

契約社員の人事管理——企業ヒアリング調査から

J I L P T 研究員 高橋 康二

1. はじめに

最近、「契約社員」という言葉をよく耳にするようになった。各種の調査によれば、「契約社員」とは主として直接雇用のフルタイム有期契約労働者を指していると考えられる。また、これらの人々は、近年人数が増加しつつあるだけでなく、これまでの非正規雇用研究の中心であったパートタイマーとも大きく属性が異なっている。本稿では、企業ヒアリング調査に基づき、これら契約社員の人事管理の現状、人事管理を実践する上で留意すべきポイントについて述べる。

○直接雇用のフルタイム有期契約労働者

総務省統計局「就業構造基本調査」において、二〇〇二年調査から調査票に「契約社員」という言葉が用いられるようになった。さらに二〇〇七年調査からは、「契約社員」が単独の集計区分となった。その集計結果によれば、勤め先で「契約社員」と呼ばれている労働者は全国に二二五万人おり、「パート」の八八六万人よりは少ないが、「派遣社員」の一六一万人を上回っている。それでは、「契約社員」と呼ばれているのはどのような人々なのか。「就業構造基本調査（二〇〇七年）」、J I L



P T「日本人の働き方調査」第一回（二〇〇五年）」を分析したところ、以下の諸点が明らかになった。第一に、「契約社員」と呼ばれている人々の職業分布は、「会社などの役員を除く雇用者」の職業分布とほぼ同じである。すなわち、「契約社員」とは特定の職種の人々を表しているわけではない。第二に、「契約社員」と呼ばれている人々のうち「一週間の就業時間」が三四時間未満の者は一〇%程度にとどまっている。すなわち、「契約社員」の大半はフルタイム労働者である。第三に、「契約社員・嘱託」と呼ばれている人々のう

ち「期間の定めのない雇用契約」を締結している者は一七・〇%にとどまっている。すなわち、「契約社員」の大半は有期契約労働者であると考えられる。第四に、これらの調査においては、「契約社員」とは別に「派遣会社」の派遣社員」という区分が設けられているため、「契約社員」とは、勤め先の事業所と直接雇用契約を結んでいる人々を指していると考えてよい。

これらから、「契約社員」と呼ばれている人々の大半は、直接雇用のフルタイム有期契約労働者であると考えられる。そこで、以下、括弧なしで契約社員という言葉を用いる時には、直接雇用のフルタイム有期契約労働者を指すこととする。

○存在感を高める契約社員

では、契約社員の人数はどのように推移しているのだろうか。総務省統計局「労働力調査」によれば、近年、非正規労働者の最大区分である「パート」の人数が頭打ちとなるなか、二〇〇二年から二〇〇九年にかけて、「契約社員・嘱託」が二一八万人から三二八万人へと一〇〇万人増加していることがわかる(1)。もっとも、そこには、「嘱託」の増加数も含まれる。そこで、「契約社員」と「嘱託」を分けて集計している厚生労働省「就業形態の多様化に

関する総合実態調査」をみると、やはり二〇〇三年から二〇〇七年にかけて、男女ともに「契約社員」の比率が高まっていることがわかる(男・一・九%↓二・三%、女・二・九%↓三・六%)。総じて、パートタイマーの人数が頭打ちとなるなか、契約社員の人数は相対的に大きく伸びているものと考えられる。

○契約社員の属性

次に、図表1にて、「就業構造基本調査（二〇〇七年）」を用いて就業形態別の個人属性、勤務先の事業所(企業)属性の内訳を示す。ここから、「パート」と「契約社員」の違いとして、次のことが読み取れる。第一に、性別をみると、「パート」の圧倒的多数が女性であるのに対し、「契約社員」の過半は男性である。第二に、年齢をみると、「パート」は三〇代後半から六〇代前半が多いのに対し、「契約社員」は二〇代から三〇代前半および六〇代前半が多い。第三に、学歴をみると、「パート」とは異なり、「契約社員」では「大学・大学院」卒業者が多い。第四に、職業をみると、「パート」は「事務従事者」、「販売従事者」、「サービス職従事者」、「生産工程・労務作業」に集中しているのに対し、「契約社員」は、それらに加えて「専門的・技術的職業従事者」も多

図表1 就業形態別にみた性、年齢、学歴、職業、産業、企業規模の比率（就業構造基本調査（2007年））

性別	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
男	55.8%	69.3%	10.3%	50.5%	37.9%	51.6%	62.2%	48.5%
女	44.2%	30.7%	89.7%	49.5%	62.1%	48.4%	37.8%	51.5%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

年齢	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
15～19歳	2.0%	0.9%	0.4%	16.2%	1.5%	0.7%	0.1%	0.8%
20～24歳	8.9%	7.9%	3.0%	30.4%	11.9%	11.5%	2.5%	6.7%
25～29歳	11.4%	12.7%	4.9%	11.3%	19.3%	15.9%	4.4%	9.9%
30～34歳	12.7%	14.6%	8.2%	7.5%	18.7%	12.5%	4.8%	8.3%
35～39歳	12.4%	13.9%	11.2%	6.0%	15.6%	9.7%	4.6%	8.2%
40～44歳	11.0%	11.9%	12.7%	4.4%	10.4%	8.0%	5.2%	8.0%
45～49歳	10.3%	10.8%	13.1%	3.6%	7.3%	7.7%	5.8%	8.4%
50～54歳	9.9%	10.5%	13.1%	3.2%	4.5%	7.1%	6.7%	9.2%
55～59歳	11.1%	11.3%	14.9%	4.4%	4.3%	9.5%	11.6%	11.1%
60～64歳	5.9%	3.5%	10.1%	6.1%	3.4%	11.3%	35.3%	11.8%
65～69歳	2.9%	1.3%	6.1%	4.8%	2.3%	4.8%	13.1%	9.2%
70～74歳	1.0%	0.5%	1.9%	1.7%	0.5%	1.0%	4.4%	5.5%
75歳以上	0.4%	0.3%	0.5%	0.5%	0.2%	0.3%	1.6%	2.9%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

学歴（在学中は除く）	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
小学・中学	9.1%	6.6%	14.1%	17.9%	9.2%	10.1%	12.2%	21.3%
高校・旧制中	42.9%	39.6%	54.3%	48.5%	45.6%	43.0%	43.5%	39.9%
専門学校	12.5%	12.9%	11.8%	12.6%	12.9%	13.4%	7.9%	9.1%
短大・高専	9.3%	8.0%	13.0%	8.5%	14.0%	11.9%	10.5%	9.2%
大学・大学院	26.1%	32.9%	6.8%	12.4%	18.2%	21.7%	25.9%	20.6%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

職業	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
専門的・技術的職業従事者	15.8%	19.2%	8.0%	7.0%	5.1%	12.9%	19.4%	21.2%
管理的職業従事者	0.9%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.8%	0.2%
事務従事者	24.0%	24.3%	23.8%	15.7%	39.3%	25.3%	31.4%	15.7%
販売従事者	13.3%	13.7%	11.7%	19.7%	6.0%	13.3%	7.3%	5.3%
サービス職業従事者	10.6%	6.4%	20.5%	26.8%	4.8%	11.8%	9.7%	11.4%
保安職業従事者	2.1%	2.5%	0.6%	1.9%	0.0%	2.9%	3.6%	1.9%
農林漁業従事者	1.2%	1.0%	1.1%	1.3%	0.2%	0.7%	0.7%	9.6%
運輸・通信従事者	3.8%	4.4%	1.1%	3.3%	2.1%	6.2%	6.4%	2.4%
生産工程・労務従事者	28.4%	27.2%	33.1%	24.4%	42.5%	26.8%	20.8%	32.3%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

産業	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
農業	1.0%	0.8%	1.3%	1.2%	0.3%	0.5%	0.4%	8.3%
林業	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	0.4%
漁業	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	1.0%
鉱業	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
建設業	7.3%	8.9%	1.9%	5.5%	1.8%	5.4%	4.5%	18.3%
製造業	19.9%	22.2%	16.0%	6.4%	43.4%	16.6%	13.2%	8.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7%	1.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.3%	1.2%	0.3%
情報通信業	4.0%	4.6%	1.3%	2.2%	7.1%	7.5%	2.3%	1.9%
運輸業	5.8%	6.3%	3.6%	4.4%	6.3%	8.5%	7.8%	2.2%
卸売・小売業	18.0%	14.6%	29.4%	30.3%	10.8%	16.7%	9.4%	8.9%
金融・保険業	3.1%	3.6%	1.9%	0.4%	7.9%	3.1%	4.4%	0.7%
不動産業	1.1%	1.1%	1.0%	0.8%	0.9%	1.9%	3.0%	1.1%
飲食店、宿泊業	5.2%	2.5%	10.1%	21.8%	1.8%	3.2%	1.6%	3.1%
医療、福祉	10.8%	10.6%	15.1%	4.0%	5.9%	9.1%	14.9%	10.7%
教育、学習支援業	5.1%	5.3%	2.7%	5.8%	1.8%	5.7%	10.6%	15.5%
複合サービス事業	1.0%	1.1%	0.7%	0.4%	0.2%	0.9%	1.0%	0.7%
サービス業（他に分類されないもの）	12.6%	11.3%	14.3%	15.6%	11.0%	19.1%	15.7%	13.8%
公務（他に分類されないもの）	4.2%	5.7%	0.6%	0.9%	0.5%	1.3%	9.8%	4.4%

注：総数は、会社などの役員を除く雇用者。

企業規模	総数	正規	パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他
1～4人	8.2%	6.0%	6.7%	8.5%	0.8%	1.3%	-	-
5～9人	7.9%	6.4%	9.0%	11.4%	1.5%	2.5%	-	-
10～19人	7.7%	6.7%	9.5%	12.6%	2.7%	3.6%	-	-
20～29人	4.5%	4.1%	5.4%	6.8%	2.9%	3.7%	-	-
30～49人	5.3%	5.1%	6.3%	6.1%	4.7%	5.1%	-	-
50～99人	7.2%	7.0%	8.5%	7.4%	10.3%	8.3%	-	-
100～299人	10.2%	10.4%	11.1%	9.3%	17.8%	14.5%	-	-
300～499人	4.4%	4.6%	4.1%	4.2%	8.2%	7.1%	-	-
500～999人	5.2%	5.6%	4.8%	5.1%	9.2%	8.5%	-	-
1000人以上	19.0%	20.5%	17.6%	20.5%	34.1%	28.2%	-	-
官公庁など	9.1%	12.1%	3.6%	2.7%	1.6%	5.7%	-	-
その他の法人・団体	11.2%	11.6%	13.4%	5.5%	6.2%	11.5%	-	-

注：総数は、雇用者。

い。第五に、産業をみると、「パート」は「製造業」、「卸売・小売業」、「飲食店・宿泊業」、「医療・福祉」、「サービス業」に集中しているのに対し、「契約社員」の産業は比較的分散している。具体的には、5%を超えているものとして、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業」、「卸売・小売業」、「医療・福祉」、「教育・学習支援業」、「サービス業」があげられる。第六に、企業規模をみると、「パート」は一〇〇九人規模において相対的に多く、「契約社員」は一〇〇人以上規模において相対的に多い。総じて、パートタイムよりも契約社員の方が、男性が多く、年齢層が若く、高学歴者が多く、職業や産業が幅広く分散しており、大企業に雇用されている者が多いものと考えられる。

○調査概要

これら契約社員の人事管理の現状、人事管理を实践する上で留意すべきポイントを明らかにするため、契約社員を活用している日本企業七社にてヒアリング調査を実施した。うち六社は、産業大分類レベルで契約社員の活用が多い業種から候補企業を選定した^③。一社は、契約社員がきわめて高い比率で活用されていることが知られているコールセンター業界に属する企業のなかから候補企業を選定した^④。結果として、調査協力が得られたのは、運輸A社、卸売B社、ホテルC社、百貨店D社、情報通信E社、書店F社、サービスG社（コールセンター）である^⑤。

2. 事例の概要

○運輸A社

電車事業、バス事業、不動産事業を

営むA社では、二〇〇一年、人件費削減のために乗務職において契約社員制度を導入した。一年契約であるが、健康状態、勤怠実績、勤務態度に問題がなければ、原則として更新していた。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員の場合と変わらない。しかし、仕事の内容が同じでありながら労働条件が異なる二種類の従業員が職場に混在する状況を是正すべきとする労働組合の要求もあり、二〇〇四年、入社から三年経過した契約社員のうち一定の条件を満たした者を、期間の定めのない雇用契約に移行することとした。さらに、二〇〇九年、正社員の賃金制度、退職金制度を修正した上で、契約社員を全員正社員化することとした。

○卸売B社

卸売業を営むB社では、二〇〇二年、低コスト経営を求められるなかで、定型的・補助的業務でありマニュアル化が可能と考えられた営業事務職において契約社員制度を導入した。一年契約であるが、年二回の評価に特段の問題がなければ更新していた。また、仕事の内容、能力開発のあり方も、正社員の場合と変わらない。しかし、離職率が高く社内業務の引き継ぎ、技能継承に問題が生じたこと、仕事に対するモチベーションが必ずしも高くなかったことなどから、顧客の求めるサービスを追求するというB社の営業戦略と齟齬をきたすようになった。そこで、二〇〇九年、正社員の人事制度、賃金制度を修正した上で、希望者全員を原則として正社員転換することとした。

○ホテルC社

宿泊業（ホテル業）を営むC社では、

サービス職の補佐的な業務、専門職のプロフェッショナル的な業務において契約社員を活用している。前者は、単純業務においてコストを削減しつつ、スキルの点において正社員に一步およばない人々を試行的に雇用することを目的として活用しているものである。賃金水準は正社員より低いのが、業務内容、採用基準、転勤義務の違いに見合った水準だと社内では考えられている。また、年二回の評価、職場推薦、面接による正社員登用制度があり、入社者の一割程度が正社員登用されている。このような仕組みの存在により、補佐的な業務に従事する契約社員は、C社で培ったスキルを活かして社内キャリアアップすることができる。

後者は、社内で人材を育成するよりも、高度な専門知識・技術を持った契約社員を外部から採用した方がよいとの判断から活用しているものである。賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものであるとして、正社員も納得している。これらプロフェッショナル的な契約社員についても正社員登用の仕組みはあるが、補佐的な契約社員に比べ、正社員登用を希望する者が少ない点に特徴がある。

○百貨店D社

百貨店業を営むD社では、一九九八年、売り場運営に特化した人材を育成することを目的として、販売職を中心に契約社員制度を導入した。（販売職の）契約社員の業務内容は、接客販売、ストック場の商品整理などであり、同じ職場の正社員とも、また、パートタイム労働者とも区分されている。

賃金水準は正社員より低いのが、業務内容、異動範囲の違いに対応した合理的な水準だと社内では考えられている。なお、二段階のステップによる正社員登用制度があり、希望者は、正社員への道を目指すことができる。会社側としても、正社員登用制度の存在により、組織の活性化、採用チャネルの拡大といった効果を期待できる。総じて、正社員、契約社員、パートタイム労働者を明確に区分し、それぞれに異なる役割を与えている点に特徴がある。

○情報通信E社

情報通信事業を営むE社では、法務、総務・財務、購買などのスタッフ部門の専門職、営業職・開発職において契約社員を活用している。

前者は、プロジェクトの立ち上げなどにともなう即戦力の確保を目的としたもので、スペシャリスト型の契約社員とも呼ばれる。賃金水準は正社員より高い場合もあるが、それらは高度な専門知識・技術に見合ったものであるとして、正社員も納得している。入社時研修以外は、特に能力開発は実施しておらず、正社員登用の仕組みもない。また、そもそも契約社員となることを望んで入社してくる者もいる点に特徴がある。

後者は、正社員としての中途採用基準に一步およばない人々などを、試行的に雇用することを目的としたものである。賃金水準は正社員より低い場合もあるが、期待される成果が低いためであるとして、本人も納得している。正社員に登用できるよう所属長が一定期間OJTを実施し、人事評価、面接により入社者の七〇八割が正社員登用

図表2 契約社員の人事管理の現状

	職種・業務内容	活用目的・活用理由	契約期間・更新の実態	賃金制度	能力開発	正社員との均衡待遇	正社員登用・転換の実態
運輸 A社	乗務職／運転士・車掌として、車両運転、料金受取、社内案内など。	人件費削減のため。	1年契約。健康状態、勤怠実績、勤務態度に問題がなければ、原則として更新。	月給＋賞与。昇給なし。	正社員と同様にOJT、Off-JTを実施。	正社員より賃金水準は低いが、格差を縮小する方向ではなく、正社員化で対応。	2009年、正社員の賃金制度、退職金制度を修正した上で、契約社員を全員正社員化。
卸売 B社	営業事務職／取引先との電話対応、受注情報入力、在庫照会など。	期間の定めのない社員として雇用するリスクを回避するため。	1年契約。年2回の評価に特段の問題がなければ更新。	月給＋賞与。昇給あり。	正社員と同様にOJT、Off-JTを実施。	正社員より賃金水準は低いが、格差を縮小する方向ではなく、正社員化で対応。	2009年、正社員の人事制度、賃金制度を修正した上で、希望者全員を原則として正社員転換。
ホテル C社	サービス職／調理補助、フロント、レストラン業務など。	コスト削減および試行的雇用のため。	1年契約。年2回の評価が良好ならば更新。大半が更新されるが、雇止め例もあり。	月給＋賞与。昇給あり。	正社員と同様にOJT、Off-JTを実施。	正社員より賃金水準は低いが、業務内容・採用基準・転勤義務の違いによる合理的な水準と認識。	年2回の評価、職場推薦、面接による正社員登用制度があり、入社者の1割程度が正社員登用。
	専門職／インターネット管理部門でのウェブページ作成など。	高度な専門知識・技術を活用するため。		年俸。毎年更改。		正社員より賃金水準が高い場合もあるが、高度なスキルに相応しい水準と認識。	年2回の評価、職場推薦、面接による正社員登用制度あり。ただし、登用希望者は少ない。
百貨店 D社	販売職など／接客販売、ストック場の商品整理など。	売り場運営に特化した人材を育成するため。	1年～3年契約。人事評価に問題がなければ更新。過去に雇止めの例はなし。	月給＋賞与。昇給あり。	正社員とは別にOff-JTを実施。	正社員より賃金水準は低いが、業務内容、異動範囲の違いによる合理的な水準と認識。	年2回の評価、指定の講座受講、職場推薦、筆記試験、小論文、面接による正社員登用制度あり。
情報通信 E社	専門職／法務、総務・財務、購買スタッフなど。	プロジェクト立ち上げにともなう即戦力確保のため。	1年契約。プロジェクト継続中は更新するが、最長5年が上限。	年俸。毎年更改。	入社時研修以外は、なし。	正社員より賃金水準が高い場合もあるが、高度なスキルに相応しい水準と認識。	原則として、正社員登用はない。
	営業職・開発職	試行的雇用のため。	1年契約。1年後に正社員登用できなければ、契約終了を検討。		入社時研修以外は、OJTのみ。	正社員より賃金水準が低い場合があるが、期待される成果に相応しい水準と認識。	人事評価、面接により、入社者の7～8割が正社員登用。
書店 F社	販売職／レジ業務、陳列・仕入・返品、クレーム対応など。	コスト削減のため。	1年契約。勤務評定に基づき更新。雇止めの例は少ない。	月給。昇給あり。	正社員と同様にOJT、Off-JTを実施。	賞与がない分、正社員より賃金水準が低い。正社員と業務が重複しているため、処遇格差が問題になっている。	勤務評定、職場推薦、筆記試験、面接による正社員登用制度あり。毎年2割程度が応募。
	営業職／ルートセールス、新規開拓などの営業活動。	試行的雇用のため。	1年契約。1～2年後に正社員登用できなければ、契約終了。	月給。昇給なし。		賞与がない分、正社員より賃金水準が低い。正社員登用が前提であり問題は生じていない。	面接により、入社者の7～8割が正社員登用。
サービス G社	コールセンターオペレーター	契約社員が主戦力となってコールセンター事業を営んでいる。	1年契約。人事評価に基づき更新。	月給。契約更新時に更改。	一部のOff-JTを除き、正社員と同様。	正社員と契約社員とで賃金水準の差はほとんどない。	職場推薦、適性テスト、面接による正社員登用制度あり。毎年1割強が正社員登用。

される。

○書店F社

書籍、雑誌、文房具、事務用機器などを販売するF社では、販売職、営業職において契約社員を活用している。前者は、コスト削減を目的としたものであり、賞与がない分、正社員より賃金水準が低い。正社員登用制度があるが、そもそも正社員と業務の重複が多く、能力開発のあり方も一般職（係長より下のクラス）の正社員と同じであるため、正社員との待遇格差が問題となっている。また、契約社員の業務の大部分は、パートタイマーの業務とも重複している。これらの事情から、目下、契約社員制度の位置づけの見直しを検討している点に特徴がある。

後者は、正社員として雇用すべき人材かどうかを見極めるために試行的に雇用することを目的としたものである。賞与がない分、正社員より賃金水準が低い。正社員登用を前提として採用されているため、特に問題は生じていない。実際、面接により、入社者の七八割が正社員登用されている。

○サービスG社（コールセンター）

コールセンター事業を営むG社では、事業の性質上、プロジェクト単位で業務が発生することもあり、契約社員が主戦力として活躍している点に特徴がある。実際、オペレーターの採用は、基本的に契約社員のみであり、幹部候補を育成すべく契約社員の一部を正社員登用するという形である。よって、「正社員が基本で、特別な目的・理由がある場合に契約社員を活用する」という考え方があてはまらない点において、他の六社のケースとは性格が

異なる。

また、賃金水準をみても、同じ業務であれば正社員と契約社員とで差はほとんどない。正社員と契約社員の主な違いは、正社員には、転勤、土日対応、業務内容の変更があるのに対し、契約社員にはそれがないことである。そのこともあり、必ずしもすべての契約社員が正社員登用を希望しているわけではない。

3. 人事管理の現状

次に、図表2にて、これら七社における契約社員の人事管理の現状を項目ごとに整理した。ここから、さまざまな職種において、さまざまな目的のもとで契約社員が活用されており、人事管理のあり方も多様であることがわかる。

○職種・業務内容

契約社員の職種および業務内容を見ると、乗務職（A社）、営業事務職（B社）、サービス職（C社）、専門職（C社、E社）、販売職（D社、F社）、営業職（E社、F社）、開発職（E社）、コールセンターオペレーター（G社）となっている。

○活用目的・活用理由

契約社員の活用目的・活用理由を見ると、人件費・コスト削減のため（A社、C社サービス職、F社販売職）、期間の定めのない社員として雇用するリスクを回避するため（B社）、専門知識・技術・即戦力の活用のため（C社専門職、E社専門職）、売り場運営に特化した人材を育成するため（D社）、試行的雇用のため（C社サービス職、E社営業職・開発職、F社営業職）と

なっており、特定の活用目的・活用理由に集中しているということはない。また、注目すべきは、G社のように、契約社員が当該事業の主戦力となっているケースもあることである。

○契約期間・更新の実態

契約期間をみると、一年契約が大半であり（A社、B社、C社、D社の一部、E社、F社、G社）、それ以外には、三年契約がみられる（D社の一部）。他方、更新の実態をみると、「過去に雇止め例はなし」（D社）、「原則として更新」（A社）、「特段の問題がなければ更新」（B社）、「雇止めの例は少ない」（F社）、「大半が更新」（C社）、「人事評価に基づき更新」（G社）、「最長五年が上限」（E社専門職）など幅がある。また、試行的雇用を目的とする場合には、「正社員登用できなければ契約終了を検討」（E社営業職・開発職）、「正社員登用できなければ契約終了」（F社営業職）といった運用をしている。

○賃金制度

賃金制度をみると、いくつかのパターンが見受けられる。第一に、「月給十賞与」で「昇給あり」とするケースがある（B社、C社サービス職、D社）。賃金水準は別として、賃金制度についてみるならば、一般的な正社員と類似しているといえる。第二に、「月給」のみであるが、「昇給あり」とするパターンがある（F社販売職）。これらの契約社員についても、勤続にともない一定程度の賃金上昇があるものと考えられる。

第三に、「月給十賞与」であるが昇給しないケース（A社）、「月給」のみで昇給しないケースもある（F社営業職）。

これらの契約社員については、一般的な正社員とは賃金制度が大きく異なっているといえる。

第四に、年俸（毎年更改）というケースがある（C社専門職、E社）。同様に、G社においても、月給が契約更新時に更改される。これらの契約社員については、業績や働きぶりなどによって賃金が少なからず変動するものと考えられる。

○能力開発

能力開発のあり方をみると、正社員と同様にOJT、Off-JTを実施しているものが多い（A社、B社、C社、F社）。しかし他方で、入社時研修以外は能力開発をしていない（E社専門職）、入社時以外はOJTのみ（E社営業職・開発職）、基本的には正社員と契約社員とで能力開発のあり方に違いはないが、正社員に対してのみ追加的にOff-JTを実施している（G社）というように、正社員に比べて能力開発の機会が少ないケースも見受け

られる。また、正社員と契約社員の役割の違いを踏まえて、正社員とは別にOff-JTを実施する（D社）というケースもある。

○正社員との均衡待遇

正社員と契約社員の均衡待遇という問題に対して、どのような対応をとっているかをみてみたい。

第一に、「正社員より賃金水準は低いが、格差を縮小する方向ではなく、正社員化で対応」しているケースがある（A社、B社）。第二に、正社員より賃金水準が低いが、業務内容、採用基準、異動範囲、期待される成果の違いなどから、社内において合理的な水準だと考えられているケースがある（C社サービス職、D社、E社営業職・開発職）。

第三に、それとは反対に、正社員より賃金水準が高いが、高度なスキルに相應しい水準だと社内で受け止められているケースがある（C社専門職、E社専門職）。第四に、F社ではやや状況が異なっている。具体的には、コスト削減を目的として活用している販売職においては、待遇格差が問題となっており、試行的雇用を目的として活用している営業職においては、賃金水準は低い特別な問題は生じていない。第五に、G社では、そもそも正社員と契約社員とで賃金水準の差はほとんどない。

○正社員登用・転換の実態

契約社員の正社員登用・転換の実態をみてみたい。

第一に、原則として全員を正社員化しない正社員転換したケースがある（A社、B社）。第二に、もっぱら試

行的雇用を目的として契約社員を活用しており、入社者の七〇八割が正社員登用されるケースがある（E社営業職・開発職、F社営業職）。

第三に、選抜による正社員登用制度を設けているケースがある（C社、D社、F社販売職、G社）。ただし、C社専門職のように、正社員登用制度があるが希望者が少ないというケースもある。第四に、原則として正社員登用はないというケースもある（E社専門職）。

4. 類型ごとにみた人事管理のポイント

このように契約社員の人事管理の現状は多様であるが、他方で、一定の規則性も確認できる。すなわち、詳細に分析するならば、契約社員の活用実態にはいくつかの類型があり、その類型ごとに、人事管理のポイントも異なっているものと考えられる。

○正社員と同一の職務での活用

運輸A社乗務職、卸売B社営業事務職においては、コスト削減などを追られるなか、正社員採用を停止し、契約社員の採用を開始した。その結果、正社員と同一の職務において契約社員を活用することになった。

両社の事例に共通していることとして、第一に、その後、労働組合からの要求や人的資源管理上の問題により、原則として希望者全員を正社員転換することになったこと、第二に、その際、急激な人件費の増加を回避するため正社員の人事制度・賃金制度の見直しが必要とされたなどがあげられる。これらの事例から読み取れるのは、



正社員と同一の職務での契約社員の活用は、労使関係の観点からみても、人的資源管理の観点からみても、問題を含んでいる場合が多いということである。この類型においては、契約社員を活用すること自体が本当に合理的だといえるのか、再検証する必要があるだろう。

○正社員とパートタイマーの中間的な職務での活用

百貨店D社販売職、書店F社販売職、ホテルC社サービス職においては、事例により若干の差はあるが、概して、正社員によるマネジメントのもと契約社員が販売・サービスの実務を担っている。正確には、百貨店D社や書店F社のように、同じ職場に補助的実務を担うパートタイマーがいる場合もあるため、これらは、正社員とパートタイマーの中間的な職務での契約社員の活用事例として位置づけることができる。

これらの事例に共通しているのは、筆記試験や面接などを通じた選抜による正社員登用制度が、労使双方に好影響（企業にとつての組織の活性化、労働者にとつてのキャリアアップ機会の拡大など）をもたらしていることである。正社員登用制度を導入した上で、適切に運用することが、この類型における人事管理のポイントの一つである。

ただし、正社員登用制度が存在するだけでは、契約社員制度を維持できない。もう一つのポイントは、正社員と契約社員との間で賃金の均衡を保つということである。たとえば、正社員、契約社員、パートタイマーの職務が比較的明確に区分されている百貨店D社の販売職においては、契約社員制度は

安定的に運営されているが、三者の職務の重複が大きいにもかかわらず待遇に格差がある書店F社の販売職においては、賃金の違いの根拠が明確に示せないことから、契約社員制度の運営に支障をきたしている。

○専門的な職務での活用

ホテルC社専門職、情報通信E社専門職においては、専門的スキル・即戦力を求めて契約社員が活用されている。

これらの事例に共通していることとして、第一に、賃金が正社員よりも高い場合があること、第二に、特定職種に従事して専門的スキルを活かすとともに伸ばしていけることから、むしろ契約社員として働くことを望んでいる者が少なくないことなどがあげられる。そして、これら二つの事例についていふならば、人事管理の面で特に大きな問題は生じていないという。

これらの事例から示唆されるのは、この類型においては、正社員の賃金制度にとらわれずスキルや経験を評価して個別に賃金設定をすること、職務を割り当てる際に専門的なスキルを活かすとともに伸ばしていけるよう配慮することが重要なポイントになるということである。

○試行的雇用を目的とする活用

情報通信E社営業職・開発職、書店F社営業職においては、主として試行的雇用を目的として契約社員を活用している。

試行的雇用の期間は一〜二年であり、その間の働きぶりに応じて、七〜八割が正社員登用されている。なお、契約社員として採用する際には、働きぶり

を評価して正社員登用の可否を判断する旨を本人に明確に伝えている。そして、これら二つの事例についていふならば、人事管理の面で特に大きな問題は生じていないという。

ここで重要なポイントとなっているのは、試行的雇用の仕組みを前もって本人に伝えていることだと考えられる。そうすることで、正社員に登用できなかった際にトラブルが発生するのを防いでいると考えられるからである。

5. おわりに

このように、契約社員の活用実態にはいくつもの類型があり、それぞれに人事管理のポイントも異なっている。さらには、本稿では詳しく取り上げることができなかったが、サービスG社（コールセンター）におけるように、プロジェクト単位で業務が発生することもあり、契約社員が事業の主戦力として活用されている事例もある。このような事例においては、「正社員が基本で、特別な目的・理由がある場合に契約社員を活用する」という考え方があてはまらない可能性がある。

いずれにせよ、契約社員を活用している企業、あるいは、これから活用しようとしている企業においては、自社における契約社員活用の特徴を的確に捉えた上で、その特徴に見合った人事管理を実践していくことが求められよう。

〔注〕

1. 「労働力調査」の「調査票の記入のしかた」によれば、「契約社員」の定義は「専門的職種に従事させることを目的に契約に基づき雇用される期間の定めのある人」であるが、実際には

「専門的・技術的職業従事者」以外の人々の含まれており、また、その多くはフルタイム労働者である。よって、本稿が対象とする契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）の人数の推移を概観する上で、大きな問題はないと考えられる。

2. 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の「記入要領」によれば「契約社員」の定義は「特定職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者」であるが、実際には、「専門的・技術的な仕事」以外の仕事に従事している人々も含まれており、また、その大半はフルタイム労働者である。よって、本稿が対象とする契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）の人数の推移を概観する上で、大きな問題はないと考えられる。

3. ただし、契約社員の活用数が多い「製造業」の企業に対しては、調査を実施することができなかった。

4. コールセンター業界において契約社員の活用比率が高いことについては、労働政策研究・研修機構編（二〇〇七）『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題』（ビジネス・レジャー・トレンド研究会）労働政策研究・研修機構、を参照。

5. 調査の詳細は、労働政策研究・研修機構編（二〇〇一）『契約社員の人事管理——企業ヒアリング調査から——』（JILPT資料シリーズNo.65）労働政策研究・研修機構、を参照。また、「2. 事例の概要」、「3. 人事管理の現状」も、同書からの引用・抜粋によるものである。

＜プロフィール＞

たかはし・こうじ／JILPT研究員。大学卒業後、大手メーカー（人事部門）に勤務したのち、大学院修士課程に進学。大学院博士課程を経て、二〇〇九年JILPTに入所。産業社会学専攻。研究テーマは非正規雇用問題。主な論文に「契約社員の職域と正社員化の実態」（JILPTディスカッション・ペーパー）などがある。