

非正規の正規化と正社員転換

A study on the fulltime conversion system of non-regular worker in Japan

崔 勝 溟

Seungho CHOI

要 旨

近年、日本企業においては、正規社員の大幅な減少が進み、その代わりに非正規雇用の増加傾向が顕著になっている。やはり非正規雇用の多くは、非自発的な理由により非正規雇用を選択せざるを得ない状況が日本にはある。そして非正規社員の多くは、職務の不満と雇用の不安、そして正社員との格差と差別などで苦しんでいるのが現状である。

一般に、日本には正社員とそうでない社員という労働形態の区分が存在する。そして近年、日本においては、正社員の数は減ってきているのに対し、正社員でない労働形態が増えてきている。また、正社員でない社員の中でも、正社員でも非正社員でもない社員、つまり条件付きの限定された社員の存在が注目されており、入社経路の差異によって最初は非正規雇用であったものが、その後正社員として登用される、いわゆる「転換正社員」が多く議論されるようになってきている。

しかしながら、非正規の正規化を図ろうとする、今の正社員転換制度の導入の発想には、現状においてはいくつかの問題が内在している。それは、最初からその組織の正社員と非正規から転換されてきた正社員との間の葛藤の問題やその転換正社員が認知する不公正による不満とモチベーションの低下などの問題である。

したがって、本論文では今の転換正社員制度に内在する諸問題の内、特に「組織内公正性」の問題を取り上げ、今の制度では、それをクリアできていない可能性が高いことを指摘し、その随伴的結果として正社員への登用という意味合いとその価値がほとんど評価されないことを明らかにする。

そして今後の課題として、非正社員の正社員登用・転換の仕組みの設計を目先の非正規雇用の不満を眠らせるような対症療法的発想を超えて、純粹な意味での人材の育成と登用、そして

多様な人材の活用のため、既存の一貫正社員と同一水準の職務内容と処遇、権限と責任範囲を有するような発想へと転換させるべきであると指摘している。

キーワード：非正規の正規化、雇用区分の多様化、多様な正社員、転換正社員、組織内公正性

1. はじめに

1-1. 問題の所在

近年、日本の非正規労働の拡大は、国内的には多くの非正規労働者の低賃金による生活不安と雇用の不安による職務の不満が高まる一方、対外的には日本企業の国際競争力の低下や日本社会への批判を招いている。例えば、厚生労働省の労働力調査（2015年10月～12月期）によれば、2015年12月現在正規労働者数は、3,307万人、非正規労働者数は、2,015万人で、非正規労働者がかなり増えてきていることがよく分かる。近年、非正規労働者数の増加や、雇用に占める非正規の割合の上昇を捉えて問題視する声が多く聞かれ、社会からも非正規雇用の対策の必要性が議論されるようになってきている¹。

『週刊東洋経済』の最近号（2015年10月17日号）には、「絶望の非正規」の特集を掲載している。それによれば、正社員になれなかった多くの若者の昨今の就職氷河期時代の残酷な現実を紹介している。そこには、正社員になれないため、派遣や契約社員、嘱託などの非正規職やいわゆる「ブラック企業²」から抜け出せない若者の現実が生々しく描かれている。また若者を取り巻く雇用環境は厳しい状況が続いていることから、実際多くの若者は、初就職は4割が非正規職で、ますます狭くなる正社員への道を再確認してくれている。

近年、日本社会における非正規問題は、その数としての量的増加はさることながら、質的側面、すなわち仕事の中身や待遇の貧弱さが問われ、雇用の不安定と低賃金によるワーキングプア・貧困問題がそのまま社会問題に発展するという悪循環が起きていると言えよう。

そして、近年、日本の労働市場においては、非正規社員だけではなく、正社員の中でも多様な

1 2015年11月4日に厚生労働省が発表した、「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、パートや派遣など、いわゆる「非正社員」が占める割合が、初めて全体の40%に達した。1990年には20%だったことを考えると、25年間で実に倍増である（総務省統計局「労働力調査」各年）。

2 ブラック企業とは、一般に若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使いつぶし、次々と離職に追い込む企業を指す。元々は、暴力団などの反社会的団体との繋がりを持ち、違法行為を繰り返す会社を指していたが、近年では労働基準法を無視、あるいは法の網や不備を悪用して従業員に長時間労働を強制する企業を主に指す。

非正規の正規化と正社員転換

労働形態が見られる。また同時に正社員と非正社員の両者において、雇用区分の多様化が進んでいると言われる³。既存の総合職と一般職といった正社員区分に加えて、勤務地限定、職務限定、短時間勤務といった新しい区分が議論されている。また、非正規社員の領域においても、短期・短時間雇用とは別に、長期・長時間雇用を想定する基幹的な雇用が増えていることが指摘される。しかしながら、近年、労働者の働き方は、正社員やパート勤務の非正社員だけでなく、有期契約労働者、職種や勤務地を限定した正社員を選ぶなど多様になってきたことも事実である⁴。そして企業にとっても、様々な働き方を提供し、それに見合った労働者を雇用し、それぞれの異なった人事管理をする方がより効率的と言われている。非正規雇用の急激な増加による様々な問題に対応するための工夫として多様な正社員化の議論が広まっているのである⁵。

多様な正社員化の議論は、非正社員の急激的な増加による雇用形態のアンバランスがその原因であるが、今まで日本の企業が、低賃金で解雇が容易な非正規社員に多く依存してきたことによるアンバランスが、近年、日本における労働環境の変化をもたらし、「非正規の正社員化」を強めているのであり、そしてその現状である多様な正社員、なかんずく「転換正社員」化論争が起きていると言える⁶。

近年、日本の政府の様々な会議でも「働き方の多様化」が議論されている。その中身は様々であるが、一般には「多様な正社員」や「限定や転換正社員」などと言われる働き方が中心になっ

3 雇用区分の多様化は、非正社員の多様化はもちろん、正社員の多様化の同時進行のことを意味する。そして雇用区分の多様化は、市場環境の不確実性増大への対応や迅速な事業展開の推進、総人件費の削減を目的に推進されている経営戦略のことである（白井利明、2009）。

4 特に、限定正社員の諸問題の詳しいところは、黒田祥子（2015）「日本人の働き方と限定正社員」季刊労働法 248号を参照されたい。

5 いわゆる「非正規の正規化」は、大きく分けると、2つあり、その1つが「限定正社員」化であり、もう1つは、「転換正社員」化であるが、この二つの内容は少々異なるものである。ここでは、あくまでも「転換正社員」化について議論をすすめることにしたい。つまり、非正規から正規へと登用する制度として、「転換正社員制度」があるが、企業によっては、正社員の中においても、何らかの事情により、いわゆる総合職から一般職へと転換するケースもみられることから、「転換制度」という表現の方がより正しいかもしれない。

6 本論文の問題意識の1つでもある、転換正社員と限定正社員を含む多様な正社員の論理をどのように理解するかに関して整理すると、一般に、企業内において、非正規から正規へと登用する制度があり、その制度を「転換正社員」制度という。通常、入社時に非正規でスタートした社員は、能力や経験および資格などが評価され、非正規から正規へと転換されるが、その転換制度によって正社員になる。その正社員の中に、近年、多様な正社員化の現象が進んでいることから、通常の正社員（一貫正社員）と限定正社員が存在する。一般には、転換正社員制度によって、非正規から正規へ登用される正社員は、限定正社員が一般的である。つまり、転換正社員制度によって非正規から正規になった正社員は、あくまでも限定正社員であって、入社から正社員として採用されてきた、いわゆる一貫正社員とは、待遇や雇用の条件などが異なるのである。まさに、ここに転換正社員化の根本的な問題が隠されていると言えよう。したがって、一貫正社員と限定正社員を異なった雇用形態として見るのではなく、同じ正社員の範囲に入れて議論するのが、「多様な正社員」化の議論であり、一貫正社員と限定正社員を異なった雇用形態としてみるべきなのかどうかという観点は依然として残された重要な論点の1つになる。

ている。このような「働き方の多様化」議論の広がりや、少子高齢化やグローバル化の進展などの外部的環境の変化もあるが、日本国内の労働市場の変化、なかんずく非正規の増加といった雇用の不安定化の拡大がその背景にあると言える。

非正規雇用の増加による雇用の不安定は、日本の労働市場における正規と非正規という雇用の二分化が加速しているからほかならない。その歯止めをかけようとする議論の延長に非正規の正規化の一形態である、「限定や転換正社員」化論争があると言えよう。一般に、日本には正社員とそうでない社員という労働形態の区分が存在する。そして近年、日本においては、正社員数は減ってきているのに対し、正社員でない労働形態が増えてきている。また、正社員でない社員の中でも、正社員でも非正社員でもない社員、つまり条件付きの限定された社員と入社経路によって最初は非正規雇用であったのが、その後正社員として登用されるといった転換正社員が多く議論されるようになってきている。

しかしながら、非正規の正規化を図ろうとする、今の正社員転換制度の導入の発想には、現状においてはいくつかの問題が内在しているように思える。それは、人的資源管理の視点からみた転換正社員（既存の新卒の一貫正社員⁷との葛藤と格差）と、一貫正社員との比較において、組織内公正性の適用と確保（機能するのかもしれないのか）の程度の問題、内部転換（インターン社員）と外部転換（中途採用）の差異、男女の差異、現状と実態の受け止め方（receptivability⁸）の差の存在、転職市場の活性化（柔軟化）の存在有無との関連、慣行化された採用（人事）制度としての転換社員制度の功罪、企業の経営戦略とりわけ、人的資源開発や競争戦略としての観点等々が指摘されよう。

このように、日本における「働き方の多様化」は、正社員、契約社員、派遣社員、パートやアルバイトなど、さまざまな雇用形態の人がひとつの職場で働く風景が増えてきたことである。特にこの10数年で、日本社会の雇用環境は大きく変化した。最大の特徴は、戦後長く続いた正社員中心の雇用システムが大きく揺らぎ、雇用の流動化が一気に進んだことである。背景には、グローバル競争が激化する中、ビジネス環境の変化に対応する日本の企業の人事政策があったと言える。もっと言えば、長引く不況下で、多くの日本企業が「聖域」として手付かずだった人件費コストの削減にとうとう踏み込んだことであろう。そしてその延長線上に、限定や転換正社員

7 ここで論じているいわゆる、「転換された正社員」と区別するために、既存の日本型労働市場慣行において、新規学卒一括採用方式によって、正社員として採用された正社員を「一貫正社員」という表現を用いる。

8 ここで言う、receptivability とは、筆者が作った造語であるが、意味として、（聞く耳を持った）受容する能力・受け止める力のことで、accept (receive=receptive)+ability=receptivity (受容性)+チカラ(能力)のことである。つまり、意味として、How well you are willing to receive a person のことで、単なる受け止める姿勢や態度を超えて、それをチカラ(能力)として判断したいとのことである。例えば、You have not shown your receptivability so I shall turn you away. のような表現が可能であるように考えたのである。

化の議論があると言えよう。以下では、特に、転換正社員化の議論を中心に、いくつかの主な先行研究を整理した後、非正規の正規化と転換正社員化の真相を検討することにしたい。

1-2. 先行研究のサーベイ

近年、非正規問題の解決のために、厚生労働省を中心とした政府による企業への勧告として、本論文で取り上げる転換正社員制度の導入が議論されている。以下においては、いくつかの注目すべき既存研究を考察する。

例えば、平野（2009）は、現代の日本企業には、正規と非正規という単純な二分法ではなく、内部労働市場における雇用区分の多様化と区分間の転換を合理化する人材ポートフォリオ・システムの構想が求められているとし、正規および非正規の多様化の実態を紹介している。そして雇用区分の多様化と転換の意義を考察するにあたって、人材ポートフォリオ・システムは非正規の働き方をうまく説明できること、正規と非正規の間に雇用の境界上の中間形態のハイブリッドを設けることが経営合理的であること、非正規からハイブリッドへの転換が、経営合理的であること、雇用区分の多様化と転換を経営パフォーマンスに結び付けるためには、非正規を個別管理の対象として人的資本投資を施し、業務に見合った処遇を施すことが重要であるとした。

また、玄田（2008）によれば、前職が非正規員だった離職者の正社員への移行を統計局のサンプルを用いて分析をしている。その分析の結果、家事などとのバランスや年齢を理由とした労働供給上の制約が正社員への移行を抑制していることを示した。そしてその他の重要な発見として、非正社員としての2年～5年程度の継続就業経験が、正社員への移行を有利にしていることを明らかにしている。

玄田（2009）の別の研究では、非正規から正規へと移動状況を企業内移動と企業間移動に分けてそれぞれの傾向を分析している。そこで同一企業内での正規への移行では、移動前後で共通種類の職種・職場を踏襲する傾向が強い一方、企業間での移行では、転職前後で異なる職種や職場内容を経験することが一般的であることを明らかにした。

一方、渡辺（2009）は、本論文の問題意識に近い見解を見せている。それは、正社員登用事例を用いての転換の現状として、企業が正社員登用を進める中で誘引されつつある限定化を許容する正社員区分が見られることから、それは単なる再生に他ならないと指摘する。

そして平野（2013）も、多様化する正社員化の議論の中において、転換されて来る「限定正社員⁹」問題を組織内公正性の概念を用いて分析を行っている。それは、本論文で指摘する非正規

9 限定正社員とは、勤務地や仕事内容、労働時間が限定された形で働く正社員のことを言う。スーパーなど流通業で導入され、店舗や地域を限定して働いているケースを指す。これに対し、全国の店舗や支店への異動があるのが一般的な正社員のことである。限定正社員は、企業が雇用しやすい半

の正規化議論の中において、大きく分けて2つ、とりわけ限定正社員と転換正社員があり、その一方である限定正社員に関する議論が中心になっている。しかし、平野の研究は、根本的には、本論文の材料である転換正社員とも深く関係する組織内公正性の問題を扱っているので参考になる。

また JILPT の李の研究 (2012) は、転換後の課題に焦点を当てている。李の研究は、正社員への転換についての実態を踏まえた上で、賃金や教育訓練、教務内容および昇進といった各種の格差の存在を指摘している。そして、仕事満足度や職務不満といった転換後の問題点や課題について整理を行っている。

そしてやや古い分析ではあるが、労働トレンド (2007) の特集において、正社員登用・転換制度を取り上げ、近年、増加傾向にあるフルタイム型非正規雇用の実態を明らかにしている¹⁰。ここでは、特に近年増加傾向を強めているのが、正規雇用とほとんど労働時間などで変わりのない派遣労働、契約・委託雇用であると指摘している。そして現状の4割程度の企業において制度としては普及・実績はあるものの、実際人事戦略の一環として正社員登用・転換制度を位置づけている企業はまだ少ないことを指摘している。結論として、転換制度はバブル崩壊から経済の低迷が続いてきた中で、企業が人件費の軽減と仕事の効率化に向けて、非正規雇用を中心に描いてきた雇用ポートフォリオの書き換えの一環であるとしている。

このように日本における正社員転換制度・短時間正社員制度の導入は、能力や経験を仕事において十分に発揮したいと考えている多くのパートタイマーをはじめとする非正規社員のモチベーション・アップにつながると期待しているようである。それは、非正規のパートタイマーのやる気を高め、正社員・短時間正社員 (限定正社員) として登用することで、有能な社員の定着、人材の有効活用につながり、企業の活性化を期待するものであるとされる。

しかし、本研究における基本的な問題意識は、転換正社員制度が非正規の正規化を促す有効な制度として肯定的に評価できる部分もあるが、より重要なのは、その中身と現状の組織内における多様な危険材料 (葛藤や不満、モチベーションの低下など) を含んでいる不安な部分が多く存在し、その改善もしくは変革なくしては何の意味もなく、単なる名ばかりの正社員化に過ぎないという点である。今後、正社員登用・転換制度の中身の充実化を図りながら、日本の社会が「雇用の多様化」にどれだけ真剣に取り組んでいくのかに注目する価値は充分にあるように思える。したがって、本論文では、こういった問題意識に立って、さらに非正規の正規化と多様な正

面、待遇が低く抑えられたり解雇も容易になったりする可能性も指摘されている。転換正社員は、通常のパートやアルバイト、短時間労働、派遣労働といった非正規の中でも、通常の正規社員とほとんど変わらない仕事の内容を有する、いわゆる「非正規の基幹労働者」に対し、その非正規社員をなるべく正社員へと転換させようとする一連の動きをさす。ここで検討する転換正社員と同じく、限定正社員に関する雇用ルールの検討は、非正規社員の正社員化を促すのが狙いであるとする。

10 詳しいところは、『Business Labor Trend』2007.6 pp.2~9を参照されたい。

社員化論争の議論を進めて行きたい。

2. 非正規の正規化論争と転換正社員

2-1. 転換正社員とは何か。

転換正社員とは、非正規社員を正社員として登用（転換）する制度によるもので、非正規社員であったものが、企業が定められた一定の基準や資格、期間を満たすものに対し、正社員として転換させることを言う。

現在、多くの企業が制度として正社員転換制度を運用する場合もあれば、制度ではないが一種の企業に慣行として正社員への登用（転換）を行っている場合も多い¹¹。

また、転換制度には、いわゆる内部転換と外部転換が存在する¹²。内部転換とは、その企業に非正社員として採用されたものが、その企業が定められた一定の資格を経て、正社員として登用されることを言い、外部転換とは、他の企業において非正規社員として働いていた者をその経験や能力を評価し、自分の企業に正社員として採用（転換）することを言う¹³。

現実には、何らかの理由と事情により、最初は非正規社員として入社してきた者が、一定の基準（評価）により正社員として登用されることは労働者本人にとっても決して悪いことではなく、労働条件の多様な側面において一定の改善が見込まれるはずである。しかしながら、このような経緯を持つ転換正社員は、既存の従来からの一貫して正社員であった正社員（以下、一貫正社員）との処遇や職務内容および責任と権限の範囲などにおいて依然として格差と差別が存在するという現状を正確に知る必要がある。したがって、ここでは転換正社員制度およびその考え方にはどのような問題が隠されているのかについて検討するために、以下においては、非正規の正規化論争の真相を探った後、転換正社員化に伴う組織内の課題である、いわゆる組織内公正性の問題を中心に、検討を加えることにしたい。

11 JILPTの「多様な就業形態に関する実態調査」によると、事業所の39.5%が有期社員に、27.5%がパートに、12.8%が派遣社員に、そして3.3%が業務請負会社社員に登用制度を設けている、となっている（李、2012年、245ページ参照）。

12 筆者の本論文での基本的な認識としては、内部転換だけを転換としてみることにし、外部転換については、いわゆる「転職」として認識することから、本論文で議論する「転換」としてみないことにする。

13 最近3年間の実績を見ると、内部登用を行ったことのある企業は全体の7割以上、外部転換を行った企業は4分の1存在する（李、2012年、245ページ）。

2-2. 非正規化の正規化論争の真相

日本の経済は、近年、長期にわたる景気低迷が続く一方、少子高齢化の進行と経済のグローバル化の進展が日本の労働市場に与える影響力はますます大きくなり、従来の日本の雇用システムの大幅な変容を余儀なくされている。

つまり、今の日本は、対内外的な経済環境の変化によって、その従来の日本型雇用の中身を維持できなくなってきたことも指摘されよう。その中で生じた大きな流れの1つとして雇用形態の多様化がある。高度経済成長期は、基本的に「正社員化の時代」であったと言えるが、今はアルバイトや日雇い、パートタイマー、派遣社員などいわゆる非正規雇用が増えることによって、日本の労働市場の構造的変化にとどまらず、日本経済全体の問題として大きな変化の時代を迎えることになったのである。

近年パートや派遣などの非正規社員が増え、正規でない働き方が増える一方、従来の男女役割分担意識によって閉ざされていた女性人材が社会に積極的に進出するなど、日本の経済や労働環境の変化は大きく変わるようになったのである。

また、企業としては、グローバル化の進展や国際経済の環境変化に対応するため、「賃金が安く雇用調整しやすいうえに、結構役に立つ労働力」を求めて、より一層パートタイマーや派遣労働といった非正規雇用を積極的に利用するようになってきた（大橋勇雄・中村二郎、労働市場の経済学、1～26 ページ参照）。その延長線上に、ここで議論する非正規の正規化があり、その形態として転換正社員の姿がクローズアップされるようになったと言えよう。

つまり、日本の働き方は、従来の正社員の時代から一変して、正規の縮小と非正規の拡大という多様な働き方の時代に突入しており、その非正規の行き過ぎた拡大への懸念が指摘されるようになったところで、非正規の正規化論争が始まっている。

非正規の正規化は、「多様な正社員」化を意味するものでもあり、その特殊な労働形態として、非正社員の正社員への転換制度と勤務地や職務内容、労働時間を限定する正社員が登場することとなったのである。近年、日本における非正規労働の飛躍的増加と「多様な正社員」化の問題は、「雇用区分¹⁴」の多様化へと議論の広まりを見せている。雇用区分の多様化は、正規従業員と非正規従業員の両者に関して複数の雇用区分を設ける企業が増えていることを意味する。雇用区分の多様化は、正規と呼ばれる社員のカテゴリーと非正規と呼ばれるカテゴリーの境界があいまいであり、従来のように内部労働市場において、期間の定めのない長期雇用の正規とそうでない非正規といった単純な雇用形態の二分法に帰結しない雇用区分の多様化が進んでいることを意味す

14 雇用区分とは、社員の区分のことであるが、企業が社員をいくつかのグループに分け、それぞれに異なる雇用管理の下に置かれ、呼称により区別される雇用者の区分を言う。雇用区分の概念、決め方およびその多様化の現状に関する詳しいところは、今野浩一郎（2010）を参照されたい。

非正規の正規化と正社員転換

る。日本の雇用形態の多様化を厳密に把握するためには、実は、日本の企業社会における正社員とは何か、そしてまた非正社員は何かの議論をしなければならない。しかし、正社員と非正社員とは何かについての議論は必ずしもはっきりしない。それは、特に日本における雇用の契約期間の有無、労働時間の長短、仕事（職務）の内容などの就業の中身で両者の差異を判断するのは、ほとんど意味がないからである。

それでは、近年の日本における非正規の正規化と多様な正社員化の議論と、本論文で検討する転換正社員化の議論はどのような関係があるのか。それは、おそらく非正規の急激な拡大に一定の歯止めをかけるという意味において、非正規の正規化の議論があり、その結果として多様な正社員化が進んでいることになる。そして、実際、かなり急スピードで拡大しつつある多様な正社員化の雇用形態の1つとして転換正社員のやり方があると言える。

転換正社員という雇用形態は、入社経路として非正規の雇用契約で入ってきた労働者が、その後、組織内におけるジョブ・ローテーションによって蓄積された職務経験や出されたパフォーマンスの評価の人事管理のプロセスを経て、非正規の正社員への登用の形として転換の制度が与えられることになる。実際、いまだに正式な内部規定において転換の制度を設けていない企業もかなり存在するのであり、制度としては設けてはあるものの、実績が皆無なケースも少なくない。以下においては、このような実態と現状を踏まえつつ、転換正社員化の意義と課題などについての議論を深めて行きたい。

今、日本に話題になっている「限定正社員」化や「転換正社員」化は、その中身や意味合いからして果たして多くの労働者にとって望ましい方向なのかどうかについては未だにはっきりしない。それは、おそらく経済環境の変化や景気の変動によって企業による一時的な措置の可能性が高く、非正規問題の根本的な解決には繋がっていないという懸念が存在するからであろう。正規、非正規という本来の「労働形態の柔軟化」を前提とする労働市場の自然な動きではなく、一時的な人手不足を解消しようとする企業による「対症療法的発想」であるように思えるからでもある。なぜ今、日本に転換なのか、そしてその方向性は正しいのか、またその問題点と課題についての厳密な議論が必要になるであろう。

非正規から正規への転換は、より根本的に言うならば、正規と非正規の対立および格差の歪みのたどり着いたところにあると言える。そしてこの正規と非正規の論理は、人的資源論および労働経済学の領域において永遠の課題かもしれない。結局のところ、正規と非正規のバランスの議論と非正規の正規化の議論は矛盾しないように、そして非正規を正規に変えれば済むような単純な議論に終わらないように、議論の厳密さを担保するためにも、転換の議論は重要であろう。

かつて脚光を浴びた日本の経営と雇用システムは、状況的・時代的産物であったため、今のようにつきり時代的・状況的な環境が変わった時点において、そのまま雇用と労働のあるべき姿を論ずるのは無理がある。しかしながら、正規と非正規という雇用形態のあり方についての論点

は、経営のコストや業務の合理性という経営側の論理だけではなく、あくまでも雇用における平等な機会の確保と労働諸条件の分配の合理性という働く人々の公正性認知の論理が尊重されるべきなのは、変わりはないはずである。非正規の正社員登用という響きのいい名ばかりの正社員転換制度だけが独り歩きするような中身のないやり方は大いに問題がある。転換のやり方が実中身のある制度として定着するためには、やはり多くの非正規労働者らが認知する組織内公正性が確保されなければ意味がない。以下においては、転換正社員の制度ややり方の整合性と組織内公正性の機能性の議論を検討することにした。

3. 転換正社員と組織内公正性

ここでは、特に、転換正社員と一貫正社員との間に依然として格差と差別的労働条件が存在するとすれば、転換正社員にとっては、その後の仕事や職務への満足およびモチベーションなどに何らかの形で問題が生じる可能性について検討することにした。

まず、ここでは、転換正社員と一貫正社員との間における組織内公正性の問題を取り上げる。

組織内公正性 (Organizational Justice) とは、同僚や上司と部下の関係といった組織内における諸関係において、自分が認知する公正性の程度のレベルを言う概念である。

公正性の核心は、準拠対象との比較である。公正性の程度を決定するのに、全体的な富の量はあまり関係しない¹⁵。一般に、公正性には、大きく2つに分けられる。分配公正性 (Distributive Justice) と手順 (手続き) 公正性 (Procedural Justice) である¹⁶。分配公正性 (Distributive Justice) は、学者によっては、衡平性 (Equity) という表現をするが、組織メンバー間に希少な資源を分配する際に、配分の結果が公正かどうかを意味することである。例えば、賃金やボーナスの他、組織内で誰を昇進させるかといった報酬を、従業員にどのように配分し、それを従業員が公正に思うかどうかといった報酬配分における公正性に問題である (平野、2013)。つまり、分配公正性 (Distributive Justice=衡平性 (Equity)) は、組織内における他人 (上司や経営者) との交換関係において、自身の投資 (労働) に対する補償 (待遇) において、他人 (同僚やライバル) との比較においてより敏感になる。それは、例えば同僚より高く補償されたら過大保障、少ないと過少補償、どうレベルなら公正な補償とされる。また、自身が不利な場合は怒り (anger) を、有利な場合は罪意識 (guilt) を、公正性の場合は満足 (satisfaction) として表れ

15 例えば、自身に返ってくるのが比較的に少ないとしても、相手より悪くなければ、公正性はさほど問題にならない。もちろん、その逆の場合もそうである。いくら自身が多くもらったとしても、自分より多くもらえる同僚がいるとするならば、それは公正性に問題があるとされる。そしてこのような公正性は、結果として組織不満足や人間関係、社会的葛藤の原因になるのである (Adams, 1965)。

16 Greenberg (1987, 1990) を参照。

ることによって、関係性に影響するとされる。

反面、手順（手続き）公正性（Procedural Justice）とは、算出にいたるまでの過程や手段の公正性に関することである。特に、紛争が起こった時に、それを解決することにおいて起こりうる概念である。それには、手順（手続き）の一貫性、偏見の不在、情報の正確性、意思決定者の代表性、間違った結果の訂正可能性などが重要であるとする。また、集団内における自身の地位、手順適用の中立性、好意性の程度なども関係する。例えば、組織内において代表性のある意思決定者（経営者）のよる自身への丁寧な扱いは組織内における自身の好感度が上がることになるのであり、中立性は、不利な偏見から守られる最小限の安全措置にありうるし、公正な手順と好意性は上司（経営者）がどの程度自身を信用ないし好意に思っているかの情報を提供してくれるのである（守島、2008）。

一方、相互作用公正性（Interactional Justice）も重要であるとされる。それは、組織内における上司と部下との関係性においてどの程度公正な交換関係がなされているかの度合いを表す。設定された手順が施行される際に、上司と部下との間のコミュニケーションにおいて公正な施行および説明されるかどうかというような、上司と部下との間で公正に感じているかどうかのことである。つまり、公正性理論において重要なことは、このような組織内における分配公正性と手順公正性は、仕事をする従業員らの職務満足や職務没入（コミットメント）に影響するからである¹⁷。

確実に、非正規から正社員へ転換する事例が増えている。これは、一般的な理解においてはこれまで異なった雇用区分で管理されていた非正規雇用が正規雇用と同じ雇用区分に統括されることを意味する。しかし、現状はそれほど単純なものではない。非正規から正規へと転換されてきた転換正社員は、同じ雇用区分であっても新卒の定期採用で入社した一貫正社員との入社経路の違いにより、実際には多くの労働条件や仕事の範囲において不公正を覚悟し、認知し、不満を覚えることが多い。非正規から正規へ転換されてきた正社員と一貫して存在してきた正社員との間の不公正の認知は、せっかく組織内において認められたにもかかわらず、結局は正社員との格差と差別的処遇を受けることにより、転換正社員自身の実感する不満だけではなく、従業員同士間における葛藤が生じやすく、組織的な問題にまで発展する可能性が高い¹⁸。

正規雇用の縮小傾向と非正規雇用の増加傾向が進行している現在の日本の企業組織において、今後組織内公正性の確保問題は一層重要性を増すことになることは間違いなさそうである。

17 公正性概念に関しては、(資料) RIETI Discussion Paper Series 08-J-060「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」守島基博（2008）より再整理。

18 転換後の中途半端な雇用の安定度の確保と微々な待遇の改善、そして限界な昇進体系と権限によるモチベーションの低下と職務不満足の可能性があり、組織内公正性の不備による組織内葛藤の増加、コミュニケーションの不全、忠誠心の低迷、帰属意識の低下の可能性がある。

4. むすびに一転換正社員化の課題と展望

転換正社員化の議論は、近年の日本社会における非正規の正規化および多様な正社員化の延長線上に議論されており、それは何より組織内における人材活用の多様化もしくは人材活用の柔軟化によるものであることは言うまでもない。しかし、現実非正規社員の登用制度としての転換正社員化の論理は、多様な人材の活用という本来の目的とは異なる諸問題、例えば、その中身である仕事の内容や責任・権限の範囲の一貫正社員との格差による不満と不安に大きく漏出されていることに問題の核心がある。

本論文の関心は、果たして非正規の正規化は、その方向性は望ましいのか、またその延長である転換正社員の方向性は正しいのか、そして果たして転換正社員は非正規の希望になりうるのかにあった。

非正規から正規になるプロセスの中において、非正規雇用から転換された正社員が新卒採用を通じて最初から一貫して存在する正社員との間に、大きな仕事内容と労働諸条件の格差と差別が存在するのであれば、おそらく非正規から転換された正社員は決して素直に喜べなくなり、仕事や職務への不満と結果として雇用の不安にさらされることにならざるを得ない。

実際、非正社員が正社員として転換された結果として、仕事と労働の諸条件に不満と不安を覚えることになれば、おそらく近年推進してきている転換正社員制度はほとんど意味がなく、むしろ組織内における多様な問題を起こしかねなくなるであろう。それは、既存の一貫正社員との組織内葛藤の問題と転換正社員自身のモチベーションの低下などが浮き彫りになることであろう。それが、上記において詳しく検討した組織内公正性の問題なのである。

現状としては、転換正社員化は何より組織内公正性の問題をクリアできていない可能性が高く、その結果として正社員への登用という意味合いとその価値がほとんど評価されなくなってきていると言える。言い換えれば、転換正社員化は、多様な人材の活用という本来の意味合いを十分に生かすための、意味のある制度として定着させるためには、何より本論文で強調した組織内公正性の確保問題が欠かせないことがよく分かる。

いずれにせよ、今のような正社員転換制度の運営のままでは、正社員に転換した後のことを考えると、定着された一種の制度にはなっていないことがうかがえる。結局、非正規から正社員への転換の効果は、限定的であり、むしろ限定されたその後の仕事の中身（内容）と組織内公正性の確保が大きなカギとなるであろう。つまり、非正規のままであれ、転換された社員であれ、結局重要なのは、仕事の中身であり、組織内における仕事の配分やプロセス、そして上司とのコミュニケーションといった組織内公正性の公正的な適用と確保された環境づくりが決定的に重要であると言えよう。

非正規の正規化と正社員転換

雇用区分（正規・非正規）の多様化は、非正規の飛躍的増大と正規と非正規の格差の拡大および顕在化の中で進行してきている。そしてこの雇用区分の多様化は、果たして正規と非正規の格差を解消し均等処遇の方向に向かっているのかどうか問われることになる。

問題の核心は、正規と非正規という雇用の区分による格差が、これだけ問題と言われるまでに拡大した背景である。それは、正規と非正規の区分以前に、日本の労働市場の構造の特徴にあると言える。それは日本の労働市場の構造が、内部労働市場と外部労働市場の分断によって、内部労働市場の強調によって、外部労働市場が軽視され、内部労働市場と外部労働市場の階層化ができてしまったことにより、結果的に中途採用の不活性化が進んでしまったことであろう。

つまり、日本の正規と非正規の格差の拡大は、終身雇用という停滞（動きの鈍い）の労働市場構造の歪みでもある。そして正規と非正規の格差の解消には、硬直的な内部労働市場中心の終身雇用をやめ、風通しのいい中途採用の活性化を促すことが大切であると言える。

正規と非正規の格差の解消と非正規問題の改善には、単なる非正規の転換正社員化だけでは不十分で、より根本的に日本の労働市場の雇用構造の改革が必要である。それは、どのような雇用区分で働こうが、その労働者自身が公正に処遇されていると実感できるかどうかにかき尽きる。

つまり、正社員か非正規かよりは、その働き方の中で、労働者自身が認知する組織内公正性の確保が重要である。特に多くの非自発的非正規雇用にとって、非正規雇用の正社員への登用と転換の機会を与えようとする発想は決して間違いではないが、今のように依然として一貫正社員との格差と差別的処遇を残存させながら、正規・非正規の二重構造から、正規・転換（限定）社員・非正社員という三重構造へとさらなる分断化・細分化された仕組みの構築では、転換正社員化は今後多様な場面において組織内葛藤を生じさせる可能性が非常に高い。

今後の課題として、非正社員の正社員登用・転換の仕組みの設計を目先の非正規雇用の不満を眠らせるような対症療法的発想を超えて、純粋な意味での人材の育成と登用、そして多様な人材の活用のため、既存の一貫正社員と同一水準の職務内容と処遇、権限と責任範囲を有するような発想へと転換すべきである。

参考文献

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange." *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow." *Journal of Management*, Vol.16, No.2.

- 小池和男 (2016) 『「非正規労働」を考える』名古屋大学出版会
- 常見陽平 (2015) 『「就活」と日本社会』、NHK BOOKS
- 安藤至大 (2015) 『働き方の教科書』、ちくま新書
- 伍賀一道 (2015) 『「非正規大国」日本の雇用と労働』、新日本出版社
- 東洋経済新報社 (2015) 『週刊東洋経済』2015.10.17
- 経営労働政策委員会報告 (2015) 日本経済団体連合会
- 八代尚宏 (2015) 『日本の雇用慣行を打ち破れ』日本経済新聞出版社
- 黒田祥子 (2015) 「日本人の働き方と限定正社員」季刊労働法 248号
- 山崎憲 (2014) 『「働くこと」を問い直す』、岩波新書
- 崔勝溟 (2014) 『外から見た日本の雇用』、八千代出版
- Business Labor Trend February 2, (2014) 労働政策研究・研修機構
- 日本労働研究雑誌 (2014) No.642 労働政策研究・研修機構
- 小倉一哉 (2013) 『「正社員」の研究』、日本経済新聞出版社
- 平野光俊 (2013) 「多様な正社員と組織内公正性」国民経済雑誌第208巻第1号、神戸大学経済経営学会
- 労働政策研究・研修機構編 (2012) 『非正規就業の実態とその政策課題』労働政策研究・研修機構
- 李青雅 (2012) 「正社員転換とその後の課題」労働政策研究・研修機構、pp.245~267
- 今野浩一郎 (2010) 「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.597、労働政策研究・研修機構
- 武石恵美子 (2009) 『女性の働き方』、ミネルヴァ書房
- 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
- 西村孝史・守島基博「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586
- 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
- 白井利明 (2009) 「若年者にとっての雇用区分の多様化と転換—その問題点と課題—」『日本労働研究雑誌』No.586
- 玄田有史 (2009) 「正社員になった非正社員—内部化と転換の先に—」『日本労働研究雑誌』No.586
- 玄田有史 (2008) 「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
- 守島基博 (2008) 「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『RIETI Discussion Paper Series』08-J-060
- 労働トレンド (2007) 「正社員登用・転換制度」『Business Labor Trend』2007.6
- 佐藤博樹・小泉静子 (2007) 『不安定雇用という虚償』勁草書房
- 大橋勇雄・中村二郎 (2004) 『労働市場の経済学』、有斐閣
- 三戸公 (1985) 『現代の学としての経営学』講談社