

非正規従業員の質的基幹化に関する アンケート調査（本調査）の報告

松田陽一・國米充之・烏仁塔娜

目次

- I. 本調査の目的
- II. 本調査の概要
- III. 本調査の分析結果の要約
- IV. 本調査の分析結果の詳細
- 参考文献・論文・調査資料

I. 本調査の目的

当研究室では、2003年以来、企業が行う施策等を対象にして、組織変革や人的資源管理に関する調査・研究を続けており、今年度は、「非正規従業員の質的基幹化」のテーマに取り組んでいる。

企業における非正規従業員¹の質的基幹化については、従来、彼（女）らのさらなる戦略化や多様な働き方への対応の文脈で語られることが多く、正規従業員への登用や研修・教育機会の提供、および処遇の改善に関する施策がクローズアップされてきている。しかし、これら以外にも、企業においては多様な取組みをしており、人々の働き方に関する基本的な考え方として、昨今の単なる労働力における調整弁的な議論とは別に着目されている。

また、経営学においても、実務界の関心は高く、均衡処遇の問題や組織の境界問題等と関連して議論が高まりつつある（西野，2006；本田，2007；朴・平野，2008；平野，2008）。

上記を背景にして、企業の非正規従業員の質的基幹化について、調査によってその実態を明らかにし、さらにはその導入・推進によって企業や従業員には、どのような変化があったのかについて明らかにすることは意義あることと考えられる。

以上より、本調査の目的は、今日、企業で着目されている非正規従業員の質的基幹化について、その実態を明らかにすることである。具体的には、質問票の郵送によるアンケート調査によって、呼称、取組み時期、人員構成の変化（現時点と将来）、行動、目的、関連施策、企業組織・職場や非正規従業員の仕事行動に与える影響、阻害要因、課題等について明らかにすることである。

よって、本稿の目的は、本調査の結果について、その内容を報告することである。

なお、本稿において、非正規従業員とは、今日、企業で雇用形態が異なっている契約、パート、アルバイト、嘱託、派遣、請負と呼称されている従業員を想定している。ただし、本稿で分析に際しての主な対象は、契約、パート、アルバイト、嘱託である。

ここで、非正規従業員の雇用形態において、契約（従業員）とは、「勤務内容や勤務時間は正規社

員従業員とほぼ同様であるが、契約期間について定めがあり、一定の期日をもって退職することが前提になっている労働者」である。同様に、パート・アルバイト（従業員）とは、「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者より短い労働者」である。同様に、嘱託（従業員）とは、「定年退職後、あるいは中途退職後に、新たに仕事内容や賃金の定めを行い雇用される労働者」である。以上のように定義している。

また、非正規従業員の質的基幹化とは、「彼（女）らに正規従業員と同等程度まで、処遇や施策提供をすることによって、彼（女）らの多様な働き方に対応し、働き甲斐等の向上を図ることである」と定義し、論を進めることにする。

Ⅱ. 本調査の概要

1. 対象と方法

本調査の対象は、日本国内の企業である。また、調査の方法は、質問・回答票を対象の企業に郵送し、それに回答を記載していただき、さらに企業から当研究室へ郵送していただくことによって回収する方法を採用している。

2. 実施概要

本調査における実施期間、質問・回答票の郵送数と有効回答数は次のとおりである。

- (1) 実施期間：2009年2月10日（郵送の開始）～2009年3月6日（返送の締切）
- (2) 郵送数：1000社（労政時報や新聞等に掲載のあった非正規従業員の質的基幹化に取り組んでいる企業を中心に、企業年鑑等から抽出した）
- (3) 有効回答数：39（3.9%）

3. 有効回答の企業の属性

有効回答の企業の属性（業種、従業員数）については、以下のとおりである。

(1) 業種

有効回答の企業における業種については、表1のとおりである。なお、業種の標記については質問・回答票の記述内容に基づいている。また、カッコ内の数字は、同一回答のあった有効回答企業の数を示している。大まかな分類であるが、製造業関連は12社、非製造業関連は25社から回答があ

表1 有効回答の企業の業種（N=39）

1. 製造業関連
製造業（5）、金属製品製造（2）、産業機械製造、食品製造、プラスチック製造業、鉄鋼業（2）
2. 非製造業関連
清涼飲料販売、飲食業、小売業、ビルメンテナンス、ソフトウェア開発、パチンコ店、金融業（2）、石油製品等販売業、運送業、情報サービス業、情報処理サービス、アパレル、建設業（3）、警備業、サービス業（3）、卸売業（2）、農業協同組合、総合建設業、自動車用品販売
3. 未記入
2社

り、非製造業からの回答が多い結果となっている。

(2) 従業員数

有効回答の企業における従業員数について、その人数帯ごとの分布を示したのが、表2である。回答は実数値を尋ねている。これをみると、従業員数が300人以下の企業からの回答が多く、その最大値は6,807人、最小値は65人である。

表2 有効回答の企業の従業員数 (N=39)

従業員数	回答数	%	従業員数	回答数	%
1-100人	4	10.8	501-1,000人	1	2.7
101-200人	17	45.9	1,001人超	6	16.2
201-300人	6	16.2	未記入	2	-
301-400人	2	5.4	合計	39	100.0
401-500人	1	2.7		-	

注：表2の「%」値は、有効回答の企業数「39」から未記入「2」を引いた「37」で除し、百分率数値の少数点第2位の数値を四捨五入している。

4. 本稿の表記

本稿においては、本調査における主に統計的に基礎的な数値の集計結果に基づいて表記している。また、その表記について、以下の点については共通である。

- (1) 以下の諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位の数値を四捨五入し、小数点第1位の数値までを表記している。ただし、この数値は、その質問項目における「未記入」と回答いただいた企業数を、有効回答の企業数 (=39) から差し引いた数値を分母にして算出している。なお、この数値処理により、各項目の数値の合計が「100」にならないこともある。
- (2) 同様において、「平均値」表記は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値までを表記している。なお、紙幅の都合上、標準偏差値は表記していない。
- (3) 同様において、「回答数」表記は、各マス（各項目と各選択肢の交差箇所）に回答のあった有効回答企業の数を表記している。
- (4) 同様において、「-」表記は、その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。
- (5) 同様において「N=」表記は、未記入分を含んだ回答企業の合計数を示している。本調査の場合、上述したようにN=39である。
- (6) 同様において、「1点」～「5点」と表記してあるものは、とくに断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値等を算出している。

Ⅲ. 本調査の分析結果の要約

本調査の分析結果の要約については、次のとおりである。

1. 企業が、非正規従業員に対して独自につけている呼称について、契約については、「準社員」、「臨時」、パートについては、「準社員」、「契約社員」、「パートナー」、アルバイトについては、「パート」「ナイトアルバイト」があり、嘱託については、「契約社員」、「再雇用」がある（表3）。
2. 非正規従業員の質的基幹化を意識して、新たな施策の新設や改定の検討を開始した時期については、2004年以降に検討を開始した企業が多い（表4）。
3. 非正規従業員の人数構成について、3年前からは変化していないとする企業が多いが、アルバイト、嘱託、派遣については、増加した企業も多い（増加割合は30%までが多い）（表5）。同じく、3年後の予想については、変化しないとする企業が多いが、嘱託については増加し、派遣については減少すると予想する企業は多い（表6）。
4. 企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進するに際して、取組んだ行動については、「自社の取組み姿勢についての明文化（9社）」、「関連する施策の改定（9社）」、「募集時に告知（8社）」がある（表7）。
5. 企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進する目的として強く意識したものは、「非正規従業員のモチベーションの向上を意識した（3.83）」、「非正規従業員の企業への帰属心の向上を意識した（3.72）」、「職場内の組織活性度の向上を意識した（3.70）」である。その一方で、「国際化への対応を意識した（1.89）」、「組合との交渉や協議が円滑になることを意識した（1.96）」、「他社の導入動向との同一步調を意識した（2.11）」については、それほど意識していない（表8）。
6. 企業が、非正規従業員の質的基幹化の推進に関連して行っている施策には、契約については、「正規従業員への登用制度（10社）」、「社内の親睦会や旅行への参加（9社）」、「妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（8社）」・「慶弔見舞金制度（8社）」である。パートについては、「正規従業員への登用制度（16社）」、「妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（14社）」、「介護休業あるいは休暇制度（13社）」である。アルバイトについては、「正規従業員への登用制度（7社）」、「社内の親睦会や旅行への参加（6社）」、「短時間勤務制度（5社）」である。嘱託については、「慶弔見舞金制度（12社）」、「介護休業あるいは休暇制度（11社）」・「社内の親睦会や旅行への参加（11社）」である（表9）。
7. 企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進するに際して施策を行った後、企業組織や職場に生じている変化の程度について、大きいと考えているのは、「職場内の組織活性度（3.79）」、「職場内でのコミュニケーション（3.77）」、「非正規従業員のモチベーション（3.62）」である。その一方で、「国際化への対応（2.79）」、「組合との交渉や協議の円滑度（2.89）」、「企業価値（資産、株価等）の向上（2.96）」・「他社の導入動向との同一步調度（2.96）」などについては、それほど大きいとは考えていない（表10）。
8. 企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進するに際して施策を行った後、彼（女）らの仕事行動に生じている変化の程度について、大きいと考えているのは、「社内の親睦会等に参加するようになった（3.45）」、「自己の仕事の責任を自覚するようになった（3.43）」、「正規従業員と仕事に関する会話等を浴するようになった（3.34）」である。その一方で、「社会貢献活動に参加するようになった（2.82）」、「介護に関する休暇制度等を利用するようになった（2.82）」、「自己啓発（通信教

- 育等）に取組むようになった（2.85）」などについては、それほど大きいとは考えていない（表11）。
9. 企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進する際に、大きな阻害要因と考えているものには、「管理職層の質的基幹化に対する意識が低いこと（3.11）」、②「施策や活動の内容を理解するのに難しい点が多いこと（3.00）」・「正規従業員の質的基幹化に対する意識が低いこと（3.00）」である。ただし、数値はそれほど高くない（表12）。
10. 企業が、非正規従業員の質的基幹化の推進について、取組むべき課題として指摘しているものには、コストや人件費、意識やモチベーションの向上、さらなる正規従業員化への推進等に関する課題がある（表13）。

IV. 本調査の分析結果の詳細

1. 呼称²

企業が、非正規従業員に対して独自につけている呼称について、尋ねた結果が、表3である。回答数は非常に少ないが、これをみると、契約従業員については、「準社員」、「臨時」、パート従業員については、「準社員」、「契約社員」、「パートナー」、アルバイト従業員については、「パート」「ナイトアルバイト」と呼び、嘱託従業員については、「契約社員」、「再雇用」という呼称のあることが分かる。ただし、他の企業調査で報告されているような、さらに独自色を出している呼称（例：パート従業員に対して「コミュニティ社員（イオン）」、「キャスト社員（吉野屋）」、「リーダースタッフ（みずほ銀行）」、パート・アルバイト従業員に対して「メイト社員（ロツテリア）」、契約従業員に対して「キャスト（高島屋）」等）については、回答がなかった。

表3 非正規従業員（タイプ別）に対する呼称

タイプ	呼称	回答数
契約	準社員、臨時	2
パート	準社員、契約社員、パートナー	3
アルバイト	パート、ナイトアルバイト	2
嘱託	契約社員、再雇用	2
派遣	回答なし	—
請負	回答なし	—

注：上記表で「派遣」「請負」については、回答がなかった。

2. 施策の新設・改定時期

非正規従業員の質的基幹化を意識して、新たな施策の新設や改定の検討を開始した時期について、その年次（本調査では年と月）を尋ねた結果が、表4である。回答数は少ないが、これをみると、2004年以降に検討を開始した企業の多いことが分かる。

表4 新設や改定の検討開始時期 (N=39)

年次	回答数	年次	回答数
1982年	1	2005年	2
1995年	2	2006年	3
1997年	1	2007年	4
2000年	1	2008年	2
2001年	1	未記入	20
2004年	2	合計	39

3. 人数構成の変化

企業が、従業員のタイプ別の人数構成（正規・非正規従業員（契約～請負））を3年前と比較して、また、3年後を予想してどのように考えているのかについて、尋ねた結果が表5・6である。

(1) 3年前との比較

表5をみると、どのタイプについても「5：変化していない」と回答した企業の多いことが分かる。また、大まかにではあるが、非正規従業員（請負を除く）については、割合は異なるが、増加した企業の多いことが分かる（増加割合は30%までが多い）。とくに、アルバイト、嘱託、派遣について、増加したと回答した企業の多いことが分かる。正規従業員とパートについて、増加した回答した企業と同数程度ではあるが減少したと回答した企業がある。

また、労働政策研究・研修機構（2006b）の事業所調査によれば、非正規従業員の従業員比率に関して調査時（2005年12月）の3年前と比較して「変化はない」と回答している事業所が最も多く（47.9%）、「増えた」と回答している事業所が33.9%である。同様に3年後の予想においては、どの雇用形態についても「変化がないと予想する」と回答した事業所最も多いが、嘱託（19.9%）とパート（17.8%）については「増加する」と回答した事業所も少なからずある。

年数は古くなるが、同様な兵庫県労働経済研究所（1985）の調査（調査時は、1984年7月）によれ

表5 3年前との比較 (N=39)

項目\選択肢・回答数	選択肢（3年前との比較）										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	未記入	合計
企業全体	0	1	4	7	10	5	9	2	0	1	39
正規従業員	0	1	5	8	9	9	6	0	0	1	39
非正規従業員	契約	1	0	0	1	8	3	3	0	2	39
	パート	0	3	3	5	10	6	3	1	1	39
	アルバイト	1	0	1	0	13	6	0	1	0	39
	嘱託	1	0	0	1	9	8	0	2	4	39
	派遣	2	0	1	1	7	4	5	1	1	39
請負	0	0	0	0	13	1	1	0	0	39	

注：選択肢は次のとおりである。1：51%以上減少した 2：30-50%減少した 3：11-29%減少した 4：1-10%減少した 5：変化していない 6：1-10%増加した 7.11-29%増加した 8：30-50%増加した 9：51%以上増加した

ば、1979年6月との比較においては「変化なし」が多いのではあるが、増加傾向は示しており、とくに女性の増加割合が大きく、男性では製造業、サービス業で多く、女性では金融業、サービス業で多いことが報告されている。

(2) 3年後の予想

表6をみると、どのタイプについても「5：変化していない（と思う）」と回答した企業の多いことが分かる。また、おおまかにではあるが、割合（選択肢）は異なるが、嘱託と派遣を除くと、増加と減少と回答した企業数が同数程度あることが分かる。なお、嘱託については増加し、派遣については減少するという予想を回答した企業の多いことが分かる。

年数は古くなるが、同様な兵庫県労働経済研究所（1985）の調査によれば、1984年7月時点では、現状維持という回答が多いが、増加意思を持った企業の多いことが報告されている。

表6 3年後の予想（N=39）

項目\選択肢・回答数	選択肢（3年後の予想）										合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	未記入	
企業全体	0	1	1	12	10	7	5	0	0	3	39
正規従業員	0	1	1	11	11	9	3	0	0	3	39
非正規従業員	契約	2	0	0	1	14	2	0	0	10	39
	パート	0	2	1	2	20	6	1	0	7	39
	アルバイト	0	1	1	0	14	2	1	0	20	39
	嘱託	1	0	0	2	13	5	2	1	15	39
	派遣	4	0	0	4	10	2	2	0	17	39
	請負	0	0	0	1	14	0	0	0	24	39

注：選択肢は次のとおりである。1：51%以上減少する 2：30-50%減少する 3：11-29%減少する 4：1-10%減少する 5：変化しない 6：1-10%増加する 7：11-29%増加する 8：30-50%増加する 9：51%以上増加する

4. 取組み行動

企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進するに際して、どのような行動に取組んでいるのかについて、複数回答で尋ねた結果が、表7である。

上位項目の3つは、その回答数が少なくなる順に①「1. 自社の取組み姿勢についての明文化（9社）」・「2. 関連する施策の改定（9社）」、③「6. 募集時に告知（8社）」である。これを見ると、非正規従業員の質的基幹化について、明文化、施策の改定等を行っている企業の多いことが分かる。

これをみると、企業は、非正規従業員の質的基幹化を推進するに際して、取組み姿勢の明文化、関連施策の改定、および募集時告知に取組んでいることが分かる。その一方で、公的機関からの助成や自社HPでのPR等には取組んでいないことが分かる。

表7 取組み行動 (N=39)

施策項目\回答数・%	回答数	%
1. 自社の取組み姿勢についての明文化	9	23.1
2. 関連する施策の改定	9	23.1
3. 現状把握のための非正規従業員へのアンケート	4	10.3
4. 労働組合との協議・打合せ	2	5.1
5. 社内イントラや社内誌等での告知	2	5.1
6. 募集時に告知	8	20.5
7. 部署や部門ごとに推進目標の設定	2	5.1
8. 認知・普及のための非正規従業員への説	2	5.1
9. 関連する施策の新設	4	10.3
10. 他社の取組みに関する調査・研究	4	10.3
11. コンサルタント等に意見を聞く	3	7.7
12. HP や広告等での自社取組みのPR	0	0.0
13. 国や県・市・町等の助成を受けること	1	2.6
14. その他 (具体的に)	3	7.7

注：「14. その他」の記入については、次のとおりである。「人事考課・自己申告・正規職員登用制度・正社員への昇格人数の大幅アップ」

5. 取組みの目的

企業が、非正規従業員の質的基幹化の目的に対して、どの程度意識したのかについて、選択肢の「5：非常に意識した」から「1：全く意識していない」の5点尺度で尋ねた結果が、表8である。

回答数の少なかった「28. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値が(平均値)が低くなる順に①「12. 非正規従業員のモチベーションの向上を意識した(3.83)」、②「13. 非正規従業員の企業への帰属心の向上を意識した(3.72)」、③「7. 職場内の組織活性度の向上を意識した(3.70)」である。

その一方で、「28.その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に①「4. 国際化への対応を意識した(1.89)」、②「24. 組合との交渉や協議が円滑になることを意識した(1.96)」、③「25. 他社の導入動向との同一歩調を意識した(2.11)」である。

これをみると、企業は、非正規従業員の質的基幹化の推進によって、彼(女)らのモチベーションや帰属心の向上を意識していることが分かる。

やや尋ね方は異なるが、非正規従業員の雇用理由で多いのは、「人件費が安い」「1日の忙しい時間帯に対応」「簡単な仕事内容」「景気変動に応じて雇用量を調節するため」という回答のある調査が多い(例：厚生労働省, 2006)。

やや古くなるが、同様な兵庫県労働経済研究所(1985)の調査によれば、雇用理由としては、「生産量の増減に応じる雇用量調整のため」「人件費が割安」「季節的な繁忙に対応するため」の多いことが報告されている。

表8 取組みの目的（N=39）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 研究開発力や製品・サービス開発力の向上を意識した	2.73	5	6	7	7	1	12
2. 自社製品・サービスのマーケット・シェアの向上を意識した	2.67	6	6	8	5	2	12
3. 売上高や利益等の業績数字の向上を意識した	2.85	7	3	7	7	3	12
4. 国際化への対応を意識した	1.89	15	1	10	1	0	12
5. 中・長期経営計画の実施・推進度の向上を意識した	2.15	11	4	9	3	0	12
6. 職場内での正規従業員とのコミュニケーションの向上を意識した	3.52	1	2	8	14	2	12
7. 職場内の組織活性度の向上を意識した	3.70	1	2	7	11	6	12
8. 正規従業員のモチベーション向上を意識した	3.15	4	2	11	6	4	12
9. 正規従業員の仕事効率性の向上を意識した	3.24	3	1	13	10	2	10
10. 非正規従業員の採用実績の向上を意識した	2.61	5	3	18	2	0	11
11. 非正規従業員の定着率の向上を意識した	3.32	3	1	10	12	2	11
12. 非正規従業員のモチベーションの向上を意識した	3.83	1	2	5	15	7	9
13. 非正規従業員の企業への帰属心の向上を意識した	3.72	1	2	7	13	6	10
14. 非正規従業員の仕事満足度の向上を意識した	3.68	1	2	6	15	4	11
15. 非正規従業員のメンタルヘルスの良好度の向上を意識した	2.96	3	5	12	6	2	11
16. 非正規従業員のストレスの軽減度の向上を意識した	2.86	3	6	11	8	0	11
17. 非正規従業員の仕事効率性の向上を意識した	3.38	2	3	9	12	3	10
18. 非正規従業員の病気・怪我人の割合の減少を意識した	2.61	5	5	14	4	0	11
19. 顧客や取引先からの企業イメージの向上を意識した	2.57	8	3	11	5	1	11
20. 働きやすい職場としての企業イメージの向上を意識した	2.82	5	4	11	7	1	11
21. ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティへの対応を意識した	2.75	5	4	13	5	1	11
22. 人件費の弾力的な運用を意識した	3.29	4	0	10	12	2	11
23. 正規従業員との処遇の差異を縮小することを意識した	3.07	4	2	14	6	3	10
24. 組合との交渉や協議が円滑になることを意識した	1.96	14	1	13	0	0	11
25. 他社の導入動向との同一歩調を意識した	2.11	13	2	10	3	0	11
26. 国・県などの法的な要請の遵守を意識した	2.86	7	1	12	7	2	10
27. 企業市民度の向上を意識した	2.67	7	0	15	5	0	12
28. その他（具体的に	3.00	1	0	2	0	1	35

注：「28. その他」の記入については、次のとおりである。「仕事の質の向上」

6. 施策

企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進するために、それに関連してどのような（タイプ別に）施策を行っているかについて、尋ねた結果が、表9である。

同様な内容を尋ねている労務行政研究所（2007）の調査によれば、パートについて、正規従業員登用を行っている企業が約28%あること、および施策として、賞与支給、慶弔見舞金、慶弔休暇を行っている企業の多いことが報告されている。

同様な労務行政研究所（2008）の改正パートタイム労働法に対する企業対応の調査によれば、処遇を見直した企業が約半数あり、具体的には、賃金制度、教育訓練、福利厚生で行われていることが報告されている。また、ここでは、法改正前から正規従業員への登用については、約42%の企業が行っており、とくに非製造業では約53%の企業が行っていることが併せて報告されている。同様な調査結果は、関西経営者協会（2008）、社会経済生産本部（2008）にも見られる。

同様なアイデム人と仕事研究所（2006）の調査では、「業務の標準化、マニュアル化を図る」「業務の改善に当り、パートなどの工夫、意見を取入れる」が報告されている。

表9 質的基幹化を推進するための施策（N=39）

項目\タイプ・回答数	契約	パート	アルバイト	嘱託
1. 短時間勤務制度	3	10	5	3
2. 在宅勤務制度	0	0	0	0
3. フレックスタイム勤務制度	2	3	2	2
4. 社内での保育所や託児所の設置	0	0	0	0
5. 社外での委託保育所や育児所の設置	0	1	0	0
6. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度	8	14	2	10
7. 育児費用の補助や貸付制度	1	0	0	1
8. 子供の病気・怪我時の看護休暇制度	6	10	2	9
9. 出産などのへの祝い金	5	7	0	8
10. 慶弔見舞金制度	8	10	4	12
11. 正規従業員への登用制度	10	16	7	4
12. 社内資格取得への支援制度	5	7	3	3
13. 自己啓発（資格取得や通信教育）への支援制度	4	4	3	5
14. 介護休業あるいは休暇制度	7	13	1	11
15. 正規従業員対象の研修やセミナーへの参加	6	5	1	6
16. リフレッシュ休暇制度	4	3	1	7
17. 共済会のサービス制度（給付金、契約施設利用等）	5	3	1	5
18. 社会貢献やボランティア休暇制度	1	2	1	3
19. 社内の親睦会や旅行への参加	9	12	6	11
20. 介護等に対する補助や貸付制度	1	0	0	1
21. メンタルヘルス相談制度	4	6	3	4
22. 自社健康保険施設（提携含む）の利用	3	4	1	3
23. 役割給や成果給の導入	4	3	2	3
24. 正規従業員と同等な昇給・昇格制度	1	0	1	2
25. 正規従業員と同等な職能資格制度	0	0	0	0
26. 子弟の進学や通学を対象とした補助や貸付制度	1	0	0	1
27. その他（具体的に）	1	1	1	0

注：「27. その他」の記入については、次のとおりである。「健康づくり、セミナー、面談への参加」

同様な日本労働研究機構（2003）の調査（調査時は、1999年1月）によれば、3割超の企業に「正規従業員への登用制度」のあることが報告されている。

古くなるが、同様な兵庫県労働経済研究所（1985）の調査によれば、各種の手当（残業、通勤、食事）制度を行なっている企業が多いこと、賞与も給付している企業の多いこと（アルバイトを除く）、有給休暇制度（アルバイトを除く）を行なっている企業の多いことが報告されている。

以下では、各々について詳しくみていこう。

(1) 契約

契約について、回答数の少なかった「27.その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「11. 正規従業員への登用制度（10社）」、②「19. 社内の親睦会や旅行への参加（9社）」、③「6. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（8社）」・「10. 慶弔見舞金制度（8社）」である。

(2) パート

パートについて、回答数の少なかった「27.その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「11. 正規従業員への登用制度（16社）」、②「6. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（14社）」、③「14. 介護休業あるいは休暇制度（13社）」である。

(3) アルバイト

アルバイトについて、回答数の少なかった「27. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「11. 正規従業員への登用制度（7社）」、②「19. 社内の親睦会や旅行への参加（6社）」、③「1. 短時間勤務制度（5社）」である。

(4) 嘱託

嘱託について、回答数の少なかった「27. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「10. 慶弔見舞金制度（12社）」、②「14. 介護休業あるいは休暇制度（11社）」・「19. 社内の親睦会や旅行への参加（11社）」である。

7. 企業組織や職場の変化³

企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進した後、それが与えた影響によって、企業組織や職場に生じた変化について、選択肢の「5：非常に高かった」から「1：非常に低下した」の5点尺度で尋ねた結果が、表10である。

回答数の少なかった「28. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「7. 職場内の組織活性度（3.79）」、②「12. 非正規従業員のモチベーション（3.62）」、③「13. 非正規従業員の企業への帰属心（3.59）」である。

その一方で、「28. その他」を除いて、調査における下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「4. 国際化への対応（2.79）」、②「24. 組合との交渉や協議の円滑度（2.89）」、③「5. 企業価値（資産、株価等）の向上（2.96）」・「25. 他社の導入動向との同一歩調度（2.96）」である。

これをみると、企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進後、組織活性度が高まり、彼（女）らのモチベーションや企業への帰属心に変化の表れたことが分かる。

なお、労働経済学的な視点から、非正規従業員のモチベーションの向上や仕事満足度の向上を報告している調査例は多い（例：労働政策研究・研修機構，2006a）。

表10 企業組織や職場に生じた変化（N=39）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 研究開発力や製品・サービス開発力	3.12	0	0	23	3	0	13
2. 自社製品・サービスのマーケット・シェア	3.00	0	0	26	0	0	13
3. 売上高や利益等の業績数字	3.19	0	0	22	3	1	13
4. 国際化への対応	2.79	3	0	25	0	0	11
5. 企業価値（資産、株価等）の向上	2.96	0	2	25	1	0	11
6. 職場内でのコミュニケーション	3.77	0	0	10	17	3	9
7. 職場内の組織活性度	3.79	0	0	12	11	6	10
8. 正規従業員のモチベーション	3.41	0	0	20	6	3	10
9. 正規従業員の仕事効率性	3.32	0	0	21	5	2	11
10. 非正規従業員の採用実績	3.25	0	0	22	5	1	11
11. 非正規従業員の定着率	3.39	0	0	17	11	0	11
12. 非正規従業員のモチベーション	3.62	0	0	13	14	2	10
13. 非正規従業員の企業への帰属心	3.59	0	0	15	11	3	10
14. 非正規従業員の仕事満足度	3.50	0	0	15	12	1	11
15. 非正規従業員のメンタルヘルスの良好度	3.21	0	0	22	6	0	11
16. 非正規従業員のストレスの軽減度	3.14	0	0	24	4	0	11
17. 非正規従業員の仕事効率性の向上	3.36	0	0	20	6	2	11
18. 非正規従業員の病気・怪我人の割合の減少度	3.04	0	1	25	2	0	11
19. 顧客や取引先からの企業イメージ	3.04	0	0	24	4	0	11
20. 働きやすい職場としての企業イメージ	3.52	0	1	13	14	1	10
21. ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティへの対応	3.18	1	0	21	5	1	11
22. 人件費の弾力的な運用	3.29	0	0	20	8	0	11
23. 正規従業員との処遇の差異の縮小	3.32	0	1	17	10	0	11
24. 組合との交渉や協議の円滑度	2.89	2	0	25	1	0	11
25. 他社の導入動向との同一步調度	2.96	2	1	21	4	0	11
26. 国・県などの法的な要請の遵守度	3.25	1	1	18	6	2	11
27. 企業市民度	3.18	0	1	21	6	0	11
28. その他（具体的に）	2.00	0	7	0	0	0	32

注：「28. その他」の記入については、次のとおりである。「仕事（成果）の向上」

8. 仕事行動の変化（非正規従業員）

企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進した後、彼（女）らの仕事行動に生じた変化について、選択肢の「5：非常に生じた」から「1：まったく生じていない」の5点尺度で尋ねた結果が、表11である。

回答数の少なかった「25. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「19. 社内の親睦会等に参加するようになった（3.45）」、②「6. 自己の仕事の責任を自覚するようになった（3.43）」、③「2. 正規従業員と仕事に関する会話等をよくするようになった（3.34）」である。

その一方で、「25. その他」を除いて、調査における下位項目の3つは、その数値（平均値）が高

表11 非正規従業員の仕事行動の変化（N=39）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 自らの仕事の効率化やスピード化を進めるようになった	3.25	2	0	17	7	2	11
2. 正規従業員と仕事に関する会話等をよくするようになった	3.34	1	0	16	12	0	10
3. 将来の自己キャリアについて考えるようになった	3.14	2	0	19	8	0	10
4. 仕事への改善や修正提案等をするようになった	3.29	2	0	15	10	1	11
5. 自社を誇りに思うようになった	3.28	2	0	16	10	1	10
6. 自己の仕事の責任を自覚するようになった	3.43	2	0	13	13	2	9
7. 自社の経営方針等に対する関心を持つようになった	3.10	2	1	20	4	2	10
8. 有給休暇を利用するようになった	3.24	1	1	19	6	2	10
9. 自社との一体感を持つようになった	3.25	2	0	17	7	2	11
10. 自社のコンプライアンスを理解するようになった	3.07	3	0	18	6	1	11
11. 社会貢献活動に参加するようになった	2.82	3	0	24	1	0	11
12. 出産や育児に関する休暇制度等を利用するようになった	3.14	2	1	16	9	0	11
13. 職場ストレスを訴えることが減るようになった	2.96	2	0	23	3	0	11
14. 仕事に対して自己裁量が広がるようになった	3.14	2	0	20	6	1	10
15. 正規従業員対象の研修会やセミナーに参加するようになった	3.14	2	1	18	5	2	11
16. 出産や育児に関する休暇制度を利用するようになった	3.29	2	1	15	7	3	11
17. 介護に関する休暇制度等を利用するようになった	2.82	4	1	19	4	0	11
18. 仕事におけるスキル向上に取り組むようになった	3.11	3	0	18	5	2	11
19. 社内の親睦会等に参加するようになった	3.45	2	0	13	11	3	10
20. 社内の福利厚生施設や制度を利用するようになった	3.04	3	0	18	7	0	11
21. 自己啓発（通信教育等）に取り組むようになった	2.85	3	1	21	1	1	11
22. 社内資格取得に取り組むようになった	2.93	4	0	20	2	2	11
23. 正規従業員へ仕事のやり方等で影響を与えるようになった	3.11	2	0	22	1	3	11
24. 仕事に関する明確な目標をもつようになった	3.29	2	0	17	6	3	11
25. その他（具体的に）	2.80	1	0	9	0	0	29

注：「25. その他」の記入についてはない。

くなる順に①「11. 社会貢献活動に参加するようになった (2.82)」・「17. 介護に関する休暇制度等を利用するようになった (2.82)」、③「21. 自己啓発 (通信教育等) に取り組むようになった (2.85)」である。

これをみると、非正規従業員には、質的基幹化を推進後、社内の親睦会等への参加、仕事の自覚、正規従業員との交流に変化の表れたことが分かる。ただし、数値はそれほど高くない。

9. 阻害要因

企業が、非正規従業員の質的基幹化を推進する際に生じた阻害要因について、選択肢の「5：非常に阻害になった」から「1：まったく阻害にならなかった」の5点尺度で尋ねた結果が、表12である。

回答数の少なかった「20. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「3. 管理職層の質的基幹化に対する意識が低いこと (3.11)」、②「10. 施策や活動の内容を理解するのに難しい点が多いこと (3.00)」・「11. 正規従業員の質的基幹化に対する意識が低いこと (3.00)」である。

表12 阻害要因 (N=39)

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気	2.89	1	7	13	6	0	12
2. 施策や活動を推進するリーダーの交代や不在	2.93	3	3	14	7	0	12
3. 管理職層の質的基幹化に対する意識が低いこと	3.11	2	4	11	9	1	12
4. 売上高や利益などの業績数字の悪化	2.93	3	1	18	5	0	12
5. 施策や活動を推進する部署の縮小や解散	2.19	10	2	15	0	0	12
6. 施策・活動内容の社内普及や広報の不足	2.85	4	1	17	5	0	12
7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築	2.89	5	1	14	6	1	12
8. 短期的な成果を追及すること	2.58	6	1	17	2	0	13
9. 施策や活動を推進する具体的なプログラムが不十分なこと	2.96	4	2	14	5	2	12
10. 施策や活動の内容を理解するのに難しい点が多いこと	3.00	2	3	16	5	1	12
11. 正規従業員の質的基幹化に対する意識が低いこと	3.00	1	3	18	5	0	12
12. 施策や活動を行う前に自社の実態把握を充分に行っていないこと	2.89	3	2	17	5	0	12
13. 非正規従業員の仕事意欲が高くないこと	2.74	5	2	16	3	1	12
14. 主要な事業領域 (製品・サービス) の変換	2.48	6	3	17	1	0	12
15. 非正規従業員の仕事能力が高くないこと	2.63	5	4	14	4	0	12
16. 非正規従業員の仕事に対する責任感が高くないこと	2.67	4	4	16	3	0	12
17. 非正規従業員の定着率が高くないこと	2.70	4	5	14	3	1	12
18. 非正規従業員の仕事内容や勤務形態に対する希望が強いこと	2.78	3	2	20	2	0	12
19. 組合からの要求等が強いこと	2.15	11	1	13	1	0	13
20. その他 (具体的に)	2.00	1	0	1	0	0	37

注：「20. その他」の記入についてはない。

その一方で、「20.その他」を除いて、調査における下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「19. 組合からの要求等が強いこと（2.15）」、②「5. 施策や活動を推進する部署の縮小や解散（2.19）」、③「14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換（2.48）」である。

これをみると、企業は、従業員全般に意識が低いこと、内容の難しさを阻害要因としていることが分かる。ただし、数値はそれほど高くない。

10. 取組むべき課題

非正規従業員の質的基幹化の推進における将来的な課題について、自由記述で尋ねた結果が、表13である。

10社の企業から「課題がある」と回答があった（ただし、具体的な記述なしが2社ある）。具体的な内容としては、おおまかであるが、コストや人件費、意識やモチベーションの向上、さらなる正社員化の推進等に関する課題等が指摘されている。

同様な内容を尋ねている労働政策研究・研修機構（2006b）の調査によれば、非正規従業員が今後増加すると予想している事業所において、「一部の正規従業員に仕事が過度に集中するようになった」（37.3%）、「技能・ノウハウの蓄積・伝承が困難になった」（36.9%）という問題を指摘している事業所の多いことが報告されている。

また、古くなるが、同様な兵庫県労働経済研究所（1985）の調査によれば、労務管理上の課題として、「とくに問題なし」が最も多いが、正規従業員と比較して「モラルややる気に差異があること」よりも「人によって能力ややる気のばらつきが大きいこと」が課題として報告されている。

表13 取組むべき課題（N=39）

選択肢	回答数	具体的な自由記述の内容
ある	10	新入社員教育の効率的・効果的な実施理由：非正規社員対象の基礎的能力の欠除 正規従業員と同程度の待遇にしていくためのコスト負担 教育制度拡充 嘱託再雇用従業員のモチベーションの向上 本人の意識向上 景気悪化による人件費圧縮 正社員化の推進 より一層の契約社員→正社員、昇格率 up、田舎なので、どうしても社員が集まらず派遣に頼ることの是正 記述なし2社
ない	22	非正規は雇用する計画はありません 当面、現施策の効果を確認したい 当面、契約職員・パート・派遣などの非正規従業員の採用はしない予定 現在、パート1名、他は全て正規社員 単なる雇用契約形態の違いに過ぎず、従業員としての人材価格には軽重の違いはない、そのため、特に課題を意識することはない 弊社では、正規従業員としての雇用を基本としており、非正規（主にパート）は本人が希望した場合のみ採用しています。
未記入	7	

- 1) 本稿で使用している非正規従業員という用語と同様な内容を示す用語として、「非正社員」「非典型従業員」「非正規雇用者」「非常用労働者」などがある。共通しているのは「非」という接頭語があることである。昨今の趨勢やそれらを選択する人々の動機等から考えれば、この表現が適切かどうか悩む次第である。本稿には提示していないが、このテーマに関連して行っている一連のインタビュー調査においては、この点を指摘する経営者や人事担当者もいる。また、昨年、指摘されている非正規従業員の増加については、総務省統計局「労働力調査特別調査」に詳しい。これをみると、非正規従業員は、1993年時には986万人であったが、2007年時には1,732万人と倍近くに増加しており、その中でも「パート従業員」が多いことに変化のないことが報告されている。
- 2) 古い調査ではあるが、ゼンセン同盟が1986年に行った調査では、例えば、嘱託については、特別嘱託、特別OB、特別社員、臨時社員、準社員、雇員などの名称の使われていることが報告されている。また、この調査では、正規従業員と仕事においてほぼ同一とみなしている組合が6割強あることが報告されている。さらに、非正規従業員に対する施策として、資格等級、年次有給休暇制度、一時金（ボーナス）制度の導入や健康保険への加入の増加していることが報告されている。
- 3) 江夏（2008）によると、非正規従業員の増加は、①彼（女）らに対する施策が多い企業は、正規従業員の雇用安定満足度の向上にも影響を与えることが報告されている。また、施策が充実している企業の正規従業員は、均等処遇（正規従業員と非正規従業員に同等の処遇を与える）の存在を、そうでない企業より肯定的に受け取っていることが報告されている。なお、①においては、非正規従業員に対して、賞与、定期昇給、正規従業員への登用制度、計画的なOJT、OFF-JT、自己啓発支援制度、福利厚生制度を行なっている企業の多いことが報告されている（50%前後の回答率の項目）。

【参考文献・論文】

- 江夏幾多郎「非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識」日本労働研究雑誌，570号，2008年Jan.，68-81頁。
- 西野史子（2006）「パートの基幹労働力化と正社員の労働-均等処遇のジレンマ」社会学評論，第56巻，第4号，847-863頁。
- 平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動態的・個別的マネジメント-HRM方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察-」国民経済雑誌，第197巻，第3号，25-48頁。
- 朴弘文・平野光俊（2008）「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界-分業モデルの構築」日本労務学会誌，第10巻，第1号，17-30頁。
- 本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー-基幹化と新しい労使関係-』白桃書房。

【調査資料】

- アイテム人と仕事研究所（2006）「パート・アルバイト雇用調査報告書」同発行。
- 関西経営者協会（2008）「パートタイム労働者の雇用管理調査報告書」同発行。
- 厚生労働省編（2006）「パートタイム労働者総合実態調査報告書」同発行。
- 社会経済生産本部社会労働部・雇用システム研究センター（2008）「日本の人事制度の変容に関する調査報告書」同発行。
- ゼンセン同盟（1986）「雇用・就業形態の多様化の実態調査」同発行。
- 日本労働研究機構（2003）「パートタイム労働の雇用管理-正規・非正規雇用の均衡-」同発行。
- 兵庫県労働経済研究所（1985）「非正規従業員の雇用・労働に関する調査研究報告書」同発行。
- 労働省編（1994,1999）「就業形態の多様化に関する総合実態調査」同発行。
- 労働政策研究・研修機構（2006a）「正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査報告書」同発行。
- 労働政策研究・研修機構（2006b）「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査報告書」同発行。
- 労務行政研究所（2006）「人事労務管理諸制度実施状況調査」（詳しくは、同発行，あるいは労政時報，3700号，2007年4月27日号，4-67頁を参照）。
- 労務行政研究所（2007）「改正パートタイム労働法に対する企業の対応調査」（詳しくは、同発行，あるいは労政時報，3734号，2008年9月26日号，2-18頁）。