

非自発的非正社員の正社員への移行についての研究

—採用者と求職者の意識のずれに着目して—

A Study of transition elements for involuntary non-permanent employee to become permanent

—Focusing into a gap between employers and applicant's view—

阿多 志津香

ATA, Shizuka

近年、若者の就職難が社会的に大きな問題となっており、正社員として働きたいがやむを得ず非正社員で働いている、いわゆる「非自発的非正社員」が増加している。

本稿では、非自発的非正社員から正社員への移行に関連する要因について考察することを目的として、採用者、非自発的非正社員、正社員（非正社員経験者）の3つの立場の者を対象にインタビュー調査と質問紙調査を実施した。

その結果、非自発的非正社員の中で、正社員になるための努力を続ける者と、時間の経過とともに非正社員でいることに不満を持ちながらも、このままでよいという者、という意識の二極化が観察された。後者については長期間非正社員で働くことによって、比較的自由のきく雇用形態に甘んじてしまうことや、いくら探しても自分の希望する職に就けないことから正社員希望への意欲が薄れてくるということが考えられた。

一方、採用者側のインタビューでは、3社とも正社員へ移行できるような仕組みをつくっていた。こうした仕組み作りは、非自発的非正社員に限らず、自発的な非正社員に対しても、意欲を高める効果が期待でき、正社員、非正社員に関わらず個々の能力を向上させる取り組みがなされていることが伺えた。

以上のことから、非自発的非正社員には自分の能力が十分に発揮されていないと感じている者も多く、こうした者を最大限に活かし、意欲を持続させつつ正社員に移行・登用するために適した職場づくりを目指すことが、今後その企業の存続に関わる可能性があることが示唆された。

キーワード：非自発的非正社員、不本意非正規、非正規雇用、就職難

1 研究の背景と目的

(1) 非正社員とは

非正社員とは、非正規雇用とも呼ばれ、低賃金で期限に定めのあるうえ定型的な業務で、正社員の補助的業務を行う者であり、生活も不安定であると一般的に言われている。一方、高度な技術を要する者が会社の専門的なニーズに応じて働いているケースもあり、先に述べたようなイメージとは異なる場合もある。このような就業形態は、企業の戦略やニーズに合わせて設

けられている。笹島芳雄（2001）『日本大百科全書（ニッポニカ）』によると、この非正規雇用の定義は“「正社員の雇用」を意味する正規雇用に対することばであり、「非正社員の雇用」と同義である。非正規雇用に含まれる労働者は、パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員、請負労働者、期間工、季節工、準社員、フリーター、嘱託など、実にさまざまなタイプの労働者であり、正規雇用以外の労働”としている。また伊藤光春（2004）『岩波現代経済学事典』では、「非正規労働者」と定義して

おり“パートタイム労働者（パートタイマー）、有期雇用労働者、派遣労働者、嘱託、臨時工、アルバイトなど、正規の常用労働者以外の雇用労働者の総称”とある。しかし、これらの非正社員の定義に法的な根拠はない。他にも非常勤職員、非典型雇用、といった呼称があり、企業によってもその呼び名は様々である。そのため、本稿ではこうした非典型雇用、非正規雇用労働者を「非正社員」という名称で統一させる。

（2）非自発的非正社員とは

「非自発的非正社員」とは、正社員になりたいのになれず、自ら望まないまま「非正社員」として働く者を意味する。自分のやりたい仕事に就けない者が増えてきたため、このような非自発的非正社員の問題が顕在化してきた。太郎丸（2009）はそのような労働者を「不本意非正規」と呼んでおり、“自分の能力を十分に発揮できなかつたり、もっと働きたいのに短時間しか働けない人々”としている。他に野田・山本（2008）は「不本意就業」「非自発的非正規雇用」と呼んでいるが、本稿では「非自発的非正社員」という名称で統一させる。太郎丸（2009）は、こうした非自発的非正社員の数是不明確で、“最初は不本意だったがあきらめてしまったり、不本意だと思ってもそのことを話さない人がいたりする”とし、そのため、実際の非自発的非正社員の割合は不明だと述べている。また、非正社員に対して調査を行うと、仕事や生活の満足度が高い傾向が出るが、自分の人生に対して肯定的な答えをするようなバイアスがかかることを太郎丸（2009）は指摘している。このように、非自発的非正社員が抱えている個々の不満は、周囲から見るとさほど問題とは思われず、顕在化しにくいことが伺える。

何故こうした人たちが問題であるのか。太郎丸（2009）は、この非自発的非正社員の問題について、“不本意非正規の心理的な困難は、失業者のそれに似ている。どちらも就労に関する希望が実現されない状況にあり、経済的リスク

を抱えた者が多い。しかもそのような困難の原因が自分の能力不足にあると考えやすい状況であるため、自信を失ったり落ち込んだりしやすくなるのだろう”と述べている。非自発的非正社員は、正社員が当たり前に受けている処遇や責任ある職務内容、研修制度、福利厚生といった十分なサポートのもとで働きたいのに、そうした恩恵が受けられないことや、有期雇用で短時間労働という状況に不満を持っていると考えられる。さらに、非正社員が求職活動をしなくても、なかなか正社員の職が見つからない状態が長期間続くことによって、正社員として就職する意欲が失われていくことを太郎丸（2009）は指摘している。

佐藤（2009）は非正社員に関して“雇用関係の継続性や労働時間、指揮命令や評価処遇制度の担い手、働く仕事への関わり方に関する意識などの点で、正社員に見られるような典型的な働き方とは異なる特徴を持っている”とし、非正社員には正社員とは違った仕事をさせることが人事管理上効果があることを述べている。逆に非正社員と正社員と同じ様な仕事をさせることは、非正社員にとって格差を感じさせる要因となり、モチベーションが下がり、生産性が低下する可能性も考えられる。しかし、実際には非正社員も正社員とほぼ同じ仕事をしているケースもある。

また、武石（2008）によると“正社員と非正社員の就労実態と処遇の乖離が大きくなっていけば、正社員と同じような仕事に従事し、就労実態も似ている非正社員ほど不満をもちやすい”ということを指摘している。正社員と同等の仕事に就いていると感じている非正社員は、基幹的な仕事に就いていることが多く、組織にとっても貴重な人材の不満をそのまま放置しておくことは問題であるとして、意識・能力の高い非正社員に対しての処遇改善の必要性も指摘されている。

(3) 正社員と非正社員別労働者の推移

厚生労働省（2010）『平成 22 年 就業形態の多様化に関する実態調査』のうち、「正社員及び正社員以外の労働者の有無」によると、全事業所に対して正社員と正社員以外の労働者両方がいる事業所は、71.9%となっており、バブル期を境に非正社員が増え、現在では一つの企業に多様な働き方の者が共存する時代であることが伺える。

それでは、非正社員はいつ頃からこのように増えたのであろうか。総務省統計局『労働力調査』の「正規・非正規別に見た労働者の推移」によると、1990 年から 2011 年までの間に正社員は 3,473 万人から 3,135 万人へと減少傾向にあるのに対し、非正社員は 870 万人から 1,717 万人へと増加している。水町（2007）によると、非正社員は“景気変動に合わせて雇用量を調節する 1 つの手段として利用されていることも多い”とされており、時代のニーズに即した形で非正社員という雇用形態が徐々に増え続けてきていることが分かる。また不況の影響で、企業が正社員の採用を縮小し、正社員になれずに非正社員の道を選んだ者が増加していることも考えられる。厚生労働省（2010）『平成 22 年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』のうち、「正社員以外の労働者の活用等について」によると、正社員以外の労働者を活用する理由として、「賃金の節約のため」（43.8%）、「日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」（33.9%）、「賃金以外の労務コスト節約のため」（27.4%）、「即戦力・能力のある人材を確保するため」（24.4%）、などが挙げられている。

ただし、非正社員の数には 2009 年に 1,677 万人、2010 年には 1,690 万人へと増加している。その一方で、正社員の数が増加しているかというところではなく、正社員数は 2008 年以降、減少している。これは 2008 年のリーマンショック以降、全体的に求人が減少していることが背景にあると考えられる。日本全体で求人が減り、未就業者が増え、非正社員になることすら

難しくなっている。不況になると、最初に雇用調整の対象となるのは立場の弱い非正社員である。一方で正社員も人員を削減されることで負担が大きくなる。

かつて、日本の労働市場では終身雇用を前提とした正社員が主な雇用形態であり、正社員は余程のことがない限り解雇されない、いわゆる長期雇用慣行の下にあった。日本的雇用システムは終身雇用以外にも、年功賃金、企業別労働組合というこの 3 つの特徴がある。

これらの特徴について、水町（2007）は 2 つの変化を挙げている。一つが非正社員を増やそうとする動き、もう一つが成果主義、裁量的・自立的な労働時間制度への移行である。また、阿部（2005）は、日本の経済と労働市場について、バブル経済崩壊後の 90 年代後半になると悪化の一途をたどり、2001 年後半からは完全失業率は 5%を超えて推移し、戦後最悪の状況に陥ったことを述べている。この間、日本企業は、経営の悪化に対し、早期退職優遇制度による雇用削減や、定年延長、新卒採用の抑制を図り、その代替として非正社員を大幅に雇用した。非正社員はこのようにバブル期を境に増加した傾向があると言えよう。

(4) 非正社員の意識

厚生労働省（2007）『平成 19 年 日雇い派遣労働者の実態に関する調査結果報告書』の短期派遣労働者（1 ヶ月未満の雇用契約で働く者）の希望就業形態に関して調査したものがある。これによると、19 歳未満では男性群においては 90.5%、女性群も 57.1%が「現在のままで良い」と回答しており、短期派遣労働のままの雇用形態を希望している。この 19 歳未満の若者に関しては学生の一時労働も多く、定着した仕事に就くよりも、自分のやりたいことを優先して、学業の傍ら短期派遣労働を選んでいため、高い割合になると考えられる。しかし、25 歳～29 歳の男性になると「現在のままで良い」という回答は 34.8%となっており、女性の場合

も30歳～34歳になると33.3%と低下している。男性は30歳～34歳をピークとして、「正社員」になりたい者の割合が増加している。

このように、10代から20代前半のうちは、自分の自由な時間に働くことができることを優先し、非正社員という縛りのない仕事に満足して自発的に非正社員として働いている者が多い。しかし、太郎丸（2009）は、“彼らが年をとり、同年代の正規雇用との賃金格差に不満を持ち、正規雇用に移動しようと思った時に移動できなければ、それは「問題」となる”と指摘している。20代後半にかけて、正社員と比較して立場や賃金等に格差が生じるようになると、将来の生活に不安を抱いたり、非正社員でい続けることのメリットを感じなくなるのではないだろうか。そのため、年齢を重ねるごとに社会人として自立した生活を送るためには、正社員になりたいと思う者が増えてくることが伺える。

近年の日本では、正社員への移行は容易ではない。次に厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』のうち、「正社員以外の労働者の仕事に対する意識」を1999年、2003年、2007年で比較してみると、「正社員として働ける会社がなかったから正社員以外の就業形態で働いている」者の割合が1999年は14%であったのに対して、2003年は25.8%と一旦多くなるが、2007年には18.9%と減少している。2003年は就職氷河期と呼ばれている不景気の時代であったために、正社員になれずに非正社員になった者の割合が増加したものと思われる。2007年には非正社員が減少して、景気が回復したようにも伺えるが、先に示した総務省統計局『労働力調査』の「正規・非正規別に見た労働者の推移」から、非正社員が正社員になれない傾向は依然続いている。

また、厚生労働省（2007）『平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査』のうち、「他の就業形態に変わりたい」者の割合を示したものがある。1999年では13.5%だったのに対して、

2007年には30.6%となっており、特に派遣労働者に関しては、51.6%と約半数の者が正社員になりたいと希望していることが伺える。

それでは非正社員は、何故正社員になりたいのだろうか。厚生労働省（2010）『平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査』のうち「非正社員が正社員になりたい理由」として、最も多い理由は、「正社員の方が雇用が安定しているから」（77.0%）である。次いで「より多くの収入を得たいから」（72.2%）、「自分の意欲と能力を十分に発揮したいから」（27.9%）となっている。正社員になると給与も安定しており、雇用期間も定めがなく、会社から守られて定年まで働ける、という意識が根強いいため、安定を求めて正社員になりたいという者が多いものと思われる。また、非正社員は自分の能力が発揮できていないと感じている者もいることが分かる。非正社員が自立した生活を送る上で、今のままでは「雇用の安定」や「より多くの収入」が期待できないと感じ、正社員になりたいと考えていることが伺える。

（5）採用者、非正社員、正社員の意識のずれについて

パートタイマーやアルバイト、派遣社員、契約社員などのいわゆる「非正社員」という雇用形態は、自分の都合の良い時間に働くことができ、勤務日数や勤務時間も少なく、職務内容も定型的業務で正社員の補助的業務である場合が多い。このような働き方の柔軟性を重視し、自分の趣味や、やりたいことを優先するために自ら選んで非正社員となる場合がある。その一方で、正社員になりたいのになれず、やむを得ず非正社員で働いている者もいる。非正社員は正社員と比較して低賃金で、有期雇用が多く、組合等の組織の枠外におかれ、育成・研修の機会が与えられないことが多い。こうしたことに格差を感じ、不満を持ちながら働いている者も少なくない。

ここまで、先行研究をもとに、非正社員を取

り巻く様々な背景を述べてきた。非正社員が正社員に移行したいと思っけていても、年齢に見合った経験を積むことができず、結果としてやむを得ず非正社員として働いている場合もある。また、採用者が、非正社員を雇用する理由としては、賃金の節約のためであったり、繁忙期に合わせて簡単に有期で労働者を確保できるところにあるため、もともと正社員とは扱いが異なる。さらに、非自発的非正社員は、雇用の安定や、今より多い収入を求めていることも分かった。紹介予定派遣や正社員登用制度など、非正社員から正社員に移行する道もあるとは言え、希望する者全員が移行できているわけではない。

このように自分の立場を不本意に感じながらも非正社員のまま働く者がいる中で、非正社員から正社員になれた者もある。非正社員から正社員に移行した者にはどのような特徴があるのか、どのような条件が満たされれば、正社員として採用されるのか。さらに、採用者はどのような条件を満たした人物を正社員として必要と考えているのであろうか。これらを明らかにすることには、非自発的非正社員の正社員への移行を支援するためにも、大きな意義があろう。

以上のことから、本研究は採用者、非自発的非正社員、非正社員の経験のある正社員を対象にインタビュー調査と質問紙調査を行い、3者の意識のずれを検証することを目的とした。

2 研究の方法

(1) 調査協力者

採用者、非自発的非正社員（以下「非正社員とする」）、非正社員から正社員となった者（以下「正社員とする」）、の3つの立場の者に協力を依頼し、合計10名にインタビュー調査と質問紙調査を行った。採用者側は採用の実務経験が豊富な者を選んだ。非正社員については、総務省統計局『就業構造基本調査』の転職希望者に占める「正社員になりたい」人の割合が15歳から44歳までの年代で増加しているこ

とに着目し、就職氷河期を経験した30歳から44歳で、2年以上非正社員として働いている者とした。正社員は非正社員を経験したことがあり、現在は正社員として働いている者を対象とした。また、質問紙調査については、調査の信頼性を高めるために、他の企業の採用者3名のデータを加えた。

1) 採用者 (3名)

A社・K氏：日用品雑貨販売のスーパーマーケット 人事部長

B社・L氏：パチンコアミューズメント 代表取締役社長

C社・M氏：タイヤ・ゴム製品・科学製品等の生産・流通・販売 人事部長

2) 非正社員 (4名)

D氏：男性、34歳、フリーイラストデザイナー

E氏：女性、37歳、情報通信関連派遣社員

F氏：男性、44歳、東京都非常勤職員

G氏：女性、33歳、水処理メーカー契約社員

3) 正社員 (3名)

H氏：男性、41歳、ビル管理会社

I氏：女性、37歳、貿易商社

J氏：女性、32歳、結婚式場

(2) 調査内容

1) インタビュー調査内容

【採用者への質問内容】

採用者の経歴、会社の概要、非正社員登用の有無、非正社員の人数、業務内容、業務範囲、処遇、雇用期限、正社員への登用の有無と採用方法、非正社員を採用する理由、非正社員の登用と外部からの非正社員の中途採用の違い等、について質問した。

【非正社員質問内容】

非正社員としての経歴、正社員希望の有無、非正社員の長所短所、正社員として希望する職種・業種、自己啓発の有無、何故正社員にできないと思うか、正社員になれた後の目標、正社員になれなかった場合の行く末について等、について質問した。

コミュニケーション能力	5	4	3	2	1	2	3	4	5	定着性
	絶対重要	かなり重要	重要	若干重要	同等	若干重要	重要	かなり重要	絶対重要	

図 1 AHP 質問紙調査項目の例

出所：著者作成

【正社員質問内容】

正社員としての経歴、何故正社員を選んだのか、非正社員であった時の長所短所、過去の応募件数、他にも内定を取ったことがある場合は何故今の道を選んだか、正社員になるためにどのような努力をしたか、何故正社員になれたと思うか、将来の自分自身の目標等、について質問した。

2) 質問紙調査内容

それぞれの調査協力者が、正社員の採用においてどのような特徴を重視しているのかを定量的に明らかにするために、質問紙調査を実施した。厚生労働省（2010）『平成 22 年就業形態の多様化に関する総合実態調査』では、非正社員を雇用する理由として、「専門的業務に対応するため」「即戦力・能力のある人材を確保するため」、ということが挙げられている。白井・下村・川崎・若松・安達（2009）は“ジョブカフェで働くカウンセラーからは、若者が働いていない最大の理由として「第 1 位 自信がない、第 2 位 行動力不足、第 3 位 コミュニケーション不足」ということを挙げている。これらを考慮して、次の 6 つの項目を設定した。

- ① コミュニケーション能力（コミュニケーションが取れる人物かどうか）
- ② 定着性（会社に長く定着する人物かどうか）
- ③ 正社員経験者（以前、正社員の経験があるかどうか）
- ④ 専門知識・技能（その人が持っている専門知識や技能）
- ⑤ 学歴（学歴の高さ）
- ⑥ 年齢（年齢の若さ）

(3) 調査手続

調査は 2011 年 9 月から 10 月の間に実施した。まず初めに、前項で示した内容について、半構造化インタビュー調査を行った。なお、インタビューを録音することについて承諾を得て、IC レコーダーに録音した。インタビュー調査が終わった後、質問紙調査を実施した。前項で示した 6 項目から各項目を 1 対ずつ合計 16 通りの組み合わせが掲載された調査用紙を準備した。図 1 に AHP 質問紙調査項目の例を示した。調査協力者には、この質問紙を一枚ずつ提示し、各項目のどちらがどの程度重要であるかを 5 段階（1.同等、2.若干重要、3.重要、4.かなり重要、5.絶対重要）で○をつけて回答してもらった。

(4) 分析手続**1) インタビュー調査**

はじめに、インタビュー内容を文字に書き起こし、インタビュー調査のために用意した質問内容と、質問紙調査で挙げた 6 つの項目についての発言を抽出した。また調査協力者の発言で多く出てきたキーワードや、強調していたと思われる部分や共通点について抜き出し、各カテゴリーにまとめた。

2) 質問紙調査

主観的な価値判断を数量化して各項目の重要度を示すために、質問紙調査の分析方法として階層分析法（AHP：Analytic Hierarchy Process）を用いた。6 つの項目が合計 100% になるようにどの項目がどれ位の重要度を表しているかをパーセントで示した。

3 研究の結果と考察

(1) 採用者の意識

インタビューを行った3社においては、いずれも非正社員から正社員への移行、登用が行われていた。その理由としては、即戦力の確保、ミスマッチを事前に防ぐ、新卒とは異なった視野を持つ人材の確保、などが理由であった。一般的に企業は非正社員を長期雇用の前提と考えていない。繁忙期の際、臨時的な、あるいはコスト削減のために有期契約で働いてもらえる者として扱っている企業が大半である。しかし、この3社に関しては、実力があれば正社員に積極的に登用していた。

各社の特徴は次の通りである。A社はパートタイマーが全体の85%を占めており、パートタイマーに対しても評価制度を設けており、正社員登用制度もある。即戦力を求めるためにパートを正社員に登用している。また、非正社員を雇う時点で筆記試験と面接を行い、一定の水準を保つようにしており、正社員へ登用する場合にも、ある程度絞られた中から高い水準で採用につなげることができていると考えられた。また、A社ではエリア社員といった通勤に配慮して異動のない、または自宅からの距離が現状と同等程度の距離への異動という形態の働き方がある。そのため非正社員がネックと感じている通勤距離の問題にも配慮をしているので、正社員への移行がしやすいと感じているようであった。

B社の非正社員の平均年齢は24歳で、アルバイトが多いことが特徴であった。B社は能力とやる気に合わせて仕事をレベルアップできる方式を作っており、一つクリアすると時給も上がるようになっている。こうして徐々に段階を踏んでスムーズに正社員へ移行できるような仕組みをつくっている。これは非自発的非正社員に限らず、自発的非正社員に対しても考慮したものと言えよう。こうした仕組みによって、最初は自発的に非正規労働を選択した非正社員も正社員になりたいというやる気が高まる可能性もある。

C社は派遣社員の女性が多い企業であった。優秀だと思う人物に対しては、上司が推薦して内部登用することが多いことに加えて、もともと中途採用も多く、ほとんどの社員を既卒で採用していた。契約社員から正社員への登用という道が開かれており、非正社員への研修制度や仕組みについても充実したものとなっている。このように3社とも、非正社員を正社員に登用できる制度が準備されていた。正社員、非正社員に関わらず個々の能力を向上させている好ましい職場であることが伺える。

図2は採用者6名のAHPの結果である。この中で、コミュニケーション能力が一番重要度の高い要因とされていた。しかし個々の回答したAHPの結果を見ると、コミュニケーション能力はK氏52%、L氏45%であった。どちらも顧客と接するサービス業であることから、コミュニケーション能力に最も重みを置いている

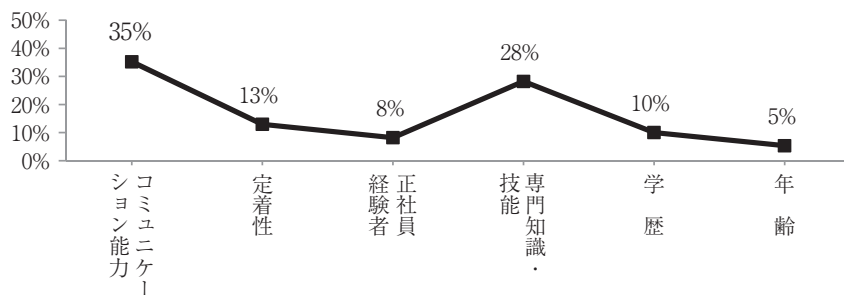


図2 採用者が採用時に重視する要因 採用者6名の平均値

出所：著者作成

ことが分かる。一方で外資系企業である M 氏は、人と接する部署であればコミュニケーションが必要であり、経理などの会計や技術を要する部署では専門知識・技能を重視すると発言している。その結果として M 氏の AHP のコミュニケーション能力の結果は 32% で、専門知識・技能は 33% とほぼ同じ位である。このように職種や部署によっても求める人物像が異なることが分かる。

(2) 非正社員の意識

4 名の特徴としては、将来は正社員を希望する非自発的非正社員であるということ、また正社員に対しては非正社員よりも給与が高い、休みが取りやすい、非正社員と違い、会社を守られているという意識が強いこと、という点が共通していた。

非正社員として働くメリットとしては、残業がなく時間どおりに終わることができて、自己啓発の機会をつくりやすいことが挙げられた。デメリットとしては、非正社員は自主性が求められていない、責任がない分やりがいもなく、それが給与に反映されている、先の保障がなく不安、という点が挙げられた。また、働いているうちに最初は非正社員に不満もあったが、その状況に慣れてしまうと、今のままで良いと思ってしまう傾向が伺えた。例えば、E 氏については、WEB に関する専門技術を身につけて正社員になりたいという気持ちと、今の派遣社

員のままで良いという気持ちとの揺れが見られた。G 氏に関しては、「正社員のように成長できる場所が欲しいが、今より少ししか給与が変わらないのであれば、正社員になりたいとは思わないかも知れない」と語っていた。さらに今まで何社も採用試験を受けたが正社員につながらないという不安があることも語っていた。一方で、正社員で働く際の希望する職種について、D 氏、F 氏は、希望する職種がもともと定まっており、それぞれの分野に関する情報を集め、同じ職種の採用試験を何度も受けて、それをもとに戦略を練っていた。その会社の求める経験をしてきた者であれば、非正社員であるかどうかに関わらず採用につながる可能性は高いと言えよう。

図 3 の非正社員からみた採用者が重視する要因については、一番重みを置いていると考えている項目がコミュニケーション能力となっていた。インタビューにおいても、D 氏は「組織で働く中でコミュニケーション能力が必要とされない仕事はほとんどないであろう」と語っており、G 氏も仕事の大半は人とのつながりであり、困った時にも助け合えて、楽しい仲間がいると、仕事も楽しくなる、と語っていた。定着性に関して特徴はあまり見られず、D 氏は、「定着性は採用段階では判断するのは難しいのではないか」と語っていた。コミュニケーション能力に次いで重みを置いていると考えている項目が専門知識・技能であった。今回インタビュー

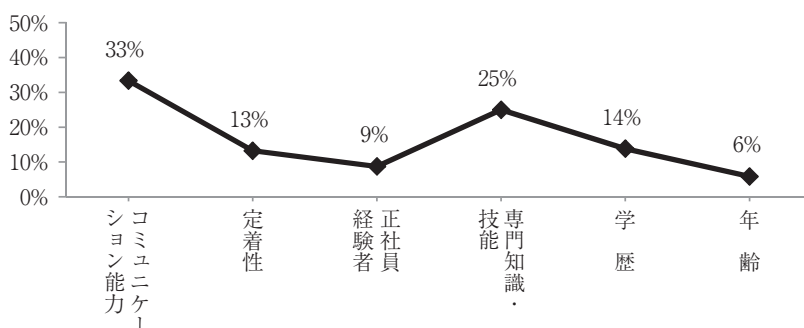


図 3 非正社員からみた採用者が重視していると思われる要因 非正社員 3 名の平均値

出所：著者作成

したD氏（イラストデザイン）、E氏（WEB作成）、F氏（学芸員）は、非正社員の中でも比較的専門的な業務に就いているためであろう。また、学歴に関しては、G氏は「いい大学を出ても就職先が決まらない」と語っており、学歴に重みを置く傾向は見られなかった。年齢については、インタビューの中で一番よく出てきた言葉であった。年を重ねるごとに生活が不安になり、正社員を目指す、ということもインタビューでは語られていたが一番重みは低い。応募の際にあらかじめ年齢制限を設けて募集しているところもあるからであろうか。

（3）正社員の意識

3者とも、正社員になった過程はすべて異なっていた。H氏は自分のやりたい専門職種を絞って採用された。I氏は紹介予定派遣から正社員になった。J氏は希望の専門職種に絞って応募していたが見つからず、合同就職相談会で偶然出会った、希望とは異なる職種の会社の面接を受けて、正社員となった。

また、今後の目標について、3名とも転職を考えていることも語っている。H氏はいくつかの資格を持っており、その技術があるため、転職することも苦ではないという。J氏の場合は、もう就職活動をしたくないが、今の会社にずっといたいのかというと、そうでもないことを語っていた。

また、非正社員として働いていた時のメリッ

トとして、I氏は様々な業種で働いていたことは自分にとっては強みと捉えており、専門性を高めることにつながると語った。J氏は、仕事は多くの人によって成り立っており、正社員として働く者だけでなく、会社の雑用を行う非正社員のような裏方の仕事を知ることができ、その裏方を経験したことで、正社員になった今も謙虚な気持ちで仕事ができるようになったという。非正社員としての経験は様々な立場の視点に立てたという意味で視野が広がり、貴重であったことも語っていた。

図4のAHPの結果について、採用者と非正社員はコミュニケーション能力について最も重視していたが、正社員の平均は18%とやや低い結果であった。しかし、これは3者ともに重みづけが異なっており、J氏24%、H氏15%、I氏14%であった。ここにも職種による差が出てきていることが分かる。J氏は結婚式場で働いており、顧客と接することも多く、総務も兼ねていることから、社内でもコミュニケーションが必要であろう。一方でH氏は技術職であり、I氏も貿易関連の専門的な仕事であるというところから、専門知識・技能を重視していることが伺える。定着性に関して特徴はあまり見られなかった。各個人の結果の中で、J氏は23%と定着性を重視していた。J氏のインタビューからは、今まで非正社員という立場であったがために、深く関わりたいのに結局は有期雇用であることで深く関われず諦めてしまっ

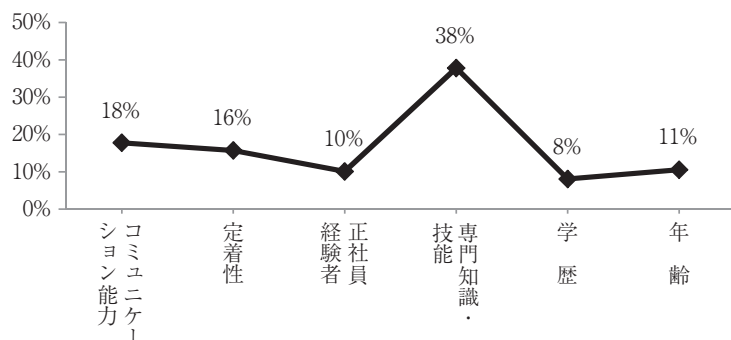


図4 正社員からみた採用者が重視していると思われる要因 正社員3名の平均値
出所：著者作成

ていた部分があると語っていた。また、専門知識・技能は、3名とも共通して重視している項目であった。H氏は技術職であり、I氏は専門的な部署におり、J氏は経理も担当していることから、この項目は平均して高いことが伺える。

(4) 採用者と非正社員の意識の差異

非正社員のうち、整合性¹⁾が0.15以下に修正できなかったE氏を除いた個人ごとの結果と、採用者の平均値を図5で示す。この中で最も注目したいものが、D氏(破線)と採用者側(太線)である。採用者側を基準とした時に、その結果に一番近いのがD氏となっている。D氏はインタビュー時の9月には非正社員であったが、11月に2社から正社員として内定を得た。そのうち1社は希望していた職種であった。採用者と非正社員を比較すると、全項目でD氏のずれが一番少ないことが分かる。このことから、D氏は採用者側の意向に最も近い考えを持っていたと考えられ、採用者側の意見をよく分析し捉えていることが伺えた。これは業種や職種によっても採用者側が求める人材は異なるが、採用に際しての各評価基準の重み付けのバランスが似ている方が採用に有利である、という一つの指標として捉えることができるのではないだろうか。コミュニケーション能力については、両者とも重要視しており、同程度の値

である。さらに両者とも重要視しているもう一つの項目が、専門知識・技能である。インタビューの中では、資格が大切、専門的な技術を磨く必要がある、と語っている者もいた。非正社員は特に即戦力としての能力が求められるために専門知識・技能はその人の持つ武器として重要視していることが分かる。年齢については、採用者のインタビューではほとんど重視していないようであった。しかし、非正社員は年齢を重ねるたびに応募先が減ることを実感し、危惧していた。非正社員のD氏は「年齢面で正式に応募できない先が沢山あるので、そういう見えない恐怖みたいなものがある」「求人などの年齢を見ていると35歳というのが一つの大きな節目になっている」と述べており、非正社員側は採用者よりも年齢に対しての不安を抱えていることが分かる。正社員は様々な育成の機会が与えられることが多いが、非正社員については研修機会が設けられていないことが多く、専門知識や技能を身につけるためには自力で勉強したり、自己啓発を行ったり、自分次第になってしまうところもある。単に年齢を気にしているだけではなく、年齢に伴った職務経験がないことに対して、採用者がどう判断するか、ということや、年齢が上がるごとに求人数が減っていくことを経験し、不安が高まっていくことが分かった。

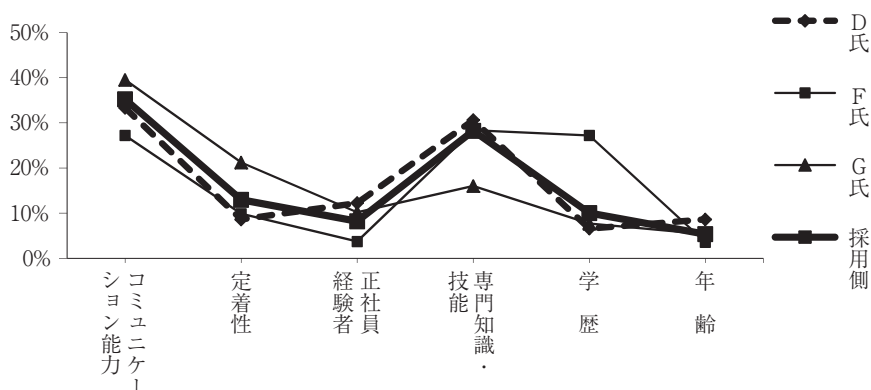


図5 採用者6名の合計の平均値と非正社員3名の各平均値を比較したもの

出所：著者作成

(5) 正社員と非正社員の意識の差異

正社員と非正社員の間で、採用時に重視され则认为る AHP の項目に大きな差異は見られなかった。しかし、インタビュー調査においては、いくつかの特徴的な発言が得られた。

まず、非正社員が正社員になるために努力していることについては、「経理や語学の勉強をしている」「資格の勉強をした」「大学院に通った」というような自己の能力を高めるための取り組みを挙げており、正社員になるための努力を行っていることが伺えた。さらに、「ポジティブな考えを持つようにしている」といった心理的要因についても挙げていた。その上で、何故正社員になれないのかという問いについて、「年齢に見合うキャリアがあると判断されていない」「タイミング」「努力が足りない」「求人が少ない」ということが挙げられた。一方で正社員になった者も非正社員の時からこうした努力を行っていたことが分かった。その上で、何故正社員になれたのかという問いに対して「タイミング」「資格を持っていた」「情報をつかむこと」などが挙げられた。また、「先を見据えて自分の投資のために時間を使ったから」というような戦略的に計画を練っていた。さらに、「能力の問題ではなく見切りの問題」「自分の夢を諦めて、入れる企業を探した」などのように、高い目標を諦め、別の目標を再設定することで正社員という安定した雇用形態となった者もいる。

また、「たまたま、運が良かっただけ」といった発言から、自分自身ではどうにもならない社会情勢や生まれた時代による影響も考えられる。玄田（2005）は学卒時点での就職市場の状況は、学卒後の就職先だけでなく、その後の会社への定着や、報酬にも永続的な影響を及ぼし続けることを述べている。不況時に就職した場合、満足する就職先に出会えない可能性が高い。そのために、仕事の選択肢が狭められ、結果としてちょっとしたきっかけで会社を辞めてしまっ、長続きしないと見られてしまうこと

もあるだろう。このように、就職氷河期時代に就職した者独自の苦勞が垣間見える結果となっていると言えよう。

また正社員になった者の中には、非正社員を経験したことが正社員となってから役に立つことが多くあることを語っていた人がいた。F 氏はインタビューの中で、直接顧客と接する部分や雑用を非正社員に任せているケースが多く、かつては新人が行う下積み業務というものを知らないまま、いざ管理部門に携わると実践に即していない意見が出てくるような「ひずみ」が生じる可能性があると言っていた。こうしたことを解消するために、正社員は非正社員をもっとよく理解し、お互いに協力すべきだと指摘していた。非正社員の立場から見た物のとらえ方は、正社員の中からは出ないものも多くある。こうしたせっきくの知恵を上司や会社が活かさないままでは、非正社員は意欲をそがれる可能性がある。弱い立場の非正社員は、組織を変えることが難しい。会社が非正社員を活かし、労働意欲を高めるような仕組み作りを積極的に進めていくことが重要であろう。それを行っている会社とそうでない会社とでは今後、業績の差、さらには会社の存続に影響がでてくるかもしれない。非自発的非正社員のモチベーションを向上させることで企業にとっても利益を高める可能性につながるであろう。

4 総括と今後の課題

(1) 本研究の含意

本研究では、非自発的非正社員が正社員になるために、どのような条件が満たされれば、正社員として採用されるのか、採用者はどのような条件を満たした人物を正社員として必要と考えているのか、これらを明らかにすることには、大きな意義があるという観点から、採用者、非正社員、正社員を対象にインタビュー調査と質問紙調査を行い、3 者の意識のズレを検証することを目的とした。

本研究の学術的な意義は、やむを得ず非正社

員を続けている者、採用者、非正社員から正社員になれた者、3者の意識の差異を、インタビュー調査によって明らかにしたことである。また、質問紙調査を併用することで、3者の意識の差異を定量的に把握することができた。このように、採用者、非正社員、正社員の意識を定量的に扱った先行研究は、筆者が知る限り行われておらず、今後の非正規雇用研究に対して大きな貢献ができたものと考ええる。

また、実践的な意義として、現在、非自発的非正社員として働く者が正社員になるための一つの要件を示すことができたことである。つまり、非正社員であったD氏が正社員として雇用されることになった要因の一つとして、採用側との意識の差異が小さいことが指摘できた。したがって正社員としての雇用を目指す者に対しては、目標とする企業や業界で求められている人物像についての理解を、より深めるような支援を行っていくことが必要であろう。また、企業側の提言として、非正社員の能力が最大限発揮できるような職場づくりを目指すこと、特に長期間、非正社員として働く者がいる場合には、非正社員に対してのモチベーションを維持・向上するような施策を導入することで、組織の風通しが良くなり、結果的に組織全体の効率化が図れるだけでなく、将来的な組織の存続にもつながる。と言えよう。

(2) 非自発的非正社員がやるべきことについて

自分のやりたい仕事が見つからない、転職してもうまくいか不安だ、という若者が増えている。玄田(2005)は、幸福な転職の条件として、近くに相談できる相手がいるかどうかを決め手であると述べている。会社の外にできるだけ多くの信頼できる友人・知人といった“弱い紐帯”が必要であることを述べている。この言葉はもともとGranovetter(1974)が提唱したものであり、弱い紐帯は、普段会う人、つまり“強い紐帯”とは違う情報を持ち、社会のネットワークが広がる可能性を秘めていることを指

摘している。強い紐帯は普段よく会う家族や友人との密度の濃いつながりのことを指し、一見すると強い紐帯の方が就職には役立つように思える。しかし、強いつながりは交流範囲や情報がその相手と同じものに限られていることも多く、情報がその範囲に限られて他の分野が見えない場合もある、と述べている。

このように非正社員が正社員への道を切り開くのに必要な要素の一つとして、幅広い人間関係の形成が重要であると考えられる。また、小島(2008)は“「やりたいことがわからない」という学生が多いが、経験が少ないからわからない。基本的に子どもは親の希望に合わせてしまう。失敗を恐れず、いろいろ経験させ、何事も臨機応変に対応できる子に育てれば、どんな環境でもやっていける自信がつく”と述べている。すなわち仕事や進路は、親や本人の知らないところ、興味のないところにあると述べており、そうした中で様々な経験をさせることで自信が付き、職業的自立にもつながることを示唆している。

長年フリーターをしている者や非正社員しか経験したことのない者に関しては未だ課題は残る。白井・下村・川崎・若松・安達(2009)は“フリーターは、収入が低いだけではない。雇用が不安定なため、日々の生活に追われて、人生の見通しが立てられない。研修の機会が与えられないため、何年働いてもスキルアップをはかれない”としている。さらに、青年期の発達課題は社会への移行であるが、こうした非正社員はこうしたことが欠落してしまうことを示唆している。社会によって自立する機会が与えられるはずの若者が、不安定就労を続けることによって社会への移行ができなまま取り残されてしまう。

(3) 今後の課題

今回、非自発的非正社員が正社員になるための明確な指標を導き出すまでには至らなかった。それは、目指す職種や業種の違い、個人の

能力、企業の受け入れ体制など、いくつかの要因が重なり合っているからである。非正社員から正社員になった者の中には、十分に戦略を練って就職活動を行う者が多かった。目的を明確にして、戦略を立てる。資格・技能など自分を高める努力をする、政府や会社の制度を利用する（紹介予定派遣、ジョブカード等）、タイミングを見極めるといった様々な手段を活用していくことが必要であると考えられる。高い目標であれば改めて見直し、自分が到達可能な目標に設定し直すことも、今後将来のことを踏まえて、必要に迫られるところである。また、たとえ非正社員であったとしても、働き続けることで、ある程度の専門性を身につけることができれば経済的に自立できる道もある。これに関して、小島（2006）は“三年経つと、仕事によっては、その人の実績のようなものが出てくる”としており、3年間働くことによってそれが非正社員であったとしても、職務経験として得たものを次の企業につなげることができることを指摘している。

非自発的非正社員は、非正社員としてのキャリアをどう活かすかによって、次の正社員への道が広がるかどうかがかかっている。そうした場合、正社員に移行するのに適した、移行しやすい職場環境に非正社員が置かれているかどうかとも大切な要素の一つと考えられる。正社員に移行するのに適した職場とは、単にその職場に正社員への登用制度があるかどうかということだけではなく、非正社員そのものが目指すものに近い職場であったり、非正社員として働いていたとしてもその経験が実績へとつながるものかどうか、また自信や信頼が生み出される職場環境かどうかにより、非正社員という補助的な業務であっても十分能力を育むことができるのではないだろうか。それは職務内容に留まらず、上司や同僚という周囲の人間関係の中から生み出される信頼と、正社員と同等であるという考えにより、本人のやる気につながり、心身ともに健康な職場環境の中で働くことができる

と考えられる。例えば、A社の場合、非正社員に対しても評価制度を導入していた。研修も正社員と同じように受けることができ、やる気のある非正社員には次々と仕事の幅を広げてレベルアップしてもらえよう環境を作り、モチベーションを上げる仕組みになっていた。同様にB社、C社とも非正社員への評価制度を設けており、やる気を促す仕組みとなっている。やる気があれば自ら正社員の道に挑戦できることは、非正社員にとっても望ましいものと考えられる。またB社は、採用に至らなかった非正社員に対して、どこを伸ばせばよいかという点を本人に明示して、フィードバックを行っていた。非正社員に対して何度でもチャンスがあることを投げかけており、非正社員にとっても採用までに至らなかったとしても、その後同じ会社で働きたいと思えるようなやる気にもつながると考えられる。

またインタビュー調査では、非正社員の中には、雇用形態に不満を感じている者ばかりではないことが見てきた。さらに、非正社員であることに不満を持つため正社員を目指しつつも、いくら探しても自分の希望する職に就けないことから正社員への意欲が薄れ、時間の経過とともに非正社員のままでよい、という意識の二極化が進む者もいた。正社員になれずに非正社員でいる期間が長期に及ぶ場合は、このような傾向も見られるため、非正社員が増えることにより、こうした者に対する問題も大きくなっていくものと思われる。

組織を変えられるのは正社員の力が大きい。非正社員が変えられない訳ではないだろうが、その際、長く時間がかかる場合が多い。非正社員の立場を弱くしているのは、会社の文化や雰囲気ということもあろう。正社員は非正社員を個人としての尊重はあったとしても、非正社員が短期間で入れ替わることに關しての危機を感じているのだろうか。例えば優秀な人材であれば、非正社員であっても他社に流出することもある。そのことに雇用側が気付かないまま、非

正社員の雇用期間が終わってしまったり、やる気を失わせている可能性もある。こうしたことが非正社員の意識の二極化につながる要因とも捉えられるのではないだろうか。非正社員という臨時的雇用形態にとらわれずに、その組織の求める優秀な人物であれば、もっと正社員への道を広げて良いはずだ。また組織はそれを見極める力を養う必要がある。さらに、非正社員から正社員への移行についての要因を探るべく非自発的非正社員を対象を絞ったが、今後は雇用形態の違いによる差や、初職が非正社員の者と正社員であった者の差や、年齢、性別、学歴等を考慮することが必要であろう。またAHPの結果は統計的な傾向ではなく、一つの特性の例として挙げられるのみのため、多くの母数を集めて職種、業種ごとの分析を行う必要もあろう。

【注】

- 1) AHPでは、各平均値を出した回答が首尾一貫しているかどうかを判断する尺度として整合度を定義している。この場合、信頼性を図る尺度として整合性を0.15以下に修正している。

【引用文献】

- Mark S. Granovetter (1974) "Getting a job : a study of contacts and careers" *Harvard University 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)。
- 阿部正浩 (2005) 『日本経済の環境変化と労働市場』 東洋経済新報社。
- 伊藤光晴編 (2004) 『岩波現代経済学事典』 岩波書店 p.652。
- 黒澤昌子・玄田有史 (2001) 「学校から職場へ」 『日本労働研究雑誌』 No.490, 日本労働研究機構 pp.4-18。
- 玄田有史 (2005) 『仕事のなかの曖昧な不安：揺れる若年の現在』 中央公論新社。
- 小島貴子 (2006) 『就職迷子の若者たち』 集英社新書。
- 佐藤博樹編著 (2009) 『人事マネジメント』 ミネルヴァ書房。
- 白井敏明・下村秀雄・川崎友嗣・若松養亮・安達智子 (2009) 『フリーターの心理学 大卒者キャリア自立』 世界思想社。
- 武石恵美子 (2008) 「非正社員から正社員への転換制度について」 『日本労働研究雑誌』 No.573, 日本労働研究機構, pp.50-53。
- 太郎丸博 (2009) 『若年非正規雇用の社会学—階層・ジェンダー・グローバル化—』 大阪大学。
- 水町勇一郎 (2007) 『労働法第2版』 有斐閣。
- 【資料】**
- 小島貴子 (2008) 「教育投資の呪縛—一日経モニター調査」 『朝日新聞』 2008年12月16日夕刊。
- 【インターネット資料】**
- 厚生労働省 (2003) 『平成15年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/03/index.html> (2012年1月6日閲覧)。
- 厚生労働省 (2007) 『平成19年 日雇い派遣労働者の実態に関する調査結果報告書』 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/dl/h0828-1a.pdf> (2012年1月6日閲覧)。
- 厚生労働省 (2007) 『平成19年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/syugyou/2007/1107-1.html> (2012年1月6日閲覧)。
- 厚生労働省 (2010) 『平成22年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/5-22.html> (2012年1月6日閲覧)。
- ジャパンナレッジ (オンラインデータベース) 笹島芳雄 (2001) 『日本大百科全書 (ニッポニカ)』 <http://www.jkn21.com> (2011年8月25日閲覧)。
- 総務省統計局 (2011) 「正規・非正規に見た労働者の推移」 『労働力調査』 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/ndtindex.pdf> (2012年7月14日閲覧)。
- 総務省統計局 『就業構造基本調査』 <http://www8.cao.go.jp/youth/suisin/ikuseikon/kondan020725/05shiryou/05shiryou2-2.pdf> (2012年7月14日閲覧)。
- 野田顕彦・山本勲 (2008) 「不本意就業を考慮した労働供給構造の推定—労働供給の質は向上するか—」 『KEIO/KYOTO GLOBAL COE DISCUSSION PAPER SERIES』 慶応義塾大学。 <http://www.gcoe-econbus.keio.ac.jp/pdf/dp/DP2008-025.pdf> (2011年12月31日閲覧)。