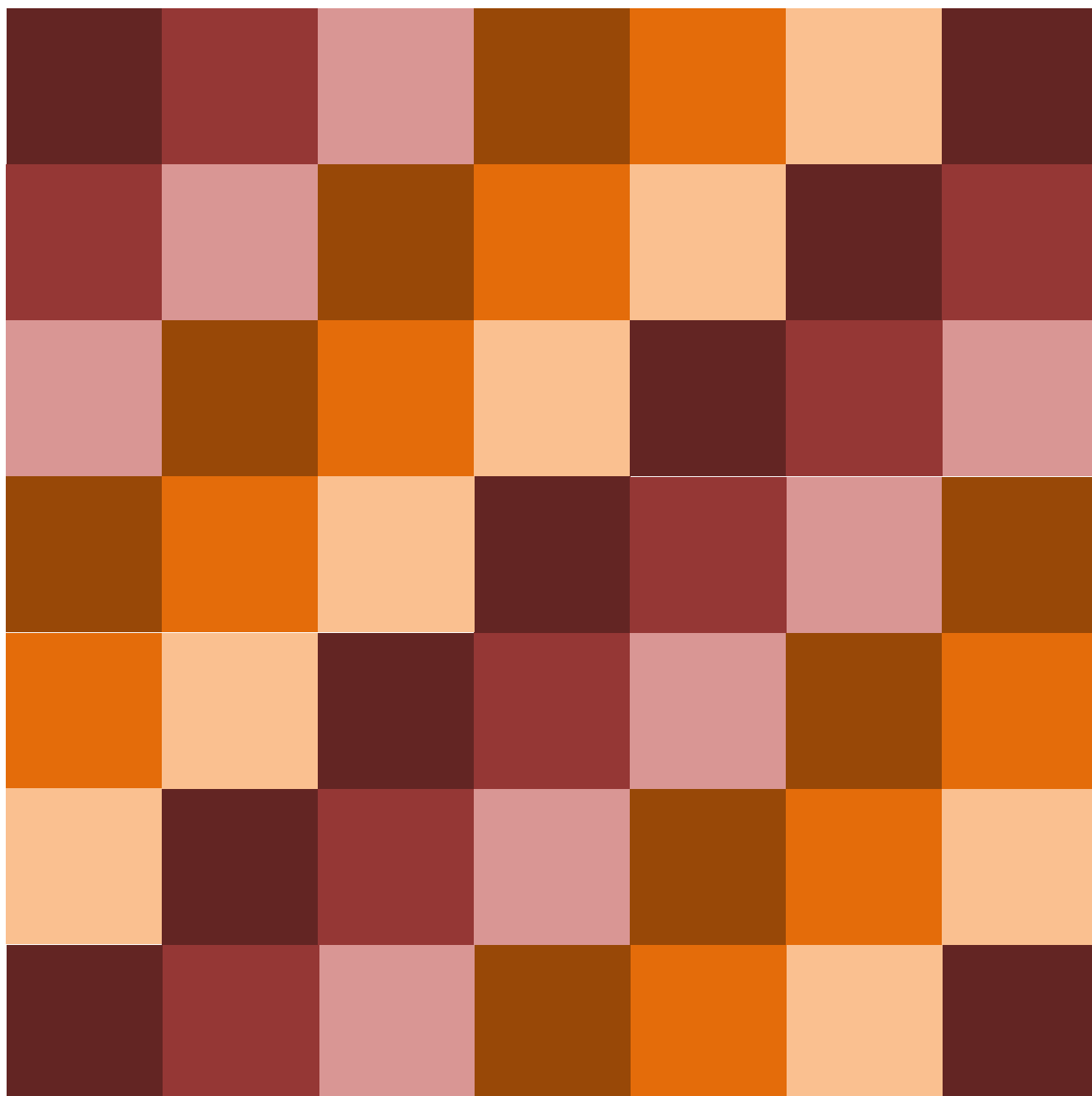


# 有期労働者の人事評価、 育成支援に関する調査報告

キャリア形成や正社員化を希望する有期労働者のために求められる取り組み

有期雇用研究会



公益社団法人全国求人情報協会

# 労働力減少下で高まる能力評価の重要性

国立社会保障・人口問題研究所の『将来人口推計』によると、2050年の生産年齢人口（15～64歳の人口）は5001万人になると予測されている。2013年10月時点では7901万人であるから（総務省統計局『人口推計』）、今後25年間で約2900万人の労働力が日本から消えていくのだ。

労働力が減少する中、日本の社会が持続的に維持されるためには、労働の数量と質を確保していく必要がある。女性活躍推進などで労働力率を高めることは数量の確保に繋がるが、そもそも生産年齢人口が大きく減少するから、効果は限定的である。質については、能力開発を積極的に行うことで経済全体の労働生産性が高まればよいが、これにも課題がある。

課題の一つが、能力開発の機会が少ない非正規雇用者が増加していることだ。総務省統計局『労働力調査』によれば、雇用者の37%は非正規雇用者であり、3人に一人以上の雇用者は能力開発の機会が乏しく、生産性は低いと考えられる。

実際に、今回の我々の調査でも非正規雇用者の教育や訓練機会が少ないことが浮き彫りとなっている。今回調査した企業の約9割は正規雇用者に対してなんらかの教育支援・能力開発支援を行っているが、パート・アルバイトに対しては5割未満の企業しか行っていない。正規雇用者と非正規雇用者の間には能力開発機会の格差があり、それが生産性の格差につながっていると推測される。

ところで、非正規雇用者の能力開発機会が乏しいことには理由がある。

まず、企業が積極的な能力開発を行えない理由として以下の二つがある。

第一に、労働者の定着率が高ければ、コストをかけて能力開発を行っても、生産性上昇というベネフィットを企業も受け取れる。しかし、定着率が低ければ、能力開発を行うインセンティブがない。一般に非正規雇用者の定着率は低く、正規雇用者と比べて能力開発を行い難くなる。

第二に、非正規雇用者が行う仕事の多くは、どの企業でも有用な汎用的なスキルを必要とするものが多く、企業特長的スキルが多くない。さらに高度な能力を要求されることも多くはない。このため、企業は独自に能力開発を行うインセンティブを欠いてしまう。今回の調査でも、非正規雇用者が正規雇用者と同様の仕事をしている企業では、非正規雇用者の教育支援・能力開発支援を行う割合が高いことが明らかにされており、企業特長的スキルかどうかや要求される能力が高いかどうか能力開発機会の有無に影響していることを示唆している。

他方で、非正規雇用者にも能力開発を行いきにくい理由がある。理由の第一として、どのような能力を身につければキャリアを築けるのか、将来が不確実であることである。第二の理由が、能力開発を行うにはお金と時間が必要だが、それらの制約が相対的に強いことだ。第三の理由が、能力開発をしたとしても企業があまり評価せず、能力開発のメリットを享受できないことだ。今回の調査では、非正規雇用者の能力開発に対する取り組みは正規雇用者に比べて少ないのだが、能力開発に取り組んでいる非正規雇用者が行っているその取り組み内容も企業のニーズと比べてちぐはぐな点が多いことが浮き彫りにされている。将来を見据えたときに自分が何を行えば良いのか、見えていない非正規雇用者が多い。

以上のような理由で非正規雇用者の能力開発は上手くいっていないのが現状だが、これをこのまま放置しておくとならば経済全体の労働生産性は高まらず、日本社会の持続可能性が危ぶまれることになりかねない。また、個人のレベルにおいても、一人一人が希望するキャリアの実現が覚束なくなってしまう、その結果として勤労意欲が失われたり、社会における居場所をなくしてしまうことになるかもしれない。

今後の日本社会においては、一人一人の個人が能力を最大限に発揮できるような社会を実現していくことが大事である。そのためにも、繰り返しになるが、正規雇用者だけでなく、非正規雇用者の能力開発の機会を整えていくことは重要だと考えられる。

ところで、能力開発が効果を持つためには、能力評価(Assessment)、能力開発(Development)、人材配置(Deployment)が三位一体となって機能する必要がある。この三つのうちで効率的な能力開発の機会を増やす鍵になると考えられるのは、能力評価である。

能力評価は、個人が保持しているスキルや知識のレベルを明らかにすると同時に、これから保有すべきスキルや知識も明確にできる。それゆえ、能力評価によって、個人が受けるべき教育や訓練がはっきりし、能力開発の効率も高まるだろう。もし能力評価が行われなければ、無駄になる教育や訓練を受けることになるかもしれない。能力開発機会の整備のためにも、能力評価が行われることが大事なのである。さらに、能力評価は人材配置にとっても大事である。人材を労働市場で適材適所に配置するためにも、その人材がどのようなスキルや知識を保有するかが明らかになる必要がある。労働市場において能力評価が機能することがミスマッチを防止する上では重要である。

しかしながら、現状の能力評価には課題がある。

第一に、非正規雇用者に関して能力評価が行われることが少ない点だ。今回の調査では、調査対象企業の9割以上が正規雇用者に対する評価制度を持っているが、パート・アルバイトに対するそれは6割程度に過ぎない。このため、上で見たように、非正規雇用者が取り組む能力開発が企業のニーズと相容れない内容に注力する結果になることが往々にしてあるようだ。

第二に、正規雇用者に関する能力評価は行われているものの、それは企業内部における評価であり、労働市場全体での能力評価ではない点だ。それゆえ、労働者が転職したりすると、企業によって評価対象や評価軸が異なるため、評価が曖昧になったりするという課題がある。

能力評価の課題を解決することは効率的な能力開発に繋がり、それは個人だけでなく企業や社会全体の生産性向上に繋がる。能力評価が有効に機能するよう、企業が能力評価制度を整備するだけでなく、労働市場全体での能力評価制度が機能するよう整備していくことが重要である。

2015年2月

有期雇用研究会座長 阿部正浩

# 目次

労働力減少下で高まる能力評価の重要性・・・2 p

調査の概要と結果・・・6 p

## 雇用主調査結果

1. 非正規雇用者に対するキャリア形成支援の実態・・・8 p

2. アルバイト、パートへの評価制度、育成支援の影響・・・10 p

3. アルバイト、パートの生産性・パフォーマンスの向上・・・12 p

4. アルバイト、パートと正社員の仕事の対比関係・・・13 p

5. 従業員規模、売上規模、業種・・・14 p

コラム：アルバイト、パート採用における「採用したい人物像」の定義、共有の有無・・・16 p

## 労働者調査結果

6. 将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組み・・・18 p

コラム：将来に向けてスキルアップや資格取得に取り組む非正規雇用者の今後の意識・・・20 p

7. 非正規雇用者の将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組み・・・22 p

8. 将来のキャリアアップや能力を高めたいと思うときに許容、妥協できること・・・23 p

## 労働者・雇用主調査結果

9. 正社員登用に必要な要素・・・24 p

10. 自分にあてはまるもの（正社員登用に必要な要素）・・・25 p

11. 正社員登用に必要な要素と自分にあてはまるもの・・・26 p

本報告書より見えてきたこと・・・27 p

広告事例・・・29 p

---

## 有期雇用研究会

増加する有期雇用における課題、「不安定」「育成不足」「低賃金」を念頭に、非正規雇用者を対象とした改善支援を求人メディアとして行うことができないか検討する。

### 委員

阿部正浩（座長） 中央大学経済学部教授  
工藤真一 株式会社マイナビ  
村井俊朗 株式会社北海道アルバイト情報社  
柳川昌紀 株式会社リクルートジョブズ  
横道浩一 株式会社インテリジェンス  
吉田修 公益社団法人全国求人情報協会

### 事務局

宇佐川邦子、小林一夫、佐藤日出男、茂戸藤恵  
（公益社団法人全国求人情報協会）

# 調査の概要と結果

## 調査結果の要約

### 【雇用主調査結果】

- ・アルバイト、パートに「評価制度」「育成支援」をともに導入しているのは5割弱、正社員は8割を超える
- ・アルバイト、パートに対し評価制度がないのは4割弱、育成支援がないのは5割弱である  
導入されている評価制度は、「取り組み姿勢、態度の評価制度がある」正社員6割、アルバイト、パート3割、育成支援は「資格試験の取得サポートや褒賞制度がある」正社員5割、アルバイト、パート1割
- ・評価制度のある雇用主の6割、育成支援のある雇用主の7割が良い影響ありと回答
- ・アルバイト、パートの生産性・パフォーマンスが向上している場合、評価制度、育成支援ともにありが6割を超え、評価制度、育成支援ともになしは1割
- ・アルバイト、パートが「正社員と同様（ほぼ同じも含む）の仕事をしている」場合、評価制度、育成支援ともにありが6割を超え、評価制度、育成支援ともになしは1割
- ・アルバイト、パートへの評価制度、育成支援の導入は、従業員や売上規模による大きな差はみられない

### 【労働者調査結果】

- ・将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組みは「スキルアップのための読書」「資格・免許を取得するために勉強をしている（いた）」がすべての雇用形態で1割を上回る
- ・非正規雇用者（注）における「正規希望」は「社内で色々な仕事を任せてもらえるような働きかけ」「上司や管理者に自分のキャリア等の希望を伝えている」に正社員同様に取り組む
- ・非正規雇用者における「正規希望」は正社員よりも許容、妥協できることが多い  
「残業が発生すること」「仕事量が増えること」「休日出勤が発生すること」等

### 【労働者・雇用主調査結果】

- ・正社員登用に必要な要素として「業務に前向きに取り組んでいる」は労働者も雇用主も1位にあげ  
るが、雇用主6割以上に対し、労働者4割弱と差がみられる
- ・正社員登用に必要な要素として雇用主6割以上があげる「業務に前向きに取り組んでいる」は  
非正規雇用者の6割が自分にあてはまるとするが、正社員登用の要素としては4割弱の認識

※注）非正規雇用者 本報告書では正社員と比較して調査結果をまとめるため、正規雇用と相並ぶ概念として「非正規雇用」を使用する。（参照：「望ましい働き方ビジョン」厚生労働省、2012年）

	労働者調査	雇用主調査
調査対象	全国、20～69歳の男女 将来に向けてスキルアップや資格取得などの 取り組みがある方	全国、人事担当者 従業員規模10名以上で非正規雇用者がいる
有効回答数	6,040	1,660
調査期間	2014年3月27日（木）～ 3月31日（月）	2014年2月27日（木）～ 3月13日（木）
調査目的	労働者のスキルアップ意欲、生産性向上意欲と取り組みの内容 及び、企業の労働者育成のための制度、支援の実態を把握する	
調査手法	インターネットを利用したWEB調査	

# 雇用主調査結果

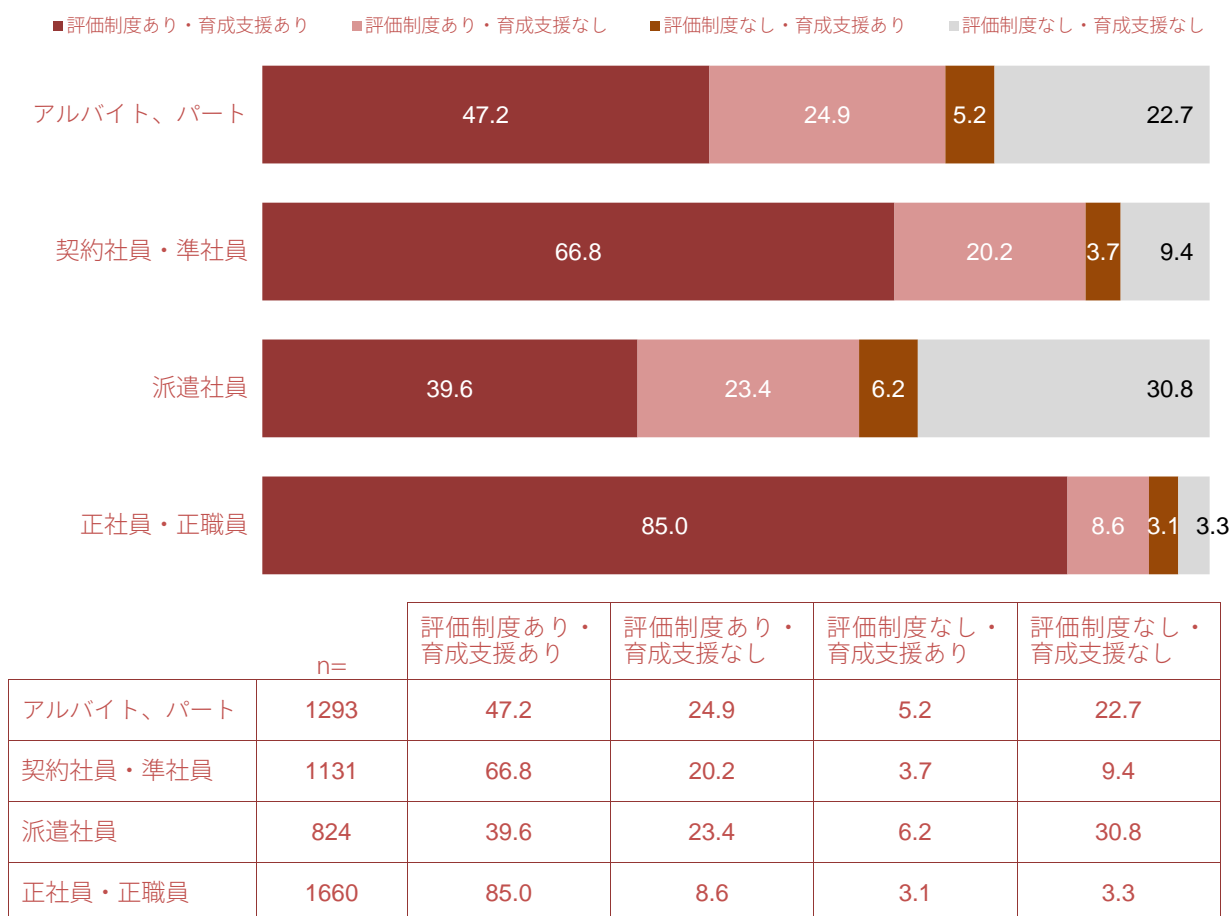
## 1. 非正規雇用者に対するキャリア形成支援の実態

アルバイト、パートに「評価制度」「育成支援」をともに導入しているのは5割弱、正社員は8割を超える

評価制度、育成支援について、それぞれの導入状況を雇用形態ごとに尋ねた。導入の有無で「評価制度あり・育成支援あり」「評価制度あり・育成支援なし」「評価制度なし・育成支援あり」「評価制度なし・育成支援なし」と4つに分類をすると、「評価制度あり・育成支援あり」は正社員が85.0%と最も高く、アルバイト、パートは47.2%と5割弱にとどまった。

また、「評価制度なし・育成支援なし」は正社員が3.3%であるのに対し、アルバイト、パートは22.7%と差がみられる。

●図表1 雇用形態別・評価制度と育成支援制度の有無（単位：%）





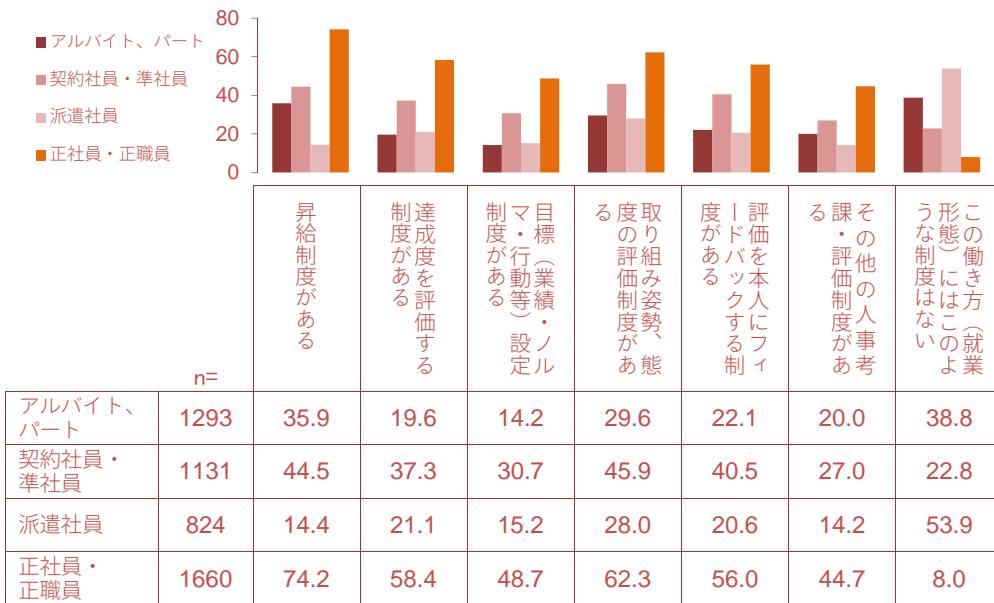
「取り組み姿勢、態度の評価制度がある」正社員 6 割、アルバイト、パート 3 割

「資格試験の取得サポートや褒賞制度がある」正社員 5 割、アルバイト、パート 1 割

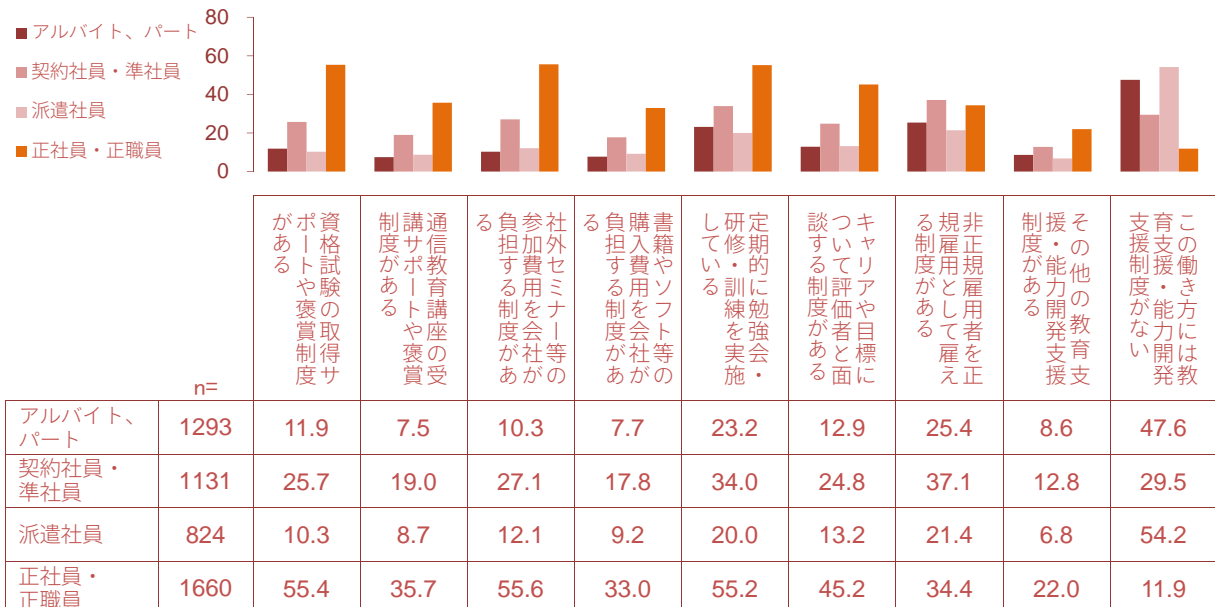
導入している評価制度の内容（図表 2）について雇用形態ごとにみると、「達成度を評価する制度がある」「取り組み姿勢、態度の評価制度がある」「評価を本人にフィードバックする制度がある」は正社員が 5 割以上あるのに対し、アルバイト、パートは 2-3 割である。

同様に育成支援（図表 3）をみると、アルバイト、パートは 1-2 割にとどまり、47.6%と半数弱が「この働き方には教育支援・能力開発支援制度がない」と評価制度よりも導入は乏しいようだ。特に「資格試験の取得サポートや褒賞制度がある」「社外セミナー等の参加費用を会社が負担する制度がある」は正社員が 5 割以上あるが、アルバイト、パートは 1 割程度と差がみられる。

●図表 2 雇用形態別・評価制度の導入状況（単位：％）



●図表 3 雇用形態別・育成支援制度の導入状況（単位：％）



## 2. アルバイト、パートへの評価制度、育成支援の影響

### 評価制度のある雇用主の6割、育成支援のある雇用主の7割が良い影響ありと回答

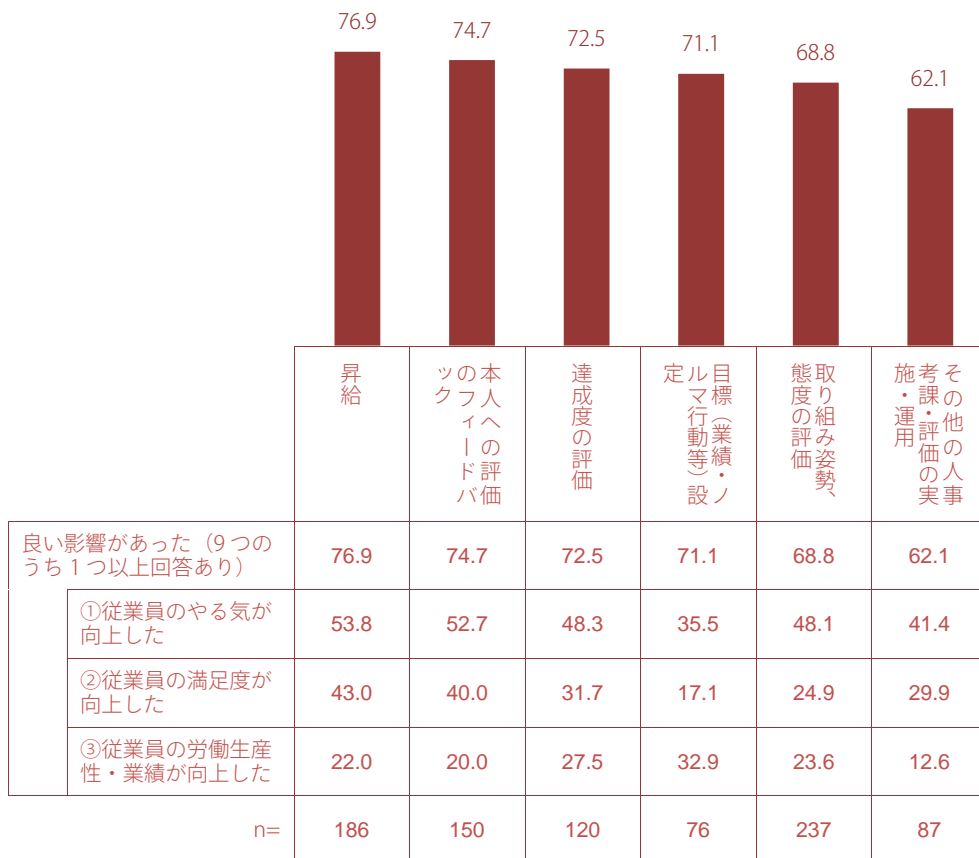
アルバイト、パートに評価制度、育成支援のある雇用主を対象にそれらの影響について尋ねた。それぞれの取り組み内容に対し、「悪い影響があった」「特に変わらない」「影響があったかよくわからない」を除き、「会社の業績が向上した」「従業員のやる気が向上した」等の良い影響の回答について集計した。

評価制度（図表4）では、「昇給」「本人への評価のフィードバック」「達成度の評価」「目標（業績・ノルマ行動等）設定」について7割以上が良い影響があると回答した。「取り組み姿勢、態度の評価」「その他の人事考課・評価の実施・運用」も6割以上が良い影響があると回答した。

良い影響として回答が多かったのは「①従業員のやる気が向上した」「②従業員の満足度が向上した」「③従業員の労働生産性・業績が向上した」であった。「本人への評価のフィードバック」は「①従業員のやる気が向上した」52.7%、「②従業員の満足度が向上した」40.0%と「昇給」と同じ程度の結果となった。

「③従業員の労働生産性・業績が向上した」は「目標（業績・ノルマ行動等）設定」32.9%が最も高かった。

●図表4 評価制度別の影響度（単位：%）



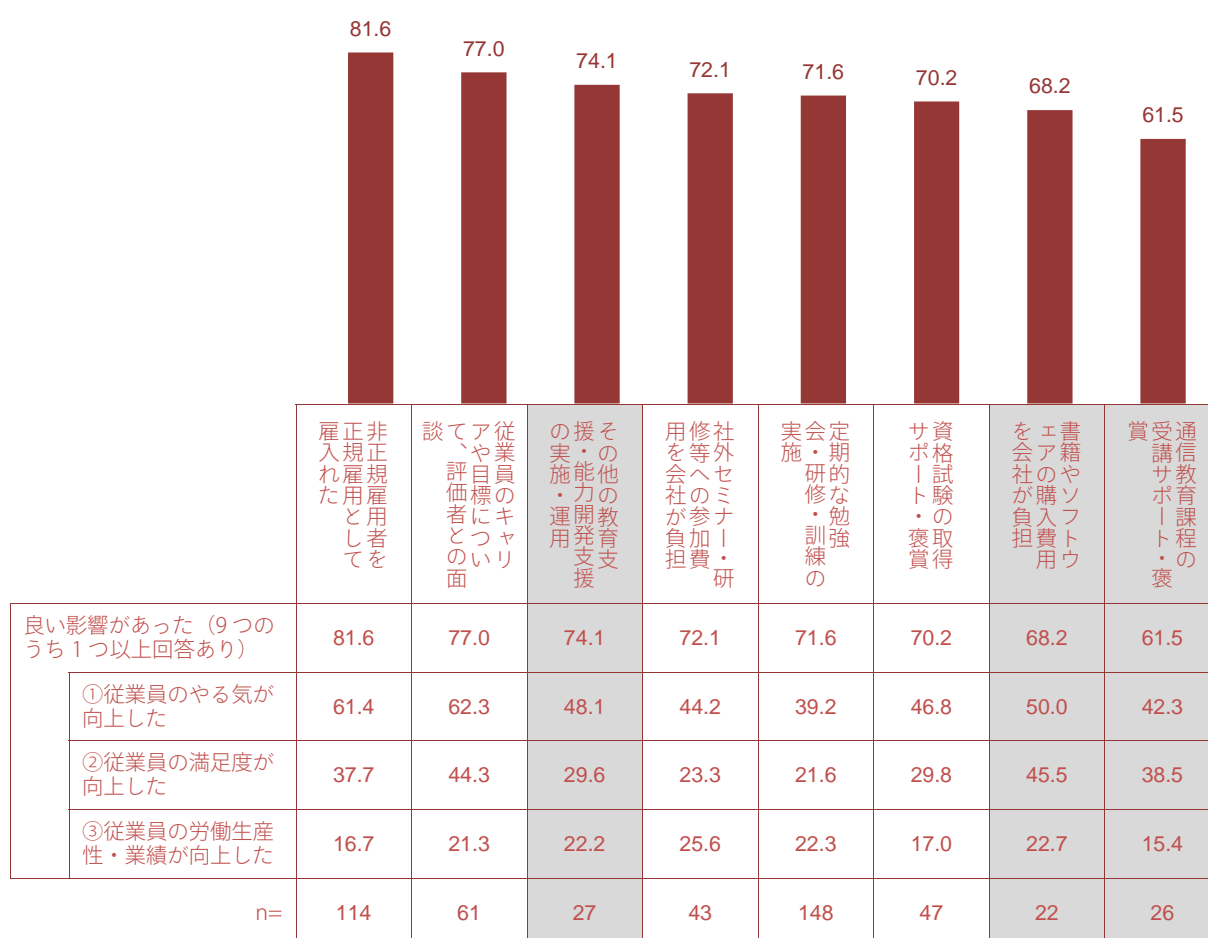
ベース 各評価制度がある雇用主

育成支援（図表 5）では、「非正規雇用を正規雇用として雇入れた」で 8 割以上、「従業員のキャリアや目標について、評価者との面談」「社外セミナー・研修等への参加費用を会社が負担」「定期的な勉強会・研修・訓練の実施」「資格試験の取得サポート・褒賞」について 7 割以上が良い影響があると回答した。

「従業員のキャリアや目標について、評価者との面談」は「①従業員のやる気が向上した」62.3%、「②従業員の満足度が向上した」44.3%と他育成支援よりも高い結果となった。

「③従業員の労働生産性・業績が向上した」は「社外セミナー・研修等への参加費用を会社が負担」25.6%が最も高かった。

●図表 5 育成支援制度別の影響度（単位：%）



ベース 各育成支援がある雇用主

良い影響の選択肢は下記の通り

会社の業績が向上した

従業員の労働生産性・業績が向上した

製品・サービスの質が向上した

従業員の満足度が向上した

従業員のやる気が向上した

求人への応募件数が増加した

採用件数が増加した

離職率が減少した

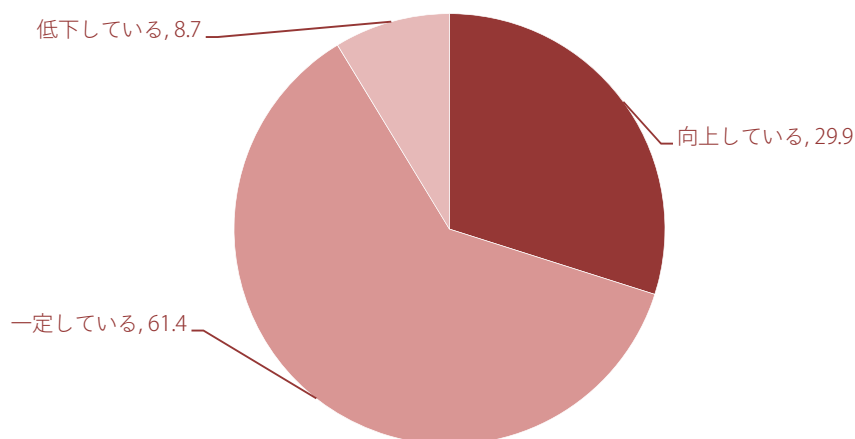
その他の良い影響があった

### 3. アルバイト、パートの生産性・パフォーマンスの向上

アルバイト、パートの生産性・パフォーマンスが向上している場合、  
評価制度、育成支援ともにありが6割を超え、評価制度、育成支援ともになしは1割

アルバイト、パートの生産性・パフォーマンスの向上は、勤続年数の上昇とともに「一定している」61.4%で最も高く、次いで「向上している」29.9%、「低下している」8.7%という結果であった。評価制度、育成支援の導入状況を確認すると、「向上している」は「評価制度あり、育成支援あり」61.4%で最も高く、「評価制度なし、育成支援なし」13.5%と、導入状況による差がみられる。

●図表6 勤続年数の上昇と生産性・パフォーマンスの関係（単位：％）



\*TOTAL より+5ポイント以上オレンジ、  
▲5ポイント以上ブルーにアミカケ

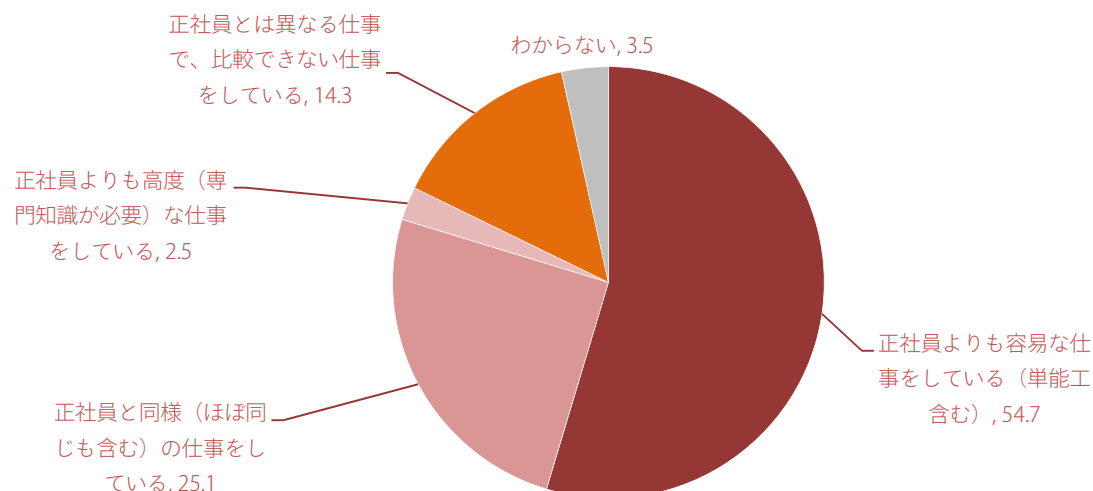
	n	評価制度あり・ 育成支援あり	評価制度あり・ 育成支援なし	評価制度なし・ 育成支援あり	評価制度なし・ 育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
生産性・パフォーマンスが向上している	386	61.4	21.5	3.6	13.5
生産性・パフォーマンスは一定している	794	40.7	25.9	5.9	27.5
生産性・パフォーマンスは低下している	113	44.2	29.2	5.3	21.2

#### 4. アルバイト、パートと正社員の仕事の対比関係

アルバイト、パートが「正社員と同様（ほぼ同じも含む）の仕事をしている」場合、評価制度、育成支援ともにありが6割を超え、評価制度、育成支援ともになしは1割

アルバイト、パートの仕事と正社員の仕事との関係は、「正社員よりも容易な仕事をしている（単能工含む）」が54.7%で最も高く、次いで「正社員と同様（ほぼ同じも含む）の仕事をしている」25.1%という結果になった。評価制度、育成支援の導入状況を確認すると、「正社員と同様（ほぼ同じも含む）の仕事をしている」の場合、他に比べて「評価制度あり、育成支援あり」60.2%と高く、「評価制度なし、育成支援なし」が11.4%と低い。一方、「正社員よりも容易な仕事をしている（単能工含む）」は「評価制度なし、育成支援なし」が27.9%と他よりも高い傾向がみられる。

●図表7 正社員との対比関係（単位：%）



	n	*TOTAL より+5 ポイント以上オレンジ、▲5 ポイント以上ブルーにアミカケ			
		評価制度あり・育成支援あり	評価制度あり・育成支援なし	評価制度なし・育成支援あり	評価制度なし・育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
正社員よりも容易な仕事をしている（単能工含む）	707	41.4	25.3	5.4	27.9
正社員と同様（ほぼ同じも含む）の仕事をしている	324	60.2	21.9	6.5	11.4
正社員よりも高度（専門知識が必要）な仕事をしている	32	43.8	25.0	18.8	12.5
正社員とは異なる仕事で、比較できない仕事をしている	185	47.0	30.3	0.0	22.7
わからない	45	46.7	17.8	4.4	31.1

## 5. 従業員規模、売上規模、業種

アルバイト、パートに対する評価制度、育成支援の導入は、従業員や売上規模による大きな差はみられない

### ○従業員規模（全体）

従業員 500 人以上では「評価制度あり、育成支援あり」が半数を超え、従業員 15 人未満では「評価制度なし、育成支援なし」35.9%と他よりも高い。しかし、従業員 15 人以上～500 人未満の間では導入状況に差がみられない。

●図表 8 従業員規模（単位：％）

	n	評価制度あり・育成支援あり			
		評価制度あり・育成支援あり	評価制度あり・育成支援なし	評価制度なし・育成支援あり	評価制度なし・育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
10～15 人未満	78	29.5	29.5	5.1	35.9
15～20 人未満	58	41.4	24.1	5.2	29.3
20～30 人未満	92	45.7	28.3	3.3	22.8
30～50 人未満	128	46.9	21.1	7.8	24.2
50～100 人未満	180	46.7	25.6	5.6	22.2
100～300 人未満	253	45.1	25.3	4.7	24.9
300～500 人未満	109	44.0	29.4	5.5	21.1
500～1000 人未満	114	50.9	30.7	2.6	15.8
1000 人以上	281	55.9	19.6	5.7	18.9

### ○売上規模

売上 1000 億円以上では「評価制度あり、育成支援あり」は半数を超えるが、それ以外は導入状況に差はみられない。必ずしも売上が多い方が評価制度、育成支援が充実しているとは言えなさそうである。

●図表 9 売上規模（単位：％）

	n	評価制度あり・育成支援あり			
		評価制度あり・育成支援あり	評価制度あり・育成支援なし	評価制度なし・育成支援あり	評価制度なし・育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
～10 億円未満	414	45.7	24.9	7.0	22.5
10 億円～30 億円未満	207	46.4	28.5	2.4	22.7
30 億円～100 億円未満	216	41.7	26.4	3.2	28.7
100 億円～1000 億円未満	221	47.5	27.6	5.0	19.9
1000 億円～	112	55.4	17.0	5.4	22.3
わからない	123	55.3	18.7	7.3	18.7

○業種

業種別では n 数にばらつきがあるため、注意が必要ではあるが、「銀行・証券・保険」「飲食」で「評価制度あり、育成支援あり」が 6 割を超え、「評価制度なし、育成支援なし」が低い結果となった。一方、「IT 関連」「建築・土木・住宅・プラント関連」は 3 割前後が「評価制度なし、育成支援なし」と他よりも高めの傾向が出ている。

●図表 10 業種（単位：％）

\*TOTAL より+5 ポイント以上オレンジ、  
▲5 ポイント以上ブルーにアミカケ、n30  
未満は参考値としてグレーにアミカケ

	n	評価制度あり・ 育成支援あり	評価制度あり・ 育成支援なし	評価制度なし・ 育成支援あり	評価制度なし・ 育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
IT 関連	49	40.8	20.4	4.1	34.7
自動車・運輸・倉庫・鉄鋼・金属関連	67	46.3	22.4	7.5	23.9
建築・土木・住宅・プラント関連	98	45.9	21.4	4.1	28.6
販売・サービス	350	48.0	27.1	4.3	20.6
銀行・証券・保険	46	60.9	19.6	2.2	17.4
広告・出版・印刷・放送	27	14.8	22.2	11.1	51.9
人材紹介・派遣	18	38.9	44.4	5.6	11.1
請負	18	44.4	27.8	11.1	16.7
その他製造業	266	38.7	29.7	4.1	27.4
飲食	30	70.0	20.0	3.3	6.7
その他	324	54.0	21.0	6.8	18.2

アルバイト、パートに評価制度や育成支援を導入することは、採用した人材の良さ、能力を活かすために大事な観点である。ただし、評価制度、育成支援も雇用主にとってはヒト、モノ、カネを包括する投資であり、どのような人材に育てたいか、という視点がないと、評価制度、育成支援の導入は難しいのではないだろうか。

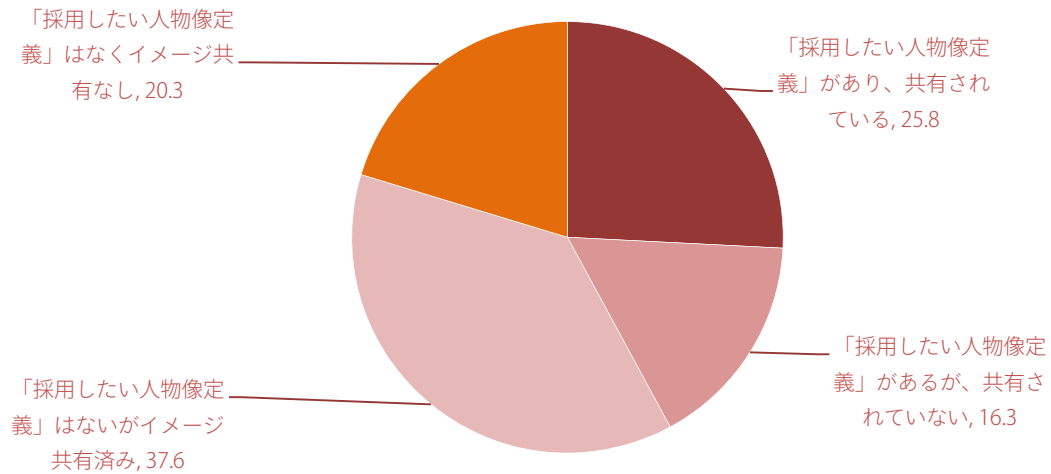
アルバイト、パートの採用にあたり、「採用したい人物像」について尋ねると、「採用したい人物像定義はないがイメージ共有済み」37.6%、「採用したい人物像定義があり、共有されている」25.8%と何かしらは関係者間で共有されているのが6割を超えた。一方で、「採用したい人物像定義があるが、共有されていない」16.3%、「採用したい人物像定義はなく、イメージ共有なし」20.3%と採用したい人物像について十分に話されていない状況も一部でうかがえる。

評価制度、育成支援の導入状況を確認すると、「採用したい人物像定義があり、共有されている」では、「評価制度あり、育成支援あり」57.2%と他に比べて高く、「評価制度なし、育成支援なし」14.7%も他に比べて低い。評価制度、育成支援を導入することと、採用したい人物像の定義や共有は関係があると考えられる。人材活用のためには、評価制度、育成支援の導入のみならず、採用したい人物像を明確化して共有することが望ましいだろう。

アルバイト、パートの採用したい人物像についての自由記述では、「まじめ」、「誠実」、「協調性」といったキーワードが目立った。少数ではあるが、「正社員登用の可能性がある人材」とアルバイト、パートからのキャリア形成を意識した回答もあった（図表12）。



●図表 11 採用したい人材要件定義の有無（単位：％）



\*TOTAL より+5 ポイント以上オレンジ、▲5 ポイント以上ブルーにアミカケ

	n	評価制度あり・育成支援あり	評価制度あり・育成支援なし	評価制度なし・育成支援あり	評価制度なし・育成支援なし
TOTAL	1293	47.2	24.9	5.2	22.7
「採用したい人物像定義」があり、共有されている	334	57.2	24.9	3.3	14.7
「採用したい人物像定義」があるが、共有されていない	211	44.5	26.1	6.6	22.7
「採用したい人物像定義」はないがイメージ共有済み	486	51.2	23.5	4.7	20.6
「採用したい人物像定義」がなくイメージ共有なし	262	29.0	26.7	7.3	37.0

●図表 12 採用したいアルバイト、パートの人物像のイメージ（自由記述）抜粋

	業種	従業員規模
将来的に正社員になれるように意欲のある者	医療機関	50-100 人
孤立せず、協力しあえる。場合によっては正社員になりたいと考える者	小売	15-20 人
社員登用の可能性がある人材	製造業	30-50 人
長期で勤務することができ、社員登用を志す者	サービス業	100-300 人

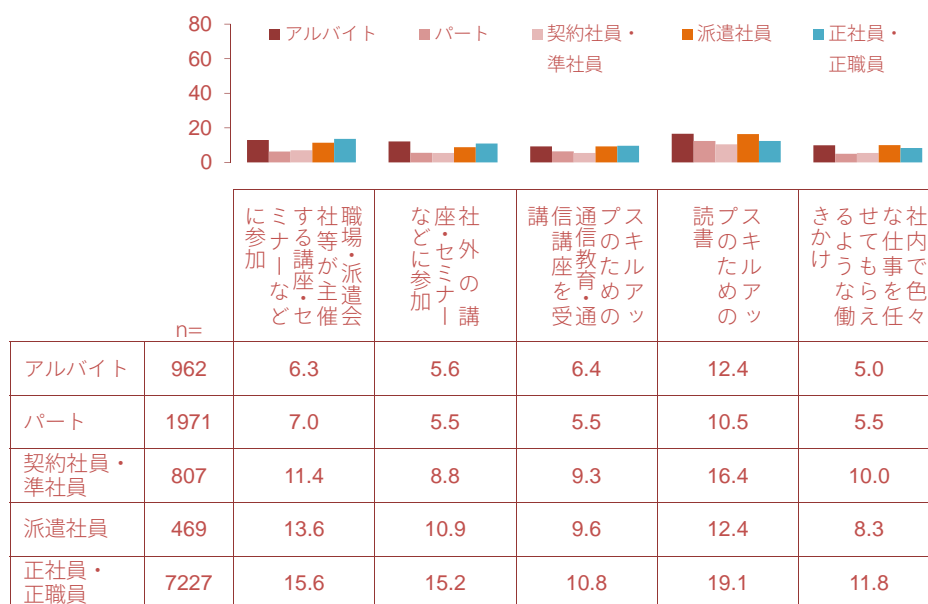
# 労働者調査結果

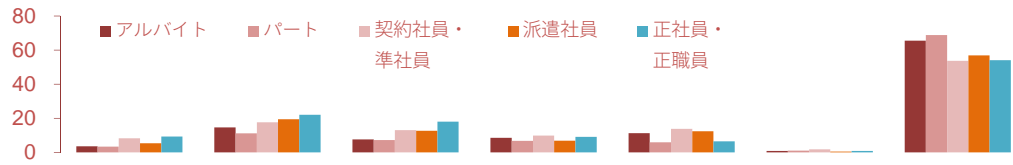
## 6. 将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組み

「スキルアップのための読書」「資格・免許を取得するために勉強をしている（いた）」がすべての雇用形態で1割を上回る

将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組みは、「資格・免許を取得するために勉強をしている（いた）」「スキルアップのための読書」がすべての雇用形態で1割を上回った。全体的に正社員が他と比べて割合が高い傾向があり、「特になにもしていない」はアルバイト、パートで6割を超えた。一方で、「仕事上関係のある商品・サービスを試す、体験してみる」は正社員9.1%に対し、アルバイト8.5%と大きな差がないものもあった。

●図表 13 将来を見据えて取り組んでいるもの（単位：％ n=11,436）





	n=	希望を伝えている	上司や管理職のキャリアアップ	資格・免許を勉強している(た)	資格・免許を取得した	商品・サービスに関する体験を試みる	その他	特に何もしていない
アルバイト	962	3.5	14.6	7.6	8.5	11.2	0.8	65.6
パート	1971	3.3	11.1	7.2	6.7	5.9	1.0	68.9
契約社員・準社員	807	8.2	17.6	13.0	9.8	13.8	1.7	53.7
派遣社員	469	5.3	19.4	12.6	6.8	12.4	0.4	56.9
正社員・正職員	7227	9.3	22.0	18.0	9.1	6.4	0.8	54.1

アルバイト、パートへの評価制度、育成支援は労働者一人ひとりのやる気や満足度、生産性の向上に影響していることが調査結果からわかった。(P10、11 参照) 評価制度や育成支援がしっかりと効果を発揮するには、労働者の意欲も大事であろう。本報告書では、「今の仕事に就くために、もしくは将来に向けて、スキルアップや資格取得などに1つ以上取り組みがある」人を対象に分析を進めている。ここでは、分析対象者の今後の希望について触れてみよう。

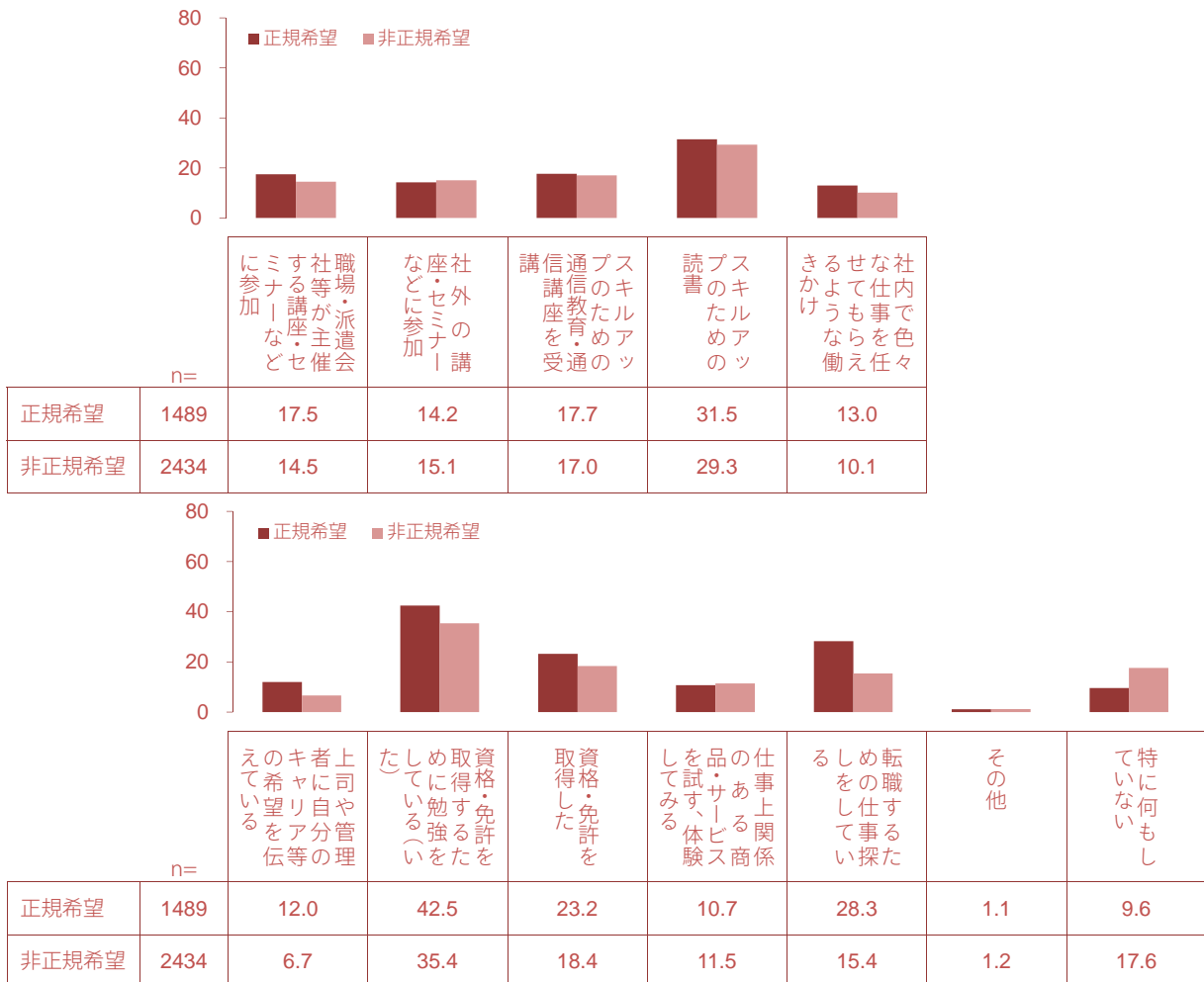
現在アルバイト、パートを中心とした非正規雇用者で、今の仕事に就くために、もしくは将来に向けて、スキルアップや資格取得などに1つ以上取り組みがある人(n=3,923)を対象に今後の希望(図表14)について尋ねると、「正社員を希望する」38.0%。アルバイト、パート、契約社員、派遣社員など正社員以外の「非正規雇用を希望する」62.0%であった。総務省「労働力調査」2013年1月から2014年9月までの四半期結果と比較すると、現職の雇用形態に就いた理由「正規の職員・従業員の仕事がないから」は17%~19%である。今回の調査対象者である「今の仕事に就くために、もしくは将来に向けて、スキルアップや資格取得などに1つ以上取り組みがある」人の方が、正社員希望の割合が高いことがわかる。

「将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組み」について、「正規希望」と「非正規希望」と分けて確認すると(図表15)、「資格・免許を取得するために勉強をしている(いた)」がそれぞれ最も高く「正規希望」42.5%、「非正規希望」35.4%。次いで「スキルアップのための読書」が「正規希望」31.5%、「非正規希望」29.3%であった。雇用主は非正規雇用者の今後の希望にも留意し、評価制度や育成支援などを通じたキャリア形成支援が期待されるだろう。

●図表 14 現職有期雇用の今後の希望（単位：％）



●図表 15 将来を見据えて取り組んでいるもの（単位：％ n=3,923）



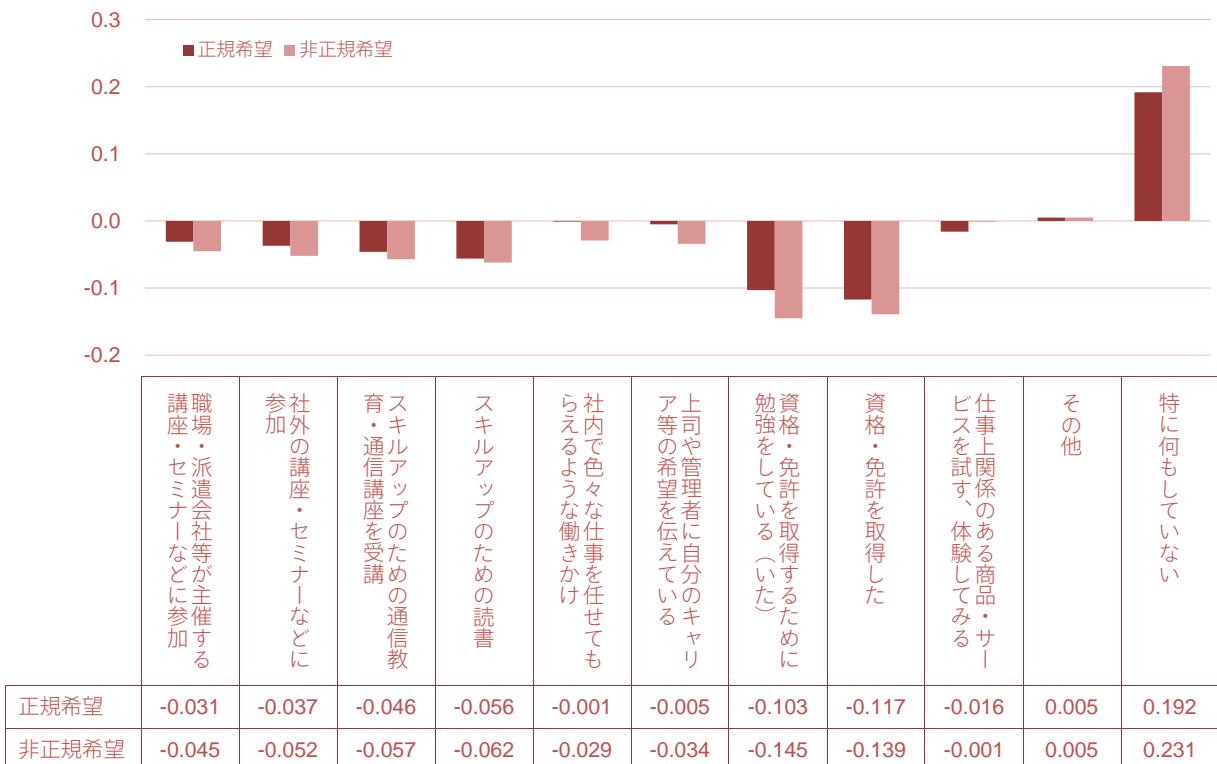
## 7. 非正規雇用者の将来に向けたスキルアップ、資格取得等の取り組み

「正規希望」は「社内で色々な仕事を任せてもらえるような働きかけ」「上司や管理者に自分のキャリア等の希望を伝えている」に正社員同様に取り組む

アルバイト、パートを中心とした非正規雇用者（n=4,405）について、今後の希望別に取り組む内容を確認したい。今後正社員を希望するグループ（n=1,509）は以下「正規希望」とし、今後も現在同様に正社員以外を希望するグループ（n=2,512）は以下「非正規希望」とする。それぞれのグループの特徴を正社員と比較するために、プロビット分析\*をした（図表 16）。

全体的に下にグラフが伸びており、正社員よりも取り組みが少ないことがわかる。ただし、「仕事上関係ある商品・サービスを試す、体験してみる」については、「正規希望」「非正規希望」ともに他よりも取り組みがある。また、「正規希望」は「社内で色々な仕事を任せてもらえるような働きかけ」「上司や管理者に自分のキャリア等の希望を伝えている」が正社員とほぼ差がないといった特徴もみられる。

●図表 16 非正規雇用者が将来を見据えて取り組んでいるもの（回帰分析プロビットモデル、\*現職正社員を1）



### \*プロビット分析

図表 16 は、将来を見据えて取り組む各項目に関して、取り組んでいる人の割合が正社員と非正規社員とではどの程度違うかを、年齢や学歴といった要素をコントロールした上で評価しているものだ。たとえば「スキルアップのための読書」をしている人の割合についてみると、「正社員」と比較して、「正規希望の非正規社員」は 5.6%ポイント低く、「非正規希望の非正規社員」は 6.2%ポイント低いことがわかる。

## 8. 将来のキャリアアップや能力を高めたいと思うときに許容、妥協できること

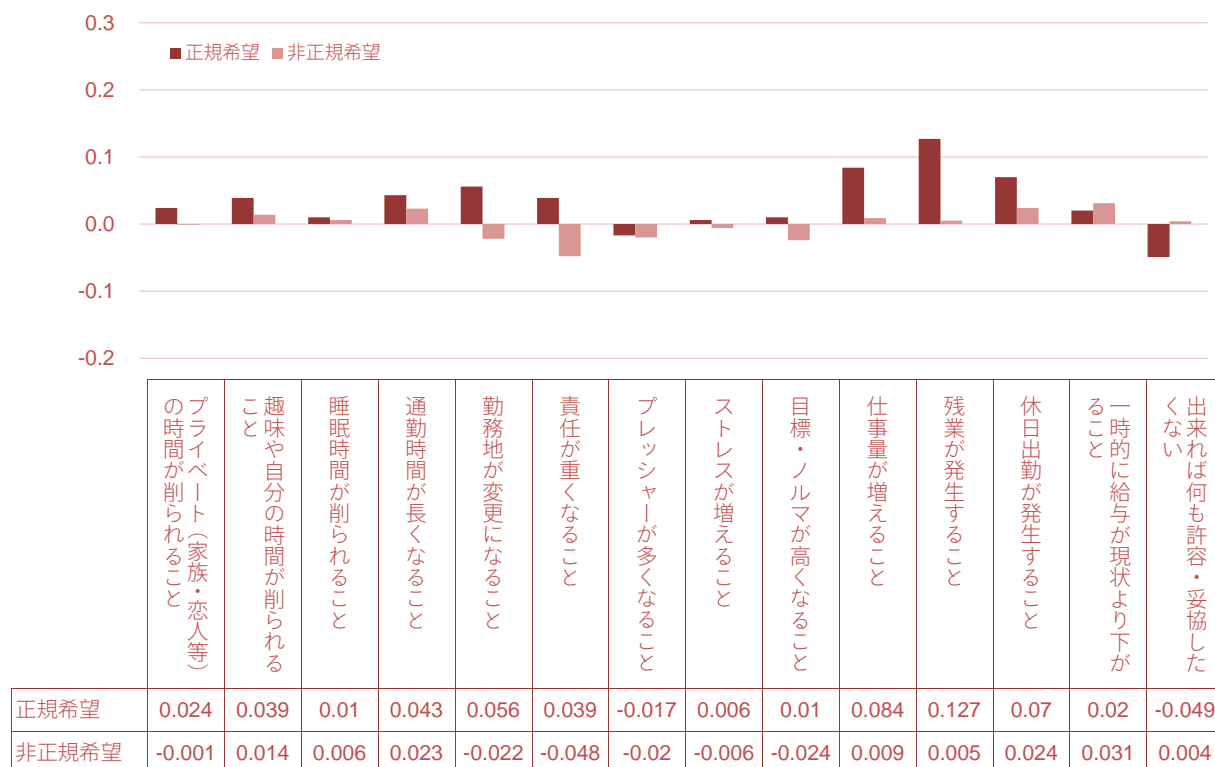
「正規希望」は正社員よりも許容、妥協できることが多い

「残業が発生すること」「仕事量が増えること」「休日出勤が発生すること」等

将来のキャリアアップや能力を高めたいと思う時に許容、妥協できることについて、先と同様にプロビット分析で確認する。「正規希望」はグラフが上に伸びている箇所が目立ち、正社員よりも許容、妥協できることが多いことがわかる。「正規希望」は「趣味や自分の時間が削られること」や「通勤時間が長くなること」、「勤務地が変更になること」、「責任が重くなること」、「仕事量が増えること」、「残業が発生すること」、「休日出勤が発生すること」が統計的に有意なプラスであった。「正規希望」は「出来れば何も許容・妥協したくない」がマイナスに出ており、正社員よりも出来るだけ許容・妥協する可能性が高いと考えられる。

「非正規希望」は「責任が重くなること」「プレッシャーが多くなること」「目標・ノルマが高くなること」といった仕事内容に加えて、「勤務地が変更になること」といった条件面もマイナスに出ている。

●図表 17 非正規雇用者がキャリアアップ時に許容・妥協できること（回帰分析プロビットモデル、\*現職正社員を1）



# 労働者・雇用主調査結果

## 9. 正社員登用に必要な要素

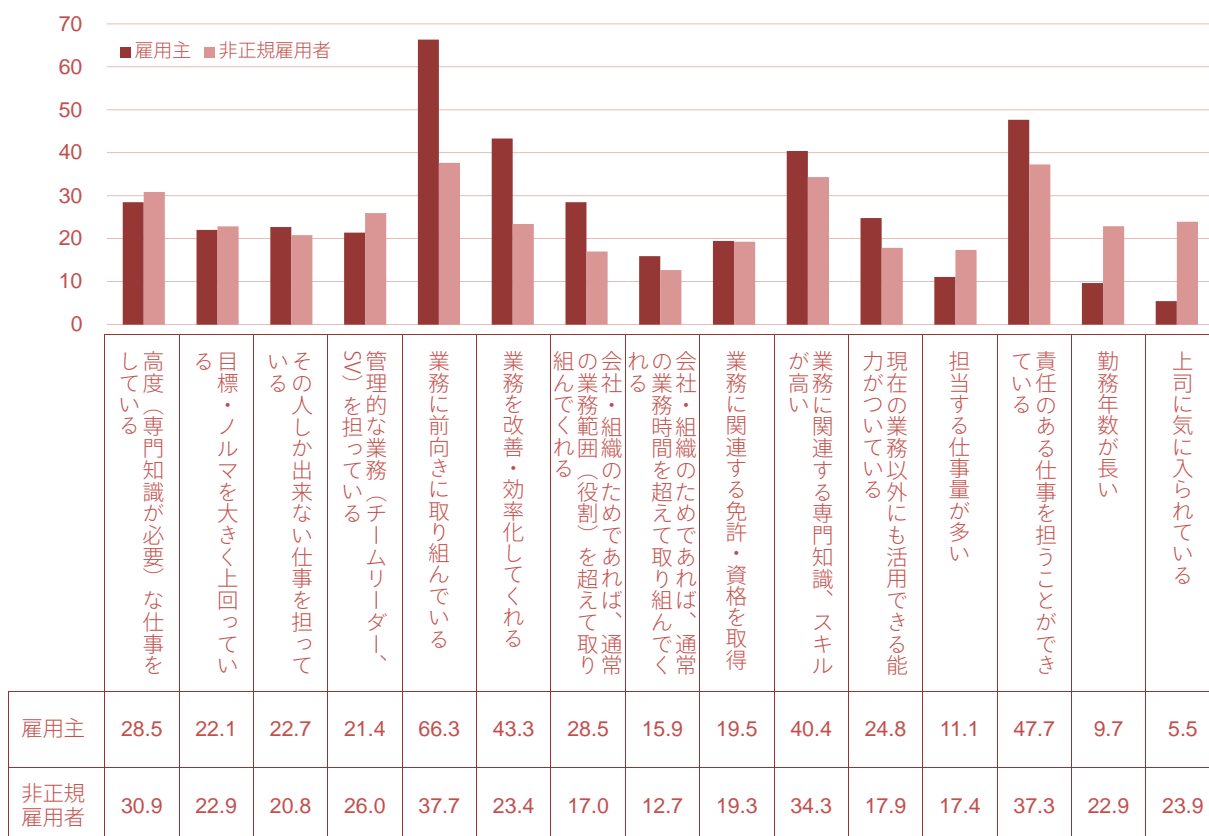
「業務に前向きに取り組んでいる」は労働者も雇用主も1位にあげるが雇用主6割以上に対し、労働者4割弱と差がみられる

正社員登用に必要な要素について、労働者調査と雇用主調査でそれぞれ尋ねた。ここでは、非正規雇用者（「わからない」の回答除く、n=2653）とアルバイト、パートを雇用し、正社員登用制度がある雇用主（n=621）を比較する。

労働者、雇用主ともに上位にあがるものは同様で、「業務に前向きに取り組んでいる」（労働者1位、雇用主1位）、「責任のある仕事を担うことができる」（労働者2位、雇用主2位）、「業務に関連する専門知識、スキルが高い」（労働者3位、雇用主4位）であった。ただし、「業務に前向きに取り組んでいる」は雇用主66.3%に対し、労働者37.7%と差がみられる。

また、労働者と雇用主で順位の違いが目立つものもある。雇用主の方が高いのは「業務を改善・効率化してくれる」（労働者7位、雇用主3位）。労働者の方が高いのは「上司に気に入られている」（労働者6位、雇用主15位）、「勤務年数が多い」（労働者8位、雇用主14位）であった。

●図表 18 正社員登用に必要な要素（雇用主ベース正社員登用制度がある n=621、非正規雇用者 n=2,653,単位：%）





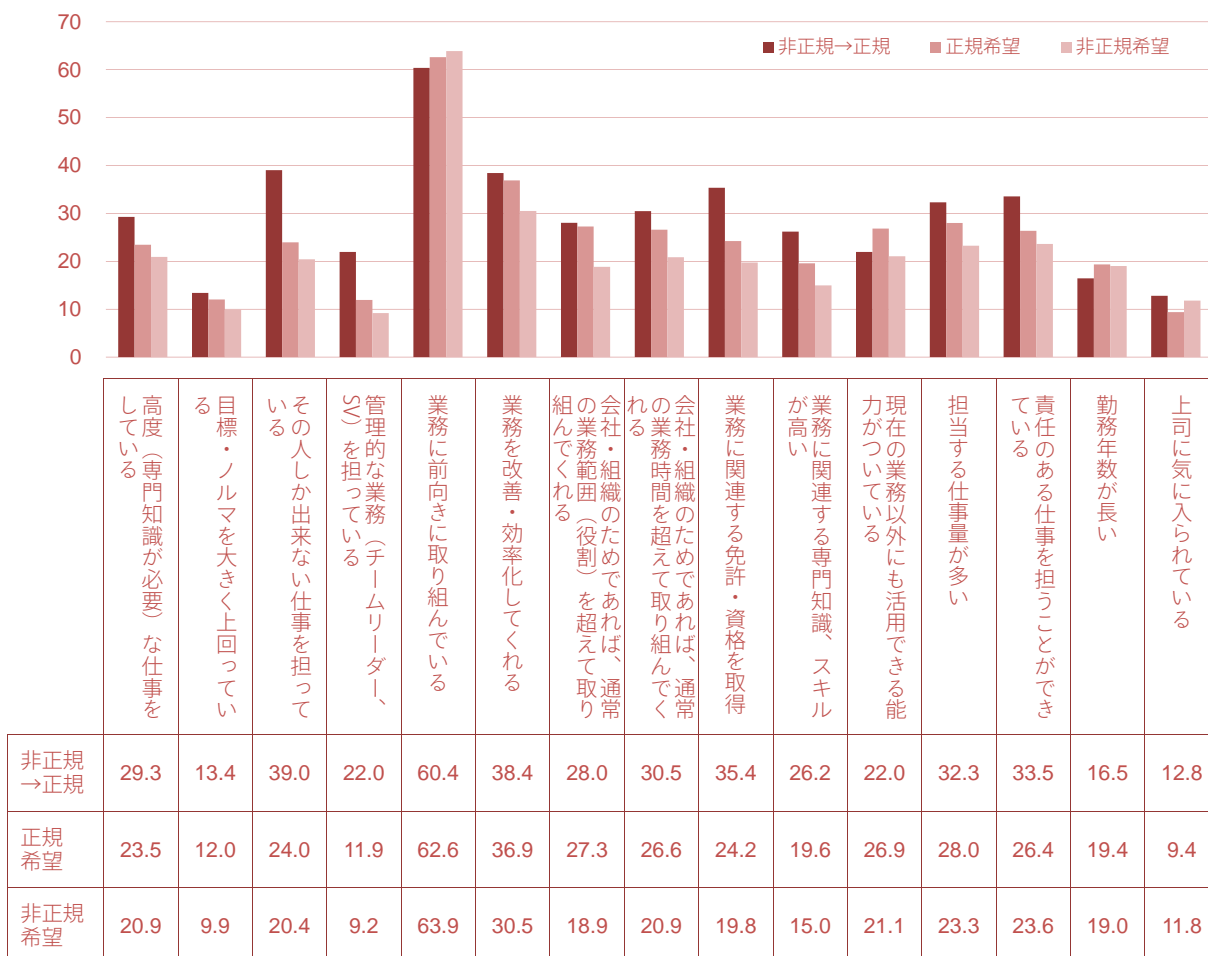
## 10. 自分にあてはまるもの（正社員登用に必要な要素）

「業務に前向きに取り組んでいる」は6割以上があてはまると回答

労働者調査では、前項で確認した正社員登用に必要な要素に対して、自分にあてはまるものを回答してもらった。労働者を3つのグループに分けて確認する。先述した「正規希望」（回答者ベース、n=1214）、「非正規希望」（同、n=2094）に加えて、非正規から正社員転換したグループ（n=164）を以下「非正規→正規」とする。

最も割合が高いのは「業務に前向きに取り組んでいる」でいずれも6割を超えている。その他の要素については、「非正規→正規」が高い傾向にあり、「その人にしか出来ない仕事を担っている」は「非正規→正規」39.0%に対し、「正規希望」24.0%、「非正規希望」20.4%と差がみられる。「管理的な業務（チームリーダー・SV）を担っている」や「業務に関連する免許・資格を取得」、「責任のある仕事を担うことができている」も同様である。

●図表 19 正社員登用に必要な要素で自分に当てはまるもの（n=3,472 単位：％）



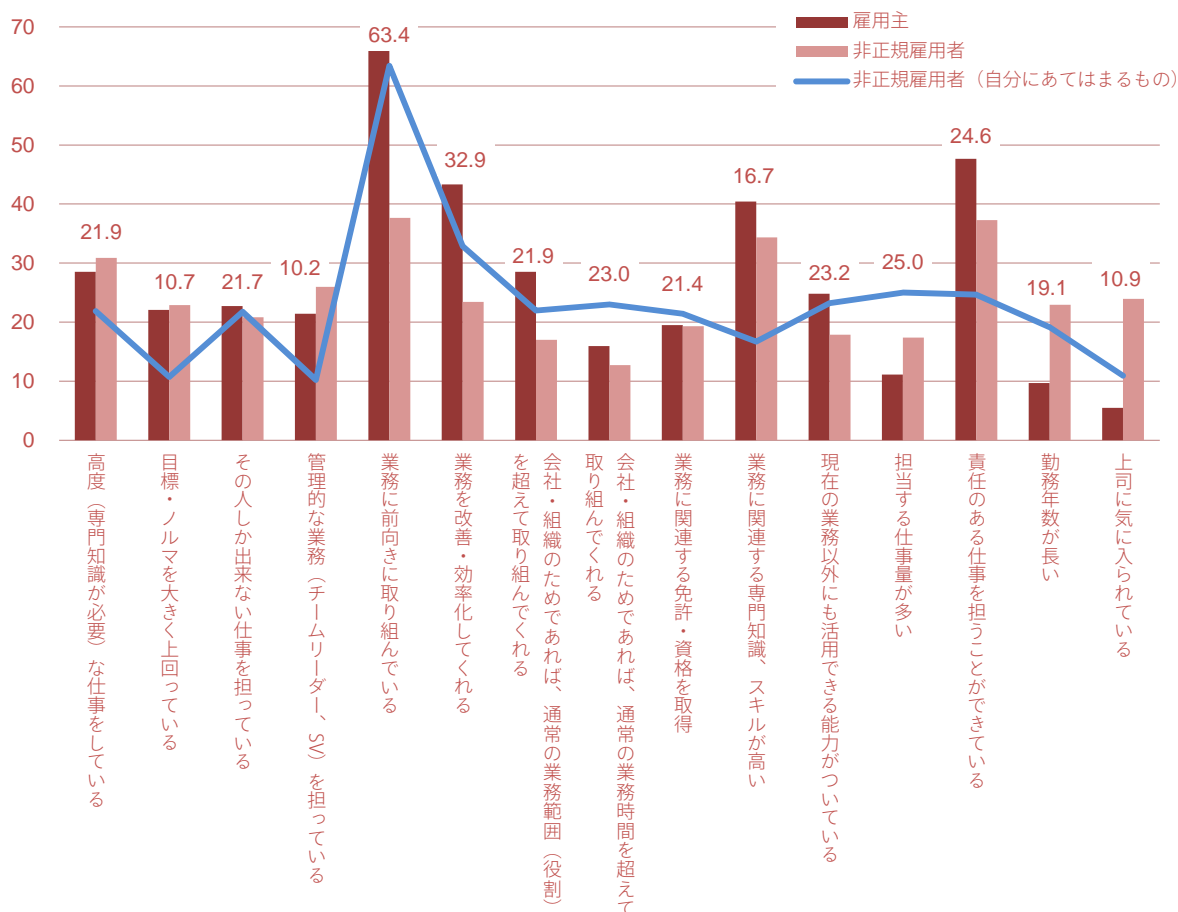
## 11. 正社員登用に必要な要素と自分にあてはまるもの

正社員登用に必要な要素として雇用主 6 割以上があげる「業務に前向きに取り組んでいる」は非正規雇用の 6 割が自分にあてはまるとするが、正社員登用の要素としては 4 割弱の認識

正社員登用に必要な要素（非正規雇用者と雇用主でいずれも縦棒グラフ）と自分にあてはまるもの（折れ線グラフ）を比較する。必要な要素として最も割合が高い「業務に前向きに取り組んでいる」は、雇用主 66.3% に対し、非正規雇用の自分にあてはまるもの 63.4% とほぼ差がないことがわかる。正社員登用に必要な要素として、雇用主も認識している割合が高く、非正規雇用者も自分にあてはまる要素として認識している割合が高いにもかかわらず、正社員登用に必要な要素としての非正規雇用の認識が 37.7% と低い。「業務に前向きに取り組んでいる」ことが正社員登用に必要な要素であるというコミュニケーションの必要性がうかがえる。

また、正社員登用に必要な要素と自分にあてはまるものの差があるものは「業務に関連する専門知識、スキルが高い」「責任のある仕事を担うことができている」があげられる。雇用主も非正規雇用者も正社員登用に必要な要素として 3-4 割あるが、非正規雇用者は 1-2 割しか自分にあてはまると回答していない。これらは今後のキャリア形成支援において、育成したい能力、スキルの観点として検討が必要であろう。

●図表 20 正社員登用に必要な要素（雇用主、非正規雇用者全体）と自分にあてはまるもの（単位：％）



# 本報告書より見えてきたこと

本報告書ではアルバイト、パートを中心とする非正規雇用者を対象とした「評価制度」「育成支援」を切り口にキャリア形成支援の実態について、雇用主側と労働者側の両面より概観してきた。雇用主調査ではアルバイト、パートへの評価制度、育成支援の導入は正社員よりも少ないことがわかったが、それぞれ「本人へ評価のフィードバック」をしたり、「従業員のキャリアや目標について評価者と面談」をしたりすることによって、やる気やモチベーションの向上や生産性向上などの良い影響があることも確認できた。そして、アルバイト、パートのパフォーマンスや生産性が向上している企業は「評価制度あり、育成支援あり」が6割以上みられ、雇用形態に関係なしに従業員の生産性向上と評価制度、育成支援の関係性について手がかりを得た。

また、アルバイト、パートの仕事内容が正社員とほぼ同様である場合、「評価制度あり、育成支援あり」が6割以上であったことも踏まえると、正社員と分断されない仕事の在り方（バリエーション）についても今後検討が必要であろう。今回の雇用主調査では、業種による傾向の違いは若干みられるものの、従業員規模や売上規模による違いはほぼみられなかった。すなわち、評価制度、育成支援はヒト・モノ・カネを包括する投資だが、企業規模が大きくなっても、取り組めるところから取り組んでいる状況がうかがえた。このことは、雇用主も労働者も改めて認識されたい。

労働者調査では非正規雇用者を今後の希望別に「正規希望」と「非正規希望」と2つに分けて正社員と比較したが、「正規希望」は「社内で色々な仕事を任せてもらえるような働きかけ」や「上司や管理者に自分のキャリア等の希望を伝えている」等、正社員同様に取り組む状況がわかった。「正規希望」は今後のキャリア形成に積極的なため、残業や仕事量などにも妥協、許容するといった前向きな側面があることも確認できた。

非正規雇用者が業務に前向きであることは、自分にあてはまるものを尋ねた際も6割以上が回答した。正社員登用に必要な要素として、雇用主の66.3%があげる「業務に前向きに取り組んでいる」は非正規雇用者も自分にあてはまると回答する割合が同様の6割を超えている。しかし、非正規雇用者は正社員登用に必要な要素としては37.7%にとどまり、雇用主の認識との差がみられた。この点は労使における評価制度、育成支援のさらなるコミュニケーションの必要性を感じる。

## 今後に向けて

正規、非正規にかかわらずキャリア形成支援を社会全体で取り組むことは重要である。今回の調査結果を踏まえると、非正規雇用者に対しても評価制度、育成支援の導入が望まれる。我々としては、求人広告等で評価制度、育成支援の実態がわかるような取り組みに努めていきたい。

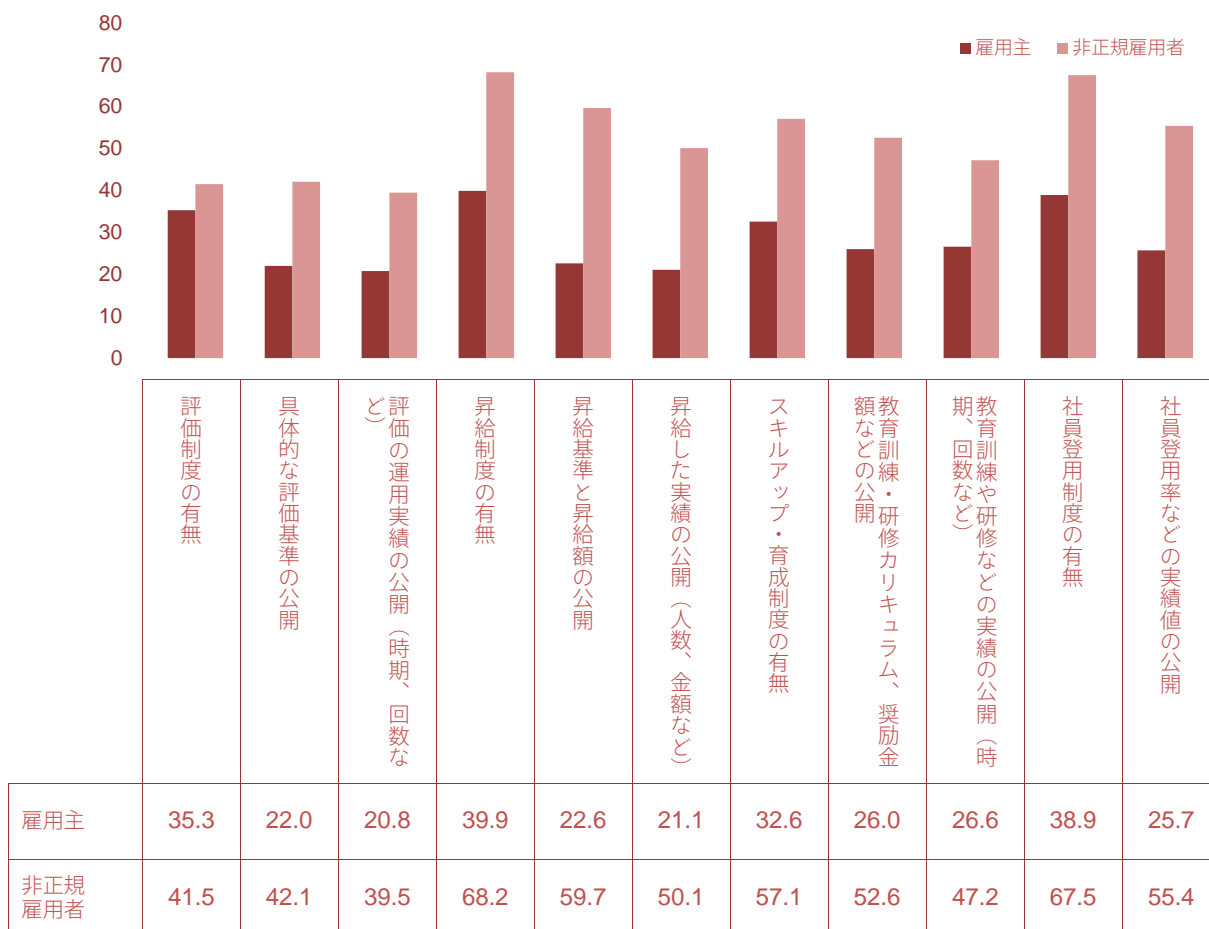
## 参考

評価制度や育成支援に関わる情報について、求人情報でどのような表現が求められるか考えた。雇用主調査では求人情報における掲載意向、労働者調査では求人情報における掲載希望をそれぞれ尋ねた。雇用主（アルバイト、パート雇用あり、n=1293）と非正規雇用者（n=3923）で比較してみると、いずれも非正規雇用者の掲載希望の方が雇用主の掲載意向を上回った。

特に差が目立つのは、「昇給基準と昇給額の公開」（非正規雇用者 59.7%、雇用主 22.6%）、「昇給した実績の公開（人数、金額など）」（同 50.1%、同 21.1%）、「社員登用率などの実績値の公開」（同 55.4%、同 25.7%）等である。差はみられるが非正規雇用者も雇用主も同様に上位にあげているのは「昇給制度の有無」、「社員登用制度の有無」であった。

●図表 21 雇用主の広告掲載意向と非正規雇用者の広告掲載希望 ※いずれも TOP2 の計

雇用主 n=1,293、非正規全体 n=3,923（単位：％）



# 広告事例

本報告書でみてきた評価制度、育成支援に関わる情報を、限られたスペースである求人情報ではすべて表現することは難しいが、記載事例から一部を下記のようにまとめた。求人メディアでは、「社員登用あり」「資格取得支援」「研修制度あり」といった検索項目を備えている求人サイトや同種のPRアイコンを持つものも多く、評価制度についても同様の取り組みが期待される。

募集している職業	記載内容／その狙い
<p>販売</p> <p>ドラッグストアの販売、レジ、ピッキング 通訳・販売 販売・レジ・商品陳列 など</p>	<p>登録販売者の資格取得応援制度：所定の条件を満たした方に登録販売者の資格を取得するための勉強会を開催、資格取得者の時給は未取得者より 90 円 UP</p> <p>インターネットにおけるオンライン英会話の受講無料(外国人に対する接客のため通訳業務も含む販売職)</p> <p>社員登用制度(毎年 10 名以上実績あり)</p> <p><b>【狙い】</b> 一般医薬品の販売のために登録販売者資格取得を義務付けられているドラッグストアでは、同資格の取得を推進している例が多い。また、店舗のレギュラースタッフとして、正社員になりたいという意識の高い求職者を期待しているケースもある。 ドラッグストアの中には、比較的外国人旅行客の多い地域・店舗で免税店を併設する店舗も出てきており、増加する海外からの旅行客への接客強化のため、英会話を学ぶ本人の負担を無料化する制度を導入し、従業員の語学力向上を狙いとしている。</p>
<p>フード</p> <p>キッチンスタッフ、ホールスタッフ、店舗スタッフなど</p>	<p>ソムリエ・利き酒師等の資格取得支援</p> <p>研修制度としてサービス業に特化した外部講習を受け放題</p> <p>ご希望の方は、2 年以上の勤務で、「衛生管理師」「防火管理責任者」の資格が取れます</p> <p><b>【狙い】</b> 採用難が続く業界では、他社求人との差別化を図るため、さまざまな社内制度や広告内容を工夫している。事例では研修が受講できることをメリットに感じてもらえるような質の高い人材を採用したいとの狙いで、資格取得応援を記載している。</p>

<p>介護</p>	<p>資格取得制度があり、介護福祉士、ケアマネジャーへのキャリアアップも目指せます。資格取得支援制度あり(※試験代全額負担、取得祝い金など！)</p> <hr/> <p>働きながらホームヘルパー2 級に代わる新しい資格「介護職員初任者研修」を取得していただきます。資格取得にかかる費用は会社負担です。1 週間に1～2 回の受講スケジュールで、受講時間も業務扱いとなり時給が発生します。</p> <hr/> <p>訪問介護スタッフ、小規模多機能型居宅介護の介護スタッフ、ホームヘルパー</p> <p>介護職員初任者研修費用負担、正社員登用有り</p> <hr/> <p><b>【狙い】</b> 慢性的な人手不足が続く介護職であるが、スタッフの定着にも課題があり、事例では資格取得に興味を持っていたり、キャリアアップの意向を持って介護職に就く人物を歓迎している事業主が目立っている。また、東京都が取り組んでいる介護人材の安定的な確保と育成を図るトライアル雇用事業の該当企業が募集しているケースもあった。 資格取得支援制度を記載することで、応募数が増加したり、既取得者からの応募があるなど、記載効果がみられる。</p>
<p>建設</p>	<p>施設修繕アシスタント</p> <p>※資格取得を希望される方は、資格取得支援制度(講習・受験費用当社負担)が使えます。</p> <hr/> <p>アルミサッシ・建具取り付けスタッフ</p> <p>国家資格の取得支援制度があるので、キャリア UP したい方◎ さらにいずれは独立したい方も大歓迎♪</p> <hr/> <p>防水作業アシスタント</p> <p>資格取得にかかる費用は全て会社持ち！</p> <hr/> <p><b>【狙い】</b> 正社員志向を持つ応募者を期待して、「正社員の仕事を探す間のつなぎとして求人情報を探す人」「自信が持てる得意技を持ちたいと考えている人」をターゲットとして想定して資格取得支援制度を記載している。  求人情報の中で、諸条件では他社と差別化できないと考え「国家資格」が支援で取れるという特筆できる部分を記載して差別化を図ったケースもある。  一般的になじみのない職種であるため、経験者や資格所持者は最初から期待せず、未経験者をターゲットとした募集を行い、「未経験者でも(希望すれば)入社後に会社負担で資格取得にチャレンジできる」と、未経験でも仕事ができるよう応募者の不安を取り除く狙いとして記載するケースもある。  求人側の狙いは当たり、応募者は全員が正社員候補とできる人物が集まり、採用ニーズを充足したり、進路の決まっていない高校生や将来的に職人になることを希望する未経験者の応募が集まったという反響が得られた。ただ、すべてのケースが成功するわけではなく、キャリアアップしたいという応募者が集まらなかったというケースもある。</p>

その他	ガソリンスタンドスタッフ	<p>《資格手当あり》 危険物取扱者の国家資格取得を目指している方、歓迎します♪ 試験手数料は2回まで会社が負担します★資格を取得された方は時給20円UPとなります◎</p>
	フードデリバリー	<p>※デリバリースタッフの方は、要原付免許 ※原付免許をお持ちでない方は★原付免許取得費用全額負担★します！ ※最初の1回のみ負担。</p>
	高速道路の軽作業	<p>★班長手当(500～2500円) 検定資格1号、2号、列車見張手当(700～1000円)+日給も200円UP↑(資格制度あり)</p>
	工場内組立	通信教育補助あり
	イベント警備スタッフ	<p>★資格取得制度あり↓ 国家公安委員会(交通二級、雑踏二級・一級、その他…)→全て会社負担(一回6万円程度)</p>
	問い合わせ対応	無料での証券外務員資格試験支援
		<p><b>【狙い】</b> 未経験でも長期で働ける環境やステップアップにより収入を増やすことができる環境、高校生や免許を持っていなくてもデリバリーの仕事ができるように補助する制度を記載することにより、応募反響の増大や長期で働けるスタッフの確保、採用競争力を高め他社との差別化を図ることを狙いとしているケースが多い。</p> <p>記載したものの目立った効果が表れなかったり、採用者は既取得者で制度を利用する必要がなかったり、ケースにより異なるが、制度利用による資格取得者がいるケースや応募反響が通常の1.4倍程度まで増大し、意欲の高い応募者が増えた、離職率が下がり継続して働いてもらえるスタッフが若干増えた、資格を取りたいという応募動機が増えた、社員と同等レベルまでいかないが、スキルアップ意識の高い応募者が増えている等の好影響があるケースもあった。</p>



---

有期労働者の人事評価、育成支援に関する調査報告  
キャリア形成や正社員化を希望する有期労働者のために求められる取り組み

有期雇用研究会

2015年2月

公益社団法人全国求人情報協会

---

