

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2014.11

vol, 7

多様な正社員の未来

ADVANCEMENT OF COMPANY PEOPLE

KEY PERSON

「多様な正社員」制度導入における現状と課題

～労働契約法改正への対応の観点から～

佐藤 博樹 中央大学ビジネススクール 教授

編集長対談

“多様な”限定正社員

という働き方のススメ

山田 久

日本総合研究所 チーフエコノミスト

CASE STUDY

株式会社すかいらーく

《雇用ポートフォリオの見直し》

ギャップジャパン株式会社

《キャリアラダーの導入》

日本マクドナルド株式会社

《経験学習モデルの導入》



多様な正社員の未来

編集長が語る 須東朋広

いま議論されている 限定正社員の問題

PROLOGUE

KEY PERSON

佐藤 博樹

中央大学ビジネススクール
教授

「多様な正社員」制度導入における現状と課題
〜労働契約法改正への対応の観点から〜

編集長対談 × 山田 久

日本総合研究所
チーフエコノミスト

多様な限定正社員という働き方のススメ

「多様な正社員」活用における 3つの論点

概論

THEME 01

雇用ポートフォリオの見直し〈人材管理〉

ケーススタディ

株式会社すかいらーく

「執行役員 人財本部 マネージングディレクター 櫻井功」

ケーススタディを読み解く3つのポイント

THEME 02

キャリアラダーの導入〈キャリア開発〉

ケーススタディ

ギャップジャパン株式会社

「人事部 シニア・ディレクター 志水 静香」

ケーススタディを読み解く3つのポイント

THEME 03

経験学習モデルの導入〈人材育成〉

ケーススタディ

日本マクドナルド株式会社

「人事部 ハンバーガー大学 学長 中村浩」

ケーススタディを読み解く3つのポイント

REPORT

非正規社員をどう活用するか
改正労働契約法の対応を契機に考える

インフォメーション

2014.11 vol,7
CONTENTS

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

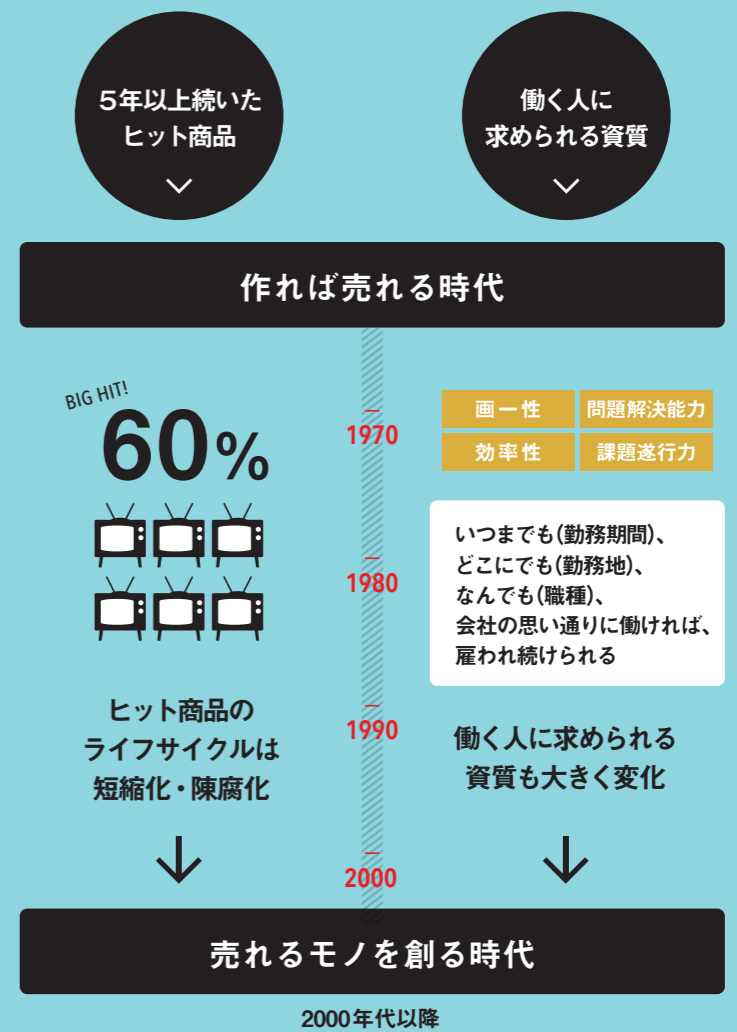
多様な正社員の未来

ADVANCEMENT OF COMPANY PEOPLE



多様な正社員の未来

政府や企業において今注目されている「多様な正社員」。正規—非正規二極化の解消策の一つとして社会的にも期待が寄せられている。一方で、企業にとって「多様な正社員」を導入することは、どういう意味を持つのだろうか。企業を取り巻く昨今の環境変化を考えると、「多様な正社員」導入が今後の企業競争力を左右する非常に重要な鍵を握っていることが見えてきた。



5年以上続いた
ヒット商品

働く人に
求められる資質

作れば売れる時代

BIG HIT!
60%

画一性	問題解決能力
効率性	課題遂行力

いつまでも(勤務期間)、
どこにでも(勤務地)、
なんでも(職種)、
会社の思い通りに働ければ、
雇われ続けられる

ヒット商品の
ライフサイクルは
短縮化・陳腐化

働く人に求められる
資質も大きく変化

売れるモノを創る時代

5%

多様性	問題発見能力
独創性	課題設定力

これらの資質があれば、
年齢・性別・立場に関係
なくグローバルで活躍し
続けられる

※資料：中小企業庁「中小企業白書(2005年版)ヒット商品のライフサイクル」
[ヒット商品]の定義は、自社にとって売れ筋商品のこと。
ここでは、「かつてヒットしていたが現在は売れなくなった商品」を集計した結果を引用。
数字は「1年未満」「1～2年未満」「2～3年未満」「3～5年未満」「5年起」のうち「5年起」の割合

なぜ「多様な正社員」なのか

「作れば売れる」時代から「売れるモノを創る」時代へ。グローバル化、技術革新、ICTの進展は、商品ライフサイクルの短命化、職務特殊スキルの陳腐化、高度産業化・経済化といった現

象をもたらした。このような時代を企業が勝ち抜くための競争力の源泉は、つまるところ「人」である。独創性や創造性、自ら問題を発見し解決策を導き出す能力があれば、働く人も「年齢・性別・立場」に関係なく、グローバルで勝ち抜くことができる社会である。激変する経営環境において、企業は一人でも多くの

イノベーション人材やソリューション人材を発掘し、活用することが求められる。しかし、そのような素養を持つ人材が「本意非正規」である場合、いつまでもその雇用区分に滞留させることは、能力の出し惜しみの可能性を高め、組織にとってももったいないことである。個の事情に

配慮した上で無期契約し、「売れる(高付加価値な)モノを創る」ために、「多様な正社員」を導入することが必要だろう。また、顧客との接点の中でニーズを吸い上げ、改善・提案に繋がられるようなオペレーションエクセレンスである人材も、企業競争力の源泉と言える。そういった人材に対しても、それぞ

れの事情に配慮した上で「多様な正社員」を導入することは必要となる。

すなわち、企業がグローバルで勝ち抜く競争優位を形成するには、「いつまでも(勤務期間)、どこにでも(勤務地)、なんでも(職種)」「会社の思い通りに働ける」「人材ありきで考えるのではなく、イノベーション、ソリューション、オペレーションエクセレンスを実現できるかなどといった、「能力」を持ち合わせているかに着目すべきなのだ。そして、そうした素養を持つ人材に何らかの制約(時間・地域)があれば、それらを考慮した働き方を可能な限り提示したり、社内ルールを整備した上で無期契約し、適所適材を実現していくことこそが重要なのである。

厚生労働省の研究会報告書においては、「多様な正社員」を導入する目的として、人材の獲得・補充や定着・モチベーション、人件費の削減・適正化、女性活用技術の継承、拠点・店舗の維持などが挙げられている。人口減少などによって国内市場がシユリンクする中、企業の維持・安定のた

めにも「多様な正社員」は重要な施策として導入されているのだ。

「多様な正社員」への人材マネジメントの在り方

「多様な正社員」として無期契約するからには、長期にわたって最大限に能力を発揮し続け、企業の成長に寄与してもらわなければならない。そのためには、①人材ポートフォリオの構築と運用、②組織で活躍できるように仕事経験について明確に定義された基準、③目標に向かって行動・実践に移していくための教育訓練内容と、目標を実現するために自己効力感を高めるカリキュラムが必要となる。

ただし、消費者のライフスタイルの変化や価値観の多様化などが企業活動の在り方を変えていくように、働き手の価値観の変化・多様化に伴って雇用のあり方も変えていかなければならない。その点では、本誌で紹介している3社の事例が参考になるだろう。

まず前述①の例としては、す

かいらーく社を挙げている。同社では、雇用形態や働き方の区分について、「いまだに会社側がキャストイングボードを握っている」という考え方は時代遅れ」ととらえている。社員のライフスタイルに合った働き方の選択を可能にし、能力に見合った役割をモチベーション高く担ってもらうことで、組織としての成果の最大化を図っている。

また②の例として、ギャップジャパン社では非正規社員から正社員への一気通貫したキャリアラダーをツールとして使い、店長が部下に対して、スキル向上の喜びを感じさせることで、次へ挑戦したいという意識を芽生えさせている。このキャリア意識の醸成が、仕事実務(接客業務)レベルの向上と組織へのエンゲージメントに結びつき、ひいてはGapブランドの強さに繋がっているのである。

最後に③の例として、日本マクドナルド社を紹介している。同社では6段階の職階・役割に設けており、その職階・役割に応じた多様な教育プログラムが用意されている。教育プログラ

ムにおける講義の内容も、マネジメントに必要なリーダーシップやコミュニケーションスキルなど、社外でも自信を持って臨めるだけのスキルを当社にいる間に身につけさせてくれる。こうした取り組みが、世界有数の人材育成企業と称される所以でもあるのだろう。

新たな人材ポートフォリオの構築に向けて

今回、改正労働契約法によって、企業は人材ポートフォリオの見直しと新たな構築に迫られる。従来の無限定正社員と限定正社員の役割の再定義も必要となる。その再定義も、ここまで述べてきたように「人」を企業競争力の源泉としてとらえるならば、労働条件(いつまでも、どこにでも、なんでも)ではなく、「ビジネスモデル」と「能力」から構築していく必要があるのではないだろうか。

※1 いずれも総務省「労働力調査」
 ※2 東京23区907万7177人(平成26年7月1日時点) 大阪府885万791人(同年8月1日時点)
 ※3 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成25年平均)によると不本意就業者は全体で19.2%。25～34歳に至っては30.3%。なお、不本意就業者(非正規雇用)とは、現職の雇用形態(非正規雇用)についての主な理由が「正規の職員・従業員の仕事がないから」と回答した者。
 ※4 総務省「労働力調査(詳細集計)」による。
 ※5 常雇とは雇用契約期間が1年超または期間の定めのない者を指す。また、臨時雇・日雇は雇用契約期間が1年以下の者。
 ※6 厚生労働省「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」などで「多様な正社員」とも定義されている。
 ※7 日本の正社員の典型的な雇用形態で、「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会等で用いられている用語。雇用が安定し、職業能力開発機会や相対的に高い処遇が得られる一方で、職務や勤務地の変更が幅広く行われ、長時間労働がみられる。規制改革会議の「雇用ワーキング・グループ報告書」では、職務・勤務地・労働時間が特定されていない無限定正社員という傾向が欧米に比べても顕著である点が指摘されている。

36.6%

非正規社員はこの約30年間で
16.4% から36.6%まで増加

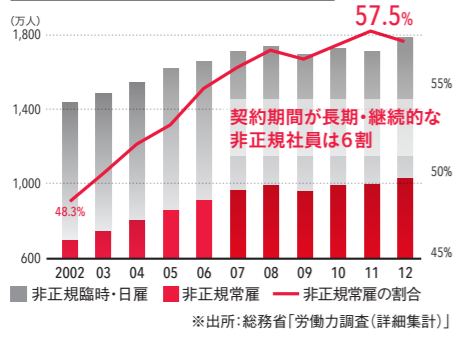
16.4%



いま議論されている 限定正社員の問題

1985年時点で16.4%に過ぎなかった非正規社員は2013年時点で36.6%、数にして1,906万人に上る^{※1}。これは東京23区と大阪府を足した人口を上回る規模に匹敵する^{※2}。もしこうした社員がみな自らの希望で就業しており、企業の人材活用も適切であればさほど問題にならないかもしれない。しかし注目すべきはその内情である。

※4 非正規社員の中の常雇の割合推移



実現のために企業は人材を採用し活用するわけではない。政策への対応が企業成長の足かせになっては本末転倒であろう。今回の事例紹介では、むしろ企業成長のために、旧来の雇用区分や人材活用を見直している企業を取り上げている。そうしたインタビューなどを通して見えてきたのは、政策そのものは非よりも、その背景にある経済・社会の変化を読み取り、それがいかに自社の成長戦略と紐付けられるか、という視点である。ではこういった変化が起こっているのだろうか。企業はどう取り組めば良いのだろうか。本誌を通して考察したい。

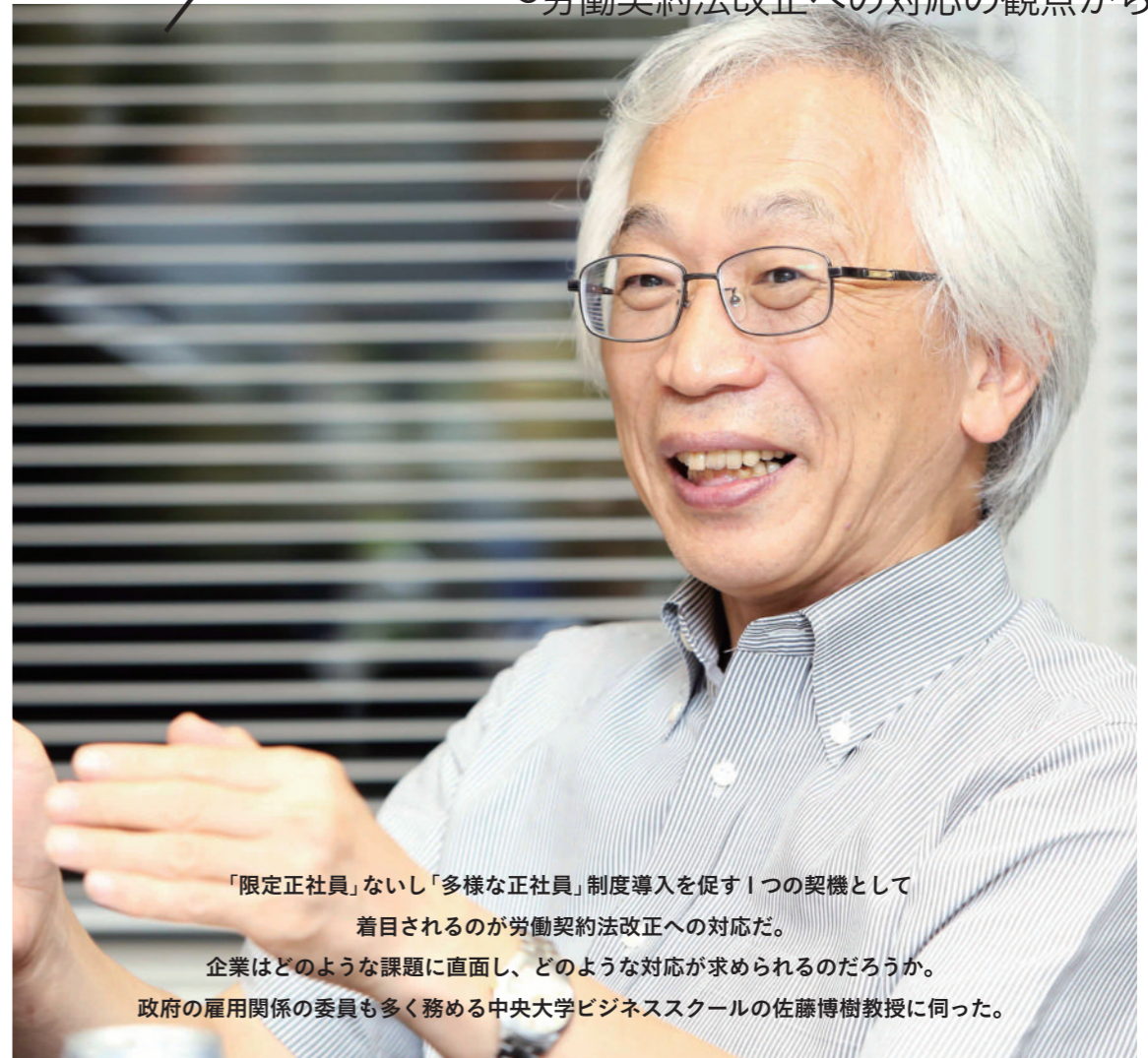
非 正規社員のうち5人に1人は不本意就業者^{※3}であり、「常雇」など契約期間が長期・継続的な雇用者は6割近くに上る^{※4}。常雇の有期社員^{※5}、フルタイムのパート社員^{※6}。そんな語義矛盾ともとれる人材活用が横行し、個人のみならず企業や社会にも負の影響を及ぼしている。

こうした問題を受け、政府も対応を進めている。その柱が「限定正社員」^{※6}だ。これは「勤務地」「時間」「職種」のいずれかに限定性のある正社員を指す。例えば勤務地限定正社員や職種限定正社員であれば、「いわゆる正社員」^{※7}のように全国どこでもどんな部署でも赴く必要性はない。また、時間限定正社員であれば「いわゆる正社員」のような過剰な残業を求められることもない。こうした就労ニーズに即した働き方を広めることで、正規・非正規の二極化を是正し「全員参加の社会」を実現することを政府は狙いとしている。

こうした動きに企業はどう向き合えば良いのだろうか。言うまでもないが「全員参加社会」

「多様な正社員」制度導入における現状と課題

～労働契約法改正への対応の観点から～



「限定正社員」ないし「多様な正社員」制度導入を促す1つの契機として
 着目されるのが労働契約法改正への対応だ。
 企業はどのような課題に直面し、どのような対応が求められるのだろうか。
 政府の雇用関係の委員も多く務める中央大学ビジネススクールの佐藤博樹教授に伺った。

KEY PERSON

佐藤博樹 中央大学ビジネススクール 教授

1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年雇用職業総合研究所研究員、1983年法政大学大原社会問題研究所助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年東京大学社会科学研究所教授、2014年10月より現職。専門は人事管理論。『人材活用進化論』（日本経済新聞出版社、2012年）、『人事管理入門』（共著、日本経済新聞社、2009年）など著書多数。

Sato Hiroki

Q 先生が座長をされていた厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会では、既に多くの企業で正社員の多様化が進んでいることを明らかにされていました。そうした中で、今なぜ限定正社員が着目されているのでしょうか？

たしかに正社員の多様化は実態としては進展しています。私も参加させて頂いた調査（※1）では、既に5割もの企業が職務・勤務地・労働時間のいずれかに対し限定的な働き方を導入していることが分かりました。しかし、人材活用の整備という点ではまだ十分なのではないでしょうか。具体的には、就業規則やワークルールの整備、「いわゆる正社員」との均衡均等処遇など、正社員の多様化が進展しているからこそそうした問題の整備が求められています。多様な正社員、つまり限定正

今なぜ多様な正社員が議論されているのか

COVER INTERVIEW

社員の導入の必要性が議論されていることには、大きく2つの背景があります。1つは、現状の正社員の働き方改革という視点からの必要性です。ワークライフバランス実現のために短時間勤務の限定正社員や勤務地限定正社員の導入が求められたり、専門性向上のために職務限定正社員が求められていることなどです。もう1つは、非正規社員のキャリア形成や雇用機会の安定の観点からの限定正社員の必要性です。これは、契約更新が繰り返され常用的に活用されている非正規社員が増加している中で、彼ら彼女らの雇用の安定性やキャリアの発展性を担保しようということが背景にあります。こうした点は以前からも課題として認識されてきましたがなかなか解消されずにきました。ただ、改正労働契約法の施行に伴って企業が対応を迫られることになったのです。

改正労働契約法施行に対する企業の選択肢とその課題

Q 改正労働契約法の施行によって企業としてどのような対応が必要になるのでしょうか？

今回の改正は、労働契約更新が繰り返され、雇用期間が通算で5年を超えた有期契約社員に對し、その社員が希望する場合には、無期契約に転換するというものです。2013年4月1日以降に開始された労働契約に適用されます。この対応には大きく3つの考え方があって、インテリジェンスHITO総合研究所との委員会でも議論をまとめたのが下図です。

まず1つ目は、限定正社員への転換で対応するというものです。つまり、無期転換は行うものの従来「いわゆる正社員」とは異なる社員区分を設けてそこに転換します。限定正社員を既に導入している企業もありますので、新規に設ける場合とそうでない

場合に分かれるでしょう。2つ目は新たに雇用区分などを設けるのではなく、「いわゆる正社員」への転換で対応する方法です。そして3つ目はそもそも契約更新が通算5年を超えないようにする対応が考えられます。

① 限定正社員による対応とその課題

限定正社員による対応を考えた場合、まず問題となるのは限定正社員に雇用する人材を「誰が」「どんな基準で」「どうやって選抜するか」という点でしょう。選抜の基準を設けるためには、そもそも限定正社員に期待される役割は何かについて十分に考える必要があります。その上で、その役割を果たすためにどういった要件が必要かを明確にしなければなりません。加えて、そうした要件を備えているかを見極めるためには、有期社員である時から限定正社員への転換後に求められる職業能力の獲得可能性を確認できるような仕事への配置を行ってみる必要

労働契約法改正(通算5年超有期社員の無期転換)に対する対応策と課題

対応	想定される取り組むべき課題
1 限定正社員にする 新たな雇用区分導入の場合	限定正社員の役割定義 限定正社員の役割をどう定義するか 「いわゆる正社員」との職務の重なりをどうマネジメントするか
	セレクションの整備 誰がどのような基準でどう選べばよいか そのために人事は店長/マネジャー等にどのような支援を行うべきか
	これまでの有期契約社員の活用の見直し 5年まで完了するような業務をどう再設計するか
	既存の「いわゆる正社員」との均衡均等 限定正社員と「いわゆる正社員」が同じ無期になるため、処遇の差異等への不満が増える可能性がある。それにどう対応するか
2 既存の「いわゆる正社員」に転換する	本人の意識変化への対応 限定正社員登用後の本人の意識変容をどうマネジメントするか
	「いわゆる正社員」からスライドした限定正社員との均衡均等 既存の限定正社員との均衡均等にどう対応すべきか
3 通算5年未満の運用にする	従業員ニーズへの対応 現状の正社員登用制度では「勤務形態」が重視されているケースが多い。能力を有するにも関わらず転換を希望しない社員にどう対応するか
	人材確保や定着への対応 競合が無期社員を導入することにより、自社の採用力低下や離職率悪化につながる
	蓄積されたナレッジや技能の毀損 サービス提供における社員の技能・ナレッジの蓄積が損なわれる可能性がある

※インテリジェンスHITO 総合研究所「これからの正社員の在り方を考える研究会」より

切な運用には企業全体の人材活用の在り方を見直さないといいないことが分かります。

Q 一方、何年も継続的に働いている有期社員が既にいます。そうした社員は今と同条件で単純に無期転換すれば良いだけでは？という意見もあります。どうお考えでしょうか？

いや、いくつか問題が発生するでしょう。有期社員としてたとえ継続して10年間働いていたとしても、企業として「結果として長く活用している」場合と「あらかじめ長く活用する予定だった」場合では、企業側の人材活用も、社員側の意識も大きく異なるのではないのでしょうか。委員会の中で実務の方々からお話頂いたのですが、まず企業側の視点に立てば、有期契約社員であっても長期に活用することが前提であれば、より長期的な視点からその人の能力向上や高

いパフォーマンス発揮を期待するでしょう。一方、社員にしてみると、今までは「有期だから」と納得していたような処遇の差異も、有期契約から労働契約のみが無期契約に転換すると「無期契約になったのになぜ自分はボーナスや退職金がないのか」などの不満が出てくるかもしれません。

これは、逆に言えば正社員の働き方を再検討する必要性が高まることでもあります。つまり単に無期転換するだけでは不十分であり、「いわゆる正社員」の役割とは何か、正社員の処遇に見合うだけの貢献をどう高めるのかといった課題に直面することになります。

②既存の「いわゆる正社員」への転換における対応とその課題

Q では、「いわゆる正社員」への転換制度を活用する対応はいかがでしょうか。多くの企業にお

ける現状の正社員転換制度のように、有期社員に手を挙げてもらい基準をクリアすれば登用するというものです。

転換制度が効果的に機能しているのか、という点は大いに検討の余地があるのではないのでしょうか。例えば処遇向上や雇用の安定、キャリアアップなどを理由に正社員転換を有期契約社員が希望する一方で、残業や転勤には制限があるため今の「いわゆる正社員」の働き方はできない、そんな人達は大勢います。しかし、私が企業に対して行った調査では、企業が正社員登用の候補者を選ぶ際の基準として最も高かったのは「登用後、正社員に求められる勤務形態をこなせること」でした（※2）。これでは、有期契約社員の能力や仕事への意欲がどれだけ高かったとしても、手を挙げられません。それどころか他社が魅力的な雇用形態で募集を行うと、そちらへ転職する恐れ

もあります。今の正社員の在り方にこだわることで適材適所が実現できなかったり能力ある人材を失ったりすることは企業にとっても大きな損失となります。

③「通算5年未満の運用」における対応とその課題

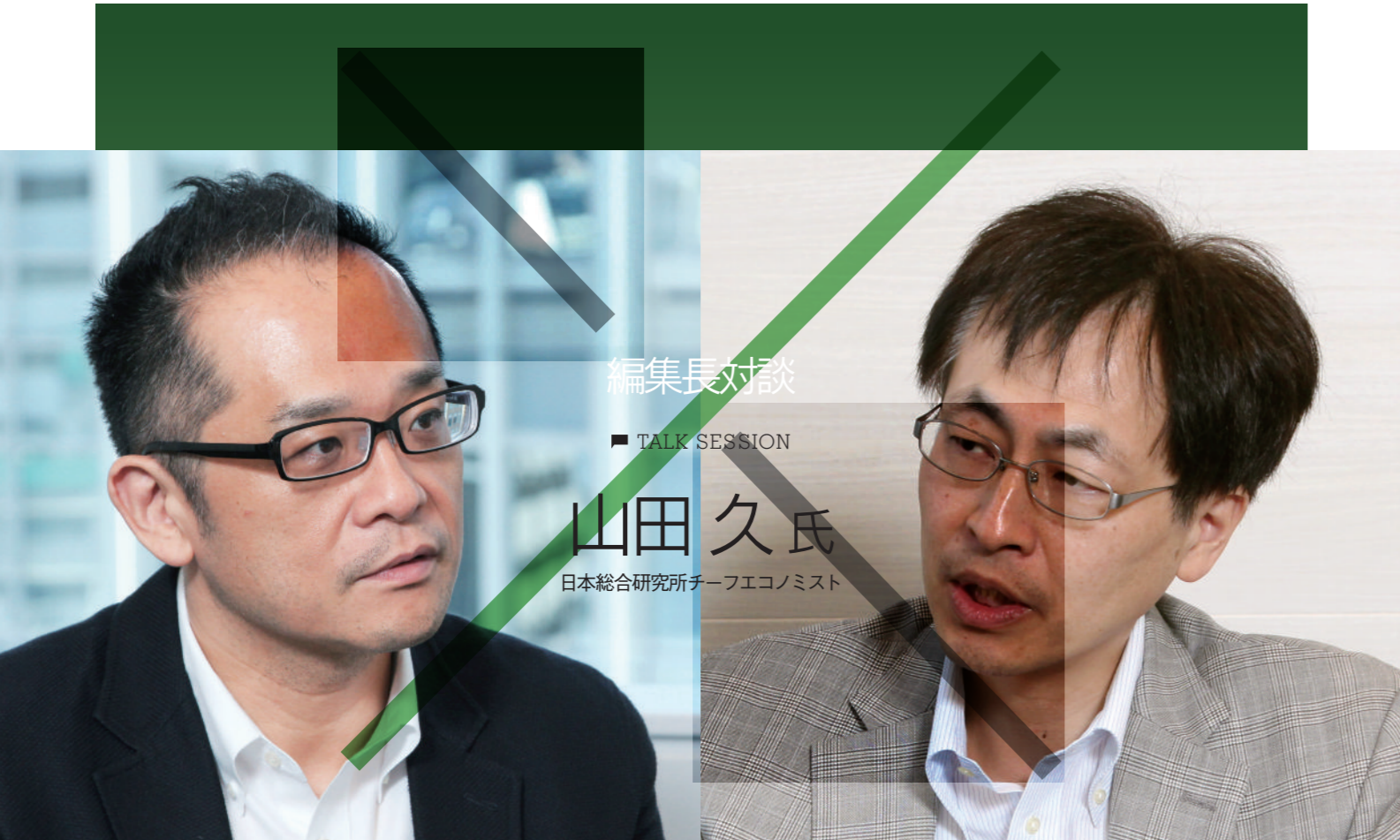
一方、有期契約社員の活用期間を5年未満に限定することも考えられますね。例えば契約そのものを4年数カ月とするような方法です。法改正の狙いとは異なる動きとはなりますが、企業の人材活用の選択肢の1つにはなり得るでしょう。

ただし、本当に運用できるのかは課題になるでしょう。委員会の中でも「マニュアル化できない要素が多分にあるサービス業では、運営が難しい」といった意見がありました。加えて、そもそも5年未満の社員だけでも回るような業務の設計や仕組みの構築が必要になり、抜本的

な対応が求められます。

こうして3つのパターンを見ていくと、いずれにしても有期契約社員の活用に限った話ではなく、企業として正社員を含めた全体の人材活用の在り方を見直すことが必要であることがわかると思います。改正労働契約法施行への対応は、法施行後の5年後で良いと思われがちですが、しかし、そのための見直し期間や育成等の期間を入れると、今から対応が必要ではないでしょうか。

参考資料
※1 厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書（平成24年3月29日公表）
※2 人材活用進化論（佐藤博樹、2012）p209
第9章「未経験者歓迎」求人と「正社員登用」



編集長対談

TALK SESSION

山田久氏

日本総合研究所チーフエコノミスト

“多様な”限定正社員 という働き方のススメ

限定正社員制度の導入によって、個人の働き方にはどのような影響があるのだろうか。現在の政府における議論内容をはじめ、制度導入時の留意点、導入後に想定される働き方への変化などについて、日本総合研究所チーフエコノミストの山田久氏に伺った。

「多様な正社員」と 「限定正社員」の2つの議論

須東 新たな働き方として注目が高まっている「限定正社員」。政府の成長戦略の柱の一つである雇用制度改革のなかでも、今後広めていくことを目指すとされています。「多様な正社員」という呼び方もされていますが、政府ではどのような議論が現在進んでいるのでしょうか。

山田 大きく2つの議論があります。1つは、非典型社員の待遇改善やキャリア形成を狙いとするものです。非典型社員は、無限定社員に比べ賃金水準が低く、雇用の安定していません。育成も不十分ですし、企業側から見ても十分なコミットメントを引き出せていない状況です。そんな非典型社員が今では労働人口の3分の1を占めるまでに増加し、かつその多くが実際に1年以上継続雇用されており、なかには5〜10年も同じ職場で働き続けている人もいます。そんな状況のなかで、非典

型社員の人がより安心して働ける働き方を検討することを目的に「多様な正社員」という議論が出てきました。

もう1つの議論が、雇用の柔軟性に注目したものです。働く時間、場所、職種を、企業ではなく個人が選択し、職務などが限られていることから「限定正社員」と呼ばれます。限定正社員は、事業所が縮小するとか、従事している業務がなくなる場合、雇用調整が問題になります。そのため、限定正社員の議論では、往々にしてこの雇用調整の点に注目が集まりがちです。

しかし、本来議論すべきは、雇用の柔軟性という観点だけではなく、働く個人が自分自身で仕事を選びキャリアを築いていく「職務型」の働き方をいかに増やしていくかという点です。こうした職務型の働き方を推し進めるための議論が、なかなか進んでいないように感じます。

企業成長にも職務型の働き方が不可欠

須東 働く個人にとって、70歳まで働き続けなければならぬ時代を目前に控えています。自分の職業人生に責任を持つ必要性が高まる今、職務型の働き方を増やすことは時代に即しているように思います。企業にとっても、経営戦略的に重要になってくるのではないのでしょうか。

山田 そうですね。メンバーシップ型（職能型）の働き方の場合、社内独自の事情や人間関係を意識して働きがちですが、ジョブ型、あるいは、職務型の働き方の場合は、いざとなれば転職を考へなければならぬため、外部市場の動きを意識した働き方になります。もはや、いったんビジネスの仕組みをつくれれば10〜20年続く時代ではありませんから、企業にとっても職務型正社員を増やす必要性は高いでしょう。経営とは持続的に顧客に価値を提供し、利益を生み出すこと。そのためにも、変化に応じた価値提供を可能にする人材活用の仕組みが必要になります。例えば小売・外食業では一般に、これまで本部で決めたやり方を全ト・オペレーションを行ってききました。それは、国際的に見て高かった日本の物価や、安価な商品に価値を認める消費者、不景気のために安い賃金でも人材確保が可能だった労働市場といった環境下ゆえに成り立ったものです。しかし、物価の下降や消費者ニーズの移り変わり、そして人手不足と、市場は刻々と変化しています。その変化に合わせて、顧客を絞り込んだり地域性を考慮するなど、積極的に新たな価値を提供できるような事業の在り方も変えていかなければならない。人材活用についても、短期雇用の非典型社員に未経験でもできるオペレーションを回してもらうのではなく、より長期雇用で、市場に近い視点から価値を提供できる限定正社員のような人たちが必要になってきたのです。

経営マインドや評価を変える

須東 職務型の働き方を広めるには、企業がまずどんな価値提供をするか経営戦略を立てた上で、求める人材像を明確にすることが重要です。

山田 企業として、何を「よし」とするかを考え直す必要があるでしょう。「収益を上げること」を評価すればコストカットに走りかねない。「売上を伸ばすこと」を評価すればノルマ営業が横行しかねない。儲からない理由を努力不足と考えるのではなく、そもそもそのビジネスの仕組み自体が儲からない形になっていることに着目し、新たな仕組みを構築する。今後は、こうした「仕組みをつくること」を評価していかねばいけません。日本は事前規制型で、リスクをとらずに済むよう問題を未然に防ぐ管理に注力しがちです。その考え方が人事評価などにも浸透していて、なかなか新たな挑戦がしづらい。一方、欧米は一

定の問題発生を所与として、その場合にどうするかを準備する事後規制型の考え方だから挑戦しやすい。

須東 インセンティブのあり方や人材開発の考え方も変える必要があります。

山田 「自分の将来」を納得できる形で企業側が示せば、人はやる気になります。インセンティブとして、もちろん賃金も重要ですが、やはり最も重要なのは、非典型社員も無限定社員も関係なく「次の仕事をどうするか」「キャリアをどう考えるか」を示すことです。人事はそこをしっかりと考えていかなければならない。当然、企業としては人件費も管理しなければならぬわけですから、人材ポーターフォリオとキャリアラダーをしっかりと設計することが重要になります。例えば、従来の働き方では、一度マネジャーに昇格すると降格することはほぼありませんでした。しかし、職業人生が50年まで伸びるこれからの

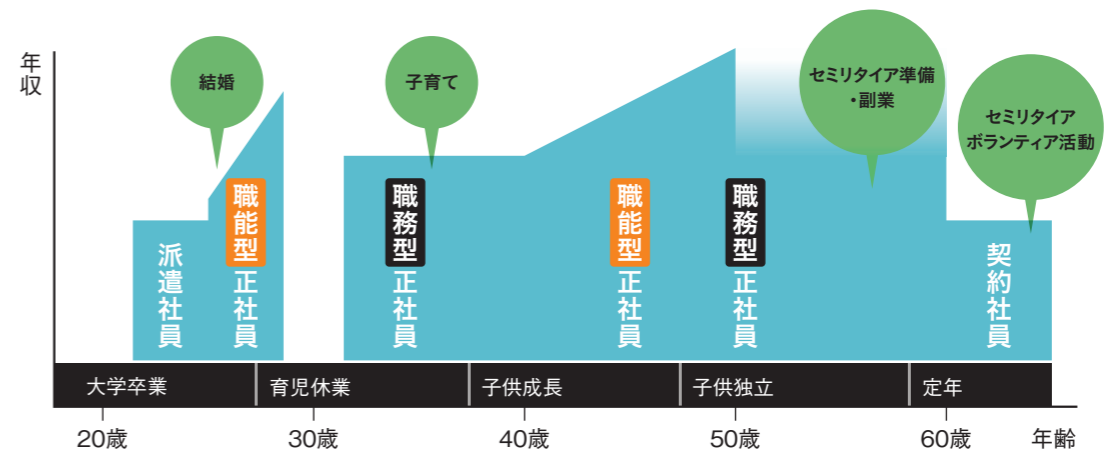
価値提供を可能にする人材活用の仕組みが必要になります。例えば小売・外食業では一般に、これまで本部で決めたやり方を全ト・オペレーションを行ってききました。それは、国際的に見て高かった日本の物価や、安価な商品に価値を認める消費者、不景気のために安い賃金でも人材確保が可能だった労働市場といった環境下ゆえに成り立ったものです。しかし、物価の下降や消費者ニーズの移り変わり、そして人手不足と、市場は刻々と変化しています。その変化に合わせて、顧客を絞り込んだり地域性を考慮するなど、積極的に新たな価値を提供できるような事業の在り方も変えていかなければならない。人材活用についても、短期雇用の非典型社員に未経験でもできるオペレーションを回してもらうのではなく、より長期雇用で、市場に近い視点から価値を提供できる限定正社員のような人たちが必要になってきたのです。

ライフステージごとに適した働き方を選ぶ

須東 すべてを職務型にすればいいというのではなく、人生にはいろんな働き方が必要だと？

山田 ええ、「多様な」限定正社員」とでも言うのでしょうか。メンバーシップ型（職能型）が多い既存の大手企業であれば、新入社員にはしばらく職能で働いてもらい、能力や役職、人脈が培われてくる45歳あたりで職務型を取り入れるのもよいでしょう。

既に、ネット系の新規ビジネスなどは、職務型に近い働き方が多いですね。ただ、ベース



ライフステージと働き方ポートフォリオ ▶ ライフステージに合わせた働き方の選択例。年収もその時々働き方に応じて変化する

のスキルが標準化されていないなど労働市場がすっかり構築されているわけではない。また、育成の仕組みも未整備です。また、他業界も含めメンバーシップ型から職務型へ働き方が移行すれば、企業によっては、いずれ辞める可能性が高い人材だからと、育成に消極的になるケースも出てくるかもしれない。こうした課題は、一企業や個人だけで乗り越えられるものではありません。そのため、社会全体として、例えば職業訓練や実務能力を認定する仕組みを整備するなどして、日本全体で人材の質・モチベーションを上げていく。それが結果的に企業を成長させるといふことを企業も認識し、継続的に人材開発に投資していくことが大事なのです。

TALK SESSION GUEST



Hisashi Yamada

1987年京都大学経済学部卒業。2003年法政大学大学院修士課程（経済学）修了。1987年住友銀行（現三井住友銀行）入行。1993年から日本総合研究所調査部。2003年経済研究センター所長、05年マクロ経済研究センター所長、07年ビジネス戦略研究センター所長を経て、11年調査部長／チーフエコノミストに就任。2012年現在に至る。『市場主義3.0』（東洋経済新報社2012）など著書多数。

「多様な正社員」導入が働く個人と経営にもたらす利点

これまで、日本では非正規雇用と正規雇用の壁は厚く、非正規社員が次のキャリアとして正規雇用を目指すのは難しい状況にあった。雇用形態に不満を感じながらも非正規社員として働くことを余儀なくされた不本意就労が目立っている。もちろん、様々な就業観・キャリア観を持った非正規労働者を一括りにして議論するのは乱暴ではあるが、雇用の安定性やキャリアアップの機会を求めて正規雇用を望む層に限定すれば、「多様な正社員」制度は歓迎される話だろう。一方、経営観点からも期待できるメリットはある。社員のモチベーション向上やそれに伴う生産性向上を期待することができるという点だ。

「多様な正社員」導入の懸念点

「多様な正社員」の導入は、非正規雇用の待遇を改善し、生産性の向上を期待できるというプラスの側面がある一方で、慎重にならなければいけないという見方もある。近年の人材不足によって優秀な人材の確保に迫られた企業が、採用戦略の一環と

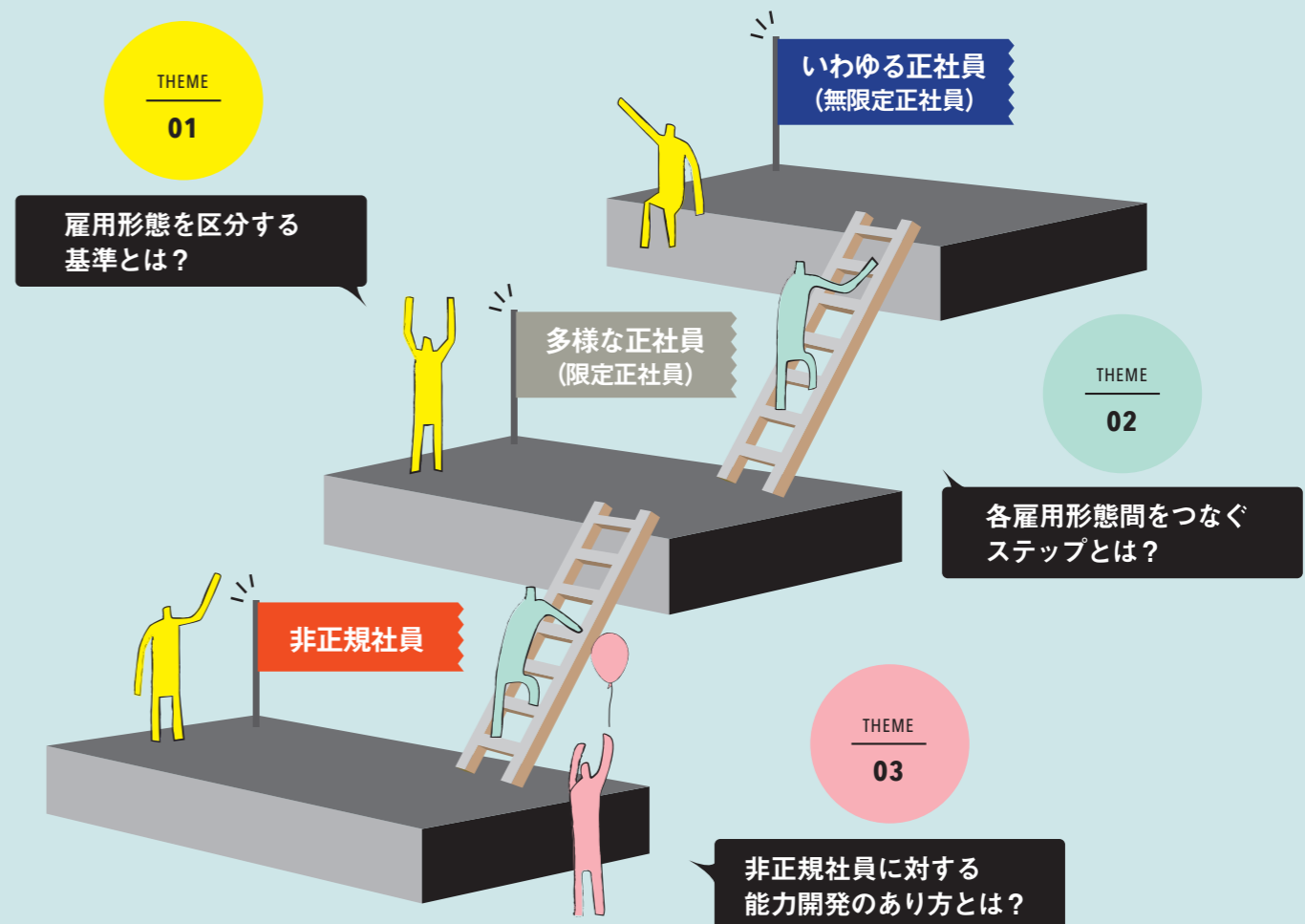
して「正社員化」を打ち出そうとする狙いである。そこで陥りがちなのが「多様な正社員導入＝正社員化」というミスリードだ。多様な正社員への転換は雇用形態が有期から無期に変わるだけで、「いわゆる正社員」への転換とは異なる。雇用期間の定めがなくなっただけで、実際にはキャリアアップや能力開発の機会は与えられない「名ばかり正社員」では、働く個人にとっても経営にとっても抜本的な問題解決にはならない。

「多様な正社員」導入を成功に導くための3つの論点

それでは、非正規社員から「多様な正社員」や「いわゆる正社員（無限定正社員）」へ転換する動きを進める上でどのような点に気をつけるべきか。小手先の制度改訂や運用上の工夫といったレベルで解決される問題ではない。日本的雇用慣行の全体にかかわる問題であるという視点が必要である。本誌では、非正規社員から「多様な正社員」や「いわゆる正社員（無限定正社員）」への転換を進める上で重要な観点を3つに整理し、先進的な企業事例と共にポイントをみていくことにする。

「多様な正社員」活用における3つの論点

これまで本誌では、「多様な正社員（限定正社員）」にまつわる議論の全体像について整理してきた。それでは、「多様な正社員」の導入は、働く個人と企業経営にとってどのような意味を持つのだろうか。また、非正規社員から「多様な正社員」や「いわゆる正社員（無限定正社員）」へ転換する動きを進める上でどのような点に気をつけるべきか。



THEME 01

雇用形態を区分する基準とは？

いわゆる正社員 (無限定正社員)

THEME 02

各雇用形態間をつなぐステップとは？

THEME 03

非正規社員に対する能力開発のあり方とは？

非正規社員

多様な正社員 (限定正社員)

THEME 01
人材管理

論点: それぞれの雇用形態が担う役割とは？
提案: 雇用ポートフォリオの見直し

雇用形態の3区分（非正規社員、限定正社員、無限定正社員）をどのような基準によって整理するのは運用上の大きな課題となる。企業の定める就業条件によって一義的に雇用形態を区分するこれまでの考え方ではなく、個人の求める多様な働き方やキャリア観を考慮した新たな雇用ポートフォリオをベースに3区分を整理する必要がある。

企業事例: すかいらーく社 (P18~20参照)

THEME 02
キャリア開発

論点: 雇用形態をつなぐキャリア支援のあり方とは？
提案: キャリアラダーの導入

雇用形態の枠組みを再整理した後に着目すべきは、それぞれを繋ぐためのキャリア支援についてである。非正規社員から無限定社員まで連続したキャリアのステップがあり、明確な基準と共に見える化されている必要がある。年次管理による曖昧な職能基準ではなく、職務レベル毎に必要な能力要件が明示され、本人のキャリア志向性とともに評価される仕組みを導入する必要がある。

企業事例: ギャップジャパン社 (P24~26参照)

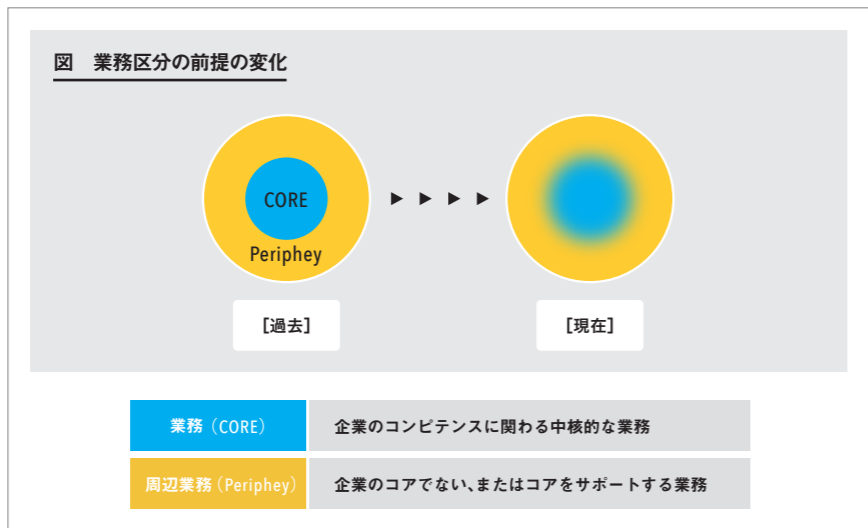
THEME 03
人材育成

論点: 非正規社員に求められる人材育成とは？
提案: 経験学習モデルの導入

雇用ポートフォリオを見直し、キャリアラダーが導入されたとしても、非正規社員の職業能力を向上させるための人材育成が機能しなければ本末転倒である。既に非正規社員の基幹化が進んでいる企業や職種も一部あるが、多くの場合はこれから本格的に非正規社員の人材育成に踏み込んでいくというフェーズである。育成プログラムだけでなく、非正規社員を育成するマネジメント層の強化なども検討する必要がある。

企業事例: 日本マクドナルド社 (P30~32参照)

参考資料
 ・石川経夫 (1991)「所得と富」岩波書店
 ・今野浩一郎、佐藤博樹 (2009)「マネジメント・テキスト 人事管理入門 (第2版)」日本経済新聞出版社
 ・今野浩一郎 (2012)「正社員削減時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり」日本経済新聞出版社
 ・玄田有史 (2011)「二重構造論——「再考」」日本労働研究雑誌 (No.609) 2011年4月号
 ・樋口 美雄、財務省財務総合政策研究所、財務総合政策研究所 (2006)「転換期の雇用・能力開発支援の経済政策 - 非正規雇用からプロフェッショナルまで」日本評論社
 ・本田一成 (2010)「主婦パート 最大の非正規雇用」集英社
 ※基幹化…非典型社員の仕事内容や能力などが典型社員に近接する現象



出所:「所得と富」(石川経夫,1991)を参考にインテリジェンス HITO 総合研究所作成

しかし、社会は成熟し市場は飽和状態に陥る。企業成長に有効なビジネスモデルも、コスト削減型から高付加価値型へと変

ビジネスモデルの変化で業務区分の前提が変化

ときに、日本は高度成長期を迎え、市場が拡大し需要が旺盛な時代。「良いものを安く」売るビジネスが隆盛を極めるなか、非典型社員の働き方は、ハイレベルな定型業務遂行を実現し、効果的なオペレーション運営によって企業の成長に大きく寄与した。

心的業務である「中核業務」を補佐する業務にあたる。前者を主に担うのが典型社員であり、手厚い雇用保障や個別の人事評価、それに基づく報酬・昇進、能力開発・キャリア開発機会などが提供される。他方、「周辺業務」を担う非典型社員はそれらの提供対象者にはならない反面、職務や勤務地、勤務時間などがある程度選べるというメリットがある。

これら付加価値を生む顧客接点の業務は、これまでは「周辺業務」と位置づけられていた。しかしもはや企業競争力に直結する業務を担う中で、従来の区分は機能しない(上図参照)。外食・小売業中心に「基幹化」(※)と呼ばれる現象が報告されており、今や非典型社員が基幹的な

見直しを迫られる雇用ポートフォリオ

こうした労働需要・供給両面の変化を受けて、企業は雇用ポートフォリオや人材活用の在り方を見直す必要に迫られている。これまでは典型社員が「主」で非典型社員が「従」であったものを、雇用形態や働き方に関わらず個々の「能力」によって区分するように見直さねばならない。

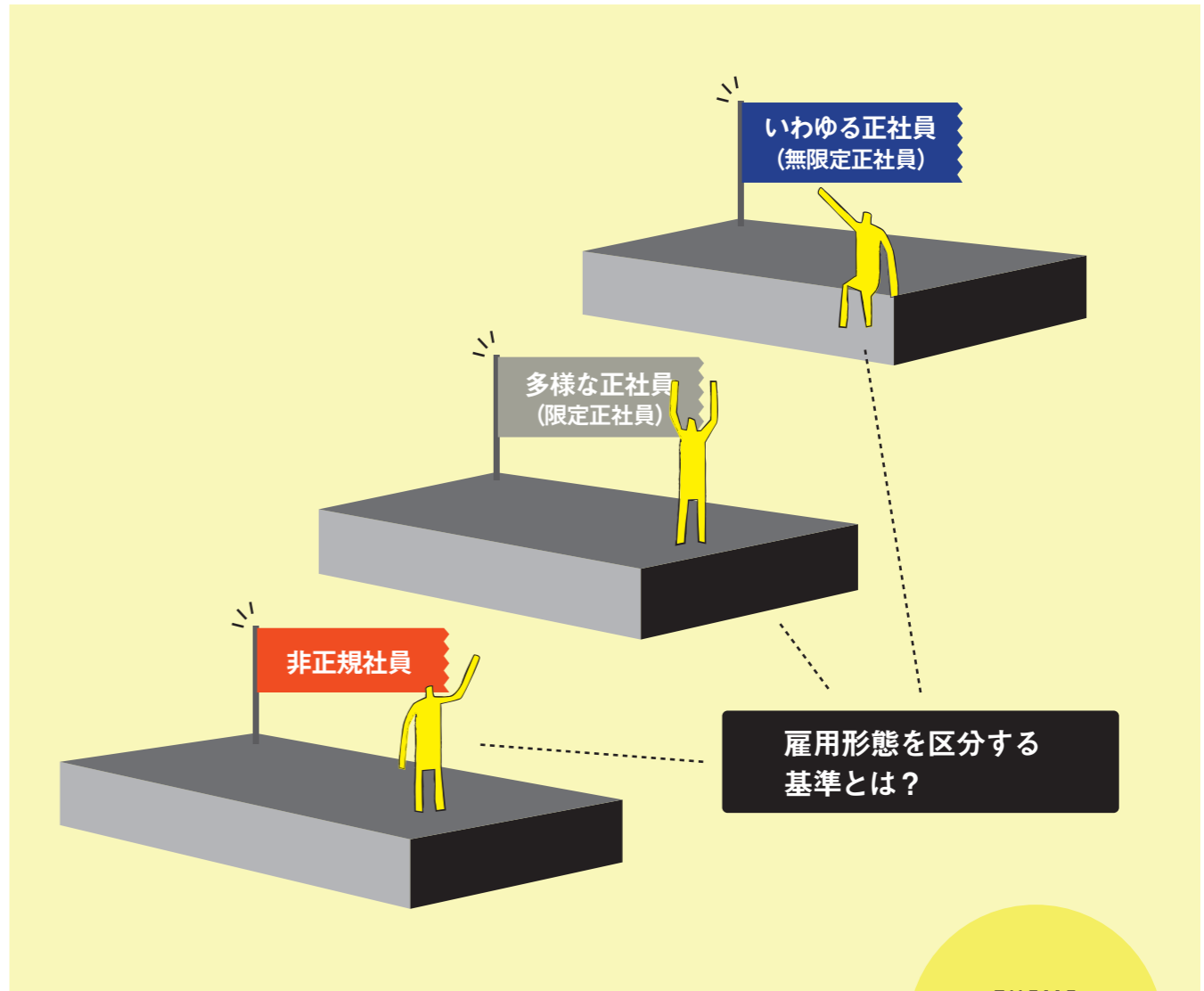
業務を任せられるような事象も珍しくない。パートであるにも関わらず正社員と同等の仕事や権限を任せられ不満の温床になる実態がメディアなどで取り沙汰されることも多い。これらは、ビジネス環境の変化に人事管理が追いついていないことの現れとも言える。

「1日3時間」の勤務希望者求む。1950年代後半、大丸百貨店東京店がパートタイマーの募集を行った。現在では非典型社員の主流である働き方が誕生した瞬間である。家庭との両立を図りたい主婦などの

人材管理

「中核業務⇄周辺業務の区分を前提に機能していた非典型社員」

就労ニーズに即したこの働き方は、その後、急速に発展したスーパーマーケット、外食チェーンの店舗展開とともに一気に浸透する。こうした労働力が担うのは、いわゆる「周辺業務」である。これは「中核・周辺モデル」ないし「二重労働市場仮説」の考え方に基づくもので、企業活動の中



THEME 01

中核業務を担うのは誰か見直しを迫られる雇用ポートフォリオ

「多様な正社員」導入を検討する際、根幹となるのが雇用区分の在り方だ。非正規社員、多様な正社員、無限定正社員の各々にどのような役割を期待し、いかなる基準で区分するか。その明確な設計が求められている。しかしこうした区分は企業の都合だけでは決められない。経営環境と就業者のニーズ。その双方に合致しない限り有機的に機能しないためだ。ここではそうした外部環境の変化を概観し、雇用ポートフォリオ見直しのポイントを探りたい。



01

CASE STUDY
企業事例

株式会社すかいらーく

「執行役員 人財本部 マネージングディレクター 櫻井功」



大学卒業後、国内大手銀行に入社。その後、日本GEやシスコシステムズ、HSBCサービシーズジャパンなど外資系企業において要職を務め、2013年1月にすかいらーく入社。現在、執行役員マネージングディレクター。



THEME
01

ケーススタディで知る

雇用ポートフォリオの見直し

〈人材管理〉

すかいらーくは、クルーから社員まで一気通貫した人事・教育制度の抜本的改革に着手している。契約社員全員の正社員化、2014年4月からの正社員評価制度の全面改訂、2015年4月からの等級・報酬制度改革を先行し、それに続くクルーを含めた全従業員の能力活用型の戦略を展開する。

店長育成の6カ月教育プログラム

2014年1月、店舗マネジャー（店長）を含む契約社員約100人全員を正社員（コミュニティ社員）として採用した。その狙いは巷間言われている人手不足対策ではなく、あくまでビジネス戦略に基づく事業の成長にある。

対象は異動を伴わない店舗限定の店長である。彼らは店の前に鉢植えを置いたり、七夕になると笹の葉に願い事を書いてもらうイベントを独自に企画したりするなど、店やコミュニティへの愛着が強い。またそのような店舗は実際に業績も非常に高い。そのため契約更新や待遇など契約社員であるがゆえの不安や不満を払拭することでこうし

すかいらーくの社員の等級・報酬制度 ※店舗営業系の場合

7	フィールド・オペレーションディレクター フィールド・オペレーション数人を統括
6	フィールド・オペレーションリーダー エリアマネジャー約10人を統括
5	エリアマネジャー 10~12店舗を統括
4	マネジャー 店長
3	アシスタントマネジャー
2	
1	

※給与は、各等級内でレンジを設けている

た店舗を戦略的に増やしていると考えたのである。さらにクルーと呼ぶパート・アルバイトから店長になることを後押しする仕組みも用意した。クルーの中には、経験・スキルがないために店長になることを躊躇する人もいる。そのため希望者を対象に6カ月間のOFF・JTとOJTの組み合わせによる技能向上を目指した「マネジャー・トレーニング・コース」を2013年10月からスタートさせた。1回のコース参加者は20人弱。すでに6回実

施し、認定試験に合格した店長候補者（社員）が徐々に誕生している。

我々は従業員のライフステージに応じた活躍の機会を提供し、それによって個人と会社がかつとも成長していくことを目指し、現在、クルーから社員まで一気通貫した人事・教育制度の抜本的改革に着手している。

業績とコンピテンシー評価の2軸で運用

2013年7月に約10万人の従業員を対象に意識調査を実施し、それをベースに新人事制度を「シンプル」「フレキシブル」「フェア」「オープン」の4つをキーワードとした制度に改定することに決めた。まず社員対象のものを行先行し、等級・報酬制度については、従来の職能主義と成果評価を加味したハイブリッドな仕組みからブロードバンドによる職務等級制に変更する。等級は1~7に分かれる。店舗営業系は1がアシスタントマ

ネジャー、2~4がマネジャー、4~5がエリアマネジャー、5~6がフィールド・オペレーションリーダー、6~7がフィールド・オペレーションディレクターというイメージだ。

給与はシングルレートではなく、等級の中にレンジを設け、毎年の評価結果に応じて昇・降給が行われる。評価制度は業績評価とコンピテンシー評価の2軸で評価するのが特色だ。過去の業績を評価する定量的評価も大事であるが、一方で将来の成長性を計る仕組みにする。この2軸でGE社のような9ブロックを導入し、経営にとって大事なハイポテンシャル人材、将来的に責任の高い職階にいくような人材を発掘していくことにしている。

「店格制度」によるマネジャーの能力向上

コンピテンシー評価は人財育成と人財活用、チャレンジ（達成志向）、お客様志向、変化への対応など4つのカテゴリーを

ベースに等級ごとの強弱や高低に応じて16項目を設定している。各等級の昇級は原則2~3年の評価トレンドを見て決定するが、業績評価は高くてもコンピテンシーのマネジメント評価が低い場合は、昇級させるのではなく、給与や賞与で報いるなど総合的に判断することになっている。一方、経営側から見ると、より重要で責任のある業務を遂行できる人財であれば、「原則」より早いスピードで昇級できるように制度にしていきたいと考えている。

もう一つ、店舗運営の要であるマネジャーの能力を適正に評価するために「店格制度」を設ける。立地条件によって売上げの規模やアルバイトの採用など店舗の運営の難度が異なる。そのため店舗を調査して、仕事の大きさや運営難度に応じて店舗を格付けし、一方でマネジャーのスキルごとに等級と連動した「ライセンス」を付与し、より難度の高い店を任せる仕組みにしていきたい。

現在、社員のコンピテンシー評価に基づく等級の格付けをし

読み解く 3つのポイント

POINT 01 | 経営の視点

経営戦略の一環としての限定正社員化

昨今の人手不足を背景に、人材の囲い込みを狙いとして限定正社員制度を検討する企業が増えている。しかし同社の取り組みは、そうした労働市場の環境変化に対応する動きとは一線を画している。同社は、あくまで経営戦略の一環として限定正社員化を進めてきた経緯がある。店舗に強いコミットメントを持ち、高いパフォーマンスを発揮している店舗固定の契約社員店長の雇用不安を解消するために限定正社員化を推進している。中長期的な経営戦略を実現するためには、社員に長く働き続けられる環境を提供することが必要であるとの経営判断からである。

POINT 02 | 個人の視点

個人のライフスタイルを尊重した雇用区分

一般に正社員とは、「職務無限定」「長時間労働」「頻繁な転勤」という労働条件を満たせるかどうかによって規定される。また、「正社員は戦略立案担当、非典型社員は運用担当」のように役割によって会社側が区分する考え方もある。しかし同社の場合は、「いまだに会社側がキャスティングボードを握っていると考えるのは時代遅れ」（櫻井氏）と危機感を強め、社員がライフスタイルに合う働き方を自ら選択できるように制度改定を行う予定だ。多様な働き方に対して強まる個人側のニーズに会社側がどこまで応えられるか。これから多くの企業が問われる課題となるだろう。

POINT 03 | 人事の視点

「現場を理解すること」が人事制度構築の第一歩

テーブルサービスレストラン事業における競争優位の源泉は、紛れもなく店舗で働く一人ひとりのクルーだ。彼（女）らが、日々どのような思いで店に立ち、サービスを提供しているのか。そうした現場への理解が人事の役割として今後ますます重要になると櫻井氏は強調する。パート・アルバイトを含む全従業員93,000名を対象とする意識調査の実施や人事による現場への積極的な個別面談を通じて、有機的に動いている現場を理解することが、個人の多様な働き方を実現する組織づくりへの重要な一歩となるだろう。



現在のクルーの職階はスキルレベルをベースに6段階に分かれている。だが、時給と職階がロックしているため時給を上げている段階であるが、2015年4月から制度をスタートすることになっている。社員に転換した契約社員マネジャーは従来の制度で運用しているが、4月から基本的に同じ仕組みにしている。クルーの人事制度の具体的な改革については議論がスタートしたばかりであるが、基本的には社員と同じ考え方で進めていく予定だ。

適正な職務評価によりクルーの意欲を向上

上げるために昇級させることもあり、必ずしも能力と連動していない面もあった。社員と同じ職務等級制を導入することによって等級ごとのレンジの中でマネジャーが細かく運用することも可能になる。クルーの新人人事制度の目標は早期育成にある。我々が目指しているのは外食産業の中でもテーブルサービスレストランでの圧倒的な地位の確立だ。我々のビジネスはファストフードとは異なり、お客様の案内に始まり、ハンディ端末によるオーダー、どのタイミングでお皿をお下げしたらお客様にゆっくりお過ごしただけか、などという、業態特有の難しさも抱えている。クルーのレベルによって求められる能力が異なり、新人人事制度ではその人の職務をきちんと評価することで報酬に反映する仕組みを確立することが最大の主眼。それによってモチベーションの向上を促すことにある。

多様な働き方を通じてキャリア開発を推進

エリア社員などの働き方の区分はあっても、人事制度上は成果とコンピテンシーによって昇級していく仕組みは同じだ。ただし、店舗やエリアが限定され、求められる役割に就くことが難

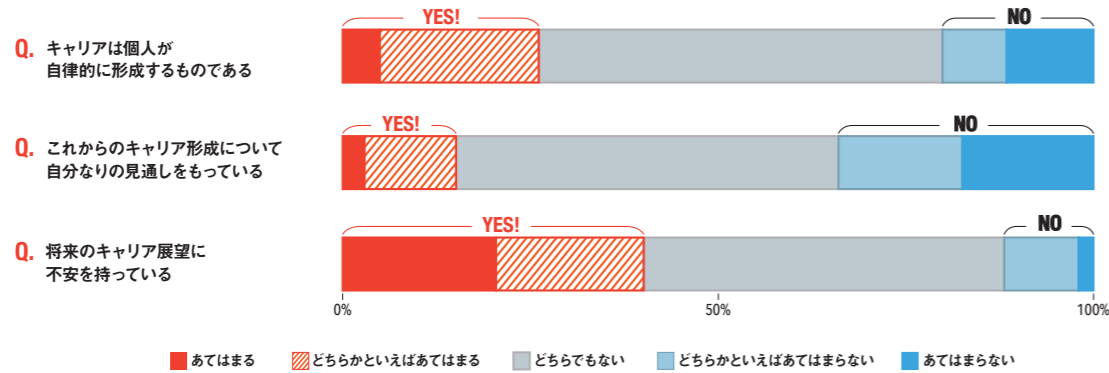
しい以上、一定の昇級制限がある。しかし、「もっと広いエリアで仕事したい」、「本部の仕事をしたい」といった人は区分を転換することで可能になる。自分のライフステージに応じて多様な選択肢を用意し、マッチングさせることで能力を開花させ、事業に貢献してもらうことが最大の狙いでもある。

新人人事制度の評価制度を経営に反映させることによって、社員のポテンシャルやリーダーシップも見えてくる。今後は本人の意欲と成長の機会を促すキャリア面談も実施していくことに加えて、人材開発の仕組みやプログラムも抜本的に見直すことにしている。新しい制度の運用によって職種をまたいだ異動の希望も自由に伝えられる仕組みにしていきたい。

クルーから社員に至るまで自分のキャリアに対して自分自身で責任を持ち、自分の意思で作り上げていく。我々はそれが実現できるように全力でサポートしていきたいと考えている。

※1 同調査における非正規社員は1,420名。なお、非正規社員には、契約社員、嘱託社員、パートアルバイト、派遣社員を含む。
 ※2 阿部真大 2010「論点提起I 非正規雇用の日本の特殊性とキャリアラダー戦略の可能性」『キャリアラダーとは何か』(J. フィッツジェラルド著) 勁草書房
 ※3 公益社団法人日本看護協会 HP <http://www.nurse.or.jp/> 2014年10月7日閲覧
 ※4 J. フィッツジェラルド (2008) 『キャリアラダーとは何か—アメリカにおける地域と企業の戦略転換』(筒井美紀, 阿部真大訳) 勁草書房

図 非正規社員のキャリア意識



出所：インテリジェンス HITO 総合研究所「キャリア意識調査」(2014)

キャリアラダーとは、知識・スキルの難易度に応じて職務を段階的に細分化し、本人の努力次第で上位職へ登って行ける道筋(ラダー・はしこ)とそのための育成支援を提供する仕組みつまり、「努力が報われるシステム」(※2)である。

もともとキャリアラダーの考え方は1980年代のアメリカで広まった。当時のアメリカでは、高度な専門性を武器にした高賃金労働者層と代替可能な低賃金労働者層の二極化が進み、中間に位置する職階が急減

非正規社員のキャリア意識が低く、不本意就労が続く状況は、企業経営にも大きな損失になることは言うまでもない。それでは、非正規社員のキャリア意識を高めるために、企業はどのような支援をすべきなのだろうか。ここでは、「キャリアラダー」という考え方を紹介する。

非正規社員のキャリア形成に期待されるキャリアラダー戦略

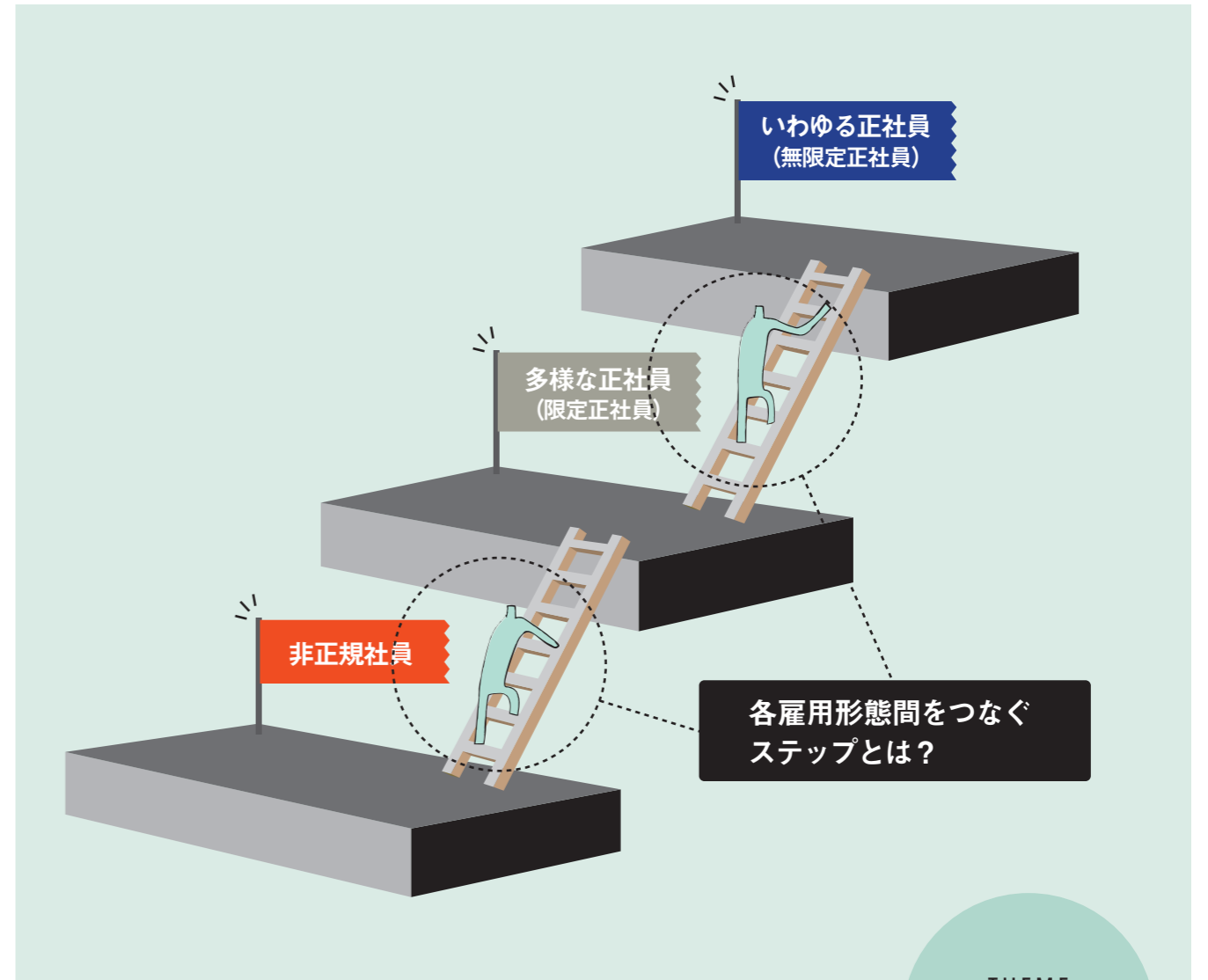
低賃金労働者がエントリーレベルの仕事から抜け出せなくなると、短期間で職を転々とするようになった。こうした事態は経営にとっても無視できない問題に発展。そこで、「decent works(働きがいのある人間らしい仕事)」を求めてキャリアを高められるよう、中間の職階を復活させ、「キャリアラダー」を設ける動きが広がった。

キャリアラダーは、今日の日本企業における非正規社員の無期雇用化や戦力化を促す有効な施策として期待されている。現在では、特に看護の領域で導入が進んでいる。同領域では看護職に求められるレベルについて、ゼネラリストコースであれば5ステップ、マネジメントコースであれば8ステップ、専門職コースであれば6ステップと設定している。各ステップにおける「職務の目的」「臨床実践の目標」「目指すべき行動」「臨床実践の課題」が明文化され、これらの達成度を基準に上司との評価面談を通じて、ステップアップしていく仕組みだ(※3)。

ただし、キャリアラダーはどの業界・職種でも通用するものではない。キャリアラダー研究者のフィッツジェラルド(2008)は、キャリアラダーは看護職のように複数のスキルカテゴリーが実質的に存在し、連続性のある仕事組織でなければ、設計不可能だと指摘する(※4)。仕事組織のタイプを無視して設計してしまうと運用不可能な「偽のラダー」が生まれ、結果的に「やりがいの搾取」を招く恐れもある。

非正規社員を周辺人材ではなく価値を生み出す主体として位置づけ、キャリア形成を支援することが働く個人と経営にとっていかに重要であるかを理解頂けるのではないだろうか。

また、左図をご覧いただきたい。3727名のビジネスパーソンを対象にインテリジェンス HITO 総合研究所が2014年3月に行った調査結果(※1)の結果によれば、キャリアは自律的に形成するものと思いつつも、自分なりの見通しを持ってキャリアに不安を持つ人が非正規社員には多い傾向が示唆された。



THEME
02

キャリア開発
“分断されないキャリア”の実現へ
キャリアラダー導入への期待

本誌ではこれまで、日本企業が従来から運用してきた非正規-正規の雇用区分を見直し、新たな雇用ポートフォリオを設計する必要性について、すかいらーく社の取り組みを事例にみてきた。ここからは新たな雇用ポートフォリオを前提に、非正規社員が無期転換を図るために必要な支援の在り方についてみていくことにする。

近年、「不本意非正規」と呼ばれる層の存在が問題視されている。総務省「労働力調査」(平成25年平均)によれば、正社員として働く機会がなく、非正規雇用で働いている人(不本意非正規)の割合は、非正規雇用労働者全体の19.2%。25〜34歳に限ってみれば、実に3割以上

「不本意非正規」という問題

が不本意非正規となっている。

また、左図をご覧いただきたい。3727名のビジネスパーソンを対象にインテリジェンス HITO 総合研究所が2014年3月に行った調査結果(※1)の結果によれば、キャリアは自律的に形成するものと思いつつも、自分なりの見通しを持ってキャリアに不安を持つ人が非正規社員には多い傾向が示唆された。



02

CASE STUDY
企業事例

ギャップ・プロジヤ・パン株式会社

「人事部 シニア・ディレクター 志水 静香」



大学卒業後、日系ソフトウェア・サービス会社に入社。米国オハイオ州シンシナティ市に勤務する。その後、複数の外資系IT企業を経て、1995年にGMIに転職。1999年ギャップ・プロジヤに転職、2011年現職のシニア・ディレクターに着任、本社および店舗部門人事を統括している。

職務を明確化した育成体系

現在、正社員約1300人、非正規社員が約6500人。非正規から毎年100〜120人が正社員に転換し、店長の9割、地区統括マネージャーの8割を非正規社員出身者が占めるなど非正規から正社員への一貫通貫したキャリアラダーが整備されているのが当社の特色である。その仕組みを支えているのが、現場の店長を中心とするキャリア意識の醸成と育成の体系だ。

平均的店舗には正社員が4〜5人、パート・アルバイトの非正規社員が20〜30人が働いている。正社員はストアマネージャーの下にアシエイトマネージャーとカスタマーエクスペリエンスを配置している。非正規社員の職種はセールスアシエイト、その上

THEME
02

ケーススタディで知る

キャリアラダーの導入 〈キャリア開発〉

正社員店長の約9割を非正規社員の出身者が占める同社の最大の強みは徹底した人材育成と一人ひとりのキャリア意識を高める緻密な教育・評価システムにある。正社員と非正規社員の枠を超えたビジネスに直結したキャリア開発の取り組みを紹介する。

にビジュアルスーパーバイザーとセールススーパーバイザーがいる。当社は非正規社員の仕事も含め、すべてのポジションがジョブ・ディスクリプションに基づきジョブ（職務）が明確に定義され、報酬制度などもジョブに応じて設計される職務給。非正規社員の両職務も売上げ責任はないものの、店の目標達成に向けて店長の策定したプランに基づいて職責を遂行しなくてはならない。

スキル習得の鍵は キャリア意識の熟成にある

非正規社員の昇進を決定する権限は店長にある。平均2〜3年でセールスアシエイトからスーパーバイザーなどに昇進しているが、より高いスキルの習得に向けて店長を中心に店舗に所属するチーム全体で育成が行われている。OJTとOFFJITに分かれ、OJTは店長が指名したビジュアルスーパーバイザーやセールススーパーバイザーがコーチ役として新人について指導し、スキル向上のサポートを行う。また、店舗によって異なるが、定期的な、仕事で困っていることや疑問点を確認する場を設けてスタッフの育成については常に進捗確認を行っている。もちろん、達成している場合にはそれをレコグニションする（褒める）機会としても活用する。

OFFJITは必要なスキルの開発・習得するためトレーニング用の冊子を使って学習する。そもそもこの冊子は正社員用に

開発されたものである。その内容はリーダーシップ、ストアの運営、ビジュアルマーチャングなど、全部で4冊、100項目に及ぶ。この一部を正社員候補のビジュアルスーパーバイザーとセールススーパーバイザーなど非正規社員への教育にも活用している。その際に何より大事なのは組織やチームに貢献するため自身の成長に取り組みうとする意欲（エンゲージメント）や新たな職務にチャレンジしたいと思うキャリア意識を引き出すことだ。そのために店長が注力しているのが働きやすい職場環境づくりである。具体的な取り組みとしては、本人の希望に基づいたシフトの作成、上司や同僚に困ったことを気軽に相談できるオープンなコミュニケーションづくり、成長を促すトレーニングや日々のコーチングを挙げる店長が多い。

最も重要なのは、本人が自身のキャリアを高めたい、店長になりたいという意志を持つことだ。実は入社したアルバイト

正社員登用と人材プールの要となる「キャリアデイ」

正社員の登用は「キャリアデイ」を通じて行われる。将来店長になれるポテンシャル人材の発掘を目的に3月と7月の年2回開催している。参加資格は正社員になりたいという強い意欲つまり、自ら手を挙げる事が前提だ。選考プロセスは自ら作成したエントリーシートと日頃の仕事ぶりを見てまず店長が選出する。次に地区統括マネー

Gap社の平均的店舗におけるポジションと一部の職務例

正社員	ストアマネージャー (店長)	
	アシエイトマネージャー (店長代行)	
	カスタマーエクスペリエンス (販売やビジュアルなどに特化した一般社員)	
非正規社員	セールススーパーバイザー フルタイム	ビジュアルスーパーバイザー フルタイム
	カスタマーサービスを通じて質の高い販売体験を提供する職。	商品のプロモーションや陳列方法などを考えて質の高い出品環境を演出する職。
	セールスアシエイト フルタイム (週30〜40時間) パート (週20時間以内)	

読み解く 3つのポイント

POINT 01 | 経営の視点

Gapブランドの人材戦略の鍵は 「組織のエンゲージメント」と「社員の自立」

Gapブランドの人材戦略を語るうえで、「組織のエンゲージメント」と「社員の自立」は不可欠な2大要素と言ってよいだろう。言い換えれば、社員一人ひとりがGapで働くことに自分なりの意味(理由や意義)を見出し、志望するキャリアに向かって果敢に挑戦することができる組織こそGapブランドの強さである。その組織づくりの最大の立役者は現場の店長だ。店長自らが組織への高いエンゲージメントを持ち、主体的にキャリアをデザインする姿勢は、部下のロールモデルとして、企業文化のガーディアンとして、人事制度のよき体現者として機能している。

POINT 02 | 個人の視点

日系×米系のハイブリッド型人材マネジメント

「Gap」と聞くと、「個人主義」「成果主義(Pay for Performance)」「能力開発は自己責任」などに代表される典型的な米系企業のイメージを持たれる方も多いのではないだろうか。しかし同社の特徴は、「チームによる目標達成」、「OJTを中心とした人材育成」という日系的な側面と「ビジネスの結果に対する責任」、「従業員に対するリスペクト(敬意)」という米系的な側面を兼ね備えたハイブリッド型人材マネジメントにある。例えば、店長の評価を例に挙げると、いくら優れた業績を上げている店長であっても、部下育成や対人能力(同僚や上司への影響力含む)の面で高い評価を得られない限り、昇進の機会は閉ざされている。

POINT 03 | 人事の視点

現場と人事の良好なパートナーシップ

人事部が素晴らしい制度・仕組みやツールを開発しても、現場主導で活用されなければ意味がない。同社では現場のビジネスリーダーと人事の心理的距離が近い。「ビジネスリーダーは人事なしでは戦略を策定・実行しない。人材戦略をはじめとした諸施策も、人事からの提案に対して、いつも率直なフィードバックをしてくれる」と志水氏も言う。こうした信頼関係は、部門や立場による意見の違いを超えて「お客様に愛されるブランドになる」「従業員に選ばれる素晴らしい会社にする」というアイデンティティから生まれるものだ。そうした思いを共有できる人が集まるからこそ、組織における従業員のキャリアチャレンジも実現する。



ジャーがスクリーニングを行う。チェックするコンピテンシーは、文章のコミュニケーションスキル、市場の専門知識、そして顧客志向の3つ。これをクリアした人は本社で開催される「キャリアデイ」に参加し、人事部やほかの地区を統括するマネージャーからさらなるアセスメントを受ける。

最初5〜6人によるグループディスカッション。テーマはその都度変わるが、たとえば競合他社の優位性と当社のウィークポイントは何か、あるいは政府が推進する女性活用策に関して企業、社会、そして当社はどうなことをする必要があるか、といったテーマが選ばれる。ここではプレゼンテーションスキルと専門的・技術的知識をチェックする。

最後は参加者2〜3人のグループ面接。質問の応答を通じて顧客志向、行動志向、自己啓発などを見る。自分でどんな課題を設定し、どういう取り組みを行い、どんな成果を達成してきたのか、自分が成長するため

に時間やお金をどう使っているのか、具体的な行動に焦点を置いてアセスメントを行う。

そして最終的に参加者全員の評価結果を見て、①即正社員、②6か月後に正社員、③1年後に正社員——の3つに区分する。だが、このアセスメント結果は本人には通知しない。インタビューを行った人と店長が本人の強みと開発領域についてフィードバックし、日々の研鑽を促すことにしている。ここで得られるフィードバックをもとに店長と本人はIDPと呼ばれる個人能力開発目標を設定して能力開発に再び取り組む。キャリアデイの目的は人材プールを作ることにあり、新店のオープンや退職等によって空席が生じた場合に条件を満たしている人を優先的に正社員に登用する仕組みになっている。

特徴は不合格という概念がないため、意欲のある人材は何回でもチャレンジできる点だ。したがって、店長は参加者の強みと機会を理解し、それらに基づ

きスキル向上、リーダーシップ強化の努力を促し、「もう一度参加してみようよ」とモチベーションの維持を図るなど日頃の丁寧なフォローアップが必要になる。

パフォーマンス評価の鍵を握る「人材育成」

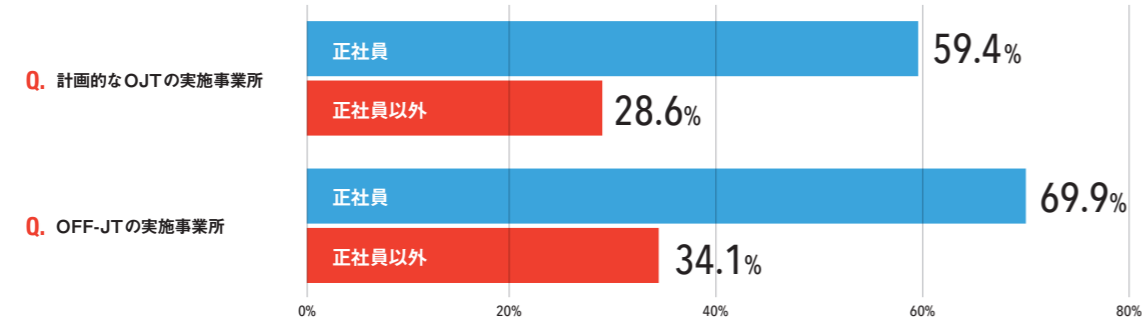
店長に限らず組織で働く誰もが部下を育成することを当社は何よりも重視している。正社員はパフォーマンスとポテンシャルの2軸で評価される。ポテンシャルは能力、キャリア志向、コミットメントの3つ。エキスパートとしての能力を発揮しているか、Gapブランドの文化を体現しているか、キャリアの拡大を表明し、努力しているか、プライベートと仕事のバランスを見極めて実行しているか——等の項目について評価される。パフォーマンスは継続的な業績、目標に対する進捗度、対人能力、直属部下育成の4つ。特に部下育成については、どんなに個人とし

て優秀であつても部下が育つていないと見なされれば、ハイパフォーマンスには選ばれず、昇進の機会を与えない。当社は職務ベースの会社であるが、チーム単位で目標を達成する、先輩が後輩に仕事を教えて育てるという日本企業の良さも大事にしており、それらをパフォーマンス評価に取り入れている。

最後に当社は転勤可能な有無で店長などに給与の差をつけておらず、従業員の意志がまず尊重される。ただし、他ブランドに異動して仕事をした、さまざまな店舗を経験し、キャリアアップしたいという意志を表明し、変化に果敢にチャレンジする人は、昇進の機会により多く恵まれる。この点については社員も理解している。

今後はポテンシャル評価の「キャリア志向」のウェイトを高くしたり、新たなインセンティブを設けることで、キャリア志向の人材をさらに増やしていきたいと考えている。

図 教育訓練の実施状況



正社員 常用労働者のうち、雇用期間の定めのない者であって、パートタイム労働者などを除いた社員。
正社員以外 常用労働者のうち、「嘱託」「契約社員」「パートタイム労働者」またはそれに近い名称で呼ばれている者など。派遣労働者及び請負労働者は含まない。

出所：厚生労働省「能力開発基本調査」（平成25年）

正社員のそれと比較して相対的に低く、教育投資に対するインセンティブが働きにくい。第2に、教育投資の回収可能性である。長期雇用を前提としない非正規社員の場合、投資収益の回収期間が短いため、企業は教育投資するインセンティブを持たない。以上の理由から、非正規社員に対する人材育成・教育投資に企業は消極的であった。

しかし、こうした前提は今や崩れつつある。16頁で紹介したように、非正規社員がビジネスモデルの中核を担う現象も珍しくない中、教育投資の必要性は今まで以上に高まっている。加えて、法改正の対応（8～10頁参照）やキャリアラダー整備（22～23頁参照）等により、雇用期間、すなわち投資回収期間が今まで以上に長くなることが見込まれる。今や、非正規社員に対していかにして積極的な人材育成投資を行い、能力開発を促すかは企業にとって大きな課題となっている。

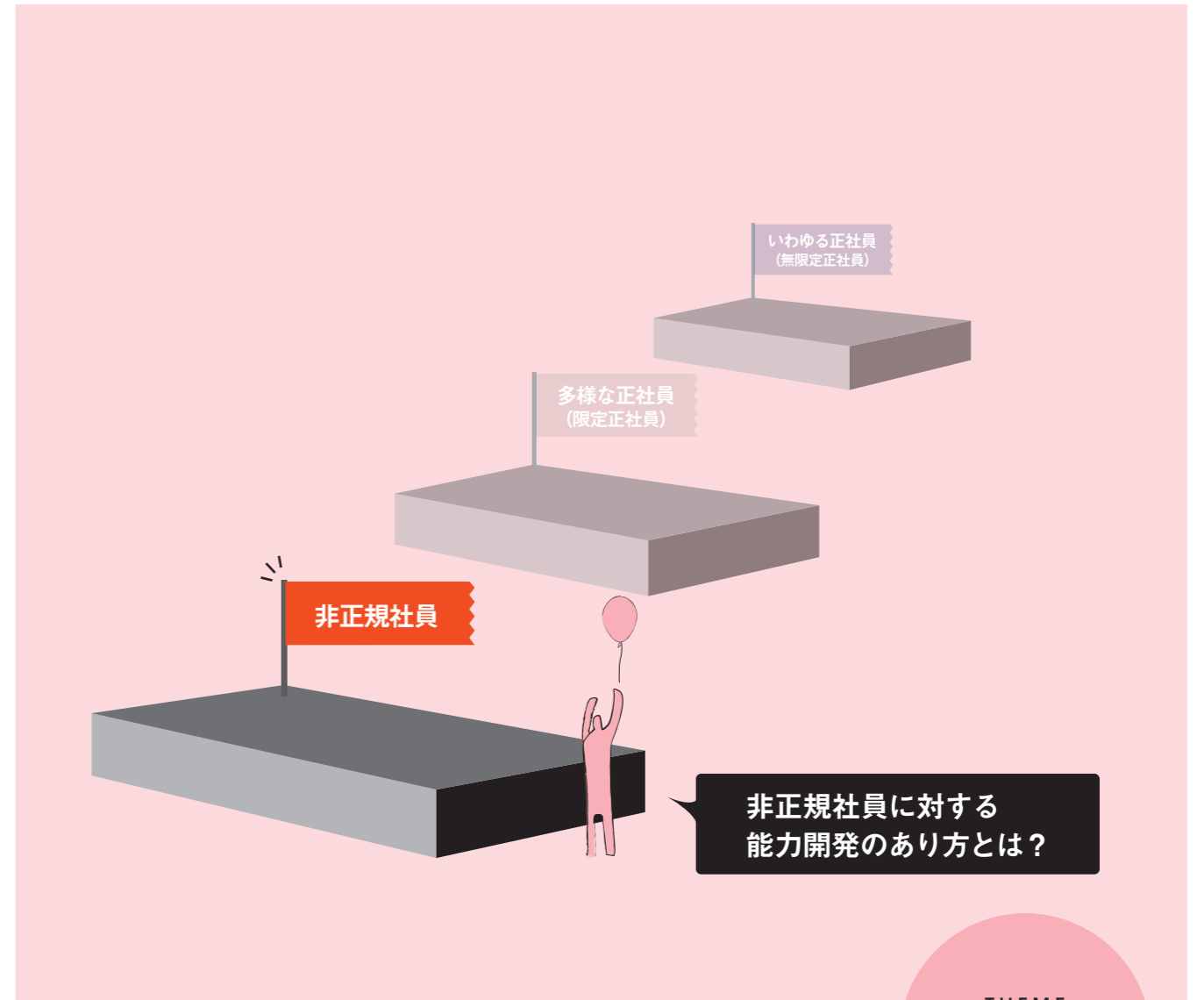
「自己効力感」と「有意味感」をベースにした経験学習の導入

ここでは、非正規社員の能力開発におけるポイントとは何か。ここでは、先に述べたキャリアラダーを活かした「経験学習」の考え方を紹介したい。人材育成においてキャリアラダーを活用する利点は、個人の成長に大きな影響を与える「一つ上のレベルの仕事」と、その仕事に必要な「能力・スキル」が可視化されている点だ。例えば、国内有数の人材育成企業として知られるスターバックス コーヒー ジャパンでも、「一つ上の仕事を任される経験」が本人の成長において最も効果的であると考えている（※）。そうしたチャレンジングな仕事経験を、店長をはじめメンバーとともに振り返ることで、その仕事に対する自分なりの方法論を持つようになり、それが次の更なるチャレンジに活かされる。

こうした経験学習サイクルは、「仕事を通じて成長実感

持つこと（自己効力感）」と「仕事に意義を見出すこと（有意味感）」がモチベーションの両輪として機能するとき、最も効果を発揮する。ここで留意すべきは、自己効力感とはOJTを通して高められるが、有意味感とはOJTだけでは不十分であるという点だ。先に挙げたスターバックス コーヒー ジャパンの場合、80時間にも及ぶ入社後研修を行い、企業理念や組織文化を徹底的に伝えている。そうした弛まぬ教育投資によって、当初は「コーヒーが好き」という動機で入社したアルバイトも「組織の一員としての自覚」が芽生え、自ら主体的に仕事の意義ややりがいを見出すようになるという。

果たして、我々は非正規社員に対して適切な能力開発機会を提供し、その可能性を最大限引き出すことができているのだろうか。今一度問い直す時期が来ているのではないだろうか。次頁では、モチベーションマネジメントを取り入れた人材育成の事例として、先進的な日本マクドナルド社の取り組みを紹介する。



THEME
03

人材育成

「自己効力感」「有意味感」をベースにした経験学習モデルの導入

進まない非正規社員の人材育成

これまで非正規社員は、中核業務を行う正社員とは異なる「周辺の人材」として位置づけられてきた。正社員の育成に関してはOJTや定期的な配置転換、内部昇進などを積極的に行ってきたのに対し、周辺業務を行う非正規社員には積極的な教育投資を避けてきた。「平成25年能

力開発基本調査」（厚生労働省）によれば、非正規社員に対する教育訓練は、計画的なOJT、OFF-JTのいずれにおいても正社員のそれと比較して約半数であることが分かる（左上図）。非正規社員に対する積極的な人材育成を行われてこなかった理由は主に2点挙げられる。第1に、業務の専門性である。非正規社員が扱う業務の専門性は

本誌では、これまで非正規社員の無期雇用化に向けて、①雇用ポートフォリオの見直し、②キャリアラダーの導入について見てきた。しかし、もう一つ重要な論点がある。それは、非正規社員の職業能力をいかにして高めるのかという点だ。非正規社員の職業能力が伴わなければ、いくら雇用区分を見直し、キャリアラダーを設計しても、それが活かされることはないだろう。そこで、本稿では最後の論点である「非正規社員に対する人材育成の在り方」について見ていく。



03

CASE STUDY
企業事例

日本マクドナルド株式会社

「人事部ハンバーガー大学 学長 中村浩」



学生時代にマクドナルドでアルバイトを始め、3年のクルー経験をを経て1985年、社員として入社。店長就任後、様々な役職を経て2003年以降は全国各地のフィールドリーダーを経験。2011年にハンバーガー大学学長に就任した。



THEME
03

ケーススタディで知る

経験学習モデルの導入

〈人材育成〉

マクドナルドの日本での第一号店のオープン前に設立されたハンバーガー大学。クオリティ、サービス、クレンリネス（清潔さ）を向上し、顧客価値を最大化するという同社のビジネスモデルを実現する人材育成の拠点だ。OJTを基本に据えた能力開発の仕組みを紹介する。

カリキュラムに基づくスキルの確実な習得

当社の店舗ではクルーと呼ぶ非正規社員と社員の間に6段階の職階・役割を設けている。その職階・役割に応じた多様な教育プログラムを提供する育成の拠点がハンバーガー大学である。そのゴールは、企業理念である高い「QSC&V」（クオリティ、サービス、クレンリネスの3つを満たして価値を販売する）を実行し、お客様の店舗体験を向上させるとともに最高の業績を獲得することにある。

育成の最大の特徴はOJTを基本にカリキュラムに基づいて実践し、到達点を確認しながらスキルの着実な習得を目指している点にある。クルーの業務は製造、接客、清掃など8つのポジション

ンに細分化され、また、クルートレーナー、スター、スウィング（SW）マネージャーという職階・役割がある。

クルー教育は全世界共通のCDP（クルー開発プログラム）と呼ぶ、店舗オペレーションに必要な情報と果たす役割を盛り込んだ教材がベースになる。クルーになる人の多くは職業未経験の高校生や大学生であり、かつ短時間勤務者であるため店長や先輩クルーが徹底したサポートをしている。

たとえば入店初日は店長自ら1時間かけて仕事の内容を説明し、意欲の喚起を促す動機づけを行う。そして接客、製造などの業務をカリキュラムロードマップに沿って先輩のフォローの下、学習と実践を繰り返しながら習熟

してもらおう。

日常的にクルーの教育を担当するのがクルートレーナーである。クルー業務に精通した人にCTDP（クルートレーナー・ディベロップメント・プログラム）を実施することで養成する。希望者が対象であるが、店長が教える資質のある人に「次のキャリアとしてコーチになりませんか」と背中を押すこともある。CTDPにはマクドナルドのミッション達成やリーダー教育、効果的なコミュニケーションやトレーニング法のカリキュラムがあり、最終的に店長の承認を受けて昇格する。スターはお客様を接客する代

OFF-JTの主眼はピープルスキル

SWマネージャーは、クルーのリーダーとしてシフトマネジメントを行う店舗運営の中核的人材だ。たとえばファミリー層で混雑する週末のお昼に、最高の売上げを達成するための配置なども行う。そのためにはクルー一人ひとりの能力や最も熟練しているポジションは何かを把握しておく必要がある。

シフトマネジメントのトレーニングにはDVD教材を使ったeラーニングカリキュラムのほか、3日間の集合研修（クラス授業）もある。その中の1日は実際に店舗に向いてピークタイムのシフトマネジメントの観察や、お客様へのインタビュを実施している。そのほかメンバークルー役とリーダー役に分かれたロールプレイングなど実践的な学習がメインである。教育内容の中心は細かい知識の習得ではなく、人との接し方や教える際の心構えなど、リーダーとしてどうあるべきかとい

SWマネージャーの養成が最大の基本

シフトマネジメントの訓練期間は個人差があるが、クルートレーナーからSWマネージャーを目指す人は早い人で2〜3カ月。遅い人は1年程度かかる。しかし、これは決して能力の違いを意味しない。OJTが主体である以上、勤務時間による物理的時間制約がある。また、承認されても「まだ自信がないか



読み解く 3つのポイント

POINT 01 | 経営の視点

優秀な店長を生み出し続ける 「クルーからの一貫した人材育成」

全国3,000を超える店舗を擁する日本マクドナルド社において優秀な店長の確保・維持を可能にしているものとは？ それは入社間もないクルーから店長までを対象に行われる徹底した人材育成である。「マクドナルドはピープルビジネス」とよく言われるように、同社にはクルーから店長になるための一貫した育成プログラムが用意されている。また、育成に長けた店長やクルートレーナーの下で日々、質の高いトレーニングを受ける機会がある。そうした育成体系の中で生まれた優秀な店長の手によって次の店長が輩出されるというパイプラインが同社の人材育成力の高さを揺るぎないものになっている。

POINT 02 | 個人の視点

質の高いリフレクションによる経験学習の最大化

人材育成において、リフレクション(内省)は必要不可欠である。同社の特徴は、店舗によるOJTとハンバーガー大学によるOFF-JTを通じて、質の高いリフレクションを実践できるという点にある。店舗では、日々の業務について店長やトレーナーから具体的なフィードバックを受けることができる。また、ハンバーガー大学では、現場でのリフレクションを単なる振り返りにとどめない。状況の異なる別の場面でも活かせるナレッジに昇華するために、さらにメタな視点から振り返る機会が与えられる。こうしたOJTとOFF-JTの組み合わせによる質の高いリフレクションによって学習効果を最大化することができる。

POINT 03 | 人事の視点

「会社の枠を超えて活躍できる人材」を育成するという人事視点

ハンバーガー大学がクルーに対して行う講義の中心は、同社のみで通用する限定的な知識の詰め込みではない。マネジメントに必要なリーダーシップやコミュニケーションスキルなど他社でも活かせる汎用的なスキルの習得である。「仮に他社でのキャリアを歩むことになった場合にも、自信を持って臨めるだけのスキルを当社にいる間に身につけていただきたい。それがクルーの頑張りに対する我々のスタンスだ」と同社ハンバーガー大学学長の中村氏は語る。そうした社会的企業として人材育成をするという人事の高い視点が、世界有数の人材育成企業と称される所以なのだろう。



ら」と納得いくまで訓練をくり返す人もいる。我々も本人のペースに合わせて指導しているが、自ら納得して次のステップに移るという自発性の重視はハンバーガー大学の基本方針でもあるので尊重している。

全国のマクドナルドで働く約16万人のクルーのうち、SWマネージャーは約3万人いる。クラス授業の受講者は毎年9,000人前後であるが、SWマネージャーのプログラムを受講者は毎年6,000〜7,000人。まさにSWマネージャーの育成がハンバーガー大学での教育の重要な役割となっている。

SWマネージャーの上には、セカンドアシスタントマネージャー、ファーストアシスタントマネージャー(店長代理)、店長の3つの職階に応じたプログラムを用意している。社員を受講対象とし、システムマネージメント、レストランマネージメントのほか、店長はリーダーシップの発揮や結果を出すためのビジネスプランの作成など、ビジネスマネージメント主体の教育を実施している。これもクルー同様にOJTを基本にクラス授業と実践での検証を行うプログラムになっており、本部社員の研修も同じ仕組みで実施している。

クルーの成長意欲の鍵を握る店長の役割

クルー教育によって一通りの業務はできるようになる。だが、それだけではなく、クルートレーナーやスター、そしてSWマネージャーという次の目標やキャリアを見ることが極めて重要だと考えている。それによって現場に満足せず、自ら成長したいという向上心を芽生

えさせることが本人にもマクドナルドにも大きな価値を生む。その意味では店長の役割を極めて重視している。店長のミッションは2つある。お客様の視線や声を重視し店舗体験の向上を目指すお客様第一主義の実践。もう一つは内部のお客様である従業員満足の向上である。高校生や大学生のクルーに対して上から目線で指示を出すのではない。店長はメンバーのチームワークを促す連携の要であるという意識を持ち、メンバーが役割に応じて生き生きと働ける職場環境を醸成することが大きな責任となっている。それが結果的に、お客様の店舗体験の向上にも繋がるのだ。

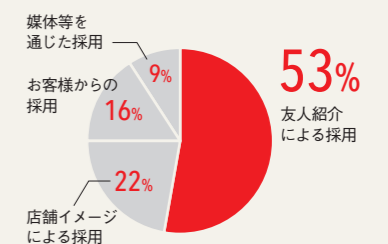
クルー採用者の53%は友人による紹介

ちなみに当社の従業員の採用では友人紹介による採用が53%を占めている(グラフ参照)。媒体等を通じた採用はわずか9%にすぎない。仮に働く本人が満

足りていても友人に勧めるのは勇気がいるもの。友人による紹介が多数を占めるということは、それだけ従業員満足度が高いことを示すと考えている。

こうしたクルー経験者から社員に採用された人も少なくない。実際にSWマネージャーの中から希望する人を対象に選考する内部登用も積極的に推進している。また、優秀な学生クルーも多く、彼らをターゲットとした採用活動は、今後も継続的に展開していく予定である。

従業員の採用経路



非正規社員をどう活用するか 改正労働契約法の対応を契機に考える

2014年8月、インテリジェンスHITO総合研究所では企業の人事担当者をお招きし、限定正社員導入における現状と課題について討論会を開催した。冒頭、中央大学ビジネススクールの佐藤博樹教授(※)と日本総合研究所の山田久氏の講演と先進企業4社の事例紹介があり、その後グループディスカッションを実施。参加者の満足度も非常に高く、有意義な意見交換の場となった。

インテリジェンスHITO総合研究所では2014年3月、佐藤博樹教授を座長に迎え、「これからの正社員の在り方を考える研究会」を発足。「改正労働契約法への対応」、「雇用の柔軟な活用」、「社員のモチベーション」の3つの観点から、限定正社員の導入について産官学の有識者とともに議論を重ねてきた。

特に「改正労働契約法への対応」については、雇用契約更新を繰り返して、結果的に同じ職場で長年働き続けているような非正規社員を多く抱える小売・サービス業などの企業において、喫緊の大きな課題となっている。そこで今回、これら業界の人事担当者を中心に集まりいただき、改正労働契約法への対応方法や課題などについて意見交換を行った。

法対応で想定される課題

改正労働契約法への対応方法には、主に①限定正社員での対応、②無限定正社員への転換、③通算5年未満の運用、の3点が考えられる。なかでも「①限定正社員での対応」を行う場合は、就業条件の調整についての課題が想定される。そもそも非正規社員の業務範囲や勤務時間、勤務地は、狭い範囲に限定されている。そのため、売り場縮小による担当業務の変更や勤務時間、勤務店舗の変更があれば、契約更新のタイミングで都度交渉して調整するケースが多い。しかし、無期化となれば、このような調整は困難になり、人材活用や育成の考え方も変わる。佐藤教授は、中長期的に任せる仕事を増やすことな

ども視野に入れ、例えば「レジ担当」ではなく「販売員」とするなど、業務範囲に柔軟性を持たせたり、勤務可能な時間やエリアを広げることが大事だと言う。現従業員についても、契約更新時に変更できる点があれば今から変更していくべきだろう。

また、既に勤務地限定社員などを導入する企業では、既存制度に加える形で対応することも一案だ。ただし、一般に勤務地限定社員の多くはフルタイム勤務のため、新たに非正規社員を短時間勤務のまま同じ限定正社員とするのか、その際の処遇はどうするのかといった検討が必要である。参加者からは、「無限定社員と限定正社員の役割や、双方が納得のいく処遇の在り方を考える必要がある」と、「無期化を人材確保のきっかけと

していきたい」などの声があがった。

対価検討は今から始めるべき

実際、働く人に影響が出るのはまだ先だが、無期化が実行される前の社内告知やルール整備も想定すると、対価検討は今から始めるべきと佐藤教授は指摘する。有期契約社員の活用については、その業務範囲も就業条件も企業によって大きく異なるため、1つの正解があるわけではない。各企業において、今後の人材活用の仕組みを考えるなかで、先の①②③の対応の組み合わせ方やフェアな処遇の在り方を全体的に検討することが非常に重要といえるだろう。

※ 2014年8月時点では、東京大学 社会科学研究所 教授



《講演講師陣》



中央大学ビジネススクール(※)
教授
佐藤博樹氏



株式会社日本総合研究所
調査部 部長/チーフエコノミスト
山田久氏



イオン株式会社 執行役員
グループ人事最高責任者 兼
グループ環境最高責任者
石塚幸男氏



日本マクドナルド
ホールディングス株式会社
取締役 上席執行役員
青木岳彦氏



株式会社すかいらーく
人財本部 執行役員
櫻井功氏



株式会社ユー・エス・ジェイ
執行役員 人事・総務本部長
下村敬啓氏

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
編集長 須東朋広
編集 田中聡、森安亮介、井上史実子、団遊
執筆 清上憲文(P18~20、24~26、30~32)
制作 アンブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 日経印刷株式会社
2014年11月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス
〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング 27F・28F
編集 株式会社インテリジェンスHITO 総合研究所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-2
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

編集後記

日本企業が大切と思う「能力」とは「高度なフレキシビリティへの適応能力」と「生活態度としての能力」だった「能力主義と企業社会」(熊沢誠著、岩波新書、1997)。つまり「いつまでも、どこにでも、なんでも「会社の思い通りに働ける」」人材が重宝されてきた社会である。グローバル経済で勝ち抜くために重要なダイバーシティマネジメントの実現が厳しい理由はここにあるのかもしれない。(須東朋広)

「正社員」という言葉が一般に用いられるようになったのは、1980年前後だと言われています。京都大学久本教授によれば、当時、第3次産業を中心に普及したパートタイマーの働き方と対比する形で、『労働経済白書1980年版』が「正社員」という用語を用いたことに端を発するとのこと。以来、「エリート」「安定」など礼賛的なイメージから、「社畜」「幻想」のような否定的なイメージに至るまで、実に幅広い「正社員観」を形成しながら今日に至ります。「正社員」という言葉の背後にあるそうした人間観を意識しながら、本誌を読み進めてみてはいかがでしょうか。(田中聡)

限定正社員導入により解消が期待される正規-非正規の二極化。こうした二極化は戦後まもない時期にも社会問題となっていた。雇用安定や処遇、能力開発機会の格差など現代にも通ずる問題に対し、当時の日本企業は(労使闘争も伴いながら)身分や雇用形態に関わらない評価・昇進・教育機会提供などを導入。その後の高度成長を支える大きな要因となりました。本誌ではこれからの時代に即した人材活用の在り方を盛り込んだつもりです。それが1社でも多くの企業の参考になり、これからの時代の成長につながれば幸いです。(森安亮介)

P11の編集長対談に同席させていただきました。印象的だったのは「職務型でも職能型でも働く人をモチベートするうえで大事なことは同じ。将来どうなるかを納得いく形で示されれば、人はやる気になる。だから企業は、働き方の違いに関係なく働く人すべてに対して、次の仕事やキャリアをどうするか真剣に考えるべき」というお話です。こうした企業の姿勢に対峙するには働く側も、次の仕事や機会に遭遇した時に自分の人生や信念に合った道をしっかり選び進めるよう、日頃からキャリアについて考えておかねばならないと改めて感じました。(井上史実子)

INFORMATION 1

HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース、お得なセミナー情報などをお届けしています。

POINT 1	POINT 2	POINT 3
調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介します	雇用・労働市場に関するニュースを研究員の解説付きでお届け	人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信
HITO総研が取り組んでいる調査や研究会などについて、調査結果や報告など最新情報のほか、読み応えのある解説記事などをご紹介します。	人事関係者やマネジメント層必読のニュースを弊社研究員の解説付きでお届けいたします。人事業務やマネジメントにおけるヒントになるのはもちろん「キャリアを見直す良いきっかけになった」というお声もいただいております。	HITO総研やインテリジェンスグループが開催するフォーラム情報、セミナー情報をはじめ早くお届けします。満員必至の人気セミナーのご紹介などもありますので、ぜひご登録ください。

INFORMATION 2

HITO総研 Facebookページ <http://www.facebook.com/hito.inte>

Facebookページでは、WEBコンテンツ更新情報やお役立ち情報を随時発信しています。ぜひ「いいね!」をお願いします。

INFORMATION 3

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。

【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO総研」検索

NEW!
別冊創刊

2014.10.1 創刊号
障がい者雇用は次のステージへ

2014.4.1 Vol.6
キャリアマネジメントの未来

2013.10.1 Vol.5
チェンジマネジメントの未来

2012.12.15 Vol.4
プロフェッショナルの未来

INFORMATION 4

アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

《アンケートページ》 HITO総研ホームページ「機関誌」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

友よ。今こそ、 夢を見よう！

私たちは、
ひとりで歩くことはできません。
常に前進することを、誓いましょう。
私たちは、引き返せないのです。
友よ。今こそ、夢を見よう！

We cannot walk alone.
And as we walk, we must make the pledge
that we shall always march ahead.
We cannot turn back.
I have a dream today!



マーティン・ルーサー・キング



いい転職が、未来を変える。

DODA

転職サイト・転職コンサルティングの〈デューダ〉

Personality rights and copyrights of Dr. King are used with the permission of The Estate of Martin Luther King, Jr., Inc. Represented by GreenLight.

はたらくを楽しもう。

いい転職が、未来を変える。

Intelligence DODA

■DODA サービスに関するお問い合わせは下記まで。

株式会社インテリジェンス DODA セールスサポートセンター

TEL 0120-450-768 (受付時間 平日 9:00 ~ 18:00) [Mail: client@doda.jp](mailto:Mail.client@doda.jp)

DODA 法人

検索

HITO

Humanity,
Intelligence and
Talent for
Organization

Vol. 7

多様な正社員の未来

2014年11月日発行 発行人/高橋広敏 編集長/須東朋広
発行/株式会社インテリジェンス©〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング27F・28F

定価 1,000円

税込