

[研究論文]

非正社員の人事管理と人事部の役割

——求められる「分離型の人事管理」から「統合型の人事管理」への転換——

大木 栄一

〈要 約〉

企業は非正社員と正社員を別の制度で管理するという分離型の人事管理をとっているが、それがいま大きな変革を迫られている。それは非正社員の活用が拡大しているからである。量的な増加だけでなく、活用業務が補助的な業務から基幹的な業務（正社員と同等の仕事をする）へ拡大してきている。非正社員の戦力化や基幹労働力化の進展である。このように、非正社員の基幹化が量的にも質的にも進んでくると、正社員と非正社員を分けて管理する分離型の人事管理では、非正社員の勤労意欲を引き下げ、離職率を高めることにつながりかねず、人的資源の有効活用が図られるかどうか問題になってくる。そのため、非正社員の活用（とくに質的な基幹の程度）の程度に合わせて分離型の人事管理を再編し、非正社員と正社員を同等に扱う統合型の人事管理への移行が必要になってくる。その場合、非正社員の処遇制度を、その基盤を形成する社員区分制度と社員格付け制度の整備から始める必要がある。分析結果からも明らかなように、仕事レベルからみてパートタイマーには多様な社員が含まれているという現実があるにもかかわらず、パートタイマーを複数のグループに区分して管理する社員区分制度を導入している企業は2割強にとどまり、多くの企業はパートタイマーを同一の社員グループとして扱う単一型の社員区分制度を導入する段階にとどまっている。同様に、パートタイマーの社員序列を明確に制度化するための社員格付け制度を導入している企業は1割強にとどまっている。加えて、人事部門が現場のライン管理職に対して「非正社員の活用に関する教育・研修」を実施している企業は4割強に過ぎない。今後は、実際に多様なタイプの人材を活用する管理職への非正社員や派遣社員などの外部人材の活用にかかわる法制面を含めた情報提供や活用のための教育訓練を積極的に行っていくことも必要である。多様な人材をマネジメントし、戦力として活用することができる管理職を効果的に育成するためには、改めて、人事部の役割が重要になってきている。

キーワード：社員区分制度，社員格付け制度，非正社員の基幹化，非正社員の人事管理

I. はじめに—問題意識

企業が直接雇用している社員は、大きく正社員と非正社員に分けられる。非正社員とは、パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員と呼ばれている人たちである。また、正社員にも、職務の違いや異動（とくに転勤の有無）の範囲の違いによって総合職と一般職、あるいは全国社員と地域限定社員・エリア社員という社員区分を設けている企業がある。そして、1980年代後半以降、非正社員の数と比率が着実に増えてきている。総務省「就業構造基本調査」によれば、全雇用者に占める「正規の職員・従業員」（「正社員」と呼ぶ）の割合は1987年で74.9%、1997年で70.1%、2007年で

64.4%、さらに、2011年で61.8%であり、一貫して正社員が減少し、非正社員が増加している。

これに対して、社員と同じように働きながら、その企業と直接的に雇用関係にない形態もある。派遣労働者は他社の社員の身分まま派遣先企業の指揮下で働いているし、さらに、最近では、自社の指揮命令下でない人が自社内で働く請負型の労働力（請負労働者）が登場してきている。この他、最近では、ノウハウを蓄積すべきコアの業務を自社で行い、それ以外をアウトソーシングする企業も増えてきている。そのため、企業活動は、現在、正社員（総合職・一般職あるいは全国社員・地域限定（エリア）社員）、パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員、派遣社員（スタッフ）、内部請負（請負労働者）、外注・アウトソーシングなど、様々な労働力によって支えられて、とくに、非正社員の内訳¹⁾をみると、パートタイマーとアルバイトの構成比率が高くなっている。さらに、契約社員の構成比率はパートタイマーやアルバイトと比較すれば小さいが、近年はパートタイマーやアルバイトを超えるスピードで増えてきている。

こうした非正社員や派遣社員などの外部人材の増加に伴い、本社人事部²⁾としては、正社員だけでなく、多様なタイプの人材を人事管理の対象に含める必要に迫られるようになってきた。そのなかでも、重要なポイントは3つある。1つは、異なる働き方をする労働者間の均衡に配慮した雇用管理や報酬管理を構築することである³⁾。2つは、派遣社員などの外部人材は、自社が直接雇用していない者でないため、雇用関係に基づかない新しい人事管理を構築することである⁴⁾。3つは、実際に多様なタイプの人材を活用する現場のライン管理職に対して「非正社員や派遣社員などの外部人材の活用にかかわる法制面を含めた情報提供」や「活用のための教育・研修」が重要になってきている。

以上のような問題意識に基づいて本稿では、著者が参加した雇用開発センター（2006）『雇用の多様化と非正社員のキャリア形』で実施された企業アンケート結果⁵⁾の再分析を通して、雇用形態が多様化し、非正社員が増加していくなかで、第1に、企業が非正社員に対してどのような人事管理を行っているのか、第2に、人事部門が現場のライン管理職に対して「非正社員の活用に関する教育・研修」をどの程度行っているのか、を明らかにする。最後に、明らかにしたことを整理するとともに、今後の人事管理の方向性を提示し、まとめとしたい。

Ⅱ. 非正社員を対象にした社員区分制度と社員格付け制度⁶⁾

1. 社員区分制度

雇用形態が多様化していくなかで、企業は非正社員（パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員等）に対してどのような人事管理を行っているのだろうか。最初に、人事管理の基盤システムである社員区分制度と社員格付け制度の特徴について接近する。社員区分制度は異なる人事管理を適用するという観点から社員をグループ化するための制度であり、社員格付け制度は、企業にとっての重要度に基づいて社員を序列化するための制度である。社員を戦力化するためには、この2つの制度を整備することが必要になってくる。

企業アンケート調査の再分析結果によれば、パートタイマーを複数のグループに分けて人事管理を行う、つまり、パートタイマーのなかに社員区分制度を導入している企業（区分企業）は25.6%にとどまり、7割強の企業は、パートタイマーを同一の社員グループとして扱う単一型の社員区分制度を導入する段階にとどまっている。同様に、契約社員のなかに社員区分制度を導入している企業（区分企業）は23.1%にとどまり、パートタイマーよりもその比率は若干低くなっている（表1を参照）。

つぎに、導入している企業で非正社員を幾つかのグループに分けて管理しているのかについてみると、パートタイマーでは平均すると4.1区分、契約社員では3.4区分になる。さらに、どのような基準

表1 非正社員の社員区分制度・社員格付け制度の特徴

			パートタイマー	契約社員
人事 制度	格付け 制度	有無	「ある」比率12.4%	「ある」比率9.7%
		等級数	平均3.8等級	平均5.9等級
		制度の特徴	「正社員と異なる制度である」比率50.0%	「正社員とは異なる制度である」比率81.8%
	基準	能力（75.0%），勤務成績（60.0%）	能力（95.0%），勤務成績（70.0%），仕事の重要度（65.0%）	
	社員 区分	有無	「分けている」比率25.6%	「分けている」比率は23.1%
		区分数	平均4.1区分	平均3.4区分
基準		労働時間の長さ（52.2%），厚生年金・健康保険の加入有無（52.2%），雇用保険の加入資格の有無（41.3%）	職種（72.2%）	

（資料出所）雇用開発センター（2006）。

で非正社員を区分しているのかをみると、パートタイマーでは「労働時間の長さ」及び「厚生年金・健康保険の加入資格の有無」が半数を超え、区分基準として最も重視され、「雇用保険の加入資格の有無」と「職種」がそれに次いでいる。これに対して、契約社員では「職種」が7割を超え、区分基準として最も重視され、パートタイマーの基準として重視されている「労働時間の長さ」、「厚生年金・健康保険の加入資格の有無」及び「雇用保険の加入資格の有無」は1割程度に過ぎず、基準として考慮されていない。

上記の結果について、正社員の社員区分制度の特徴と比較してみよう。企業アンケート調査に基づいて、正社員の社員区分制度の現状を明らかにした今野・大木・畑井（2003）⁷⁾によれば、正社員の社員区分は管理職層（課長レベル以上）、監督職層（係長・主任レベル）、一般職層（係長・主任レベルより下位のレベル）により異なり、管理職層における社員区分の数は平均1.8区分で、その分布をみると「1区分」が4割強と最も多く、次いで「2区分」となっている。管理職層では、社員区分は単一型が中心とされており、単線的な社員管理が行われている。つぎに、監督職層での数は平均2.6区分と管理職層より約1区分多い。監督職層では、キャリアートを意識した複線的な社員管理が行われている。さらに、一般職層での数は平均3.2区分と監督職層よりさらに0.6区分多く、その分布をみると2区分と3区分が最も多い。一般職層では、キャリアートよりも職種を中心に多様な社員管理が行われている。以上から明らかのように、非正社員を対象にした社員区分制度は正社員の社員区分制度とは異なる仕組みで構築されていることがわかる。

2. 社員格付け制度

つぎに、社員格付け制度の特徴についてみてみよう。非正社員を対象に社員を複数の等級に区分する社員格付け制度を「パートタイマー」に導入している企業は12.4%、「契約社員」に導入している企業は9.7%にとどまり、社員格付け制度なしで非正社員を管理している企業が大多数を占めている（前掲表1を参照）。以上の社員格付け制度の特徴を第1に、等級数の面からみると、平均すると、パートタイマーで3.8等級、契約社員で5.9等級であるので、パートタイマーよりも契約社員の方が、等級数が多くなっている。

第2に、正社員用格付け制度の適用範囲の面（非正社員用格付け制度は正社員用の格付け制度とどの程度異なるのか）からみると、契約社員では「正社員と異なる制度である」が8割以上を占めているのに対して、パートタイマーではその比率は5割にまで低下する。

第3に、格付け基準（等級基準）の面からみると、パートタイマーでは「能力」が最も多く、7割以上の企業が主要な基準としている。それに続く基準としては「勤務成績」であり、「労働時間の長さ」は15.0%にとどまる。同様に、契約社員についても、「能力」が9割を超え、最も多く、次いで、「勤務成績」と「仕事の重要度」がこれに続いており、パートタイマーと同様に、「労働時間の長さ」は5.0%にとどまる。

上記の結果について、正社員の社員格付け制度の特徴と比較してみよう。今野・大木・畑井（2003）によれば、職能資格の数（資格等級）は平均10.6等級であり、大手企業ほど多くなっている。また職層ごとに職能資格の数の平均をみると、管理職層（課長レベル以上）では3.8等級、監督職層（係長・主任レベル）では2.2等級、一般職層（係長・主任レベルより下位のレベル）では5.0等級となっている。ただし、企業によっては各役職が対応する職能資格に重複する部分があるため、「各職層における職能資格の数の合計＝全体の職能資格の数」という関係には必ずしもならない。以上から明らかなように、社員区分制度と同様に、非正社員を対象にした社員格付け制度は正社員の社員格付け制度とは異なる仕組みで構築されていることがわかる。

Ⅲ. 非正社員を対象にした雇用管理・報酬管理

1. 雇用管理—キャリア管理の特徴

非正社員を対象にした雇用管理の特徴について、キャリア管理と教育訓練から接近しよう。非正社員のキャリア管理⁸⁾で重要なことは、①正社員への登用と②非正社員としての昇進である。そこでまず前者についてみると、非正社員の正社員への登用制度がある企業は「短時間パート」（正社員よりも1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1ヶ月を超えるか、または定めのない者）21.2%、「フルタイムパート」（正社員と1日の所定労働時間が及び1週間の所定労働日数がほぼ同じ者。雇用期間は1ヶ月を超えるか、または定めのない者）37.0%、「専門職型契約社員」43.0%、「専門職型以外の契約社員」43.5%である。また、制度の有無に関わらず、正社員に転換した非正社員がいる企業は、短時間パート13.5%、フルタイムパート41.2%、専門職型契約社員35.4%、専門職型以外の契約社員が51.1%である（表2を参照）。

表2 非正社員のキャリア管理の特徴

	計	非正社員の正社員への登用制度(%)			正社員へ転換した人の有無(%)			係長・主任レベルに昇進した人の有無(%)			有効数	正社員に転換した平均人数(人)	有効数	係長・主任レベルに昇進した平均人数(人)
		ある	ない	無回答	いる	いない	無回答	いる	いない	無回答				
短時間パート	156	21.2	78.8	0.0	13.5	85.9	0.6	4.5	94.9	0.6	155	0.4	155	5.6
フルタイムパート	119	37.0	62.2	0.8	41.2	58.0	0.8	8.4	90.8	0.8	118	4.3	118	0.4
専門職型契約社員	79	43.0	57.0	0.0	35.4	63.3	1.3	11.4	87.3	1.3	78	3.1	78	5.8
専門職型以外の契約社員	92	43.5	56.5	0.0	51.1	48.9	0.0	15.2	84.8	0.0	92	6.4	92	1.0

(注1)「短時間パート」とは正社員よりも1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1ヶ月を超えるか、または定めのない者。

(注2)「フルタイムパート」とは正社員と1日の所定労働時間が及び1週間の所定労働日数がほぼ同じ者。

(資料出所)表1と同じ。

それでは、実際に何人くらいが非正社員から正社員に転換しているのでしょうか。正社員に転換した非正社員のいない企業も含めて転換者数を計算すると、平均して短時間パート0.4名、フルタイムパート4.3名、専門職型契約社員3.1名、専門職型以外の契約社員6.4名であり、専門職以外の契約社員で正社員への転換が進んでいる。

後者についてみると、非正社員の身分のまま係長・主任レベルに昇進した者が「いる」企業は短時間パート4.5%、フルタイムパート8.4%、専門職型契約社員11.4%、専門職型以外の契約社員15.2%である。また、係長・主任レベルに昇進した者がいない企業も含めて昇進した人数を計算すると、平均して短時間パート5.6名、フルタイムパート0.4名、専門職型契約社員5.8名、専門職型以外の契約社員1.0名であり、非正社員のなかで人数が占める割合が高い短時間パートと専門的知識や技能が求められる特定の業務を担当する契約社員で、昇進が進んでいる。

2. 雇用管理—教育訓練の特徴

非正社員を対象にした教育訓練に関しては、①採用時の導入研修と②自己啓発への援助の面から特徴をみてみよう。採用時に導入研修を行っている企業は短時間パートで38.5%、フルタイムパートで40.3%、専門職型契約社員で41.8%、専門職以外の契約社員43.5%であり、雇用形態を問わず、実施率はほぼ同じである。こうした傾向を規模別にみると、フルタイムパート及び専門職型以外の契約社員では規模が大きい企業ほど、これに対して、専門職型契約社員では規模が小さい企業ほど、実施率は高くなっている（表3を参照）。

表3 非正社員の教育訓練の特徴

(単位：%)

	計	採用時の導入研修の有無			自己啓発への援助の有無			
		ある	ない	無回答	ある	ない	無回答	
短時間パート	156	38.5	60.9	0.6	23.1	76.3	0.6	
規模別	499人以下	71	35.2	64.8	0.0	16.9	83.1	0.0
	500～999人以下	46	30.4	67.4	2.2	26.1	71.7	2.2
	1,000人以上	35	51.4	48.6	0.0	34.3	65.7	0.0
フルタイムパート	119	40.3	58.8	0.8	18.5	80.7	0.8	
規模別	499人以下	51	27.5	72.5	0.0	9.8	90.2	0.0
	500～999人以下	37	45.9	51.4	2.7	27.0	70.3	2.7
	1,000人以上	28	53.6	46.4	0.0	25.0	75.0	0.0
専門職型契約社員	79	41.8	58.2	0.0	46.8	53.2	0.0	
規模別	499人以下	26	46.2	53.8	0.0	50.0	50.0	0.0
	500～999人以下	25	40.0	60.0	0.0	44.0	56.0	0.0
	1,000人以上	26	38.5	61.5	0.0	50.0	50.0	0.0
専門職型以外の契約社員	92	43.5	55.4	1.1	41.3	58.7	0.0	
規模別	499人以下	38	39.5	60.5	0.0	36.8	63.2	0.0
	500～999人以下	22	40.9	54.5	4.5	45.5	54.5	0.0
	1,000人以上	31	51.6	48.4	0.0	45.2	54.8	0.0

(注1)「短時間パート」とは正社員よりも1日の所定労働時間が短い、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1ヶ月を超えるか、または定めのない者。

(注2)「フルタイムパート」とは正社員と1日の所定労働時間が及び1週間の所定労働日数がほぼ同じ者。

(資料出所) 表1と同じ。

他方、自己啓発への援助を行っている企業はパートタイマーよりも契約社員で、パートなかではフルタイムパート（18.5%）よりも短時間パート（23.5%）で、契約社員のなかでは専門職型以外の契約社員（41.3%）よりも専門職契約社員（46.8%）が多い。こうした傾向は、短時間パートでは規模が大きい企業ほど、自己啓発への援助に積極的であるが、フルタイムパート、専門職型契約社員及び専門職以外の契約社員では、自己啓発への援助の有無と規模との間に有意な関係がみられない。

3. 報酬管理—報酬制度の特徴

最後に、非正社員の報酬管理の特徴について、報酬制度から接近しよう。報酬制度の主要な要素は①所定内給与（基本給と諸手当）、②賞与・一時金（ボーナス）、③退職金の3つからなり、ここでは、それぞれについて制度の特長についてみてみよう。

所定内給与は基本給と諸手当から構成され、ここでは基本給の決定システムを人事評価の観点からみると、人事評価が「ある」企業は、パートタイマーよりも契約社員で、パートのなかでは短時間パートよりもフルタイムパートで、契約社員のなかでは専門職以外の契約社員よりも専門職型契約社員が多い。

つぎに、非正社員の基本給の支払い形態についてみると、短時間パート、フルタイムパートで最も多いのが「時給」である。短時間パートでほとんどの企業が採用し、それ以外の賃金形態は1割にも満たない。フルタイムパートも8割以上が「時給」を採用しており、「月給」は1割に満たない。他方、専門職型契約社員、専門職型以外の契約社員で最も多いのが「月給」である。専門職型契約社員では6割以上の企業が採用しているが、「年俸制」も1割以上を占めている。専門職以外の契約社員も6割弱が「月給」を採用しているが、「時給」も2割強を占め、少なくない（表4を参照）。

表4 非正社員の報酬制度の特徴—人事評価及び基本給の給与形態

（単位：%）

	計	人事評価の有			基本給の給与形態					
		ある	ない	無回答	時給	日給	月給	年俸制	その他	無回答
短時間パート	156	39.7	59.6	0.6	94.2	1.3	2.6	0.0	0.0	1.9
フルタイムパート	119	45.4	53.8	0.8	87.4	5.0	6.7	0.0	0.0	0.8
専門職型契約社員	79	60.8	38.0	1.3	2.7	3.8	67.1	13.9	1.3	1.3
専門職型以外の契約社員	92	56.5	42.4	1.1	22.8	13.0	58.7	3.3	1.1	1.1

（注1）「短時間パート」とは正社員よりも1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間が1ヶ月を超えるか、または定めのない者。

（注2）「フルタイムパート」とは正社員と1日の所定労働時間が及び1週間の所定労働日数がほぼ同じ者。

（資料出所）表1と同じ。

さらに、賞与・一時金（ボーナス）と退職金から接近すると、非正社員に賞与・一時金を支給している企業は、パートタイマーよりも契約社員で、パートなかでは短時間パートよりもフルタイムパートで、契約社員のなかでは専門職型契約社員よりも専門職以外の契約社員が多い。それでは、賞与・一時金はどの程度の水準なのであろうか。

第1に、賞与・一時金を支給していない企業も含めて支給月数を計算すると、平均して短時間パートは0.4ヶ月、フルタイムパートは0.6ヶ月、専門職型契約社員は1.4ヶ月、専門職型以外の契約社員は1.2ヶ月である。

第2に、非正社員の賞与・一時金が正社員のそれに比べてどの程度の水準であるのかについて、そ

れを基本給支給月数比率（非正社員の賞与・一時金の支給月数を正社員のそれで割った割合）でみると、短時間パートは12.4%，フルタイムパートは18.5%，専門職型契約社員は41.6%，専門職型以外の契約社員は35.2%である。賞与・一時金は企業，部門，個人の短期的な成果を配分するための報酬要素であるので，非正社員を正社員と異なる扱いにする論拠は薄く，対応が急がれる分野である。

これに対して，退職金は長期雇用を前提とした報酬要素であるので，採用段階で長期雇用を前提にした社員として雇用されていない非正社員は対象になりにくい。では，実際はどのようなになっているのであろうか。退職金・慰労金を支給している企業は短時間パートで8.3%，フルタイムパートで14.3%，専門職型契約社員で27.8%，専門職以外の契約社員で27.2%である（表5を参照）。

非正社員は採用段階で長期雇用を前提にした社員として雇用されていないという事情があるものの，非正社員の戦力化が進むなか，勤続年数も長い非正社員が増えてきている。こうした状況が広がると，長年勤続し，安定的な労働力として活躍している非正社員の労働意欲に悪影響を及ぼすことが懸念される。したがって，非正社員という理由だけで退職金の対象から外すという政策は修正を迫られている。

表5 非正社員の報酬制度の特徴—賞与・一時金と退職金

(単位：%)

	計	賞与・一時金の有無(%)			退職金の有無(%)			有効数	平均月数 (ヶ月)	有効数	基本給 支給月 数比率 (%)
		ある	ない	無回答	ある	ない	無回答				
短時間パート	156	35.9	62.2	1.9	8.3	91.7	0.0	143	0.4	122	12.4
フルタイムパート	119	41.2	57.1	1.7	14.3	85.7	0.0	110	0.6	93	18.5
専門職型契約社員	79	58.2	41.8	0.0	27.8	72.2	0.0	71	1.4	65	41.6
専門職型以外の契約社員	92	59.8	40.2	0.0	27.2	72.8	0.0	86	1.2	77	35.2

(注1)「短時間パート」とは正社員よりも1日の所定労働時間が短いか，1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1ヶ月を超えるか，または定めのない者。

(注2)「フルタイムパート」とは正社員と1日の所定労働時間が及び1週間の所定労働日数がほぼ同じ者。

(注3)基本給支給月数比率は非正社員の賞与・一時金の支給月数を正社員の賞与・一時金で割った割合。

(資料出所)表1と同じ。

IV. 非正社員の増加と管理職・人事部の役割

1. 職場の管理職の役割とは

経営目標を達成するために，企業は部から「ヒト」，「モノ」，「カネ」，「情報」の経営資源を調達し，それらを内部で製品やサービスに変換し，それを外部に提供する。こうした経営活動を効果的・効率的に行うために組織がつくられ，それぞれの部門で調達，変換，外部への提供が行われる。そのなかで，「ヒト」に関わる部分を担当する管理のサブシステムが人事管理で，基本方針を決定するトップマネジメント，主に計画立案，制度づくりや従業員に対するサービスを提供する人事部門，現場で実際に「ヒト」を調達・育成・活用することにより，組織あるいは部門の目標の達成を図るライン管理職という3者による「分権的管理体制」が敷かれている。これら3つの主体のなかで重要な役割を果たしているのはライン（職場）の管理職である（今野・佐藤（2009），佐藤（2009））。

小売業・飲食店の店長を対象にした調査研究をまとめた佐藤・鎌田編（2000）によれば，小売業における競争力の基盤は企業から店舗へ，さらには店長へとその重点を移動させてきている。しかも，

店舗の要となる店長の店舗管理は社員の人事管理や人材育成をも実質的には兼ねていることから、店舗を単位とする人事管理の優劣が企業の盛衰を左右し、本社・本部による標準化された商品管理システム（人事管理や人材育成を含む）よりも、店長による個別化された店舗管理のノウハウが小売業の新たな競争力基盤を形成しつつあることを指摘している。また、著者が参加した飲食店調査（雇用開発センター（2005）・（2006）⁹⁾）によれば、部下に仕事を任せられない店長は、結局すべての仕事に深く関与し自分が進めていくことに囚われしまい、時間的にも精神的に余裕をなくしてしまい、結果として、すべての仕事をこなさきれず、中途半端な仕事になり顧客からの信頼や従業員のやる気を失うことにつながる、ということを示している。これらかの調査研究は、店長が「非正社員の人事管理を担う管理職」の典型例であることや「管理職の人事管理が職場のパフォーマンスを左右する」典型例でもあることを示している。

さらに、主に大企業の間管理職を対象にした日本労働研究機構（1998）によれば、管理職は仕事の配分や助言を通じて、部下の人材育成機能を担っているが、短期的な成果主義の強化、要員や納期の面でゆとりが低下したことによる多忙化、新人の配置の減少などによって、職場における人材育成機能が低下しており、生産性向上や効率化だけでなく、人材育成機能の維持、向上への配慮が求められていることを指摘している¹⁰⁾。

企業は取り巻く環境変化のもとで、多様な人材を適切に業務に配置し、仕事に意欲的に取り組んでもらうためには、企業の人事部門だけでなく、現場の管理職の担うべき役割が大きい。とくに、外部人材である派遣スタッフの活用に関しては、受け入れ職場の管理職の担うべき人事管理に加えて、派遣元である派遣会社との連携が不可欠である。派遣スタッフを活用している職場の管理職は、派遣会社の営業担当者やコーディネーターに「派遣スタッフの日頃の働きぶりについての評価」を派遣会社に適宜伝え、処遇の面から派遣元である派遣会社がフォローできるようにサポートすることが必要になる。それは、派遣スタッフは正社員やパートタイマーなどの企業（派遣先）に直接雇用される労働者と異なり、人事管理が派遣元（派遣会社）と派遣先（派遣先企業）に分担されて行われるためである（鹿生（2004）、島貫・守島（2004）、島貫（2007）、佐藤（2007）、木村・鹿生（2010））。

このように、実際に多様なタイプの人材の戦力化を進めていくためには、非正社員の人事管理を整備していくとともに、職場の人事管理を担っている管理職に対して、会社（とくに、人事部門）から「非正社員の活用」のための支援が必要になってきている。

2. 管理職への非正社員の活用に関する教育訓練

管理職が非正社員を活用するために積極的に人事管理に取り組むためには、第1に、会社からの非正社員を活用するための管理職へのサポートが必要になってくる。職場の管理職が非正社員の活用方針を理解するための「マニュアル」「ガイドライン」などである。非正社員をどのような場合に雇用・活用できるかを定めたガイドライン、非正社員を日々、指揮命令・管理監督する社員のためのマニュアルなどが考えられる。また、非正社員に気持ちよく働いてもらう上での気配りやノウハウの共有などのソフト面に関する整備も必要である。

第2に、職場の管理職や職場メンバーが非正社員の活用知識を習得するための「教育訓練」である。職場の管理職が有すべき人事管理機能の取り組みのベースになっている非正社員に関する法知識を習得するための教育・研修の実施が必要である。と同時に、非正社員と一緒に仕事をするのは、管理職だけではないため、管理職以外の社員に対する非正社員に関する法知識を習得するための教育・研修の実施も必要である。最後に、管理職の非正社員の活用業務の負担を軽減するための「相談窓口」の設置である。非正社員の採用を一括して行う部門・担当者の設置や非正社員の相談や苦情を受け付け

る窓口が必要になってくる。

では、上記のような取り組みは実際、どの程度実施されているのであろうか。ここでは、上記3つの取り組みのなかで、最も重要である「ライン管理職が有すべき人事管理機能の取り組み」のベースになっている非正社員に関する法知識を習得するための教育・研修の実施状況についてみてみよう。表6は人事部門が、パートタイム労働法やパート等の非正社員の活用方法に関して、現場のライン管理職に対して、どの程度教育をしているのかを示している。同表に示したように、「教育している（「教育している」8.8%＋「ある程度教育している」34.1%）」が42.9%、「教育していない（「あまり教育していない」37.6%＋「教育していない」15.5%）」が53.1%であり、人事部門のライン管理職への教育・研修が進んでおらず、会社からの非正社員を活用するための管理職へのサポートが十分に行われていない状況にある。

表6 ライン管理職への非正社員の活用に関する教育・研修の実施状況

(単位：%)

		件数	教育している	ある程度教育している	あまり教育していない	教育していない	無回答	教育実施得点(点)
全体		226	8.8	34.1	37.6	15.5	4.0	2.38
非正社員の社員区分 制度の導入状況別	導入している	66	19.7	42.4	27.3	10.6	0.0	2.71
	導入していない	142	4.2	31.7	44.4	14.8	4.9	2.27
非正社員の社員格付 け制度の導入状況別	導入している	41	24.4	46.3	22.0	4.9	2.4	2.93
	導入していない	164	6.1	29.9	43.9	16.5	3.7	2.27

(注1) 教育実施得点とは「教育している」×4点＋「ある程度教育している」×3点＋「あまり教育していない」×2点＋「教育していない」×1点を（件数－無回答）で除した値。

(注2) 表6の非正社員はパートタイマーと契約社員。

(資料出所) 表1と同じ。

つぎに、ライン管理職への非正社員の活用に関する教育・研修の実施状況と非正社員の人事制度の整備状況との関係についてみてみよう。前掲図表6に示したように、非正社員を雇用管理上、複数のグループに分けて管理している企業ほど、つまり、社員区分制度を導入している企業ほど、あるいは、非正社員を対象にした格付け制度がある企業ほど、管理職への非正社員の活用に関する教育・研修に積極的に取り組んでいることがわかる。非正社員の人事管理の整備と職場の人事管理を担っている管理職に対する「会社（とくに、人事部門）からの管理職への非正社員活用のための支援（教育・研修の実施）」は密接な関係にあることが伺われる。

V. おわりに—要約と課題

以上、明らかにしてきたように、企業は非正社員と正社員を別の制度で管理するという分離型の人事管理をとっているが、それがいま大きな変革を迫られている。それは非正社員の活用が拡大しているからである。量的な増加だけでなく、活用業務が補助的な業務から基幹的な業務（正社員と同等の仕事をする）へ拡大してきている。非正社員の戦力化や基幹労働力化の進展である。こうした傾向は小売業やサービス業で顕著にみられ、職場や店舗の責任者として働く非正社員の存在は珍しくない。そのため、正社員のみならず非正社員の活用のあり方が企業の競争力を左右する状況となっている。

このようにみえてくると、非正社員の基幹化が量的にも質的にも進んでくると、正社員と非正社員を分けて管理する分離型の人事管理では、非正社員の勤労意欲を引き下げ、離職率を高めることにつながりかねず、人的資源の有効活用が図られるかどうか問題になってくる。日本労働研究機構(1999)¹¹⁾が実施したパートトタイマーを対象にしたアンケート調査結果によれば、職務内容や職務レベルが自分と同程度の一般職の正社員と自分の賃金水準を時間給で比較した場合、「自分のほうが低い」とするパートタイマーが大部分である。しかし、「自分のほうが低い」と回答したパートタイマーのすべてが、その賃金格差について納得しているわけではない。パートタイマーと正社員の間に責任の違いや勤務時間の自由度の違い、さらに、職務内容の違いがないにもかかわらず、正社員とパートタイマーの間に賃金格差が存在する場合には、パートタイマーの不満が大きくなっている。

こうしたことを考慮にいと、非正社員の活用(とくに質的な基幹の程度)の程度に合わせて分離型の人事管理を再編し、非正社員と正社員を同等に扱う統合型の人事管理への移行が必要になってくる。その場合、非正社員の処遇制度を、その基盤を形成する社員区分制度と社員格付け制度の整備から始める必要がある。分析結果から明らかなように、仕事レベルからみてパートタイマーには多様な社員が含まれているという現実があるにもかかわらず、パートタイマーを複数のグループに区分して管理する社員区分制度を導入している企業は2割強にとどまり、多くの企業はパートタイマーを同一の社員グループとして扱う単一型の社員区分制度を導入する段階にとどまっている。同様に、パートタイマーの社員序列を明確に制度化するための社員格付け制度を導入している企業は1割強にとどまっている。

加えて、人事部門が現場のライン管理職に対して非正社員の活用に関する教育・研修を実施している企業は4割強に過ぎない。今後は、実際に多様なタイプの人材を活用する現場のライン管理職への非正社員や派遣社員などの外部人材の活用にかかわる法制面を含めた情報提供や活用のための教育訓練を積極的に行っていくことも必要である。多様な人材をマネジメントし、戦力として活用することができる管理職を効果的に育成するためには、改めて、人事部門の役割が重要になってきている。

注

- 1) 総務省(2012)「就業構造基本調査(平成24年)」によれば、雇用者(役員を除く)数は53,537.5千人で、全国雇用者に占める「正規の職員・従業員」(正社員)の割合は61.8%、「正規の以外の職員・従業員」(非正社員等と呼ぶ)は38.2%である。さらに、後者の内訳をみると、「パートタイマー」が17.9%で最も多く、それ以外の雇用形態では「アルバイト」が8.2%、「契約社員」が5.4%、「嘱託社員」が2.2%、「労働者派遣事業所の派遣社員」が2.2%、「その他」が2.2%の構成である。なお、「パートタイマー」、「アルバイト」等の雇用形態は勤め先での呼称によっている。5年前に比べ「正規の職員・従業員」、「労働者派遣事業所の派遣社員」が減少し、これに対して「パートタイマー」及び「契約社員」が増加している。
- 2) 山下(2008)は日本の人事部のあり方を日米比較の観点から整理したジャコービの議論をもとに、日本の人事部の特徴を整理している。それによれば、日本の人事部は①内部労働市場の管理(内部労働市場機能)、②労使関係における使用者代表機能(労使関係機能)、③採用や賃金・雇用制度構築における強い権限(全社的雇用管理機能)、④職能部門としての高い位置づけ、の4つ特徴を持っていることを指摘している。
- 3) パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスとの関係については、厚生労働省雇用均等・児童家庭局・21世紀職業財団(2003)及び西本・今野(2003)は詳しい分析を行っている。
- 4) 派遣社員は正社員やパートタイマーなどの企業(派遣先)に直接雇用される労働者と異なり、人事管理

が派遣元（派遣会社）と派遣先（派遣先企業）に分担されて行われている。詳しくは、鹿生（2004）、島貫・守島（2004）、島貫（2007）、佐藤（2007）、木村・鹿生（2010）を参照。

- 5) アンケート調査は、2005年11月に実施し、帝国データバンクの企業ベースから、第1次産業を除く3,000社（従業員規模3区分（300～499人、500人～999人、1,000以上）ごとに1,000社ずつ均等に抽出）を抽出し、226社から回収を得た。有効回収率は7.5%である。また、回答企業226社の基本属性をみると、第1に、業種では「製造業」が3分の1以上（36.7%）を最も多く、次いで、「サービス業」（22.1%）、「卸・小売業」（15.5%）となっている。第2に、正社員規模別では「300～499人」（32.2%）と「500～999人」（29.2%）がそれぞれ3割程度で、中堅規模の企業が中心であることがわかる。小規模の「300人未満」は13.3%、大規模の「1,000人以上」は23.0%にとどまっている。なお、報告書の執筆担当は、田島博実（淑徳大学）、山田修嗣（文教大学）と著者である。
- 6) 社員区分制度と社員格付け制度の詳しい仕組みについて、今野（2008）の第1章及び今野・佐藤（2009）の第2章を参照。また、具体的な企業（株東芝）事例としては、大木（2006）を参照。
- 7) 正社員の社員区分制度と社員格付け制度の特徴については、今野・大木・畑井（2003）の第Ⅱ部を参照。
- 8) 最近の「正社員のキャリア管理」の変化については、田中・大木編（2007）の第10章を参照。
- 9) 雇用開発センター（2005）及び雇用開発センターは（2006）は小売業及び飲食業の深夜帯の営業時間延長に伴う雇用管理の課題についてアンケート調査及び事例調査を行っている。
- 10) 日本労働研究機構（1998）の第4部及び佐藤（1999）を参照。
- 11) 日本労働研究機構（1999）を参照。

参考文献

- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文『能力・仕事基準の人事・賃金改革—職能資格制度の現在と未来—』日本生産性本部生産性労働情報センター、2003年。
- 今野浩一郎『人事管理入門』（第2版）』日本経済新聞出版社、2008年。
- 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社、2009年。
- 今野浩一郎『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社、2012年。
- 大木栄一「事例研究・株式会社東芝」梶原豊編『働きがいを感じる会社』同友館、2006年。
- 大木栄一「会社と管理職の関係からみた管理職の育成—小売業の売場管理者に注目して」日本産業訓練協会『産業訓練』6月号、2013年。
- 鹿生治行「雇用主としての派遣会社の役割—苦情処理の分析を手がかりに」『大原社会問題研究所雑誌』No. 550・551、2004年。
- 木村琢磨・鹿生治行『登録型派遣業における営業担当者の仕事と技能』（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ No. 17）、2010年。
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局・21世紀職業財団『パートタイム労働者の処遇均衡と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書』、2003年。
- 雇用開発センター『深夜労働従事者の就業実態と雇用管理』、2005年。
- 雇用開発センター『深夜労働従事者の雇用管理ガイドブック』、2006年。
- 雇用開発センター『雇用の多様化と非正社員のキャリア形成』、2006年。
- 佐藤博樹「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』第50巻第3号、1999年。
- 佐藤博樹・鎌田彰仁編『店長の仕事—競争力を生み出す人材活用—』中央経済社、2000年。
- 佐藤博樹編『新しい人材マネジメント—正社員と非正社員のベストミックスを目指して』労働新聞社、2007年。

- 佐藤博樹編『パート・契約・派遣・請負の人材活用（第2版）』日本経済新聞出版社，2008年。
- 佐藤博樹「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編『叢書・働くということ④ 人事マネジメント』ミネルヴァ書房，2009年。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編『実証研究 日本の人材ビジネス—新しい人材マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社，2010年。
- 島貫智行・守島基博「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』No. 462，2004年。
- 島貫智行「派遣労働者の人事管理と労働意欲」『日本労働研究雑誌』No. 566，2007年。
- 田中萬年・大木栄一編『働く人の「学習」論（第2版）—生涯職業能力開発論』学文社，2007年。
- 日本労働研究機構『小売業・飲食店における経営と雇用』（調査報告書 NO.115），1986年。
- 日本労働研究機構『職場における多様な労働者の活用実態に関する調査』，1999年。
- 西本万映子・今野浩一郎「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 518，2003年。
- 守島基博編『21世紀の「戦略型」人事部』日本労働研究機構，2002年。
- 守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社，2004年。
- 山下充「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版，2008年。
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton NJ: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社，2005年.)

(おおき えいいち)

Human resource management of the non-regular employee and the main function of HR Department: Need to move to “a system handled in the same human resource management of regular employee and non-regular employees”

Eiichi OHKI

Abstract

Japanese companies are managed by different human resource management of regular employee and non-regular employees. Human Resources management of the Japanese companies are forced to major changes. There are two reasons. That the number of non-regular employees has increased is the reason. In addition, the work content of non-regular employees has become the same as the work content of regular employees is also reason. In the future, in Japanese companies, there is a need to move to “a system handled in the same human resource management of regular employee and non-regular employees”. When you start to proceed with the migration, you need to start from the employee division system of non-regular employees and grade system of non-regular employees.

Keywords: Employee division system, Grade system, Strength of non-regular employees, Human resource management of the non-regular employee