

正社員化をみすえた雇用プランの立て方



株式会社新経営サービス 人事戦略研究所
 所長 山口俊一

昨年来、ユニクロ、イケア、スターバックス、ワタミ、日本郵政……、小売・外食産業を中心に、非正規社員を正社員化する動きが目立つようになった。

しかし、多くの企業にとっては、雇用環境、法改正や政府方針への対応という前提を置きつつ、中長期の雇用方針としてどうあるべきかを慎重に考える必要がある。

そこで、企業の実務家が、本テーマに関して、どのような要素を理解・検討し、方針や具体策を決定すれば良いか、人事コンサルタントの立場から解説する。

1 押さえておくべき前提① 雇用形態別の実態と傾向

(1) 過去20年は、非正規化の時代

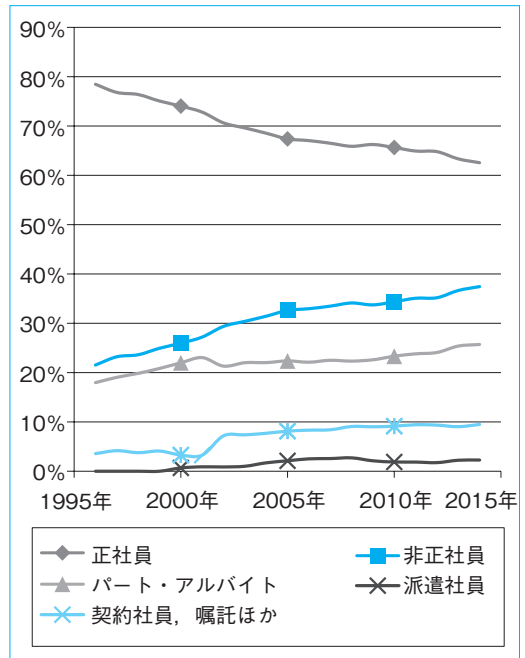
昨今、非正規社員の正社員転換が注目されているが、過去20年は明らかに「非正規化」の時代であった。

この間、雇用者全体に占める非正規社員の割合は、20%程度から40%近くにまで上昇してきた（【図表1】）。特に女性に至っては、50%を超える状態となっている。

企業は低成長の時期を、非正規社員化による人件費抑制で凌いできたといえる。

しかし、平成27年2月の労働力調査（総務省）では、前年同月比で「非正規社員の減少・正規社員の増加」というデータが出ており、反転の気配を見せている。有効求人倍率も1.15倍と、人手不足感が顕著となってきた。

【図表1】雇用形態ごとの比率推移



(出所) 総務省「労働力調査」より作成

(2) 非正規社員の区分と意識傾向

一口に非正規社員といっても、さまざまな雇用形態が含まれる。

【図表1】の「雇用形態ごとの比率推移」を見て頂きたい。

最も多いのが、パート・アルバイトで、全雇用者に対して25%程度、続いて契約社員・嘱託社員などが10%程度。意外にも、派遣社員は、2%程度に過ぎない。

もちろん、これらの比率は、業界ごと、企業ごとで大きく異なる。

スーパーマーケットや外食産業では、パート・アルバイトの比率が80%という会社も珍しくない。一方、製造業では、契約社員や派遣社員を活用するケースが目立つ。

各種意識調査によると、契約社員や派遣社員は正社員への転換を希望する割合が高いものの、パート・アルバイトは勤務時間上の制約もあり、正社員化を望む声は比較的少ない。

(3) 雇用形態別の賃金水準

正規社員と非正規社員では、賃金水準がどの程度異なるのだろうか。

【図表2】は、雇用形態別の平均賃金を時給換算したものだ。人件費コストとしては、正社員やフルタイム契約社員、勤務時間の長いパートタイマーの場合、社会保険料の会社負担分などが加算となる。

単純に契約社員やパートタイマーを正社員化し、平均賃金に近づけようとするれば、かなりの人件費負担増が見込まれるのだ。

2 押さえておくべき前提② 労働法改正や政府の労働政策

(1) 派遣社員の期間上限3年

労働者派遣法の改正（執筆時点で審議中）では、すべての業務に対して、同一組織・同一労働者での受入期間上限が3年となる。

【図表2】雇用形態別 平均時給比較

雇用区分	平均時給 (賞与込み)	対比 (パートを1.0)
正社員	2,398円	2.27
フルタイム 契約社員	1,407円	1.33
パートタイマー	1,056円	1.00
一般労働者派遣 (賃金)	1,461円	1.38
一般労働者派遣 (派遣料金)	2,138円	2.02

(出所) 厚生労働省：平成24年賃金構造基本統計調査および労働者派遣事業報告書集計より算出

3年を超えてその人材を引き留めたい場合、企業は組織単位（職場）を変えるか、直接雇用に切り替えるという選択を迫られる。この場合の組織単位とは、「業務のまとまりがあり、かつ、その長が業務の配分及び労務管理上の指揮監督権限を有する単位として派遣契約上明確化したもの」となっている。一般には「課」や「店舗」「小規模な営業所」などを指しているようだが、この線引きが微妙といえる。

(2) 有期社員5年更新後の無期雇用

平成25年4月施行の労働契約法改正で、有期労働契約が5年を超えたときは、（労働者の申込みにより）無期労働契約への転換が義務化されることになった。

これは、フルタイム勤務者だけでなくパートタイマーについても適用される。

ただし、無期雇用はあくまで契約期間を無期化するということであって、必ずしも正社員転換を意味しない。無期の契約社員という新たな身分ができることになる。

すなわち、法的には正社員への転換が義務付けられているのではない。

この点を勘違いしている経営者や担当者も少なくない。

(3) パートタイマーの差別的処遇の範囲拡大

平成27年4月からのパートタイム労働法改正により、同一労働・同一賃金の考え方が色濃く反映されることになった。

正社員と処遇差を設ける場合、これまで認められていた「有期契約」という理由が撤廃された。職務内容と人材活用の仕組みが正社員と同じであれば、賃金や教育、福利厚生などの差別的取扱いが禁止されることになった。

人材活用の仕組みとは、転勤や職種転換の有無などを指す。通常、パートタイマーは転勤や職種転換を想定していないケースも多いが、総合職・一般職区分の「一般職」やこの後述べる「限定社員」などが存在する企業においては、それらの社員と処遇差をつけておく根拠があいまいとなる。

もちろん、職務の内容が明確に異なれば問題は無いが、正社員並みの仕事をこなすベテランのパート社員などは、たいいていの会社に存在するだろう。

(4) キャリアアップ助成金

政府の政策は、正社員化を推し進めようとしている。上記の法改正に加え、雇用形態転換のための助成金設置、そして限定正社員制度の促進などである。

厚生労働省管轄の「キャリアアップ助成金」では、有期社員を正規雇用に転換した場合に助成金が支給される。平成28年3月までに転換すれば、1年度1事業所あたり15人までを上限として、1人につき40万円（中小企業は50万円）支給される。

なお、1つの事業所とは、雇用保険の適用事業所単位を指す。大企業など、複数の事業所ごとに申請する場合には、多額の助成金が受け取れることになる。

正社員化ラッシュの陰には、この助成金の存在も見逃せない。

ただし、助成金はあくまで、その年限りの

助成である点を、認識しておかなければならない。

(5) 限定正社員制度

厚生労働省は、「多様な正社員」の普及・拡大のため、限定正社員制度の促進に注力している。法整備はこれからだが、積極的に採り入れる企業も出始めている。

限定正社員とは、「勤務地」「職務」「勤務時間」などの労働条件を限定しながら、正社員として雇用される者を想定している。

しかしながら、勤務地限定制度や職務限定としての（総合職に対する）一般職、育児や介護を条件とした時短正社員制度などは、これまでも大手企業を中心に導入されてきた。

今後は、解雇条件の緩和など、どこまでの法整備が行われるのか、に注意を払っておきたい。

3 正社員化の受け皿としての 限定正社員制度のポイント

これまで、正規雇用を打ち出した企業の多くは、勤務地や職務を限定した「限定社員制度」を受け皿としている。勤務地などを特定することで、対象者は選択しやすく、人件費増加のインパクトを抑制しようとしている。

限定社員制度を設計する場合には、以下の要素を検討しなければならない。

(1) 限定される対象

①勤務地、②職務、③労働時間のいずれを対象とするか。一般的には、①勤務地と②職務を限定するケースが多いと思われる。③労働時間を限定した場合、パート・アルバイトとの明確な区分が難しくなるからである。

小売業、外食業などでは、夕方以降や土日が繁忙となる店舗が多く、その時間帯をはずした限定は認めづらいという事情もある。

勤務地については、特定事業所（店舗）に限定するか、通勤可能な事業所とするか。おそらく人員コントロールの観点からも、後者を選択する企業が多くなるだろう。

(2) 賃金水準

これまでに（勤務地）限定制度が存在する企業の場合、既存制度を活用するか、新たに制度を設計し直すかの選択を迫られる。

過去の勤務地限定制度の多くは、転勤可能であった正社員が何らかの理由で選択する、もしくは新規での採用を想定していた。したがって、処遇についても正社員賃金の〇%ダウン（おおむね5～20%程度）、といった設定を行ってきた。

ところが、正規雇用化の検討においては、「非正規社員が魅力を感じつつ、収益上継続可能な」賃金水準を設定しておく必要がある。

また、給与・賞与だけでなく、退職金や福利厚生、教育研修に関する制度改定についても、検討しておく必要がある。

(3) 職務の再設定

前記2 (3) により、パートタイマーや契約社員の時と同じ職務のまま、処遇だけを改善するわけにはいかない。限定正社員に転換しない人たちとの処遇差を、正当化しづらくなるからだ。

（非限定の）正社員と同一職務としておくケースも考えられるが、その場合、勤務地限定という条件だけで、極端な賃金格差を設けて良いのか、という問題が発生する。

その場合、「正社員と非正規社員の中間」のような職務を検討することになるだろう。

(4) 選択条件

希望者全員か、選択のための条件を設けるか。実際には、人員コントロールの観点からも、勤務時間や人事評価、試験合格といった

条件をクリアした候補者の中から、会社が選別することになるだろう。

例えば、「フルタイム勤務、土日勤務、夜勤シフトも可能」かつ「人事評価が標準以上」といった基準設定が考えられる。

小売業のエリア限定社員制度例

- ① 勤務を自宅から通勤1時間以内の店舗・事務所に限定。仕事内容、勤務時間は全国社員と同じ。
- ② 昇進上限は店長・係長まで。
- ③ 基本給を全国社員の90%に設定、その他手当は全国社員と同額。
- ④ 賞与支給率は全国社員と同水準（基本給比例のため実質90%）。
- ⑤ 退職金の年間ポイントは全国社員の90%に設定。
- ⑥ 教育研修、その他の福利厚生は全国社員と同内容。

4

正規雇用化の検討ステップ

自社における正規雇用化の検討ステップを考えてみよう。

(1) 目的実現の効果性検討

正社員化の主な目的は、「人手不足の解消」と「人材のスキルやサービスレベル向上」が中心となる。

人手不足は、首都圏を中心に深刻の度合いを増している。外食業の一部では深夜営業を縮小・停止し、建設業では作業不足のため受注入札を見送るといったニュースも見かけるようになった。

しかし、正社員採用に切り替えれば、人手不足が解消すると考えるのは早計だ。これが実現するためには、「できることなら、自社に正社員として入社したい」と考える候補者

が一定数以上存在することが条件となる。

例えば、筆者の担当するクライアント企業でも、都心の百貨店などは、この条件に当てはまる。パートタイマーや契約社員はなかなか集まらないが、正社員募集には女性を中心に多くの応募があるからだ。

一方、飲食店などは、労働時間の融通が利くパート・アルバイトとして勤務を希望し、必ずしも正規雇用の魅力を感じない層も多い。

まずは、非正規社員に対して「正規雇用への意向調査やヒアリング」などを実施することで、目的実現のための効果性を検討していきたい。

(2) 人件費負担増のシミュレーション

一方、人件費へのインパクトは、必ず把握しておかなければならない。

人件費シミュレーションを行うには、まず以下の各要素を設定しておく。

- ① 正社員化によって、対象者の年収水準をどの程度引き上げるか？
- ② 社会保険料、退職金、福利厚生費など、年収以外の増加要素はどの程度か？
- ③ 非正規社員のうち、どの程度の人員が正社員化するか？

【図表3】は、フルタイム契約社員を限定正社員に転換する場合の試算例だ。

標準的な水準で算定したつもりだが、退職金などの発生も含めると、1人当たりの人件費で5割近く上がることになった。

ユニクロなどは、1人につき2~3割程度の人件費アップを見込んでいると報道されており、より賃金差の少ない制度設計になっていると推測される。

また、単年度の試算だけでなく、その後の昇給率などを基に、中期的なシミュレーションも作成しておく必要がある。

【図表3】 人件費シミュレーション例

項目	契約社員平均	限定正社員平均
月給	180,000円	220,000円
残業代	18,000円	22,000円
年間賞与	200,000円	600,000円
社会保険料	380,000円	520,000円
退職金	—	⇒ 300,000円
教育費など	100,000円	150,000円
1人当たり人件費	305.6万円	447.4万円 (1.46倍)
×100名	—	+14,180万円
×200名	—	+28,360万円
×300名	—	+42,540万円

※月給・残業代は月額、その他は年額。

(3) その他の施策もあわせて結論を出す

以上のように「効果」と「コスト」のバランスを見た上で、自社の組織方針によって結論を出すことになる。

人手不足解消の手段は、正社員化だけではない。従業員満足度改善による定着率向上に加え、高齢者層やクラウドソーシング活用、機械化・IT化、不採算店舗（事業）縮小による人員異動など、さまざまな方策がある。

特に、高齢者層とクラウドソーシングについては、今後ますます増加が見込まれ、採用面で活用しやすく、工夫次第では高い費用対効果が見込まれる。

このような施策検討や制度整備が不十分のままに、目先の人員確保のために「正社員化」を進めることは、避けて頂きたい。

山口俊一（やまぐち しゅんいち）

人事コンサルタントとして20年超。これまで、成果主義人事、職種別人事、業績連動型賞与、評価連動給与など、時代を先取りした人事制度のあり方を提唱しながら、企業の実情に沿った柔軟な制度設計・導入スタイルを貫く。人事関連の著書は10冊以上。講演実績も日経、みずほ、三菱UFJ、東京・大阪商工会議所、東京経営者協会など多数。プレジデントオンラインで「人事&給料の謎」を連載中。