

21世紀型企业への転換を図る

■ 非正規社員のキャリアアップを図る！ ～ 正社員登用を視野に入れたOJT ～

“これから”を考える…？

大手飲料メーカーが、業務委託契約（一部パート契約）のスタッフ約700名を順次正社員化するという報道発表がありました。

このような非正規社員の正社員化があらゆる企業から沸き起これば、社会全体の景気回復を早期に実現させることができるかもしれません。しかし、中堅中小企業の実情からすると、まだまだ経済回復がみられるほどの状況ではないことが現実です。

また、企業の人員構成によっては、改正高年齢者雇用安定法により、高齢者と若年者の雇用バランスや処遇について、厳しい対応を迫られているところもあります。

諸問題が山積するところですが、縁あって採用した人材を「とりあえず契約社員」の場合でも、“これから”の課題を視野に入れつつ、意識的な教育訓練に取り組んでみましょう。

単に仕事を教えるだけでなく、それに「成長させる目的」を加味することによって、思わぬ変化が現れるかもしれません。

「仕事ができる契約社員」となれば、正社員登用制度がなくても、「正社員にしたい」と考えるのではないのでしょうか。



“人を見る目”を養う！ 【属人评价と仕事評価を見分ける】

たとえば、就業規則における服務規則や遵守事項については、正社員も契約社員も同じだと思います。「契約社員だから、まあいいか…」ということもないでしょう。そうすると、属人的な評価要素も同じ、ということになります。

正社員と契約社員で異なるのは、仕事の進め方（報告・連絡・相談のレベルなど）、仕事の質・責任（専門能力の発揮程度、判断力、業務効率など）であり、これが、今後のOJTのポイントとなるところです。属人的要素と仕事の要素を意識せずに人を評価すると、主観的な評価結果となる恐れが高く、極端なケースでは「彼は良い」「彼はダメだ」という意識に陥りやすくなります。この“一事が万事”的評価は、人が育たなくなる職場環境を形成してしまいますので注意が必要です。



正社員も同様ですが、属人的評価要素については、注意・指導し、組織の一員としてのコアスキルを身につけさせ、仕事の評価要素については、OJTにより、より能力を高めるという手法が、契約社員のモチベーションを維持・向上させ、企業にとっても生産性を高める結果となるものと思います。範囲を広げすぎない企業ニーズに応じたOJTがポイントです。

正社員の仕事と契約社員の仕事 !!

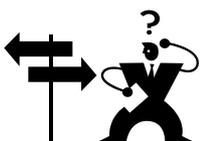
正社員の仕事と契約社員の仕事が明確に分離されている職場の場合は、あまり問題ありませんが、双方が同じような仕事を行っている場合は、評価も目標設定も難しくなります。

そもそも正社員と契約社員は、賃金をはじめとした労働諸条件が異なりますので、「すべて正社員と同じ」、ということでは、契約社員に納得性が生まれるわけではありません。なかには、正社員よりも契約社員の方が能力的に優れているというケースでは、「同一労働同一賃金」の原則にも抵触してしまいます。

契約社員として採用する企業の理由はさまざまですが、多くの企業で共通しているのは、契約期間が満了すれば自動的に退職させることができる雇用の調整弁として考えているところではないでしょうか。

また、契約社員なら思い切った成果主義賃金制度を採用しやすいことも企業にとって好都合なことだと思います。

ただし、これからは労働契約法の改正に伴い、このような考え方をもって長期間契約社員として雇用することができなくなります。



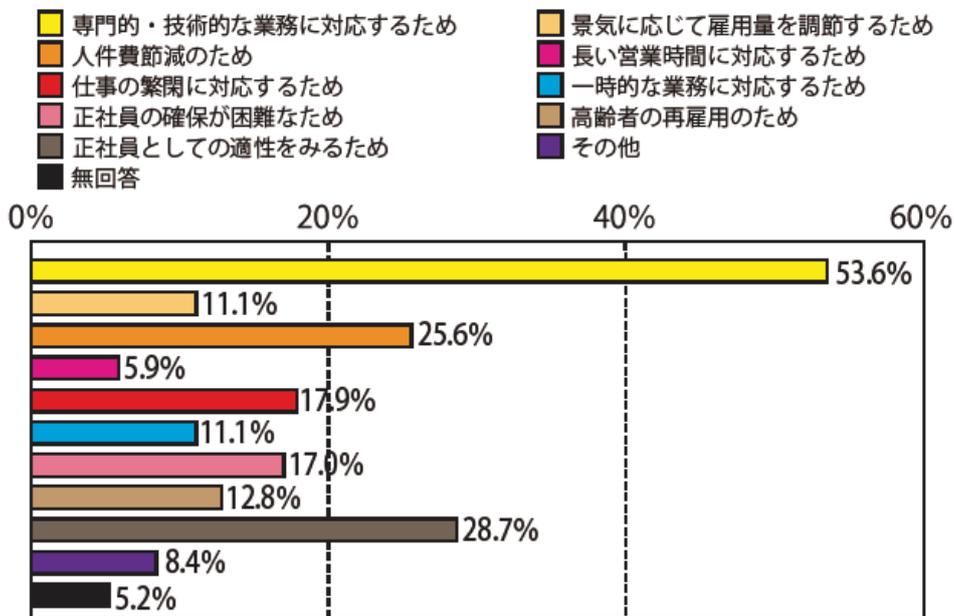
契約社員の契約期間は長くても3年程度として、その間に正社員登用か、契約期間満了か、の判断ができるような仕組みづくりが求められます。



契約社員が多い業務

- 1位 販売業務
- 2位 専門的・技術的業務
- 3位 事務的業務
- 4位 生産工程・労務

契約社員を活用している理由 !



出所：東京都産業労働局「契約社員に関する実態調査」

一方、契約社員を活用するデメリットについては、人事管理の複雑さ、継続的な人材確保が困難、技術伝承・ノウハウ蓄積の困難、労働者の質のバラツキ、労働者の責任感の不足、情報漏えいリスク等の増大、労使トラブルの増加という状況があるようです。

短期的には、仕事量の変化や専門的人材の確保という点でメリットがあるものの、短期だからこそ、教育不十分、技能継承等が難しいという問題が残るようです。

社員採用時の適性診断実施 ⇒ フリーダイヤル 0120-81-4864

平成25年度予算の概算要求では、有期契約労働者等の正規雇用への転換、人材育成、処遇改善等、企業内でのキャリアアップを促進するための、より包括的な助成措置が要求されています。今後改変される助成金制度をうまく活用するためには、以下の事項について留意しておく必要があります。【※助成金の種類によって実施すべき内容が異なります】

自社の人員体制・教育方針とうまくマッチするようであれば、せっかくの機会ですので、このガイドラインに沿った計画を立てられることをお勧めいたします。

なお、助成金の資格要件・概要につきましては、現段階で確定しておりませんので、これが公表されてから具体化を進めるようにしてください。

有期契約労働者等のキャリアアップに関するガイドライン

【※ポイント抜粋】

(1) 有期契約労働者等のキャリアアップに向けた管理体制の整備

「キャリアアップ管理者」を選任し、キャリアアップに向けた管理体制の整備を行うこと



(2) 計画的なキャリアアップの取組みを推進

人材確保や人材育成の現状を分析し、その課題について、有期契約労働者等の意見も踏まえて、その対応方針案を決定、計画を立案すること

(3) 正規雇用・無期労働契約への転換

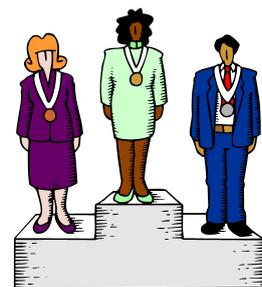
- ①有期労働契約から正規雇用・無期労働契約への転換、または無期労働契約から正規雇用への転換を進めること
- ②有期契約労働者の反復した契約更新が5年を超える前に、希望に応じて無期労働契約への転換が可能となる制度を整備すること

(4) 人材育成

- ①目標を明確にしつつ、計画的に教育訓練等を実施すること
- ②有期契約労働者等が若年者である場合は、新たに雇い入れる際を含め、実践的な教育訓練を実施すること

(5) 処遇改善

- ①有期契約労働者等の職務内容や職業能力等を評価し、正社員との均等・均衡を考慮しつつ、賃金その他の処遇に反映させること。
- ②仕事内容や処遇等について話し合う機会や相談窓口を設けること



(6) 健康管理

定期健康診断以外の一定の健康診断の制度を実施すること

(7) 短時間正社員への移行・新規雇入れ

短時間正社員制度の導入

(8) 短時間労働者の希望に応じた社会保険適用に向けた所定労働時間の拡大

短時間労働者の希望に応じて、所定労働時間を増やし、被用者保険（厚生年金保険・健康保険）の適用を受けられるようにすること。

ガイドラインはともかく、日常の業務遂行において、契約社員の成長を念頭においた意図的な発言・行動をすることで、契約社員に意欲・やる気が起こり、前向きに仕事に取り組めるようになるものと思います。契約社員への接し方がOJTそのものだと思います。