

# R社における非正規社員の戦略的有期雇用制度

桑原 正義・竹内 淳一\*1

## <概要>

日本において非正規社員の雇用が進んでいるが、これは主に人件費の抑制や雇用の調整弁といった企業側の都合が優先されやすいため、世間においてポジティブな印象は持たれにくい。しかしR社は契約社員制度の発想を根本から見直し、会社と個人の双方がメリットを分かち合いながらプラスの結果を生み出すポジティブな非正規社員活用を実践し成果をあげている。新しい個と組織の雇用関係のあり方を考える上で示唆に富む内容であり、また、雇用の確保と人材育成という観点からは社会的な意義も大きい取り組みといえる。

## <キーワード>

非正規社員の有効活用、新しい個と組織のあり方、キャリア支援を意識した有期雇用制度

### 1. 非正規社員雇用の問題

1980年代から90年代にかけて、日米欧の多くの国でアルバイト、パートタイム、契約社員、派遣社員といった非正規社員が増加しているという（リクルートワークス研究所,2003）。日本においても増加の一途をたどっており、2003年3月時点で役員除く雇用労働者の約3割にあたる約1500万人に達している（総務省,2003）。こうした非正規社員の増加にはいくつかの要因があるが、主には経済の低成長を背景にして、企業側が人件費の抑制と雇用の調整弁機能を非正規社員雇用に求めたことが大きいと思われる。結果として、日本企業のコスト競争力の回復や収益体質強化に一定の役割を果たした。

いっぽう最近になって、こうした非正規社員雇用の拡大がもたらす課題や弊害も指摘され始めた。法整備の課題などもあるものの、「非正規社員雇用の拡大は短期的にはコスト削減効果があるが、既存社員のモラルやコミットメントの低下にもつながり中長期的にはむしろ組織全体にマイナスの影響を与える」という指摘（例えばリクルートワークス研究所,2003など）に本質的な課題があると思われる。我々の周辺でも、同じような問題に苦しむ企業が増えている。人件費抑制などの企業側の都合やメリットだけを考えて人事施策を進めたために社員の意欲低下や人材流出につながり、逆に業績が悪化してしまった企業は少なくない。

こうした問題を解決し、非正規社員雇用を継続

的な企業成長につなげていくためには、いかに雇用される側にもメリットを提供していくかが問われてくるだろう。今後は雇用する側の都合だけでなく、雇用される側にもメリットを提供し、双方が生かされるしくみが求められると思われるが、R社の契約社員制度は、その1つの取り組み事例である。

### 2. R社の新しい契約社員制度

R社は、1960年に創業された情報サービス企業である（非上場、従業員数約3800名）。R社では、従来の思想とは異なる新しい契約社員制度であるCV職社員制度（以下CV制度）を2000年に導入した（表1）。CVとはCareer Viewの略であり、同社のホームページには次のように紹介されている。「3年間を上限に1年毎に契約更新を行いながらスキルを磨き、次のキャリアプランに向けてステップアップしてもらうことを狙いとしています。そのプロセスの中で事業へしっかり貢献してもらう、会社と個人がお互いの目的を分かち合う制度です」。

R社は従来からアルバイトや業務委託といった非正規社員の活用に積極的な企業である。そのねらいの1つは人件費の抑制によるローコスト経営の推進にあると思われるが、目的はそれだけにとどまらない。まずCV職は定型・補佐的な業務を担うのではなく、期間限定ながら事業の成長を最前線で支える仕事を任されている点が従来とは

表1：C V職社員制度の特徴

	従来の非正規社員制度	C V職社員制度
ねらい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費の抑制（ローコスト経営）</li> <li>・ 雇用ニーズの変化に対応する調整弁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費の抑制（ローコスト経営）</li> <li>・ 事業の成長を担う多様な人材の獲得</li> <li>・ 若年者のキャリア支援</li> </ul>
位置づけ	正社員がやるべきではない定型業務を担う補佐的な役割	事業の成長を支える中心戦力（正社員に近い期待レベル）
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補佐的な職種が対象</li> <li>・ 成果によって給与にあまり差がつかない</li> <li>・ 教育研修などの支援はあまりない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業職と編集職が対象（現時点）</li> <li>・ 1年ごとの契約（上限3年）</li> <li>・ 給与は半期評価に基づく年俸制</li> <li>・ 契約満了時にキャリアアップ支援金を支給</li> <li>・ 教育研修などの支援あり</li> </ul>

全く異なる。完全に戦力としての位置づけであり期待である。またC Vという名称には、「就社ではなくスキル獲得により自らのキャリアを築きたいが、短期間で習得する機会が少ない若年者への支援」という思想が込められている。

こうした中から見えるのは、雇用される側にとってのメリットを提供しながら多様な人材を獲得し、事業成長の中心戦力として最大限に活用していきこうという、従来とは異なるR社の非正規社員雇用に対する思想であり人材戦略である。R社人材マネジメント室の木村氏は、「今後は多様性のマネジメントがキーになる。つまり商品・サービスを創るうえでも、企業として世の中から支持されるためにも、一律的な雇用形態では今後生き残れないという問題意識がC V制度導入の背景にあった」と述べている。

### 3．C V制度の実態

では実際にC V制度はどのように運用され、どのような成果をあげているのであるうか。いくつか課題もあるものの、総じて言えばローコスト経営と事業の中長期的成長という2つの課題をC V

制度の導入によって両立しつつあり有効に機能している。従来は高人件費の正社員が担っていた業務の一部をC V職に代替することでローコスト経営が強化できるいっぽう、C V職はモチベーション高く仕事に取り組み期待以上の成果も表れている。その代表的な活躍事例を表2にまとめた。

R社はこうした成果をふまえ、従来のC V職（C V - Sという。SはSkillの略）よりも高いレベルの役割・仕事を担ってもらうC V - P職（PはProfessionalの略）を新設し、2003年から運用を開始している。C V - Pは、C V - Sの契約期間中もしくは契約満了時に本人とR社の双方の合意によって契約を延長する制度である。これにより、最大6年間のC V職での雇用および活躍が可能になった。現在数名のC V - P職が各事業で活躍している。

### 4．C V制度成功の要因

C V制度には多くのメリットがあるが、全ての企業に有用ではないだろうし、全ての就労者が満足できるものでもないだろう。では、どのような条件の時に最も効果があがるのか、その成功要因と思われるものを表3にまとめた。

要因1と4は、そもそもの人材に対する思想や価値観が表れるところであり、制度や日常の運用などあらゆるものに影響を及ぼす。同じような制度やしゅくみを導入しても、この思想が根幹にない限り運用は破綻するだろう。逆に言えば、「やはり大事な仕事は正社員がやるべき。やはり正社員の方が大事だし偉い」というような従来の価値観が深く根付いている組織では取り入れることが難しいと思われる。R社のC V職のモチベーションが高いのは、会社から大きな期待をかけられ日常においても正社員と差別されることなく対等に扱

表2：C V職の代表的な活躍事例

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正社員を含めて支社で最も活躍した人に贈られるMVPを受賞（これまでC V職で2名受賞）</li> <li>・ 支社で最も活躍した人たちの成功体験をまとめた冊子Top of the treeに掲載</li> <li>・ 全社に配布される社内報の表紙を飾る</li> <li>・ 各支社の代表者が今後の自社のあり方を語る企画社内報の支社代表に選ばれる</li> <li>・ 週間ダイヤモンドのR社特集記事において、現場の代表事例として取材される</li> </ul>
--

表3：C V制度成功の要因

<p><b>1. 戦力としての期待設定</b> 補佐的役割ではなく、事業の成長を担う戦力として位置づける</p> <p><b>2. 成長できる魅力的な仕事機会の提供</b> 自分自身が成長でき、将来のキャリアにプラスになると感じられる仕事機会と経験を提供する</p> <p><b>3. 期間の限定</b> 契約期間を限定することで多様な人材を獲得し、結果に対するコミットメントを高める</p> <p><b>4. 力を発揮させる組織風土とケア</b> 非正規社員としての萎縮や遠慮が出ないようにC V職としての立場を尊重し、あくまで正社員と対等に扱う。成果は正社員との区別なく公正に評価するなど、モチベーションを高める工夫をし、持っている力を思う存分発揮できる環境をつくる</p>
---

われているという感覚があることが大きいと感じた。R社はC V職に対して、「しょせん自分たちは正社員ではないから」というネガティブな姿勢に陥らせないような様々な注意・工夫をとっている。それは日常の言葉のかけ方といった細かいことから、結果を出した人への報奨といった制度的な内容まで幅広い要素を含む。

要因2と3は、C V職の志望動機につながりが深い(特に要因2)。活躍しているC V職に共通しているのが、「自分には将来やりたいことがある。そのやりたいことに近づくステップとして、R社で3年間みっちり自分を鍛えることが最善だと思った」という動機である。つまり、R社の厳しくもやり応えのある仕事経験を通じて自分を成長させることができる点に最も大きな魅力を感じている。将来の目標ややりたい自分像を実現するために、今R社で頑張りスキルを高めることが最適と判断して入社を決めている。ゆえに、お金に対する執着はそれほど強くない。実際にR社も賃金水準の高さをC V職採用のアピール要素とはしていない。ここが一般的な営業職の契約社員制度との違いである。高収入よりも成長の機会を重視している主に20歳台の若年層をターゲットとし、それに見合う魅力的な仕事機会を提供して事業に大きく貢献してもらい、お互いにWin-Winの関係を築くことを目指している。逆にいえば、それだけ魅力的な仕事機会を提供できるかどうかマーケットにいる優秀な人材をひきつけるポイントになり、そうした成長意欲の高い人材にとって魅力的な制度といえる。

また期間を限定することで逆にコミットメン

トが高まり、力が最大限に発揮されるという効果がある。前述のとおり、活躍しているC V職の多くに「将来やりたいことがある」という共通点がある。ゆえに「逆に期間が限定されていることがよかった。その期間だけ思いっきり頑張り抜こうと決心して入社を決意した。もともと1つの企業でずっと働こうという気持ちはない。いっぽう契約社員だとあまり魅力的な仕事がないのが不満だった。普通そのような重要な仕事は正社員の仕事であり、契約社員の求人にはない。R社ではそんな仕事を自分たちのような正社員でない人間にやらせてくれて非常にありがたい。まさに自分のためにあるような制度だと思った」という捉え方をしている。ある人は「普通はスキルを身につけるために学校に行くとお金を払わなくてはいけないのに、ここではお金をもらいながらスキルアップできる。こんなうれしいことはない」と述べていた。

会社にとっても期間が決まっていなくていつ人が辞めるか分からないため人員補充が後手後手になりやすく、事業現場の人材ニーズに応じて安定した量と質の人材供給が難しいという問題があった。また期間限定であることは採用リスクが小さいため、思い切った人材採用を可能とし多様な人材獲得につながっている。事実、現在活躍している人には正社員基準だったら採用できていたかどうか分からないという人が少なくない。

また就労者側にとっても、いつ辞めることになるか分からないことで計画的な能力開発やキャリア設計がしにくいというデメリットがあった。

こうして突き詰めると、C V制度は魅力的な成長の機会を提供できる企業と、お金よりもスキルアップや成長を重視している就労者との間にWin-Winの関係を築く制度であることが見てとれる。従来の非正規社員雇用の考え方では決して結びつかなかった両者のニーズを結びつけたのが同制度の特徴であり成功の要因といえる。

## 5. C V制度の課題

C V制度は一定の成果をあげているが、運用を進めていくなかで以下の課題に対応していく必要がある。

1つは、正社員の位置づけである。中には社員を凌駕する人材も現れてきたのは大きな成果ではある。そうすると、正社員との違いは何か、正社員には今後何を期待していくのかを明示していく必要が出てくる。突き詰めていくと、3年間という有期契約ではそもそもできないような、中長期的な視点での発想や行動が必要とされる仕事が正

社員ならではの役割になると思われる。

次に、正社員への登用ルールである。これだけ優秀な人材が出てくると、事業現場からは正社員として登用したいという要望が出てくるだろう。CV制度は、CV-SとPの通算でも最長6年を上限とした有期雇用ルールである。しかしその期間中あるいは満了時に、双方に雇用関係継続の意思が生れた場合どう対応するかを決めておかなければならない。安易に正社員登用しては、期間限定という基本コンセプトの1つが崩れかねない。しかしせっかくの優秀人材の放出は会社にとっても大きな痛手である。関係者全体が納得できるルールの整備が求められる。

また、優秀なCV職を安定的に採用していくための新しい独自の採用選考システムの確立が必要である。CV職で活躍している人材の特徴や動機は正社員のそれとは異なる。マーケットに存在するそうした人材をひきつけるための募集広告はどんな内容がよいのか、応募者の中から活躍できる人材をどのようにしたら見極められるのか、CV制度ならではの独自のしくみの確立が必要である。

#### 6．今後の非正規社員雇用に向けて

R社の事例から、今後の非正規社員雇用のあり方に関して1つの示唆が得られる。このような制度によって企業はローコスト経営と事業の成長を進められ、就労者側は普通では契約社員の立場で担当できないような魅力的な仕事の機会が得られスキルアップができる。従来の非正規社員雇用のように企業側のメリットに偏りがあるわけではなく、企業と就労者の双方のニーズを満たし、お互いにプラスのメリットをもたらしている点に特徴がある。このような、企業と就労者の双方が満足し得る対等の雇用関係はもっと広く追求されてよいと考える。

またCV制度は若年層の雇用促進という面で社会的にも意義が見出せる。CV制度は3年単位で定期的に人材をフローさせていくため定期的な雇用を生み続けるが、企業の求人ニーズが低下し完全失業率が高まっている雇用環境においては一定の雇用促進の役割を果たす。R社は現在も多数のCV職採用を継続しているが、従来の正社員並みのルールではこの半数の雇用さえ発生していないはずである。

さらに人材育成面にも注目できる。若い人材が3年鍛えられてより高いスキルを身につけ、別の企業や自らの起業によって活躍してくれるならば、

日本経済全体にとって望ましいことである。R社は人材輩出企業と評されているが、そのような企業がこうした取り組みを推進する意義は大きい。

結局のところこの制度の最大の特徴は、企業（組織）、就労者（個人）、社会の3者のメリットが1点で交わる場所に見出すことができる。これは、雇用する側とされる側が一方に依存することのない新たな個と組織の関係を構築していく可能性を示している。非正規社員雇用のあり方には様々なモデルがあるべきだが、今後の新しい方向性の1つを示していると思われる。

ただし、このような雇用制度は法制度、社会全体の雇用情勢、企業の組織文化や経営戦略との適合性、就業者の意識変化など、さらに様々な側面から検証し評価されるべき問題である。したがって本事例の効果の普遍性については引き続き検証が必要であり、そうした検証と改善によってさらなる発展を遂げていくものとする。

#### 7．引用文献・参考文献

リクルートワークス研究所 2003 Works59号  
総務省 2003 労働力調査  
リクルートワークス研究所 2004 正社員時代の終焉

#### 8．付記

本論文は、筆者らがR社のCV制度活用に向けた支援をさせていただきプロセスで得た経験・情報を基にまとめたものである。論文発表をご了承いただいたR社に対し心より感謝申し上げます。