

## 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注目すると、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つとおろし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、店舗の仕事をひとつとおろし経験し、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要な担い手として、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。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、S1—S2—S3—S4—S5と昇級する。そして、S2からリーダーとなる人がいる。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（S2）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

上記でみた類型のちがいは、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、雇用区分のちがいで、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）、配膳係の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うけている。資格は、上位から、時間帯責任者（Ⅳ～Ⅰ）－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に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とおりの習得に半年～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に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身につけ、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、「今日はレジをやりましたよ」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いる。「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、生地仕込み、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、正社員のみを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。マネージ

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、これらの類型のうち、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での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がもうけられていた。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	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員：業態間の異動、転勤あり</li> <li>A社スタッフ：1年の有期雇用契約</li> <li>パート：6ヶ月の有期雇用契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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ヵ月ごとの変形労働時間制適用)</li> <li>嘱託：社員の定年後再雇用者</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員：転勤あり、勤務時間帯の変更あり</li> <li>嘱託</li> <li>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</li> </ul>
雇用区分別の人数と属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員数約440名、契約社員50名、パート約350名</li> <li>調査事業所の平均年齢は20歳代後半</li> <li>パート22人のうち8割が学生、うち留学生在が12～13</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員約4000名、契約社員約200名、パート約9000名</li> <li>準社員としては、20歳代～30歳代が多い。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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>生産部門の正社員の平均年齢は50歳の工場が多い</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>女性性は主婦層、シングルマザー、40歳代が多い</li> <li>男性性は19歳から60歳まで幅広い</li> </ul>
雇用区分間の転換の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>資格は、40歳以下</li> <li>パートから定時社員への転換制度もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

雇用区分の種類と特徴	<p>E社（銀行業）未確定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総合職職員：転勤あり</li> <li>一般職職員：転勤あり</li> <li>キャリアスタッフ</li> <li>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</li> </ul>	<p>F社（小売業）確定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員：雇用契約期間の定めなし、転勤あり</li> <li>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）</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>G社（小売業）未確定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ナショナル社員：転勤あり</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>準社員：6ヶ月の有期雇用契約、労働時間は週30～40時間</li> <li>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</li> </ul>	<p>H社（小売業）未確定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員：転勤あり</li> <li>準社員：転勤なし、1日8時間勤務</li> <li>パートナースタッフ：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）</li> <li>アルバイト社員：2ヶ月の有期雇用契約</li> </ul>	<p>I社（小売業）確定</p> <p>（現状体系）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社員：</li> <li>契約社員：1年の有期雇用契約</li> <li>パートタイム社員：1日7時間または5時間勤務（新体系）</li> <li>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）</li> <li>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</li> </ul>
雇用区分別の人数と属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>非正社員は、基本的に女性のみ</li> <li>キャリアスタッフでは35歳以下が多い</li> <li>パート職員は、30歳代～40歳代が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員14000名弱のうち89%が非正社員</li> <li>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</li> <li>アルバイトの9割は学生。女性が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ナショナル社員は大卒の新卒採用者のみ</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員約1200名、準社員約80名、パートナースタッフ4000名弱、アルバイト社員約5400名</li> <li>準社員、パートナースタッフは、主婦層が中心</li> <li>アルバイト社員は、学生アルバイトが中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>契約社員の男女比は1：1。主婦層はほとんどいない</li> <li>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</li> </ul>
雇用区分間の転換の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアスタッフから一般職員への登用の仕組みあり。原則40歳未満</li> <li>過去3年で9名登用（転換制度の合格者は11名）</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員登用の仕組みはない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートタイム社員から、契約社員への登用の仕組みあり</li> </ul>

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、すべからず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	<b>64</b>	17.2	9.4	18.8	4.7	7.8	21.9	20.3	100.0	78.6	70.4
小売業	<b>194</b>	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	<b>119</b>	6.7	16.0	20.2	9.2	11.8	23.5	12.6	95.8	59.5	73.7
金融・保険	<b>129</b>	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	<b>2,330</b>	11.7	16.9	20.0	9.0	11.4	17.5	13.6	88.8	28.8	54.5
合計	<b>2,836</b>	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<sup>1</sup>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

<sup>1</sup> 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	<b>39.0</b>	<b>18.8</b>	<b>53.9</b>
		度数	<b>1,453</b>	<b>1,339</b>	<b>1,356</b>
		標準偏差	31.6	18.9	37.2
	実施なし	平均値	<b>28.7</b>	<b>15.3</b>	<b>23.2</b>
		度数	<b>1,085</b>	<b>1,011</b>	<b>1,029</b>
		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	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>35</b>
	実施なし	平均値	76.7	30.1	24.6
		度数	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>28</b>
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	<b>150</b>	<b>140</b>	<b>144</b>
	実施なし	平均値	71.1	16.5	19.4
		度数	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>42</b>
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	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>63</b>
	実施なし	平均値	60.7	19.0	13.8
		度数	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>47</b>
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	<b>92</b>	<b>78</b>	<b>84</b>
	実施なし	平均値	23.2	13.6	27.8
		度数	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

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
<b>産業計</b>		100.0	100.0
	実数	<b>1,453</b>	<b>1,085</b>
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
<b>合計</b>	実数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		<b>35</b>	<b>29</b>	<b>150</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>24</b>
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	<b>2,560</b>
非正社員対象	17.7	43.8	40.4	56.8	<b>2,560</b>

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<sup>2</sup>、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

<sup>2</sup> 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				
			合計(N)	社外OFF-JT	社内OFF-JT	計画的OJT	OFF-JTまたは計画的OJT実施
産業計	64.8	行っている	<b>1,651</b>	19.7	49.3	46.5	62.7
		行っていない	<b>895</b>	14.1	33.6	29.3	45.9
飲食店	71.4	行っている	<b>45</b>	15.6	53.3	51.1	64.4
		行っていない	<b>18</b>	0.0	22.2	27.8	27.8
小売業	72.0	行っている	<b>139</b>	27.3	71.9	64.0	79.9
		行っていない	<b>54</b>	24.1	59.3	63.0	72.2
食料品製造	50.0	行っている	<b>57</b>	8.8	54.4	49.1	64.9
		行っていない	<b>57</b>	7.0	28.1	29.8	49.1
金融・保険	80.5	行っている	<b>95</b>	16.8	70.5	63.2	80.0
		行っていない	<b>23</b>	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事だろう。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	<b>1,133</b>	64.4
	非正社員について資格を利用	22.5	<b>372</b>	82.3
	利用していない	30.2	<b>499</b>	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	<b>276</b>	81.9
	民間団体認定資格	46.8	<b>174</b>	83.9
	事業主等の認定資格	51.6	<b>192</b>	84.9
	その他	5.4	<b>20</b>	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	<b>144</b>	76.4
	給与	81.5	<b>303</b>	80.9
	昇格・降格	48.7	<b>181</b>	81.8
	移動・配置転換	39.8	<b>148</b>	78.4
	その他	6.2	<b>23</b>	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立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、ひとつず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生まれにく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である。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っ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。リーダーとなっ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。いずれにしる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、長期勤続で技能取得。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きている。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の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	<b>861</b>	<b>786</b>	<b>814</b>	<b>796</b>
		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	<b>1,660</b>	<b>1,553</b>	<b>1,554</b>	<b>1,576</b>
		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	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>31</b>
	なし	平均値	79.4	33.4	35.8	10.3
		度数	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>
小売業	登用制度あり	平均値	70.5	19.6	37.2	5.5
		度数	<b>103</b>	<b>94</b>	<b>98</b>	<b>95</b>
	なし	平均値	71.1	17.6	27.2	4.3
		度数	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>82</b>
食料品製 造	登用制度あり	平均値	55.5	19.2	22.1	6.4
		度数	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
	なし	平均値	62.1	20.7	15.8	4.3
		度数	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>54</b>
金融・保険	登用制度あり	平均値	27.2	16.3	32.7	7.8
		度数	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>45</b>
	なし	平均値	25.9	12.8	32.5	9.7
		度数	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>61</b>

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 <b>861</b>	100.0 <b>1,660</b>
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	<b>454</b>	<b>40.7</b>
	実施しなかった	100.0	<b>2,065</b>	32.4
社内OFF-JT	実施した	100.0	<b>1,121</b>	<b>42.3</b>
	実施しなかった	100.0	<b>1,409</b>	27.0
計画的OJT	実施した	100.0	<b>1,033</b>	<b>41.6</b>
	実施しなかった	100.0	<b>1,491</b>	28.4
OFF-JTまたはOJTを 実施	実施した	100.0	<b>1,453</b>	<b>40.5</b>
	実施しなかった	100.0	<b>1,085</b>	24.9
合計		100.0	<b>2,560</b>	33.6

  

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

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いる。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。また呼びかけて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、トレーナーができる)。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。 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。		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った。年齢構成の偏りもあった。

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くことが大きい。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、育成した優柔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慮しての辞退。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はず、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台の人が多い。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のが、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材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ため、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社では具体的に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かと思われる。

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。

