

正社員・非正社員の雇用区分を越えて これからの人材活用の課題

労働政策研究・研修機構

小倉一哉

問題意識

なぜ「正社員・非正社員の雇用区分を越えて」なのか？

「非正社員」の人数の増加と比率の上昇

今や雇用者の1 / 3が非正社員となった。企業は、総額人件費の削減等を目的として、相対的に正社員を縮小し、パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員、請負社員、個人業務委託等を活用している。「非正社員」といっても内容は様々。

正社員も一様とはいえない。

勤務時間、勤務場所等の選択肢も多様化し、短時間正社員や在宅勤務、勤務地限定社員などの「正社員」の雇用区分も多様化している。

様々な人材と雇用区分の多様性は、従来とは異なる人事管理の必要性を高めている。

有期契約社員活用上の課題

「正社員と同じ仕事をしているパートタイム労働者がいる」は42.5%
(21世紀職業財団・2005年・事業主回答)
しかし、賃金格差は依然大きい。

基幹労働力化の程度に応じた均等・均衡処遇が必要

パート社員から正社員への転換制度が「ある」は47.3%
(21世紀職業財団・2005年)

転換制度のメリット: 定着性・満足度の向上、人材選抜の的確性、優秀な人材の確保(中小企業等)、意欲や能力の向上など

転換制度の留意点: 本人の希望であること、機会の周知徹底、登用後の正社員としての可能性、パート社員の上司である正社員の役割

やみくもに転換制度を入れればよいというものではない

派遣社員活用上の課題

ユーザー企業：人材を選べない

派遣会社：業務上の能力開発を担えない

両者の連携が大切

派遣社員の志向は一樣ではない(希望して派遣社員になっている、直接雇用を目指している)

派遣社員の意欲を高めるためには、派遣元だけでなく派遣先での条件も重要

多様化する正社員活用上の課題

短時間正社員：どのような人を対象とするのか
(育児等家庭責任のある人、病気休職後の復職者等)

勤務地限定社員：賃金等の処遇、キャリア形成

在宅勤務：業務遂行管理、仕事と家事の区別、評価

副業・兼業：外部でのキャリア形成、本業への影響

多様化する人材活用のこれからの課題

自社内の業務と外部化可能な業務の切り分け

自社内の業務に正社員、有期契約社員、外部社員をどのように配置するかを考慮

直接雇用の有期契約社員のための能力開発・均等(均衡)処遇等の工夫

外部人材活用における法律上の制約を考慮し、人材ビジネス会社とうまく連携する

外部人材活用の際の現場管理者の教育

正社員の多様な働き方ニーズへの対応