

# 非正規雇用者のキャリア形成を実現するための課題

佐藤 博樹

(東京大学大学院情報学環教授)

雇用の多様化が進むなか、将来を見据えた企業内外での取り組みが求められる

特集

非正規労働者のキャリア形成をめぐる論点

## 1. はじめに

雇用者に占めるいわゆる正規雇用が減少し、いわゆる非正規雇用が増加している。正規雇用と非正規雇用の両者に「いわゆる」と付したのは、両者の用語に関して共通の理解が確立していないことによる<sup>1</sup>。本稿では、直接雇用の無期契約社員を正規雇用、直接雇用の有期契約社員を非正規雇用として議論する。したがって間接雇用の側面を有する無期契約や有期契約の派遣就業者のキャリア形成に関しては取り上げない<sup>2</sup>。

非正規雇用の増加には、正規雇用を経験してから非正規雇用に移行する者だけでなく、学校卒業後に正規雇用の雇用機会を得ることができずに、非正規雇用として就業している者が含まれる。雇用者に占める非正規雇用の増加が、「社会問題」として議論される背景にはつぎのような課題がある。正規雇用と非正規雇用の両者の時間当たりの給与水準、能力開発機会、キャリア形成機会の上限、雇用機会の継続可能性など広義の労働条件のそれぞれの平均を比較すると、正規雇用に比べて非正規雇用の方が劣位にあることによる。非正規雇用として就業すると、能力開発機会が少なくキャリア形成機会が限定されたり、人的資源の開発機会も限られたりするため、給与水準なども改善されず、結婚や子育てなどの家族形成なども難しくなるなどの問題が生じることになる。学校卒業後の初職において非正規雇用就業の場合では、中長期のキャリア形成にもマイナスの影響が及ぶことになる。

しかし、正規雇用と非正規雇用との広義の労働条件における格差は、給与水準や能力開発機会などそれぞれの平均水準に関して該当するものであることに留意が必要である。

給与水準、能力開発機会、キャリア形成機会の上限、雇用機会の継続可能性など広義の労働条件を平均でなく、それぞれの分布を取り上げて正規雇用と非正規雇用で比較すると両者で重なる部分かなりの比重を占める<sup>3</sup>。具体的に説明すると、正規雇用でも非正規雇用より能力開発機会が劣位にある者があり、他方、非正規雇用でも正規雇用と同水準の能力開発機会が提供されている者がある。この点は、非正規雇用の広義の労働条件の改善策を考える際に留意すべき点となる。

非正規雇用の増加に伴う課題を解消するためには、つぎのような取り組みが必要となる。第1に、学校卒業後の初期キャリアにおいて正規雇用就業できる機会を増やすこと、第2に、非正規雇用就業したとしても能力開発機会があり、キャリア形成機会の上限が高くなるような仕組みとすること、第3に、非正規雇用から正規雇用への転換を円滑化すること、第4に、非正規雇用に伴うステイグマを解消すること、の4つの取り組みが有効と考える。第2と第3の取り組みは、現在の雇用先である企業内における取り組みと、他企業への転職を通じて行われるものとの2つがある。前者では企業の人材活用の仕組みが、後者では労働市場におけるマッチングの担い手の役割が重要となる。以下では、それぞれの取り組み課題に関して説明を加えることにしよう。

## 2. 初期キャリアにおける非正規雇用への就業を削減する取り組み

ここでは大卒を想定して議論することにする。大卒の内定率の低下だけでなく、初職として非正規雇用に従事する者や無業となる者の増加がある。これらの原因として正規雇用

としての新卒採用数の縮減が指摘されることが多い。しかし、特定の不況期を除いて、最近における新卒の正規雇用就業者数は、1980年代後半の水準を上まわっている。大卒の就職難の原因は、新卒に開かれた正規雇用機会の縮減よりも、進学率の上昇などによる新規大卒者の供給拡大の寄与分が大きいと考えられる。さらに重要な点は、内定率の低下があるものの、他方で、新規大卒の有効求人倍率を企業規模別にみると、大企業では求人者数が求職者数を下回るが、中堅・中小企業では求人者数が求職者数を上まわっている（リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」）。卒業後に非正規雇用で就業する者や無業者となる者を削減するためには、大学生が大企業だけでなく中堅・中小企業を含めて就職先として検討できる環境整備が求められる<sup>4</sup>。すでに新規大卒の就職先として中堅・中小企業の比重が大きくなっているが、さらに中堅・中小企業を含めて新規大卒に関する労働市場におけるマッチングを円滑化するためにはつぎのような課題がある。

第1に、大学生における大企業就職志向が強い中で、大企業だけでなく中堅・中小企業を就職先の対象として検討することを一般化すること、第2に、大企業と比較して中堅・中小企業では広義の労働条件のばらつきが大きいことから、就職先として選択する際に必要となる情報を収集して大学生に提供できる仕組みを整備することである。後者の仕組みが整備されることが、前者のための前提条件となる。後者を欠いたまま、前者を求めることは無責任な取り組みとなる。後者の整備は、大学生の就職支援をこれまで担ってきた大学の就職部やキャリアセンターのみでは難しい面が多い。中堅・中小企業は数が多いことに加えて、各年度における新卒の採用数が少なかったり、毎年新卒採用を行う企業ばかりでないことがある。つまり、大学生が、就職先の選定に際して求めている求人企業に関する情報を収集し、蓄積することには大きなコストがかかるのである。就職先の選定には、広義の労働条件に関する情報だけでなく、企業経営に関する情報も不可欠である。とりわけ中堅・中小企業への就職を検討する場合には、企業経営に関する情報が重要となる。この点を改善するためには、単独の大学でなく、多くの大学の就職部やキャリアセンターが連携しそれぞれが保有する情報を共有化することや、高卒や転職者などの就職支援を通じて中堅・中小企業の企業経営に関する情報を保有

しているハローワークと連携することも有益となる。

### 3. 非正規雇用の能力開発機会を増やしキャリア形成機会の上限を高める取り組み

特定の企業における非正規雇用の能力開発機会の拡大と、キャリア形成機会の上限を高める取り組みは密接に関連する。非正規雇用における能力開発機会は、キャリアの上限に制約されることによる。つまり、非正規雇用の能力開発機会を拡大するためには、非正規雇用で開かれたキャリア形成機会の上限を高めることが求められる。さらに、非正規雇用のキャリアの上限は、正規雇用と非正規雇用のそれぞれに割り当てられる業務範囲に規定される。企業として有期契約の非正規雇用にどのような業務を割り当てるかという人材活用方針が非正規雇用のキャリア形成機会の上限を設定し、そのことが非正規雇用に提供される能力開発機会を決めることになる。長期の人的資源投資を行い企業の競争力を支える業務を正規雇用で割り振るとすれば、非正規雇用で振られる業務範囲は限定される。他方で、非正規雇用のキャリア形成機会の上限を高める人材活用の取り組みは、OJTによる人的資源開発の有効性を高めることだけでなく、非正規雇用として就業する者の能力開発意欲の持続や向上にも貢献するものとなる。

他方で、特定の企業内では非正規雇用としての能力開発機会の拡大やキャリア形成機会の上限を高めることには限界があるため、他企業への転職を通じた能力開発機会の拡大やキャリアの上限を高める施策が有効となる。

### 4. 非正規雇用から正規雇用への円滑な転換を促進する取り組み

企業内における非正規雇用から正規雇用への転換は、正規雇用への転換あるいは登用と言われることが一般的である。企業の人材活用における正規雇用転換の役割は、つぎのような点にある。

第1に、働きぶりを評価したうえで正規雇用の人材を確保する手段となること、第2に、非正規雇用の人材に正規雇用への登用機会を設けることで、非正規雇用の人材確保にプラスとなり、また採用した非正規雇用の人材に対しては能力開発意欲を喚起できること、第3に、正規雇用へ転換する仕組みを用意することで非正規雇用のキャリア形成機会の上限を超えて非正規雇用に従事していた人材を活用できること、などである。第1の点は、正規雇用を

外部労働市場から採用する場合よりも採用コストが安いことが通常である。第3の点は、正社員転換の仕組みは、非正規雇用のキャリア形成機会の上限を高める取り組みとトレードオフの関係にあることを意味する。非正規雇用のキャリアの上限を高める取り組みは、非正規雇用を正規雇用へ転換する必要性を低下させることによる。

正規雇用への転換が円滑に機能するためには、いくつかの条件が必要となる。第1は、非正規雇用に従事し能力開発を行うことが正規雇用求められる職能要件の開発に結びつくことである。こうした条件を満たすためには、正規雇用に分けられた業務と非正規雇用に分けられた業務を完全に分離するのではなく、非正規雇用の正規雇用への転換を円滑化するために、両者に割り当てられた業務に重なりを設けることが鍵となる。

第2に、正規雇用と非正規雇用の働き方が大きく異なる場合は、正規雇用への転換が難しいものとなるため、この点の改革が求められる。正規雇用を直接雇用の無期契約社員とし、非正規雇用を直接雇用の有期契約社員と定義したが、両者の相違は、有期・無期だけにあるわけではなく、働き方の相違が大きい。具体的には、正規雇用はフルタイム勤務で通常残業が期待され、配属される業務は固定化されておらず、就業継続に応じて配置業務が変化し拡大することが一般的である。さらに複数事業所を有する事業所では、事業所間移動も少なくない（無限定雇用）。他方、非正規雇用は、フルタイム勤務で残業がある者もあるが、短時間勤務やフルタイム勤務でも残業なしの者もあり、活用業務では配属先の事業所や配属先の職場を限定して雇用される場合は多い（限定雇用）。つまり、非正規雇用から正規雇用への転換は、有期契約が無期契約に変わるだけでなく、こうした働き方の転換を伴うものとなる。正規雇用への転換制度を設けている企業について、転換条件を調べると、非正規雇用としての勤務態度や保有している職業能力に関する基準だけでなく、フルタイム勤務ができること、残業ができること、転勤できることなどが挙げられている。言い換えれば、非正規雇用の中でもこうした働き方の転換を受け入れることができる人材、あるいはそうした働き方への転換を希望する者のみしか転換制度に応募できないのである。さらに言えば、こうした働き方への転換を受容できる非正規雇用に関してのみ、前述した人材活用における正規雇用への転換施策の機能が発

揮されないことになる。正規雇用への転換は、非正規社員の人材確保や仕事への意欲の喚起に貢献すると述べたが、それは働き方の転換を受容できる人材に対してのみ機能することになる。

現状では、非正規雇用から正規雇用への転換は、無期雇用となるだけでなく、限定雇用から無限定雇用への転換が不可欠で、非正規雇用に従事する者には、この転換のために乗り越えなくてはならない壁が高いのである。そのため、職場の管理職が、非正規雇用者に対して正社員転換制度への応募を勧めても、それに応じる者が少ないといった事態が生じることになる。

以上のように、非正規雇用の正規雇用への転換を円滑化するためには、現状の無限定雇用と限定雇用の間の壁を引き下げる取り組みが不可欠となる<sup>5</sup>。具体的には、無限定雇用としての正規雇用の働き方を見直すために、恒常的な長時間残業の削減や社員の「時間制約」を前提とした働き方改革などワーク・ライフ・バランス（WLB）の推進や不要な転勤の削減などの取り組みを前提として、勤務地限定社員、業務限定社員など正規雇用の多元化が不可欠となる。正規雇用の多元化と非正規雇用のキャリア形成機会の上限の拡大として基幹労働力化をリンクすることで、正規雇用と非正規雇用のキャリアが繋がり、非正規雇用のキャリア形成機会の「天井」が解消することになる。正規雇用の多元化は、他企業への転職を通じた非正規雇用の正規雇用への転換機会の拡大にも貢献することになる。

さらに労働市場を通じた非正規雇用から正規雇用への転換を促進するためには、非正規雇用に関するスティグマの解消が求められる。正規雇用と非正規雇用の広義の労働条件を平均で比較すると非正規雇用の方が劣位にあるが、両者における広義の労働条件を分布で比較すると、両者は重なる部分が多いことを指摘した。しかし、平均で劣位にあることのみが強調され流布しているため、「非正規雇用に従事している者は、能力開発機会が少ないため、非正規雇用として勤続が長く基幹的な仕事に就いていても、獲得している職業能力が低い」といったような否定的な評価、つまりスティグマが生じることになる。こうしたスティグマの解消が不可欠となる。企業が、中途採用する際には、応募者の職業能力をそれまでの雇用形態ではなく、具体的な経験業務や獲得している職業能力を評価することが求められるのである。

## 5. 有期契約に関する法制と非正規雇用の正規雇用への転換

有期契約の非正規雇用に従事する者が増加しただけでなく、有期契約が何度も更新されている契約更新型の非正規雇用が増加している現状を踏まえ、契約更新型の非正規雇用に関して正規雇用への転換を促進する法制として、労働契約法の改正が予定されている（本稿執筆時点では、改正法成立していない）。

法改正の内容は、有期の雇用契約が更新され雇用継続期間が5年を超え、かつ当該労働者が無期雇用への転換を希望した場合に、無期雇用へ転換される仕組みである。ただし、別段の定めがない限り、有期契約が無期契約に変更されるだけで、他の労働条件には変更がないとされている。たとえば、特定の事業所の特定の職場で販売担当の業務に短時間勤務でかつ時間給の非正規雇用として雇用されていた者が、上記の条件を満たしたことで無期雇用へ転換した場合には、雇用契約が有期契約から無期契約に変更された以外は他の労働条件に変更がないことになる。

こうした改正労働契約法が施行された場合、企業における非正規雇用の活用によどのような変化が生じることになるのか、また非正規雇用の正規雇用への転換が促進されることになるのか。確実に予想できることは、勤続5年を超える非正規雇用の活用が大幅に減少することであろう。労働者本人が希望しなければ、勤続5年を超える非正規雇用も存続することになるが、転換の権利が留保されるため、企業としては正規雇用の要員管理などの点からそうした状態を望ましいものと考えない可能性が高い。また、限定雇用の非正規雇用が、勤続5年を超えて正規雇用へ転換すると「限定雇用の無期雇用」が誕生することになる。無期雇用の中に無限定雇用と限定雇用の両者が併存する事態の出現である。こうした事態は、旧来の無限定雇用を前提とした人材活用を難しくすると考えられ、企業はこうした事態を回避するようにならう。こうした点を考慮すると、改正労働契約法への企業の対応として、以下が考えられる。

（第1類型）無限定雇用としての正規雇用の人材活用を維持し、同時に限定雇用としての非正規雇用の活用を勤続5年までに限定する。第1類型の系として、非正規雇用に関して勤続5年までの間に、無限定雇用へ転換できる者に関して無限定雇用としての正規雇用への転換を促進する。

上記の第1類型を企業が選択する場合、非正規雇用に割り当てられる業務の範囲は、勤続5年までに人的資源投資を回収できる業務に限定されることになり、非正規雇用のキャリア形成機会の上限を拡大することは難しいものとならう。もちろんこの点の一部は、正規雇用への転換で解消できよう。同時に、非正規雇用に関して勤続5年までの地域別転職市場が整備され、非正規雇用としてのキャリアが適切に評価されるようになれば、複数の企業を通じて、キャリアの上限を高めうる可能性もある（A社のa店舗の販売員からB社のb店舗の販売員へ転職するなど）。

（第2類型）無限定雇用として正規雇用のWLB推進や人材活用のあり方を見直して、正規雇用を多元化すると同時に、非正規雇用に関して、契約更新毎に活用業務を拡大したりフルタイム勤務の働き方を提供し、労働条件などでも限定雇用の一部の無限定雇用化を促進する。従来型の無限定雇用ではなく、例えば、生鮮売り場の販売としての雇用から店舗全体の販売業務を担う販売員としての活用への転換や、通勤圏内の異なる店舗への転換を前提とした活用などである。非正規雇用の新しい類型の基幹労働力化が促進される可能性がある。

いずれにしても、改正労働契約法の施行は、非正規雇用だけでなく、正規雇用に関する企業の人材活用、さらには非正規雇用の労働市場の在り方を大きく変えていく可能性がある。今後の動向を注視していきたい。

- 1 正規雇用や非正規雇用の定義に関しては、非正規雇用のビジョンに関する懇談会『望ましい働き方ビジョン：非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する』厚生労働省、2012年3月を参照されたい。
- 2 派遣社員のキャリア形成支援に関しては、佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編著『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞出版社、2010年3月を参照されたい。
- 3 佐藤博樹「企業の人材活用の変化と非典型雇用」宮本みち子・小杉礼子編著『二極化する若者と自立支援：「若者問題」への接近』明石書店、2011年11月を参照されたい。
- 4 海老原嗣生「雇用の常識「本当に見えるウソ」』プレジデント社、2009年5月を参照されたい。
- 5 この点に関しては、「多様な形態による正社員」に関する研究会『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告』厚生労働省、2012年3月を参照されたい。