

非正規雇用の労働者の能力開発 の現状と企業の取組

職業能力開発局

派遣・有期労働対策部企画課

平成24年9月

～目次～

1. 非正規雇用の労働者の能力開発の現状

- 能力開発の方針等・・・(P4～6)
- OFF-JT・OJT、自己啓発への支援の状況・・・(P7～11)
- キャリア・コンサルティングの実施状況・・・(P12・13)
- 能力評価の実施状況・・・(P14・15)
- 自己啓発の実施状況・・・(P16～19)

2. 非正規雇用の労働者のキャリアアップに向けた企業の取組事例

- ・小売業：ロフト(生活雑貨専門店)・・・21
- ・小売業：イオン(総合スーパーマーケット)・・・22
- ・小売業：エブリワン(コンビニエンスストア)・・・23
- ・卸売業：倉敷青果荷受組合(青果物卸売)・・・24
- ・サービス業：シダックスグループ(外食産業)・・・25
- ・金融業：クレディセゾン(カード会社)・・・26
- ・医療・福祉業：川越胃腸病院(医療機関)・・・27
- ・製造業：十万石ふくさや(菓子製造・販売)・・・28

(※資料出所)

・平成23年度能力開発基本調査(平成23年10月1日現在の状況)

・企業の取組事例について、エブリワンの事例については「ローカルコンビニ戦略の行方 エブリワン(3)」NetIB-NEWS(リンク：http://www.data-max.co.jp/2009/04/10/post_5241.html)、その他の事例は財団法人21世紀財団「パートタイマーの“やる気”を企業活かに」(初版～第5版)をもとに、派遣・有期労働対策部企画課にて作成。

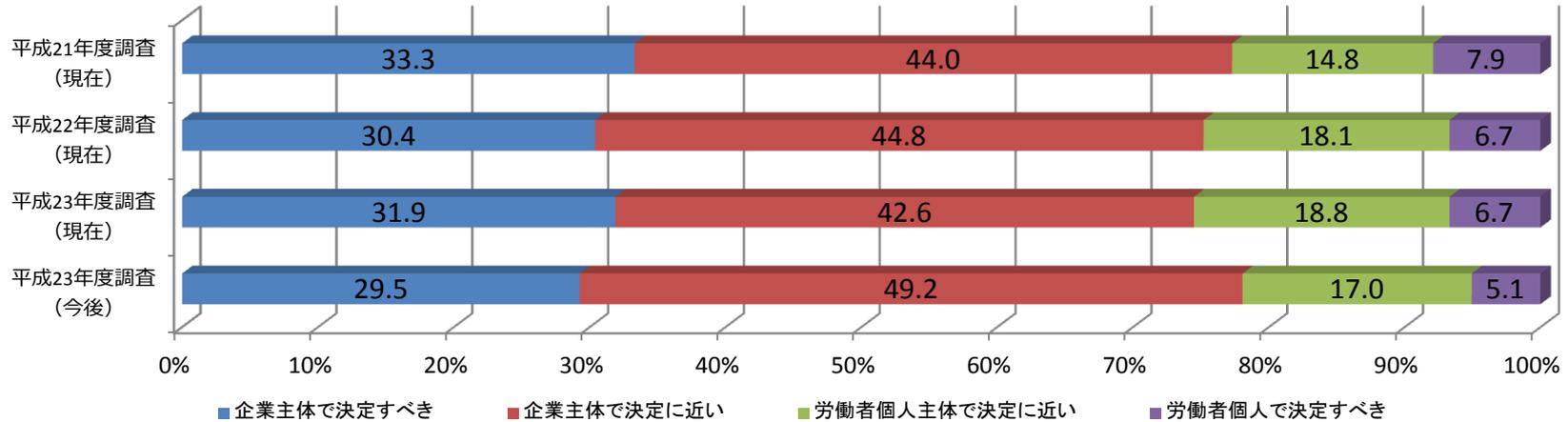
1. 非正規雇用の労働者の 能力開発の現状

能力開発の責任主体

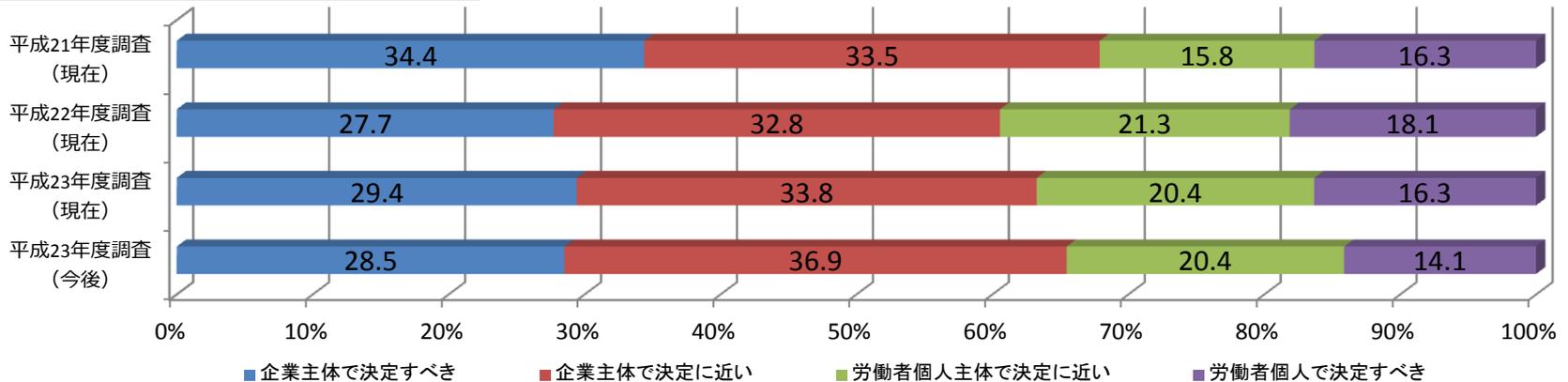
【企業調査】

○ 能力開発の方針を決定する主体は、正社員、正社員以外ともに、企業主体とする割合が労働者個人を主体とするよりも高い

能力開発の責任主体(正社員)



能力開発の責任主体(正社員以外)



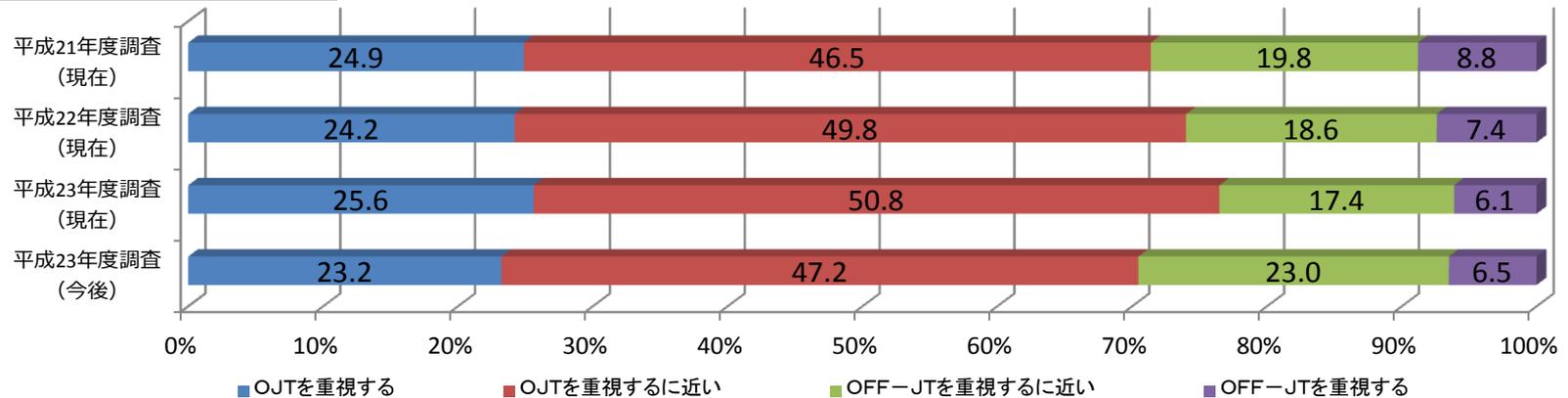
重視する教育訓練

【企業調査】

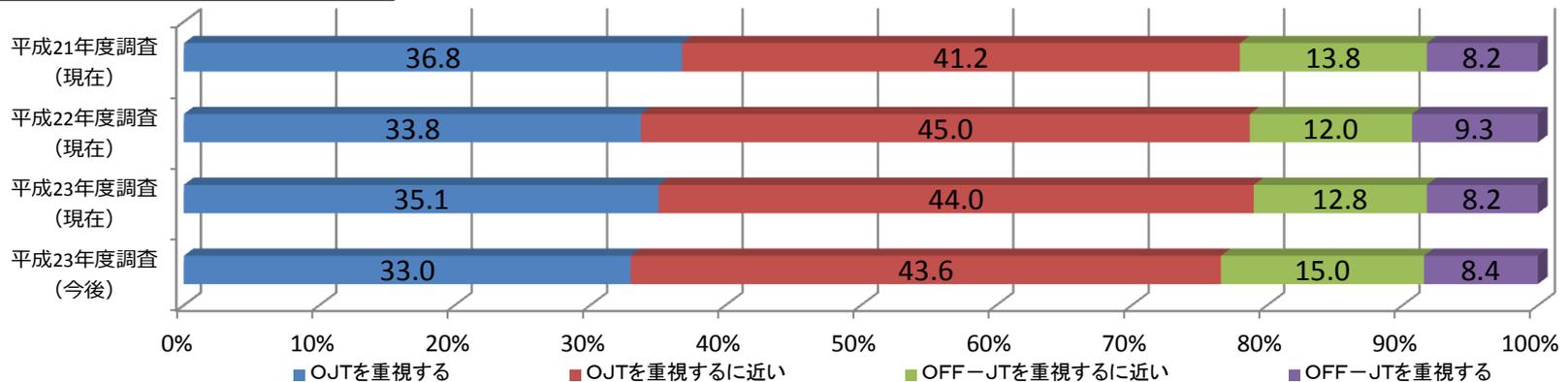
○重視する教育訓練は、正社員、正社員以外ともにOJTを重視する又はそれに近いとする企業が多い。

○正社員と正社員以外を比べると、正社員以外の方が「OJTを重視する」とする割合が高い

重視する教育訓練(正社員)



重視する教育訓練(正社員以外)

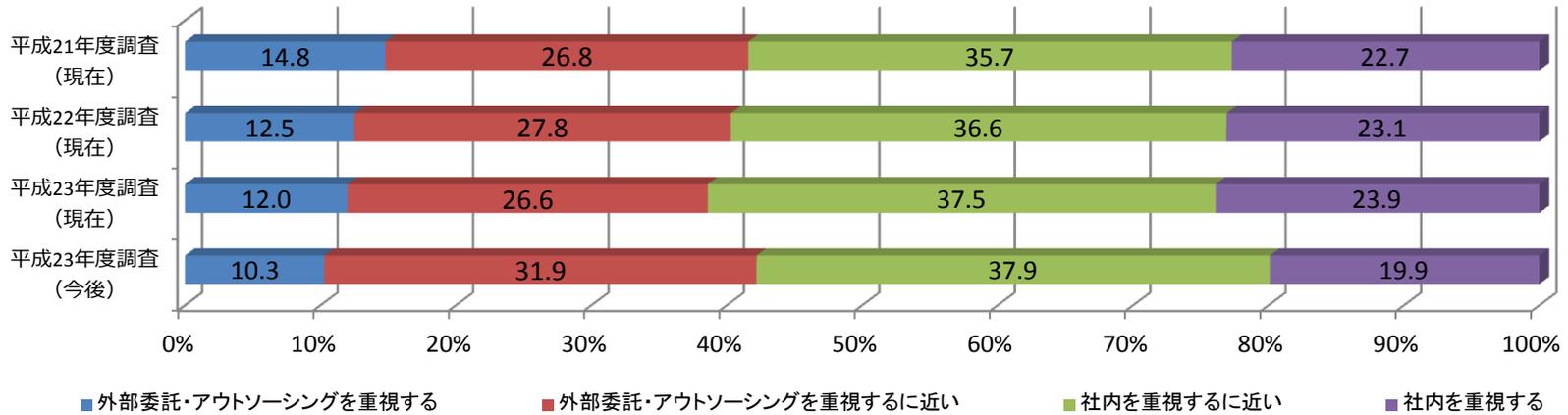


教育訓練の実施方法の方針

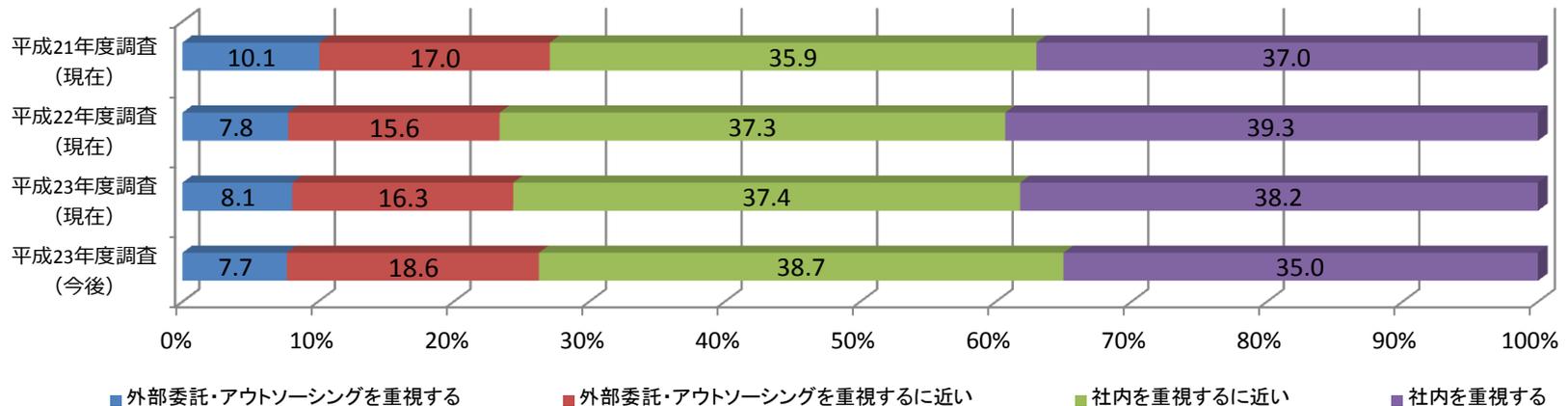
【企業調査】

○ 正社員以外は、正社員と比べて、「外部委託・アウトソーシングで実施する」又はそれに近いとする企業割合が低い。

教育訓練の実施方法の方針(正社員)



教育訓練の実施方法の方針(正社員以外)

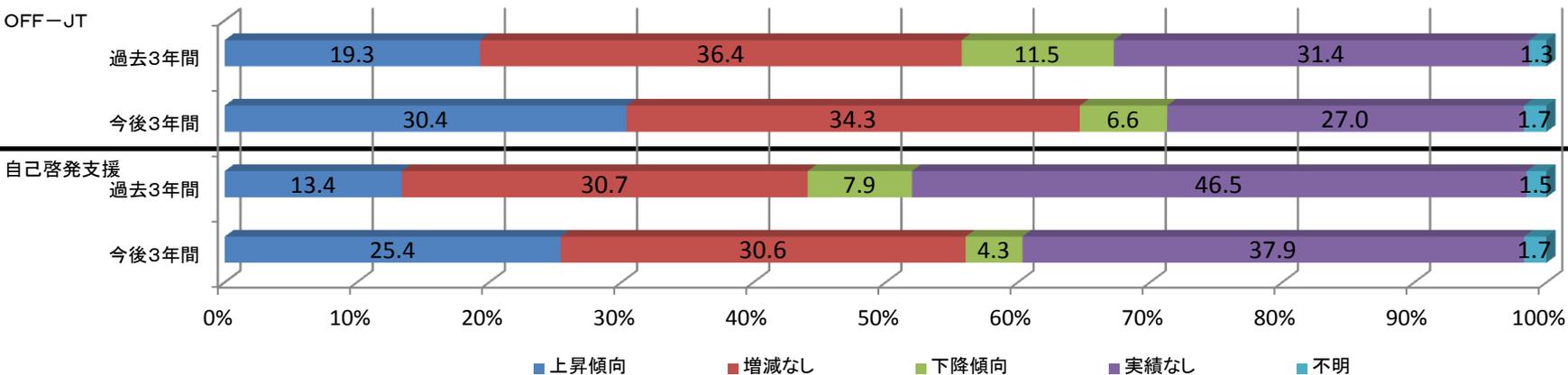


過去・今後3年間のOFF-JT及び自己啓発支援費用

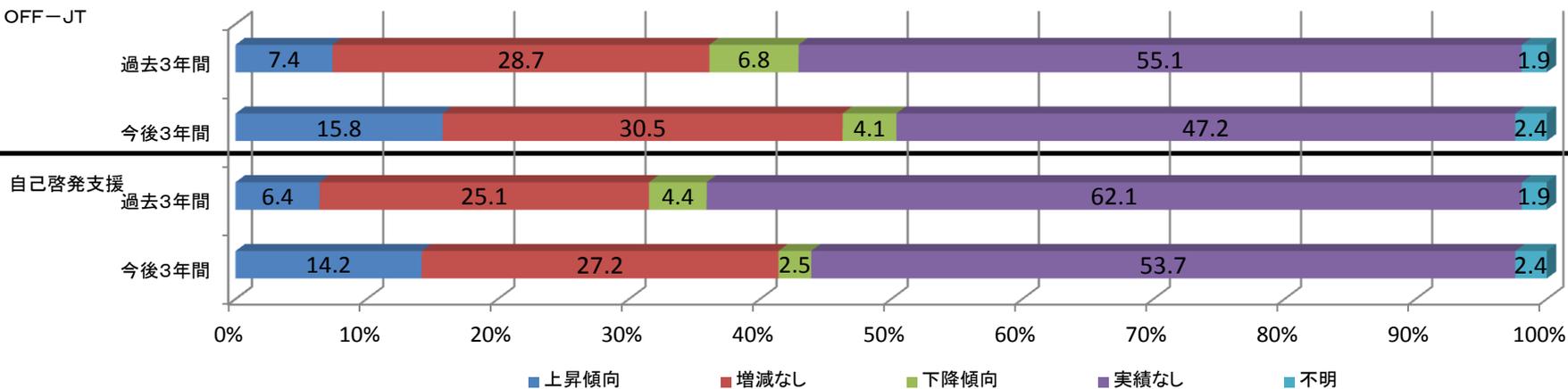
【企業調査】

- 正社員以外へのOFF-JTや自己啓発支援に支出した費用の実績は、6割程度が「実績なし」であった。
- 今後3年間をみると、正社員、正社員以外とも「上昇傾向」の割合が高まっている。

OFF-JT及び自己啓発支援費用の実績等 過去・今後3年間(正社員)



OFF-JT及び自己啓発支援費用の実績等 過去・今後3年間(正社員以外)



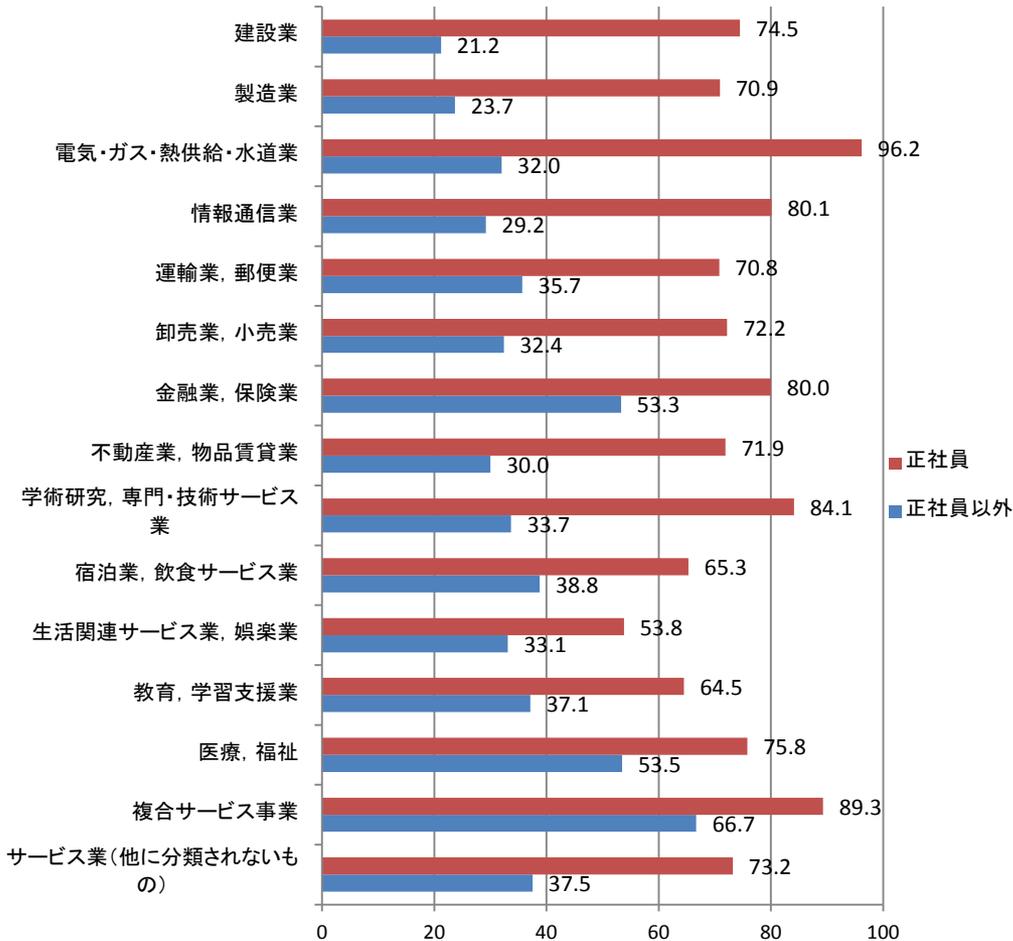
OFF-JTの実施状況

【事業所調査】

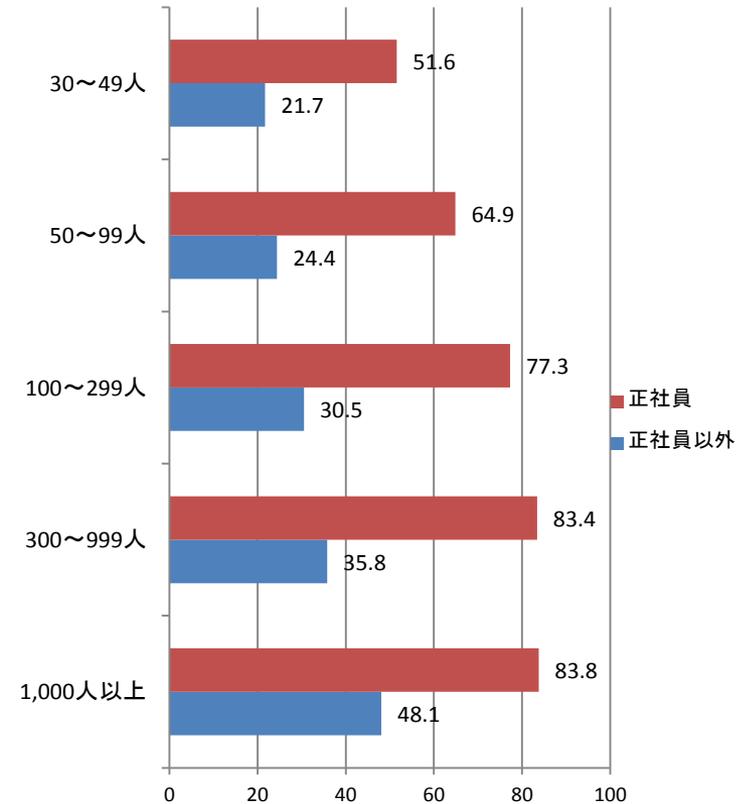
○正社員と正社員以外を比べると、正社員以外に対してOFF-JTを実施した事業所の割合が低い。

○正社員については「電気・ガス・熱供給・水道業」、「複合サービス業」の割合が高く、正社員以外については「複合サービス業」、「医療、福祉」が高くなっている。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど実施割合は高くなる。

産業別



企業規模別

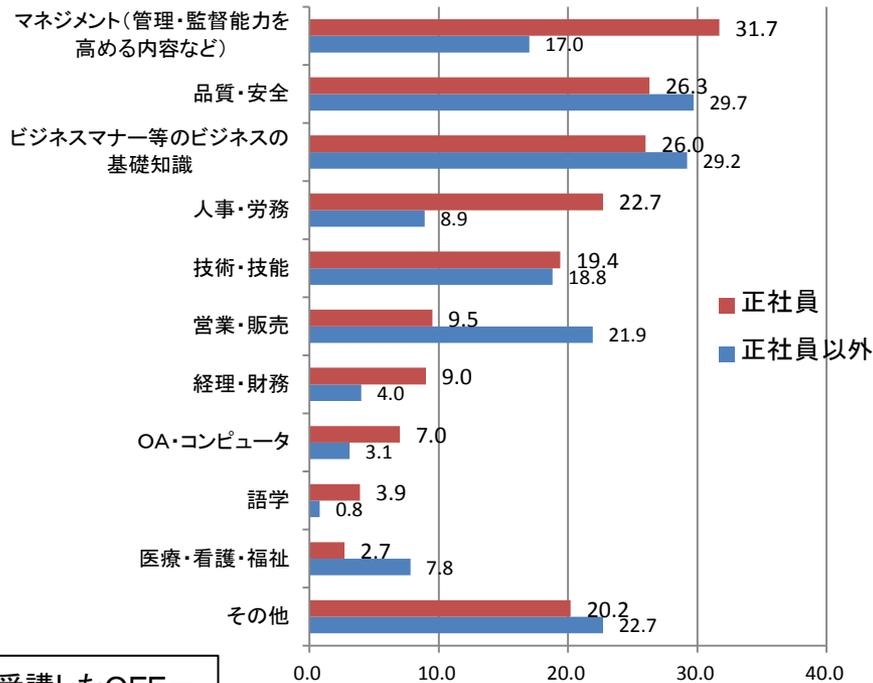


OFF-JTの受講状況

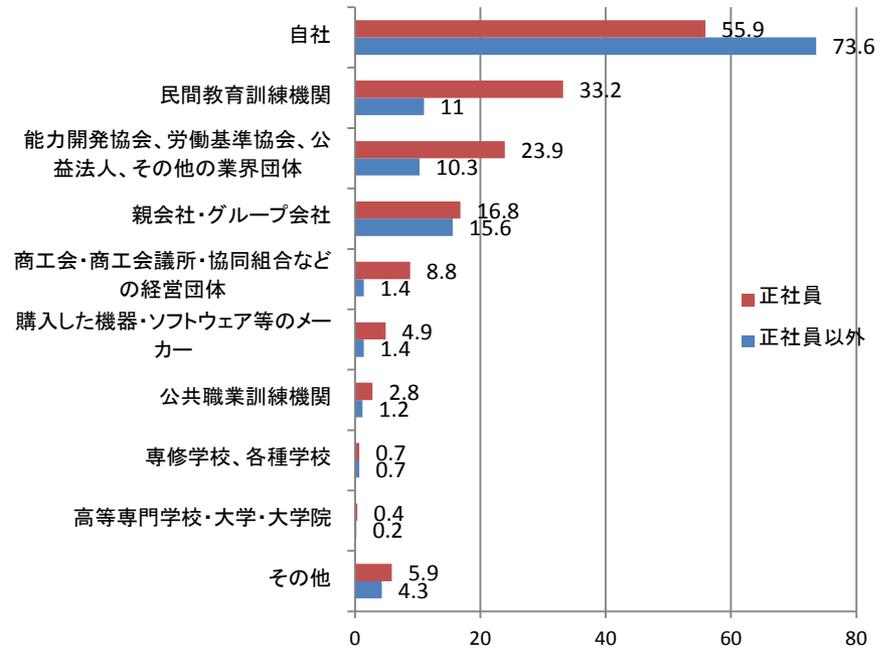
【個人調査】

- OFF-JTの受講内容は、正社員は「マネジメント」が、正社員以外は「品質・安全」が最も多くなっている。「営業・販売」は、正社員以外の受講割合が正社員を上回っている割合が大きい。
- 受講したOFF-JTの教育訓練機関は「自社」が最も多い。正社員以外は外部機関による受講の割合が低い。
- 受講したOFF-JTが「役に立った」とする割合は、正社員、正社員以外とも高いが、正社員以外が特に高い。

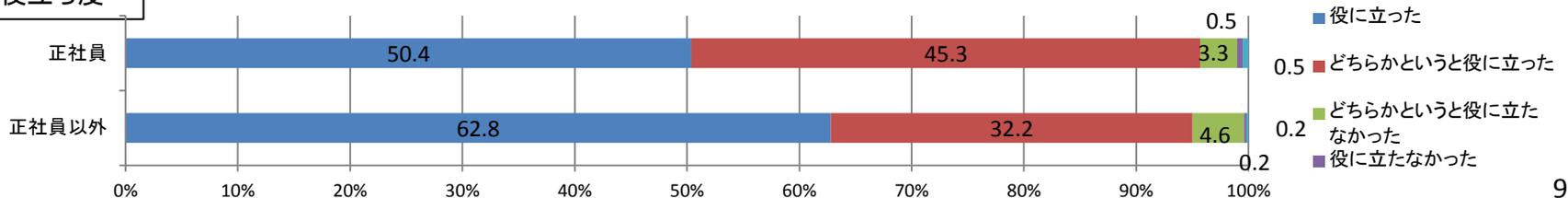
OFF-JTの受講内容(複数回答)



受講したOFF-JTの教育訓練機関の種類(複数回答)



受講したOFF-JTの役立ち度



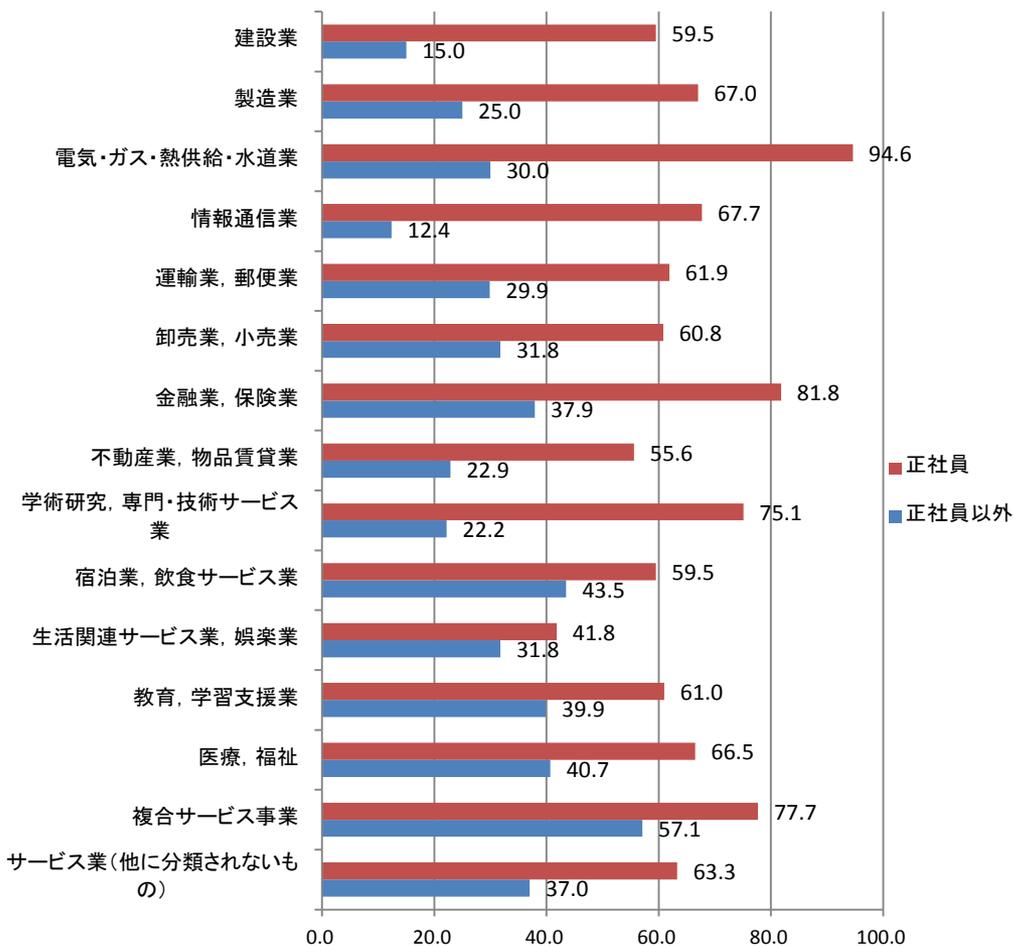
資料出所: 平成23年度能力開発基本調査(調査対象年度は平成22年度)

計画的なOJTの実施状況

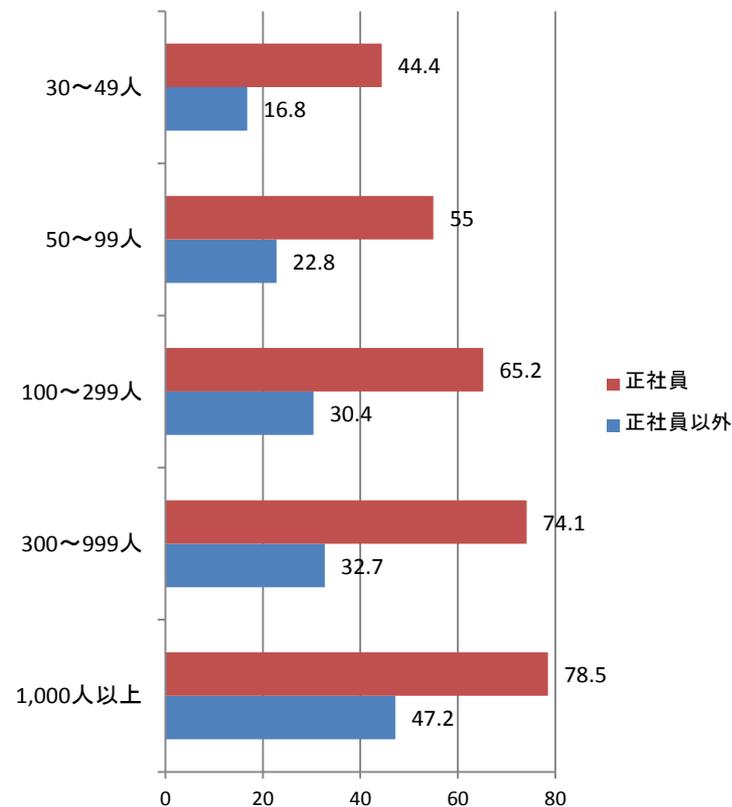
【事業所調査】

○ 計画的なOJTは、「正社員」と比べると「正社員以外」は低い水準となっている。正社員では「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」が高く、正社員以外では、「複合サービス事業」、「宿泊業、飲食サービス業」が高い。企業規模別では、規模が大きいほど実施率が高い。

産業別



企業規模別

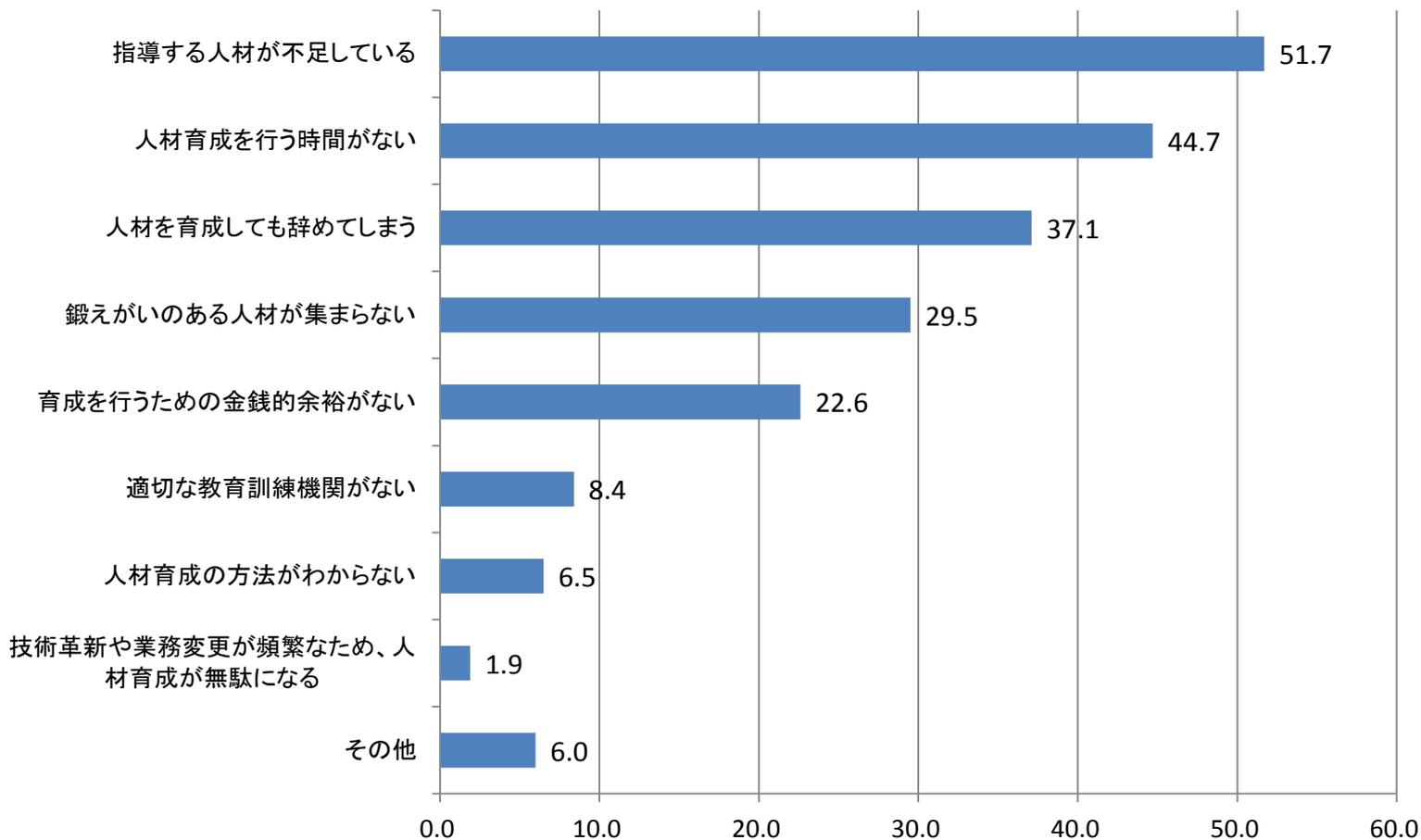


人材育成に関する問題点

【事業所調査】

○ 能力開発や人材育成に関して「問題がある」とする事業所割合は約7割となっており、事業所が上げる人材育成に関する問題点（複数回答）としては、「指導する人材が不足している」、「人事育成を行う時間がない」の回答割合が高い。

人材育成に関する問題点の内訳



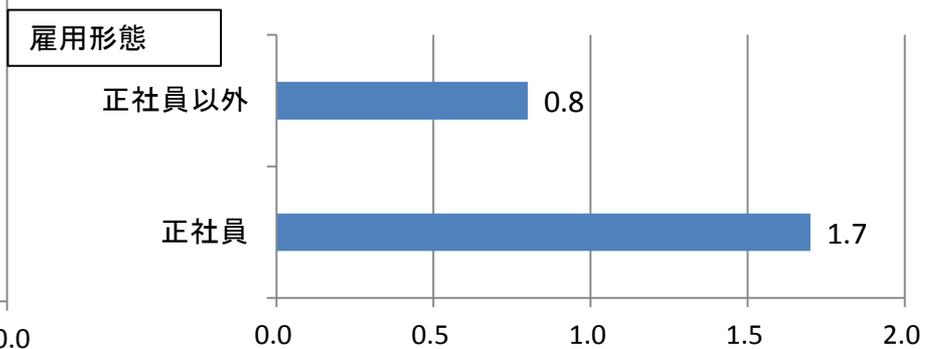
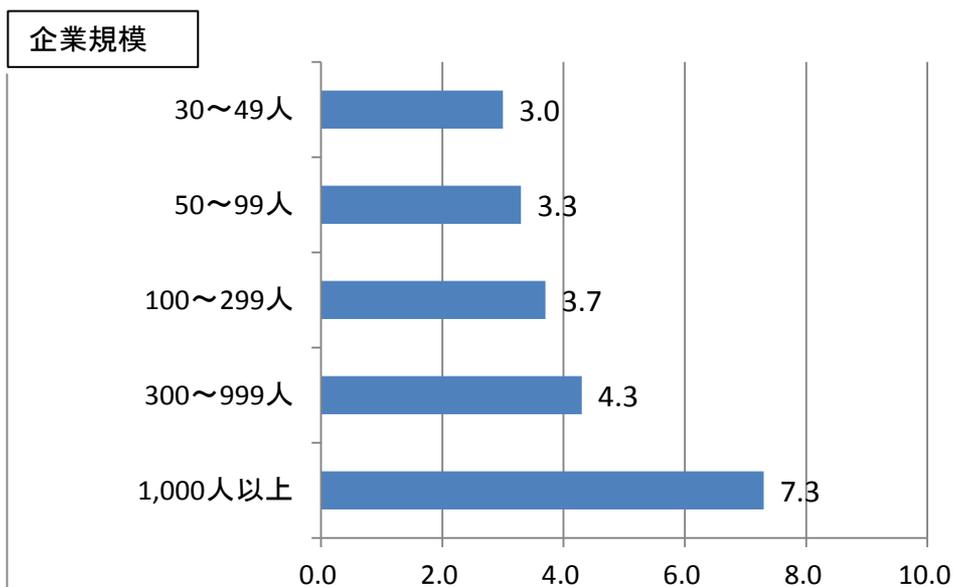
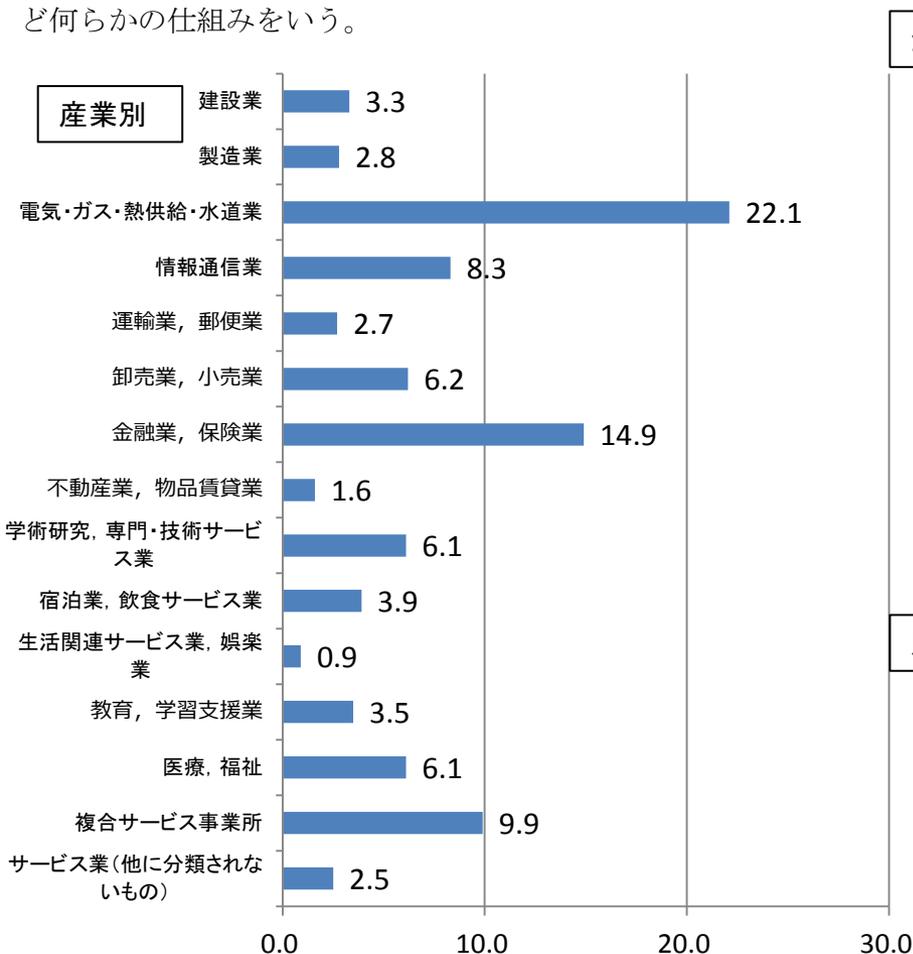
キャリア・コンサルティング制度を導入している事業所・利用状況

【事業所調査・個人調査】

○ キャリア・コンサルティング制度（※）を導入している事業所は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業，保険業」で高くなっている。また、企業規模が大きくなるほどキャリア・コンサルティング制度を導入している事業の割合が高くなっている。

○ キャリア・コンサルティングを利用したことがある者の割合は、正社員以外の方が、正社員より低くなっている。

※労働者が、その適性や職業経験等に応じて自らの職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるようにするための相談（キャリアカウンセリングなどと呼ばれることもある）の機会を提供するためのキャリア・コンサルタントの配置、専門機関との連携など何らかの仕組みをいう。

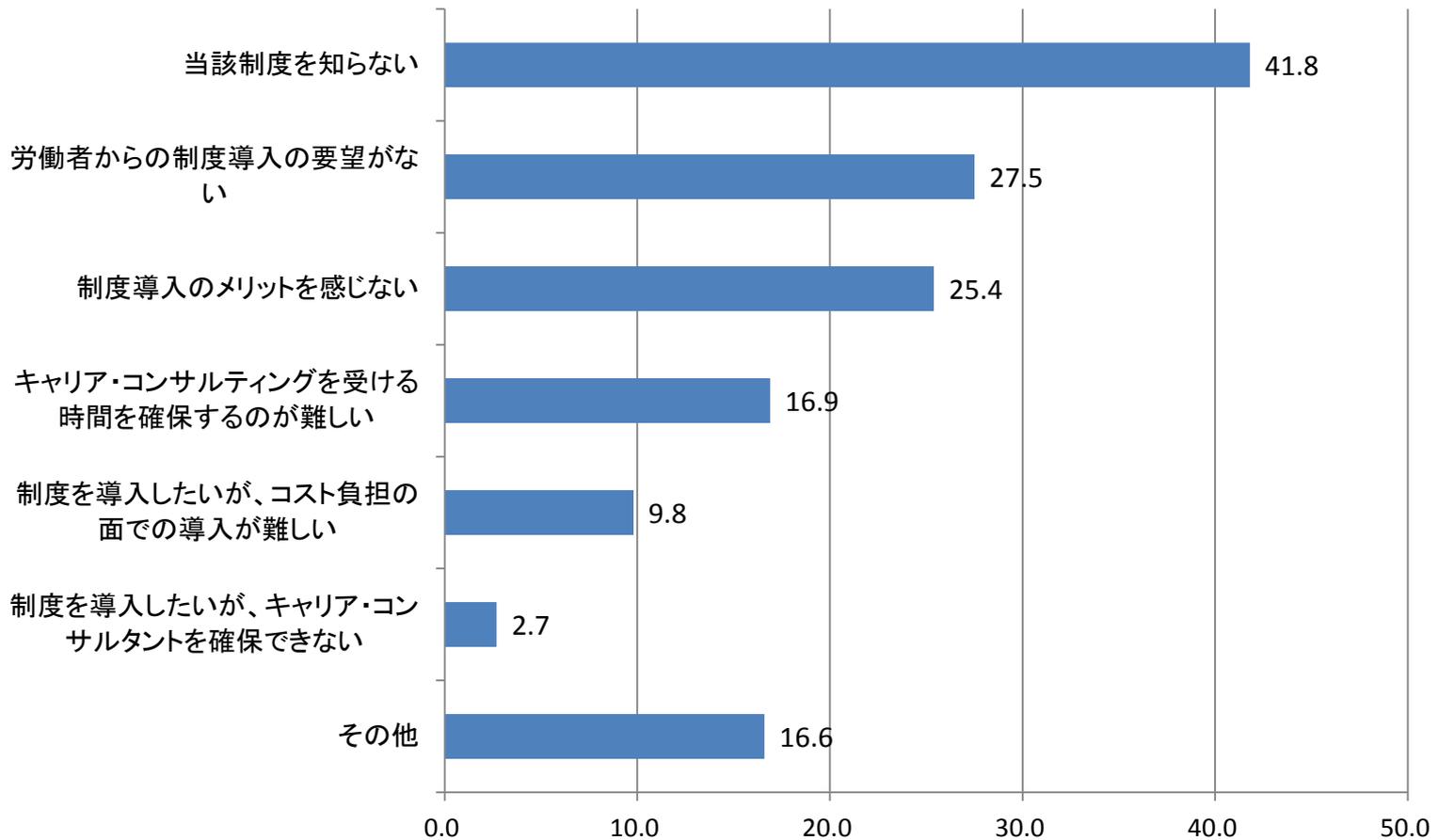


キャリア・コンサルティング制度を導入していない理由

【事業所調査】

○ キャリア・コンサルティング制度（※）を導入していない理由（複数回答）は、「当該制度を知らない」が最も多い。

※労働者が、その適性や職業経験等に応じて自らの職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるようにするための相談（キャリアカウンセリングなどと呼ばれることもある）の機会を提供する、キャリア・コンサルタントの配置や、専門機関との連携など何らかの仕組みをいう。

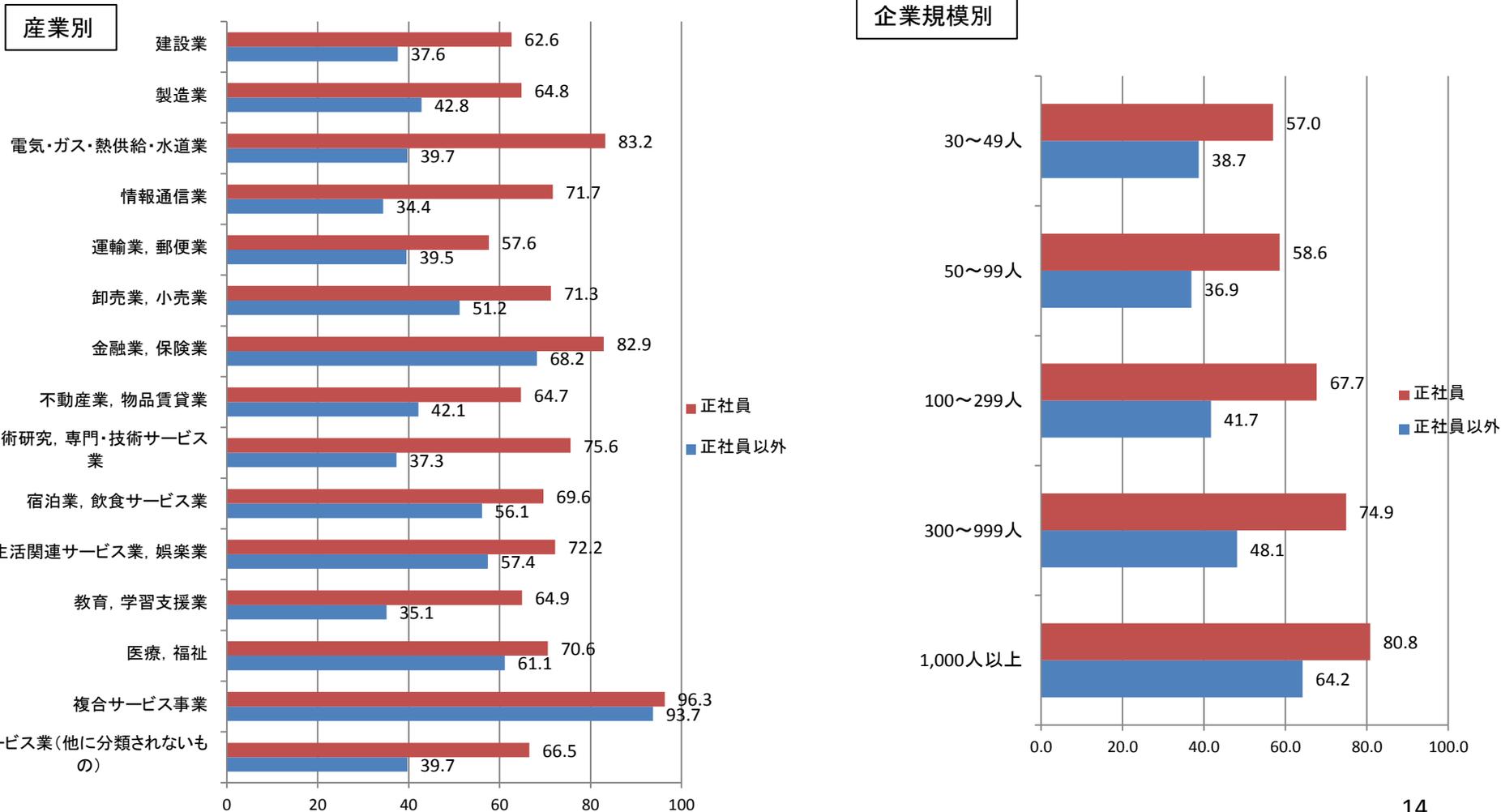


能力評価の実施状況

【事業所調査】

○ 職業能力評価（※）を実施している事業所は、正社員では「複合サービス事業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」が、正社員以外では「複合サービス事業」、「金融業、保険業」、「医療、福祉」が高くなっている。また、企業規模が大きくなるほど職業能力評価を実施している事業所の割合が高い傾向がある。

※職業能力評価：職業に必要となる技能や能力の評価のうち、会社が独自に作成した評価基準や業界団体で作成した評価基準、あるいは、既存の各種資格に基づいて評価が行われているもの。

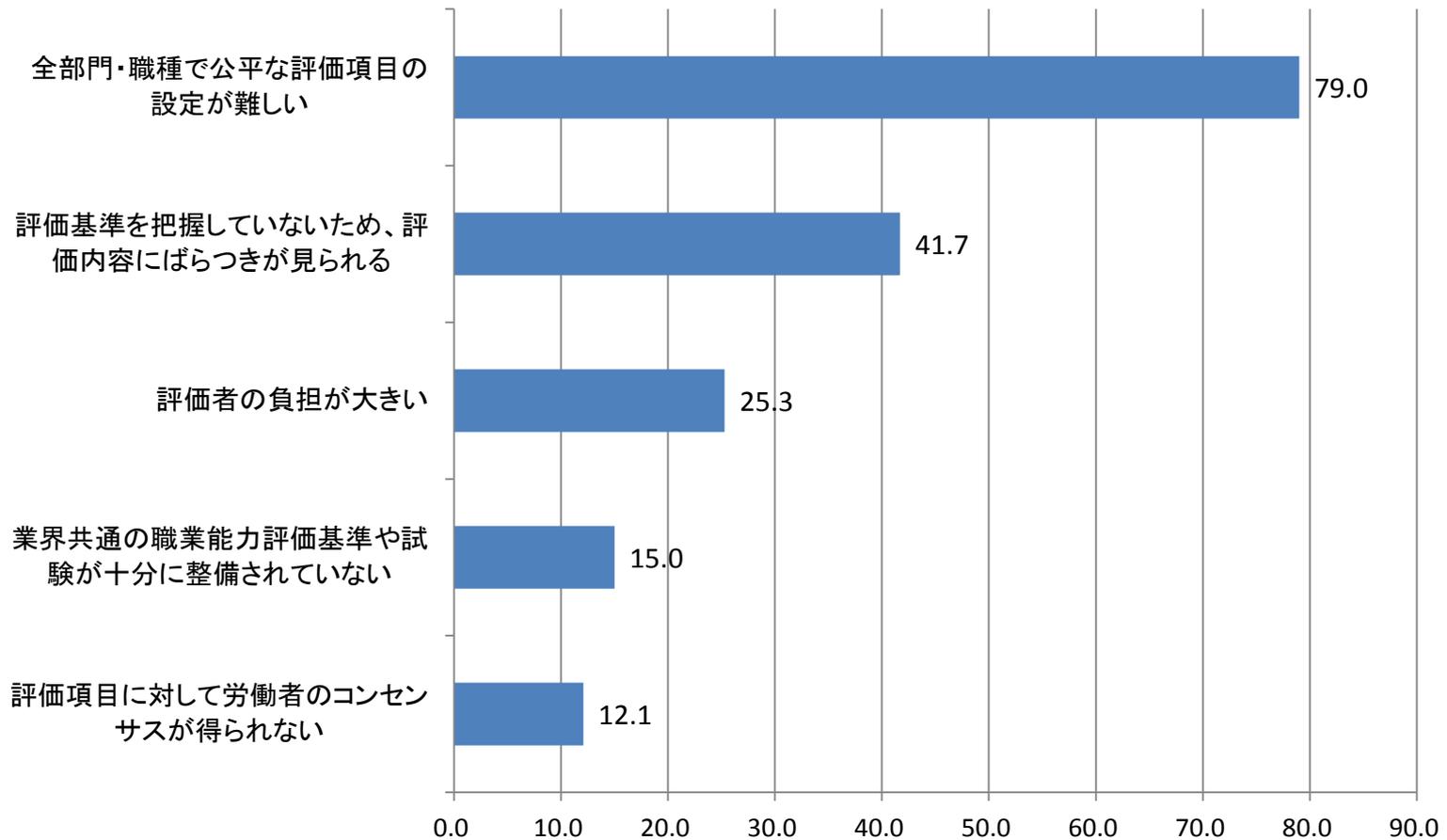


職業能力評価に関わる取り組みの問題点の内容

【事業所調査】

○ 職業能力評価（※）に関わる取り組みの問題点の内容（複数回答）は、「全部門・職種で公平な評価項目の設定が難しい」が最も多い。

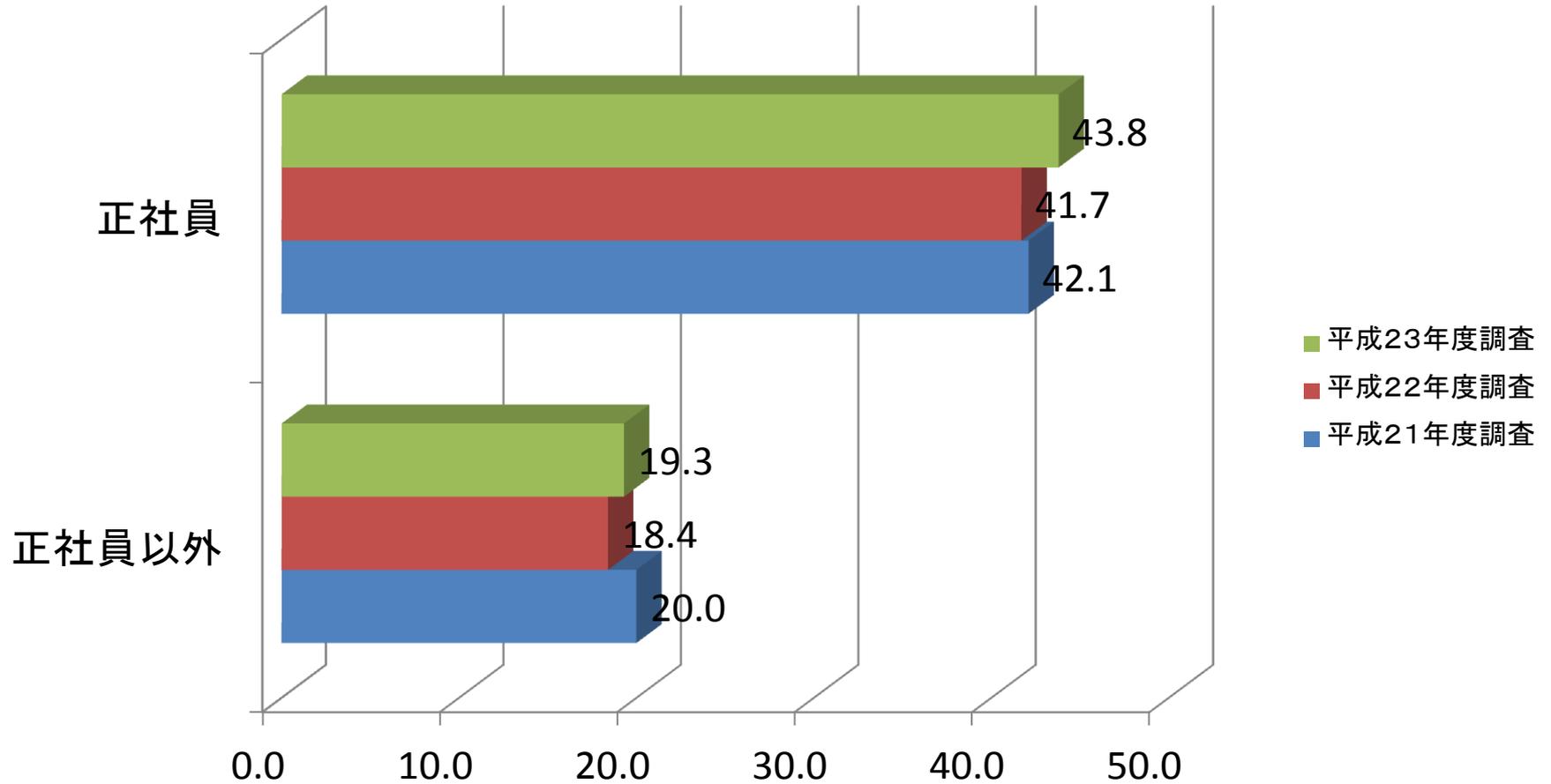
※職業能力評価：職業に必要となる技能や能力の評価のうち、会社が独自に作成した評価基準や業界団体で作成した評価基準、あるいは、既存の各種資格に基づいて評価が行われているもの。



自己啓発を行った労働者

【個人調査】

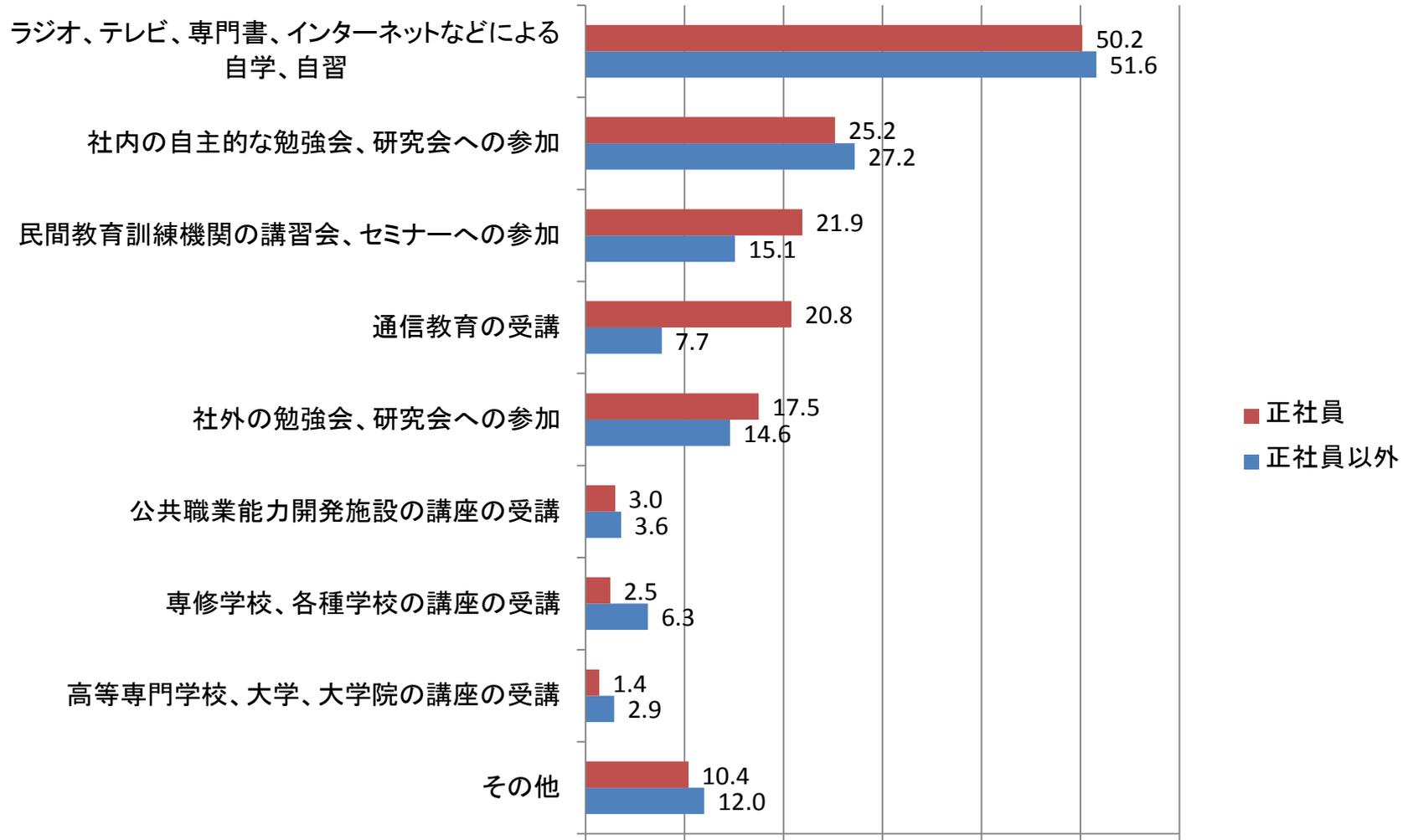
自己啓発を行った労働者の割合は、平成21年度(平成22年度調査)と比べ、正社員はやや上昇、正社員以外はほぼ横ばい。



行った自己啓発の実施方法

【個人調査】

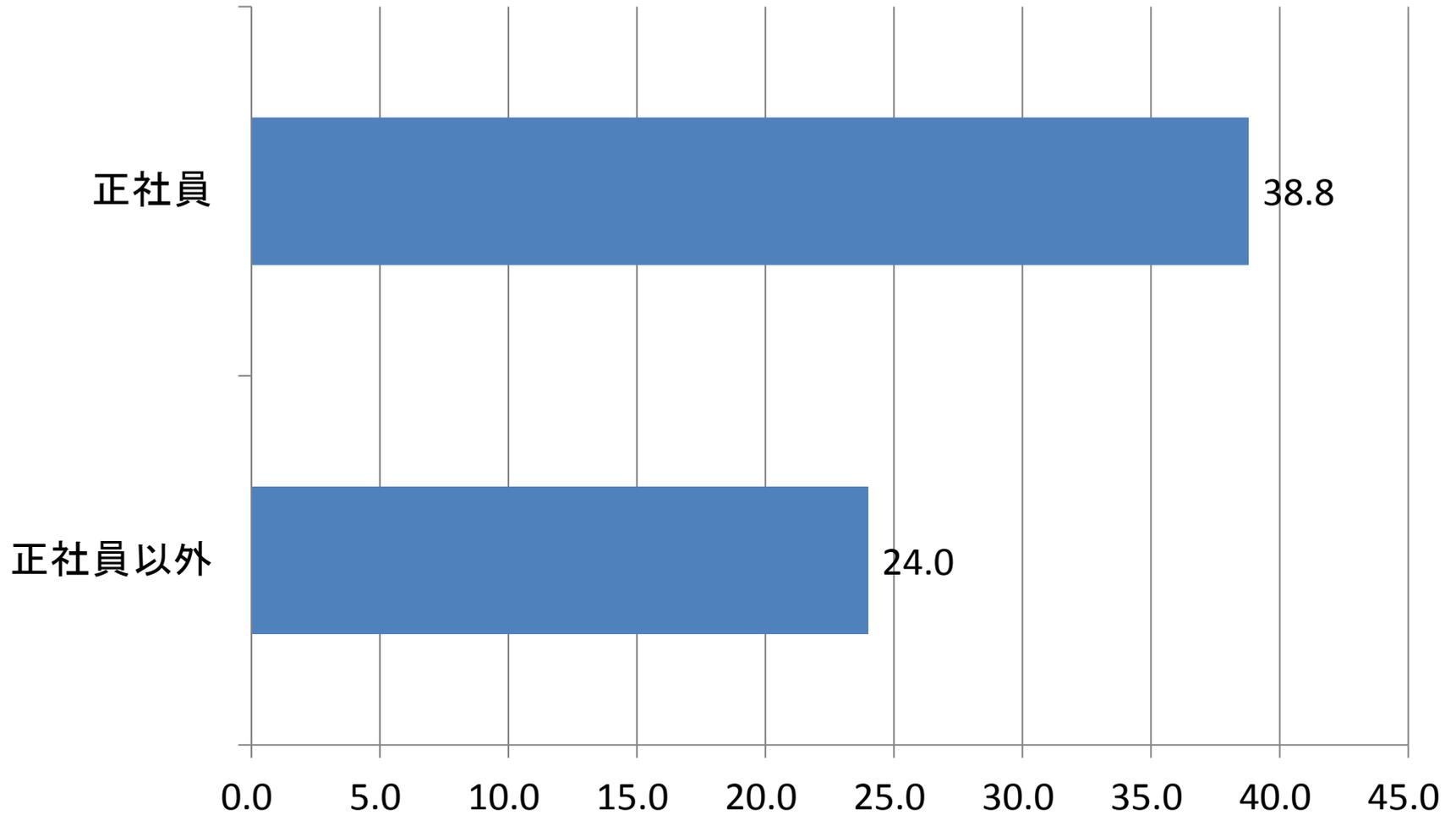
自己啓発の実施方法(複数回答)は、正社員、正社員以外とも「ラジオ、テレビ、専門書、インターネットなどによる自学、自習」を挙げる者の割合が最も高い。



自己啓発を行った者のうち費用の補助を受けた労働者

【個人調査】

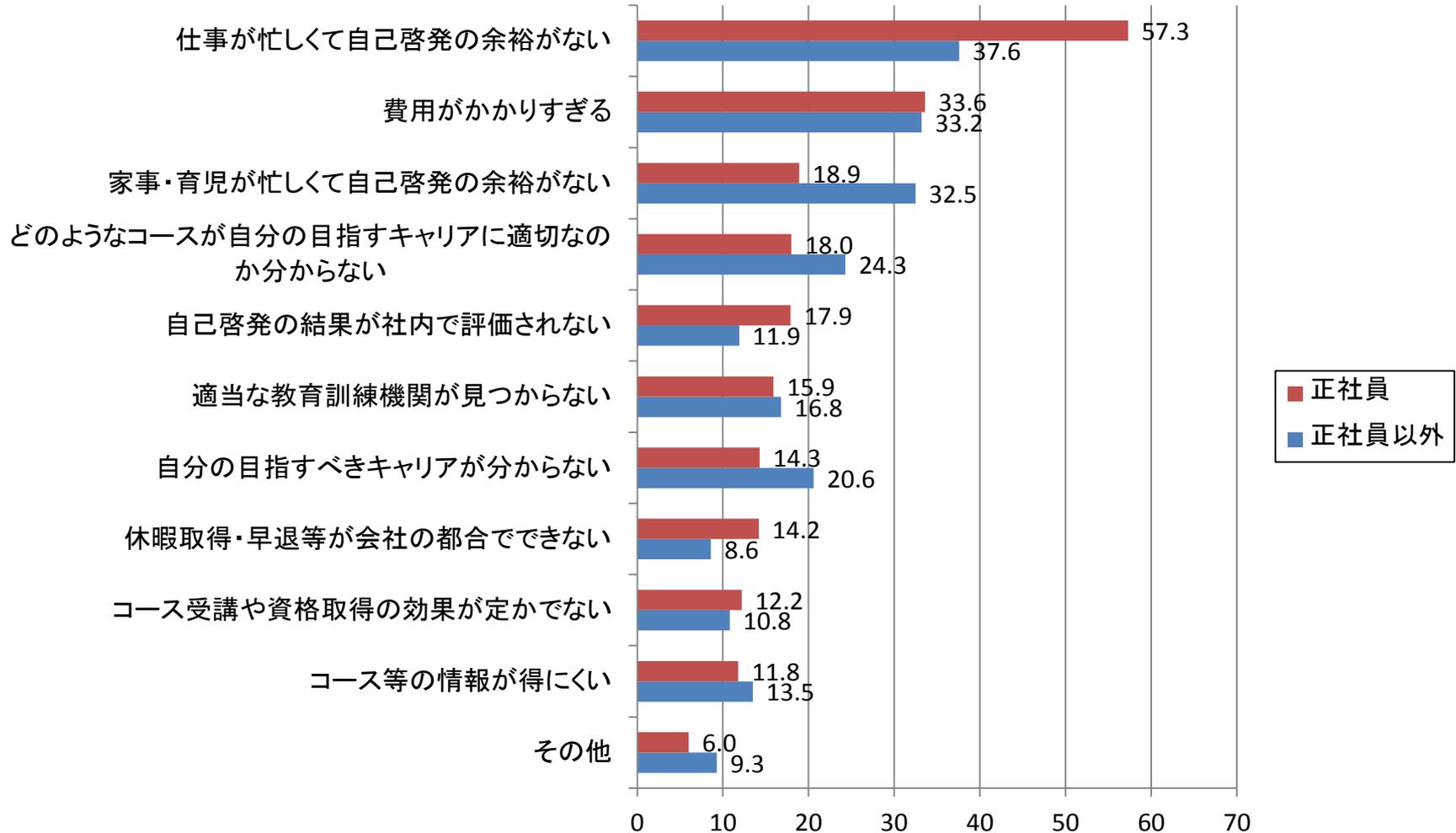
自己啓発を行った者のうち費用の補助を受けた者は、正社員では38.8%、正社員以外では24.0%。



自己啓発に問題があるとした労働者の問題点

【個人調査】

自己啓発の問題点(複数回答)については、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」との回答が、正社員、正社員以外とも最も高い。また、正社員以外については、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」の割合が高い。



2. 非正規雇用の労働者の キャリアアップに向けた 企業の取組事例

○小売業

企業名	ロフト(生活雑貨専門店)
企業概要	小売業 従業員数:約3,200名 ※うち正社員以外が約2,400名(約75%)
雇用・人材への取組み方針	・勤務時間に関わりなく全員、同じ「ロフト社員」として無期雇用の社員に。 ・能力のもとにはみな平等。
人材育成の取組み	・6ヶ月の有期契約期間中に、「新人ロフト社員OJTチェックシート」に基づく教育訓練を実施。 ・採用試験制度に合格した後、無期雇用のロフト社員に。
正社員化の取組み	・雇用区分を撤廃し、週20時間以上の勤務者は全員、同じ社員として位置づける新しい制度を導入。
均等・均衡に向けた取組み	・全従業員に対し、能力に見合った奨励金やインセンティブを支給。

○小売業

企業名	イオン(総合スーパーマーケット)
企業概要	小売業 従業員数:約107,000人 ※うち正社員以外92,000人(約86%)
雇用・人材への取組み方針	・コミュニティ社員制度を導入し、登用や教育機会の均等を図り、意欲・能力に応じたステップアップを推進。
人材育成の取組み	・すべての従業員区分で同等の教育機会を提供。
正社員化の取組み	・有期契約の「コミュニティ社員(転居転勤なし)」には時給制と日給月給制があり、試験により移行。 ・さらに、「日給月給制のコミュニティ社員」から登用試験を受けることにより、「正社員(転居転勤有)」へ移行。
均等・均衡に向けた取組み	・「正社員」と「コミュニティ社員」について、同一の資格制度を導入し、登用・教育機会の均等を図る。 ・「正社員」と「日給月給制のコミュニティ社員」の給与・賞与を、転勤の有無を反映させた上で同等になるよう設定。

○小売業

企業名	エブリワン(コンビニエンスストア)
企業概要	小売業 従業員:170名
雇用・人材への取組み方針	<ul style="list-style-type: none">・パート・アルバイトに対してもスタッフ教育を行い、戦力化していくことで、売り上げ拡大につなげていく。・教育のみならず、モチベーションの向上にもつながるよう工夫している。
人材育成の取組み	<ul style="list-style-type: none">・教育を専門とするスタッフによる人材教育、地区担当の社員による業務の中でのフォロー指導を行う。オーナーや地区担当の社員も対象とすることで、スタッフ教育体制の構築に万全を期している。・定期的に、優秀な取り組みを行っている店舗やスタッフの表彰を行う。

○卸売業

企業名	倉敷青果荷受組合(青果物卸売)
企業概要	卸売業 従業員数:約250名 ※うち正社員以外約200名※約80%
雇用・人材への取組み方針	・パートタイマーの職務レベル基準の明確化を図り、評価給を導入するなど、賃金体系と連動させる制度へと転換。
人材育成の取組み	・年2回、食品管理などの研修を行い、修了後筆記テストを実施し知識の定着を図る。 ・今後、OJT、Off-JTの更なる充実を図る。
正社員化の取組み	・就業規則に正社員転換制度を定めており、本人が希望し、面接に合格した場合、正社員への転換が可能。
均等・均衡に向けた取組み	・従業員の求める役割を帽子の色分けにより可視化する「パートタイマー職務レベル基準」を設定し、「パートタイマー考課表」に基づく査定を給与に反映。 ・一定の区分以上に昇格することで、役割給の他に役職給を支給。

○サービス業

企業名	シダックスグループ(外食産業)
企業概要	サービス業 従業員数:約30,600人 ※うち正社員以外約28,000人(約91.5%)
雇用・人材への取組み方針	・パートタイマー、アルバイト→契約社員→正社員となるキャリアパスを整備
人材育成の取組み	・グループ全体で統一の正社員登用試験を導入。パート・アルバイトから正社員までステップアップできる道筋が見えやすくなりモチベーションが高まったことにより、専門知識学習など、従業員の自主的な取組が進んでいる。 ・今後、必要とされる能力開発のための施策のさらなる充実を検討。
正社員化の取組み	・パート、アルバイトから習熟度に応じて一般契約社員に転換し、さらに年2回の登用試験で正社員への転換を図る。

企業名	クレディセゾン(クレジットカード業)
企業概要	<p>金融業 約4,000人 ※うち正社員以外約2,000人(約50%)</p>
雇用・人材への取組み方針	<p>・「カウンター職契約社員」と「正社員」の処遇の格差を埋め、職務範囲の広がりや正社員転換などのキャリアビジョンを提示し、個人のやりがい、目的意識を創出。</p>
人材育成の取組み	<p>・「カウンター契約社員」として1年以上経験した従業員の希望や適正に応じ、外回り営業職等に職務範囲を広げることによりキャリア開発を推進。</p>
正社員化の取組み	<p>・「カウンター職契約社員」から、入社後3年で正社員転換プログラムへのチャレンジが可能。</p>
均等・均衡に向けた取組み	<p>・「カウンター職契約社員」について、「正社員」と同様の「月給制」「昇級や賞与に関わる評価制度」を導入。 ・パートである「メイト社員」についても、正社員、カウンター職契約社員とは異なる評価制度を導入し、昇級や賞与に反映。</p>

○医療、福祉業

企業名	川越胃腸病院(医療機関)
企業概要	医療、福祉業 従業員数:約120名 ※うち正職員以外約40名(約30%)
雇用・人材への取組み方針	・雇用形態で区別せず均等な待遇で人材定着を図り、教育・研修による能力開発も積極的に実施。
人材育成の取組み	・正職員とパートタイマーの枠にとらわれず、部門ごとに教育・研修の予算をとり、部門責任者の裁量で研修を実施。 ・職員1人あたり年間1万円の予算で院外研修を実施。 ・全職員を対象に部門横断的な院内研修も実施。
正社員化の取組み	・パートタイマーから正職員への転換は、時期などの制約なく、本人の希望により上司と相談の上、随時移行。
均等・均衡に向けた取組み	・医師を除く全従業員を全職員横断の等級制度の中に位置づけ、同様の基準により成績評価を行い、賞与や昇級、昇格に反映。

○製造業

企業名	十萬石ふくさや(菓子製造・販売)
企業概要	製造業 従業員:約180名(定年後の再雇用を除く。) ※うち正社員以外約70名
雇用・人材への取組み方針	・意欲、能力のある人材を「キャリア・アップ制度」により正社員に登用。 ・正社員、パートタイマーを区別しない福利厚・生制度で働きやすい環境を整備。
人材育成の取組み	・全従業員に配布される「プロ販売員ハンドブック」の習熟度が評価の指標となり、ひいては正社員登用へつながるため、必然的に自覚と自己啓発を育成するツールとなっている。
正社員化の取組み	・会社が正社員を募集する場合、パートタイマーに応募の機会を優先的に付与。 ・「プロ販売員ハンドブック」の理解度、リーダーとしての自覚・才能が判断の基準。
均等・均衡に向けた取組み	・全従業員共通の「育児・介護休業制度」「永年勤続表彰」などの福利厚生制度を充実。