

アンケート調査の結果

最終的に事業所データは459事業所から回答を得た（回答率15.3%）、労働者データは1,291人から回答を得た（回答率8.6%）。

1. 結果概要

【質的基幹化に関わる質問】

（非典型労働者が従事する業務の正社員の配置）

非典型労働者が従事している仕事に正社員も配置している事業所の割合は、契約社員では47.9%、パートでは72.3%、派遣社員では61.5%、請負社員では66.0%である。

（非典型労働者と正社員との仕事内容と責任の重複）

正社員と非典型労働者の仕事の区分がどのようになっているかを確認する。ここで「正社員と仕事の区分ははっきりせず、状況に応じているような仕事を担当している」と「能力や経験に応じて正社員の仕事を移管している」を質的基幹化しているにとらえる。

非典型労働者を質的基幹化している事業所は、契約社員71.5%、パート52.3%、派遣社員57%、請負社員37.3%である。

さらに定量的に非典型労働者と正社員の仕事内容と責任の重複を確認すれば、仕事内容と責任が5割以上重複している事業所の割合は、契約社員で78.5%、パートで52.8%、派遣社員で53.4%、請負社員で41.4%である。仕事内容と責任が正社員と重複している非典型労働者の割合は高いといえる。質的基幹化は正社員と比べてどの程度高度な仕事に従事しているかで捉えられるから、事業所において非典型労働者の質的基幹化は相当進展しているといえる。

【活用のあり方に関わる質問】

労働者の活用のあり方を「Make」と「Buy」に対応させて捉えるために、仕事特性と技能タイプの2つの軸を設定した。

（仕事の特性：労働関係の分離不可能性（チームワーク））

「労働関係の分離不可能性」とは、複数の労働者に割り当てられる仕事が相互に関係があり、協力し合う必要があり、各労働者の役割が状況に応じて変化するチーム的な仕事の特性を意味する。例えば生産ラインにおいて、完全には自動化されておらず、ラインの前後工程や他の関連部署の仕事の進捗状況を把握し、情報を共有する必要性の程度をさす。これに関連する6項目について、当てはまる程度に応じて5段階で回答してもらい、点数化した。この点数が高くなるほど労働者と事業所の関係は特殊的（事業所内に限定された特殊なもの）となる。

結果は、平均値で、正社員（3.6）、契約社員（3.3）、派遣社員（3.0）、パート（2.9）、請負社員（2.6）の順番になっている。つまり正社員は労働関係の分離不可能性の高い仕事に配置され、非典型労働者は正社員に比べて労働関係の分離不可能性の低い仕事に配置されている。

（仕事の特性：システム化（標準化））

システム化（標準化）は仕事がマニュアルによって標準化される程度である。これに関連する3項目について、当てはまる程度に応じて5段階で回答してもらい、点数化した。この点数が高くなるほどシステム化された仕事であることになる。

結果は、平均値で、派遣社員（3.3）、パート（3.3）、請負社員（3.2）、契約社員（2.9）、正社員（2.9）の順になっている。正社員に比べて非典型労働者の仕事はシステム化の程度が高い。

（仕事の特性：自律的例外対応）

自律的例外対応は、標準化された仕事に反して、普段と違う例外が多くある仕事で、そのつど自

律的に対処していくことが求められる程度である。これに関連する3項目について、当てはまる程度に応じて5段階で回答してもらい、点数化した。点数が高いほど自律的例外対応が求められる。

結果は、平均値で、正社員(3.9)、契約社員(3.6)、派遣社員(3.0)、パート(2.9)、請負社員(2.8)の順である。

(企業特殊技能を求める程度)

企業特殊技能は、当該企業においてこそ多くの価値を生み出すことができる技術・能力のことである。これに関連する5項目について、必要とされる程度に応じて5段階で回答してもらい、点数化した。点数が高いほど企業特殊技能が求められる。

結果は、平均値で、正社員(4.4)、契約社員(3.6)、パート(3.1)、請負社員(3.0)、派遣社員(2.9)といった順序になっている。

(非典型労働者の業務の習熟難度)

非典型労働者が配置されている業務に新卒の正社員を配置した場合、業務に必要な技能を習熟するまでにどの程度の期間を要するかを確認した。要する期間に応じて、1週間程度(1点)、2~3週間程度(2点)、1ヶ月程度(3点)、3ヶ月程度(4点)、半年程度(5点)、1年程度(6点)、2~3年程度(7点)、4年以上(8点)と点数化した。この点数が高いほど習熟が困難な業務に携わっており、質的基幹化されているといえる。

結果は、契約社員(4.1)、請負社員(3.4)、派遣社員(3.3)、パート(2.9)の順序である。

【拘束性に関わる質問】

(配置転換の有無)

「事業所内配置転換の有無」については、「有」が正社員85.2%、契約社員41.1%、パート40.3%である。事業所内配置転換は非正社員にも相当行われている。

また「転居を伴う配置転換の有無」については、「有」が正社員48.4%、契約社員3.1%、パート2.6%である。転居を伴う配置転換は、非正社員に対して行われることは異例である。

(勤務計画作成時にあらかじめ予定される残業)

勤務計画作成時にあらかじめ予定される残業を適用している事業所は、正社員64.1%、契約社員43.4%、パートは30.1%である。

(突発的な残業)

突発的な残業は正社員の場合ほとんどがある(94.6%)、契約社員(73.1%)、パート(63.9%)ともかなり高い。

(シフト勤務)

シフト勤務は正社員で52.0%であり、およそ半数が適用されている。契約社員(40.1%)、パート(42.1%)とも適用率は高い。

(就業時間管理：変形労働時間制)

変形労働時間制は正社員で50.5%であり、およそ半数が適用されている。契約社員(32.9%)、パート(27.5%)とシフト勤務より適用率は低い。

【均衡処遇に関わる質問】

(非典型労働者の均衡処遇に関する考慮)

均衡処遇とは「正社員と非典型労働者を区別することなく労働条件の差や業務内容の違いに応じたものにする」として事業所の考慮の程度を調査した。「ほとんど考慮していない(1点)」から「考慮している(5点)」の5段階で回答してもらったところ、平均値は契約社員3.6、パート3.5であった。これは「どちらかといえば考慮している(4点)」に近い。ただし標準偏差が大きく事業所によるバラツキがあることを示している。

（均衡処遇の実践）

均衡処遇の実践がどのようになっているかを確認した。例示した制度に関して、「正社員と契約社員（パート）全員が対象である（5点）」、「正社員と一部の契約社員（パート）が対象である」（3点）、「正社員と契約社員（パート）は異なる制度である」（2点）、「契約社員（パート）は対象ではない」（1点）で点数化している。

・契約社員

契約社員は、実務研修（3.2）、自己啓発援助（2.8）、新人受け入れ研修（2.8）、公的・社内資格取得支援研修（2.4）といった教育制度の側面で均衡処遇の実践の程度が高いといえる。評価の昇給への活用（2.2）、人事評価項目の均衡（2.1）、評価の賞与への活用（2.0）、評価の昇格への活用・評価の昇進への活用（1.6）といったように評価制度の均衡は低い。人事等級制度の均衡（1.7）も低い。

・パート

パートも契約社員と同じく、実務研修（2.9）、新人受け入れ研修（2.5）、自己啓発援助（2.3）、公的・社内資格取得支援研修（2.0）といったように教育制度の均衡が比較的高い。評価の昇給への活用（2.0）、人事評価項目の均衡（1.8）、評価の賞与への活用（1.8）、評価の昇格への活用（1.5）、評価の昇進への活用（1.5）といったように評価制度については均衡は低い。人事等級制度の均衡（1.5）も低い。

（正社員を100とした時の基本給の水準）

正社員（入社5年程度の職場の中堅レベル）の基本給を100とした時、同程度の仕事内容と責任を負う契約社員・パートの水準に関する設問である。契約社員は86.2、パートは70.4の水準である。契約社員のほうがパートより社員との賃金格差は少ない。また標準偏差は両者とも高いので、事業所間のバラツキが大きいといえる。

（正社員を100とした時の賞与の水準）

正社員（入社5年程度の職場の中堅レベル）の賞与を100とした時、同程度の仕事内容と責任を負う契約社員・パートの水準に関する設問である。契約社員は62.5、パートは36.3の水準である。基本給より賞与のほうが格差が大きい。契約社員のほうがパートより社員との賞与格差は少ない。また標準偏差は両者とも高いので、事業所間のバラツキが大きいといえる。

2. アンケート調査より明らかになった点

(1) 事業所の非典型労働者の活用範囲の実態（人材ポートフォリオ）

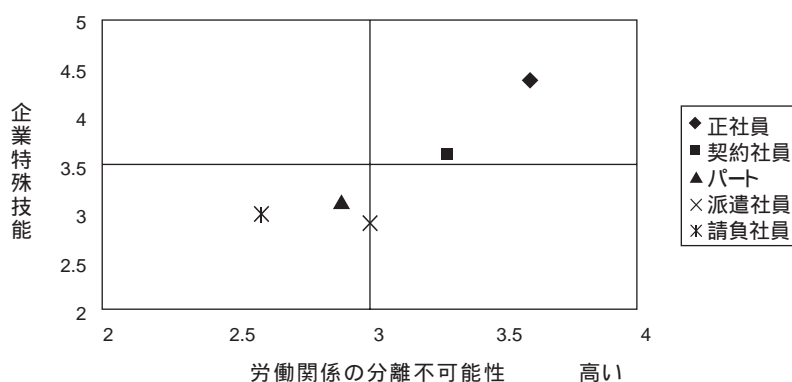
非典型労働者はどのような仕事に配置されているか、またどのような技能が求められているかについて、図1に示した仕事特性と企業特殊技能の2軸で描かれる人材ポートフォリオに即して確認する。

（労働関係の分離不可能性（チームワーク））

企業特殊技能を縦軸に、労働関係の分離不可能性（チームワーク）を横軸において切り分けた4つの象限に、正社員・契約社員・パート・派遣社員・請負社員の平均値をプロットした人材ポートフォリオを描くと図3のようになる。

正社員を労働関係の分離不可能性の高い仕事に配置し、同時に企業特殊技能が高く要請されている。反対に、パート・派遣社員・請負社員は労働関係の分離不可能性の低い仕事に配置され、企業特殊技能を求める程度は低い。つまり、労働関係の分離不可能性が高く、かつ技能が企業特殊であれば、人的資源は関係特殊になるので組織内部で長期育成する「Make」が適格的である。したがって雇用形態は正社員となる。他方で、労働関係の分離不可能性が低く、かつ技能が企業特殊でなければ「Buy」が適格的である。したがって市場からスポットで調達する外部人材（請負社員）が配置される。契約社員・パート・派遣社員は「Make」でもあり「Buy」でもある。

図3 労働関係の分離不可能性（チーム）と企業特殊技能の人材ポートフォリオ

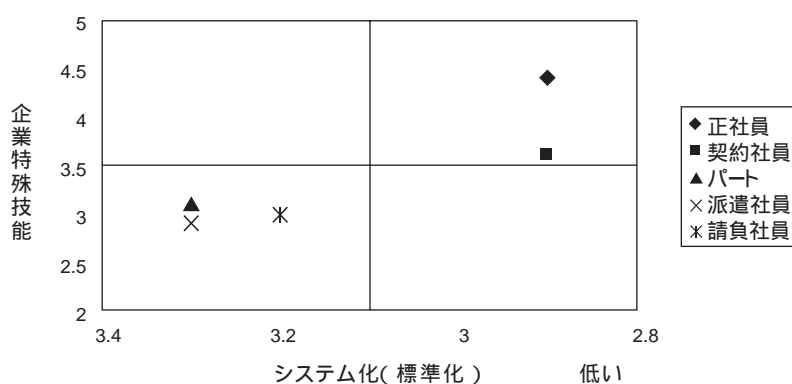


(システム化(標準化))

企業特殊技能を縦軸に、仕事のシステム化(標準化)を横軸において切り分けた4つの象限に、正社員・契約社員・パート・派遣社員・請負社員の平均値をプロットして人材ポートフォリオを描くと図4のようになる。

事業所は、正社員をシステム化(標準化)度合の低い仕事に配置し、同時に企業特殊技能を高く要請している。反対に、パート・派遣社員・請負社員をシステム化(標準化)度合の高い仕事に配置し、企業特殊技能を求める程度は低い。つまり、仕事のシステム化(標準化)度合が低く、かつ技能が企業特殊であれば、労働者と事業所は関係特殊になるので組織内部で長期に育成する「Make」が適格的である。したがって雇用形態は正社員となる。他方で、システム化(標準化)度合が高い仕事で技能が企業特殊でなければ「Buy」が適格的である。したがって外部人材(請負社員・派遣社員)と非正社員(パート)が配置される。契約社員は「Make」でもあり「Buy」でもある。

図4 システム化(標準化)と企業特殊技能の人材ポートフォリオ

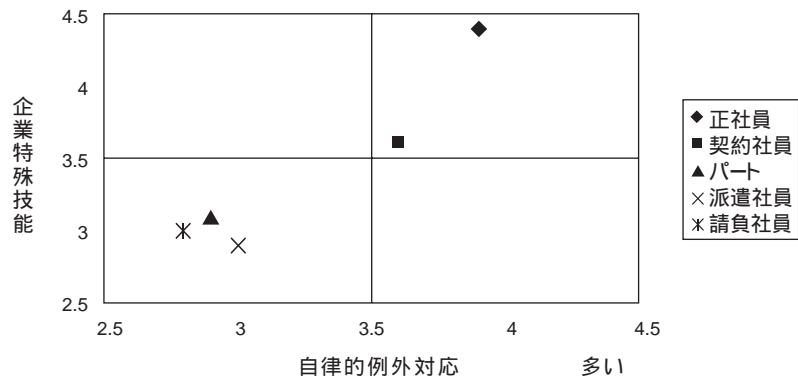


(自律的例外対応)

企業特殊技能を縦軸に、自律的例外対応の程度を横軸において切り分けた4つの象限に、正社員・契約社員・パート・派遣社員・請負社員の平均値をプロットして人材ポートフォリオを描くと図5のようになる。事業所は、正社員を自律的例外対応の高い仕事に配置し、企業特殊技能を高く要請している。反対に、パート・派遣社員・請負社員を自律的例外対応の少ない仕事に配置し、企

業特殊技能を求める程度は低い。つまり、仕事の自律的例外対応の多い仕事、かつ技能が企業特殊であれば、労働者と事業所は関係特殊になるので組織内部で長期に育成する「Make」が適合的である。したがって雇用形態は正社員となる。他方で、自律的例外対応が少ない仕事で技能が企業特殊でなければ「Buy」が適合的である。したがって外部人材（請負社員・派遣社員）とパートが配置される。契約社員は「Make」でもあり「Buy」でもある。

図5 自律的例外対応と企業特殊技能の人材ポートフォリオ



(2) 非典型労働者の活用のあり方と質的基幹化の関係

非典型労働者の質的基幹化を、1) 正社員と非典型労働者の仕事内容と責任の重複の程度、2) 非典型労働者が従事する業務に新卒の正社員を配置したときの習熟期間、3) 非正社員のキャリア形成方針、で把握する。1) ~ 3) においてその程度が高ければ事業所は非典型労働者を質的基幹化していると捉える。その際、質的基幹化を図ろうとする事業所は、そうでない事業所と比べて仕事特性と企業特殊技能がどのように異なるかを確認する。

1) 仕事内容と責任の重複の関係

正社員と非典型労働者の「仕事内容と責任の重複」と、「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」および「企業特殊技能」の相関分析を行った結果、非典型労働者を質的基幹化する事業所は、非典型労働者を労働関係の分離不可能性の高い仕事に配置し、チーム的な仕事を課しながら企業特殊技能を高めていることがわかった。

2) 新卒を配置したときの習熟期間との関係

非典型労働者の業務に新卒を配置したときの「習熟期間」と、「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」および「企業特殊技能」との相関分析を行った結果、非典型労働者を質的基幹化する事業所は、非典型労働者を労働関係の分離不可能性（チームワーク）の高い仕事に配置し、企業特殊技能を高めていることがわかった。

3) キャリア形成方針と非正社員の質的基幹化の関係

正社員および非正社員（契約社員・パート）の「キャリア形成方針」と、「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」および「企業特殊技能」との相関分析を行った結果、正社員において労働関係の分離不可能性（チームワーク）と企業特殊技能に応じてキャリア形成は幅広くするという方針となった。パートにおいては企業特殊技能の高まりに応じてキャリア形成は幅広くするという方針となった。

(3) 拘束性に対する非典型労働者の活用のあり方の影響

非正社員（契約社員・パート）の「拘束性」と、「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」、

「企業特殊技能を求める程度」、「仕事内容と責任の重複の程度」の相関分析の結果は、次のとおりである。

- ・ 労働関係の分離不可能性（チームワーク）の程度に応じて拘束性は高まる
- ・ 同様に、企業特殊技能を求める程度に応じて拘束性は高まる
- ・ 質的基幹化（仕事の内容の重複と責任）に応じて拘束性が高まる

理由は次のように説明できる。第1に、労働関係の分離不可能性（チームワーク）が高ければ、同僚や他部署との情報の共有が水平的に行われることになる。つまり、情報を共有しようとするれば他者の都合に折り合いをつけていかなければならないので、勤務は期首に立てた計画通りには進展せず就業条件の柔軟性が不可欠となる。

第2に、企業特殊技能の習得に格好のOJT機会である＜普段と違う異常＞が発生したときは勤務計画の変更（残業やシフト勤務）が必要となる。

第3に、企業特殊技能に本来的に付随する技能は、他者との調整能力であるから就業条件の柔軟性が要請される。

第4に、正社員の仕事には本来的に労働関係の分離不可能性（チームワーク）が組み込まれている。

そして、そのような仕事をうまくこなす技能が企業特殊技能である。したがって、仕事内容が正社員に近づいていく質的基幹化は就業条件の拘束性を高める。

(4) 均衡処遇と非正社員の活用のあり方の関係

（均衡処遇と仕事内容と責任重複の関係）

図1のフレームワークに沿って、「均衡処遇の取り組み」に対する「仕事内容と責任の重複」の影響の度合について分析を行った。

結果は、契約社員においては「仕事内容と責任の重複」は、「評価の昇進への活用」、「評価の昇給への活用」、「役職任用時研修」に影響している。パートにおいては「仕事内容と責任の重複」は賞与に関わる均衡（評価の賞与への活用、賞与の水準）および「役職任用時研修」を除いて、ほとんどの均衡処遇の取り組みに対して影響があることがわかった。

（均衡処遇と活用のあり方の関係）

図1のフレームワークに沿って、「均衡処遇の取り組み」に対する「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」と「企業特殊技能」の影響の度合について分析を行った。

結果は、契約社員においては、企業特殊技能が、「人事評価項目の均衡」と「評価の昇進への活用の均衡」に対して影響があるといえる。パートにおいては、ほとんど全ての均衡処遇の取り組みに対して影響があるといえる。ただし、労働関係の分離不可能性（チームワーク）は、パートにおいては、「実務研修」と「正社員に対する給与水準」に対してマイナスの影響を与える。

つまり、とりわけパートでは、企業特殊技能が高いほど均衡処遇がなされていると言える。企業特殊技能は長期に内部トレーニングを施さなければ習得できない。それに適合的な人事管理は「Make」となるから、事業所は均衡処遇の実践に努力する。他方で、事業所は契約社員が保有している専門的機能的技能を利用する。このとき適合的な人事管理は「Buy」となる。

以上のことから、均衡処遇の問題は、同一価値労働・同一賃金、すなわち「今この時の」仕事内容の重複が同程度であれば賃金も同じにすべきという静態的な均衡で捉えるのではなく、動態的な企業特殊技能の発展を意図して長期内部育成をうまく機能させることが重要であると言える。

(5) 事業所ニーズと労働者の意識のギャップのまとめ

事業所ニーズと非典型労働者の意識にはギャップが明らかになった。まず、「企業独自技術への貢献」および「組織市民行動」で事業所の期待よりも労働者は意欲を示す。しかし、非典型労働者は「労働関係の分離不可能性（チームワーク）」や「自律的例外対応」など、水平的調整を求めら

れる仕事を現状以上に求めているとはいえない。むしろ、パートにみられるように「システム化」(標準化)された定型業務をより選好している。つまり、非典型労働者労働は、一概に現状よりも骨の折れる仕事に積極的に取り組もうと意欲しているとはいえないし、さりとて消極的であるともいえない。非典型労働者の平均像で見れば、現状の仕事特性と選好はおおむね均衡状態にあるというのが本調査の結論である。それゆえ、事業所が、非典型労働者の質的基幹化をさらに進めようとするならば、非典型労働者の意欲を向上させ選好を変える誘因を提供するなど、人事管理上の工夫が必要となる。(図6～図13)

図6 企業独自技術への貢献のニーズと意欲のギャップ

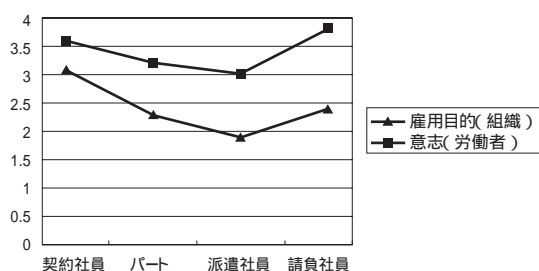


図7 組織市民行動のニーズと意欲のギャップ

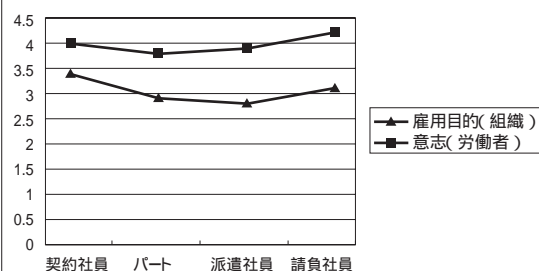


図8 労働関係の分離不可能性のニーズと選好のギャップ

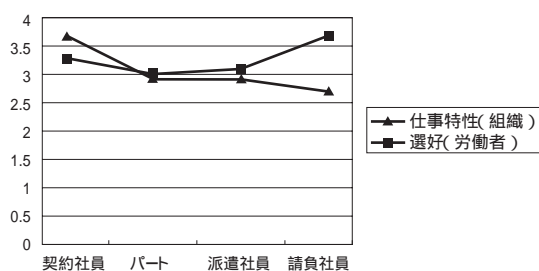


図9 システム化のニーズと選好のギャップ

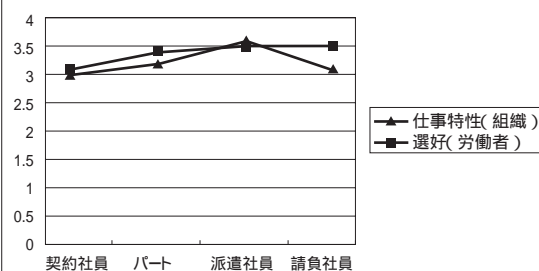


図10 自律的例外対応のニーズと選好のギャップ

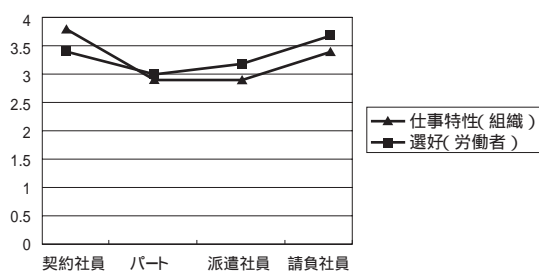


図11 企業特殊技能のニーズと意欲のギャップ

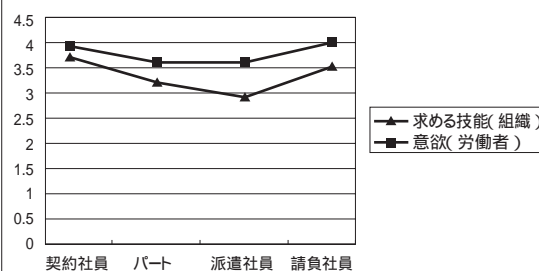


図12 キャリア形成の方針とキャリア志向のギャップ

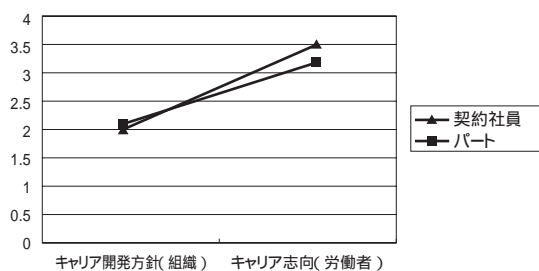
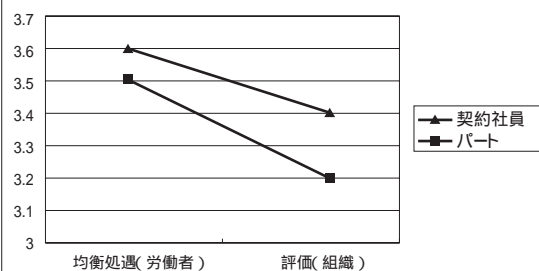


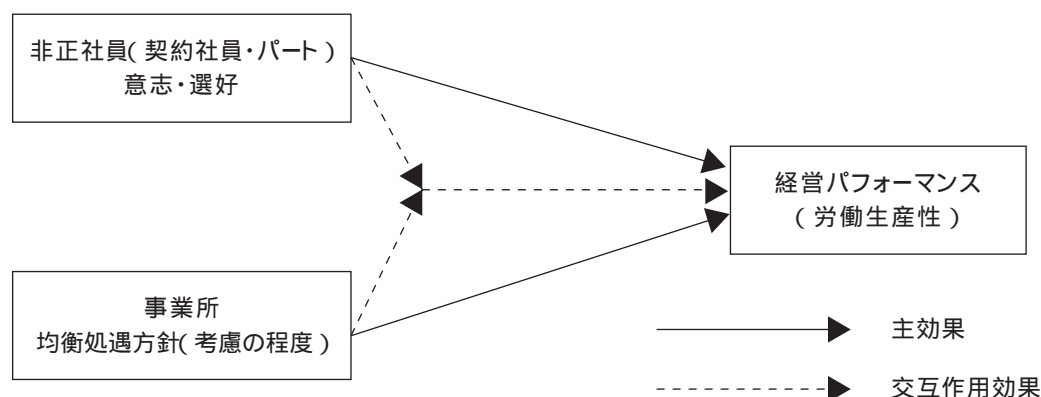
図13 均衡処遇の方針と労働者の評価のギャップ



(6) 均衡処遇方針と労働者の意志・選好の関係

上記で述べた事業所ニーズと非典型労働者の意識のギャップの相互作用が、経営パフォーマンス（労働生産性）に対してどのように作用するかを確認しておこう。ここでの関心は、事業所の非典型労働者に対する均衡処遇の考慮の程度と非正社員の意識の相互作用である。分析モデルは以下のようになる。

図14 事業所の均衡処遇方針と非正社員の意志・選好の関係の分析フレームワーク



ここでの仮説は、「非正社員の意志と事業所の均衡処遇に対する考慮の程度が同時に高まれば、経営パフォーマンスにプラスに作用する」である。契約社員とパートを分けて分析する。

結果は図15のとおり、事業所の均衡の考慮の程度と特定の非正社員の意志は両者が同時に結合したときに経営パフォーマンスに対してプラスの効果を与えることを示している。事業所が生産性向上を目的にして均衡処遇に取り組むのであれば、そこに特定の意志を持っている非正社員が存在することが必要条件となる。すなわち、「企業独自技術への貢献」「組織市民行動」「チームワークの選好」「企業特殊技能の習得への意欲」の高い非正社員に対して均衡処遇を施せばパフォーマンスに対して良好に作用するといえる。均衡処遇を生産性向上にうまく結び付けるためには、非正社員の働き方に対する意志と態度変容が不可欠である。分析結果は、均衡処遇の実践によってもたらされる増分コストが生産性向上によって吸収しうる可能性を示している。

図15 「非正社員の意欲・選好」、「均衡処遇方針」、「労働生産性」の関係の分析結果

