

# ニュー契約社員制度

ケーススタディ #1～#2

## 雇用多様化時代のスペシャリスト活用・戦力化策

実例特集

企業は非常用労働者をどのような理由で雇用するのだろうか。雇用形態別に調査した結果から考察すると、回答した企業の割合が最も多かったのは、契約社員では『専門的業務に対応するため』が55.7%、派遣社員では『業務の繁忙に応じたフレキシブルな雇用調整を図るため』が74.5%、パートタイマーでは『総人件費の抑制のため』が77.4%をそれぞれ占めたことが、日本人事行政研究所の調査（2003年10月実施・回答企業198社）で明らかになった。こうした非常用労働者に適用する人事制度の詳しい仕組みを、自信をもって公表できる企業は極めて少ない。とりわけ、契約社員制度にこれが顕著である。

その理由は『制度が不完全』『ライバル企業に知られることを危惧』『様々な問題が潜在』など錯綜しているが、改正労基法（平成16年1月1日施行）で、有期労働契約の上限期間の制限が緩和されたことを受けて、運用の見直しを迫られてい

る事情が背景にあることも否定できない。

航空業界では、94年に某企業が女性客室乗務員に契約社員制度を導入したものの、正社員との給与格差等が原因でトラブルが頻発するという騒動が表面化した。

現在も特定の業界に限らず、業種を超えて多くの企業がこれに類した問題を抱え、このことが堂々と公表できない事由の一つになっているものと推察できる。

一方で、契約社員を戦力化して有効活用を図っている企業も存在する。紹介する2社は、特長ある仕組みを構築して円滑に運用している成功例である。

契約社員制度の新規導入を検討する企業、あるいは制度の完成度を高める方向で再編を目指す企業には、模範的なヒントを見出すことができるだろう。

企業名	制度名	導入年月	契約社員数	職種	雇用契約	賃金	特徴
東急百貨店 #1	クルー社員制度 (注1)	2004年 4月	約900人	セールス職 スタッフ職 アウトセールス職	1年単位	年俵は「本人給」「成果給」「資格手当」の3項目で構成	職種ごとにグレードを2～4段階設定。賃金ランクや実績に応じて昇格。
日興 コーディアル証券 #2	FA制度 (注2)	1999年 4月	約1,100人	営業職	1年単位	報酬 Bコース：手数料の約20% Sコース：手数料の25～約50% インセンティブ 資産導入手当：資産残高の0.1% 株式投信純増手当：資産残高の0.5%	契約更新基準を営業資産、手数料、コンプライアンス等の項目ごとに設定。

注1……契約社員をクルー社員と呼称。クルーとは「共通の仕事をする仲間たち」という意味。

注2……FAはFinancial Adviserの略称。顧客の資産形成の手伝いをする委任契約型外務員。