その後認可保育所に子供を預けることができ、認可保育所の近くで正規従業員の職を得ることを優先して就職するあまり、転職を繰り返した。

とうとう2008年38歳の時に、認可保育所の近くで正規従業員として就業することをあきらめ、第2子が小学校に入学するまで認可保育所の近くで現在の企業に短時間パートとして入社する。

最初は以前の就業経験を活かしてパートで働くことに満足していたが、2年目に長時間パートになり扶養から外れると、社会保険料などが引かれ手取賃金が低いこと

にびっくりした。職場環境もよくこの企業で正規従業員になりたいと思うようになる。上司に相談し上司の推薦を受けて登用試験を受験し、2010年40歳で正規従業員となり就業し現在に至る。現在は残業もあり責任も重いですが、短時間パートや長時間パートのときも責任をもって働いていたので苦にならずに働いている。

Cさんの就業経歴

正規従業員(初職)→契約社員(直前職)→2010年正規従業員へ転職

Cさんは、短大卒業後正規従業員として営業事務の職に就いた。職場では徐々に仕事を覚え営業も事務も両方こなすようになるが5年後に体調を崩して退職する。1年休養した後26歳で契約社員として経理事務の仕事に就く。最初の1年は、休養明けの仕事として初職の就業経験も活かせるし体力的にも楽でよいと思っていた。しかし4年目頃(30歳)、仕事が面白くなり、仕事を一生懸命こなしていくと仕事量が増え始めた。契約社員の仕事は0.5人工だが、6年目(32歳)には正規従業員と同じ仕事配分になった。しかしこの企業には正規従業員登用制度がなく、正規従業員になれる希望はない。14年目頃(40歳ごろ)正規従業員登用制度ができたが、別の職種だったため登用試験を受けたが合格しなかった。正規従業員になりたい気持ちの一方で、他の人と同じように結婚して子供を産んだら退職しようという思いも捨てきれず、身動きが取れない中途半端な気持ちで転職活動もうまくいかなかった。

しかし、契約社員の賃金では1人暮らしもできない状況や将来を案じ正規従業員として就業したいと決心を固め、正規従業員になりたいことを積極的に周りの人に伝えはじめる。18年目(44歳)に元上司から関連会社での正規従業員の求人情報を聞き、採用試験を受け合格する。2010年45歳で関連会社の正規従業員に転職し現在に至る。

正規従業員になると決算期には残業が多く責任も重い仕事だが、契約社員の時も一生懸命働いており働くことには変わりがないと感じている。今は雇い止めの不安からも解放され、結婚してもしなくても正規従業員として働き続け金銭的にも自立したいと思っている。

Dさんの就業経歴

正規従業員(初職)→契約社員→派遣社員→派遣社員(直前職)→2006年正規従業員へ転職

Dさんは短大卒業後、金融・保険業関係の正規従業員として営業事務の職に就く。このとき専門知識の研修を受け職域も広げ6年半勤務し退職する。27歳の時に契約社員として総務事務の職に就く。契約社員で働くことについて、楽なこの職場で非正規のまま働き結婚・出産し

たら退職しようと思っていた。しかし5年目（32歳）を過ぎると仕事に慣れ働くことが楽しくなり、ここで正規従業員になりたいと思うようになる。しかし、上司から長期間勤続による雇い止めの可能性を指摘され、将来を案じ正規従業員としての就業を求め7年目（34歳）で退職する。

正規従業員就業を目指すがうまくいかず、2003年（35歳）金融・保険業の派遣社員となる。その後、自分の職務経験を活かせる賃金の高い職場へ2004年（36歳）派遣社員として転職する。だが、賃金は高いが雇い止めと将来への不安は依然として消えない。働くうちに派遣社員と正規従業員との制度の違い（例えば、育児休業制度を利用している正規従業員と利用できない派遣社員）も感じるようになり退職する。ハローワークに通って正規従業員を目指して転職活動を行い、2006年38歳の時に正規従業員として金融・保険業に転職し現在に至る。正規従業員は残業もあり異動や研修も多く大変だが、雇い止めの不安なく過去の就業経験を活かして働いている。今後は、結婚や出産があってもなくても正規従業員として自立して就業を続けたいと思っている。

Eさんの就業経歴

正規従業員（初職）→臨時職員（直前職）→2008年正規従業員へ転職

Eさんは、短大卒業後、法律事務所の正規従業員として法務事務の職に就く。15年勤務するが、会社の合併などに伴いやむなく退職する（35歳）。その後少し休養するつもりだったが、転職活動もうまくいかず、もう1度正規従業員として働くことは難しいと思っていた。退職して3年（38歳）たった頃、初職の元上司から期間雇用の総務事務の仕事を紹介してもらい転職する。

就業当初は過去の職務経験を活かし仕事に復帰できてよかったと思って仕事をしていたが、3年で雇い止めとなる臨時職員のため、次第に正規従業員として就業したいと思うようになる。しかしこの企業の正規従業員は全国転勤が条件であり、家庭の事情から全国転勤は難しい。そんな中、元上司から事務所で正規従業員を募集するので応募しないかと誘いがあり、2008年（40歳）初職の企業に戻る形で正規従業員として転職し現在に至る。

現在は正規従業員として初職に戻れてほっとしている。この企業は全国転勤もなく、過去の就業経験も活かせる仕事なので良かったと思っている。

Fさんの就業経歴

正規従業員（初職）→契約社員（直前職）→2001年正規従業員へ転職

Fさんは短大卒業後、公務員として3年勤務するが、仕事が忙しく体調を崩し退職する。23歳の時に親元に

戻ってハローワークで職を探し契約社員として営業事務の職に就く。望み通り親元の近くで就業でき、職場では能力を個別に評価して賞与が支給されるため、賞与額も年々上がり働き甲斐のある職場だった。しかし5年で雇い止めになる。この企業では正規従業員への登用制度がない。将来に不安を覚え一生働ける仕事に就きたいと思い4年目（27歳）で退職し、正規従業員の職を探すため半年ほどハローワークに通った。転職活動はすんなりとはいかなかったが、2001年に28歳で法律事務所の正規従業員へ転職し現在に至る。転職直後は、業種が特殊で過去に培ってきた就業経験と異なるため、仕事を覚えるのに必死だったが、3年たつ頃には仕事にも慣れ新人の指導も行うようになった。大きな仕事が入った時には夜遅くまで残業はあるが、雇い止めの不安や転居を伴う異動もなく10年たった今でも勤務しており、今後もこの企業で勤め続けたいと考えている。

Gさんの就業経歴

職臨職員（初職・直前職）→2011年正規従業員へ登用

Gさんは、大学卒業後正規従業員として就業することができず、やむなく臨時職員の事務職に従事する。しかし職場の環境はとても良く、仕事にやりがいを感じていた。賃金も1人暮らしをできる状況で、このまま非正規従業員でも良いと思っていた。

しかし7年目（29歳）ごろから、もっと責任のある仕事に深く関わりたいと思うようになっていく。仕事以外の時間でも仕事に関わる本を読み自発的に勉強したが、臨時職員と正規従業員では職務内容や責任が違うことから、正規従業員になりたいと考えるようになる。9年目（31歳）に企業の制度が変わり正規従業員採用試験の受験資格を得た。登用試験を受験して合格し、2011年に31歳で正規従業員となり現在に至る。正規従業員となり、臨時職員のとくと違い仕事の幅も広がり仕事の流れ全体を見られるようになった。正規従業員には育児休業制度があるので、将来結婚して子供を産んでも仕事を続けられる就業環境でよかったと思っている。

Hさんの就業経歴

パート（初職・直前職）→2000年正規従業員へ転職→正規従業員

Hさんは、大学卒業後正規従業員にとして就業できず、パートとしてスーパーに就職した。スーパーでは仕事に慣れると、売れ筋商品の発注や品出しを任せられるようになる。このスーパーで正規従業員になりたいと思うが、この企業では登用制度はないため正規従業員を目指して退職する。その後転職活動をするが、初職がパートであることを面接時に指摘されうまくいかない。

その後いくつか応募を経て飲食店の正規従業員として

中途採用される。この企業では人員が足りない状態のため、初職がパートであることをあまり意識されなかった。1年たつと店長になり売り上げや職場内の管理、シフト管理の仕事をまかされるようになるが、1人で店舗をまかされるのは大変で体調を崩し退職し、実家に帰ることとなる。

その後、ハローワークを利用し最初に希望していた小売業の正規従業員として就業して現在8年になる。一度正規従業員として就業した経歴を持つことで、過去に働いた正規従業員としての就業経験が認められ、中途採用で即戦力として就業することができた。正規従業員への転職には過去の正規従業員としての就業経験が重要だと感じている。

Iさんの就業経歴

正規従業員（初職）→出産退職後専業主婦（第2子子供幼稚園入園まで）短時間パート→契約社員（直前職）→2012年正規従業員へ転職

Iさんは、短大を卒業後営業事務の正規従業員として就職する。結婚後も仕事を続けていたが、子供を授かり出産を機に退職した。出産後も仕事続けたかったが、認可保育所に預けることが難しくやむなく退職した。

第1子を出産後、第2子も出産し、しばらく専業主婦の生活を続けていたが、第2子が幼稚園に入園したのを機に働きたいと考え、パートの職をいくつか転職している。その後、ハローワークの職業訓練の講座「宅地建物取引主任者」を受講する。講座を受け3ヶ月間自宅で勉強し、試験に合格して宅地建物取引主任者の資格を取る。

この資格を生かした仕事をしたいと考え、建設や不動産関係の会社を経営している知り合いに連絡し、午前9時から午後4時まで建築会社の短時間パートとして、事務の仕事に就く。その後子供も成長し、学童保育に預けてフルタイムで働ける環境が整いつつあったので、宅建の資格を生かしてフルタイムで働ける仕事に就きたいと会社に相談し、関連会社の契約社員として働き始める。

その後正規従業員を希望していたが、この企業では就業条件が契約社員とあまりかわらず勤務先の自宅から遠いため、仕事関係者や取引先、知人などありとあらゆるところに「正規従業員として宅建の資格をいかした仕事がしたい。できれば自宅に近い所で働きたい」と情報を求めていた。2012年、仕事関係者の紹介により、自宅に近い不動産会社に正規従業員として転職する。資格を持ち仕事で他社の人たちとのかかわりが功を奏したと考えている。

Jさんの就業経歴

正規従業員（初職）→短時間パート（直前職）→2002年正規従業員へ登用

短期大学卒業後6年間、正規従業員として勤務していたが、26歳で結婚したのを機に、午前9時～午後4時までの短時間パート（月曜日～木曜日勤務）となる。専業主婦になる予定だったが、上司の薦めもありパートとして勤務することになる。夫の扶養範囲内に収まるよう就業調整しパート勤務を続け、このままの生活も悪くないと感じていた。

しかし、2002年4月に勤務先が合併することから、正規従業員を1名増員することとなり合併2ヶ月前に上司から正規従業員への就業の打診を受ける。この企業を退職し、新しいパート先を自分で探すのは年齢のこともあり難しく、新しい所で今の時給をもらえるかといったらそれも難しいと考え、正規従業員として就業する決断をした。夫に相談したところ快諾されたのも大きい理由である。

正規従業員となり経理担当となる。正規従業員として就業し雇用が確保された安心感はあるが、フルタイムで働くことで自分の時間がかかなりなくなり休みの日の大半を家事に費やさなければならない。しかし、夫が協力的なのでフルタイムで働くことができています。

Kさんの就業経歴

正規従業員（初職）→資格試験受験のため休職（2年）→臨時職員（直前職）→2007年初職と同じ業種の正規従業員へ転職

Kさんは、短大卒業後、法律事務所の事務職として就職する。少しずつ法律の知識を得て仕事を続けるうちに、より仕事を理解したい、法律に関する知識を深めたいと思うようになる。そこで、通信教育で大学の法学部に入學し、仕事をしながら通信教育で法律の勉強し法学部を卒業した。その後国家資格を取ってもっと法律に詳しくなりたいと思うようになり、資格試験の勉強を始める。しばらくは資格試験の勉強と仕事を両立させていたが、資格試験に合格するためには、仕事との両立は難しく、資格試験の勉強に専念する決心をし、14年勤めた企業を退職した。

2年ほど国家資格試験を受けたが残念ながら合格することができず、このまま働かずに試験勉強を続けてよいか悩んでいたとき、初職で働いていた仕事関係者から連絡があり、育児休暇を取得する法律事務所の事務員の代わりに休暇期間（6ヶ月）に働いてくれないかと誘いを受け、体力的にも仕事に慣れるためにも、ちょうどよいと思い働くことにした。

初職と同じ業種なので仕事にすんなり入れたこともあり、悩んだ末に国家資格受験を断念することにした。こ

の先も未婚だった場合自分で自立して生きていくためには、正規従業員として働くことが必要だと考えていた。

何度かハローワークに通っているうちに見つけた法務業の求人先が、初職で働いていた法律事務所の仕事関係者だったため連絡を取り面接を経て採用が決まる。

現在は、初職で働いた過去の経験と、臨時職員で働いた経験、そして資格試験の勉強をしたことで、法律の知識も深まり現在は事務長として働いている。今まで仕事してきたこと、勉強してきたことは無駄になっていなかったとつくづく感じている。今後は自立するためにも、定年まで正規従業員のまま仕事を続けたいと考えている。

Lさんの就業経歴

契約社員（初職）→契約社員（直前職）→2011年正規従業員へ登用

Lさんは、美容の専門学校を卒業後、百貨店に店舗のある化粧品販売員の契約社員として就職した。この業界では正規従業員の職を得るのが難しく、契約社員でもよいので美容の仕事につきたいという夢をかなえるために就職した。

働いているうちに自分としてはやはり企業に正規従業員になりたいと思うようになる。別の企業で、契約社員を経て正規従業員への登用制度があると知り、技術者としての教育もしてくれることを知った。是非その企業に勤めたいと思い、求人が出るのを待ち契約社員試験に応募し、合格したのでその企業に転職する。

最初から1年間働きぶりを見て大丈夫だったら、正規従業員への登用の道があることを企業の人事が説明してくれたので、正規従業員として働くことをイメージして働くことができた。契約社員として入社1年後、婚約者の理解を得て結婚後も就業できることになったので、正規従業員として就業したいと人事に申し出た。上司の推薦を受けて、登用試験に合格し正規従業員として働いている。

Mさんの就業経歴

正規従業員（初職）→契約社員（直前職）→2010年正規従業員へ登用

Mさんの初職は、短大卒業後金融保険業に勤務していた。しかし美容に関する職に就きたいという夢も捨てきれず、仕事帰りに専門学校（夜間）に通い美容の技術を身に着けたのち、初職の企業を退職し化粧品販売業へ転職した。

最初は、契約社員からの入社だった。美容の技術を身に着つけ入社したこともあり、将来正規従業員登用を前提に契約社員として入社することができた。ここでは仕事をしながら技術も身に付き、研修などで美容の知識も

蓄積できるため入社した。いずれは正規従業員として働きたいと考えていた。

契約社員2年目（23歳）に登用により正規従業員として就業することができ、現在（25歳）は、店舗責任者となるための指導を受けている。近い将来、店舗責任者となって、顧客の接客だけではなく店舗運営の仕事も担う予定である。ただし現在は結婚の予定はないが、将来、子供を産んでも働き続けられるかと考えると、この企業では難しいのではないかと思いはじめている。

5. 調査結果の分析

まず、直前職（非正規従業員）としての就業選択理由と正規従業員としての就業選択理由の両方を尋ねることで、非正規従業員就業時点から正規従業員への就業を目指していた者と、最初は望んで非正規従業員として就業していたが、時間の経過による変化に伴い正規従業員への就業を希望した者がいることを確認した。

正規従業員への就業を最初から目指していた者の中には、正規従業員への登用の経路があることを把握した上で契約社員から就業するという過程を経た者（L氏、M氏）と、正規従業員として就業できなかったために、やむなく非正規従業員として就業しながら正規従業員を目指した者（D氏、F氏、G氏、H氏）がいる。その他7名は、さまざまな状況を鑑み、最初は望んで非正規従業員として就業している。非正規従業員として入社した当時は正規への就業までは考えていなかったが、その後時間の経過によって、後述する様々な要因が変化し、正規従業員への就業を選択している。最初から登用を目標としていたL氏、M氏以外は、時間の経過による変化の影響を大きく受けている。

正規従業員への就業選択には、「生活環境」に関する要因と、「就業環境」に関する要因が影響を与えていた。ただし、正規従業員への就業要因は1つではなく、この中の多様な要因が積み重なり、その人にとって適切な時期に正規従業員への就業を選択している。さらにこれらの要因は、時間の経過によって変化しているものが多い。以下では、正規従業員へ就業選択の要因を分析する。

5.1 生活環境

まず、調査対象者の生活環境に関する分析を行う。子供を持つ既婚女性3人は、先行研究と同じく子供の育児環境を中心に就業選択を行っていた⁴⁹。

Aさんは、認可保育所に子供を預けることができず、認可外の保育所も費用が高いため働くことを断念し、第

⁴⁹ Aさん、Bさん、Iさんともに夫は正規従業員として就業しており、3名とも住宅ローンや借金などが理由で経済的に自分が働かなければならない事情にはない。

1子8歳・第2子5歳になったのを待って再就職している。しかしAさんは、ただ子供の成長を待っていただけではなく、第2子の幼稚園選びは教育方針以外に、自分自身がいずれ働くことを考えて選ぶ⁵⁰等、無職期間も再就職の準備をしている。その後子供の成長に合わせる形で徐々に就業時間を延ばし、雇用形態を変えて第1子18歳・第2子15歳の時に正規従業員への就業を決断している。この決断には、夫や子供が応援してくれたという家族の支えも大きく影響している。

Iさんも、結婚後も仕事を続けていたが、子供を授かり出産を機に退職した。出産後も仕事続けたかったが、認可保育所に預けることが難しくやむなく退職している。その後、第1子と第2子も出産し、しばらく専業主婦の生活を続けていたが、第2子が幼稚園に入園したのを機に働きたいと考え、短時間パートとして再就職している。正規従業員就業時は、第1子15歳、第2子11歳であった。

一方、Bさんは、第1子、第2子共に0歳児から認可保育所を利用して働いている。当初は希望の認可保育所に子供を預け、認可保育所の近くで正規従業員への就業を考えていた。ただしBさんが住んでいる地域では、認可保育所での待機児童数の増加（特に1歳児、2歳児の待機児童⁵¹）が問題となっており、希望の認可保育所に子供を預け、その近くで正規従業員の就業先を見つけることは困難であった。その結果、正規従業員への就業をあきらめて認可保育所の近くで短時間パートとして就業し、2人の子供が小学校に入学した後に（第1子11歳、第2子7歳）正規従業員として就業している。

3人とも認可保育所に子供を預け就業を継続する難しさを語っており、小学校就学前の子供を預けるための環境が就業選択に大きな影響を与えている。

一方未婚女性は、周りの既婚者の生活を見て自分も子供ができたなら仕事はやめたいと思いながら非正規従業員として就業している姿が伺えた（Cさん、Dさん）。非正規従業員として就業当初は、いずれ結婚して退職すると

考え正規従業員への就業を希望していない。

このように、既婚女性だけではなく未婚女性であっても、結婚・出産を強く意識していた。非正規従業員の未婚女性が、いずれ結婚したら（あるいは子供を産めば）退職したいという考えは、非正規従業員として就業し続けるという就業選択に影響を与えている。

しかし、年齢を重ね将来の計画が定まらず「身動きが取れない状況」（Cさん）でもあり、未婚の状態が続くと同時に非正規従業員の就業期間も長くなっていった。このように時間の経過に伴い年齢を重ねるうちに、生活設計に対する考え方に変化が起り、結婚・出産だけを重視するのではなく、自身で自立して生活することも含めて考え正規従業員への就業を希望している。この考えは、当初から考えていたものではなく時間の経過と共に変化したものである。

正規従業員として就業した後は「育児休業制度があるので、出産後も仕事を続けられる就業環境でよかった」と将来子供を持つことを意識した者（Gさん）や、未婚者は「今後は、結婚してもしなくても正規従業員として自立して就業を続けたい」と思っている（Cさん、Dさん、Eさん、Fさん）。

さらに未婚女性の中には、働いていない期間が長いことが体力的に正規従業員への就業を躊躇させている者もいた。（Cさんは1年、Eさんは3年、Kさんは2年の無職期間がある）3名とも、無職期間が長く「1年休養していたこともありすぐに正規従業員は体力的に厳しいかと思ひ」（Cさん）「ブランクがあったので体力的にも不安だったが、無職期間が長かったので、臨時職員のほうが気持ち的にも楽」（Eさん）「体力的にも仕事に慣れるためにもフルタイムで働くよりよい」（Kさん）とそれぞれ考え、非正規従業員としての就業を選択している。その後この3名は、まず非正規従業員として就業することで、徐々に仕事に慣れ体力的にも自信をつけている。このことが正規従業員への就業選択要因の1つとなっている。上述のとおり既婚者、未婚者共に自身の体調や結婚、出産、育児に関する意識が強くこのことが就業選択に影響を及ぼしている。

子供がいる既婚者は年齢を重ねるうちに、子供が成長し小学校に入学し保育環境の負担が軽減したことで正規従業員への就業選択をしている。一方未婚者は、20代に結婚、出産し退職したいという希望をもちいずれ結婚するだろうと非正規従業員のままで就業してきたが、その後年齢を重ね未婚のまま30代となり、将来への不安や将来の生活設計を変更したいとの思いから正規従業員への就業を選択している。さらに、フルタイムで働ける体力を保てることや、夫や子供など家族の応援など多様な要因が影響を与えていた。このように調査対象者の多くが自身の生活環境が時間の経過により変化した結果、正規

⁵⁰ Aさんは、下の子の幼稚園選定は、「送迎バス」が自宅以外のルートでも乗せてくれることを重視している。その理由は、いずれ働きたいと思っていたことと、自分が病気になった時でも不測の事態でも実家の両親の家方面のバスに乗せてもらえば対応してもらえる体制を整えたかったことと述べている。

⁵¹ 厚生労働省「保育所関連状況取りまとめ（2010年4月1日）」によると、待機児童数が100人以上増加した市町村で最も多いのが札幌市438名、ついで川崎市363名、横浜市262名となっている。2011年4月1日現在札幌市の「保育所入所待機児童の区別・年齢別状況」によると、0歳児36名、1歳児376名、2歳児264名、3歳児110名であり、1歳児、2歳児の待機児童数が突出して多くなっている。待機児童問題による就業の困難さは、このように地域差がある。

従業員の就業を選択している。

5.2 就業環境

就業環境に関しても、就業を継続していくうちに徐々に変化がみられている。

まず自身の職務遂行能力に関して、非正規従業員としての就業当初は、楽な仕事でよい、楽な就業環境に満足など、非正規従業員として就業を自ら望んでおり、職務遂行能力を向上させることに積極的ではない（Aさん、Bさん、Cさん、Dさん、Gさん）。

その後、「3年たち、仕事が楽しくなってきた。6年たち、もっと上で自分の力を試したい（Aさん）」「4年たち、仕事が面白くなってきた（Cさん）」「5年たち、仕事にも慣れ働くことが楽しくなりここで正規従業員になりたい（Dさん）」「7年たち、もっと責任のある仕事に深くかかわりたい（Gさん）」など、就業を継続していくうちに、職務遂行能力を向上させたいと気持ちに変化が起り、正規従業員への就業を決断している。

他方で心理的なことだけではなく、「仕事に関する勉強会に参加し資格をとった（Aさん）」、「契約社員の職務は0.5人工なのだが、6年目（32歳）に自分の仕事配分が正規従業員と同じになった（Cさん）」、「契約社員でも能力に応じて評価され、年々賞与が増えた（Fさん）」など職務遂行能力も向上させている。就業継続という時間の経過に伴い、職場内で徐々に職務遂行能力を向上させたことが、正規従業員への就業につながっている。

さらに時間の経過による変化として、企業の人事制度が変更したために正規従業員への就業が可能になった者もいる（Aさん、Gさん、Jさん）。この3名は、非正規従業員として就業当初は、企業に正規従業員への登用制度が制定されていない、あるいは年齢条件などの理由で自身は応募できない状況である。

しかし、「制度が変わり正規従業員への登用の道が開かれることになった」（Aさん）、「以前は年齢制限があったのだが、年齢制限が撤廃された」（Gさん）、上司から「正規従業員を1名募集する予定なので、この機会にまた正規従業員として働かないか？」と声がかかった」（Jさん）というように、勤続を重ねるうちに企業の経営方針の変化などによって制度が変わり、登用により正規従業員として就業している。

ただし、この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試験を受験できる条件が整った者も、上司から正規従業員を募集するので応募しないかと声がかかった者も、正規従業員に見合う職務遂行能力を身につけていたことで、正規従業員への就業が可能となっている。

次に、過去の正規従業員としての就業経験や非正規従業員として就業中の就業経験、上司との関わりも正規従業員への就業に影響を与えていた。過去の就業経験として、「正規従業員として、職場で徐々に職域を広げて営業も事務も両方の仕事を経験した」（Cさん）ことや、「正規従業員として職場で専門知識の研修を受けながら職域を広げていた」（Dさん）こと等があげられる。過去に正規従業員としての就業経験や職務内容が、非正規従業員から正規従業員への就業に影響を与えていたことは、先行研究の結果とも一致している。

加えて「短時間パートから長時間パートへ昇格し職域が広がった」（Aさん）、「徐々に職域が広がり、正規従業員と同じような職務を担うようになった」（Cさん）など、非正規従業員として就業中に育成がおこなわれて職域が広がったことなども正規従業員への就業に影響を与えている。

勤務先企業の上司との関わりについては「元上司から、正規従業員を募集するので応募しないかと誘いがあった」（Eさん）、「勤務時間以外に職場の上司の誘いで勉強会に参加した」（Aさん）、「人事評価の面談の際に正規従業員になりたいと上司に相談した」（Aさん、Bさん、Gさん）など上司に相談できたことによって勤務先企業の正規従業員として就業できた者がいる一方で、「正規従業員になりたいと上司に相談したが、うちの企業では難しいといわれたため、この企業では難しいと思った」（Cさん）や、「営業の仕事なら正規従業員のあてはあるけど、事務職ならうちの企業では難しく年齢的にも無理だといわれたので、この企業で正規従業員になることはあきらめた」（Dさん）や、「正規従業員になりたいと相談し、上司から登用の途があるといわれたが、正規従業員の給料は契約社員とあまり変わらず待遇がよくないので、別の企業で正規従業員になりたいと思った」（Iさん）など、上司に相談した結果、勤務先企業で正規従業員として就業することは断念せざるをえないとの思いに至った者もいる。

このように就業に関する要因には、自身の職務遂行能力や、企業の登用制度、上司に相談できる環境など多様な要因があり、この要因も時間の経過による変化が大きく関連している。

5.3 正規従業員への就業方法

正規従業員への就業方法は「登用」と「転職」にわかれていた。（図表3）

5.3.1 登用

正規従業員登用制度を利用して、正規従業員へ就業したのはAさん、Bさん、Gさん、Lさん、Mさんの5名である。5名とも登用に関しては、企業に登用制度が制

図表3 調査対象者の就業方法

	就業方法	就業経路	直前職企業での正規従業員登用制度の有無
A	登用	登用試験	2009年に登用制度が制定
B	登用	登用試験	登用制度あり
C	転職（関連企業）	職場の上司の紹介	登用制度あり（但し、事務職にはない）
D	転職（同一業種）	ハローワーク	登用制度なし
E	転職（同一業種）	元上司から紹介	登用制度あり（但し、全国転勤が条件）
F	転職（異業種）	ハローワーク	登用制度なし（5年で雇い止め）
G	登用	登用試験	2010年に登用制度が制定
H	転職（異業種）	求人情報誌	登用制度なし
I	転職（同一業種）	仕事関係者の紹介	登用制度あり（但し、I氏は転職を選ぶ）
J	登用	採用試験	登用制度なし（企業合併に伴う正規従業員募集の際、上司から声がかかる）
K	転職（同一業種）	ハローワーク	登用制度なし
L	登用	登用試験	登用制度あり
M	登用	登用試験	登用制度あり

定されており、自分が受験できる環境であった。「登用試験の面接の練習も手伝ってくれる」（Aさん）、「上司が、正規従業員として就業したいことを話すと相談にのってくれる」（Aさん、Bさん、Gさん）など、正規従業員への就業を上司に相談できる環境にあったことで、直属の上司への相談が正規従業員への就業を後押ししている1つの要因になっている。

登用条件として調査対象者全てが上司の推薦を得ており、直属の上司による評価や理解を得られたことが大きい。特にAさんは、短時間パートから長時間パート、長時間パートから契約社員へとそれぞれ昇格試験を受けて昇格し、昇格のたびに職域を広げ様々な職務を経験し、正規従業員へ就業している。登用には、職務遂行能力を身に着ける本人の努力も重要であるが、企業が職域を徐々に広げ、職務遂行能力を向上させるような育成もなされている。

他方で、登用が可能になるにはどのような職務を担うことが必要か理解したうえで職務遂行能力の向上をめざしていた者もいる（Lさん、Mさん）。この2人は契約社員として入社する際に正規従業員登用制度の説明を受けていたことで、入社当初から正規従業員への就業をめざしている。契約社員の時から研修会などに参加し技術を向上する機会を企業が与えている。

登用により正規従業員へ就業した者の特徴としては、非正規従業員として就業しているときから、正規従業員はどのような職務を担い将来どのような働き方をするのかを観察することで、正規従業員として働く自分を想像できたことがあげられる。

5.3.2 転職

同業種、異業種に関わらず、初職が正規従業員であった場合、過去の就業経験が転職に影響を及ぼしている。

企業の正規従業員登用制度が制定されているにもかかわらず、転職した者は3名（Cさん、Eさん、Iさんである）である。

Cさんは、企業の登用制度には自分の職種（事務職）がなく別の職種（営業職）であったため、転職にて正規従業員への就業を目指した。Eさんの企業にも正規従業員登用制度があったが、正規従業員には全国転勤が条件となっており、家庭の事情で地元を離れられないEさんは、登用制度を受験せず転職にて正規従業員への就業を目指している。

Iさんは、上司から企業に登用の道はあるといわれたが、正規従業員の待遇が契約社員と変わらず勤務先が自宅から遠かったため、転職にて正規従業員へ就業している。企業に正規従業員登用制度が制定されていないために転職した者は2名（DさんとFさん）である。正規従業員への転職は関連企業や同一業種への転職が多い。これらはハローワーク等で職を得る以外に初職や前職の仕事関係者から求人情報の提供をうけて転職している。この場合、初職や直前職での働きぶりを見ていた元上司が声をかけてくれている。転職に関しては初職や過去の職場での職務遂行能力が評価され、後の正規従業員への就業に繋がっている。また異業種への転職に関しては、過去の勤務先企業の影響以上に、自身の取組みによるところが大きく影響している様子が見受けられる。例えば、勤務先企業で職務遂行能力を蓄積するだけでなく、資格を取得する、技術を取得するために専門学校に通うなどである。このように、正規従業員への就業は登用と転職で異なる要因が見受けられた。

正規従業員へ就業した後は、雇用期間の定めのない安定した雇用の反面、責任の重さや異動等が指摘されているが、やはり調査対象者すべてが、正規従業員就業後に残業が増え責任が重くなったと答えている。さらに転居

は伴わないが勤務先を異動した人もおり（Aさん、Dさん）、企業の配置転換も受け入れている。このように残業や責任の負担はあるが、非正規従業員の時でも正規従業員に近い職務内容で就業していたこともあり、正規従業員としての仕事や責任の重さに納得して働いている。

正規従業員就業後の異動に関しては、異動は難しいが正規従業員へ就業したいと考えた場合、全国転勤の可能性がある企業を選ばず異動範囲の少ない企業の正規従業員を選択している（Eさん、Fさん、Gさん）。転居を伴う異動の可能性が低いことが、正規従業員としての就業選択を後押ししている。

6. 考察

本研究によって得られた分析結果に基づき考察を4点述べる。

第1に、先行研究で示されていたとおり「生活環境」が重要な要因となっている。女性が就業を可能にするためには、子供を預けやすい環境整備の重要性も再確認された。企業の育児休業制度に関しては育児・介護休業法も施行され⁵²、今後はより充実したものになる可能性があるが、女性の就業継続には保育所の整備と企業の育児休業制度との組み合わせが有効であり、現在も待機児童が多く十分に保育所が整備されているとは言い難い⁵³。調査では未婚女性も将来の結婚・出産・育児を考慮したうえで就業を選択していることを確認できた。待機児童の問題には地域差があるが、今後も子どもを持つ女性が就業継続や再就職できるか否かは育児環境が重要な要因となると考えられる。子どもを1人でも多く預けられる育児環境の整備が重要だと考える。

第2に、正規従業員への就業には職務遂行能力の向上や、上司の評価、正規従業員としての就業経験などといった「就業環境」も重要な要因である。経時的に就業環境を調査することで、正規従業員として就業するチャンスが偶然訪れたわけではなく、初職から現職に至るまでに職務遂行能力を蓄積し、その能力を評価された上で正規従業員として就業していることが確認された。

もっと仕事に深く関わりたいと仕事に前向きに取り組む、職域が拡大する、非正規従業員の中で昇格する、自

分がより向上できる企業に転職するなど様々な方法で職務遂行能力を向上させている。正規従業員への就業は、「正規従業員として就業したい」と望むだけでなく、職務遂行能力を向上させることと合わせて可能になる。

第3に、正規従業員への就業方法には「登用」「転職」があったが、就業方法によって異なる要因が影響を与えている。「登用」を選択できた理由として、まず企業に登用制度が制定されていることが大きい。さらに登用を実施している企業に勤務し職務範囲を拡大させながら職務遂行能力を向上させ、上司の評価を受けることも重要であり、企業の人事政策が影響を与えている。

一方「転職」を選択した場合には、企業で登用が実施されていないことや登用の条件が自分の就業意向に合わないことがあげられる。さらに、直前職による職務内容だけではなく、自身で学校に通い資格を取得する、過去の就業で専門知識を習得する、過去に就業した企業の上司が数年たって転職情報を寄せてくれている。このように直前職だけではなく、過去に就業した全ての企業の人的つながりや、就業経験が影響を与えている。

第4に、正規従業員への就業選択の背景には、「時間の経過による変化」という要因も影響を与えていることである。正規従業員への就業に必要な要因の分析に、長期的視点の重要性を見出すことができたことである。生活環境では、既婚者が子供の成長など家族状況の変化や、未婚者が年齢を重ねるうちに将来設計を考え、非正規従業員就業当初「非正規従業員のままでよい」という思いから、勤続を続けるうちに「正規従業員として就業したい」と思いを変え正規従業員への就業を選択している。

就業環境でも、非正規従業員就業当初には与えられた職務内容などに納得して働いていた者が、勤続を続けるうちに「もっと深く仕事にかかわりたい。責任のある仕事に就きたい」と思いが変わり、職務遂行能力を向上させ正規従業員へ就業している。このように多様な就業選択要因が時間の経過により変化したことで、正規従業員への就業を選択している。

本章では、女性非正規従業員の正規従業員への就業選択要因について、初職から現職に至るまで「生活環境」と「就業環境」の両面から経時的に分析した。その結果、第4章の調査と同じく生活環境と就業環境の要因は多様であり、1人として同じ要因の組み合わせで就業を選択していない。調査対象者個々の生活環境と就業環境の多様な変化や積み重ねによって、正規従業員への就業選択が行われていた。さらに登用と転職の就業方法の違いによって就業選択要因に違いがみられた。登用には、自身の生活環境の要因だけではなく登用実施に至るまでに登用企業の育成や評価、正規従業員への就業希望を上司に相談できたことなどが転職以上に大きく影響している。

本研究の目的である正規従業員への登用の継続的な実

⁵² 育児・介護休業法が平成21年6月に改正され、平成22年6月30日に施行された。主な改正としては、3歳未満の子を養育する従業員に短時間勤務制度（1日6時間）を設けることを事業主の義務としている。

⁵³ 近年、保育所の児童数が増加する一方幼稚園児童数が減少しており、2006年10月幼保一体化策として「認定こども園」制度がスタートした。「認定こども園」は0歳児の保育も可能だが、2011年度までに2,000件の認定実現目標に対し、2011年4月現在762件となかなか進んでいない現状が指摘されている（全国保育団体連絡会・保育研究所、2011）。

施に影響を与える要因について、従業員の視点から第4章と本章の調査によって女性非正規従業員の就業選択要因を明らかにすることができた。企業がこれらの調査で得られた女性非正規従業員の就業選択要因をどのように把握しているのかを含め、次章では、企業の視点から登用の継続的な実施に影響を与える人事政策を調査する。

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

本章では、非正規従業員から正規従業員への登用について、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策を検討する。

先行研究では、基幹化に伴い幅広い職務の遂行が可能になる背景には、非正規従業員に対する企業の育成と関連があった。幅広い職務の遂行が可能になった非正規従業員の先には、正規従業員の職域に近づくことが明らかにされている。しかしながら企業の育成により基幹化された非正規従業員が、正規従業員の職域に近づくことと登用との関連についてはあまり触れられておらず、非正規従業員の活用方針と登用との関連や、企業の育成により正規従業員の職域に近づく評価と登用との関連もあまり明らかにされていない。

また、第4章で女性非正規従業員の視点から就業選択に影響を与える要因の分析を行った結果、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が影響を与えており、この影響は時間の経過による変化によるものもあった。第5章にて非正規従業員から正規従業員への就業選択要因を調査した結果も、選択要因は1人として同じではなく、選択に影響を及ぼす要因は第4章と同じく多様であった。なお、登用によって正規従業員へ就業した者は、企業の育成や評価、上司への相談などが就業選択に影響を与えていた人が多いことも確認されている。

そこで本章では、非正規従業員への活用方針や育成、評価がどのように登用に結びついているのか、登用実施企業を対象に調査を実施し、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策を明らかにする。

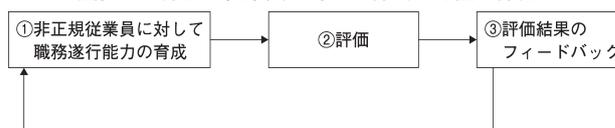
次節では本研究の分析の枠組みと調査方法を述べる。第3節では調査企業による登用実施に至る背景と登用実施状況を調査し、第4節では登用実施企業の具体的な人事政策について分析をおこなう。第5節では本章の考察を述べる。

2. 分析の枠組みと調査方法

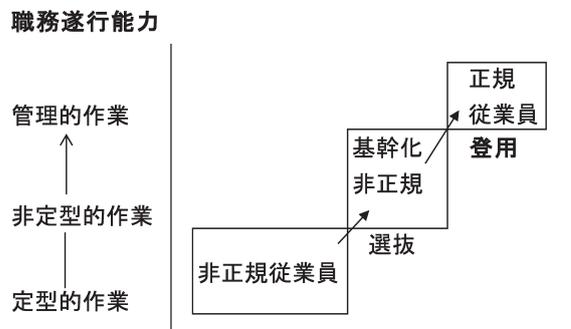
2.1 分析の枠組み

本研究では、調査企業の登用実施状況を調査したのち、

図表1 非正規従業員に対する育成と評価の枠組み



図表2 登用の枠組み



登用を継続的に推進する企業の人事政策として、非正規従業員の「活用方針と採用」「育成と評価」を分析する。非正規従業員の活用方針と採用は企業によって異なり、この活用方針が登用にどのような影響を与えるのか、非正規従業員の活用方針と採用の分析をおこなう。

次に「育成」「評価」「評価結果のフィードバック」について調査する。「育成」(図表1①)では、登用を実施している企業が、入社した非正規従業員に対してどのような育成により非正規従業員の職域を広げ、非正規従業員の職務遂行能力を向上させ実際に登用を可能とするのかについて調査する。

「評価」と「評価結果のフィードバック」では、企業が非正規従業員に対してどのような項目を「評価」(図表1②)し、非正規従業員に対してどのように「評価結果のフィードバック」(図表1③)がおこなわれているのか調査する。さらに勤続年数を重ね図表1①～③を繰り返すことで、非正規従業員はOJTにより徐々に幅広い職務を経験し、定型的作業から非定型的作業を担う基幹化非正規が選抜され、優秀な基幹化非正規⁵⁴の中から登用者が選抜される⁵⁵(図表2)と考える。なおこの図の「非正規従業員」として想定するのはパートやアルバイト、「基幹化非正規」として想定するのは、基幹パートや契約社員である。

⁵⁴ 本稿での基幹化非正規とは、「契約更改を繰り返し正規従業員に近づくほど職務遂行能力を高めた非正規従業員」である。

⁵⁵ なお、本章での「定型的作業」「非定型的作業」「管理的作業」は、本田(2000)を参考に、定型的作業は「あらかじめ決められている作業方法や方針通りに行う作業」、非定型的作業は、「定型的な作業を応用した高度な作業」、管理的作業は、「新人社員の教育、作業計画の作成、売上の管理などを担うこと」である。

2.2 分析方法

調査方法は企業へのインタビュー調査とする。本研究では「なぜ」登用を実施し、登用実施に向けた育成や評価が「どのように」おこなわれるのかなど、「なぜ」「どのように」という理由を説明的に分析する必要がある（yin, 1996）。また非正規従業員の活用方針は企業によって異なり、同一企業内であっても就業場所によって非正規従業員の就業環境が相違する可能性もある⁵⁶（脇坂, 1986；小野, 2000）。そこで職務内容を詳細に調査するためインタビュー調査を実施する。ただし事例調査では、業種によって非正規従業員の活用方法などが異なることも指摘されている（労働政策研究・研修機構, 2007）。

本章では、登用実施経験のある食品製造販売業と小売業を調査対象とした。

その理由は以下の2点である。

- ①先行研究に多いといわれる小売業と、食品製造販売業の2業種を調査することによって業種の相違点を見いだせる可能性があること
 - ②食品製造販売業の場合、食品製造部門と食品販売部門それぞれの職務からみた調査が可能であること
- なお、調査対象の非正規従業員は直接雇用のパート⁵⁷と契約社員を調査対象とする。調査内容は、調査者に確認を取りながらインタビュー記録を作成し、インタビュー記録をもとに観察や考察をまとめたフィールドノート（佐藤, 2002）を基礎資料とした分析である。

2.3 調査対象と調査項目

調査は2011年3月～11月にかけて、食品製造販売業4社・小売業3社（図表3）の人事担当者（各社1名）を対象にインタビューを実施した。時間は1社につき1時間～2時間程度である。調査方法は、下記調査項目を事前に決め人事担当者の答えを受けて、さらに重要と思われるものを追加質問する準構造化インタビュー（田尾・若林, 2002）である。

（調査項目）

- ①登用実施に至る背景
- ②登用実施状況
- ③企業における非正規従業員の活用方針
- ④非正規従業員の採用
- ⑤正規従業員への登用が可能となる職務遂行能力
- ⑥非正規従業員に対する育成
- ⑦非正規従業員に対する評価

3. 登用実施の実態

3.1 登用実施に至る背景

A社の製造業務は、機械による製造工程だけではなく従業員の技術を要する製造工程もあり、技術を要する製造工程はパートも担当している。販売業務は、パートに対して接客技術の向上を促し、優秀なパートに新人パートの教育などを担当させている。このようにパートにも非定型的作業を担当させた結果、製造職、販売職ともに正規従業員に近づく職務を担当するパートが出現した。経営者は、技能を高めた優秀なパートを長期にわたり保持することを考え登用を実施している。また職務遂行能力を向上させたパートが正規従業員への就業を望む場合には、正規従業員としての就業機会を確保したいとの判断も含まれている。

B社は、製造業界の競争激化に伴い、生き残りのため他社との差別化が必要であるとの判断により、機械の製造工程に従業員の技術を要する製造工程を加え、パートにもこの作業を担当させることとなった。機械による工程の定型的作業から技術を要する工程を担当するパートが増えた結果、正規従業員の職域に近づくパートが出現し、企業特有の特殊な製造技術を身に着けたパートを継続的に活用したいと考え登用を実施している。B社ではこのような製造工程となっているため、正規従業員の職域に近づくパートは製造職が多い。

C社は、過去には正規従業員の新卒定期採用が実施されていたが、育成途中で退職する者が増加し育成にかかる時間とコストが問題となる。そこで企業の経営合理策

図表3 調査企業の概要

業種	食品製造販売業				小売業		
	A社	B社	C社	D社	E社	F社 ※	G社
非正規の割合	約30%	約45%	約78%	約45%	約88%	約89%	約87%
店舗数/工場数	店舗61/工場2	店舗27/工場2	店舗24/工場2	店舗6/工場1	店舗108	店舗19	店舗31
従業員数	1,322名	約1,000名	204名	562名	12,271名	2,130名	10,146名

なお、本社所在地はF社以外すべて北海道である。F社は東京である。

※F社については、4地区に分かれている地域のうち1地区についての調査を行っている。但し、人事管理に関する対応は全地区共通である。全店舗数211店舗、F社全従業員数は約23,000名。

⁵⁶ 脇坂（1986）は生鮮品売り場と婦人服売場を、小野（2000）は食品売場と婦人服売場の調査を行い、売場によってパートの育成環境に違いがあることを明らかにしている。

⁵⁷ 本論文による「パート」とは、直接雇用で1日の所定労働時間が正規従業員よりも短い者と定義しているが（第1章）、本章の調査対象企業の中にはフルタイムで勤務するパートがごく一部含まれている。

としてパートや契約社員を育成し、働きぶりや企業方針への理解を一定期間見極めたうえで登用を実施している。また、職務遂行能力の高い契約社員が登用を望む場合には、正規従業員としての就業機会を確保したいという経営者の意向も含まれている。現在C社では、定期的な新卒正規従業員採用を実施せず、正規従業員の中途採用と契約社員からの登用によって正規従業員を採用している。

D社では、商品の受注が増し生産量の急増に伴い、3交代制の24時間製造をおこなうため人員を増加する必要が生じ、3年ほど前に一度登用を実施している。ただしこの登用は一時的な人員不足に伴い急遽実施したものであり、現在は生産量減少の影響もあり店舗を縮小し正規従業員数に余剰が発生している。さらにD社はパートを補完的な人材として捉えており、正規従業員とは活用方針が異なる。これらの理由により、現在登用は実施されておらず登用の計画も立てられていない。

E社では、経営状況の問題で数年間新卒採用を実施していない期間があった。その間は人件費をかけずに既存従業員の教育に力をいれ、非正規従業員から正規従業員への登用も実施されていない。しかし数年前から経営状況が回復し新卒採用を始め、年1回定期的に登用試験を実施している。

F社では登用制度は制定されているが、現在正規従業員数に余剰が発生している。そのため定期的に登用が実施できない状況にある。パートから契約社員への昇格制度もあるがこちらも契約社員数に余剰が発生している状況で定期的に昇格できていない。

G社では数年前に企業を統合しており、統合する前には登用を実施していた。現在は統合した企業の制度をすり合わせる必要から登用制度を制定していない。しかし今後登用制度を制定する予定で、登用制度の計画中である。現在はパートから契約社員の昇格のみ行われており、契約社員への昇格は年1回定期的に昇格試験を行っている。

調査企業による登用実施の背景は、先行研究の指摘(小杉, 2008)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。また、過去に登用を実施していた企業が、経営統合により登用の制度が消滅した企業や、不景気の影響で一時的に登用の実施が中止され、現在再度登用を実施している企業もあった。そして、7社とも創業当初から登用を実施していたわけではなく、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。

3.2 登用実施状況

調査企業の登用実施状況を説明する。現在登用を実施している企業(登用実施企業)は、A社、B社、C社、E社である。現在登用の運用を休止中はF社で、過去に登用を実施したが現在登用を実施していない企業はD社であり、G社は現在、登用制度を再度運用するため登用制度の制定に向けて検討し始めている。登用可能な雇用区分は、A社、B社がパート、C社、E社、F社は契約社員である。なお、食品製造販売業では販売職と製造職から登用実施状況を調査したが、3社とも、登用者が全て同じ職種(販売職から販売職、製造職から製造職)への登用であり、販売職から製造職、製造職から販売職への登用は実施されていない。登用実施状況などは以下のとおり(概要は図表4)

A社は、2001年から優秀なパートに登用を随時実施している。登用条件は、優秀なパートとして本社から表彰を受けることである。表彰を受けてから3年以内にパート自身が正規従業員への就業を希望し、希望した翌月に正規従業員としての就業が可能となる。

現在までの登用者は42名(販売10名・製造32名)、2007年以降登用者が増加している。登用者は、50代女性(勤続7年で登用)や20代女性(勤続2年で登用、現在店長)など年齢層や勤続年数は多様であり、子供が成長し時間に余裕のできた既婚女性や、未婚女性が多いという特徴がある。パートの勤務時間は5時間~7.5時間だが、登用後は8時間勤務となり製造部門には夜勤もある。登用後に転居を伴う異動の可能性は低い。製造部門は工場が近隣に集中し当初から転居を伴う異動の可能性は低く、販売部門では製造部門に準じて登用者が転居を伴う異動を望まなければ転居を伴わない範囲の異動にとどめている。

B社は、優秀なパートに対して登用を随時実施しており、登用条件は店長の推薦を受けた後、エリアマネージャーの承認を経て本部の審査に合格することである。なお登用には、パート自身が正規従業員への就業を希望することが条件であり、現在までの登用者は20名程度である。登用者の審査には、現場の判断と相違なく登用者を選抜するため、審査を実施する本部と現場店舗は情報を常に共有している。登用者は専門学校で製造の知識を習得した20代が多いという特徴がある。登用後は、転居を伴う異動の可能性は低い。製造部門は工場が近隣に集中し当初から転居を伴う異動の可能性は低く、販売部門では登用後も同じ店舗での就業を可能にする措置をとっている。B社では、パート募集の段階で登用制度の存在を伝えることで、正規従業員への登用を目標に入社する者も増加している。

C社では、優秀な契約社員に登用を随時実施している。登用には契約社員を一定程度(約3年)評価したのち、

図表 4 調査企業の登用実施状況

業種	食品製造販売業				小売業		
	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
登用の現状	登用を随時実施している	登用を随時実施している	登用を随時実施している	過去に登用実施経験あり。現在は登用を実施していない	年に1度登用を実施している	登用制度の運用を休止中	現在登用制度はないが、今後制度制定予定
登用の実施状況	長期計画に基づく随時登用	長期計画に基づく随時登用	長期計画に基づく随時登用		登用制度あり/過去に登用制度の運用を休止していたが、現在は運用再開		
登用の条件	優秀なパートとして本社の表彰を受けた者が3年以内に正規従業員を希望すること	本人が正規従業員を希望し、店長の推薦→エリアマネージャーの評価→本部の承認を受けた者	本人が正規従業員を希望し、役員が職務遂行能力などを評価し、登用にふさわしいと認めた者	商品の急激な受注に伴い人員不足となり一時的に登用を実施/現在登用計画なし	本人が正規従業員を希望し、部門責任者を経験した上で地区本部長の推薦を受けた者が登用試験に受験できる資格を持つ。登用試験に合格した者	登用制度はあるが、人員余剰のため登用制度の運用を休止中	現在パートから契約社員への昇格を年1回実施。今年から登用実施にむけ計画中
登用可能な雇用区分	パート	パート	契約社員	パート	契約社員	契約社員	契約社員にする予定
登用人数等	現在まで42名を登用。店舗販売10名、製造32名	現在まで20名程度を登用し、登用者には製造職が多い	登用者は販売職が多く、現在まで10名程度	過去に5名ほど登用者がいるが、現在は登用を実施していない	2009年度は50名応募し20名が合格し、2010年度は90名応募し14名が合格	—	—
登用者の特徴	7年目で登用された50代、2年目で登用された20代など様々な年齢層・勤続年数の者	ほとんどが20代。専門学校などで製造の知識を習得した者が多い	子供が成長し正規従業員を希望する女性、学生時代からアルバイトを続けた20代女性、生活を担う女性、契約社員として採用された男性など多様	—	学生アルバイトやパートで就業を続け契約社員を経て登用された人、中途採用で契約社員に採用後正規従業員へ登用された人など	—	—

該当する契約社員に企業から登用を打診している。登用には契約社員自身が正規従業員への就業を希望することが条件のため、打診の際に意思の確認もおこなわれる。また契約社員の方から正規従業員への就業を希望することも可能で、企業が認めれば登用が可能となる。登用者は現在まで10名程度で販売職が多い。登用者は、子供が成長し時間に余裕のできた女性、生活を担う立場の女性、転職で契約社員として採用された男性、学生時代C社でアルバイトを経験した者など多様である。また優秀なパートから契約社員への昇格も実施されており、パートから契約社員、契約社員から正規従業員へ登用された者もいる。現在までの登用者は全て本社地域に勤務する契約社員である。本社地域の登用者は、工場も販売店舗も近隣にあり転居を伴う異動の可能性は低いが、本社と離れた地域の契約社員の場合、登用後に本社地域への異動が登用条件となる。この転居を伴う異動が正規従業員への就業の希望を妨げる要因の1つと考えられ、本社と離れた地域の契約社員は現在まで正規従業員への就業を希

望する者がいない状況である。

D社では3年ほど前に一度登用を実施したが、現在は登用を実施していない。

E社では、経営を立て直し新卒正規従業員の採用を開始し、それに伴い契約社員から正規従業員への登用制度も再開されている。現在は登用計画に従って定期的に年1回、登用試験を実施して正規従業員への登用者を決定している。登用の条件は、契約社員として部門責任者を経験し地区本部長の推薦を得たもの、転居を伴う転勤を了承している者、職種変更が可能なこととなっており、1次試験、2次試験、3次試験、最終試験を行い総合的に判断して登用者を決定する。2009年度は50名応募し20名が合格し、2010年度は90名応募し14名が合格している。登用者は、新卒正規従業員と同じく4月1日に入社式に出席し正規従業員としての就業をスタートする。

さらにE社では、正規従業員へ登用される契約社員1名が出た場合、空いた契約社員へのポストを、店内の優秀な長時間パートが資格試験を経て昇格している。次に

空いた長時間パートのポストは、優秀な短時間パートの中から所属長の推薦を受けて昇格している（どちらも、契約社員・長時間パートになることを望んでいることが前提である）。登用実施の背景には、登用者数を決定するだけでなく、正規従業員登用により空いた非正規従業員のポストの配置や非正規従業員数の決定にも密接に関係している。

F社では、正規従業員の中途退職者も少なく企業内の年齢構成も高齢になり、さらに店舗を縮小して正規従業員も余剰している。そのため新たに登用することが難しい現状である。ただし、今後も登用を実施しないわけではない。登用を視野に入れた非正規従業員の育成はおこなっている。

G社では、数年前に経営統合し新卒の正規従業員採用を2年ほど行っていない。今はいかに人件費をかけずに生産性を向上させるかを第一に考え、将来に向けて正規従業員登用制度を制定する予定である。今年から登用制度の制度制定に向けて検討し始めている。

3.3 登用可能な雇用区分

調査企業では、正規従業員登用に可能な雇用区分は3つのタイプにわかれた。

- ①パートのみの企業3社（A社、B社、D社）、
- ②パート・契約社員の雇用区分を設け、正規従業員登用は契約社員のみ企業3社（C社、E社、F社）、
- ③パート・契約社員の雇用区分を設けているが、現在正規従業員登用制度を制定していない企業1社（G社）である。

雇用区分数の違いについては、2つの要因が考えられる。

1つは従業員数である。食品製造販売業(A社～D社)では総人員数が多い企業で1,300名程度であり、小売業(E社～G社)の10,000人以上と比較しても少ない。従業員数が少なければ、パートの区分だけでも職務遂行能力の違いを評価し、優秀な人材を選抜して正規従業員へ登用することができると考えられるが、小売業のように非正規従業員数が多い場合、パート内の評価だけでは対応しきれないと推察する。

2つめは職務遂行能力の違いである。小売業ではパートと契約社員に雇用が区分され、パートが、定型的作業や非定型的作業を担い、契約社員が「商品や製造の管理」や「新入社員の教育」といった管理的作業を担っている。また従業員数の少ないC社でも、商品や売上げの管理、新入社員の人材教育などを担う者として契約社員の雇用区分が存在している。パートと契約社員の雇用区分をもつ企業では、契約社員が正規従業員に登用可能な雇用区分となっている(C社、E社)。契約社員の特徴としては、労働時間は正規従業員にほぼ等しいフルタイム勤務、賃

金は職務遂行能力を評価された個別の年俸制であり、職務内容は正規従業員と一部職域が重なっている。

契約社員とパートの両方が存在する企業では、契約社員が、管理的作業を担い登用可能な雇用区分となるが、雇用区分が「パート」のみの企業では、販売や製造の管理的作業を担うパートを、正規従業員として登用している。(A社、B社)。これは、雇用区分(契約社員かパートか)の違いによって登用が決まるのではなく、正規従業員の職域に近づく管理的な職務を担う非正規従業員が登用可能な非正規従業員であることを示している。

3.4 登用後に転居を伴う異動の可能性

登用後に転居を伴う異動の可能性を尋ねたところ、転居を伴う異動が必須条件である小売業と、転居の伴う異動を極力実施していない食品製造販売業にわかれた。小売業(E社)は、登用後に転居を伴う異動が登用条件の1つである。従って非正規従業員は登用試験を受験する段階で、転居を伴う異動を承知している。小売業F社、G社でも、今後正規従業員への登用が実施された場合、登用条件の1つとして転居を伴う異動があげられる。

一方、食品製造販売業では登用後に転居を伴う異動の可能性は低い。転居を伴う異動を伴わない配慮をしている。A社、B社では製造部門は工場が近隣に集中し、当初から転居を伴う異動の可能性は低い。販売部門では、A社は製造部門に準じて登用者が転居を伴う異動を望まなければ転居を伴わない範囲の異動にとどめている⁵⁸、B社でも同じ店舗で就業を継続できる措置をとっている。

登用後も同じ店舗で就業継続を可能にする措置についてB社では以下のように説明している。「登用の話をパートにすると『できれば同じ店舗ですずっと働きたい』というパートが特に販売職に聞かれます。異動が原因で正社員を躊躇されると、優秀な人を活かすことができません。そこで登用後も同じ店舗で働いてもらうことを可能にしました。将来は、店長として他の店舗に異動する可能性はありますが、その場合にもあくまで従業員との交渉になります。」⁵⁹

C社では、本社地域の登用者は、工場も販売店舗も近隣にあり転居を伴う異動の可能性は低い。ただし本社と離れた地域の契約社員の場合、登用後に本社地域への異動の可能性が高くなる。本社と離れた地域の契約社員は現在まで正規従業員への就業を希望しておらず、この転

⁵⁸ 全ての登用者が転居を伴う異動がないわけではない。転居を伴う異動を希望しない登用者には異動が生じない配慮をとっているが、転居を伴う異動をいとわない登用者には、新たな職務への挑戦や管理者として別の店舗への異動などが生じる可能性はある。

⁵⁹ B社人事担当者インタビュー2011年11月12日

居を伴う異動が妨げとなっている可能性が指摘されている。C社の登用者は全て本社地域の契約社員であった。

このように食品製造販売業と小売業とでは、転居を伴う異動に関して違いがみられた。ただし転居を伴う異動の違いは、業種の違いによるものか、雇用者数の違いによるものか、企業の個別事情によるものか判別することは難しい。

先行研究では正規従業員には転居を伴う異動があるため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た。第5章の従業員調査においても、転居を伴う異動の可能性を考慮して、登用ではなく転職により正規従業員へ就業した者もいた。小売業の調査企業では転居を伴う異動が登用条件のため、正規従業員への就業を躊躇している者がいる可能性がある。

一方、食品製造販売業（A社、B社、C社）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ていない。このように登用後も転居を伴う異動の可能性が低くなることで、正規従業員への就業を選択する者もいる。転居を伴う異動の有無は就業選択に影響を及ぼす可能性があった。

次節では、登用に向けた具体的な人事政策（以下「具体策」という）について分析をおこなう。次節の分析対象は、登用実施企業（A社、B社、C社、E社）、今後登用を実施する可能性を持つ企業（F社、G社）の6社を分析する。

4. 具体策

4.1 非正規従業員の活用方針と採用

非正規従業員の採用は、店舗採用であることが多く非正規従業員に対する人事部門の雇用管理把握が問題視されることもある（本田，1993；佐藤・藤村・八代，2011）。そこで本章では、非正規従業員をどのように採用しているのかについても調査している。その結果、すべての企業が店舗独自の採用ではなく、全社共通の採用基準に従った採用を実施している。

非正規従業員の活用方針と採用について概要は図表5のとおりである。

A社の非正規従業員は約400名⁶⁰、非正規従業員割合約30%、非正規従業員の雇用区分はパートのみである。パートには、定型的作業だけではなく非定型的作業も担う人材として位置づけ活用し、パートの採用は正規従業員と同様に本社の人事部門が担当する。

図表5 非正規従業員の活用方針と採用

業種	食品製造販売業			小売業		
	A社	B社	C社	E社	F社	G社
非正規従業員の活用方針	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型作業も担う人材として活用している。登用可能なパートは新人の教育など管理的作業も担う	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型作業も担う人材として活用している。登用可能なパートは、製造工程全般を担当するなどの管理的作業も担う	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型的作業も担う 契約社員/非定型作業と管理的作業（店舗の売上管理など）	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型的作業も担う 契約社員/管理的作業（部門責任者など）	パート・契約社員という雇用区分で活用方針が異なるのではなく、資格等級によって役割が異なる。資格が上がるにつれて、定型的作業から非定型的作業へ、最高級では管理的作業を担う	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型的作業も担う 契約社員/非定型作業と管理的作業（店舗の売上管理など）
非正規従業員の採用担当者	従業員全員を統一した採用基準で採用するため、正規従業員と同じく人事部門が採用を担当する	正規従業員と同じく人事部門が採用を担当、店舗から欠員や増員に伴う採用の要請を受け人事部門で採用者を決定する	正規従業員と同じ採用基準で採用を行うため、人事部門が採用を担当	人事部門の担当者が採用を対応する	従業員全員を統一した採用基準で採用するため、各エリアの人事部門が採用を担当する	店舗の責任者が採用を担当するが、採用基準などは人事部門の基準に従った採用をしている
非正規従業員の採用方法	正規従業員と同じ適性試験を実施し、一定基準の者が面接試験を経て採用を決定する	求人の際には担当する職務内容を提示する。面接ではその職務内容に基礎的な理解があるか等詳細に確認し、採用者を決定する	正規従業員と同じく1次面接は工場長・役員が行い、1次面接を通ったものが社長の2次面接を受ける	適性試験を課した後、一定基準の者が面接試験を受け採用者を決定する。	適性試験を課し、計算のテストも実施する。一定基準を満たした人が面接試験を受け採用者を決定	一般常識のほか計算テストも実施し、さらに企業独自の適性試験も課す。基準を満たした人が面接を受け採用者を決定

⁶⁰ A社では、繁忙期に学生アルバイトを雇用することがあるが、あくまで繁忙期のための短期雇用のため今回の調査対象には含めない。

A社では、全店舗共通の採用基準として企業の求めている価値観を共有し、自律的な働き方のできるパートを求めている。たとえば販売業務の場合、従業員自身の判断で顧客の要望や問い合わせに対応できる働き方である。そのため採用試験は正規従業員と同じ適性試験と面接試験を実施して採用者を決定する。採用されたパートは、企業の運営方針や基礎的な業務内容を習得するため2週間ほど合同研修を受講し、採用店舗での勤務を開始する。パートは与えられた仕事だけをすれば良いというわけではなく、自発的に行動する人材を求めている。採用時から企業の考えを理解して自発的に行動するパートを採用している。

B社の非正規従業員はパート約400名、派遣社員約50名、非正規従業員割合は約45%である。B社では全従業員の職務遂行能力を向上させることに重点をおいており、短時間パートであっても職域を広げ非定型的作業を担う人材としてパートを活用している。

パートの採用は、正規従業員と同じく本社の人事部門が担当し、職務に必要な基礎知識をもつ人材を優先的に採用する。パートは入社後、教育担当のパートナーから3ヶ月程度指導をうける。入社当初から基礎知識を持つ人材が入社することで、基礎的な教育に時間をかけずにパートの活用が可能となっている。B社では、正規従業員だけではなくパートも会社を支える重要な役割を担っている。職務遂行能力を高めた管理的作業を担うパートが、登用により正規従業員へ就業することは、費用をかけても将来的に利益になると考えている。

C社の非正規従業員は、パート111名、契約社員50名、非正規従業員比率は約78%である。パートは定型的作業だけではなく将来的に非定型的作業も担う人材として活用し、契約社員は非定型的作業と管理的作業を担う人材として活用している。契約社員の特徴は、正規従業員にほぼ等しいフルタイム勤務であり、賃金は年俸制である。パートと契約社員の採用は、正規従業員と同じく本社の人事部門が担当し、長期的な育成計画のもとに現場の意見も取り入れた選考が実施されている。近年機械を導入して補完的な職務も増えたが、この業界で生き残るためにも人の手を加えた技術の向上を重視しており、パートや契約社員の育成にも力を入れている。

E社の非正規従業員は、パート約8,500名、契約社員約920名、非正規従業員比率は約88%である。本社の人事部門が採用を担当し、採用試験は、適性試験と面接試験を実施している。C社と同じくパートは定型的作業だけではなく将来的に非定型的作業も担う人材として活用し、契約社員は非定型的作業と管理的作業を担う人材として活用している。E社ではパートに週20時間勤務のパートと、週30時間～35時間勤務のパートがあり、週20時間パートには主に定型的作業をまかせ、その後少しずつ

判断を伴う非定型的作業を担う。少しずつ職域を広げ、週30時間～35時間パートに昇格すると、非定型的な判断する作業の割合が増え、部門リーダーを担う者も出てくる。このように、企業が少しずつ職域を広げる育成により非正規従業員も重要な人材として活用している。

F社では、パート1,808名、契約社員93名、非正規従業員比率約89%である。過去には店舗ごとにパートを採用していたF社では、店舗採用と初期育成は時間と人員を使い店舗運営に支障が出ること、パートの初期教育に差が出ることなどから、人事部門が必要な人員を一括募集し、採用から初期教育までを担っている。さらに採用試験の結果によって、非正規従業員自身の能力をより発揮できる職務配置を考えている。例えば、採用試験で計算問題を出題し、点数の高い採用者は「レジ」を担当するよう計画を立てている。「レジ」の仕事は、キャリアを積むと商品の精算だけではなく計算や伝票の作成など経理の仕事も含んでいるからである。採用試験の結果から職務を配置する考え方は、E社、G社（小売業）も同じである。

G社では、パート7,420名、契約社員約500名非正規従業員比率は約87%である。採用は店舗の責任者が行うが、採用基準は本社の人事部門の基準に従った採用を実施している。パートは定型的作業だけではなく将来的に非定型的作業も担う人材として活用し、契約社員は非定型的作業と管理的作業を担う人材として活用している。G社では87時間未満勤務のパートと120時間勤務のパートがあり、87時間未満のパートは主に定型的作業をまかせ、その後少しずつ判断を伴う非定型的作業を担当させている。そして少しずつ職域を広げたパートが120時間勤務のパートに昇格している。G社では1万人以上の従業員があり、パートや契約社員の割合が高い企業であり、非正規従業員を重要な人材として活用している。

非正規従業員の活用方針について、6社ともパートに非定型的作業を担う人材と位置づけ活用し、短時間勤務のパートも育成を前提としている⁶¹。非正規従業員の採用について登用実施企業は、育成を前提とした非定型的作業の担い手として採用が計画されている。特にこの方針は食品製造販売業に顕著で、A社では、正規従業員と同じ適性試験を課し、B社では担当する職務の基礎知識をもつ人材を優先的に採用し、C社では長期的な育成計画に基づきパート・契約社員の選考を実施している。

⁶¹ ただし入社直後は定型的作業のみを担当し、定型的作業を覚えると次に非定型的作業を担当するための育成がおこなわれる。

4.2 正規従業員への登用可能な職務遂行能力の育成

6社とも、徐々に職務の幅を広げる育成を行うことで、正規従業員の職域に近づき登用が可能となる。登用可能な職務は、新人パートの教育や売場管理などの管理的作業を担うことであった。

食品製造販売業に関しては、販売業務を製造業務に分けて記述する。販売業務では、3社とも顧客が満足する接客販売の育成に力を入れ、自発的に売場の運営に関与できるように育成が行われる。たとえばB社では、上司とともに販売方法や商品の発注量などを検討している。加えて販売計画では、パート自身が自分の意見を述べて販売計画を立てられるように意見を言える環境がある。パートも店舗運営に参加している。C社では、契約社員が売上管理を担う店舗もあり、小さな店舗では接客やパートの指導だけでなく店舗運営の責任者となる場合もある。その場合には、本社の人事から様々な指導を受けている。

製造業務では、A社では、製造工程の改善により生産スピードの向上や残業コスト削減などの成果をあげ、製造工程を管理・改善する管理的作業を登用可能な職務として評価しており、以下のように説明している。

「A社では、パートであっても製造のメインをまかせることもあります。例えば、期間限定の商品『X』がありますが、この商品は形が複雑でカットの技術が必要な商品です。この生産をカット技術のあるパート達も参加して製造計画をたてました。その際上司が、パートの中で最も能力のある1人に中心的役割を任せて、できるだけ残業がゼロになるような製造工程を設定するように指示しました。指示されたパートは、自身の判断で製造工程に改善を加え、その結果、生産スピードが格段にあがって残業を抑えることができました。上司はこの仕事ぶりを評価し、工場の中で1番優秀なパートとして本社に推薦し、役員会議の結果、優秀なパートとして表彰を受けることができました。登用には表彰を受けることが条件ですので、表彰によってこのパートは登用が可能になりました。」【A社人事担当者⁶²】

B社では、パートは入社後製造ライン1つの工程からスタートし、最終的にはラインの最初から最後まで（原材料を混ぜ合わせるところから、包装して商品として販売できるまで）できるよう育成している。製造は機械作業だけではなく、1つの工程に1つ以上必ず作業者が手を加える箇所がある。この人の手が加わる工程が商品をおいしく仕上げる重要なポイントとなり、一商品の人が関わる工程全てを任せられるような育成がなされている。

C社では主に工場長が職務を設定し、育成によって徐々に職域を広げ、製造業務に加えて従業員の指導や管理的作業も担う契約社員が登用者となっている。

小売業では、E社は、正規従業員登用試験の受験資格者は、契約社員で部門責任者を経験していることが条件となっており、部門責任者は正規従業員と職域が重なっている。長時間パートから契約社員に昇格する前に、企業内の研修で売り場の管理やマネジメントも学んでいる。この学びにより、契約社員就業時に売場の部門担当者を担うことができる。

ただし小売業では、担当する職務（例えばレジやデリカ（惣菜）、洋服売り場や野菜売場など）によって職務遂行能力の向上過程は様々である。

F社は、できる仕事の範囲と役割を「資格」によって決めるため、資格が上がると同時に職域が広がる。F社の資格制度は、等級（例えばパートはA1からA5）によって職務内容が異なる。パート・契約社員・正規従業員の区分で職務内容が異なるのではない。例えばパートA5（最高位）は、課長職であり、部下の教育や面接なども行う。そのため資格の高いパートが、契約社員や正規従業員の面談や教育を行う立場になる場合もある。

一例としてデリカ（お惣菜）の場合、最初のパートA1は担当の揚げ物を手早く揚げるように1つの職務を担当する。資格がパートA2へ昇格すると揚げ物を揚げることもできるが、お寿司も作ることができるようになる。さらにパートA3に昇格すると、作るだけでなく作る指導も行う。このように徐々に職域を広げパートA4に昇格すると、課長不在時の代行を担い売場全体の管理を担う職務を担当する。さらに最高位のパートA5になると、課長職となるため部下への面談や、パートの管理などを担う立場となる。

G社でも、F社と同じく最初は1種類の揚げ物を担当し、徐々に2種類、3種類と揚げる種類が増える。次は上司から指示された枚数を揚げる定型的作業から、企業の育成により商品の売れ行き、天候、周辺地域の行事などを考慮し、自分で揚げる枚数を決定する非定型的作業を担う。このような職務遂行能力の向上に伴い昇格する（職務1→職務2→職務3）。さらに契約社員に昇格すると、パート以上に判断業務を必要とする管理的作業を担う。

このように、企業の育成により非正規従業員は、定型的作業から非定型作業や判断業務を担っている。さらに非定型作業から職域を広げ従業員の育成や売場管理など管理的作業を担う人材が、登用に至っている。

調査した企業全てが、正規従業員への登用に必要な条件として正規従業員と職域が重なる職務遂行能力を求め

⁶² A社人事担当者インタビュー 2011年9月17日

ている。その理由として、登用後すぐに正規従業員として現場の従業員達と円滑に職務を進めることができるように、登用前から職域が重なる職務遂行能力が必要だということである。

4.3 非正規従業員に対する評価方法

どの企業も非正規従業員全員に人事考課を実施している。この評価には職務遂行能力を中心として、コミュニケーション能力や勤務態度、店舗運営方針への理解なども含まれている。

A社では、年に1度契約更新と昇給があり契約更新の際に人事考課を実施する。1次考課者は直属の上司(店長など)、2次考課者は統括、3次考課者は役員である。評価には勤務態度・能力評価・成績の評価項目がある。A社では、このほかに優秀なパートを表彰する制度がある。表彰されたパートは企業内の「社内報」で紹介され、表彰者の職務内容と上司の評価内容が掲載される。優秀なパートとして表彰されることが正規従業員への登用条件となっているため、この「社内報」は、正規従業員を目指す他のパートにとって、どのような職務内容が優秀なパートとして評価に値するのかわかることができる有益な情報源となっている。

B社では、正規従業員と同じく半年ごとに人事考課を行い、パートの1次評価者は店長、2次評価者はエリアマネージャーである。評価には担当する職務の遂行状況だけでなく、店舗運営方針への理解や他の従業員とのコミュニケーション能力、他者への指導能力なども評価の対象となる。

C社では、パートの人事考課が1年に1度実施され、1次評価者は現場長、2次評価者は役員である。職務遂行能力に加えて職務への姿勢や協調性も評価の対象とされ、契約社員には、店舗運営方針を理解したうえで店舗の管理ができているかなども評価に含まれる。さらに上司は、年に1度の人事考課時点だけでなく、常に職務の遂行状況や非正規従業員の就業希望を把握するよう努めている。

E社では年に1度人事考課を行っており、週20時間パートから週35時間パートへの昇格には、考課結果と店長の推薦により昇格できる。週35時間パートから契約社員への昇格は、人事評価と店長の推薦を受けた者が契約社員への昇格試験を受け、試験に合格した者が契約社員となる。

F社では、半期ごとに人事考課が行われ、与えられた役割をどの程度担うことができたのか評価している。パートA1からA2への昇格には人事考課結果と上司の評価で昇格し、A2からA3への昇格は、勤務時間も長くなり職務範囲も広がるため、勤続1年以上で評価の高い人が筆記試験と面接を経て、合格した者のみ昇格が

可能となる。A3からA4の昇格には上司の評価で昇格できる。A4からA5への昇格は、課長職となるためA3の昇格時と同様、評価の高い人が筆記試験と、面接試験を受け、試験に合格した者が昇格できる。全て資格が上がるごとに時給に昇格給が加算される。

G社では、1年ごとに人事考課が行われ、資格が上がるごとに昇格する。資格が上がるには上司の評価と面接、筆記試験を受け合格したものが昇格となる。契約社員の昇格者は、店長の推薦を得た上位資格者の中から筆記試験と面接試験を経て、合格した者である。

このように非正規従業員への評価は職務遂行能力を中心として、非正規従業員の入社時から、企業方針への理解や協調性をもった行動などが評価される。また、非正規従業員の入社直後からの評価の蓄積が、登用者を選抜する際の選考資料として活用されている。

4.4 面談

どの企業も一方的に非正規従業員の評価しているわけではなく、評価結果を非正規従業員にフィードバックしている。フィードバックの方法は面談である。本章での面談とは、企業(主に勤務する店舗の上司)と従業員が個別に対話することを意味する。調査企業では、面談では評価のフィードバックの他に、非正規従業員から就業に関する意思の伝達もおこなわれていた。

4.4.1 評価結果のフィードバック

A社では、定期的に実施される面談以外に職務内容や働き方などについて逐次上司と話し合う機会をもっている。面談とは別に従業員から企業に対して職務への取組みや要望を発信する制度も制定されている。

B社では、半年ごとに上司(主に課長職・部長職)がパートに対し評価内容の説明をおこなっている。その際、現在の評価内容の説明だけでなく、次の評価期間までに担当する職務を上司が示しパートと職務内容について話し合っている。フィードバックでは必ず対話を重視し、上司の説明に納得してもらうように配慮している。

C社では、1年ごとの更新の際に、現場の責任者である専務がパートに対して評価結果の内容を説明している。その際、パートからも職務内容の見直しの提案を受けており、企業はパートの提案を職務内容の見直しに役立てている。

E社では、2003年から2004年ごろに人事制度を固め、評価結果の説明の際に面談を実施し始めた。面談では従業員個々の課題を的確に評価し、次の課題も与え、1年間でどの程度課題を達成できたか確認している。

F社では、定期的な面談の際に、評価結果について説明しているが、面談のほかに、勤務して2ヶ月が経過するとパート(週2日以上勤務)を一同に集め、企業の資

格制度や昇給・昇格の仕組み、育児休暇や介護休暇などの福利厚生等について説明会を実施している。これらの説明を以前は各店舗で行っていたが、店舗間の差や店舗対応では負担が大きいことなどから人事部門で対応している。説明会を実施することで、非正規従業員は企業の制度を把握し、目先だけではなく長期的な視点で今後のキャリア形成を考えられる良い機会にもなっている。

G社では面談により相互理解ができたことで、非正規従業員の職務適性を把握し有効に配置している。非正規従業員との面談は、一見企業にとって時間と労力がかかると思われがちだが、面談結果をフィードバックした効果を考えると有効な策となっている。G社では、人事評価をグループ主任→課長→店長が行っているが、パートとの面談は第1評価者のグループ主任が担当している。これはパート達との面談を、主任の教育訓練の場としても捉えているからであった。「主任」職とは、入社後最初に就く「担当」職の次にあたり年齢は20代後半である。企業は訓練不足の主任がパートの思いを上手に受け止められない可能性にも考慮し、パートに対して「面談では思ったこと、疑問など何でも話してほしい」と伝えて面談が円滑に進むように配慮している。

6社とも企業と非正規従業員が互いに評価内容を理解したうえで次の評価期間までの目標を計画している。それにより面談が実施されるたびに職務内容を見直し、職務目標をたて徐々に職域を広げることが可能となる。また調査企業では、非正規従業員に対して店舗の運営方針などを理解した上で職務を遂行することを望んでおり、企業は店舗の運営方針を説明し対話を重視した面談を実施している。

4.4.2 非正規従業員から企業へ意思の伝達

面談では、評価結果のフィードバックだけではなく、非正規従業員自身が就業に関する意思や要望を企業に伝達している。企業によっては、その要望について話し合いの場も設けていた。

A社では、登用制度が制定された当初の条件は、優秀なパートとして表彰された時点で正規従業員への就業を希望することであった。しかしパートには既婚女性も多く、正規従業員への就業を決断するためには子育てなどの生活環境との兼ね合いを考慮してほしいというパートの要望を受け、現在は表彰を受けてから3年以内に希望することで登用が可能となっている。このように面談によって非正規従業員の意思を確認することで、人事制度の改訂にも活用されている。

B社では、定期的に面談を行うことで、勤続年数を重ねるうちに就業条件を変更したいと申し入れるパートに対し迅速に対応している。一例をあげると短時間勤務からフルタイム勤務へ就業条件の変更を希望したパートに

対し、企業は希望にかなう就業環境を整えるよう努め、またパートが正規従業員への就業を希望した場合、企業として正規従業員に求める働き方や、職務内容などを伝えている。

C社では、面談の都度、従業員の就業方法を従業員と一緒に考えている。働く目的は非正規従業員によって異なり、さらに働く目的が変化する可能性もあるからである。非正規従業員は扶養範囲内の就業を望む者、正規従業員への就業を望む者、短時間勤務からフルタイム勤務へ就業条件を変更したい者など多様である。これら多様な希望を迅速に把握するために、面談で就業に関する意思の確認をおこなっている。

E社では、意欲のある人には様々な職務を与え、職域を広げている。面談の際に、どのような働き方を望んでいるのか意思を確認している。従業員がより職務の幅を広げたいと望めば、職務を与えその意欲と職務内容を評価するシステムもできている。実際に、アルバイトで入社した従業員がパートへ昇格し、その後、契約社員の試験を受けて合格し、勤続を重ねて登用試験を受け正規従業員へ登用した者もいる。就業に関する意思を把握することで短時間パートから長時間パートの昇格者選抜にも活用していた。

F社では、面談を通して就業に関する意思の把握や相互理解により離職率の低下につながっている。さらに、職務の向上度合いを見て面談の際に昇格の意思確認をすることがある。上位資格に昇格するには上司の評価や筆記試験を受験すること、なにより本人の意思が重要である。

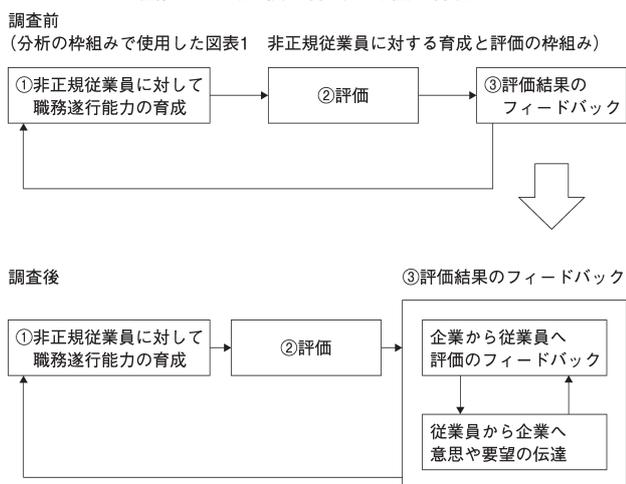
また、面談の際にパート本人から昇格したいと申し出ることもあり、その際には「〇〇が出来るようになれば、昇格できる可能性が高まる」などとアドバイスを送り、パートの意欲を大切にしている。

G社では、半年に1度契約更新の際に面談を行う。評価が上らない等納得していないパートに対して、職務の課題を与え納得してもらおうよう勤めている。意欲のもっているパートには、昇格のためのアドバイスを送っている。G社のパートへの面談は主任が行うが、人事からは面談に際し評価表等の評価だけではなく希望する働き方や昇格への意欲などパートの意思確認をするよう伝えている。このように面談を通してパートの意思を確認することを重視している。

面談によって評価の内容を従業員へ個別に説明することで、評価について非正規従業員の納得を得られるように努めている。加えて就業に関わる非正規従業員の要望も常に把握するよう努めている。

さらに正規従業員への就業を希望する者に対しては、企業が登用者に求める働き方や職務内容を伝え、登用に見合う職務遂行能力を育成することで登用の可能性を高

図表6 調査後の育成と評価の枠組み



めている。

調査前には、育成、評価、評価のフィードバックを企業がどのように実施しているのか図表1のように分析の枠組みを示した。調査を実施した結果、「③評価のフィードバック」では、面談によりフィードバックがなされ、企業側から評価の結果をフィードバックするだけでなく、非正規従業員からも就業に関する意思や要望を伝達するという、企業と従業員の双方向から伝達がおこなわれていることを確認することができた。(図表6)

調査結果に照らすと、「①非正規従業員に対して職務遂行能力の育成」を行い、その内容を「②評価」することは、企業からみると、非正規従業員個々の職務遂行能力を把握することができ、非正規従業員からみると、自身の職務遂行能力を向上できることにつながっている。

職務遂行能力などの「③評価結果のフィードバック」を面談によって実施することは、企業からみると、従業員と共通の意識で職務目標を立てることかでき、非正規従業員からみると、自身の評価を把握することで納得して職務に専念することにつながっていた。

さらに面談による評価結果のフィードバックは、企業から非正規従業員に評価を伝えるという一方的なものではなく、非正規従業員自身が企業へ職務改善の提案や就業への要望(例えば、もう少し長く働きたい。正規従業員になりたい等)を伝える場ともなっている。

非正規従業員の要望を聞いた企業は、非正規従業員に対して要望に応じられることと応じられないことを回答し、応じられる事項には、働き方や職務内容について、非正規従業員に提案をしている。(例えば、もう少し長く働きたいという要望に対して、職務範囲を広げるよう育成するので職務遂行能力を向上させてほしい等)非正規従業員の基幹化に伴い職務遂行能力を向上させる過程でも、企業が一方的に職務を与えるのではなく、企業が職務を担うための育成を怠らず非正規従業員をバックアッ

プしている。

企業から非正規従業員への評価結果のフィードバックと、非正規従業員から企業への意思や要望の伝達は、一度だけではなく定期的に継続して実施されていることも重要である。継続して実施されることで、非正規従業員の就業に対する意欲の変化や生活状況の変化を把握することができ、職務遂行能力などの向上度合いも把握することができている。さらに基幹化非正規への選抜や正規従業員への登用候補者の選抜にも役立っていた。

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の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は、基幹化された非正規従業員を円滑に育成することが可能となり、登用を継続的に実施できると考えられる。

5. 考察

本章では、登用の継続的な実施に影響を与える企業の人事政策を明らかにすることを研究目的として、登用実施企業の食品製造販売業と小売業を対象として調査を実施した。以下3点の考察を述べる。

第1に、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、定型的作業にとどまらず徐々に職域を広げ育成することが、登用の継続的な実施に影響を与える1つと考える。登用実施企業では、この活用方針に見合う採用者を選考するため、正規従業員と同様に本社の人事部門が採用を担当している。全社共通の採用基準により採用者を選考し、正規従業員と同じ適性試験を実施する企業もあった。活用方針に見合う人材として、非正規従業員であっても店舗の運営方針などを理解した上で職務を遂行できる人材を求めている。

調査した登用実施企業は、6社ともパートを含む全従業員に対して育成をおこない、非正規従業員を非定型的作業の担い手として活用する方針であった。この活用方針により非正規従業員を育成することで職域が拡大している。基幹化の先行研究で示されたように、本調査でも定型的作業から非定型的作業、最終的に管理的作業を担う形で職域が広がり基幹化が進んでいた。さらに登用に至る職務内容を調査することで、基幹化の最終地点として正規従業員への登用を確認することができた。基幹化された管理的作業を担う非正規従業員の中から、正規従業員への登用者が選抜されている。調査企業の限りではあるが、非正規従業員を非定型的作業も担う人材として選考することで、非正規従業員の育成が円滑におこなわれ、非正規従業員の職務が正規従業員の職域に近づき、登用が実施されやすい就業環境が整っていると考える。

第2に、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る。非正規従業員が育成によって徐々に幅広い職務を担うことが可能になる背景には、従業員との面談が重要であった。定期的におこなわれる面談では、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ることができる。

また登用条件の1つに非正規従業員自身が正規従業員への就業を希望することがあげられているが、面談では就業に対する意思の確認もおこなわれ、非正規従業員は企業に対し要望を伝えている。面談の際に正規従業員への就業を希望することで、正規従業員への勤続意欲を確認した企業は、職務遂行能力だけでなく登用者に望む企業方針への理解など登用に向けた育成も可能になる。

さらに、登用者の特徴の1つとして、非正規従業員は就業当初から正規従業員を希望する者ばかりではないことがあげられる。第5章でも確認されたが、非正規従業員が正規従業員への就業を選択する場合、希望する時期も年齢も選択要因も多様である。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ことで希望する者もいる。調査では登用時点の年齢層は20代から50代と多様であり、登用に至る勤続年数も多様であった。正規従業員への就業をいつ希望するかは非正規従業員個人によって異なる。

このように多様な非正規従業員の登用が可能になる背景には、定期的に面談を実施することで、徐々に変化する生活環境を迅速に把握できたことがあげられる。企業が非正規従業員を育成し、職務遂行能力などを評価し、面談で企業から評価結果のフィードバックを行い、従業員からも就業に関する意思を伝達する。これらの連動により、非正規従業員がそれぞれの適切な時期に、正規従業員への就業を選択できると考えられる。このように育成、評価、面談による評価結果のフィードバック、という3つの連動が登用の継続的な推進要因の1つとして重要と考える。

第3として、育成、評価、面談というこの3つの連動が、登用を前提としている企業にとって、業種を問わず登用の継続的な実施を推進する要因の1つとなることが考えられる。先行研究では業種によって非正規従業員の活用方法などが異なることが指摘されていたが、本調査では、登用を前提としている食品製造販売業、小売業ともに、非正規従業員を非定型的作業の担い手として活用する方針をとり、企業が非正規従業員を育成し、職務遂行能力などを評価し、面談によってフィードバックと非正規従業員の意思を把握し登用が実施されていた。

第5章の調査で正規従業員へ就業した者も、上司からの評価や面談時に正規従業員への就業希望について相談できたことが、登用を選択した要因の1つとなっている。調査の限りではあるが、育成、評価、面談の3つの連動

が、業種を問わず登用の継続的な実施を推進する要因の1つとなるのではないかと考える。

次章では、調査を実施した第4章、第5章、第6章の調査結果をまとめ、本研究の提言を述べる。

第7章 まとめと提言

本章では、第4章から第6章にかけて実施した調査結果をまとめ、最後に本研究の提言を述べる。本研究は、非正規従業員から正規従業員への登用について、登用の継続的な実施に必要な要因を明らかにすることを研究目的として、非正規従業員の側面から正規従業員への就業選択要因を、企業の側面から登用に至る過程を非正規従業員の採用、育成、評価を中心に登用実施企業に対して調査を実施した。

まず第4章では、非正規従業員の視点から、2005年と2011年の2時点で同一の女性非正規従業員6名に対し調査を行い、時間の経過による就業選択の変化と就業選択理由を調べ就業選択要因の分析をおこなった。

その結果、非正規従業員の就業選択は、最初の選択から変化しないものではなく、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人の就業選択に対して多様な要因が積み重なった結果就業選択を行っている。

就業選択の要因には、職務遂行能力が向上することや、職域が広がること、責任のある職務を任せられることや、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、就業に関して多岐に渡る要因が就業選択に影響を与えている。

非正規従業員自身の生活環境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。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、そして時間の経過による変化が影響を与えている。

短時間パートから長時間パートへ雇用形態を変更した者の例をあげると、子供の成長により長時間パートとしてフルタイムに近い勤務可能な状況になった時点で、すでに職場で勤続を重ね責任ある発注の職務を担当して職域が広がり、優秀なパートとして店長の推薦も受けることができる環境を築いている。これらの要因が積み重なり長時間パートとして昇格している。

この就業選択には、子供が成長したこと、フルタイムで働ける環境が整ったこと、職務遂行能力が向上したこと、といった時間の経過による変化の影響も受けている。このように多様な要因が積み重なり就業選択がおこなわ

れている。

一方で、子供が成長しても（子供が成人しても）現状維持の短時間勤務を選択している者もいる。子供が成長したため育児時間が減り時間に余裕ができるという状況を、どのように捉え就業を選択するのかは個人の判断によって異なることも確認できた。

第5章では、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の要因について、第4章の調査で得られた就業選択に影響を与えている多様な生活環境要因と就業環境要因、さらに時間の経過による変化という視点を参考に調査を実施した。その結果、非正規従業員から正規従業員へ就業選択した際にもこの3つの要因が大きな影響を与えている。

生活環境では、非正規従業員個人の生活に関する状況、婚姻の有無、自身の年齢、健康状態などや、自身のことのみではなく同居者の生活状況、子供の年齢や健康状態、働くことに対する夫の理解や、子供の応援、将来への生活設計などの家族のことといった多様な生活環境が、就業選択に影響を及ぼしている。

就業環境では、自身の職務遂行能力の向上や、過去の就業経験、専門知識や資格を得るために学校に通って学んだことなどが影響を及ぼしている。また、登用と転職を比較した場合、転職によって正規従業員に就業した者より登用によって正規従業員へ就業した者の方が、企業の就業環境に影響を受けている。例えば、昇格を目指したいと企業に意思を伝えることで職域を広げるための職務配置や育成がなされている。企業内の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といった能力開発もおこなわれている。このような就業先企業の環境を活用して能力を向上させ、登用により正規従業員へ就業している。

これは、正規従業員登用制度の有無だけではなく、正規従業員への登用に至る職務遂行能力の育成、職務配置、企業から伝達される自身の職務評価など、企業の様々な人事政策が影響していると考えられる。正規従業員へ登用できるか否かは、勤務先企業の就業環境がどのような環境であるかがとても重要である。

なお、非正規従業員として就業した時点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るのには、時間の経過により様々な要因が変化することがあげられる。時間の経過による変化には、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、勤務先企業の制度の変更などであった。また正規従業員就業時の年齢や就業選択理由、生活状況は多様であり、1つの要件だけで正規従業員への就業が決断されるわけではない。多様な要因が1人の就業選択に影響を及ぼし、その人にとって最適なタイミングで正規従業員へ就業し

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いたが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名の事例だけを見ても、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。

第6章は、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。なお、全ての非正規従業員が正規従業員への就業を希望しているわけではなく、正規従業員への就業を選択する時期は人によって異なる。そこで、第4章、第5章で得られた就業選択要因や非正規従業員への就業の意向を、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。

登用実施企業7社を対象に調査した結果、調査企業は非正規従業員を非定型的作業の担い手として活用している。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することで、非正規従業員の育成が円滑に進み、基幹化に伴い非正規従業員の職務が正規従業員の職域に近づき、登用が実施されやすい就業環境が整っている。その上で、企業による非正規従業員への育成、評価、面談の連動が重要である。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、企業はここで非正規従業員の勤続意欲を把握できる。正規従業員への就業に意欲をもつ非正規従業員を把握した企業は、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。

非正規従業員の就業選択要因と考えられる「多様な生活環境」と「時間の経過による変化」については、企業が面談を重ねることによって、生活環境の状況と時間の経過による変化を把握していた。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や、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など多様であるため、定期的に就業に関する意向を確認することが重要である。

特に企業の面談では、企業が従業員に対する評価結果のフィードバックだけではなく、従業員自身が企業に対して評価結果に対する理解や評価時点での就業意向、今後の働き方の希望などを伝達する場ともなっている。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。

このように企業と従業員の双方向から情報の伝達することで、双方が互いの要望を理解したうえで同じ目標に向かって進むことが可能となる。登用を実施するという企業の人事政策に従って育成、評価、面談を一貫した流れの中で実施することで、基幹化された非正規従業員を円滑に育成することが可能となり、登用を継続的に実施できると考えられる。

以下は、本研究の提言である。

第1に、企業が、非正規従業員の就業に関する意向は時間の経過により変わる可能性を認識することが重要であり、面談を継続的に実施し、非正規従業員と意思の確認をとることが必要である。

非正規従業員から正規従業員への就業選択には、多様な要因が影響を与え、それぞれにとって適切な時期に正規従業員への就業を選択していた。そのため企業が登用を実施するという企業方針だけではなく、非正規従業員の就業に関する意思を把握することも必要であり、その方法としては面談が有効な策と考える。定期的に実施される面談において評価結果に対するフィードバックを企業から伝えるだけではなく、非正規従業員から今後の働き方などについて意向を確認することで、将来を見据えた対応が可能となる。

企業が定期的に非正規従業員の意向を把握することは、よりステップアップを目指す非正規従業員には、職務拡大のための配置など登用候補者としての育成が可能になるであろうし、基幹化非正規が夫の転勤に伴い退職する可能性がある場合には、事前に職務配置の変更や代替りの非正規従業員を育成することが可能になるであろう。非正規従業員の意向を聞いてあげる、評価結果を説明してあげるといった非正規従業員のためだけではな

く、企業にとっても有効な策と考える。

改正パートタイム労働法では、「事業主は、その雇用するパートタイム労働者から求めがあったときは、その待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明しなければならない。」と第13条に定められている。しかしながら、非正規従業員から説明を求めるのを待つのではなく、企業から定期的な面談の場で評価や待遇や企業方針について説明し、非正規従業員から働き方の意向を確認することは、企業と働く従業員双方によって納得性の高いものになるのではないかと推察する。このような面談を継続的に実施することで、企業と働く従業員双方の認識が共通なものとなり、登用の可能性が広がるのではないかと考える。

企業が採用時のまま非正規従業員に同じ内容の職務を与え、同じ待遇を続けた場合、非正規従業員がさらに上を目指したいと望んだ時に企業内に留まらず「転職」を選んでしまう可能性が高くなる。そうなると企業は、仕事に対して向上心を持ち職務遂行能力のある人材を失いかねない。

第2に、正規従業員への就業を目指す非正規従業員にとって、正規従業員を希望するという意思だけではなく、非正規従業員として就業中に職務遂行能力を向上させることが重要ということである。

非正規従業員としての就業当初は、パートのままが良いと思っていた者も、時間の経過により自身や家族の生活環境などの内的な変化や、企業の制度の変更など外的な要因が変化し、正規従業員への就業を選択している。正規従業員へ就業したすべての者に共通するのは、登用であれ転職であれ正規従業員就業に見合う職務遂行能力を有していることであった。登用者は、基幹化作業の中でも最も高い管理的作業を担う非正規従業員である。

様々な環境が整い、正規従業員への就業を選択できる状況が整ったにもかかわらず（例えば企業の人事制度が変更され、登用試験を受験できる状況に至ったなど）自身の職務遂行能力が企業の基準に満たなければ、登用によって正規従業員への就業を選択できる可能性が低くなるであろう。このようなことから、非正規従業員として就業中に職務遂行能力を向上させることが、正規従業員への就業に重要と考える。

謝 辞

本論文の執筆にあたり、たくさんの方々にお世話になりました。特に石井耕教授には、いつどのようなときにも、研究に対して謙虚に向き合うことを教えていただきました。また数々いただいたご助言は、社会で働く上でも私の助けとなっております。長きにわたりご指導いた

だき心から感謝申し上げます。

佐藤芳彰教授、石嶋芳臣教授には、研究内容や発表方法に関してとても有益なアドバイスを頂きました。学会発表では、たくさんの先生達に貴重なご意見を頂きました。また従業員調査、企業調査のインタビューにご協力くださった方々には、貴重なお時間を頂戴しました。この場を借りて心から感謝申し上げます。

そして、私が学業と仕事を両立できたのは、ご理解くださった勤務先の上司のおかげです。長きにわたるご配慮に心から感謝申し上げます。最後に、いつどのようときにも両親はずっと私を応援してくれました。特に母親は、論文の執筆が滞る私を温かい笑顔とユーモアで常に励まし勇気づけてくれました。愛情いっぱいの応援に心からありがとう。

引用文献

- 池田心豪(2012)「女性の継続就業——出産退職の要因」労働政策研究・研修機構編『JILPT 第2期プロジェクト研究シリーズ No.2 ワーク・ライフ・バランスの焦点——女性の労働参加と男性の働き方』40-83
- 石井耕(2013)『企業行動論 第3版』八千代出版
- 今田幸子(1996)「女性労働と就業継続」日本労働研究雑誌 No. 433 37-48
- 今田幸子・池田心豪(2006)「出産女性の雇用継続における育児休業制度の効果と両立支援の課題」日本労働研究雑誌 No.553 34-44
- 今野浩一郎(2011)「評価は評価では決まらない」日本労働研究雑誌 No.617 1
- 岩井八郎(2010)「戦後日本型ライフコースの変容——JGSS-2009 ライフコース調査の研究視角と予備的分析——」日本版総合的社会調査共同研究拠点研究論文集 10 193-204
- 江夏幾多郎(2008)「処遇に対する公正感(上) 処遇制度の設計・運用における条件と阻害要因」経済科学 56巻3号 43-61
- 江夏幾多郎(2009)「処遇に対する公正感(下) 処遇における『意図せざる結果』の職場での受容メカニズム」経済科学 56巻4号 49-66
- 奥津真里(2009)「主婦の再就職と働き方の選択——結婚・育児等によるリタイアと職業復帰——」日本労働研究雑誌 No.586 68-77
- 奥津真里(2010)『専業主婦のキャリア再開——もう一度仕事に戻るには——』風間書房
- 小倉一哉(2013)『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社
- 乙部由子(2006)「スーパーマーケットで働くパートタイマーの実情」金城学院大学論集社会科学編 2巻第2号 78-98
- 小野晶子(1999)「非正規労働者増加のメカニズム——大型小売業の事例から」同志社政策科学研究 創刊号 197-223
- 小野晶子(2000)「日本の大型小売業における部門業績管理と要員管理——事例研究：パートタイマー比率増加のメカニズム」同志社政策科学研究 2巻第1号 215-233
- 小野晶子(2001)「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」日本労働研究雑誌 No.498 99-109
- 願興寺皓之(2009)「サプライヤー企業の働き方と労使関係——柔軟な生産・要員調整と分業構造における共生のための課題」石田光男・願興寺皓之編『労働市場・労使関係・労働法』明石書店 136-165
- 吉川徹(2001)『学歴社会のローカル・トラック地方からの大学進学』世界思想社
- 木村琢磨(2009)「雇用の境界に関する理論的・実証的研究」『東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究シリーズ No.15』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門
- 権丈英子(2008)「改正パートタイム労働法のインパクト——経済学的考察」日本労働研究雑誌 No.576 70-83
- 玄田有史(2008a)「内部労働市場下位層としての非正規」経済研究 59巻第4号 340-356
- 玄田有史(2008b)「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」日本労働研究雑誌 No.580 61-77
- 玄田有史(2009)「正社員になった非正社員——内部化と転職の先に」日本労働研究雑誌 No.586 34-48
- 小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社
- 小杉礼子(2008)「非正社員の能力開発と正社員への登用」労働政策研究・研修機構『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』資料シリーズ No.36 91-119
- 小杉礼子(2010)「非典型雇用者の能力開発・正社員登用に取り組む企業の特徴とその限界」小杉礼子『若者と初期キャリア「非典型」からの出発のために』勁草書房 175-222
- 佐々木尚之・岩井八郎・岩井紀子・保田時男(2009)「ライフコースの多様性をとらえる——JGSS2009 ライフコース調査の設計に関するノート——」日本版総合的社会調査共同研究拠点研究論文集 9巻 175-210
- 佐藤郁哉(1992)『フィールドワーク——書を持って街へ出よう』新曜社
- 佐藤郁哉(2002)『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社
- 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
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2011)『新しい人事労務管理第4版』有斐閣
- 佐野嘉秀(2009)「非典型雇用の人材活用——非典型雇用の仕事とその割り振り——」佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネルヴァ書房 185-215
- 佐野嘉秀(2010)「生産分野における若年層の請負・派遣スタッフのキャリア」佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編『事象研究日本の人材ビジネス——新しい人事マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社 431-462
- 佐野嘉秀(2011)「正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験——技能形成の機会への効果に着目して——」社会科学研究 62巻第3・4合併号 25-55
- 四方理人(2011)「非正規雇用は『行き止まり』か?——労働市場の規制と正規雇用への移行」日本労働研究雑誌 No.608 88-102
- 篠崎武久、石原真三子、塩川崇年、玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」日本労働研究雑誌 No.512 58-73
- 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 No.568 63-76
- 島貫智行(2011)「非正社員活用の多様化と均衡処遇——パートと契約社員の活用を中心に」日本労働研究雑誌 No.607 21-32
- 清水直美(2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」日本労働研究雑誌 No.568 93-105
- 菅野和夫(2010)『労働法(第9版)』弘文堂

- 全国保育団体連絡会・保育研究所（2011）『保育白書 2011 年版』
ひとなる書房
- 仙田幸子・大内章子（2002）「女性正規従業員のキャリア形成の多
様性——コース別雇用管理制度をてがかりとして——」組織科
学 36 巻第 1 号 95-107
- 田尾雅夫・若林直樹編（2002）『組織調査ガイドブック 調査宣言
言』有斐閣
- 高梨昌（2010）『雇用・能力開発の政策形成 1970・80 年代の歴史
から学ぶ』エイデル出版
- 高橋潔（1998）「企業内公平性の理論的問題」日本労働研究雑誌
No.460 49-58
- 高橋久子編（1983）『変わりゆく婦人労働 若年短期未婚型から中
高年既婚型へ』有斐閣
- 武石恵美子（2002）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変
化」ニッセイ基礎研究所報 263 号 1-36
- 陳浩展（2008）「労働側から見た改正パートタイム労働法の評価と
問題点」季刊労働法 第 220 号 76-83
- 土田道夫（2009）「パート社員の活用と均衡処遇——法的観点から
の考察」佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネルヴァ書房 216-
245
- 東京都産業労働局産業政策部（2002）『パート労働者の人材開発と
活用』東京都産業労働局
- 富田安信・脇坂明（1999）「女性の結婚・出産とその就業選択」大
阪府立大学経済研究 45 巻第 1 号 133-145
- 永瀬伸子（1999）「少子化の要因：就業環境か価値観の変化か——
既婚者の就業形態選択と出産時期の選択——」人口問題研究
55 巻第 2 号 1-18
- 永瀬伸子（2003）「非正社員と正社員の賃金格差の納得性に関する
分析」国立女性教育会館研究紀要 第 7 号 3-19
- 中西祐子（1998）『ジェンダー・トラック青年期女性の進路形成と
教育組織の社会学』東洋館出版社
- 中道麻子（2009）「コールセンターにおける『正社員登用制度』の
実態と課題——4 社の事例調査から——」早稲田大学産業経営
第 45 号 37-57
- 中村恵（1989）「技能という視点からみたパートタイム労働問題」
労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム労働・労務管理改善
研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題につ
いての研究』1-62
- 原ひろみ（2009）「非正社員から正社員への転換——正社員登用制
度の実態と機能——」佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネ
ルヴァ書房 246-272
- 平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動的・個別的なマネジ
メント——HRM 方針と典型型労働者の態度のギャップの経験的
考察——」国民経済雑誌 197 巻第 3 号 25-48
- 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
- 平野光俊（2010）「三層化する労働市場——雇用区分の多様化と均
衡処遇——」組織科学 44 巻第 2 号 30-43
- 平野光俊（2013）『『多様な正社員』と雇用の境界——三層労働市
場モデルからの分析』神林憲雄編『変貌する日本型経営 グロー
バル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- 藤田英典（1990）「社会的・教育的トラックの構造」菊池城司
編『現代日本の構造 3 教育と社会移動』東京大学出版会 127-
154
- 藤田由紀子（2004）「再就職する女性たち——両立支援に向けて」
佐藤博樹編著『変わる働き方とキャリア・デザイン』勁草書房
87-110
- 古川久敬（2011）「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス
ス・マネジメント——評価者と被評価者の相互意識化および
フィードバックの促進効果」日本労働研究雑誌 No.617 45-
55
- 本田一成（1992）「パートタイム労働の新形態？ 企業内事業所移
動の可能性」JIL リサーチ 1 巻第 12 号 30-33
- 本田一成（1993）「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」
『日本労働研究機構研究紀要』6 号 1-24
- 本田一成（1996）「スーパーマーケットの標準化戦略とキャリア管
理」日本労働研究雑誌 No.433 49-64
- 本田一成（1998）「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」日本
労働研究雑誌 No.460 59-70
- 本田一成（1999）「小売業・飲食店におけるパートタイマーの基幹
労働力化」国民金融公庫調査季報 第 48 号 20-43
- 本田一成（2000）「パート・アルバイトの基幹労働力化——現状と
将来」佐藤博樹・鎌田彰仁編『店長の仕事』中央経済社 115-134
- 本田一成（2002）「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹
労働力化と報酬制度に関する実証的研究」日本リテイリングセ
ンター経営情報 8 月号 1-37
- 本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー——基幹化
と新しい労使関係——』白桃書房
- 本田一成（2010）「パートタイマーの基幹労働力化」日本労働研究
雑誌 No.597 52-57
- 松井博志（2008）「改正パートタイム労働法の意義と課題」季刊勞
働法 第 220 号 84-88
- 松浦民恵（2009）「派遣労働者のキャリア形成に向けて——ヒアリ
ング調査による考察」日本労働研究雑誌 No.582 29-39
- 三田里古（2007）「労働力の非正規化と職場の変化——生命保険会
社 A 社の事例」奥西好夫編『雇用形態の多様化と人材開発』ナ
カニシヤ出版 109-141
- 三山雅子（1991）「パートタイマー戦力化と企業内教育」日本労働
研究雑誌 No.377 28-36
- 守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞社
- 守島基博（2009）「今、公正性をどう考えるか——組織内公正性論の
視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編『労働市場制度
改革 日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社 235-262
- 守島基博（2010）「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」
日本労働研究雑誌 No.600 69-74
- 山岡照子（1995）『新雇用管理論——女性雇用管理から生活視点へ
の人材活用経営へ』中央経済社
- 山本潔（1966）「臨時工・社外工の配置」大河内一男・有泉亨・金
子美雄・藻利重隆編『雇用と雇用政策 現在労働問題講座第 1
巻』有斐閣 223-240
- 山本潔（1967）『日本労働市場の構造』東京大学出版会
- 山本雄三（2011）「非正規就業する若者が正社員へ移行する要因は
何か——継続期間データを用いた規定要因分析」小杉礼子・原
ひろみ編『非正規雇用のキャリア形成——職業能力評価社会を
めざして』勁草書房 80-124
- 勇上和史（2009）「雇用形態の多様化と転職」国民経済雑誌 200
巻第 5 号 51-69
- 横山由紀子（2005）「女性の婚姻状態と転職・再就職行動」橘木俊
詔編『現代女性の労働・結婚・子育て——少子化時代の女性活
用政策』ミネルヴァ書房 147-164
- 労働政策研究・研修機構（2007）『パート、契約社員等正社員登用・
転換制度——処遇改善の事例調査——』JILPT 調査シリーズ
No.32
- 労働政策研究・研修機構（2010a）『女性の働き方と出産・育児期
の就業継続——就業継続プロセスの支援と就業継続意欲を高め
る職場づくりの課題——』労働政策研究報告書 No.122
- 労働政策研究・研修機構（2010b）『非正規社員のキャリア形成——

- 能力開発と正社員転換の実態 —』労働政策研究報告書 No. 117
- 労働政策研究・研修機構(2011)『出産・育児期の就業継続 — 2005年以降の動向に注目して —』労働政策研究報告書 No.136
- 労働法令協会(2008)『改正パートタイム労働法便覧』労働法令協会
- 脇坂明(1986)「スーパーにおける女性労働力」岡山大学経済学会雑誌 17巻第3・4号 495-508
- 脇坂明(1995a)「パートタイマーの類型化(Ⅰ)」岡山大学経済学会雑誌 27巻第2号 31-60
- 脇坂明(1995b)「パートタイマーの類型化(Ⅱ)」岡山大学経済学会雑誌 27巻第3号 81-109
- 脇坂明(1995c)「パートタイマーの類型化(Ⅲ)」岡山大学経済学会雑誌 27巻第4号 135-156
- 脇坂明・松原光代(2003)「パートタイマーの基幹化と均衡処遇(Ⅰ)」学習院大学経済論集 40巻第2号 157-174
- 渡辺深(1998)「ジョブ・マッチングとキャリア・ネットワーク — 転職過程の事例研究」富永健一・宮本光晴編『モビリティ社会への展望』慶応義塾大学出版会 103-139
- 渡辺深(1999)『「転職」のすすめ』講談社
- 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
- 和田肇(2008)「パート労働法の意義と今後の課題」季刊労働法 第220号 64-75
- Atkinson, John. A. (1985) “Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management,” IMS report, No, 89, Brighton Institute of Manpower Studies.
- Granovetter, Mark. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78. No. 6, pp. 1360-1380. (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」123-158 野沢慎次編(2006)『リーディングスネットワーク論』勁草書房)
- Granovetter, Mark. (1974) *Getting a job: A study of Contacts and Careers*, Chicago: University of Chicago Press (渡辺深訳(1998)『転職 — ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房)
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Thomas: Y. Crowell. (北野利信訳(1968)『仕事と人間性 — 動機づけ — 衛生理論の新展開』東洋経済新報社)
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, in *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford: Oxford University Press (宮本光晴・久保克行訳(2007)『雇用システムの理論 — 社会的多様性の比較制度研究』NTT出版)
- Yin, R. K. (1994) *case study research 2/e*. Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳(1996)『新装版ケーススタディーの方法〔第2版〕』千倉書房)