

企業の果たしてきた役割と 今後の方向性

キャリア形成と非正規雇用

佐藤博樹

2010年6月



キャリア形成と非正規雇用

- 非正規雇用はキャリア形成（含む能力開発）の機会が乏しい不安定雇用か？

→

非正規雇用としてのキャリア形成は困難か？

- 不安定雇用の解消策は正社員化が唯一の道か？

→ 正社員の雇用機会の増大や正社員転換が可能か？

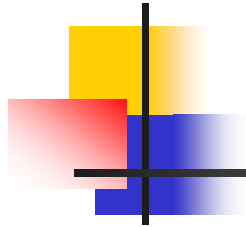


企業の人材活用

- 企業の労働サービス需要の充足
- 就業者の能力開発機会やキャリア形成機会のあり方を制約

企業の人材活用とキャリア形成

- 労働サービス需要＝企業活動の派生需要
- 企業の人材活用施策＝企業の労働サービス需要の充足
- 労働サービス需要 × 企業の人材活用施策
＝就業者のキャリア形成(含む能力開発)のあり方を制約
→非正規社員を選択するとキャリア形成の機会が乏しい？



企業の人材活用の変化と非正規 雇用の増大



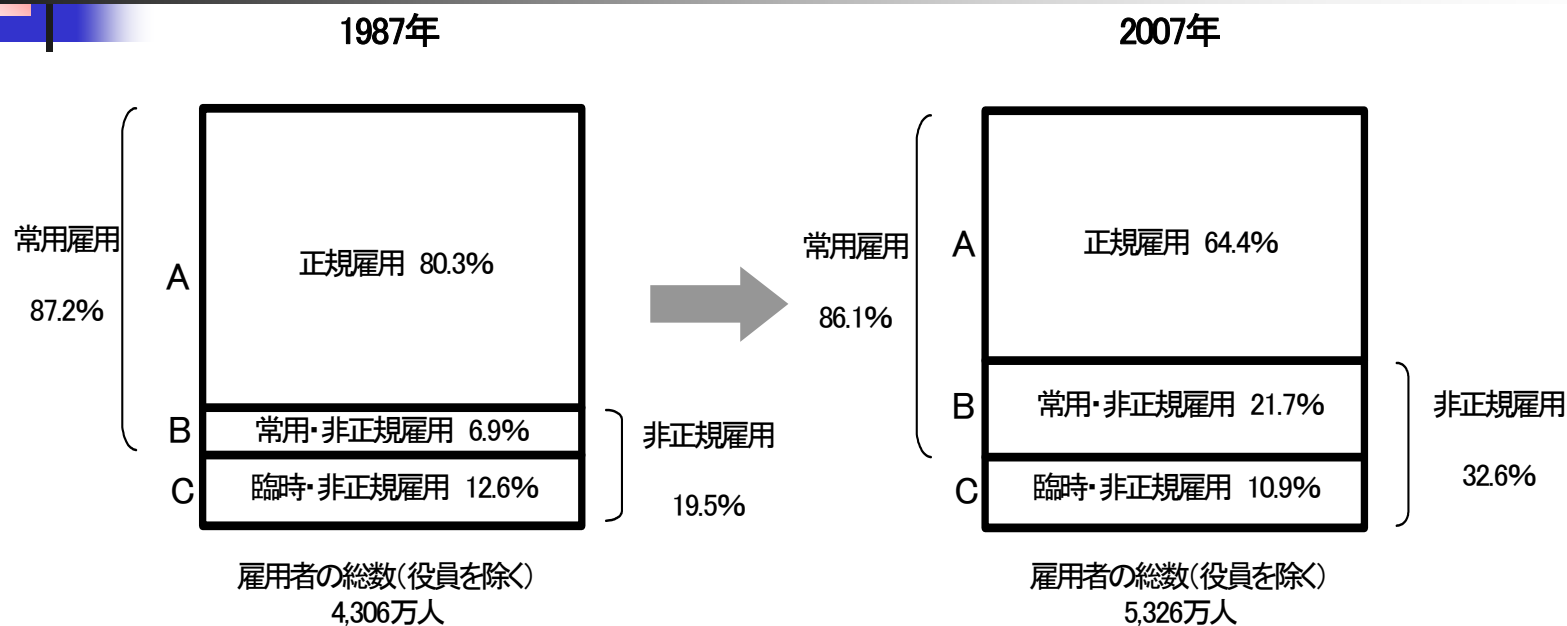
常用・非正規雇用の増加

- 雇用者に占める正規雇用比率の低下
- 非正規雇用比率は上昇したが、臨時・非正規雇用の比率は幾分低下（人数は増加）

→ 常用・非正規雇用比率の上昇

＝非正規雇用（有期雇用）でも継続的に雇用されている者が増加

雇用構造の3層化（文献①）



注1) 上記の数字は役員を除く雇用者に対する比率を表す。正規雇用とは、勤め先で正社員（調査では「正規の職員・従業員」と呼ばれている者を指す。常用雇用とは、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の者を指す。常用・非正規雇用は、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の非正規雇用者（正規の職員・従業員以外と回答した者）、臨時・非正規雇用は雇用契約期間が1年未満の非正規雇用者（同上、雇用契約期間が1カ月未満の日雇を含む）である。正規雇用と回答しかつ雇用契約期間が1年未満の「臨時」あるいは「日雇」と回答した者（2007年では0.3%）は、正規雇用を含めている。

(注2) 構造を把握しやすくするため、上記の図は、正規雇用、常用・非正規雇用、臨時・非正規雇用にまたがる派遣労働者（調査では「労働者派遣事業所の派遣社員」）を除いている。1987年の派遣労働者は9万人、役員を除く雇用者4,306万人に対する割合は0.2%、2007年の派遣労働者は161万人、役員を除く雇用者5,326万人に対する割合は3.0%（常用の派遣労働者1.9%、臨時の派遣労働者1.1%）である。

出所：総務省統計局『就業構造基本調査』



非正規雇用

- 有期契約でも契約更新が想定された者と短期雇用の有期契約社員の併存
- 前者の比重が大きい



事業所が有期契約社員に期待する 勤続期間(文献②)

「勤められる限り働いて欲しい(35.1%)」

「3年以上5年未満(15.5%)」

「5年以上(8.8%)」

「1年未満」(10.3%)

→有期契約であっても期待する勤続期間は
契約期間にかかわらず長い

企業の人材活用施策に変化をもたらした要因

- コスト削減圧力や短期的な需要変動への対応のみが、企業の人材活用に変化を引き起こしたわけではない
- 市場環境や技術構造の変化など経営環境に関する予測可能性の低下など（不確実性増大）
 - 中・長期の人的資源投資と継続雇用の維持が難しくなる
 - いわゆる正社員の雇用規模の縮小



企業の人材活用の変化の特徴

- いわゆる正社員の縮小: **コア社員の縮小**
- 有期契約社員や派遣社員・請負社員の拡大:
フレキシブル・コア社員 + **フレキシブル社員**
→フレキシブル・コア社員が従来の正社員が担っていた業務領域にも進出: 有期契約であれば契約更新を想定するとともに、大きなショックがない限り、**結果として**雇用機会が継続

常用・非正規雇用を正社員化できないか？

- 雇用契約期間の無期・有期の違い(正社員、非正社員)とは別に、両者の間には人材活用上の相違が存在



従来型の正社員と非正社員の 人材活用の相違

正社員(＝無限定社員): キャリアへの採用

仕事非限定、職場非限定、労働時間非限定が主

→ **会社が強い人事権**を保有

＝広範囲の雇用機会の保障することが会社に対して社会的に期待される

非正社員(有期契約社員、限定社員): ジョブへの採用

業務限定、職場限定、労働時間限定のいずれの限定が主

→社員は業務、職場、労働時間を選択

→会社は限定した人事権(**キャリアの範囲が限定的**)

＝会社は限定された範囲の能力開発機会と雇用機会の保障(有期契約の更新)を提供

常用型・非正規雇用の正社員転換

- 従来型正社員への転換
 - 従来型正社員の雇用規模の縮小＋幅広い職業能力と幅広いキャリア形成が期待される
- 「新しい正社員」(キャリア限定型正社員、ジョブ型正社員)への転換
 - 業務限定型あるいは事業所限定型の正社員(無期契約社員)の導入が可能か？
 - いわゆる正社員の多元化が課題に



新たな正社員モデル例（出所①）

「特約のついた期間の定めのない労働契約」

特約：勤務地や職種等に対する合理的な限定が付されている場合において、その勤務先や職種等での仕事の継続ができなくなった場合は、解雇できるとするもの。



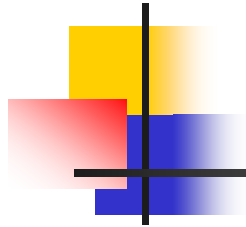
雇用保障・調整ルール

- 解雇権濫用法理：解雇には正当な理由が必要
- 整理解雇に関する法理：経済的事情による解雇が有効と認められるための4要件：
 - ①経営上の人員整理の必要性、②解雇回避努力の実施（時間外の削減、配置転換による雇用維持、非正規の雇い止めなど）、③合理的な被解雇者の選定基準、④労使協議



「新しい正社員」の導入の意義

- 常用・非正規社員の正社員化の促進
 - 雇用機会の安定化
- 有期雇用契約における更新回数の上限設定による能力開発投資の損失の解消
 - 現場における継続的な能力開発の促進
- 「新しい正社員」を経由した従来型正社員への転換の可能性の拡大



非正規社員としてキャリア形成の可能性

非正規社員としてキャリア形成の可能性

- 正社員もキャリア形成機会のばらつきが大きい
- 正社員と非正社員のキャリア形成機会の重複
- 非正社員のキャリア形成機会を拡大するための条件
 - 非正社員の基幹労働力化、ただし上限の存在
 - キャリア形成機会がある他社の非正社員への転職
 - 勤務先での正社員への転換あるいは他社での正社員としての転職

若年層の雇用形態と担当業務 の技能水準（文献③）

	1ヶ月未満	1ヶ月～半年未満	半年～1年未満	1年～2年未満	2年～3年未満	3年～5年未満	5年～10年未満	10年以上	わからない	無回答	合計
正社員	5.7	25.8	24.9	14.5	11.1	7.5	2.9	1.6	5.9	0.2	100.0(n=442)
非正社員	25.0	38.7	14.6	10.8	2.4	1.4	0.5	0.0	5.7	0.9	100.0(n=212)
フル	20.4	35.2	16.7	14.8	3.7	1.9	0.9	0.0	5.6	0.9	100.0(n=108)
パート	31.6	44.2	10.5	5.3	1.1	1.1	0.0	0.0	6.3	0.0	100.0 (n=95)
合計	11.9	30.0	21.6	13.3	8.3	5.5	2.1	1.1	5.8	0.5	100.0(N=654)

(注)

- ・農林漁業以外の民間の企業・事業所で働く、20歳から34歳の雇用者を集計対象としている。ただし、非正社員には派遣労働者および学生アルバイトは含まない。
- ・質問は「もし、今のあなたの仕事を新人におぼえさせるとすると、ひととおり仕事をこなせるようになるために、どのくらいの期間がかかりますか」。
- ・週の労働時間が35時間以上をフルタイム、35時間未満をパートタイムとしている。
- ・非正社員の集計および合計には、フルタイムかパートタイムか不明な非正社員の回答も含む。

若年層の雇用形態と能力開発の機会（文献③）

	るむ能力 層仕事開 発環境が すす	ないむ能力 層仕事開 発環境が すす	合計
正社員	46.6	53.4	100.0 (n=438)
非正社員	33.3	66.7	100.0 (n=210)
フルタイム	36.8	63.2	100.0 (n=106)
パートタイム	31.6	68.4	100.0 (n=95)
合計	42.3	57.7	100.0 (N=648)

注)①「あなたは、今の仕事を続けるうえで、新しい能力や知識を身につける必要がありますか」という問に対して「つねに必要である」ないし「しばしば必要である」と答え、かつ、②「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」について「やや不満」ないし「不満」でない場合に、「能力開発がすすむ仕事環境にある層」に分類し、①②の条件をみたさない場合は、「能力開発がすすむ仕事環境にはない層」に分類した。ただし、2つの問のいずれか1つ以上に無回答の票は除いて集計している。



担当する技能水準 (文献③)

- 職種や企業規模，労働組合の有無，学歴，性別・婚姻状況，年齢といった条件が同じであっても，正社員とくらべ，非正社員が担当する仕事に必要な技能水準は低い（フルタイム正社員との差は**5%**有意で，パートタイム非正社員との差は**1%**有意）。
- 勤続年数が同じであると，非正社員のなかでもフルタイムの非正社員については，担当する仕事の水準が正社員よりも低いとはいえない。また，パートタイム非正社員についても，有意水準が**1%**有意から**5%**有意に。
- 非正社員では，正社員よりも勤続年数が短い傾向にあることが，高度な技能を要する仕事を担当する機会を小さくする要因。



能力開発が進む条件(文献③)

能力開発が進む仕事環境のもとにあり（「今の仕事を続けるうえで、新しい能力や知識を身につける」必要が高く、かつ「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」に不満でない））、かつ本人の能力向上への意欲も高いという条件を満たしているかをみると、職種や企業規模、労働組合の有無、学歴、性別・婚姻状況、年齢、勤続年数、担当する仕事の技能水準といった条件が同じであれば、**正社員と比べて、非正社員のほうが、能力開発が進むこれらの条件を満たしていないとはいえない。**



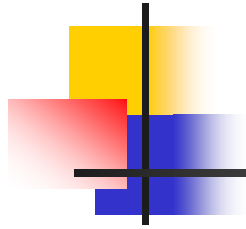
政策的な課題など

- 非正社員の基幹労働力化は能力開発にとってプラス
- 正社員化が自動的に能力開発を促進するわけではない。正社員を含めて能力開発機会の改善が不可欠
- 企業が、中途採用を行う際には、正社員として働いていたか非正社員として働いていたかにかかわらず、若年層が以前の仕事で身につけた職業能力を適切に評価し、採用や配置につなげることが重要



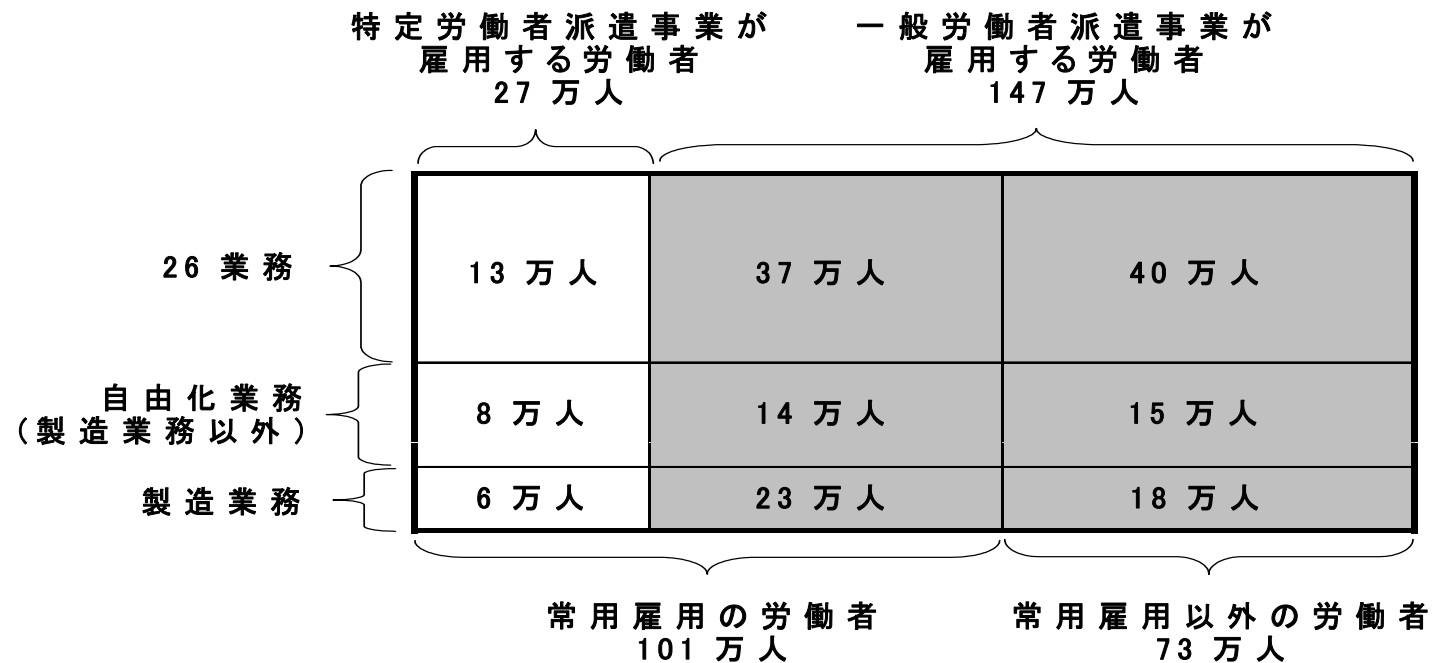
参考文献

- ①雇用のある方に関する研究会(座長佐藤博樹)(2009)『正規・非正規2元論を超えて:雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所。
- ②佐藤博樹ほか(2008)『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書:安定した働き方とキャリア・アップをめざして』連合総合生活開発研究所・国際労働財団。
- ③佐藤博樹ほか(2006)『働き方の多様化と能力開発、ワークライフバランス:セーフティネットに着目して』労働政策研究・研修機構。



(参考)派遣社員のキャリア形成 の可能性

派遣労働者の構成 (出所①)

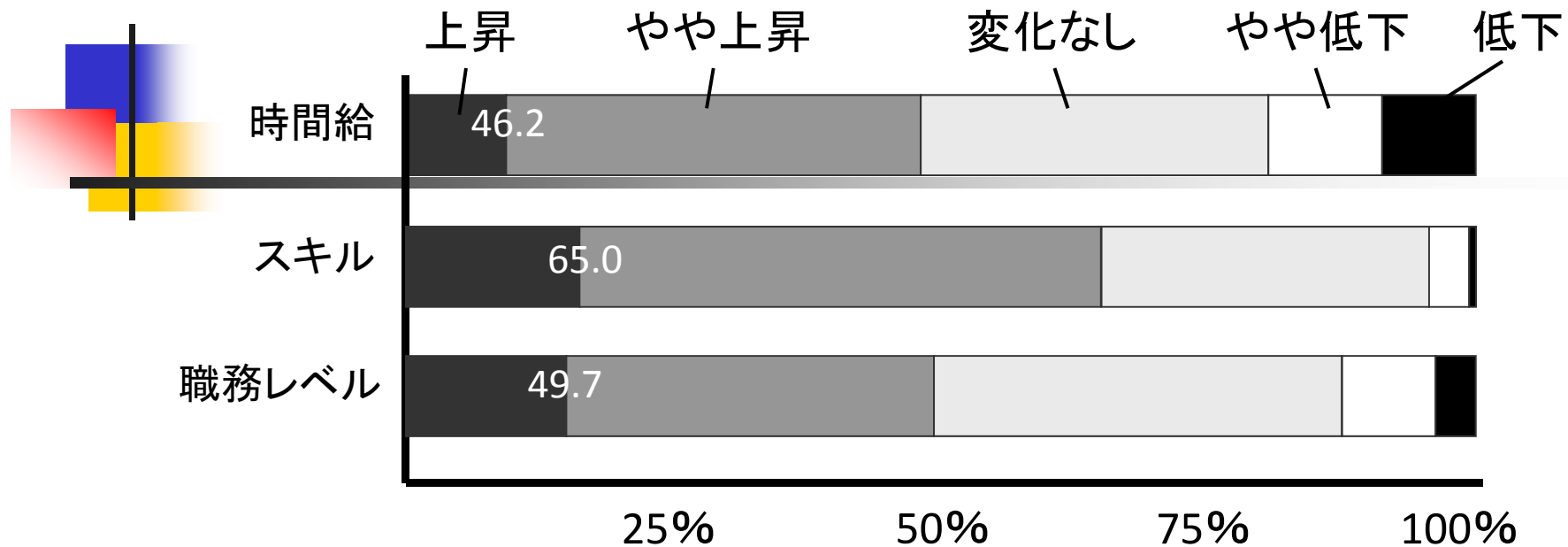


厚生労働省『平成19年度 労働者派遣事業 事業報告書』

派遣スタッフのキャリアアップ状況とその要因

(1) 派遣スタッフのキャリアアップ状況

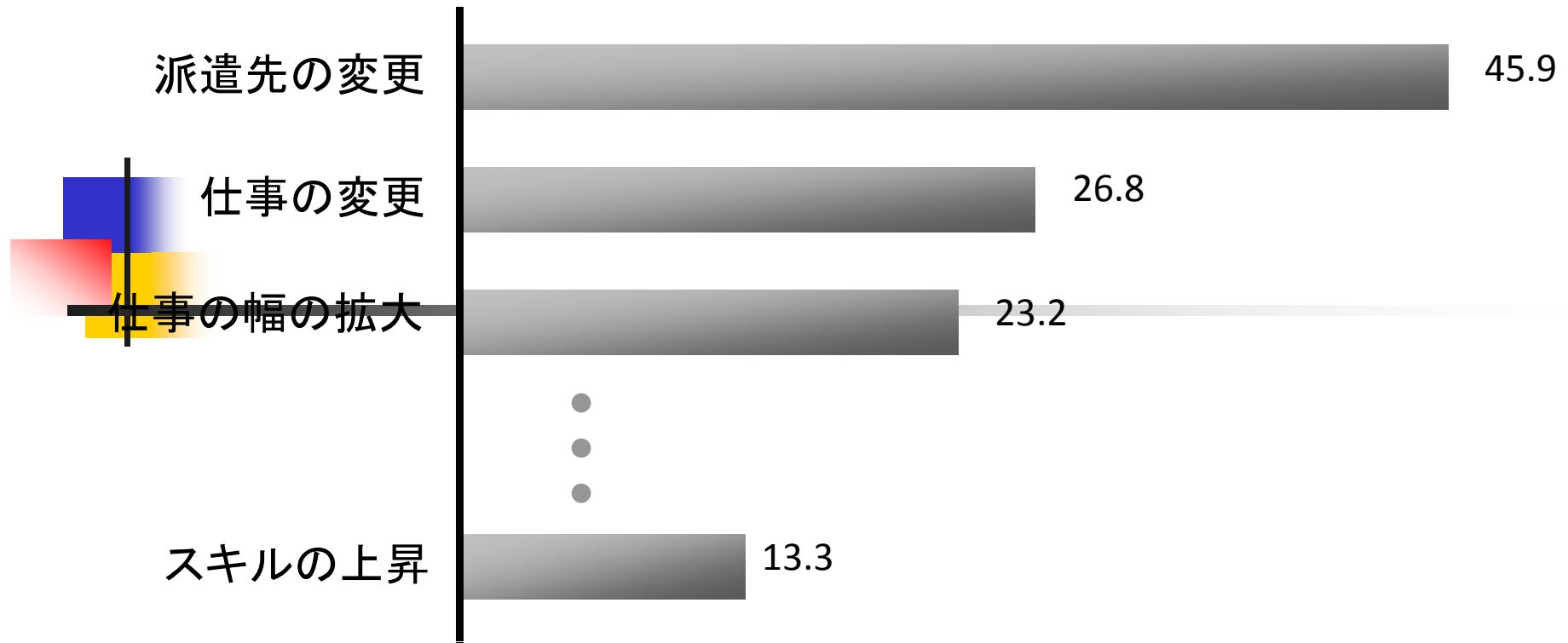
過去2年間の変化(%)



- ・キャリア形成の進んでいるスタッフも少ない
- ・スキルに比べ、時間給や職務レベルは上昇しにくい

派遣スタッフのキャリアアップ状況とその要因

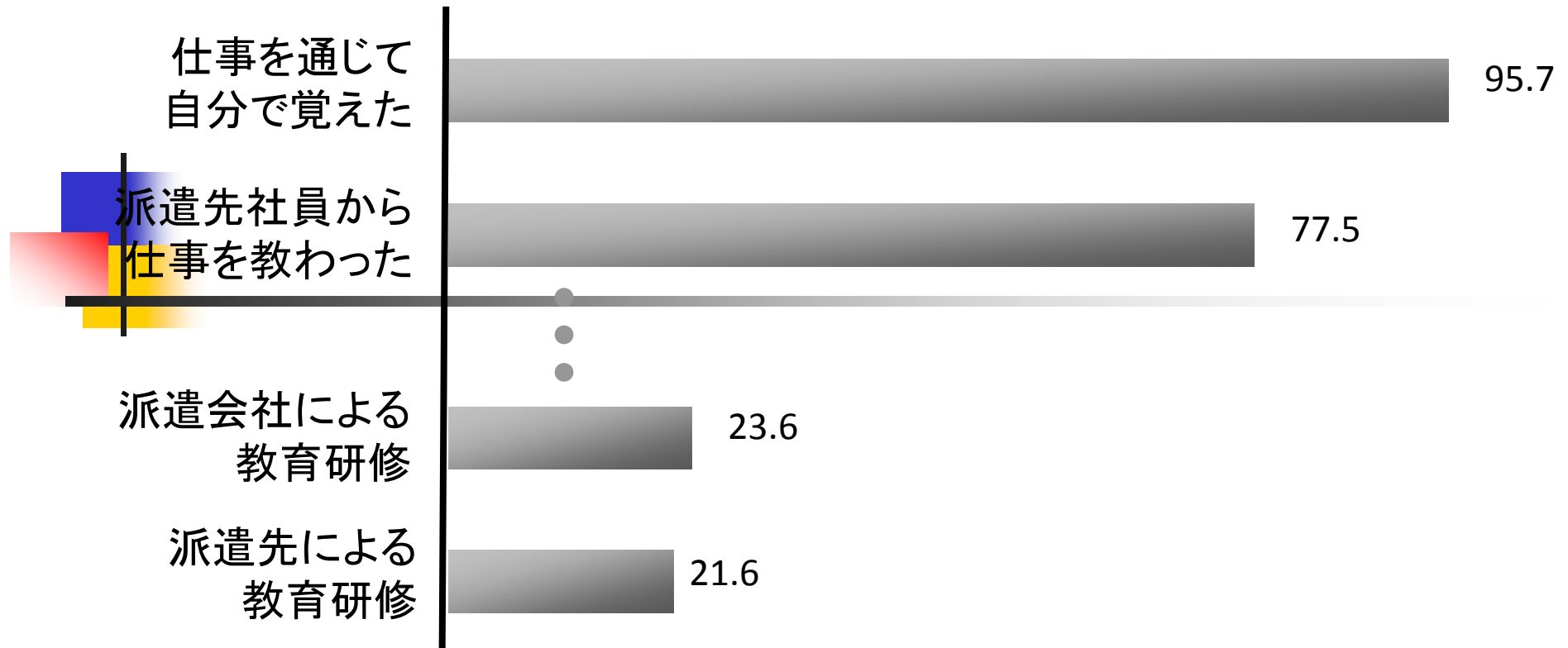
(2) 時間給が上昇した理由(複数選択: %)



- ・時間給上昇の要因は、派遣先の変更、仕事内容の変化
- ・スキルの上昇だけで時間給を上げていくことは難しい

派遣スタッフのキャリアアップ状況とその要因

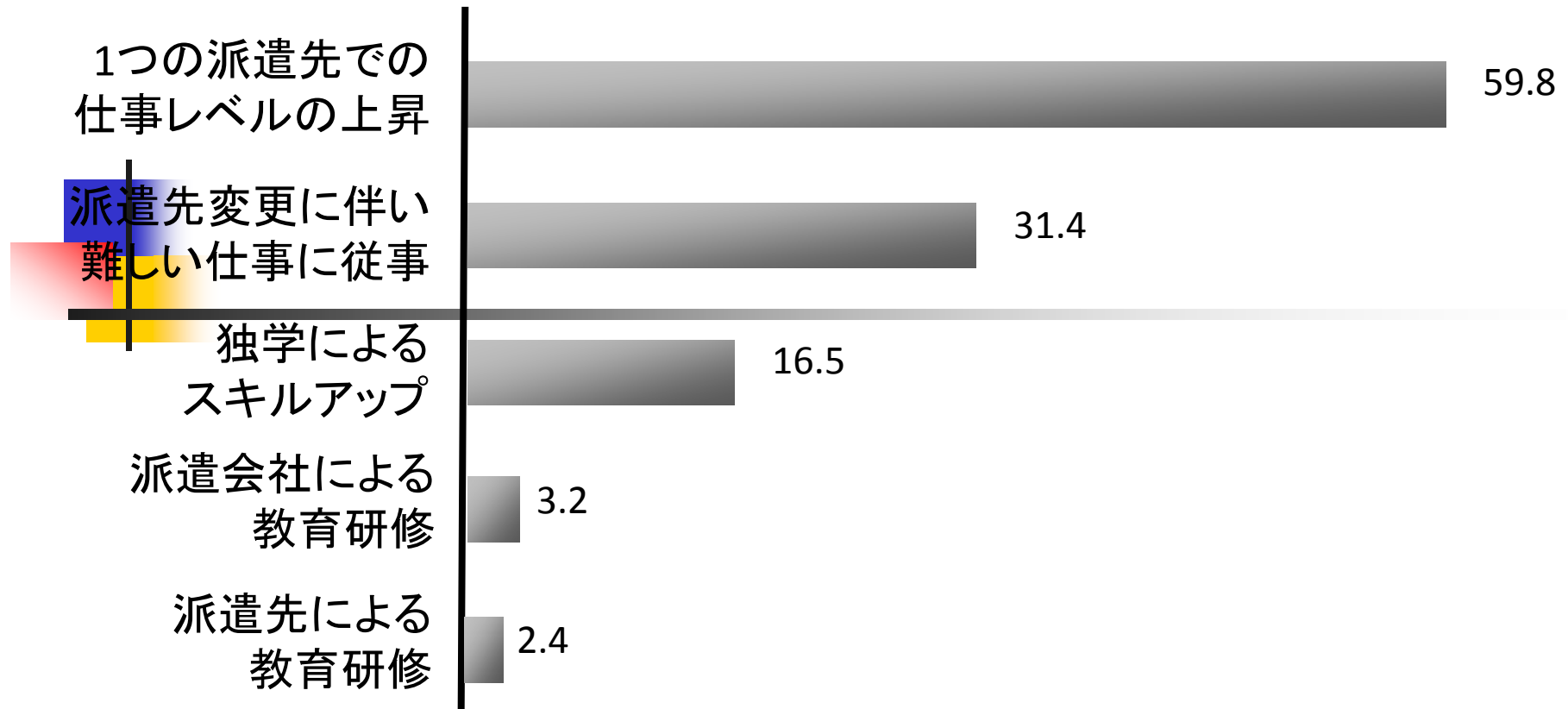
(3) スキルレベルが上昇した理由(複数選択: %)



- ・スキル上昇に有効なのは、実際の仕事の経験
- ・派遣会社・派遣先によるOff-JTの効果は限定的

派遣スタッフのキャリアアップ状況とその要因

(4) 担当業務が高度化した理由(複数選択: %)

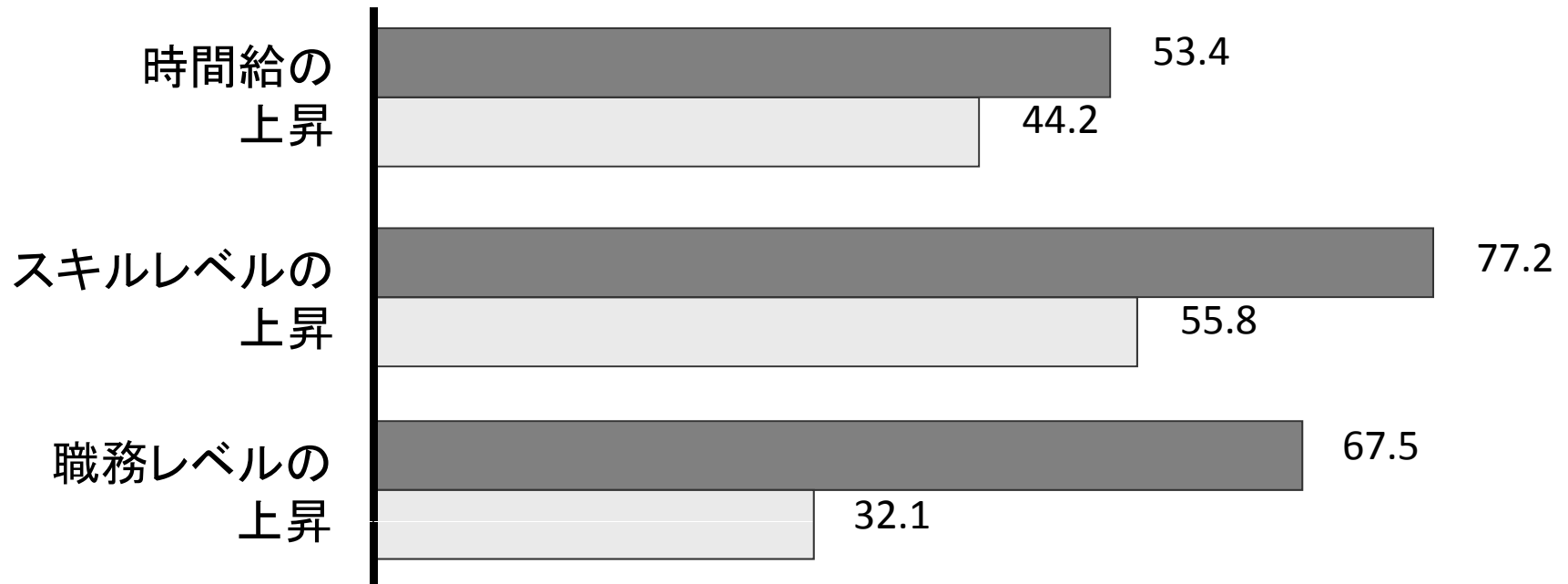


- ・スキルの上昇や教育研修が理由になることは少ない
- ・担当業務が高度化した結果、スキルが上昇する

コミュニケーションとキャリアアップ

(1) 派遣先の仕事配分の方針とキャリアアップ(%)

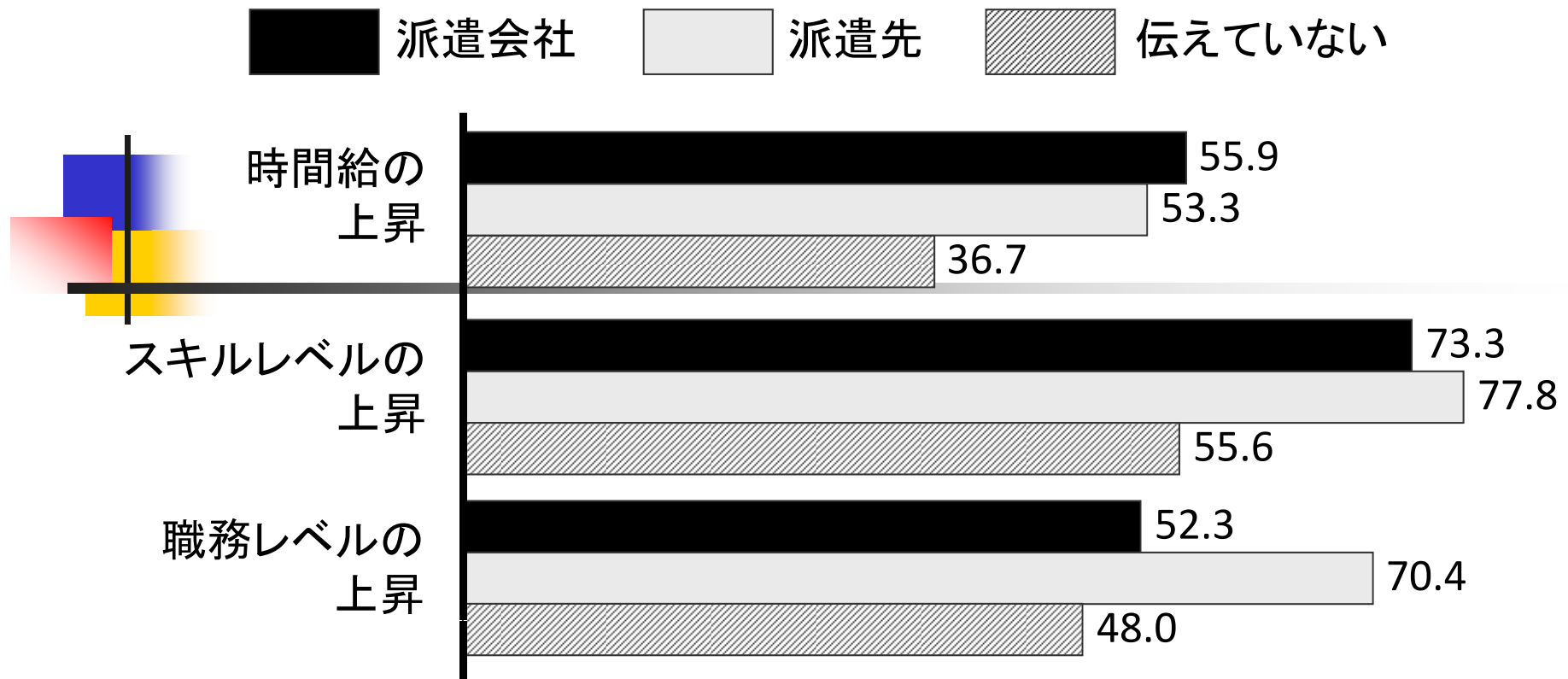
■ レベルの高い仕事を任せる □ 定型業務・雑用のみ



派遣先の仕事配分の方針が、派遣スタッフのスキル、職務レベルの上昇に大きく影響している

コミュニケーションとキャリアアップ

(2) 派遣会社・派遣先への希望の伝達とキャリアアップ(%)



派遣スタッフと派遣会社・派遣先とのコミュニケーションは
キャリアアップを促進する効果を持つ

政策的な課題など

- * 派遣スタッフのスキル向上の主な要因は、派遣先で高度な仕事を経験すること
- * 高度な業務を担当できるかどうかは、スキルアップではなく派遣先の仕事配分の方針に左右される
- * 派遣スタッフと派遣先とのコミュニケーションが、派遣スタッフの時間給、スキル・職務レベルの上昇を促進
- * 派遣会社に求められるのは、
 - 派遣スタッフと派遣先とのコミュニケーションの促進
 - 派遣スタッフのスキルレベルの評価と派遣先への明示



参考文献

『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業報告書（事務系派遣スタッフ編）』（厚生労働省委託事業）、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、2009年。