

雇用の多様化における人材育成について

大阪ガス(株)	守	屋	雅	啓
日本新薬(株)	山	本		修
(株)大丸	鈴	木	英	夫
(株)ソフト99コーポレーション	田	中	秀	明
オムロン(株)	今	北	敦	久
(株)ワコール	池	田	正	樹

・多様な雇用形態の現状

1. 雇用形態別雇用者数の推移

総務省統計局の「就業構造基本調査」によると平成 14 年時点で、日本の雇用労働者 5,084 万人のうち、非正社員が約 3 割（1,526 万人）を占めている。推移としては、ここ数年で正社員数が減少傾向にあるのに対し、非正社員の中でも 7 割以上を占めるパート・アルバイト数は順調に伸びてきている。また契約（嘱託）社員や派遣社員はこの数年急激に増加している。

2. 多様な雇用形態が起こってきた背景

- 企業側 ・人件費の削減 ・雇用の量的、金銭的な柔軟性の確保
- 労働者側 ・労働に対する意識変化 ・ライフスタイルの変化
- その他 ・経済のサービス化 ・人材派遣に関する規制緩和

3. 企業における雇用形態と就業形態の関係

正社員・非正社員を分類するために、「専門性」という切り口と、組織を形成・維持する業務（マネジメントや企業収益のベースとなるような企画等外部委託が困難な業務）を Organizing 業務とし、それとは逆に形成された組織で行う業務を Organized 業務と設定し、「専門性」×「Organizing・Organized」の二軸による分類を試みた。（補足）パート・アルバイトや派遣社員、契約（嘱託）社員は、実態として専門性の高い業務や Organizing 業務に従事しているケースは極めて少ないため、図 1 では非正社員としてまとめて配置している。

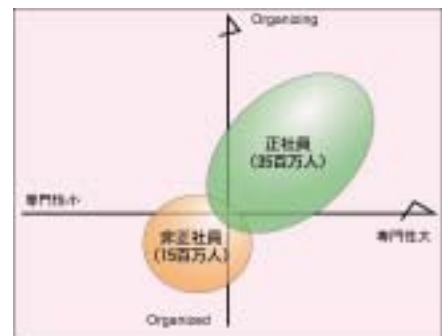


図 1 雇用形態と就業形態の関係

・問題の抽出

雇用形態の多様化は、社員と企業双方に様々な課題を投げかけている。

- 非正社員
 - ・ 正社員と同じ労働でありながら賃金格差が生じている場合の不満
 - ・ より高度な業務を遂行したいにも関わらずそれに見合った仕事を担えないことへの不満
 - ・ 正社員と同じような諸制度が十分には整備されていないことへの不満やあきらめ
- 正社員
 - ・ 非正社員の職場への進出が拡大するなかで、自分たちの仕事が奪われていくという不安
 - ・ 個人の意志や能力と業務、業務と処遇のギャップ等によるモチベーションの低下
 - ・ 人員数の減少等のリストラクチャリングへの負担感、疲弊感
- 企業

- ・非正社員の拡大による、企業戦略の共有化やベクトル合わせの不一致
- ・組織マネジメントや指揮命令系統の複雑化、コミットメントの弱体化
- ・定着率の低下による業務継承の困難さの増大
- ・機密情報の漏洩等リスクマネジメントの必要性増大と複雑化

すなわち、社員を（筋肉）に、企業を（骨）に例えると、下図のような状態になっている。



．問題解決へのアプローチ

1．問題解決の方向性について

雇用形態の多様化における人材（筋肉）の強化と、企業内制度（骨格）の強化によって、より高い人的生産性（筋力運動）を発揮する仕組みを整備することが今後の企業経営の重要な課題と言える。但し、従来型のコストカットからのアプローチから大きく発想を転換していく必要があると考える。

< 従来の発想 >

$$\text{人的生産性 UP} = \frac{\text{Performance (保有人材の潜在能力発揮度)}}{\text{Cost (総人件費)}}$$

< これからの発想 >

$$\text{人的生産性 UP} = \frac{\text{Performance (保有人材の潜在能力発揮度)}}{\text{Cost (総人件費)}}$$

【 具体的提案の前に… 】

今後、さらなる雇用形態の多様化に対応していくためには、「正社員」と「非正社員」といった二分化ではなく、いったん雇用契約のある全員を「社員」と置きなおし、企業内諸制度を再構築する必要がある。よって、このレポートの以下では「正社員」「非正社員」という区別ではなく、「無期雇用社員」「有期雇用社員」に区別し提案を行うこととする。

2．問題解決提案のステップ

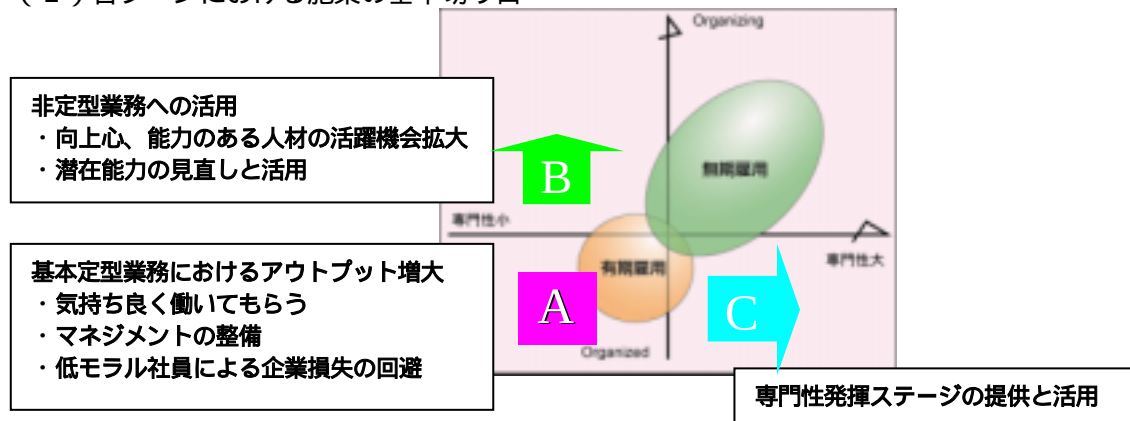
（１）マトリックスによる有期雇用社員の分類（ 章１図を利用 ）

その結果、有期雇用社員を以下の３つのゾーン（Ａ・Ｂ・Ｃ）を中心にプロットしてみた。

ゾーン	対応人材イメージ
A	基本定型業務を遂行する人材 ・有期雇用労働者のほとんどがこのゾーンに含まれている ・雇用環境等により、“しかたなく甘んじている”潜在能力の高い人材から“与えられた事だけをそのとおり消化する”といった仕事に対してモチベーションの低い人材まで多様な人材が混在している

ゾーン	対応人材イメージ
B	非定型業務ができる人材 ・現場管理等、現場第一線でマネジメントができる人材 ・企業による独自性が高い企画立案・遂行ができる人材
C	企業の枠を越えて対応できる汎用性が高い専門性を有する人材 ・専門知識・技能・経験を重視した定年退職者・再雇用者（結婚退職者等も含む）

（２）各ゾーンにおける施策の基本切り口



・問題解決のための具体的施策

１．Ａゾーンへの施策

（１）フリンジベネフィットに工夫を凝らして付与

大きくコストがかからない程度の物を社員と同等に付与したり、工夫を凝らしたりする事で、パート・アルバイトのモチベーションを高める施策になりうる。

バースディプラン（特別休暇の付与、プレゼント等）

・同じ職場のメンバーがプレゼントを選んでプレゼントする等によって職場での人間関係の向上につながる。

社内販売の対象をパート・アルバイトまで拡大する

・無関心になりがちな自社の製品やサービスに対する意識が確実に高まり、製品やサービスの使用者の立場からの貴重な意見も出てくる可能性がある。

通信教育等を利用する権利を与える

・職場全体で自己啓発する意欲が高まれば、業務改善等の施策導入もスムーズに行える等長い目で見て職場環境を改善する施策になる。

（２）意見の吸い上げと反映

目安箱の設置や改善提案制度への参画等を実施する方法は、職場全体において“不満をためない”という原始的な施策であるが、労組への加入等の施策より現実的で効果的である。

（３）現場マネージャーの研修・教育

これまで属人的な現場マネージャーの力量に頼ってきた有期雇用社員のマネジメントについて、「有期雇用社員を正しく活用するためのマニュアル作成をする」等の現場マネージャーへの教育を実施することによって、現場の知恵やマネジメントのコツを体系化・形式知化する。

（４）評価制度の実施

処遇格差のためのツールとしてではなく、モチベーションを高めるツールとしての評価制度の導入は必要であると考える。

(5) 企業理念やコンプライアンス研修等の教育機会の提供

有期雇用社員は雇用期間が限定されているため、その会社の事業継続性に対する意識は低く、昨今コンプライアンス重視の風潮が高まる中で、フォローのための場が必要である。

2 . Bゾーンへの施策

(1) 業務改善への巻き込み

イメージとしてはISO9000シリーズのQMS内でマニュアルの更新業務の担当として活用するといった形で、現場での業務改善への巻き込みを行なう。

(2) 現場マネジメントへの登用

優秀なパート・アルバイトは、金銭によって報いるだけではなく、他のパート・アルバイトとは違う立場で貢献してもらう人事施策を導入する。

(3) 無期雇用社員と同等の教育機会を与える

パート・アルバイトにマネジメントの職責を与えた場合は、そのマネジメント能力を高めるためとモチベーション向上のために、教育機会を与える必要がある。

3 . Cゾーンへの施策

(1) 定年退職者の再雇用（有期雇用） または結婚退職者の再雇用（有期雇用）

バックオフィス業務については業種・業界を問わず、バックオフィス業務以外も同業種・同業界において、汎用性の高い専門能力として活用する事ができると考える。

(2) 専門性の高い労働力を企業横断で判断できる資格認定制度の創設

国家資格とは別に、各企業である年数その業務を行なうことで身に付く専門能力を体系化する。業種・業界に関係なく汎用性の高い専門能力については、経済団体等が主導で資格認定制度を創設、業種・業界の特殊性がある専門能力については、業界団体等が主導して資格認定制度を創設することを提案する。

(3) 高度国家資格取得を目指す人に対する「取得までの有期雇用」

高度国家資格取得を目指す人は、取得後は退職し、独立開業する人が多い。極めて有期雇用的な雇用の柔軟性を確保できる点と、専門知識取得に対するモチベーションが高く、専門知識を取得するための教育投資が少なく済む点は、企業にもたらすメリットが大きい。

(4) 就労が認められる17在留資格の範囲での外国人雇用の検討

就労が認められる17在留資格については専門性に裏付けられている資格と考え、在留期間という概念を有期雇用的に捉えることによって、積極的に活用する事を提案する。

. まとめ

- ・環境や制度の整備を進め、これらの施策を実施することによって、有期雇用社員に対するきめ細かいマネジメントが可能になり（骨の強化）
- ・その結果、（多様な能力を持っていながら）これまでAゾーンに押し込まれていた有期雇用社員を始め各ゾーンの有期雇用社員が“ 勇気 ” を持って個々のパフォーマンスを最大限に発揮することで（筋肉強化）
- ・企業の人的生産性を向上させる（運動能力アップ）ことができる。

更に今後においては、4つのゾーン全てを活かした人材マネジメントの実践によって、個人レベル/企業レベルのそれぞれにおいて活力と生産性（パフォーマンス）向上につなげていくことが重要だと考える。

以 上