

# 第 I 部 調査研究の概要

## 調査研究の概要

### 1. 問題関心

総務省統計局「就業構造基本調査」によれば、2007年において、勤め先で「契約社員」と呼ばれている者が225万4700人(会社などの役員を除く雇用者の4.2%)いる。その人数は、「パート」の885万5000人よりは少ないが、「労働者派遣事業所の派遣社員」の160万7500人を大きく上回っている。

それでは、「契約社員」とはどのような人々なのか。「就業構造基本調査(2007年)」、「日本人の働き方調査[第1回](2005年)」によって分析したところ、次の3点が明らかになった。第1に、「就業構造基本調査」において、「契約社員」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<sup>1</sup>。第2に、「就業構造基本調査」において、「契約社員」のうち「1週間の就業時間」が34時間未満の者は10%程度にとどまっている<sup>2</sup>。第3に、「日本人の働き方調査[第1回]」において、「契約社員・嘱託」と呼ばれている者のうち「期間の定めのない雇用契約」を締結している者は17.0%にとどまっている。すなわち、「契約社員」として就業している者の大半は、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。

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、2002年から2009年にかけて、「契約社員・嘱託」が218万人から318万人へと100万人増加していることがわかる<sup>3</sup>(図表1-1)。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2003年から2007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確認できる<sup>4</sup>(図表1-2)。

<sup>1</sup> 「会社などの役員を除く雇用者」の職業別内訳は、多い順に「生産工程・労務作業」、「事務従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「販売従事者」、「運輸・通信従事者」、「保安職業従事者」、「農林漁業従事者」、「管理的職業従事者」である。これに対し、「契約社員」の職業別内訳は、多い順に「生産工程・労務作業」、「事務従事者」、「販売従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「運輸・通信従事者」、「保安職業従事者」、「農林漁業従事者」、「管理的職業従事者」である。すなわち、「販売従事者」と「専門的・技術的職業従事者」の順位が逆転していることを除いては、「会社などの役員を除く雇用者」と「契約社員」の職業分布はほぼ同じだといえる。

<sup>2</sup> 年間就業日数が200日以上のものについてのみ集計。

<sup>3</sup> 「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、雇用期間の定めのある人」であるが、2008年平均において、「契約社員・嘱託」に占める「専門的・技術的職業従事者」の割合は14.4%、月末1週間の就業時間が34時間以下の者の割合は30.0%である。就業時間が短い層がやや多く含まれている点に留意が必要であるが、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。

<sup>4</sup> 「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、2007年調査において、「契約社員」に占める「専門的・技術的な仕事」に従事している者の割合は27.0%である。また、2003年調査において、「契

このように、近年、契約社員が増加しつつあると考えられる。しかし、非正規労働者の最大区分であるパートタイム労働者に関する研究に一定の蓄積が認められるのに対し、契約社員に関する研究は、極めて少ない。本資料シリーズでは、契約社員がどのような仕事に従事し、どのような処遇を受けているのか、また、そこでどのような問題が発生しているのかを確認するべく、企業における契約社員の人事管理の実態を明らかにする。

図表 1-1 就業形態別、労働者数の推移（単位：万人）

	役員を除く 雇用者	正規の職員 ・従業員	パート	アルバイト	労働者 派遣事業所 の派遣社員	契約社員 ・嘱託	その他
1985年2月	3,999	3,343	360	139	-	156	
1986年2月	4,056	3,383	381	142	-	150	
1987年2月	4,048	3,337	414	147	-	150	
1988年2月	4,132	3,377	443	156	-	156	
1989年2月	4,269	3,452	468	188	-	161	
1990年2月	4,369	3,488	506	204	-	171	
1991年2月	4,536	3,639	522	212	-	163	
1992年2月	4,664	3,705	555	227	-	176	
1993年2月	4,743	3,756	565	236	-	185	
1994年2月	4,776	3,805	559	241	-	171	
1995年2月	4,780	3,779	563	262	-	176	
1996年2月	4,843	3,800	594	276	-	173	
1997年2月	4,963	3,812	638	307	-	207	
1998年2月	4,967	3,794	657	329	-	187	
1999年2月	4,913	3,688	686	338	-	201	
2000年2月	4,903	3,630	719	359	33	161	
2001年2月	4,999	3,640	769	382	45	163	
2002年1～3月平均	4,891	3,486	700	323	39	218	126
2003年1～3月平均	4,941	3,444	751	341	46	226	132
2004年1～3月平均	4,934	3,380	767	339	62	257	130
2005年1～3月平均	4,923	3,333	758	337	95	277	124
2006年1～3月平均	5,002	3,340	783	337	121	282	139
2007年1～3月平均	5,120	3,393	829	337	121	292	148
2008年1～3月平均	5,108	3,371	822	321	145	310	139
2009年1～3月平均	5,086	3,386	798	334	116	318	133

資料出所： 総務省統計局「労働力調査」より。

注：1) 2001年以前は「労働力調査特別調査」、2002年以降は「労働力調査詳細集計」に基づく。なお、「労働力調査特別調査」と「労働力調査詳細集計」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

2) 2001年2月以前の最右列の分類は、「嘱託・その他」（2000年8月及び2001年2月は「その他（嘱託など）」）。2001年8月から、「契約社員・嘱託」と「その他」に分割された。

約社員」に占める週所定労働時間が35時間未満の者の割合は、17.3%にとどまる（2007年調査では、労働時間に関する設問はない）。「専門的・技術的な仕事」に従事する者がやや多く含まれている点に留意が必要であるが、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。

図表 1-2 就業形態別、労働者比率の推移 (%)

	総数	正社員	正社員以外の労働者	契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣労働者	臨時的雇用者	パートタイム労働者	その他
2007年										
計	100.0	62.2	37.8	2.8	1.8	1.2	4.7	0.6	22.5	4.3
男	100.0	76.0	24.0	2.3	2.3	1.6	3.9	0.4	10.2	3.3
女	100.0	42.6	57.4	3.6	1.0	0.5	5.8	0.8	40.0	5.7
2003年										
計	100.0	65.4	34.6	2.3	1.4	1.5	2.0	0.8	23.0	3.4
男	100.0	80.0	20.0	1.9	1.8	2.2	1.0	0.9	9.6	2.6
女	100.0	44.4	55.6	2.9	0.9	0.6	3.4	0.8	42.5	4.6

資料出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」より。

## 2. 調査設計

契約社員の人事管理の実態については不明な部分が多いため、定型化された質問文によるアンケート調査の方法は適さないと考えられる。そこで、本研究では、事実発見力、仮説構築力に優れている企業ヒアリング調査の方法を採用する。

ただし、調査対象について十分な知識を持たないまま企業ヒアリング調査を実施するのは好ましくない。そこで、企業ヒアリング調査に先立って、契約社員の活用に関して議論がなされていることが知られている民間企業、産業別労働組合において、2009年5月～6月に予備的情報収集を行った。

その上で、以下の(1)(2)の2通りの手順で本調査の候補企業を選定し、依頼状を送付した。結果として、(1)の手順に基づき運輸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、(2)の手順に基づきサービスG社(コールセンター)、計7社から調査許可を得て、ヒアリング調査を実施した。

### (1) 産業大分類に基づいて候補企業を選定

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。具体的には、以下の手順により候補企業を選定し、依頼状を送付、ヒアリング調査を実施した。

①まず、「就業構造基本調査(2007年)」より、「契約社員」の比率が高い業種として、「情報通信業」(7.9%)、「不動産業」(7.4%)、「サービス業(他に分類されないもの)」(6.4%)、「運輸業」(6.2%)があげられること、他方、「契約社員」の実数が多い業種として、「サービス業(他に分類されないもの)」(41万3200人)、「卸売・小売業」(36万2300人)、「製造業」(35万8200人)があげられることを確認した(図表1-3)。

②ただし、「不動産業」において「契約社員」の比率が高いのは分母が小さいからだと考えられるため除外し、「情報通信業」、「サービス業(他に分類されないもの)」、「運輸業」、「卸

売・小売業」、「製造業」を調査対象業種とした。

③そして、新聞・雑誌記事、ホームページなどに基づき、調査対象業種において契約社員を活用している大企業（1000人以上）を9社選定し、依頼状を送付した。内訳は、「情報通信業」1社、「サービス業（他に分類されないもの）」1社、「運輸業」1社、「卸売業」1社、「小売業」4社<sup>5</sup>、「製造業」1社である。

④そのうち、「小売業」2社、「サービス業（他に分類されないもの）」1社、「製造業」1社からは調査許可が得られなかった。そこで、「サービス業（他に分類されないもの）」に代えて、広義のサービス業に属する「飲食店、宿泊業」（ホテル）1社に追加的に依頼状を送付した<sup>6</sup>。

⑤最終的に、調査許可が得られた「情報通信業」1社、「運輸業」1社、「卸売業」1社、「小売業」2社、「飲食店、宿泊業」（ホテル）1社の計6社においてヒアリング調査を実施した<sup>7</sup>。

図表 1-3 産業別、契約社員の人数・比率（就業構造基本調査（2007年））

	会社などの役員 を除く雇用者	うち契約社員	契約社員 比率 (%)
総数	53,262,500	2,254,700	4.2
農業	512,000	10,200	2.0
林業	35,200	1,800	5.1
漁業	76,000	1,600	2.1
鉱業	25,500	800	3.1
建設業	3,729,100	116,100	3.1
製造業	10,221,300	358,200	3.5
電気・ガス・熱供給・水道業	375,600	7,000	1.9
情報通信業	2,041,900	162,200	7.9
運輸業	2,968,800	183,600	6.2
卸売・小売業	9,271,300	362,300	3.9
金融・保険業	1,597,700	66,600	4.2
不動産業	568,900	42,000	7.4
飲食店、宿泊業	2,664,400	70,300	2.6
医療、福祉	5,534,300	196,900	3.6
教育、学習支援業	2,641,300	124,000	4.7
複合サービス事業	499,100	19,200	3.8
サービス業（他に分類されないもの）	6,459,900	413,200	6.4
公務（他に分類されないもの）	2,184,700	27,300	1.2
分類不能の産業	1,855,400	91,600	4.9

<sup>5</sup> 「小売業」の企業を多く選定したのは、パートタイム労働者と契約社員の活用実態の違いを明らかにすることを意図したためである。

<sup>6</sup> 「製造業」については、追加的な依頼先が見つからなかった。

<sup>7</sup> これら6社に対するヒアリング調査は、プロジェクト研究「多様な働き方への対応、仕事と生活の調査（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマである「契約社員の人事管理に関する研究」の一環として実施された。

## (2) コールセンター事業を営む企業から候補企業を選定

顧客からの電話対応、顧客への電話営業を集中的に行う「コールセンター」において契約社員が高い比率で活用されていることに注目し<sup>8</sup>、コールセンター事業を営む企業から候補企業を1社選定して依頼状を送付、調査許可を得て、ヒアリング調査を実施した<sup>9</sup>。

## 3. 調査概要

企業ヒアリング調査の概要は、**図表 1-4**の通りである。なお、本資料シリーズに調査結果を掲載するにあたっては、すべて事前に原稿（第Ⅱ部各章）を調査対象者に送付し、内容に誤りなどがないか確認を受けている。

これらの企業ヒアリング調査においては、ほぼ共通の質問項目に沿って情報を収集した。具体的には、**図表 1-5 (1)**、**図表 1-5 (2)**の通りである。ただし、情報提供は調査対象企業の任意に委ねられるため、すべての企業においてすべての項目についての情報を入手できたわけではない。

---

<sup>8</sup> 労働政策研究・研修機構編『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・レーバー・トレンド研究会）』（労働政策研究・研修機構、2007年）によれば、コールセンターの従業員に占める契約社員（直接雇用のフルタイム有期契約労働者）の割合は、43%にのぼる。

<sup>9</sup> 同社に対するヒアリング調査は、プロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」のサブテーマである「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」の一環として実施された。

図表 1-4 調査概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
運輸 A 社	2009年7月28日 14:00～16:15	常務取締役 取締役 人材管理グループ労務チームチーフ	高橋康二
	2009年10月27日 13:00～14:05	常務取締役 取締役 人材管理グループ労務チームチーフ	高橋康二
	2009年11月10日 13:00～14:05	電車輸送企画グループ営業課課長 電車輸送企画グループ労務指導課長 人材管理グループ労務チームチーフ	高橋康二
卸売 B 社	2009年7月30日 15:00～16:30	執行役員・人材開発部長 人材開発部副部長 広報部広報課統轄課長	高橋康二
	2009年8月27日 13:00～14:00	bx 支店支店長 広報部広報課統轄課長	高橋康二
	2009年12月1日 13:00～14:00	人材開発部副部長 広報部広報課統轄課長	高橋康二
ホテル C 社	2009年8月3日 10:00～11:00	人事部課長	高橋康二
	2009年11月2日 10:00～10:30	人事部課長	高橋康二
百貨店 D 社	2009年8月21日 10:30～12:00	人事部人事担当マネージャー	高橋康二
	2010年1月21日 10:30～11:30	人事部人事担当マネージャー	高橋康二
情報通信 E 社	2009年10月13日 10:00～12:00	人事部採用担当部長	高橋康二
	2009年12月11日 16:00～16:45	人事部採用担当部長	高橋康二
書店 F 社	2009年11月19日 10:00～11:40	執行役員・管理本部人事総務部部長	高橋康二
	2010年1月15日 17:00～17:30	執行役員・管理本部人事総務部部長	高橋康二
サービス G 社	2009年9月24日 16:00～18:00	取締役	前浦穂高
	2009年12月25日 10:00～12:00	取締役 人材開発部部長代理	前浦穂高
	2010年2月9日 16:00～18:00	取締役 人事部長 人材開発部部長代理	前浦穂高

図表 1-5 (1) 質問項目

1. 事業内容、従業員の年齢・性別構成、経営動向
2. 社内で活用している雇用形態（別紙の要領にてご回答いただければ幸いです）
3. 契約社員の活用実態
  - ・契約社員を活用している具体的な業務
  - ・契約社員の活用開始時期、活用理由、なぜ雇用期間を定めるのか
  - ・契約社員の年齢・性別構成
  - ・契約更新の方針・判断基準、契約更新の実態
4. 契約社員の人事制度・賃金制度（正社員との異同）
  - ・人事制度（資格・等級・役職、昇格・昇級・昇進の仕組み）
  - ・賃金制度（賃金項目とそれぞれのウェイト、昇給の仕組み）
  - ・評価方法、評価基準
  - ・給与水準、賞与水準
  - ・退職金、福利厚生など
5. 契約社員の能力開発（正社員との異同）
  - ・能力開発の基本的な考え方、Off-JT、OJT、その他（自己啓発支援など）
6. 正社員と契約社員の均衡処遇
  - ・均衡処遇に向けた取り組み内容、取り組みの開始時期、取り組み理由
  - ・（均衡処遇の達成に向けて）残された課題
7. 契約社員の正社員登用
  - ・正社員登用の仕組み、仕組みの導入時期、導入理由
  - ・正社員登用の実態
8. その他
  - ・労働組合からの働きかけ、労働組合との交渉
  - ・契約社員を活用する上での問題点
  - ・今後の方針

図表 1-5 (2) 別紙

従業員区分	正社員 (例)	契約社員 (例)	パート (例)
活用範囲			
在籍数			
在籍数の変化			
在籍数の変化の理由			
契約期間			
所定労働時間			
残業の有無			
配置転換の有無			
職種転換の有無			
勤務地変更の有無			
育成方針			
標準的なキャリア			
人員計画策定方法			
募集対象			
採用基準			
選考方法			
最終的な採用決定者			

#### 4. 調査結果の要約

##### (1) 契約社員の人事管理の概要

企業ヒアリング調査を行った 7 社における契約社員の人事管理の概要をまとめると、図表 1-6 のようになる。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。

##### ア 職種／業務内容

契約社員の職種をみると、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。

##### イ 活用目的・理由

契約社員の活用目的・理由をみると、人件費・コスト削減のため (A 社、C 社サービス職、

D社、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・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。

## ウ 契約期間・更新

契約期間をみると、1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、3年契約がみられる(D社の一部)。他方、契約更新の実態をみると、「過去に雇止めの例はなし」(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5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。

## エ 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1に、「月給+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2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3に、「月給+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4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。

## オ 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付加的に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。

## カ 正社員との均衡処遇

正社員と契約社員の均衡処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1に、「正社員より賃金水準は低い、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2に、正社員より賃金水準が低い、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3に、それとは反対に、正社員より賃金水準が高い、高度なスキルに相応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4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、処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、賃金水準は低いが特別な問題は生じていない。第5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。

## キ 正社員登用・転換

契約社員の正社員登用・転換の実態をみてみたい。第1に、原則として全員を正社員化ないし正社員転換するケースがある（A社、B社）。第2に、もっぱら試行的雇用を目的として契約社員を活用おり、入社者の7～8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3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4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）。

### (2) 各事例の特徴

詳細は第Ⅱ部の各章にゆずるが、**図表 1-6**にまとめられていない点も含め、各事例の特徴をあげるならば、以下のようになる。

#### ア 運輸A社（第Ⅱ部第1章）

電車事業、バス事業、不動産事業を営むA社では、2001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。1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2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、2004年、入社から3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、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

全員正社員化することとした。その際、労働条件が引き下げられる正社員もいたが、契約社員の全員正社員化を求める労働組合が説得にあたるなど、労使の緊密なコミュニケーションのもとで改革が達成された点に特徴がある。

#### イ 卸売 B 社（第Ⅱ部第 2 章）

卸売業を営む B 社では、2002 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。1 年契約であるが、年 2 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、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することとした。その結果、離職率の減少、モチベーションの向上などの効果があらわれている。低コスト経営がもたらしたデメリットを反省し、品質の高いサービスが提供できていたかつての経営スタイルに戻るべく改革を遂行した点に特徴がある。

#### ウ ホテル C 社（第Ⅱ部第 3 章）

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、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。能力開発のあり方は、正社員の場合と変わらない。また、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されている。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。能力開発のあり方は、正社員の場合と変わらない。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。

#### エ 百貨店 D 社（第Ⅱ部第 4 章）

百貨店業を営む D 社では、1998 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、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。販売専任職として育成することが求められており、能力開発のあり方も、正社員の場合と異なる。ただし、2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。会社側としては、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。

#### オ 情報通信 E 社（第Ⅱ部第5章）

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（パフォーマンス）が低いためであるとして、本人も納得している。正社員登用できるよう、所属長が OJT を実施するが、中途採用者であるため、入社時研修を除けば Off-JT の対象とはならない。人事評価、面接により入社者の 7～8割が正社員登用される。ちなみに、これらの契約社員が増えてきたのは 3～4年前からである。

#### カ 書店 F 社（第Ⅱ部第6章）

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、正社員との処遇格差が問題となっており、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 7～8割が正社員登用されている。

#### キ サービス G 社（第Ⅱ部第7章）

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る。これに対し、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」という考え方自体があてはまらない点において、他の 6 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、契約社員にはそれらが無いことである。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。

図表 1-6 契約社員の人事管理の概要

	職種／業務内容	活用目的・理由	契約期間・更新	賃金制度	能力開発	正社員との均衡処遇	正社員登用・転換
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、雇止めの例もあり。	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が、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。