

表3 キャリア形成方針と非正社員の質的基幹化の相関分析結果

	正社員	契約社員	パート
労働関係分離不可能性	.128*	-.01	.11
企業特殊技能	.131*	.13	.14*

数値は相関係数 \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

(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）」、「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」の相関関係は表4の通りである。結果は、労働関係の分離不可能性（チーム）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。また、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）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）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。

表4 拘束性と労働関係分離不可能性／企業特殊技能／仕事の内容と責任の重複の相関

契約社員	予定残業	突発残業	シフト勤務	変形労働時間制
労働関係の分離不可能性	.173	.200*	.286**	.129
企業特殊技能	.061	.192*	.173*	.062
仕事の内容と責任の重複	.104	.016	.305**	.178
パート	予定残業	突発残業	シフト勤務	変形労働時間制
労働関係の分離不可能性	-.035	.008	.123*	.172**
企業特殊技能	.034	.164**	.272**	.138*
仕事の内容と責任の重複	.116	.189**	.224**	.254**

数値は相関係数 \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

#### (4) 均衡処遇の実践への影響

##### 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。

結果は表5の通り、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る。

表5 均衡処遇に対する仕事の内容と責任の重複の影響度合

目的変数	契約社員		パート	
	決定係数	正社員との仕事内容と責任の重複	決定係数	正社員との仕事内容と責任の重複
均衡処遇への考慮	.046	.144	.034	.164**
人事等級制度	-.007	-.008	.020	.161**
人事評価項目	.012	.016	.015	.138*
評価の昇進への活用	.028	.213*	.031	.189**
評価の昇給への活用	.060	.263**	.032	.173**
評価の昇格への活用	-.011	.036	.020	.159*
評価の賞与への活用	-.006	-.114	.005	.091
新人受け入れ研修	.007	.144	.080	.267**
役職任用時研修	.033	.227*	.000	.051
実務研修	-.003	.068	.071	.280**
公的・社内資格取得支援	.000	.056	.016	.143*
自己啓発援助助成	-.010	.054	.029	.185*
正社員に対する給与水準	.011	.107	.068	.279**
正社員に対する賞与水準	.009	.000	-.013	-.037

数値は標準化係数 \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

##### 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）」と「企業特殊技能」の影響の度合について分析を行った。

結果は表6の通り、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）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。

以上のことは、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。

表6 均衡処遇に対する活用のあり方の関係

目的変数	契約社員			パート		
	決定係数	労働関係 分離不可能性	企業特殊技能	決定係数	労働関係 分離不可能性	企業特殊技能
均衡処遇への考慮	.065	.188	.051	.101	.137*	.219**
人事等級制度	.023	-.220	.055	.039	-.023	.234**
人事評価項目	.067	-.122	.287**	.075	-.099	.323**
評価の昇進への活用	.014	-.083	.230*	.036	-.124	.243**
評価の昇給への活用	.016	-.101	.213	.048	-.142	.277**
評価の昇格への活用	.018	-.019	.204	.042	-.092	.239**
評価の賞与への活用	-.001	-.149	.179	.004	-.100	.112
新人受け入れ研修	-.006	.073	.082	.064	-.026	.271**
役職任用時研修	.021	.006	.218	.004	-.086	.114
実務研修	-.003	.098	.034	.101	-.165*	.385**
公的・社内資格取得支援	.001	-.021	.131	.036	-.053	.231**
自己啓発援助助成	.001	.057	.119	.032	-.087	.234**
正社員に対する給与水準	-.012	-.006	.067	.028	-.179*	.235**
正社員に対する賞与水準	.013	-.002	-.225	-.018	-.068	-.017

数値は標準化係数 \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

(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ある。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、「労働関係の分離不可能性（チーム）」や「自律的例外対応」など、水平的調整を求められる仕事に対する選好は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考え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。現状と意識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図ろうとすれば、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であろう。（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

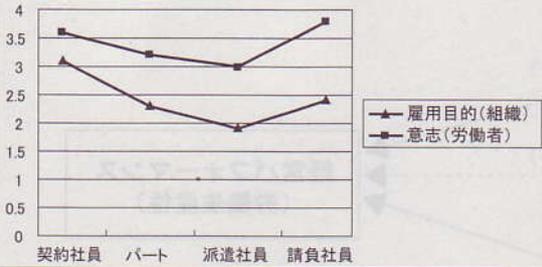


図7 組織市民行動のニーズと意欲のギャップ

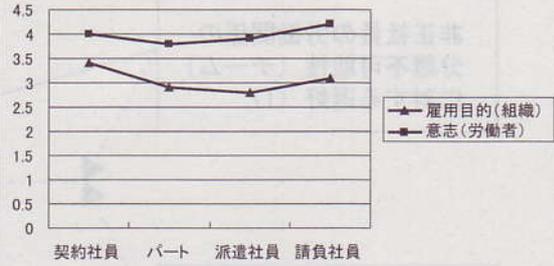


図8 労働関係の分離不可能性のニーズと選好のギャップ

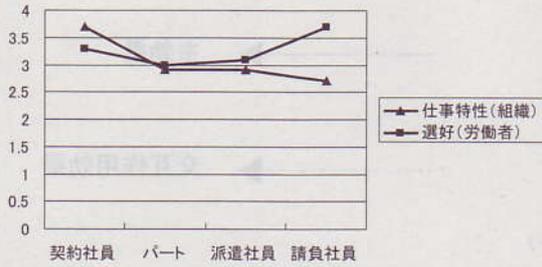


図9 システム化のニーズと選好のギャップ

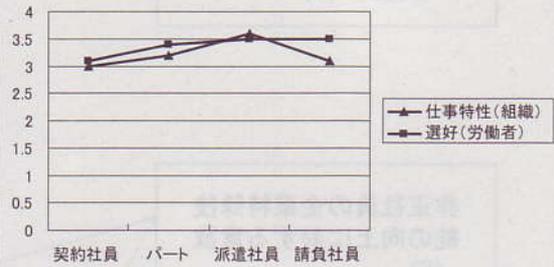


図10 自立的例外対応のニーズと選好のギャップ

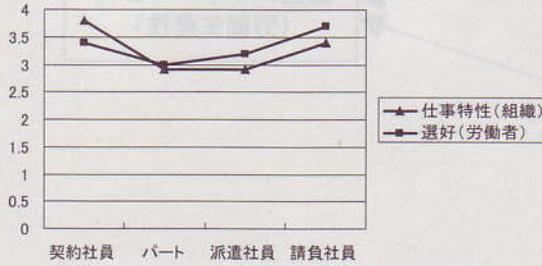


図11 企業特殊技能のニーズと意欲のギャップ

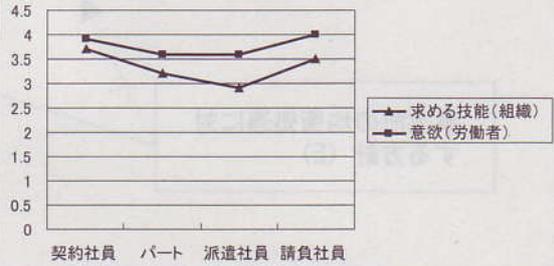


図12 キャリア形成の方針とキャリア志向のギャップ

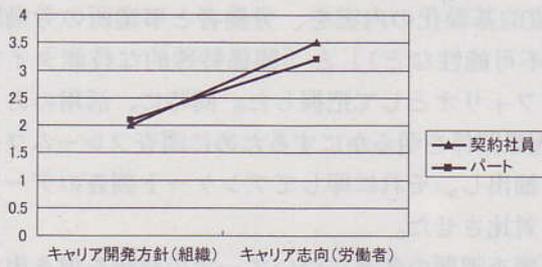
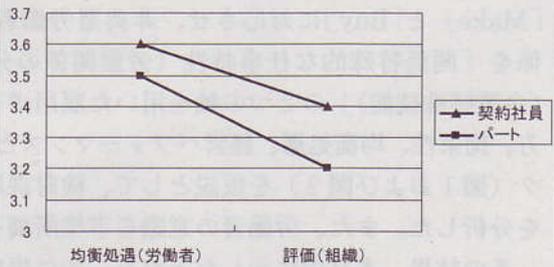


図13 均衡処遇の方針と労働者の評価のギャップ

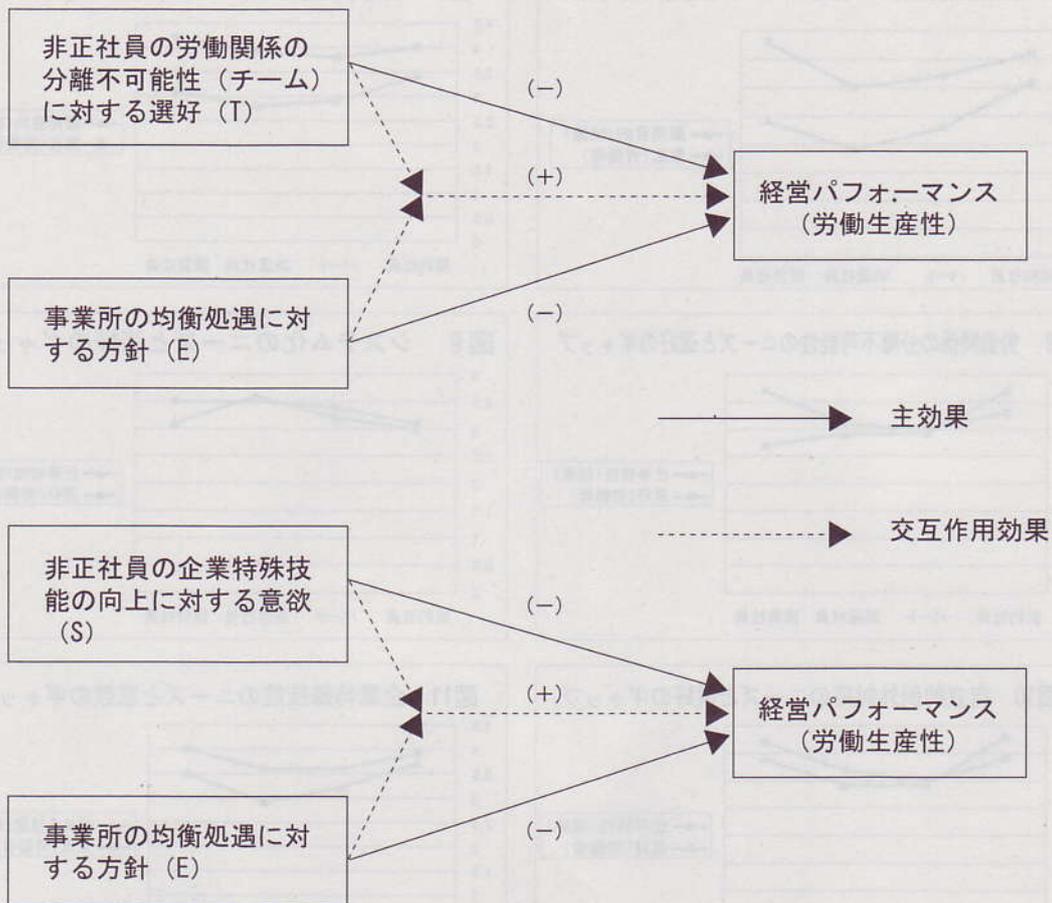


(6) 労働者の意識と経営パフォーマンスとの関係

それでは、労働者の意識をうまく経営パフォーマンスに結び付けていくための人事管理の施策として均衡処遇はどうあるべきか。図14のように分析モデルを設定した。

結果としては、非正社員の意識の高さのみでは経営パフォーマンスにプラスの影響を与えることはない。同様に、均衡処遇のみでは経営パフォーマンスにプラスの影響を与えることはない。非正社員の意識と均衡処遇が同時に高まったときに経営パフォーマンスに対してプラスの影響を与えるということになる。

図14 非正社員（契約社員・パート）の意識と均衡処遇の交互作用の経営パフォーマンスへの影響



## 6. まとめ

この中間報告書では、非典型労働者の処遇と活用のあり方を、人事管理の基本政策である「Make」と「Buy」に対応させ、非典型労働者の質的基幹化の内実を、労働者と事業所の労働関係を「関係特殊な仕事特性（労働関係の分離不可能性など）」と「関係特殊な技能タイプ（企業特殊技能）」の2つの軸を用いた雇用ポートフォリオとして把握した。同時に、活用のあり方、拘束性、均衡処遇、経営パフォーマンスとの因果関係を明らかにするために調査フレームワーク（図1および図2）を仮説として、検討課題を抽出し、それに即してアンケート調査のデータを分析した。また、労働者の意識を事業所調査と対比させた。

その結果、本文中に示したとおり、先に掲げた調査課題の各々について一定の結論を導き出すことができた。

今後は、最終報告に向けて、アンケート調査より明らかになった点や、進行中の事業所および労働者に対するヒヤリング調査をさらに継続して分析する。そして、事業所、労働者、行政施策などについて課題整理を行ったうえで、今後の対応策や行政施策の提言などを取りまとめていきたい。