

## 第8章 基幹労働力としての限定正社員の可能性

### —事業所調査データの分析から—

#### 第1節 はじめに

正社員の多様化を進める具体策として「限定正社員」が関心を集めている。だが、そこには様々なイメージが混在している。本稿では、「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」の事業所調査データを用いて限定正社員の雇用実態を分析し、企業の人材活用における限定正社員の位置づけを整理する<sup>1</sup>。その問題意識は「限定正社員とは周辺労働力の再編成に過ぎないのか、それとも基幹労働力の働き方の多様化を意味するものか」というところにある。

理念型として、企業が雇用する労働力を経営の屋台骨を支える労働力と単に労務を提供するだけの労働力に大別する。前者を基幹労働力、後者を周辺労働力と呼ぶことにすると、一般的に基幹労働力は正社員、周辺労働力はパート・アルバイト・契約社員・派遣社員といった非正社員として雇われる。だが実際のところは、コース別管理制度における「総合職」「一般職」のように正社員の中にもより基幹的な労働力（以下、基幹的正社員と呼ぶ）と相対的に周辺的な労働力（以下、周辺的正社員と呼ぶ）がいる。つまり実態は、基幹的正社員—周辺的正社員—非正社員の三層構造として整理することができる。

1990年代の平成不況期以降、企業は正社員をより基幹的な労働力に絞り込み、相対的に周辺的な労働力は正社員を減らして非正社員にしてきた。結果として、賃金は高く雇用は安定しているが働きすぎの正社員と、低賃金・不安定雇用である非正社員の二極化が進んだ。この二極化に歯止めをかけ、バランスの取れた働き方を実現する“中間的な働き方”として限定正社員への関心が高まっている。

だが、限定正社員がかつての一般職のような周辺的正社員であるなら、基幹的正社員の働き方は変わらないだろう。限定正社員の反対語は「無限定正社員」といえるが、この無限定正社員を通常は「正社員」と呼んでいる。広範囲にわたる人事異動、転居をともなう頻繁な転勤、過度な長時間労働など、労働供給の無限定性が正社員の働きすぎの原因にあるという問題意識から、ワーク・ライフ・バランス施策として限定正社員の導入を進める動きがある。しかし、無限定正社員から限定正社員への転換が基幹的正社員から周辺的正社員への転換を意味するものであるなら、基幹的正社員の働きすぎという問題は解決されないだろう。

つまり、限定正社員は正社員の中の基幹／周辺の区別を明確にするだけで、基幹的正社員は相変わらず無限定正社員であり続けるのではないだろうか。また、限定正社員は非正社員からの転換先としても期待されているが、あくまでも周辺的正社員に留まるのであれば、正社員転換後のキャリア展開の可能性として基幹的正社員との壁は残る。

<sup>1</sup> 使用するデータは当機構が2014年に実施した「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する調査」の事業所調査である。

果たして「基幹労働力の限定正社員」という働き方は現実的なのか、また現実的であるとするなら、それはどのような場合か。個々の事業所がどのような人材を限定正社員として雇用しているかを分析することにより、この点を明らかにしたい。具体的には性別と職種に着目する。すべての企業が人材を上記のような三層に区分して人事管理をしているわけではなく、同じ雇用管理区分の中に基幹労働力と周辺労働力が混在しているケースもある。だが、「総合職」と「一般職」の違いに見られるように、基幹労働力として企業が位置づける雇用区分と周辺労働力と位置づける雇用区分には人員構成の違いがある。

男女雇用機会均等法が施行されて30年経った今も、基幹的正社員である「総合職」は男性の比率が高く、周边的正社員の典型である「一般職」は女性が大半を占めている。その意味で、性別は今なお企業が人材をどのように層化しているかを推し量るメルクマールになり得る。近年注目されている職種限定正社員や勤務地限定正社員も女性の働き方に過ぎず、男性は専ら無限定正社員ということであれば、基幹労働力の働き方が多様化しているとはいいがたいだろう。

もう1つ、職種については管理職が限定正社員として雇用されるかに注目したい<sup>2</sup>。企業にとって基幹的な人材は管理職に限らないが、「一般職」のような周边的正社員はほとんど管理職に昇進しないことを前提に雇用されている。勤務地限定正社員を導入している企業においても、管理職は勤務地を限定しない雇用区分とすることが一般的であった。そのため、転居転勤できない正社員は男女にかかわらず管理職昇進をあきらめざるを得なかった。そのことが女性の活躍や男性のワーク・ライフ・バランスを阻害してきた面がある。つまり、管理職として「人を使う立場の人間」、その意味で経営者に近い立場の基幹労働力はあくまでも無限定社員という方針のもと、これとは区別された働き方として限定正社員を企業は導入してきた。

しかしながら昨今、そうした伝統的な雇用管理に変化が起きている可能性を示唆する事例が見られる。つまり、男性を限定正社員として雇用し、限定正社員を管理職に昇進させる企業が現れはじめている。そのような新たな動きは統計的に確認できるほど広がっているだろうか。またどのような広がりをもつ可能性を秘めているだろうか。

このような問題意識にもとづいて、基幹労働力として働く正社員の可能性を検討する。

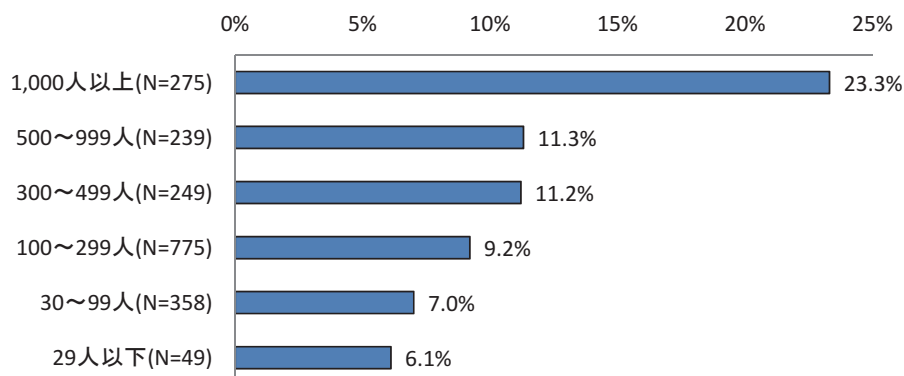
## 第2節 限定正社員の雇用状況

本題に入る前に、どのような事業所が限定正社員を雇用しているのか、企業規模や産業といった属性の観点から整理しておこう。

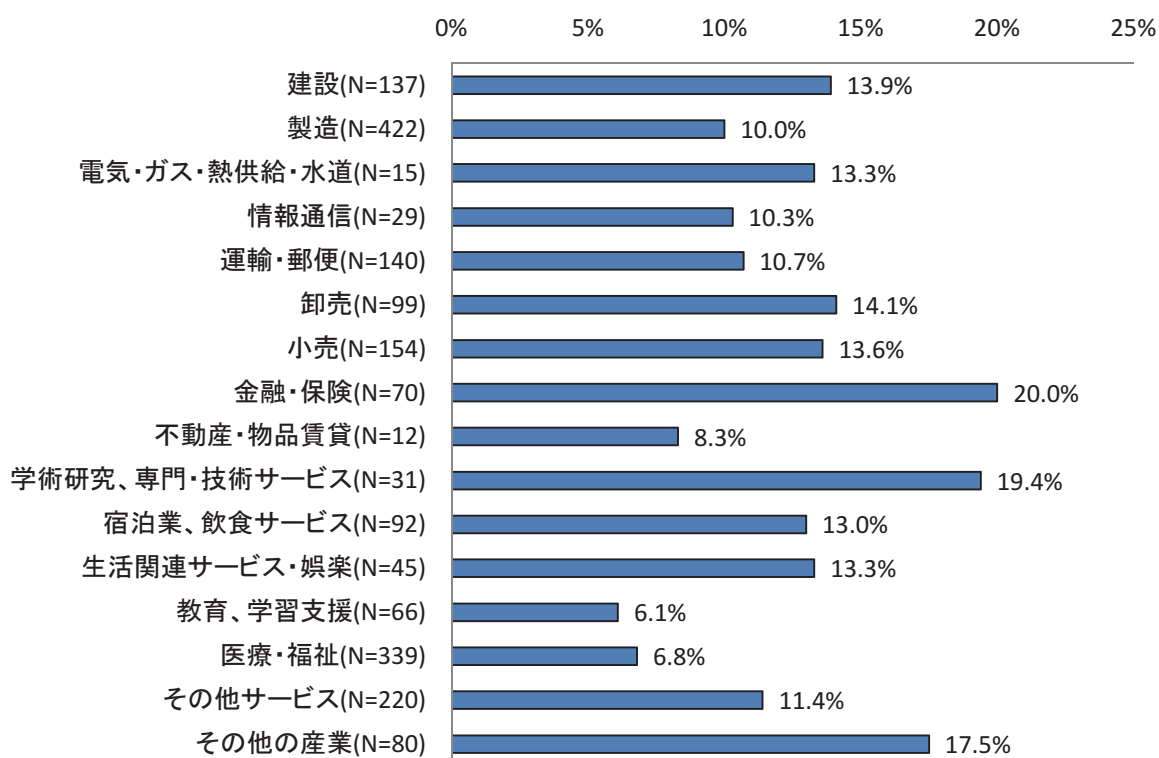
単純に考えれば、従業員数が少ないほど従業員の雇用区分を細かく分ける必要性は小さい。限定正社員を雇用区分として設ける企業は相応の正社員数があるところである。その観点か

<sup>2</sup> ただし、本章で用いる事業所調査データの「管理職」にはリーダー職も含まれており、課長相当職以上を管理職とする通常の調査よりも、その範囲が広く、必ずしも経営層に近いとはいえないことに留意する必要がある。だが、そうであっても、部下をもち、その統率と指導を担うことは基幹的な面をもった働き方であるといえる。

図表 8-2-1 限定正社員がいる事業所の割合  
—企業規模（正社員数）別—



図表 8-2-2 限定正社員がいる事業所の割合  
—産業別—



ら、企業全体の正社員数（企業規模）別に限定正社員がいる事業所の割合を図表 8-2-1 で見ておく。正社員数「1000 人以上」で相対的に高い。1000 人未満の企業に比べると 10 ポイントもの差がある。だが、それでも 2 割程度に留まる。一方で、100 人前後の企業規模でも 1 割程度、29 人以下の企業規模でも 6%の事業所に限定正社員がいる。

産業別では「金融・保険」と「学術研究、専門・技術サービス」でその割合が相対的に高いが、やはり 20%程度である（図表 8-2-2）。

次に、非正社員の雇用状況との関係を見ておこう。限定正社員を周辺労働力の一類型としてとらえるなら、非正社員の雇用状況と何らかの関係性が見られて良いはずである。たとえば、限定正社員と非正社員の間に代替関係があるなら、限定正社員を雇用している企業ほど

図表 8-2-3 全従業員数に占める各就業形態の人数の相関係数

		正社員	限定正社員	契約社員	パート	派遣社員
正社員	Pearson の相関係数	1.000	.069**	-.349**	-.798**	-.088**
	有意確率(両側)	-	.002	.000	.000	.000
	度数	1979	1979	1979	1979	1979
限定正社員	Pearson の相関係数	.069**	1.000	-.034	-.044	-.024
	有意確率(両側)	.002	-	.135	.052	.293
	度数	1979	1979	1979	1979	1979
契約社員	Pearson の相関係数	-.349**	-.034	1.000	-.142**	-.009
	有意確率(両側)	.000	.135	-	.000	.700
	度数	1979	1979	1979	1979	1979
パート	Pearson の相関係数	-.798**	-.044	-.142**	1.000	-.158**
	有意確率(両側)	.000	.052	.000	-	.000
	度数	1979	1979	1979	1979	1979
派遣社員	Pearson の相関係数	-.088**	-.024	-.009	-.158**	1.000
	有意確率(両側)	.000	.293	.700	.000	-
	度数	1979	1979	1979	1979	1979

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意

図表 8-2-4 正社員の採用・育成方針別 限定正社員がいる事業所割合 (%)

A	⇔	B	Aに近い	やや Aに近い	やや Bに近い	Bに近い	無回答
新卒採用に注力	⇔	中途採用に注力	15.3	11.4	9.3	7.3	11.1
必要人員集まる	⇔	必要人員集まり難い	15.7	11.4	10.7	9.1	16.7
長期育成重視	⇔	即戦力重視	15.7	12.5	9.2	9.8	9.1
正社員全員長期雇用	⇔	一部の精鋭を残す	11.9	10.3	11.3	7.4	14.5
採用・教育の回収3年以上	⇔	採用・教育の回収3年以内	12.5	12.2	8.5	10.3	13.7
勤続年数で昇進	⇔	勤続に関係なく抜擢	10.9	11.2	11.0	11.7	13.2
大卒以上の学歴重視	⇔	学歴にこだわらない	18.6	15.4	9.8	8.1	16.2

図表 8-2-5 正社員に占める大卒以上の割合別 限定正社員の有無割合 (%)

正社員に占める 大卒以上の割合	限定正社員有無		N
	いる	いない	
10%未満	7.1	92.9	477
10~30%未満	10.3	89.7	465
30~50%未満	10.2	89.8	305
50~70%未満	12.6	87.4	239
70%以上	18.7	81.3	343
無回答	10.0	90.0	150
合計	11.2	88.8	1979

非正社員の人数は少ないという負の関係がありそうである。そのような問題意識で図表 8-2-3 の相関関係を見ると、「限定正社員」は「契約社員」「パート」「派遣社員」のいずれとも有意な相関はない。一方、係数は小さいものの「正社員」と「限定正社員」の間には正の相関がある<sup>3</sup>。この結果を見る限り、限定正社員は非正社員と代替的な関係にあるとはいえそ

<sup>3</sup> ただし、「正社員」は非正社員の各就業形態と有意な負の相関を示している。これに対して、限定正社員は有意な負の相関を示していない。その理由として、「限定正社員」には異なる方向性の活用方針で雇用されているケースが混在している可能性を考察することができる。その多様性を以下の分析で整理して示している。

うにない。反対に、基幹労働力である正社員の働き方の一つという意味合いの方が強そうだ。限定正社員は「多様な周辺労働力」ではなく「多様な基幹労働力」といえるだろうか。

この点をもう少し深く掘り下げてみよう。図表 8-2-4 は正社員の採用・育成方針別に限定正社員を雇用している割合を示している。「新卒採用に注力」「募集したら必要人員集まる」「長期育成重視」「採用コスト・教育投資の回収に3年以上」「大卒以上の学歴重視」である場合に限定正社員がいる割合は相対的に高い。「新卒で採用した優秀な人材を内部育成する」という方針と限定正社員は親和的といえる結果である。実際に学歴との関係を図表 8-2-5 で見てみると、正社員に占める大卒以上の割合が高いほど限定正社員がいる割合は高い。「大卒」を基幹労働力であることを示すメルクマールの一つとして見るならば、限定正社員は基幹労働力の多様な働き方であるということができそうである。

### 第3節 男性の働き方としての限定正社員

伝統的な日本の人事管理において特に断りなく「正社員」という場合、それは主として男性正社員を意味していた。反対に女性は正社員であっても短期的・補助的な周辺労働力として雇用されてきた。1985年に均等法が制定される前は、そのような明らかな男女別管理が多くの企業で見られた。だが、その後もコース別管理制度における「一般職」と「総合職」として、男女別の雇用管理は維持された。今日ではあからさまに男女を区別する雇用管理はなくなりつつあるが、採用や配属の男女比には偏りがある。そして、相対的に基幹的要素が強い雇用区分は男性の比率が高く、周辺的要素が強い雇用区分は女性の比率が高いという傾向は依然として見られる。その観点からいえば、限定正社員に占める男性の割合は、基幹労働力度合いを見る一つの指標となり得るだろう。

図表 8-3-1 は、正社員に占める大卒以上の割合別に限定正社員に占める男性の割合を示している。正社員に占める大卒以上の割合が低いほど、限定正社員に占める男性の割合は高い。

図表 8-3-1 正社員に占める大卒以上の割合別 限定正社員に占める男性の割合（％）

正社員に占める 大卒以上の割合	限定正社員に占める男性の割合				N
	0%	50%未満	50%以上 90%未満	90%以上	
10%未満	31.3	12.5	18.8	37.5	32
10～30%未満	21.4	16.7	26.2	35.7	42
30～50%未満	20.0	10.0	30.0	40.0	30
50～70%未満	46.7	13.3	20.0	20.0	30
70%以上	43.5	17.7	17.7	21.0	62
無回答	28.6	7.1	21.4	42.9	14
合計	33.3	14.3	21.9	30.5	210

つまり大卒男性正社員の働き方として限定正社員を雇用しているのではないようだ。大卒以外の男性を限定正社員として雇用しているということだろう。また大卒割合が高い事業所においては大卒女性の働き方として限定正社員を雇用しているために男性割合が低くなっていると考えることができる。このような限定正社員は生産工程に従事する労務職や女性の一般職事務員といった形態で昔からあったものである。別のタイプの限定正社員の可能性をもう少し検討してみよう。

図表 8-3-2 は正社員に占める男性の割合別に限定正社員の有無割合を示している。正社員に占める男性の割合が 50%以上の事業所において限定正社員がいる割合は高い。ただし、図表 8-3-3 で限定正社員に占める男性の割合を見ると、正社員に占める男性の割合が高い事業所において、限定正社員に占める男性の割合が高いとは必ずしもいえない。

図表 8-3-2 正社員に占める男性の割合別 限定正社員の有無割合 (%)

正社員に占める 男性の割合	限定正社員有無		N
	いる	いない	
0%	0.0	100.0	19
50%未満	6.6	93.4	408
50～70%未満	12.6	87.4	348
70～90%未満	12.8	87.2	627
90%以上	12.7	87.3	542

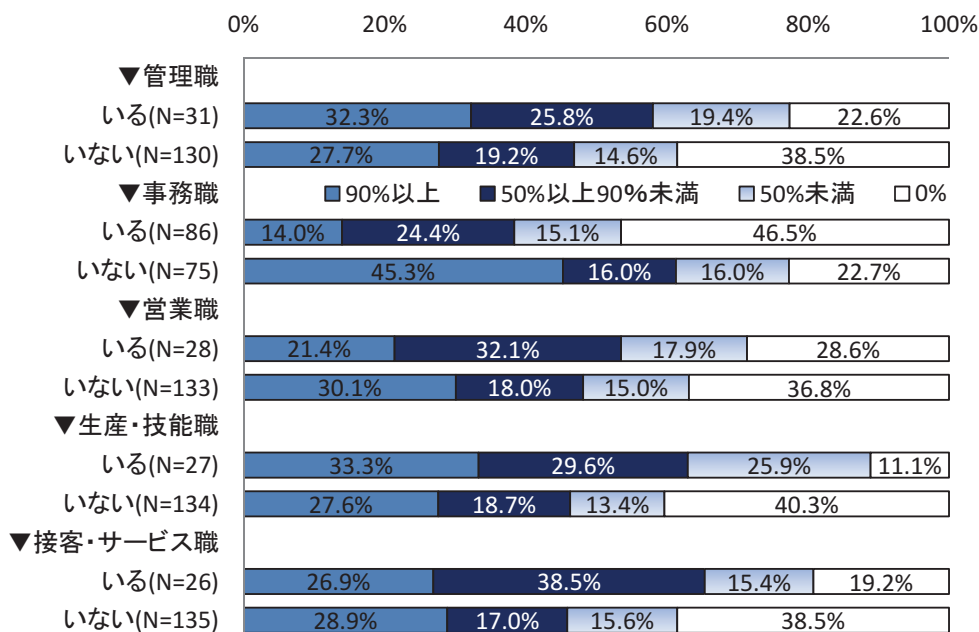
図表 8-3-3 正社員に占める男性の割合別 限定正社員に占める男性の割合 (%)

正社員に占める 男性の割合	限定正社員に占める男性の割合					N
	0%	50%未満	50%以上 70%未満	70%以上 90%未満	90%以上	
50%未満	47.8	26.1	0.0	0.0	26.1	23
50～70%未満	34.9	14.0	20.9	11.6	18.6	43
70～90%未満	27.8	15.2	15.2	16.5	25.3	79
90%以上	33.8	9.2	6.2	4.6	46.2	65
合計	33.3	14.3	11.9	10.0	30.5	210

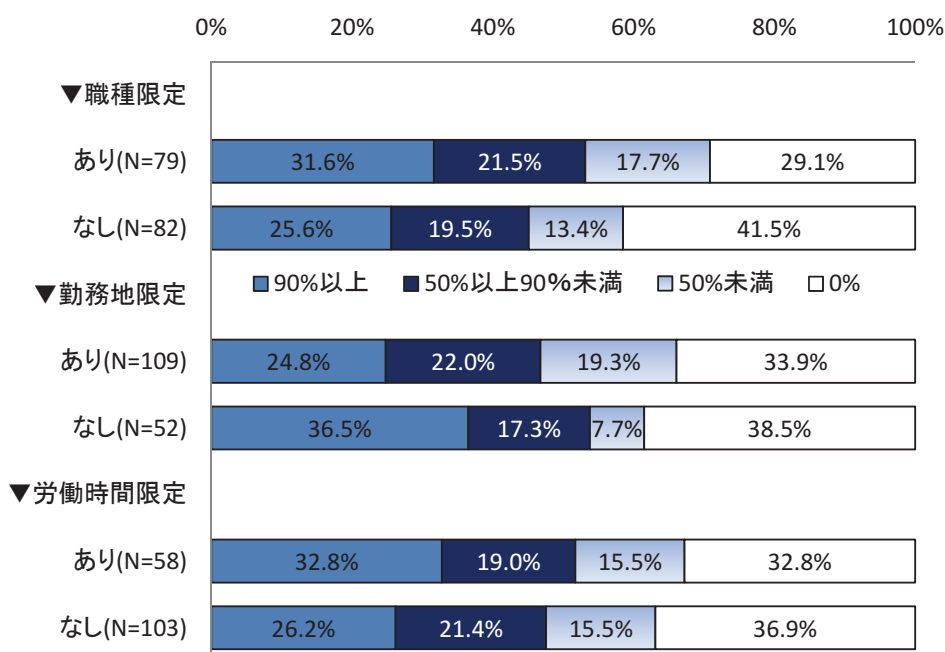
図表 8-3-4 で職種との関係を見ると、限定正社員の「事務職」がいる事業所は限定正社員に占める男性比率が低く、限定正社員の「管理職」「営業職」「生産・技能職」「接客・サービス職」がいる事業所は限定正社員に占める男性の比率が高い。上述したように「生産・技能職」の限定正社員は男性ブルーカラーの雇用区分として伝統的にあった。その点で新しいといえるのは、ホワイトカラー職種である「管理職」「営業職」や、もともとは女性比率の高い職業として有名な「接客・サービス職」に男性を多く雇用する事業所が目立つことである。この点はあとで管理職と他の職種の関係を分析しつつ掘り下げたい。

次に図表 8-3-5 において、限定正社員としての限定項目と男性比率の関係を見ると、いずれの限定項目についても「あり」の方が男性比率「0%」の事業所割合はわずかに低い。職種限定と労働時間限定については男性比率「90%以上」の事業所割合も「あり」の方が高く、

図表 8-3-4 限定正社員として雇用している職種別  
限定正社員に占める男性比率の事業所割合

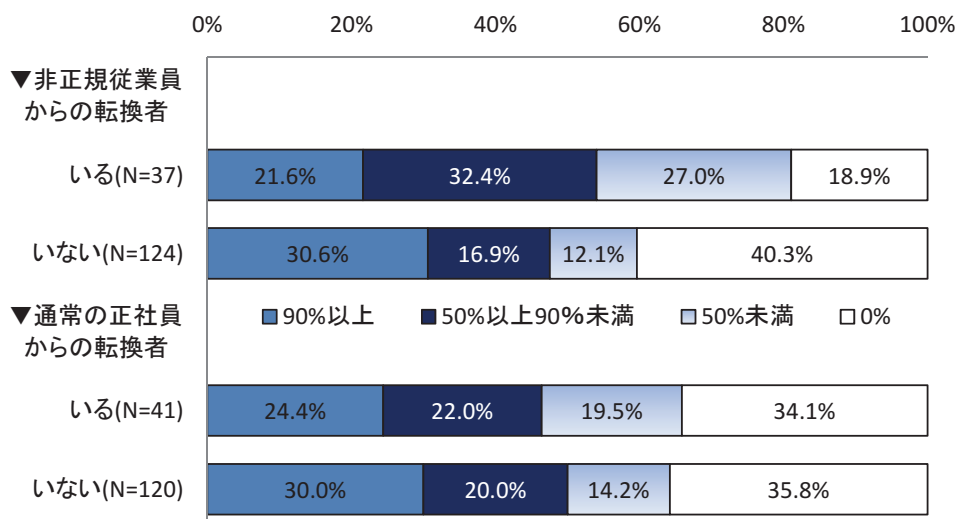


図表 8-3-5 限定正社員として雇用している職種別  
限定正社員に占める男性比率の事業所割合



「50%以上 90%未満」と「90%以上」を50%以上として括ってみても、「あり」の方が男性比率が高い傾向を示している。対して、勤務地限定については、「あり」における男性比率「90%以上」は「なし」よりも低くなっており、一貫した関係は見出せない。図表 8-3-6 で他の雇用形態からの転換者の有無との関係を見ると、非正規従業員・通常の正社員ともに転換者がいるほど男性の割合が高いとはいえない結果になっている。

図表 8-3-6 他の雇用形態から限定正社員への転換者の有無別  
限定正社員に占める男性比率の事業所割合



これらの結果から、男性の働き方としての限定正社員には①「管理職」「営業職」というホワイトカラータイプと②「生産・技能職」「接客・サービス職」といった現業職タイプの2種類があるということが出来る。そして、限定正社員全体としては、これに女性比率の高い③「事務職」を合わせた3つのタイプに大別することができる。

#### 第4節 管理職の限定正社員の可能性

性別と職種の関係から、限定正社員には異なるタイプの労働力が混在していることが見えてきた。「限定正社員」とはいわば「汽水域」であり、様々な性質の労働力が混在している雇用区分だといえる。その中で、中でも特に注目したいのは「管理職」の限定正社員の存在である。はじめに述べたように正社員について複数の雇用区分を設けること自体は今に始まったことではない。しかし、いわゆる「総合職」と呼ばれる無限定正社員以外の、すなわち今日いわれる「限定正社員」に相当する雇用区分の社員が管理職の責務を担うことは極めて稀であり、管理職は無限定正社員という前提があった。その意味で、限定正社員の管理職は新しいタイプの基幹的正社員であり、そのような選択肢が広がれば、基幹的正社員の働き方の多様化につながると評価して良いだろう。

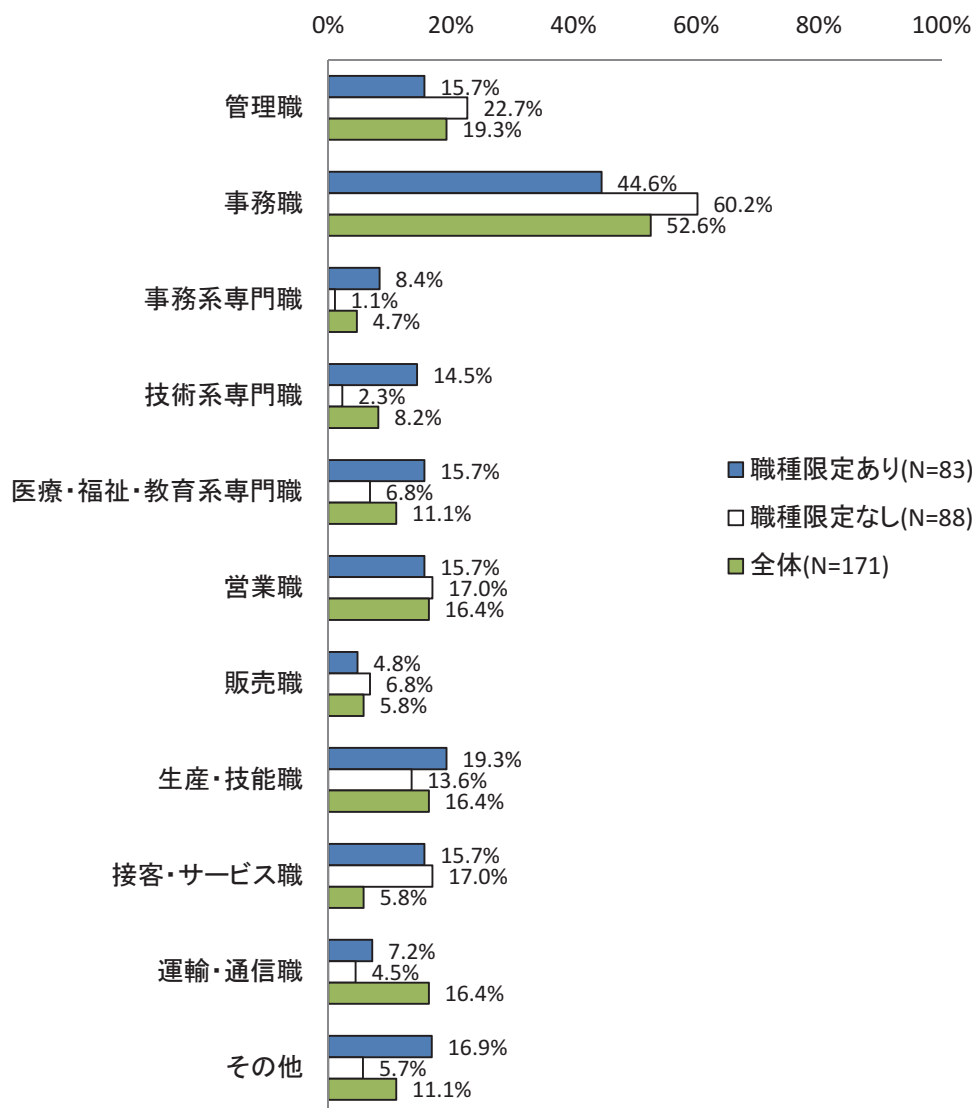
その観点から、限定正社員の限定項目と職種の関係を見よう。図表 8-4-1 に職種限定の有無別に、それぞれの職種の限定正社員がいる事業所割合を示す<sup>4</sup>。はじめに全体の傾向を見る。本章の分析データにおいて各職種の限定正社員がいる事業所の割合は「事務職」が 52.6%と突出して高いが、「管理職」は 19.3%と「事務職」に次ぐ高さを示している。本稿の分析データはリーダー職を「管理職」に含めているため、いわゆる課長以上の管理職を想定した場

<sup>4</sup> 調査票では各事業所においてそれぞれの職種の限定正社員の有無を把握している。

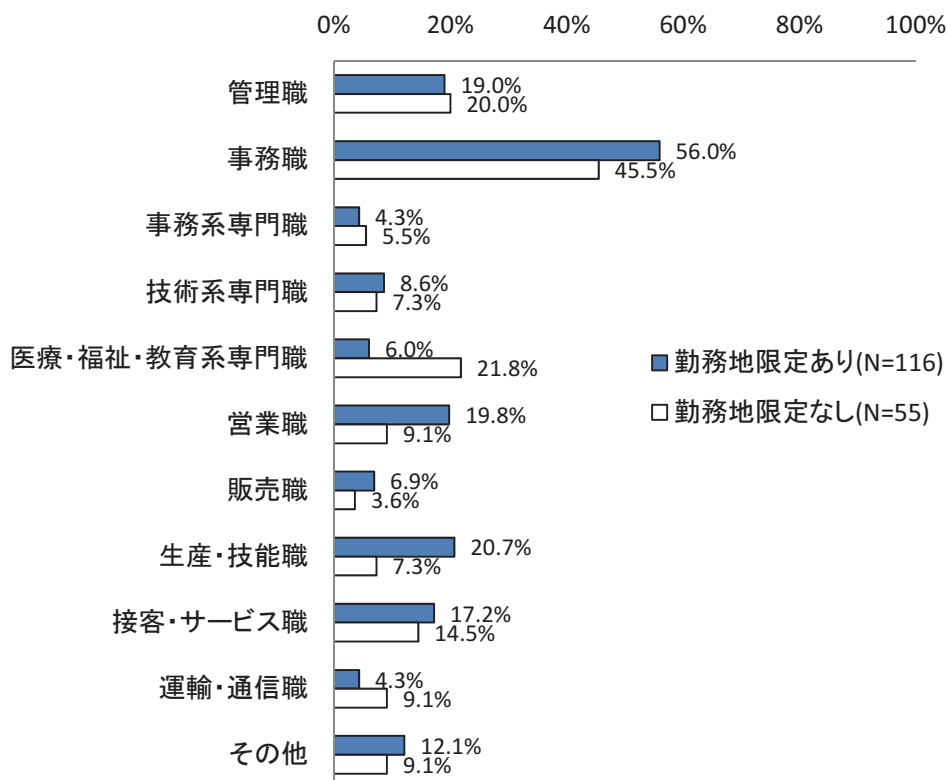


合に比べて、限定正社員の管理職を雇用する比率は高くなる可能性がある。だが、リーダー職であっても管理的な職務を任せているということは、それだけ責任のある仕事の担い手として限定正社員を位置づけているといえる。そのようにして限定正社員を基幹化している事業所は少なくないことがここでの結果からうかがえる。また、職種限定の有無別に各職種を雇用している事業所の割合を比較すると「事務系専門職」「技術系専門職」「医療・福祉・教育系専門職」と「生産・技能職」は「職種限定あり」の事業所割合が相対的に高い。一方、勤務地限定がある場合は「事務職」「営業職」「生産・技能職」の限定正社員がいる事業所割合が高い（図表 8-4-2）。また、労働時間限定がある社員は「医療・福祉・教育系専門職」の割合が高い（図表 8-4-3）。

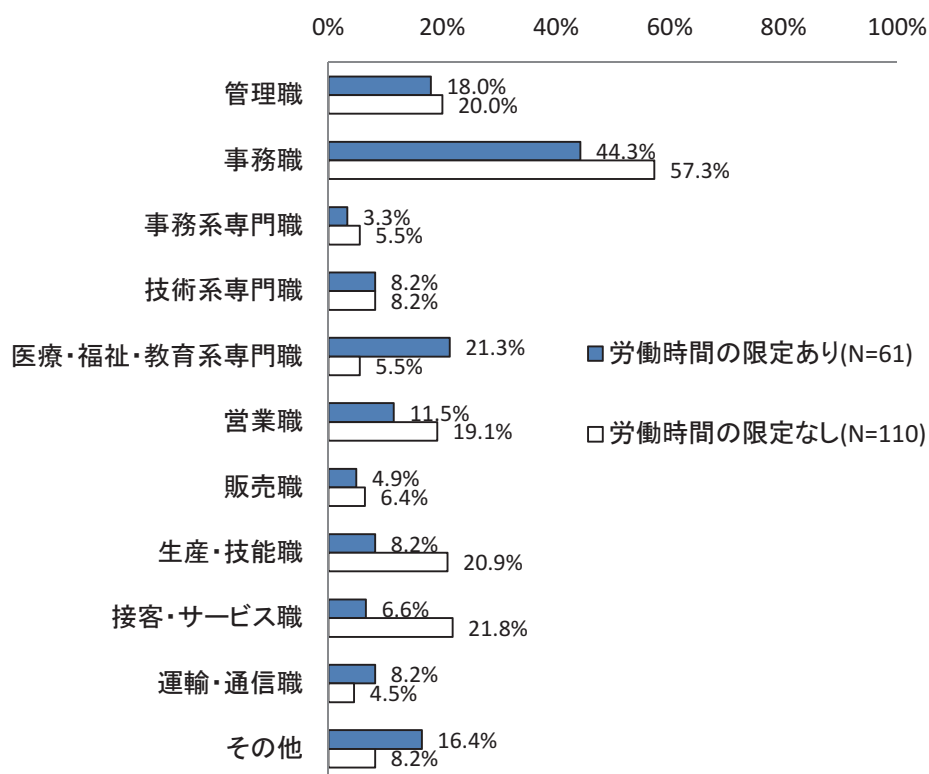
図表 8-4-1 職種限定の有無別  
各職種の限定正社員がいる事業所割合



図表 8-4-2 勤務地限定の有無別  
各職種の限定正社員がいる事業所割合



図表 8-4-3 労働時間限定の有無別  
各職種の限定正社員がいる事業所割合

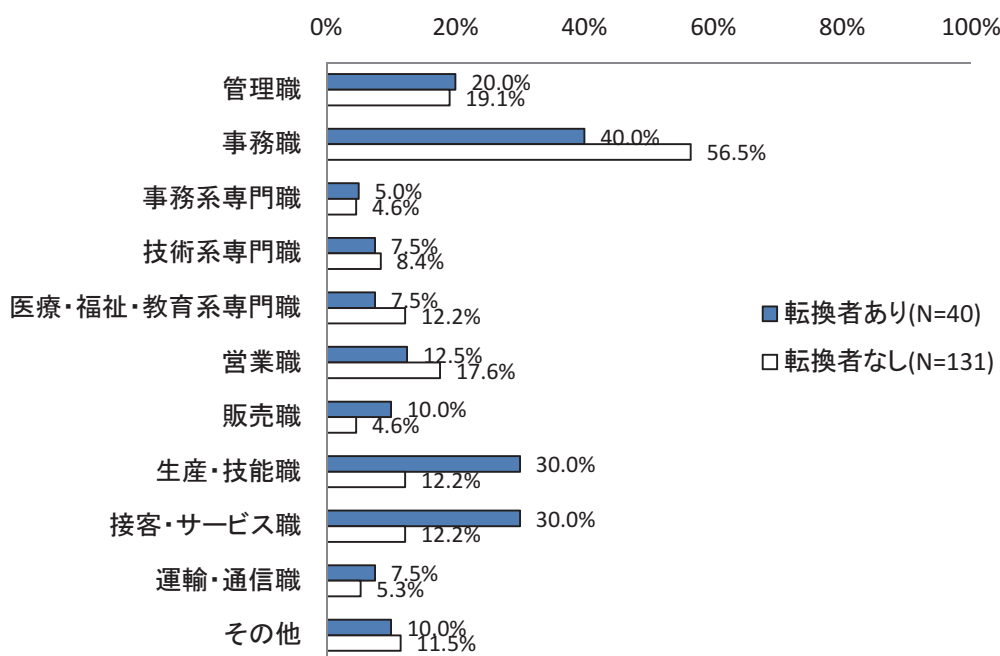


次に他の雇用形態からの転換の有無を見よう<sup>5</sup>。図表 8-4-4 が示すように、非正規従業員から転換する限定正社員は「生産・技能職」「接客・サービス職」の割合が相対的に高い。一方、通常の正社員からの転換がいる事業所の割合が高いのは主として「管理職」「事務職」「営業職」「接客・サービス職」（図表 8-4-5）である。

最後に、限定正社員の「管理職」有無と他の職種との関連性を見よう。図表 8-4-6 は限定正社員の各職種の有無別に限定正社員の管理職がいる割合を示している。分析に堪えるサンプルサイズを確保できている「事務職」「営業職」「生産・技能職」「接客・サービス職」について結果を示す。「事務職」はこの職種がいる事業所ほど限定正社員の管理職がいる事業所割合は低い。反対に「営業職」と「接客・サービス職」はこの職種の限定正社員がいるほど管理職がいる割合も高い。「生産・技能職」は、その有無によって管理職がいる割合の差はほとんどない。

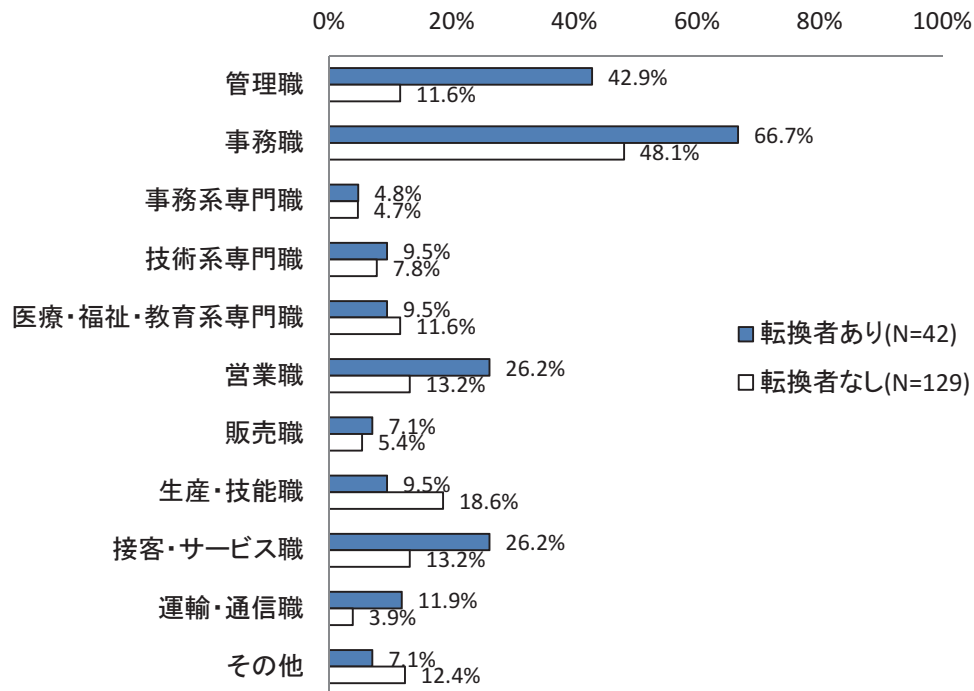
前述のように本章の分析データでは「営業職」や「接客・サービス職」から「管理職」に昇進しているか否かを直接は確認できない。しかし、「管理職」のみの雇用区分というものは考えにくい。その観点から、同一事業所の同一雇用区分に「営業職」と「管理職」がともにいれば、前者から後者に昇進できる可能性が高いといえそうである。「接客・サービス職」と「管理職」の関係についても然りである。

図表 8-4-4 非正規従業員からの転換者の有無別  
各職種の限定正社員がいる事業所割合

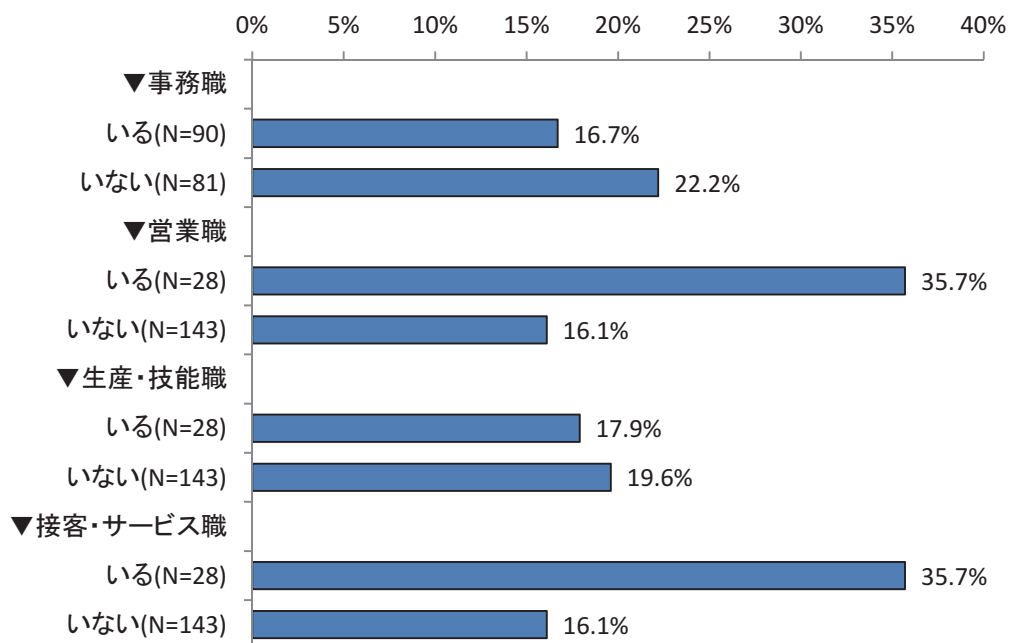


<sup>5</sup> データでは過去1年間の転換の有無を知ることができる。ここではこの変数を用いる。

図表 8-4-5 通常の正社員からの転換者の有無別  
各職種の限定正社員がいる事業所割合



図表 8-4-6 限定正社員の各職種の有無別  
限定正社員の管理職がいる割合



ここまでの結果から、限定正社員の雇用区分を導入している事業所を以下のようなタイプに分けることができそうである。

1 つ目は「事務職」を限定正社員として雇用している事業所に典型的なタイプである。通常の正社員から限定正社員への転換がいる事業所の割合が高く、非正社員から限定正社員へ

の転換がいる割合は低い。「管理職」の限定正社員がいる割合は低いことから、限定正社員として「管理職」になれる可能性は低いといえる。2つ目は「生産・技能職」の限定正社員を雇用している事業所に典型的なタイプである。通常の正社員からの転換がいる割合は低く、非正社員からの転換者がいる事業所の割合が高い。だが、「管理職」の限定正社員がいる割合は低い。非正社員からの転換先として限定正社員制度を導入しているといえるが、転換後に「管理職」になれる可能性は低いといえる。その意味でキャリア展開の可能性は制約されている。これら2つはともに限定正社員を「管理職」として雇用する割合が低いという点で共通している。「事務職」の限定正社員はいわゆる「一般職」のイメージに近い。また「生産・技能職」は製造業等の職種別雇用区分における「労務職」に近いイメージである。その意味で、伝統的にあった限定正社員制度の延長線上に位置づけることができる。

これに対して、限定正社員を「管理職」として雇用している割合が高い事業所は以下のような特徴をもつ。これも2つに類型化できるが、1つ目は「営業職」の限定正社員を雇用している事業所に典型的なタイプである。通常の正社員からの転換割合が高く、非正社員からの転換割合は低い。この職種が事業所にいる場合は「管理職」がいる割合も高い。もともと通常の正社員として採用された社員が転勤をはじめとする何らかの事情で限定正社員になった可能性が高い。もう1つ、「接客・サービス職」に典型的なタイプは通常の正社員からの転換も非正社員からの転換も割合が高い。無限定正社員と非正社員の中間に位置する雇用区分として限定正社員制度を導入しているといえる。そのような意味で、昨今議論されている新しいタイプの限定正社員のイメージに近いといえるだろう。

図表 8-4-7 限定正社員の管理職の有無の規定要因（ロジスティック回帰分析）

	限定正社員の管理職の有無					
	係数値	標準誤差	オッズ比	係数値	標準誤差	オッズ比
職種限定	-.520	.462	.595	-.438	.545	.645
勤務地限定	-.433	.523	.649	-.222	.579	.801
時間限定	-.002	.537	.998	-.767	.641	.464
事務職有無	-.442	.459	.643	-.984	.525	.374
事務系専門職有無	-19.544	13728.032	.000	-20.085	12764.225	.000
技術系専門職有無	.249	.759	1.282	.005	.887	1.005
医療・福祉系専門職有無	-.590	.863	.555	-.699	.921	.497
営業職有無	1.288	.517	3.624 *	.940	.584	2.559
販売職有無	-.061	.839	.941	-.247	.879	.781
生産・技能職有無	.082	.602	1.085	-.245	.707	.783
接客・サービス職有無	1.072	.539	2.921 *	.293	.628	1.341
運輸・通信職有無	-.638	1.121	.528	-1.469	1.206	.230
その他の職種有無	.433	.671	1.542	.459	.737	1.582
非正規従業員からの転換者有無		-		.319	.600	1.376
通常の正社員からの転換者有無		-		2.272	.561	9.695 **
定数	-1.128	0.68	.324 **	-1.229	.745	.293
χ <sup>2</sup> 乗値		18.014			36.648 **	
自由度		13			15	
N		171			171	

\*\* p<0.1 \* p<0.5

有無はいずれも「有り」=1、「無し」=0

分析対象：限定正社員がいる事業所

以上のような傾向は相互に説明変数の影響を取り除いても確認できるか、多変量解析を行ってみよう。図表 8-4-7 に限定正社員の「管理職」の有無の規定要因を示す。左側のモデルは限定項目と職種を説明変数に投入している。限定項目の有意な影響は見られない。職種が有意な効果を示しており、「営業職」や「接客・サービス職」の限定社員がいる事業所ほど管理職の限定正社員がいる確率が高い。クロス集計と整合的な結果であるが、モデルの  $\chi^2$  乗値は有意でない。つまり、この結果は見かけ上の相関である可能性が高い。そこで他の雇用形態からの転換の有無を説明変数に追加した右のモデルを見てみよう。非正規従業員からの転換の有無は有意な効果を示していない。非正社員から限定正社員に転換しても、その後に管理職に昇進することは期待できないことを示唆している。対して、通常の正社員からの転換の有無はプラスに有意な効果を示している。限定正社員の管理職とは、キャリアアップした元非正社員というよりもともと基幹労働力である無限定正社員として雇用されていた者である可能性が高いといえる。

## 第5節 まとめ

「限定正社員とは周辺労働力の再編成に過ぎないのか、それとも基幹労働力の働き方の多様化を意味するものか」という問いのもと、基幹労働力としての限定正社員の可能性を検討した。結論としては「周辺労働力の再編成」と「基幹労働力の働き方の多様化」のいずれの可能性もデータは示唆している。両者の違いは職種に典型的に表れている。

前者は、もともと正社員として雇用されているが管理職になる可能性は低い「事務職」と非正社員からの転換割合が高い「生産・技能職」が典型である。男女比率でいえば「事務職」の限定正社員は女性割合が高い。いわゆる「一般職」に近い働き方であるといえそうである。対して、「生産・技能職」は男性の割合が高いが、大卒割合と負の相関関係にあることから、男性であっても大卒男性とは区別された雇用区分であると理解することができる。製造業等の職種別雇用区分における「労務職」のイメージに近い。

後者の基幹労働力の典型は「営業職」である。男女の比率でいえば男性の比率が高い。この限定正社員は管理職になる可能性があるという意味でも基幹的である。また、非正社員からの転換割合は低く、通常の正社員からの転換割合が高い。男性営業職の正社員はもともと将来の管理職候補として雇用されている可能性が高い。そして勤務地限定が典型であるが、そのような基幹的正社員に労働供給の制約が生じたときの働き方として限定正社員を導入しているものと理解することができる。

留意すべきは、これら「営業職型」「事務職型」「生産・技能職型」の限定正社員は学歴構成、男女比率、キャリア展開の可能性の面で相互に異なる性質をもっていることである。つまり、限定正社員という雇用区分以前の実質的な労働力活用上の区別として基幹労働力と周辺労働力の区別があり、両者は混ざり合うことはないと理解した方が良さそうである。

これに対して、「接客・サービス職型」は非正社員から正社員への転換割合も管理職の割

合も高い。つまり、周辺労働力から基幹労働力への移動が連続的に可能であり、その中間地点の働き方として限定正社員という雇用区分が導入されていると考えることができる。飲食店で接客・調理等をする仕事や介護職をイメージすると理解しやすいだろう。パートやアルバイトから同じ職種の正社員に転換し、その後に店長や施設長のような管理的な地位についているようなケースである。

要するに「営業職型」「事務職型」「生産・技能職型」「接客・サービス職型」を総称として限定正社員と呼ぶことはできるが、その実態の理解としては、相互に異質な別々の働き方と考えた方がよい。良質な働き方として正社員の多様化が実質的に進むためには「限定正社員」という雇用区分の表面にとらわれず、その裏にある企業の労働力活用の実態を注視する必要がある。その実態を踏まえて、今後の正社員の在り方を考えることが重要である。

## 第9章 限定正社員は自身の働き方をどのように評価しているのか

### 第1節 はじめに

人々が働き方に求めるニーズの多様化、及び正規労働者と非正規労働者の働き方の二極化に対応する働き方として、両者の中間に位置づけられる限定正社員が注目を集めている。周知の通り、我が国の労働市場は、賃金や雇用の安定性、教育訓練の機会等が乏しい非正規労働者と、安定的で賃金や能力開発機会に恵まれた正規労働者との間に大きな隔たりがある。前者が社会的に問題視されていることは自明だが、後者も比較的安定した雇用が保障されていることと引き換えに、長時間労働に陥りやすい、ワークライフバランスが実現しにくいといった問題が指摘されてきた。限定正社員は、この両方の問題を解決する処方箋としての期待がかけられてきた。すなわち、非正規労働からより安定的な雇用形態へのキャリアアップを図る働き方として、あるいは、仕事と生活を両立したい正社員が転勤や残業を回避し且つ安定的な働き方を実現するための選択肢として、主に行政サイドから普及が推奨されてきた（高橋 2013）。

ところが、限定正社員を実際に企業内で如何に取り入れていくかについて、労使の意見がスムーズに一致してきたわけではない。この働き方を普及させていくには、日本企業の人事管理制度の枠組みの中で、労使双方が納得する形で位置づけられなければならない、その制度構築には多大な労力を要するためである。このような背景から、限定正社員に関連する先行研究は、主に人事管理の側面に焦点を当ててきた。佐藤・佐野・原（2003）は、正社員、非正社員の内部の雇用区分を多元化する企業が増加し、それに伴って、人材活用方針と配置業務の性格に応じた多様な人材活用策の有効活用や異なる雇用区分間の処遇の均衡といった新たな人事管理上の課題が浮上してきたことを指摘している。西村・守島（2009）も、多くの企業が雇用の柔軟性を確保するために、職務特性によって類型化された様々な雇用区分と、区分間を移動するための多様な転換ルートを設けていることを実証している。

この2つの研究が正社員の多様な雇用区分という観点から論じているのに対して、限定正社員に焦点を当てた西村（2014）は、これを導入する企業の目的が、正社員の働き方を改革するために導入される限定正社員と、非正規雇用から正規雇用への登用を目的に導入される限定正社員の2つに区分されると述べている。同様に、本報告書の第8章（基幹労働力としての限定正社員の可能性）でも、企業が限定正社員制度を導入する目的の1つが基幹労働力である正社員の働き方の選択肢を増やすこと、もう一つが周辺労働力の再構築であると論じられている。さらに、職種によってキャリアアップの可能性が異なり、管理職への昇進が可能な営業職や販売・サービス職（基幹型）と、管理職にはなれない事務職や生産・技能職（周辺型）との間に明確な違いがあり、周辺型から基幹型への転換はないことが示唆されている。

このような狙いを企業が持っている中で、限定正社員が更に市民権を得ていくか否かは、労働者側がこの働き方をどのように捉えているかにも当然左右される。つまり、企業側の狙



いと労働者側のニーズがマッチすれば、多様な働き方の一つとして、より一般的に受け入れられるだろうが、そうでなければ定着は見込めない。労働者側（限定正社員）に注目した先行研究として、戸田（2015）によると、限定正社員は女性の働き方に恩恵をもたらすと同時に、個人の専門性が高く評価され、収入が高くなる可能性がある。また、限定されている事項別にその働き方の特徴と課題を分析した高橋（2013）は、職種限定正社員は企業内労働市場でキャリア形成を図ることが困難な点や、勤務地限定正社員は賃金に対して不満を抱きやすいという点を明らかにしている。この2つの研究は、限定正社員個人に焦点を当てて分析したという点で先駆的ではあるが、個人・企業双方の様々な変数を考慮し、どのような要因が限定正社員の効用を真に高めているかを論じるには至っていない。そこで本章では、限定正社員として働いている労働者個人に焦点を当て、働き方や就業条件について、限定事項の無い正社員（以下、無限定正社員）や非正社員と比較した上で、限定正社員の仕事満足度の規定要因を明らかにする。そして、限定正社員という働き方を個人がどのように評価しているかを考察し、新たな働き方の活路となるかを論じたい。

本章の分析で使用するデータは、従業員数30人以上の企業に勤める40歳未満の労働者を対象に、2014年1月から2月にかけて労働政策研究・研修機構が実施した「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」の従業員調査と事業所調査のマッチングデータである<sup>1</sup>。限定正社員の実態を捉えた量的データがほぼ皆無に等しい中で、本データほどサンプル数を確保し、且つ個人要因と企業要因の両者を扱えるデータは他には無い。なお、この調査では、回答者本人が「限定正社員」に該当するか否か、該当する場合は、職種、勤務地、労働時間、昇進、その他の中でどの項目が限定されているかを複数回答形式で尋ねている。したがって、本章の中で用いる「限定正社員」は、この5項目のうち1つ以上の項目が限定された正社員であることを意味している。分析に用いるデータ数は、説明変数に欠損が含まれるケースを除いた8350名のデータである。そのうち、限定正社員は329名（3.9%）、無限定正社員は5806名（69.5%）、非正社員は2215名（26.5%）である<sup>2</sup>。

構成は次の通りである。第2節では、限定正社員の働き方の特徴を捉えるため、働き方や就業条件等について、無限定正社員や非正社員と比較する。また、限定事項別の働き方等の違いも分析することで、限定正社員の中の多様性を描く。第3節では、仕事（賃金、労働時間、休日・休暇、仕事内容、能力開発の機会）に対する満足度に注目し、限定正社員と無限定正社員、非正社員の違いを分析する。そして、限定正社員が自身の働き方をどのように評価しているかを明らかにするため、仕事満足度の規定要因を多変量解析によって分析・考察する。最後に第4節で、分析結果をまとめる。

<sup>1</sup> 調査方法の詳細については、労働政策研究・研修機構（2014）を参照。

<sup>2</sup> 分析対象の男女比は、男性が54.0%（限定正社員の43.2%、無限定正社員の65.6%、非正社員の25.1%が男性）、女性が46.0%である。また、平均年齢は31.4歳（限定正社員が31.3歳、無限定正社員が31.4歳、非正社員が31.4歳）である。

## 第2節 限定正社員の働き方—無限定正社員、非正社員との違い、及び限定事項による違い—

まず本節では、限定正社員の働き方の特徴を把握するために、職種や業種、仕事の定型性、労働時間、賃金、教育訓練について、無限定正社員や非正社員と比較したい。加えて、限定正社員の働き方が一律のものなのか、あるいはいくつかの種類化されるのかを確認するため、上記の点に関して限定事項による違いを分析する。

### 1. 限定事項の組み合わせ

図表 9-2-1 の左表は、どのような事柄が限定されているかを複数回答形式で尋ねた結果を示している。表から、職種限定と勤務地限定が主であり、それぞれ限定正社員の半数を超えていることがわかる。一方、右表は、限定事項の組み合わせを表したものである。最も多いのは「職種のみ」が限定されているタイプであり、限定正社員全体の約 4 分の 1 が該当する。次に多いのが「勤務地のみ」限定の正社員であり、全体の 2 割ほどを占める。また、職種と勤務地の両方が限定されているタイプも、限定正社員全体の 1 割強にのぼる。

図表 9-2-1 限定正社員の限定事項 (%)

限定事項(M.A.)		限定事項(組み合わせ)	
職種	59.3	職種のみ	27.4
勤務地	55.6	勤務地のみ	21.6
労働時間	19.8	職種+勤務地	11.9
昇進	17.9	職種+勤務地+昇進	6.4
その他	1.5	職種+勤務地+労働時間	6.1
N	329	労働時間のみ	4.9
		勤務地+昇進	4.3
		職種+労働時間	3.3
		職種+勤務地+労働時間+昇進	3
		昇進のみ	1.5
		勤務地+労働時間	1.2
		職種+昇進	0.9
		勤務地+労働時間+昇進	0.6
		その他のみ	0.6
		勤務地+昇進+その他	0.3
		勤務地+その他	0.3
		昇進+その他	0.3
		職種+昇進	0.3
		労働時間+昇進	0.3
		不明	4.9
		N	329

2. 限定正社員の仕事内容、教育訓練

次に、職種に注目しよう。図表 9-2-2 は、限定正社員と無限定正社員、非正社員の職種の分布を示したものである。限定正社員の中で最も比率が高いのは「一般事務職」であり、全体の 3 割弱を占め、以下「医療福祉・教育関係の専門職」(20.4%)、「生産・技能職」(13.6%)と続く。一般事務職と生産・技能職に関しては、無限定正社員や非正社員に占める一般事務職の比率とほとんど変わらない。それに対して、医療福祉・教育関係の専門職は、無限定正社員(12.2%)や非正社員(15.8%)よりも明らかに比率が高い。その他の職種について、無限定正社員と比較すると、限定正社員に占める営業職や管理職、技術系専門職の比率が低い。また、非正社員と比較すると、限定正社員に占める管理職や技術系専門職の比率が高く、接客・サービス職や販売職の比率が低い。

図表 9-2-2 就業形態別、職種の分布

	(%)					
	管理職(リーダー職含む)	事務職(一般事務等)	事務系専門職(市場調査、財務、翻訳、秘書等)	技術系専門職(研究開発・設計・SE等)	医療福祉・教育関係の専門職	営業職
全体	8.4	28.6	2.2	8.9	13.4	6.1
無限定正社員	11.1	28.4	2.4	11.0	12.2	8.2
限定正社員	7.3	29.5	2.1	7.0	20.4	1.5
非正社員	1.6	29.0	1.7	3.7	15.8	1.2
	販売職	生産・技能職	接客・サービス職	運輸・通信職	その他	N
全体	2.2	13.6	9.0	2.3	5.3	8350
無限定正社員	1.7	13.5	6.0	2.3	3.3	5806
限定正社員	1.8	12.5	8.2	1.8	7.9	329
非正社員	3.4	14.0	17.2	2.4	10.0	2215

では、限定事項によって、職種の分布に違いはあるのだろうか(図表 9-2-3)<sup>3</sup>。限定正社員に占める比率が最も高い一般事務職に注目すると、勤務地や労働時間、昇進が限定されている正社員の比率が約 4 割であるのに対して、職種限定正社員のうち一般事務職は 26.2%となっている。また、勤務地限定正社員に占める生産・技能職比率は、他の限定正社員の比率よりも高い。他方、職種が限定されている正社員の中では、医療福祉等の専門職者比率が最も高く、3 割弱を占めている。これは、勤務地(10.9%)や労働時間(20.0%)、昇進(10.2%)が限定されている正社員の比率よりも明らかに高い。また、職種限定正社員の 1 割弱が管理職であるのに対して、勤務地限定正社員の中で管理職に該当する人はほとんどいない。

<sup>3</sup> 限定事項は複数回答形式で尋ねているため、N を合計すると、限定正社員全体の数(329 名)を超える点に留意したい。以後の分析についても同様である。

図表 9-2-3 限定事項別、職種の分布（限定正社員のみ）

	管理職(リーダー職含む)	事務職(一般事務等)	事務系専門職(市場調査、財務、翻訳、秘書等)	技術系専門職(研究開発・設計・SE等)	医療福祉・教育関係の専門職	営業職
全体	7.3	29.5	2.1	7.0	20.4	1.5
職種	8.7	26.2	0.0	4.6	28.7	0.5
勤務地	3.3	36.6	3.8	6.0	10.9	1.1
労働時間	6.2	38.5	0.0	7.7	20.0	0.0
昇進	5.1	40.7	0.0	1.7	10.2	0.0
	販売職	生産・技能職	接客・サービス職	運輸・通信職	その他	N
全体	1.8	12.5	8.2	1.8	7.9	329
職種	0.5	10.8	6.2	1.5	12.3	195
勤務地	2.7	16.4	10.9	2.2	6.0	183
労働時間	0.0	13.8	10.8	0.0	3.1	65
昇進	5.1	13.6	10.2	3.4	10.2	59

次に、勤務先の業種を就業形態別に見てみよう（図表 9-2-4）。限定正社員に占める比率が最も高いのが医療・福祉（26.7%）であり、次いで製造業（18.1%）、建設業（10.1%）となっている。医療・福祉の比率は、無限定正社員（17.5%）や非正社員（20.5%）の比率よりも高い。また、医療・福祉分野で働く限定正社員に占める各職種の比率を確認すると、67.8%が医療福祉・教育関係の専門職、13.8%が管理職として働いている。一方、製造業における限定正社員の比率は、無限定正社員（25.6%）や非正社員（20.4%）の比率よりも低い。製造業の中で最も多くを占める職種は、生産・技能職（50.8%）である。また、建設業における限定正社員比率に関しては、非正社員に占める比率（3.8%）よりは高いが、無限定正社員（9.1%）の比率とは大差ない。職種の分布を見ると、建設業で働く限定正社員の69.7%が一般事務職である。建設業の他に、一般事務職比率が高いのは、卸売業（78.9%）や金融・保険業（54.5%）である。

限定事項ごとに業種の分布を見ると（図表 9-2-5）、職種限定正社員の4割弱、労働時間限定正社員の3割が医療・福祉分野の企業・団体で勤務している。一方、勤務地限定正社員の中で最も多いのは製造業（22.7%）で働いている人々である。また、建設業に関しては、いずれの限定事項でも1割前後を占めている。

以上から、業種ごとに特徴をまとめると、医療・福祉では、医療等の専門職や管理職として働く職種限定正社員、製造業では生産・技能職に携わる勤務地限定正社員、建設業や卸売業、金融・保険業等では勤務地や労働時間が限定され一般事務職として働く正社員を活用している傾向が読み取れる。

図表 9-2-4 就業形態別、業種の分布

	(%)							
	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	織物・衣服・身の回り品小売業
全体	0.1	7.8	23.9	2.2	2.3	6.0	4.2	0.6
無限定正社員	0.1	9.1	25.6	2.6	2.5	6.5	4.3	0.5
限定正社員	0.6	10.1	18.1	1.5	1.2	5.5	5.8	1.5
非正社員	0.0	3.8	20.4	1.1	2.0	5.0	3.6	0.8
	飲食料品小売業	その他小売業	金融・保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業	娯楽業
全体	2.5	3.5	4.1	0.6	2.4	2.5	0.8	1.5
無限定正社員	1.8	2.9	4.3	0.7	2.6	1.9	0.6	1.1
限定正社員	1.2	2.5	3.4	0.0	2.1	4.0	0.9	1.8
非正社員	4.7	5.1	3.4	0.6	2.1	3.8	1.5	2.3
	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業(郵便局・協同組合)	職業紹介・労働者派遣業	サービス業(他に分類されないもの)	その他	N	
全体	4.4	18.7	0.8	0.4	7.7	3.0	8277	
無限定正社員	3.9	17.5	0.8	0.4	7.4	2.9	5776	
限定正社員	2.8	26.7	0.6	0.0	6.1	3.4	326	
非正社員	5.7	20.5	1.0	0.6	8.7	3.3	2175	

図表 9-2-5 限定事項別、業種の分布 (限定正社員のみ)

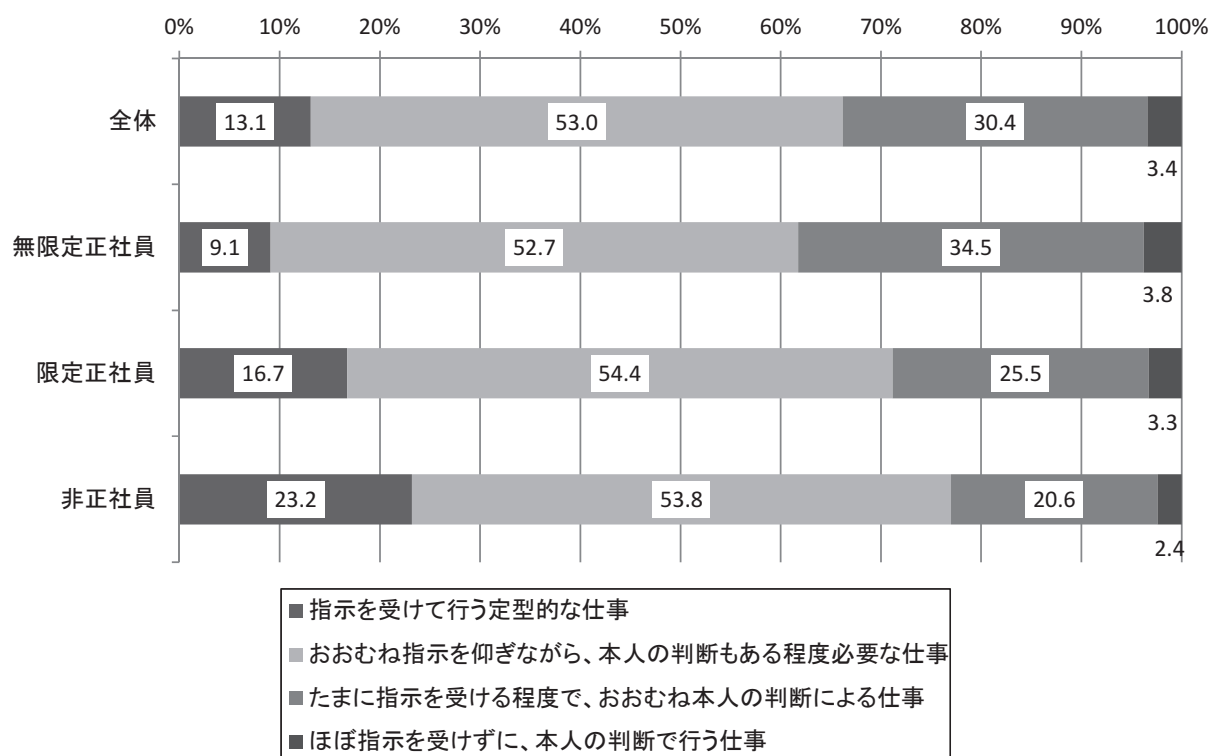
	(%)							
	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	
全体	0.6	10.1	18.1	1.5	1.2	5.5	5.8	
職種	0.5	9.4	17.2	1.0	1.0	6.8	3.6	
勤務地	1.1	12.2	22.7	1.7	1.1	6.6	7.7	
労働時間	1.6	11.1	23.8	0.0	1.6	1.6	4.8	
昇進	0.0	13.8	29.3	1.7	1.7	5.2	5.2	
	織物・衣服・身の回り品小売業	飲食料品小売業	その他小売業	金融・保険業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業	
全体	1.5	1.2	2.5	3.4	2.1	4.0	0.9	
職種	1.0	0.5	1.6	2.1	1.6	3.1	0.5	
勤務地	2.2	1.7	3.9	3.9	3.3	6.1	1.1	
労働時間	0.0	0.0	0.0	3.2	1.6	3.2	0.0	
昇進	3.4	0.0	8.6	1.7	0.0	3.4	0.0	
	娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業(郵便局・協同組合)	サービス業(他に分類されないもの)	その他	N	
全体	1.8	2.8	26.7	0.6	6.1	3.4	326	
職種	1.6	3.1	37.0	0.5	4.2	3.6	192	
勤務地	2.2	2.2	12.2	0.6	3.9	3.9	181	
労働時間	3.2	1.6	30.2	0.0	11.1	1.6	63	
昇進	3.4	3.4	15.5	0.0	1.7	1.7	58	

注)「不動産・物品賃貸業」、「職業紹介・労働者派遣業」は、他の変数に欠損があるため分析対象から除外している。

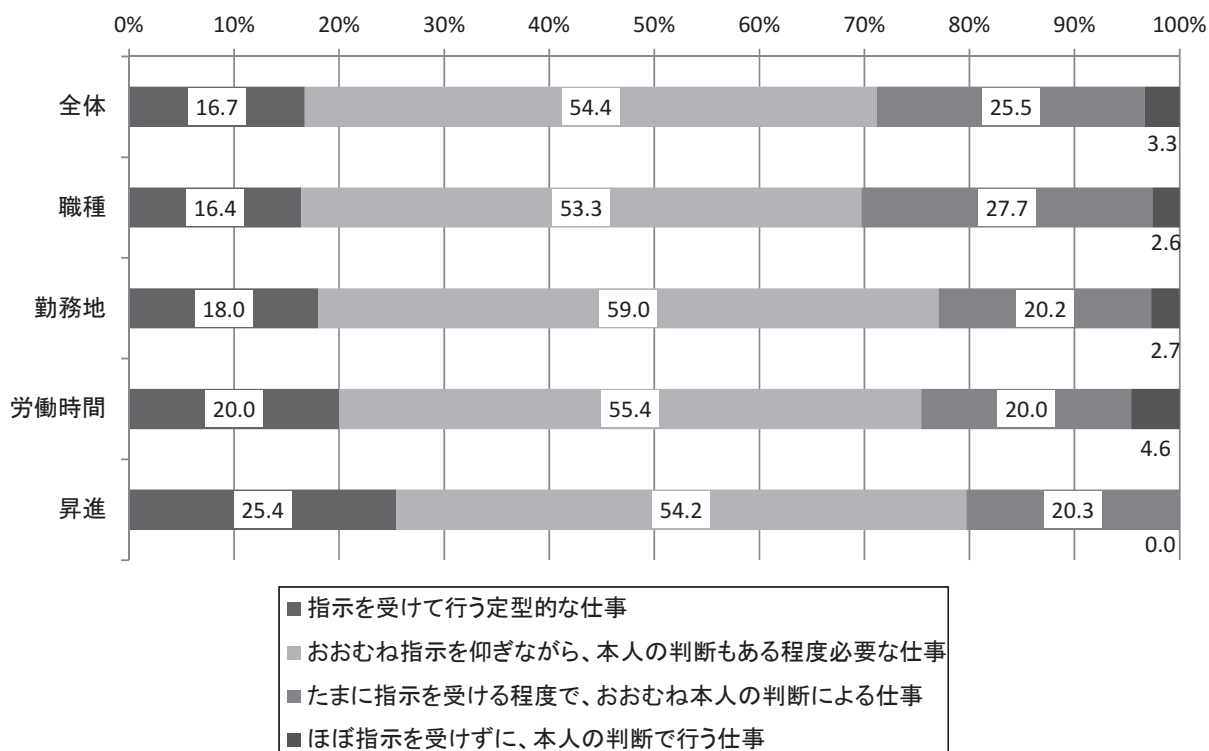
次に、限定正社員が行っている仕事の定型性に目を向けよう。図表 9-2-6 は、各々の仕事  
が定型的なものか非定型的なものを、就業形態別に示したものである。表から、どの就業  
形態かに関わらず、半数強が「おおむね指示を仰ぎながら、本人の判断もある程度必要な仕  
事」を行っている。一方、限定正社員の 4 人に 1 人程度は、本人の判断による非定型的な仕  
事を行っている。これは、無限定正社員（38.3%）よりは少ないが、非正社員（23.0%）よ  
りは多いことが分かる。それに対して、「指示を受けて行う定型的な仕事」を行っている限定  
正社員は 16.7%であり、無限定正社員（9.1%）よりは多いが、非正社員（23.2%）よりは少  
ない。すなわち、仕事の定型性という側面から見ると、限定正社員が担う仕事は無限定正社  
員と非正社員の中間に位置すると言えよう。

では、限定事項によって、仕事の定型性に違いはあるのだろうか。図表 9-2-7 を見ると、  
職種限定正社員は他の限定正社員に比べて非定型的な仕事を担っている人が若干多く、その  
3 割を占めていることが分かる。また、昇進限定正社員のほぼ 4 人に 1 人が定型的な仕事を  
担当しており、他の限定正社員よりもやや多い。

図表 9-2-6 就業形態別、仕事の定型性



図表 9-2-7 限定事項別、仕事の定型性（限定正社員のみ）



次に、限定正社員はどのような教育訓練を企業から受けているのだろうか。また、就業形態や限定事項によって受講率に違いはあるのだろうか。図表 9-2-8 は、教育訓練の受講経験を、就業形態別に表したものである。入社時研修や資格取得研修など、無限定正社員よりも受講者比率が若干少ない項目もあるが、概ね、限定正社員の受講比率は無限定正社員の受講比率と同等であり、非正社員よりも大幅に高いと言える。とりわけ、計画的 OJT は、わずかではあるが受講率が無限定正社員を上回っている。教育訓練の詳細な内容は本調査から把握することができないが、受講環境自体は無限定正社員と遜色無く、非正社員よりは格段に整っていることが分かる。

限定事項別に教育訓練の受講者比率を見ると（図表 9-2-9）、勤務地限定正社員は、他の限定正社員よりも計画的 OJT や入社時研修、役職別研修、法令遵守研修の受講率が高い。それに対して、職種限定正社員や労働時間限定正社員は、職種別の研修受講率が高く、昇進限定正社員は資格取得研修の受講率が高い。前述の業種や職種の分析と併せて考察すると、職種や労働時間が限定され医療福祉・教育関係の専門職に携わる正社員が、専門関係の職種別研修を受講し、勤務地等が限定されている一般事務職や生産・技能職の正社員が、OJT や入社時研修等を受講しているものと考えられる。

図表 9-2-8 就業形態別、教育訓練の受講状況

	(%)							N
	計画的OJT	入社時研修	職種別研修	役職別研修	資格取得研 修	キャリア形成 研修	法令遵守研 修	
全体	31.0	58.6	32.7	14.6	22.2	14.9	25.9	8350
無限定正社員	33.8	66.9	37.5	18.6	27.0	17.6	28.6	5806
限定正社員	35.9	59.0	36.8	14.9	21.0	16.7	25.8	329
非正社員	23.1	36.7	19.6	4.0	9.8	7.4	18.7	2215

図表 9-2-9 限定事項別、教育訓練の受講状況（限定正社員のみ）

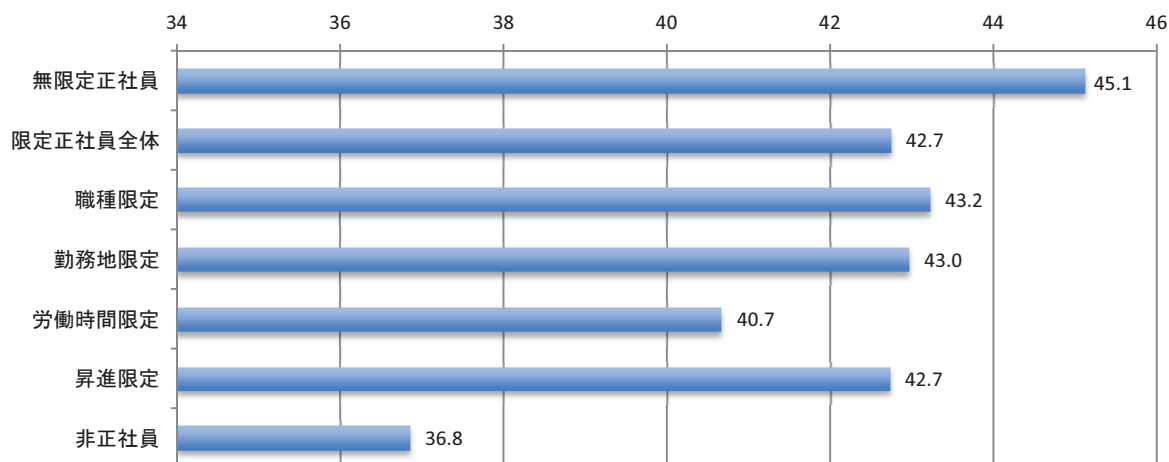
	(%)							N
	計画的OJT	入社時研修	職種別研修	役職別研修	資格取得研 修	キャリア形成 研修	法令遵守研 修	
全体	35.9	59.0	36.8	14.9	21.0	16.7	25.8	329
職種	31.3	53.8	41.0	11.8	20.0	15.9	20.5	195
勤務地	39.3	62.8	31.1	16.9	17.5	16.4	29.5	183
労働時間	27.7	58.5	38.5	13.8	23.1	18.5	16.9	65
昇進	33.9	59.3	30.5	15.3	27.1	16.9	18.6	59

### 3. 限定正社員の労働時間、賃金

ここまでは、限定正社員の仕事内容について見てきた。ここからは、就業条件に焦点を当てよう。図表 9-2-10 は、週あたりの実労働時間を就業形態別に示したものである。また、限定正社員に関しては、全体の実労働時間に加えて、限定事項別の労働時間も示している。就業形態別に見ると、限定正社員の平均実労働時間は、無限定正社員よりも週あたりで 2.4 時間少ない。ただし、限定正社員の平均労働時間を引き下げているのは、労働時間限定の正社員が 1 週あたり 40 時間ほどしか働いていないためであり、職種限定正社員と勤務地限定正社員の実労働時間は約 43 時間と、無限定正社員とあまり変わらない。一方で、非正社員の労働時間と比べると、5.9 時間長い。これらから、限定正社員の労働時間は、無限定正社員と非正社員の間に位置するが、かなり無限定正社員寄りであることが分かる。



図表 9-2-10 就業形態、及び限定事項別、週あたりの実労働時間

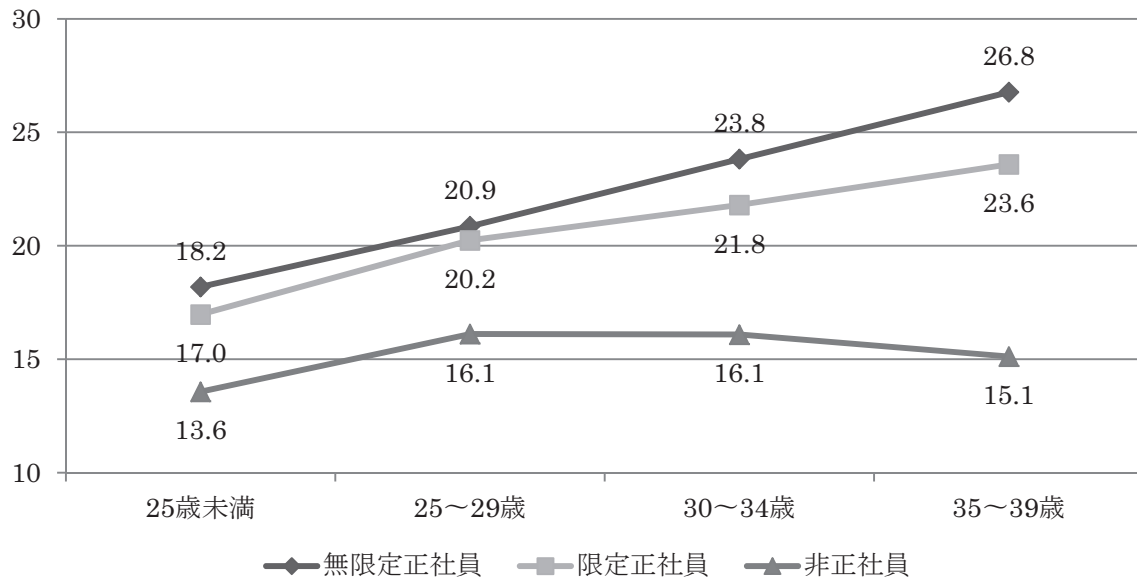


では、賃金に違いはあるのだろうか。ここでは、就業形態に加えて年齢にも注目し、賃金が年齢によってどのように上昇していくかも比較しよう。図表 9-2-11 は、1ヶ月あたりの収入<sup>4</sup>について、就業形態及び年齢層別の平均額を表したものである。限定正社員の賃金は、25歳未満が17.0万円であり、年齢を重ねるにつれて、無限定正社員と同じように平均額が増加している。また、図から限定正社員の賃金が、無限定正社員と非正社員の間に位置していることが分かる。ただし、30歳未満では無限定正社員とほとんど平均額が変わらず、月額で1万円程の開きしかない。差が生じるのは30歳以降であり、30歳代前半では2万円、30歳代後半では3万円ほどの差が生じている。それに対して、非正社員とは大きな開きがあり、20歳代では平均で3~4万円ほど、30歳代前半では6万円弱、30歳代後半では8万円以上の違いが確認できる。

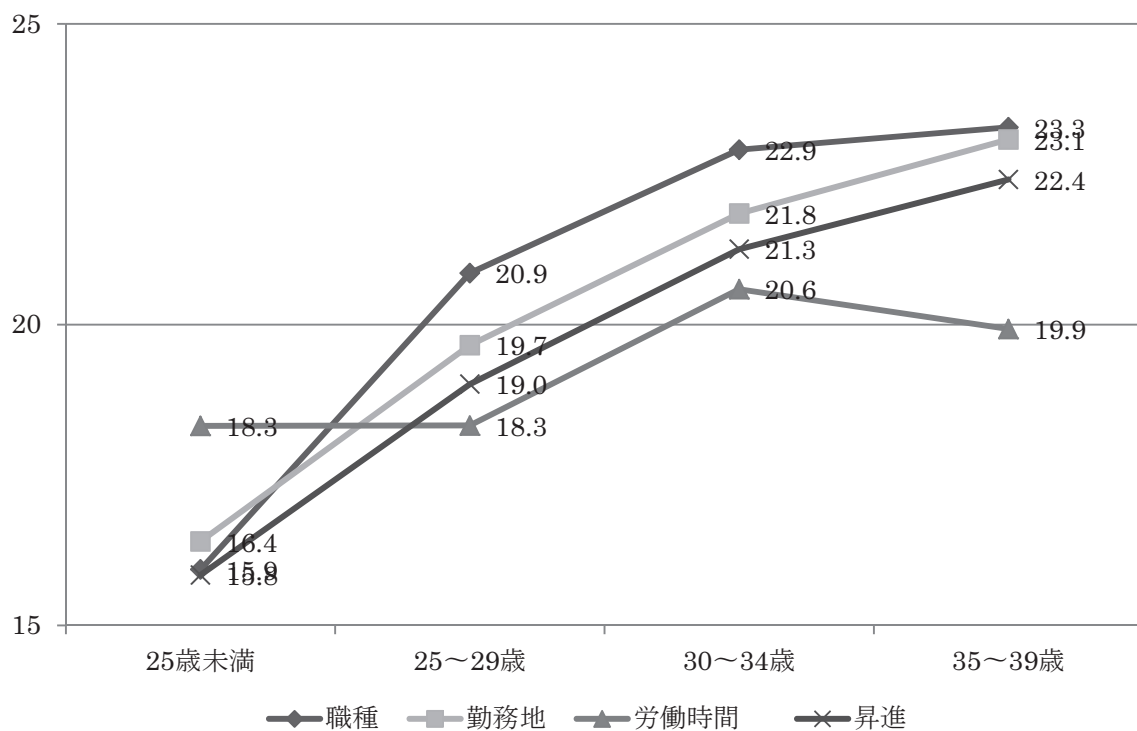
また、限定正社員のみを採り上げて、限定事項及び年齢層別に1ヶ月あたりの収入金額を示したものが図表 9-2-12 である。職種限定、勤務地限定、昇進限定の正社員に関して、25歳未満の収入額はほとんど変わらないが、20歳代後半と30歳代前半では、職種限定正社員の収入が勤務地限定や昇進限定に比べて1万円ほど高い。なお、労働時間限定正社員だけは、年齢による賃金の上昇があまりなく、20歳代の月あたりの収入が約18万円、30歳代が約20万円となっている。

<sup>4</sup> 本研究で用いている「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」では、賃金に関して、給与形態をはじめに尋ね、その後、給与形態別に賃金を質問している。そのため、給与形態が時間給、日給、週給、年俸の場合は、週あたりの労働日数や労働時間を用い、一ヶ月あたりの収入金額を算出した。具体的には、時間給の場合は「時間給×週あたりの実労働時間×4.345」、日給の場合は「日給×週の所定労働日数×4.345」、週給の場合は「週給×4.345」、年俸の場合は「年俸÷12」という計算を行った。なお、給与形態が「その他」の場合は、分析対象から除いている。

図表 9-2-11 就業形態及び年齢層別、月あたりの収入額



図表 9-2-12 限定事項及び年齢層別、月あたりの収入額（限定正社員のみ）



#### 4. 小活

本節の分析結果をまとめよう。まず、限定事項に注目すると、職種限定正社員と勤務地限定正社員が主であり、職種のみが限定されている正社員、勤務地のみが限定されている正社員、職種と勤務地が限定されている正社員を合わせて、限定正社員全体の約6割を占めている。また、職種や業種の面から、限定正社員はいくつかのタイプに分類できる。1つ目は、医療・福祉分野で医療等の専門職や管理職として働く職種限定正社員であり、専門関連の教育訓練受講率が高い。このタイプは限定正社員全体に占める比率が無限定正社員や非正社員と比べて高い点から、限定正社員の特徴を活用した働き方であると言える。2つ目は、限定正社員の中で最も多い一般事務職である。このタイプは建設業や卸売業、金融・保険業等をはじめとして様々な業種で活用され、勤務地や労働時間が限定された正社員として働いている。3つ目は、製造業で生産・技能職に携わる勤務地限定正社員であり、計画的OJTの受講率が高い。

最後に、仕事の定型性や労働時間、賃金の面から見て、限定正社員は無限定正社員と非正社員の間に位置づけられている。ただし、労働時間や賃金水準はかなり無限定正社員に近く、非正社員とは開きがある。また、賃金に関して、20歳代では無限定正社員とほぼ違いはないが、30歳を超えると両者の開きが徐々に拡大している。

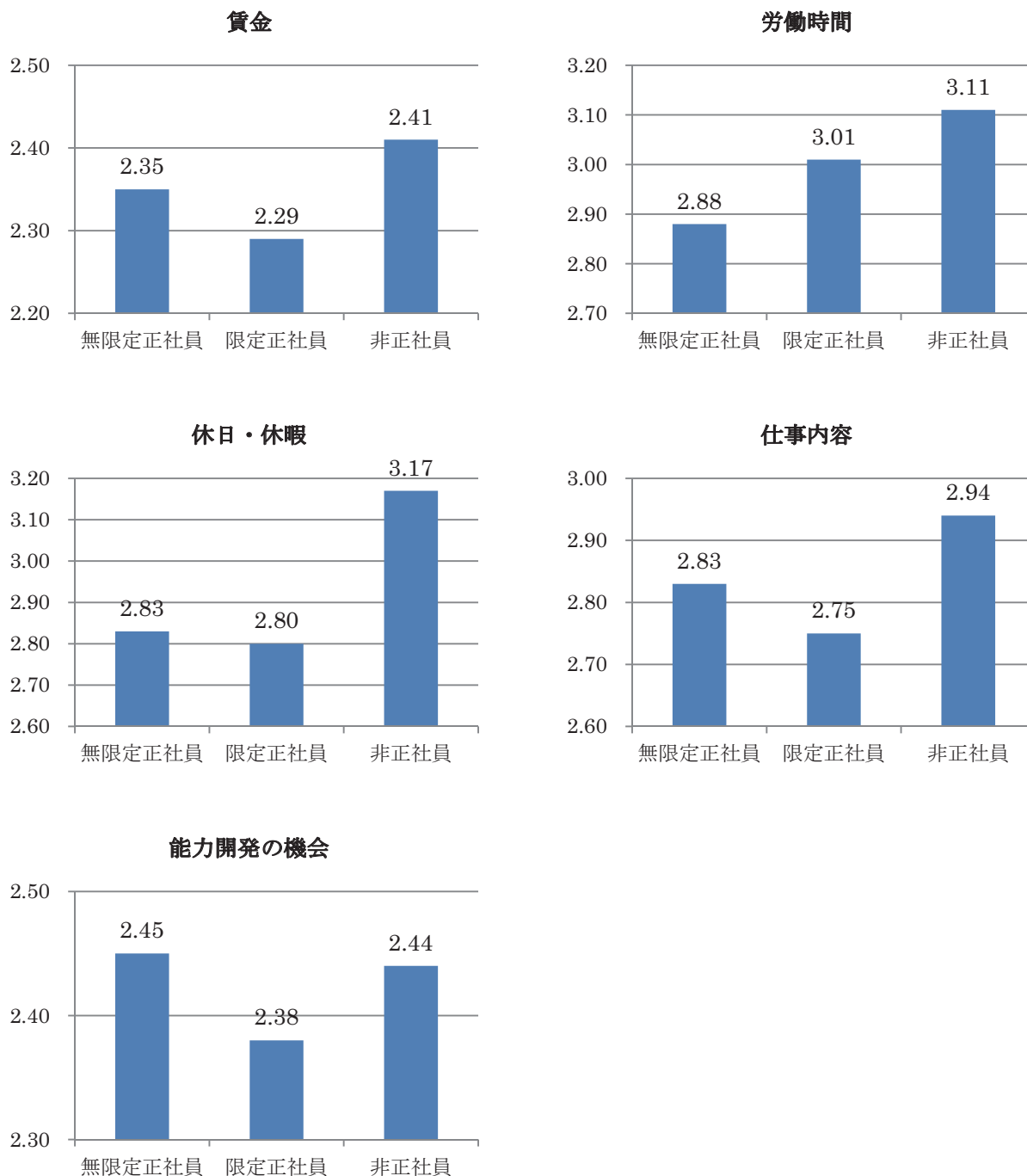
### 第3節 限定正社員の仕事満足度の規定要因

#### 1. 就業形態および限定事項による仕事満足度の比較分析

前節では、限定正社員の仕事内容や賃金等の特徴について、就業形態や限定事項による違いに着目し比較分析を行った。では、限定正社員として働いている人々は、自身の働き方をどのように評価しているのだろうか。本節では、仕事に関する5つの満足度（賃金、労働時間、休日・休暇、仕事内容、能力開発の機会）に焦点を当て、どのような要因が限定正社員の満足度を高めているか（低めているか）を分析する。

仕事満足度の規定要因分析に入る前に、限定正社員が無限定正社員や非正社員と比べて、仕事に対してどの程度満足しているのか（していないのか）を分析しておこう。図表 9-3-1 は、上記5つの仕事満足度の平均スコアを、就業形態別に示したものである。なお、5項目ともに4段階尺度であり、満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1となっている。したがって、平均が2.5以上であれば、満足していると回答している人の方が相対的に多く、2.5未満であれば、満足していない人の方が多いことを表している。

図表 9-3-1 就業形態別、仕事満足度



上図から、労働時間満足度を除いて、限定正社員の満足度が無限定正社員や非正社員よりも低いことが分かる。ここで、項目ごとに一元配置分散分析<sup>5</sup>を行い満足度の平均値の差を分析すると、賃金満足度に関して、非正社員は限定正社員よりも 5%水準で有意に満足度が高い ( $F(2,8347)=4.270, p<.05$ )。労働時間や休日・休暇、仕事内容については、非正社員より

<sup>5</sup> Scheffe 検定を用いて、就業形態ごとの平均値の有意性検定を行っている。

も限定正社員と無限定正社員の方が有意に満足度が低い、限定正社員と無限定正社員間に有意差はない(労働時間:F(2,8347)=52.824,  $p<.001$ 、休日・休暇:F(2,8347)=109.679,  $p<.001$ 、仕事内容:F(2,8347)=17.908,  $p<.001$ )。一方、能力開発の機会については、就業形態によって満足度に有意な差は確認されなかった(F(2,8347)=.921, n.s.)。まとめると、限定正社員は、非正社員に比べて、賃金や労働時間、休日・休暇、仕事内容に満足しておらず、その満足度は無限定正社員と同等である。

次に、限定正社員だけに絞り、限定事項別に満足度を表したものが図表 9-3-2 である。賃金に関しては、勤務地限定と労働時間限定正社員に比べて、職種限定、昇進限定正社員の満足度が 0.1 ポイント前後低い。労働時間に関しては、勤務地限定や労働時間限定、昇進限定正社員が、非正社員(3.11)に近い満足度であるのに対して、職種限定正社員の満足度が 0.1 ポイント以上平均で低い。休日・休暇に関しても、職種限定正社員の満足度が最も低く、勤務地限定正社員よりも 0.2 ポイント、労働時間限定正社員よりも 0.13 ポイント低い。一方、仕事内容に関しては、職種限定正社員の満足度が最も高く、労働時間や昇進が限定されている正社員よりも 0.1 ポイント以上高いが、勤務地限定正社員とはほとんど変わらない。最後に、能力開発の機会に関しては、勤務地限定の正社員が比較的高く、他の限定正社員よりも 0.1~0.2 ポイント高い。

では、なぜ限定正社員の満足度は低いのだろうか。この疑問を考察するために、就業形態による仕事上の悩みの違いを分析した(図表 9-3-3)。本調査では、仕事上の悩みに関する 16 項目について、悩みを抱えているかどうかを複数回答形式で尋ねており、表中の数値は、各就業形態の中で何パーセントの人が悩みがあると回答したかを表している。

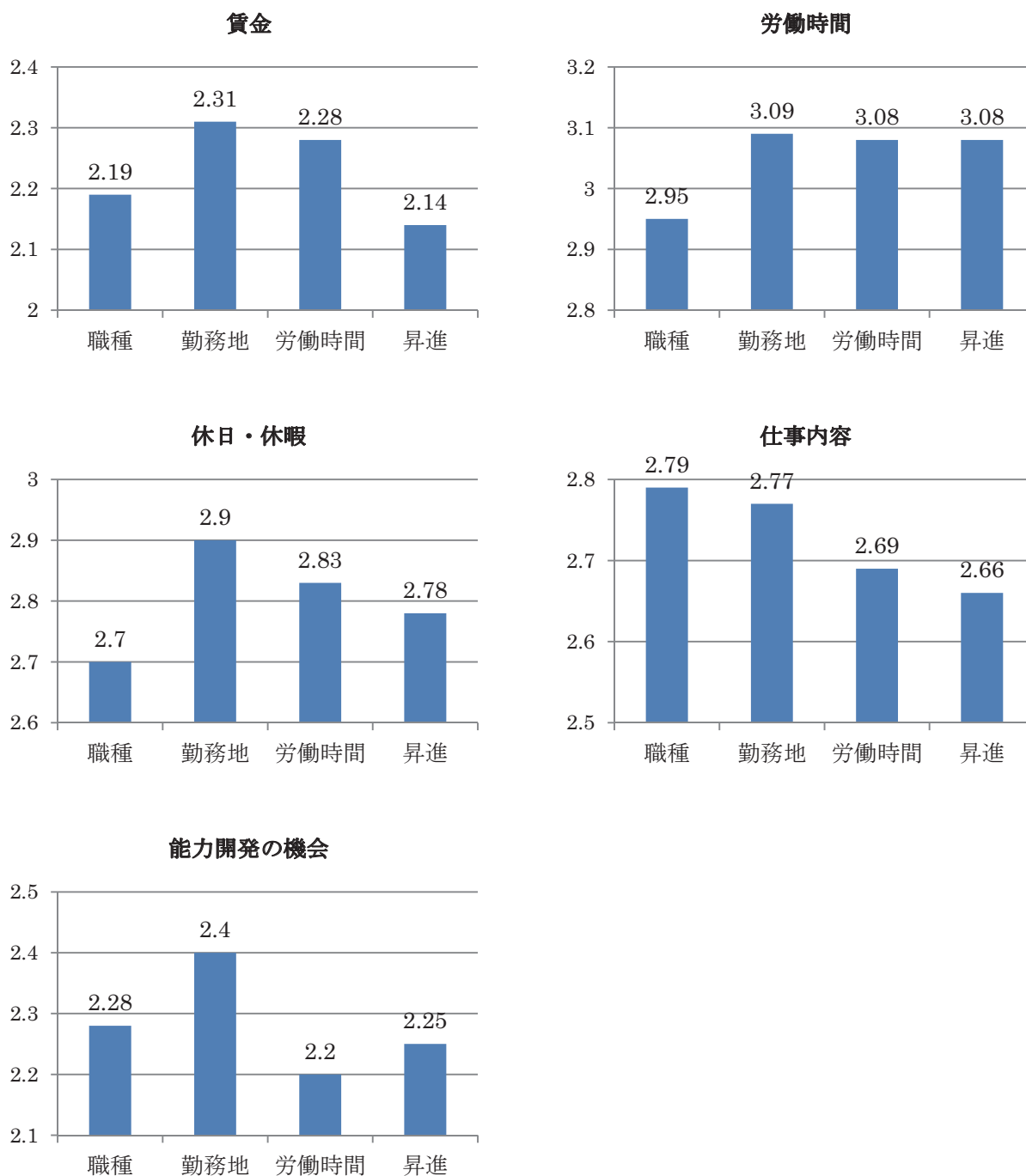
無限定正社員や非正社員よりも限定正社員の方が悩みとして挙げる比率が高い項目は、「給与が低い」という賃金面の問題、「仕事のモチベーションが維持できない」、「目標となる先輩や上司がいない」といった仕事内容や職場環境に関する問題、そして「自分の能力が高まらない」、「教育訓練や能力開発の機会を与えられない」、「キャリアの方向性がみえない」といった能力開発やキャリア形成に関する問題であった。賃金や仕事内容面については、満足度の分析とも整合的である。しかしながら、一般的に限定正社員は、非正社員よりも明確に高い賃金を受け取り、非定型的な仕事を担当している人も多い。それにも関わらず、満足度が低いのは、準拠集団<sup>6</sup>の違いが反映されているためではないだろうか。つまり、限定正社員は、仕事内容の類似性等から、自身の準拠集団が非正社員ではなく無限定正社員だと考えているとしたら、賃金やキャリアの安定性、明確性といった点で相対的に劣るため、不満を抱きやすいのかもしれない。

他方、能力開発の機会については、就業形態間の満足度に有意な差が確認できなかったものの、限定事項による満足度に違いは生じている。勤務地限定正社員は無限定正社員や非正

<sup>6</sup> 個人の価値観や態度、行動などは、特定の集団の規範によって大きく左右される。その集団のことを準拠集団という。

社員と同程度に満足しているが、それ以外の限定正社員の満足度は低い。つまりこの結果は、職種や労働時間、昇進が限定されている正社員において、比較対象である無限定正社員よりも能力開発の機会が乏しいことを示唆している。

図表 9-3-2 限定事項別、仕事満足度（限定正社員のみ）



図表 9-3-3 就業形態別、仕事上の悩みの有無

	(%)					
	会社の将来性に不安	キャリアの方向性がみえない	自分の能力が高まらない	教育訓練や能力開発の機会を与えられない	仕事内容に興味が持てない	目標となる先輩や上司がいない
無限定正社員	39.3	21.2	23.2	8.1	9.2	14.0
限定正社員	29.2	24.9	28.0	11.6	9.4	18.5
非正社員	18.8	16.0	21.1	8.3	8.7	10.6
	仕事のモチベーションが維持できない	仕事の責任が大きい	仕事の量が多い	労働時間が長い	休みがとれない	給与が低い
無限定正社員	30.2	14.3	24.4	16.1	18.2	40.2
限定正社員	34.7	12.2	18.2	10.9	17.6	44.1
非正社員	23.6	10.9	15.3	7.9	9.1	41.3
	パワハラ・セクハラがある	業務上の経費の自己負担が大きい	達成すべきノルマ・目標が高い	辞めさせられるかもしれない	N	
無限定正社員	6.1	1.7	5.3	2.6	5806	
限定正社員	7.3	3.3	3.6	4.3	329	
非正社員	5.2	1.6	2.7	12.2	2215	

## 2. 仕事満足度の規定要因分析

以上見てきたように、限定正社員の仕事満足度は概ね低い。しかしながら、当然限定正社員の中でも仕事や就業条件に満足している人もいればそうでない人もいる。では、その違いを規定している要因は何だろうか。この点を明らかにするために、ここでは限定正社員のみを対象に多変量解析を行い、満足度の高低に影響している要因を分析する。そして、限定正社員として働いている人々が、自身の働き方をどのように評価しているのかについて考察したい。

図表 9-3-4 には、分析に用いる変数の内容と記述統計量を示している。被説明変数は、仕事に関する 5 項目の満足度（賃金、労働時間、休日・休暇、仕事内容、能力開発の機会）であり、分析には順序ロジスティック回帰分析を用いる。一方、説明変数には、限定事項（職種、勤務地、労働時間、昇進の 4 つのダミー変数）、月収（自然対数値）、職種<sup>7</sup>（管理、一般事務、事務専門・営業、技術系専門、医療・福祉・教育、ブルーカラー、その他の 7 つに分類。一般事務がリファレンスグループ）、仕事の定型性、教育訓練（計画的 OJT、入社・入職時研修、職種・職務別研修、役職別研修、資格取得研修、キャリア形成研修、法令順守研修の 7 つのダミー変数）、前職の有無と就業形態（前職なし、正規<sup>8</sup>、非正規、その他の 4 つに分類。前職なしがリファレンスグループ）、性別（男性ダミー）、年齢、学歴（中学・高校、短大・高専・専修、大学・大学院の 3 つに分類。中学・高校がリファレンスグループ）を用いる。さらに、事業所要因として、働いている事業所における過去 1 年間の限定正社員への

<sup>7</sup> なお、職種と業種を同時に投入した場合、多重共線性により安定的な結果が得られなかった。そのため、本研究では職種のみを説明変数に用いている。

<sup>8</sup> このカテゴリーは、調査票では「正社員」と標記されている。そのため、限定正社員か無限定正社員かの区別はできない。

図表 9-3-4 多変量解析に用いる変数リストと記述統計量

変数名	内容	Mean	S.D.
満足度(賃金)	現職の「賃金」に満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1	2.29	0.93
満足度(労働時間)	現職の「労働時間」に満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1	3.01	0.861
満足度(休日・休暇)	現職の「休日・休暇」に満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1	2.8	0.994
満足度(仕事内容)	現職の「仕事内容」に満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1	2.75	0.806
満足度(能力開発の機会)	現職の「能力開発の機会」に満足している=4、やや満足している=3、あまり満足していない=2、満足していない=1	2.38	0.893
限定事項(職種)	「職種」が限定されている=1、限定されていない=0	0.59	0.492
限定事項(勤務地)	「勤務地」が限定されている=1、限定されていない=0	0.56	0.498
限定事項(労働時間)	「労働時間」が限定されている=1、限定されていない=0	0.2	0.399
限定事項(昇進)	「昇進」が限定されている=1、限定されていない=0	0.18	0.384
月収	1ヶ月あたりの収入金額(単位:円)	21.43	5.97
職種			
管理	「管理職(リーダー職含む)」=1、それ以外=0	0.07	0.26
一般事務	「事務職(一般事務等)」=1、それ以外=0	0.29	0.457
事務専門、営業	「事務系専門職(市場調査、財務、翻訳、秘書等)」または「営業職」=1、それ以外=0	0.04	0.188
技術系専門	「技術系専門職(研究開発・設計SE等)」=1、それ以外=0	0.07	0.255
医療・福祉、教育	「医療福祉・教育関係の専門職」=1、それ以外=0	0.2	0.403
ブルーカラー	「販売職」、「生産・技能職」、「接客・サービス職」、「運輸・通信職」=1、それ以外=0	0.24	0.43
その他	「その他」=1、それ以外=0	0.08	0.27
仕事の定型性	携わっている仕事が、「ほぼ指示を受けずに、本人の判断で行う仕事」=4、「たまに指示を受ける程度で、おおむね本人の判断による仕事」=3、「おおむね指示を仰ぎながら、本人の判断もある程度必要な仕事」=2、「指示を受けて行う定型的な仕事」=1	2.16	0.731
教育訓練(計画的OJT)	現在の職場で「計画的なOJT」の適用がある=1、ない=0	0.36	0.48
教育訓練(入社・入職時研修)	現在の職場で「入社・入職時の研修」の適用がある=1、ない=0	0.59	0.493
教育訓練(職種・職務別研修)	現在の職場で「職種・職務別の研修」の適用がある=1、ない=0	0.37	0.483
教育訓練(役職別研修)	現在の職場で「役職別研修」の適用がある=1、ない=0	0.15	0.357
教育訓練(資格取得研修)	現在の職場で「資格取得のための研修」の適用がある=1、ない=0	0.21	0.408
教育訓練(キャリア形成研修)	現在の職場で「今後のキャリア形成に関する研修」の適用がある=1、ない=0	0.17	0.374
教育訓練(法令順守研修)	現在の職場で「法令順守(コンプライアンス)研修」の適用がある=1、ない=0	0.26	0.438
前職			
なし	「現在の会社が初職」=1、それ以外=0	0.48	0.5
正規	前職の就業形態が、「正社員」=1、それ以外=0	0.29	0.457
非正規	前職の就業形態が、「契約社員」、「パート・アルバイト」、「派遣社員」、「請負会社の社員」=1、それ以外=0	0.21	0.406
その他	前職の就業形態が、「自営・自由業」、「その他」=1、それ以外=0	0.02	0.123
男性	男性=1、女性=0	0.43	0.496
年齢	調査時点の年齢(単位:歳)	31.3	5.169
学歴			
中学・高校	最終学歴が「中学校・高校」=1、それ以外=0	0.33	0.47
短大、高専、専修	最終学歴が「専修・各種学校」、「短大、高専」=1、それ以外=0	0.28	0.448
大学、大学院	最終学歴が「大学・大学院」=1、それ以外=0	0.4	0.49
【事業所要因】			
転換の有無(非正規→限定)	現職の事業所において、過去1年間で非正規従業員から限定正社員に登用したことがある=1、ない=0	0.05	0.209
転換の有無(正規→限定)	現職の事業所において、過去1年間で通常の正社員から限定正社員に移った人がいる=1、ない=0	0.06	0.245
N		329	



登用状況を用いる。この変数は2つに分かれており、一つは非正規雇用から限定正社員への登用があった場合を1とするダミー変数、もう一つは、無限定正社員から限定正社員への移動があった場合を1とするダミー変数である。

この分析から明らかにしたい点は主に3つある。1点目は、限定事項や賃金、職種等が満足度に与える影響を検証することで、限定正社員の中でもどのような働き方をしている人が相対的に満足しているかを明らかにすることである。2点目は、現在の働き方だけでなく、キャリア（前職）の影響を見ることである。初職で限定正社員として働いている人と、非正規従業員や無限定正社員から限定正社員に移行した人では、この働き方を自発的に選んでいるか否かが異なることが予想され、それは満足度にも影響を与えるだろう。3点目は、事業所要因として、無限定正社員や非正規雇用から限定正社員への登用実績を説明変数に採用することで、就業形態の転換に対する事業所全体の柔軟性が、労働者個人の満足度を規定するのにかについて検証する。

分析結果は、**図表 9-3-5**の通りである。まず限定事項に注目すると、職種限定正社員の賃金満足度が5%水準で、休日・休暇、能力開発の機会に関する満足度が10%水準で統計的に有意に低い。それに対して、勤務地限定正社員は、全ての項目でプラスの係数ではあるものの、統計的に有意な結果は得られていない。同様に、労働時間限定正社員や昇進限定正社員についても、統計的に有意な結果ではない。前節の分析から、職種限定正社員は、他の限定正社員よりも労働時間が長く賃金も高いが、無限定正社員ほどの賃金が得られていないことが判明している。また、能力開発の機会についても、無限定正社員と同程度の水準で、教育訓練の受講機会が提供されている。それにも関わらず、賃金や能力開発の機会に対する満足度が低いのはなぜだろうか。可能性として考えられるのは、職種限定正社員の場合、勤務地限定や労働時間限定と違って、働き方が限定されていることを理由とした賃金の抑制等への見返りとなる要素がないからではないだろうか。すなわち、地域間の移動を希望していない者にとって、勤務地限定はそのリスクを抑制することができるため、賃金が多少低かったり、能力開発の機会が制限されていたとしても、受け入れることができるだろう。同様に、ワークライフバランスを考慮した働き方を希望している人にとっては、労働時間限定という働き方から得られるメリットが、賃金や能力開発の機会の相対的な少なさと相殺できる。しかし、職種限定の場合は、賃金の相対的な低さなどに十分見合った就業条件等の面でのメリットが享受できないために、満足度の低さへとつながっているのではないだろうか。

次に賃金の結果を見ると、1ヶ月あたりの収入が高い人ほど、賃金満足度が有意に高い。また、労働時間や休日・休暇、能力開発の機会にもプラスの影響を及ぼしているが、統計的に有意なものではない。この結果は当然であるとは言え、やはり限定正社員にとっても賃金が重要であることを表している。

図表 9-3-5 限定正社員の仕事満足度の規定要因  
(限定正社員のみ対象：順序ロジスティック回帰分析)

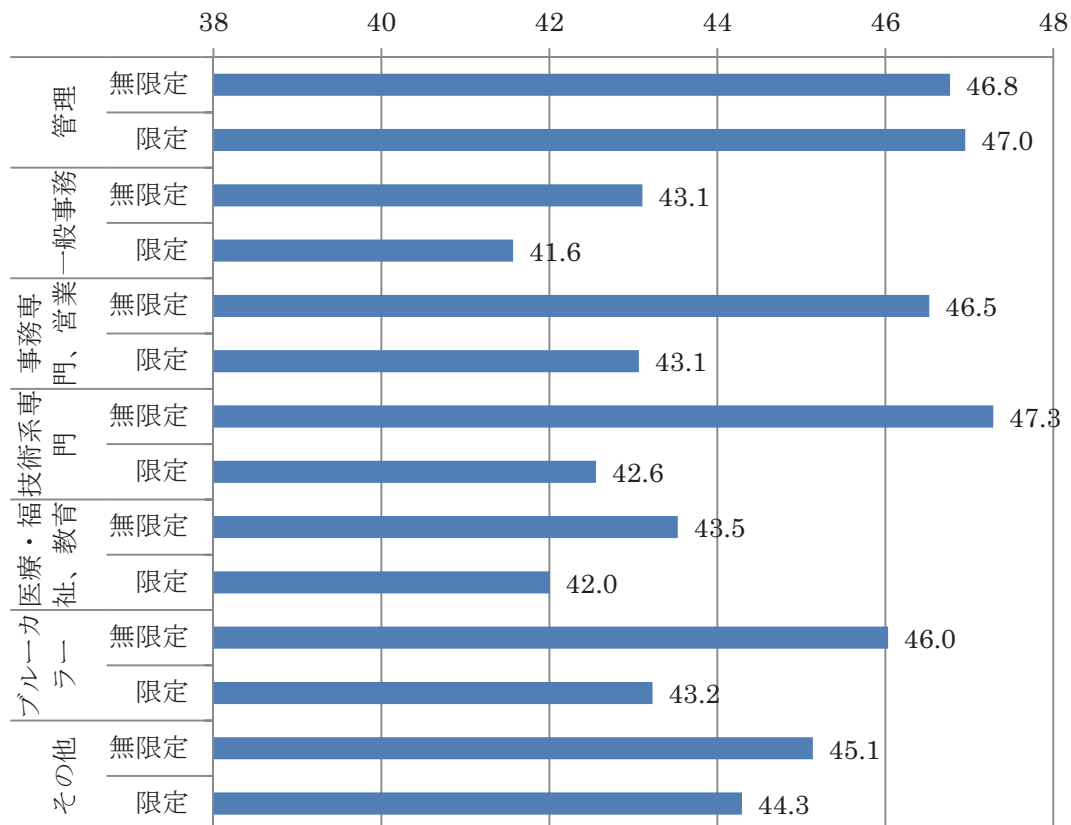
	賃金		労働時間		休日・休暇		仕事内容		能力開発の機会	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
限定事項(職種)	-0.50	0.24 *	-0.31	0.25	-0.43	0.24 †	0.38	0.25	-0.47	0.25 †
限定事項(勤務地)	0.13	0.24	0.35	0.24	0.37	0.24	0.23	0.25	0.20	0.24
限定事項(労働時間)	0.06	0.27	0.10	0.28	-0.02	0.27	-0.34	0.28	-0.36	0.28
限定事項(昇進)	-0.22	0.29	-0.01	0.29	-0.25	0.28	-0.39	0.29	-0.28	0.29
月収(対数値)	2.19	0.52 ***	0.26	0.51	0.02	0.50	-0.44	0.52	0.74	0.51
職種<一般事務>										
管理	0.08	0.47	-1.26	0.48 **	-1.65	0.47 ***	-0.35	0.49	-0.17	0.48
事務専門、営業	-0.11	0.62	-0.92	0.63	-0.96	0.61	-0.30	0.64	0.43	0.63
技術系専門	-0.09	0.46	-0.15	0.47	0.08	0.47	0.10	0.48	0.46	0.47
医療・福祉、教育	-0.06	0.36	-0.65	0.37 †	-0.90	0.36 *	-0.91	0.37 *	0.22	0.36
ブルーカラー	-0.10	0.33	-0.73	0.34 *	-1.12	0.33 **	-0.34	0.34	0.27	0.33
その他	-0.85	0.47 †	-0.73	0.47	-0.64	0.46	0.52	0.48	0.70	0.46
仕事の定型性	-0.08	0.16	0.13	0.16	0.14	0.16	0.24	0.16	0.19	0.16
教育訓練(計画的OJT)	-0.33	0.23	-0.16	0.23	-0.18	0.23	0.02	0.24	0.22	0.23
教育訓練(入社・入職時研修)	0.12	0.26	-0.23	0.26	-0.13	0.26	0.39	0.27	0.53	0.26 *
教育訓練(職種・職務別研修)	0.38	0.25	0.16	0.25	0.34	0.25	-0.18	0.25	-0.01	0.25
教育訓練(役職別研修)	-0.52	0.33	-0.02	0.34	0.32	0.33	0.46	0.34	0.37	0.34
教育訓練(資格取得研修)	-0.42	0.29	-0.24	0.29	0.28	0.29	0.10	0.30	0.74	0.29 *
教育訓練(キャリア形成研修)	-0.06	0.30	0.57	0.30 †	0.25	0.30	0.15	0.30	0.48	0.30
教育訓練(法令順守研修)	0.50	0.26 †	0.04	0.26	0.25	0.26	-0.14	0.26	0.35	0.26
前職<前職なし>										
正規	0.16	0.28	0.39	0.28	0.30	0.28	0.50	0.29 †	0.59	0.28 *
非正規	0.70	0.30 *	0.67	0.31 *	0.17	0.30	0.71	0.31 *	0.65	0.31 *
その他	0.73	0.87	-0.14	0.87	-0.39	0.86	0.83	0.90	-1.19	0.89
男性	-0.45	0.25 †	-0.14	0.26	0.00	0.25	-0.30	0.26	-0.46	0.26 †
年齢	0.01	0.02	0.01	0.03	0.00	0.02	0.03	0.03	0.02	0.03
学歴<中学・高校>										
短大、高専、専修	-0.21	0.31	-0.24	0.31	-0.65	0.31 *	0.06	0.32	0.45	0.31
大学、大学院	-0.03	0.28	-0.46	0.29	-0.37	0.28	-0.08	0.29	0.12	0.28
【事業所要因】										
転換の有無(非正規→限定)	-0.78	0.53	0.61	0.54	-0.09	0.52	0.17	0.53	-0.35	0.53
転換の有無(正規→限定)	0.71	0.47	0.94	0.50 †	0.22	0.47	-0.98	0.47 *	0.68	0.47
τ=1	25.10	6.05 ***	0.26	5.95	-2.39	5.83	-6.19	6.06	9.32	5.96
τ=2	26.83	6.07 ***	2.14	5.94	-1.02	5.83	-4.26	6.05	11.10	5.97 †
τ=3	28.96	6.10 ***	4.14	5.95	0.71	5.83	-1.71	6.05	13.64	5.99 *
N	329		329		329		329		329	
-2LL	793.49		757.93		827.16		742.65		766.78	
χ <sup>2</sup>	60.40***		37.80		43.70*		30.78		66.66***	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0.18		0.12		0.13		0.10		0.20	

注)有意水準：\*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は5%、†は10%水準で有意であることを示す。<内はリファレンスグループ。

仕事内容に目を向けると、職種によって労働時間や休日・休暇満足度に違いが生じている。管理職や医療福祉・教育関係の専門職、ブルーカラー職に携わっている限定正社員は、他の諸要因をコントロールしても、労働時間、休日・休暇満足度が一般事務職の限定正社員に比べて低い。また、医療等専門職者は、仕事内容に対する満足度も一般事務職者より低い。この結果は、限定正社員が2つの層に分類できることを示唆している。一つは、ワークライフバランスを重視しているタイプであり、一般事務職に該当者が多くいるものと見込まれる。いわゆる一般職の女性もこのタイプに分類されるだろう。限定事項と満足度の関係で述べた解釈とも重なるが、彼女(彼)らは、高い賃金やキャリアアップよりも労働時間を低めに抑えたり、休日・休暇を適切に取得しながら働くことを望み、それが可能なこの働き方を自発的に選んでいるものと推測される。そのため、賃金や能力開発の機会が相対的に少なくても、その代わりとして労働時間の短さや休日・休暇の取りやすさというメリットを享受できているため、それが満足度の高さに反映されているのではないだろうか。実際に、限定正社員と無限定正社員の労働時間を職種ごとに比較すると、一般事務職の限定正社員は、限定正社員

の中で最も平均労働時間が短く、且つ一般事務職の無限定正社員よりも週辺りで2時間ほど短い（図表 9-3-6）。

図表 9-3-6 職種別、週あたりの労働時間（無限定正社員と限定正社員の比較）



もう一方の層は、何らかの理由で非自発的に限定正社員として働いている層であり、医療等専門職、管理職、ブルーカラー職に多いものと推察される。この中で、医療等専門職と管理職は、職種限定タイプの正社員が多く<sup>9</sup>、彼（彼女）らの労働時間は無限定正社員とあまり変わらない（図表 9-3-6）。したがって、限定正社員ということを経験を理由に賃金や労働条件等が抑えられているにも関わらず、それに代わるメリットが得られていないため、満足度が低くなっているものと解釈される。ブルーカラー職に関しては、職種限定タイプが他の職種よりも多いわけではなく<sup>10</sup>、また無限定正社員よりは労働時間が短いことから、結果の解釈が難しいが、平均で週あたりの労働時間が43時間を超えている点から、労働時間の絶対的な長さが満足度の低さにつながっているのかもしれない。

次に、仕事の定型性はすべての仕事満足度に対して有意な影響を及ぼしていない。仕事が定型的なものか非定型的なものであるかは、限定正社員の働き方を評価する重要なポイント

<sup>9</sup> 医療・福祉、教育関係の専門職に携わっている限定正社員の83.3%、管理職の70.8%が、職種限定正社員である。

<sup>10</sup> ブルーカラー職の限定正社員のうち、職種が限定されているのは46.3%である。

ではないようである。また、教育訓練に関しても、賃金、労働時間、休日・休暇、仕事内容満足度を有意に規定していない。ただし、能力開発の機会に対する満足度は、教育訓練の種類が有意な影響を与えており、入社・入職時研修と資格取得研修の受講歴がある人はない人よりも、職場の教育訓練に対して好意的な評価をしている。特に、資格取得研修の有無が能力開発満足度に対してプラスに作用している点や計画的 OJT が有意な影響を与えていない点から考えると、限定正社員の中でキャリアアップを図りたいと考えている人は、企業特殊的人的資本を蓄積し同一企業で働き続けるよりも、転職につながる汎用性が高い知識や技能を身につけることに価値を置いているのかもしれない。

ここまでは、現在（調査時点）の働き方が限定正社員の仕事満足度をどう規定しているかについて、分析・考察してきた。では、現職に就くまでに辿ったキャリアは満足度にどのような影響を与えているのだろうか。前職が及ぼす効果を確認すると、前職で非正規労働者として働いていた限定正社員は、前職がない人（初職が現在の職場である人）に比べて、賃金、労働時間、仕事内容、能力開発の機会に対する満足度が有意に高い。この結果は興味深く、非正規労働者からのキャリアアップのステージとして、限定正社員という働き方が評価されていることを示唆している。非正規労働者として働いた経験がある人々は、その時の賃金や仕事内容、能力開発機会を基準として現在の働き方を捉えていると想定される。そのため、彼（彼女）らの満足度が初職で限定正社員として働き始めた人よりも高いことは、期待に見合った、またはそれ以上の賃金の増加や仕事内容、能力開発機会の充実を実感していることを意味している。同時に、労働時間は非正規労働者時代よりも増えていることが予想されるが、それが満足度の低下にはつながっていない。つまり、非正規労働者から限定正社員に移行した人々にとって、より高い賃金ややりがいのある仕事に携わることができる代わりに犠牲にした労働時間の増加は、許容できる範囲内のものであったと言えよう。

一方、正社員<sup>11</sup>から限定正社員へと移行した人も、初職が限定正社員である人に比べて、仕事内容や能力開発の機会に満足している。また、他の項目についても、統計的に有意ではないが、すべてプラスの係数となっている。ここで、前職が正社員だった人の、現在の職種分布を確認すると、医療・福祉、教育系の専門職が 33.0%を占めており、限定正社員全体に占める比率（20.4%）よりもかなり高い（図表 9-3-7）。順序ロジスティック回帰分析の結果（図表 9-3-5）では、医療・福祉、教育系専門職に就いている人の仕事内容満足度が低かったが、それは初職でこの仕事に就いた人に当てはまるものが窺える。反対に、正社員から移行した人の多くは、自発的に限定正社員として医療・福祉等の専門的な仕事に携わりたいと希望したため、その仕事や教育訓練に対して満足しているのではないだろうか。

<sup>11</sup> 注 8 でも述べた通り、この「正社員」が限定正社員か無限定正社員かは区別できない。そのため、個々のケースについて、無限定正社員から限定正社員へと移行したのか、それとも前職現職ともに限定正社員なのかは判断できない。

図表 9-3-7 前職が無限定正社員、非正規社員だった人の現職の職種（限定正社員のみ）

	(%)							N
	管理	一般事務	事務専門、 営業	技術系専門	医療・福 祉、教育	ブルーカ ラー	その他	
全体	7.3	29.5	3.6	7.0	20.4	24.3	7.9	329
前職正規	7.2	18.6	6.2	6.2	33.0	18.6	10.3	97
前職非正規	10.3	26.5	2.9	2.9	26.5	20.6	10.3	68

このように個人のキャリアは限定正社員の働き方に対する満足度を左右している。しかし、働いている事業所において就業形態の変化を伴う転換実績があるかどうかは、満足度にあまり影響していない。非正規労働者から限定正社員への転換実績は、仕事満足に関する5項目すべてについて、統計的に有意な影響を与えていない。一方、無限定正社員から限定正社員への移行実績がある事業所で働いている人は、労働時間に対する満足度が高い。無限定正社員と限定正社員間の移行が可能な事業所は、柔軟な働き方を実現しているために、そこで働いている人々の労働時間満足度を向上させているのかもしれない。しかしながら、このような事業所で働いている限定正社員の仕事内容満足度が低い点は解釈が難しい。いずれにしても、事業所レベルで多様な働き方をどの程度実現しているかが、個人の仕事満足に対して及ぼす影響について、明確な結果を得るには至っていない。

#### 第4節 まとめ

正規雇用と非正規雇用の二極化の解消や、人々の多様なニーズに呼応する柔軟な働き方の選択肢の一つとして、限定正社員に期待がかけられている。先行研究から、企業がこれを導入する目的が徐々に明らかにされてきたのに対して、労働者側がこの働き方をどのように捉えているかは、ほとんど明らかにされていない。本章は、この点に焦点を当て、無限定正社員や非正社員との比較分析、並びに限定正社員の仕事満足度の規定要因分析から、限定正社員が自身の働き方をどのように評価しているかについて論じた。主な結果は、次の通りである。

まず、仕事の定型性や労働時間、賃金面において、限定正社員は無限定正社員と非正社員の間に位置づけられる。ただし、労働時間や賃金は無限定正社員の水準に近く、特に20歳の賃金はほとんど変わらない。

次に、限定正社員は、「(1) 医療・福祉分野で医療等の専門職や管理職として働く職種限定正社員」、「(2) 様々な業種、特に建設業や卸売業、金融・保険業で活用され、一般事務を担い、勤務地や労働時間が限定されている正社員」、「(3) 製造業で生産・技能職に携わる勤務地限定正社員」の3タイプに分類される。また、仕事満足度の規定要因分析では、この区分によって、限定正社員の働き方に対する評価がかなり異なっていることを示す結果が得られた。2番目のタイプ（一般事務職タイプ）は、他の限定正社員と比べて、労働時間や休日・

休暇に対する満足度が相対的に高い。このタイプは、ワークライフバランスを重視し、自発的にこの働き方を選択する傾向があるものと想定される。そのため、労働時間の短さや休日・休暇の取りやすさというメリットを享受する交換要因として、賃金や能力開発機会の少なさを納得して受け入れているものと考えられる。それに対して、1番目や3番目のタイプは、限定正社員という理由から働き方や就業条件に何らかの制約がかかっているにも関わらず、その交換要因となるものが見いだせない可能性が指摘できる。そのため、準拠集団内の無限定正社員と比べると賃金や能力開発機会、キャリアの安定性等の面で劣っていることを実感し、不満を持ちやすいのではないだろうか。

さらに、労働者のキャリアも働き方への評価に影響している。初職で限定正社員として働き始めた人に比べて、非正社員から限定正社員へと転換した人は、賃金、労働時間、仕事内容、能力開発機会の満足度が高い。これは、限定正社員が非正規雇用からのキャリアアップのステージとして評価されていることを意味している。非正規雇用から限定正社員へと移行した人は、前職時の賃金や仕事内容等を基準として現在の働き方を捉え、その基準以上の就業条件や仕事内容を享受しているため、意識にプラスに作用しているものと考えられる。他方、正社員から限定正社員へと移行した人の仕事内容、能力開発満足度も高い。このようなキャリアを辿った人は、医療・福祉等の専門職に携わる限定正社員として働いている人が多い。彼（彼女）らの多くは自発的にその道を選択したため、現在の働き方に満足しているものと考えられる。同時に、無限定正社員から限定正社員にどの程度柔軟に変更できるか、すなわち就業形態の変更可能性が、仕事満足にプラスに働くことを示唆している。

最後に、今後研究を進めて行くにあたって、残された課題を2点述べる。1点目は、限定正社員としての働きが、その後のキャリアにどう結びついていくかを明らかにすることである。本研究の分析から、非正規雇用からのキャリアアップのルートとして、限定正社員が有効であることは示せただろう。しかし、その働き方が更なるキャリアアップにつながるかは、調査時点の就業形態のみを尋ねている本データの制約上、検証できない。また、SSM調査<sup>12</sup>など職歴を尋ねた調査データやパネルデータは数多くあるが、職歴の各段階で、限定正社員としての就業経験があるかどうかを尋ねた調査はない。今後は、多様な雇用区分を意識に入れつつ職歴を把握する量的調査を実施することで、限定正社員以前だけでなく、その後のキャリアにどのように影響するかも分析することが可能になるだろう。

2点目に、モデルに投入する企業要因を充実させ、企業の人事管理制度が限定正社員や他の従業員の働き方をどのように左右するかについて、より詳細に分析する必要がある。本研究の分析では、無限定正社員や非正規からの登用実績が限定正社員の満足度に明確な影響を与えていなかったが、過去1年間のみの登用実績しか尋ねていないため、十分とは言えない。その他にも、企業内部で就業形態をまたがった移行を可能にし、従業員の多様なニーズに応

<sup>12</sup> 社会階層と社会移動全国調査（SSM調査）は、社会階層や不平等、社会移動等について、1955年から10年おきに実施している大規模調査で、調査対象者の職歴を詳細に尋ねている。

え得る様々な制度を各企業は設置しているかもしれない。それらが従業員の働き方や意識に与える影響を明らかにすることは、多様な働き方に即した人事管理の在り方を見出すことにつながるだろう。

## 謝辞

本研究を進める中で、佐藤嘉倫東北大学教授を代表とする「移動レジーム研究会」（参加にあたり JSPS 科研費 JP15H03405 の助成を利用）メンバーの先生方から貴重なご助言を頂きました。ここに記して感謝の意を表します。

## 参考文献

- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.31-46.
- 高橋康二（2013）「限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題」『日本労働研究雑誌』 No.636, pp.48-62.
- 戸田淳仁（2015）「限定正社員の実態—企業規模別における賃金、満足度の違い」『日本労働研究雑誌』 No.655, pp.110-118.
- 西村純（2014）「タイプ別に見た限定正社員の人事管理の特徴—正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか？」『日本労働研究雑誌』 No.650, pp.16-29.
- 西村孝史・守島基博（2009）「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』 No.586, pp.20-33.
- 労働政策研究・研修機構（2014）『多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査（事業所調査・従業員調査）』調査シリーズ No.134.

## 終章 働き方の二極化の解消に向けて

本章では、第1章～第9章で得られた知見を踏まえ、正規雇用（正社員）と非正規雇用（非正規雇用労働者）の働き方の二極化の解消のために必要な方策を述べる。まず、第1節にて、本報告書の3つの研究課題について分析結果を要約する<sup>1</sup>。その上で、第2節にて、働き方の二極化を解消する上で必要な労働政策上の課題——正社員転換の推進、正社員の労働負荷の抑制、限定正社員制度の普及——に、より円滑かつ効果的に取り組むための方策を提示する。

### 第1節 要約

#### 1. 正社員転換先の特徴、転換後の就業実態

序章第1節で述べたように、正規雇用と非正規雇用の働き方の二極化を解消する上では、両者の行き来を可能にすること、特に正社員になることを希望する非正規雇用労働者が、正社員に転換できる道筋を作ることが欠かせない。そのため、厚生労働省においては、非正規雇用労働者の正社員転換に向けた能力開発施策、キャリアアップ支援施策を導入・強化している。しかし、序章第2節で述べたように、正社員転換に係わる先行研究にはその個人側の要因に注目するものが多く、正社員転換の「転換先」、「転換後」の実態については未解明の部分が多かった。本報告書でそれらの研究課題に取り組んだ結果、主要な知見として以下が示された。

第1に、内部登用にせよ外部採用にせよ、「医療、福祉」の産業において非正規雇用から正社員への転換が積極的に行われていることが明らかになった（第2章）。ちなみに、官庁統計の集計によれば、「医療、福祉」は、他の多くの産業で正社員の人数が減少している中で、正社員の人数が増加しているほぼ唯一の産業であった（第1章）。

第2に、内部登用と外部採用（外部転換）の違いについて言うならば、総じて内部登用の仕組みに優越性があることが示唆された。具体的には、内部登用を実施している事業所は、非正規雇用者への能力開発を積極的に行なっていることが示された（第2章）。また、正社員転換後の仕事に求められる技能レベル、賃金水準は、外部転換者より内部登用者の方が高いことが示された（第3章）。他方、正社員と非正規雇用労働者の賃金格差が小さい事業所ほど外部採用に積極的であり（第2章）、実際に外部転換者は中小企業に多く分布していることが示された（第3章）<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> その際、第1章～第9章それぞれの内容については、序章第4節にて要約を付してあるので、ここでは繰り返さない。

<sup>2</sup> 他方、第2章では、企業規模と内部登用、外部採用の発生との間に明確な相関を見出せなかった。事業所データを分析した第2章と、従業員データを分析した第3章とで必ずしも結果が一致しない理由については、引き続き検討する必要がある。とはいえ、第2章における正社員と非正規雇用労働者の賃金格差が小さい事業所ほど外部採用に積極的であるという事実発見は、（第1章で確認した、中小企業においては正社員と非正規雇用労働者の賃金格差が小さいという知見とあわせるならば）第3章における中小企業では外部採用が多いという事実発見と整合する。



第3に、正社員転換後の就業実態の分析から、正社員転換の意味合いが男女で異なることが示された。具体的には、女性の場合、男性と比べて正社員への転換が起こりにくいだけでなく、正社員転換後も早期に離職しやすいこと、女性の正社員転換者は女性の新卒者と比べても離職しやすいことが明らかになった。その背景として、そもそも女性正社員の職務レベル、賃金水準が低いことが関係していると考えられる（第3章）。これと関連して、パート・アルバイトからの内部登用が比較的多く行われている宿泊・飲食サービス業では、正社員の賃金水準が低く、正社員であることのメリットが相対的に小さいことも示されている（第1章、第2章）。

第4に、ところで、男女いずれについても、正社員転換者の労働時間が、必ずしも長いわけではないことが示された。もっとも、正社員転換者の仕事に求められる技能レベル、賃金水準が、新卒社員や転職社員のそれらと比べて低いことも示されており、その意味において正社員転換者の労働条件は決して高くはない。しかし、必ずしも「正社員転換すると長時間労働に直面する」というわけではない、という事実は強調されてよい（第3章）。

## 2. 人事管理・産業特性と正社員の労働負荷

序章第1節にて述べたように、正社員の長時間労働・残業や職場ストレスといった労働負荷の抑制も、正規雇用と非正規雇用の働き方の二極化を解消する上で不可欠である。そのため、厚生労働省において、労働基準監督署やハローワークそれぞれが中心となって、長時間労働の抑制に向けた取り組みが行われている。他方、序章第2節で述べたように、労働負荷に関する社会科学分野の研究においては、人事管理の視点、産業特性という視点を分析に取り入れることが求められている。本報告書にてそれらの研究課題に取り組んだ結果、主要な知見として以下が示された。

第1に、賃金およびその上昇幅の規定要因の分析から、正社員、特に若手正社員に対する人事管理のありようが、産業ごとに大きく異なっていることが確認された（第4章）。そして、そのこともあってか、若手正社員の心理的負荷（精神的不調になるかもしれないというリスク認識）を高めている労働負荷の内容が、産業ごとに異なっていることが示された。具体的には、「教育、学習支援業」においては、業務量や責任感に起因する長時間残業が、「宿泊業、飲食サービス業」においては、最低限の休日・休暇を確保できない状況が、「金融業、保険業」においては、成果管理にともなう問題——仕事の裁量性を伴わない目標設定など——が、その要因として指摘された（第5章）。総じて、長時間労働が解消されるべきことに異論の余地はないが、労働時間が「どのくらい長いのか」というより、「どのように長いのか」といった「労働時間の質的側面」にも注目すべき旨が指摘された。

第2に、近年、若年正社員を「使い捨て」にする企業、いわゆる「ブラック企業」が存在する典型的産業として、IT産業を含む情報通信業が念頭に置かれている状況を踏まえ、情報通信業における長時間残業の要因とその影響を明らかにした。具体的には、特に情報通信業においては、仕事の「量」の多さ、およびそれを労働者自身でコントロールできない状況に

起因して長時間残業が発生しており、そのことにより仕事に対するモチベーションが低下するとともに、労働者が離職するリスクが高まっていることが示された（第 6 章）。また、情報通信業は個人業績の評価が賃金上昇に大きな影響を与える産業であるが（第 4 章）、そのことも関連してか、成果・業績による月給変動の可能性が長時間労働の発生に関与していることも示された（第 6 章）。

第 3 に、ところで、長時間残業の発生には人事管理のあり方が影響を与えていることも明らかにされた。より具体的には、正社員の目標達成に向けた「指導・管理」の頻度、「最低評価をされた正社員への措置」の厳しさなど、成果主義人事の運用面での厳しさが影響していることが示された。また、仕事の量をコントロールできない状況が長時間労働をもたらしていることも、改めて確認された（第 7 章）。さらに、産業を単位としてみた時に、今日の長時間労働・残業が、個人業績が賃金上昇に大きな影響を与えるような人事管理の下でなされていることも明らかになった（第 1 章、第 4 章）。

### 3. 限定正社員制度の活用・就業実態

序章第 1 節にて述べたように、限定正社員制度に代表される「多様な働き方」を導入することで、正規雇用と非正規雇用の働き方の二極化を解消しようという考え方、動きが広まりつつある。厚生労働省においても、「多様な正社員」の概念を整理するとともに、その普及・拡大のために必要な法的位置づけの検討などがなされている。しかし、序章第 2 節にて述べたように、概念整理や法的位置づけの検討と並んで、限定正社員の活用・就業実態の研究が求められているにもかかわらず、それらの研究は、特に利用可能なデータの面で限られているのが現状である。本報告書にて、JILPT が 2014 年に実施した大規模なアンケート調査に基づきそれらの研究課題に取り組んだ結果、主要な知見として以下が示された。

第 1 に、仕事の定型性や労働時間、賃金面において、限定正社員は無限定正社員と非正規雇用労働者の中間に位置づけられることが示された。そして、限定正社員の仕事に対する満足度を、無限定正社員のそれと比べると、（統計的に有意ではないものの）賃金、仕事内容、能力開発に対する満足度は無限定正社員の方が高いが、労働時間に対する満足度は限定正社員の方が高いことが示された（第 9 章）。

第 2 に、また、正社員転換者が（新卒社員や転職社員と比べて）限定正社員になりやすいこと、逆に言えば、限定正社員の雇用区分が彼らの受入れ先としての役割を果たしている可能性があることが示唆された（第 3 章）。そして、限定正社員の仕事に対する満足度を分析したところ、正社員転換により限定正社員になった者は、そうでない限定正社員よりも、賃金、労働時間、仕事内容、能力開発機会に対する満足度が高いことが示された（第 9 章）。

第 3 に、ところで、企業における限定正社員の存在・導入が、周辺労働力の再編成を意味しているのか、基幹労働力の働き方の多様化を意味しているのかについては、職種によって答えが大きく異なることが明らかになった。具体的には、「事務職」、「生産・技能職」の限定

正社員の場合は、管理職へのキャリアパスが伸びておらず周辺労働力の再編成としての側面が、「営業職」の限定正社員の場合は、それが伸びており基幹労働力の働き方の多様化の側面が強かった。また、「接客・サービス職」の場合は、非正規雇用から管理職への移動が連続的に可能であり、その中間地点の働き方として限定正社員の雇用区分が導入されていると考えられる（第8章）。

## 第2節 含意

### 1. 正社員転換の推進のために

まず、正社員転換の量を増やすためには、内部登用も外部採用（外部転換）も、正社員の雇用が増加している「医療、福祉」の産業において積極的に行われているという事実に注目する必要がある。もちろん、「医療、福祉」の産業には、専門的スキル・資格が求められる職場が多いことから、人材調達の方法として中途採用が馴染みやすいという側面も寄与していると考えられる。とはいえ、正社員の雇用が増えることが、正社員転換の量が増えるための必要条件であることは容易に推論できる。その意味で、成長産業の育成や、正社員転換を希望する非正規雇用労働者を、職業訓練や職業紹介を通じてそれらの産業に誘導していくことが求められよう。

他方、正社員転換の質を高めるためには、総じて内部登用の仕組みに優越性がある点に注目する必要がある。具体的には、キャリアアップ助成金など既存の制度を用いて内部登用による正社員転換を一層推進していくことが求められよう。また、トライアル雇用奨励金、ジョブカード制度や、ハローワークによる求人開拓などを通じて外部採用（外部転換）を支援・促進する際には、それらの量を増やすことに加えて、仕事に求められるスキルレベルや賃金水準の高い優良企業、大企業の門戸を広げるよう働きかけていくことも求められよう。

また、正社員転換の質とも関連するが、女性の正社員転換者が転換先に定着しにくい傾向が示されるとともに、その背景として、女性正社員の職務レベル、賃金水準の低さが関係していることが示唆された。企業や組織における女性の活躍が求められる中で、女性が非正規雇用滞りしてしまっている現状を改めていくためにも、そもそも正社員の職場において男女間での職務レベルの格差、それに伴う賃金の格差を是正していくことが求められよう。

ところで、労働力人口が減少する中では、非正規雇用労働者の正社員転換意欲を喚起することが求められる場面もあろう。その観点から、正社員転換者が必ずしも長時間労働に直面しているわけではないという事実が重要である。正社員になると長時間労働に直面するとの不安などから、正社員転換を躊躇している非正規雇用労働者は少なくないと考えられる<sup>3</sup>。彼らに対し、正社員転換者の働き方についての適切な情報を提供することで、正社員転換意欲

<sup>3</sup> 35～44歳の非正規雇用労働者に対するインタビュー記録を収録した、労働政策研究・研修機構編（2013）『壮年期の非正規労働——個人ヒアリング調査から』（JILPT資料シリーズ No.126, 労働政策研究・研修機構）からは、少なくない非正規雇用労働者が、かつて正社員として働いていた時に激務を経験したことから、正社員に転換することをためらっていることが読み取れる。

を喚起できるのではなからうか。

## 2. 正社員の労働負荷の抑制のために

離職や精神的不調に繋がりにくい労働負荷の抑制に関して、本報告書の分析結果から言えることは、それら労働負荷の内容や発生メカニズムが、産業によって大きく異なるということである。現状において、労働負荷を抑制する方策に関しては、法律による労働時間の規制が中心となっており、それらを中心とすべきことは言うまでもないが、それらを補強する形で、労働負荷の内容や発生メカニズムが産業ごとに異なることを踏まえた方策も求められよう。たとえばストレスチェック制度など労働者の健康管理の仕組みを運用する場面に<sup>4</sup>、産業ごとの労務管理の実態に精通した専門家を介在させることなどが考えられる<sup>5</sup>。

また、本報告書の分析からは、成果主義人事の運用面での厳しさや、労働者が仕事の量をコントロールできない状況が長時間労働・残業をもたらしていることも確認された。長時間労働・残業を抑制する上では、法律による規制に加えて、新しい労務管理手法の導入実態およびそれが労働時間に与える影響、そもそも労働者が仕事の量をコントロールできない状況がなぜ発生しているのかなどについての調査研究が、引き続き求められよう。

## 3. 限定正社員制度の普及のために

本報告書の分析結果から、労働市場全体として見た時の、限定正社員制度の意義が明らかになった。ひとつは、限定正社員は無限定正社員より労働時間が短く、労働時間に対する満足度も高いことから分かるように、限定正社員の働き方が長時間労働・残業を希望しない正社員のニーズに合致しているということである。いまひとつは、正社員転換者が限定正社員になりやすいこと、限定正社員の中でも正社員転換により限定正社員になった者の仕事に対する満足度（労働時間に対する満足度を含む）が高いことから分かるように、限定正社員区分が正社員転換者の受入先として機能していることである。すでに序章にて述べたことであるが、限定正社員制度の普及が、正社員の働き方の多様化と非正規雇用労働者の正社員転換の促進という2つの目的に適うことが、改めて確認された。厚生労働省では、限定正社員制度の導入を推進すべく<sup>6</sup>、実態調査、法的位置づけの検討、好事例の収集などに取り組んでいるが、これらの取り組みは維持されるべきであろう。

他方、限定正社員制度の存在・導入が、企業内で労働者のキャリアにどのような影響を与えているのかについては、職種によって大きく状況が異なることが示された。限定正社員制

<sup>4</sup> 労働安全衛生法の改正により、2015年12月より、事業者に対して、労働者の心理的な負担の程度を把握するための検査（ストレスチェック）を、医師、保健師等により実施することが義務付けられた。

<sup>5</sup> これに関連して、治療と職業生活の両立を支援する場面での産業医の活動の一端を明らかにしたものとして、労働政策研究・研修機構編（2015）『メンタルヘルス、私傷病などの治療と職業生活の両立に関するヒアリング調査』（JILPT資料シリーズNo.164、労働政策研究・研修機構）がある。

<sup>6</sup> なお、厚生労働省では、職種限定正社員、勤務地限定正社員、勤務時間限定正社員などを総称して「多様な正社員」と呼んでいる。

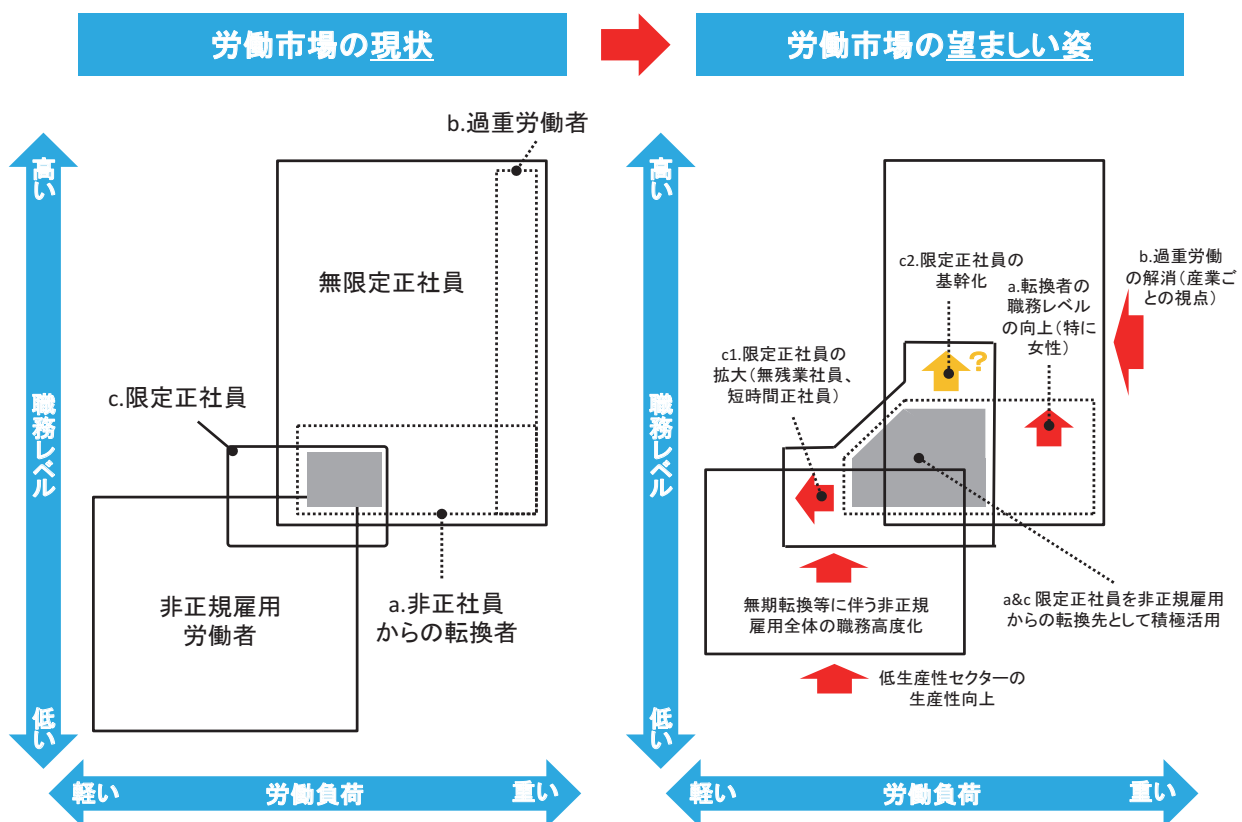
度の存在・導入が、大まかに見れば正社員の働き方の多様化、非正規雇用労働者の正社員転換の促進という目的に適っていることは疑い得ないものの、企業内で労働者のキャリアに与える影響を明らかにするためには、「限定正社員」という形式的な特徴にとらわれず、その背後にある企業内の労働力活用の実態も注視する必要がある。限定正社員制度に関する実態調査、好事例の収集などに取り組む際に、そのような視点も取り入れていく必要がある。

#### 4. 労働市場の望ましい姿

繰り返しになるが、本報告書では、主として正社員の雇用管理・人事管理と働き方の分析を通じて、正規雇用（正社員）と非正規雇用（非正規雇用労働者）の働き方の二極化の解消のために必要な方策を示すことを大きな目的としてきた<sup>7</sup>。

それでは、本報告書が提示する、働き方の二極化を解消するための方策は、全体としてどのような労働市場の姿を志向するものなのだろうか。図表終-2-1は、それを図示したものである。この図には、本報告書が出発点として前提としていることと、本報告書での分析結果を踏まえて浮かび上がってきたこと、あくまで可能性を提示するにとどまることなどが混在しているが、以下、順に説明していきたい。

図表終-2-1 本報告書の結論から導かれる労働市場の姿



<sup>7</sup> その際、序章でも述べた通り、正規雇用と非正規雇用の処遇格差の是正という政策課題については、JILPTでは既に別の形で取り組んでいるため、本報告書では直接扱わなかった。

図の左側は、労働市場の現状を示したものである。労働市場には非正規雇用労働者と無限定正社員がおり、前者は職務レベルが高く労働負荷が重いのにに対し、後者は労働負荷が軽く職務レベルが低い。その中間に、職務レベル、労働負荷ともに中程度の限定正社員がいるが、量的にはさほど多くない。なお、無限定正社員の一部が過重労働者であることや、無限定正社員、限定正社員の一部が非正規雇用からの転換者であることも、図に示されている。

図の右側は、労働市場の望ましい姿を示したものである。「現状」との違いは、次の通りである。第1は、(a)転換者の職務レベルの向上（特に女性）であり、非正規雇用から正規雇用への転換者の働き方に関して、よりレベルが高い職務に就けることが望ましいことが示されている。第2は、(b)過重労働の解消（産業ごとの視点）であり、産業の特性を考慮しつつ、無限定正社員の過重労働を解消していくべきことが示されている。第3は、(c1)限定正社員の拡大（無残業社員、短時間正社員）であり、長時間労働・残業を希望しない正社員のニーズに応えるためにも、限定正社員制度を積極的に普及させていくべきことが示されている。第4は、(c2)限定正社員の基幹化であるが、この点については、職種によって置かれた状況が異なっており、また、限定正社員自身がそれを望んでいるのか否か、定かでない部分がある。それゆえ、疑問符を付した状態になっている。第5は、(a&c)限定正社員制度を非正規雇用から正規雇用への転換先として積極的に活用することである<sup>8</sup>。

これに加えて、図の右側には、労働力人口が減少していく中で、低生産性セクターの生産性向上により非正規雇用労働者の職務レベルを高度化させていくべきこと、改正労働契約法が定める「無期転換」などにより非正規雇用労働者の職務レベルが高度化していくであろうことも示されている<sup>9</sup>。

これらを総体として見ると、労働負荷が重い仕事に就く労働者が減り、職務レベルの高い仕事に就く労働者が増える——つまり、全体として図の左上に向かう——ベクトルが浮かび上がる。また、労働市場の現状においては、「職務レベルが高く労働負荷が重い」働き方と、「労働負荷が軽く職務レベルが低い」働き方の両極化が生じているのに対し、労働市場の望ましい姿においては、職務レベル、労働負荷ともに中程度である部分のウェイトが増している。そして、本報告書が提示する、働き方の二極化を解消するためのこれらの方策は、労働力人口が減少する中で、「働き過ぎ防止のための取組強化」を前提として、非正規雇用労働者や正社員転換者が多い「サービス産業の活性化・生産性の向上」を目指すとともに、『多様な正社員』の普及・拡大に努めるという、大きな政策目標とも整合するものである<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 右図におけるグレーの部分の面積の拡大により表現されている。

<sup>9</sup> 改正労働契約法への企業の対応方針については、労働政策研究・研修機構編（2016）『改正労働契約法とその特例に、企業はどう対応しようとしているのか／多様な正社員の活用状況・見通しは、どうなっているのか——「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果』（JILPT 調査シリーズ No.151、労働政策研究・研修機構）を参照。

<sup>10</sup> 2015年6月30日閣議決定『日本再興戦略』改訂2015——未来への投資・生産性革命』を参照。

