

専門職型契約社員の人材活用政策の現状と特徴

The major of human resource management for contract employees with expert knowledge or skills

藤波美帆

1. はじめに

最近の雇用の状況は、雇用者が全体としてほとんど増加していないにもかかわらず、パートタイマーに代表される非正社員が大幅に増加している。この点を労働力調査¹でみると、平成14年から平成17年の間に正規職員・従業員は減少傾向にあるものの、パート・アルバイトは67万人、契約社員・嘱託社員は48万人増加しており、増減率でみると特に後者の伸びが大きい（図表1を参照）。さらに、1週間の就業時間別にみると、特に契約社員・嘱託社員で「週35時間以上」の増加率が高い。

図表1：「非正社員数の推移」

(単位：千人、%)

			実数(注1)			雇用者(合計)に占める割合		
			平成14年	平成17年	増減率(注2)	平成14年	平成17年	増減
雇用者総数	合計		5,337	5,407	1.3	100.0	100.0	—
	1週間の就業時間(注3)	週1～34時間	1,236	1,284	3.9	23.2	23.7	0.6
		週35時間以上	4,014	4,036	0.5	75.2	74.6	▲0.6
正規職員・従業員	合計		3,489	3,374	▲3.3	65.4	62.4	▲3.0
	1週間の就業時間	週1～34時間	325	291	▲10.5	6.1	5.4	▲0.7
		週35時間以上	3,117	3,039	▲2.5	58.4	56.2	▲2.2
パート・アルバイト	合計		1,053	1,120	6.4	19.7	20.7	1.0
	1週間の就業時間	週1～34時間	711	760	6.9	13.3	14.1	0.7
		週35時間以上	318	334	5.0	6.0	6.2	0.2
契約社員・嘱託社員	合計		230	278	20.9	4.3	5.1	0.8
	1週間の就業時間	週1～34時間	69	80	15.9	1.3	1.5	0.2
		週35時間以上	157	193	22.9	2.9	3.6	0.6

出所)総務省「労働力調査」より作成

注1)実数は年平均値

注2)増減率=(平成17年-平成14年)/平成14年×100

注3)調査時点の月末1週間の就業時間

¹：同調査における雇用形態の分類は、雇用者の詳細として、平成14年以前は、①正規職員・従業員、②パート・アルバ

さらに近年の特徴は、非正社員が量的に増加するだけでなく、正社員が行っていた業務の非正社員による「代替」が進み、非正社員の基幹労働化が進んでいるという点にある。事例²などから明らかになりつつあるが、一部の企業では、内部労働市場では育成できない、または環境変化に対応して育成の間に合わない専門能力を有する人材を専門職型契約社員として獲得し活用するという新しい非正社員活用のケースがでてきている。つまり、専門職型契約社員という契約形態によって、外部から専門能力を速やかに獲得し活用していくという社内人材を補完する非正社員の活用がすでにはじまっているのである。そのため正社員と非正社員の処遇の均衡が、人事管理上の重要な問題となっている。つまり、正社員と同じ業務を行いながらも、正社員に比べて低い処遇を受ける非正社員が増加したことによって、“同一労働同一賃金”の原則がクローズアップされるようになり、均衡化³が求められるようになったのである。

しかしながら、非正社員の処遇を正社員に近づける（均衡化）政策だけで、基幹労働化する非正社員を有効に活用できるであろうか。ひと口に非正社員といってもそのタイプは多様であり、一律的に均衡処遇を図ることだけが、非正社員の有効活用を進める方法とは限らないのではないだろうか。

たとえば、主として定型業務や簡易な業務を行う非正社員の場合には、企業は主にコスト競争力をつけるために非正社員を雇用する。これに対して、専門能力を必要とする業務を行う非正社員の場合は、専門能力を持った人材を社外から速やかに必要な期間だけ調達するというねらいがあり、その代表的な例は、専門的な能力を要する仕事につく契約社員（以下、専門職型契約社員⁴とする）である。

このように非正社員を活用する戦略がそのタイプによって異なるのであれば、それに対応して人事管理も異なるはずである。これまで非正社員の処遇の問題を扱う場合には、非正社員をひとまとまりの労働力グループとして捉えることが多かったが、そ

イト、③嘱託社員など、④その他の4分類としており、「契約社員」という呼称は直接出はこない。そのため、直近の調査結果(平成17年)との直接比較が難しい。そこで、本稿では平成14年と平成17年の2時点を取り上げた。

²：具体的な企業の活用事例としては労政時報研究所編集部(2004年b)が詳しい

³：正社員と非正社員とは、企業との関係における拘束リスク(会社都合による働き方の変更リスク)が異なるために、同一労働同一賃金を基礎としながらもこのリスクを測定し、その分だけ正社員にリスクプレミアムを付加するように「処遇の水準とその決め方」を整備していくことが、均衡処遇政策の1つのモデルとして示されている。詳しくは、社会経済生産性本部短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003年)を参照。同報告書では、リスクプレミアムとして正社員に課せられる勤務地変更のリスクプレミアム(勤務地リスクプレミアム)、職種変更のリスクプレミアム(職種リスクプレミアム)、就業時間変更のリスクプレミアム(時間リスクプレミアム)をあげている

⁴：佐藤(2004年)は、契約社員を正社員が従事していた業務のうち、定型的な業務に近いものを担当する「一般職型」と、専門的知識や技能の求められる特定の業務を担当する「専門職型」に分類している。佐藤によれば、契約社員のうち「一般職型」は、正社員やパートタイマーなどが従事していた業務のうち、長期にわたる能力開発を必要としないもので、かつフルタイム勤務が求められるものに活用されるケースが多いとしている。その意味では、契約社員の中でも「一般職型」は、典型的な非正社員であるパートタイマー等と同様に、「代替型」の非正社員に位置づけることができよう

の活用の広がりに伴って非正社員は多様化しており、その働き方の違いに合わせて非正社員の人事管理は再編成されるべきであろう。その中で注目されるのは、前述したように急増する契約社員であり、なかでも高度な専門能力を外部から調達するという点で新しい人事政策の対象である専門職型契約社員である。専門職型契約社員の人事管理に焦点を当て検討を進めることは、これからの企業の人材活用戦略上の課題を考えていく上でも有益だと考えられる。

こうした問題意識に立って、本稿では、まず非正社員の均衡処遇に関する先行研究をレビューし、それを踏まえて専門職型契約社員を取り上げる意義を提示したうえで、アンケート調査データの分析結果にもとづいて、専門職型契約社員の人事管理のあり方を考察していくことにする。

2. 非正社員の均衡処遇に関する先行研究

(1) 非正社員全体の研究

近年、非正社員に関する処遇や人事管理に関する研究が盛んに行われている。これらの研究では、企業が競争力を強化するために非正社員を積極的に活用していこうとするならば、彼ら（彼女ら）の能力を高め、労働意欲の維持・向上を図らなければならないが、そのためには非正社員を「正社員と分離して低く処遇する」という「分離型」の人事管理では限界があり、両者の処遇の水準の均衡を図る必要があると指摘されている⁵。

さらに、正社員と非正社員の均衡処遇に関する研究の焦点は「処遇の水準」にとどまらず、「処遇の決め方」（つまり「人事管理」）にも当てられるようになってきた⁶。両者の間には「処遇の水準」は「処遇の決め方」に基づいて決まる関係があり、「処遇の決め方」を検討しない限り、「処遇の水準」の均衡の問題も解決されないと考えられるからである。

西本・今野（2003年）は、経営パフォーマンスを高めるには、正社員とパートタイマー等非正社員の処遇の均衡をはかることが重要であるが、それを効率的に実現するためには、非正社員の人事管理（処遇の決め方）の整備を段階的かつ戦略的に進める必要があるとして、3つのステップを示している。第一段階は、報酬（制度・水準）の均衡を図り、「労働の安定的な提供」「仕事経験の蓄積」という人材供給面の基礎的な

⁵：社会経済生産性本部短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編（2003年）を参照。

⁶：西本万映子・今野浩一郎（2003年）、社会経済生産性本部短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編（2003年）、21世紀職業財団（2004年）を参照。

条件を整備する。第二段階は、それを経営業績の向上に結びつけるために、人材活用を可能にする人事管理分野（配置・異動、評価制度、教育訓練）の均衡を図る。第三段階は、人事管理の基盤システムである社員格付け制度の均衡を進める。つまり、均衡処遇を実現するには、報酬関連分野の均衡から人材活用分野の均衡をへて、社員格付け制度の均衡へと、人事管理の段階的な整備が必要であると指摘しているのである。

(2) 非正社員タイプ別の研究

しかし、西本・今野の研究は非正社員全体を分析の対象としたものであり、非正社員に多様なタイプのあることを考慮していない。それぞれのタイプの非正社員が上記の均衡処遇を実現する3つのステップに従うならば、報酬の均衡の進んでいる非正社員ほど、人材活用分野の均衡、社員格付け制度の均衡が進んでいると予想される。この点について、藤波（2004年）は、非正社員をパートタイマー、契約社員・準社員、アルバイト、嘱託社員の4種類にわけて分析し、報酬の均衡が最も進んでいるのは、契約社員・準社員と嘱託社員であることを明らかにしている。

しかしながら、上記の藤波の研究では、①対象となっている業種が小売業とサービス業に限定されている、②契約社員・準社員が本論でいう専門職型契約社員なのか明確でない、という問題が残されていた。そこで本稿では、21世紀職業財団（2004年）の『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに関わる調査研究会報告書－全業種版－』のアンケート調査結果を用いて、専門職型契約社員についてより詳細な検討をしてみたい⁷。

同調査では「最も多く雇用している非正社員」のタイプを調査対象企業に選択させ、そのタイプの非正社員を対象にした人事管理について回答を得ている。「最も多く雇用している非正社員」の構成は、パートタイマーをあげる企業が55.7%、契約社員・準社員が同19.3%、アルバイトが同11.1%、嘱託社員が同11.4%である。

まず報酬の均衡からみると、正社員の給与水準を100%としたときの非正社員のタイプごとの水準は、嘱託社員（75.0%）が最も高く、次いで契約社員・準社員（70.6%）、アルバイト（66.4%）、パートタイマー（54.2%）となっている。同様に賞与・一時金の基本給支給月数についてみると、嘱託社員（75.9%）、契約社員・準社員（60.2%）、アルバイト（39.5%）、パートタイマー（37.5%）の順である。さらに報酬関連制度の

⁷：同調査は、2003年10月7日から同30日にかけて調査票を郵送配布・郵送回収した。調査対象は、帝国データバンクの企業データベースに収録されている企業の中から抽出された5,000社の人事部門の責任者であり、有効回収率は18.2%である。調査対象企業の業種構成についてみると、小売業(32.7%)が最も多く、次いで製造業(21.5%)、サービス業(17.3%)、建設業(10.1%)、その他の業種が計18.4%である

⁸：「均衡度」は、「正社員と非正社員全員が対象となる制度がある」企業の件数×5点＋「正社員と一部の非正社員を対象とする制度がある」企業の件数×3点＋「正社員と非正社員には異なる制度がある」×2点＋「非正社員を対象とする制度はない」×1点を、合計の件数で除した値である

均衡について図表2に整理した均衡度尺度⁸でみると、嘱託社員（2.8）、契約社員・準社員（2.7）、パートタイマー（2.5）、アルバイト（2.3）となっている。このように、報酬の面からは嘱託社員、契約社員・準社員が正社員との均衡が進んでいる非正社員のタイプであることがわかる。

図表2 制度分野別の均衡度

	社員格付け制度		配置・異動		評価制度		教育訓練		報酬制度	
	均衡度 (点)	合計 (社)	均衡度 (点)	合計 (社)	均衡度 (点)	合計 (社)	均衡度 (点)	合計 (社)	均衡度 (点)	合計 (社)
全体	1.3	2,146	1.9	2,171	2.2	2,165	3.0	2,043	2.5	2,183
パートタイマー	1.2	1,216	1.9	1,218	2.0	1,214	2.9	1,135	2.5	1,219
契約社員・準社員	1.3	422	2.2	421	2.6	417	3.6	405	2.7	422
嘱託社員	1.3	252	1.8	253	2.2	249	3.3	239	2.8	253
アルバイト	1.3	244	1.9	246	2.0	242	2.8	226	2.3	245

出所）21世紀職業財団（2004年）より作成

次いで、図表2に示した人材活用分野をみると、配置・異動、評価制度、教育訓練とも、契約社員・準社員の均衡度が最も高く、次いで嘱託社員、パートタイマーもしくはアルバイトのどちらかが最も低くなっている。人材活用分野では、総じて嘱託社員は契約社員・準社員よりも均衡度が低く、報酬分野との逆転が生じているが、これは嘱託社員が正社員の退職後の再雇用契約の形態として活用されるケースが多いことが影響していると考えられる。

最後に、社員格付け制度についてみると、非正社員のタイプの差異はなく、均衡度そのものも全体平均1.3と極めて低い。このことから西本・今野の研究における「第三段階」の社員格付け制度の均衡化は、現行企業の人事管理においては、非正社員のタイプにかかわらずほとんど図られていないことがわかる。

このように嘱託社員の人材活用の特殊事情を差し引いて考えてみると、報酬分野の均衡が進んでいる契約社員・準社員では、第二ステップの人材活用分野の均衡も図られつつある。一方で、報酬分野の均衡が進んでいないパートタイマー、アルバイトについては人材活用分野の均衡が低い水準にあることがわかる。

以上のことから、非正社員のタイプの違いからみても西本・今野の指摘どおり、非正社員の人事管理は、報酬関連分野の均衡をへて人材活用分野の均衡へと進んでいくことがわかる。また、「処遇の水準」と「処遇の決め方」の均衡の観点からみると、契約社員・準社員が最も正社員に近い雇用形態であると位置づけることができる。

3. 専門職型契約社員の人事管理に関する仮説

これまでの、非正社員を「正社員と分離して低く処遇する」という人事管理の実態

を考えると、「処遇均衡」という考え方に基づき人事管理の是正を求めることは不可避であり、処遇均衡は、パートタイマーをはじめとする大多数の非正社員については重要な課題である。先行研究が示す通り、企業が非正社員を積極的に活用し、競争力を強化していくには、正社員とパートタイマー等との処遇均衡を高めて、彼ら（彼女ら）の能力、労働意欲の維持・向上を図っていくことが必要になってくる。そして、それを効率的に実現するためには、人材の蓄積と活用の状況に合わせて、報酬関連分野の均衡から人材活用分野の均衡を経て、社員格付け制度の均衡へと、人事管理の整備を段階的に進めることが求められる⁹。とくにパートタイマー等を有効に活用するためには処遇の均衡に止まらず、それを実現するための人材活用分野等の制度設計に焦点を当て、均衡化を促進していくことが重要な政策課題であるといえよう。

しかし、「1. はじめに」で問題提起したように、非正社員の多様化と基幹化が進行する中で、こうした一方向的な政策が企業、非正社員の双方において望ましい政策であろうか。とくに正社員と補完関係にある専門職型契約社員を想定すると、均衡処遇を促進する合理性は低いといえる。まず報酬については、専門職型契約社員は高度な専門能力を有しながらも、1～3年の有期契約（一部5年）であることから、成果と処遇を短期決済しなければならないために、長期雇用を前提とする正社員との均衡化をはかる政策は適切ではない。むしろ、給与水準や賞与額は正社員よりも高いケースもあってしかるべきであろう。

また、人材活用に関しては、労働者は専門能力を売り、企業はそれを買おうとするのであり、正社員のような教育訓練を提供することの合理性は低い¹⁰。配置・異動についても同様で、専門能力の直接的な活用を前提とした専門職型契約社員を正社員のように配置転換することの意味は薄いといえる。

したがって、専門職型契約社員は、処遇水準が高いにもかかわらず、「処遇の決め方」である報酬制度、配置・異動制度、教育訓練制度等の人事管理の均衡度は高まるとはいえない可能性があるのである。

⁹：西本・今野(2003年)を参照。

¹⁰：この点は人的資源論の考え方に従っている。Becker(1962年)は、企業が投資対象とするスキルは投資回収可能なスキル(他社では価値のない企業固有のスキル)であり、社員の離職は、企業が投資回収を享受できる期間を短くしてしまうため、社員に対して教育訓練を提供する企業側のインセンティブを失わせると指摘している。専門職型契約社員は専門能力を外部市場から購入しようとする企業行動であり、かつ有期契約の同社員に教育訓練投資を行う合理性は低いといえよう。

4. 専門職型契約社員の人事管理に関する均衡度分析

(1) 専門職型契約社員およびパートタイマーの区分の定義

では、実際の専門職型契約社員の人事管理はどのようになっているのであろうか。前述した21世紀職業財団（2004年）の『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに関わる調査研究会報告書－全業種版－』のデータから得られる均衡度尺度を用いて専門職型契約社員の人事管理の特徴を明らかにしていこう。

すでに触れたように、同調査ではパートタイマー、契約社員・準社員、嘱託社員、アルバイトの4タイプに分けて「最も人数の多い非正社員」に関して回答を得ているが、同時にその「最も人数の多い非正社員」の働き方について、①正社員と同じ「労働時間」の者の割合、②正社員と同じ「仕事の内容」の者の割合について聞いている。①は非正社員の時間的な基幹化を表すものであり、②は質的な基幹化を示すものである。本稿では、この①、②のデータを用いて、図表3のように、①「労働時間」については、正社員と同じかどうか問わず¹¹、②「仕事の内容」について過半数が正社員と同じ働き方をしている契約社員・準社員を専門職型契約社員と定義し分析することにした。

図表3 専門型契約社員の定義

【労働時間正社員型と仕事内容正社員型のクロス表】

（上段：人、下段：％）

		仕事内容正社員型						合計
		全員	過半数	半数程度	少数	1人もいない	不明	
労働時間 正社員型	全員	73	22	8	6	8	0	117
		62.4	18.8	6.8	5.1	6.8	0.0	100.0
	過半数	12	49	10	16	3	0	90
		13.3	54.4	11.1	17.8	3.3	0.0	100.0
	半数程度	5	10	10	7	2	0	34
		14.7	29.4	29.4	20.6	5.9	0.0	100.0
	少数	7	25	16	66	5	0	119
5.9		21.0	13.4	55.5	4.2	0.0	100.0	
一人もいない	11	7	7	23	16	1	65	
	16.9	10.8	10.8	35.4	24.6	1.5	100.0	
不明	2	0	0	1	0	1	4	
	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	100.0	
合計		110	113	51	119	34	2	429
		25.6	26.3	11.9	27.7	7.9	0.5	100.0

■ 専門職型
□ 一般職型

¹¹：本稿では「専門職型契約社員」を、専門能力を有する人材がその専門性によって雇用されていると定義するため、「労働時間」が正社員と同じ働き方をしているかについては問わないこととした。




また、専門職型契約社員の特徴を浮き彫りにするために、①、②のデータを用いて、比較対象として、最も典型的な非正社員であるパートタイマーを図表4のようにパートタイマー上級、パートタイマー中級、パートタイマー初級（以下、「パート上級」、「パート中級」、「パート初級」とする）に区分して分析を行った¹²。

図表4 パートタイマーの区分定義

【労働時間正社員型と仕事内容正社員型のクロス表】

(上段：人、下段：%)

		仕事内容正社員型					合計	
		全員	過半数	半数程度	少数	1人もいない		不明
労働時間 正社員型	全員	22	3	1	0	0	0	26
		84.6	11.5	3.8	0.0	0.0	0.0	100.0
	過半数	9	40	14	14	3	0	80
		11.3	50.0	17.5	17.5	3.8	0.0	100.0
	半数程度	2	18	44	32	3	0	99
		2.0	18.2	44.4	32.3	3.0	0.0	100.0
少数	13	74	77	285	38	2	489	
	2.7	15.1	15.7	58.3	7.8	0.4	100.0	
一人もいない	55	56	52	201	167	6	537	
	10.2	10.4	9.7	37.4	31.1	1.1	100.0	
不明	1	1	0	3	0	4	9	
	11.1	11.1	0.0	33.3	0.0	44.4	100.0	
合計		102	192	188	535	211	1,240	
		8.2	15.5	15.2	43.1	17.0	100.0	

 パート上級
 パート中級
 パート初級

(2) 企業の組織特性

はじめに、パートタイマー全体と専門職型契約社員がどういった特徴をもっているかを図表5でみていく。まず業種についてみると、総じてパートタイマーが多い業種は小売業、飲食店であり、専門職型契約社員が多い業種は建設業、運輸・通信業である。つぎに、パートタイマーのレベル別に業種との関連をみると、パートタイマーのレベルが上がるほど製造業が17.2%から28.1%へと増加するのに対して、卸売業が6.4%から2.6%へと減少している。

従業員規模をみると、非正社員の仕事のレベルが高いほど企業規模が小さくなる。具体的には、パートタイマーのレベル別との関連では、パート初級からパート上級へとレベルが高くなるほど、従業員数は1,049人から539人へと小さくなり、さらに専門職

¹²：この結果、これ以降で分析対象となるのは「専門職型契約社員」が274件、「パート上級」が153件、「パート中級」が379件、「パート初級」が691件である。

型契約社員の従業員数はパート上級よりも少なく、平均479人である。非正社員比率（従業員数にしめる非正社員の割合）との関係についてみても、パートタイマーのいずれのレベルと比べても専門職型契約社員のほうが同比率は26.3%と低い。さらにパートタイマーのレベルとの関連をみると、レベルが高くなるほど非正社員比率が36.7%から28.1%へと小さくなっており、パートタイマーのレベルが低くなるほど、多くの非正社員を雇用していることがわかる。

社員増減率（2003年の従業員数を5年前と比較した時の増減率）をみると、パートタイマー、専門職型契約社員ともに従業員数を増やしてきたことがわかるが、特にパートタイマーのレベルが下がるにしたがって、従業員数を増やしてきた傾向がみられる。これは正社員と非正社員のどちらが増えた結果なのかをみるために、正社員増加指数（2003年の正社員数を100としたときの5年前の正社員数を指数化したもの）と非正社員増加指数（2003年の非正社員数を100としたときの5年前の非正社員数を指数化したもの）をみると、パートタイマー、専門職型契約社員の両者は、正社員を減らす一方で非正社員を増やしており、特に正社員については、パートタイマーのレベルが上がるほど正社員を減らしてきたことがわかる。また、専門職型契約社員ではパート上級と同程度の正社員増加指数であった。これらのことから、①初級パート活用企業ほど非正社員を多く雇用している、②パート上級や専門職型契約社員を活用する企業ほど、正社員を多く減らし、替わりに非正社員を増やしてきたことの二点がわかる。つまり、パート初級のような補助的業務に携わる非正社員を活用している企業での量的な代替はすでに一段落しており、かわって正社員に近い仕事内容や働き方をしているパート上級や専門職型契約社員といった非正社員と正社員との代替がこの5年間で進んできたといえよう。

労働特性との関連を週30時間以上労働している非正社員が非正社員全体のどの程度か（週30時間以上労働の非正社員比率）の観点からみると、パートタイマーのレベル別には、初級から上級へとレベルが上がるにしたがって、同比率も43.2%から71.6%へと高くなっており、特にパート上級でその傾向が著しい。さらにパート上級よりも専門職型契約社員で同比率が高く、77.1%が週30時間以上働いている。最後に、非正社員全体のうち勤続5年以上の者がどの程度いるか、勤続5年以上の非正社員比率をみると、パートタイマーとの間には有意な関係はみられないものの、専門職型契約社員のほうがパートタイマー全体よりも同比率が高く、34.7%であった。これらのことから、パートタイマーと比べて専門職型正社員は①より正社員に近い労働時間、②より正社員に近い勤続年数であることがうかがえる。

図表5 専門職型契約社員とパートタイマーのタイプ別特性 (単位：%)

	全体 (社)	業種									
		小売業	卸売業	飲食店	サービス業	建設業	製造業	運輸・通信業	金融・保険業 不動産業	不明	
合計	1497	34.7	5.2	4.1	17.6	8.1	21.8	4.5	3.9	2.9	
契約社員 (専門職型)	274	23.7	4.7	0.0	17.2	14.6	27.7	9.1	2.9	2.6	
パート (上級)	153	28.8	2.6	7.8	19.6	7.2	28.1	2.6	3.3	4.6	
パート (中級)	379	39.1	4.5	3.4	19.3	4.7	23.5	3.7	1.8	2.9	
パート (初級)	691	38.1	6.4	5.4	16.4	7.5	17.2	3.5	5.6	2.6	

	従業員数			非正社員比率			社員増減率			正社員増加指数			非正社員増加指数		
	平均 (人)	標準 偏差	全体 (社)	平均 (%)	標準 偏差	全体 (社)	平均 (%)	標準 偏差	全体 (社)	平均 (%)	標準 偏差	全体 (社)	平均 偏差	標準 偏差	全体 (社)
合計	768.3	1,253.9	1,453	32.5	28.3	1,451	112.1	71.4	1,349	109.8	35.5	1,394	91.6	119.0	1,378
専門職 (契約)	479.4	514.3	261	26.3	23.8	260	107.6	75.9	241	113.4	33.2	252	90.8	68.8	250
パート (上級)	539.3	579.1	151	28.1	24.8	150	103.9	46.5	139	113.3	33.6	143	86.1	116.5	142
パート (中級)	561.9	628.3	374	31.2	27.5	374	112.9	87.3	344	110.8	43.1	355	85.5	49.5	350
パート (初級)	1,048.9	1,697.3	667	36.7	30.3	667	115.3	64.0	625	107.0	31.7	644	96.5	156.3	636

	週30時間以上労働の 非正社員比率			勤続年数5年以上の 非正社員比率		
	平均 (%)	標準 偏差	度数	平均 (%)	標準 偏差	全体 (社)
合計	54.4	34.0	1,377	33.9	26.1	1,358
専門職 (契約)	77.1	28.5	245	34.7	27.9	249
パート (上級)	71.6	24.9	135	33.8	26.1	140
パート (中級)	52.4	32.7	356	32.9	25.7	351
パート (初級)	43.2	32.8	641	34.2	25.7	618

(3) 人事管理制度における均衡度

①報酬水準と報酬制度

つづいて、上記のような特徴を持った非正社員の諸タイプの処遇均衡の実態について図表6に整理した。まず「処遇の水準」については、給与水準（正社員を100とした時の割合）は、パートタイマーでは初級（52.6%）から上級（59.6%）へとレベルがあがるほど比率が高まっているが、全体としては50~60%の範囲に収まっている。それに対して専門職型契約社員は78.3%となっており、パート上級と比べても20%程度高くなっている。賞与・一時金の基本給支給月数についても同様であり、パートタイマー

は初級（35.7%）から上級（42.0%）へとレベルがあがるほど支給月数比率が高まるが、専門職型契約社員は70.3%とパート上級と比べてもおよそ30%高くなっている。

中堅社員レベルの給与水準をみても、パートタイマーでは初級（70.10%）から上級（78.14%）へとレベルが高くなるほど比率も高まるものの、全体としては70%台の水準にとどまっている。それに対して専門職型契約社員は85.68%であり、パート上級と比べても10%近く高い水準となっている。

図表6 専門職型契約社員とパートタイマーの処遇水準（単位：%）

	給与水準全体	賞与の支給 月比率	中堅社員 給与水準
合計	57.9	42.7	74.7
専門職型契約社員	78.3	70.3	85.7
パート上級	59.6	42.0	78.1
パート中級	57.0	41.1	76.4
パート初級	52.6	35.7	70.1

次いで、「処遇の決め方」の均衡度尺度を表した図表7をみてみよう。報酬制度全体をみると、パートタイマーは初級（2.68）から上級（2.78）へとレベルがあがるにつれて均衡度が高まっているが、専門職型契約社員は2.73に止まっている。報酬制度内の個別制度をみると、「諸手当（職務に基づく手当）」「ボーナスの決め方」については報酬制度全体と同様の傾向がみられる。「基本給の決定要素（他社の賃金水準）」については、パートタイマーは上級の2.96から初級の3.13へとレベルが低下するに伴い大きくなっており、正社員に近い仕事内容や働き方をしているパートタイマーほど、他社の賃金水準での均衡度を高める傾向は弱まる。これに対して、専門職型契約社員では3.11とパート初級と同レベルである。つまり、パートタイマーの場合は、正社員と比較して、正社員に近い仕事をしているほど外部労働市場の相場よりも内部労働市場を重視し、専門職型契約社員では外部労働市場の相場に準拠していることがうかがえる。

②配置・異動

配置・異動全体をみると、パートタイマーは初級（1.97）から上級（2.26）へとレベルが高くなるにつれて均衡度が高まっている。それに対して、専門職型契約社員の均衡度は2.05に止まっている。「配置転換・異動の有無（転居を伴う）」「配置転換・異動の有無（転居なし・事務所間）」「配置転換・異動の有無（事業所内）」の配置・異動の個別制度をみても、同様の傾向がみられる。

③教育訓練

教育訓練全体をみると、パート初級(3.08)、中級 (3.07)、上級 (3.05)、専門職型契約社員 (3.09) で非正社員のタイプによる差異はほとんどみられない。個別制度をみると、「教育内容 (導入研修)」では、パートは上級 (2.86) から初級 (3.05) へと、レベルが下がるに伴い、均衡度が高くなり、専門職型契約社員は3.04とパート初級と同レベルとなっている。「教育内容 (導入研修)」に関しては、パートタイマーの多くが初級から採用され、その後中級、上級へとキャリアアップしていった、ということが影響していると考えられる。専門職型契約社員はパート初級と同水準であることから、非正社員のタイプに関わらず、就業開始時に必要な導入研修は提供されているとみることができよう。「教育訓練 (仕事に直接関連)」は、パートタイマーはレベルによる差異はほとんどなく、さらに専門職型契約社員もパートタイマーと同程度であった。

④評価制度

評価制度については、非正社員のタイプによる際立った違いは認められない。唯一、評価制度のうちの「評価の活用 (昇格)」は、パートタイマーは初級 (2.05) から上級 (2.30) へとレベルが高くなるのにもない均衡度も高まっているが、他の人事管理制度と同様に、専門職型契約社員 (2.23) はパート上級よりも低くなっている。

社員格付け制度は総じて均衡度が低いが、それでもパートタイマーは初級 (1.33) から上級 (1.48) へとレベルがあがるに伴って均衡度が高まり、専門職型契約社員は1.33とパート初級と同レベルに止まっている。

図表7 専門職型契約社員とパートタイマーの人事管理（均衡度：点）

	人事管理 制度全体	人事制度		配置・異動				評価制度					評価制度 全体
		社員 格付け 制度	人事制度 全体	配置転換・ 異動の有無 (転居を伴う)	配置転換・ 異動の有無 (転居なし・ 事業所間)	配置転換・ 異動の有無 (事業所内)	配置・ 異動全体	評価項目	評価の 活用 (昇進)	評価の 活用 (昇格)	評価の 活用 (昇給)	評価の 活用 (ボーナス)	
合計	2.26	1.35	1.35	1.18	1.89	2.64	2.02	2.21	2.04	2.10	2.58	2.46	2.35
専門職型 契約社員	2.27	1.33	1.33	1.12	1.81	2.77	2.05	2.39	2.14	2.23	2.75	2.70	2.51
パート上級	2.37	1.48	1.48	1.38	2.33	2.80	2.26	2.36	2.19	2.30	2.70	2.67	2.55
パート中級	2.30	1.41	1.41	1.22	1.97	2.68	2.07	2.13	1.99	2.09	2.52	2.36	2.29
パート初級	2.24	1.33	1.33	1.15	1.83	2.58	1.97	2.18	2.02	2.05	2.55	2.43	2.31

	教育訓練				報酬制度								報酬制度 全体
	教育内容 (導入研修)	教育内容 (仕事に直 接関連)	教育内容 (自己啓 発援助)	教育訓練 全体	基本給の 構成	基本給決定 要素(能力、 仕事、成果、 属人的要素)	基本給 決定要素 (他社の賃 金水準)	支払方法	諸手当の 支給 (職位に つく手当)	諸手当の 支給 (職務に 基づく手当)	ボーナス の決め方		
合計	3.03	3.45	2.57	3.08	3.06	2.88	3.12	3.66	1.62	1.81	2.51	2.71	
専門職型 契約社員	3.04	3.52	2.51	3.09	3.05	2.89	3.11	3.60	1.69	1.86	2.61	2.73	
パート上級	2.86	3.50	2.56	3.05	3.04	2.88	2.96	3.67	1.71	2.07	2.71	2.78	
パート中級	3.02	3.47	2.51	3.07	3.09	2.83	3.13	3.69	1.74	1.92	2.52	2.74	
パート初級	3.05	3.43	2.61	3.08	3.05	2.89	3.13	3.66	1.56	1.73	2.46	2.68	

⑤活用の程度

こうした人事管理制度の均衡度の違いは、パートタイマーと専門職型契約社員の活用の違いからきていると考えられる。そこで以下では、図表8を用いて両者の活用の実態についてみていく。はじめに、正社員転換者比率をみると、パートタイマーでは、初級（1.28%）から上級（2.83%）へとレベルがあがるにつれて同比率は高まり、専門職型契約社員は5.12%と、パート上級と比べても倍近い転換比率になっている。非正社員の役職者への登用状況をみてみると、非正社員役職者比率、係長・主任レベルの仕事を担当している非正社員割合ともに、非正社員のタイプに関わらず極めて低い。非正社員の役職者への登用状況について、パートタイマーのレベルとの相関関係はみられないが、専門職型契約社員はわずかではあるがパートタイマーよりも登用度が高くなっている。

図表8 非正社員のタイプ別活用状況

	非正社員からの正社員 転換者数比率(%)	非正社員 役職者数比率(%)	係長・主任レベルを担当 している非正社員割合(指数)
合計	2.06	0.36	0.25
専門職(契約)	5.12	1.15	0.40
パート(上級)	2.83	0.13	0.17
パート(中級)	2.16	0.26	0.23
パート(初級)	1.28	0.26	0.22

注1) 正社員転換者数比率(%)とは、たとえば専門職型契約社員の場合、1年間に正社員に転換した専門職型契約社員／非正社員全体の数×100により算出。なお、パート上級、中級、初級も同様に算出。

注2) 非正社員役職者数比率(%)とは、たとえば専門職型契約社員の場合、係長・主任レベル以上に昇進した専門職型契約社員の人数／非正社員全体の数×100より算出。なお、パート上級、中級、初級も同様に算出。

注3) 係長・主任レベルを担当している非正社員割合は、たとえば専門職型契約社員の場合、同レベルの仕事を担当する従業員のなかでの専門職型契約社員の割合を、同レベルの仕事を担当する正社員はいない⇒6、4割以上⇒5、3割以上⇒4、2割以上⇒3、1割以上⇒2、ごく少数⇒1、同レベルを担当する専門職型契約社員はいない⇒0として算出。なお、パート上級、中級、初級も同様に算出。

⑥小括

以上の分析結果をまとめてみると、まず典型的な非正社員であるパートタイマーについては、パート初級、中級、上級というキャリアステップがあり、基幹化が進む(つまりキャリアステップが上がる)のに伴って、総じて「処遇の水準」と「処遇の決め方」の均衡度が高まっていくことが明らかになった。

次いで、専門職型契約社員の人事管理の特徴を明らかにするために、最もキャリアレベルが高く均衡度も高いパート上級と比較すると、専門職型契約社員の「処遇の水準」は、給与、賞与・一時金ともパート上級を大幅に上回る。しかしながら、報酬制度、配置・異動制度については専門職型契約社員の均衡度は、パート上級を下回る水準にある。教育訓練制度については、パートタイマーと専門職型契約社員の間に差異は認められず、非正社員のタイプに関係なく、職務への適応に必要な一定量の教育訓練は提供されているようである。社員格付け制度については専門職型契約社員の均衡度はパート上級と比較して低くなっている。以上のように、専門職型契約社員の「処遇の水準」はパート上級と比較して著しく高いが、「処遇の決め方(人事管理)」の均衡度は低い水準にあるということが明らかになった。さらに、人材の活用状況についてみてみると、役職者への登用について違いはみられないが、正社員への転換については、専門職型契約社員はパート上級の倍近い比率で転換が図られている。

5. ディスカッション —専門職型契約社員と企業の教育投資—

前節の分析結果から、次の2点が明らかになった。1点目は、パートタイマーでは初級、中級、上級と正社員に近い仕事をするほど処遇の水準が高まると同時に、人材

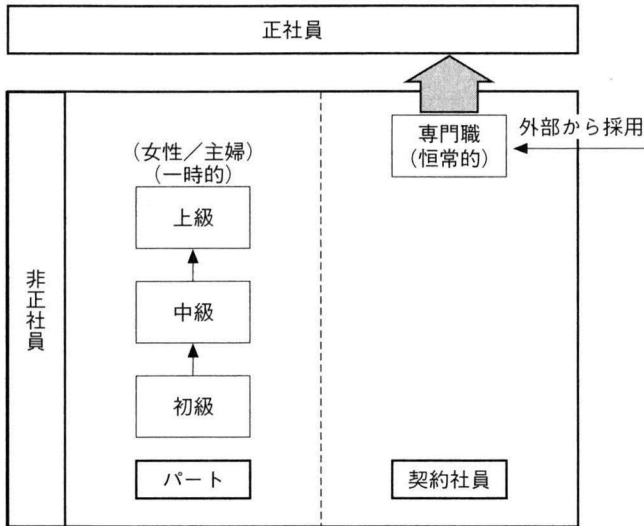
活用分野の均衡度も高まる。これに対して、②パート上級よりも一層正社員に近い仕事をしている専門職型契約社員は、非正社員のなかでは「処遇の水準」の極めて高い契約形態であるものの、人材活用分野や社員格付け制度の均衡度を高めようとする人事政策がとられているとはいえない。2点目は、人事管理上、パート上級は正社員との均衡化が進んでいるのに対して、専門職型契約社員は均衡化が図られていないという結果にも関わらず、正社員への転換はパート上級よりも専門職型契約社員の方が著しく高いということである。

こうした結果がなぜ起こるのか。前述の第1点目については、パートタイマーと専門職型契約社員とでは、企業のキャリア管理政策に差異があるためであると考えられる（図表9を参照）。たとえば、初級から上級へとレベルが向上するほど人事管理制度の均衡度があがるパートタイマーの場合、仕事のレベルに応じてキャリアアップができるような仕組みがあり、上位のレベルの人材は下位レベルからの選抜によって補充されている。これに対して専門職型契約社員の場合、仕事のレベルはパート上級よりも高度であるにもかかわらず、人事管理制度の均衡度は連続的に高まってはいないことから、非正社員の人事管理は、正社員との均衡を図った結果できるのではなく、あくまでも多様な働き方に見合った仕組みとして作られていると考えるべきである。

また専門職型契約社員の場合、短期契約かつ専門能力の活用を図ろうとするという意図から鑑みても、その報酬制度や配置転換制度を正社員のそれに近づけることの合理性は低いと企業が考えていることがうかがえる。さらに、働く側からみても、専門職型契約社員とは、正社員になるためのステップととらえて働いている人と、専門スキルを有しているので、自分で働く場を選びたいという人が混在していると思われる。したがって、均衡は高めなくとも、仕事と報酬が見合っていれば良いと考えているのではないだろうか。

第2点目について考えると、まずパートタイマーの多くは、女性、しかも主婦が多いことが想像されるので、労働時間は短時間かつ自分で選択できるパートタイマーという身分のまま働き続けることを希望しており、非正社員と比べて労働時間や労働環境など様々な面で拘束される正社員に転換したがる人が多いためと考えられる。このことを裏付けるデータとして、図表10に男女別の雇用者数を示した。これをみると、やはりパート・アルバイトは圧倒的に女性が多く、しかも世帯主の割合も低い。

図表9 パートタイマーと専門職型契約社員のキャリアコースモデル



図表10 男女別の非正社員数

(単位：千人、%)

		実数(注1)			雇用者(合計)に占める割合		
		平成14年	平成17年	増減率(注2)	平成14年	平成17年	増減
雇用者総数	合計	5337	5407	1.3	100.0	100.0	—
	男	3165	3164	▲0.0	59.3	58.5	▲0.8
	うち世帯主の割合	62.3	62.3	—	—	—	—
	女	2037	2243	10.1	38.2	41.5	3.3
	うち世帯主の割合	7.6	7.3	—	—	—	—
正規職員・従業員	合計	3489	3374	▲3.3	65.4	62.4	62.4
	男	2437	2357	▲3.3	45.7	43.6	▲2.1
	うち世帯主の割合	62.4	62.8	—	—	—	—
	女	1052	1018	▲3.2	19.7	18.8	▲0.9
	うち世帯主の割合	7.3	7.2	—	—	—	—
パート・アルバイト	合計	1053	1120	6.4	19.7	20.7	1.0
	男	229	247	7.9	4.3	4.6	0.3
	うち世帯主の割合	31.0	34.4	—	—	—	—
	女	825	872	5.7	15.5	16.1	0.7
	うち世帯主の割合	7.2	7.3	—	—	—	—
契約社員・嘱託社員	合計	230	278	20.9	4.3	5.1	0.8
	男	122	149	22.1	2.3	2.8	0.5
	うち世帯主の割合	68.0	66.4	—	—	—	—
	女	108	130	20.4	2.0	2.4	0.4
	うち世帯主の割合	7.4	8.5	—	—	—	—

出所) 総務省『労働力調査』より作成

一方、専門職型契約社員は外部の専門スキルを調達するという意図からすると、その採用の可否は企業内での内部育成コストとの対比で決定されるということになる。つまり、専門能力の内部育成と代替関係にある。したがって仕事が専門的であり、かつ内部でその仕事を担当できる人材がないときに、その専門スキルを内部化したいという企業のニーズが発生した場合、企業内に専門職を評価できる人材が不在という状況が想定される。したがって、トライアル期間として専門職型契約社員として雇用し、採用のミスマッチを防ごうとしているのではないだろうか。

パート上級は正社員と代替関係にある雇用形態であり、専門職型契約社員は補完関係の雇用形態である。つまり、パート上級は正社員が行っていた業務を代替する傾向が強いため、同一労働の正社員との均衡を図るために、正社員に近づける人事管理政策が講じられている。しかしながら、従来、正社員が行っていた業務を非正社員に置き換えていくことが人事戦略の基本となっているため、企業が積極的に正社員への転換を図る可能性は限定的であるといえる。

一方、専門職型契約社員は正社員では不足している能力を補完することを意図した雇用形態である。本稿で予想したように、専門職型契約社員の人事管理について正社員との均衡化を図ることの合理性は低く、むしろ、社内の処遇制度等から離れて世間相場に見合った賃金を提供していくことの方が必要人材の獲得につながるといえる。また、社内で蓄積されてこなかった能力の獲得ということであれば、その人材及び職務の価値を正確に測定することは難しく、契約社員という有期契約を活用することが企業のリスク回避にもつながる。

とはいえ、契約期間を通じて専門職型契約社員が能力を発揮した結果、長期的に必要な能力であることが確かめられれば、正社員の転換を促進することはあり得るだろう。企業内でほとんど蓄積・開発されていない能力分野の人材であれば、はじめから中途採用するよりも、専門職型契約社員としてトライアル雇用期間を設け、採用のリスクを削減することが有効な人材獲得戦略である。

労働者側からみれば、長期雇用ではなく専門能力を活用して、好条件の職場を渡り歩くことも専門職型契約社員のキャリア形成のあり方であろうが、新しい職場探しには常にサーチコストがかかるために、回数（または年齢）を重ねるごとに“転職”することの限界効用は低くなっていくと想定される。すると、専門職型契約社員の中にも、雇用保障を希望するようになる労働者は一定数存在するはずであり、労使双方の同意により、ある発生確率で正社員への転換が図られていると考えられる。

例えば、契約社員の活用を進めているダイキン工業では、専門職型契約社員を、正社員の代替ではなく、研究開発、海外現地責任者など、社内にはない専門性を持った人材を活用し、事業構造の変化にタイムリーに対応するための契約形態として位置づけ

ている。専門職型契約社員については、必要な人材を必要な期間活用するためのものとし、正社員への転換を制度化してはいない。社内で蓄積の進んでいない専門性の高い業務は、実際にある期間業務を行って見なければ価値を判断できないので、一定の期間が経って必要となれば、その時点で個別に正社員への転換を検討しているようである¹³。

7. おわりに

これまでみてきたように専門職型契約社員は、典型的な非正社員であるパートタイマー等にみられる「正社員との処遇均衡」という人事政策上には、必ずしも乗らない形態であるといえる。

雇用の流動化が進み、企業と労働者との関係が多様化する中であって、特に企業の競争力に大きな影響力を与える専門職型契約社員の人事管理をどのようにデザインするかが、産業界において重要な課題であるといえる。正社員「代替型」ではない、「補完型」の非正社員としての専門職型契約社員に関して、労使双方にとって有益な処遇と人事管理のあり方をデザインするためには、より詳細な調査研究を進めていくことが必要である。

加えて、活用の広がる非正社員を一元的に捉えるのではなく、働き方の違いによって非正社員の人事管理区分を再編成してそれぞれに応じた制度設計を行っていくことが重要であるといえよう。

¹³：労政時報研究所編集部(2004年 b)

主要参考文献

- ・ Becker,G.S.(1962) 'Investments in Human Capital: A Theoretical Analysis' Journal of Political Economy 70, pp9-49
- ・ ゲーリー・S・ベッカー ;佐野陽子訳(1976),『人的資本:教育を中心とした理論的・経験的分析』, 東洋経済新報社
- ・ Cappelli, P. (1999) The New Deal at Work, Harvard College (若山由美訳, 2001年, 『雇用の未来』日本経済新聞社)
- ・ 藤波美帆, 2004年, 「雇用タイプ別にみた非正社員の人事管理の現状と特徴」『学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科 研究論集 第13巻第1号』学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科
- ・ 樋口美雄, 1996年, 『労働経済学』東洋経済新報社
- ・ 今野浩一郎・佐藤博樹, 2002年, 『人事管理入門』日本経済新聞社
- ・ 小池和男, 1991年, 『仕事の経済学』東洋経済新報社
- ・ 小池和男, 1997年, 『日本企業の人材形成』中公新書
- ・ Lazear,E.P.(1998) PERSONNEL ECONOMICS FOR MANAGERS, John Wiley & Sons, Inc. (樋口美雄・清家篤訳, 1998年, 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)
- ・ 21世紀職業財団, 2004年, 『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係わる調査研究報告書 -全業種版-』21世紀職業財団
- ・ 西本万映子・今野浩一郎, 2003年, 「パートタイマーを中心と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518号』pp.47-55, 日本労働研究機構
- ・ 労政時報研究所編集部, 2004年 a, 「パートタイマー・契約社員管理の実態」『労政時報第3639号 (04. 10. 8)』pp.2-29, 労務行政研究所
- ・ 労政時報研究所編集部, 2004年 b, 「戦力化進む契約社員制度」『労政時報第3639号 (04. 10. 8)』pp.30-71, 労務行政研究所
- ・ 社会経済生産性本部短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編, 2003年, 『短時間労働の活用と均衡処遇 -均衡処遇モデルの提案-』社会経済生産性本部生産性労働センター
- ・ 佐藤博樹, 1998年, 「非典型的労働の実態-柔軟な働き方の提供か」『日本労働研究雑誌4628号』pp.2-14, 日本労働研究機構
- ・ 佐藤博樹編著, 2004年, 『パートタイマー・契約・派遣・請負の人材活用』, 日経文庫