

(2) 調査の結果

【質的基幹化に関わる質問】¹

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、状況に応じていろいろ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34.1%（84事業所）、パート42.8%（139事業所）、派遣社員35%（86事業所）、請負社員10.5%（22事業所）である。このうち「そのような非典型労働者はいない」と回答した事業所を除けば、質的基幹化している事業所は契約社員77%、パート52.2%、派遣社員57%、請負社員37.3%となる。

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）

「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。

1 雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究委員会（2003）『雇用管理の現状と新たな働き方に関する調査研究委員会』（財）連合総合生活開発研究所と日本労働研究機構・連合総合開発研究所（2001）『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』を参照して質問項目を設定した。

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】²

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、非正社員に対してはほとんど行われていない。

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0.1%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。

2 厚生労働省・児童家庭局(2002)『パート労働の課題と対応の方向性—パートタイム労働研究会最終報告—』(財)21世紀職業財団を参照して、質問項目を設定した。

【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³

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。

5. 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（雇用ポートフォリオ）

非典型労働者はどのような仕事に配置されているか、またどのような特殊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軸で描かれる雇用ポートフォリオに即して確認する。

3 厚生労働省・助21世紀職業財団(2003)「パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係わる調査研究会報告書」を参照して、質問項目を設定した。

労働関係の分離不可能性（チーム）

企業特殊技能を縦軸に、労働関係の分離不可能性（チーム）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雇用ポートフォリオを描くと図3のようになる。

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、同時に企業特殊技能を高く要請されている。反対に、パート・派遣社員・請負社員を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、労働者と事業所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。

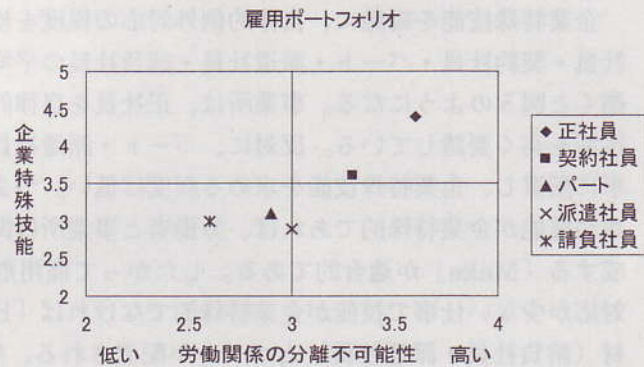
図3 労働関係の分離不可能性（チーム）と企業特殊技能の雇用ポートフォリオ

数値は平均値（標準偏差）

	企業特殊技能	労働関係の分離不可能性
正社員	4.4(.664)	3.6(.917)
契約社員	3.6(.981)**	3.3(1.01)**
パート	3.1(.914)**	2.9(.976)**
派遣社員	2.9(.924)**	3.0(.904)**
請負社員	3.0(1.113)**	2.6(1.15)**

※正社員に対する平均の差のt検定。

** $p < .01$ * $p < .05$



システム化（標準化）

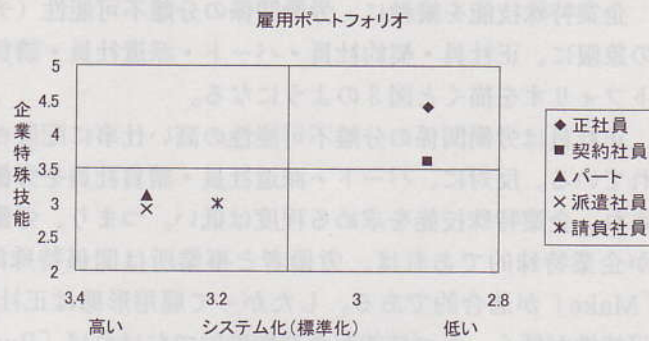
企業特殊技能を縦軸に、仕事のシステム化（標準化）を横軸において切り分けた4つの象限に、正社員・契約社員・パート・派遣社員・請負社員の平均値をプロットして雇用ポートフォリオを描くと図4のようになる。

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）と企業特殊技能の雇用ポートフォリオ

数値は平均値（標準偏差）

	企業特殊技能	システム化（標準化）
正社員	4.4(.664)	2.9(.892)
契約社員	3.6(.981)**	2.9(.981)
パート	3.1(.914)**	3.3(.892)**
派遣社員	2.9(.924)**	3.3(.896)**
請負社員	3.0(1.113)**	3.2(1.083)



※正社員に対する平均の差の t 検定。

** $p < .01$ * $p < .05$

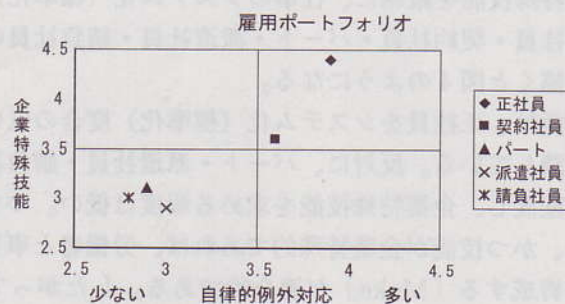
自律的例外対応

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雇用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」が適格的である。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」が適格的である。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雇用ポートフォリオ

数値は平均値（標準偏差）

	企業特殊技能	自律的例外対応
正社員	4.4(.664)	3.9(.893)
契約社員	3.6(.981)**	3.6(.933)
パート	3.1(.914)**	2.9(.972)
派遣社員	2.9(.924)**	3.0(.960)
請負社員	3.0(1.113)**	2.8(1.081)



※正社員に対する平均の差の t 検定。

** $p < .01$ * $p < .05$

(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。

仕事内容の重複と責任の程度との関係

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）」および「企業特殊技能」の相関分析を行った。

表1に示す通り、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る。

表1 仕事内容の重複と責任の程度と労働関係の分離不可能性（チーム）
および企業特殊技能の相関分析結果

	契約社員	パート	派遣社員	請負社員
労働関係分離不可能性	.263**	.311**	.265**	.176
企業特殊技能	.214*	.423**	.356**	.340*

数値は相関係数 ** $p < .01$ * $p < .05$

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）」および「企業特殊技能」との相関分析を行った。

表2に示す通り、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）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る。

表2 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）
および企業特殊技能の相関分析結果

	契約社員	パート	派遣社員	請負社員
労働関係分離不可能性	.633	.231**	.231**	.468**
企業特殊技能	.295**	.318**	.170*	.496*

数値は相関係数 ** $p < .01$ * $p < .05$

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）」および「企業特殊技能」との相関分析を行った。

表3に示す通り、正社員において労働関係の分離不可能性（チーム）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る。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る。