

JILPT 資料シリーズ

No.36 2008年4月

非正社員の雇用管理と人材育成に 関する予備的研究



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究

ま え が き

雇用形態の多様化が進展するなかで、所得を得る機会としてだけではなく、キャリアや職業能力形成が可能となる勤労生活を、現在においてもかつ将来的にも確保・実現するためには、能力開発の実施が不可欠である。しかしながら、非正社員及び外部労働者は、正社員に比べ、能力開発機会に差があることは否定できず、現状のままでは職業能力の蓄積が進まないために、キャリア形成に支障を生じるかもしれず、さらには、将来的に、我が国における技能の継承や労働生産性に悪影響を及ぼすおそれも指摘されている。

また、非正社員および外部労働者の勤務実態や能力開発・キャリア形成のあり方については、労働者側のニーズ、企業側のニーズも様々であるが、彼らが円滑に能力開発を行うことができる環境を整備するには、彼らを長期育成のキャリアパスにのせるように、より高度な業務に活用していく仕組み作り、つまり雇用管理のあり方を問い直すことが必要であろう。

そこで、労働政策研究・研修機構では、プロジェクト研究「新たな経済社会における能力開発・キャリア形成支援のあり方に関する研究」のサブテーマとして、直接雇用の非正社員を主たる研究対象とした「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」を実施することとした。本研究は平成20年度まで継続して行う予定であり、初年度となる今年度は、準備的研究として位置づけ、非正社員が能力開発にあたって抱える課題を属性別により詳細に把握するとともに、企業の雇用管理のあり方全般を問いながら、その中で、能力開発を積極的に行う人材活用のあり方を明らかにすることに取り組んだ。具体的には、前者については『能力開発基本調査』の個票データの特別集計を行い、後者については非正規労働者の活用が進んでいる企業・事業所、労働組合にヒアリング調査を行った。ヒアリング調査にあたっては、UIゼンセン同盟フード・サービス部会にご協力をいただいた。また、調査にご協力いただいた企業、事業所、労働組合の皆様にも、この場を借りて、お礼を申し上げる。

本資料シリーズの成果が多くの人々に活用され、今後の良質な勤労者生活の維持に関わる政策論議に役立てば幸いである。

なお本資料シリーズの執筆は別記のそれぞれが担当したが、とりまとめは原ひろみ（人材育成部門・研究員）が行った。

2008年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	執 筆 章
佐藤 博樹	東京大学 社会科学研究所 教授 労働政策研究・研修機構 特別研究員	第Ⅰ部
原 ひろみ	労働政策研究・研修機構 研究員	第Ⅰ部, 第Ⅱ部, 第Ⅳ部 (H 社)
黒澤 昌子	政策研究大学院大学 教授	第Ⅱ部
佐野 嘉秀	東京大学 社会科学研究所 客員准教授	第Ⅲ部第1章, 第Ⅳ部 (B 社)
小杉 礼子	労働政策研究・研修機構 統括研究員	第Ⅲ部第2章
山本 雄三	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅳ部

（所属は、平成19年度のものである）

＜研究会メンバー＞（五十音順）

- 黒澤 昌子 （政策研究大学院大学，教授）
- 小杉 礼子 （労働政策研究・研修機構，統括研究員）
- 佐藤 博樹 （東京大学社会科学研究所，教授 研究会座長）
- 佐野 嘉秀 （東京大学社会科学研究所，客員准教授）
- 原 ひろみ （労働政策研究・研修機構，研究員）
- 山本 雄三 （労働政策研究・研修機構，臨時研究協力員）

目 次

第Ⅰ部： 序論	1
第Ⅱ部： 能力開発基本調査の再分析	11
非正社員の能力開発	
1. 本章の目的	13
1. 1 分析の枠組み	13
1. 2 分析サンプルの概要	15
2. 能力開発の現状	20
2. 1 全体の傾向	20
2. 2 自身の職業生活設計への考え方による違い	23
2. 3 学歴による違い	24
2. 4 担当業務による違い	26
2. 5 勤続年数による違い	28
2. 6 事業所属性による違い（規模や業種）	29
2. 7 職場の状況による違い（非正社員の活用や社員の定着状況）	34
2. 8 職場の能力開発の実施状況や積極性による違い	38
2. 9 職場の雇用管理制度の導入状況との関係	45
2. 10 職場が抱える能力開発上の問題点との関係	53
3. むすび	56
第Ⅲ部： ヒアリング調査	65
第1章 非正社員の仕事とキャリア：正社員のキャリア類型との関係	67
1. はじめに	67
2. 雇用区分の概要	68
3. 正社員のキャリアと非正社員の仕事	69
4. 非正社員の仕事とキャリア	73
5. 非正社員から正社員への転換をつうじたキャリア	80
6. まとめ	84
第2章 非正社員の能力開発と正社員の登用	91
1. はじめに	91
2. 非正社員に能力開発をする事業所の特徴	92
2. 1 非正社員の能力開発をする事業所―「能力開発基本調査」結果より	92

2. 2 非正社員の能力開発をする企業の論理—ヒアリング調査結果より	97
2. 2. 1 外食産業	97
2. 2. 2 小売業	100
2. 2. 3 食品製造業	103
2. 2. 4 金融業	105
3. 正社員登用する事業所の特徴	106
3. 1 非正社員を正社員に登用する事業所—「能力開発基本調査」結果より	106
3. 2 正社員登用する企業の論理—ヒアリング調査結果より	109
3. 2. 1 外食産業	109
3. 2. 2 小売業	110
3. 2. 3 食品製造業	112
3. 2. 4 金融業	113
4. 中途採用における非正社員経験の評価	114
5. まとめ	116
5. 1 非正社員に能力開発をする論理	116
5. 2 正社員登用の論理	117
5. 3 中途採用での非正社員経験	118
5. 4 企業主導の能力開発の限界と政策的インプリケーション	119
第Ⅳ部： 資料編（ヒアリングレポート）	121
▪ ヒアリング調査の調査設計	123
▪ ヒアリングレポート	127

第 I 部：序論

序 論

1. 本研究の目的

働く人々の就業意識の多様化や労働移動の増大、そして企業による人材の即戦力志向の高まり、職務再編の柔軟化、業務変動に応じた雇用量の柔軟な調整等に伴い、1990年代に入ってから、日本の労働市場では、長期の雇用関係の下で働くいわゆる正社員が減少し、パート、アルバイト、契約社員といった非正社員及び派遣労働者・請負労働者といった外部労働者が増大している。こうしたなかで、所得を得る機会としてだけではなく、職業能力の開発や継続的なキャリア形成が可能となる職業生活を、現在においてもかつ将来的にも確保・実現するためには、すべての働く人々に対して能力開発の機会が提供されることが不可欠である。しかしながら、非正社員及び外部労働者は、正社員に比べて、能力開発機会の機会が量や質の面で劣ることは否定できず、現状のままではこうした人々の職業能力の開発と蓄積が進まないために、キャリア形成に支障を生じるかもしれない。さらには、将来的に、我が国における技能の蓄積や継承さらには労働生産性の低下を引き起こす可能性も指摘されている。

また、非正社員および外部労働者の勤務実態や能力開発・キャリア形成のあり方については、働く人々のニーズも、そして企業のニーズも様々であるが、非正社員および外部労働者が円滑に能力開発を行える環境を整備するには、企業の雇用管理として、能力向上の応じてより高度な業務に活用していく仕組み作り、言い換えれば継続的なキャリア形成が可能となる雇用管理のあり方が重要となる。

上記の問題意識から、非正社員および外部労働者が能力開発を行うにあたって現在直面している問題と、中長期的に目指すべき企業の雇用管理の方向性を明らかにするための調査研究を行い、企業の人材活用や雇用形態に応じた職業能力開発施策の在り方について、さらに詳細な検討を行う必要があるだろう。

そこで、労働政策研究・研修機構では、プロジェクト研究「新たな経済社会における能力開発・キャリア形成支援のあり方に関する研究」のサブテーマとして、正社員以外で企業に直接雇用された働き方の者、つまり非正社員を主たる研究対象とした「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」を実施することとし、平成19年4月に「非正社員の活用と人材育成に関する研究会（座長：佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授）」を設置した。

本研究は平成21年度まで継続して行う予定としており、初年度となる今年度は、準備的研究として位置づけ、非正社員が能力開発にあたって抱える課題を属性別により詳細に把握するとともに、非正社員にかかわる企業の雇用管理を取り上げ、その中で、能力開発を積極的に行う人材活用のあり方を明らかにすることに取り組んだ。具体的には、前者については、

『能力開発基本調査』の個票データの特別集計を行い、後者については非正規労働者の活用が進んでいる企業・事業所、労働組合にヒアリング調査を行うことで、好事例の把握を行っ

た。この研究成果をとりまとめたものが、本資料シリーズ『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』であり、第Ⅱ部で『能力開発基本調査』の特別集計の結果を、第Ⅲ部と第Ⅳ部でヒアリング調査の結果を報告している。

2. ヒアリング調査の設計

本研究全体の結果を概観する前に、ヒアリング調査の設計方法を確認しておこう¹。ヒアリング調査は次のような課題設定のもとに、下記のとおり構造化した調査項目を設計して実施した。なお、一部の企業・事業所・労働組合への調査依頼に当たっては、UIゼンセン同盟フード・サービス部会にご協力いただいた。また、調査実施期間は2007年10月～12月である²。

（１）調査の基本的課題

非正社員の増加を背景に、非正社員として働く人々の能力開発機会を確保し、継続的なキャリア形成を支援することの重要性が高まっている。そこで、ヒアリング調査では、非正社員に能力開発機会を提供し、継続的なキャリア形成を促す企業の雇用管理の実態を明らかにすることを課題として設定し、（３）の調査の項目立てを行った。

（２）前提となる現状認識

調査に取り上げる項目を設定する上での、非正社員の能力開発機会の現状に対する認識は、以下のとおりである。

働く人々に提供される能力開発の機会の量と質は、正社員か非正社員かという雇用形態に必ずしも規定されるものではない。たしかに、平均的にみると、正社員のほうが、非正社員よりも、能力開発の機会にめぐまれている。しかし、正社員であっても、能力開発の機会にとぼしい層もいれば、非正社員であっても、能力開発の機会にめぐまれている層があるのが現状と考えられる。

このような現状認識を前提にすると、現時点で非正社員として働く人材が技能をより向上させていくうえで、論理的に、以下の４つの選択肢が考えられることになる。

- ①現在の勤務先企業で非正社員として働くなかで、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ②現在の勤務先企業で正社員に転換し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ③他社に正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ④他社に非正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。

¹ 本研究の分析に用いたもう１つの素材である『能力開発基本調査』のデータ構造については、厚生労働省『平成18年度能力開発基本調査報告書』を参照されたい。また、本資料シリーズ・第Ⅱ部にも、概要はまとめられている。

² 調査者ならびに具体的な調査実施日は第Ⅳ部を参照されたい。

（３）調査の基本的項目

以上の課題設定と現状認識を踏まえて、今回の調査研究では、非正社員の能力開発に関わるキャリアパターンとして、上記（２）①～④を支援するような企業の人事管理の実態を明らかにすることを課題とした。

イ）①④に対応する企業の雇用管理としては、非正社員の仕事の高度化と教育訓練、評価・処遇制度があげられる。

ロ）②に関しては、非正社員から正社員への登用の制度や慣行があげられる。

ハ）③に関しては、企業が、前職が非正社員の人材を正社員として中途採用することがあげられる。

イ）～ハ）から、本ヒアリング調査では、非正社員の仕事内容や教育訓練、評価・処遇制度、正社員登用の制度や慣行、正社員の中途採用について、聞き取りを行うこととした。ヒアリング調査項目の構造は、第Ⅳ部・資料編に所収しているので、そちらを参照されたい。

（４）ヒアリング調査の実践的課題

本ヒアリング調査の実践的な課題は、２つである。第１に、非正社員の人材活用や能力開発に積極的に取り組んでいる事業所を中心に実態を明らかにすることで、以下の２つの論理を取り出すとともに、そうした論理を実現している先進的な事例を示すことにある：

① 企業が非正社員に対して能力開発の機会や正社員登用の機会を与えることで、非正社員として働く人材の基幹労働力化や仕事意欲の向上、定着化を実現できるという論理。

② 非正社員からの中途採用（正社員採用）をつうじて、効果的に人材を確保できるという論理。

また、非正社員の能力開発や正社員登用、非正社員からの中途採用に消極的な事例については、その理由をきくことで、非正社員として働く人材の能力開発を阻害する要因を把握することが、第２の実践的課題と考える。

以上の調査設計の下で、本ヒアリング調査を行った。調査結果を分析し、とりまとめたのが、第Ⅲ部である。

３．本資料シリーズの内容と構成

前述したとおり、第Ⅱ部では、『平成 18 年度能力開発基本調査』の特別集計を行い、企業に雇用されて働く者のうち正社員と非正社員を取り上げ、非正社員が抱える能力開発上の課題を明らかにしている。つづく第Ⅲ部では、『能力開発基本調査』の特別集計とヒアリング調査の結果に基づいて、企業が非正社員に対する能力開発を実施する理由、非正社員の正社員への登用を行う理由を検討している。そして最後に、第Ⅳ部：資料編として、第Ⅲ部執筆の元となる、ヒアリングレポートを所収しているので、あわせて参照されたい。

以下では、各章の内容を概観しよう。

第Ⅱ部（黒澤・原）では、『平成 18 年度能力開発基本調査』を用いて、非正社員を年齢と性別に基づいて①若年男性、②若年女性、③中高年男性、④中高年女性の 4 つにカテゴリーに類型化し、それぞれのカテゴリーで能力開発機会の提供が阻害される要因を、クロス表分析から明らかにしている。正社員も同様にカテゴリー分けし、比較分析を行うことで、主に以下の 8 つのファクトファインディングが報告される。

- (1) 非正社員は Off-JT、自己啓発の双方について、正社員に比した能力開発機会が少ない。非正社員のなかでも、とくに若年男性の能力開発機会が少ない。また、学歴でみると、性別・年齢層に関係なく中高卒者で少ない。
- (2) 非正社員では性別・年齢層に関係なく、勤続年数が長くなると（2 年を超えると）、能力開発機会が少なくなる。
- (3) 非正社員の若年男性は小売業・飲食店とサービス業で働いている人の割合が高い。サービス業での若年男性の Off-JT・自己啓発実施比率は高いが、小売業での Off-JT・自己啓発実施比率はともに低い。
- (4) 担当業務（職種）でみると、非正社員の若年男性は販売・サービスに従事する人の割合が高いが、その職種での Off-JT・自己啓発実施比率はともに低い。
- (5) 非正社員全般についてみると、能力開発に積極的な職場（正社員の Off-JT 受講率が高い、計画的 OJT や自己啓発支援の実施など）やキャリアアップを促す雇用管理制度を導入している事業所（目標管理、自己申告、社内公募、専門職制度など）においては Off-JT 実施比率が高いだけでなく、自己啓発実施率も高い。
- (6) しかしながら、非正社員の若年男性は、(5)のような他の非正社員の能力開発が促進されるような環境においても、自己啓発の実施が少ない。
- (7) 「指導をする人材がいない」という能力開発上の問題点を抱えている事業所に勤めている若年層で、正社員と非正社員の両社の男女ともに Off-JT 受講比率、自己啓発比率が低い。

- (8) 非正社員は、職業生活設計に対する考え方で「わからない」とする人の割合が高い。

以上のファクトファインディングから、非正社員の能力開発を促進する事業所特性とは、少なくとも正社員の能力開発に積極的で、人材育成への評価を重視する職場であると考えられる。これらの事業所では、非正社員の Off-JT 受講比率が高いだけでなく、自己啓発実施率も高いことが示された。さらに、正社員に対して専門職制度や自己申告制度、キャリア・コンサルティング制度などのキャリア形成に関わる雇用管理上の工夫が導入されている事業所でも、全般的に非正社員の能力開発を促進する傾向がみられた。

ただし、これら制度のすべてが自己啓発の実施を促進するかというと、非正社員の若年女性についてはそうした傾向がみられたものの、若年男性については効果がみられない場合もあるなど、制度の有無と非正社員の能力開発の関係はそれほど単純ではないことがわかる。また、非正社員の若年女性の場合、自己啓発の問題として、「家事・育児が忙しくて自己啓発

の余裕がない」といった指摘率が高いことから窺えるように、若年男性と比べて留保条件が異なり、正社員としての働き方を望んでいない場合もある。非正社員を一くくりにして、政策支援を考えることは難しいと考えられる。

しかしながら、第Ⅲ部の分析で示されるように、非正社員のままでも能力開発を進めながら幅広い仕事を行うというキャリア形成を可能とする事業所も現れている。そうした好事例を広く紹介し、職探し中の若年者にはそのような職場情報がたやすく入手しやすい環境を整備することも一つの有効な政策手段であろう。

また、事業所が能力開発について抱える問題点のうち、とくに若年非正社員については、教える人材の確保および能力開発資金の確保に問題を指摘する事業所で Off-JT 受講率が低いという特徴がみられた。このことは、資金制約を緩和するだけでなく、訓練を担う人材やノウハウについての支援も、企業における非正社員に対する能力開発が効率的に行われるために必要な政策的支援になりうることを示唆している。職業能力に関する情報の流通が不完全な労働市場においては、非正社員に対する汎用的訓練は、離職率が高いだけに、大きな外部性を伴う可能性があり、そのことは非正社員の能力開発を行う企業への政策的支援を正当化する根拠となる。また、離転職が業界内にとどまる傾向があれば、訓練人材やノウハウの情報を業界単位で蓄積・流通させることも有効な手立てとなるであろう。

次に、第Ⅲ部・第1章（佐野）では、非正社員として働く人の能力開発やキャリア形成の機会を規定する要因として、企業や事業所において非正社員に担当させている仕事の範囲や、その範囲を前提とした非正社員への仕事の経験のさせ方（キャリア）を取り上げている。非正社員の仕事の範囲やそのなかでのキャリアは、企業や事業所が、正社員のみもしくは正社員に主として担当させる仕事の範囲をどのように設定するかに依存する。そこで、今回ヒアリング調査を行った9社の事例をもとに、(1)正社員の仕事やキャリアと非正社員の仕事との関係に着目して、企業を類型化し、(2)類型ごとに、非正社員各人への仕事の担当のさせ方（キャリア）、さらに、(3)類型ごとに、非正社員から正社員への転換をとまなう仕事内容の変化を明らかにしている。

まず、(1)の分析から、今回の調査対象が、①正社員管理者型、②正社員早期管理者登用型、③正社員現場活用・均等育成型、④正社員現場活用・重点育成型の4つに分類できることが示される。

今回のヒアリング調査対象は、非正社員を多く活用し、数量的には非正社員の活用が進んでいる企業や事業所であったが、(2)の分析から、そうした企業・事業所であっても、(1)で類型化したような現場第一線の職場での正社員の仕事の経験のさせ方（キャリア）と関係して、非正社員のキャリアや能力開発の機会は様々であることが示される。

簡単にまとめると、正社員を採用後すぐもしくは2年程度までなど比較的早い段階で、店長などのライン管理者に登用し、現場第一線の仕事を非正社員に幅広く担当させる企業や事

業所では（①、②）、非正社員の能力開発が積極的に行われ、非正社員についても、徐々に仕事の幅を広げたり、より高度な仕事を担当したりするようなキャリア形成がみられる。また、正社員を比較的長い期間、現場で活用する企業や事業所のなかには（③、④）、正社員の仕事と重なる範囲の仕事について、非正社員に対して、正社員同様の能力開発の機会やキャリア形成の機会を与えている事例がある（③）一方で、非正社員と比べて正社員により重点的に能力開発を行う企業や事業所では（④）、非正社員の仕事の範囲を狭く限定し、その範囲の仕事に必要なかぎり能力開発を行う事例もみられる。

企業や事業所が正社員の仕事やキャリアをどのように設定し育成するかということと、ゆるやかに関連するものの、非正社員が担当する仕事の範囲や、それを前提とした非正社員のキャリアが異なっていることが分かる。非正社員のキャリア形成や能力開発にとって、就業先の企業や事業所の選択が重要となっていることが示唆される。

とはいえ、同時に、非正社員に幅広い仕事や高度な仕事を担当させ、非正社員の能力開発に積極的な事例（①、③、④）においても、勤務時間がとくに短い非正社員や、新しい仕事をおぼえることに消極的な非正社員に対しては、限定的な仕事を担当させるケースがみられる。他方で、非正社員全体の能力開発に必ずしも積極的でない事例（④）であっても、とくに意欲の高い非正社員に対しては、個別に高度な仕事を担当させる事例が見られた。同じ企業や事業所で働いていても、本人が選択する働き方や意欲に応じて、非正社員のキャリア形成や能力開発の機会が多様化していることが読み取れる。

ところで、非正社員として担当できる仕事の範囲が比較的広いと考えられる事例を含めて、すべての事例で、正社員のみに担当させる仕事もうけられている。ひとつの企業や事業所のなかで、非正社員として経験できる仕事の範囲は限られているといえる。

そうしたなか、事例では、1社を除いて、正社員登用の仕組みをもうけ、実際にも近年、正社員への登用を行っていた。正社員登用の仕組みをもつことで、非正社員として企業や事業所で働き始めた人が、非正社員として担当できる仕事の範囲をこえて、キャリア形成をはかっていく機会をもうけているといえる。

こうした非正社員から正社員への転換をつうじたキャリアのあり方も、企業における正社員の仕事やキャリアについての位置づけと関連していることが、(3)の分析から示される。

すなわち、正社員を非正社員の管理者と位置づける企業や事業所では（①、②）、非正社員から正社員への登用後すぐもしくは短い期間のうちに、管理的ポジションへの配置が行われ、それに対応した能力開発が行われている。これに対して、正社員を現場で比較的長期にわたり活用する企業や事業所では（③、④）、正社員への登用と、管理的ポジションへの配置との関係はよりゆるやかである。

また、管理的ポジションへの配置にかぎらない仕事の変化についてみると、正社員の重点的な育成をはかる企業や事業所では（④）、正社員登用後の配置転換等をつうじて、正社員登用者の仕事の幅を広げる取り組みを行うケースもみられる。これに対し、仕事の重なる正社

員と非正社員に対して同等に能力開発の機会をあたえようとする事例（③）では、登用に伴いすぐに仕事内容に変化があるとはかぎらない。

非正社員として働き始めた人にとって、正社員の登用は、企業や事業所内で長期的に仕事内容を高度化させていくようなキャリア形成の機会を広げるといえる。とはいえ、以上でみたように、ひとつには企業や事業所における正社員の仕事やキャリアの位置づけに応じて、正社員への転換に伴う各人のキャリアの変化の仕方は異なっている。

まとめると、非正社員として働く人のキャリア形成や能力開発の機会は、企業や事業所が、現場第一線職場で正社員をどのように活用しようとしているか、また、それに応じて正社員の仕事とキャリアをどのように設計しているかに密接に関連していることが分かる。正社員の仕事やキャリアに関する位置づけに応じて、非正社員としてのキャリアや能力開発の機会、非正社員から正社員への転換に伴うキャリアのあり方は異なっている。とはいえ、同時に、同じ企業や事業所であっても、非正社員の働き方や意欲に応じて、各人のキャリア形成や能力開発の機会にちがいもみられた。非正社員のなかでも各人のキャリア形成や能力開発の機会は多様であり、そうした多様性について理解するうえで、企業や事業所における正社員も含めた人材活用の仕方と、非正社員として働く人の働き方の選択や意識についてみることが重要であることが示唆される。

つづく第Ⅲ部・第2章（小杉）では、(1)非正社員の能力開発はなぜ、どのように実施されているか、(2)自社の非正社員の正社員への登用がなぜ、どのように行われているか、(3)他社で非正社員をしてきた人の正社員採用がどのように行われているか、他社での非正社員経験は評価されるか、の3つの点について検討している。検討のための作業として、『能力開発基本調査』の事業所票の特別集計を通じてマクロレベルでの全体傾向と業種別の特徴を確認し、その結果を踏まえて、ヒアリング調査の結果から、現在非正社員を雇用している企業の個別要因を業種別に整理して把握している。ここでは、(1)と(2)の分析結果を概観しよう。

まず(1)の能力開発については、『能力開発基本調査』の再分析から、全体的傾向として、非正社員の能力開発を実施している事業所は、正社員の能力開発もよく行っており、また、従業員の非正社員比率が高く、なおかつ非正社員の離職率も高いこと、そして、非正社員の担う職務に対して一定の能力評価の基準を持ち、そこに何らかの範囲で流通性をもつ「資格」を利用し、さらにそれを処遇に反映している事業所には、非正社員に対して何らかの能力開発を行っている割合が高いことが示される。しかし、業種別の集計結果からは、必ずしも一律な傾向がみられるわけではないことが明らかにされる。

そこで、ヒアリング調査における個々の事例に踏み込むと、個々の企業における能力開発の実施状況は、提供するサービスや商品の特性や立地条件に起因する雇用している非正社員人材の特質が、主たる規定要因であることが示される。さらに、現場の必要性や、正社員の仕事の重なり・人的資源管理上の理論的整理の関係などからも説明される。

次に、(2)の正社員への登用については、『能力開発基本調査』の再分析から、登用制度が

ある事業所は、非正社員比率が高く、また、非正社員の離職率が高くて、「人材を育成してもやめてしまう」ことを問題視しており、さらに非正社員には能力開発を受けた者の比率が高く、正社員の離職率も高いことが、全体的な傾向として明らかにされるものの、業種別の集計結果では異なることがいえる。

そして、さらにヒアリング調査の結果を用いて個別企業の事例を業種別に整理して掘り下げると、非正社員のモラルアップを図るということに加えて、定着促進・能力開発投資を行った人材の流出防止や、正社員不足を補うといった人材確保・即戦力確保など、業種・企業によって理由がさまざまであることが明らかにされる。

以上2つの分析から、能力開発や正社員への登用といったことは、業種特性や個別企業の事情によって規定される部分が多いことが指摘される。

最後に、本研究全体の知見から、来年度以降の研究を行うにあたって、全体的な分析とともに、業種や非正社員属性などによって、対象をより限定した上での検討が必要であるといえるだろう。

第Ⅱ部：能力開発基本調査の再分析

第Ⅱ部 非正社員の能力開発

1. 本章の目的

本章では、『平成 18 年度・能力開発基本調査』の事業所票¹と個人票を用いて、非正社員の能力開発の実態、すなわち能力開発機会の多寡に関係する個人や職場属性とは何か、ならびに能力開発上の問題点とは何かを、雇用主の実施する職業訓練と自己啓発の双方について明らかにし、非正社員に対する能力開発支援策の考察に資することを目的とする。また、同調査は正社員と非正社員（常用労働者に限る）の双方に対して調査を実施しているので、以下では正社員については直接言及しない部分もあるが、比較対照として、集計結果を表掲している。

1. 1 分析の枠組み

同調査は我が国の企業、事業所および労働者の能力開発の実態を正社員・非正社員の別に明らかにすることを目的として実施されたもので、企業・事業所・労働者の 3 者を調査対象としている。そのうち、個人票の調査対象は、事業所調査の調査対象となった事業所に勤めている常用労働者で^{2, 3}、正社員は、そのうち、一般に「正社員」、「正職員」などと呼ばれている者であり、他方、非正社員は正社員以外の者を指し、嘱託、パート、アルバイトまたはそれに近い名称で呼ばれている人をいい、直接雇用の人である。

同調査において分析に用いることができる労働者サンプルは 8,644 で、うち事業所票とマッチングできたサンプルは 7,460 である。本章では、能力開発支援の政策的対象となっている人たちに分析対象を絞るために、全労働者サンプルから 60 歳以下にサンプルを限定し（8,445 サンプル）、さらに在学中であると思われるサンプルを除外する。その結果、分析対象サンプルは 8,435 となり⁴、うち事業所票とマッチングできたサンプルは 7,270 である。以下の分析では、労働者属性による能力開発の実態を見る場合には前者を、事業所属性による実態を見る場合には後者を用いる。また、本章では、ウェイトバックをしないで集計してい

¹ 全国の日標準産業分類に定める 13 大産業に属する、常用労働者を 30 人以上雇用する民営事業所を母集団とする。平成 16 年度事業所・企業統計調査事業所名簿に基づき、産業・事業所規模別に層化抽出された 6886 事業所が、調査対象数である（有効回答数は 2836 事業所、有効回答率は 41.2%）。

² 事業所の産業、事業所規模別に、抽出する労働者数が定められ、定められた人数分だけランダムに調査対象の労働者が抽出されている。標本設計の詳細については、厚生労働省職業能力開発局『平成 18 年度・能力開発基本調査報告』を参照のこと。また、調査対象数は 23,637 人、有効回答数は 8,644 人、有効回答率は 36.6% である。

³ 常用労働者とは、①期間を定めずに、又は 1 ヶ月を超える期間を定めて雇われている者、②臨時又は日雇労働者で、調査日前の 2 ヶ月の各月にそれぞれ 18 日以上雇われた者のことである。

⁴ 最終学歴についての設問が、中退者又は在学者の場合はその前の学歴を回答する構造となっているため、学生アルバイトを除外するために、このような扱いをした。日本の標準的な就学年数との関係から、具体的には、17 歳以下で中・高卒、20 歳未満で専修・短大・高専卒、22 歳未満で大卒、24 歳未満で大学院卒と回答している人を除外した。17 歳以下の場合には中卒者である可能性が、またその他についても中退者である可能性が残されるが、本章では一律同じ扱いとした。

る⁵。

90年代初頭以来、我が国における非正社員比率は拡大の一途を辿っている。とりわけ若年層においてはその傾向が顕著であり、従ってその職務内容や離職率、将来的展望などにおいて中高年の非正社員層とは大きく異なっている可能性が高い。政策的支援の観点からみても、期待就業継続期間の長い若年層の実態は他と分けて明らかにする必要があると考えられることから、本章では、非正社員を図表Ⅱ－１のように性・年齢別に分類し、カテゴリーごとの能力開発実施状況の違いをみていくことにする。ただし、このようなカテゴリーに分類することによって、とくに男性の２つのカテゴリーに属するサンプルサイズがかなり小さくなってしまふことには留意が必要である。ちなみに、政府定義の年長フリーターは、25～34歳であり、35歳未満がだいたいこれに該当する。

図表Ⅱ－１ 本章での非正社員のカテゴリー

	35歳未満	35歳以上 60歳以下
男性	男性若年非正社員 94 (8.88)	男性中高年非正社員 101 (9.54)
女性	女性若年非正社員 261 (24.65)	女性中高年非正社員 603 (56.94)

※各カテゴリーの数値は該当サンプル数、括弧内は全体に占める比率。

以下の分析では、非正社員に固有な状況や問題をよりはっきりと焙り出すために、比較対照として、正社員についても性別と年齢で同様にカテゴリー化し、集計を行う。正社員の場合のカテゴリー構成は次のようである：男性若年正社員 1,898 人 (25.73%)、男性中高年正社員 3,544 人 (48.05%)、女性若年正社員 1,015 人 (13.76%)、女性中高年正社員 919 人 (12.46%)。

なお、労働者の行う能力開発活動として、本章では企業が実施する Off-JT と労働者個人が実施する自己啓発という２種類の活動に注目する。調査票によると、Off-JT とは「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のことをいい、例えば、社内で実施（労働者を１ヵ所に集合させて実施する集合訓練など）や、社外で実施（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）がこれに含まれる。」と定義される。企業内訓練には、このように定義される Off-JT 以外にも、日常の業務に就きながら行われる教育訓練もあるが、こうした訓練は労働者票からは把握が不可能なことから、Off-JT の受講のみを対象とする。一方、自己啓発とは「労働者が職業生活を継続するために行なう、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう。（職業に関係な

⁵ 厚生労働省職業能力開発局『平成 18 年度能力開発基本調査』では、全体像を把握するため、産業別規模別にウェイトバックを乗じた推計をしている。

い趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。)」と定義されている。2節では、このように定義された Off-JT ならびに自己啓発と個人や職場属性との関連を、図表Ⅱ－1で定義されたカテゴリー別にみてゆく。

1. 2 分析サンプルの概要

能力開発状況についての分析に進む前に、分析対象となるサンプルの特徴を図表Ⅱ－1で示したカテゴリーごとに示したものが以下の図表Ⅱ－2～7である。参考のために正社員サンプルの分布も示しているが、ここでは非正社員サンプルの分布をみてゆこう。

まず、男女ともに中高年層は中高卒が6、7割と大半を占めるが、中高年男性は次いで大卒が多く、他方中高年女性では専修・短大・高専卒の割合が2番目に高く、大卒の割合は低い。若年についても同様の学歴別構成であるが、専修・短大・高専卒以上の高学歴層がより多くなる。

業務（職種）でみると、若年男性では半数近くが販売・サービスであるのに対し、中高年男性では保安・運輸・通信・生産工程・労務の割合がもっとも高く、販売・サービス、専門・技術・管理もあわせて7割を占めており、かつ専門・技術・管理職の割合が高いことが特徴的である。女性については若年も中高年も、事務と販売・サービスで7～8割を占めている。

勤続年数については、男女ともに若年では5割強が2年以内となっており、中高年のほうが勤続年数は長くなっている。とくに中高年女性においては5割弱が6年を超えている。

企業規模をみると、中高年男性を除いて従業員数500人以上の大企業比率が高い（5割程度）。

図表Ⅱ－2 学歴別、サンプルの分布

	中高卒	専修・短大・高専卒	大卒	大学院卒	その他	N
＜非正社員＞						
男性若年非正社員	50.00	14.89	31.91	1.06	2.13	94
男性中高年非正社員	66.34	3.96	25.74	1.98	1.98	101
女性若年非正社員	43.30	38.31	17.24	0.38	0.77	261
女性中高年非正社員	71.31	23.88	4.48	0.00	0.33	603
非正社員全体	62.04	24.74	12.09	0.38	0.76	1,059
＜正社員＞						
男性若年正社員	31.88	13.12	48.26	6.32	0.42	1,898
男性中高年正社員	43.88	9.06	42.86	3.72	0.48	3,544
女性若年正社員	28.57	30.74	37.64	2.76	0.30	1,015
女性中高年正社員	52.67	32.43	13.49	0.76	0.65	919
正社員全体	39.78	16.00	39.87	3.89	0.46	7,376

※無回答を除外して集計した。

図表Ⅱ－３ 業務別、サンプルの分布

	管理的・ 専門的・ 技術的・	事務的	販売・ サービス	保安・ 運輸・ 通信・ 生産工程・ 労務	その他	N
＜非正社員＞						
男性若年非正社員	10.75	15.05	46.24	22.58	5.38	93
男性中高年非正社員	22.00	13.00	24.00	27.00	14.00	100
女性若年非正社員	7.42	41.41	39.06	7.42	4.69	256
女性中高年非正社員	6.19	33.11	37.46	15.72	7.53	598
非正社員全体	8.40	31.61	37.34	15.38	7.26	1,047
＜正社員＞						
男性若年正社員	30.34	29.34	19.26	19.31	1.74	1,895
男性中高年正社員	45.85	22.94	11.47	17.98	1.76	3,531
女性若年正社員	12.82	67.65	14.89	3.75	0.89	1,014
女性中高年正社員	18.92	60.07	10.67	8.14	2.20	909
正社員全体	33.96	35.35	13.85	15.14	1.69	

※無回答を除外して集計した。

図表Ⅱ－４ 勤続年数別、サンプルの分布

	2年以下	2-6年以下	6年以上	N
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	57.61	29.35	13.04	92
男性中高年非正社員	33.00	33.00	34.00	100
女性若年非正社員	53.01	38.96	8.03	249
女性中高年非正社員	20.34	31.43	48.24	595
非正社員全体	32.72	33.20	34.07	1,036
＜正社員＞				
男性若年正社員	24.23	30.48	45.29	1,890
男性中高年正社員	5.04	9.17	85.79	3,532
女性若年正社員	30.82	34.99	34.19	1,006
女性中高年正社員	6.25	12.94	80.81	912
正社員全体	13.66	18.66	67.67	7,340

※無回答を除外して集計した。

図表Ⅱ－５ 企業規模別、サンプルの分布

	30-99	100-499	500-	N
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	28.21	28.21	43.59	78
男性中高年非正社員	30.00	40.00	30.00	90
女性若年非正社員	18.45	24.46	57.08	233
女性中高年非正社員	19.21	27.83	52.96	557
非正社員全体	20.77	28.18	51.04	958
＜正社員＞				
男性若年正社員	20.60	28.19	51.22	1,646
男性中高年正社員	23.13	27.00	49.87	3,052
女性若年正社員	22.01	25.64	52.34	854
女性中高年正社員	28.82	29.74	41.45	760
正社員全体	23.00	27.46	49.54	6,312

図表Ⅱ－６ 業種別、サンプルの分布

	製造業	情報通信、金融・保険業	サービス業	小売業・飲食店	その他の産業	N
＜非正社員＞						
男性若年非正社員	21.79	2.56	28.21	30.77	16.67	78
男性中高年非正社員	24.44	4.44	36.67	18.89	15.56	90
女性若年非正社員	17.60	11.16	25.32	31.33	14.59	233
女性中高年非正社員	23.52	4.31	16.16	49.91	6.10	557
非正社員全体	22.03	5.85	21.29	40.92	9.92	958
＜正社員＞						
男性若年正社員	37.97	11.18	14.28	13.49	23.09	1,646
男性中高年正社員	37.84	8.91	15.83	12.32	25.10	3,052
女性若年正社員	31.85	14.75	16.39	16.04	20.96	854
女性中高年正社員	33.82	10.26	22.50	15.00	18.42	760
正社員全体	36.58	10.46	16.30	13.45	23.21	6,312

業種では、若年では男女ともに小売業・飲食店で働く人の割合が高く、次いでサービス業が多い。ただし、若年女性では情報通信・金融・保険業の割合も高く、11%程度がそれに該当する。中高年男性は、サービス業が3分の1を超え、製造業が2番目に高い。中高年女性は、小売業・飲食店で働く人が半数近くを占め、次いで製造業となっている。

最後に、自己啓発にあたって感じている問題点と社外の教育訓練機関を利用して受ける自

己啓発についての情報不足の分布をみていこう⁶。これらの設問は、自己啓発を行った人にだけ回答を求めたものである。まず、自己啓発にあたって感じている問題点別のサンプルの分布をみていこう（図表Ⅱ－７－１）。自己啓発について問題はないと考えている人の割合は、正社員全体で11.74%、非正社員全体でみても16.03%とさほど高くはないが、非正社員のなかでもとくに若年男性で低くなっている。なんらかの問題があると感じている人々に限定した場合、正社員全体でも非正社員全体でも、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」を挙げる人の割合がもっとも高く、次いで「費用がかかりすぎる」、「セミナー等の情報が得にくい」の順になっている。とくに非正社員のうち、若年男性で「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」とする人の割合が5割を超えて高く、「費用がかかりすぎる」、「休暇取得・早退等が会社の都合でできない」とするのに続いて、「自己啓発の結果が社内で評価されない」を指摘する割合が他のカテゴリーに比べて高いことが特徴的である。また、男女ともに若年非正社員で「費用がかかりすぎる」を指摘する割合が高く、若年非正社員の共通の問題といえるだろう。そのほか、「適当な教育訓練機関が見つからない」や「セミナー等の情報が得にくい」、「やるべきことが分からない」などの情報にかかわる問題は、性別にかかわらず正社員に比べて非正社員の指摘率が高く、とくに「やるべきことがわからない」は正社員にくらべて非正社員若年層に多くみられる問題となっている。

次に、図表Ⅱ－７－２より、社外の教育訓練機関を利用して受ける自己啓発についての情報不足別のサンプルの分布を確認しよう（こちらにも自己啓発実施者のみ回答）。正社員全体・非正社員全体ともに、「情報の不足は特に感じていない」人が30%程度である。「どのようなコースがどの程度あるのか」と「各コースの内容」は、正社員、非正社員の双方で指摘率のもっとも高い2つの問題点であるが、正社員全体では次いで「各コースの評価」が指摘されているのに対し、非正社員全体では「各コースの概要」が指摘されている。また、男女ともに若年非正社員で「どのようなコースがどの程度あるか」、「各コースの概要」、「各コースの内容」といった基本的な情報不足に悩んでいる姿が浮かび上がってくる点も特徴といえよう。

⁶ 複数回答。

図表Ⅱ－７－１ 自己啓発にあたっての問題点別、サンプルの分布

		問題がある者のうち（非正社員の N: 220、正社員の N: 3,150）										
	特に問題はない	仕事 が忙 しくて 自己啓 発の 余裕が ない	家事・ 育児が 忙しく て自己 啓発の 余裕が ない	休暇 取得・ 早退等 が会社 の都合 で できない	適当な 教育訓 練機 関が 見つ から ない	費用 がか かり すぎ る	セミ ナー 等の 情報 が得 にく い	コ ー ス 受 講 や 資 格 取 得 の 効 果 が 定 か で な い	や る べ き こ と が わ か ら な い	自 己 啓 発 の 結 果 が 社 内 で 評 価 さ れ な い	ど の よ う な コ ー ス が 自 分 の 目 指 す キ ャ リ ア に 適 切 な の か わ か ら な い	そ の 他
＜非正社員＞												
男性若年非正社員	4.55	52.38	0.00	28.57	19.05	38.10	23.81	4.76	14.29	23.81	14.29	4.76
男性中高年非正社員	8.57	34.38	0.00	21.88	15.63	28.13	21.88	25.00	3.13	15.63	9.38	0.00
女性若年非正社員	18.57	36.84	26.32	8.77	31.58	43.86	29.82	15.79	14.04	10.53	22.81	1.75
女性中高年非正社員	18.52	36.36	32.73	15.45	23.64	34.55	30.00	21.82	8.18	22.73	13.64	3.64
非正社員全体	16.03 (N: 262)	37.73	23.18	15.91	24.09	36.36	28.18	19.09	9.55	18.64	15.45	2.73
＜正社員＞												
男性若年正社員	10.67	65.74	10.62	22.80	19.06	37.76	25.81	22.32	9.41	23.40	19.18	2.05
男性中高年正社員	14.15	61.52	8.67	16.81	20.09	40.58	20.68	20.42	4.53	21.34	12.61	1.71
女性若年正社員	8.30	44.76	13.33	21.19	25.00	43.10	27.38	20.00	12.62	17.86	24.52	4.29
女性中高年正社員	7.58	50.00	30.42	24.34	21.96	41.80	23.28	19.05	5.56	25.13	14.55	2.12
正社員全体	11.74 (N: 419)	59.02	10.62	19.87	20.70	40.32	23.24	20.70	7.02	21.87	16.16	2.19

図表Ⅱ－７－２ 社外の教育訓練機関を利用して受ける自己啓発についての情報不足別、サンプルの分布

		不足を感じている人のうち（非正社員の N:180, 正社員の N: 2,484）					
	情報の不足は特に感じていない	どの程度あるのか	各コースの概要（日程、場所、費用等）	各コースの内容（カリキュラム、レベル、訓練目標、取得を目指す資格）	各コースの評価（講師の質、コストパフォーマンス等）	各コースの実績（終了率、資格取得状況等）	その他
<非正社員>							
男性若年非正社員	40.91	61.54	46.15	76.92	30.77	46.15	7.69
男性中高年非正社員	25.71	42.31	34.62	38.46	11.54	26.92	3.85
女性若年非正社員	32.86	63.83	46.81	51.06	34.04	29.79	2.13
女性中高年非正社員	30.37	54.26	37.23	44.68	24.47	23.40	5.32
非正社員全体	31.30 (N: 82)	55.56	40.00	47.78	25.56	27.22	4.44
<正社員>							
男性若年正社員	30.82	52.49	40.03	46.11	44.70	31.31	4.67
男性中高年正社員	31.45	47.53	30.51	44.82	43.50	26.32	1.89
女性若年正社員	27.73	56.19	38.07	51.06	45.02	31.72	4.83
女性中高年正社員	27.87	55.25	38.31	42.37	37.97	32.54	3.39
正社員全体	30.40 (N: 1,085)	50.89	34.90	45.69	43.36	29.07	3.18

２．能力開発の現状

２．１ 全体の傾向

まず、カテゴリー別の Off-JT 受講比率をみたものが、図表Ⅱ－８である。Off-JT 受講の有無については、「あなたは平成 17 年度にどのような Off-JT を受講しましたか」という質問が用意されており、回答項目 8 つのうち⁷、1 つでも「受講した」に○をつけた人を受講した、すべての項目に「受講しなかった」とした人を受講しなかった、すべての項目に「無回答」の人を無回答とし、無回答の人を除いて集計している。

正社員では全体の 61.55%が受講したと回答しているのに対し、非正社員で同様に回答したのは 36.26%に過ぎず、Off-JT という形式による企業内訓練の機会には、正社員と非正社員の間に大きな格差が存在していることが窺われる⁸。こうした格差はとくに若年男性におい

⁷ 8 つの項目とは、社外で行われた Off-JT の①階層別研修、②職能別研修、③課題別研修、④その他、社内で行われた Off-JT の⑤階層別研修、⑥職能別研修、⑦課題別研修、⑧その他である。

⁸ ちなみに事業所ベースでみた場合にも、非正社員への Off-JT を実施した事業所は 37.9%で、正社員に対して実施した事業所割合 72.2%と比べると大幅に少ないことがわかる。

て大きく、若年女性では相対的に小さい。また、正社員においては男性とくらべて女性の受講比率が低い、非正社員では必ずしもそういった傾向はみられず、とくに若年層の非正社員では女性の受講比率の方が高くなっている。さらに、正社員においては年齢層による受講比率の違いがほとんどみられないのに対し、非正社員には違いがみられる。とくに、非正社員の若年男性で Off-JT の受講比率が低く、女性では逆に中高年層のほうが Off-JT 受講比率は低くなっている。

図表Ⅱ－８ Off-JT 受講の有無

	受講しなかった	受講した	N
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	69.89	30.11	93
男性中高年非正社員	61.96	38.04	92
女性若年非正社員	58.23	41.77	249
女性中高年非正社員	65.47	34.53	556
非正社員全体	63.74	36.26	990
＜正社員＞			
男性若年正社員	34.58	65.42	1,874
男性中高年正社員	35.52	64.48	3,466
女性若年正社員	47.38	52.62	992
女性中高年正社員	48.19	51.81	882
正社員全体	38.45	61.55	7,214

※無回答を除外して集計した。

次に、カテゴリー別に自己啓発実施の有無をまとめたのが、図表Ⅱ－９である。自己啓発実施の有無は、「平成 17 年度にどのような自己啓発を行いましたか」という設問の 9 つの回答項目のいずれかに「受講した」と回答した人を受講した、すべての項目において「受講しなかった」と回答した人を受講しなかった、すべての選択肢に回答がなかった人を無回答とし⁹、無回答とした人を除外して集計している。

この図表から、正社員では全体の 50.40% が自己啓発を実施したと回答しているのに対し、非正社員での比率は 27.52% に過ぎず、Off-JT と同じ傾向、すなわち正社員の方が非正社員に比べて自己啓発実施比率の高いことがわかる。また、正社員と非正社員の格差はやはり若年男性で最も大きく、若年女性で小さいという傾向がみてとれる。さらに、これも Off-JT と同様で、同じ性別であれば正社員においては年齢層による自己啓発実施比率の違いがほとん

⁹ 具体的な選択肢は、①専修学校・各種学校の講座の受講、②高等専門学校・大学・大学院の講座の受講、③民間教育訓練機関（民間企業、公益法人、各種団体）の講習会・セミナーへの参加、④公共職業能力開発施設の講座の受講、⑤社内の自主的な勉強会・研究会への参加、⑥社外の勉強会・研究会への参加、⑦通信教育の受講、⑧ラジオ・テレビ・専門書・インターネットなどによる自学・自習、⑨その他である。

どみられないが、非正社員では若年男性で自己啓発実施比率が低い。

最後に、Off-JT 受講の有無別に自己啓発実施比率を集計したのが、図表Ⅱ－10 である。これから、正社員同様、非正社員においても、Off-JT を受けていない人ほど自己啓発も実施していないことがわかる。自己啓発を実施する従業員ほど、そもそも高い就労意欲や能力をもっている可能性もあるが、これらのことは Off-JT に自己啓発を補完的に実施させる効果のある可能性を示唆している。

図表Ⅱ－9 自己啓発実施の有無

	実施しなかった	実施した	N
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	74.71	25.29	87
男性中高年非正社員	61.54	38.46	91
女性若年非正社員	71.43	28.57	245
女性中高年非正社員	74.48	25.52	529
非正社員全体	72.48	27.52	952
＜正社員＞			
男性若年正社員	49.70	50.30	1,845
男性中高年正社員	47.65	52.35	3,389
女性若年正社員	53.41	46.59	983
女性中高年正社員	52.66	47.34	864
正社員全体	49.60	50.40	7,081

※無回答を除外して集計した。

図表Ⅱ－10 Off-JT の受講有無別、自己啓発実施比率

	受講しなかった	受講した
＜非正社員＞		
男性若年非正社員	17.19	47.83
男性中高年非正社員	21.43	66.67
女性若年非正社員	18.75	42.57
女性中高年非正社員	14.12	47.93
非正社員全体	16.20	48.16
＜正社員＞		
男性若年正社員	29.55	61.24
男性中高年正社員	30.67	64.29
女性若年正社員	29.16	62.33
女性中高年正社員	26.27	66.67
正社員全体	29.48	63.45

※無回答を除外して集計した。

2. 2 自身の職業生活設計への考え方による違い

次に、自分自身の職業選択や能力開発のための取り組みに関する計画、すなわち職業生活設計¹⁰についての考え方と各自の能力開発実施状況との関係をみていこう。ここでは、自分自身の職業生活設計に対する考え方として、「自分で職業生活設計を考えていきたい」、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」のいずれかを選択した人を「自分で」とし、「どちらかといえば、会社で職業生活設計を考えていきたい」、「会社で職業生活設計を提示してほしい」、「その他」を「会社など」とし、「わからない」を選択した人は「わからない」とした。図表Ⅱ－11 からサンプルの分布を確認すると、正社員全体では7割強が「自分で」と回答しているのに対し、非正社員全体では5割程度となっており、とくに男性のほうが女性よりも「自分で」を選ぶ傾向が強い。また、非正社員のうち、若年男性・中高年男性・若年女性は6割が「自分で」と考えている一方で、中高年女性ではその割合は4割程度にとどまっている。さらに、非正社員の特徴といえるのは、「わからない」の回答比率が高いことであろう。

こうした職業生活設計に対する考え方と Off-JT の受講（図表Ⅱ－12）ならびに自己啓発の実施状況（図表Ⅱ－13）との関連をみると、非正社員のうち「自分で」という意識をもつ人ほど自己啓発実施率が高く、Off-JT 受講比率も高い傾向がみられる。サンプルが小さいため留意が必要だが、「自分で」と回答した男性中高年非正社員における自己啓発実施比率は50%を超えるほど高くなっている。

図表Ⅱ－11 職業生活設計に対する考え方別、サンプルの分布

	自分で	会社で	わからない	N
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	65.17	12.36	22.47	89
男性中高年非正社員	64.21	20.00	15.79	95
女性若年非正社員	62.00	15.20	22.80	250
女性中高年非正社員	43.64	21.48	34.88	582
非正社員全体	51.97	19.00	29.04	1,016
＜正社員＞				
男性若年正社員	74.32	14.44	11.24	1,877
男性中高年正社員	72.27	16.68	11.05	3,483
女性若年正社員	66.93	18.13	14.94	1,004
女性中高年正社員	60.65	21.76	17.59	887
正社員全体	70.64	16.92	12.44	7,251

※無回答を除外して集計した。

¹⁰ ここでの「職業生活設計」とは、労働者が適正や職業経験等に応じて職業の選択や職業能力の開発および向上のための取り組みについて計画することを指す。

図表Ⅱ－12 職業生活設計に対する考え方別、Off-JT 受講比率

	自分で	会社で	わからない	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	32.76	－	－	28.41
男性中高年非正社員	46.43	－	－	39.08
女性若年非正社員	44.74	41.67	35.19	42.15
女性中高年非正社員	40.08	30.77	27.66	33.76
非正社員全体	41.35	34.44	26.81	35.87
N	503	180	276	959
＜正社員＞				
男性若年正社員	68.88	61.42	47.55	65.46
男性中高年正社員	68.69	62.17	39.30	64.38
女性若年正社員	56.84	48.02	38.36	52.50
女性中高年正社員	57.63	52.13	30.20	51.68
正社員全体	66.04	58.35	39.52	61.49
N	5,039	1,203	873	7,115

図表Ⅱ－13 職業生活設計に対する考え方別、自己啓発実施比率

	自分で	会社で	わからない	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	29.82	－	－	25.58
男性中高年非正社員	50.91	－	－	39.53
女性若年非正社員	32.21	27.78	20.75	28.99
女性中高年非正社員	35.84	22.41	12.43	24.86
非正社員全体	35.73	24.72	13.64	27.34
N	487	178	264	929
＜正社員＞				
男性若年正社員	55.51	39.31	28.57	50.30
男性中高年正社員	58.34	41.94	25.90	52.09
女性若年正社員	51.91	40.57	28.47	46.40
女性中高年正社員	56.98	34.41	29.86	47.40
正社員全体	56.57	39.97	27.63	50.26
N	4,969	1,181	847	6,997

※無回答を除外して集計した。

2. 3 学歴による違い

本節では、学歴によって能力開発の実施状況に違いがあるかどうかを確認していこう。まず正社員全体と非正社員全体をみていくと、正社員全体では大卒以上の高学歴層で Off-JT 受

講比率が顕著に高くなっているのに対し、非正社員ではほとんどのカテゴリーで専修・短大・高専卒の Off-JT 受講比率がもっとも高くなっている。また、非正社員では、年齢・性別に関係なく、中高卒者という低学歴層の Off-JT 受講比率が低くなっており、特に若年男性でその傾向が強い。

一方、自己啓発については、正社員も非正社員も、高学歴になるほど自己啓発実施比率が高いというパターンが存在している。また、おおむねどの学歴層においても、中高年ほど自己啓発実施率は高い傾向がみられる。とくに男性中高年、大卒の非正社員では正社員に匹敵するほど高い実施比率が示されているが、前述したように、男性非正社員については、サンプルサイズが小さいため、その解釈には留意が必要である。

図表Ⅱ－14 学歴別、Off-JT 受講比率

	中高卒	専修・短 大・高専卒	大卒	大学院卒	その他	全体
<非正社員>						
男性若年非正社員	25.53	35.71	34.48	－	－	30.11
男性中高年非正社員	34.43	50.00	43.48	－	－	38.04
女性若年非正社員	39.22	42.42	46.67	－	－	41.77
女性中高年非正社員	30.90	46.21	32.00	－	－	34.53
非正社員全体	32.24	44.18	40.16	－	－	36.26
N	608	249	122	4	7	990
<正社員>						
男性若年正社員	58.01	57.14	70.52	81.51	50.00	65.42
男性中高年正社員	59.61	61.25	69.27	77.27	31.25	64.48
女性若年正社員	43.82	46.51	61.01	92.86	66.67	52.62
女性中高年正社員	45.97	55.71	61.98	71.43	83.33	51.81
正社員全体	55.49	55.15	68.28	80.42	48.48	61.55
N	2,833	1,155	2,907	286	33	7,214

※無回答を除外して集計した。表頭の項目の N が 20 未満の場合、表掲していない。

図表Ⅱ－15 学歴別、自己啓発実施比率

	中高卒	専修・短 大・高専卒	大卒	大学院卒	その他	全体
<非正社員>						
男性若年非正社員	22.73	0.00	46.15	－	－	25.29
男性中高年非正社員	32.20	25.00	58.33	－	－	38.46
女性若年非正社員	21.00	31.96	37.78	－	－	28.57
女性中高年非正社員	22.87	29.13	48.00	－	－	25.52
非正社員全体	23.49	28.51	45.83	－	－	27.52
N	579	242	120	4	7	952
<正社員>						
男性若年正社員	35.85	41.74	58.61	72.50	62.50	50.30
男性中高年正社員	46.46	51.44	56.64	72.52	43.75	52.35
女性若年正社員	29.09	44.22	59.36	71.43	66.67	46.59
女性中高年正社員	38.88	50.70	67.21	85.71	66.67	47.34
正社員全体	41.28	47.29	58.06	72.73	54.55	50.40
N	2,742	1,142	2,878	286	33	7,081

※無回答を除外して集計した。表頭の項目の N が 20 未満の場合、表掲していない。

2. 4 担当業務による違い

本節では、担当業務（職種）による能力開発状況の違いをみていこう。まず、Off-JT 受講比率についてまとめたのが図表Ⅱ－16 である。正社員全体、非正社員全体ともに、専門的・技術的・管理的業務において Off-JT 受講比率がもっとも高く、次いで販売・サービス、事務、そして保安・運輸・通信・生産工程・労務と続くというパターンがみられる。ただし、若年男性非正社員については、その多くが就いている販売・サービス職における Off-JT 受講比率が他の業務に比べてもかなり低いという特徴がみられる。他方、若年女性は、専門・技術・管理的業務でもっとも Off-JT 受講比率が高く、次いで、保安・運輸・通信・生産工程・労務、販売・サービスとなっている。

また、図表Ⅱ－17 の自己啓発の実施比率についても、Off-JT 同様に専門的・技術的・管理的業務で高く、それ以外、とくに生産工程で低いという傾向が、正社員全体および非正社員全体の双方にみられる。特に非正社員においては、若年男性と若年女性で販売・サービス業務に従事する人の自己啓発実施比率が低くなっているのが特徴的である。

販売・サービス業務に従事している若年男性は、Off-JT 受講比率も自己啓発実施比率もともに低くなっており、能力開発機会に恵まれていないことが窺われる。

図表Ⅱ－16 業務別、Off-JT 受講比率

	管理的・ 専門的・ 技術的・	事務的	販売・ サービス	生産工程・ 労務	保安・ 運輸・ 通信・	その他	N
＜非正社員＞							
男性若年非正社員	－	－	25.58	47.62	－	－	30.11
男性中高年非正社員	40.00	－	50.00	34.62	－	－	38.04
女性若年非正社員	63.16	37.86	43.16	44.44	－	－	42.28
女性中高年非正社員	54.29	31.18	38.86	24.69	33.33	－	34.78
非正社員全体	51.19	33.44	39.08	32.19	27.94	－	36.52
N	84	314	371	146	68	－	983
＜正社員＞							
男性若年正社員	75.22	63.34	62.43	56.86	－	－	65.42
男性中高年正社員	71.28	64.04	58.42	53.51	－	－	64.39
女性若年正社員	66.15	48.80	63.70	36.84	33.33	－	52.67
女性中高年正社員	76.51	44.26	58.51	37.88	－	－	51.83
正社員全体	72.28	55.78	60.66	53.07	45.83	－	61.51
N	2,453	2,551	994	1,074	120	－	7,192

※無回答を除外して集計した。表頭の項目の N または各セルの N が 20 未満の場合、表掲していない。
以下の図表も同様。

図表Ⅱ－17 業務別、自己啓発実施比率

	管理的・ 専門的・ 技術的・	事務的	販売・ サービス	生産工程・ 労務	保安・ 運輸・ 通信・	その他	N
＜非正社員＞							
男性若年非正社員	50.00	35.71	20.51	－	－	－	25.29
男性中高年非正社員	57.89	－	40.91	34.62	－	－	38.46
女性若年非正社員	61.11	29.41	24.73	－	－	－	28.93
女性中高年非正社員	46.88	26.92	26.63	15.58	17.14	－	25.71
非正社員全体	53.16	28.48	26.35	20.00	17.19	－	27.72
N	79	309	353	140	64	－	945
＜正社員＞							
男性若年正社員	54.46	57.38	46.50	37.79	34.38	－	50.33
男性中高年正社員	61.32	53.22	39.15	37.16	35.09	－	52.26
女性若年正社員	60.77	44.18	51.39	18.42	55.56	－	46.54
女性中高年正社員	76.97	39.89	52.27	25.40	52.94	－	47.49
正社員全体	60.77	48.99	44.88	35.97	39.13	－	50.38
N	2,414	2,527	967	1,037	115	－	7,060

※無回答を除外して集計した。

2. 5 勤続年数による違い

本節では、勤続年数による能力開発状況の違いをみていこう。図表Ⅱ－18は、勤続年数別に Off-JT 受講比率をまとめたものである。非正社員全体、正社員全体ともに、若年層では Off-JT 受講比率は勤続2年以下で最も高い。また、非正社員のうち、若年男性と若年女性ともに勤続年数が長くなるほど減少するという傾向が顕著にみられる一方で、男性中高年正社員においては、勤続年数6年を超えたグループで受講比率がもっとも高い。これは管理職研修等の階層別訓練を受ける可能性が高まるからだと考えられるが、そうしたポストに就く可能性の低い非正社員においては、勤続の長期化に伴う Off-JT 機会の高まりはほとんどみられない。つまり、若い頃から非正社員として勤続を重ねても、Off-JT 受講機会は勤め始めにだけ与えられ、能力開発が継続的に実施されていない状況が窺われる。

一方、自己啓発についてまとめたのが図表Ⅱ－19であるが、正社員、非正社員ともに全体でみると勤続年数が長くなると自己啓発実施比率の下がる傾向がある。ただし男女別にみると、非正社員のうち、若年男性では勤続年数2年を超えると自己啓発比率が大きく低下しているが、逆に若年女性では2年を超えると自己啓発比率が上がっている。

図表Ⅱ－18 勤続年数別、Off-JT 受講比率

	2 年以下	2-6 年以下	6 年より上	全体
< 非正社員 >				
男性若年非正社員	37.74	25.93	－	30.43
男性中高年非正社員	48.39	25.93	39.39	38.46
女性若年非正社員	46.03	39.36	31.58	42.26
女性中高年非正社員	38.05	31.79	35.47	34.85
非正社員全体	42.11	33.02	34.65	36.59
N	323	321	329	973
< 正社員 >				
男性若年正社員	68.96	66.73	62.96	65.56
男性中高年正社員	57.89	56.23	65.70	64.46
女性若年正社員	58.80	54.20	45.99	52.80
女性中高年正社員	39.29	59.63	51.76	51.94
正社員全体	62.21	60.46	61.82	61.62
N	979	1,338	4,864	7,181

※無回答を除外して集計した。

図表Ⅱ－19 勤続年数別、自己啓発実施比率

	2 年以下	2-6 年以下	6 年より上	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	31.37	26.09	－	25.58
男性中高年非正社員	51.61	25.93	37.50	38.89
女性若年非正社員	27.42	31.18	－	29.24
女性中高年非正社員	22.02	31.74	22.98	25.57
非正社員全体	28.57	30.65	24.12	27.78
N	315	310	311	936
＜正社員＞				
男性若年正社員	51.78	54.12	47.11	50.38
男性中高年正社員	51.79	45.25	53.13	52.35
女性若年正社員	47.84	49.26	43.28	46.77
女性中高年正社員	42.86	55.05	46.75	47.55
正社員全体	50.05	50.88	50.46	50.48
N	975	1,311	4,764	7,050

※無回答を除外して集計した。

2. 6 事業所属性による違い（規模や業種）

以下2. 6 節～2. 9 節においては、事業所票の情報をを用いて、事業所（あるいは企業）属性とその職場で働く従業員の能力開発実施率との関連をみていく。能力開発の実施状況についての表の前に、属性別に事業所の分布を掲載しているが、これは事業所票の全サンプル2,836 を集計したもの、すなわち、我が国における30 人以上を雇用する民営事業所のランダム・サンプルにおける分布である。

まず、企業規模別に事業所の分布をみたものが図表Ⅱ－20 である。全事業所サンプルの46.23%が500 人以上の大規模企業、26.27%が99 人以下の小規模企業となっている。

図表Ⅱ－20 企業規模別、事業所の分布

30-99	100-499	500-	N
26.27	27.50	46.23	2,836

そして、それら事業所サンプルにて雇用される正社員及び非正社員の Off-JT 受講比率を企業規模別に集計した結果をみると（図表Ⅱ－21）、正社員と同様、Off-JT については非正社員でも大規模企業ほど受講比率が高くなっている。ただし、非正社員のうち、女性のほうが男性よりも規模間格差は小さい。

一方、自己啓発については（図表Ⅱ－22）、正社員では大企業ほど実施比率が高いが、非正社員、とくに若年層ではそうしたパターンはみられない。参考までに事業所規模についての集計結果を図表Ⅱ－23～25として掲載しているが、こちらにも企業規模と同じような傾向がみられる。

図表Ⅱ－21 企業規模別、Off-JT 受講比率

	30-99	100-499	500-	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	19.05	18.18	47.06	31.17
男性中高年非正社員	17.39	34.29	58.33	36.59
女性若年非正社員	33.33	43.86	42.86	41.44
女性中高年非正社員	29.17	30.22	37.05	33.72
非正社員全体	27.37	32.81	40.48	35.68
N	179	253	462	894
<正社員>				
男性若年正社員	55.56	56.89	73.24	65.03
男性中高年正社員	50.52	62.28	70.51	63.74
女性若年正社員	39.44	44.65	60.32	51.79
女性中高年正社員	34.80	45.45	61.04	49.04
正社員全体	47.99	56.42	68.85	60.72
N	1,396	1,698	3,088	6,182

図表Ⅱ－22 企業規模別、自己啓発実施比率

	30-99	100-499	500-	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	30.00	38.10	18.75	27.40
男性中高年非正社員	8.70	44.44	45.83	34.94
女性若年非正社員	17.95	32.73	28.80	27.85
女性中高年非正社員	20.65	21.37	29.59	25.71
非正社員全体	19.54	28.81	29.46	27.28
N	174	243	448	865
<正社員>				
男性若年正社員	42.11	42.48	56.59	49.69
男性中高年正社員	42.71	50.76	56.22	51.71
女性若年正社員	36.11	38.43	55.05	46.63
女性中高年正社員	31.71	42.92	54.93	44.80
正社員全体	40.04	45.92	56.02	49.66
N	1,366	1,666	3,047	6,079

図表Ⅱ－23 事業所規模別、事業所の分布

30-99	100-299	300-	N
42.98	25.04	31.98	2,836

図表Ⅱ－24 事業所規模別、Off-JT 受講比率

	30-99	100-299	300-	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	21.05	28.00	43.33	30.11
男性中高年非正社員	34.21	38.71	43.48	38.04
女性若年非正社員	31.63	47.37	48.94	41.77
女性中高年非正社員	25.00	35.20	47.13	34.53
非正社員全体	27.16	37.33	47.04	36.26
N	394	292	304	990
<正社員>				
男性若年正社員	55.59	64.54	73.06	65.42
男性中高年正社員	55.04	65.90	70.79	64.48
女性若年正社員	42.81	51.81	58.92	52.62
女性中高年正社員	42.27	49.22	61.29	51.81
正社員全体	51.96	61.66	68.51	61.55
N	2,317	1,737	3,160	7,214

図表Ⅱ－25 事業所規模別、自己啓発実施比率

	30-99	100-299	300-	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	22.86	40.00	14.81	25.29
男性中高年非正社員	30.00	41.94	50.00	38.46
女性若年非正社員	24.49	30.36	31.87	28.57
女性中高年非正社員	20.39	25.00	33.11	25.52
非正社員全体	22.69	29.23	32.18	27.52
N	379	284	289	952
<正社員>				
男性若年正社員	42.86	49.14	56.27	50.30
男性中高年正社員	44.86	52.27	57.97	52.35
女性若年正社員	38.13	45.97	52.08	46.59
女性中高年正社員	35.87	44.39	58.84	47.34
正社員全体	42.29	49.62	56.77	50.40
N	2,275	1,695	3,111	7,081

次に業種との関連をみていこう。業種は、製造業、情報通信業＝金融・保険業＝不動産業、医療・福祉＝教育・学習支援＝複合サービス事業＝サービス業、小売業・飲食店、それ以外の業種の5つに分類した。情報通信業＝金融・保険業＝不動産業は、ほかの3つの業種とくらべて大卒以上の高学歴者の占める割合が62.74%と高い業種である¹¹。事業所の分布を確認すると（図表Ⅱ－26）、製造業が27.36%と最も高く、その他の産業が23.08%、サービス業が次に多い。

図表Ⅱ－26 業種別、事業所の分布

製造業	情報通信、金融・保険業	サービス業	小売業、飲食店	その他の産業	全体
27.36	14.69	19.66	15.21	23.08	2,314

図表Ⅱ－27 から労働者における Off-JT の受講比率をみると、正社員では情報通信等で最も高いが、非正社員ではどの年齢層でもサービス業で受講比率が高くなっている。男女ともに、非正社員の若年層はサービス業、小売業・飲食店で働く人の割合が高いが、とくに若年男性については Off-JT 受講比率はサービス業で高く、彼らが集中するもうひとつの業種である小売業・飲食店で受講比率の低いことが特徴的である。また、若年女性はサービス業でもっとも高いが、いずれの業種においても若年男性や中高年女性に比べて受講比率は高い。他方、中高年女性はサービス業と情報通信等で受講比率が高くなっている。

他方、自己啓発実施比率については（図表Ⅱ－28）、大卒者の多い情報通信等で高く、次いでサービス業で高いというパターンが、正社員同様、非正社員においてもおおむねあてはまるが、非正社員では業種間の違いがより顕著である。とくに男性若年非正社員では、サービス業で実施比率が高く、他方小売業・飲食店でかなり低く、また女性非正社員では情報通信等、次でサービス業で高く、この2つ以外の業種では20%程度となっている。男性中高年非正社員については、サービス業よりも、製造業で実施比率が高い。

¹¹ ほかの4つの業種では、大卒以上の割合が5割を超えない。

図表Ⅱ－27 業種別、Off-JT 受講比率

	製造業	情報通信、金融・保険業	サービス業	小売業、飲食店	その他の産業	全体
＜非正社員＞						
男性若年非正社員	－	－	45.45	12.50	－	31.17
男性中高年非正社員	20.00	－	41.94	－	－	36.59
女性若年非正社員	40.00	37.50	50.91	37.68	38.24	41.44
女性中高年非正社員	21.85	39.13	42.53	36.76	25.81	33.72
非正社員全体	26.02	39.62	45.13	34.82	37.36	35.68
N	196	53	195	359	91	894
＜正社員＞						
男性若年正社員	68.35	72.28	66.67	56.88	59.79	65.03
男性中高年正社員	64.81	69.52	63.03	56.91	63.86	63.74
女性若年正社員	48.50	54.76	54.35	55.64	49.71	51.79
女性中高年正社員	41.49	58.97	55.49	55.36	43.80	49.04
正社員全体	61.36	66.21	61.45	56.49	59.16	60.72
N	2,254	657	1,004	832	1,435	6,182

図表Ⅱ－28 業種別、自己啓発実施比率

	製造業	情報通信、金融・保険業	サービス業	小売業、飲食店	その他の産業	全体
＜非正社員＞						
男性若年非正社員	－	－	50.00	8.70	－	27.40
男性中高年非正社員	42.86	－	32.26	－	－	34.94
女性若年非正社員	22.50	37.50	37.04	23.53	21.21	27.85
女性中高年非正社員	18.80	47.62	39.76	23.21	18.75	25.71
非正社員全体	21.65	43.14	38.83	22.29	25.27	27.28
N	194	51	188	341	91	865
＜正社員＞						
男性若年正社員	49.34	68.68	51.09	39.45	46.07	49.69
男性中高年正社員	51.03	61.34	54.49	47.92	49.30	51.71
女性若年正社員	38.93	65.60	45.32	48.09	44.57	46.63
女性中高年正社員	36.64	52.56	51.79	50.00	41.48	44.80
正社員全体	47.63	63.15	51.96	45.97	47.10	49.66
N	2,217	654	993	818	1,397	6,079

2. 7 職場の状況による違い（非正社員の活用や社員の定着状況）

本節では、事業所の非正社員割合や社員の定着状況による能力開発状況の違いをみていこう。ここでの非正社員割合とは、事業所の非正社員数を常用労働者数で割ったものである。非正社員サンプルの分布からその分布割合が等しくなるように3つのカテゴリーに分けたところ、非正社員割合 61%以下のカテゴリーに事業所サンプルの8割が含まれ、残る14.25%が非正社員割合 61～88.7%、7.23%が88.7%以上となっている（図表Ⅱ－29）。

まず、非正社員割合が高い、すなわち数量的な側面からみれば非正社員活用の進んでいる事業所ほど、非正社員への能力開発も進んでいるのかと思われるが、Off-JT 受講比率をみる限り（図表Ⅱ－30）、正社員・非正社員に関係なく、女性、とりわけ中高年女性についてはそうした傾向があるが、男性についてはみられないことがわかる。

図表Ⅱ－29 事業所の非正社員割合別、事業所の分布

61.0%以下	61.0～88.7%以下	88.7%～	N
78.53	14.25	7.23	2,836

図表Ⅱ－30 事業所の非正社員割合別、Off-JT 受講比率

	61.0%以下	61.0～88.7%以下	88.7%～	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	37.50	20.00	40.00	31.17
男性中高年非正社員	38.89	36.36	30.77	36.59
女性若年非正社員	39.29	45.16	41.67	41.44
女性中高年非正社員	25.33	36.09	38.14	33.72
非正社員全体	32.73	36.39	38.52	35.68
N	330	294	270	894
＜正社員＞				
男性若年正社員	66.17	55.26	62.71	65.03
男性中高年正社員	64.70	56.83	57.73	63.74
女性若年正社員	51.37	56.82	44.44	51.79
女性中高年正社員	46.95	55.79	70.00	49.04
正社員全体	61.27	56.28	59.80	60.72
N	5,365	613	204	6,182

また、事業所の非正社員比率による自己啓発実施比率の違いもほとんどみられない（図表Ⅱ－31）。能力開発の実施は、非正社員の実質的な活用のあり方と密接な関係があると考えられるが、非正社員の数量的な活用の進展と実質的な活用とは必ずしも関係がないことの表れだろう。

図表Ⅱ－31 事業所の非正社員割合別、自己啓発実施比率

	61.0%以下	61.0～88.7%以下	88.7%～	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	32.26	25.00	21.43	27.40
男性中高年非正社員	44.44	33.33	14.29	34.94
女性若年非正社員	28.18	21.31	35.42	27.85
女性中高年非正社員	21.19	29.09	26.44	25.71
非正社員全体	27.13	27.53	27.20	27.28
N	328	287	250	865
<正社員>				
男性若年正社員	51.07	41.22	37.50	49.69
男性中高年正社員	52.36	49.62	40.00	51.71
女性若年正社員	46.69	45.45	50.00	46.63
女性中高年正社員	44.26	47.25	48.28	44.80
正社員全体	50.32	46.53	41.41	49.66
N	5,290	591	198	6,079

それでは、離職率についてはどうであろうか。非正社員サンプルの非正社員離職率の分布からその分布割合が等しくなるように3つのカテゴリーに分けた上で、事業所サンプルの分布を確認すると、年間の非正社員の離職率が8%以下の事業所が43.42%、8～20%までの事業所が24.84%、残りの31.75%が離職率20%以上となっている（図表Ⅱ－35）。

非正社員の離職率が高いほど、非正社員に対する訓練の期待収益が下がることから、Off-JT受講率は低いのではないかと期待される。しかし、図表Ⅱ－36の非正社員全体で見る限り、その関係は逆になっている（とくに女性）。ただし、この関係は正社員についても（すなわち正社員離職率と正社員Off-JT受講率との関係）期待どおりではない。離職率が高いと、職務遂行に最低限必要な訓練をOff-JTとして行う必要が高くなるのかもしれないが、定着を促すために能力開発を積極的に実施している可能性もある。

また、正社員の離職率との関係を参考として図表Ⅱ－32～34にまとめているが、正社員離職率の高い事業所ほど、非正社員においてもOff-JT受講比率が高くなるカテゴリーが多い。

図表Ⅱ－32 正社員の離職率別、事業所の分布

0%	0～5%以下	6%～	N
19.50	38.48	42.02	2,656

図表Ⅱ－33 正社員の離職率別、Off-JT 受講比率

	0%	0～5%以下	6%～	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	22.22	27.78	40.00	30.67
男性中高年非正社員	33.33	35.29	36.84	35.06
女性若年非正社員	33.33	51.56	43.21	42.65
女性中高年非正社員	30.26	35.00	37.78	33.88
非正社員全体	30.45	38.41	39.62	35.87
N	312	276	265	853
＜正社員＞				
男性若年正社員	58.80	69.55	62.92	65.33
男性中高年正社員	56.77	67.47	61.42	63.56
女性若年正社員	51.65	54.19	49.87	51.87
女性中高年正社員	42.50	50.18	50.17	48.85
正社員全体	54.88	64.57	58.54	60.72
N	902	2,698	2,337	5,937

図表Ⅱ－34 正社員の離職率別、自己啓発実施比率

	0%	0～5%以下	6%～	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	29.63	17.65	29.63	26.76
男性中高年非正社員	28.00	45.45	21.05	33.77
女性若年非正社員	28.79	31.15	25.93	28.37
女性中高年非正社員	20.97	29.75	27.56	25.69
非正社員全体	24.01	31.23	26.77	27.21
N	304	269	254	827
＜正社員＞				
男性若年正社員	43.67	51.76	49.43	49.64
男性中高年正社員	44.52	54.01	50.20	51.12
女性若年正社員	45.56	47.29	46.17	46.57
女性中高年正社員	37.29	48.01	43.60	44.30
正社員全体	43.44	51.95	48.49	49.31
N	884	2,666	2,285	5,835

図表Ⅱ－35 非正社員の離職率別、事業所の分布

8%以下	8～20%以下	20%～	全体
43.42	24.84	31.75	2,142

図表Ⅱ－36 非正社員の離職率別、Off-JT 受講比率

	8%以下	8～20%以下	20%～	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	35.00	21.05	34.29	31.08
男性中高年非正社員	36.00	31.58	36.36	35.06
女性若年非正社員	36.54	39.19	48.10	41.95
女性中高年非正社員	17.53	35.59	48.41	34.02
非正社員全体	24.70	35.29	45.39	35.78
N	251	289	304	844
＜正社員＞				
男性若年正社員	63.83	68.32	65.18	65.27
男性中高年正社員	62.53	65.43	63.59	63.48
女性若年正社員	46.36	54.27	55.77	51.46
女性中高年正社員	42.42	55.21	55.00	49.06
正社員全体	58.62	63.36	61.76	60.63
N	2,818	1,373	1,666	5,857

図表Ⅱ－37 非正社員の離職率別、自己啓発実施比率

	8%以下	8～20%以下	20%～	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	23.53	21.05	29.41	25.71
男性中高年非正社員	40.00	36.84	27.27	33.77
女性若年非正社員	16.00	32.43	32.05	28.22
女性中高年非正社員	18.42	28.74	30.00	25.80
非正社員全体	20.49	29.75	30.17	27.14
N	244	279	295	818
＜正社員＞				
男性若年正社員	49.31	50.98	47.51	49.18
男性中高年正社員	49.42	55.06	50.20	50.92
女性若年正社員	40.85	48.99	51.54	46.44
女性中高年正社員	37.76	54.94	46.81	44.35
正社員全体	46.99	53.08	49.30	49.07
N	2,773	1,349	1,633	5,755

2. 8 職場の能力開発の実施状況や積極性による違い

本節では、職場全体の能力開発の実施状況や積極性、能力開発支援や能力評価などのやり方と労働者における能力開発状況との関連をみてゆこう。図表Ⅱ－38は、Off-JTを受講した正社員の割合別に、事業所の分布をまとめたもので、13%以下、13～60%、60%以上に約3割ずつ分布している。

まず、正社員に対する能力開発が積極的な職場ほど、非正社員への能力開発も積極的に行われているのかどうかをみたものが図表Ⅱ－39である。全事業所サンプルの3割程度が正社員の60%以上にOff-JTを実施している一方で、3割は正社員の13%以下にしかそうした機会を提供していないなかで、より多くの正社員にOff-JTを実施している事業所ほど、非正社員についてもOff-JT受講比率が高いという傾向が顕著にみてとれる。とくに非正社員女性においては、自己啓発実施比率も同様に高まる傾向が示されている（図表Ⅱ－40）。

図表Ⅱ－38 事業所のOff-JTを受講した正社員の割合別事業所の分布

13%以下	13～60%以下	60%～	N
36.08	32.68	31.24	2,641

図表Ⅱ－39 事業所のOff-JTを受講した正社員の割合別、Off-JT受講比率

	13%以下	13～60%以下	60%～	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	20.83	20.00	45.83	28.77
男性中高年非正社員	33.33	33.33	40.74	35.80
女性若年非正社員	22.41	38.96	53.85	39.91
女性中高年非正社員	19.75	33.33	46.43	33.33
非正社員全体	22.14	33.68	45.83	34.79
N	280	291	297	868
<正社員>				
男性若年正社員	48.40	66.61	76.15	64.15
男性中高年正社員	48.68	66.86	74.61	63.50
女性若年正社員	34.33	54.15	63.86	51.34
女性中高年正社員	29.27	54.42	70.53	48.41
正社員全体	43.81	63.74	73.10	60.21
N	1,858	2,129	1,781	5,768

図表Ⅱ－40 事業所の Off-JT を受講した正社員の割合別、自己啓発実施比率

	13%以下	13～60%以下	60%～	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	31.82	32.00	21.74	28.57
男性中高年非正社員	30.56	42.11	33.33	34.15
女性若年非正社員	17.86	22.08	38.96	27.14
女性中高年非正社員	16.67	27.11	34.18	26.04
非正社員全体	20.00	27.18	34.39	27.32
N	270	287	285	842
<正社員>				
男性若年正社員	39.31	51.34	53.58	48.38
男性中高年正社員	42.24	54.70	56.63	51.35
女性若年正社員	32.91	50.50	54.84	46.61
女性中高年正社員	33.22	46.15	57.14	43.82
正社員全体	38.91	52.36	55.57	49.00
N	1,830	2,101	1,740	5,671

次に、Off-JT よりもインフォーマルな形で行われる「計画的 OJT」を、正社員と非正社員の両方に実施、正社員のみに実施、正社員と非正社員の両方に実施しなかった（非実施）事業所であるかどうかによって、非正社員の Off-JT 受講比率の違いをみたものが図表Ⅱ－42 である¹²。これも事業所の能力開発への積極度を表す指標と考えられ、前者ほど積極的であるととらえられる。そもそも計画的 OJT を正社員だけでなく非正社員にも実施した事業所は 36.59%あるが（図表Ⅱ－41）、そうした事業所の方が正社員のみに計画的 OJT を実施した事業所、あるいはいずれにも計画的 OJT を実施しなかった事業所に比べて、非正社員の Off-JT 受講比率は全体的に高くなっており、Off-JT と計画的 OJT が補完的に実施されている状況が窺われる。また、若年女性については自己啓発実施比率にも同様の傾向がみられる（図表Ⅱ－43）。

図表Ⅱ－41 計画的 OJT の実施別、事業所の分布

正社員と非正社員 の両方に実施	正社員の みに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	N
36.59	29.37	32.64	2,782

注：無回答を除く。

¹² 計画的 OJT を非正社員のみに実施した事業所数は 39 である。

図表Ⅱ－42 計画的 OJT の実施別、Off-JT 受講比率

	正社員と非正社員 の両方に実施	正社員の みに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	41.03	－	16.00	31.58
男性中高年非正社員	35.29	35.71	33.33	34.18
女性若年非正社員	48.80	31.43	28.85	41.01
女性中高年非正社員	44.30	30.49	20.57	33.53
非正社員全体	44.60	31.47	23.05	35.27
N	435	143	282	879
＜正社員＞				
男性若年正社員	70.10	70.34	50.47	64.88
男性中高年正社員	68.45	68.20	52.53	63.82
女性若年正社員	59.09	58.09	34.39	51.83
女性中高年正社員	61.94	48.31	35.32	49.24
正社員全体	66.71	65.55	47.24	60.76
N	2,319	2,023	1,687	6,085

注：無回答を除く。

図表Ⅱ－43 計画的 OJT の実施別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 の両方に実施	正社員の みに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	25.00	－	25.00	27.78
男性中高年非正社員	40.00	50.00	26.67	36.25
女性若年非正社員	33.87	26.47	17.31	28.50
女性中高年非正社員	26.96	28.21	21.56	25.36
非正社員全体	29.88	31.16	21.61	27.38
N	425	138	273	851
＜正社員＞				
男性若年正社員	51.32	54.21	41.02	49.52
男性中高年正社員	55.78	54.93	41.85	51.75
女性若年正社員	53.60	49.58	34.53	46.94
女性中高年正社員	47.53	50.99	37.18	45.26
正社員全体	53.32	53.69	39.99	49.74
N	2,286	1,993	1,648	5,981

注：無回答を除く。

職場に自己啓発支援の制度があるかどうかによる違いについてはどうであろうか。調査票では自己啓発支援の有無を、「受講料などの金銭的援助」、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」、「教育訓練休暇の付与（有給、無給の両方を含む）」、「就業時間の配慮」、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」、「キャリア・コンサルティングの実施」、「その他」のそれぞれの項目についてたずねているが、ここでは、それらいずれかの項目に対して「支援した」と回答した事業所を、自己啓発支援を実施したとする¹³。図表Ⅱ－44 は自己啓発支援の実施状況ごとに事業所の分布をまとめたものであるが、正社員と非正社員の双方に何らかの自己啓発支援を実施した事業所は 45.51%あり、残りの 41.08%は正社員のみに、12.51%はまったく支援をしていない。

図表Ⅱ－44 自己啓発支援の実施の有無別、事業所比率

正社員と非正社員 の両方に実施	正社員のみに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	N
45.51	41.08	12.51	2797

注：無回答を除く。

図表Ⅱ－45～46 から、正社員のみに自己啓発支援を実施、あるいはまったく支援をしていない事業所に比べると、非正社員にも支援を実施している事業所のほうが全体的に非正社員の自己啓発実施比率だけでなく、Off-JT 受講比率も若干高いことがみてとれる。ただし、その差は僅かであり、男性若年非正社員については、正社員にのみ支援をしている場合に非正社員の自己啓発実施比率が最も高くなっている。

最後に、職場での能力評価のあり方との関連をみよう。まず、事業所が労働者の職業能力評価¹⁴を実施しているかどうかによる違いをみたものが図表Ⅱ－48～49 である。そうした評価を実施している事業所は全体の 34.7%あるが（図表Ⅱ－47）、正社員の場合と同様、非正社員においてもそうした評価を実施している事業所の方が Off-JT 受講比率の高い傾向がみられ、それはとくに中高年で顕著である。一方、正社員では自己啓発についても、能力評価を実施している事業所の実施率のほうが高くなっているが、非正社員においては若年女性以外にそれほど明確なパターンがみられるわけではない。

さらに、管理職の人事評価の際に部下育成能力を評価項目として重視している事業所かどうかによって能力開発状況に違いがあるのかどうかをみたのが図表Ⅱ－51～52 である¹⁵。重

¹³ また、自己啓発支援を正社員には行わず、非正社員のみに行っている事業所は 10 と数が少ないため（労働者では 19 人）、正社員のみに実施した事業所（41.9%）と正社員と非正社員の両者に実施した事業所（44.9%）についての集計を行うこととする。

¹⁴ 「職業能力評価」とは、職業に必要となる技能や能力の評価のうち、会社組織で作成された評価基準や、既存の各種資格に基づいて評価が行われているものを指す。

¹⁵ 「貴事業所において、部下を持つ課長相当職の人事評価の中で、部下育成能力について、どのように評価していますか」という設問に対して、重視している、どちらかといえば重視していると回答した事業所を「重視し

視している事業所が8割弱と大勢を占めるため（図表Ⅱ－50）非正社員のなかでもカテゴリー別にみるのは難しいが、非正社員全体でみる限り、重視している事業所ほど Off-JT 受講比率と自己啓発実施比率の双方に高まる傾向がみられ、これは正社員においても同様である。

図表Ⅱ－45 自己啓発支援の実施の有無別、Off-JT 施受講比率

	正社員と非正社員 の両方に実施	正社員の みに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	32.65	25.00	－	25.29
男性中高年非正社員	－	53.85	－	38.46
女性若年非正社員	42.67	44.68	31.82	28.57
女性中高年非正社員	38.07	29.79	22.22	25.52
非正社員全体	38.91	35.06	23.77	27.52
N	586	174	122	952
<正社員>				
男性若年正社員	72.65	61.37	46.05	50.30
男性中高年正社員	67.45	64.67	41.04	52.35
女性若年正社員	59.34	45.09	43.33	46.59
女性中高年正社員	61.41	44.05	28.70	47.34
正社員全体	66.99	59.04	40.45	50.40
N	2,763	2,771	618	7,081

ている」とし、どちらでもないを「どちらでもない」、どちらかといえば重視していない、重視していないと回答した事業所を「重視していない」としている。

図表Ⅱ－46 自己啓発支援の実施の有無別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 の両方に実施	正社員の みに実施	正社員と非正社員 の両方に非実施	全体
<非正社員>				
男性若年非正社員	24.44	40.00	－	25.29
男性中高年非正社員	－	41.67	－	38.46
女性若年非正社員	31.54	21.74	19.05	28.57
女性中高年非正社員	29.38	23.86	14.47	25.52
非正社員全体	30.47	26.51	15.38	27.52
N	571	166	117	952
<正社員>				
男性若年正社員	53.25	48.89	35.57	50.30
男性中高年正社員	56.35	51.81	28.74	52.35
女性若年正社員	51.40	44.64	33.33	46.59
女性中高年正社員	51.80	44.34	26.67	47.34
正社員全体	54.29	49.29	30.74	50.40
N	2,713	2,731	605	7,081

図表Ⅱ－47 職業能力評価の実施の有無別、事業所比率

行っている	行っていない	N
34.74	65.26	2,818

図表Ⅱ－48 職業能力評価の実施の有無別、Off-JT 受講比率

	行っている	行っていない	全体
<非正社員>			
男性若年非正社員	35.48	－	31.17
男性中高年非正社員	40.35	28.00	36.59
女性若年非正社員	43.64	35.09	41.44
女性中高年非正社員	37.29	25.79	33.72
非正社員全体	39.03	27.34	35.68
N	638	256	894
<正社員>			
男性若年正社員	64.78	65.11	64.89
男性中高年正社員	65.84	59.17	63.69
女性若年正社員	53.75	47.65	51.56
女性中高年正社員	53.38	41.76	49.04
正社員全体	62.59	56.75	60.63
N	4,092	2,067	6,159

図表Ⅱ－49 職業能力評価の実施の有無別、自己啓発実施比率

	行っている	行っていない	全体
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	24.14	－	27.40
男性中高年非正社員	35.09	34.62	34.94
女性若年非正社員	30.86	19.30	27.85
女性中高年非正社員	25.67	25.81	25.71
非正社員全体	27.78	26.09	27.28
N	612	253	865
＜正社員＞			
男性若年正社員	50.19	48.77	49.72
男性中高年正社員	53.57	47.67	51.66
女性若年正社員	50.09	40.20	46.50
女性中高年正社員	47.59	40.00	44.80
正社員全体	51.54	45.85	49.63
N	4,020	2,037	6,057

図表Ⅱ－50 管理職の部下育成能力に対する評価別、事業所の分布

重視してない	どちらでもない	重視している	N
3.45	17.17	79.38	2,813

注：無回答を除く。

図表Ⅱ－51 管理職の部下育成能力に対する評価別、Off-JT 受講比率

	重視してない	どちらでもない	重視している	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	－	－	27.87	31.17
男性中高年非正社員	－	－	39.39	36.59
女性若年非正社員	－	46.88	41.08	41.44
女性中高年非正社員	17.65	18.97	37.23	33.86
非正社員全体	18.75	30.97	37.62	35.76
N	48	113	731	892
＜正社員＞				
男性若年正社員	58.82	62.72	65.57	64.95
男性中高年正社員	58.47	58.25	64.87	63.70
女性若年正社員	64.00	46.92	52.14	51.68
女性中高年正社員	20.69	41.60	52.08	49.04
正社員全体	54.26	55.42	61.87	60.66
N	223	895	5,038	6,156

図表Ⅱ－52 管理職の部下育成能力に対する評価別、自己啓発実施比率

	重視してない	どちらでもない	重視している	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	－	－	31.03	27.40
男性中高年非正社員	－	－	38.81	34.94
女性若年非正社員	－	19.35	29.51	27.85
女性中高年非正社員	11.76	13.79	28.79	25.82
非正社員全体	12.50	16.22	30.11	27.35
N	48	111	704	863
＜正社員＞				
男性若年正社員	46.94	45.98	50.42	49.69
男性中高年正社員	47.41	45.16	53.11	51.79
女性若年正社員	41.67	40.94	47.86	46.63
女性中高年正社員	26.67	42.62	46.22	44.80
正社員全体	43.84	44.41	50.89	49.69
N	219	876	4,958	6,053

2. 9 職場の雇用管理制度の導入状況との関係

本節では、職場での雇用管理制度の導入状況と能力開発状況の関連をみてゆこう。ここではとくに、処遇や配置・昇進と関連があると思われる雇用管理制度上の工夫として、目標管理制度、自己申告制度、社内公募制度、専門職制度、正社員登用制度、キャリア・コンサルティング制度をとりあげ、それぞれが正社員と非正社員のいずれかに導入されている場合、正社員のみに導入されている場合、ならびにいずれにも導入されていない場合についての労働者の能力開発状況を集計する。2. 8節の定義と同様、前者ほど各制度の導入に積極的な事業所ととらえられるだろう。これら雇用管理制度の導入状況については、図表Ⅱ－53にまとめているが、非正社員と正社員双方へ導入している事業所割合が最も高いのが目標管理制度(65.73%)、次いで自己申告制度(53.95%)、専門職制度(33.57%)、社内公募制度(29.37%)となっている。

そのほか、正社員登用制度の導入の有無については、非正社員と正社員の間の転換制度が「非正社員に導入」されている場合を制度あり、非正社員に導入されていない場合を制度なしと定義する¹⁶。このように定義すると、正社員登用制度は18.24%の事業所に導入されていることになる。

また、キャリア・コンサルティング制度については、非正社員が対象になるかどうかは不

¹⁶ つまり、転換制度が正社員に導入されていても、非正社員に導入されていない場合は、制度導入はなしとしている。

明であるが、90.2%の事業所が導入していないと回答している¹⁷（図表Ⅱ－64）。

これら雇用管理制度の導入状況と労働者における Off-JT 受講比率、または自己啓発実施比率の関係を集計したのが、図表Ⅱ－54～63、65～66 である。まず、正社員においては、社内公募制度や自己申告制度、目標管理制度、専門職制度などが導入された事業所の Off-JT 受講比率や自己啓発実施比率に高い傾向がみられる。非正社員の場合も、すべてのカテゴリーにおいて必ずしも成り立つわけではないが、全体的には同様の傾向がみられ、正社員と非正社員のいずれかに制度が導入されている事業所で Off-JT 受講比率と自己啓発実施比率の両方が高くなっている。とくに、Off-JT については専門職制度や自己申告制度、自己啓発については自己申告制度が、非正社員にも導入されている場合に実施率の高まる傾向がみられる。しかし、若年男性では、正社員と非正社員のいずれにも制度を導入していない事業所に勤務している人ほど、むしろ能力開発を実施している傾向がみられ、自己啓発でより強くその傾向が観察される。

図表Ⅱ－53 雇用管理制度の導入されている事業所の分布

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	N
目標管理制度	65.73	52.82	32.93	2,836
自己申告制度	53.95	44.22	44.71	2,836
社内公募制度	29.37	24.75	68.79	2,836
専門職制度	33.57	28.88	64.13	2,836
	制度あり	制度なし		
正社員登用制度	18.24	81.76		2,335

¹⁷ 「キャリア・コンサルティング制度」とは、労働者が、その適性或職業経験等に応じて自らの職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるようにするための専門的な相談を指す。

図表Ⅱ－54 目標管理制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	30.00	25.71	34.62	30.11
男性中高年非正社員	36.59	29.63	35.00	38.04
女性若年非正社員	45.10	47.06	33.33	41.77
女性中高年非正社員	39.40	35.63	22.09	34.53
非正社員全体	39.90	37.23	27.36	36.26
N	579	411	307	990
＜正社員＞				
男性若年正社員	69.90	69.62	54.13	65.42
男性中高年正社員	69.29	69.62	51.04	64.48
女性若年正社員	57.82	55.03	35.47	52.62
女性中高年正社員	55.65	53.41	36.30	51.81
正社員全体	66.37	65.97	47.89	61.55
N	4,184	3,441	1,923	7,214

図表Ⅱ－55 目標管理制度の導入の有無別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	14.58	11.76	54.17	25.29
男性中高年非正社員	45.00	34.62	26.19	38.46
女性若年非正社員	31.79	28.00	19.12	28.57
女性中高年非正社員	28.04	27.73	20.25	25.52
非正社員全体	29.11	26.88	23.57	25.29
N	560	398	297	952
＜正社員＞				
男性若年正社員	54.68	55.96	39.11	50.30
男性中高年正社員	56.81	56.08	39.98	52.35
女性若年正社員	51.81	51.67	34.60	46.59
女性中高年正社員	51.58	51.98	32.46	47.34
正社員全体	54.98	55.03	38.00	50.40
N	4,125	3,393	1,879	7,081

図表Ⅱ－56 自己申告制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	35.14	27.59	28.21	30.11
男性中高年非正社員	42.86	34.78	30.43	38.04
女性若年非正社員	43.75	40.86	38.30	41.77
女性中高年非正社員	42.91	40.00	22.08	34.53
非正社員全体	42.53	38.89	27.32	36.26
N	202	140	410	990
＜正社員＞				
男性若年正社員	72.79	72.60	54.12	65.42
男性中高年正社員	70.24	70.00	54.91	64.48
女性若年正社員	56.96	54.52	43.02	52.62
女性中高年正社員	58.73	55.48	37.50	51.81
正社員全体	67.89	67.17	50.83	61.55
N	2,383	1,974	2,597	7,214

図表Ⅱ－57 自己申告制度の導入の有無別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	20.00	14.29	35.14	25.29
男性中高年非正社員	34.29	34.78	36.17	38.46
女性若年非正社員	30.71	22.83	23.91	28.57
女性中高年非正社員	29.77	27.23	20.36	25.52
非正社員全体	29.63	25.51	24.43	25.29
N	136	88	397	952
＜正社員＞				
男性若年正社員	57.50	57.92	39.18	50.30
男性中高年正社員	56.95	55.81	44.16	52.35
女性若年正社員	54.70	55.00	36.42	46.59
女性中高年正社員	53.91	54.42	33.92	47.34
正社員全体	56.47	56.12	40.45	50.40
N	1,956	1,627	2,539	7,081

図表Ⅱ－58 社内公募制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	20.83	－	35.85	30.11
男性中高年非正社員	－	－	35.29	38.04
女性若年非正社員	51.25	50.85	36.17	41.77
女性中高年非正社員	48.66	51.88	23.82	34.53
非正社員全体	46.71	47.49	29.26	36.26
N	304	219	581	990
＜正社員＞				
男性若年正社員	75.71	77.78	60.54	65.42
男性中高年正社員	72.67	72.76	60.03	64.48
女性若年正社員	61.87	60.34	46.64	52.62
女性中高年正社員	68.00	66.84	40.12	51.81
正社員全体	71.34	71.59	56.06	61.55
N	1,839	1,637	4,244	7,214

図表Ⅱ－59 社内公募制度の導入の有無別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	12.50	10.53	34.69	25.29
男性中高年非正社員	－	12.50	36.76	38.46
女性若年非正社員	36.71	32.76	23.02	28.57
女性中高年非正社員	28.65	32.54	23.20	25.52
非正社員全体	29.49	29.86	25.80	25.29
N	295	211	562	952
＜正社員＞				
男性若年正社員	54.97	55.12	47.77	50.30
男性中高年正社員	59.87	60.28	48.31	52.35
女性若年正社員	56.13	56.58	42.76	46.59
女性中高年正社員	58.82	58.24	38.11	47.34
正社員全体	58.00	58.22	46.21	50.40
N	1,819	1,618	4,159	7,081

図表Ⅱ－60 専門職制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	40.00	39.13	23.91	30.11
男性中高年非正社員	47.62	－	31.67	38.04
女性若年非正社員	48.78	46.55	37.23	41.77
女性中高年非正社員	35.37	30.19	32.10	34.53
非正社員全体	40.71	36.00	32.61	36.26
N	280	200	595	990
＜正社員＞				
男性若年正社員	71.50	72.06	61.18	65.42
男性中高年正社員	70.67	71.00	59.88	64.48
女性若年正社員	59.07	59.44	47.69	52.62
女性中高年正社員	57.74	55.00	44.28	51.81
正社員全体	67.96	68.18	56.62	61.55
N	2,166	1,961	3,912	7,214

図表Ⅱ－61 専門職制度の導入の有無別、自己啓発実施比率

	正社員と非正社員 いずれかに実施	正社員のみ に実施	正社員と非正社員 両方に非実施	全体
＜非正社員＞				
男性若年非正社員	22.22	23.81	31.11	25.29
男性中高年非正社員	40.91	－	33.33	38.46
女性若年非正社員	30.86	26.32	26.67	28.57
女性中高年非正社員	23.70	20.62	26.24	25.52
非正社員全体	27.17	24.34	27.44	25.29
N	265	189	583	952
＜正社員＞				
男性若年正社員	52.65	53.41	48.13	50.30
男性中高年正社員	58.29	57.89	48.07	52.35
女性若年正社員	53.41	54.25	43.41	46.59
女性中高年正社員	50.21	47.45	42.11	47.34
正社員全体	55.27	55.18	46.69	50.40
N	2,133	1,932	3,840	7,081

図表Ⅱ－62 正社員登用制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率（非正社員のみ）

	正社員登用制度なし	正社員登用制度あり	全体
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	24.39	56.52	35.94
男性中高年非正社員	34.55	－	34.33
女性若年非正社員	44.44	28.89	40.35
女性中高年非正社員	29.78	37.65	31.44
非正社員全体	33.27	37.58	35.94
N	541	165	706
＜正社員＞			
男性若年正社員	64.48	67.46	65.03
男性中高年正社員	64.57	61.62	64.12
女性若年正社員	52.54	41.46	50.58
女性中高年正社員	46.27	48.78	46.62
正社員全体	60.86	59.20	60.59
N	4,392	853	5,245

注：無回答を除いて集計している。

図表Ⅱ－63 正社員登用制度の導入の有無別、自己啓発実施比率（非正社員のみ）

	正社員登用制度なし	正社員登用制度あり	全体
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	31.58	27.27	30.00
男性中高年非正社員	22.81	－	30.88
女性若年非正社員	25.00	24.44	24.85
女性中高年非正社員	25.41	30.49	26.49
非正社員全体	25.48	31.25	26.83
N	522	160	682
＜正社員＞			
男性若年正社員	50.68	46.40	49.89
男性中高年正社員	50.96	53.69	51.39
女性若年正社員	47.62	39.52	46.16
女性中高年正社員	43.45	34.57	42.22
正社員全体	49.57	47.64	49.25
N	4,311	848	5,159

注：無回答を除いて集計している。

図表Ⅱ－64 キャリア・コンサルティング制度の導入の有無別、事業所の分布

導入していない	導入している	全体
90.24	9.76	2,818

次は正社員登用制度についてであるが、そうした制度が導入されている事業所ほど非正社員への能力開発も積極的になされ、労働者にとっても積極的に自己啓発に取り組むインセンティブになっていることが期待される。まず非正社員全体では、若干ではあるが Off-JT 受講比率が高く、とくに若年男性の受講比率は登用制度のない事業所の比率を大幅に上回っている。しかしながら、若年女性では、登用制度のある方が受講比率は低い。他方、自己啓発に目を向けると、非正社員全体では、登用制度があると自己啓発実施比率が高くなるが、カテゴリー別にみるとその傾向があるのは中高年女性だけで、若年層では男女ともに実施比率が低くなっている。能力開発を行った人材の流出を防ぐために登用を考える事業所ばかりではなく、登用してから能力開発を行う事業所も少なくないことの表れかもしれない。

最後に、キャリア・コンサルティング制度の導入別に能力開発の実施状況をみたものが図表Ⅱ－65～66 である。正社員については、全体でみても、カテゴリー別にみても、制度が導入されている事業所で働いている人ほど Off-JT 受講比率だけでなく、自己啓発実施比率も高いという傾向がみられ、その傾向は非正社員全体にも同様にみられる。残念ながら男性はサンプルは少なかったため表掲していないが、非正社員のなかでも中高年女性の Off-JT 受講比率、ならびに若年・中高年女性両方の自己啓発実施比率が同制度導入事業所で高くなっている。

図表Ⅱ－65 キャリア・コンサルティング制度の導入の有無別、Off-JT 受講比率

	導入していない	導入している	全体
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	32.84	－	31.17
男性中高年非正社員	36.49	－	36.59
女性若年非正社員	41.92	37.50	41.44
女性中高年非正社員	31.94	58.82	33.72
非正社員全体	34.84	44.74	35.68
N	818	76	894
＜正社員＞			
男性若年正社員	63.96	76.74	64.98
男性中高年正社員	63.03	70.03	63.77
女性若年正社員	50.99	58.67	51.68
女性中高年正社員	47.19	67.61	49.18
正社員全体	59.77	69.76	60.73
N	5,575	592	6,167

図表Ⅱ－66 キャリア・コンサルティング制度の導入の有無別、自己啓発実施比率

	導入していない	導入している	全体
＜非正社員＞			
男性若年非正社員	28.57	－	27.40
男性中高年非正社員	36.00	－	34.94
女性若年非正社員	27.55	30.43	27.85
女性中高年非正社員	25.44	29.41	25.71
非正社員全体	27.22	28.00	27.28
N	790	75	865
＜正社員＞			
男性若年正社員	48.81	59.84	49.69
男性中高年正社員	51.15	56.55	51.73
女性若年正社員	45.37	59.46	46.63
女性中高年正社員	43.76	55.71	44.92
正社員全体	48.85	57.53	49.69
N	5,480	584	6,064

2. 10 職場が抱える能力開発上の問題点との関係

最後に、職場の抱える能力開発上の問題点と能力開発状況との関連を確認しよう。まず、問題点別の事業所の分布を集計した図表Ⅱ－67 をみると、全体の 18.41% は「特に問題はない」としているが、なんらかの問題がある事業所について集計すると、「指導をする人材が不足している」(61.62%)、「人材育成を行う時間がない」(54.97%)、「人材を育成しても辞めてしまう」(36.78%)などが指摘率の高い問題点として挙げられている。

こうした能力開発上の問題点別に、Off-JT 受講比率を集計した結果をみていこう（図表Ⅱ－68）。能力開発に関して「特に問題はない」としている事業所の方が Off-JT 受講率が高いかと思われたが必ずしもそうではなく、非正社員全体においては、「人材を育成しても辞めてしまう」とする事業所で Off-JT 受講比率がかなり高くなっており、次いで「鍛えがいのある人材が集まらない」、「指導する人材が不足している」とする事業所での Off-JT 受講比率が高い。こうした問題意識を持つこと自体が事業所の能力開発への積極性を表しているのかもしれないが、辞めてしまうから育成しなければならない可能性も残される。一方、「育成を行うための金銭的余裕がない」、「人材育成の方法がわからない」や「適切な教育機関がない」などの問題を指摘した事業所では、正社員全体、非正社員全体ともに Off-JT 受講率は低く、これらの問題については政策的支援の余地があると考えられる。

非正社員の 카테고리 別にみると、若年男性は「指導する人材が不足している」事業所で、若年女性は「育成を行うための金銭的余裕がない」事業所で、Off-JT 受講比率が低い。

自己啓発の実施状況についてみると（図表Ⅱ－69）、Off-JT ほど違いはみられないものの、やはり金銭的な余裕がないとした事業所に勤務する非正社員全体の実施比率が低くなっている。また、非正社員のカテゴリー別でも Off-JT と同じような傾向がみられ、若年男性は「指導する人材が不足している」事業所で、若年女性は「育成を行うための金銭的余裕がない」事業所で、自己啓発実施比率がとくに低い。教える人材の確保、能力開発資金の確保が、若年非正社員の能力開発促進につながると考えられる。

図表Ⅱ－67 事業所の能力開発に関する問題点別、事業所の分布¹⁸

特に問題 はない	問題があるとする事業所のうち									
	う 人 材 を 育 成 し て も 辞 め て し ま う	な い 鍛 え が い の あ る 人 材 が 集 ま ら な い	る 指 導 を す る 人 材 が 不 足 し て い る	が 育 成 を 行 う た め の 金 銭 的 余 裕 が な い	人 材 育 成 を 行 う 時 間 が な い	人 材 育 成 の 方 法 が わ か ら な い	適 切 な 教 育 訓 練 機 関 が な い	た め 、 人 材 育 成 が 無 駄 に な る 技 術 革 新 や 業 務 変 更 が 頻 繁 な る	そ の 他	N
18.41 (N:522)	36.78	25.71	61.62	15.64	54.97	8.17	8.99	2.59	6.35	2314

¹⁸ 複数回答。

図表Ⅱ－68 事業所の能力開発に関する問題点別、Off-JT 受講比率

	人材を育成しても辞めてしま	鍛えがいのある人材が集まら	指導をする人材が不足してい	育成を行うための金銭的余裕がない	人材育成を行う時間がない	人材育成の方法がわからない	適切な教育訓練機関がない	技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる	その他	特に問題はない	全体
＜非正社員＞											
男性若年非正社員	47.06	38.46	22.22	－	－	－	－	－	－	－	30.11
男性中高年非正社員	41.94	48.15	37.50	－	－	－	－	－	－	－	38.04
女性若年非正社員	42.53	35.71	35.71	19.35	34.26	－	－	－	－	34.48	41.77
女性中高年非正社員	42.76	35.88	32.41	21.43	29.00	－	10.81	－	28.57	32.35	34.53
非正社員全体	43.09	37.50	32.93	20.00	30.60	21.43	19.05	－	42.50	29.60	36.26
N	322	263	535	106	485	32	67	13	41	133	990
＜正社員＞											
男性若年正社員	62.99	57.64	65.29	55.61	63.20	65.49	57.24	65.96	74.67	68.00	65.42
男性中高年正社員	63.74	60.07	65.82	58.42	63.23	61.32	50.62	68.42	69.43	63.83	64.48
女性若年正社員	54.76	48.50	55.56	52.27	52.20	45.61	44.64	－	60.38	49.64	52.62
女性中高年正社員	52.68	41.83	47.43	43.70	46.30	40.85	31.67	－	58.33	56.34	51.81
正社員全体	60.54	55.47	62.20	54.81	59.83	57.17	49.60	64.89	67.57	62.16	61.55
N	1,584	1,179	3,251	810	2,803	453	504	131	333	1,131	7,214

図表Ⅱ－69 事業所の能力開発に関する問題点別、自己啓発実施比率

	人材を育成しても辞めてしま	ない	鍛えがいのある人材が集まら	る	指導をする人材が不足してい	がない	育成を行うための金銭的余裕	人材育成を行う時間がない	人材育成の方法がわからない	適切な教育訓練機関がない	技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる	その他	特に問題はない	全体
＜非正社員＞														
男性若年非正社員	34.38	32.00	20.00	－	29.41	－	－	－	－	－	－	－	－	25.29
男性中高年非正社員	40.63	46.43	39.02	－	40.00	－	－	－	－	－	－	－	－	38.46
女性若年非正社員	26.74	30.36	24.80	22.58	27.78	－	－	－	－	－	32.14	－	－	28.57
女性中高年非正社員	30.77	27.50	26.35	27.78	22.83	－	－	－	－	－	16.42	－	－	25.52
非正社員全体	31.06	31.00	26.57	25.51	26.15	－	－	－	－	－	21.31	－	－	27.52
N	293	229	478	98	436	27	61	11	41	122				952
＜正社員＞														
男性若年正社員	49.07	40.00	49.83	42.59	48.20	52.68	48.25	41.86	56.00	52.57	－	－	－	50.30
男性中高年正社員	53.27	47.28	52.43	50.53	52.19	59.52	47.06	49.12	46.41	52.17	－	－	－	52.35
女性若年正社員	49.20	42.51	47.13	46.51	47.11	37.50	36.36	－	47.17	44.60	－	－	－	46.59
女性中高年正社員	43.05	38.67	44.35	40.17	42.17	48.57	36.07	－	39.58	45.71	－	－	－	47.34
正社員全体	50.00	43.69	50.09	46.41	49.26	53.35	44.87	45.67	47.72	50.50	－	－	－	50.40
N	1,558	1,149	3,204	793	2,755	448	497	127	329	1,105				7,214

3. むすび

本章では、「平成18年度調査」の事業所票ならびに個人票を用い、正社員との違いに注目しながら非正社員の能力開発の実態を探ってきた。

以下では、上記の分析結果より得られる政策的含意について考察する。

正社員に比べて非正社員における能力開発の実施比率は、企業の行う Off-JT においても、自己啓発においても乏しく、とくに若年男性非正社員で低調となっている。企業による能力開発機会が少ないだけでなく、自らの職業選択や職業能力向上のための取り組みについて自分で計画したいという主体性に欠ける人々も多い。また、自己啓発の実施に際して、特に若年においては、費用の問題のみならず、教育機関やセミナー等についての基本的な内容や概要等の情報不足、あるいは、そもそもやるべきことが分からないといった問題を挙げる比率が正社員と比べても高く、それだけ非正社員、とりわけ若年非正社員の能力開発活動へは、資金だけでなく、ガイダンスやコンサルティングを通じた情報面での政策的支援が重要であ

るといえよう。それに加えて、本章の分析では Off-JT を受けていると自己啓発実施比率も高まるというように、両者に補完性がみられたことから、Off-JT 機会という企業内訓練の乏しいことが非正社員の自己啓発活動を阻害している可能性もある。

非正社員における能力開発の規定要因は正社員と異なるのであろうか。企業規模については正社員と非正社員の Off-JT 受講比率のパターンに同じような傾向がみられたが、理論的にも期待され、正社員においては Off-JT 受講を促進する要因、たとえば大卒以上の学歴や男性であることなどは、非正社員の Off-JT 受講に必ずしも影響を与えていない。

また、非正社員では、勤続年数に伴って Off-JT 受講比率が低下する傾向があり、とくに若年層では顕著な低下がみられた。Off-JT 受講率の若干の低下は若年正社員にもみられたが、正社員の場合、勤続を続けて中高年になれば昇進に伴う階層別研修や技能向上研修などの Off-JT の受講機会が増えるのに対し、中高年非正社員の Off-JT 機会は乏しい。このことは、若い頃から非正社員として勤続を重ねても、企業による継続的な能力開発の機会を得ることができない実態を示唆するものであり、先に示したような自己啓発支援の重要性が改めて強調される。

それでは、具体的に、非正社員の能力開発を積極的に行う事業所とは、どのような職場属性・特性をもつところなのであろうか。能力開発活動がもっとも低調な若年男性についてみるならば、彼らの約半数が従事している販売・サービス職種での彼らの Off-JT 比率は 25.6% と次に若年男性の多い生産工程等の業務における比率 47.6% と比べても大きく下回っている。また、業種でみると、若年男性が最も多く働く小売業・飲食店では Off-JT 受講比率は 12.5%、自己啓発実施比率も 8.7% と低いのに対し、同程度若年男性が集中しているサービス業における Off-JT 比率は 45.5% と高く、自己啓発実施率も高い。このように、非正社員の活用状況、そしてそれに伴う能力開発の在り方には、一定の産業特性や職種特性のあることが予測されるが、その一方で、異なる業種や業務に共通する、より一般的な能力開発に関連する職場特性も存在しているようだ。

それでは、能力開発を促進する職場特性とは何か。本章の分析によると、それは少なくとも従業員の能力開発に積極的で、人材育成への評価を重視する職場ということであろう。そうした事業所では、非正社員の Off-JT 受講比率が高いだけでなく、自己啓発実施率も高いことが示された。さらに、専門職制度や自己申告制度、キャリア・コンサルティング制度などのキャリア形成に関わる雇用管理上の工夫も、全般的に非正社員の能力開発を促進する傾向がみられた。

ただし、これら制度の自己啓発活動促進効果は、若年女性には顕著にみられた半面、若年男性については効果のみられない場合もあり、制度の有無と非正社員の能力開発との関係はそれほど単純ではないようである。正社員登用制度についても同様で、導入している事業所ほど非正社員への能力開発も積極的になされ、労働者も積極的に自己啓発に取り組むのではないかと期待されたが、Off-JT 受講率は若年男性においては高かったが、若年女性において

は逆に低く、自己啓発に至っては、登用制度のある方が実施率は低くなっていた。このことは、能力開発を行った優秀な人材の流出を防ぐために登用を考える事業所ばかりではなく、登用してから能力開発を行う事業所も少なくないことの表れかもしれない。また、若年女性の場合、自己啓発の問題として、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」といった指摘率が高いことから窺えるように、若年男性と比べて留保条件が異なり、正社員としての働き方を望んでいない場合もあるだろう。しかしながら、第Ⅲ部の分析が後で示すように、非正社員の働き方を維持しつつも能力開発の進めながら幅広い仕事を行うというキャリア形成を可能とする職場も現れている。そうした好事例を広く紹介し、職探し中の若年者にはそのような職場情報がたやすく入手しやすい環境を整備することも一つの有効な政策手段であろう¹⁹。

また、事業所が能力開発について抱える問題点のうち、金銭的余裕がない点や人材育成の方法がわからない、ならびに適切な教育機関のない点などを指摘した事業所では、正社員、非正社員ともに Off-JT 受講率が低く、これらの問題についても政策的支援の余地があると考えられる。とくに若年非正社員については、教える人材の確保および能力開発資金の確保に問題を指摘する事業所における Off-JT 受講率が低いという特徴がみられた。このことは、資金制約を緩和するだけでなく、訓練を担う人材やノウハウについての支援も、非正社員の企業における能力開発が効率的に行われるために必要な政策的支援になりうることを示唆している。能力情報の流通が不完全な労働市場において、非正社員への汎用的訓練には離職率が高いだけに大きな外部性が伴う可能性があり、そのことは非正社員の能力開発を行う企業への政策的支援を正当化する根拠となる。離転職が業界内にとどまる傾向があれば、訓練人材やノウハウの情報を業界単位で蓄積・流通させることが有効な手立てとなるであろう。

最後に、以上の観察事実 Off-JT や自己啓発の実施可能性を規定するさまざまな要因を同時にコントロールした上での結果ではないことに留意が必要である。たとえば離職率が高くても、採用時の労働者の質によっては訓練が必要となる場合もある。非正社員の積極的活用についても、非正社員のまま活用を進める企業もあれば、早期に正社員に登用し、活用する企業もあるであろう²⁰。つまり、採用時の労働者の質や労働者の勤続年数構成などについても、一定であるとした上での、正社員登用や離職率と訓練可能性との関係を見なければ、真の関連性はみえてこないということである。次年度の研究では、本年度の分析結果を参考に、計量的手法を用いて、非正社員の能力開発の規定要因についてより厳密な分析を行うことを予定している。

¹⁹ 第Ⅲ部・第1章でも同じ指摘がなされている。

²⁰ 第Ⅲ部・第1章を参照のこと。

【附表】

附表 1 雇用形態別

		N	構成比(%)
正社員		7,376	87.45
非正社員		1,059	12.55
	うち 嘱託	115	10.86
	パート	651	61.47
	アルバイト	134	12.65
	その他	159	15.01
合計		8,435	

附表 2 男女別、雇用形態の分布

		男性		女性	
		N	構成比(%)	N	構成比(%)
正社員		5,442	96.54	1,934	69.12
非正社員		195	3.46	864	30.88
	うち 嘱託	49	25.13	66	7.64
	パート	46	23.59	605	70.02
	アルバイト	49	25.13	85	9.84
	その他	51	26.15	108	12.50
合計		5,637		2,798	

附表３－１ 雇用形態別、年齢の分布

<男女計>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
20 歳未満	0.58	0.85	0.87	0.15	5.22	0.00	0.62
20 歳以上 25 歳未満	6.63	8.59	9.57	3.84	27.61	11.32	6.88
25 歳以上 30 歳未満	14.86	11.71	15.65	7.22	19.40	20.75	14.46
30 歳以上 35 歳未満	17.42	12.37	15.65	9.22	14.93	20.75	16.79
35 歳以上 40 歳未満	17.58	10.01	7.83	9.83	7.46	14.47	16.63
40 歳以上 50 歳未満	24.76	26.72	16.52	33.79	15.67	14.47	25.00
50 歳以上	18.17	29.75	33.91	35.94	9.70	18.24	19.62
N	7,376	1,059	115	651	134	159	8,435

附表３－２ 雇用形態別、年齢の分布

<男性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
20 歳未満	0.40	1.03	0.00	0.00	4.08	0.00	0.43
20 歳以上 25 歳未満	4.76	13.33	6.12	8.70	24.49	13.73	5.06
25 歳以上 30 歳未満	12.42	17.44	8.16	23.91	16.33	21.57	12.60
30 歳以上 35 歳未満	17.29	16.41	18.37	10.87	20.41	15.69	17.26
35 歳以上 40 歳未満	17.77	8.21	2.04	8.70	10.20	11.76	17.44
40 歳以上 50 歳未満	26.96	12.31	12.24	13.04	14.29	9.80	26.45
50 歳以上	20.40	31.28	53.06	34.78	10.20	27.45	20.77
N	5,442	195	49	46	49	51	5,637

附表３－３ 雇用形態別、年齢の分布

<女性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
20歳未満	1.09	0.81	1.52	0.17	5.88	0.00	1.00
20歳以上 25歳未満	11.89	7.52	12.12	3.47	29.41	10.19	10.54
25歳以上 30歳未満	21.72	10.42	21.21	5.95	21.18	20.37	18.23
30歳以上 35歳未満	17.79	11.46	13.64	9.09	11.76	23.15	15.83
35歳以上 40歳未満	17.06	10.42	12.12	9.92	5.88	15.74	15.01
40歳以上 50歳未満	18.56	29.98	19.70	35.37	16.47	16.67	22.09
50歳以上	11.89	29.40	19.70	36.03	9.41	13.89	17.30
N	1,934	864	66	605	85	108	2,798

附表４－１ 雇用形態別、学歴の分布

<男女計>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
中・高卒	39.78	62.04	50.43	68.51	61.19	44.65	42.57
専修・短大・高専卒	16.00	24.74	25.22	23.96	23.88	28.30	17.10
大学卒	39.87	12.09	21.74	7.37	11.94	24.53	36.38
大学院卒	3.89	0.38	0.87	0.00	0.75	1.26	3.45
その他	0.46	0.76	1.74	0.15	2.24	1.26	0.50
N	7,376	1,059	115	651	134	159	8,435

附表４－２ 雇用形態別、学歴の分布

<男性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
中・高卒	39.69	58.46	61.22	60.87	69.39	43.14	40.34
専修・短大・高専卒	10.47	9.23	8.16	6.52	10.20	11.76	10.43
大学卒	44.74	28.72	26.53	32.61	18.37	37.25	44.19
大学院卒	4.63	1.54	0.00	0.00	2.04	3.92	4.52
その他	0.46	2.05	4.08	0.00	0.00	3.92	0.51
N	5,442	195	49	46	49	51	5,637

附表４－３ 雇用形態別、学歴の分布

<女性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
中・高卒	40.02	62.85	42.42	69.09	56.47	45.37	47.07
専修・短大・高専卒	31.54	28.24	37.88	25.29	31.76	36.11	30.52
大学卒	26.16	8.33	18.18	5.45	8.24	18.52	20.66
大学院卒	1.81	0.12	1.52	0.00	0.00	0.00	1.29
その他	0.47	0.46	0.00	0.17	3.53	0.00	0.46
N	1,934	864	66	605	85	108	2,798

附表５－１ 雇用形態別、職業生活設計に対する考え方

<男女計>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
自分で	69.44	49.86	67.83	42.24	55.22	63.52	66.98
会社など	28.86	46.08	29.57	53.46	41.79	31.45	31.03
わからない	1.69	2.61	4.30	2.99	5.03	1.99	2.61
N	7,376	1,059	115	651	134	159	8,435

附表５－２ 雇用形態別、職業生活設計に対する考え方

<男性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
自分で	71.89	61.03	63.27	65.22	59.18	56.86	71.51
会社など	26.61	33.33	32.65	28.26	38.78	33.33	26.84
わからない	1.51	5.64	4.08	6.52	2.04	9.80	1.65
N	5,442	195	49	46	49	51	5,637

附表５－３ 雇用形態別、職業生活設計に対する考え方

<女性>

	正社員	非正社員					全体
			嘱託	パート	アルバイト	その他	
自分で	62.56	47.34	71.21	40.50	52.94	66.67	57.86
会社など	35.21	48.96	27.27	55.37	43.53	30.56	39.46
わからない	2.22	3.70	1.52	4.13	3.53	2.78	2.68
N	1,934	864	66	605	85	108	2,798

第Ⅲ部：ヒアリング調査

第1章 非正社員の仕事とキャリア：正社員のキャリア類型との関係

1. はじめに

この章では、非正社員として働く人の能力開発やキャリア形成の機会を規定する要因として、企業や事業所において非正社員に担当させている仕事の範囲や、その範囲を前提とした非正社員への仕事の経験のさせ方（キャリア）について、9社の事例をもとにみていくことにしたい。

ところで、企業や事業所が非正社員にどのような範囲の仕事を担当させるかは、当然ながら、どのような範囲の仕事を正社員に担当させ、非正社員には担当させないかということと密接に関わる。非正社員の仕事の範囲やそのなかでのキャリアは、企業や事業所が、正社員のみもしくは正社員に主として担当させる仕事の範囲をどのように設定するか依存するといえる。

そして、企業や事業所が、正社員が担当する仕事の範囲をどのように決めるかは、正社員の業務上の位置づけをどのように定め、それに応じて正社員のキャリアをどのように組むかということと関わる。

非正社員を活用することの多い、ライン組織末端の現場の仕事にかかわる正社員の位置づけにとくに着目すると、正社員を現場での非正社員の管理者として位置づける企業や事業所では、正社員を採用後すぐもしくは短い期間でライン管理者に昇進させるような正社員のキャリアが組まれる。そして、非正社員は、正社員の管理のもと、現場での幅広い仕事を担当することが多いと考えられる。

これに対し、正社員を現場第一線の仕事の担い手として位置づける企業や事業所では、正社員がより長期にわたり現場で働くようなキャリアが組まれる。そして、現場での非正社員の仕事の範囲は、正社員と大きく重なる場合もあれば、何らかの基準をもとに、正社員よりも狭く設定されることもある。

このように考えると、本章で焦点をあてる非正社員の仕事の範囲について、その輪郭を明確にするうえでは、正社員の仕事やキャリアとの関係で非正社員の仕事の位置づけをみるのが有効と考えられる。そこで、この章では、第1に、正社員の仕事やキャリアと非正社員の仕事との関係に着目して、いくつかの類型をつくる。そのうえで、第2に、類型ごとに、非正社員各人への仕事の担当のさせ方（キャリア）について、事例をもとにみていくことにしたい。

また、非正社員として働く人のキャリア形成の機会についてみるうえでは、非正社員から正社員への転換に伴い、仕事内容がどう変わるかについてもみるのが大事と考える。そして、そのような正社員登用をつうじた仕事の変化の仕方も、企業や事業所が正社員の仕事やキャリアをどのように組んでいるかということと関わると思われる。そこで、第3に、非正社員から正社員への転換にともなう、仕事内容の変化についても類型との関係からみてい

くこととしたい。

本章の事例に関する記述は、すべてケースレポートに掲載の情報をもとにしている。ただし、ケースレポートを筆者なりに解釈して要約しているほか、事例間の比較のためケースレポートとは異なる用語や表現を用いている箇所がある。その点について、ご了承ください。当事者の表現により正確な事例ごとの記述については、ケースレポートを読んでいただきたい。なお、本章で取り上げる事例は、いずれも多くの方正社員を活用しており、人数のうえでは非正社員の活用がすすんだ事例といえる。

2. 雇用区分の概要

正社員および非正社員の仕事やキャリアの前提として、事例における正社員と非正社員の雇用区分の概要についてまずみておくこととしたい。事例とした各社の雇用区分の概要は、**図表Ⅲ—1—1**にまとめてある。なお、I社については、現状の雇用区分の体系と、新たに導入しつつある雇用区分の体系について聞いている。ここでは、現状の雇用区分の体系についてまとめている。また、次節以下の記述も、すべて現状の雇用区分に対応した実態を対象としている。

さて、**図表Ⅲ—1—1**を踏まえて、事例にみられる特徴的な点を指摘すると、第1に、事例は、すべて、国内に複数の事業所をもつ。そして、すべての事例が、転居を伴う異動のある正社員の区分をもっている。

ただし、正社員を2つの区分に分け、そのうち1つについては、転勤があることを雇用条件としない事例もみられる。すなわち、C社では、正社員の区分を社員と準社員とに分け、準社員は転勤がない。また、G社（小売業）では、正社員をナショナル社員とリージョナル社員の区分にわけ、リージョナル社員は、転居を伴わない異動のみを課している。

このほか、F社（小売業）のように、呼称は同じ正社員であるが、新卒採用の正社員については、転勤があり、パートから登用した正社員については、転居を伴わない範囲での事業所間の異動のみを条件とする事例もある。

C社、E社、G社のように、地域限定型の正社員の区分をもつ事例では、いずれも、地域限定型の区分のほうを、非正社員からの登用先の区分としている。

第2に、事例に共通して、非正社員については、転居を伴う異動を雇用条件としていない。ただし、非正社員に、転居を伴わない異動を行わせる事例もある。B社では、非正社員の契約社員に、転居を伴わない異動がある。E社（銀行業）では、非正社員であるパート職員にも、5年に1回、転居を伴わない異動がある。ただし、その次の異動では異動前の事業所に戻すという配慮をしている。F社（小売業）では、店長候補者のパート社員（非正社員）にかぎり、転居を伴わない異動を実施している。

第3に、F社（小売業）を除く全ての事例で、非正社員として位置づける雇用区分は、有期の雇用契約としている。F社のみが、非正社員であるパート社員を期間の定めのない雇用

契約で雇用している。

第4に、事例に共通して、複数の非正社員の区分をもつ。事例各社は、異なる雇用区分のあいだで、雇用契約期間を異なるようにしていたり（A社、C社、H社）、労働時間が異なるようにしたり（B社、D社、F社、G社）している。また、あとで見るように、雇用区分のあいだで、対応する仕事やポジションを異なるようにしている事例もある（B社、F社、I社）。

第5に、H社を除いて、非正社員から正社員への登用の仕組みがある。また、非正社員の雇用区分のあいだでの転換の仕組みをもつ事例も多い（B社、C社、E社、F社、I社）。このうち、雇用区分により担当できる仕事やポジションが異なるB社、F社、I社では、雇用区分の転換により、働く人が仕事を高度化させることができるような仕組みとなっている。すなわち、B社では、準社員が契約社員になることで、店長のポジションにつく。F社では、アルバイトからパートに転換することにより、担当する仕事の幅が広がる。I社でも、パートタイム社員から契約社員になることで、リーダーと呼ばれるポジションにつく。

3. 正社員のキャリアと非正社員の仕事

企業が、非正社員の活用を前提としつつ、正社員のキャリアをどのように設計しているかに関して、いくつかの類型（タイプ）がみられる。ひとつは、イ）正社員を採用後すぐに、正社員のみが担当する管理的なポジションに配置する類型、もうひとつは、ロ）正社員を採用後すぐにはそうした管理的ポジションに配置しない類型である。ロ）はさらに、ロー1）正社員を管理的なポジションに昇進させるまでの期間が短い（例えば2年以内など）類型と、ロー2）その期間がより長い類型とがある。

こうした、正社員のキャリアのあり方は、非正社員の担当する仕事の範囲ともかかわる。以下、類型ごとの正社員のキャリアと、非正社員が担当する仕事の範囲について、事例に即してみていくことにしたい。

イ）正社員管理者型

まず、イ）に該当する事例としては、I社（小売業）の現状の仕組みがあげられる。I社の店舗の組織は、館長—管理課長・販売課長—係長（各領域に1名）—主任（各領域の係長の下に1名ずつ）—リーダー（ユニットごとにいる）という構成になる。ここでいう「領域」は、健康雑貨、家庭用品、インテリア、バラエティ、文具という5つの商品分野で分けた管理単位である。「領域」の下位に「ユニット」があり、文具の「領域」の例では、一般文具・紙製品・筆記用具・手帳などに分かれている。

そして、I社で正社員として位置づけられている「本社員」は、主任以上の管理的ポジションに配置される。主任は、現場のオペレーションを行うことはあるが、基本的にマネジメントを中心として仕事を行う。そして、より下位の管理的ポジションを含む店舗の仕事を非正社員に担当させている。

ロー 1) 正社員早期管理者登用型

ロー 1) に該当すると考えられる事例としては、A 社（外食産業）、B 社（外食産業）、F 社（小売業）があげられる。

このうち、A 社（外食産業）のラインは、事業部長―店長―チーフという構成であり、正社員は、採用後、2 年で店長になることを目標とする。店舗における光熱費等の経費の管理、食材等の在庫管理、パートの人件費管理などの「マネジメント」の仕事は正社員の仕事と位置づけられている。これらの仕事の経験を積むことは、やがて管理職になるために必要とされている。正社員がこれらの仕事を担当できるようにするため、正社員に対しては、標準で 1 年 2 ヶ月のカリキュラムが用意され、「店舗の末端の仕事」を「すべて知る」ことができるようにしている。なお、正社員は、12 ヶ月以降、商品部、人事部、情報システムなど、本社スタッフとなることもある。他方、パートには、時間帯責任者の仕事や店舗内の調理や配膳、接客にかかわる幅広い仕事を担当させている。

B 社（外食産業）でも、正社員には、「全員に、早い段階で、店長のポジションに達してもらおう」。実際に、正社員の多くは、採用後 2 年ほどで店長になるとされる。店長となるには、フロアと調理場の仕事をひととおり習得している必要がある。店舗における調理や接客業務の担い手である準社員（非正社員）にそれらの仕事を教えたり、必要に応じて自分でもそれらの仕事を担当したりできるようにすることがその目的とされる。準社員も、より下位の管理的ポジションである時間帯責任者となる。しかし、正社員の場合、準社員の時間帯責任者とは異なり、時間帯責任者のうちから、やがて店長となるうえで必要な経験として「割り当て変更」（メンバーの作業内容変更）、発注業務なども徐々に担当させている。他方、準社員は、主として時間帯責任者の仕事や、店舗内の調理や配膳、接客にかかわる幅広い仕事の主要な担い手となっている。

F 社（小売業）の店舗の組織は、店長―店長代理―一般の店員（典型的な店舗で、それぞれ 1 名、1 名、7～8 名という構成）となっている。そして、店舗にいる正社員は、「店長か新卒採用後の正社員のみ」という位置づけである。店長の主な仕事は、現場の業務の管理のほか、ワークスケジュール作成、パート社員・アルバイト社員の採用や評価、パート社員の中からの店長代理の指名などの人事管理などである。新卒採用の正社員は、研修後、必ず店舗に配属させる。そして、店舗の仕事をひととおり経験し、1 年半から 2 年後に店長となる。その後、本社（商品部等）に異動したり、ブロック（7 店舗ほどで 1 ブロック）のマネージャーになったりしている。

これら 3 つの事例は、いずれもチェーン展開しており、全国に複数の店舗をもつ。そして、店長のポジションは、正社員のみが担当する（A 社、F 社）か、ほとんどの店舗で正社員が担当する（B 社）こととなっている。3 事例の共通点として、正社員については、店長という正社員のみもしくは正社員が主として担当する管理的ポジションまでの早期の育成をはかり、より下位の管理的ポジションを含む店舗の仕事の主な担い手として、非正社員を位置づ

けていることをあげることができる。

ロー 2-①) 正社員現場活用・均等育成型

正社員を管理的なポジションに昇進させるまでの期間がより長いロー 2) に該当する事例としては、C 社（食品製造）、D 社（食品製造）、E 社（銀行業）、G 社（小売業）、H 社（小売業）があげられる。

これらの事例は、正社員のみが担当する管理的ポジションの以外の仕事に着目すると、さらに、ロー 2-①) 正社員と非正社員とのあいだで仕事のちがいをもうけない類型と、ロー 2-②) 正社員の仕事のほうが、非正社員の仕事よりも広い類型とにわけられる。

このうちロー 2-①) に該当する事例としては、E 社（銀行業）と G 社（小売業）をあげることができる。

E 社（銀行業）では、非正社員のパート職員を、窓口担当、預金担当、後方事務など、正社員にあたる一般職職員と同じ仕事に配置している。職員とパート職員で、「仕事内容はほとんど同じ」であり、職員とパート職員とで、同じ業務について求めるサービスの水準も同じである。例えば、職員かパート職員にかかわらず、投資信託を担当するためには、投資信託の資格が必要であり、資格取得を補助する体系がある。また、オペレーションやコンプライアンスなど、仕事に応じた研修は、職員もパート職員も同じく実施している。

G 社（小売業）の場合、店舗のスタッフの等級は、上位から、店長—店長代行—上級—中級—初級となっている。そして、正社員にあたるナショナル社員は、店長候補からキャリアをはじめめる。また、同じく正社員のリージョナル社員（勤務地限定型の正社員）は、中級から店長の等級に位置づけられる。他方、非正社員にあたる準社員は、初級から上級までの等級に位置づけられる。したがって、店長代理以上は、正社員のための等級およびポジションとなっている。このうち、店長は、店舗のマネジメントを行い、店長代理は、店長が休みのときに店長業務を行う。

リージョナル社員と準社員とは、上級と中級の等級を共有している。そして、同じ等級であれば、リージョナル社員と準社員とのあいだで「仕事は同じ」である。このうち、上級は、店長不在時の時間帯責任者として、店長の仕事（進捗管理、スタッフの指導）を部分的に行う。返品判断なども行う。クレームへの最終的な対応も、時間帯責任者として、上級が行うことがある。中級は、販売業務一般を担当する。スタッフのお手本となり、トレーナーの役割も担う。担当部門の在庫チェックや集計を行ったり、売り場ミーティングに参加し、お客様の声を伝えたりする人もいる。

ロー 2-②) 正社員現場活用・重点育成型

ロー 2-②) に該当すると考えられる事例としては、C 社（食品製造）、D 社（食品製造）、H 社（小売業）があげられる。

C 社（食品製造）の工場のライン組織は、上位から、課長―係長―職長―リーダーとなっている。正社員にあたる準社員には、資格等級がもうけられており、入社後、順に、S 1―S 2―S 3―S 4―S 5と昇級する。そして、S 2からリーダーとなる人がある。リーダーは、職長を補佐し、工程のまとめ役をする。リーダーのポジションについている非正社員（定時社員）は、全社で1名とごく少なく、ほぼ正社員が担当するポジションといえる。

正社員だけが、「責任の必要な仕事」（原料受入・製造・出荷の全工程に対する継続的な監視・記録・問題対応のシステムである HACCAP の管理帳票をつける仕事など）や「高い技能が必要な仕事」（味付け・燻製のための熱処理などの機械の調整の仕事など）を担当する。これらは、社員のなかでもリーダークラス（S 2）の人が多くかかわる。定時社員は、これらの仕事以外のラインの仕事に従事する。

D 社（食品製造）の工場のラインは、工場長―マネージャー（部門の長）―ライン長（ライン2つ）―リーダー（ライン1つ）―サブリーダーという構成である。速い人では、2年でサブリーダー（遅い人だと5年）となり、4～5年でリーダーのポジションにつく。それまで、正社員については、部門内で計画的にいくつかの持ち場を経験させて育成をはかる。「ライン全体がわかる」ようになるのに、大卒で4～5年ほどかかるとされる。

「日々業務」については、管理的ポジションにない正社員とパートとのあいだにちがいはないとされる。しかし、正社員には、とくに「オペレーターの技術や成型技術」など技能の蓄積が必要な仕事に従事させている。装置のオペレーションや調整の技能を正社員に計画的に蓄積させている。例えば「生地仕込み」のための機械の調整は、「マニュアル通りでは同じものが仕上がらない」とされ、高い技能が必要とされる。

H 社（小売業）では、ロー1)の事例と同様、正社員には、店長になることを求めている。しかし、ロー1)の事例と比べて、正社員が店長になるまでの期間は、より長い。正社員は、数日の研修後、店舗にすぐ配属される。正社員に対しては、店舗で必要な技能を1年で習得させるプログラムがある。非正社員にあたるパートナー社員とは異なり、一般的な商品だけでなく、植物などの管理が難しい商品、サービスカウンター機能などすべてを習得させる。正社員は、2年目以降、売り場作りを学ぶ（商品の勉強と、お客様にとってよい売り場作りのための技術面でのトレーニング）。売り場作りができるまでに3年～4年かかるとされる。

そして、正社員は、入社後3年くらいから、主任のポジションにつく。主任は、1店舗を3つに仕切ったうちの1つを担当する。一般社員が主任の下に1ないし2名つく。主任を3～4年間経験したのち、店次長（入社7～8年目から）、店長（入社10年目くらい）となる。その後は、バイヤー・販促などの本部に異動したり、複数店舗を統括するゾーンマネージャーになったりする。

非正社員は、「マネジメント」の仕事は行わない。パートリーダーなどはおらず、マネジメント業務はすべて正社員である店長が行うとされる。また、パートナー社員は、レジ清算の仕事のほかは、基本的に一般的な商品に特化して、売り場への陳列や発注作業を担当させ

る。同じく非正社員の準社員は、植物の取り扱いと、サービスカウンターの仕事に限定して採用し働いてもらう。正社員と比べて、非正社員が担当する仕事の範囲は狭い。

以上のように、正社員の採用後のキャリアと非正社員の仕事に着目すると、以下の4つの類型をみることができる。

イ) 正社員管理者型：正社員を採用後すぐに管理的なポジションに配置する類型である。非正社員は、正社員が管理する範囲の仕事を幅広く担う。

ロー1) 正社員早期管理者登用型：正社員を採用後すぐには管理的なポジションに配置しない。ただし、比較的、短い期間で、正社員を管理的なポジションに登用する類型である。非正社員は、正社員が管理する範囲の仕事を幅広く担う。

ロー2-①) 正社員現場活用・均等育成型：正社員を採用後すぐには管理的なポジションに配置しない。そして、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用する。その間、正社員か非正社員かにかかわらず、均等に仕事を担当させる類型である。

ロー2-②) 正社員現場活用・重点育成型：正社員を採用後すぐには管理的なポジションに配置しない。そして、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用する。ただし、その間、非正社員と比べて、正社員に対してより幅広い仕事を割り振り重点的に育成する類型である。

4. 非正社員の仕事とキャリア

上記でみたタイプのちがいは、非正社員のキャリア（非正社員の職場での仕事の経験のさせ方）と関係があると考えられる。すなわち、＜正社員管理者型＞や＜正社員早期管理者登用型＞では、正社員が管理する職場の幅広い仕事を非正社員が主として担当することになる。そのため、非正社員の育成を意図した仕事の割り振りが重要となる。また、＜正社員現場活用・均等育成型＞においても、非正社員が、正社員と同様に比較的高度な仕事を担当する。そのため、非正社員の育成が重要となる。

他方、＜正社員現場活用・重点育成型＞では、正社員に対して重点的に幅広い仕事や高度な仕事が割り振られ、非正社員の仕事はより限定的となる。そのため、他の類型と比べて、非正社員の育成がそれほど重要でない可能性がある。

以上のように考えると、＜正社員現場活用・重点育成型＞と比べて、＜正社員管理者型＞＜正社員早期管理者登用型＞＜正社員現場活用・均等育成型＞において、非正社員の育成がより重視され、非正社員についても徐々に高度な仕事を経験していくかたちでキャリア形成がはかれることが多いと考えられる。

しかし、もちろん＜正社員現場活用・重点育成型＞において、正社員と比べて非正社員の仕事が相対的に限定的であるとしても、それ自体はある程度の経験と技能を必要とするものであることは十分に考えられる。そのような場合は、非正社員の育成を考えた仕事の割り振

りが積極的に行われることもあろう。また、正社員全体の育成をそれほど重視していなくても、とくに意欲や能力の高い一部の非正社員に対しては、個別に育成を考えた仕事の割り振りが行われる可能性がある。このほか、非正社員が勤続するなかで仕事に習熟し、結果として、徐々に高度な仕事を担当するようになるケースも想定できる。

他方、＜正社員管理者型＞＜正社員早期管理者登用型＞＜正社員現場活用・均等育成型＞であっても、労働時間が短く限定的な人や、短期の勤続が予想される人、仕事の幅を広げることに消極的な人に対しては、教育訓練投資の効率が低いことも考えられることから、仕徐々に事を高度化させたり、仕事の幅を広げたりするような取り組みを行わないこともあろう。

非正社員のキャリアの実態はどのようなものか。以上の考察を踏まえつつ、各類型の事例をみることにしたい。

＜正社員管理型＞

＜正社員管理型＞のⅠ社（小売業）の現状体系では、非正社員のなかでも、雇用区分のちがいににより、仕事内容が異なる。まず、パートタイム社員は、担当のラックをもち、担当ラックで欠品がでないよう基準在庫を確認しながら補充を行う。

Ⅰ社では、パートタイム社員に対して資格制度を適用している。パートタイム社員は、入社後、「見習い」からスタートし、基本的に2ヶ月で「アシスタント」に昇格する。さらに、STEP1、STEP2へと昇格する。入社から1年くらいで8割程が、STEP1からSTEP2へ昇格している。現状体系ではSTEP2はパートタイム社員の上限である。ただし、パートタイム社員から、契約社員への転換をつうじて、キャリアをのぼすことができる。

契約社員は、リーダーのポジションにつく。リーダーは、各ユニットでのオペレーションを中心におこない、売り場作りや、催事スペースでの企画なども行う。また、担当ユニット内で欠品が出ないようにパートタイム社員を統括し、指示する。品切れを出さないのは「良いリーダーの条件」とされる。リーダーは、今後4週間の品揃えと発注数を過去のデータなどから考える。在庫や売れ筋を考慮して発注を考えるには、ある程度の習熟が必要とされる。

＜正社員早期管理者登用型＞

＜正社員早期管理者登用型＞に該当するA社（外食産業）では、「通常の営業」において、正社員とパートの仕事の内容は「基本的に同じ」とされる。店舗内の仕事は、「調理」と「ホール」に大きく分かれる。このうち「調理」は、包丁、火（串焼き）、火（フライパン）、揚げ物、一品料理（刺身、サラダ等）の5ポジションから構成される。「ホール」は、お客様係（注文、テーブルのケアなど）、出し口の整理役（料理をお盆に分けて置く、出す料理の間違えや出す時間のチェックなど）、配膳系の3ポジションからなる。

これらのポジションへの配置は、店長が、個人の能力と経験を勘案して行う。非正社員にも、「やりやすいポジションから始めて、徐々に忙しいポジションを経験」させる。そうする

ことで、担当できるポジションを増やす。非正社員も、1年半から2年で時間帯責任者になることを想定している。標準的な店で、店長1名、チーフ1名、時間帯責任者4名（調理・ホールで2人ずつ）、他のパート20～30名という構成である。しかし、時間帯責任者が4名いない店舗もあり、「パートの育成が重要」となっている。

パートの育成は、店長の重要な仕事と位置づけられており、店長が「責任をもって」パートを育成する。「人を教えることができるか」や「どのように教えるか」といったことの評価が高いことは、店長昇進への「絶対要件」とされている。

パートに対して、資格を認定する制度をもっている。資格は、上位から、時間帯責任者（Ⅳ～Ⅰ）ーパートリーダースタンダード（5～1）となっている。資格の認定は店長が行う。時間帯責任者Ⅰは調理またはホールの時間帯責任者の資格をもつ。Ⅱは両方の資格をもつ。Ⅲは店内の管理代行ができる。Ⅳはパート店長である（過去に1名いたが、現在Ⅳはいない）。資格ごとに対応する仕事内容を明示した認定書があり、パート全員に配布している。認定書での評価や仕事内容をみることで、自身の格付けを把握するとともに、昇格のためさらに何が必要かを各自が把握できるようにしている。

B社（外食産業）についてみると、店舗の仕事（事例店舗の場合）は、「キッチン」と「フロア」に分かれるキッチンは、グリル、サラダ、フライポジション（揚げ物や盛り付け、指示など）の3ポジション、フロアは、接客担当（水、注文伺い、テーブル片付けなど）、料理担当（配膳など）、カウンター（パフェの作成、指示など）の3ポジションから構成される。

非正社員である準社員には、1つのポジションをひととおりこなせるようになってから、次のポジションの仕事を徐々に経験させ、仕事の幅を広げていく。仕事の幅を広げることで、客数が少ない時間帯に、一人が複数のポジションを兼任し、少ないスタッフで仕事を運営できるためである。また、業務量に応じたシフトがくみやすくなる。

キッチンの場合、新人は、まずサラダかグリルのポジションに配置する。フライポジションは、盛り付け作業にやや高度な技能を要するほか、料理を出すタイミングをはかったり、そのためにメンバーに指示を出したりするなど、キッチンの仕事全体を管理する役割を担う。そのため、新人をすぐには配置しない。速い人で、1ポジションをそれぞれ1ヶ月ずつ経験し、3ヶ月ほどでキッチンの仕事をひととおり習得する。とはいえ、多くの準社員は、これらの仕事のひと通りの習得に半年～1年くらいかかる。

フロアの場合、新人は、まず接客担当のポジションに配置する。つぎに、料理担当に配置する。両方の仕事をひととおりこなせるようになってから、カウンターを担当させる。カウンターは、接客担当や料理担当への指示や、仕事のフォローを行う。速い人で、接客担当の仕事を2週間～1ヶ月、料理担当を2週間～1ヶ月、カウンターを1ヶ月で習得していく。

準社員になかに、時間帯責任者として働く者もいる。時間帯責任者は、調理や配膳の仕事をこなしながら、担当の時間帯のサービス提供に責任をもつ。このほか、一部ではあるが、準社員から登用され、契約社員として、店長のポジションを担当する人もいる（現在、約50

名)。

なお、教育訓練は、正社員か準社員かを問わず、できる人全員が行う。以下にみるように、仕事を教えることができるかどうかは、準社員の資格の認定基準ともなっている。さらに、店長にとって、店舗の準社員の育成は重要な仕事と位置づけられている。店長になるための能力として、「一番重視している」ものが「トレーニング力」であり、準社員への教育訓練が上手でないと、「とてもではないけれども店長はつとまらない」（人事担当者）とされる。

準社員に対して、準社員の仕事や能力に応じた資格制度をもうけている上位から順に、チーフ、キャプテン、トレーナー、A クルー、クルーという等級がある。クルーは、キッチンかホールの仕事の一部ができる。A クルーは、キッチンかホールいずれかの仕事すべてができ、メンバーの見本となれる。トレーナーは、さらに仕事を教えられる（仕事をおぼえる意欲をもたせることも含む）。キャプテンは、時間帯責任者として、キッチンとホールの両方の運営ができる。チーフは、店長補佐ができる。資格の認定は、トレーナーまでは店長、キャプテンから上は店舗を統括する地区長が行う。B 社では、仕事や能力に応じた等級制度をもうけることで、準社員にキャリア形成や技能向上へのインセンティブをはかっているものと考えられる。

事例店舗において、月の勤務時間が 20 時間などの勤務時間がごく短い準社員については、かぎられた時間内で一つのポジションの仕事を習得させるのも容易ではない。本人も、幅広い仕事を担当することを望まないことが多い。そこで、勤務時間が短いスタッフに対しては、あえて幅広い仕事を経験させるより、一つのポジションのみを担当してもらうことが多いとされる。昇格についてみると、同じ勤続年数であっても、前職で同業の経験がある人や、勤務時間が長い人、意欲の高い人が、昇格が速い傾向にあるとのことである。

F 社（小売業）において、パート社員は、レジでの清算業務、商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持などといった単純業務に加えて、本社からの指示書にもとづくレイアウト変更作業やレジ金過不足書類の作成など金銭管理なども行う。半年程度で、これらの仕事をひととおりできるようになる。

さらに、店長は、パート社員のなかから店長代理を指名する。この店長代理がパート社員の担当できるポジションの上限である。店長代理は、休日やシフト等の都合で店長が店舗に不在のときに、「店長が担当する定型業務を代行」する。ただし、大きなトラブルがおきたときは、ブロックマネージャーに指示をあおいだり、店長の出勤時に店長に対応してもらったりする。また、ワークスケジュール作成、パート社員やアルバイトの採用や評価などの人事管理も行わない。

パート社員とアルバイトの教育訓練は、職場での OJT が中心である。それに加えて、半年に 1 回、2 日間をかけてマニュアルの講習会がある。マニュアルは必要に応じて変わり、その内容は、朝礼などで伝えられる。それらを復習するかたちでマニュアル講習会を実施している。

店長代理を担当しているパート社員の中から、店長になる意思があり、フルタイムで働ける人が「店長候補」になる。店長候補には、店長になるための正社員登用試験を受けることを前提として、研修を実施し、1年間をかけて店長が担当すべき管理的業務に必要な知識を習得させる。また、転居を伴わない範囲で異動を行い、他店を経験させている。

アルバイトの仕事は、レジでの清算業務、商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持など、単純業務が中心である。アルバイトの勤務時間は短く、有期の雇用契約で長期間勤務するとはかぎらず、むずかしい仕事を教えても「効率的でない」ためである。

＜正社員現場活用・均等育成型＞

＜正社員現場活用・均等育成型＞に該当するE社（銀行業）の事例では、すでにみたように、職員とパート職員の「仕事内容はほとんど同じ」である。そして、職員とパート職員とで、同じ業務について求めるサービスの水準も同じである。必要な社外資格は正社員と同じであり、資格取得のための補助も正社員同様に行っている（ただし、任意）。試験に合格した場合や、通信講座を終了した場合に補助をだしている。また、資格・講座によっては、奨励金を出す制度もある。オペレーションやコンプライアンスにかかわる研修も、職員と同じく実施しており、希望者は出勤扱いで参加できるようにしている。

パート職員やキャリアスタッフに対して、成績評価（半年に1回、3段階評価）とともに、能力評価（1年に1回、7段階評価）も行っている。能力評価の結果が4以上かつ最も良い成績評価の結果を3期連続とすると、キャリアスタッフに転換できる。さらに、キャリアスタッフとして、3期連続して最も良い成績評価を得ることで職員への転換が可能となる。ただし、職員転換の場合、一般職1級、2級程度の資格ないしは通信講座を取得する必要がある。能力評価と成績評価の結果については、非正社員に周知しており、何をどう努力すればよいかが分かるようにしている。なお、成績評価の結果は、賞与にも反映される。

G社（小売業）の事例については、すでに示したように、非正社員に対しても、正社員と共通の等級制度を適用している。正社員にあたるリージョナル社員と非正社員とは、上級と中級の等級を共有している。そして、同じ等級であれば、仕事は同じである。

非正社員の準社員とアルバイトは、最初はすべて初級に位置づけられる。そして、すでに示したように、中級になると、販売業務において「お手本」となれるような技能をみにつけ、トレーナーの役割も担うようになる。担当部門の在庫チェックや集計を行ったり、売り場ミーティングに参加し、お客様の声を伝えたりする人もでてくる。さらに、上級になると、店長不在時の時間帯責任者として、店長の仕事（進捗管理、スタッフの指導）を部分的に行う。返品判断も行う。クレームへの最終的な対応も、時間帯責任者として、上級が行うことがある。

昇級するには、各等級で求められる業務チェックシートで7割以上をとり、その後のペーパーテストで7～8割以上とらなければならない。ペーパーテストの難易度が、各回で変わる

ために合格ラインは変動する。昇級のための試験は3ヶ月に1度あり、速い人では、初級を3ヶ月、中級を6ヶ月経験して、上級に昇級することができる。テストの内容は業務に則したもので、すべてマニュアルから出題される。マニュアルは1店舗に1冊常備されており、いつでも閲覧できるようになっている。中級より上級へ昇級するための試験内容は、雇用区分に関わらず同じものである。

スタッフのなかには、管理する立場や教える立場になることを避けて、あえて昇級をめざさないという人も少なくない。G社としては、そういう働き方も認めており、昇級しなくても活躍できるように考えている。

＜正社員現場活用・重点育成型＞

＜正社員現場活用・重点育成型＞に該当するH社（小売業）の事例では、パートナー社員に、「今日はレジをやしましょう」などというかたちで少しずつ教えながら仕事を担当してもらう。レジでの清算業務については、2～3日である程度できるように教える。1ヶ月くらいで「必要最低限のこと」を習得してもらう。パートナー社員も、数ヶ月の勤続で発注を担当するようになる。園芸や家庭用品など担当の商品群をもち、その発注を行う。発注の仕事が、パートナー社員が担当する「仕事の上限」となっている。パートナー社員に対して、主力商品となりつつある園芸に関する研修を2007年度下期から再開している（正社員への教育訓練を充実させるため、パートナー社員への研修を2年間、停止していた）。また、希望者には、園芸に関する通信教育を受講させている。準社員は、植物の取り扱いやサービスカウンターの仕事のみを担当する。

すでに示したように、正社員に対しては、店長を担当できるよう、マネジメントにかかわる仕事を含む店舗内の幅広い仕事を習得させている。これとは異なり、非正社員に対しては、それぞれより狭い範囲の仕事を担当させ、その範囲で仕事をおぼえさせている。

C社（食品製造）では、非正社員に、原料受け入れやチェック、解凍、味付け、充填、熟処理、包装、箱詰め、発送といった幅広い工程の作業に従事させている。同じ工程にいる社員と非正社員とは、ある程度、作業内容が重なり合う。設備の不具合等への対応は、重大なものでないかぎり、定時社員やパート・アルバイトも行う。作業上の改善提案を出す定時社員もいる。

定時社員は、採用後の最初の2週間の試用期間をみて、最初の配置を考える。その後3ヶ月ほどで再度、適性をみながら配置を考える。その結果、前後の工程に配置換えをすることはある（例えば、原料受け入れ工程から包装・梱包工程へというような作業内容が大きく異なる工程への配置換えはほとんどない）。このようにして定時社員の配属工程が決まったあとも、休暇や欠員の都合で、前後の工程に応援に出ることで、前後の工程の作業もできるようになる定時社員もいる。

非正社員の育成は、基本的に各工程のリーダーに任されている。ただし、今年度から、定

時社員に対して、コンプライアンスを含めた品質と安全にかかわる研修を始めた。30分程度、業務中に集めて実施する形式の研修である。

同じ定時社員でも、定型的な仕事にとどまる人と、正社員である準社員に登用されるようになる人がある。「常日頃から探究心を」もって仕事をする人と、「言われたとおりのことだけをやっている人」とで違いがでる。例えば、ある工程で不良品が発生したとき、前の工程に原因があることが多い。そこで、自分の工程で不良品が出たときに、前工程での作業上の問題などを考え、改善のための提案を職長にだすことができるような人かどうか、非正社員のなかでのキャリアの違いを生んでいる。

すでに述べたように、正社員だけが「責任の必要な仕事」を担当する。しかし、工程のリーダーは、やがて準社員に登用したいような定時社員に対して、「責任が生じる一步手前の仕事」を担当させることがある。

D社（食品製造）において、非正社員は、生地の手込み、成型、焼成、包装、出荷の工程といった幅広い工程に従事している。「日常の仕事内容」については、正社員とパートの違いはない。

パートに対する研修は、就業規則や安全衛生等にかかわる導入研修にかぎられる。パートの指導には、正社員のリーダーがあたる。配属後のとくに3日間は、リーダーがパートに毎日面接して、質問に対応する。正社員とは異なり、パートに対しては、育成のための計画的な部門内異動を実施していない。装置のオペレーションや調整にかかわる技能を計画的に習得させる取り組みもない。

しかし、長期勤続の結果、技能が蓄積されリーダーにちかい仕事を担当する人はいる。そのなかから、「サブリーダー」への登用も実施している（サブリーダーのパートは、1工場3名のみ）。

以上のように、＜正社員管理者型＞や＜正社員早期管理者登用型＞、＜正社員現場活用・均等育成型＞に該当する事例では、ライン末端の職場の幅広い仕事を非正社員が担当している。「リーダー」（I社）や「時間帯責任者」（A社、B社、G社）といった管理的なポジションを非正社員が担当する事例もみられる。そして、非正社員に対しても、徐々に仕事の幅を広げたり、高度な仕事を担当させたりといった、技能向上やキャリア形成のための仕事の割り振りが積極的に行われている。また、成績評価や能力評価に応じて非正社員の中での雇用区分の転換を行ったり（E社）、仕事内容や技能に応じた資格等級をもうけたり（I社、A社、B社、G社）、昇級のための基準を周知したり（A社、G社）、正社員と同様に資格取得への補助や研修を実施したりして（E社）、非正社員のキャリア形成や能力向上を促している。

ただし、これらの事例でも、勤務時間がとくに短い非正社員に対しては、あえて仕事の幅を広げずに狭い範囲の仕事に従事させたり、単純業務に限定して仕事を担当させたりする事例がみられる（B社、F社）。その理由としては、a) 勤務時間が短いと、仕事の習得期間が

長くなり、離職の可能性を考えると教育訓練への投資のリスクが高くなることや、b) 勤務時間の短い人の中に仕事に限定的しかかわろうとする人が多く、本人が幅広い仕事や難しい仕事を担当することを望まないことが少なくないことがあげられていると解釈できる。

また、かならずしも勤務時間の長短にかかわらず、非正社員のなかに、管理する立場や教える立場になることを望まない人がいることを指摘する事例もみられる（G 社）。事例では、そういう働き方も認め、人を管理したり指導したりしない立場で長く働いてもらうようにしている。

非正社員の積極的な育成をはかる企業や事業所においても、勤務時間が短い非正社員や、幅広く仕事を担当したり、人の指導や管理を行う立場に立ったりすることを望まない非正社員に対しては、狭い範囲の仕事や比較的容易な仕事のみを担当させる場合があることが分かる。

＜正社員現場活用・重点育成型＞に該当する事例では、正社員と比べて非正社員が担当する仕事の範囲はより狭い。また、非正社員と比べて正社員をより重点的に育成しようとする取り組みを行っている。

H 社では、非正社員に、レジでの清算業務から担当する商品群の発注業務までの仕事もしくは、植物の扱いやサービスカウンターでの仕事を担当させている。そして、そうした狭い範囲の仕事については、少しずつ教えながら仕事を担当させている。

こうした H 社と比べて、C 社や D 社では、非正社員の仕事の範囲についての限定はよりゆるやかであると考えられる。生産部門の非正社員に対して、正社員に対するようにあえて技能の蓄積が必要な仕事に従事させたり、ライン間の異動を行ったり、部門内で持ち場を計画的に異動させて多能工化をはかったりはしていない。しかし、やがて正社員登用させたいような優秀な非正社員に対して、個別に「責任が生じる一步手前」の比較的高度な仕事を担当させたり（C 社）、非正社員であっても、休暇や欠員の都合で前後の工程に応援にすることで、前後の工程の仕事をできるようになったり（D 社）、非正社員のなかに、勤続期間が長いために技能を向上させ、1 ラインの仕事をまとめるリーダーに準じた仕事を担当する人ができたりしている（D 社）。

このように、正社員に対して重点的に幅広い仕事や技能を要する高度な仕事を担当させている事業所においても、非正社員が業務上の都合から幅広い仕事を経験したり、とくに優秀な非正社員や、勤続をつうじて技能が向上した非正社員に対して、個別に高度な仕事を担当させたりするケースがあることがわかる。

5. 非正社員から正社員への転換をつうじたキャリア

以上でみてきたように、事例により非正社員の仕事の範囲は様々といえる。とはいえ、非正社員として担当できる仕事の範囲が比較的広いと考えられる事例を含めて、すべての事例で、正社員のみに担当させる仕事がもうけられている。したがって、ひとつの企業や事業所

のなかで、働く人が非正社員として経験できる仕事の範囲は限られている。非正社員としてのキャリア形成には、限界があるといえる。

とはいえ、H社（小売業）を除く事例では、いずれも正社員登用の仕組みをもうけ、実際にも近年、正社員への登用を行っている。正社員登用の仕組みをもつことで、非正社員として企業や事業所で働き始めた人が、非正社員として担当できる仕事の範囲をこえて、キャリア形成をはかっていく機会をもうけているといえる。

非正社員から正社員への登用の仕組みが普及するなか、非正社員として働く人のキャリア形成の機会についてみるうえで、非正社員から正社員への転換をつうじたキャリアの実態をみるのが重要と考えられる。

正社員登用制度の導入状況や導入の背景、制度運用の実態については、第Ⅲ部第2章で分析している。ここでは、これまでみた正社員と非正社員の仕事やキャリアの類型を踏まえつつ、非正社員から正社員への転換に伴う仕事内容の変化について、事例における実態を整理してみたい。いずれも、非正社員として働く人の仕事経験（キャリア）にかかわる事項といえる。

ところで、非正社員が正社員への転換に伴い担当する仕事もまた、企業における正社員の仕事やキャリアについての位置づけと関連すると考えられる。

すなわち、＜正社員管理型＞や＜正社員早期管理者登用型＞のように、正社員を非正社員の管理者として位置づける事例では、非正社員から正社員への登用者についても、登用後すぐもしくは短い期間で、正社員の主として担当する管理的ポジションに登用しているはずである。正社員が担当する管理的ポジションへの登用を予定して、非正社員から正社員への登用が行われると考えられる。

これに対し、＜正社員現場活用・均等育成型＞や＜正社員現場活用・重点育成型＞の事例では、正社員への登用と、管理的ポジションへの登用との関連がより小さいとみることができる。

実際にはどうか。非正社員から正社員に伴う仕事の変化について、事例に即してみていくことにしたい。なお、＜正社員管理型＞に該当するI社（現状体系）の事例については、正社員である本社員が主任以上のポジションに配置されること以外、正社員登用に伴う仕事の変化に関する情報を得ていない。しかし、正社員と管理的ポジションとの対応関係から、非正社員は、正社員登用に伴い主任のポジションに配置されているものと考えられる。

＜正社員早期管理者登用型＞

まず＜正社員早期管理者登用型＞に該当するF社（小売業）についてみると、同社では、パート社員として働いていた人を店長に登用する際に、正社員登用している。パート社員からの正社員登用が、店長として働く人材を確保する重要なルートとなっていると考えられる。現在、パート社員から登用された正社員の店長が、店長全体の7割を占める。

店長代理のポジションについているパート社員のなかから、希望者が「店長候補」になる。店長候補に対しては、新卒採用者に準じた研修を受講させるほか、転勤を伴わない範囲で店舗間の異動を行う。そうすることで、他の店舗での業務の運営について経験させている。「店長候補」のなかから、登用のための試験として、新卒採用と共通の適性試験と、面接を行い、合格した者を正社員登用して店長のポジションに配置する。登用試験では面接を重視し、リーダーシップを中心に評価する。これは、店長としての業務の遂行にとり、リーダーシップが重要であるとの判断によるものと考えられる。

B社（外食産業）では、F社と異なり、店長としてではなく、「店長候補」として準社員のなかから正社員への登用を実施している。とはいえ、正社員が主として担当する店長のポジションへの登用を予定して、非正社員から正社員への登用が行われる点では、F社と共通といえる。「店長となる人材を確保すること」（人事担当者）が登用の大きな目的の一つとなっている。

正社員として店長になって仕事をしたいという希望をもつ準社員は、正社員への登用を認定する「キャリア認定」の試験を受ける。この試験を受験する条件は、フルタイムで勤務できることと、店舗間の異動ができること、店長の推薦を得ることである。「キャリア認定」試験としては、適性試験と筆記試験、面接が課される（今年度の合格率はほぼ100%）。「キャリア認定」試験に合格すると、「店長候補」として、正社員に登用される。正社員登用者は、すべて正社員の資格等級の最も下位の等級に位置づける。正社員登用後、1～2ヶ月から1～2年ほどで、店長のポジションに昇進する。

正社員登用者は、必ず、これまで準社員として勤務してきた店舗とは別の店舗に異動させる。正社員登用者は、他の店舗を経験することで、これまで準社員として仕事をしてきたときに、いかに他のメンバーに支えられて仕事できていたかを自覚できる。それにより、やがて店長として働くうえでの自分の技能に関する課題に気づき、店長への登用に向けた能力開発が効果的にできるようになるとされる。

A社（外食産業）については、登用後のポジションについての情報を得られなかった。しかし、正社員への登用のためには、店長とより上位のライン管理者であるエリアマネージャーの推薦を得ることが必要とされる。そして、推薦を得られるかどうかは、「店長ができるかどうか」、「責任者としてのリーダーシップが取れるか」どうか重視される。A社の事例も、F社やB社と同様、正社員が主として担当する管理的ポジションである店長への登用を予定して、正社員登用が行われているといえる。

なお、非正社員のなかには、転居を伴う異動を行うことが困難であるために、正社員への転換を希望しない人がいる。そうした人であっても、正社員が担当する管理的ポジションで活用するうえで、F社では、パートから登用した正社員の店長に対しては、転居を伴わない範囲での異動のみを課している。他方、B社では、転居を伴わない範囲での異動のみを課す契約社員の区分をもうけ、準社員から契約社員に登用することで店長への登用者を処遇して

いる。

＜正社員現場活用・均等育成型＞と＜正社員現場活用・重点育成型＞

＜正社員現場活用・均等育成型＞に該当するE社（銀行業）では、＜正社員早期管理者登用型＞の諸事例のように、非正社員から正社員への登用と、管理的ポジションへの登用とが結びついていない。非正社員であるキャリアスタッフから、仕事内容の重なる一般職職員（正社員）への登用が行われている。直近3期の評価や通信講座・検定試験の取得度合い、技能などをもとに上司が推薦し、試験と面接をもとに登用の可否が判断される。面接では、職員になると必要とされる異なる地域の店舗への異動や、長期の勤続が可能であるかの意思を確認している。

G社（小売業）においても、非正社員から正社員への登用と、管理的ポジションへの登用とは結びついていない。正社員であるリージョナル社員と仕事内容の重なる、中級・上級の資格の準社員から、リージョナル社員への登用が行われる。リージョナル社員への登用試験としては、筆記試験を課さず、店長、スーパーバイザー（6店舗統括）、ブロックリーダー（50店舗統括）による3次の面接で登用の可否を判断する。面接では、「G社の製品がすきか」や「経営理念に共感できるか」、「G社でどのように活躍していきたいか」といった意識が問われる。

リージョナル社員は新しくつくった雇用区分であり、リージョナル社員への登用は、2007年4月に初めて実施している。現在のところ、リージョナル社員として働く人は、ナショナル社員から転換した数名を除くと、全て非正社員からの登用者である。リージョナル社員への登用の仕組みをもうけた理由としては、優秀な人材の定着をはかり人材を確保することと、働く人に安心感をあたえて仕事意欲を高めることが大きいとされる。

＜正社員現場活用・重点育成型＞に該当するC社（食品製造業）とD社（食品製造業）も、正社員登用と管理的ポジションへの登用は結びついていないと考えられる。まず、C社では、定時社員として働く若年層で優秀な人の定着化をはかることを目的として、正社員登用の制度をもうけているとされる。40歳以下で定時社員として1年以上勤続し、上司の推薦を得ることができた登用希望者は、登用のための試験を受けられる。一次試験として論文と課所長の面接、2次試験として適性試験、一般常識に関する試験、人事部による面接が課される。論文では、これまで職場でやってきたことや、これからどのようにやっていきたいかを聞き、本人の意欲や能力を確認する。面接を重視し、本人の「人間性」を評価している。

登用に伴う仕事内容の変化に関して、C社では、準社員への登用後、工程間の異動を実施している。それにより、異なる工程の仕事を習得させ、登用者の仕事の幅を広げるようにしている。

D社では、非正社員から正社員への登用の仕組みを制度として周知するのではなく、慣行として実施している。マネージャーが登用の候補者を推薦し、工場長が判断する。マネー

ヤーは、技能と協調性をとくに重視して推薦者をだしているとされる。

H社（小売業）は、正社員登用の仕組みをもうけていない。

以上から、＜正社員早期管理者登用型＞のように、正社員を非正社員の管理者として位置づける事例では、正社員が担当する管理的ポジションへの登用を予定して、非正社員から正社員への登用が行われている（A社、B社、F社）。そして、正社員登用と同時（F社）もしくは、登用後の短い期間のうちに（B社）、登用者を正社員が主として担当する管理的ポジションに配置している。これと対応して、第1に、正社員登用者を選ぶ基準として、リーダーシップを重視する事例がみられる（F社、A社）。また、第2に、正社員登用と同時に管理的ポジションへの配置が行われる事例（F社）では、登用前、正社員登用後に管理的ポジションへの配置が行われる事例（B社）では、登用後に、それぞれ管理的ポジションでの仕事に必要な技能を身につけさせるための研修や事業所間の異動を実施している。

これに対し、＜正社員現場活用・均等育成型＞や＜正社員現場活用・重点育成型＞の事例では、正社員への登用と、管理的ポジションへの登用との関連はより小さい（C社、D社、E社、G社）。事例に共通して、正社員に登用されることで、正社員だけが担当する管理的ポジションへの昇進が可能になる。とはいえ、＜正社員早期管理者登用型＞とは異なり、そうした管理的ポジションへの早期の昇進が期待されるわけではない。登用の判断においては、フルタイム勤務や転勤など正社員としての働き方が可能かの確認のほかは、非正社員としてのこれまでの成績や技能、仕事への意欲、協調性、長期勤続への意思、企業へのコミットメントなどが重視される。＜正社員早期管理者登用型＞のようにリーダーシップを重視すると指摘した事例はなかった。

正社員登用に伴う仕事内容の変化に関して、＜正社員現場活用・均等育成型＞の事例（E社、G社）では、担当する仕事内容が重なり合う非正社員の区分から、正社員への区分への転換が行われている。登用に伴い、必ずしも仕事内容が変わらない仕組みとなっている。これに対し、＜正社員現場活用・重点育成型＞では、正社員への登用後に配置転換をすることで、非正社員として働いていたときよりも仕事の幅を広げる取り組みを行う事例もみられる（C社）。

6. まとめ

以上をまとめよう。要点は、**図表Ⅲ－１－２**のように整理できる。第1に、正社員のキャリアと非正社員の仕事の範囲に着目すると、非正社員を活用する企業や事業所のなかに、大きく分けて以下の①～④の4つの類型をみることができる。

①正社員管理者型：正社員を採用後すぐに、正社員のみが担当する管理的なポジションに配置する類型である。非正社員は、正社員が管理する範囲の仕事を幅広く担う。

②正社員早期管理者登用型：正社員を比較的、短い期間（例えば入社後2年など）で、正

社員のみが担当する管理的なポジションに登用する類型である。非正社員は、正社員が管理する範囲の仕事を幅広く担う。

③正社員現場活用・均等育成型：正社員を採用後、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用する。その間、正社員か非正社員かにかかわらず、均等に仕事を担当させる類型である。

④正社員現場活用・重点育成型：正社員を採用後、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用する。ただし、その間、非正社員と比べて、正社員に対してより幅広い仕事やより高度な仕事を割り振り、重点的に育成する類型である。

第 2 に、これらのタイプのうち、①＜正社員管理者型＞や②＜正社員早期管理者登用型＞、③＜正社員現場活用・均等育成型＞に該当する事例では、ライン末端の職場の幅広い仕事を非正社員が担当している。そして、非正社員に対しても、徐々に仕事の幅を広げたり、高度な仕事を担当させたりといった、技能向上やキャリア形成のための仕事の割り振りが積極的に行われている。また、成績評価や能力評価に応じて非正社員の中での雇用区分の転換を行ったり、仕事内容や技能に応じた資格等級をもうけたり、昇級のための基準を周知したり、正社員と同様に資格取得への補助や研修を実施したりして、非正社員のキャリア形成や能力向上を促している。

ただし、このように、非正社員の積極的な育成をはかる企業や事業所においても、勤務時間が短い非正社員や、幅広く仕事を担当したり、人の指導や管理を行う立場に立ったりすることを望まない非正社員に対しては、狭い範囲の仕事や比較的容易な仕事のみを担当させる場合がある。

④＜正社員現場活用・重点育成型＞に該当する事例では、正社員と比べて非正社員が担当する仕事の範囲はより狭い。とはいえ、当然ながら、そうした仕事の範囲については、非正社員に対して徐々に高度な仕事を担当させて、仕事を教える取り組みがみられる。また、非正社員が業務上の都合から幅広い仕事を経験したり、とくに優秀な非正社員や、勤続をつうじて技能が向上した非正社員に対して、個別に高度な仕事を担当させたりする場合がある。

第 3 に、非正社員から正社員への転換をつうじたキャリアに関して、②＜正社員早期管理者登用型＞では、正社員が担当する管理的ポジションへの登用を予定して、非正社員から正社員への登用が行われている。これと対応して、正社員登用者を選ぶ基準として、リーダーシップを重視する事例がみられる。また、正社員登用と同時に管理的ポジションへの配置が行われる事例では、登用前、正社員登用後に管理的ポジションへの配置が行われる事例では、登用後に、それぞれ管理的ポジションでの仕事に必要な技能習得のための研修や事業所間の異動を実施している。

これに対し、③＜正社員現場活用・均等育成型＞や④＜正社員現場活用・重点育成型＞の事例では、正社員への登用と、管理的ポジションへの登用との関連はより小さい。とくに＜正社員現場活用・均等育成型＞の事例では、担当する仕事内容が重なり合う非正社員の区分

から、正社員への区分への転換が行われている。また、事例に共通して、正社員への登用者に、管理的ポジションへの早期の昇進が期待されるわけではない。登用の判断においては、必ずしも＜正社員早期管理者登用型＞のように、リーダーシップが重視されているわけではない。

以上のように、事例として取り上げたような、非正社員を多く活用し、数のうえで非正社員の活用がすすんだ企業や事業所のなかでも、現場第一線の職場での正社員の仕事の経験のさせ方（キャリア）と関係して、非正社員が担当する仕事の範囲や教育訓練の機会は異なっている。

正社員を採用後すぐもしくは2年程度までなど比較的早い段階で、店長などのライン管理者に登用し、現場第一線の仕事を非正社員に幅広く担当させる企業や事業所がある。そうした企業や事業所では、非正社員の能力開発が積極的に行われ、非正社員についても、徐々に仕事の幅を広げたり、より高度な仕事を担当したりするようなキャリア形成がみられる。

また、正社員を比較的長い期間、現場で活用する企業や事業所のなかにも、正社員の仕事と重なる範囲の仕事について、非正社員に対して、正社員同様の能力開発の機会やキャリア形成の機会を与えている事例がある。

他方で、正社員を比較的長い期間、現場で活用し、その間、非正社員と比べて正社員により重点的に能力開発を行う企業や事業所もある。そうした企業や事業所のなかには、非正社員の仕事の範囲を狭く限定し、その範囲の仕事に必要なかぎり能力開発を行う事例もみられる。

このように、企業や事業所により、非正社員の能力開発の機会や、非正社員としてのキャリア形成の機会は様々であることが確認できる。非正社員として働くなかで、技能を向上させたり、キャリア形成をはかったりしたいという人にとっては、企業や事業所の選択が重要になっているといえる。

また、事例からは、非正社員の能力開発に積極的であったり、非正社員として担当できる仕事の範囲が広い企業や事業所で働いていても、勤務時間が短かったり、本人が幅広い仕事や高度な仕事を担当することを望まないような場合には、非正社員の担当する仕事の範囲は狭いままにとどまり、能力開発の機会も小さいことがあることも分かった。

他方で、非正社員全体の能力開発に必ずしも積極的でない企業や事業所でも、とくに優秀な非正社員や、勤続をつうじて技能が向上した非正社員に対して、個別に高度な仕事を担当させたりするケースもみられる。

同じ企業や事業所で働いていても、非正社員のなかで、勤務時間や勤続期間、本人の意欲などに応じて、能力開発の機会やキャリア形成の機会が多様化しているとみられる。本人の選択する働き方や意識が、非正社員の能力開発やキャリア形成の機会にあたえる影響の小さくないことがうかがわれる。

非正社員として担当できる仕事の範囲が比較的広いと考えられる事例を含めて、すべての事例で、正社員のみを担当させる仕事もうけられていた。ひとつの企業や事業所のなかで、非正社員として経験できる仕事の範囲は限られている。

とはいえ事例では、1社を除いて、正社員登用の仕組みをもうけ、実際にも近年、正社員への登用を行っていた。正社員登用の仕組みをもつことで、非正社員として企業や事業所で働き始めた人が、非正社員として担当できる仕事の範囲をこえて、キャリア形成をはかっていく機会をもうけているといえる。

こうした非正社員から正社員への転換をつうじたキャリアのあり方も、企業における正社員の仕事やキャリアについての位置づけと関連している。正社員を非正社員の管理者と位置づける企業や事業所では、正社員が担当する管理的ポジションへの配置を予定して、非正社員から正社員への登用が行われている。そして、登用後すぐもしくは短い期間のうちに、管理的ポジションへの配置が行われている。また、それに対応した研修や異動による能力開発が行われている。

これに対して、正社員を現場で比較的長期にわたり活用する企業や事業所では、正社員への登用と、管理的ポジションへの配置との関係はよりゆるやかであり、登用に伴いすぐに仕事内容の変化があるとはかぎらない。ただし、正社員の重点的な育成をはかる企業や事業所のなかには、正社員登用後の配置転換をつうじて、正社員登用者の仕事の幅を広げる取り組みを行うケースもみられる。

企業や事業所における正社員の仕事やキャリアの位置づけのちがいに応じて、非正社員から正社員への登用に伴う、働く人のキャリア形成や能力開発の機会の広がり方は様々といえる。

図表Ⅲ－1－1 雇用区分の概要

	A 社（外食産業）未確定	B 社（外食産業）未確定	C 社（食品製造）未確定	D 社（食品製造）未確定
雇用区分の種類と特徴	・ 正社員：業態間の異動、転勤あり ・ A 社スタッフ：1 年の有期雇用契約 ・ パート：6 ヶ月の有期雇用契約	・ 正社員：雇用契約期間の定めなし、転勤あり、フルタイム勤務 ・ 契約社員：有期雇用契約、フルタイム勤務、月給制、転勤なし（転居を伴わない店舗間の異動はある） ・ 準社員：2 ヶ月の有期雇用契約、労働時間は 40 時間未満、転勤なし（店舗間の異動もなし）	・ 社員：雇用契約期間の定めなし、転勤あり、所定労働時間は週 7 時間 30 分 ・ 準社員：雇用契約期間の定めなし、転勤なし、所定労働時間は週 7 時間 30 分（3 ヶ月ごとの変形労働時間制適用） ・ 嘱託：社員の定年後再雇用者 ・ 定時社員：1 年の有期雇用契約、週 5 日以上、1 日 6 ～ 7 時間 20 分勤務 ・ パート・アルバイト等：3 ヶ月の有期雇用契約（初回は 1 ヶ月）勤務時間は最長で 7 時間 20 分	・ 正社員：転勤あり、勤務時間帯の変更あり ・ 嘱託 ・ パート：1 年の有期雇用契約、転勤や勤務時間帯の変更なし、勤務時間は、A パート実質週 40 時間（週 30 時間）、C パート週 30 時間未満
雇用区分別の人数と属性	・ 正社員数約 440 名、契約社員 50 名、パート約 3500 名 ・ 調査事業所の平均年齢は 20 歳代後半 ・ パート 22 人のうち 8 割が学生、うち留学生が 12 ～ 13	・ 正社員約 4000 名、契約社員約 200 名、パート約 90000 名 ・ 準社員としては、20 歳代～30 歳代多い。女性比率は、6.5 割程度。主婦層のほか、いわゆるフリーター層もいる。2 割が学生。	・ 正社員 1000 名強、嘱託 10 名強、定時社員 400 名弱、パート・アルバイト等 900 名弱 ・ 生産部門の正社員の平均年齢は 50 歳代の工場が多い ・ 非正社員は 40 歳以上がほとんど、女子では子育てを終えた主婦層が多い ・ パート・アルバイトの一部に定時社員や準社員を目指す若年層がいる程度	・ 正社員 711 名、嘱託 11 名、パート 1307 名、アルバイト（学生パート）114 名 ・ 女性性は主婦層、シングルマザー、40 歳代が多い ・ 男性性は 19 歳から 60 歳まで幅広い
雇用区分間の転換の仕組み	・ パートから、正社員への登用の仕組みあり。過去 3 年間に約 40 名登用（全員 35 歳以下） ・ 正社員への登用のルートとして、「ラピット社員制度」がある	・ 準社員から、正社員への登用の仕組みあり。過去 3 年間に計 300 名ほど登用 ・ 準社員から、契約社員への登用の仕組みあり。転勤のある正社員にならず、契約社員として店長となるルート（現在、50 名ほどが契約社員の店長）	・ 定時社員から準社員への登用の仕組みあり。過去 3 年間に 24 名登用 ・ 資格は、40 歳以下 ・ パートから定時社員への転換制度もあり	・ パートから正社員への登用の仕組み（慣行）あり。3 年間で 45 名登用

	E 社（銀行業）未確定	F 社（小売業）確定	G 社（小売業）未確定	H 社（小売業）未確定	I 社（小売業）確定
雇用区分の種類と特徴	- 総合職職員：転勤あり - 一般職職員：転勤あり - キャリアスタッフ - パート職員：5年に1回転居を伴わない店舗間異動あり。1日7時間勤務もしくは5時間勤務	- 正社員：雇用契約期間の定めなし、転勤あり - 正社員（パートからの登用者）：雇用契約期間の定めなし、転居を伴わない店舗間異動あり（3～4年に一度実施） - パート社員：雇用契約期間の定めなし、労働時間は正社員の4分の3。店長候補のみ転居を伴わない異動あり - アルバイト：1年未満の有期雇用契約、労働時間は正社員の2分の1くらい	- ナショナル社員：転勤あり - リージョナル社員：転居を伴わない異動あり、フルタイム勤務 - 契約社員（リージョナル社員へ移行中）：1年の有期雇用契約 - 準社員：6ヶ月の有期雇用契約、労働時間は週30～40時間 - アルバイト：6ヶ月の有期雇用契約、準社員より短い労働時間	- 正社員：転勤あり - 準社員：転勤なし、1日8時間勤務 - パートナース社員：1年の有期雇用契約、1日4時間勤務が基本（1日8時間勤務も一部いる） - アルバイト社員：2ヶ月の有期雇用契約	（現状体系） - 本社員： - 契約社員：1年の有期雇用契約 - パートタイム社員：1日7時間または5時間勤務（新体系） - A社員（週32～40時間勤務）、B社員（20～31時間勤務）、C社員（2ヶ月ないし6ヶ月の有期雇用契約） - 週32時間勤務でもA社員として課長や係長のポジションにつくことができる
雇用区分別の人数と属性	- 正社員約620名、キャリアスタッフ約35名、パート職員約75名 - 非正社員は、基本的に女性のみ - キャリアスタッフでは35歳以下が多い - パート職員は、30歳代～40歳代が多い	- 従業員14000名弱のうち89%が非正社員 - パート社員のほとんどは女性。40歳代～50歳代が多い。学生はいない - アルバイトの9割は学生。女性が多い	- ナショナル社員約1500名、リージョナル社員1900名、契約社員60名、準社員7000名、アルバイト15000名 - リージョナル社員は大卒の新卒採用者のみ - リージョナル社員は、現在のところ、登用者もしくはナショナル社員からの転換者のみ	- 正社員約1200名、準社員約80名、パートナース社員4000名弱、アルバイト社員約5400名 - 準社員、パートナース社員は、主婦層が中心 - アルバイト社員は、学生アルバイトが中心	- 正社員417名、契約社員342名、パートタイム社員2649名、アルバイト183名 - 契約社員の男女比は1：1。主婦層はほとんどいない - パートタイム社員は、1日7時間勤務週5日勤務のフリーターが5割。1日5時間勤務では、学生や主婦層が多い
雇用区分間の転換の仕組み	- キャリアスタッフから一般職職員への登用の仕組みあり。原則40歳未満 - 過去3年で9名登用（転換制度の合格者は11名） - パート職員からキャリアスタッフへの登用の仕組みあり（キャリアスタッフへの社外からの採用はない）	- パート社員から、正社員への登用の仕組みあり。過去3年間に121名登用 - パート社員から登用された正社員の店長が、店長全体の7割 - アルバイトからパート社員への転換の仕組みあり。毎月、20～30名がアルバイトからパート社員に転換	準社員、契約社員、アルバイトから、リージョナル社員への登用制度あり	正社員登用の仕組みはない	パートタイム社員から、契約社員への登用の仕組みあり

図表Ⅲ—１—２ 非正社員の仕事とキャリア：正社員のキャリア類型との関係

	正社員の仕事とキャリア	非正社員の担当する仕事とキャリア	正社員への転換をつうじたキャリア
正社員管理者型	正社員を採用後すぐに、正社員のみが担当する管理的なポジションに配置	正社員が管理する幅広い仕事に従事。徐々に高度な仕事や幅広い仕事を割り振って積極的に育成。ただし、勤務時間や本人の意欲に応じて差あり	管理的ポジションへの配置を予定して正社員登用。能力開発に関しては、正社員早期管理者登用型と同様と考えられる
登用型 正社員早期管理者	正社員を比較的、短い期間（例えば入社後２年など）で、正社員のみが担当する管理的なポジションに登用	正社員が管理する幅広い仕事に従事。徐々に高度な仕事や幅広い仕事を割り振って積極的に育成。勤務時間や本人の意欲等に応じて差あり	管理的ポジションへの配置を予定して正社員登用。登用の前または後に、管理者としての技能習得のための研修や仕事経験をさせる
均等育成型 正社員現場活用・	正社員を採用後、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用。現場で非正社員と同様に育成	現場で働く正社員と同様の仕事に従事。徐々に高度な仕事や幅広い仕事を割り振って積極的に育成。勤務時間や本人の意欲等に応じて差あり	正社員登用と管理的ポジションへの配置との関係は小さい。登用に伴い、仕事の変化は必ずしもない。教育訓練の機会は必ずしも増えない
重点育成型 正社員現場活用・	正社員を採用後、比較的、長い期間にわたって、現場第一線で活用。現場で重点的に育成	現場で働く正社員よりも狭い範囲の仕事や容易な仕事に従事。その範囲内での育成。本人の意欲や能力等に応じて、個別にとくに育成をはかる例あり	正社員登用と管理的ポジションへの配置との関係は小さい。登用に伴い、仕事の幅を広げたり、教育訓練の機会を増やしたりする取り組みがみられる

第2章 非正社員の能力開発と正社員への登用

1. はじめに

正社員以外の働き方をしている人々の職業能力の向上を図り、職業キャリアの充実のためはどのような方策が有効かを考えることが本研究の課題である。本章ではそのために、現在非正社員を雇用している企業において、①非正社員の能力開発はなぜ、どのように実施されているか、②自社の非正社員の正社員への登用がなぜ、どのように行われているか、③他社で非正社員をしてきた人の正社員採用がどのように行われているか、他社での非正社員経験は評価されるか、の3つの点について検討する。

正社員以外の働き方をしている人が、すべからく職業能力の向上や職業キャリアの発展を望んでいるわけではない。社会参加としての働き方や家庭生活の余暇として働き方など、個々人の価値観に基づいた人生（キャリア）が選択できることが、個人にとっては、より基本的な価値だということもできよう。しかし、社会にとっては、少子高齢化が進む現状の下では特に、より多くの人が高職業能力を発揮することで社会全体の生産性の向上を図ることが必要だといえる。知識基盤社会化という国際的な産業社会の変化を考慮に加えれば、さらに、そうした職業能力の形成・発揮の障壁となるものを取り除くための政策を、個々人の多様な価値観を尊重しつつも、早急に進めるべきだと思われる。

そこで、人々が職業能力を高め、それを発揮する形で職業キャリアを充実させることをここでは実現すべき価値だと捉える。一方で、非正社員を雇用している企業にはそれぞれの論理があつて非正社員を雇い、あるいは、正社員への登用や中途採用をしているだろう。企業の論理とその展開の中で、この価値がどう実現されまた実現されないのかを見極めることが、今後の政策を考える上で重要である。

こうした観点から、以下では、先の①②③のテーマを検討する。ここで利用するのは、本研究会で行った9社のヒアリング調査、ならびに「能力開発基本調査」の特別集計である。

この9社は飲食店（2社）、小売業（4社）、食品製造（2社）、金融保険（1社）という構成だが、「能力開発基本調査」の特別集計によれば（図表Ⅲ－2－1）、これらの産業分野では非正社員の活用が進んでおり100%に近い事業所が非正社員を雇用している。今回のヒアリング調査は、非正社員の活用度の高い事業所を意図的に対象にしているので、当然の符合ではある。しかし、図表に示すとおり産業分野によって非正社員比率の水準は大きく違っている。ここには、非正社員の活用方法には一定の産業特性があることが予測される。ヒアリング調査結果から企業における非正社員の能力開発・登用の論理を検討するが、その際「能力開発基本調査」の産業別集計を参照することで、特定の企業・事業所の固有の特徴でなく、産業分野に共通するより一般的な特徴を検討することも可能だろう。こうした観点から、2種類のデータを交えた検討を行う。

図表Ⅲ－２－１ ヒアリング調査対象とした事業所の属する４産業の特性

単位：％、太字は実数

	合計 (事業 所数)	企業計常用労働者数							非正社員 活用事業 所比率	＊事業所 常用労働 者中の非 正社員比 率	＊事業所非 正社員中 の女性比 率
		30-49 人	50-99 人	100- 299人	300- 499人	500- 999人	1000- 4999 人	5000 以上			
飲食店	64	17.2	9.4	18.8	4.7	7.8	21.9	20.3	100.0	78.6	70.4
小売業	194	5.7	7.7	9.3	9.8	7.7	14.4	45.4	100.0	70.8	81.3
食料品製造	119	6.7	16.0	20.2	9.2	11.8	23.5	12.6	95.8	59.5	73.7
金融・保険	129	1.6	6.2	8.5	4.7	6.2	34.9	38.0	93.0	26.6	82.2
その他の産業	2,330	11.7	16.9	20.0	9.0	11.4	17.5	13.6	88.8	28.8	54.5
合計	2,836	10.7	15.6	18.7	8.8	10.8	18.4	17.0	90.3	34.5	59.0

注＊は、非正社員がいない事業所を除く。

資料出所：「平成 18 年度能力開発基本調査・事業所調査」の特別集計、以下Ⅲ－２－６まで同じ。

２．非正社員の能力開発をする事業所の特徴

２．１ 非正社員の能力開発をする事業所—「能力開発基本調査」結果より

「平成 18 年度能力開発基本調査」では、非正社員への能力開発を行う事業所は OFF-JT については 37.9%、計画的 OJT については 32.2%と、正社員に対してのそれ（OFF-JT:72.2%、計画的 OJT:53.6%）より大幅に少ないことが明らかにされている。また、非正社員対象の能力開発を行っている事業所が多いのは、OFF-JT については「医療・福祉」、「金融・保険」、計画的 OJT についても同様に「医療・福祉」、「金融・保険」であること、事業所規模についてはおおむね大規模事業所であることが明らかになっている。なお、「平成 17 年度能力開発基本調査」でも同様の質問があり、ここでは製造業が中分類レベルで集計されているため、製造業のうちの「精密機械器具製造業」では非正社員の能力開発を行う企業が比較的多いなどの指摘もある。

今回、同調査¹の特別集計によって、非正社員の能力開発を行う事業所の特徴をさらに検討することができた。まず、非正社員と正社員をともに雇用する事業所でなければ、非正社員の能力開発問題は発生しないので、対象をそうした事業所（2,560 所）に限ることにし、その上で、非正社員の多さや流動性が能力開発の実施に影響を与えると考え、その関係を見た（Ⅲ－２－２）。ここから、非正社員の能力開発を実施している事業所では、非正社員比率も非正社員の離職率も高いことがわかる。非正社員が大きな戦力であるが、その定着が課題となっており、そこから能力開発に力を入れているのではないかという理由が推測される。また、そもそも事業の性質や事業主の考え方から雇用形態を問わず能力開発を行う企業が非正社員の能力開発を行っているのではないかという仮説から、正社員に対しての能力開発の熱心度（正社員のうち平成 17 年度中に能力開発を受けた者の比率）を非正社員への能力開発の

¹ 平成 17 年度、及び平成 18 年度の 2 回の調査について特別集計を行ったが、調査の回収状況(平成 17 年度企業調査有効回答率 15.5%；平成 18 年度事業所調査有効回答率 41.2%)から平成 18 年度調査のほうが精度が高いと考え、本章では主に平成 18 年度調査結果の特別集計を用いており、またウェイトバックは行っていない。

有無別にみると（Ⅲ－２－２、右端）、これも明らかに非正社員の能力開発を行う事業所のほうが正社員への能力開発も熱心であった。

次に、表の下段では、今回のヒアリング調査対象となった４業種を取り出して、同じ項目について、例示的に、能力開発を行う事業所と行わない事業所を比較してみた。ここから、非正社員比率については、能力開発を行う事業所のほうが高い場合（飲食店、金融保険）と差がない場合（小売、食品製造）があり、また、離職率についても、一概に能力開発を行っている企業のほうが非正社員離職率が高いとはいえないことがわかる。共通しているのは、正社員に対しての OFF-JT への熱心度が高い事業所が多いことである。おそらく能力開発を重視する（必要がある）事業所だから正社員にも非正社員にも能力開発を行うという点は多くの業界に共通しているのだろう。

図表Ⅲ－２－２ 非正社員比率・離職率・OFF-JT 実施正社員割合と非正社員への能力開発実施

単位：％、太字は実数

			非正社員比率	離職率_非正社員	OFFJT割合_正社員
産業計	OFF-JTまたは計画的OJT実施	平均値	39.0	18.8	53.9
		度数	1,453	1,339	1,356
		標準偏差	31.6	18.9	37.2
	実施なし	平均値	28.7	15.3	23.2
		度数	1,085	1,011	1,029
		標準偏差	29.3	20.4	31.7
飲食店	OFF-JTまたは計画的OJT実施	平均値	80.2	30.2	68.2
		度数	35	32	35
	実施なし	平均値	76.7	30.1	24.6
		度数	29	25	28
小売業	OFF-JTまたは計画的OJT実施	平均値	70.6	19.2	61.0
		度数	150	140	144
	実施なし	平均値	71.1	16.5	19.4
		度数	43	39	42
食料品製造	OFF-JTまたは計画的OJT実施	平均値	58.8	20.5	51.3
		度数	65	57	63
	実施なし	平均値	60.7	19.0	13.8
		度数	48	40	47
金融・保険	OFF-JTまたは計画的OJT実施	平均値	27.4	15.1	58.0
		度数	92	78	84
	実施なし	平均値	23.2	13.6	27.8
		度数	24	23	22

注：非正社員雇用事業所のみを集計、また、それぞれの比率について無回答の企業は除いた。

非正社員の離職と能力開発の関係については、離職が頻繁であるから、企業として能力開発投資をしても回収できないからこれをしないという理屈もありうる。これに関しては、企業が能力開発の上で何を課題と考えているかと能力開発の実施の有無の関係から検討してみよう。図表Ⅲ－２－３では、非正社員の能力開発（OFF-JT または計画的 OJT）を実施して

いる事業所としていない事業所で、能力開発上の課題と考えていることがどう異なるかをみた。課題と考えていることのほとんどはどちらの事業所でも変わらないが、差が明らかなのは、「人材を育成してもすぐやめてしまう」という認識である。能力開発を実施している事業所のほうが、これを多く挙げており、辞めるから能力開発しないというより、能力開発をしているのに辞めるので困る、あるいは辞めないよう能力開発で職場の魅力を高めるといった論理のほうが強いのではないかと思われる。

図表Ⅲ－２－３ 非正社員への能力開発を実施事業所と無実施事業所の能力開発上の課題の違い

		単位：％、太字は実数	
		実施あり	実施なし
産業計		100.0	100.0
	実数	1,453	1,085
指導する人材が不足している		52.8	49.6
人材育成を行うための時間がない		47.1	46.1
人材を育成しても辞めてしまう		35.3	25.4
鍛えがいのある人材が集まらない		22.0	21.2
育成を行うだけの金銭的余裕がない		12.3	13.5
人材育成の方法がわからない		6.5	7.7
適切な教育訓練機関がない		6.2	8.6
技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる		2.1	2.2
その他		5.2	5.1
特に問題はない		15.8	18.4

	飲食店		小売		食料品製造		金融・保険	
	実施あり	実施なし	実施あり	実施なし	実施あり	実施なし	実施あり	実施なし
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	35	29	150	43	65	48	92	24
指導する人材が不足している	42.9	55.2	50.7	58.1	60.0	56.3	39.1	29.2
人材育成を行うための時間がない	40.0	44.8	49.3	60.5	52.3	43.8	52.2	16.7
人材を育成しても辞めてしまう	42.9	37.9	40.0	32.6	38.5	25.0	39.1	16.7
鍛えがいのある人材が集まらない	34.3	17.2	22.7	32.6	29.2	22.9	10.9	16.7

注：「実施あり」は OFF-JT または計画的 OJT 実施事業所のいずれかを実施した事業所。

さらに下段では、ヒアリング対象４業種だけを取り出し、一部の回答について比較した。能力開発を実施している事業所のほうが「人材を育成しても辞めてしまう」という問題を感じている事業所が多いという点は共通している。

どのような事業所が非正社員の能力開発を行うかという問題は、なぜ非正社員の能力開発を行うかという業界・企業の論理そのものを明らかにしなければわからない。この点は次の節で、ヒアリング企業・事業所の例をもとに、さらに立ち入って検討することとしたい。

ここでは、どのように非正社員の能力開発を行っているかについて、やはり「能力開発基本調査」の特別集計からわかることを整理しておきたい。

まず、一般に能力開発の方法の分け方である OJT と OFF-JT については、「平成 18 年度能力開発基本調査」では「計画的 OJT」と「社内で実施した OFF-JT」と「社外で実施した OFF-JT」に分けてその実施の有無を見ている。回答事業所が正社員対象、あるいは非正社員対象に、上記 3 種の能力開発をどの程度実施したかをみると（図表Ⅲ－２－４）、非正社員対象では実施率が全般に低い、なかでも「社外 OFF-JT」の実施率は正社員より格段に低い。社外の OFF-JT に乗りやすいのは、一定のまとまりのある知識や技術であろうし、また、他の企業にも通用するものである可能性が高い。企業外の市場との行き来が想定される非正社員は、全般に能力開発の機会が少ないばかりでなく、特に、企業外にも通用する能力形成の機会が少ないのではないかと思われる。なお、能力開発の実施の有無を測る指標として、以下の分析では、この 3 つの種類の能力開発のいずれかひとつでも実施したことを示す「OFF-JT または計画的 OJT 実施」を用いることにしたい。

図表Ⅲ－２－４ 能力開発の実施状況（正社員・非正社員をともに雇用する事業所）

単位：％、太字は実数

	社外 OFF-JT	社内OFF -JT	計画的OJ T	OFF-JTまた は計画的OJT 実施	合計(N)
正社員対象	66.1	73.8	64.7	84.0	2,560
非正社員対象	17.7	43.8	40.4	56.8	2,560

さて、職業能力開発はやみくもに行われるのではなく、必要な能力と現在の従業員の能力を何らかの形で測り、どのような能力をどの程度向上させるかのねらいを持って行われるものだろう。その能力把握が、指導的役割の者の頭の中にしかない場合もあるだろうが、組織的な能力開発をするなら、文書や図表等で共通の理解の基準が整えられる必要がある。「能力開発基本調査」では、これを「職業能力評価基準」と定義し²、その導入状況や利用状況について調べているが、こうした能力把握方法が導入されている企業ほど、職業能力開発を組織的に行っていると考えられよう。非正社員に対してもこうした能力把握が実施されているなら、同時に効果的な能力開発の実施が期待できる。

さらに、こうしたなんらかの客観性のある評価基準が非正社員に対して適用されているとすれば、これは今後の政策展開上大きな示唆となろう。その評価が外部労働市場でも通用する面を持つなら、非正社員の能力向上とその発揮をひとつの企業の枠を超えて促進していける手がかりになると考えられるからである。

さて、「平成 18 年度能力開発基本調査」で職業能力評価の導入状況をみると、産業計では

² 平成 18 年度版の調査票には、「職業能力評価基準」は、＜仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例(職務遂行能力)」を業種別、職種・職務別に整理したもの＞と定義されており、コンピテンシーまで含んだ幅広い職業能力が想定されている。なお、平成 17 年度版では、「職業に必要な技能や能力の評価のうち、会社組織で作成された評価基準や既存の各種資格に基づいて評価が行われているもの」であった。ここでは、18 年度版調査の結果を中心に取り上げるので、前者の定義による。

およそ3分の2がこれを実施している。公表されている同調査結果によれば、企業規模が大きいほど導入企業が多いものの、30～49人規模の企業でも6割がこれを実施しており、職業能力を評価する仕組みを持っている企業は多い。

この実施と非正社員に対する能力開発の実施の関係を見たのが図表Ⅲ－２－５である。いずれの形態の能力開発にしろ、能力評価を行っている事業所で非正社員の能力開発を行っていることが多い。

図表Ⅲ－２－５ 職業能力評価の実施と非正社員に対する能力開発実施率

単位：％、太字は実数

	能力 評価 実施 率	能力評価	非正社員能力開発実施率				OFF-JTまたは 計画的 OJT実施
			合計(N)	社外OFF- JT	社内OFF- JT	計画的OJT	
産業計	64.8	行っている	1,651	19.7	49.3	46.5	62.7
		行っていない	895	14.1	33.6	29.3	45.9
飲食店	71.4	行っている	45	15.6	53.3	51.1	64.4
		行っていない	18	0.0	22.2	27.8	27.8
小売業	72.0	行っている	139	27.3	71.9	64.0	79.9
		行っていない	54	24.1	59.3	63.0	72.2
食料品製造	50.0	行っている	57	8.8	54.4	49.1	64.9
		行っていない	57	7.0	28.1	29.8	49.1
金融・保険	80.5	行っている	95	16.8	70.5	63.2	80.0
		行っていない	23	17.4	47.8	34.8	60.9

ヒアリング調査対象の4業種についても、同様に、能力評価の実施と非正社員への能力開発の関係を見た。ここから、非正社員比率については、能力開発を行う事業所のほうが高い場合（飲食店、金融保険）と差がない場合（小売、食品製造）があり、また、離職率についても、一概に能力開発を行っている企業のほうが非正社員離職率が高いとはいえないことがわかる。こうした点の違いについては、次の節のヒアリング調査結果から考えたい。

また、能力評価を行っている事業所（1,651）に対しては、その際に資格を利用しているか、利用した資格はどのようなもので、どう処遇に反映しているかも問うている。公表されている範囲でも、非正社員に対して資格を利用した能力評価を行っている事業所は正社員に対してそれを行っている事業所の3分の1程度であり多くないこと、非正社員に対して利用している資格の種類は公的資格が最も多いが、事業主や民間団体の資格もそれぞれ半数程度を占めることが指摘されている。今回、特別集計によって、非正社員への適用事業所において資格取得した場合にどう利用しているかを集計すると、給与面で処遇に反映する事業所が最も多かった（図表Ⅲ－２－６）。

こうした資格の利用と非正社員の能力開発の実施との関係を見ると（図表Ⅲ－２－６）、資格を能力評価に利用し、さらに給与等へ反映している事業所では8割以上が能力開発を実施していた。職業能力評価の基準を持ち、そこに何らかの範囲での流通性をもつ「資格」を

利用し、さらにそれを処遇に反映している事業所は、事業所が主導して能力開発を行う事業所と一致するということだろう。企業が主導して開発する能力に一般的側面があるなら、能力開発機会の少ない非正社員の能力開発をする企業への支援は社会的な意味があるといえるのではないだろうか。

図表Ⅲ－２－６ 職業能力評価への資格利用と能力開発実施率

		単位：％、太字は実数		
		該当事業所		非正社員能力開発実施率
		比率	実数	
能力評価への資格の利用 (N=1,651,MA)	正社員について資格を利用	68.6	1,133	64.4
	非正社員について資格を利用	22.5	372	82.3
	利用していない	30.2	499	58.3
非正社員について資格利用の場合の利用資格 (N=372, MA)	公的資格	74.2	276	81.9
	民間団体認定資格	46.8	174	83.9
	事業主等の認定資格	51.6	192	84.9
	その他	5.4	20	70.0
非正社員について資格利用の場合の処遇への反映 (N=372,MA)	賞与	38.7	144	76.4
	給与	81.5	303	80.9
	昇格・降格	48.7	181	81.8
	移動・配置転換	39.8	148	78.4
	その他	6.2	23	95.7

注：能力開発実施率は当該事業所のうち OFF-JT または、計画的 OJT を実施した事業所の比率

２．２ 非正社員の能力開発をする企業の論理—ヒアリング調査結果より

２．２．１ 外食産業

では、ヒアリング調査結果から、今見てきた非正社員の職業能力開発を行う事業所の特徴、能力開発を行う理由を考えてみよう。以下では、４つの産業分野に分け、それぞれにヒアリング調査結果を検討する。

図表Ⅲ－２－７ ヒアリング調査対象の企業属性と非正社員の雇用状況（外食産業）

		全労働者数 (非正社員比)	雇用区分	非正社員の採用・特徴
外食	A	4,000名強 (90%)	正社員(440名)、A社スタッフ(一年契約のパート/50人)、パート(6ヶ月契約、社会保険加入・非加入・3500人。35歳以下の人多い)	調査店舗はパートの8割が学生。うち半数以上は留学生。採用基準は、働ける時間帯、人柄・協調性・人と話をするのがすきかを面接で見る。
	B	約94,000名 (95%)	正社員、契約社員(地域限定・有期・フルタイム200名程度)、嘱託(専門職30名程度)、準社員(パート・アルバイト/2ヶ月契約、月60～80時間が多い・約90,000人、うち社会保険加入者7,000人)	準社員には20代、30代が多い。女性6.5割。2割が学生。フリーターも多いが主婦層が増えている。うちフルタイムに近い働き方の者1割。調査店舗では45人準社員のうち20人が主婦。保育園の子どもから高校生の子どもまで、残りは高校生4、大学生14、フリーター男性3。飲食店経験者は若干優遇。

まず、外食産業の A、B の例を見てみよう。A、B いずれも多く店舗を持つ大手企業であり、非正社員が 9 割を占めている。A は居酒屋で、非正社員の中心は 6 ヶ月契約のパートタイマーで、調査店舗は都心のターミナル駅前店であり 8 割が留学生を含めた学生である。B はファミレスで、2 ヶ月契約の準社員が非正社員の中核となっている。フリーター、主婦層が多いというが、調査店舗では、準社員の約半数は主婦層で、残りのほとんどが学生、フリーターの男性が 3 名という構成である。店舗に正社員は店長と研修などの理由でもう一人いるか、いないかという構成が一般的だという。

こうした店舗では、作業にスピードが要求されており調理部門とフロア部門それぞれに自主的に動ける人材が必須である。その現場をほとんど非正社員に任せる必要があり、これを担える非正社員の育成は非常に重要である。また、長い営業時間にあわせて、こうした自立人材は複数必要である。さらに、店の営業の責任を持つ立場の人間も、正社員が少なく営業時間をカバーしきれないことから、限られた時間帯についてこれを担うことができる非正社員も要る。時間帯責任者、店長代理といった名称の非正社員人材が店舗の中核的人材となっている。この中核的人材は店舗内のすべての職務をマスターすることが要求される上に、新人教育の力も必要とされる。また、いずれの企業でも実験的、あるいは、特例的に非正社員のままでの店長も存在する。

店舗での人材育成はいずれの企業でも OJT が中心で、店長の責任でおこなわれる。OJT は目の前で仕事の仕方を見せて体得させ、担当持ち場を簡単なものから順次難しいもの、判断を必要とするものへの広げて行く方法をとる。対人サービスの仕事であり、マインドの育成も能力開発の中で重要な要素として意識されている。B 社では教育にあたる者を職位として確立しているし、A 社では、「人に教えることができるか」が店長昇進の条件のひとつとなっている。

いずれの企業でも非正社員の職位は細分化され、能力評価の基準がある。両社ともこれは文書化されており、契約更新時には店長と面談して、この確認及び次の目標設定が行われ、働く側も必要な能力についての共通認識を持つように仕向けている。ただし、更新時の面談より日常的な指導が重要であり（A 社）、トレーニングガイドなどでは伝えきれない部分がある（B 社）など、店長の教育訓練力が重要で、そのノウハウの明示化が課題となっている（B 社）。

能力の向上を評価して時給に反映する仕組みは整備されており、会社が能力開発を重視している姿勢が示され、ステップが明示されている。しかし、一方で、非正社員の勤続は平均的には長くない。A 社の店舗は学生が主であることから限定的であり、B 社の店舗でも数名の長期勤続者がいるものの勤続 1,2 年の者が中心で、年間 30 人ほどは新規採用している。採用と教育を繰り返す状態がある。A 社では育成までに時間が必要な「時間帯責任者」レベルの人材不足が課題で育成が急務になっているという。また、B 社労働組合では組合員である店長へのコミュニケーション能力向上の研修を行っているが、これは、非正社員の離職を防ぐ

ことにつなげて店長の労務管理負担を減らすことを狙っているという。非正社員の定着には職場に良好な人間関係を築くことが重要だという認識がある。定着が大きな課題であるが、また、近年は採用が思うように進まないことも課題となっている。

図表Ⅲ－２－８ 非正社員の能力開発と能力評価（外食産業）

	非正社員の能力開発	能力評価の方法・基準	結果の反映	非正社員能力開発の狙い
外食	A 採用時は2週間をめどに店舗で身だしなみあいさつなどの初期研修。調理・ホールにそれぞれ数職務(ポジション)があり、担当できるポジションを増やしていく。OJT。1年半～2年で調理かホールの時間帯責任者に育成が目標。店長が、面談、普段の営業の中で目的意識と評価を本人に伝える。	職位毎の評価点が明示されたキャリアアップ認定書。時間帯責任者(I～IV段階)以下6段階の職位、時責IVはパート店長。契約更新時に店長がランクを認定。毎月の達成状況チェックあり。	職位が時給に直結。時責Iなら時給は+150円、時責IIあたりになると社員への応募を働きかけ	標準的な店舗で、店長、チーフ各1名に時責4人、パート20～30人必要であり、時責が不足。パートの育成が急務。
	B OJT中心。採用直後のオリエンテーション・ロールプレイが1時間程度。配膳であれば基準を見せてたたき込む。料理を見て温度がわかるぐらいになるのが目標。キッチン・フロアに業務は分かれ、職位は5段階。第1で仕事の一部、第2で一通り、第3で教えられる、第4は両業務が出来てき時間帯責任者、第5が店長補佐レベル。準社員店長を実験的に導入。新人は第1職位中の簡単なポジションを担当し、随時教育を受けてできる仕事を増やす。	第3段階までの昇格は店長が決定。キッチンなら3つのポジションがあり、ひとつづつ習得して幅を広げる。一通りこなせるのに最短で3ヶ月、一般には6ヶ月から1年。第3段階は意欲を引き出す教え方が出来る人を昇格させる。店長は契約更新のタイミングに面接。仕事の課題、目標設定など技能向上の動機付け。トレーニングガイドやビデオ整備済み。	職位と時間給が対応。時給は基本的に店長が決定。時間帯責任者レベルで近くの店との兼ね合いがあり本部承認事項。	調査店舗では、毎年30人程度の準社員を採用。勤続年数は1、2年が最も多い。中に20年以上が2人、10年以上が一人。店長のコミュニケーション能力向上を労働組合も研修。定着促進で労務管理負担軽減狙う。

非正社員を大量雇用する大手の飲食店にとって、非正社員は現場の担い手であり、自立的に動ける人材に育てることは必須であり、その能力開発は営業に欠かせない。ここには短期に辞めるとしても教育せざるを得ない状況がある。組織的な能力開発の制度はあるが、現実には、能力開発も定着促進もなんといっても店長の責任で、店長の職務のうち大きなウエイトを占めている。労働組合が店長のコミュニケーション能力向上をはかり人間関係作りでその負担を低減しようとしているのもその負担が大きいからであろうし、また、その負担の大きさが非正社員に正社員への応募をためらわせる要因になっている。

この負担を低減できるのは、一定範囲で責任を持って店舗の運営が出来る非正社員人材の存在である。しかし、その人材育成には時間がかかり非正社員が定着して経験をつんでくればなければ生まれてこないというジレンマがある。加えて、大学新卒は採用難で正社員採用も限界があり、一定の時間帯の責任が持てる人材の確保は困難度を増している。こうした人材については、非正社員のままでの活用よりは、後に述べる、正社員登用による対応が中心になると考えられるが、店舗間移動を嫌うなど非正社員の側の生活重視の考え方との両立のために、非正社員のままでの活用もあわせて取り入れられている。

2. 2. 2 小売業

ヒアリングした小売業の企業は4社であるが、いずれも非正社員比率が90%近い大規模企業である。

まずH社の非正社員の中心は、主婦層が多いパートタイマーと学生がほとんどのアルバイトある。パートタイマーは一日4時間の勤務が基本と考えており9割を占めるが、長時間希望者が増えている。20代から40代での入社で長期勤続を望むが、平均勤続は3年ぐらいである。

図表Ⅲ－２－９ ヒアリング調査対象の企業属性と非正社員の雇用状況（小売業）

		全労働者数 (非正社員比)	雇用区分	非正社員の採用・特徴
小 売	H	10,000名強 (90%)	正社員、準社員(店舗採用で1年契約、植物・動物専門、サービスカウンター専門)、パートナー社員(一年契約で4h,6h,8h)、アルバイト社員(2ヶ月契約、学生が9割)、中心はパートナー社員	年齢20～40代前半で採用。子供がいくらか手を離れた主婦層を想定。実際は採用難でそれ以上の年齢層も採用。4時間勤務が基本。
	F	14,000名弱 (89%)	正社員(新卒採用・転勤ありとパートから転換・転居伴う移動なし)、パート社員(就労時間は正社員の3/4、社会保険加入)、アルバイト(労働時間は様々、学生が9割)	パートは女性の40代で入社して50歳になっている人が多い。若年層は若干増えた。店舗近くに住み、自転車・バイク通勤。前職での勤続期間が長いと評価。短期のアルバイトからパートへの転換者は月に20～30名
	G	25,000名 (87%)	正社員にナショナル社員(新卒採用、全国転勤/1500人)と地域限定社員(店舗異動あり・900人)、非正社員(スタッフ)に契約社員60人、準社員(週30～40h、社会保険加入/7000人)、アルバイト15000人※契約社員はほぼ地域限定社員へ移行。	他社経験があってもスタッフ等級3段階の初級から。平均22歳、女性7割。
	I	3,600名 (88%)	本社員(12%)、契約社員(1年契約・10%)、パートタイム社員(7h、5h;年2回の契約更改・75%)、アルバイト(学生・5%) 08年3月スタートの新体系では全スタッフ社員。就労時間でA社員(32～40h)、B社員(20～31h)、C社員(2ヶ月・6ヶ月契約)に区分。A・B社員は無期と有期(1・3年)契約の選択可。	契約社員はフリーターが多く主婦はほとんどいない。男女比1:1。パートタイム社員7Hはフリーターが半数、5hは学生や主婦が多い。 新規店舗で募集。採用者のうち男性(15名)は正社員経験者多く、女性「130名」はフリーター、主婦が6:4、このほか短期の学生。

F社は衣料品販売。パートタイマーは40代で入社して50代になった主婦層が多いが、若年者が若干増加している。パートタイマーも雇用期限に定めが無く、定年年齢は正社員と同じ60歳で、定年後の嘱託採用もある。全員が社会保険に加入している。正社員との違いは、労働時間が正社員の4分の3程度と短く、給与は時給制であることである。長期勤続を望むので採用では前職勤続期間を重視する。アルバイトは9割が学生だが、アルバイトからパートタイマーへの登用もある。

G社は衣料品の製造小売業。準社員は社会保険加入者でアルバイトは加入しない短時間勤務者。このほか1年契約の契約社員の制度があるが、大半が新設の地域限定正社員に移行した。非正社員の平均年齢は22歳と若い。

I社は雑貨専門店で、2008年3月から非正社員／正社員の区分を廃止し基本的に労働時間の長短の違いのみと考える新たな制度を導入する。そのため新旧両制度についてヒアリングした。表中の上段は旧制度、下段が新制度についての記述である。旧制度での非正社員で多いのはパートタイマー（半年契約）で、一日7時間労働者（1000人）の約半数がフリーター、5時間労働者（1600人）は学生や主婦が多い。2005年から1年契約の契約社員（リーダー）を導入し、パートタイマーから昇進する雇用区分になっている。

図表Ⅲ－２－10 非正社員の能力開発と能力評価（小売業）

	非正社員の能力開発	能力評価の方法・基準	結果の反映	非正社員能力開発の狙い
小 売	H 主任以上が仕事をしながら教える。最低限のことは一ヶ月くらいでできる。あとは上手くできるか。主力の園芸部門の非正社員は研修に参加を再開。非正社員も希望者全員が通信教育を受けられる。	査定・能力評価は行わない。著しくできない作業があるときは、個別に話し合い、改善が難しければ辞めてもらうことになっているが、実際にそういうケースはない。	時給は3ランクで勤続年数で決定。3年目以降降頭打ち。	（正社員がすべてのことを身につけるから）、パートナー社員は一定範囲の商品に特化した商品の流れ、処理を覚えてもらえばいい。
	F アルバイトは単純業務中心。パートにはレイアウト変更や金銭管理まで、店舗の業務は6ヶ月ほどで一通り出来る。OJT。半年1度のマニュアル講習会。店長代理パートのうち希望者は店長候補。候補者は新卒者に準ずるカリキュラムで一年間かけて指導。	パート社員には、数値目標達成評価と情意評価（課業の達成度など）あり。評価項目はマニュアルで周知。年2回賞与を渡すときに評価結果の伝達。店長はパート社員から店長代理を指名する。	賞与と次年度の時給に反映。悪い10円、普通20円、良い30円のUP。下がることは無い。店長代理は相応の時給と賞与。	パート社員は時間をかけて育てて戦力としていきたい。長く勤めてもらいたい。自社で育成するのが大事。
	G マニュアルとOJT実行計画表（マニュアルの要点をまとめたもの）を全員に配布。体系的な研修は地域限定社員でも上級のみ、本社で年2回。中級地域限定社員にはブロックマネージャーのスタンス研修。	3ヶ月に一度、等級を昇級するための試験。等級ごとの評価軸が明らかにされているチェックシートで7割以上に合格した上で筆記試験で70～80%以上が必要。出題はすべてマニュアルから。初級から中級は最短3ヶ月、中級6ヶ月経過後上級試験。店長～ブロックリーダーが推薦する評価の高いスタッフに報奨制度	上級は売り場作りなど業務の幅が異なる。	面接を受ければどこの会社でも合格できるようなスキルが身につく環境を作っている。他社で活躍してもらっても良いというくらいの覚悟で人材育成をすることが大事。結果として残ってもらえればよい。
	I レジ、ラック（売り場）、事務を分けて採用。パートは見習い、アシスタント、STEP1、STEP2の4段階。見習い2ヶ月レベルに達しなければ、プラス1ヶ月、だめなら不採用。次がアシスタント3ヶ月。大半が6ヶ月でSTEP1に。能力向上に応じて、担当売り場範囲（ラック）の数を増やしていく。ラックのまとまりがユニット、ユニットごとにリーダー（＝契約社員）。 職能資格は下からG1(2段階)、G2(2段階)G3(4段階)、ここまではまでは時間給。その上は職務資格でI(主任等)からIV(部長)まで。採用者はG1が大半で、G2は7人。うち既存店舗で40名が実質20日研修、他は1日7時間×20日研修。レジ、接客、陳列、発注など。	見習い終了時には筆記試験。その後、段階をあがるには筆記試験と面接。筆記試験はできる業務の幅をチェックするもので、問題集がある。STEP2の次は、契約社員であるリーダーの職位。自己申告、2段階の上司評価（知識スキル、行動レベルの評価）、適性検査、館長面談。	職位があがると時間給に反映。STEP1からSTEP2へは入社から1年程度であがる。時給は頭打ち。STEP2から年2回のインセンティブはある。STEP2で年収約200万、リーダーになれば平均300万。	1996年の会社設立時には、パートタイム社員は最長5年で雇い止め。5年で抜ける人がでてきた戦力ダウン。雇い止めをやめ、リーダー職位を導入して営業利益回復。

能力開発は、いずれの企業もほとんど OJT による。F、G、I の各社はマニュアルを配布し

ており、F社はマニュアルに沿った能力について店長が評定する。G社では、こうした評定に加えてマニュアルの内容についての筆記試験があり、I社はマニュアルに沿った問題集があつて職位をあげるためには筆記試験を受けなければならない。これに対して、H社は、非正社員に配布するのは服装などマナーのガイド程度にとどまる。あとはOJTによる。最低限度のレベル到達にH社は1ヶ月程度、I社は2ヶ月程度、G者は最短で3ヶ月程度、F社は一通り出来るまでに6ヶ月。

すべての企業が非正社員の時給にランクをつけているが、H社では、能力評価を行わず3年目まで一律で年1回昇給し、以降は頭打ちになる。先に、小売では能力評価を伴わずに職業能力開発を行う事業所が多いことをみたが(図表Ⅲ-2-5)、小売に小規模企業が多いことがその大きな要因だろうが、H社のような大企業でもこうした例があることも重要であろう。レジなど販売に最低限必要な技能をOJTで教えるが、それさえマスターすればよくそれ以上の能力評価は考えていない。販売職にどのような期待をするかの違い背景にはあろう。一方、他の3社は評価される能力が明示化され、また、能力評価で職位が上がり時給が連動するしくみをとっており、外食産業の例に近い。違いは文書による情報伝達の要素が強いことで、これは必要な職業能力に商品知識のウエイトが高いためだと思われる。

こうした能力評価の仕組みや処遇への反映の違いは、各企業の扱う商品の種類や量の幅、あるいはその変化の速度、立地条件から来る非正社員人材の特質など背景に、本部と店舗の機能分担、正社員の役割と非正社員の役割の配分などの要素に規定されていると思われる。

H社の場合、商品数が5年前の1.5倍以上に増え、売り場面積も広がっているが、そこでキーとなるのが店長であるという認識があり、ここ数年は店長の能力開発を集中して行ってきた。店長育成のための作業確認表は何百項目にも及び、これを1年でマスターするプログラムが組まれている。一方で、経営的に厳しいものがあつたこともあり、非正社員に対してはかつてあつた商品知識の勉強機会などがなくなっている。店舗の立地から地域の主婦層が非正社員に多く、1日4時間のパートタイマーが想定されており、限られた範囲の知識をOJTで習得させることとし、能力開発は店長に集中した。商品の種類は増えたが変化はそれほど頻繁でなく、店長がすべて掌握しようという判断があつたと思われる。

一方、I社では、営業成績の低下を受けて組織のてこ入れをした結果、非正社員の活用を広げる方向への戦略転換をした。仕入れや売り場デザインの部門を各店舗から本部へと機能を集中させる一方、売り場の販売力を増強するために、ユニット単位にリーダーを置くことにし、パートタイムの最上職位で滞留していた者を昇進させて一定の責任を持たせた。それまではパートタイマーについて5年で雇い止めのルールを作っており、それが収益減につながつたという判断もある。リーダーとなつたパートタイマーは、それまでの200万円の年収が300万円に上昇した。I社の商品は種類も変化も多く、スピード感が必要な文具中心であり、こまめな売り場の点検・補充・売り場作りが重要である。都市部に立地し若いフリーターが多いこととこの商品特性が非正社員の責任範囲の拡大という戦略をとらせた要因のひとつ

つだろう。同社が 2008 年に予定している人事管理の変更はこの路線の延長上といえ、非正社員に期限の定めのない雇用を選択できるようにし正社員の職位と接続した。パート労働者の求める働き方を実現するという思想で、難しくなってきた採用を促進し、また、定着を促進するねらいである。

非正社員を多く雇用する大規模小売店では、商品特性や立地条件から来る非正社員人材の特質などを背景に、それぞれの業種・企業で非正社員の能力開発を行う論理が異なっている。この業界では、非社員比率が高まっても、一概に非正社員の能力開発に熱心な企業が増えるとは限らないといえる。ただし、H 社でも長時間勤務を望むパートタイマーが増えており、採用難を背景に、働く側の望む条件の変化が能力開発のあり方を変える可能性は大きい。

2. 2. 3 食品製造業

食品製造業の 2 社はいずれも非正社員比率は中程度で、ほぼこの業界全体の水準に一致する。採用している非正社員は、ほとんど工場勤務者。C 社は 40 歳以上が大半で、3 分の 2 が女性で主婦層。生産量の季節変動が大きいことから、他に 1,2 ヶ月の短期パートタイマー（学生や農閑期の農業従事者）がいて、ここから定着するケースもある。仕事が合わず早く辞める人と定着する人が分かれる。勤続は他に工場が無い地域では長い。一部に男性 20～30 代がいて、正社員への登用を希望しているという。D 社の非正社員の中心である A パートは＜実質週 40 時間勤務・残業あり・社会保険加入＞が 8 割。夜間、早朝にも操業する業種特性があり、時間帯別採用。深夜手当てがある夜間勤務の希望者が多い。10 人採用して 1 年後に残るのは 5～6 人。平均勤続年数は 5 年弱。7 割が女性でほとんど主婦、40 代が多い。シングルマザーもいる。男性は年齢の幅が広い。

図表Ⅲ－2－11 ヒアリング対象企業属性と非正社員の雇用状況（食品製造業）

	全労働者数 (非正社員比)	雇用区分	非正社員の採用・特徴
食品製造	C 2,600名強 (55%)	正社員1200、準社員(雇用期限なし/60人)、定時社員(1年契約/380人)、パートナー社員(定年後再雇用)、パート・アルバイト(6ヶ月～3ヶ月契約/900人)	工場に正社員と同数の定時社員(300人)。パートは570人。どちらも3分の2が女性。40歳以上主婦が多い。男性の一部に20台30台で正社員を目指す人も。1, 2ヶ月の短期パート→長期パート。
	D 2,100名 (67%)	正社員(700人)、嘱託(10人)パート1300人(うち、Aパート(社会保険加入・8割)、Cパート(社会保険非加入・2割) ※Aパートには週40h+残業する人も多い、1年契約で自動更新)、アルバイト100人	パートは工場に1000人以上。女性が7割、40台主婦が多い。男性も300人以上、年齢多様。平均勤続5年弱

どちらの企業も能力開発は工程のリーダーによる OJT が中心である。D 社では新規採用時に就業規則や安全などについて 1 日かけた研修がある。C 社では今年から新たに正社員・非正社員ともに品質と安全についての研修を実施した。いずれにしろ研修は限定的であり、配属先での日々の勤務を通じた能力開発が中心である。

図表Ⅲ－２－１２ 非正社員の能力開発と能力評価（食品製造業）

	非正社員の能力開発	能力評価の方法・基準	結果の反映	非正社員能力開発の狙い
食品製造	C パートは最初の2週間で試用期間、3ヶ月で適性を見て配置。育成は工程のリーダーに任せているが、今年から、品質と安全の研修は非正社員も含めて全員対象で職場で業務中に行うようにした。	能力評価(年1回)と業績評価(年2回)。定時社員は、職務等級が3段階あり、単純作業レベル30%、ある程度判断でき次の工程が出来るなど60%、リーダーレベル10%。等級の上昇はラインからの基準に達したという申請。	定時社員は能力評価が時間給に反映される。業績評価は賞与に反映。パートは地場相場。パートで1年以上勤め、能力評価の直近の考課A以上で、労働時間勤務日数がクリアできれば定時社員へ登用。	将来的に準社員・職長になってもらいたい人材には責任が生ずる一歩前の仕事に就ける。団塊世代の社員が多く、定時社員の能力開発での対応も考えている。
	D 導入研修のみ。1日7時間の設定で、人事課作成のテキストを使用し全工場を実施。就業規則も冊子を配布。リーダーがOJT。配属から3日間は毎日面接。計画的育成はしていないが、長期勤務で技能取得。リーダーに近い仕事ができる優秀者をサブリーダーに選抜。	年2回の人事評価。評価項目は、退勤、習熟、協調性の3項目で同等のバランスで評価。5段階(S-D)相対評価。	2回の評価結果で、S・Sなら21円、B・Cなら4円時給が上がる(年1回)。積み上げ方式で年功的。賞与は勤続年数にこの評価率をかけ、年間10万円程度が平均で、良いと14万円程度。サブリーダーにはマネジメント手当月5000円	優秀なパートをサブリーダーとして処遇。現場の要請への対応。

非正社員は最初に配属した先からはほとんど異動は無く、正社員は計画的に異動させて4～5年でラインの責任者であるリーダーに育てるのとは対照的である(D社)。能力評価、業績評価は制度として確立し、個々の非正社員は能力格付けされ、結果は時給に反映される(D社、C社定時社員)。一次評価はリーダーによる。ただし、D社は積み上げ方式で、年功的な賃金となっている。そのため、仕事出来るが勤続が短い社員の不満があり、現在見直しを行っているところである。C社パートタイマーの場合の評価は時給には反映されないが、賞与と昇格に使われている。1年以上勤務し直近の考課が良好で、定時社員としての勤務(週5日×6～7時間20分勤務)が出来れば昇格することが可能である。

計画的に多くの業務を習得させることはしていないが、D社の場合、一時的な応援などで周囲の業務を習得し、ライン全体の仕事ができるようになっているケースが出てきている。正社員と同等レベルで仕事ができるこうした社員を正當に処遇するため、パートタイマーのままでサブリーダーに抜擢している。

正社員は技能の蓄積が必要な仕事(D社)、責任が伴う仕事(C社)を担うというように非正社員とは職務の違いがあるという設定しているが、非正社員のうち、現場の必要による応援などを通じて能力を高め正社員に近い仕事をこなせる人がでている。こうした現場の必要が非正社員の能力開発機会を増やしているといえる。

また、製造業の現場の仕事において、職業能力は実務を通じて獲得される面が強く、また、そこに個人の業績・生産性が目に見えて現れやすい。こうした要素があるから、発揮された能力が正當に処遇に反映されないと、モラルが維持できなくなる。これが公正な処遇への圧力となっていると考えられる。

2. 2. 4 金融業

金融は、地方の金融機関 1 社のみの事例であるが、この例から見える企業の非正社員に対して能力開発をする論理を検討してみる。

E 社の非正社員はキャリアスタッフとパートタイム社員であるが、キャリアスタッフはパートタイム社員から登用される職種で、外部からの直接採用は無い。パートタイマーの採用では、前職経験が重視される。金融業界での経験が最も重視されるが、そのほかデパートなどでの接客や経理の経験も評価される。E 社の非正社員は採用段階でかなり選抜されていると思われる。

非正社員の能力開発は、初任研修から新入社員とほぼ同じ研修が行われるなど、仕事に応じた研修は正社員と同じ水準で行われている。金融業界の場合、一つの仕事にとどまらず幅広く仕事をするために、正社員並みに研修をするという。通信講座や自己啓発での資格取得にも正社員と同様の経費補助があり、また、一定の資格取得は奨励金が支給される。

図表Ⅲ－2－13 ヒアリング調査対象の企業属性と非正社員の雇用状況（金融）

	全労働者数 (非正社員比)	雇用区分	非正社員の採用・特徴
金融 E	700名 (14%)	正社員(総合職・一般職)、非正社員100人 (キャリアスタッフ、パート職員(7h, 5h))	パートは前職経験が必須。金融経験は優遇、コールセンター・デパート・ホテルのお客様対応や経理も評価。キャリアスタッフはパートからの登用。

図表Ⅲ－2－14 非正社員の能力開発と能力評価（金融）

	非正社員の能力開発	能力評価の方法・基準	結果の反映	非正社員能力開発の狙い
金融 E	新入社員と同様の入社時研修。ビジネスマナー研修は不要なので新入社員より若干短い。非正社員の教育体系はないが、集団研修や講座の受講費用などは正社員と同じ扱い。有用資格は取得すれば3万円の奨励金がある。パートには資格・自己啓発を受けるノルマなし。	半年に一回の成績評価(仕事の正確さなどの成績評定と勤務態度などの情意評定)と年に1回の能力評価(基本知識やオンラインシステムなどの理解など)があり、内容は評定票で示されている。自己評価の上に上司の評価会議。	成績は賞与に反映、能力評価は昇進に反映。能力評価7段階4以上、成績3段階で最上が3期続けばキャリアスタッフに。パートの時給は毎年10円上がる年功的なもの。	定着促進、時給の年功的要素も定着促進。パートの長期勤務は生産性にはプラス。

評価は成績評価と能力評価があり、成績評価は賞与に反映され、能力評価は3期連続で好成績ならキャリアスタッフに昇進できる。評価項目は周知されており、第一次評価は自己評価である。たとえば預金獲得について7時間契約のパートタイマーなら正社員の5割といった努力目標を設定してその達成度などを評価する。

キャリアスタッフはパートタイム社員の能力・意欲を高めることを目的に2004年に導入された制度である。年収は高卒より高く(時給1100～1450円)、その後の成績によってさらに正社員一般職へ転換ができる。なお、7時間パートタイマーなら、すでに高校新卒より月収は高い。さらに、パートタイマーの場合、毎年時給は10円ずつ上がるようにしている。年功的

であるが、定着促進に効果がある。長期勤続は生産性にプラスだと判断しているという。パートタイマーで長い人は18年、昨年1年間のパートタイマー採用は10人弱で辞めた人は3人。辞めた人も結婚や夫の転勤が理由だという。

E社の非正社員は内勤の事務職でほとんど正社員の一般職と同じ部門に配属され、同じような仕事をし、同じような研修が行われている。業務の期待水準は、正社員水準よりは低い設定がされているが、評価の仕組みなども同様に設計されている。職場では、正社員かパートタイムかはほとんど意識されず、就業時間が短いだけという認識だという。

金融保険業は非正社員の離職率が低いこと、OFF-JTを良く行うことなどの特徴があったが、E社もその特徴がそのまま当てはまる。金融業界では総合職、一般職のコース別採用が一般的だが、その一般職と非正社員との間には、仕事内容や賃金の上でも連続性があるようである。能力開発も、長期勤続を前提に、一般職正社員と同様に、同じ理由で行われているといえるだろう。

3. 正社員登用する事業所の特徴

3. 1 非正社員を正社員に登用する事業所―「能力開発基本調査」結果より

次に、企業は自社の非正社員の正社員への登用をなぜ行うか、どのように行っているかについて検討する。

まず、「能力開発基本調査」でこれに関する調査項目をみると、「非正社員と正社員の間の転換制度」を非正社員に導入しているかという質問がある。ここから、非正社員の正社員への転換制度（以下、登用制度）がある事業所とない事業所の違いを検討する。

すでに公表されている部分からわかることは、全体として30.5%の事業所で非正社員を対象にした正社員への登用制度は取り入れられていた。産業別には、「医療・福祉」（56.4%）、飲食店（48.7%）、小売業（43.6%）で多く、規模では5000人以上規模で特に多い（44.3%）ものの、他の規模ではほぼ全体と同じ水準で差がなかった。

本項の課題は、企業が非正社員を正社員に登用する論理を検討することにあるので、まず、次の4つの可能性を考えた。①非正社員が多い企業でそのモラルを喚起する必要があるから、②非正社員の離職が問題な企業でこれをとどめるため、③非正社員の能力開発に熱心な企業が形成された能力の保持のために、④正社員が定着しないのでその補完として。

そこで、まず、図表Ⅲ－2－15では、非正社員比率、非正社員の離職率、非正社員のうちOFF-JTを受けた者の割合、正社員の離職率について、登用制度のある場合とない場合の違いを検討した。結果は、すべて平均値の差は有意（ $p<0.001$ 水準、④のみ $p<0.01$ ）であった。

また、図表Ⅲ－2－16では、登用制度の有無別に事業所が人材育成で問題と感じていることの違いを検討した。ここからも、登用制度がある企業のほうが「人材を育成してもやめてしまう」ことを問題と認識していることが明らかである。さらに、図表Ⅲ－2－17では、非正

社員に対して計画的 OJT、社内での OFF-JT、社外での OFF-JT を実施したかと登用制度導入との関係を見ているが、明らかに能力開発を実施している企業で登用制度を導入していた。以上の検討から、上記の 4 つの理屈はある程度意味を持つのではないかと推測される。

図表Ⅲ－２－15 登用制度の有無と非正社員比率・離職率・OFF-JT 受講者比率、正社員離職率

			単位：％、太字は実数			
			非正社員比率	離職率_非正社員	OFFJT割合_非正社員	離職率_正社員
産業計	登用制度あり	平均値	43.6	19.9	25.9	8.0
		度数	861	786	814	796
		標準偏差	31.3	19.1	37.2	10.5
	なし	平均値	29.7	16.0	17.9	6.7
		度数	1,660	1,553	1,554	1,576
		標準偏差	29.7	19.8	32.9	9.1
飲食店	登用制度あり	平均値	77.6	27.9	15.2	7.4
		度数	33	30	33	31
	なし	平均値	79.4	33.4	35.8	10.3
		度数	29	26	28	26
小売業	登用制度あり	平均値	70.5	19.6	37.2	5.5
		度数	103	94	98	95
	なし	平均値	71.1	17.6	27.2	4.3
		度数	87	82	83	82
食料品製造	登用制度あり	平均値	55.5	19.2	22.1	6.4
		度数	52	44	51	45
	なし	平均値	62.1	20.7	15.8	4.3
		度数	60	53	57	54
金融・保険	登用制度あり	平均値	27.2	16.3	32.7	7.8
		度数	49	45	43	45
	なし	平均値	25.9	12.8	32.5	9.7
		度数	70	59	63	61

図表Ⅲ－２－16 登用制度の有無別事業所の意識する能力開発の問題点

		単位：％、太字は実数	
		登用制度あり	なし
合計	実数	100.0 861	100.0 1,660
指導する人材が不足している		54.9	49.5
人材育成を行うための時間がない		48.8	45.7
人材を育成しても辞めてしまう		40.8	26.1
鍛えがいのある人材が集まらない		25.2	19.6
育成を行うだけの金銭的余裕がない		14.1	12.0
適切な教育訓練機関がない		6.4	7.7
人材育成の方法がわからない		6.9	7.1
技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる		2.3	2.1
その他		4.1	5.5
特に問題はない		11.1	20.3

「人材を育成してもやめてしまう」という課題の有無別登用制度導入率

		合計		登用制度導入率
産業計	あり	100.0	792	44.3
	なし	100.0	1,768	28.8
飲食店	あり	100.0	26	53.8
	なし	100.0	38	50.0
小売業	あり	100.0	75	58.7
	なし	100.0	119	49.6
食料品製造	あり	100.0	38	42.1
	なし	100.0	76	47.4
金融・保険	あり	100.0	40	55.0
	なし	100.0	80	33.8

図表Ⅲ－２－17 非正社員への能力開発の実施の有無別登用制度導入率

単位：％、太字は実数

		合計		登用制度導入率
社外OFF-JT	実施した	100.0	454	40.7
	実施しなかった	100.0	2,065	32.4
社内OFF-JT	実施した	100.0	1,121	42.3
	実施しなかった	100.0	1,409	27.0
計画的OJT	実施した	100.0	1,033	41.6
	実施しなかった	100.0	1,491	28.4
OFF-JTまたはOJTを 実施	実施した	100.0	1,453	40.5
	実施しなかった	100.0	1,085	24.9
合計		100.0	2,560	33.6

		実数	登用制度導入率
飲食店	OFF-JTまたはOJTを実施	35	51.4
	実施なし	29	51.7
小売業	OFF-JTまたはOJTを実施	150	56.0
	実施なし	43	41.9
食料品製造	OFF-JTまたはOJTを実施	65	52.3
	実施なし	48	37.5
金融・保険	OFF-JTまたはOJTを実施	92	48.9
	実施なし	24	16.7

さて、前の項と同じように、これらの質問について、今回インタビュー対象になった4つの業種を取り出して、検討してみよう。やはり特定の業種を取り出して検討すると、全体としていえることとは異なる傾向があった。すなわち、非正社員の比率は、飲食店も小売業も食料品製造業も登用制度の有無と関係が見られないし、非正社員の離職率は飲食店と食料品製造業ではむしろ導入していない事業所のほうが高く、さらに、この2業種では「人材を育成してもやめてしまう」という課題と登用制度導入の対応もなかった。また、能力開発の実施の有無との関係は飲食店ではなかった。

すなわち、それぞれの業種・企業固有の理屈に入り込まなければ、全体として見えた傾向から一般化する議論は難しいということだろう。

3. 2 正社員登用する企業の論理—ヒアリング調査結果より

3. 2. 1 外食産業

ヒアリングした企業の例から、登用制度導入の理由やその運用について検討する。

外食産業では、A 社、B 社ともに登用制度を持つ。制度として定着しており、A 社では 3 年間で 40 人の登用実績、B 社では毎年 100 人、3 年で 300 人程度の実績がある。B 社での正社員登用はかなり昔から実施されており、現在の役員のなかにも登用されて正社員になった人がある。年 2 回の登用機会を作り「店長候補募集」広告を控え室に貼って周知を図っている。準社員にキャリアを発展させる機会をあたえることが、会社の存続にとって不可欠という判断から行われており、店長となる人材を確保することと、準社員のモラルを高める狙い大きい。

図表Ⅲ－2－18 登用制度の特徴と狙い（外食産業）

		正社員登用について	正社員登用条件	正社員登用の狙い	正社員登用者の特徴
外食	A	正社員登用は過去3年で40名。うち、チーフまでの期間を一年程に短縮する早期昇進コース制(2005年から)適用が31名。	店長とエリアマネージャーの推薦＋選考試験。一般常識、適性検査、役員面接(サービス業への考えからA社のマインド)だが、事業部長にもなる可能性がある採用であり甘くない。	業界全体が人手不足感が強い。新卒が取れなくなっている(昨年は20名弱)。早期昇進コース導入は即戦力確保と、モチベーション向上が目的。	登用までの期間は短い。20代後半から30代で、本人のために早い見極め必要。調査事業所の31名のパートのうち6割が男性でその1割が正社員希望。20台半ばから後半。能力は十分でも正社員になることを躊躇するいともいる(休みが不定期・少ない)。
	B	正社員登用は「店長候補募集」のポスターで周知を図っている。年2回。今年は2カ月おきに告知して、試験実施。過去3年に毎年100名程度、計300名程度登用の実績。	正社員登用のための「キャリア認定試験」。受験条件は、店長の推薦と正社員としての働き方ができること。試験は採用部から「良い店舗とは」といった課題を出し回答。適性試験、会社説明への感想、面接。合格率はほぼ100%	準社員のキャリア開発が会社の存続にとって不可欠という認識。店長人材の確保。正社員登用を狙って準社員になるという人はあまり聞いたことが無い。それなら一般の中途採用。	300名のうち35歳未満が270名。男性が多い。男性は、準社員として働き始めて早い段階で応募。主婦層はベテランになってから。主婦層も増えてきた。店舗移動を嫌う主婦層対象に準社員店長を試験的導入中。

A 社では非正社員経験を評価して早期に昇進する新たな登用制度を 2005 年に導入した。導入の狙いは、即戦力の確保や従業員のモチベーション向上にある。この制度は、1, 2 年同社で非正社員として働いている者を対象にし、スキルに応じて採用条件を優遇、早期昇進を可能にしている。また入社支度金も支給される。パートタイム経験 1 年未満の場合は、一般の登用制度で対応しており、これに応募する者もある。調査店舗に勤務していたパートタイマーで登用された人は、当初から正社員を希望だったが、物販のアルバイト経験しかなかったため一度パートタイムで状況を確認してからということなのでパートタイムで採用され、半年後に正社員に登用された。同事業所の男性パートタイマーの 1 割は正社員希望があるという。登用までの期間は、その人の将来設計のためには早めにみきわめをするのが良いと考えて早くしている。登用者は 20 代半ばから後半が多い。

B 社でも登用者は 35 歳未満が 9 割を占める。男性が多く、男性の場合は準社員として働

き始めて早い段階で応募するケースが多い。女性（主婦層）はベテランになってから応募することが多いという。

正社員登用に当たっては、いずれの企業も店長等の推薦を得た上で、本部の採用試験がある。A社では面接試験が重要で「サービス業への考え方」といった質問で仕事への基本的な姿勢を問うが、一般常識、適性試験などの筆記試験もあり「選考基準は甘くない」という。しかし、店長推薦を受ける時点ですでに絞られているので、合格率は高い。B社でも同様に店長推薦で絞られており、合格率はほぼ 100%である。

非正社員を多数雇用する大規模飲食店では、店長になれる人材への需要が大きいことはすでに前項で見た。登用はこの人材確保・即戦力確保のねらいがある。また、非正社員のキャリア形成を支援することでモラルアップを図るというのも重要なねらいとして挙げられた。A社では、新卒の採用難も理由のひとつとされた。

ヒアリング対象企業はいずれも登用制度のある企業であり、無い企業との比較は出来なかった。飲食店では、登用制度と非正社員比率や非正社員の離職率との関係が見られないという特色があったが、この理由はこの検討ではわからなかった。制度の有無と実態としての登用は異なっており、制度がなくとも登用しているかもしれないし、非正社員は多くとも、登用を希望するタイプの人（A社、B社とも 35 歳未満の男性が登用の中心だった）は少ないのかもしれない。

3. 2. 2 小売業

小売業では、H社を除き、3社には登用制度があった。F社の登用の歴史は古く、20年前に登用されて店長になっている人や、地区のマネージャーに昇進している人もいる。登用者数は前年度実績で 121 人、新卒採用の倍近い人数になっている。現在の店長の 7 割が登用された人である。登用された人の場合は、転居を伴う異動は行わない。中途採用は行わず、優秀な人材は自社で育てようという考えがある。登用制度はパートタイマーに対して明示している。登用制度があるから良い人材が集まるという認識があり、実際にそれを知って応募してくる人もいる。

G社は 2007 年に地域限定社員制度を導入し、この区分に非正社員からの大量登用を行った。全国異動の正社員からのこの区分に移った者もいるが、1900 名の大半は登用者である。ねらいは優秀な人材の流出を防ぎ、人材を確保することにあるという。非正社員の安心感を高め、モチベーションを高めることもねらいのひとつである。

図表Ⅲ－２－１９ 登用制度の特徴と狙い（小売業）

	正社員登用について	正社員登用条件	正社員登用の狙い	正社員登用者の特徴
小 売	H 登用制度はない。中途採用の公募にパートナー社員も応募できる。社内からは応募がほとんどなし。また呼びかけでも辞退する人もいる。			
	F 店長へは新卒以外はパートからの転換のみ。新卒82名、パートから正社員121名。試験合格率は9割。転換後ブロックマネージャーまでなった人もいる。	店長候補パートとして新卒に準ずるカリキュラムで研修+他店舗経験。本社で2回の勉強会と登用試験(適性検査+面接)面接重視。説得力を持ったリーダーシップをみる。	店長の確保、200名くらい店長待機者が居ないと新陳代謝が上手くいかない。登用制度があるから良い人材があつまるという認識あり	店長の7割がパートからの登用で、中途採用なし。子どもが中学生になったなど子育てのタイミングで登用。能力では候補になれる人が多く育っている。
	G 2007年4月スタートの地域限定社員がそれにあたる。転居を伴わない店舗移動はある。	スタッフ等級の中級以上(販売一般、トレーナができる)。筆記試験なし、面接3回。経営理念への共感、正社員への覚悟などを確認。現在は社内からのみ募集。登用に年齢制限はない。	優秀な人材の流出防止と人材確保。スタッフの安心・モチベーションの向上。	地域限定社員の平均年齢27歳、女性6割。登用した人たちは、活躍してもらいたい年齢層であった。
	I 2007年までは、新卒採用せず、パートタイム社員からの正社員登用のみ。3年で31人、うち27人が35歳以下。		現状体系の課題として、主戦力のパートが採れなくなってきた。また離職率が高い。新体系により「パート労働者の求める働き方」と「企業が提示する働き方」のミスマッチを解消。	社内登用の人は視野が狭かったり、適性検査でリーダーシップに多少見劣りがあつた。年齢構成の偏りもあつた。
	I 正社員と非正社員の区分廃止。全員社員で、無期雇用原則、希望で1年、3年の有期雇用あり。			

I社は分社しての会社設立以来、新卒採用を最近まで行っておらず、非正社員からの登用が多かった。過去3年の登用者数は31人。2008年3月導入の新制度は、すべての非正社員に雇用期限の無い雇用への転換が選択できるようにするもので、正社員登用ということもできる。パートタイマーの採用が困難になりつつあり、また、離職率も高いことから、パート労働者の求める働き方を実現するという発想で新制度を構築した。

H社の場合は、パートタイマーを4時間勤務の主婦層を想定して職務設計しており、正社員との連続性は持たせていない。そのため登用制度の導入も考えられていない。

正社員登用された人は、F社では30代後半から40代の主婦が多い。勤続年数はほとんど関係なく、子どもが中学生になったなど、子育てのタイミングによるところが大きい。能力の点では、登用候補になれるような人材は多く育っている。登用に当たっては、希望者が店長候補となり新卒に準じた教育カリキュラムを受け、また、他の店舗も経験させる。その上で、本社での勉強会と登用試験がある。試験は新卒採用と共通の適性試験と面接で、面接を重視する。

G社では、登用者は平均年齢27歳で、男性が4割を占める。登用試験の受験資格は非正社員の等級3段階の中位以上であること。試験は、面接のみで「G社の製品が好きか」「経営理念に共感できるか」、「正社員で働くだけの意思・意欲はあるか」の確認。店舗異動を嫌っ

て登用試験の受験を躊躇する人が、人事担当者が思ったより多かったという。

I社での過去3年の登用者は大半が35歳以下である。なお、新制度への移行に当たって、非正社員に新しい制度の下での労働時間の選択のアンケートをとった。その結果、7時間契約のパートタイマーの半数と5時間契約のパートタイマーの28%が8時間勤務を希望した。残りのほとんどは現状の時間を希望した。会社としては8時間を希望する人が多いと予想していたが、そうではなかった。それには現在の仕事の時間で生活スタイルができていることが大きい。また、新体系で原則、全員期限のない雇用契約になることについて、フリーターは有期・無期の違いについて認識していたが、主婦層の反応は薄かった。フリーターで社員になりたいと思っていた人のなかには、新体系では全員が社員になるということに、少々戸惑いをもったケースがあった。

小売業では非正社員を雇う企業が多く、登用の有無にはこれはほとんど関係しなかった。H社も非正社員が多いが、正社員との役割をはっきり分ける管理を行っているので、登用がないといえよう。登用する理由は、育成した優秀な人材の流出を防ぐことがあり、G社やI社のように若い非正社員が多いところでは、安定を提供することでモチベーションを高めることもねらいとなっている。

3. 2. 3 食品製造業

食品製造業の2社も登用制度は定着している。C社では、過去3年に24人を登用した。全員が35歳以下である。若年層で優秀な人の定着をはかることが制度の目的である。15～16年前から高卒採用（職長レベルの育成のねらいだった）は止めている。

図表Ⅲ－2－20 登用制度の特徴と狙い（食品製造業）

	正社員登用について	正社員登用条件	正社員登用の狙い	正社員登用者の特徴
食品製造	C パート→定時社員→準社員→社員の登用ルート。高卒採用を15～6年前から止めており、団塊世代の後継には準社員登用者で対応の予定。年間40～50人受けて合格は10人ぐらい。	パート(1年)→定時社員(1年)で準社員登用への資格を得る(40歳まで)。試験は年2回。職場の推薦書と本人の申請書による。一次が論文(改善の実績など)と職場の課所長面接、2次で適性一般常識、人事部面接。面接重視	準社員登用の目的は若い人や優秀な人材の流出を防ぐ。団塊世代引退対応で職長、係長へ登用。勤務実績がわかるから中途採用よりいい。有望な人に会社から働きかけ、組合からも制度の紹介。	探求心のある人を登用。可能性にある人は前後工程を経験させることあり。20台から30台。団塊引退で需要拡大すれば、40台の可能性もあり。
	D 慣行として広く実施。3年間で45人の実績あり。	マネージャーが推薦、工場長が判断。過去2年の人事考課で評定A・B以上が基準。正社員の欠員時にマネージャーが判断。現在、登用制度検討中で、職務等級が上から2番目ぐらいに上がった人から登用したい。	欠員補充。優秀な人材を引き止めるための登用もあり。この場合、時間帯変更にも不満ができることもある。現在、登用制度検討中。募集に当たっては書かない。かつて期待しすぎる人がいたから。	もともと正社員希望だった男性が多い。35歳未満が30人。

採用試験は年二回行われるが、受験資格は、年齢が40歳以下で、定時社員として一年以上勤め、職場の推薦書と本人の受験申請書が必要。試験内容は論文（これまで職場でやって

きたこと、今後の意欲など)、職場の課所長面接、適性試験・一般常識と人事部面接で、面接を重視する。登用試験は年間 40～50 人が受験し、年によって異なるが合格者は 10 人ぐらい。人数に枠は設けない。勤続期間の長短はあまり関係ない。会社から有望な人に働きかけることはある。将来的に準社員になり職長になってもらいたいような人材には、責任が生じる一歩手前の仕事をやらせたりして、動機づけをすることもある。また、労働組合でも登用制度があることを組合員に紹介している。今後、団塊世代が抜けた後は、こうした内部登用で対応する予定である。

D 社では 3 年間で 45 人を登用しているが、制度として周知しているわけではなく、慣行である。18 歳の高卒より 24～25 歳のパートのほうが仕事ができるという現場の意見で行っている。登用者には、最初から正社員希望だったが、パートの採用しかなかったからという若い男性が多い(35 歳未満が 30 人)。優秀だから引き止めたいという理由のこともある。方法は、マネージャーが推薦し、工場長(事業部長)が経営の観点から判断する。人事では過去 2 年間ほどの人事評価を確認し、問題がないかをチェックする程度。基本的に工場長の判断で採用は決まる。正社員の欠員時に、マネージャーが推薦する。非社員募集に、「正社員登用あり」とは書いていない。最初に説明もしない。正社員登用についてパートの認識は、周囲に登用される人がいるので、そういうこともあるのだと知っている程度である。今後、制度化する予定である。

食品製造業の 2 社の例からは、若年層で実際に職場で見えて優秀なことが明らかな人を登用しているといえる。広く知らせてモラルアップの要因にしようという意図は D 社にはないし、C 社も積極的ではない。登用者は若年男性に多く、高卒採用を代替する役割を果たしている。若い高卒より有能だという判断があり、職場の納得性も高いようである。また、団塊世代の引退に対して、登用による補充を拡大する意図があった。

3. 2. 4 金融業

図表Ⅲ－2－21 登用制度の特徴と狙い(金融業)

	正社員登用について	正社員登用条件	正社員登用の狙い	正社員登用者の特徴
金融 E	キャリアスタッフからの一般職への正社員登用あり。H16 年からスタート(4年間で14 名)。登用者は一般3級に格付け(短大卒2年、高卒4年後の職位)現在一般4級に2名いる。	キャリアスタッフで3期連続最上成績＋資格取得(通信講座や検定試験)を上司が見極めて、推薦、試験、面接あり。地域移動ができるか確認	熟練した30代、40歳は必要。能力高まれば職員に。付随的なものだが、パート応募の促進。パートの定着は高まっているが転換制度の影響かはわからない。	30代半ばから40台の子供が中学に進学後の女性が多い。26.7歳の人、家計主担当者も。

E 社の、過去 4 年間の非正社員(キャリアスタッフ)から正社員への登用は 16 人、女性。パートタイマーからキャリアスタッフ、さらに正社員というプロセスで、定着促進とモラルアップ・能力向上を狙っている。キャリアスタッフから職員への転換には直近 3 期の評価・

通信講座や検定試験の取得度合い・熟練度など上司が見極めて推薦し、試験、面接がある。上司から勧めることもある。正社員としては、一般3級（短大卒2年、高卒4年に相当）に格付ける。正社員になると地域異動があるので、それを含めて長く勤続できるかを面接で意思確認する。登用制度の合格者（カッコ内は不合格者）は、H16年3人（1人）、H17年2人（辞退者2人）、H18年4人、H19年5人（1人）。辞退者は家庭の事情を考えての辞退。落ちた人も資格の要件が満たないため。受ける段階である程度選抜されているために、落ちる人が少ない。

登用者は30代が多く、30代半ばから40までの子どもが中学に進学して手が離れ、家事と両立しやすい年齢が一般的。なかには26、7歳もいる。登用希望という非正社員の割合は今増えていると思う。登用制度導入時はパートタイマーの応募が増えており、制度があることを知って応募してくる人もいるが、どうしても職員になりたいというより、付随的にあるものとして入社する人はいると思う。

4. 中途採用における非正社員経験の評価

中途採用では他社での非正社員経験は評価されるかというのがこの項で考えるべきことである。「能力開発基本調査」にはこれを解するための調査項目はないので、ヒアリング調査結果の検討のみ行う。

F社は中途採用を行っていない、C社は採用職種が研究職のみ、G社、E社では特定職の経験者採用なのでここでは省く。

外食産業のA社では、過去3年の中途採用は約100名で、約8割が35歳以下である。中途採用に当たって、正社員経験は特に意識をしておらず、経験がないからという理由で即不採用ということはない。実際に、中途採用者の中に正社員経験がない人もいる。むしろ正社員経験があったとしても、転職回数が多すぎる場合に断ることもある。応募者は30代前半が多く、その年代であれば転職回数は3回が限度。採用の基準は、応募者が店長やマーチャンダイザーになったときに、どのような店作りや商品開発をしたいなど具体的な希望をはっきり言えるかである。外食産業の経験者は即戦力になるが、その先どこまで伸びるかについてはわからないので、その点を特に評価することもないという。

B社では、2007年度実績で約400名中途採用があり、うち350名ほどは35歳以下の若年層である。応募者は、20歳代後半から30歳代の人が多く男性が9割、ほとんどが正社員経験のある人である。正社員経験がない人が応募して来た場合には、実際に店舗で仕事を体験してもらい、仕事の大変さを理解してもらったうえで、採用するようにしている。正社員経験があるがこの業界の経験がない場合も、同様に実態を知ってもらうプロセスを入れている。

H社では、中途採用は、過去3年間に約10人行い、ほとんどが35歳以下である。中途採用を行う理由は、①新卒採用の補完、②H社だけしか知らない社員ばかりでは人材が画一的になるからで、新卒と中途採用は半々ぐらいがよいと思っている。中途採用の際に、正社員

経験を重視するが、フリーターであったということも 25 歳くらいまでであれば、関係なく採用する。社会人としての基本的なマナーを身につけるのは年齢的な限界（25 歳くらいまで）があると考えているからで、正社員経験者であれば備わっている人が多い。フリーターとして例えばファストフードで店長格のことをやっていたなどの経験は、書類上ではあまり評価しないが、面接でトレーナビリティが感じられたり、人柄がよければ採用する。なお、中途採用者と新卒は同じ位置づけで、同様の配属をする。賃金も、25 歳で中途入社であれば、H 社の 25 歳の社員の平均賃金とする。

D 社での中途採用は過去 3 年で 69 人。中途採用は営業や事務の管理部門で行っている。応募条件に正社員経験を課してはいないが、面接で経験を語ってもらい、結果的に正社員経験者の採用になっている。

図表Ⅲ－２－22 中途採用での非正社員経験

		中途正社員採用
外食	A	過去3年で100名近い中途採用。うち8割が35歳以下。正社員経験は意識していないが、客観的には非正社員のみは不利か。実際の採用者には非正社員経験のみの人もいる。外食産業経験は即戦力にはなるが、どこまで伸びるかわからない。
	B	中途採用あり。正社員経験がない人は自社の店舗での経験をしてから応募を勧める。応募者は20代後半から30代の人が多い。9割が男性。
小売	H	中途と新卒は半々ぐらいが良い。画一人材では活力低下。前職が正社員である必要はないが望ましい。25歳以下なら関係ない。非正社員でも店長などの経験があれば評価。当初格付けは年齢で。
	F	中途採用はおこなっていない。人は会社で育てるのが基本だから、正社員登用のほうがいい。
	G	中途採用は職種限定。地域限定社員の中途採用は、登用のみで確保できなければ検討する。
	I	過去3年で13人の実績、2007年末に新規オープン店のスタッフを新制度で募集しており、フリーター経験者も採用している。
食品製造	C	中途採用は研究職のみ実施。
	D	中途採用は営業や事務の管理部門。現状のバランス維持で、正社員が辞めれば正社員募集、パートがやめればパート募集をする。非正規経験も評価する。しかし結果として前職は正社員が多い。
金融	E	中途採用は総合職で職種限定。保険、証券のキャリア採用。

I 社の場合、2007 年末に新店舗のためのスタッフを募集採用したが、新制度の雇用区分を用いているので、雇用期限に定めのない雇用で労働時間の長さが異なる 2 種の形態＋有期雇用で募集した。男性の応募者には正社員で働いていた人もいたが、フリーターも多かった。ただし、採用者は正社員で働いている人の方が多かった。一方、女性の応募者は、フリーター：主婦：学生（アルバイト）＝4：3：3 で、正社員で働いている人はいなかった。フリーターは正社員経験ない人がほとんどであった。主婦は正社員経験者が多い。学生を除いた採用者 130 名で、内訳はフリーター：主婦＝6：4 の割合であった。なお、採用面接においてフ

リーターの場合は、即戦力と考え、これまでのキャリアを重視した。小売・レジ・販売の経験があるか、小売以外でもサービス業やホテルでの接客などの経験もみた。どのくらいの期間で、仕事の中身はどうかを詳しく聞いた。また、経験者であっても無表情の人は接客には向かないと判断した。経験よりも、まず小売業にあって人柄かが軸にある。

5 社の例をとおして、中途採用における非正社員経験の評価について考えると、非正社員の経験しかない場合でも、それだけの理由では不採用にはならない。A社では具体的は店作りのビジョンなどが求められ、B社では店長の厳しさを認識していることが求められ、H社では社会人としての基本的マナーなどが求められており、それが伝われば、採用されることは十分ありそうだ。ただし、これらは正社員としての経験を通してのほうが、身につけている可能性の高いものであるとうことだろう。

5. まとめ

5. 1 非正社員に能力開発をする論理

まず、なぜ非正社員に能力開発をするのか企業側の論理を考えた。「能力開発基本調査」の特別集計から、非正社員の能力開発を実施している事業所は、正社員の能力開発もよく行っている事業所で、従業員の非正社員比率が高く、かつ、非正社員の離職率が高いことがわかった。また、こうした能力開発を実施している事業所のほうが、実施していない事業所より、「人材を育成してもすぐやめてしまう」ということを問題点として認識している割合が高いことも明らかになった。企業は、非正社員はすぐ離職するから能力開発をしないという理屈より、それでも能力開発をする、また、それだから能力開発をするという理屈を持っているのではないかと推測される。

また、非正社員の担う職務に対して一定の能力評価の基準を持ち、そこに何らかの範囲で流通性をもつ「資格」を利用し、さらにそれを処遇に反映している事業所には、非正社員に対して何らかの能力開発を行っているところが多かった。

しかし、こうした全体的傾向も、産業別に検討すると当てはまらない部分が少なからずあった。たとえば、非正社員比率は、能力開発を行う事業所のほうが高い産業（飲食店、金融保険）もあるが、差がない産業（小売、食品製造）もあり、また、非正社員の離職率についても、一概に能力開発を行っている企業のほうが高いとはいえなかった。

そこで、4つの産業を例示的に取り上げ、ヒアリング調査結果を用いて検討した。まず、非正社員を大量雇用する大手の飲食店にとって、非正社員は現場の担い手であり、自立的に動ける人材に育てることは必須であり、その能力開発は営業に欠かせないものであった。ここには短期に辞めるとしても教育せざるを得ない状況がある。調査企業では組織的な能力開発の制度をつくっていたが、非正社員の能力開発も定着促進も店長の責任であり、その負荷は大きかった。そして、その負荷の大きさが一方で非正社員に正社員に応募することをためらわせる要因になっていた。この店長の負荷を低減できるのは、一定範囲で責任を持って店

舗の運営が出来る非正社員の存在である。しかし、その人材育成には時間がかかり非正社員が定着して経験をつんでくれないと生まれてこないというジレンマがみられた。

大規模小売店も非正社員を多く雇用する傾向があるが、非正社員への能力開発を行う論理は、商品特性や立地条件から来る非正社員人材の特質などを背景に、それぞれの企業で異なっていた。たとえば立地条件から非正社員に短時間希望の主婦層が多いH社は、取扱商品数が増える中で、店長の能力開発を集中して行うこととし、非正社員は限られた範囲の知識をOJTで習得させる方針をとった。これには、商品の種類は増えたが変化はそれほど頻繁でなく、店長がすべて掌握しようという判断があったと思われる。一方、I社では、仕入れや売り場デザインの機能を本部へと集中する一方、売り場の販売力を増強するために、小さい販売単位ごとに非正社員のリーダーを置くことにし、非正社員の最上職位で滞留していた者を昇進させてこれに当て、責任を持たせた。この背景には、I社の商品は種類も変化も多く、スピード感が必要な文具中心であり、こまめな売り場の点検・補充・売り場作りが重要であること、都市部に立地し若いフリーターが多いことがある。いずれも非社員比率が非常に高い企業だが、非正社員の能力開発にどれだけ力を入れるかはそれぞれの文脈で異なった判断となっている。

食品製造業の2社では、正社員は技能の蓄積が必要な仕事や責任が伴う仕事を担い、非正社員は配属職場を動かず一定範囲の仕事をするという違いが設定されていた。しかし、非正社員の中には現場の必要による応援などを通じて出来る仕事を広げ、能力を高めている者が出てきており、正社員に近い仕事をこなしていた。こうした現場の必要が非正社員の能力開発機会となっており、また、そこで獲得・発揮している能力は見えやすいため、それが正当に処遇に反映されないと職場のモラルに影響する。これが公正な処遇への圧力となり、能力を評価して処遇に反映する制度の導入にもつながっていた。

金融保険業は非正社員の離職率が低いこと、OFF-JTを良く行うことが「能力開発基本調査」で見られたが、E社の事例もその特徴が当てはまる。金融業界では総合職、一般職のコース別採用が一般的だが、その一般職と非正社員との間には、仕事内容や賃金の上でも連続性があった。能力開発も、長期勤続を前提に、一般職正社員と同様に同じ理由で行われていた。

5. 2 正社員登用の論理

事業所は、なぜ非正社員から正社員に登用をするのかについては、「能力開発基本調査」の特別集計からは、登用制度がある事業所は、非正社員比率が高く、また、非正社員の離職率が高くて、「人材を育成してもやめてしまう」ことを問題視しており、さらに非正社員には能力開発を受けた者の比率が高く、正社員の離職率も高いなどの特徴が明らかになった。ここから、非正社員もモラルの向上や、定着促進、特に能力開発投資をした優秀な人材の流出を防ぎ、正社員の不足を補うという理由で登用制度を導入していることが推測される。しかし、ヒアリング対象となった4業種のそれぞれを抜き出して検討すると、全体としていえる

こととは異なる傾向がみえた。すなわち、非正社員の比率は、飲食店も小売業も食料品製造業も登用制度の有無と関係が見られないし、非正社員の離職率は飲食店と食料品製造業ではむしろ導入していない事業所のほうが高く、さらに、この２業種では「人材を育成してもやめてしまう」という課題と登用制度導入の対応もなかった。

そこヒアリング調査結果を検討すると、非正社員を多数雇用する大規模飲食店では、店長になれる人材への需要が大きい、登用はこの人材確保・即戦力確保のねらいでおこなわれていた。また、非正社員のキャリア形成を支援することでモラルアップを図るというのも重要なねらいとして挙げられた。ヒアリング対象企業にはいずれも登用制度があり、ない企業との比較は出来ないが、飲食店で非正社員比率や非正社員の離職率との関係が見られないのは、制度の有無と実態としての登用は異なっており、制度なくとも登用している、あるいは、非正社員は多くとも登用を希望するタイプの人は少ないなどの理由が考えられる。

小売業では非正社員を雇う企業が多いが、非正社員比率は登用の有無にはほとんど関係しなかった。たとえば、H社も非正社員が多いが、正社員との役割をはっきり分ける管理を行っている、登用はない。他の３社では共通して登用する理屈には、育成した優秀な人材の流出を防ぐことがあり、また、G社やI社のように若い非正社員が多いところでは、安定を提供することでモチベーションを高めることもねらいとして挙げられた。

食品製造業の２社の例では、実際に仕事振りを見て優秀なことが明らかな若年層を登用していた。登用制度を広く知らせてモラルアップの要因にしようと言う意図はD社にはないし、C社も積極的ではない。どちらの企業もかつては職長候補として採用していた高校新卒の採用を止めていたり、絞っていたことがあり、登用者はその代替の役割を果たしている。D社では現場からの若い高卒より有能だという声で判断しており、職場の納得性も高い。

金融のE社の例では、非正社員の中に賃金も要求する能力も高い上級の雇用区分を設け、さらにそれに接続する形で正社員への登用を制度化していた。定着促進とモラルアップが狙いだという。必要な職業能力が明示化され、また、そのなかに通信講座や検定試験によるまとまった知識の習得も位置づけられる様な業界特性があり、非正社員にも知識の高度化が要求される状況が背景にある。また、正社員に総合職と一般職の職務区分が明確であるなかでの、一般職への登用であることも登用制度が有効に機能している理由のひとつではないかと思われる。

正社員の雇用区分も非正社員の雇用区分も複数設け、要求する能力を連続的に高めていくと同時に地域稼働などの働く側の希望ともあわせる設計が有効であろう。

5. 3 中途採用での非正社員経験

５社の例をとおしてみえる、中途採用における非正社員経験の評価は、非正社員の経験しない場合でも、それだけの理由では不採用にはならないが、求める能力を具備していない場合が少なくないというものだった。A社では具体的は店作りのビジョンなどが求められ、

B社では店長の厳しさを認識していることが求められ、H社では社会人としての基本的マナーなどが求められており、それが伝われば、採用されることは十分あるという。ただし、これらは正社員としての経験を通してのほうが、身につけている可能性の高いものであり、結果的には正社員経験者の採用のほうが多くなっている。

5. 4 企業主導の能力開発の限界と政策的インプリケーション

非正社員からの個人のキャリア形成をどのように促進するかという視点から考えると、①企業主導での非正社員の能力開発、登用、採用を促進し、より多くの非正社員がこうした能力開発に乗れるようにする、②企業主導の対応には乗れない者に、他の形で能力開発の機会を提供し、これをキャリア形成につなげられるよう支援する、の2つ方向が考えられる。

①について、本章での検討からわかったことは、第1に、業種ごとのあるいは企業によっても異なるそれぞれの論理の存在である。提供するサービス・商品の特性、立地条件による非正社員の質、正社員の年齢構成や質などいくつかの要素から非正社員への役割期待は異なり、能力開発や登用の論理は異なるので、一律にこれを促進する政策は難しい。現在の大きな課題のひとつが年長フリーター問題であるという認識に立つなら、学生以外の長時間勤務する若年者に焦点を絞り、これを雇用する企業での好事例を検討するなど、対象を絞って考える必要がある。第2に、ある程度共通している傾向として、定着を重視していたということである。1～2ヶ月の短期のとは別に設定された有期雇用では、現実には1、2年の平均勤続期間であっても、企業としてはより長期の勤続を期待していた。勤続が企業にとってメリットであるわけで、勤続を促進し、長期勤続者のキャリア形成を支援するような政策は企業にとっても受け入れやすいのではないと思われる。第3には、登用には優秀な人材を確保するねらいがあり、もし、登用したい非正社員が生活の価値観から地域間異動や店舗間異動を嫌ったり、勤務時間帯の変更を嫌ったりした場合、非正社員のままでの責任分担や処遇の改善を図っていたことである。非正社員のままでのキャリア形成の可能性としてこうした柔軟な対応を奨励することも有効ではないと思われる。

②については、上記の例とは逆の人、すなわち、非正社員で就業してもごく短期で辞めてしまう・辞めさせられてしまう人、勤続しても正社員には登用されない人、能力向上とそれに伴う収入の増加が期待できない人に対しては、企業外での支援が必要である。職業相談、職業訓練、雇用助成措置などすでに提供されている支援施策がどの程度こうした人に使いやすいものになっているかを改めて検討する必要がある。

第Ⅳ部：資料編

ヒアリング調査の調査設計

第Ⅰ部・序論と重複する部分もあるが、ここでは、本研究におけるヒアリング調査の調査設計の方法の全体像をまとめて示す。まず、ヒアリング調査の課題設定の方法を説明し、企業・事業所・労働組合に対するヒアリングの調査項目を列挙する。

1. ヒアリング調査の課題設定

(1) 調査の基本的課題

非正社員の増加を背景に、非正社員として働く人材の技能形成をどうはかるかという課題の重要性が高まっている。そこで、ヒアリング調査では、非正社員の技能形成を促す企業の人事管理の実態を明らかにすることを課題として設定し、(3)の調査の項目立てを行った。

(2) 前提となる現状認識

項目立てを行う上での、非正社員の能力開発機会の現状に対する認識は、以下のとおりである。

能力開発の機会については、正社員か非正社員かという雇用形態のちがいが、必ずしも決定的な規定要因ではない。たしかに、平均的にみると、正社員のほうが、非正社員よりも、能力開発の機会にめぐまれている。しかし、正社員であっても、能力開発の機会にとぼしい層もいれば、非正社員であっても、能力開発の機会にめぐまれている層があるのが現状と考えられる。

このような現状認識を前提にすると、現時点で非正社員として働く人材が技能をより向上させていくうえで、論理的に、以下の4つの選択肢が考えられることになる。

- ①現在の企業で非正社員として働くなかで、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ②現在の企業で正社員に転換し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ③他社に正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ④他社に非正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。

(3) 調査の基本的項目

以上の課題設定と現状認識を踏まえて、今回の調査研究では、非正社員の能力開発に関わるキャリアパターンとして、上記(2)①～④を支援するような企業の人事管理の実態を明らかにすることを課題とした。

- イ) ①④に対応する企業の人事管理としては、非正社員の仕事の高度化と教育訓練、評価・処遇制度があげられる。
- ロ) ②に関しては、非正社員から正社員への登用の制度や慣行があげられる。
- ハ) ③に関しては、企業が、前職が非正社員の人材の正社員への中途採用があげられる。

イ)～ハ)から、本ヒアリング調査では、非正社員の仕事内容や教育訓練、評価・処遇制度、正社員登用の制度や慣行、正社員の中途採用について、聞き取りを行うこととした。ヒアリング調査項目の構造は、第Ⅳ部・資料編に所収しているので、そちらを参照されたい。

(4) ヒアリング調査の実践的課題

本ヒアリング調査の実践的な課題は、2つである。第1に、これらの積極的に施策を実施する事業所を中心に実態を明らかにすることで、以下の2つの論理を取り出すとともに、そうした論理を実現している先進的な事例を示すことにある：

- ① 企業が非正社員に対して技能向上の機会や正社員登用の機会を与えることで、非正社員として働く人材の基幹労働力化や仕事意欲の向上、定着化を実現できるという論理。
- ② 非正社員からの中途採用（正社員採用）をつうじて、効果的に人材を確保できるという論理。

また、非正社員の技能向上や正社員登用、非正社員からの中途採用に消極的な事例については、その理由をきくことで、非正社員として働く人材の技能向上を阻害する要因を把握することが、第2の実践的課題と考える。

2. 調査項目

事業所調査における調査項目は、(1)のと通りの構造とした。なお、企業に対してはこの一部を用いた。また労働組合に対しては、(2)に示す調査項目によった。

(1) 事業所調査・調査項目

【事業所の基礎情報】

- ・ 主な製品・サービス、業績の動向
- ・ 雇用区分の種類と雇用条件、各区分の位置づけ
- ・ 各区分の要員数、主な年齢層、学歴構成
- ・ 非正社員の増減傾向、属性の変化
- ・ 非正社員の定着状況：正社員や年齢層によるちがい
- ・ 正社員の採用状況：昨年度の新卒採用人数・学歴、中途採用人数・学歴
- ・ 新卒採用の目的、中途採用の目的、両者の使い分け

【正社員と非正社員の業務分担】

- ・ 正社員が主として担当する仕事の範囲
- ・ 非正社員が担当する仕事の範囲
- ・ 非正社員の仕事の高度化に関する方針
- ・ 非正社員の仕事の範囲の上限を規定する要因

【正社員と非正社員のキャリア】

- ・ 新卒採用の正社員の初期のキャリア：典型的な例
- ・ 非正社員として採用する人材の以前の経験
- ・ 非正社員のキャリア：典型的な例
- ・ 非正社員に対する仕事の割り振り方
- ・ 非正社員の仕事意欲を保つうえで、キャリア形成の機会に配慮することの重要性についての認識
- ・ キャリア形成の機会をあえられない層への対応

【評価と処遇】

- ・ 非正社員の人事制度：評価制度、資格制度、賃金制度
- ・ 正社員との処遇の均衡への取り組み

【狭義の能力開発】

- ・ 正社員に対する能力開発のための取り組み
- ・ 非正社員に対する能力開発のための取り組み

【正社員登用の制度・慣行】

- ・ 非正社員からの登用制度・慣行の有無
(登用の制度・慣行がある場合) 近年の実績、登用者の属性、応募状況
- ・ 登用の機会を設ける理由
- ・ 登用に際して重視する点非正社員としての社内キャリアとの関係：非正社員としての仕事の上限に近い人の登用か、早めの登用か
- ・ 登用後に配置する仕事やポジション：登用前との関連性
- ・ 正社員登用に向けた非正社員への意識付け、能力開発など
- ・ 正社員登用されなかった人材への対応

【非正社員からの正社員の中途採用】

- ・ 中途採用において、前職が正社員であることを条件として課しているか。している場合、その理由。していない場合、実際に採用を行ううえで、前職が非正社員であることをどう評価しているか。
- ・ 前職が非正社員の人材を採用した例はあるか。ある場合、具体的なケースの内容
- ・ 前職での非正社員としての仕事経験を踏まえた配置や初任格付けをしているか。(はい→) 具体的に。(いいえ→) その理由
- ・ 非正社員からの採用者の働きぶりの評価：新卒採用者や正社員からの中途採用者との比較

【その他】

- ・ 非正社員の活用や能力開発、非正社員からの中途採用に関する課題や今後の方針

（２）労働組合調査・調査項目

【労働組合の概要】

- ・ 非正社員の組織化の有無：組織化している場合、非正社員が組合員となる条件
- ・ 組合員数（非正社員も組合員であれば雇用区分別）

【非正社員に関する方針や課題認識】

- ・ 非正社員の活用に関する労働組合としての考え方・活動方針
- ・ とくに、非正社員の活用がすすむことに対する考え方
- ・ 非正社員の活用にともない労働組合ないし組合員がかかえる問題や課題
（若年層の非正社員が増えたことによる課題があればとくに詳しく聞く）
- ・ 非正社員の活用状況や活用にとまなう問題をどのように把握しているか

ヒアリングレポート

外食産業 A社

(1) A社本社

調査日：2007年12月20日

インフォーマント：人事部 労務課 課長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

A社事業所

調査日：2007年10月24日

インフォーマント：A社事業所 店長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

1. 事例企業の概要

- ・ 居酒屋、和食レストランの約130店舗全店を直営店にて経営。従業員数は約4,000人で、うち90%が非正社員である。東証一部上場。正社員は440名で、3年前とくらべて減少した。非正社員はパートと契約社員がおり、パートが約3,500名（3年前より減少）、契約社員が約50名（3年前より増加）。契約社員よりもパートのほうが35歳以下の人の割合が高い。
- ・ 新卒採用は、18名。大卒がもっとも多く14名、ついで高卒3名、専門学校卒が1名。正社員の新卒採用者数は減少傾向にあり、大卒採用も高卒採用もともに3年前とくらべて減少傾向にある（専門学校卒採用は3年前は実施していない）。これは新卒者が採用しにくい環境によるもの。大卒は内定後の辞退者が多いことによる。高卒は学校の推薦のため辞退者はほとんどいない。
- ・ 正社員登用は、過去3年間に40名ほど行っており、全員が35歳以下である。また、中途採用は約100名で、約8割が35歳以下である。
- ・ 地区ごとに事業部があり、関東では居酒屋で5事業部、和食レストランで4事業部がある。1事業部は約10～12店舗ある。

2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は正社員、A社スタッフ（1年契約の契約社員）、パート（6ヶ月契約）に分かれる。6ヶ月契約のパートは、労働時間で社会保険加入者・非加入者がいる。
- ・ 正社員は業務間（居酒屋・和食レストラン）異動、地区移動あり。
- ・ またパートから正社員に登用する際に、これまでの社内での経験を評価して早くステッ

プアップできる「ラピッド社員制度」がある。制度は 2005 年より導入。パートから正社員採用者は過去三年間で 40 名、うち 31 名がラピッド社員。

- ・ A 社スタッフは 6 ヶ月契約のパートと異なり、一定の条件を満たすことで精勤手当・賞与・退職金がある。A 社スタッフ制度は 2004 年より導入。現在、約 50 名いる。
- ・ ラピッド社員制度、A 社スタッフ制度の導入理由は、パートが集まりにくくなってきた現状がある。時給を上げるだけでも集まりにくく、そのプラスアルファが必要になっている。
- ・ パートは 6 ヶ月契約で、契約期間終了時に就労していれば基本的に自動更新する。
- ・ パートの賃金支払い形態は一律時給 600 円で計算して翌週に週払いとして先払いされ、残りと交通費や深夜手当を月払いとして支払われる（一律 600 円は全店舗共通）。
- ・ 予算で人件費の基準は設けられている（立地や店のつくりで上下はある）。また店舗の月商は座席があるだけ高くなる。これらは時間の労働生産性などで検証できる。

3. 調査事業所の雇用状況

- ・ 調査事業所の従業員数は 36 名。正社員 5 名、社会保険加入パートが 9 名、パートが 22 名。
- ・ 調査事業所では週 10 時間の人から、週 30 時間を越える社会保険加入パート（9 人）までと労働時間は様々である。パートや学生の中には扶養家族控除などの枠に収まるようにせいぜい週 30 時間に収める人もいる。また法律上、最大週 28 時間の留学生もいる。
- ・ 正社員が 5 人いる。規模（約 300 席）のわりに正社員が多いのは中途採用やステップアップしていく人材の通過点として他店舗に排出する教育母店であるため。
- ・ 調査事業所のパート人数は増加傾向にあるが、昼間の営業を始めたためもある。
- ・ 立地上、人員の枯渇が続く店舗で、近くの店舗と足並みをそろえて、時給の底上げなどを図ってきた。ただし時給の決定は社内の稟議事項である（店長からの提案は可能）。パート募集のために時給を上げる以外では、友人や知り合いの紹介、近隣の同業他社との時給にあまり差が無いため、目立つ広告媒体の工夫。
- ・ 調査事業所の平均年齢は 20 代後半。年齢の幅は下は 20 歳、上は 50 代後半（男性）。
- ・ パート 22 人のうち 8 割が学生。学生のうち 12, 3 人が留学生。募集媒体は日本語。特に留学生 OK とは出していないが、今は外国人の応募が多い。現在の店長が配属になってから約一年で、パートの半分ぐらいを採用。
- ・ 非正社員の勤続で長い人だと 10 年近くの人もある。非正社員のほうがよくて続けている人もいれば、他の仕事と掛け持ち兼任している人もいる。

4. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 通常の営業において正社員とパート社員の仕事（作業）の内容は基本的に同じである。

ただし正社員は将来に管理職になるためにマネジメント教育・訓練が営業の中に組み込まれている。マネジメントは水道代、電気代、ガス代、消耗品といったものの経費管理。パート・アルバイトの人件費をある程度の経費の中でコントロールし、なおかつ戦力として落とさないように組み込む。食材の仕入れや無駄が出ていないかなどの食材管理。

- ・ 通常の営業の作業は「調理」と「ホール」の大きく二つに分かれる。
- ・ 調理は包丁、火（串焼きとフライパンで別）、油（揚げ物）、一品料理（お刺身・サラダ系）が基本の5つのポジション。
- ・ ホールはお客様係、出し口の整理役、配膳係の大きく3つのポジション。お客様係は注文を聞いたり、テーブルの上をケアする係り。配膳はしない。フロアをいくつかの区域に分けて、区域ごとに一人が担当する。お客様係の根本的な接客は同じだが、区域によってこなし方の難しさというのはある。出し口の整理役は、料理場からの料理を配膳係りが運びやすいように、お盆に分けて置く（取り口分け）。また出す料理が間違えていないかチェック。また料理を出す時間がかかっていないかもチェックする。
- ・ これらの配置は個人の能力と経験を勘案し、店長が考える。通常の営業で正社員でなければ任せられないという仕事はない。
- ・ できる仕事とリンクしたランク（役職）は、定期的に全員に見せる。競争意識を持ってもらったほうがいいので提示したりする。社員のそれらも公表する。
- ・ 仕事に影響するのは経験もあるが、ただ長ければいいというものではない。短期間でできる人もいれば、長期かかる人もいる。能力だけでなく、言葉遣いなど基本的な点から改善しなければならないと痛感することもある。

5. 正社員のキャリア

- ・ 正社員は、社員 → チーフ → 店長 → 事業部長 の順序でキャリアをつむ。新卒採用者について、大卒・高卒によるキャリアの違いはない（ただし給料は違いあり）。
- ・ 入社24ヶ月で店長になることを目標にしている。また入社12ヶ月以降で商品部、人事部、情報システムなど本部スタッフとなることもある。
- ・ 新卒正社員は本社でセミナー（5日間）後に店舗に配属され、通常の営業での仕事は非正社員と同じである。正社員の仕事である光熱費・在庫管理や人件費管理も含めたマネジメントや各作業のコントロールのために、店舗の末端の作業をすべて知る必要がある。
- ・ 具体的には、水道メーターの計測は清掃作業を終えたら正社員・パートを問わずにメーターチェックをする。正社員にはその後になぜメーターを計測するのかを問いかける。積み重ねて使用量の増減の理由が理解でき、正社員がそれらをスタッフに呼びかけることでマネジメントはリーダーシップにもつながる。
- ・ 新入社員がすべての作業を知るのにカリキュラムとしては約1年2ヶ月。実際にはこれより早い人遅い人の個人差はある。カリキュラムは本社で作成されるが、営業サイドの

意見も取り入れながら年々変わる点もある。基本的なスタイルは変えないで、ある期間でチーフ・店長までに育成する目標設定をカリキュラムにしたマニュアル的な要素もある。冊子になったものを正社員は一人一人が持っている。

- ・ 現時点で店長・チーフを輩出したことによる店長への評価はない。店長に課されている目標は、基本的に売り上げ予算達成と利益達成。しかしパートの育成は店長の重要な仕事であり、「人を教えることができるか」、「どのように教えるか」は店長昇進への絶対要件でもある。
- ・ 目標達成に大事なのは、客数の確保。(客数が多いほど経費管理がしやすくなる)。次に人材の雇用。お店づくり、パートの質を高めるところから売り上げ増になる。
- ・ A社内の居酒屋と和食レストランの業種間で、正社員の異動はある。現状では多くないが、同じ飲食業かつサービス業であるため業種間の異動は基本的にやる方針。また業種で蓄積される経験や知識に大きな違いはない。

6. 非正社員のキャリア

- ・ パートの役職は上から時間帯責任者、パートリーダー、スタンダード（5～1）の7段階に分かれ、時給の形態でもある。各店舗に必ずしも時間帯責任者やパートリーダーがいるわけではない。
- ・ 時間帯責任者（時責）はⅠ～Ⅳに分かれる。時責Ⅰは、調理またはホールの時間帯責任者の資格を持つ。時責Ⅱは両方の資格を持つ。時責Ⅲはチーフとして店内における管理の代行ができる。時責Ⅳは店長として店内におけるすべての管理ができる。時責Ⅳはパート店長であるが、過去に一人いたこともある。パート店長を採用しないのではなく、店長であれば1日8時間は必要になるために現在はいないだけ。
- ・ 時責Ⅰに主婦層はいるが、時責ⅡやⅢにはいない。時責Ⅰの主婦層は、主に昼間営業の和食レストランにいる。
- ・ 時責ⅡやⅢになるあたりでは、ラピッド社員となるように会社から働きかけている。時責Ⅲで正社員になっていない人は、調理などでは力を発揮しているが、マネジメントの部分で力が足りない30代後半～40代前半の人がいる。
- ・ パート募集時に厨房募集、ホール募集のように記載はしない。
- ・ パートの採用権限は店長。A社スタッフは事業部長との面接もある。
- ・ パート採用の基準は順番に1. 空いている時間帯、2. 人柄・協調性・人と話しをするのが好きか、など面接の中でみる。採用時に外食経験も聞く。それは会社によるルールの違いはあったとしても、基礎知識の部分をわかっている、なれている部分があるため。早く戦力化したい場合は考えることもあるが、原則的にはフレッシュなほうがいい。初めてアルバイトする人は、最初は大変だが、教育すれば後でもものになる確率が高い。採用後の育成が大事あり、店長が責任をもって教育する。

- ・パートが入社後の研修期間は2週間をメドにして、店舗で行う。基本的なあいさつ、言葉遣い、身だしなみや非常口の場所などを確認する。
 - ・パートも1年半から2年で時間帯責任者までなるようなメドを会社は想定している。しかし週当たりの労働時間によって、短い人は限定的な仕事にとどまる。
 - ・業種的にプロ的な要素が高いように見えて、簡単な仕事で、難しいのはハートの部分。つまり時給1000円を貰うためにきているのか、そのサービスを楽しむために来ているのかという違いが大きい。A社の店舗の業務を通じ、しっかりと勉強して、将来の社会に役立つためにやるとか、サービスに感銘を受けてお客様が喜ぶことを自分も喜ぶパートは、お店にとっても当然、その後の収益、売り上げとかにも関連するので、非常にいいと考えている。
 - ・従業員のマインドを高めるのに大事なものは？ → 売り上げを達成したとか、いい営業をしたときに、自分が喜ぶようにしている。店長が喜ぶ、みんなよくやったなということを軸にして、ただ時給を稼ぎに来た人も心は動く。
 - ・マインドの裏には基本ができていること。訓練は当たり前だが、A社事業所としてお客様に何を伝えていきたくか、どういうことをしていきたいかということは、マニュアルよりも意思の問題になる。売り上げが上がっている店、下がっている店もある。これは店舗の力がひとつある。マインドの部分がA社として良くなるほど、業績ももっと上がるだろうし、パートの雇用ももっとよくなってくると思う。
 - ・ポジションはやりやすいものからはじめて、目標と評価を続けて、だんだんと花形の忙しいところに移っていく。キャリアを伸ばすためにポジションというのは考えている。時給も簡単にあがるものではないが、できるポジションが増えるに従って時給も上がる。
 - ・たくさんのポジションができるようになって、料理のレパートリーが増えて、いろいろなことができるようになったパートは、A社以外のお店にも、それだけのキャリアがあれば違うところでやっていけるという、パートの人にとって力がついたというプロセスになっていると認識している。
 - ・パートで入店した人にも、伸びていくという感じが持てることは大事か？ → 逆に店長から働きかける。売り上げ向上、要するに能力向上を一人一人が思ってもらいたい。自分たちが前を向いて向上しようという気持ちがあるからこそ、お店は活性化される。評価されたことはちゃんと時給に反映されている。
 - ・現在、調査事業所はスタート時給1,200円で高い。しかし1,200円でいいと思われると、その人の仕事はよくなっていかない。時給だけ稼げばいいという考えの人は短期間で辞める人もいる。また6ヶ月契約のため、契約更新時に就労している人は、A社での仕事と相性は悪くないと考えている。
- 向上心を引き出すには？ → いいこと、悪いことをはっきりと明確に伝えること。いいことはいいで褒めて、駄目なことはきちっと叱り、修正するように指導する。ただし、

いいと評価されたこと一回で 10 円あがるものでない。その積み重ねが昇給につながる。頑張ったことに能力が伴っていなければだめ。そのためセンスのいい人、器用な人という時給が上がりやすい気質の人はいる。

7. 非正社員の評価と処遇

- ・（時間帯責任者・パートリーダー・スタンダード5～1の）役職ごとに、書面で明確に資格の認定制度はある（例えば、電話の応対ができる、レジが打てるなど）。しかしそれらを判断するのは各店舗の店長なので、この店のスタンダードの5が違う店では4であったり、時間帯責任者である可能性もある。
- ・仕事の達成は基本的に毎月チェックする。毎月、全員と個人面談というのは難しいため、時間を見つけてミーティングや面談をする。そのため毎日のように、目標意識と評価の繰り返しになる。
- ・パートの評価は、役職ごとにその職務が明示されているステップアップ認定書があり、パート各自が持っているので、自身の格付けと上へのステップに何が必要か把握している。
- ・評価項目の書面はあるが、それだけに頼らない。頼ってしまうと、レジが打てれば「○」になってしまう。気持ちの部分がすごく大事である。目標提示は文面も言葉もある。「あなたはもっと笑顔ができれば、時給がアップするよ」ということで説明する。どの能力をどれだけつけばいいか、本人はわかるように伝えている。時給は給料の締め日にどうするかを決める。
- ・ステップアップ認定書が基本的にマニュアルのようなものになっている。しかし作業の内容まで掘り下げてマニュアルやケアを細分化していかなければならないと考えている。

8. 正社員との処遇の均衡への取り組み

- ・パートと同じ仕事をしている入社間もない正社員の時間当たり賃金を比べると、正社員のほうが少し高い。それは正社員にはその先を見据えて、それ以外の仕事もやらせようとしているため。正社員にはその日ごとお店の要求にこたえることができる。またシフトコントロール、食材の仕入れの検品、ラストの発注作業のように正社員でなければやらない仕事もある。ただし時間帯責任者Ⅲの時給と比べるとほとんど同じ。
- ・パートリーダー、時責Ⅰ、Ⅱは金一封（何千円～何万円）がある。時責Ⅲからは正社員と同じ基準で賞与がある（ただし退職金はない）。
- ・戦力化されたパート（社会保険加入者）を、本人了承の上で他店舗への異動は多くはないがある。社会保険加入パートの異動の理由には、一店舗で多くの社会保険加入パートを抱えることによって人件費がかさんでしまうという事情もある。
- ・調査事業所には社会保険加入パートの9名のうち一年契約のA社スタッフが2名いる。

- ・ A社スタッフは精勤手当と賞与がある。そのため入社間もない正社員とは賃金面で大きな差はない。正社員は店長等になれば、年収が変わってくる。

9. 狭義の能力開発

- ・ A社研修センターが2007年6月から稼動。現在は店長クラスの調理実務チェックがある。稼動したばかりで十分な活用もできていない状態だが、勉強ができる環境や店舗でできない勉強のためにもよいことだと認識している。

10. 正社員登用の制度・慣行

- ・ 通常の正社員登用とは別にパート従業員を正社員として採用する際、即戦力の確保や従業員のモチベーション向上を目的に、従業員のスキルに応じて採用条件を優遇する“ラピッド社員制度”がある。ラピッド社員には入社支度金20万円が支給される。
- ・ A社でのパートの仕事によって短期の教育が見えている場合、ラピッド社員としての登用に3ヵ月後にチーフになると条件をつけて、登用する人もいる。ただしラピッド社員になるには、A社での経験が1、2年は必要。経験が1年未満でもラピッド社員ではない正社員登用もある。
- ・ ラピッド社員の登用は、本人の希望でいつでも応募できる。店長からの呼びかけなどもする。またパート募集の際にラピッド社員制度を提示することもある。
- ・ ラピッド社員の選考は、一般常識（簡単な算数、読み書き）、適性試験、ペーパーテストに加えて、人事面接・役員面接がある。中途採用の試験問題と異なるものの、将来はSVや事業部長、本部の業務も携わることになるので、選考基準は甘くない（筆記でも点数をとらなければならない）。ただしラピッド社員に推薦を受ける段階でかなり絞られているため、ほとんど落ちない。面接が重要で、「サービス業をどのように考えているか」や「A社の考え方に納得して同じ考えでお客様に対応できるか」という点を確認する。
- ・ 調査事業所では現在の店長が配属になってから、非正社員から正社員へ1名登用した。その人は前職で物販のアルバイト経験あり。社員になりたいという気持ちでパートを始めた。半年で正社員登用。初めから中途採用もあるが、話の中で一度パートで状況を確認してから登用の話しを進めることでパートを始めた。登用された人はラピッド社員ではないが、本人の努力でパート期間を含め入店後一年以内にチーフになった。
- ・ 登用までが早いのは、推薦する人が20代後半から30代が多いため、その人の将来設計のためにも早めにみきわめをするのが良いと考えているから。現在、調査事業所にパートが31人。そのうち男女比は男：女＝6：4。男性のうち1割くらいが正社員への希望をしている（2,3人）。希望者は男性で20代半ばから後半。
- ・ 推薦の決め手は仕事の理解度が高い。同じ気持ちになれる（どういうお店にしたいか）。推薦の可否は、一店舗の店長ができるかどうかを見る。責任者としてのリーダーシップ

が取れるかが重要。正社員登用には店長とエリア・マネージャーの推薦が必要。

- ・ 正社員の賃金体系の職務の部分は何等級何号（１等級２号など）のように決まる。中途採用者については、本社で決める。半年に一回の評価があり、能力しだいでステップアップするので、等級面について新卒から正社員と中途採用者との間での問題はない。
- ・ 現在、調査事業所に正社員希望のパートもいるが、正社員になることで時間の自由が利かなくなる点で躊躇しているものもいる。店長からラピッド社員や正社員登用を勧めても断る人は少なくない。
- ・ 本人の希望は普段のコミュニケーションと一緒に働く中での意識レベルで分かる部分がある。本人に希望があっても足りない部分があれば、何が足りないために推薦できないかを伝える。

11. 中途採用について

- ・ 中途採用の基準としては、応募者自身が店長やマーチャンダイザーになったときに、どのような店作りや商品開発をしたいなど具体的な希望をはっきり言えるかが重要である。これまでの経験よりも本人次第の要素が大きい。
- ・ 正社員経験の有無は特に意識をしておらず、客観的に見たら不利であるかもしれないが、正社員経験無しという理由で即不採用ということはない。中途採用者の中に正社員経験がない人もいる。むしろ正社員経験があったとしても、転職回数が多すぎる場合に断ることもある。応募者は30代前半が多く、その年代であれば転職回数は3回が限度。
- ・ 外食産業の経験者は即戦力になるが、その先どこまで伸びるかはわからない。どのような業界での経験者が伸びる、活躍するというのはない。

12. 非正社員の活用や能力開発、非正社員からの中途採用に関する課題や今後の方針

- ・ 標準的な店舗で1店舗に店長・チーフ・時間帯責任者4人（調理・ホールで2人ずつ）の計6人に加えてパートが2～30人いて、お店がうまく運営できる。しかし時責が4人揃っていない店舗もあるのが現状であり、パートの育成が重要である。
- ・ 正社員になることに迷っている若者のためにも、雇用条件（休日）や企業ブランドをより良くしていくことが大切だと感じる。
- ・ 会社HPで採用難だからこそ人材育成と謳っているが、人材育成をしていることが人集めに役立つとを感じるか？ → 大量に採用をしますだけでは続かない。店長だけでなく社員、チーフ、ベテランパートを含めた育成していく環境作りだと思う。

（２）A社労働組合

調査日：2007年10月24日

インフォーマント：A社労働組合 中央執行委員長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

1. 労働組合の概要

- ・ 非正社員も組合員となる。ユニオン・ショップ制。非正社員を組み入れたのは 11、12 年前から。非正社員の組合加入条件は以下の二つ。

1. 18 歳以上（国籍問わず、ただし高校生は非組合員）
2. 試用期間（約 2 ヶ月）を終える

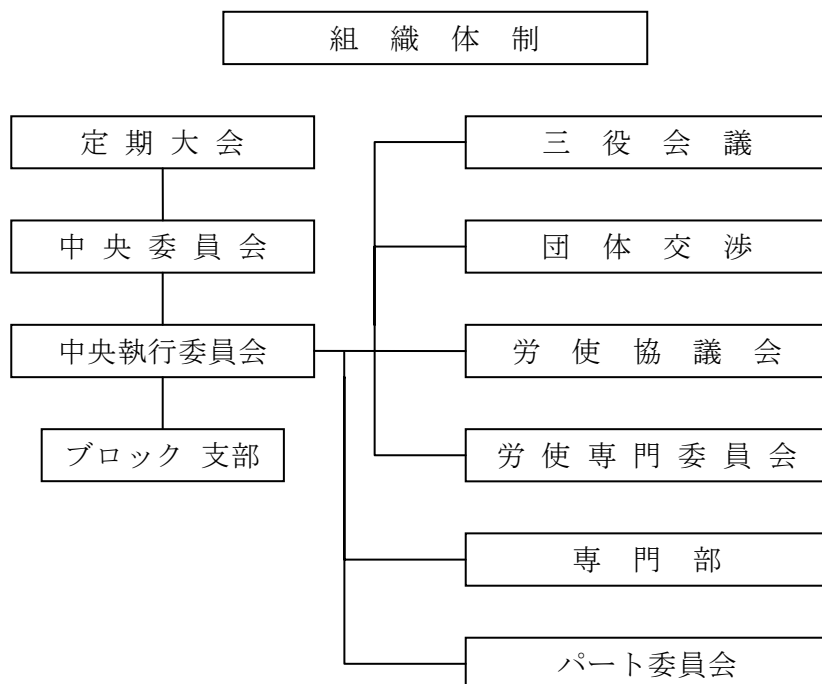
- ・ 組合費は正社員・非正社員に関係なく一律同じ額だが、上部団体費があるため正社員とパート・アルバイト（＝短時間労働者）に違いが出てくる。組合費は正社員で約 4,500 円、非正社員で 1,700～1,800 円程度であるが、上限を設けており、正社員は 6,500 円が上限、非正社員は 4,000 円を上限としている。

正社員	平均	4,500 円	上限	6,500 円
-----	----	---------	----	---------

非正社員	平均	1,700～1,800 円	上限	4,000 円
------	----	---------------	----	---------

- ・ 図表Ⅳ－1 の組合の組織体制は 3 年前の体制で現在のものとは異なるが、この 3 年前の体制に戻す計画がある。非正社員は多様な人から構成されているため、非正社員のニーズに合う労働運動というのが非常に難しい。パートに執行委員になってもらったりと工夫はしたものの、どうしても正社員組合員を対象とした春闘中心になってしまうという部分があったのでため、別枠でパートについては考えなければいけないという問題意識を持つようになり、現在は 3 年前の体制に戻すことを計画している。3 年前は正社員の中央執行委員を 21 名、パートの委員を 10 名でやっていたが、その後縮小し、今年度上半期までは、正社員の中央執行委員を 7 名、パートを 3 名の計 10 名体制でやってきたが、今期は正社員の中央執行委員 17 名とし（パートの委員数は不明。パート委員は各地区で選出段階）、パートを執行部に取り入れることによって、パートの声をより吸い上げやすくする仕組みとした。
- ・ 組合のパート役員は主に 30 代フリーターが多く、A 社で働くのが好きという人が多い。

図表Ⅳ－１ 労働組合の組織体制



２．組合員数

- ・ 組合員数は 3000 人を前後している。正社員 450 名(95%)、非正社員約 2550 名(90%)
- ・ 正社員のうち店長までは全員、組合員。その上のエリアマネージャーから組合員と非組合員の人が混在する。非正社員にはパート・アルバイト（社会保険加入者と未加入者）と契約パートがいるが、組合では特に区別していない。店舗に派遣会社からの派遣アルバイトも試験的に雇っているが、直用ではないので非組合員である。

３．非正社員に関する方針や課題認識

- ・ 一度、パートも執行委員にしたが、正社員組合員中心の春闘という部分があったため、パートを別枠で考えなければならないとして、３年前の体制に戻す方針である。
- ・ 飲食業全体でパート・アルバイトの確保が困難であるが、Ａ社も３、４年前とくらべて人材確保が非常に困難になっている。パートの平均時給は 1000 円、都心部では 1500 円時給を支払っている店舗もあるが、それでも人が集まらない。人が集まらないことの理由の一つとして、若い人にとって魅力がないからと考えている。管理職または店舗の責任者が飲食店で働く魅力を伝えられていないことがその原因と認識している（具体的には、若年層がお客として店に行ったとき、このお店で働きたいと思ってもらいたいが、必ずしもそうはなっていない）。人材確保難を解消するには、教えて欲しいことと店舗で教えてあげられる・伝えてあげられることがマッチすることが重要であり、このマッチさえ達成すれば人材確保ができなくて困るということはまずないと考えている（今の若い人

たちは、1時間働いていくらもらったということ以外のものを求めており、この金銭的報酬以外のものというのが知りたいことと教えられることのマッチだと考えている)。そのため、パートの定着のさせ方、コミュニケーションなど正社員向けのセミナーの開催などを労働組合から今後働きかけが必要と考えている（本来は会社の仕事だが）。

- ・ 正社員だけでなく、非正社員向けのセミナーも今後、開催を計画する（組合のセミナーは勤務時間外の活動）。
- ・ 組合としては店舗での戦力であるパートはもっと増えて欲しいと考えている。出店のためにも必要であり、正社員の休みにも影響をするため（正社員の人数は1店舗あたり平均2.12人、大型の店舗では一時間あたり働いているのは約15人）。戦力としてパートを大事にしないといけないと考えている。

4. 非正社員の活用にともない労働組合ないし組合員がかかえる問題や課題

- ・ パートの要求と正社員の要求はかなり異なるものが増えてきている。さらにパート・アルバイトの年齢層が18～70歳くらいまでと幅広く、ニーズに合った労働運動というのが難しいのが現状。
- ・ 店長はパートの採用権を持っているため店舗内では労使関係（評価も店長）。しかし両者ともに組合員であるために、もし有給の取得の可否やセクハラについて問題が起これば、両方から相談を受けることになる。
- ・ パートの要求
 1. 働きやすい職場環境を求める声
 2. 食事の従業員割引率のアップ
 3. 職場の人間関係
 4. 時給アップ

⇒ パートの要求に関する企業との協議について

従業員割引制度を実現。

永年勤続表彰も実現したが、業績上、現在凍結。

前回春闘から時給アップの要求も始める。しかし、現状では、人手不足で自然に時給アップしている。

- ・ パートから組合費をなぜ支払わなければならないのか質問を店長（正社員）が受ける。また組合から外すようお願いするパートもいる。
- ・ 働いている店舗の店長の組合に対するスタンスによって、パートの間の組合活動に対する認知度が異なる。たとえば、店長によっては労働組合がいないという人もいる。このような労働組合不必要と考えている店長のところで働いているパートは、組合の活動をまったく知らされていないことがあるので、全国で働くパートの中には組合の活動を全く知らない人もいるのが現状である。もちろん逆のパターンもあり、活動を知

り、理解しているパートもいる。

- ・ 労働組合があることに安心感を持つパートもいる。特に他の会社を退社後に入社した人に多い。
- ・ （若年層）アルバイトは時給＋ α を求めている。この α が一致すると望ましい。具体的には店長が店員と人間関係を築く。その中で自身の経験や相談にのる。

5. 非正社員の活用状況や活用にともなう問題をどのように把握しているか

- ・ 店舗を全国に展開しているため、いわゆる製造業の大規模工場と同じような感覚で組合活動は難しい。
- ・ 全国に散らばる組合員の声を集める主な方法として、(1)組合のHP経由で意見を送ってもらう（フォーム有り）、(2)組合へのTEL（フリーダイヤル）、(3)現場で直接ヒアリングするといったものがある。それでも組合の存在自体を知らない組合員、特にパートの組合員がいるため、組合に関する情報を全組合員の自宅宛に送付するという取組みを行っている。ただし、ここまでやることに反対意見もある。

6. 非正社員の活用に関する協議・交渉

- ・ 現在、飲食業界に人が集まりにくいとため、毎月の労使協議会で常に議題にしている。

7. その他

- ・ 正社員と非正社員では、改善を求める点が異なる。正社員の場合、一時金についてが一番多い。他方、非正社員の場合、職場環境、つまり時給も大切だがそれよりももっと働きやすい環境にしてくださいという要望が強い。具体的には、休憩室が狭いからもっと広くして欲しい、従業員用のトイレが欲しい、従業員に食事の割引を適用しているが割引率をもっと上げて欲しいといった要望や、職場の人間関係についての相談などがこれまでにあった。このように要望が異なるため、①で前述したような正社員とは別枠でパートの労働運動については考えなければいけないという問題意識をもつようになった。

外食産業 B社

（1）B社本社

調査日：2007年10月26日

インフォーマント：人事部 部長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ

1. 事例の概要

- ・ 大手フードサービス業。全国にチェーン展開をしている。
- ・ 正社員数は約 4,000 名、非正社員は、約 90,000 名。過去 3 年間では、正社員の人数が減り、非正社員の人数を増やしている。2007 年度の正社員の採用実績としては、新卒採用として、大卒者約 200 名と専門学校・短大・高専卒を若干名採用している。中途採用者は、約 400 名で、うち 350 名ほどは 35 歳以下の若年層である。
- ・ 労働組合があり、正社員のほか、2007 年 9 月より、準社員の組織化も始めている。2007 年 9 月現在、正社員の組合員数は 4,000 名弱。非正社員の組合員数は約 300 名である。

2. 雇用区分の特徴

- ・ 主な雇用区分は、正社員、契約社員、準社員の 3 つ。
- ・ このうち、正社員はいわゆる総合職の位置づけ。雇用期間の定めはない。フルタイム勤務。転居を伴う異動がある。
- ・ 契約社員は、2007 年の調査時点で約 200 名。有期の雇用契約をむすぶ。フルタイム勤務。給与は月給制。転居を伴う異動はない。準社員から転換してきた契約社員もいる。契約社員への転換を希望する準社員は、年 2 回の転換の機会に、店長の推薦と試験をうけ、合格すると契約社員となる。正社員に登用されると転勤に応じる必要がでてくるため、契約社員として働くことを選ぶ主婦層も多い。
- ・ 準社員は、いわゆるパート・アルバイトという位置づけ。調査時点で約 90,000 名と、非正社員の大多数を占める。労働時間は週 40 時間未満。雇用契約期間は 2 ヶ月。給与は時給制。店舗間の異動はない。ただし、一時的に他の店舗に応援に行くことはある。運用上、65 歳を上限としているが、例外的に 70 歳の準社員もいる。準社員の属性としては、20 歳代と 30 歳代の人が多い。主婦層のほか、いわゆるフリーター層もいる。このほか、2 割程度が学生。女性比率は 6.5 割程度。
- ・ 準社員については、店舗の都合や本人の希望をもとに労働時間を決めている。最も多いのは、月 60～80 時間の層。フルタイムに近い働き方をする準社員は 1 割程度。その中では主婦層の割合が増えてきた。母子家庭となり、生計を主に担う必要のある女性などで、フルタイムに近い働き方をする人が増えてきているという認識。
- ・ このほかに、経理やシステム開発、工場の技術開発や設備管理を担当する技術者、商品開発のための調味の専門家など、専門的な技能をもつ人材を雇用する区分として、嘱託員という区分があり、調査時点で約 30 名ほど。

3. 正社員と非正社員の仕事内容のちがい

- ・ 正社員と非正社員とでは、キャリアの到達点がちがう。正社員であれば、全員に、早い段階で店長のポジションに到達してもらう。正社員として採用後、平均して 2 年くらい

で店長になる。

- ・ 非正社員で店長のポジションにつく者もいる。契約社員の一部に、店長のポジションを担当している人がいる。現在、50 名ほど。店長としての契約社員の活用は、去年から実験的にはじめている段階。準社員からの登用による。そのため、呼称は、「準社員店長」。
「準社員店長」は、店舗間の異動がない。なお、「準社員店長」として働く契約社員の労働条件については、制度の実施から 1 年たった時点で、本人の希望等も聞いて見直す予定。
- ・ 会社として、後で述べる正社員登用により店長候補になるフォーマルな機会には応募してこない主婦層を「準社員店長」の候補者としてリサーチし、「準社員店長」として働くことを考えてはどうかと働きかけている。準社員として経験を積んだ人のなかには、店舗を異動することに伴い、あたらしく人間関係を一から築いていくことに不安をおぼえる人も少なくない。そうした人材に、店舗間の異動がない店長として働いてもらうため、契約社員として店長を担当させる制度を設けている。
- ・ 準社員のなかに、時間帯責任者として働く人もいる。時間帯責任者は、調理や配膳などの作業をこなしながら、担当の時間帯のサービスの提供に責任をもつ。時間帯責任者としては、担当する時間帯の仕事を仕切れることが最低限必要。ここまでは、準社員の時間帯責任者でも正社員の時間帯責任者でも同じ。
- ・ これに加えて、正社員の時間帯責任者であれば、さらに、やがて店長になるため、店長が担当する仕事、例えば、「割り当て変更」と呼んでいるメンバーの作業内容の変更や、発注業務なども徐々に経験していく。したがって、キャリアのちがいから、同じ時間帯責任者であっても、準社員と正社員とでは、仕事内容が異なってくる。
- ・ 店長の仕事として、店舗のメンバーのワークスケジュールを決める仕事がある。ただし、時間帯責任者でも、自分のチームのメンバーから、本人が店長には言いづらい要望などを含めて聞いて、店長に助言したり、メンバー間の調整をしたりする役割を担っていることはある。インフォーマントの人事担当者がかつて店長をしていたときの例でも、店長が、準社員のスケジュールの基本を決め、曜日ごとのモデルスケジュールを立てたうえで、時間帯責任者に微調整をしてもらっていた。
- ・ ワークスケジュールを決めるためには、客数予測をする必要がある。客数予測に応じて、食材費と人件費の投資額を決める。
- ・ 1 週間の客数予測では、過去（前年）の実績値にもとづくトレンドのパターンと、イベントを参考にする。イベントが行われるかどうかは天候の影響をうけるので予測が困難ではあるが、これらを参考に、客数を予想する。このほか、例えば、この店舗では、新開発の商品を売っていきたいという方針を立てたりする。それを盛り込んで、スケジュールと投資額を決める。それを前提として、時間帯ごとに必要とされるスキルが決まってくる。そこで、この時間帯に誰を配置するかという判断となる。

- ・ スケジュールの決定は、教育訓練の計画ともかかわる。例えば、2ヵ月後の月曜日までに、どのような仕事の仕方をしてもらえばよいかを想定したり、今度の日曜日は忙しいことが予想されるが、そのときに質の高いサービスを提供したいという目標や、今週の昼の時間帯のサービスはこのようであったが、もう少しこのようなサービスをしていきたいという目標を立てたりする。それに向けた訓練計画を立て、それを織り込んでスケジュールを立てる。
- ・ 店長は、投資額、訓練計画、スケジュールをセットで決めていく。
- ・ 店長は、準社員の採用の権限をもつ。
- ・ 発注に関して、発注の判断は基本的に店長が行う。ただし、日常の欠品の補充程度の判断は、準社員も行う。発注の作業は準社員が行う。
- ・ クレーム対応は、正社員の時間帯責任者も、準社員の時間帯責任者も行う。しかし、準社員として時間帯責任者をしている人のなかには、同じ時間帯に正社員がいれば、一次対応をした後は、正社員にそのあとを任せる人もいる。もちろん、準社員であっても、クレーム対応を十分にこなせる人は多い。

4. 非正社員への教育訓練

- ・ 準社員への教育訓練はOJTがメイン。Off-JTとしては、準社員が入社して、最初のオリエンテーションに30分から1時間をかけるたりする。そのあとは、ロールプレイングのかたちで30分程度をかけて教える。店長もしくはトレーナーの資格の準社員が担当する。あとは、随時。
- ・ 教育訓練の仕方の例をあげると、配膳作業であれば、例えば、ハンバーグについて、テーブルに実際にプレゼンテーションし、配膳するうえでの基準を「たたき込む」。いわゆる「ゴール、完成型」をみせる。そして、「このハンバーグはいいけれどもこのハンバーグとの違いは何か。この差はなぜ起こったのか」「オーダーからプレゼンテーションまでの作業がきちんと流れるように、決められたとおりでやらないと、とてもこのクォリティーでプレゼンテーションはできない。ほんとうにこれで380円いただけるのか」という話をしたりする。
- ・ 最終的には料理をみて温度がわかるぐらいになることが目標。それができないと、忙しいときにキッチンに入らざるを得ない。自分で味を見ないとわからないため。目で見て温度がわかったり、品質や鮮度がわかったりできるようになると、「フロアにしながらキッチンのマネジメントができる」。こうした目標は、正社員も準社員も共通。
- ・ 教え方は、様々。下げ物の作業の例では、「最初にお盆持って、布巾をこう持って、こうやって立ってね」と教える人もいる。他方で、「お客様をお迎えするのにこういう状態とこういう状態とどっちがいいか。こういうふうにしたいよね。では、こういうふうにするためにどうしよう」などと言って、本人に考えさせながら、ロールプレイングを

つうじて指導する人もいる。そのうえで、例えば、「よくできたね。もうちょっとこうやると早くなるかも。もうちょっと簡単にできる。もうちょっと楽にできるかも」といった指導を積み重ねていく。

- ・ いずれにせよ、トレーナーの都合で、最初から1から10までを「おれはこれだけ知っているんだ」というかたちで教えてしまつては、逆効果。仕事を教わる側は、疲れてしまつたり、自分はこの仕事に合わないという思いを強めてしまつたりする。良いトレーナーは、シンプルに、わかりやすく、「お客様にほめられるような」仕事の仕方を教える。
- ・ 教育訓練は、正社員か準社員かにかかわらず、できる人は全員が行う。先輩が後輩を教えるかたち。準社員であっても、教育訓練が上手な人は多い。印象としては、主婦で子育ての経験をした人や、年齢の高い人などは、教え方が上手な人が多い。
- ・ 店舗での仕事は、「お客さんに喜んでもらう」という目標に向けて、「みんなで一緒に仕事ができる人」に向いている。最後の「お見送り」の際のお客様の表情が「ゴール」。「我々がよかれと思ってやっても、お客様が嫌そうだなと思つたらだめだよね」ということで、いろいろと考えて工夫できるようにしている。
- ・ 教育訓練の程度は、店舗によりバラツキがあるのが現状。それをなくすことを課題としている。
- ・ トレーニングガイドやトレーニング用のビデオは、主な業態について全部そろえてある。しかし、それだけでは、「伝えきれない部分」もまだ多い。
- ・ トレーニングのノウハウは、店長がもっている。店長本人は、そうしたノウハウに自覚がない場合も多い。本部としては、現場に行つて、そうしたノウハウを学び、他の店舗でも実践できるように明示化していこうとしている。店長のすぐれたノウハウをできるだけ多く見つけることを本部の教育担当の重要な役割と考えている。

5. 正社員のキャリア

- ・ 正社員（新卒採用者）は、採用後2ヶ月間は、研修生という扱い。研修生の期間が終わつた2ヵ月後の段階で、店長認定試験をうける人もいるが、例外的。200人いたら1人くらい。多くは入社後2年目くらいで、店長認定試験を受けて店長になる社内資格を取得し、店舗に店長のポジションのあきがでると、店長になるというかたち。
- ・ 正社員の仕事の経験の仕方としては、例えば、キッチンでの調理の仕事に関して、前半の朝の立ち上げからランチまで、お昼までの時間帯のマネジメントをまず担当し、それがしっかりできるようになると、担当できる時間帯を広げていく。さらに、フロアでの配膳等の仕事についても、同様にして経験していくというかたち。そのうえで、フロアとキッチンのトータルマネジメントを学んだり、いろいろな管理業務を学んでいく。
- ・ これらを一通りできるようになって、ようやく店長認定試験を受ける。
- ・ 店長となるには、フロアでの接客や調理場での調理にかかわる技能はひととおり習得し

ている必要がある。店長は、いざというときには、接客や調理など、準社員が担当する仕事を自分で担当する必要がある。また、自分でそれらの仕事をできるようでないと、準社員に教えることもできない。

- ・ さらに、店長になるための能力として、一番重要視しているのは「トレーニング力」。準社員への教育訓練が上手でないと、「とてもではないけれども店長はつとまらない」。準社員として働く人のなかには、「手軽に働きたい」という意識の人も多い。そういう人にも、楽しみながら仕事の幅を広げてもらったり、お客様に喜んでもらえるよう自分で判断して働けるようになってもらったりする必要がある。店長には、そのための教育訓練の能力が必要とされる。
- ・ 正社員に対しては、店長候補者なので、集合研修をつうじて、会社の経営環境や、会社の仕組みなどを教えるとともに、価値観の共有化をはかっている。その点は、普段の作業のなかで考え方を教え込んでいく準社員の場合とは、教え方が異なる。

6. 非正社員への仕事の割り振り

- ・ 例えばフロアでの接客の仕事では、例えば最初は下げ物の作業や、ドリンクバーのメンテナンス、バックヤードの備品の整理など、比較的簡単な作業から担当する。
- ・ 注文を受けたり、レジで清算したりといった仕事は、いろいろな対応をしなければいけない場合があるので、そのための指導を追加的に行ったうえで、担当させる必要がある。
- ・ 調理場での仕事では、いわゆる追い回しのような、食器の種類を覚えて定位置に保管する作業や、洗い場の作業、備品のメンテナンス、清掃などは、比較的簡単に習得できる。調理の技術は、業態によっていろいろだが、より高度。火を使ったり、包丁を使ったりという技術をおぼえるには、経験が必要となる。早い人でも半年はかかる。
- ・ 仕事の経験の仕方は、勤務スケジュールによってもちがう。勤務時間が限定的な人の場合、ひとつのポジションの仕事を繰り返してもらうかたちになる。

7. 資格制度・均衡処遇への取り組み

- ・ 現在、検討しているところ。

8. 正社員登用

- ・ 正社員登用の制度がある。「店長候補募集」という広告を全店舗の店内（控え室）に張って応募する。年に2回、4月と10月に、正社員登用の機会をもうけるようにしている（登用を年に2回は必ず行くと決めている）。今年の例では、それに向けて2カ月おきに告知を出し、2カ月おきに登用のための試験を実施した。
- ・ 正社員登用はかなり昔から実施されてきた。現在の役員のなかにも、非正社員から正社員に登用されたキャリアをもつ人がいる。制度として広く周知し、大規模な登用を実施

するようになったのは、昨年から。過去3年間に、毎年100名程度ずつ、計300名ほどを準社員から正社員に登用した。

- ・ 準社員として働く人にキャリアを発展させる機会をあたえることが、会社の存続にとって不可欠という判断。準社員として働いていて、この会社の仕事が好きな人に店長になってもらいたい。店長となる人材を確保することと、正社員への登用に向けて準社員の意識を高めるといったねらいが大きい。
- ・ 正社員登用者の属性としては、35歳未満の人が多い。過去3年の登用者約300名のうち約270名。35歳未満の男性が多い。主婦層も少しずつ増えてきた。
- ・ 応募の際に、年齢制限は設けていない。ちなみに、現時点での店長の最年長者は男性では62歳、女性では58歳。
- ・ 若年層の男性では、準社員として働き始めてから早い段階で、正社員登用に応募してくる人も多い。他方、主婦層では、すでにベテランになってから、正社員登用に応募してくる人が多い。主婦層で、正社員に登用される人のなかには、人としての懐の深さとか、自分のタイプと合わない人でもうまく強みや弱さを理解してやっていけるような「人間力」がある人が多い。また、時間帯責任者としての経験などをつうじて、現場での問題を現実的に考えてきている人が多い。
- ・ 正社員として店長になって仕事をしたいという希望をもつ準社員は、正社員への登用を認定する「キャリア認定」の試験を受ける。「キャリア認定」試験を受験する条件は、店長の推薦があることと、フルタイムで勤務したり、店舗間の異動をしたりといった正社員としての働き方ができるということだけ。
- ・ 店長が推薦をする際には、現状の評価と、将来のポテンシャルを見てもらうようにしている。現状の評価に関しては、一生懸命に仕事をしているか、店長やほかのメンバーが信頼している人物であるかを評価してもらうようにしている。
- ・ 手続きとしては、店長が推薦状を書きファクスで本社採用部に送る。採用部では、店長の推薦を受けた登用候補者に対して「よい店舗とはどういうものか」といった宿題を出して、それに対する答えを先に聞く。その後、適性検査を実施するほか、会社説明を行い、それへの感想文を書かせる。最終的には、面接試験を行い判定する。
- ・ 「キャリア認定」試験による合格率は、今年度はほぼ100%。不合格の人も再度、チャレンジできる。
- ・ 「キャリア認定」試験に合格すると、正社員に登用となる。正社員となるのと同時に店長になる人はごくまれ。年に2〜3人程度。店長候補として正社員になったあと、1、2ヶ月から、長い人で1〜2年の訓練期間をへて店長になる。
- ・ 「キャリア認定」試験に合格して、正社員登用された人は、すべて最初は、正社員の資格一番下のJ1の資格から始める。そこからの昇格の速度は、人により様々。
- ・ 正社員登用された人は、必ずこれまでの勤務先とは異なる店舗に配置している。正社員

登用者は、それまで準社員として勤務してきた店舗では、他のメンバーに支えられて仕事ができている部分が多い。しかし、他の店舗に異動しないと、他のメンバーに支えられている部分と、自分の技能で対応できている部分との区別を自覚できない。異動すると、以前の店舗で、自分がいかに他のメンバーに支えられて仕事をしてきたか、自分が気づかないところでどれだけの人が気を遣ってやってくれたかということを実感する。異動により新しい環境で仕事をするようになってはじめて見えてくる。それにより、本人が自分の課題に気づき、店長に向けた教育訓練が効果的に行えるようになる。

- ・ 店長としては、自分の店舗の優秀な人を推薦して、その人が正社員登用されると、店舗の貴重な人材が他の店舗に行ってしまうことになる。本部としては、店長に、部下が正社員に登用されることを喜んでもらいたい。もちろん、現実的には困ることもあるであろう。しかし、「キャリア認定」の推薦を出してくる店長は、覚悟をもって推薦してくる。
- ・ 推薦を受けた準社員のなかには、後進の育成をきちんとしてから正社員に登用されるようにしてくる人もいる。あと 1 ヶ月で引継ぎや後輩の教育訓練が終わるので、登用まで少し待ってくださいといってくる登用予定者もいる。

9. 正社員未経験者からの採用について

- ・ 正社員の採用は、新卒採用も、中途採用も実施している。
- ・ 中途採用の応募の際に、他社で正社員経験がない人が応募して来た場合、1 ヶ月でもいいから、自社の店舗で実際に仕事を体験するように勧めている。応募者が合意すれば、準社員として実習を受けてもらう。そのなかで、正社員から仕事の大変さに関する話も聞いてもらう。そのうえで、本人がやはりこの会社で働きたいというのであれば、再度、面接を受けてもらう。あるいは、一度、採用を決めておいて、トライアルのかたちで働いてもらい、そのあとで契約を結ぶというケースもある。いずれにせよ、実際に店舗で仕事を体験してもらい、仕事の大変さを理解してもらったうえで、採用するようにしている。
- ・ 正社員としての経験がある人で、同じ業界の経験がない人は、店を見てもらい、自社のメンバーから仕事の大変さなどの話を聞いてもらったうえで、それでも働く意思があるかを確かめてから採用するようにしている。
- ・ 中途採用への応募者は、20 歳代後半から 30 歳代の人が多い。ほとんどが、以前に正社員経験がある。ただし、同業種の経験はない人が多い。性別では、9 割が男性。ちなみに新卒採用への応募者は、6 割が男性で、4 割が女性。新卒採用では、女性の応募者が増えてきた。

(2) B 社事業所

調査日：2007 年 11 月 16 日

インフォーマント：都内店舗 店長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

1. 店舗における非正社員の活用と育成の実態

1) 店舗の概要と非正社員の属性

- ・ 事例店舗は都内の住宅街に位置する。売上規模は年間 1 億円程度。客層としては、他の店舗と比べると、年配の人が多い。
- ・ インフォーマントの店長は、勤続 14 年目。店長の経験は 7 年。事例の店舗の店長となって 1 年ほど。事例店舗の正社員は、店長のほかに 1 名。20 歳代半ばの女性。アシスタントマネージャーとして、店長補佐の役割を担う。事例の店舗に配属されて 1 年ほど。店長以外の正社員は、半年から 1 年程度で店舗を異動するのが一般的。店長の場合、2 年前後で店舗を異動することが多い。
- ・ 非正社員は、すべて準社員で 45 名。昼間は主婦層、夜は学生が中心。学生の内訳は、高校生が 4 名。大学生が 14 名。学生の男女比率は、男性：女性＝4：6 程度。
- ・ 主婦層のなかには、0 歳児を保育園にあずけて働いている人から、中学生や高校生の子供をもつ人までいる。主婦層のなかで、土日に働ける人は半数程度。そういう人は、子供が中学生や高校生という人が多い。主婦層のうち、就業調整をしている人は合わせて 12 名。このうち、103 万円を超えないようにしている人が 9 名、130 万円を超えないようにしている人が 3 名。
- ・ 勤続年数の分布で最も多いのは 1～2 年程度。採用してから 1 年間、勤続しているのは、半分から 6 割程度。準社員で最も勤続が長い人は勤続 20 年以上。
- ・ 毎年、30 名程度の準社員を店舗で採用している。
- ・ 準社員として採用する人の 3 分の 1 くらいは、ファミリーレストランにかぎらず、喫茶店や料理店など飲食店での勤務の経験がある人。学生でも、大学生の場合は、飲食店での仕事の経験があることが多い。採用のときは、そうした前職の経験があれば、「若干優遇」する。
- ・ 主婦層や学生の準社員としての採用は、東京のなかではそれほど難しくないほうという認識。事例店舗にかぎらない傾向として、学生については、登録型のアルバイトで、働きたいときにだけ働ける形態も普及してきたこともあり、以前より、採用しにくくなったという印象はある。求人広告をだ出しても反応が少なくなっている。
- ・ 学生ではない準社員いわゆるフリーター（社会人アルバイト）の男性は、3 名が働く。年齢は 20 歳代後半から 30 歳代前半まで。いずれも勤続 7～8 年目。キャプテン 1 名、トレーナー 1 名、A クルー 1 名という構成。一人は、実家が家業を行っていて、やがてはその仕事につくことを予定している。現在は自分の趣味の音楽活動の時間などをもちたいという理由から、月に 20～25 万円程度の収入をえている。店長としては、フリーターの準

社員には、本人が希望する時間数の勤務ができるよう配慮している。ただし、ほぼフルタイム分の仕事を保証してあげるのは、要員の都合上、難しい。フルタイムに近い勤務時間の準社員は、職場の核として働いてもらううえでありがたいが、数多くは雇いづらい。

- ・フリーターとして事例店舗で働いていた男性で、今年はじめに正社員に登用された人もいる。店舗での勤続は、登用の時点で6年ほど。30歳代前半。ほぼフルタイムで勤務しており、キャプテンの資格についていた。正社員登用にむけて、仕事へのモチベーションも高かった。
- ・主婦層では、正社員として転勤がなければ、店長になってもよいという人もいる。

2) 業務運営

- ・一日を4時間ずつの時間帯＝ユニットに区切って管理する。各ユニットにそれぞれトレーナーやキャプテンを配置するようにして、各ユニットの管理と運営ができるようにするのが基本。しかし、店舗ごとに営業時間や要員構成が異なるので、ユニットの区切り方は店舗によって異なる。
- ・事例店舗は、午前7時から翌日の午前3時までの営業時間。開店前と閉店後それぞれ1時間は業務があるので、午前6時から翌日の午前4時までは業務がある。この間を「モーニング」(6:00～10:00)、「ランチ」(10:00～14:00)、「ティータイム」(14:00～18:00)、「ディナー」(18:00～22:00)、「ナイト」(22:00～2:00)、「ミッドナイト」(2:00～4:00)の6つのユニットに分けて管理している。このうち、ランチとディナーの時間帯に客数が多く、モーニングやナイト、ミッドナイトには、客数が少ない。店長は、前年の客数の実績値など各日の来客数を予測し、準社員のシフトを組んでいる（図表Ⅳ-2を参照）。

3) 非正社員への仕事の割り振り

- ・店舗の仕事は、店長やアシスタントマネージャーの行う管理的業務を除くと、大きく「キッチン」と「フロア」の2つに分けられる（図表Ⅳ-3を参照のこと）。
- ・「キッチン」の仕事は、大きく分けて「グリル」「フライポジション」「サラダ」の3つのポジションに分かれている。「グリル」は、ハンバーグなどを焼いたり、スパゲティをゆでたりといった調理の作業など。「フライポジション」は、揚げ物や盛り付けを行う作業。「サラダ」は、サラダを作ったり、おでんをよそったりする作業。
- ・忙しい時間帯は、一人のスタッフが、一つのポジションの仕事を担当する。他方、忙しい時間帯には、一人のスタッフが、これら3つのポジションの仕事を担当する。
- ・新人には、まず、「サラダ」もしくは「グリル」のポジションの仕事を担当させる。フライポジションでの、盛り付けの作業は、やや高度な技能を要する。また、フライポジションを担当する人は、料理をだすタイミングをはかったり、そのために他のメンバーに

図表Ⅳ-2 調査日のワークスケジュールの事例

	勤務 時間	モーニング 6:00～10:00				ランチ 10:00～14:00				ティータイム 14:00～18:00				ディナー 18:00～22:00				ナイト 22:00～2:00				ミッド ナイト 2:00～ 4:00	
	予想客数	0	7	18	12	11	21	42	43	21	28	20	24	20	17	23	15	10	10	4	2	2	0
フロア	2:30	○	○	△																			
	4:30							○	○	△	○	○											
	8:00	○	○	○	○	△	△	○	○	○													
	5:00				○	○	△	○	○	△													
	4:30						○	○	○	△	○												
	4:30											○	○	△	○	○							
	4:30												○	○	△	○	○						
	4:30													○	○	△	○	○					
	5:00																○	○	○	○	○	○	
	5:00																○	○	○	○	○	○	
キッチン	8:00											○	○	○	○		○	○	○	○			
	8:00					○	○	○	○	○			○	○	○								
	3:00												○	○	○								
	5:00	○	○	○	○	○																	
	6:30			○	○	○	△	○	○	○													
	9:00						○	○	○		○	○	○	○	○	○							
	9:00							○	○	○	○	○	○		○	○	○						
	3:00														○	○	○						
	3:00																○	○	○				
	5:00																	○	○	○	○	○	
	4:00																		○	○	○	○	○

注) 1行が、一人の勤務スケジュール。一つのセルが1時間。○はその一時間を勤務、△はその30分間を勤務する予定であることを示す。

図表Ⅳ-3 店舗内の仕事の区分

キッチン	サラダ	サラダ、配膳
	グリル	ハンバーグを焼く、スパゲティを茹でる
	フライポジション	揚げ物、盛り付け、キッチン全体の管理
フロア	接客担当	お水を運ぶ、注文、テーブルの片付け
	料理担当	料理を運ぶ
	カウンター	パフェ作り、フロア全体の管理

指示をだしたりなどして、「キッチン」の仕事全体を管理する役割を担う。他のメンバーに指示を出せるようになるようになるためには、「サラダ」や「グリル」の仕事を知っている必要がある。そのため、新人をすぐにフライポジションに配置することはない。

- ・料理を出すタイミングに関して、同じテーブルの人には、基本的になるべく同じタイミングで料理を出せるようにする。ただし、子供用の料理やおつまみなどは、同じテーブルでも、早めに出す必要がある。料理を出す順番の判断は、システムで自動的に決まり伝票に打ち出される仕組みとなっている。キッチンのスタッフは、それをもとに伝票の上の料理から作る。しかし、調理作業の細かいタイミングは、キッチンのスタッフが判断しなくてはならない。
- ・フライポジションのスタッフは、「それは早めにつくってね」などと、他のスタッフに指示を出しながら、適切なタイミングで料理がだせるよう、「キッチン」の作業を管理しながら、自分も担当の調理作業をすすめる。また、他のポジションの仕事も手伝って、調理をとどこおりなく進めるようにする。
- ・すでに述べたように、新人は、まず「サラダ」もしくは「グリル」のポジションに配置され、そこでの仕事をおぼえる。一つのポジションの仕事をひとつとおりこなせるようになってから、次のポジションの仕事を徐々に担当させ覚えさせる。徐々に仕事の幅を広げていく。一つのポジションの仕事をこなせるようになるのに、早い人で1ヶ月くらいかかる。よって、早い人では、3つのポジションの仕事をそれぞれ1ヶ月くらいかけて習得し、3ヶ月程度で「キッチン」の仕事をすべてひとつとおりこなせるようになる。ただし、仕事を習得する速度は、個人差も大きい。多くの場合、半年から1年程度の経験が必要となる。
- ・「フロア」の仕事は、「接客担当」「料理担当」「カウンター」の3つのポジションからなる。「接客担当」は、水を運んだり、客から注文を聞いたり、テーブルを片付けたりする仕事を担当する。「料理担当」は、出来上がった料理を厨房から運び、配膳する。「カウンター」は、厨房ちかくのドリンクバーのあるカウンターで、パフェなどを作るほか、「接客担当」や「料理担当」の仕事をフォローする。基本的には、カウンターに立つが、適宜、フロアにでて接客や配膳を行ったりする。また、フロアの仕事が適切に運営されるよう必要な指示を「接客担当」や「料理担当」のスタッフに出したりする。
- ・ランチの客数が多い時間帯では、「接客担当」2名、「料理担当」1名、「カウンター」1名の構成で業務を運営するのが基本となっている。
- ・新人のスタッフは、まず、「接客担当」に配置し、客からの注文を聞くなどの仕事から覚えさせる。つぎに、「料理担当」の配膳の仕事を担当させる。「接客担当」と「調理担当」の仕事をひとつとおりこなせるようになってから、「カウンター」の仕事を担当させ、そこでの仕事を覚えてもらう。
- ・早い人では、「接客担当」の仕事をひとつとおりこなせるようになるのに、2週間から1か

月程度、「料理担当」の仕事をひととおり覚えるのに同じく2週間から1か月程度、そのあと、「カウンター」の仕事を覚えるのに1ヶ月程度の経験が必要となる。

- ・ もちろん、すべてのスタッフが、複数のポジションの仕事を経験するわけではない。1年以上の勤務していても、一つのポジションの仕事だけをおこなっている人もいる。一つのポジションの仕事をひととおりできるようになって、それ以上さらに新しい仕事を経験しようという意欲をもたない人もいる。
- ・ 月の勤務時間が20時間などの勤務時間が短い人については、かぎられた時間内で一つのポジションの仕事を習得するのも容易ではない。レシピを覚えるのもそれなりに大変。本人も、幅広い仕事を担当することを望まないことが多い。そこで、勤務時間が短いスタッフには、あえて幅広い仕事を経験させて教えるより、一つのポジションのみを担当してもらうという選択をすることが多い。
- ・ しかし、スタッフが幅広い仕事を担当できれば、客数が少ない時間帯には、「キッチン」と「フロア」ともに、一人が複数のポジションを兼任することで、少ないスタッフで仕事を運営できる。また、幅広い仕事を担当できるスタッフが多いほど、少ない要員数を前提としながらも、ワークスケジュールが組みやすくなる。そこで、とくに勤務時間が長いスタッフに対しては、できるだけ幅広い仕事を担当できるようになるよう、仕事を徐々に広げるかたちで経験させて教えていく。
- ・ このほか、店長やアシスタントマネージャーが行うことの多い管理的業務のうち、在庫管理については、キャプテンやトレーナーにも教えている。

4) 非正社員への仕事の教え方

- ・ 店舗で新人を採用すると、最初の1週間程度は、店長もしくはアシスタントマネージャー、トレーナーが教育担当としてついて、新人と2人セットで働くかたちで、「手取り足取り」で一つ一つ仕事を教えていく。そのあとは、教育担当が付ききりで働くことはないが、他のスタッフと実際に仕事をしてもらうなかで、仕事を教える。とくに最初の1ヶ月から2ヶ月ほどは、「こういう場合は、こうしたほうがいいよ」というかたちで、指導をしていく。
- ・ 週末だけしか働けない人は別として、通常、新人は、平日の客数が少ない時間帯に配置し、仕事を教えていく。客数が少ない忙しくない時間帯で担当する仕事がしっかりできてから、ランチなどの客数が多い時間帯で、しかも店長やアシスタントマネージャーが仕事のフォローやアドバイスができる時に、仕事を担当させるようにしている。客数が相対的に少ないのは、平日の特に月曜日や火曜日、ランチやディナー以外の時間帯。スタッフのスケジュールとも調整しながら、仕事を経験させていく。

5) 非正社員の資格制度の運用

- ・ 準社員の資格は、下位から順に、クルー、Aクルー、トレーナー、キャプテン、チーフ（図表Ⅳ-4を参照のこと）。事例店舗では、クルーが30名、Aクルーが5名、トレーナー6名、キャプテン3名、チーフ0名という構成。

図表Ⅳ-4 準社員の資格制度

チーフ
キャプテン
トレーナー
Aクルー
クルー

- ・ すでに示したように、店舗の主な業務は、大きく分けて、キッチンで調理を行う「キッチン」と、フロアでの配膳等を行う「フロア」の2つに分けられる。クルーは、「キッチン」もしくは「フロア」の仕事の一部のみできるという段階の資格。Aクルーは、「キッチン」もしくは「フロア」のいずれかについては、すべての作業をひととおりにこなせて、他のメンバーの見本にもなる段階の資格。トレーナーは、「キッチン」か「フロア」のいずれかの仕事をすべてこなせるだけでなく、他のメンバーに仕事を教えることができる。キャプテンは、時間帯責任者として、「キッチン」と「フロア」両方の管理と運営ができる段階の資格。そのために、「キッチン」と「フロア」の仕事をすべてひととおりに経験して、理解している必要がある。チーフは、「キッチン」と「フロア」のいずれについても管理と運営ができ、店長補佐のような役割を担える段階の資格。
- ・ トレーナーまでの昇格は、店長が指名して決める。キャプテン以上への昇格は、店舗を管轄する地区長の面接をふまえて決められる。
- ・ 資格は、上で示したように担当できる仕事の幅や水準に対応しており、勤続を積むだけで上位の資格に上がれるわけではない。3年勤続しているがクルーにとどまっている人もいる。同じ勤続年数でも、前職で同業の経験がある人や、勤務時間が長い人、意欲の高い人などが、昇格の速度は速い傾向にある。
- ・ 事例店舗で、勤続20年以上が2人いるが、いずれもキャプテンの資格。次に勤続が長い勤続10年1人は、トレーナーの資格。いずれも女性。
- ・ トレーナーまでの資格の人は、基本的に、「キッチン」もしくは「フロア」のいずれかの領域の仕事を担当できればよい。ただし、要員の都合や、本人がどんどん仕事を覚えていきたいという意欲をもつことから、「キッチン」と「フロア」の両方の仕事をしているトレーナー資格のスタッフもいる。

- ・ トレーナーとAクルーのちがいは、トレーナーの場合、「キッチン」もしくは「フロア」の仕事をすべてひととおりこなせるだけではなく、それを他のスタッフに教えることができなくてはいけない。教えることができるようになるには、知識を伝えるだけではなくて、仕事を教えようとするスタッフに仕事を覚える意欲をもたせることが大事。店長としては、「さっきのこれよかったよね、でも次のときこれ気をつけていこうとか、そういった動機づけだとか、そういったことができたりする人」をトレーナーに昇格させるようにしている。そういうトレーナーから仕事を教わらないと、仕事を教わる側のスタッフが「ただ聞いただけで終わってしまう」。
- ・ 事例店舗で最も短い期間でトレーナーになった人は、昨年12月から働き始めて今年8月に9ヶ月ほどでトレーナーとなっている。20歳代の主婦層で、以前にも同業種での経験があった人。大学生および高校生のトレーナーもいる。高校3年間と大学4年間働くとすれば、その間に、十分、トレーナーになることができる。現在、大学生のスタッフ14名のうち4名が高校生のときから、事例店舗で働いている。
- ・ Aクルーまではなれても、トレーナーにはなれない人もいる。とくに「人にものを言えない人」。仕事はできるが、「そんなことをいったらみんなから嫌われてしまうのではないか」といった心配をして、「それは間違っている」ということを言えない人は、トレーナーには向かない。
- ・ スタッフに対して、昇格やその前提となる技能向上への動機付けをはかることは、店長の重要な仕事。契約更新のタイミングで、店長は、店舗のスタッフ全員と2ヶ月に1回の頻度で面接を行っている。そのときに、「じゃこういうふうにしてほしいですか、こういう部分がまだ不足しているよね」といったアドバイスをする。また、スタッフの側から「こんなふうに働いてみたいんですとか、どうすればいいですか」といった話を受け、「力つけていかなければだめだね」とかという話をして動機付けていく。
- ・ このほか、随時、スタッフの働き振りなどをみてコミュニケーションをとり、アドバイスやフォローをするようにしている。例えば、後から採用されたスタッフが、先輩のスタッフよりも先に高い資格に昇格する場合もある。そのときに、先輩スタッフに「もうやっていられないよ」と思わせるのではなく、「何とか頑張ろう」という意欲をもたせるようにフォローしていく。
- ・ 店長が、最も時間を割いているのは、トレーニングとコミュニケーション。店長以外にも、キャプテンが、日々のコミュニケーションのなかで、同様のフォローを行うこともある。店長が、スタッフにとってより身近なキャプテンに、「ちょっと話を聞いてあげてよ」と言って、メンバーの話を聞いてもらうこともある。

（３）Ｂ社労働組合

調査日：2007 年 10 月 26 日

インフォーマント：労働組合 中央執行書記長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ

１．労働組合の非正社員にかかわる活動

- ・ 2007 年 9 月現在、B 社労働組合では、正社員の組合員が 4,000 名弱、非正社員の組合員は約 300 名。専従役員は 7 名。本部に委員長、書記長、副委員長の三役がいる。業態別に 5 つの支部があり、それぞれに支部の委員長がいる。規模の大きい支部では、委員長は専従。各支部には、委員長のほかに書記長と副委員長がいる。その下に、支部の執行委員がおり、その下に、エリアごとに職場委員がいる。会社組織上、1 エリアは 10～20 店舗で構成される。そこに 1 名ないし 2 名の職場委員を置いている。
- ・ 契約社員については、以前から、「準社員店長」を組織化していた。今年度から準社員にも組織化の範囲を拡大。オープンショップで組織化活動を行っている。勤続 3 ヶ月以上の社会保険加入者を当面の組織化の対象と位置づけている。準社員のうち、社会保険可入者は、約 7,000 名である。
- ・ 準社員の組織化を始めたきっかけとしては、上部団体の U I ゼンセンの指針があるほか、フードサービスの業界で非正社員の組織化が進展しつつあること、全従業員に占める非正社員比率が約 95%となっている現状のなかで、準社員の人たちの声をきくことが大事なのではないかという議論を組合の中でしてきた経緯のなかで、総合的に判断して、組織化をすることにした。
- ・ 社会保険加入者に組織化の対象を絞っているのは、社会保険加入者のなかにトレーナーなどとして店舗の重要な仕事を任されている人が多い。まずはそうした人たちからの声を聞きたいという考えから。また、社会保険に加入しているかどうかは客観的な条件なので、対象者を捕捉しやすいという理由もある。社会保険加入者の組織化がすすみ、準社員を組合員に加えての組合活動が軌道に乗ったあとは、さらに組織化の範囲を拡大していきたいという考えはある。
- ・ 組合費は、正社員と同様で、賃金の 2%。上限額は、正社員が 4000 円なのに対して、準社員は 2900 円としている。
- ・ 組合組織の形態として、今後は準社員だけの組織をつくるか、それとも現状のまま正社員の組合に準社員も加入してもらうかは、検討しているところ。
- ・ 業種特性からみても、準社員が主な労働力となっており、非正社員の戦力化がすすんでいる。そうしたなか、正社員も準社員も「同じ働く仲間」として組合員として組織化することで、より多くの声を集め、労働条件や労働環境の整備をはかっていく。そうすることで、組合員が、自社で「働いていて良かった」と思える活動を推進していく方針を

もつ。準社員の働く環境や制度を整備し、「よりいきいきとやりがいをもって」働いてもらうことで、準社員の一層の戦力化を図りたい。

- ・ 準社員の定着率の上昇は、準社員の管理や教育訓練を行う正社員の組合員の労働強化にもつながる。そこで、労働組合は、準社員を組織化する以前からも、準社員が働きやすい環境を実現するよう経営に要求してきた経緯をもつ。
- ・ 準社員の雇用契約期間は2ヶ月で、契約更新のタイミングである2ヶ月ごとに店長が準社員と面談を行うことになっている。そうした面談がきちんと実現できているかを組合として確認していきたい。
- ・ 準社員の賃金は、地域の相場を踏まえて地域ごとに異なるので、労働組合として準社員の賃金水準については発言しづらい。準社員の昇給制度の運用や制度自体についての検討していくことが課題になると考えている。
- ・ 職場環境の整備や職場での人間関係の改善のための取り組みを行っている。具体的には、24時間の電話での相談窓口を設けている。人間関係のトラブルに関して準社員から寄せられる相談内容としては、店長とのコミュニケーションに関することや、準社員同士の人間関係に関することが多い。
- ・ 準社員を組織化する以前にも、正社員の組合員向けには相談窓口を設けていた。そのことについて組合機関紙等で店舗に告知をしていると、準社員からも相談が寄せられていた。むしろ、準社員からの相談のほうが多かった。準社員を組織化する前は、準社員の話聞いて、店長にそうした準社員の不満や要望の内容を伝えることは、組合員である店長のためになると考え、非組合員である準社員の相談にも乗ってきた。しかし、これからは、準社員が組合員になる。そこで、場合によっては、労働組合が店長と準社員のあいだに調停役のようなかたちで入り、両者の言い分を聞いて折り合いをつけていくという活動をしていくことになる。
- ・ 組合としての基本的な考え方は、店長層には理解してもらっている。店長会議に何回か赴き、労働組合としての考えや、他社の事例等を紹介しながら、準社員の組織化の必要性を訴えてきた。ただし、いざ加入活動を進めるにあたり、各店舗の準社員の組織化対象者に対して組合加入についての説明をするのは店長。店長により、組合の組織化活動への理解に温度差があったり、店長が伝えても準社員が理解しない場合もあったりして、準社員の加入の状況には店舗によるばらつきがある。
- ・ 10年以上前は、1店舗に2人ないし3人の正社員が配置されていた。現在は、1店舗に1人の正社員というのがほぼ標準になってきている。さらに、契約社員が店長である店舗には、基本的に正社員はいない。そうした状況から考えて、正社員比率は低下し、非正社員の比率は上がっていることは確か。
- ・ 正社員の比率を高めなければいけないという明確な方針はもっていない。非正社員の比率を高めて生産性が高まったとすれば、生産性が高まった分の分配をどう正社員と準社

員とに配分していくかに着目していけばよい。正社員比率が低下すること自体に対して、反対するという考えはない。

- ・ 正社員と準社員のあいだの処遇の均衡については、これから取り組むべき課題と考えている。準社員への一時金や退職金の制度の導入についても今後検討していく。
- ・ 現状において、準社員から正社員への登用の機会は開かれている。あとは、登用にいたるまでの教育訓練を充実させるよう組合としても取り組んでいきたい。
- ・ 店長など正社員の組合員に対しては、セルフモチベーションの研修会や、コーチングの研修などを経営とは別に組合が主催して実施している。会社の研修は、作業、実務の研修になりがちという認識をもっている。対人スキルやコミュニケーション能力を向上させるための指導は、課長クラスである地区長、事業部長が職場を訪れるなかで、店長に対して個別に行っている。組合としても、独自に研修を実施して、店長のコミュニケーション力の向上をはかりたい。
- ・ というのも、店舗で、店長が準社員とうまくコミュニケーションがとれないと、準社員の離職をまねいてしまう。そうすると、店舗への評判も低下し、準社員の採用も困難になりかねない。したがって、店長がきちんとコミュニケーションの能力を持たないと、店長の労務管理の負担は減らず、店長の労働強度の軽減につながらない。準社員の定着率を改善して、店舗の基幹的な労働力となってもらい、職場を安定させたい。そこで、組合としても、研修の機会を設けて、店長のコミュニケーション能力向上の手助けをしようとしている。

食料品製造業 C社

（１）C社本社

調査日：2007年10月31日

インフォーマント：人事総務部 労務・安全チーム長、管理部 総務課長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

1. 事例企業の概要

- ・ 食料品の製造および販売。従業員数は約2,500名強。

2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は社員、準社員、嘱託、定時社員、パート等（パート・アルバイト・パートナ一社員）にわかれる。
- ・ 社員は、期間の定めのない雇用契約を結ぶ。転勤がある。約1200人。

- ・ 準社員も、雇用契約期間の定めはない。準社員は、社員と異なり転勤が無い。社員とは、退職金の支給ベースが異なる。勤務時間は 7 時間 30 分。3 ヶ月ごとの変形労働時間を取り、11、12 月の繁忙期には 8 時間 15 分になる人が多い。準社員は、60 人ほどいる。
- ・ 嘱託は、社員の定年後の再雇用者を中心に 10 数名。
- ・ 定時社員は週 5 日以上、一日 6～7 時間 20 分の勤務。一日の勤務時間は、最長でも社員より 10 分短い。勤務日は工場のカレンダーに沿い、雇用契約期間は 1 年。約 380 人いる。
- ・ パート・アルバイトの労働時間は様々で最長 7 時間 20 分。6 時間未満のものもいるが、主に 6～7 時間が多い。雇用契約期間は最初が 1 ヶ月、その後の契約期間は 3 ヶ月。パート等はパートナー社員を含めて約 900 人。
- ・ パートナー社員は、嘱託と同じく、社員として働いていた人が、60 歳の定年後、年金支給までの期間を再雇用で定年延長をする場合の雇用区分。処遇は定時社員と同じ。
- ・ 生産部門には社員約 300 人（うち 50 人弱が工場の管理部門）、定時社員が約 300 人（男約 100 人、女約 200 人）、パートが約 570 人（男約 200 人、女約 370 人）。工場には請負や派遣社員はいない。工場にいる正社員の平均年齢は工場により異なるが、50 歳や 54～55 歳と高い。
- ・ 生産部門の非正社員の年齢層は 40 歳より上がほとんどで若年層は少ない。女性は子育てを終えた主婦が主に多い。男性で若年層はいるが、アルバイトの学生またはパートで、やがて定時社員や準社員、社員を目指す人が一部いる程度。
- ・ 非正社員の勤続年数は、仕事の合う合わないなどによって、長い人と短い人に分かれる。長い人は定年の 60 歳まで勤め、さらに再雇用で勤続する人もいる。近隣地域に企業がない工場では、比較的勤続年数が長い。
- ・ 繁忙期の生産量は通常の月の 2 割ぐらい増産する。そのため繁忙期には一つの工場で 1～2 ヶ月の短期パートを 50～100 人雇う。集まる人はその時期や季節でオフの人が多い。例えば学生や農閑期の農家の人など。逆に閑散期の生産調整について、以前は 2 勤等を休止させて対応していたが、現在は計画生産の精度をあげ、どうしても足りないときに残業・休日出勤・交替勤務などでカバーするようになっている。

3. 生産ラインの職制と等級

- ・ 生産ラインの職制は、課長－係長－職長で、職長がライン末端の役職。
- ・ 社員の等級は下から S1－S2－S3－S4－S5 の順になっている。S2 は、役職はないが、リーダーと呼ばれ、職長を補佐し、その工程のまとめ役をする。S2 にはリーダーでない一般職もいる。S3 は職長。社員は S2 の人数が多い。
- ・ 準社員で職長の役職に就くものもいる。
- ・ 定時社員は下から T1－T2－T3 の順になる。T1 は単純作業、T2 は単純作業でもある程度自分で判断ができ、次の工程もできるなど。T2 の仕事は S1 と S2 の間あたりと同

じくらい。T3 はリーダークラス。実際にリーダーになっているT3 の女性が1人いる。分布はT1 : T2 : T3=30 : 60 : 10。

4. 新卒採用・中途採用について

- ・ 昨年の新卒者は4人。すべて品質管理や研究開発部門に配属し、生産部門への配属はない。昨年の高卒者の採用者はゼロ。ここ何年間は、社員ないし準社員の生産部門への採用による配属はない。生産ラインに入っていた団塊世代が抜けた後は、これまでの勤務状況がわかる定時社員を準社員に登用することで対応することにしている。また今後は標準化を進め、人手がかからない生産活動ができる準備にも取り組んでいる。今後、かりに準社員が登用で確保しにくい状況になれば、ラインの管理やリーダークラスの新卒採用を再開することもありえる。ただし現状ではそれはない。
- ・ 中途採用者は過去3年間で6人。中途採用者も研究開発部門での採用のみ。

5. 社員（準社員を含む）と非正社員の業務の違い

- ・ 工場でのある工程の例をとると、原料受け入れ→原料チェック→原料の解凍→味付け→充填→熱処理→包装→箱詰め→発送といった流れがある。非正社員は、これら幅広い工程で、工程間の製品の運搬を含めた幅広い作業を担当している。同じ工程にいる社員と非正社員とは、ある程度、作業内容が重なり合う。しかし、その中でとくに責任の生じる作業や高い技能が必要な作業は、社員に担当させている。
- ・ 責任の生じる作業の例としては、管理帳票をつける業務がある。例として HACCP の記録がある。HACCP とは原料の入荷から製造・出荷までのすべての工程において、継続的に監視・記録（モニタリング）し、異常が認められたらすぐに対策を取り解決するシステムである。衛生管理や表示の問題があるために社員が責任を持って担当する。
- ・ 高い技能の必要な作業の例としては、インジェクションと呼ばれる肉に味付けを施す工程での作業や、燻煙を行うための熱処理工程での作業がある。いずれも処理自体は機械が行うが、その調整は人の手による。天候などによって、調味料の量や水の量などを微調整しなければならず、製品にとって非常に重要なポイント。こうして製造する食品の味の決め手となる、工程で機械の微調整にかかわる技能等は、社員間で技能伝承していく。この工程で失敗すると大きな単位の損失になるため、責任も重い作業といえる。
- ・ これら責任の生じる仕事や高い技能の必要な仕事には、リーダークラス（S2）の社員が多く携わっている。
- ・ 他方、生産ラインが止まった場合など、設備での不具合が発生した場合の対応は、重大なものでないかぎり、社員だけでなく、定時社員やパート・アルバイトも行う。原料が機械に挟まってベルトコンベアーが止まる程度の不具合は、定時社員やパート・アルバイトでもその場で対応して解決している。ただし、工場の保全是、生産技術課という部

門の仕事であり、保全はその部門に所属する社員が担当する。

- ・ グループ作業が多いため、非正社員同士であるパートと定時社員の T1 との仕事は重なる部分がある。

6. 非正社員の仕事の高度化について

- ・ 責任の生じる仕事を定時社員に割り振ることはない。しかし、将来的に準社員になり職長になってもらいたいような人材には、動機づけとして、責任が生じる一步手前の仕事をやらせたりすることは現場ではある。
- ・ 定時社員は、採用後の最初の 2 週間の試用期間を見て、最初の配置を考える。その後 3 ヶ月ほどで再度、適性をみながら配置を考える。その結果、前後の工程に配置換えをすることはある（例えば、原料受け入れ工程から包装・梱包工程へというような作業内容が大きく異なる工程への配置換えはほとんどない）。
- ・ ただし、休暇や欠員などの都合から、定時社員も、前後の工程に応援に行くことはある。そうしたなかで、前後の工程の作業もできるようになることが多い。
- ・ 定時社員でも準社員になるような人と、定型的な仕事にとどまる人とがいる。両者の違いは、常日頃から探究心を持っているかどうかにかかわる。言われたとおりのことだけをやっている人との違いはある。例えば、ある工程で不良品が発生したとき、前の工程に原因があることが多い。そこで、自分の工程で不良品が出たときに、前工程での作業上の問題などを考え、改善のための提案を職長にだすことができるような人かどうか。この点については会社で教育できるものでもない。
- ・ 非正社員の育成は、基本的に、配置された工程のリーダーに任されている。ただし、今年度より、定時社員に対して、コンプライアンスを含めた品質と安全についての研修を始めた。それぞれ 30 分くらいを業務中に集めて行った。社員と同じ内容。
- ・ 団塊の世代の退職が控え、技術的な部分を補強するため、準社員登用を増やすという雇用ベースでの対応が考えられる。また定時社員でもより積極的に研修を行っていくことについては、検討の段階にある。

7. 非正社員の評価と処遇

- ・ パートの時給は、地場相場と連動している。時給額は、最低賃金よりは高く設定している。パートにも能力評価を行っており、評価の結果は、時給でなく、寸志（1～3 万円）に反映させている。
- ・ 定時社員には、能力評価と業績評価を実施している。能力評価は絶対評価で A～D の 4 段階。能力評価による昇給が年一回あり、時給額が上がる。能力評価の結果により昇給率が異なってくる。業績評価は年二回あり、賞与に反映される。
- ・ なお、定時社員の T1～T3 という等級は、すでに示したように、能力や業績でなく、仕

事内容にリンクしている。ラインの判断で、定時社員の担当する仕事の水準が、T2やT3の基準に達すると、ラインから申請がされ人事部内の審査を経てそれを認可する。

8. 定時社員について

- ・ パートから定時社員になるには一年以上勤め、能力評価で直近考課A以上の評価を得ること。また当然、定時社員の労働時間と勤務日で働けること。

9. 準社員登用について

- ・ 定時社員から準社員への登用制度は、定時社員として働く若年層で優秀な人の定着をはかるために設けた。
- ・ 試験は4月と10月の年二回行われる。受験資格は、年齢が40歳以下で、定時社員として一年以上勤め、職場の推薦書と本人の受験申請書が必要になる。そのためパートで入社した人も、最短で1年間で、定時社員に転換して、さらに準社員になることが可能。
- ・ 試験内容は一次試験で論文と職場の課所長面接、二次試験で適性試験・一般常識と人事部門の面接を行う。重視するのは面接試験で、人間性をみる。論文では、これまで職場でやってきたこと、またこれからどのようにやっていきたいかを聞き、本人のやる気や能力を見極める。
- ・ 年間40～50人が受験し、年によって異なるが合格者は10人ぐらい。人数に枠は設けず、合格基準のみを設定している。40歳以下で、準社員になりたいという人の年齢はまちまち。優秀な人であれば、勤続期間の長短はあまり関係ない。すでに述べたように、制度上、定時社員として1年以上勤続していれば、準社員に登用される機会がある。
- ・ 準社員に登用後は工程の異動をする。新しい工程を覚えて仕事の幅を増やすようにして、もとの工程に戻すなどする。

（２）Ｃ社労働組合

調査日：2007 年 10 月 31 日

インフォーマント：Ｃ社労働組合 中央執行委員長、中央書記長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

１．労働組合の概要

- ・ 1973 年、労働組合を結成。当初はほとんどが社員ばかりであったので社員のみで結成。1994 年に定時社員の組織化、2002 年にパートの組織化を始めた。
- ・ 非正社員を組織化した理由は、非正社員比率が増加してきたため。労働組合が労働者の代表という点から考えると、過半数に満たないと意味がない。また当時の旧ゼンセン同盟の運動方針も同じ方向であり、職場の実態をふまえて定時社員も組織化した。パートの組織化は労使交渉の結果、パートの組合員加入はオープンショップになった。94 年の定時社員の組織化の際に、いろいろな意見はあったが、定時社員組織化に社員から大きな反対はなかった。
- ・ 6 年ほど前に業績が悪化し、工場の閉鎖や希望退職を募るなど従業員数全体は減少傾向にある。また 8 年ほど前から大量採用していないため、社員比率は下がり、非正社員比率が上がった。

２．労働組合の構成

- ・ 社員と定時社員はユニオンショップ制、パート・アルバイトは勤続 3 ヶ月以上から加入可能なオープンショップ制。パートの加入率は 3 割～7 割と時期により波がある。また社員の課長以上は非組合員。組合費について、社員は基本給の 2.5%、定時社員は時給×時間の 2%、パートは一律 1000 円/月。
- ・ 組織の構成は支部が 11 支部、関連会社の労連組織が 6 組合ある。中央執行委員の本部役員は専従 3 名（以前は 4 名、組合員の減少による）、非専従 16 名。各支部には支部長、副支部長、書記長をおき、その下に執行委員を複数名、さらにその下に職場委員をおいている。各職場で組合員 10 人に 1 人の割合で職場委員を置いている。執行委員と職場委員の任期は 1 年で、継続は問題ない。
- ・ 本部役員の非専従 16 名のうち、4 名が女性、うち 2 名が定時社員（2 年ほど前に女性 4 人が定時社員であることもあった）。現在、支部長に女性はいないが、副支部長の女性が各工場にいて、その人たちが本部の役員も務めている。支部の執行役員 140 名のうち非正社員は約 25 名（パートもいる）、職場委員は約 160 名のうち 1/3 が非正規社員。
- ・ 職場委員にも定時社員が多い。定時社員を組織化した当時から組合の運動方針として、社員・非正規社員の区別なく同じ土俵で議論することにしている。また組合の執行役員や大会の代議員を組合員の男女比と同じ比率にするようにしている。

- ・ 非正規社員も組織化した当時から被選挙権があった。しかし当初は本部の役員になる女性がいなかった。そのため女性からの意見や知恵を出してもらう目的で、指名制で特別中央執行委員を決めていた。また支部の執行委員を務める女性がいなかったために、選挙もなく女性の意見を集める目的の女性委員会をつくった。それをステップにして、徐々に女性も、支部の執行役員、本部の役員を務めるようになった。そのような経緯を経て、上記のように、現在は選挙により、定時社員 2 名を含む女性の本部役員が 4 名いる。

3. 非正規社員に関する方針や取り組み、会社への働きかけ

- ・ 労働条件は社員と違う面があるため、近づける取り組みをしている。具体的には、定時社員の時間外労働時間の割り増し法定 25% を 27% にする協定を結んだ。定時社員は 7 時間 20 分の契約である。7 時間 30 分までの延長は割増なしであるが、それを越える部分は時間外労働として割り増しになる。かつて非正規社員の賞与はなかったが、定時社員は年間 1.7 ヶ月分、パートは寸志（評価を入れて 1~5 万円）が支払われている。また定時社員の制度を作る際に、その等級と賃金制度は、非正規社員のモチベーションを高めるために会社と組合との交渉で一緒に作った。
- ・ 有期雇用である非正規社員の雇用確保について、労働組合から会社に対して発言することは難しい。ただし、全員が組合員である定時社員は、事業所が閉鎖され、かつ近くに異動できる事業所がないときには、組合が会社と交渉して少しでも良い条件で退職してもらうようにしている。会社と交渉し、給料の 3 か月分の支払いをさせた例もある。また、定時社員については、賃金制度の整備についても、労使協議や団体交渉を通じて発言している。
- ・ パートタイマーは全員が組合員というわけではない。そのこともあり、以前はパートタイマーの時給賃上げ要求まではしていない。しかし、能力評価の結果を一時金に反映させる制度をいれるように会社と協議し、制度の導入に至っている。また近年は評価による時給アップの要求をしているが、現在は制度化できていない。
- ・ このほか、会社が指定する通信教育に社員は会社からの半額補填する制度があった。これを 2 年前に定時社員にも出してもらえるようにした。それ以前から、組合からは半額負担の制度があったので、修了すれば通信教育は無料で受ける。指定されている通信教育は仕事に関係あることから、財務、経理、生産、営業や英会話、中国語会話、EXCLE などすべてにわたる通信教育。趣味に関するものはない。
- ・ さらに、労使協議を通じて、準社員への登用制度の年齢制限を 35 歳から 40 歳に引き上げる制度改定を実現した。筆記の試験科目についても、現場で特に必要のない英語や数学はなくすように求めてきて、今年になりそれら科目はなくなった。
- ・ また、パワハラ協定を結んでいる。U I ゼンセン同盟で出されている試案を参考に、罰するのではなく、パワハラを無くすことを目的にしたもの。

4. 労働組合の活動、組合員のメリット、課題認識

- ・ 労働組合は、オープンショップのパートの組合加入への勧誘のために、組合に加入するメリットを宣伝するチラシをくばっている。組合加入のメリットとして、UIゼンセン同盟の共済制度で有利な金利で預金や借りができたり、一般の保険より大きく有利な生命保険、医療保険、収入保障、火災保険などがある。また共済の保険から手厚い各種の見舞金を受けられる。また組合支部でのレクリエーション活動を通じての交流や不平不満を言える場があることなどがある。会社に働きかけ、非正社員にも研修会をやるようになった。これらから雇用の違いがあっても会話を増やしコミュニケーションをとることで、不満を解消したり、その不満から現場の問題を解決したりすることは、労働者と会社の両者にとってよいことだと考えている。このような活動は賃上げとは異なり「形」になりにくいのが、組合加入の大きなメリットであると考えている。パートタイマーには、これらの点をアピールして組合員化をはかっている。
- ・ 組合活動としては、組合役員の勉強会以外の研修会もあり、人生設計や健康に関する講習をプロの講師を招き、一泊二日の研修を行う。全国の組合員が交通費から宿泊・研修費まですべて無料で参加できる。また各支部に専従役員が出張し、講習会も開いている。
- ・ 組合員の意見や悩みなどは、「声⇄声活動」、女性委員会、職場集会、組合へのフリーダイヤルなどを通じて集めている。「声⇄声活動」とは職場委員が職場の問題点などを所定の用紙に記入し、支部の執行委員に上げるもの。問題点は、まず執行委員会で考えたり、会社と折衝を行いながら解決を図る。解決したものは言葉やビラなどを通じて返し、組合員にフィードバックする。声をもらってまた声を返すという活動で職場の意見を吸い上げる。また用紙一枚あげることで 500 円のインセンティブもあり、積極的に意見を集めている。女性委員会は支部の工場で、毎月一回女性が集まり開かれる。職場の問題点をあげてもらい、それが支部の労使協議で解決できるものであれば、まず労使協議にあげたりする。
- ・ あがってくる意見や不満は労働条件や職場環境に関するものよりも、仕事に関する改善案などが多く、労使協議でも大きな材料になり、会社にとっても大きなプラスになっていると考える。
- ・ パートタイマーについては 1000 円/月の組合費は組合にとっては赤字になるくらいの額である。しかし労働組合としては、本音を言いにくい傾向にある社員に比べて、現場の本音を聞ける点でパートタイマーの声は貴重であると考えている。
- ・ かつては職場での飲み会や慰安旅行などでコミュニケーションをとっていたが、最近はそのような機会が減っているので、組合が変わりに会話を促進するような活動を行っている。

5. その他

社員と非正規社員の組合員と比べて、支部の組合活動では、非正規社員のほうがむしろ参加率は高く、熱心といえる。

食料品製造業 D社

(2) D社本社

調査日：2007 年 11 月 2 日

インフォーマント：人事総務課 次長

人事総務課 人事企画 担当主任

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

1. 事例企業の概要

- ・ 食品製造販売業。5つの工場を持ち、販売の直営店も展開している。
- ・ 売上は 23,800 百万円（2005 年 3 月）、24,000 百万円（2006 年 3 月）、24,300 百万円（2007 年 3 月）と緩やかな上昇傾向。
- ・ 全従業員数は 2,143 人、うち正社員は 711 人。非正社員は 1,432 人で非正社員比率は約 67%。非正社員の雇用区分は主に三つ、嘱託（11 人）、パート（1,307 人）、アルバイト（114 人）がある。従業員数はわずかに縮小しているが計画的なものではなく、3 年前の人数と比べれば減っているだけ。
- ・ 2007 年 4 月採用の新卒者数は 27 人。これは過去三年間と比べて増加している。また過去三年間の非正社員から正社員への登用者数は 45 人（うち 30 人が 35 歳以下）、正社員の中途採用は 69 人（うち 53 人が 35 歳以下）である。

2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分の種類と雇用条件は正社員、嘱託、Aパート、Cパートに分かれている。アルバイトは呼称だけで、学生のパートをさす。
- ・ 正社員は 700 人強、うち工場に 500 人程度いる。
- ・ 嘱託は定年後の再雇用者で 10 人程度。
- ・ Aパートは実質週 40 時間（規定：週 30 時間）で残業もある。社会保険加入。Aパートはパートの 8 割を占める。
- ・ Cパートは週 30 時間未満。パートの 2 割を占める。
- ・ パート全体で 1300 人、うち工場に 1000 人以上いる。1 年契約で自動更新。時間帯別採用（昼勤 8 時～、11 時～）（夜勤 18 or 19 時～、0 時～）それぞれの時間帯で募集してい

る。

- ・ パートの諸手当としては、早朝・夕勤・日祝日出勤手当や家族手当（子供を扶養しているパートへ）がある。また工場の部署によっては環境手当（熱・冷・重など）がある。
- ・ 深夜手当（＋時給 380 円）のある夜勤のほうが人気がある。逆に昼勤の午前 4 時間は人が集まりにくい。
- ・ パートの女性は主婦層、シングルマザー、40 代が多い。男性も 300 人以上いて、年齢は 19 歳から 60 歳近くまで幅広い。アルバイトは主に店舗での販売。
- ・ 定着状況は、昨年 861 名採用して 850 名が退職（正社員含む）。パートは 10 名採用したとして、3 ヶ月で 3 人やめ、1 年後に残るのは 5～6 人。平均勤続は 5 年弱。数年前は、3 ヶ月で 5 割やめていた時期もあり、改善している。現在の離職率は適正に推移していると思っている。離職理由は、「思っていたより肉体的にきつい」というのが多い。
- ・ 正社員の新卒採用状況は、昨层高卒 15 名、大卒 11 名採用。3 年前は高卒 3 名のみ。今年の採用は、定年退職の交代需要で正社員拡大。
- ・ 「18 歳の高卒より 24～25 歳のパートのほうが仕事ができる」という現場の意見で、パートからの正社員登用を推進。
- ・ 中途採用は 3 年で 69 人。中途採用は営業や事務の管理部門。応募条件に正社員経験を課してはいないが、面接で経験を語ってもらい、結果的に正社員経験者の採用になっている。
- ・ それぞれの採用の目的として、正社員数はそれぞれの部門で技能蓄積が必要な仕事の量から判断する。具体的にはオペレーターの技術や成型技術のように製造現場で、製造現場で管理しながら伝承する必要がある工程に正社員を充てる。現状のバランス維持で、正社員が辞めれば正社員募集、パートがやめればパート募集をする。

3. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 工場の工程は大きく分けると（生地仕込み）（成型）（焼成）（包装）（出荷）の部門に分かれる。そのすべての工程で正社員とパートが働いている。
- ・ たとえば（成型部門）には、正社員が（15～16 人×2 シフト）とパートが約 100 人いる。その日々業務においては一般の正社員とパートの違いはない。ただし装置のオペレーションができる技能を正社員には計画的に蓄積させている。原料の小麦粉のエージング（熟成）の違いや、温度・湿度の違いなど日々の変化により、マニュアル通りでは同じものが仕上がらない。そのため装置の調整は経験則が重要になる。
- ・ 正社員は新卒採用から計画的に部門内で異動させて育成する。早くて 3 年、一般的には 4.5 年で 1 つのラインを任せる（リーダー）に育成。（リーダー）の一步前で、リーダーの補完や不在時の時間帯などを任せるのが（サブリーダー）。
- ・ パートの場合は、特に計画的育成をしていないが、長期勤続するうちに技能が蓄積され

リーダーに近い仕事を任せられるものがでてきている。こうした優秀なパートのうちで、正社員にはなりたくない人を（サブリーダー）職に抜擢している。2006 年より採用をはじめ、現在 1 工場の 3 名のみ。パートのサブリーダーへの抜擢は、現場からの要請によるもの。

- ・ 工場での正社員は、長期に技能蓄積が必要な仕事を担う。また部分勤務地変更や勤務時間帯の変更があるのが正社員。日常の仕事内容レベルでは違いはない。

4. 正社員のキャリア・評価と処遇

- ・ 工場でのポストは
工場長、マネージャー（部門の長）、ライン長（ライン 2 つ）、リーダー（ライン 1 つ）、サブリーダー
- ・ 賃金等級では
10 等級（高卒初任）、9 等級（中途採用：サブリーダー）、8 等級（大卒初任：サブリーダー）、7 等級（リーダー）、6 等級（主任）、5 等級（係長）、4 等級（課長代理）、3 等級（課長）、2 等級（次長）、1 等級（部長）
- ・ 年 2 回の人事評価：評価項目は部門・職種ごとに設定され、周知されている。
- ・ 正社員のモデルキャリアは特になく、2 年でサブリーダーになる人もいれば、5 年かかる人もいる。配属部門で計画的にいくつかの持ち場（工程）を経験し、ライン全体がわかるようになるのに、大卒 4,5 年（＝リーダー）。
- ・ 正社員と非正社員との業務上の区別は①広域配置転換の有無、②昼夜勤の交代勤務の有無、③同一工場内配置転換の有無、などが基本的なメルクマールとなっている。

5. 非正社員のキャリア・評価と処遇

- ・ パートの評価は相対評価が原則、1 次評価をリーダー、2 次評価をライン長もしくはマネージャー、最終評価を工場長の決裁になる。
- ・ 現在、賃金は積み上げ方式で、年 2 回の人事評価の結果で年 1 回時給が上がり、賞与の率が決まる。賞与は年間で平均 10 万円ほど、よい評価であれば 14 万になる。
- ・ またサブリーダーにはマネジメント手当が月 5000 円支給される。
- ・ 評価項目は勤怠、習熟、協調性の 3 項目で、同等のバランスで評価。5 段階評価（S-D）の 5 段階で、B が 50%、上下 25% ずつの相対評価。2 回の評価が S・S=21 円、A・A=14 円、B・B=7 円、B・C=4 円で昇給。700 円が初任賃金。賞与は勤続年数を元にこれに評価の率をかける。最近は募集上の問題で、賞与の原資を時給の原資に使ったほうがいいという現場管理者からの意見があり、スタート時 730 円で賞与のないパートも導入した。そのため異なる賃金体系のパートが同じ職場にいる。

6. 非正社員の仕事意欲を保つうえで、キャリア形成の機会に配慮することの重要性についての認識

- ・ パート賃金は年功的であり、これが、若くて仕事ができるパートの不満を呼ぶ。現在、パートの年功制をやめて職務等級制度の導入を検討している。3×3 段階で設定。
- ・ 正社員と同等の労働時間の A パートを準社員にする。
- ・ 正社員の賃金制度とも接続し、納得性を高める改定を組合とともに検討している。

7. 能力開発

- ・ 正社員の研修は（社長が力を入れている）意識改革を中心に、計画的に実行。
- ・ パートの研修は導入研修のみ。1 日 7 時間の設定で、人事が作成したテキストを用いて各工場で実施する。就業規則や安全・衛生について冊子になったものを配布する。また社会保険や労災などについても説明する。以前、パートからパートナー（指導担当者）を決めていたこともあったが、時間帯やシフト移動などがあって難しかった。今はリーダーが指導にあたっている。特に配属から 3 日間は、毎日面接して質問対応をする。

8. 非正社員からの登用制度・慣行

- ・ 制度として周知しているわけではないが、慣行として広く実施。3 年間で 45 人の実績あり。最初から正社員希望だったが、パートの採用しかなかったからという人が、正社員登用者に多い（そのため 35 歳未満が 30 人）。優秀だから引き止めたいという理由での正社員登用もあるが、これは時間帯の変更などがあると本人の不満が出ることがある。
- ・ 方法は、マネージャーが推薦し、工場長（事業部長）が経営の観点から判断する。人事では過去 2 年間ほどの人事評価を確認し、問題がないかをチェックする程度（評価は A と B の組み合わせが基準）。基本的に工場長の判断で採用は決まる。マネージャーは技能度と協調性を特に見ている。登用人数を決めておらず、現場から上がってきたものをコントロールする。正社員の欠員時に、マネージャーが推薦する。
- ・ 募集に当たって、「正社員登用あり」とは書いていない。最初に説明もしない。以前、そうした時、「半年たってもまだなれない、いつ正社員になれるか」といった問い合わせをしてきた。過度な期待をさせてしまうから。
- ・ 正社員登用についてパートの認識は、周囲に登用される人がいるので、そういうこともあるのだと知っている程度。
- ・ 現在、登用制度の検討中。その登用制度では職務等級が 1 級 2 号（上から二番目）まで上がった人から採用をすることで考えている。

9. その他

- ・ 現在、労使で非正社員の職務評価制度を設計中。さらに、今後は正社員のそれを明文化

して、非正社員と接続することが課題。しかし正社員の職務要件表を作成する期間に比べて、正社員の仕事は日ごとに変化が早いために職務等級表の職務要件規定が対応できない。現在は各職種別に人事評価表が作られており、評価の積み重ねで処遇している。現在のところは大きな問題はない。

（２）Ｄ社労働組合

調査日：2007 年 11 月 2 日

インフォーマント：Ｄ社労働組合 中央執行委員長

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

１．労働組合の概要

- ・ 1994 年に労働組合を結成。結成時からパートも一緒に組織化した。パートが組合員になる条件は、社会保険加入であること（Ａパート）と勤続が 3 ヶ月以上であること。条件を満たすパートは全員、組合員になる。正社員は課長代理までが組合員。

２．非正社員に関する課題認識・取り組み

- ・ パートの昇給については、正社員同様に春季の労使交渉にて決定している。引上げ率は正社員の引上げ率にあわせている。しかし、パートから昇給の要望はあまり強くは出ない。
- ・ 検討中の職務等級制度の導入によるパート戦力化は、組合から会社に申し入れて始まった。
- ・ 人事制度の見直しの背景は、現行の人事評価に基づく引上げ制度「年功的要素のあるそれ」の賃金に、仕事のできる若手のパートから不満がでていること。パート採用が困難ということで、賞与なしで時給を高く設定して採用を始めたが、賞与は人事評価制度の大きなファクターであることから、再度見直しを図ることにした。また職務等級制度を先行的に取り入れている企業があり、組合では会社へ申し込む以前から研究を始めていた。パート法改正もそれに拍車をかけた。
- ・ 会社側も制度の設計そのものには同じ方向で、会社と組合でパートの処遇に大きな温度差はない。

銀行業 E社

(3) E社本社

調査日：2007年11月6日

インフォーマント：経営相談部 部長、人事部 副部長、人事部 研修課長

聞き手：小杉礼子、山本雄三

1. 事例企業の概要

- ・ 信用金庫（協同組織金融業）、店舗数は約 40 店舗。従業員は約 720 人、うち非正社員は約 100 人（13.8%）。2007 年 4 月採用の新卒者数は 32 人で過去 3 年間と比べて増加している。また過去 3 年間の非正社員から正社員への登用は 11 人（うち 6 人は 35 歳以下）、正社員としての中途採用者数は 4 人（うち 2 人が 35 歳以下）。
預金量は 549,859 百万円（2005 年 3 月）、555,041 百万円（2006 年 3 月）、561,467 百万円（2007 年 3 月）と、上昇傾向にある。

2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は職員が総合職と一般職、非正社員の主な雇用区分はキャリアスタッフ、パート職員（5 h、7 h）の 3 つがある。非正社員の 3 つの雇用区分で 35 歳以下の人の割合が最も高いのはキャリアスタッフ。派遣社員（関連会社・外部派遣会社）は 30～40 人ほどいるが、事務センターや搬送などの金融以外の業務に携わっている。
- ・ キャリアスタッフとは 2004 年に新設された。人件費削減のためパート職員を増やし、かつパート職員の能力・意欲を高めることを目的に設けられた。現在、約 100 人の非正社員のうち 35 人がキャリアスタッフである。キャリアスタッフ制度については項目 4. で取り上げる。
- ・ パート職員は 5 h と 7 h のパートに分けて募集しているが、5 h パートの就業時間後に残りの職員・パートの仕事量が急増して大変なために、パート職員は 7 h のパートを中心に募集している。
- ・ 一般職の窓口業務のような職種に男性は不向きであるため、非正社員は基本的に女性のみになっている。運転手の代行や警備には、これから再雇用者が増えていくため無理して採らない。また新卒者のパートはいない。他企業での内定が取れないためパートに募集してくる学生もいたが、他企業で正社員として就職することを勧めた。
- ・ キャリアスタッフの採用に加えて、高卒、短大卒などの新卒採用も増やしている。新卒採用増加の背景には、職員の年齢構成の問題と新業種に対応するための拡大傾向とがある。年齢構成については 21～25 歳、26～30 歳のように 5 歳刻みで一塊という考え方をしている。

- ・ 企業のニーズとして熟練した 30、40 代を採用したいが、そこだけをふやすことは年齢構成が偏ってしまう。年齢構成のバランスを取り、芯を作る意味で一定の採用を継続する必要がある。年齢構成上、人員が薄くなったところに非正社員で補強することになる。
- ・ ここ 2,3 年で新卒採用を増やしているが、それ以前が採用を控えたことによるもの。また今後の少子化対策として今の時期からある程度キープしたい。
- ・ パート職員は比較的 30 代,40 代が多いが、その中に 20 代の人が入ってきたとしても、人間関係を考慮しての調整は必要ない。そもそも E 社の人間関係はギクシャクしたものではなく、転換制度をやりやすい文化があったのではと考えている。
- ・ 職員かパートかという意識が職員同士でもいい意味で低い。そのため就業時間に差はあっても、仕事内容はほとんど同じである。よく言えば、パートを迎い入れている、悪く言えば、区別がない。ただパートはいやすい職場という風に判断していると思う。パートの勤続年数で長い人は 18 年の人もいる。
- ・ この一年でパート採用は 10 人弱。辞めた人は 3 人。辞めた人も結婚や夫の転勤と理由がはっきりしている。
- ・ 資格を取るまで残っている人は腰を据えて勉強もして、2,3 年もいると仕事もしやすくなる。そのため他企業に行っても年齢が気になるようであれば、E 社であれば体系も給料も不都合なものではないため、今後パートが定着する傾向が強いと思う。資格を持っていない人や取れない人は、現場でなく、本部などで定型業務に携わっている。
- ・ パートの定着は企業として好ましいと考えている。その中で能力が高まれば職員として引き上げる。パートの賃金は年功的な部分もあるが、長期化することでコスト高になるとは考えていない。現在の賃金設定のバランスであれば、パートが長く勤めて資格をとることで、生産性はプラスと考える。そのために業務に活かせる特定の資格に報奨金もある。また人件費を考える場合に職員もいるため、職員は一定の年齢になると役職を離れ、専門職の給与体系になれば給料のバランスは浄化される。
- ・ 専門職は本部で調査役や推進役という専門に特化した仕事を、部下を持ち携わる。専任職は A T M 現金入れ替えや運転手のような限られた範囲の業務に携わる。総合職・一般職のどちらからもなっている。部下を持たない。

3. パート職員の採用

- ・ 採用時に履歴書から金融業界の経験者は優遇する。また金融経験がなくても、お客様対応や経理事務に精通などしているなど、職種によって採用の範疇に入ってくることもある。前職の経験は正社員でなくても、評価する。実際にはデパート勤務、ホテル勤務のほかに、研究機関で会報誌をつくっている人もいた。
- ・ 大卒後、就職して 1,2 年で退職し、静岡に戻り、パートに応募した人がいた。金融経験があったこともあり、パート採用だが転換を目指してがんばることで、パート雇用の条件

を本人了承の上で採用したパート職員もいる。

4. キャリアスタッフ制度

- ・ キャリアスタッフへの採用はパート職員からのステップアップのみ。3期の業務成績が良好な者（1期は半年）で、通信講座等の一定基準を満たしているもの。平成20年1月より、原則40歳未満としていた年齢制限は廃止。
- ・ キャリアスタッフも一般3級とほぼ同等。パート職員であっても採用の段階ですでに社会人として企業で研修を受けていたことが前提になっている。したがって新卒入社の人よりも能力は高く、そのため高いレベルでの評価項目になる。ただしキャリアスタッフの評価は一般職の評価基準と異なる。

キャリアスタッフの中に35歳以下の人が比較的多い。金融業界の夫の転勤により静岡に来た人で、自身も金融業界の経験者である人も少なくない。

5. 職員転換制度

- ・ キャリアスタッフから職員（一般職3級）への転換には直近3期の評価・通信講座や検定試験の取得度合い・熟練度など上司が見極めて推薦し、試験、面接がある。
- ・ 前向きさ、熟練、業績から上司から職員転換を持ちかけることもある。
- ・ 職員になると地域異動がある。それが懸念材料になるため、地域異動を含めて長く勤続できるかを面接で意思確認する。
- ・ 一般職には標準在級年数があり、比較的年功的な部分もある。高卒・短大卒の新卒者は一般職の1級から2級、2級から3級は2年ずつ。上がるには資格要件が必要であるが、そこまで高いレベルのものではない。転換した職員も同様の標準在級年数はあるが、在勤年数をみて運用上一年で3級から4級にあげたケースもある。これには4年先まで待たなくても上がるという実感を持ってもらうというインパクトも運用上狙っている。また仮に転換した職員が40歳で標準在級年数どおりであれば、3級から4級になったとき45歳、さらに5級（係長）に6年で51歳とする。この場合、年齢的に現場は少し大変になるために年齢もよく精査しなければいけないと考えている。
- ・ 総合職から一般職に転換した人も、一般3級に当てはめている。
- ・ 職員転換制度の合格者（カッコ内は不合格者）は、H16年3人（1人）、H17年2人（辞退者2人）、H18年4人、H19年5人（1人）。辞退者は家庭の事情を考えての辞退。落ちた人も資格の要件が満たないため。職員転換の試験をキャリアスタッフ全員が受けるのではなく、受ける段階である程度選抜されているために、落ちる人が少ない。
- ・ 職員転換を希望してもなれない人もいる。それは現場で見ている同僚、上司、上長の評価で、能力や仕事振りに問題があり、推薦の段階に至らないケース。その場合は、本人が理由をわかるように、修正するところを能力評定書や成績評定書を用いて明示する。

- ・ 職員転換は 30 代が多く、30 代半ばから 40 までの子どもが中学に進学して手が離れ、家事と両立しやすい年齢が一般的。
- ・ 今年転換して職員になった人の中には 26、7 歳もいる。若い人には一般職の標準在級年数で上にあがっていくことが本人にも見えている。
- ・ 職員転換する人のなかには、自身で家計を支えなければいけないという本人の事情がある人もいる。
- ・ 転換して職員になりたいという非正社員の割合は今増えていると思う。
- ・ 職員転換制度を始めたときはパートの応募も多かった。
- ・ パートで採用する面接の段階で、職員転換制度はあるが全員がなれるのではなく、職員転換の条件をはっきりと説明している。
- ・ 職員転換についてホームページに載せ、実績もあるため、制度があることを知って応募してくる人もいる。ただし、どうしても職員になりたいという第一動機という人はあまりいないと思うが、付随的にあるものとして入社する人はいると思う。他に E 社でパートをしている友人からの口添えで、転換制度があるから申し込む人もいる。
- ・ 職員転換制度があることによるパートの定着率への影響については、はっきりとしたことは言えない。辞めなくなったというより、辞める人がほぼ辞めたので定着してきたという認識。同時に新しい制度の中で採用もかなり限定してきたために、採用した人で辞める人が少なくなったこともある。

6. 正社員の中途採用

- ・ 総合職の中途採用については、保険や証券の分野について職種限定での採用であり、キャリアスタッフ制度や職員転換制度とは別の人材である。

7. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 職員と非正社員の違いは仕事の量と質にあるが、基本的なサービスの低下は企業にとってマイナスなので、同じ業務について求めるサービスのレベルは職員と同じ。例えば投資信託を売るなら、投資信託の資格が必要であり、資格の取得を補助する体系がある。
- ・ パート職員は窓口担当、預金担当、広報事務など一般職と同じところに配置される。主に内勤でできる仕事が前提である。
- ・ 新職員の指導には本来指導係の職員がついているが、実際に教えているのはパート職員であるケースもある。また仕事上の相談相手にもなっていることもある。
- ・ パートであるからパートとしての教育で終わらせてしまうよりも、職員と同じ体系をつくり、あてこむ。そして OJT や責任というものは、ある種モチベーションを高める要素と考えている。

8. 正社員のキャリア

- ・ 職員には職能資格制度がある。新卒職員には資格を取り、等級が上がる研修体系が組まれている。
- ・ 職員の成績評価は7段階に分かれている。
- ・ 職員には職能基準書があり、求められる等級の能力とリンクする職位の幅が分類されている。総合職は総合1級～7級（1級が新卒）。一般は1級～6級。
- ・ 職員は就業規則に基づいて地域異動がある。ただし地域異動もE社の営業範囲から、通勤時間は片道一時間半くらいかかる程度。不正の未然防止のため、人事ローテーションとして5年に一回転勤がある。また総合職は同じ地区で営業を3年以上やらないなどの基準がある。
- ・ 一般職の賃金は比較的年功的な部分がかなりあり、よほどのことが無い限り給料が下がることはない。

9. 非正社員のキャリア

- ・ 非正社員は社会勉強してきた前提で就業規則上、個別契約であり、教育体系は規定化されていない。しかしオペレーションやコンプライアンスなど実務に必要な資格は、職員と同じで仕事に応じた研修は職員と同じ。金融業界の場合、一つの仕事にとどまらず幅広く仕事をするために、職員並みに研修をする。
- ・ 職員が出産などを機に残業がないパートで働きたい、もしくは退社後（休暇は通算1年半ある）、再び勤務するときにパートで入ることは可能である。すでに3人いる。
- ・ 退社後、パートとして再入社しても本人が希望すれば正社員に戻れる。ただし4級、5級でやめたとしても、パート採用後の職員転換の際には一般3級になる。それは数年離れていた人が同じ級に戻ると、他の職員のモチベーションによくないことと、企業の人員計画が立てられなくなるため。また過去に取得した資格も現在、使えない可能性もある。しかし能力が高ければ、一年で上に上がる分には構わない。
- ・ パートも基準で5年に一回の通勤できる範囲の店舗間異動がある。ただし一旦、店舗異動をして、もとの店舗に戻るという配慮はある。
- ・ 一般職とパートは同じ支店に5年という基準があるが、職場における仕事内容のローテーションの基準はない。

10. 非正社員の評価と処遇

- ・ 評価は自己判定をして、次に役席が集まりその評価を判定する。その後、役員がチェックする。半年一回の成績評定（3段階評価）と一年一回の能力評定（7段階評価）がある。
- ・ 成績評定は事務実績（周りの職員との連携、事務処理の速さなど）。事務の評価項目はどの部署でも同じ。またテラーであれば営業の獲得実績の努力目標もある（獲得実績は職

員に比べて基準が抑えられている)。その基準から基本的に3段階で評価する。成績評定は賞与に反映される。

- ・ 例えば職員が一時間でできる仕事を、パート職員なら1時間半でできるであろうとする。このとき1時間でできれば優良、1時間半なら標準、3時間かかるなら評価は下がる。またサービスの度合いというのは測りにくいものであるので、事務ミスが多いなども判定要素に入ってくる。営業の獲得実績の努力目標は職員に比べて、5hパートは3割、7hパートは5割、キャリアスタッフは8割。ただし獲得実績のウエートは大きくない。
- ・ 能力評定は能力の棚卸をする。能力評価は昇格に使われる。
- ・ 能力評定が4以上、かつ成績評定が一番いい評価が3期連続で、キャリアスタッフになれる。そこから再び3期連続で一番いい成績評定を得ることで職員転換できる。ただし職員転換の場合、一般職1級、2級程度の資格ないしは通信講座を取得する必要がある。
- ・ 能力評定も成績評定も、職員・非正社員ともに周知されていて、何をどう努力すればいいかわかるようになっている。特に成績評定は賃金（賞与）に影響するので、高いものを持ちたいという意識は職員・非正社員問わずにある。
- ・ パート職員の時給はよほどのことがない限り、毎年10円ずつ上がるようになっている。時給について年功的な部分が強いが、これまでの成績は残している。時給を年功的にすることは甘いようだが、非正社員の定着を図る上でも運用上の工夫でもある。
- ・ パート職員にとっては、大体毎年10円ずつは上がると思ってよい。成績がちゃんといい評価されていることは、ある意味で自分の励みになって残る。職員になりたいパート職員にとっては、いい成績評価をもらうことが大事だと認識できるようになっている。
- ・ 採用時にパート側から賃金などの体系について質問してくる。またその際に説明する。

11. 正社員との処遇の均衡への取り組み

- ・ キャリアスタッフの年収は高卒の年収より高い。
- ・ 月収ベースでは高卒初任給（13万3000円）より7hパート（14万5000円）のほうが高い。ただしパートは退職金がなく、賞与で差がある。
- ・ 職員と同じ体系をパートに当てこむため、パートとしての賃金で生計が立てられるならば、パートの雇用形態のまま主任などもあるのかもしれないが、パートは退職金がないため長く勤める人には、職員することで企業としての恩は報いるべきと考える。そのため主任になれるような人は職員に転換させる。

12. 非正社員の能力開発

- ・ 通信講座や自己啓発に関わる資格の認定試験についてパートは任意で、ノルマなどはない。職員と同様に試験に合格すれば補助、通信講座を修了すれば補助がでる。非正社員については、さらに資格・講座によっては奨励金がでる奨励制度がある。金額は資格・

講座によって異なる。

- ・ 資格の奨励制度が3年位前に始まってから、非正社員の受験者・受講者が増えた。
- ・ 非正社員のままの自己啓発以外の能力開発として、業務係や一般職向けの集合研修に非正社員であっても、希望者は出勤扱いで参加できる。非正社員の応募人数も少なくない。また新卒職員に行う事務規程の研修に、前年の一年間で入社したパートに対して公募をかけて参加できるようにもなっている。
- ・ 土曜日に行う任意の勉強会も職員・パート問わずに公募して希望者は参加できる。ただし勉強会は業務外。
- ・ 生保・証券に関する試験でパートの合格率は2／3くらい。パートの場合、希望者が受験するために職員より合格率がよい。パートといっても、採用されている人は社会人経験があり能力もある。
- ・ パート採用者が中途であっても、新卒入社と同じ研修をその都度行う。研修は基礎研修とオペレーション研修、それぞれ二日ずつ（新卒者はどちらの研修も若干日数が長い）。金融機関経験者であれば、それぞれ一日になる。また未経験者はアフターフォローといって、その後に採用されたパートや新卒の研修にも参加できる。
- ・ 新卒者の研修がパートの研修より長いのは、パートは社会人経験が前提となっているため、研修の内容は同じ。業務は同じであるので、職員・パートに関わらず同じようにしないとただけの仕事をしないと考えている。
- ・ 職員には職位で研修がある。そのうち職員向けのテラーの研修には、パートにも参加するように呼びかけている。ただし管理職の研修などは参加できない。

小売業 F社

（４）F社本社

調査日：2007年11月15日

インフォーマント：人事部 部長、企画室 室長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

1. 事例企業の概要

- ・ 衣料品の販売。2006年に1,000店舗になり、現在店舗数は1,100店舗を超える。近年の売上高は毎年10%前後の増加している。
- ・ 従業員数は14,000人弱、うち非正社員比率は約89%。すべての雇用区分で3年前に比べ、従業員数は増加している。ただし昨年度の正社員の新卒採用者は69人であり、これは3年前と比べ変化はない。社内からの正社員登用は過去3年間で121人になる。正社員の

中途採用は現在行っていない。

2. 雇用区分に関する基礎情報

- ・ 主な雇用区分としては、正社員、パート社員、アルバイトの3つがある。
- ・ 正社員は雇用契約期間の定めはない。給料は月給制。異動の範囲は、新卒採用の正社員か、パート社員から登用された正社員であるかにより異なる。すなわち、新卒採用からの正社員は転居を伴う異動がある。実際にも頻繁に、店舗間の異動が行われている。他方、パート社員から登用された正社員は、転居を伴う異動はない。ただし、転居を伴わない範囲での店舗間の異動はある。
- ・ パート社員はいわゆるパート。労働時間が正社員の約3/4。週のうち8時間を3日、3.5時間を2日というパターンで働く人がほとんど。給料は時給制。店舗採用であり店舗間の異動はない。雇用契約期間の定めはない。正社員と同様、雇用保障を重視。全員が社会保険に加入。催しごとの新年会や社員旅行などは、正社員とすべて同じ。
- ・ 正社員とパート社員は、ともに定年年齢は60歳。定年後も、65歳まで嘱託として働く制度がある。
- ・ アルバイトの労働時間は正社員の1/2くらい。雇用契約により、店舗ごとの業務や要員の都合にあわせて、労働時間を設定している。例えば、午前中だけ3.5時間働く人もいれば、土日だけ8時間ずつ働く人もいる。給料は時給制。雇用契約期間は、一年未満で結んでいる。
- ・ パート社員から正社員への転換制度があり、店長職に就いた際、正社員になる。店長は正社員のみがなれる。パート社員から登用された正社員の店長が全体の7割。店長職に中途採用は行っていない。優秀な人を他企業から引き抜くのではなく、自社で育てようという考えがあるため。F社のパート社員は、人件費削減のための一般的なパートという位置づけではない。
- ・ アルバイトとパート社員のあいだの転換も可能。毎月、20～30名がアルバイトからパート社員に転換している。
- ・ 典型的な店舗には店長1人、店長代理1人、店舗規模にもよるがパート社員は7～8人くらい。アルバイトはいる店舗といない店舗がある。ただし店長代理はパート社員の中から店長を選ぶ。

3. 非正社員の主な属性

- ・ パート社員はほとんど女性。40～50歳代の人が多い。労働時間の関係から、学生はいない。若年層も若干増えたが顕著ではない。40歳代で入社し、勤続により50歳代になっている人も多いため、平均年齢の大きな変化はない。パート社員のなかには、60歳の定年まで勤続し、さらに嘱託として働くことを選ぶ人も多い。

- ・ アルバイトの 9 割が学生。そのため平均年齢も若い。女性が多い。ただし、一部に、力仕事に携わる男性もいる。学生が多いため、入れ替わりは多い。卒業後の就職のためアルバイトをやめるという場合が多い。
- ・ パート社員では、店舗のちかくに住む人が多い。多くは、自転車やバイクで通勤してくる。

4. 店舗内の組織と業務分担

- ・ 店舗の組織は、店長－店長代理－一般の店員という構成。典型的な店舗の場合、店長 1 名、店長代理 1 名、一般の店員 7 名～8 名という構成。店舗にいる正社員は店長か、研修中の新卒正社員のみ。それ以外は、パート社員やアルバイト。
- ・ 店舗におく商品の種類や量、価格や値下げは、本社商品部が決める。品揃えや商品変更について本社に依頼する。
- ・ 店舗内の商品のレイアウトも本社が作成した計画書に基づき、店長が指示を出してレイアウト変更を行う。
- ・ 店長の主な仕事は、現場の業務の管理や、ワークスケジュール（「休日計画表」）の作成、パート社員・アルバイトの採用や評価、パート社員のなかからの店長代理の指名などの人事管理と、売り場全体の管理が中心となる。
- ・ 店長代理は、休日やシフト等の都合で店長が店舗に不在のときに、店長に代わり店舗の業務の運営を行う。店長が担当する定型業務を代行するという位置づけ。例えば、店長不在時に、大きなトラブルなどが起きた場合は、店舗を統括するブロックマネージャーに指示をあおぐ。その他、それほど緊急でない責任が重い仕事は、例えば自分が残業で対応するのではなく、翌日にもちこして、店長に対応してもらうことが多い。ワークスケジュール（「休日計画表」）の作成、パート社員・アルバイトの採用や評価、パート社員のなかからの店長代理の指名などの仕事も、店長代理は行わない。
- ・ パート社員とアルバイトとでは、仕事に区別をもうけている。アルバイトの仕事の中心は、店舗のなかでも単純業務が中心。レジでの清算業務や、店舗に送られてきた商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持作業など。なお、店舗に運ばれた商品は、ほとんどを売り場に並べてしまうので、店舗での在庫管理の仕事はほとんどない。
- ・ アルバイトの勤務時間は短く、有期の雇用契約ということもあり、必ずしも長く勤続するとはかぎらない。そのため、あまり難しい仕事を教えても効率的ではないので、単純業務を中心に担当してもらう。
- ・ 以上の作業は、パート社員もおこなう。それに加えて、パート社員は、本社からの指示書にもとづいて担当する部門のレイアウトの変更作業や、レジの金額過不足書類などの金銭管理などのより高度な仕事も行う。半年程度で、これらの仕事はひととおりできるようになる。

- ・パート社員は、店長代理になれば、すでに示した店長代理としての仕事もおこなう。

5. 新卒採用の正社員の典型的なキャリア

- ・新卒採用の正社員は、入社後の研修ののち、かならず店舗に配属される。店舗の仕事を一通り経験していき、1年半から2年後に店長となる。
- ・店長を経験する。その後、本社の業務もしくは、1ブロック（7店舗ほどで1ブロック）のブロックマネージャーになる。本社では、商品部の要員が多いことから、商品部に配属されることが多い。
- ・半年に1回の査定面接の際に、本人の希望をきき、できるだけそれを反映させるかたちで配属先を決める。

6. 非正社員のキャリア

- ・パート社員の採用の際には、前職の職種にはこだわらない。また、前職での就業形態にもこだわらない。女性では、働ける時間の制約から、あえてパートを選んできた人も多いため。
- ・重視するのは、前職での勤続期間。自社でも長く働いてもらいたいので、前職での勤続期間がある程度長いことを評価する。長く勤めてもらえる人を時間をかけて育て、責任を徐々に大きくして、戦力としていきたいから。
- ・パート社員は、これらの業務からはじめて、さらに、レイアウトの変更作業や、レジの金額過不足書類などの金銭管理などを担当させる。
- ・パート社員の中から、店長代理が選ばれる。適正を重視して選んでいる。一般のパート社員が担当すべきすべての仕事ができることは必要条件とされる。とはいえ、定型的な作業を早くこなせるかどうかではなく、店長が不在のときに店舗を滞りなく運営できるかどうかを重視して、店長が指名する。年齢や勤続期間の長さは重視されない。新店舗などで、一番若いパート社員が店長代理を担当している例もある。
- ・店長代理には、結果として、自社で働く前に他社で多くの経験を積んだ人が選ばれていることが多い。結婚などを機に前職を退職し、子育てが一段落したあとにパートタイムで働きたいという人のなかに、店長代理を任せられるような優秀な人が多い。
- ・パート社員として担当できるポジションは店長代理が上限。しかし、店長代理のパート社員のなかで、店長になる意思があり、フルタイムで働けるといえる人は、「店長候補」になる。
- ・店長候補に対しては、ブロックマネージャーが主催して、新卒採用の正社員に準ずる研修を実施する。店長も同席する。マニュアルを使いながら、1年間をかけて、店長が担当すべき管理的な業務に必要な知識を習得させる。その間、一ヵ月ごとの進捗目標も立てられ、段階的に必要事項を教えていく。研修を通じて、管理者として必要なヒト、モ

ノ、カネに関する管理ができるようにする。具体的にはパート社員・アルバイト採用時の面接の仕方や、トラブル時の対処法など。それ以外の、現場での業務の運営に関することは、店長代理までのこれまでのキャリアのなかで習得しているはずなので、とくにあらためて教えることはない。

- ・ アルバイトが担当する仕事の範囲は、すでに示したように、レジでの清算業務や、店舗に送られてきた商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持作業など単純業務が中心となる。

7. 非正社員の評価と処遇

- ・ パート社員に対しては、評価制度がある。一次評価を店長、二次評価をブロックマネージャーが行う。
- ・ 業務上の数値目標の達成度に関する評価と、情意評価とがある。評価の具体的な項目や点数配分については、マニュアルに明示し、パート社員に周知させている。情意評価の項目のなかで比重が大きいのは、課業にかかわる評価。店長が個人ごとに課業を設定し、それに対してどのレベルでできたか、どのスピードでできたかということによって評価する。評価の内容や理由は、店長が、年2回の賞与を渡す際に説明する。
- ・ 評価の結果は賞与と、来年度の時給額に反映される。時給の一例として、時給の高い地域でスタート 1080 円、次の年に悪い評価で 10 円、普通で 20 円、良い評価で 30 円の昇給になる。パート社員の時給が下がることはない。
- ・ 店長代理には、店長代理の水準の時給と賞与が支払われるとともに、賞与には代理手当てがつく。

8. 正社員との処遇の均衡

- ・ 正社員とパート社員は労働時間の違いがある。また、そもそも、正社員である店長と同じ仕事をしているパート社員はいない。さらに、パート社員から正社員への登用制度があり、本人が希望すれば正社員に登用される機会も多い。
- ・ パート社員の時給は、同じ地域の同業他社より高めに設定してあるので、時給による不満はあまりないと考えられる。

9. 能力開発

- ・ パート社員とアルバイトは職場での OJT が中心。それに加えて、半年に一回、2日間をかけてマニュアルの講習会がある。マニュアルは必要に応じて変わり、その内容は、朝礼などで伝えられる。それらを復習するかたちでマニュアル講習会を実施している。
- ・ 店長候補生には1年間かけて研修がある（詳しくは 6. 非正社員のキャリア に示してある）。

10. 正社員への登用制度

- ・ 店長代理のポジションにあるパート社員の中から、希望者が店長候補になる。すでに示したように、新卒採用者に準ずる教育カリキュラムを受けるほか、転勤を伴わない範囲で異動を行い、他の店舗も経験させる。他の店舗の運営についても経験させるため。
- ・ 本社でも 2 回の勉強会と登用試験があり、合格すると正社員になる。採用試験は新卒採用のときと共通の適性試験と面接とがある。面接を重視する。面接ではリーダーシップについてみる。押さえつけるようなリーダーシップではなく、説得力を背景に発揮できるようなリーダーシップ評価している。会社の決まりでこう決まっているからといって部下に指示するのではなく、会社でこう決まっているのは、こういう理由があるからだという説明をつうじて説得できることが望ましい。面接では、他社の面接では出さないような、答えに人柄が反映されるような質問をする。面接はその地域の担当部長、担当外の部長、店舗統括の取締役が行う。
- ・ 登用試験の際には、通常の採用試験と同様、履歴書も提出させる。
- ・ 昨年度の登用者数は 121 人。登用試験の合格率は 9 割近く。ちなみに、新卒採用者は 69 人であった。
- ・ 登用者の年齢はまちまちだが、30 代後半から 40 代の主婦が多い。子どもが中学生になったなど、子育てのタイミングによるところが大きい。能力の点では、登用候補になれるような人材は多く育っている。勤続年数はほとんど関係ない。
- ・ 学卒者と同じくらいの年齢で、パート社員として入社し、店長代理を経て、20 代前半で店長になった人もいる。
- ・ 新卒採用の正社員の店長と、パート社員から登用された正社員の店長とでは、ほぼ賃金水準は同じ。年齢が異なれば、年齢給の部分が異なるが、その比重は小さい。
- ・ 中途採用は実施していない。会社として、他企業から引き抜くのではなくて、自社で人材を育成しようという方針をとっている。そのため、新卒採用のほかは、パート社員からにより、正社員を確保している。
- ・ F 社として 200 人くらい店長待機者がいないと新陳代謝がうまくいかないと考えている。店舗と本社の異動による入れ替わりや 10 年、20 年前に登用され店長になった人の定年退職もある。
- ・ パート社員から登用の正社員には、長くても 3～4 年ごとには、転居を伴わない店舗間の異動を実施している。
- ・ パート社員から正社員に登用された人のなかには、ブロックマネージャーまで昇格している人がいる。
- ・ パート社員から正社員への登用制度は、パート社員に対して明示している。登用制度があるから良い人材が集まるという認識があり、実際にそれを知って応募してくる人もいる。

小売業 G社

(5) G社本社

調査日：2007年11月22日

インフォーマント：人事部 店舗人事チーム リーダー
店舗教育チーム リーダー

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

1. 事例企業の概要

- 商品企画・生産・物流・販売まで行う製造小売業。約750店舗。従業員は約25,000人、うち非正社員比率は約87%。

2. 雇用区分の概要

- G社の雇用区分は、大きく分けて、ナショナル社員、リージョナル社員、契約社員、準社員の4つである(区分の概要と各区分の従業員数については図表Ⅳ-5を参照のこと)。

図表Ⅳ-5 雇用区分ごとの従業員数

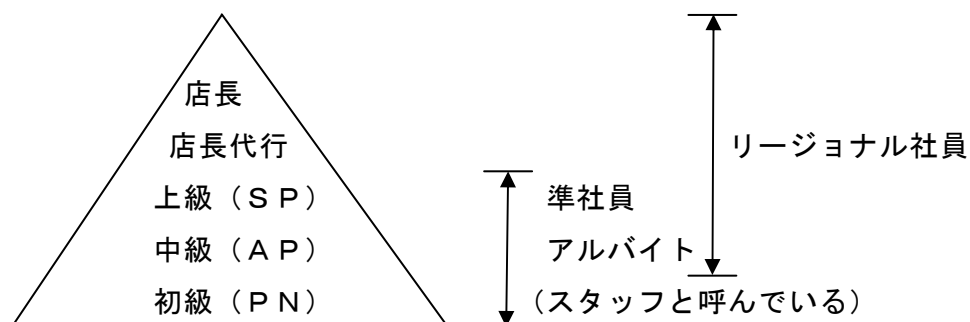
全社員 約25000人	正社員 3400人(13%)	ナショナル社員 1500人(6%)
		リージョナル社員 1900人(7%)
	非正社員 約22000人(87%)	契約社員 60人(0.2%)
		準社員 7000人(28%)
		アルバイト 15000人(60%)

- ナショナル社員：大卒で、新卒採用者の全国に転勤がある正社員。店舗では店長候補からスタートする。
- リージョナル社員：フルタイムで働く正社員、転居の伴わない店舗の異動あり。新しい雇用区分で、2007年4月より、中級以上の契約社員・準社員・アルバイトより第一期生を登用した。このほか、結婚などを機にナショナル社員からのリージョナル社員になった人も数人いる。現在はリージョナル社員の中途採用はしていない。ただし、今後、登用のみでリージョナル社員を確保できない場合には、中途採用でのリージョナル社員の採用も検討する。
- 契約社員：一年契約。リージョナル社員への登用を始め、そちらに移行する段階にある区分。以前まで350人ほどいたが、ほとんどがリージョナル社員に移った。そのため、現時点では約60名ほどになっている。

- ・ 準社員：週 30～40 時間で働く時給制の非正社員。社会保険に加入。契約期間は 6 ヶ月。
- ・ アルバイト：準社員より短い労働時間。勤務時間（契約時間）によっては雇用保険に加入。契約期間 6 ヶ月。

3. 社員等級ごとの役割

図表Ⅳ－6 社員等級（グレード）



- ・ G社では、店舗で働くスタッフの等級を店長—店長代行—上級—中級—初級の 5 つに分けている。準社員の等級は、初級から上級まで、リージョナル社員の等級は、中級から店長までである（図表Ⅳ－6）。したがって、上級と中級の等級は、準社員とリージョナル社員との共通の等級となっている。等級が同じであれば、準社員とリージョナル社員とで、求められる役割は同じである。
- ・ 店長：店舗のマネジメントを行う。店舗で販売する商品の種類は本社が決めるが、商品アイテムごとの量については、多めに仕入れたいなどの要望をだすことができる。売り場のレイアウトについては、本部からガイドラインが毎月だされ、それに基づき店長代理・上級と相談し、レイアウトを決める。
- ・ 店長代行：店長の休みのときに代わりに店長業務をする。
- ・ 上級：店長が休憩やミーティングなどでいない時間帯の責任者として、店長の仕事（進捗管理、スタッフの指導）を部分的に行う。一店舗に数名いる。返品判断などの意思決定も行う。
- ・ 中級：販売業務一般。スタッフのお手本となり、トレーナーの役割も担う。中級から部門管理担当者として在庫チェックや集計をする人もいる。しかし中級は売れ筋の分析まではしない。また中級でも習熟した人は売り場作りミーティングに参加して、お客様の声を伝えたりもする。
- ・ 初級：販売に関しては中級と同じ職域。店長や店長代行の指示をもとに行動ができる。
- ・ クレームの初期対応はどの階層でも行うが、最終的な判断は店長や時間帯責任者。

4. 正社員への登用

- ・ 2007 年 4 月からリージョナル社員となったスタッフの平均年齢は 27 歳（スタッフの平均年齢は 22 歳）。リージョナル社員への登用に関して年齢制限はない。今後の 30 代でのキャリアを考えたり、生計を立てていくことについて考える層が多い。男女比は男：女＝4：6。（全体の男女比は、男：女＝3：7）
- ・ リージョナル社員は現在、中級の層に多い。中級内では、準社員：リージョナル社員＝7：3。
- ・ リージョナル社員への登用に関する説明会や面接は、登用を実施する半年前から行った。
- ・ 登用の機会を設けた理由は、優秀な人材の流出を防ぎ、人材を確保すること。またスタッフの安心・モチベーションを高めることにあった。登用したスタッフには会社が活躍して欲しい年齢層が多かったことから、人材確保の点で効果があったと認識している。
- ・ 登用のための試験を受ける資格は中級以上の等級であること。リージョナル社員への登用を目指すスタッフにとっては、まず中級になることが、登用の機会を得るための第一段階の選抜の役割を果たしている。なお、アルバイト・準社員で入社する人は、同業の経験者であっても初級からスタートになる。
- ・ リージョナル社員への登用の試験では、筆記試験は課さず、面接を 1 次・店長、2 次・スーパーバイザー（6 店舗統括）、3 次・ブロックリーダー（50 店舗統括）が行う。3 次面接を受けた人の 98%が合格した。1 次面接を担当する店長は、スタッフと距離も近いいため、応募者をより客観的に評価できるスーパーバイザーの 2 次面接がとくに重要にである。
- ・ 面接では特に「G社の製品が好きか。ちゃんとお客様にお勧めできるか」、「23 個ある経営理念に共感できるか（暗記の必要はない）」、「正社員で働くだけの意思・意欲はあるか。G社でどのように活躍していきたいか」の 3 点を確認する。
- ・ 準社員と異なり店舗異動（転居を伴わない）があるために、リージョナル社員になることを躊躇する人もいる。新しい職場環境に対する不安や、現在の店舗への愛着からという理由もある。人事担当者の認識としては、店舗異動もしたくないという理由で、リージョナル社員になることを選ばなかった人が予想よりも多かった。

5. 社員等級制度の運用

- ・ 社員等級を上げるためには、各等級で求められる業務チェックシートで 7 割以上をとり、その後のペーパーテストで 7～8 割以上とらなければならない。ペーパーテストの難易度が、各回で変わるために合格ラインは変動する。
- ・ テストの内容は業務に則したもので、すべてマニュアルから出題される。マニュアルは 1 店舗に 1 冊常備されており、いつでも閲覧できるようになっている。中級より上へ上がるための試験内容は、雇用区分に関わらず同じもの。

- ・ 昇級のための試験は3ヶ月に一回ある。早い人で初級を3ヶ月、中級を6ヶ月経験して、上級に昇級する。
- ・ スタッフのなかには、管理する立場や教える立場になることを避けて、あえて昇級をめざさないという人も少なくない。G社としては、そういう働き方も認めており、昇級しなくても活躍できるように考えている。
- ・ 店長・スーパーバイザー・ブロックリーダーなどが推薦する評価の高いスタッフに対する報奨制度を設けている。接客の優秀なスタッフにバッジを渡したり、本社に呼んで経営層から表彰を行うなどしている。そのために、年間4億円ほどを使っている。

6. 非正社員を含む人材の能力開発について

- ・ 新卒のナショナル社員と店長代行のリージョナル社員については、それぞれ店長・スーパーバイザーにもとめられる能力や知識を身につけてもらうための階段式の研修プログラムを作成しているところ。
- ・ プログラムの内容は、1.会社の理解、2.店長のオペレーション、3.マネージャーとしての一般的概念（リーダーシップ・コミュニケーション）の大きく3つに分かれている。体系的な研修はリージョナル社員でも上級以上のみ。本社で半年のうち3回行う（今後は2回にする予定）。
- ・ リージョナル社員の中級には研修プログラムはまだ提供できていないが、ブロック・マネージャーによる理念の理解などのスタンス研修がある。場所は各地の一般的な会場で行われる。研修プログラムは、店長では行えないような内容の教育を組み込んだものへと切り替えているところ。
- ・ 店長に対しては、店長が行うOJTをサポートするための、OJT実行計画表がある。
- ・ OJT実行計画表とはマニュアルの要点を業務分野ごと、階層ごとにまとめられ、全員に配布されている。「覚えること」と「教え方」の両方が記載され、自己学習によるツールの色合いが強い。例えば、レイアウトに関しては、大分類—中分類を理解しているか。部門を理解しているか。レイアウトを作成するときの手順・要素を理解しているか。使うツール（本社からの通達・ガイドライン）の活用を理解できているか。その月の月末の売上構成比（売れ行き・キャンペーンなど）を考慮してレイアウトを理解して、週ごとのレイアウトを組み立てられるかなど、最終的に自力でレイアウトが作成できる要素がまとめられている。
- ・ すでに指摘したように、リージョナル社員であっても等級が同じ準社員とは同じ仕事をしている。それでもリージョナル社員に対してのみとくに研修を実施しているのは、正社員として、ナショナル社員と同じように成長の機会を与えたい。準社員と同じ仕事をするにしても、その姿勢や取り組みで「さすがリージョナル社員」と思われるようにしたい。また研修で知識やスキルを身につけることで、リージョナル社員には店長の行う

仕事を早いうちから担当してもらいたい。例えば、シフト管理、レイアウト作成、在庫管理、新人のトレーナー（指導・メンタルケア）など。

- ・ O J T 実行計画表の活用は店舗によりバラつきがある。活用の度合いは、スーパーバイザーによる店長評価の一つになっている。ただし、店舗内でどれだけのスタッフが昇級しているかという数は、店長の評価対象ではない。

7. 非正社員の育成・キャリア形成支援上の課題

- ・ 正社員登用や昇級の制度を整備した。しかし、スタッフのなかには、責任を持ったり、教えたりすることに自信がないなど、正社員登用や昇級を望まない人たちもいる。そういう人でもモチベーションを持って仕事をし、店舗で活躍できるようにするには何が必要かを会社としては常に考えている。
- ・ 給料・昇給・昇格だけでは、必ずしもモチベーションを高めることができないと認識している。非金銭的報酬が必要になるだろうが、それが何かについて答えがあるものでなく、なかなか難しい。ひとつには、研修などをつうじてスキルアップをし、仕事をつうじて何か自信を持ってもらい、仕事を楽しく感じてもらうことが、モチベーションにつながるかもしれないと考えている。
- ・ 採用面接をうければ、どこの会社でも合格できるようなスキルが身につくような環境をつくっている。人材を自社に囲い込もうとしてはダメだろう。G社でスキルを身につけて他社で活躍してもらってもよいというくらいの覚悟で人材を育ていくことが大事だと考える。結果としてG社に残ってもえればよいというくらいの思いをもって教育をしていかないといけないと考えている。
- ・ そのようにして育成の機会を設けることは、従業員のインセンティブとして大事と考えている。技能向上だけでなく、定着率にもプラスの影響があると考えている。

小売業 H社

（6）H社本社

調査日：2007年11月14日

インフォーマント： 執行役員 人事統括部長 兼 人事部部長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

1. 企業の基礎情報

- ・ 事業内容：小売業
- ・ 全従業員数：約 10,000 人　うち、正社員：約 1,200 人、非正規社員は約 9,500 人。3つの雇用区分が主にあり、準社員、パートナー社員、アルバイト社員である。過去 3 年間の

従業員数の増減傾向は、アルバイト社員のみ変化なしで、正社員は減少、準社員・パートナー社員も減少した。

- ・ 新卒採用動向：2007 年 4 月の採用実績は、大学・大学院卒者のみ約 30 人を採用したが、3 年前とくらべて採用人数は減少した（もっと採用したかったのだが、採用できなかった）。過去 3 年間、高卒・専門学校卒・短大・高専卒者の新卒採用はない。
- ・ 正社員採用は、ここ 2 年間で急に難しくなっており、新卒採用をしたくても採用できない状況である。他の企業が採用を増やしていることが、主な理由である。水準を落としてまで採用するつもりはない。時期的に新規出店がさほど多くなかったこと、店舗の人員見直しなどの時期にあたったため、採用人数が少なくても組織上は人数が合うような形となり、これまでは結果的に問題はなかったが、そろそろ厳しい状況になっている。来年度以降、採用が、今まで以上に重要な位置づけになってくると予想している。
- ・ 正社員登用と中途採用の有無：正社員登用は過去 3 年間実施していない。中途採用は、過去 3 年間に約 10 人行い、ほとんどが 35 歳以下である。

2. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 非正社員のうち、準社員は、各店舗に 1 名ないし 2 名いる。植物や動物、サービスカウンターと仕事は限定されている（但し、現在、ほとんど動物は扱っていない）。店舗採用で、一日 8 時間労働という条件で雇用契約を結ぶ。契約期間は 1 年間。一日 8 時間フルで働ける主婦層がメインで構成されている。また、賞与が支払われる。土日、日祭勤務がある。正社員との違いは、①転勤がないことと、②仕事が限定されていることである。
- ・ 準社員が配属される仕事は、非常に難しい扱いがある植物の部分と、複雑なサービスを提供しているサービスカウンターの部門で、この 2 つの部分を担当してくれる人という条件で採用している。ただし、労働同条件がパートナー社員と近づいているため、パートナー社員との区別が難しくなっているため、将来的に統一するような形を考えている。
- ・ パートナー社員の雇用契約期間は 1 年間だが、なかには長期勤続の人もある。パートナー社員の平均勤続年数は、3 年くらい。平均すると、1 店舗あたり 5 年間ですべてのパートナー社員が入れ替わっているという感じである（5 年で一巡）。
- ・ パートナー社員の採用に学歴は関係なく人物本意であるが、年齢は 20 代～40 歳前半を一応の目安としている。H 社では①パートナー社員には長期勤続を望んでいるため、スタート年齢がそのくらいのほうが適切であること、また、②体力的に厳しい仕事であるため、体力を期待できる年齢である、③子どもがいくらか手を離れた主婦層と想定できる年齢層であること（急な欠勤が比較的少ないことを期待しているため）が主な理由である。しかし、実際には、採用難の昨今、それ以外の年齢層の人たちも採用している。また、気持ちとして長期雇用を望んではいるが、具体的に長期化を図るような人事戦略

をとっているわけではない。

- ・ パートナー社員は一日 4 時間勤務の従業員というのが H 社の基本的な考え方で、配偶者の扶養に入っていて、年収 130 万円以下で働きたいと考えている主婦層を想定している。一時期、準社員とパートナー社員をはっきりと区別した雇用管理を目指して、8 時間勤務のパートナー社員がいないようにした。しかし実際には、4 時間勤務のパートナー社員を採用することが徐々に困難となってきたため、やむをえず 8 時間勤務、7 時間、6 時間の人を採用しており、現在では同じパートナー社員であっても、様々な労働時間の人が混在している。現在は 4 時間勤務の人が 9 割以上で、8 時間勤務の人が一部という構成ではあるが、4 時間勤務を希望する人が減ってきて、徐々にではあるが 8 時間勤務を希望する人が増えており、4 時間勤務のパートナー社員の採用が難しくなっている。
- ・ パートナー社員は時間給制で、賞与はない。スタート時給は 800～1000 円で、地域相場にしたがっている。
- ・ H 社で当初想定していなかった働き方のパートナー社員つまり 4 時間を超える労働時間のパートナー社員が出てきたため、準社員と特に 8 時間勤務のパートナー社員が混在することは雇用管理上 1 つの問題だと考えられるが（金銭的な処遇がボーナス以外は同じということ）、将来的には準社員制度はパートナー制度に吸収されていく形になると思われる（準社員という扱いではなく、8 時間勤務のパートナー社員という雇用にしてい）。
- ・ 男性の非正社員は、基本的にはアルバイト社員で雇用しているが、パートナー社員も少ないがいる。パートナー社員として男性の活用が少ない理由は、H 社では正社員は男性が多いため、職場の人間関係を円滑にするためには主婦層のほうがやりやすいということもあるが、そもそも応募者の 9 割以上が女性であるというのが背景にある。（女性正社員は、100 人くらい）
- ・ アルバイト社員は、学生アルバイトが中心であり、H 社で 35 歳以下の若年層がもっとも多い非正社員の雇用区分である。ただし、家庭があるため日曜・祭日は働けないという主婦の人が、一部一般アルバイトという形でまざっている。同じ主婦層であっても、パートナー社員とアルバイト社員は時間給など待遇的には同じであるが、日曜・祭日出勤をできない主婦層については、アルバイト社員として雇用区分をわけている（日曜・祭日出勤をしない一般アルバイトの場合、当然日祭手当はつかない）。
- ・ アルバイト社員の雇用契約期間は 2 ヶ月で、学生主体であるため、勤続年数は平均で 2～3 年といったところである。アルバイト社員の労働時間は、4 時間勤務の人がいれば、夕方 2 時間だけとか、日曜日フルに、土日だけしか来ないなど様々で、アルバイト社員でこのような労働条件で契約するという一律的な決まりがあるわけではなく、個々の条件で契約を結んでいる。
- ・ パートナー社員とアルバイト社員の仕事を比べると、パートナー社員には一つの

担当商品を決め、その仕事を集中的にしてもらっている。例えば、園芸の担当の方、家庭用品の担当の方というように、担当の商品を決めて、発注までやってもらう（発注が仕事の上限）。他方、アルバイト社員の場合は、担当が決まっていないというのが原則である。

- ・ 正社員と非正社員の仕事を比べると、“作業”としては同じであるが、仕事内容は異なるととらえている。同じ売り場に何年もいて発注までできるパートナー社員と、入社後 1 年ぐらいの大卒の方とでは、仕事の内容は同じ、あるいはパートナー社員のほうが、ある程度重要な仕事になっているかもしれない。しかし、大卒 1 年の社員にとって、研修・訓練期間みたいなどころがあるので、正社員の位置づけとは差はあると考えている。①基本的にはパートナー社員には「限定した仕事」をやってもらっており、正社員はそうではないという線引きをし、そういう割り切りで仕事を振り分けている、②正社員には転勤がある、③正社員には店長を目指すことを求める（管理者となることを求める）というのが、正社員と非正社員の現在の処遇の違いの説明である。（将来的にもこのような説明が説得力を持ち続けるかは、疑問をもっている）
- ・ また、パートナー社員には、たとえ勤続年数が長くなったとしても、マネジメントの仕事をまかせることはない（パートリーダーなどはおらず、マネジメント業務はすべて店長が行う）。
- ・ 正社員は入社後 3 年くらいでだいたい主任になるが、主任というのは、1 つの店舗を 3 つに分けて仕切るが、そのうちの一つを任されるのが主任ということになる。1 つの店舗の 3 の 1 を任せてもらって、一般社員がその下に 1 人ないし 2 人つくという形になる。
- ・ 一般社員とパートナー社員の間に、上下関係はない。組織の機能上、一般社員がパートナー社員にお願いをすることはあるが、組織上、上司・部下という関係はない。店舗を 3 分割して考える、つまりチーム作業ということになるため、作業割り当てを主任がし、主任の作業割り当てに従って、一般社員に仕事が与えられる。一般社員が与えられた仕事のうちこれをお願いします、これを持って行ってくださいとか、そういうお願いをすることはあるが、ほとんど 8 割ぐらいは、パートナー社員が自主的に動くことになっており、最初の 3 年目までは、パートナー社員と一般社員というのは、ほとんど見た目は同じような立場で働いている。しかし、正社員には、チームの中がうまくいっているか、全体のバランスを考えながら動くということを考えることを求めている。将来社員に求められている役割に備えるような仕事の進め方を、正社員には求めている。

3. 正社員と非正社員のキャリア

- ・ 正社員は、入社後 3 年くらいで主任になり⇒〈3、4 年間〉⇒店次長（入社後、7、8 年目）⇒店長には 10 年目くらいでなる（主任になる前は、一般社員）。その後は、バイヤー・販促など本部の仕事、ゾーンマネージャー（店舗を何十店舗か統括する）などのキャリア

アがある。

- ・ パートナー社員の場合、数カ月の勤続で発注業務に入るようになるため、1年目の人も、3年目の人も、ほぼ同じ仕事をしている。ただ、商品知識の蓄積などの熟練の度合いが異なっており、接客の微妙な点で優位になる。この点が、時給の違いに反映される（後述する、時給のAランク、Bランク、Cランクといったランクわけ）。
- ・ パートナー社員の売り場の異動希望が少なく、したがって異動自体も少ない。

4. 評価と処遇

- ・ パートナー社員の時間給は、A・B・Cと3つのランクになっており、勤続でランクが決まり、A・B・Cの順で時給があがる。1年目はA、2年目はB、3年目以降は全員Cということになる。Cで頭打ちということになるが、非正規社員の時間給は、地域相場の影響も大きいため、地域相場が上がれば、一律に時給が上がることもある。
- ・ パートナー社員は契約更改のとき、査定・能力評価は行わない。他の人とくらべて著しくできない作業があるなどといった場合は、個別に話し合いを持ち、それでも改善が難しい場合はやめてもらうことになっているが、実際にそういうことで契約更新をしないというケースはない（トラブルを起こしたり、店長の指示に従わないなどの場合はある）。雇い止めは55歳で、アルバイトに切り替わってもらう。

5. 能力開発

- ・ 正社員の訓練については、1年目を重要と位置づけ、1年目に集中的に行う。まず、導入研修を、入社して最初の5日間、泊り込みで行う。
- ・ 新入社員研修は10回シリーズで、中身はチェーンストア理論つまり商売のやり方と、商品の勉強を、本部で月に1回、日帰りの集合研修を行う（9時-5時）。
- ・ 同時に、入社半年たった時点で、通信教育の受講も受け付けている。社内の通信教育講座と産業能率大学の講座（英会話やパソコンなど）があり、社内の通信教育講座は必修だが、両方とりたければとれる。商品の勉強もしながら、理論的な勉強もし、入社最初の1年間を過ごしてもらう仕組みになっている。最後まで受講すれば、H社が費用をもつが、途中でギブアップしたら自前となる。
- ・ 正社員は、5日間の導入研修後は、店舗にすぐ配属される。店舗でのOJTは、実務作業を教え、店舗で必要な技能は、1年間ですべてを習得できる形のプログラムとなっている。基本的には店長が、何百項目から成る作業確認表を毎週チェックしながら教える。店長がそれを教えたかどうか、教育訓練部のほうにいき、チェックするという体制になっている。つまり、一人だけが遅れないように、みんなある程度の期間でこなしていけるようにコントロールしようという形でやっている。
- ・ 正社員の入社2年目以降は、売り場作りをするが（商品の勉強をしながら、売り場をど

うやって買いやすい、お客様にとっていい売り場をつくっていくかという技術面のトレーニング)、売り場作りができるようになるまで3、4年かかる。ある程度できるようになったら、主任に昇格するが、大体3年での昇格がめどになる。

- ・ パートナー社員にも、マナーや服装などの規定が書いてあるガイドがあり、これを用いて基本的なマナーを身につけてもらう。実務作業については、店長もしくは店次長、場合によっては主任クラスが、新しく入った人に教えていくが、作業をやりながら覚えてもらう形となっている(ガイドという明文化されたものがあるわけではない)。Off-JT的な研修形式ではなく、毎日少しずつ教えながらやっていってもらう(今日はレジをやりましょうとか、今日は商品の発注をやりましょうとか、そういうことを決めてやってもらってもらう)。大体、1カ月ぐらいで、必要最低限のことは習得してもらえる(ただし、レジ打ちはすぐに覚えてもらわないとならないため、2、3日である程度できるように教える)。
- ・ 3年前までは、OJTだけでなく、パートナー社員を対象とした通信教育系の研修機会や、商品知識の勉強で近隣のお店に来てもらうということもやっていたが、ここ2年間は基本的には取りやめている(将来的には復活させる予定。現在も一部復活)。①会社の状況が厳しかったことと、②正社員のカリキュラムの充実を図り、正社員に対する訓練を3倍くらい増やしたため、パートナー社員のOff-JTにまで手が回らなくなったことが、一時取りやめの理由である。
- ・ 正社員の訓練を増やした理由は、正社員の能力を強化することが一番重要な人事戦略だという選択があったからで、他社との競争が激しくなっていることを考えても、扱う商品が増え、売り場面積も広がっていることから、速度を速めて商品知識を習得してもらったほうがよいということになったためである。
- ・ しかし、園芸植物というのが主力商品になってきており、そこにかかわるパートナー社員に、もう少し園芸のこともちゃんと覚えてもらったほうがいいということになり、2007年度の下期から、希望がある人には研修を再開している。また、園芸の部分の通信教育を、希望者には受講させている。通信教育の受講者は、4000人中の30人くらいである。
- ・ 正社員とパートナー社員が身につけなければならない実務作業の違いは、正社員のほうが非常に細かく、範囲が広いということである。パートナー社員は、レジ清算の仕方以外は、ある一般的な商品に特化してもらう(具体的には、どういう流れで売り場に出していったら、どういうふうに処理し、発注作業をするかを覚えてもらう)。他方、正社員は、一般的な商品だけではなく、植物など管理の難しい商品、サービスカウンター機能など、すべてのことを身につけてもらう。そこが大きな違いとなる。正社員は将来、自分が店長になってそれを教えなくてはならない。人を教える立場になるために、それだけきちんと、すべてを覚えてもらわなければならない(例えば、パートナー社員に1から2、もしくは1から3まで覚えることを期待しているのであれば、正社員に1から10まで覚

えてもらうことを期待している。作業は同じだが、範囲が違う)。

- ・ 正社員の離職率は年間 1 割くらいである (定着率は 9 割)。バブル期が過ぎるまではこのようなことがなかったが、それ以降、上昇傾向にある。最初の 1 年目に研修をしっかり行うことには、モチベーションを上げ離職率を減らすという意図もあるが、H 社が考えているほどはうまくいっていない。(しかし、そうしていない企業よりは離職率は低いと評価している)
- ・ 教育訓練投資をどこに集中的に行うか、となると、H 社ではまずは正社員ということになる。他社との競争激化を考えると、正社員強化が一番の課題となっている。

6. 正社員登用の制度・慣行

- ・ 正社員登用制度はない。

7. 非正社員からの正社員の中途採用

- ・ 中途採用を行う理由は、①新卒採用が予定通り行えず、それを補完する役割と、②H 社だけしか知らない社員ばかりで会社が構成されると、画一的な人材の割合が高くなり、会社の力が弱くなってしまうと考えるから、の 2 つである。新卒と中途採用のバランスというのは半々ぐらいがよいと考えている。(H 社の従業員の年齢構成はいびつになっていないため、年齢構成の補正のための中途採用という意識はない)
- ・ 特殊技能をもっている人は 35 歳を超える高い年齢層となることも多いが (たとえば、商品開発を海外で行っているため、語学に堪能な人など)、新卒者と同じ位置づけの一般採用としては 30 歳ぐらいまでを想定している。
- ・ 中途採用の合格率は、応募者の 0.5%と、非常に少ない割合である。H 社の選考が厳しいとともに、近年の応募者がほんとうに入りたいから応募するわけではなく、「とりあえず応募してみようか」という人が増えており、採用辞退をする人もいるからである。
- ・ 中途採用者は新卒正社員とは同じ位置づけで、同様の配属をする。賃金も、25 歳で中途入社であれば、H 社の 25 歳の社員の平均賃金とする(入社時は能力がわからないため、とりあえず同じ年齢層の平均賃金を支払うことにし、それ以降は本人次第という考え方である)。新卒採用と一般採用の中途採用の違いは、新入社員研修の期間が新卒の場合 1 年間、中途採用の場合半年間というのが大きな違いで、それ以外はほぼ同じである。
- ・ H 社のアルバイト社員のうち 9 割が学生アルバイトで、残り 1 割の中には学校卒業後もアルバイトとして生計をたてているいわゆるフリーターという人が含まれるが、数は多くない。また、H 社で正社員の応募 (中途採用) をかけても、彼らが募集してくるということはない。
- ・ 中途採用の場合、書類提出があれば、必ず適性検査 (SPI) を受けてもらい、面接を行う (書類審査だけで落とすことはない)。

- ・ 中途採用の際に、正社員経験を重視するが、フリーターであったということも 25 歳くらいまでであれば、関係なく採用する。正社員経験を重視する理由は、正社員として働いた人のほうが社会人としての教育・訓練を受けている人の割合が高く、社会人としての知識をある程度身につけており、社員としての“可能性”を感じられるからである。こうした基本的なマナーを身につけることができる限界的な年齢というのはあると考えていて、おそらく 25 歳くらいなのではないかと考えている。
- ・ また、中途採用の際に、前職の経歴がアルバイトでも、例えばファストフードで店長格のことをやっていたなどのフリーターとしての仕事の中身・経験についても、書類上ではあまり評価しない。面接でトレーナビリティ（訓練可能性）を感じられたり、人柄がよければ、採用する。

8. その他

- ・ 正社員の賃金体系は、職能資格給で、通常の昇給制度を持つてはいるが、定昇プラスベースアップというのが難しい状況にあるため、定期昇給という概念は消えつつある。
- ・ 将来的には、正社員の賃金体系を職位連動型の給与体系に変えることも視野に入れている。例えば、店長、部長、課長になった場合はこのくらい、また部長から課長になった場合は下がるといった賃金体系を考えている。年功で積み上げてきた部分もあるから評価することは必要だが、今現在やっている仕事と収入が見合わないというのが正社員間の不公平感につながるし、ボーナスだけでそれを調整しようと思っても難しいというのがある（部長をやっていた人が店長になったとき、部長のときのままの給与が適切とは言いきれないものがある）。現時点での会社への貢献と賃金のバランスを考える時期になっていると思われる。
- ・ 非正規社員の採用もタイトになってきており、特に 4 時間パートナー社員の採用が難しい。8 時間のパートナー社員を希望する人が増えており、社会保険加入コスト、また正社員との処遇の違いが将来的に企業側のコストとなって跳ね返ってくるリスクが予想され、時間給アップも含め非正社員の処遇の検討が、今後ますます重要な課題となるととらえている。

小売業 I 社

（7）I 社本社

調査日：2007 年 11 月 29 日

インフォーマント：業務統括部 部長、業務統括部 人事部 部長

（I 社外の人材派遣・紹介業 顧問 能力開発担当者が同席）

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、山本雄三

I 社は 2008 年 3 月から人事制度を改める。そのため現状体系と新体系とを中心に聞き取りをした。また 2007 年 11 月より新規出店をした事業所にも聞き取り調査を行った。聞き取り調査をした事業所は、2008 年 3 月からの新体系でオープニングスタッフを募集し、営業をスタートしている。

1. 事例企業の概要

- ・ 雑貨専門店。直営店舗 31 店舗、FC 店舗 5 店舗（2007 年度末現在）。過去三年間の売上高は増加傾向にある。従業員数は約 3,591 人、うち正社員は 417 人（12%）、非正社員の契約社員 342 人（10%）、パートタイム社員 2649 人（75%）、アルバイト 183 人（5%）。すべての雇用区分で 3 年前に比べ雇用者数は増加傾向にある。また非正社員のなかで 35 歳以下の人の割合が多いのは、パートタイム社員。
- ・ 1996 年に分社化し、設立された。設立後より新卒採用は行ってこなかったが、2007 年度新卒入社の採用を始めた。採用者は大卒 20 人。また過去三年間で正社員登用は 31 人（うち 27 人は 35 歳以下）、中途採用は 13 人（うち 7 人は 35 歳以下）。

現状体系について

2. 標準的な規模の店舗の職制と売り場の構成

館長 — 管理課長・販売課長 — 係長（各領域に一名） — 主任（各領域の係長の下に一名ずつ） — リーダー（各ユニットごとにいる） — パートタイム社員

領域 — ユニット — ラック(最小の売り場単位)

- ・ 領域は健康雑貨、家庭用品、インテリア、バラエティ、文具の 5 領域に分かれている。領域の下ユニットは、例として文具の領域の下に一般文具・紙製品・筆記用具・手帳などさらに細分化される。ユニットの下にラックがあり、パートタイム社員が各自、いくつかのラックを担当する。

3. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は本社員、契約社員、パートタイム社員に分かれている。本社員は主任以上、リーダーは契約社員になっている。パートタイム社員は下から、見習い、アシスタント、STEP1、STEP2 の順になっている。
- ・ 本社員は年間 4000 時間に対して「係長と主任」、「館長と次長」のそれぞれがペアを組んでフォローしている。現在、事業拡大が急なために人材が足りない事情があり、ペアをなくす意見も出ている。

- ・ 契約社員はフルタイム勤務の一年契約で月給制。一つのユニットごとにリーダーが一人いる（フロント・リーダー制度）。1フロアに3,4人いて、1店舗では20人ほどいる。各ユニットにどの時間も必ずしもリーダーがいるわけではないが、同じ領域内にはリーダーがいるようになっている。リーダーの中に幅はない。主任とリーダーの仕事の違いは、主任は現場のオペレーションをやることもあるが基本的にマネジメントが中心、リーダーは各ユニットでのオペレーションが中心（売り場作りや催事スペースでの企画など）。
- ・ フロントのリーダー制度は2005年3月に導入し、その際に143名採用した（現在は273名）。導入理由は、当時営業成績が落ちたために、フロント力を高めるためにユニットごとにリーダーをおくことにした。これは仕入れや売り場デザインの部門を各店舗から本部へと機能を集中させる全社的な経営の見直しと連動したものである。それまで主任の下にリーダーはいなかった。またパートタイム社員のSTEP2に滞留している人の登用機会を設ける意味もあった。導入当時に年収約200万円であったSTEP2の人は、リーダーになることで平均年収は300万円になった。契約社員の採用には業務の評価と面接がある。
- ・ パートタイム社員募集時の募集媒体では、商品を担当（ユニット単位）、レジを担当で募集する。レジ担当が配属される領域は入社後、店舗側で決める。募集は年中行っているが、契約更新は5月16日と11月16日の年2回。
- ・ パートタイム社員は入社後、見習いからスタートし、アシスタント、STEP1、STEP2まである。
- ・ 入社直後、2ヶ月契約の見習いは基本的に2ヶ月で終了するのが、勤怠や習熟によっては1ヶ月延長する場合がある。それでも改善が見込めない場合は、採用しない。見習いからアシスタントに上がるためには、筆記テストがある。筆記テストは職種ごとにある（商品、レジ、事務担当）。またそれぞれ3パターンずつ用意されている。
- ・ アシスタントは3ヶ月契約。それ以上のSTEP1、STEP2へは、勤怠・勤務態度（面接）と筆記テストで評価する。入社後、見習い期間も含めて6ヶ月で、ほとんどの人がSTEP1にあがれる。
- ・ STEP1とSTEP2の契約期間は6ヶ月。STEP1からSTEP2にあがるには筆記試験と面接（館長、課長、係長）、館長が決裁をする。筆記試験では能力ではなく、できる業務の幅をチェックする仕組みになっている。だいたい入社から1年くらいで、STEP1からSTEP2へは8割くらいがあがる。現状体系ではSTEP2はパートタイム社員の上限で、賃金も頭打ちになり、評価もない。
- ・ 1996年の会社設立当初、パートタイム社員は6ヶ月ごとの契約で最長5年の上限があった。しかしそのパートタイム社員が5年の雇い止めで抜けた後、戦力的な問題があったため、現在は上限をなくした。
- ・ 先述の2005年3月からのフロントのリーダー制度前は、多くはなかったが、STEP2から

契約社員や本社員への登用をしていた経緯がある。またその背景には会社設立後、新卒者を採用してこなかったこともある。

4. 非正社員の主な属性

- ・ 契約社員の男女比は1：1。多くはフリーターであった人や、かつて5年有期でパートタイム社員（契約期間は6ヶ月で最長5年が上限）をしていた人。主婦はほとんどいない。
- ・ パートタイム社員の属性は7hが1000人、5hが1600人。7hで週5のフリーターが5割。5hは学生や主婦が多い。また地域性があり、都心では学生が多く、地方では主婦層が多い。

5. 店舗内の非正社員の業務

- ・ パートタイム社員は、アシスタントから規模の大小はあっても担当のラックを持ち、習熟にあわせて担当ラックは増えていく。パートタイム社員は担当のラックで欠品が出ないように、基準在庫を確認しながら補充する。
- ・ I社の商品部では15万SKU用意している（SKU＝単品）。標準的な店舗ではそのうち5万SKUを選ぶ。店舗ごとにその地域にあわせた商品を選んでいる。
- ・ 各店舗で商品を選ぶ権限は販売課長や係長であるが、構築の会議のときにリーダーから具申することができる。またリーダーは自身のユニット内で欠品のないようにパートを統括し、指示する。
- ・ I社は利幅よりも回転で利益を上げている。そのためロスを出さずに、適宜適量で品揃えができることが重要になっている。したがって品切れをさせないのは、良いリーダーの条件でもある。一ヶ月の売上が週別にデータがでるが、その先4週間の品揃えと発注数を過去一年間のデータなどから考えなければならない。在庫や売れ筋を考慮するためには、ある程度の習熟が必要になる。

6. 現状体系の課題

- ・ 8割を占める主戦力のパートタイム社員が、パート市場の逼迫により採れなくなってきた。また離職率が高い。
- ・ パートタイム社員の確保が困難なものと離職率が高いことの理由は、「パート労働者が求めている働き方」と「企業が提示している働き方」がミスマッチしていると認識した。そのなかでI社は働き方の選択肢を多く提示することが重要と考えた。パート労働者の選択肢には時間や期間の短長ばかりでなく、企業の中で上へのステップをあまり求めなくなっている現実もあり、ステップを上らずに短時間・短期間でも社員を認めている企業のスタンスが新体系になっている。

- ・ さらに社員もパートタイム社員も一緒であるという考えから、雇用区分によって差があることを払拭したかった。そのためパートの採用難と離職率の高さからスタートしたが、必然的に社員体系もあわせて見直しをした。介護・育児・女性の働き方など社会的に議論されている中で、社員も含めて現状制度が多様な価値観にあっていくのかということが議論された。

新体系について

7. 新体系の人事制度の基本的考え方

- ・ 職務と責任と時間を契約する。生活と仕事のバランスを重視した就労価値観に対応した制度。
- ・ 全員社員思想。雇用形態による賃金格差をなくし同一労働同一賃金を基本とする。教育・福利厚生については働く人々全員に平等。
- ・ 65 歳まで安心して働ける雇用保障（全社員が無期契約を原則に雇用を 65 歳まで保証）。本人の希望で 1 年、または 3 年の有期契約の選択も可能。

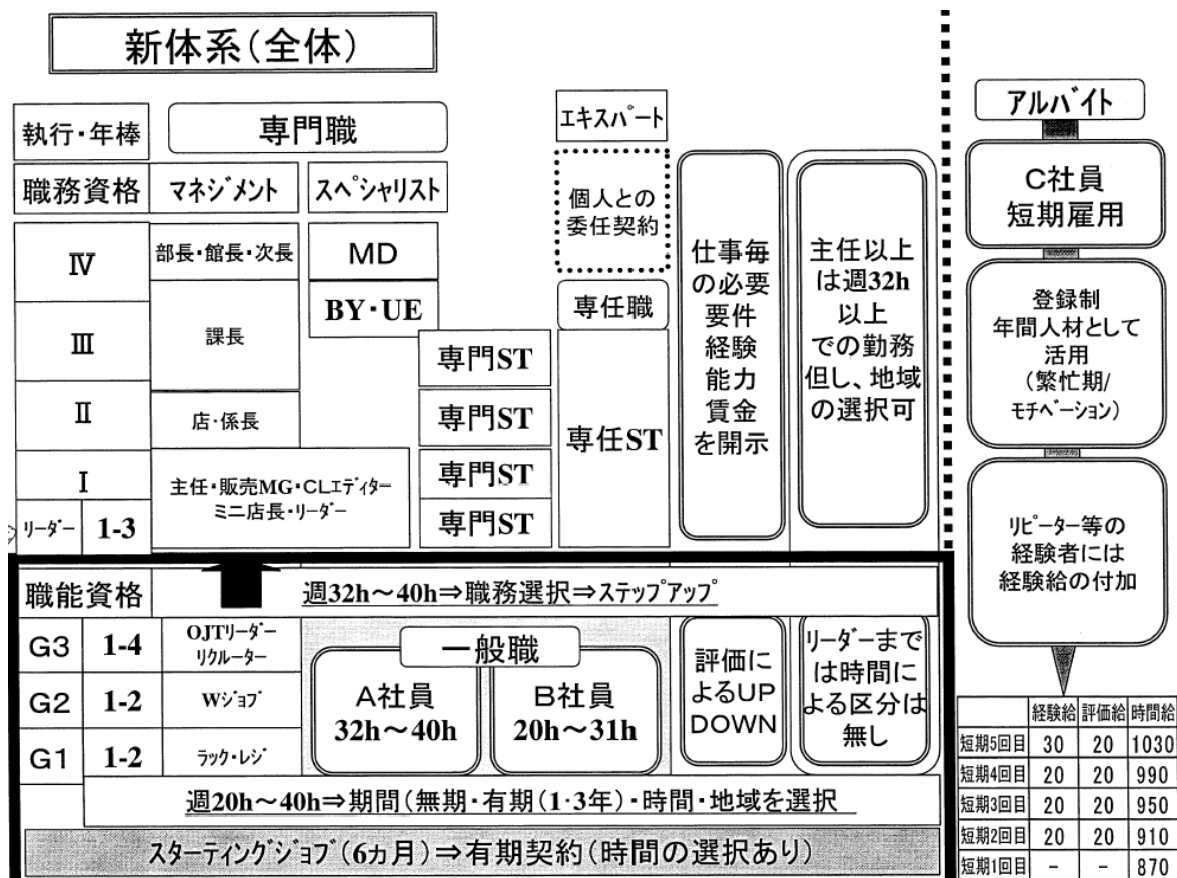
8. 社員区分

- ・ 全員が社員であり、週の就業時間で A 社員（32～40 h）、B 社員（20～31 h）、C 社員（2 ヶ月限定契約・6 ヶ月契約）に区分。A 社員というのは仮称。職務は A 社員はすべての職務（専門・一般・専任）につける。B 社員は一般・専任。C 社員は契約満了の都度きめる。新体系については図表Ⅳ－7 を参照。
- ・ 現状体系では課長・係長はフルタイムの 40 h だが、新体系では 32 h も可能になる。また一日のフルタイム 8 h の括りがなくなり 10 h × 4 日の A 社員や、週末のみ働きたい学生が 10 h × 2 日の B 社員も可能になる。
- ・ 一般職の職能資格は、下から G1（1－2）、G2（1－2）、G3（1－4）に分かれている。この中では時間による区分はない。ただし地域により時給は異なる。
- ・ G3 より上は、職務資格で上からⅣ（部長・館長など）～Ⅰ（主任など）、リーダー（1～3）の順になっている。給与について主任以上は地域によらない。リーダーについては、フロントと監督職ののり代の部分であり現在検討中。
- ・ G3 までは A 社員・B 社員に関わらず時間給である。また A 社員・B 社員での時給の差はなく、給与は時間比例になる。ただしインセンティブ（賞与）の部分で差がある。その差は勤怠や貢献度によるものを想定し、検討中。
- ・ G3 より上も含め、全社員を時間給にすることも考えたが、現在検討中。一つには新卒採用のときに時間給であると、人集めが困難になる恐れがあること。また現状体系の本社員はこれまでの制度で欠勤と無届欠勤とで控除率が違うなど細かく決められていて、全額は引かれない。ノーワーク・ノーペイの時給制にするにはその点もクリアしなければ

ならない。

- ・ 新卒社員はG3-2に入る。給与も新体系におけるG3-2から割戻しで計算されている。ただし新卒社員は全国への転勤が前提のため、一番高い地域の給与にあわせて設定されている。また新卒社員は一年でリーダーにする予定。

図表Ⅳ－７



9. 新体系移行についてのパートタイム社員へのアンケート結果

- ・ 新体系における就業時間の希望のアンケートを取った。その結果は、7h パートの半数と5h パートの28%が8hを希望した。残りのほとんどは現状の時間を希望。現在より短い時間を希望した人は10人程度で、全体が長い時間にシフトした。I社は8hを希望する人が多いと予想していたが、そうではなかった。それには現在の仕事の時間で生活スタイルができてることが多い。
- ・ 新体系で原則、全員無期契約になることについて、フリーターは有期・無期に反応があるが、主婦層の反応は薄かった。またフリーターの中で社員になりたいと思っていた人にとって、新体系では全員が社員になるということに、少々戸惑いがある人もいた。

新卒採用を始めたことについて

10. 新卒採用開始について

- ・ 従来はパートタイム社員から登用をしていたが、それは実務経験を積んだことが大きかった。しかしその社員が係長のようなポストについたときに、視野が狭かったり、適性試験からリーダーシップなどを見ると多少見劣りするところがあった。加えて分社化後、新卒者を採用していなかったため、労務構成上の年齢の偏りが生じてきたこともある。

11. 2007 年度の新卒者について

- ・ 入社半年の新卒社員が現場にリーダー候補として入っている。これまで 2,3 年かけてリーダーになったパートタイム社員と比べて、給料変わらない、新卒社員のほうが高いこともある。そのことに現場で不満がある。一方でキャリア採用だから仕方がないという雰囲気もある。
- ・ 新卒社員は逆に半年で覚えなければという点で必死になっている。

（２）Ⅰ社事業所

調査日：2007 年 12 月 14 日

インフォーマント：次長、管理課 課長

聞き手：佐藤博樹、山本雄三

11 月にオープンしたⅠ社事業所は、新体系の人事制度でオープニングスタッフを募集した。それに対してどのような人が応募してきて、採用されたかをメインに聞き取りをした。

1. 応募者・採用者の構成

- ・ 9 月と 11 月末に募集媒体を用いて募集をした。9 月は 530 名応募で 185 名採用、11 月末は 65 名応募で 40 名採用。11 月末の目的は 2 ヶ月契約の短期アルバイトが中心。そのため以下では主に 9 月の採用状況について。
- ・ 応募者の男女比は男：女＝1：9、採用者数は男性 15 名、女性 170 名。女性の採用者 170 名のうち、40 名が学生で短期アルバイト（2 ヶ月契約）。残りの女性と男性全員はⅠ社社員。
- ・ 男性の応募者には正社員で働いていた人もいたが、フリーターも多かった。結果的に正社員で働いている人の採用が多かった。
- ・ 女性の応募者は、フリーター：主婦：学生（アルバイト）＝4：3：3 で、正社員で働いている人はいなかった。フリーターは正社員経験ない人がほとんど。主婦では学卒後、正社員経験がある人が多く、今回初めて働く人はほとんどいなかった。学歴は高卒が多い。

学生を除いた採用者 130 名ではフリーター：主婦＝6：4 の割合。

2. 店舗採用の面接について

- ・ 面接を 1 時間、7 名の集団面接で行った。当日面接に来ない人を除いて、応募者全員と面接した。
- ・ 面接ではフリーターの場合、即戦力としてこれまでのキャリアに着目した。小売・レジ・販売の経験があるか。他に小売以外でもサービス業やホテルでの接客などの経験もみた。主婦の場合、正社員経験のある人は正社員としての経験をみた。また具体的にそれらをどのくらいの期間であったかと、仕事の中身についても聞いた。たとえばコンビニやスーパーであれば仕事の内容もわかるが、小さな雑貨屋で働いていた場合などは、どのくらいの店で、どのくらいの部下を使っていたかなどを詳しく聞いた。
- ・ 仮に販売の仕事経験がある人がいたときに、採用される人とされない人との違いは、「受け答えがしっかりしている」や「笑顔をきちんとだせる」という点。経験者であっても全く無表情の人は接客には向かないと判断した。経験よりも、まず小売業にあって人柄かが軸にある。
- ・ ただし G2 での採用が見込める人は、仕事の中身まで深く聞き、キャリアが本当にあるのかをみた。その点は G1 の採用とは分けて考えていた。G2 の採用は 7 名。
- ・ 530 名の応募に 185 名の採用であったが、よい人材が多く、枠が 300 名なら 300 名採れるくらいであった。そのため枠があったために最終的に見送った人も多くいて、恵まれた募集であった。11 月末の募集者数も時期を考えてると恵まれている。横浜あたりでは同時期に募集しても人が集まらない。

3. 店舗採用者の新体系人事制度の受け取り方

- ・ 人事制度について採用面接の前に、20 分ほどの説明会を 20～30 人単位で順番に行った。
- ・ 新しい人事制度であったが、新規採用された人であったために、人事制度が変わったという認識はなく、店舗採用者にとって I 社はこういうところだという認識であった。またアンケートによると、G1～G3 のようなステップがあるというイメージできたが、全体的なイメージという点で人事制度がよくわからないという人もいた。
- ・ またたくさん集まった理由として大きいのは、地域相場より 1 割高い時給のよさ。もう一つは長く勤められるところに魅力があると答えた人もいた。
- ・ 募集時の広告では無期や有期という表現はなく、I 社社員ということで募集した。しかし採用者アンケートによると、ほとんどの人がパート社員または契約社員の募集と思っていた。

4. 店舗採用のオープニングスタッフの研修

- ・ 梅田の店舗で OJT 研修を行った。梅田へは全員ではなく 43 名を選抜。G2 の 7 名とレジ担当から 8h の人、ラックから要になる人を選んだ。10 月 1 日入社の人は一ヶ月間（実質 20 日ほど）、16 日入社の人若干短め。
- ・ 梅田店舗に行かなかった人には、教育訓練担当者が常駐し、研修室で 20 カリキュラムほど 1 日 7 時間を 20 日間かけて行った。カリキュラムの内容は、基本的なルール、接客のノウハウ、レジ打ち、陳列、接遇の外部講師、ラッピング、発注の仕方、端末の仕方など。
- ・ オープン後、本部からの応援できている商品のバイヤーによる売り場作りをしながらの OJT はある。しかしオープン後に集団での研修は現在のところしていない。

5. 店舗採用者の離職について

- ・ 9 月募集で採用した 185 名のうち、やめたのは 16 名。研修途中でやめた人とオープンしてから 2,3 名やめた。
- ・ 仕事が合わなかった人や本人の事情による人とした。ウェイトは後者が大きい。

企業名 (事業内容)	全労働者数 (非正社員数・比率)	雇用区分	正社員・非正社員の階層	非正社員の主な仕事
A 社(外食産業)	約 4,000 名強 (約 3,600 名強・90%)	正社員、A 社スタッフ(一年契約のパート)、パート(6 ヶ月契約、社会保険加入者・非加入者の両方いる)	【正社員】社員→チーフ→店長 【非正社員】上位から時間帯責任者、パートリーダー、スタンダード 5～1	営業時の作業は正社員と基本的に同じ。ポジションはキッチンで 5 つ、ホールで 3 つある。
B 社(外食産業)	約 94,000 名 (約 90,000 名・95%)	正社員、契約社員、嘱託員、準社員(パート・アルバイト) ※準社員の中には社会保険加入者もいる。	【正社員】アシスタント・マネージャー(店長補佐)→店長 【非正社員】上位からチーフ、キャプテン、トレーナー、A. クルー、クルー	キッチン 3 つ(サラダ、グリルスパ、フライポジション)とフロア 3 つ(接客、料理担当、カウンター調理)
C 社(食料品製造)	約 2,500 名強(約 1,500 名弱・55%)	社員、準社員、定時社員、パート社員、パート・アルバイト	【正社員の等級】S1(一般)→S2(リーダー)→S3(職長)→S4→S5 【定時社員の等級】T1(作業員)、T2(機械)、T3(リーダー)	原料入庫、原料チェック、解凍、えんせき(味付け)、充填、熱処理、包装、箱詰め、発送。ライン上で正社員と同じ仕事をすることもある。
D 社(食料品製造)	2,143 名 (1,432 名・66.8%)	正社員、嘱託、Aパート(社会保険加入)、Cパート(社会保険非加入) ※Aパートには週 40h+残業する人も多い	【正社員】(サブリーダー)→(リーダー)→(ライン長)→(マネージャー)→(工場長) 【非正社員】優秀なパートをサブリーダーに抜擢している例あり。賞金は積み上げ方式で、年二回の人事評価の結果で年一回昇給(賞与額も決まる)。	工場の工程は大きく 5 つ(生地の仕込、成型、焼成、包装、出荷)。各工程に正社員とパートがいる。日々の業務に一般の正社員とパートの違いは無い。
E 社(銀行業)	約 720 名 (約 100 名・14%)	正社員(総合職・一般職)、キャリアスタッフ、パート職員(7h、5h)	【正社員】総合 1 級～7 級、一般 1 級～6 級。一般 3 級が総合 1 級と同じ職能等級にあたる。 【非正社員】パート職員→キャリアスタッフ→正社員(一般)への転換あり。	例としてテラーであれば、同じ業務の正社員と同じサービスの質を求めている。
F 社(小売業)	約 14,000 名弱 (12,000 名強・89%)	正社員(新卒採用、転勤あり)、正社員(パート社員より転換、店舗間異動あり) パート社員(就労時間は正社員の 3/4、社会保険加入)、アルバイト(時間は様々、学生が 9 割)	【正社員】新卒(研修・OJT)→店長→本部、ブロックマネージャー 【パート社員】店長代理と店長候補生になれる。	【アルバイト】レジ、検品作業、商品整理など単純作業。 【パート社員】アルバイトの仕事に加えて、精算作業、部門を持って売り場作り。レイアウトは本社作成の計画書に基づき店長の指示のもとに行う。
G 社(小売業)	25,000 名 (22,000 名・87%)	【正社員】ナショナル社員(新卒採用、全国に転勤)、地域限定社員(店舗異動あり) 【非正社員】契約社員、準社員(週 30～40h、社会保険加入)、アルバイト(契約時間によっては雇用保険に加入) ※契約社員はほぼ地域限定社員へ移行。	(店舗内の等級)店長、店長代行、上級、中級、初級 ナショナル社員は店長候補→店長。 地域限定社員は店長～中級。準社員・アルバイトは上級～初級。	雇用区分ではなく、等級によりできる仕事が変わる。部門管理責任者に中級からなれる。在庫の有無、売り上げの集計、現場のお客様の声を上げる。
H 社(小売業)	約 10,000 名強 (約 9,500 名・約 90%)	正社員、準社員(店舗採用で 1 年契約、植物専門、サービスカウンター専門)、パートナー社員(一年契約で 4h、6h、8h)、アルバイト社員(2 ヶ月契約、学生が 9 割)	【正社員】新卒(研修・OJT)→主任→店次長→店長→本部、ゾーンマネージャー 【非正社員】等級なし。勤続でランクが決まり、A(1 年目)、B(2 年目)、C(3 年目)が時給にリンク。	基本的に一つの売り場で仕事を覚える。売り場での作業自体は一般正社員と同じ。
I 社(小売業)	3,591 名 (3,174 名・88.4%)	08 年 3 月スタートの新体系では全スタッフが I 社社員。就労時間で A 社員(32～40h)、B 社員(20～31h)、C 社員(2 ヶ月・6 ヶ月契約の選択可)に区分。A・B 社員は無期と有期(1・3 年)契約の選択可。	A 社員はすべての職務(館長・部長・課長・店長・係長・主任、MD・BY・UE・COS・リーダー)。B 社員は一般職・専任職(フロントの限定的な責任者、ラック・レジ)。C 社員はその都度。A・B 社員には職能資格で G3(1-4)、G2(1-2)、G1(1-2)。	新体系では正社員・非正社員の区分なし。職務と責任と時間で契約している。例えば新体系では 32h の課長も可能。

非正社員にはない 正社員の仕事	非正社員の能力開発	正社員登用について	非正社員活用の方針	備考
管理職に必要なマネジメント教育・訓練が営業の中に組み込まれている。経費管理・食材管理・経費内での人材のコントロール。	担当できるポジションを増やしていく。今年 6 月より稼働が始まった研修センターでは現在は正社員のための研修。	A社の非正社員経験者は能力に応じて、チーフまでの期間を一年程で済むラビッド社員制度がある。過去三年間の正社員登用者 40 名のうち 31 名がラビッド社員。正社員中途採用もある。	面談、ミーティング、普段の営業の中で目的意識と評価を本人に伝えるようにしている。	能力は十分でも正社員になることを躊躇する人もいる（休みが不定期・少ない）。
店長の仕事は、客数予測をし投資額（食材費・人件費）の決定、在庫管理、採用、ワークスケジュール管理、店長補佐や準社員の指導・育成。店長以外の店舗の正社員はキャリアの到達点として店長を見据え、店長の業務を覚えていく。またフロア・キッチン両方の仕事を覚える。	準社員への教育訓練はOJTがメイン。最初に30分～1時間のオリエンテーションをして、その後は随時。教育訓練は正社員・準社員問わず、できる人全員が行う。店長業務で一番、力を注ぐのは育成とコミュニケーション。	以前から登用を行ってきた。2006 年より制度として広く周知し大規模に実施。過去 3 年間では約 300 名。登用試験である「キャリア認定」に合格後は、他店舗にて正社員（店長候補）として訓練期間を経て、店長になる。中途採用も行っている。	トレーナーまではフロア、キッチンのどちらかでよい。しかしトレーナーはクルーにやる気を持たせることも求められる。スケジュールは店長が決めるが、指示業務はトレーナー以上が決めることもある。キャプテン以上は時間帯の管理・運営ができる。	準社員で一番上位のチーフは店長補佐の仕事に似ている。転勤なしの準社員店長もいる。
責任・技術の必要な仕事は社員がやる（味付け、ミキシング、熱処理は技術伝承必要）。	非正社員の育成はリーダーに任せている。ただし定時社員に対して、コンプライアンスを含めた品質と安全についての研修を 2007 年度より始めた（内容は社員と同じ）。	パート（勤続 1 年以上・直近の考課A以上）→定時社員（勤続 1 年以上）で準社員登用への資格を得る（40 歳まで）。登用試験は論文・面接・適性試験・一般常識。中途採用は研究職のみ。	現場の判断で優秀な非正社員には、責任のある仕事の一手前までやらせることもある（動機付け）。中にはラインの他の工程を経験させることもある。	準社員登用の目的は優秀な人材の流出を防ぐ。
経験則が重要になる装置のオペレーション・調整の技能については、正社員に計画的に蓄積をさせる。	導入研修のみ。1 日 7 時間の設定で、人事課作成のテキストを使用し全工場で実施。就業規則も冊子を配布。OJT ではリーダーが指導をする。	慣行として広く実施。3 年間で 45 人の実績あり。登用者にはもともと正社員希望者が多い（男性が多い）。また優秀な人材を引き止めるための登用もあり（この場合、時間帯変更にも不満がでることもある）。現在、登用制度検討中。	年功的なパート賃金の制度から、職務等級制度の導入を検討中。年功的な賃金には若くて仕事ができるパートの不満がある。	営業職の中途採用は非正規営業経験も評価する。しかし結果として前職が正社員である多い。
仕事の量（就労時間、残業の有無、営業の獲得実績）に違いはあり。※獲得実績は努力目標であり、評価でのウエイトは大きくない。	導入研修が新卒より短いのはビジネスマナー前提のため。集団研修や講座の受講費用などは正社員と同じ扱い。パートには合格すると 3 万円の奨励金がもらえる資格もある。ただしパートには資格・自己啓発を受けるノルマなし。	キャリアスタッフからの一般職への正社員登用あり。総合職の中途採用は職種限定。H16 年からスタート（4 年間で 14 名）。現在一般 4 級に 2 名いる。	正社員と同じ扱いをしないと、同じ仕事をしないと考える。資格等級と賃金（月収ベース）はほぼ同じ。差が出るのは賞与。	パート採用時に前職での経験を必須としている。もし金融業でなくても職種が重要。例えばコールセンター・デパート・ホテルのお客様対応や経理は評価。
典型的な店舗に正社員は店長か、研修中の新卒正社員のみ。店長の主な業務は現場の管理、労務管理、ワークスケジュール。アルバイト・パート社員の採用。店長代理の指名。	パート社員には長く勤続して育ってほしい。店舗の業務は 6 ヶ月ほどで一人前になる。店長候補生のパート社員は新卒者に準ずる教育カリキュラムで一年間かけて指導。	店長へは新卒以外はパート社員からの転換のみ。新卒 82 名、パート社員→正社員 121 名。転換した正社員でブロックマネージャーまでなる人もいる。	長く勤めてもらいたい。自社で育成するのが大事だと考えている。そのため店長職に中途採用者募集は行っていない。	店舗の商品の種類・量、価格や値下げは、本社商品部が決める。品揃えや商品変更については本社へ依頼する。正社員へ転換の面接ではリダーシップを重視。200 名くらい店長待機者が居ないと新陳代謝が上手くいかない。
マネジメント、売り場作り（ガイドラインをもとに店長・店長代理・上級で相談し、レイアウトを決める）、商品の量について要望を出せる。商品の選択はできない。	マニュアルを各店舗に常備し、OJT 実行計画表（マニュアルの要点をまとめたもの）を全員に配布。体系的な研修は地域限定社員でも上級のみ、山日本社で年 2 回。	今年 4 月スタートの地域限定社員がそれにあたる。筆記試験なし、面接 3 回。現在は社内からのみ募集。優秀な人材の確保、スタッフの安心・モチベーションを高める狙い。	登用など制度を整えているが、上の等級へいこうとしない人でも店舗で活躍できる、モチベーションを持って仕事ができるようにしたい。困り込むだけでなく、結果としてG社に残ってもらうくらいの覚悟での人材育成も今後考えている。	登用の面接では意志・意欲を確認する。地域限定社員制度で登用した人たちは、活躍してもらいたい年齢層であり、制度導入の目的の一つは達成できた。
売り場での作業は非正社員と同じでも、覚えるべき仕事の範囲と量が違う。また自分の仕事だけでなく、チーム全体を考えながら動くことを求められる。	マナーや服装などの規定が書かれたガイドがあり、基本的なマナーはそれで身につける。実務作業は主任以上が仕事をしながら教える。最低限のことは一ヶ月くらいでできる。あとは上手くできるようになるか。	中途採用の公募にパートナー社員も応募できる。社内からは応募がほとんどなし。また呼びかけでも辞退する人もいる。前職が正社員である必要はないが望ましい。非正社員でも店長などの経験があれば評価。	主力の園芸部門のパートナー社員は研修に参加を再開（2 年間ほど正社員への研修充実のために止めていた）。上記研修とは別にパートナー社員でも希望者全員が通信教育を受けられる。	豊富な商品知識・転勤・マネジメント能力を求められる正社員と限定的な仕事にとどまるパートナー社員との線引きがはっきりしている。
【現状体系】領域（インテリア、文具など5つ）→ユニット（一般文具・筆記用部など）→ラック。そのうちパートタイム社員は各自、いくつかのラック数を担当。増やしていく。欠品などのないようにする。リーダーは先 4 週間の品揃えと発注（習熟必要）。	昨年 11 月に新規オープンした店舗のオープニングスタッフで要になるスタッフには、オープンの一ヶ月前から既存店でのOJTと研修所での研修。またその他のスタッフにも研修所での研修を行った。	従来はパートタイム社員から社員登用をしていたが、2007 年卒から新卒採用をスタート（分社化 10 年して初めて）。社内登用者は視野が狭かったり、適性検査でリーダーシップに多少見劣りする面があった。年齢構成の偏りもある。	新体系の人事制度の基本的な考え方は、生活と仕事のバランスを重視した就労価値観に対応した制度、同一労働同一賃金で教育と福利厚生は全社員平等、65 歳までの原則無期契約の雇用保障。	現状体系の課題として、主戦力のパートが採れなくなってきた。また離職率が高い。新体系の導入により「パート労働者の求める働き方」と「企業が提示する働き方」のミスマッチを解消する狙いがある。

JILPT 資料シリーズ No.36

非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究

発行年月日 2008 年 4 月 15 日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2008 JILPT

* 資料シリーズの全文は本機構のホームページで提供しています。
<http://www.jil.go.jp/>