

非正規従業員から正規従業員への登用 -企業における人材育成の視点を中心に-

Promotion to a Regular Full-time Employee from a Non-Regular Part-time Employee:
Focusing on Views of Companies on Human-Resources Development

神野 由香里*

Abstract

In order to identify companies' HR policies that influence smooth promotion from non-regular part-time to regular full-time status, an interview survey was conducted for 4 food manufacturers that apply such practices. The study found that the following 2 points are important in smooth transition. Firstly, a company must have a policy of utilizing a non-regular employee as a worker dealing with advanced assignments, not just menial jobs. The companies surveyed were providing training to non-regulars as well as regulars. The non-regular employees widened their experiences and vocational abilities gradually which led them to be promoted to the regular full-time status. Secondly, interaction between 3 elements, i.e. training, assessment of vocational ability and feedback of the assessment to non-regular employees, are vital for smooth transitions.

For non-regular employees to gradually widen their skills, the companies surveyed were executing attainment assessments and providing feedback to the non-regulars, as well as confirming their intention of becoming full-time. With the interaction of the 3 elements, a company can obtain information regarding non-regular employees' changes in their situation and vocational abilities, making possible a smooth transition to regular full-time employment.

キーワード

正規従業員への登用、非正規従業員の基幹化、人材育成、評価

1. はじめに

本研究は、非正規従業員から正規従業員への登用について、登用の円滑な推進に影響を与える企業の人事政策を検討する。

近年、雇用者に占める非正規従業員の割合は増加している。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査(2010年)」によると、非正規従業員として就業している理由を「都合の良い時間に働ける」(38.8%)「家計の補助」(33.2%)「家庭の事情と両立」(24.5%)と回答している(複数回答)。このような結果となる背景に、非正規従業員

は既婚女性が多く就業以外に結婚、出産、育児に伴う女性特有の役割期待により生活実態に見合う就業を希望した(奥津, 2009)と推察される。

一方で、非正規従業員としての就業を「正規従業員として働ける会社がなかった」と回答した非正規従業員は、2007年18.9%から2010年には22.5%に上昇し(厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」)、正規従業員への就業を望む非正規従業員も増加している(連合総研, 2011)。現在は基幹的な職務を担う非正規従業員も増加し、企業が中核的な人材確保のために非正規従業員を活用する可能性も指摘されている(守

論文受理日: 2013.9.10 論文受稿日: 2012.10.29

*KAMINO, Yukari: 北海学園大学大学院経営学研究科 博士課程

(Graduate School of Business Administration, Hokkai-Gakuen University Ph.D. Student)

島, 2004)。

にもかかわらず、非正規従業員の待遇が必ずしも働きに見合ったものとはなっておらず、非正規従業員に対する能力開発の機会も少ない。一度非正規従業員として就業するとその後正規従業員として就業することは困難な状況にある(「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について¹⁾」; 守島, 2009)。

そこで、このような非正規従業員の雇用環境を改善するため2008年4月「短時間労働者の雇用管理の改善に関する法律」(以下「改正パートタイム労働法」という)が施行された。この法律の1つに「通常の労働者への転換推進措置(第12条)」が制定され、正規従業員への登用にむけた推進措置を講ずることを企業に義務づけ、企業の行為規範として明確化されている(権丈, 2008; 土田, 2009)。

正規従業員登用制度(以下「登用制度」という)の導入は、企業が非正規従業員の中から必要な人材を正規従業員として確保することが可能となる(原, 2009)だけではなく、正規従業員への就業を望む非正規従業員にとっても有益と考えられる。

しかしながら、厚生労働省「有期契約に関する実態調査(事業所調査)2011年」によると、登用制度の制定があると回答した事業所(52.0%)における登用実施状況は「実績がある程度ある」23.1%、「実績は少ない」19.8%、「実績はない」39.8%となっている。厚生労働省「能力開発基本調査」においても、「正規従業員へ登用した者がいる」と回答した事業所は2009年度31.6%、2010年度25.9%、2011年度29.1%となっており、改正パートタイム労働法施行後においても積極的に登用を実施しているとは言い難い。

そこで本研究では企業からみた正規従業員への登用に焦点を当て、登用の円滑な推進に影響を与える人事政策を明らかにする。

次節では、先行研究を検討し、第3節では本研究の分析の枠組みと調査方法を述べる。第4節では調査企業による登用実施に至る背景と登用実施状況を調査し、第5節では登用実施企業の具体的な人事政策について分析をおこなう。第6節では

本研究の考察を述べる。

2. 先行研究の検討

2.1 非正規従業員の基幹化

現在、正規従業員と同様の職務を遂行している非正規従業員も増加し、(厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」)非正規従業員の基幹化は進んでいる。非正規従業員の基幹化には量的と質的の2つの側面があり、量的な基幹化とは職場内で非正規従業員数が増加しそれに伴い非正規従業員の重要性が上昇するもの、質的な基幹化とは非正規従業員の職務内容や職務遂行能力が正規従業員に近づくことである(本田, 2005)。

本稿では、基幹化の中でも職務に関連する質的な基幹化に焦点を当てる(以下、質的な基幹化を「基幹化」とする)。非正規従業員の基幹化に関する研究では、非正規従業員の職務遂行能力が向上し正規従業員の職域に近づく実態や、企業による教育訓練や能力開発などの育成、非正規従業員を評価する人事考課などについて議論がなされている。

本田(2000)は、「仕事の質²⁾」と「正規従業員の職制(一般商品担当→店長)」の2軸を設定し、パートの職務は「定型的作業の補助」から始まり、「仕事の質」の向上に伴い定型的作業、非定型的作業・管理的作業を担当することで、徐々に正規従業員の職務に近づくという基幹化の概念図を示している。正規従業員の職域に近づく職務遂行能力は、企業内で徐々に幅広い職務を経験することで向上する(小池, 1999)。

企業は、非正規従業員の職務遂行能力を高め幅広い職務を経験させるため、非正規従業員に対して育成をおこなっている。乙部(2006)は、スーパーの事例調査から、企業がパートの戦力化を目的にパートリーダー制度を導入していることを紹介し、パートリーダーが正規従業員不在時の職務(マネジメント業務³⁾)を担うために、企業は非正規従業員の育成をおこなっていることを明らかにしている。スーパーの職務分担状況を調査した本田(2007)も、パートの職務は定型的作業が多い

が、ベテランのパートになると非定型的作業（苦情処理、棚割り修正の提案）や管理的作業（売れ筋・死に筋の把握、要員に対する意見）を担っており、企業によるパートへの育成によってパートが徐々に幅広い職務を担い職務遂行能力を向上させていることを明らかにしている。

ただし、育成によって非正規従業員の職域が拡大しても、正規従業員と全く同じ職務を担うとは限らない。三山（1991）は、婦人販売場を調査し、企業はパートに対して権限を与え積極性を引き出す育成をおこない、パートの戦力化対策を講じていることを明らかにしている一方で、企業がパートに期待する責任や職務内容は正規従業員とは違いがあることを指摘している。小売業・金融業・製造業を対象に詳細な調査をおこなった佐野（2009）も、調査企業の多くは非正規従業員が担当する職務範囲に一定の限度が設けられていることを明らかにし、企業が非正規従業員の職務範囲を越えて育成した人材を活用するには、正規従業員への登用が重要な選択肢になることを指摘している。

このように幅広い職務の遂行が可能な背景には、非正規従業員に対する企業の育成と関連がある。しかしながら企業の育成により正規従業員の職域に近づいた非正規従業員と登用との関連についてはあまり触れられていない。

次に、非正規従業員への評価について中村（1989）は、パートの活用実態を企業調査によって詳細に分析し、能力開発をおこなうインセンティブが存在せず定型的業務に活用しているパートを「補完パート」、正規従業員並み時には末端管理業務まで任せるパートを「基幹パート」とそれぞれ名づけ、企業の活用方針によってパートの活用方法に違いがあり、「基幹パート」には、人事考課に伴う評価によりパートに技能ランク制やリーダー制、能力加給制などの制度が制定されていることを明らかにしている。

本田（1998）も、人事考課に伴い個々の評価に応じた個別賃金制度と資格等級制度が、パートにも制定されていることを企業調査により明らかにしている。さらに、本田（2002）では、パートの

時間給は「資格・等級」「査定部分」「職種・職務・技能」によって定められ、パートの人事考課による評価に伴い個別賃金管理制度が制定されている企業の事例を紹介している。ただし、これらは正規従業員と同一の制度ではないことも指摘されている⁴⁾。

これらの研究では、企業によってパートの活用方針は異なり、基幹化にむけた活用方針をもつ企業では非正規従業員の人事考課が実施され、評価に対応する昇給・昇格の仕組みが制定されていることは明らかにされているが、正規従業員の職務に近づいた非正規従業員はどのような評価をうけて正規従業員への登用を可能にするのか、評価と登用との関連についてはあまり触れられていない。

2.2 非正規従業員から正規従業員への登用

企業が登用実施に至る背景について、渡辺（2009）は、登用実施企業の調査から登用の型を4つに類型している。登用には、人材を緊急に確保する観点から一時的に集中して該当する非正規従業員を登用する「揺り戻し型」、見習い期間において働きぶりを観察し登用を実施する「試行雇用型」、非正規従業員にいくつかの雇用区分を設定し、昇給や昇格を通して企業が求める人材を登用する「ステップ・バイ・ステップ型」、最初から正規従業員と非正規従業員の資格・役職体系などを一本化させ、共通する一定資格への昇格が可能な「連続型」があり、企業の事情により登用の型は多様であることを紹介している。

小杉（2008）は、登用実施企業へのヒアリング調査により、企業が登用を実施する背景には、職務遂行能力の高い従業員の保持、職場のモラルを維持、即戦力確保、人材育成投資をおこなった人材の流出防止などがあり、企業の業種特性や企業の個別事情によって規定される部分が大きいことを指摘している。

非正規従業員から正規従業員への登用については、非正規従業員の職務遂行能力を個別に判断し、正規従業員への登用を可能にする動的な視点の必要性が指摘されている（平野，2008・2009）⁵⁾。

現在は、正規従業員と同様の職務を遂行している非正規従業員も増え、正規従業員に近い職務を担う非正規従業員ほど正規従業員への登用可能性が高まっている（労働政策研究・研修機構，2007）。

原（2009）は、事業所を対象に実施した個票データを用いて登用制度の規定要因を分析し、正規従業員と同様の職務を担うパート・アルバイトが多い事業所では、登用制度の導入割合が高いことを明らかにし、個人へのアンケート調査を用いた佐野（2011）の分析でも、登用制度のない企業に勤務する非正規従業員より登用制度の制定されている企業に勤務する非正規従業員のほうが、勤続期間に関わらず徐々に幅広い職務を担っており、企業による育成の機会が多く提供される傾向にあることを明らかにしている。

登用の可能性を高める要因として、正規従業員に近い職務を担うことが重要であること、とくに登用制度を制定している企業は、非正規従業員への育成により非正規従業員が幅広い職務を担う可能性が高まることが明らかにされている。しかし、登用制度が制定されていることと登用が実際に実施されることは異なり、正規従業員に近い職務を担った非正規従業員が登用に至るまでは明らかにされていない。

登用を実施している企業（飲食業・小売業・食品製造業・金融保険業）を対象にヒアリング調査を実施した小杉（2008）は、登用の条件として登用試験の合格者、勤務先店舗の店長による推薦、リーダーシップがあること、人事考課の評価が一定以上であること、職務等級が高いことなどをあげている。玄田（2009）は、登用により正規従業員へ就業した理由について「経営者や職場の上司による評価や推薦を受けたこと」を挙げる者が最も多く、登用には非正規従業員時点の職務内容が主な基準として評価されていることを明らかにしている。

登用の条件として非正規従業員時点の職務内容、人事考課の評価が重要であり、経営者や上司に評価されることが正規従業員への就業の決断に大きな影響を与えていることが明らかにされているが、非正規従業員のどのような職務内容が評価

され実際の登用に結びついているのかについては触れられていない。

これらの先行研究をふまえると、基幹化に関する先行研究では、基幹化に向けた活用方針をもつ企業に採用された非正規従業員が、企業の育成によって徐々に正規従業員の職域に近づく実態と、人事考課による評価に応じた賃金制度や資格制度の制定が丁寧な事例調査により明らかにされている（中村，1989；三山，1991；乙部，2006；本田，1998・2002・2007；佐野，2009など）。しかし、非正規従業員の活用方針と登用との関連や、企業の育成により正規従業員の職域に近づく非正規従業員への評価と登用との関連はあまり明らかにされていない。

また非正規従業員から正規従業員への登用では、正規従業員に近い職務、一定以上の人事考課の評価、上司の評価などが登用の可能性を高めている（小杉，2008；原，2009；玄田，2009；佐野，2011など）。しかしながら登用の可能性を高める評価を得るには、どのような育成がおこなわれているのか、非正規従業員に対する育成や評価と正規従業員への登用との関連はあまり明らかにされていない。

そこで本研究では、非正規従業員への活用方針や育成、評価がどのように登用に結びつくのか、登用の円滑な推進に影響を与える企業の人事政策を明らかにする。次節では本研究の分析の枠組みと調査方法を述べる。

3. 分析の枠組みと調査方法

3.1 分析の枠組み

本研究では、登用を円滑に推進する企業の人事政策として、非正規従業員の「活用方針と採用」「育成と評価」を分析する。非正規従業員の活用方針と採用は企業によって異なり、この活用方針が登用にどのような影響を与えるのか、非正規従業員の活用方針と採用の分析をおこなう。

次に「育成」「評価」「評価結果のフィードバック」について調査する。「育成」（図1①）では、登用を実施している企業が、入社した非正規従業

員に対してどのような育成により非正規従業員の職域を広げ、非正規従業員の職務遂行能力を向上させ実際に登用を可能とするのかについて調査し、「評価」と「評価結果のフィードバック」では、企業が非正規従業員に対してどのような項目を「評価」(図1②)し、非正規従業員に対してどのように「評価結果のフィードバック」(図1③)がおこなわれているのか調査する。

そして勤続年数を重ね図1①～③を繰り返すことで、非正規従業員はOJTにより徐々に幅広い職務を経験し、定型的作業から非定型的作業を担う基幹化非正規が選抜され、優秀な基幹化非正規⁹⁾の中から登用者が選抜される⁷⁾(図2)と考える。これら一連の流れを調査し、どのような人事政策が登用の円滑な推進に影響を与えているのか企業の人事政策を分析する。

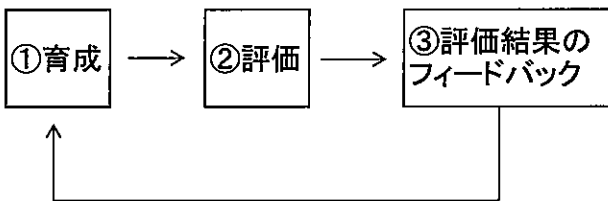


図1 非正規従業員に対する育成と評価の枠組み

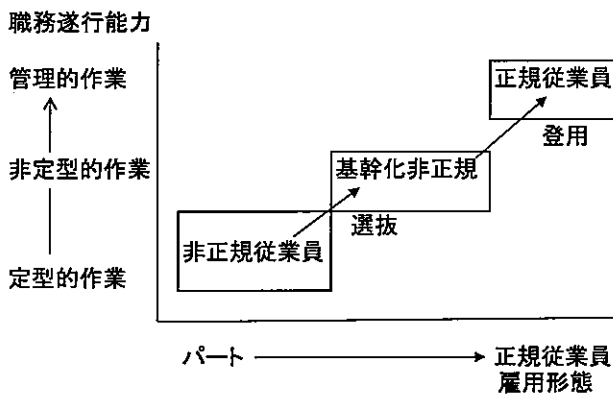


図2 登用の枠組み

3.2 分析方法

調査方法は企業へのインタビュー調査とする。本研究では「なぜ」登用を実施し、登用実施に向けた育成や評価が「どのように」おこなわれるのかなど、「なぜ」「どのように」という理由を説明

的に分析する必要がある (yin, 1996)。また非正規従業員の活用方針は企業によって異なり、同一企業内であっても就業場所によって非正規従業員の就業環境が相違する可能性もある⁸⁾(脇坂, 1986; 小野, 2000)。そこで職務内容を詳細に調査するためインタビュー調査を実施する。

ただし事例調査では、非正規従業員の活用や基幹化が進んだ企業に限定されることも指摘されている(有賀・神林・佐野, 2008)。さらに先行研究の多くは小売業に関する事例調査が多く(例えば、三山, 1991; 乙部, 2006; 本田, 2002・2007など)、業種によって非正規従業員の活用方法などが異なることも指摘されている⁹⁾(労働政策研究・研修機構, 2007)。

本研究では、登用実施経験をもつ食品製造販売業を調査対象とする。その理由は、①食品製造部門と食品販売部門それぞれの職務からみた調査が可能であること②食品製造販売業のみを調査することで業種特性によるバイアスを考慮せずに人事政策の調査が可能と考えたからである。

なお、調査対象の非正規従業員は直接雇用のパート¹⁰⁾と契約社員とする。直接雇用と間接雇用では雇用に関する法律の仕組みが異なり、登用実施理由なども異なる可能性を考慮した¹¹⁾。調査結果は、調査者に確認を取りながらインタビュー記録を作成し、インタビュー記録をもとに観察や考察をまとめたフィールドノート(佐藤, 2002)を基礎資料とした分析である。

3.3 調査対象と調査項目

調査は2011年9月～11月にかけて、食品製造販売業4社(表1)の人事担当者(各社1名)を対象にインタビューを実施した。時間は1社につき1時間～2時間程度である。

調査方法は、下記調査項目を事前に決め人事担当者の答えを受けて、さらに重要と思われるものを追加質問する準構造化インタビュー(田尾・若林, 2002)である。

表1 調査企業の概要

業種	食品製造販売業			
	A社	B社	C社	D社
非正規の割合	約30%	約45%	約78%	約45%
店舗数/工場数	店舗61/工場2	店舗27/工場2	店舗24/工場2	店舗6/工場1
従業員数	1,322名	約1,000名	204名	562名

(調査項目)

- ①登用実施に至る背景 ②登用実施状況
- ③企業における非正規従業員の活用方針
- ④非正規従業員の採用
- ⑤正規従業員への登用が可能となる職務遂行能力
- ⑥非正規従業員に対する育成
- ⑦非正規従業員に対する評価

4. 登用実施の実態

4.1 登用実施に至る背景

A社の製造業務は、機械による製造工程だけではなく従業員の技術を要する製造工程もあり、技術を要する製造工程はパートも担当している。販売業務は、パートに対して接客技術の向上を促し、優秀なパートに新人パートの教育などを担当させている。このようにパートにも非定型的作業を担当させた結果、製造職、販売職ともに正規従業員に近づく職務を担当するパートが出現した。経営者は、技能を高めた優秀なパートを長期にわたり保持することを考え登用を実施している。また職務遂行能力を向上させたパートが正規従業員への就業を望む場合には、正規従業員としての就業機会を確保したいとの判断も含まれている。

B社は、製造業界の競争激化に伴い、生き残りのため他社との差別化が必要であるとの判断により、機械の製造工程に従業員の技術を要する製造工程を加え、パートにもこの作業を担当させることとなった。機械による工程の定型的作業から技術を要する工程を担当するパートが増えた結果、正規従業員の職域に近づくパートが出現し、企業

特有の特殊な製造技術を身に着けたパートを継続的に活用したいと考え登用を実施している。B社ではこのような製造工程となっているため、正規従業員の職域に近づくパートは製造職が多い。

C社は、過去には正規従業員の新卒定期採用が実施されていたが、育成途中で退職する者が増加し育成にかかる時間とコストが問題となる。そこで企業の経営合理策としてパートや契約社員を育成し、働きぶりや企業方針への理解を一定期間見極めたくて登用を実施している。また、職務遂行能力の高い契約社員が登用を望む場合には、正規従業員としての就業機会を確保したいという経営者の意向も含まれている。現在C社では、定期的な新卒正規従業員採用を実施せず、正規従業員の中途採用と契約社員からの登用によって正規従業員を採用している。

D社では、商品の受注が増し生産量の急増に伴い、3交代制の24時間製造をおこなうため人員を増加する必要が生じ、3年ほど前に一度登用を実施している。ただしこの登用は一時的な人員不足に伴い急遽実施したものであり、現在は生産量減少の影響もあり店舗を縮小し正規従業員数に余剰が発生している。さらにD社はパートを補完的

な人材として捉えており、正規従業員とは活用方針が異なる。これらの理由により、現在登用は実施されておらず登用の計画も立てられていない。

調査企業による登用実施の背景は、先行研究の指摘（小杉，2008）のとおり、個別企業の事情により規定される部分が多い。本調査では同一業種であっても登用実施に至る背景は多様であった。また4社とも創業当初から登用を実施していたわけではなく、調査企業が所属する市場の状況などの外的な要因や、企業の技術特性、企業の経営合

理策、経営者の意向、優秀な人材の確保、生産量の急増などの内的な要因により登用が実施されている。

4.2 登用実施状況

調査企業の登用実施状況を説明する。現在登用を実施している企業（登用実施企業）は、A社、B社、C社、過去に登用を実施したが現在は登用を実施していない企業（非実施企業）はD社であった。登用可能な雇用区分は、A社、B社がパート、C社は契約社員である。

表2 調査企業の登用実施状況

業種	食品製造販売業			
	登用実施企業			非実施企業
	A社	B社	C社	D社
登用の現状	登用を随時実施している	登用を随時実施している	登用を随時実施している	現在、登用を実施しておらず、登用の計画もない
登用の実施状況	長期計画に基づく随時登用	長期計画に基づく随時登用	長期計画に基づく随時登用	過去に短期的計画による一時的な登用を実施したが、現在は登用を実施していない
登用の条件	優秀なパートとして本社の表彰を受けた者が3年以内に正規従業員を希望すること	本人が正規従業員を希望し、店長の推薦→エリアマネージャーの評価→本部の承認を受けた者	本人が正規従業員を希望し、役員が職務遂行能力などを評価し、登用にふさわしいと認めた者	—
登用可能な雇用区分	パート	パート	契約社員	—
登用人数等	現在まで42名を登用。店舗販売10名、製造32名	現在まで20名程度を登用し、登用者には製造職が多い	登用者は販売職が多く、現在まで10名程度	過去に5名ほど登用者がいるが、現在は登用を実施していない
登用者の特徴	7年目で登用された50代、2年目で登用された20代など様々な年齢層・勤続年数の者	ほとんどが20代。専門学校などで製造の知識を習得した者が多い	子供が成長し正規従業員を希望する女性、学生時代からアルバイトを続けた20代女性、生活を担う女性、契約社員として採用された男性など多様	—

なお、本調査では販売職と製造職から登用実施状況を調査したが、登用実施企業3社とも登用者は全て同じ職種（販売職から販売職、製造職から製造職）への登用であり、販売職から製造職、製造職から販売職への登用は実施されていない。

調査企業の登用実施状況と登用者の特徴は以下のとおりである（概要は表2を参照）。

A社は、2001年から優秀なパートに登用を随時実施している。登用条件は、優秀なパートとして本社から表彰を受けることである。表彰を受けてから3年以内にパート自身が正規従業員への就業を希望し、希望した翌月に正規従業員としての就業が可能となる。

現在までの登用者は42名（販売10名・製造32名）、2007年以降登用者が増加している。登用者は、50代女性（勤続7年で登用）や20代女性（勤続2年で登用、現在店長）など年齢層や勤続年数は多様であり、子供が成長し時間に余裕のできた既婚女性や、未婚女性が多いという特徴がある。パートの勤務時間は5時間～7.5時間だが、登用後は8時間勤務となり製造部門には夜勤もある。登用後に転居を伴う異動の可能性は低い。製造部門は工場が近隣に集中し当初から転居を伴う異動の可能性は低く、販売部門では製造部門に準じて登用者が転居を伴う異動を望まなければ転居を伴わない範囲の異動にとどめている¹²⁾。

B社は、優秀なパートに対して登用を随時実施しており、登用条件は店長の推薦を受けた後、エリアマネージャーの承認を経て本部の審査に合格することである。なお登用には、パート自身が正規従業員への就業を希望することが条件であり、現在までの登用者は20名程度である。登用者の審査には、現場の判断と相違なく登用者を選抜するため、審査を実施する本部と現場店舗は情報を常に共有している。登用者は専門学校で製造の知識を習得した20代が多いという特徴がある。登用後は、転居を伴う異動の可能性は低い。製造部門は工場が近隣に集中し当初から転居を伴う異動の可能性は低く、販売部門では登用後も同じ店舗での就業を可能にする措置をとっている¹³⁾。B社では、パート募集の段階で登用制度の存在を伝えること

で、正規従業員への登用を目標に入社する者も増加している。

C社では、優秀な契約社員に登用を随時実施している。登用には契約社員を一定程度（約3年）評価したのち、該当する契約社員に企業から登用を打診している。登用には契約社員自身が正規従業員への就業を希望することが条件のため、打診の際に意思の確認もおこなわれる。また契約社員から企業に対して正規従業員への就業を希望することも可能で、企業が認めれば登用が可能となる。登用者は現在まで10名程度で販売職が多い。登用者は、子供が成長し時間に余裕のできた女性、生活を担う立場の女性、転職で契約社員として採用された男性、学生時代C社でアルバイトを経験した者など多様である。また優秀なパートから契約社員への昇格も実施されており、パートから契約社員、契約社員から正規従業員へ登用された者もいる。現在までの登用者は全て本社地域に勤務する契約社員である。本社地域の登用者は、工場も販売店舗も近隣にあり転居を伴う異動の可能性は低いが、本社と離れた地域の契約社員の場合、登用後に本社地域への異動が登用条件となる。この転居を伴う異動が正規従業員への就業の希望を妨げる要因の1つと考えられ、本社と離れた地域の契約社員は現在まで正規従業員への就業を希望する者がいない状況である。

D社では3年前ほど前に一度登用を実施したが、現在は登用を実施していない。

次節では、登用を円滑に進めるための具体的な人事政策（以下「具体策」という）について分析をおこなう。次節の分析対象は、現在登用を実施している登用実施企業（A社、B社、C社）とする。

5. 具体策

5.1 非正規従業員の活用方針と採用

非正規従業員の活用方針と採用について概要は表3のとおりである。

表3 非正規従業員の活用方針と採用

業種	食品製造販売業		
	登用実施企業		
	A社	B社	C社
非正規従業員の活用方針	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型作業も担う人材として活用している。登用可能なパートは新人の教育など管理的作業も担う	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型作業も担う人材として活用している。登用可能なパートは、製造工程全般を担当するなどの管理的作業も担う	パート/最初は定型的作業だが、徐々に非定型作業も担う
			契約社員/非定型作業と管理的作業(店舗の売上管理など)
非正規従業員の採用担当者	従業員全員を統一した採用基準で採用するため、正規従業員と同じく人事部門が採用を担当する	正規従業員と同じく人事部門が採用を担当、店舗から欠員や増員に伴う採用の要請を受け人事部門で採用者を決定する	正規従業員と同じ採用基準で採用を行うため、人事部門が採用を担当
非正規従業員の採用方法	正規従業員と同じ適性試験を実施し、一定基準の者が面接試験を経て採用を決定する	求人の際には担当する職務内容を提示する。面接ではその職務内容に基礎的な理解があるか等詳細に確認し、採用者を決定する	正規従業員と同じく1次面接は工場長・役員が行い、1次面接を通ったものが社長の2次面接を受ける

A社の非正規従業員は400名¹⁰⁾、非正規従業員割合約30%、非正規従業員の雇用区分はパートのみである。パートには、定型的作業だけではなく非定型的作業も担う人材として位置づけ活用し、パートの採用は正規従業員と同様に本社の人事部門が担当する。

A社では、全店舗共通の採用基準として企業の求めている価値観を共有し、自律的な働き方のできるパートを求めている。たとえば販売業務の場合、従業員自身の判断で顧客の要望や問い合わせに対応できる働き方である。そのため採用試験は正規従業員と同じ適性試験と面接試験を実施して採用者を決定する。採用されたパートは、企業の運営方針や基礎的な業務内容を習得するため2週間ほど合同研修を受講し、採用店舗での勤務を開始する。

「パートは与えられた仕事だけをすれば良いというわけではないのです。自発的に行動する人を求めています。採用の時から企業の考えを理解して自発的に行動するパートを採用しているので、無理に何かをやらせようとしなくても、どのパートも企業の考えを理解して自分で行動しています。その中から能力のあるパートを登用しています。」

【A社人事担当者¹⁰⁾】

B社の非正規従業員はパート約400名、派遣社員約50名、非正規従業員割合は約45%である。B社では全従業員の職務遂行能力を向上させることに重点をおいており、短時間パートであっても職域を広げ非定型的作業を担う人材としてパートを活用している。

パートの採用は、正規従業員と同じく本社の人事部門が担当し、職務に必要な基礎知識をもつ人材を優先的に採用する。パートは入社後、教育担

当のパートナーから3ヶ月程度指導をうける。入社当初から基礎知識を持つ人材が入社することで、基礎的な教育に時間をかけずにパートの活用が可能となっている。

「正社員だけではなくパートも会社を支える重要な役割を担っています。能力のあるパートが正社員になることは、費用がかかっても将来を考えると大事です。パートも含めて全員の能力を底上げすることが必要で、そのためにも教育が大事です。」

【B社人事担当者¹⁶⁾】

C社の非正規従業員は、パート111名、契約社員50名、非正規従業員比率は約78%である。パートは定型的作業だけではなく将来的に非定型的作業も担う人材として活用し、契約社員は非定型的作業と管理的作業を担う人材として活用している。契約社員の特徴は、正規従業員にほぼ等しいフルタイム勤務であり、賃金は年俸制である。パートと契約社員の採用は、正規従業員と同じく本社の人事部門が担当し、長期的な育成計画のもとに現場の意見も取り入れた選考が実施されている。

「機械を導入してパートができる簡単な仕事も増えましたが、人がかかわる技術も磨かないと、この業界で生き残っていきけません。そのためにはパートや契約社員も育てないといけない。」

【C社人事担当者¹⁷⁾】

非正規従業員の活用方針について登用実施企業3社とも、パートに非定型的作業を担う人材と位置づけ活用し、短時間勤務のパートも育成を前提としている¹⁸⁾。非正規従業員の採用について登用実施企業は、育成を前提とした非定型的作業の担い手として採用が計画されている。A社では、正規従業員と同じ適性試験を課し、B社では担当する職務の基礎知識をもつ人材を優先的に採用し、C社では長期的な育成計画に基づきパート・契約社員の選考を実施している。登用実施企業では、全店舗共通の基準で採用者を選考するため、正規従業員と同様に本社人事部門が採用者の選考をおこなっている。

5.2 正規従業員への登用可能な職務遂行能力の育成

A社、B社、C社とも、非正規従業員に対して徐々に職務の幅を広げる育成をおこなうことで、正規従業員の職域に近づき登用が可能となる。登用可能な職務は、新人パートの教育や売場管理などの管理的作業を担うことである。

販売業務では、3社とも顧客が満足する接客販売の育成に力を入れ、自発的に売場の運営に関与できるように育成が行われる。たとえばB社では、上司とともに販売方法や商品の発注量などを検討し、販売計画では自分の意見を述べるなどパートも店舗運営に参加している。C社では、契約社員が売上管理を担う店舗もある。

製造業務では、A社、B社ともラインの1箇所から担当し徐々に職域を広げている。

C社では主に工場長が職務を設定し、育成によって徐々に職域を広げ、製造業務に加えて従業員の指導や管理的作業も担う契約社員が登用者となっている。

具体的な育成についてB社では以下のように述べている。

「入社後製造ライン1つの工程からスタートし、最終的にはラインの最初から最後まで（原材料を混ぜ合わせるところから、包装して商品として販売できるまで）できるように育成しています。製造は機械作業と思われがちですが、うちでは1つの工程に1つ以上必ず作業者が手を加える箇所があり、この作業が商品をおいしく仕上げるポイントでもあります。人が関わる部分を体感して一商品の工程全てを任せられるように育成しています。」

【B社人事担当者¹⁹⁾】

なお、A社では、製造工程の改善により生産スピードの向上や残業コスト削減などの成果をあげ、製造工程を管理・改善する管理的作業を登用可能な職務として評価しており、以下のように説明している。

「A社では、パートであっても製造のメインをまかせられることもあります。例えば、期間限定の商品 [X] がありますが、この商品は形が複雑でカットの技術が必要な商品です。この生産をカット技術のあるパート達も参加して製造計画をたてました。その時上司が、パートの中で最も能力のある1人に中心的役割を任せて、できるだけ残業がゼロになるような製造工程を設定するように指示しました。指示されたパートは、自身の判断で製造工程に改善を加え、その結果、生産スピードが格段にあがって残業を抑えることができました。上司はこの仕事ぶりを評価し、工場の中で1番優秀なパートとして本社に推薦しました。そして本社の役員会議の結果、優秀なパートとして表彰を受けることができました。登用には表彰を受けることが条件ですので、表彰によってこのパートは登用が可能になりました。」

【A社人事担当者²⁰⁾】

非正規従業員に対する企業の育成により、非正規従業員は、定型的作業から非定型作業さらに管理的作業を担い徐々に職域を広げており、従業員の教育や売場管理など管理的作業を担う人材が、実際に登用を可能にしている。

5.3 非正規従業員に対する評価

3社とも非正規従業員全員に人事考課を実施している。評価には職務遂行能力を中心として、コミュニケーション能力や勤務態度、店舗運営方針への理解なども含まれている。

A社では、年に1度契約更新と昇給があり契約更新の際に人事考課を実施する。1次考課者は直属の上司（店長など）、2次考課者は統括、3次考課者は役員である。評価には勤務態度・能力評価・成績の評価項目がある。A社では、このほかに優秀なパート²¹⁾を表彰する制度がある。表彰されたパートは企業内の「社内報」で紹介され、表彰者の職務内容と上司の評価内容が掲載される。優秀なパートとして表彰されることが正規従業員への登用条件となっているため、この「社内報」は、正規従業員を目指す他のパートにとって、どのような職務内容が優秀なパートとして評価に値するのかがわかることができる有益な情報源となってい

る。

B社では、正規従業員と同じく半年ごとに人事考課を行い、パートの1次評価者は店長、2次評価者はエリアマネージャーである。評価には担当する職務の遂行状況だけでなく、店舗運営方針への理解や他の従業員とのコミュニケーション能力、他者への指導能力なども評価の対象となる。

C社では、パートの人事考課が1年に1度実施され、1次評価者は現場長、2次評価者は役員である。職務遂行能力に加えて仕事への姿勢や協調性も評価の対象とされ、契約社員には店舗の売上管理などの店舗運営方針を理解したうえで店舗管理ができていかなども評価に含まれる。さらに上司は、年に1度の人事考課時点だけではなく、常に職務の遂行状況や非正規従業員の就業希望を把握するよう努めている。

このようにA社、B社、C社とも非正規従業員への評価は職務遂行能力を中心として、非正規従業員の入社時から、企業方針への理解や協調性をもった行動などが評価されている。職務遂行能力をあわせてこれらの評価も登用者を選抜する際の選考資料として活用されている。

5.4 面談

3社とも、評価結果について非正規従業員にフィードバックをおこなっている。フィードバックの方法は面談である。本研究での面談とは、企業（主に勤務する店舗の上司）と従業員が個別に話をすることを意味する。面談では人事考課のフィードバックと就業に関する意思の確認がおこなわれている。

5.4.1 人事考課のフィードバック

A社では、定期的な面談以外に職務内容や働き方などについて逐次上司と話し合う機会をもち、面談とは別に従業員から企業に対して職務への取組みや要望を発信する制度も制定されている。

B社では、半年ごとに上司（主に課長職・部長職）がパートに対し評価内容の説明をおこなっている。その際、現在の評価内容の説明だけではなく、次の評価期間までに担当する職務を上司が示

しパートと職務内容について話し合っている。フィードバックでは必ず対話を重視し、上司の説明に納得してもらうように配慮している。

C社では、1年ごとの更新の際に、現場の責任者である専務がパートに対して評価結果の内容を説明している。その際、パートからも職務内容の見直しを提案しており、企業はパートの提案を職務内容の見直しに役立てている。

3社とも、企業と非正規従業員が互いに評価内容を理解したうえで次の評価期間までの目標を計画している。その結果、面談が実施されるたびに職務内容を見直し、職務目標をたて徐々に職域を広げることが可能となっている。また調査企業では、非正規従業員に対して店舗の運営方針などを理解した上で職務を遂行することを望んでおり、企業は店舗の運営方針を説明し対話を重視した面談を実施している。

5.4.2 面談による意思確認

面談では、人事考課のフィードバックだけではなく、非正規従業員の就業に関する意思の確認もおこなわれている。

A社では、登用制度が制定された当初の条件は、優秀なパートとして表彰された時点で正規従業員への就業を希望することであった。しかしパートには既婚女性も多く、正規従業員への就業を決断するためには子育てなどの生活環境との兼ね合いを考慮してほしいというパートの要望を受け、現在は表彰を受けてから3年以内に希望することで登用が可能となっている。このように面談によって非正規従業員の意思を確認することで、人事制度の改訂にも活用されている。

B社では、定期的に面談を行うことで、勤続を重ねるうちに就業条件を変更したいと申し入れるパートに対し迅速に対応している。一例をあげると短時間勤務からフルタイム勤務へ就業条件の変更を希望したパートに対し、企業は希望にかなう就業環境を整えるよう努め、またパートが正規従業員への就業を希望した場合、企業として正規従業員に求める働き方や、職務内容などを伝えている。

C社では、面談の都度、従業員の就業方法を従

業員と一緒に考えている。働く目的は非正規従業員によって異なり、さらに働く目的が変化する可能性もあるからである。非正規従業員は扶養範囲内の就業を望む者、正規従業員への就業を望む者、短時間勤務からフルタイム勤務へ就業条件を変更したい者など多様である。これら多様な希望を迅速に把握するために、面談で就業に関する意思の確認をおこなっている。

このように、3社とも面談を実施し人事考課の内容を説明することで、評価結果について非正規従業員の納得を得られるように努め、就業に関わる非正規従業員の要望も常に把握するよう努めている。また正規従業員への就業を希望する者に対しては、企業が登用者に求める働き方や職務内容を伝えることで、登用の可能性を高める育成が可能となっている。

6. 考察

本研究は、登用の円滑な推進に影響を与える人事政策を明らかにすることを研究目的として、食品製造販売業を調査対象に調査を実施した。登用の円滑な推進に影響を与える人事政策について、以下2点の考察を述べる。

第1に、非正規従業員を採用する時点から非定型的作業も担う人材として採用者を選考し、定型的作業にとどまらず徐々に職域を広げ育成することが、登用を円滑に推進する要因の1つと考える。調査した登用実施企業は、3社ともパートを含む全従業員に対して育成をおこない、非正規従業員を非定型的作業の担い手として活用する方針であった。この活用方針により非正規従業員を育成することで職域が拡大し、管理的作業を担う人材を正規従業員として登用している。

また登用実施企業では、この活用方針に見合う採用者を選考するため、正規従業員と同様に本社の人事部門が採用を担当している。全社共通の採用基準により採用者を選考し、正規従業員と同じ適性試験を実施する企業もあった。活用方針に見合う人材として、非正規従業員であっても店舗の運営方針などを理解した上で職務を遂行できる人材を求めている。調査企業の限りではあるが、活

用方針に見合う人材を選考することで、非正規従業員の育成が円滑におこなわれ、非正規従業員の職務が正規従業員の職域に近づき、登用が円滑に実施されやすい就業環境が整っている。

第2に、登用実施企業が登用を円滑に推進するために育成、評価、面談、の3つの連動が重要である。登用の要件には一定程度の職務遂行能力が求められていたが、非正規従業員が育成によって徐々に幅広い職務を担うことが可能になる背景には、従業員との面談が重要であった。定期的におこなわれる面談では、評価結果が非正規従業員にフィードバックされ企業と従業員双方が現状の評価と今後の職務計画をたてることができる。

また登用条件の1つに非正規従業員自身が正規従業員への就業を希望することがあげられているが、面談では就業に対する意思の確認もおこなわれている。面談の際に正規従業員への就業を希望することで、企業は勤続意欲を把握できる。正規従業員への勤続意欲を確認した企業は、職務遂行能力だけでなく登用者に望む企業方針への理解など登用に向けた育成も可能になる。

さらに、登用者の特徴の1つとして、非正規従業員は初めから正規従業員を希望する者ばかりではないことがあげられる。正規従業員への就業を入社当初から希望する者もいれば、生活環境の変化や就業経験を重ねることで希望する者もいる。調査企業によると登用時点の年齢層は20代から50代と多様であり、登用に至る勤続年数も多様であった。いつ正規従業員への就業を希望するかは非正規従業員個人によって異なる。

このように多様な非正規従業員の登用が可能になる背景には、定期的に面談を実施することで、徐々に変化する生活環境を迅速に把握できたことがあげられる。企業が非正規従業員を育成し、職務遂行能力などを評価し、面談で評価結果をフィードバックし就業の意思確認をおこなう。この3つの連動が登用の円滑な推進要因の1つとして重要と考える。

本研究は、非正規従業員から正規従業員への登用について、これまで先行研究では十分に取り組

まれていなかった登用の円滑な推進に影響を与える企業の人事政策を明らかにするため、食品製造販売業を対象に調査を実施した。しかし本研究では食品製造販売業に限った調査のため、登用の円滑な推進要因の背景に業種特性として規定される部分も含まれている（製造技術特性など）。そのため登用の円滑な推進に影響を与える人事政策について、他の業種まで幅広く扱った実証をおこない検討することが求められる。

謝辞

本稿の執筆にあたり匿名のレフェリーの方から非常に親切丁寧なご助言を賜り、細部にわたりご指導いただいた。心から感謝申し上げます。なお、本稿の内容に誤謬があるとすれば、それは全て筆者の責任である。

引用文献

- ・有賀健・神林龍・佐野嘉秀（2008）「非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果」『日本労働研究雑誌』No577, 78-97.
- ・玄田有史（2009）「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に」『日本労働研究雑誌』No 586, 34-48.
- ・原ひろみ（2009）「非正社員から正社員への転換—正社員登用制度の実態と機能—」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, 246-272.
- ・平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM方針と典型型労働者の態度のギャップの経験的考察—」『国民経済雑誌』197（3）, 25-48.
- ・平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察—」『日本労働研究雑誌』No586, 5-19.
- ・本田一成（1993）「パートタイム労働者の基幹労働視力化と処遇制度」『日本労働研究紀要』No6, 1-24.
- ・本田一成（1998）「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』No460,

- 59-70.
- ・ 本田一成 (2000) 「パート・アルバイトの基幹労働力化－現状と将来」, 佐藤博樹・鎌田彰仁編『店長の仕事 競争力を生みだす人材活用』中央経済社, 115-134.
 - ・ 本田一成 (2002) 「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働力化と報酬制度に関する実証的研究」『経営情報8月号』1-37.
 - ・ 本田一成 (2005) 「パートタイマーの組織化の意義－基幹労働力化と処遇整備に着目して」『日本労働研究雑誌』No544, 60-73.
 - ・ 本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー－基幹化と新しい労使関係－』白桃書房
 - ・ 権丈英子 (2008) 「改正パートタイム労働法のインパクト－経済学的考察」『日本労働研究雑誌』No576, 70-83.
 - ・ 木村琢磨 (2009) 「雇用の境界に関する理論的・実証的研究」『東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門研究シリーズNo.15』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門
 - ・ 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 (第2版)』東洋経済新報社
 - ・ 小杉礼子 (2008) 「非正社員の能力開発と正社員への登用」労働政策研究・研修機構『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』資料シリーズNo.36, 91-119.
 - ・ 三山雅子 (1991) 「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No.377, 28-36.
 - ・ 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社
 - ・ 守島基博 (2009) 「今、公正性をどう考えるか 組織内公正性論の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革 日本の生き方をいかに変えるか』日本評論社, 235-262.
 - ・ 中村恵 (1989) 「技能という視点からみたパートタイム労働問題」労働省大阪婦人少年室, 大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』, 1-62.
 - ・ 奥津真里 (2009) 「主婦の再就職と働き方の選
 - ・ 択－結婚・育児等によるリタイアと職業復帰－」『日本労働研究雑誌』No.586, 68-77.
 - ・ 小野晶子 (2000) 「日本の大型小売業における部門業績管理と要員管理－事例研究：パートタイマー比率増加のメカニズム」『同志社政策科学研究』2 (1), 215-233.
 - ・ 乙部由子 (2006) 「スーパーマーケットで働くパートタイマーの実情」『金城学院大学論集 社会科学編』2 (2), 78-98.
 - ・ 連合総研 (2011) 『非正規労働者の「発言」の拡大とキャリアアップ－非正規労働者の雇用のあり方に関する調査研究報告書』財団法人連合総合生活開発研究所
 - ・ 労働政策研究・研修機構 (2007) 『パート、契約社員等の正社員登用・転換制度－処遇改善の事例調査－』JILPT 調査シリーズ32
 - ・ 佐野嘉秀 (2009) 「非典型雇用の人材活用－非典型雇用の仕事とその割り振り－」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, 185-215.
 - ・ 佐野嘉秀 (2011) 「正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験－技能形成の機会への効果に着目して－」『社会科学研究』62 (3・4), 25-55.
 - ・ 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011) 『新しい人事労務管理 (第4版)』有斐閣
 - ・ 佐藤郁哉 (2002) 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣
 - ・ 田尾雅夫・若林直樹編 (2002) 『組織調査ガイドブック 調査党宣言』有斐閣
 - ・ 土田道夫 (2009) 「パート社員の活用と均衡処遇－法的観点からの考察」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, 216-245.
 - ・ 脇坂明 (1986) 「スーパーにおける女性労働力」『岡山大学経済学会雑誌』17 (3.4), 495-508.
 - ・ 渡辺木綿子 (2009) 「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』No.586, 49-58.
 - ・ Yin, R.K. (1994) case study research 2/e. Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『新装版ケーススタディーの方法 (第2版)』千倉書房, 1996)

○ ○ ○

- 1) 「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」平成19年(2007年)10月1日 基発第1001016号・職発第1001002号・能発第1001001号・雇発第1001002号 / 厚生労働省労働基準局長・職業安定局長・職業能力開発局長・雇用均等・児童家庭局長から各都道府県労働局長あて
- 2) 本田(2000)によると、「定型的作業」とは、スーパーでは、あらかじめ決められている作業方法や方針通りに行う作業(例えば値付け、品出し、商品補充・陳列、包装など)。「非定型的作業・管理的作業」とは、定型的な作業を応用した高度な作業であり、正規従業員を含む新入社員の教育、作業計画の作成など管理的作業の一部さえもパートが担うこともある。
- 3) 乙部(2006)によると、マネジメント業務とは、仕事ができるのみでは務まらずリーダーシップ・教える能力・問題解決能力が必要だと述べている。
- 4) 賃金制度や人事考課制度以外に、パートの採用に関しても正規従業員の採用で実施されている本社人事部ではなく店舗での採用が多い傾向にあることが指摘されている(本田, 1993; 佐藤・藤村・八代, 2011)。
- 5) 平野(2008・2009)は、正規従業員・非正規従業員などの括りではなく、労働者の技能や職務内容を個別に判断して正規従業員への登用を可能にする人材ポートフォリオを構築している。
- 6) 本稿での基幹化非正規とは、「契約更改を繰り返し正規従業員に近づくほど職務遂行能力を高めた非正規従業員」である。
- 7) なお、本稿での「定型的作業」「非定型的作業」「管理的作業」は、本田(2000)を参考に(脚注2参照)、定型的作業は「あらかじめ決められている作業方法や方針通りに行う作業」、非定型的作業は、「定型的な作業を応用した高度な作業」、管理的作業は、「新入社員の教育、作業計画の作成、売上の管理などを担うこと」である。
- 8) 脇坂(1986)は生鮮品売り場と婦人服売場を、

小野(2000)は食品売場と婦人服売場の調査を行い、売場によってパートの育成環境に違いがあることを明らかにしている。

- 9) 労働政策研究・研修機構(2007)によると、小売業は仕事の標準化が進みパートに高いレベルの仕事まで任せることでコスト削減を図ることが可能だが、調査事例の業種(旅行・ホテル、銀行・金融サービス、食品製造業)では、接客サービスの質やトラブル対応の業務が多く、契約社員やフルタイムパートの活用を一定の仕事領域に限定しようとしている。
- 10) 本稿による「パート」とは、正規従業員より労働時間の短いパートをさす。ただし、調査対象にはフルタイム勤務のパートがごく一部含まれている。
- 11) なお、間接雇用については木村(2009)が詳しい。
- 12) 全ての登用者が転居を伴う異動がないわけではない。転居を伴う異動を希望しない登用者には異動が生じない配慮をとっているが、転居を伴う異動をいとわない登用者には、新たな職務への挑戦や管理者として別の店舗への異動などが生じる可能性はある。
- 13) 登用後も同じ店舗で就業継続を可能にする措置についてB社では以下のように説明している。
「登用の話をパートにすると『できれば同じ店舗でずっと働きたい』というパートが多いです。異動が原因で正社員を躊躇されると、優秀な人を活かすことができません。そこで登用後も同じ店舗で働いてもらうことを可能にしました。将来は、店長として他の店舗に異動する可能性はありますが、その場合にもあくまで従業員との交渉になります。」
B社人事担当者インタビュー2011年11月12日
- 14) A社では、繁忙期に学生アルバイトを雇用することがあるが、あくまで繁忙期のみの短期雇用のため今回の調査対象には含めない。
- 15) A社人事担当者インタビュー 2011年9月17日
- 16) B社人事担当者インタビュー 2011年11月12日
- 17) C社人事担当者インタビュー 2011年11月5日
- 18) ただし入社直後は定型的作業のみを担当し、

定型的作業を覚えると次に非定型的作業を担当するための育成がおこなわれる。

- 19) B社人事担当者インタビュー 2011年11月12日
- 20) A社人事担当者インタビュー 2011年9月17日

21) 優秀なパートの事例については、「5.2正規従業員への登用可能な職務遂行能力の育成」のA社を参照