

正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験

——技能形成の機会への効果に着目して——

佐野 嘉秀

概 要

本稿では、労働における「格差」として、正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会のちがいに着目し、そうした「格差」の是正につながりうる人事管理上の施策として、非正社員から正社員への登用の仕組みの効果について検討した。個人アンケート調査を用いた分析の結果、企業が非正社員から正社員への登用の仕組みを取り入れ実質的に運用することにより、1) 非正社員として働く人が、正社員となることで、長期的にキャリアと技能を伸ばす機会が増えるだけでなく、2) 非正社員として働くなかでも、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任のある仕事を経験することで、技能を向上させる機会が広がる可能性があることが明らかになった。正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会の「格差」を是正するうえで、正社員登用の仕組みが普及し、実質的にも非正社員から正社員への転換の仕組みとして機能していくことが、重要な役割をはたすと考えられる。

キーワード

格差、非正社員、正社員登用、キャリア、技能形成

I. はじめに

本稿では、労働における「格差」として、正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会のちがいに着目する。そして、とくに、そうした「格差」の是正につながりうる人事管理上の施策として、非正社員から正社員への登用の仕組みの効果について検討することとしたい。

日本においても、雇用者に占める非正社員の比率が高まるなかで、正社員と正社員のあいだの賃金等の処遇のちがいだけでなく、技能形成に関わる教育訓練の機会のちがいについても、社会的な関心が当てられるようになってきている。それに対応して、正社員と非

正社員とのあいだの、教育訓練の機会のちがいに着目した研究が蓄積されつつある（原 2007；佐野 2006, 2007；黒澤・原 2009）。これらの研究は、非正社員が教育訓練を受ける機会が、正社員と比べて小さいことを明らかにしている。

非正社員としての働き方が、働く人にとって良好な就業機会となるためには、正社員との比べて低い賃金等の処遇の改善をはかるだけでなく、非正社員として働くなかで技能を身につける機会を広げていくことも重要であろう。また、非正社員の技能形成の機会がかぎられるなかで、雇用における非正社員の比率が高まることは、社会全体での教育訓練の機会の減少をもたらす、人材育成を阻害する要因ともなりかねない（Arulampalam and Booth 1998）¹⁾。社会における人的資源の水準を高めるうえでも、非正社員の技能形成の機会を広げ、正社員とのあいだの機会のちがいを小さくしていくことが重要と考える。

このような観点から、正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会のちがいを望ましくない「格差」としてとらえ、非正社員として働く人の技能形成の機会を広げることで、その是正をはかっていくことが重要な社会的課題となろう。

ところで、正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会のちがいを生じさせている要因のひとつとして、雇用区分ごとに仕事やキャリアを分けようとする日本企業の人事管理の存在があると考えられる。すなわち、日本において、企業が、正社員と非正社員の区分を設ける理由として、人材のあいだに仕事のちがいを設け、それに対応した処遇制度を適用するという理由が大きい。そして、正社員に対しては、企業内での長期的なキャリアをつうじて人材育成と活用をはかる一方で、非正社員に対しては、より定型的な仕事の範囲での活用をはかる傾向にある（日本経営者団体連盟 1995；佐野 2000；佐藤・佐野・原 2003；佐野 2009）²⁾。

そして、このような仕事の範囲の制約から、非正社員にとって、勤続のなかで徐々に担当する仕事の幅を広げたり、高度な仕事や責任を伴う仕事を担当したりするような、仕事の変化を経験する機会がかぎられることとなる。その結果、非正社員では、正社員と比べて、新たな仕事の経験やそれに対応した教育訓練をつうじて技能を伸ばす機会が限定されがちとなるのだと考えられる。このように、正社員と非正社員の雇用区分のあいだで仕事とキャリアを分けようとする人材活用のあり方が、非正社員の企業内でのキャリア形成の機会を制約し、非正社員の技能形成の機会を小さくしていると考えられる。

とはいえ、他方で、非正社員の「基幹」化に関する既存研究は、パート社員の活用がす

1) 例えば、安田（2008）は、日本企業へのアンケート調査の分析から、正社員を置き換えるかたちで非正社員を活用する企業において、全体としてのOJTの円滑な実施が阻害される傾向があることを指摘している。

2) 正社員と非正社員のあいだで、企業が仕事のちがいを設けることの合理性に関しては、Lepak and Snell（1999）、佐野（2000）、朴・平野（2008）等を参照のこと。

すむチェーンストア等を事例に、非正社員の担当する仕事の範囲が広がり、その内容が高度化する傾向を明らかにしてきた（脇坂 1986；中村 1989；青山 1990；三山 1991；本田 1993）。近年の研究では、例えば、武石（2002）が、幅広い業種において、パート社員や契約社員等の非正社員の仕事内容の高度化の実態を明らかにしている。非正社員としての雇用者の比率が高まるなかで、高度なものを含む幅広い仕事で、非正社員の活用をはかる企業も増えてきている可能性がある。

このような、企業における非正社員の人材活用のちがいは、非正社員の企業内キャリアを多様化させていると考えられる。そして、幅広い仕事で非正社員を活用する方針の企業では、そうした仕事の担い手の育成と活用のため、非正社員に対して、勤続に伴い仕事の幅を広げたり、高度な仕事を担当したりするようなキャリアを提供する傾向にあると考えられる³⁾。その結果、こうした企業においては、非正社員が、勤続に伴い企業内で幅広い仕事を経験するほか、それに対応する教育訓練を受けることで、技能を向上させる機会が多くなっていると考えられる⁴⁾。

このように、企業における非正社員の人材活用のちがいにより、企業内での非正社員のキャリアは異なり、非正社員のなかでも技能形成の機会は多様化していると考えられる。しかし、これまで、企業ないし事業所ごとの非正社員の人材活用のあり方により規定される、非正社員のなかでのキャリアおよび技能形成の機会のちがいについては、実証的なデータにもとづいて必ずしも十分に明らかにされてこなかったといえる。

そこで、本稿では、個人アンケート調査のデータをもとに、企業の人材活用のあり方と、非正社員の企業内キャリア、および技能形成の機会の関係について検討してみたい。その際、本稿ではとくに、企業の人材活用のあり方を反映する人事管理の施策として、非正社員から正社員登用の仕組みに着目することしたい⁵⁾。

3) 例えば、佐野（2009）は、事例研究から、幅広い仕事で非正社員を活用する企業の職場で、非正社員に対して、徐々に仕事の幅を広げたり、高度な仕事を担当させたりといった、非正社員の技能向上を考えた仕事の割り振りが行われる傾向にあることを明らかにしている。

4) 『能力開発基本調査』（厚生労働省）等の統計からも、正社員と比べて割合は低いものの、計画的 OJT や off-JT 等の教育訓練を受けている非正社員が存在することは確認できる。また、OJT に関わる職場での仕事の経験の機会に関する若年層を対象とする集計からは、非正社員のなかに、正社員と同等以上に、技能向上の機会が与えられている層があることが読み取れる（佐野 2006, 2007）。このような、非正社員のなかにみられる技能形成の機会のちがいの要因のひとつとして、企業や事業所における非正社員の人材活用の方針のちがいにより、非正社員のなかでも、企業での勤続をつうじたキャリア形成の機会が多様化している実態があると考えられる。

5) 非正社員の「基幹」化に関する研究は、非正社員を正社員に準じた高度な仕事で活用する企業において、非正社員の評価処遇制度の整備をすすめる傾向にあることを明らかにしている（本田 1993, 1998）。非正社員としての企業内キャリアを促し、技能形成をすすめるうえで、こうした評価・処遇制度の整備が重要となることを示唆している。これに対し、本稿では、人事管理の施策のなかでも、とくに正社員登用の制度・仕組みの導入の効果について検討する。

既存研究を踏まえると、企業が正社員登用の仕組みに期待する主な機能として、1) 正社員の人材の確保と、2) 非正社員の定着化や仕事意欲向上といった非正社員に対する効果があると整理することができる⁶⁾。そして、とりわけ、非正社員の人材育成に積極的な企業では、このうち1) 正社員の人材確保の機能だけでなく、2) 非正社員の定着化や仕事意欲向上の機能を期待して、正社員登用の仕組みを運用する傾向にある(佐野:2008)。

このような企業は、非正社員を幅広い仕事で活用する方針をとり、そうした仕事の担い手となる人材育成のため、正社員登用の仕組みを設けることで、非正社員に対して定着化と技能向上へのインセンティブを与えているものと考えられる。また、加えて、育成した非正社員の一部を正社員に登用して、より高度な仕事での長期的な活用をはかることを正社員登用の仕組みに期待していると考えられる。

そして、こうした企業では、非正社員の人材育成と活用のため、非正社員に対して、勤続のなかで徐々に幅広い仕事や高度な仕事を経験するようなキャリアを提供する傾向にあると考えられる⁷⁾。この点に関して、正社員登用制度に関する事例研究(渡辺2009)は、正社員登用の制度を導入する企業において、非正社員のなかに技能や仕事の水準に応じて資格等級や雇用区分のちがいを設けたり、正社員と共通の資格制度を適用したりするなどして、非正社員として仕事や技能を徐々に高度化させるキャリアを用意する事例があることを指摘している⁸⁾。

ただし、上記研究は、このほか、正社員に採用する人材を見極める「試用雇用」のために非正社員の雇用区分を設ける事例があることも指摘している(渡辺2009)。正社員登用の機能として、上述1) 正社員としての人材確保をとくに重視する例とみることができるとはいえ、このような企業においても、「試用雇用」として非正社員を雇用する期間においては、人材の見極めのため、積極的に正社員に準じた仕事が割り振られる傾向にあ

6) 企業が、正社員登用の仕組みを導入する目的は多様である。武石(2008)は事例研究を踏まえ、企業が正社員登用制度を導入する理由として、人材の多様性の確保、即戦力としての期待、低い採用リスク、転職後の高い定着、非正社員のモチベーション向上策、非正社員層における優秀な人材の確保、などの類型があることを指摘している。このほか、事業所を対象としたアンケート調査からも、事業所が正社員登用の仕組みに期待する主な役割として、同様の理由が確認されている(佐野2008)。

7) こうした可能性を支持する分析結果として、原(2009)は、正社員と同様の仕事に従事する非正社員(「パート・アルバイト」)がいる事業所において、正社員登用制度の導入割合が高いことを明らかにしている。正社員登用の仕組みを導入する企業では、非正社員の仕事の範囲が広い傾向にあることを示唆する分析結果と考えられる。

8) このほか、玄田(2009)は、①正社員登用された非正社員は、企業間の転職をつうじて正社員に転換した非正社員と比べて、前職での非正社員としての勤続期間が長い傾向にあること、そして、②個人調査による非正社員としての経験の自己評価の結果から、非正社員としての勤続なかで技能形成を促すような仕事経験をしている可能性があること、また、③そうした経験をつうじた技能が評価されて正社員に登用された可能性があることを指摘している。正社員登用の仕組みがある企業において、非正社員としてのキャリア形成の機会の存在を示唆する分析といえよう。

ると考えられる⁹⁾。

このように、正社員登用の仕組みを設ける企業では、非正社員に対して、特定の仕事を固定的に担当させるのではなく、徐々に幅広い仕事や高度な仕事を担当させるような仕事の割り振りや配置が行われている。なかでもとくに、非正社員として人材を育成し幅広い仕事で活用するとともに、その一部を正社員に登用し長期的な育成と活用をはかる方針をとる企業がある。こうした企業の存在ゆえに、正社員登用の仕組みを設ける企業では、非正社員が、勤続の長期にわたり仕事の変化を経験し、技能を向上させることが多いと考えられることができる。

実際にはどうか。こうした関係を検証するため、本章では、個人アンケート調査のデータをもとに、正社員登用の仕組みの有無と、キャリア形成に関わる仕事の変化の経験との関係、およびそれらと非正社員の技能向上との関係について分析することとしたい¹⁰⁾。分析のためのデータとしては、労働政策研究・研修機構が2008年10月～12月に実施した「働くことと学ぶことについての調査」を利用する。正社員および非正社員を対象とした大規模な個人アンケート調査であり、仕事や教育訓練、技能向上等の情報を含む貴重なデータと考える¹¹⁾。

以下では、第1に、正社員と非正社員とのあいだの、企業内でのキャリア形成および技能形成の機会のちがいについて確認する。そのうえで、第2に、非正社員のなかでのキャリア形成や教育訓練の機会のちがいついて、とくに、正社員への登用の仕組みの有無との関係を分析することとしたい。そして、第3に、これらの分析結果を踏まえ、正社員と非正社員とのあいだの技能形成の機会の「格差」是正のための課題について検討したい。

9) 高橋（2010）は、事例研究をもとに契約社員の職務類型と正社員登用との関係を整理し、試用雇用を目的として契約社員制度を活用するケースがあることを明らかにしている。さらに、このようなケースにおいては、正社員と類似の仕事で非正社員を活用していることを示している。

10) 正社員登用の効果に着目することから、「非正社員」としては、正社員への転換が、派遣元企業からの採用というかたちをとる派遣社員（労働者派遣法上の派遣労働者）は除き、直接雇用の非正社員を分析の対象とすることにしたい。なお、派遣社員のキャリア形成に関しては、清水（2007）、佐野・高橋（2009）、佐野（2010）等がある。

11) 使用するデータは、労働政策・研究研修機構が2008年10月～12月に実施した『働くことと学ぶことについての調査』である。調査に関して、労働政策研究・研修機構内に「非正社員の活用と人材育成に関する研究会」が設置された。研究会メンバーは、佐藤博樹氏（東京大学、座長）、香川めい氏（立教大学）、黒澤昌子氏（政策研究大学院大学）、小杉礼子氏（労働政策研究・研修機構）、佐野嘉秀（法政大学）、原ひろみ氏（労働政策研究・研修機構）、山本雄三氏（労働政策研究・研修機構）である（所属は2010年3月現在）。同調査をもとに、労働政策研究・研修機構より『調査シリーズNo.63 働くことと学ぶことについての調査』（2009年7月）および『労働政策研究報告書No.117 非正社員のキャリア形成—能力開発と正社員転換の実態—』（2010年3月）が刊行されている。調査結果について、詳しくは、これらの報告書を参照されたい。なお、調査は能力開発がとりわけ重要となる年齢層として25歳以上45歳未満の正社員と非正社員を対象としている。24歳以下は調査対象でないため学生の非正社員の多くは除かれていると考えられる。

II. 正社員と非正社員のキャリアのちがいと技能形成

前節で検討したように、日本企業においては、正社員と非正社員のあいだに仕事のちがいを設け、正社員に対しては、企業内での長期的なキャリアをつうじて人材育成と活用をはかる一方で、非正社員に対しては、より定型的な仕事の範囲での活用をはかる人材活用が一般化していると考えられる。その結果、正社員と比べて、非正社員としての企業内での勤続に伴う仕事の変化の経験は限定的なものとなっている。また、そうした企業内キャリアの限定の結果、非正社員が勤続をつうじて技能を向上させる機会も限定される傾向にあると考えられる。

ただし、このような正社員と非正社員のあいだのキャリア形成の機会のちがいは、必ずしも実証的なデータに基づいて明らかにされていないと考える。そこで、まず、本節では、正社員と非正社員それぞれの企業内でのキャリア形成や技能形成の機会の状況について確認することとしたい。

1. 勤続に伴う仕事の変化と教育訓練

企業内で勤続をつうじ幅広い仕事を経験することは、技能形成を促すことが知られている(小池 2005)。この点は、正社員だけでなく、非正社員についても、もちろん当てはまろう。ここでは、そうした仕事経験の指標として、アンケート調査の質問項目から、「仕事の担当範囲」が「広がった」、「仕事のレベル」が「高くなった」、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」という3つの変数に着目することとしたい¹²⁾。勤続のなかで、担当する仕事の幅が広がることや、徐々に高度な仕事を担当するようになること、仕事上の責任が大きくなることといった仕事の変化の経験は、いずれも企業内キャリアの重要な側面と考える。

また、教育訓練の機会に関する指標としては、「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」かどうか、「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」かどうか、Off-JTを「受けた」かどうか、自己啓発をしたかどうかという変数に着目することとしたい。

図表1は、正社員と非正社員それぞれについて、現在の勤務先での勤続期間別¹³⁾に、昨

12) 設問は、「2007年4月～2008年3月(昨年度1年間)に、あなたは仕事の能力や知識を高めることにつながる、以下のことを受けた、したことがありますか」として、「2007年4月～2008年3月(昨年度1年間)の仕事に関する変化」をたずねる形式となっている。

13) 勤続期間は、現在の勤務先で働き始めた年をもとに算出している。

図表 1 就業形態別、勤続期間と2007年度の仕事・教育訓練に関する経験との関係

	「仕事の担当範囲」が「広くなった」	「仕事のレベル」が「高くなった」	「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	O班-JTを「受けた」	自己啓発をした	度数
正社員											
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	63.7%	60.6%	50.5%	45.8%	38.8%	42.8%	41.5%	47.4%	38.8%	325	
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	58.0%	55.3%	51.0%	33.5%	42.8%	30.0%	44.4%	41.6%	35.8%	257	
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	52.2%	46.0%	48.7%	25.3%	45.7%	22.8%	47.6%	44.9%	29.8%	372	
およそ9年目以降 (7年10ヶ月以降)	52.0%	50.3%	53.6%	20.5%	48.8%	19.2%	47.6%	44.7%	27.2%	1076	
正社員全体	54.6%	51.8%	51.9%	27.1%	45.9%	25.0%	46.2%	44.8%	30.6%	2030	
非正社員											
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	43.3%	36.5%	29.5%	34.0%	45.2%	33.7%	43.9%	22.1%	20.5%	312	
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	34.6%	32.7%	34.0%	19.9%	44.9%	20.5%	49.4%	20.5%	17.9%	156	
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	37.0%	27.7%	24.4%	17.6%	41.2%	18.5%	46.2%	16.8%	17.6%	119	
およそ9年目以降 (7年10ヶ月以降)	26.7%	22.9%	22.9%	15.2%	38.1%	10.5%	35.2%	15.2%	16.2%	105	
非正社員全体	37.7%	32.1%	28.6%	25.1%	43.4%	24.6%	44.2%	19.8%	18.8%	692	

注1) 2007年以前から現在の勤務先に勤務し、かつ2007年度に就業していた人に限定して集計
 注2) 非正社員は「パート・アルバイト・契約・嘱託・臨時」を除く。また、「公務員」は除いて集計している。この点は、以下の図表に共通

年度（2007年度）において仕事の変化および教育訓練にかかわる経験をした人の割合を集計したものである¹⁴⁾。現在の企業における仕事経験および教育訓練の状況を見るため、2007年以前から現在の企業で勤務する回答者に限定して集計を行っている。

まず、上段の正社員についてみると、第1に、「仕事の担当範囲」が「広がった」、
「仕事のレベル」が「高くなった」、
「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」、
「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」、
Off-JTを「受けた」、
自己啓発をした、という割合が、いずれもおよそ3年目までの層で最も高い。
これから、正社員において、入社後3年目くらいまでの勤続の初期に、担当する仕事の幅が広がったり、担当する仕事の水準が高まったりするものを経験する人がとくに多いことが分かる。また、この時期に、上司や同僚から指導を受けたり、上司や同僚の仕事を見て学んだり、研修を受けたり、自己啓発をしたりといった教育訓練を受ける正社員の割合もとくに高いといえる。

しかし、第2に、正社員では、およそ4年目以降についても、「仕事の担当範囲」が「広がった」、
「仕事のレベル」が「高くなった」といった仕事の変化を経験する割合が、それぞれ5割前後を占めている。また、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」という割合は、勤続期間にかかわらずやはり5割前後を占める。このほか、Off-JTを受けたとする割合も、4割台を占める。

正社員では、このように担当する仕事内容の変化やそれに対応した教育訓練（Off-JT）を受ける機会が、勤続の長期にわたって継続的にあることが分かる。

つぎに、図表1の下段より、非正社員についてみると、第1に、非正社員では、正社員と比べて、いずれの勤続期間においても、仕事の変化や教育訓練を経験する割合が低い。非正社員では、正社員と比べ、勤続期間に関わらず、仕事の変化を経験する機会や教育訓練を受ける機会が小さい傾向にあることが分かる。

第2に、とはいえ、非正社員であっても、およそ3年目までは、「仕事の担当範囲」が「広がった」、
「仕事のレベル」が「高くなった」といった経験をjする人が、それぞれ43.3%と36.5%の小さい割合を占める。また、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」という割合も、およそ3年目までで29.5%、およそ5年目まででは34.0%を占める。非正社員であっても、正社員の場合と同様、勤続の短い層では、仕事の変化や教育訓練を経験する割合が高いといえる。

14) 図表としては示さないが、同調査において、正社員と比べて、非正社員の勤続期間は短い傾向にある。正社員では、およそ9年目以降が約5割（49.4%）を占めるのに対し、非正社員では、およそ3年目までで合わせて過半数（57.8%）を占める。このような勤続期間の短さも、非正社員の企業内でのキャリアおよび技能形成を制約する条件となっていると考えられる（佐野2007）。

しかし、第3に、非正社員では、勤続に伴い、「仕事のレベル」が「高くなった」割合が低くなる。また、およそ5年目以降になると、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」割合が大きく低下する。さらに、およそ9年目以降になると、「仕事の担当範囲」が「広がった」割合もとくに低くなっている。こうした傾向は、5年目以降についてもこれらの仕事の変化を経験する割合に大きな変化のない正社員とは対照的である。

以上のように、非正社員は、正社員と比べ、①同じ勤続期間であっても、担当する仕事の幅が広がったり、高度な仕事や責任を伴う仕事を経験したりといった仕事の変化を経験する機会および教育訓練を受ける機会が小さい傾向にある。また、②勤続期間が長い層ほど、そうした仕事の変化を経験する機会が小さくなる傾向が強いことが分かる¹⁵⁾。

2. 正社員と非正社員の技能形成機会のちがい

このような、正社員と非正社員のあいだの仕事経験や教育訓練の機会のちがいは、技能形成のあり方にも影響を与えていると考えられる。すなわち、仕事の変化を経験する機会が多く、また、その期間が長い正社員では、長期的に技能を向上させることが可能となる。これに対し、仕事の変化を経験する機会が小さく、またその期間も短いことの多い非正社員では、正社員と比べて、勤続期間に関わらず技能向上を経験する機会が小さいほか、技能向上を経験する期間も短い傾向にあることが多いと予想される。実際にはどうか。

これに関して、図表2は、正社員と非正社員について、現在の勤務先での勤続期間別に、2007年4月から現在（2008年10～12月）までの「仕事遂行能力」の変化についてたずねた結果を集計したものである。現在の企業における技能形成の状況を見るため、2007年以前から現在の企業で勤務する非正社員に限定して集計を行っている。

集計結果をみると、第1に、いずれの勤続期間においても、正社員と比べて、非正社員のほうが、「仕事遂行能力」の上昇を経験したとする割合が低い。第2に、正社員も非正社員もともに、勤続期間が長い層ほど、「仕事遂行能力」の上昇を経験していない割合が高い。第3に、ただし、正社員では、およそ6年目以降も、「仕事遂行能力」に「変化なし」とする割合は、6割台にとどまるのに対し、非正社員では、その割合は、勤続期間とともに高まり、とくにおよそ9年目以降では82.9%と多くを占める。

15) キャリアに関して、正社員では、管理職への昇進の機会が多い点も、非正社員と比べがちがいと考えられる（佐野 2009）。図表には示さないが、同調査において、勤続およそ9年目以降の正社員では、役職者の割合が5割弱を占め、そのうち課長相当職の割合も12.7%を占める。これに対して、非正社員では、「管理的職業（企業・官公庁における課長職以上、経営者など）」に従事する回答者はいなかった。非正社員では、管理的なポジションにつく場合でも、下位の職位に限定される傾向があると考えられる。

図表 2 就業形態別、勤続期間と、2007年4月と比べた仕事遂行能力の変化との関係

正社員		上昇	やや上昇	変化なし	やや低下	低下	無回答	合計	度数
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	8.6%	47.4%	41.2%	1.5%	.0%	1.2%	100.0%	325	
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	7.4%	46.5%	44.2%	.8%	.8%	.4%	100.0%	258	
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	7.2%	29.9%	61.0%	5%	.3%	1.1%	100.0%	374	
およそ9年目以降 (7年10ヶ月以降)	4.0%	30.2%	61.5%	1.9%	.6%	1.8%	100.0%	1078	
正社員全体	5.7%	35.0%	56.0%	1.4%	.5%	1.4%	100.0%	2035	
非正社員		上昇	やや上昇	変化なし	やや低下	低下	無回答	合計	度数
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	3.8%	35.0%	57.7%	1.3%	.6%	1.6%	100.0%	317	
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	5.1%	19.2%	71.8%	1.3%	.0%	2.6%	100.0%	156	
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	5.0%	15.0%	75.8%	.8%	.0%	3.3%	100.0%	120	
およそ9年目以降 (7年10ヶ月以降)	.0%	13.3%	82.9%	1.0%	1.0%	1.9%	100.0%	105	
非正社員全体	3.7%	24.8%	67.8%	1.1%	.4%	2.1%	100.0%	698	

注) 2007年以前から現在の勤務先で働いている人に限定して集計

図表 3 仕事遂行能力の向上に役立ったこと

上司や同僚から、仕事上の指導やアドバイスを受けたこと	66.8%
部下や同僚に、仕事上の指導やアドバイスをしたこと	29.1%
上司や同僚の仕事のやり方をみて学んだこと	55.8%
本やマニュアルを読み、自分で勉強して仕事の仕方を学んだこと	38.2%
今の仕事に役立つ担当外の仕事を経験したこと	12.6%
ミーティング等を通じて、仕事の役立つ情報を共有したこと	30.2%
担当する仕事の範囲・幅が広がったこと	50.8%
任される仕事の責任が大きくなったこと	39.7%
勤務先の指示で研修に参加したこと	12.1%
就業時間外に会社の指示でなく、自らすすんで研修に参加するなど、勉強したこと	9.5%
その他	4.0%

注) 2007年以前から現在の勤務先に勤務しており、かつ、2007年4月と比べて仕事遂行能力が上昇した非正社員のみ集計

このように、非正社員では、勤続期間に関わらず、正社員と比べて、技能の向上を経験する割合が低いほか、勤続期間が長い層ほどそうした機会が小さくなる傾向が強いことが確認できる。

Ⅲ. 非正社員の企業内キャリアと技能形成

以上のように、非正社員は、正社員と比べ、同じ勤続期間であっても、仕事の変化を経験する機会や教育訓練を受ける機会が小さい。さらに、勤続期間が長い層ほど、そうした機会が小さくなる傾向が強い。これに対応して、非正社員では、正社員と比べて、技能の向上を経験する割合が勤続期間に関わらず低いほか、勤続期間が長い層ほど、そうした機会が小さくなる傾向が強い。

総じて、非正社員では、正社員と比べて、勤続をつうじて徐々に幅広し仕事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験するようなキャリア形成の機会が小さく、技能向上の機会が限られる傾向にあるといえる。

とはいえ、他方で、第Ⅰ節において検討したように、非正社員において、企業内でのキャリアにちがいがあっても事実であろう。そして、非正社員であっても、上述のような仕事の変化を経験する機会が多い場合には、勤続に伴い継続的に技能を向上させる機会も多いと考えられる。

この点について、図表3は、2007年4月と比べて「仕事遂行能力」が上昇したとする非正社員について、「仕事遂行能力」の向上に役立ったことをたずねた結果である。「上司や同僚から、仕事上の指導やアドバイスを受けたこと」(66.8%)、「上司や同僚の仕事のやり方をみて学んだこと」(55.8%)、「担当する仕事の範囲・幅が広がったこと」(50.8%)、「任される仕事の責任が大きくなったこと」(39.7%)、「本やマニュアルを読み、自分で勉強して仕事の仕方を学んだこと」(38.2%)といった経験が、「仕事遂行能力」の向上に役立ったと考えている割合が高い。

このように、技能の向上を経験した非正社員には、上司や同僚からの指導や学習などのOJTや自己啓発などによる教育訓練のほか、仕事の幅が広がったり、責任が大きくなったりといった仕事内容の変化も、技能の向上に役立ったと実感されている。

こうした関係について、実態を確認するため、図表5、非正社員について、2007年4月と比べて「仕事遂行能力」の向上を経験した層とそれ以外の層とで、2007年度中の仕事内容の変化や教育訓練を経験した割合を比較したものである。図表8から、「仕事遂行能力」が向上した非正社員ほど、「仕事の担当範囲」が「広がった」、「仕事のレベル」が

図表 4 2007 年 4 月と比べた「仕事遂行能力」の変化と、2007 年度の仕事・教育訓練に関する経験との関係

	「仕事の担 当範囲」が 「広くなっ た」	「仕事のレ ベル」が 「高くなっ た」	「仕事のレ ベル」が 「高くなっ た」	「仕事上の 責任の大き さ」が「大 きくなっ た」	「上司や同 僚から、指 導やアドバ イスを受け ること」が 「よくあっ た」	「上司や同 僚から、指 導やアドバ イスを受け ること」が 「ときどき あった」	「上司や同 僚の仕事を やり方を見 て学ぶこと 」が「よく あった」	「上司や同 僚の仕事を やり方を見 て学ぶこと 」が「とき どきあつ た」	Off-JT を 「受けた」	自己啓発を した	度数
仕事遂行能力が向上した	65.3%	64.8%	64.8%	55.8%	42.7%	40.7%	38.2%	10.6%	28.6%	33.7%	199
仕事遂行能力が向上しなかった	26.5%	18.6%	18.6%	17.5%	17.5%	44.7%	46.1%	25.7%	15.7%	13.2%	479
非正社員全体	37.9%	32.2%	32.2%	28.8%	24.9%	43.5%	43.8%	21.2%	19.5%	19.2%	678

注) 2007 年以前から現在の勤務先に勤務し、かつ 2007 年度に就業していた非正社員に限定して集計

図表 5 2007 年 4 月と比べた「仕事遂行能力」の変化と、今後の仕事の変化についての認識との関係

	担当する仕 事の幅が広 がる	より難しい 仕事を担当 する	より責任が 重くなる	より責任が 重くなる	今とは異なる 分野の仕 事を担当す る	後輩の指導 や育成がす る機会が増 える	部下の評価 や査定を行 う立場にな る	今と変わら ない	いずれもあ てあまらな い	わからない	度数
仕事遂行能力が上昇した	47.7%	26.1%	28.6%	28.6%	6.5%	33.7%	3.5%	25.6%	1.5%	4.5%	199
仕事遂行能力が上昇せず	20.1%	7.9%	12.8%	12.8%	5.0%	11.8%	.0%	54.0%	2.3%	10.4%	483
非正社員全体	27.9%	13.0%	17.2%	17.2%	5.6%	18.4%	1.0%	45.6%	1.9%	9.0%	691

注) 2007 年以前から現在の勤務先に勤務し、かつ 2007 年度に就業していた非正社員に限定して集計

「高くなった」、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」といった仕事の変化や、「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」り、Off-JTを「受けた」り、自己啓発をするなどの教育訓練を経験している割合が高い。

このような集計結果からは、非正社員において、上司や同僚からの指導をつうじたOJTや、Off-JT、自己啓発といった教育訓練のほか、担当する仕事の幅が広がったり、仕事内容が高度化したり、責任が大きくなったりといった仕事内容の変化を経験することが、技能の向上を促すことが確認できる。

なお、「上司や同僚の仕事のやり方をみて学ぶこと」が「よくあった」とする割合は、「仕事遂行能力」の向上を経験した非正社員で、むしろ少ない。上司や同僚などの指導を受けられないために、仕事のやり方をみて学び、結果としては、技能があまり向上しなかった人が少なくないことを反映しているものと推察される。

ところで、企業としては、今後、さらに高度な仕事や責任の重い仕事、幅広い仕事での活用する非正社員に対して、事前に、そのための技能習得に必要となる仕事の経験の機会を与え、教育訓練を実施することで技能向上をはかる場合が多いと考えられる。これに関して、図表6は、「仕事遂行能力」の向上を経験した非正社員とそれ以外の非正社員とで、今後の仕事の変化についての見通しを比較したものである。

集計結果から、「仕事遂行能力」の向上を経験した非正社員ほど、今後について、「より責任が重くなる」、「より難しい仕事を担当する」、「担当する仕事の幅が広がる」、「後輩の指導や育成をする機会が増える」といった仕事の変化を予想する割合が高く、仕事が「今と変わらない」と考えている割合は低い傾向にある。

このような認識は、企業が、非正社員を、今後より高度な仕事や責任の大きな仕事、幅広い仕事での活用しようとする場合に、より積極的に仕事内容の変化や教育訓練の機会を与えており、その結果、技能が向上する傾向があったことを示すと考えられる。

以上のように、非正社員のなかでも、仕事の経験の機会が多様化している。そして、非正社員のなかでも、勤続のなかで徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験する非正社員ほど、技能の向上を経験する傾向にあることが分かる。

IV. 正社員登用と非正社員の仕事経験・技能形成

非正社員における、このような仕事経験および技能形成の機会のちがいは、企業の人材活用のあり方によって影響を受けていると考えられる。第1節において示した問題関心に従い、以下では、とくに正社員登用の仕組みの有無と、勤続に伴う仕事の変化および技能

形成の機会との関係について検討することとしたい。

第1節で検討したように、正社員登用の仕組みを設ける企業は、1) 非正社員を幅広い仕事で活用し、そうした仕事の担い手の人材育成のため、非正社員の各人に対して、積極的に幅広い仕事や高度な仕事を担当させている。そして、育成した人材を正社員に登用することで、より長期的な育成と活用を行うほか、正社員登用に向けた非正社員の仕事意欲の向上や定着化をはかっていると考えられる。

このほか、2) 正社員の人材確保を主な目的に、正社員登用の仕組みを利用する企業もある。こうした企業においても、正社員としての採用の見極めのため、非正社員に対して、高度な仕事を含む仕事を積極的に割り振りふる傾向にあると考えられる。

それゆえ、正社員登用の仕組みを設ける企業では、非正社員が、特定の仕事を固定的に担当するのではなく、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験する機会が多くなる。そして、とくに、上記1)のような企業では、非正社員が、勤続をつうじて、長期にわたり、こうした仕事の変化を経験し、技能を向上させることが多いと考えられる。

しかし、企業のなかには、正社員の欠員の補充等のため、不定期かつ個別的に非正社員から非正社員への転換を実施するケースもある。中途採用のルートにのせるなどして、管理者等が推薦した非正社員を正社員に登用するケースなどがそれに含まれよう（渡辺：2009）。このほか、パートタイム労働法は、パート社員から通常の労働者への転換のための措置をとることを義務づけており、それへの対応として、非正社員の人材活用のあり方に関わらず、正社員登用制度を設けている企業も想定しうる。

そして、もしも、正社員登用を行う企業の多くが、こうした企業であるとすれば、正社員登用の仕組みのある企業で、非正社員が、徐々に幅広い仕事や高度な仕事を経験する機会が多いとはいえなくなる。実際にどうかは、データをもとに確かめる必要がある。以下では、アンケート調査のデータをもとに、正社員登用の仕組みの有無とキャリア形成の機会および技能向上の機会との関係について分析してみたい。

なお、分析は、個人アンケート調査にもとづくものであり、正社員登用の仕組みの有無の判断は、あくまで回答者である非正社員の認識による¹⁶⁾。それゆえ、実際には、登用の仕組みがあっても、非正社員への周知が行われないなどして、回答者が仕組みをないと答えている可能性もある。

しかし、非正社員の人材育成に積極的な企業では、非正社員の定着や仕事意欲向上の効

16) 設問は、「今あなたが働いている職場について、あてはまるものがありますか」という問に対して、「パートや契約社員などから正社員になれる制度がある」という選択肢を選択した場合に、正社員登用の仕組みがあると見なしている。

果を得るため、仕組みの周知をはかる傾向にある（佐野：2008）。また、正社員として採用する人材の選抜の手段として登用の仕組みを運用する企業でも、対象者とする非正社員に対して制度を周知する機会が多いと推察される。さらに、いずれの場合も、実際に正社員登用される人を知ることで、制度の存在を知る非正社員が多い傾向にある。

それゆえ、以下の分析は、正社員登用の仕組みを非正社員に周知し、実際にも登用を実施するなどして、正社員登用の仕組みを実質的に運用している企業における、非正社員のキャリアや技能形成の機会を明らかにすることになると考えられる¹⁷⁾。

このほか、正社員登用の仕組みがあると認識している非正社員は、とくに正社員への登用への関心が高く、実際にもそれにむけて、新しい仕事や技能向上に取り組んでいることが多いかもしれない。そのため、個別に、企業から、高度な仕事や幅広い仕事を担当する機会や教育訓練の機会が与えられている可能性もある。

その場合も含めて、集計結果からは、非正社員から正社員への登用の仕組みの有無により、勤続に伴う非正社員の仕事の変化や技能形成の機会にどのようなちがいがあのかを検討することができると考えられる。

1. 正社員登用の仕組みと企業内キャリア

図表6は、非正社員から正社員への登用の仕組みの有無別に、勤続期間と、2007年度における仕事内容の変化との関係を見たものである。なお、現在の企業における正社員登用の仕組みの有無によるちがいを明らかにするため、2007年以前から現在の企業で勤務する非正社員に限定して集計を行っている¹⁸⁾。

集計結果から、非正社員のなかでも、正社員への登用の仕組みがあると、勤続期間に関わらず、「仕事の担当範囲」が「広がった」、「仕事のレベル」が「高くなった」、「仕事

17) この点に関して、図表としては示さないが、同調査において、民間企業の非正社員を対象として集計した場合、「あなたが、もし希望したとすると、現在の勤務先で正社員に採用・登用される可能性、はどれくらいだと思いますか」という質問に対して、正社員登用の仕組みがあるとする非正社員では、「間違いなく登用される」(18.4%)、「ほぼ登用される」(15.0%)、「半々」(31.3%)とする割合が合わせて64.7%と多数を占める（このほか、「ほぼ見込みはない」(8.8%)、「まったく見込みはない」(6.1%)、わからない(17.7%)）。こうした結果からも、登用の仕組みがあるとしている非正社員の企業では、正社員登用の仕組みが実質に運用され、正社員登用の機会も小さくないことが多いことが読み取れる。なお、正社員登用の仕組みがないとする非正社員では、「間違いなく登用される」(5.1%)、「ほぼ登用される」(8.4%)、「半々」(11.5%)、「ほぼ見込みはない」(19.4%)、「まったく見込みはない」(31.6%)、わからない(23.0%)という結果であった。

18) そのため、正社員採用の「試行雇用」として10ヶ月未満のごく短期に限って雇用されている非正社員は除いて集計していることになる。したがって、集計にみられる、正社員登用の有無によるちがいは、非正社員をより長期にわたり雇用し活用する企業における正社員登用の仕組みの有無の影響を反映していると考えられる。この点は、図表8～10の分析にも当てはまる。

図表6 正社員登用制度の有無別、勤続期間と2007年度の仕事・教育訓練に関する経験との関係

正社員登用制度あり	「仕事の担当範囲」が「広くなった」	「仕事のレベル」が「高くなった」	「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	O/E - JTを「受けた」	自己啓発をした	度数
およそ3年目まで(10ヶ月～2年9ヶ月まで)	57.6%	53.0%	43.9%	42.4%	42.4%	42.4%	45.5%	34.8%	30.3%	19.7%	66	
およそ4年目以降(2年10ヶ月以降)	46.2%	43.6%	42.3%	16.7%	55.1%	20.5%	23.1%	43.6%	17.9%	78		
正社員登用制度あり全体	51.4%	47.9%	43.1%	28.5%	49.3%	31.9%	26.4%	39.6%	18.8%	144		
正社員登用制度なし	「仕事の担当範囲」が「広くなった」	「仕事のレベル」が「高くなった」	「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	「上司や同僚の仕事をやり方を見て学ぶこと」が「よくあった」	O/E - JTを「受けた」	自己啓発をした	度数
およそ3年目まで(10ヶ月～2年9ヶ月まで)	39.5%	32.5%	25.9%	32.1%	45.7%	30.9%	20.2%	46.1%	21.0%	243		
およそ4年目以降(2年10ヶ月以降)	29.8%	24.4%	24.1%	18.4%	38.1%	16.1%	16.7%	44.8%	17.4%	299		
正社員登用制度なし全体	34.1%	28.0%	24.9%	24.5%	41.5%	22.7%	18.3%	45.4%	19.0%	542		

注) 2007年以前から現在の勤務先に勤務し、かつ2007年度に就業していた非正社員に限定して集計

図表7 正社員登用制度の有無別、勤続期間と、2007年4月と比べた「仕事遂行能力」の変化との関係

正社員登用制度あり	上昇	やや上昇	変化なし	やや低下	低下	無回答	合計	度数
およそ3年目まで(10ヶ月～2年9ヶ月まで)	10.3%	47.1%	36.8%	1.5%	1.5%	2.9%	100.0%	68
およそ5年目まで(2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	5.1%	17.7%	74.7%	.0%	.0%	2.5%	100.0%	79
正社員登用制度あり全体	7.5%	31.3%	57.1%	.7%	.7%	2.7%	100.0%	147
正社員登用制度なし	上昇	やや上昇	変化なし	やや低下	低下	無回答	合計	度数
およそ3年目まで(10ヶ月～2年9ヶ月まで)	1.6%	32.1%	63.8%	1.2%	.4%	.8%	100.0%	246
およそ5年目まで(2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	3.3%	15.7%	76.9%	1.3%	.3%	2.3%	100.0%	299
正社員登用制度なし全体	2.6%	23.1%	71.0%	1.3%	.4%	1.7%	100.0%	545

注) 2007年以前から現在の勤務先に働いている非正社員に限定して集計

上の責任の大きさ」が「大きくなった」といった仕事の変化を経験している割合が、高くなっている。

正社員登用の仕組みがあるとする非正社員でも、このうち「仕事の担当範囲」が「広くなった」および「仕事のレベル」が「高くなった」とする割合は、勤続期間が長い層では低下している。しかし、およそ4年目以降の勤続期間の長い層でも、その割合は、それぞれ46.2%と43.6%というように、高い割合を維持している。また、「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」とする割合も、勤続期間にかかわらず、4割台（3年目までで43.9%、4年目以降で42.3%）を占めている。

同じく図表6から、教育訓練に関する経験をみると、正社員登用の仕組みがあるとする非正社員のほうが、それ以外の非正社員よりも、「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」や「上司や同僚のやり方を見て学ぶこと」、off-JTの受講を経験する割合が高い。

以上から、正社員登用の仕組みがある企業では、仕組みのない企業よりも、勤続期間に関わらず、非正社員に対して、徐々に高度な仕事や幅広い仕事を担当させ、それに対応した教育訓練の機会を多く提供する傾向にあることが読み取れる。

ところで、このような仕事の経験や教育訓練の機会のちがいは、非正社員にとっての今後の仕事の変化の見通しにも影響を与えよう。また、正社員登用の仕組みがある場合には、正社員への転換後のキャリアを想定して、仕事の変化の見通しを考える非正社員も少なくないと考えられる。

図表7は、勤続期間と、今後の仕事の変化についての見通しとの関係をみたものである。集計結果から、非正社員のなかでも、正社員登用の仕組みがあるとする非正社員のほうが、今後の仕事の変化について、「担当する仕事の幅が広がる」、「より責任が重くなる」、「より難しい仕事を担当する」、「後輩の指導や育成をする機会が増える」といった仕事の変化を予想する割合が高く、仕事が「今と変わらない」と考えている割合は低い。

ただし、正社員登用の仕組みがあるとする非正社員であっても、勤続期間が長くなるほど、仕事の変化を予想する割合は低下し、「今と変わらない」とする割合も2割台から4割台へと徐々に高くなる傾向がみられる¹⁹⁾。正社員への登用の仕組みがある場合にも、勤続期間が長い非正社員ほど、今後の仕事の変化の機会が小さいと認識する傾向にあるといえる。

19) 図表としては示さないが、正社員では、正社員では、勤続期間にかかわらず、「今と変わらない」とする割合が2割前後にとどまる（「およそ1年目まで（1ヶ月～9ヶ月まで）」（16.1%）、「およそ3年目まで（10ヶ月～2年9ヶ月まで）」（15.1%）、「およそ5年目まで（2年10ヶ月～4年9ヶ月まで）」（19.2%）、「およそ8年目まで（4年10ヶ月～7年9ヶ月まで）」（24.1%）、「およそ9年目以降（7年10ヶ月以降）」（18.5%）、「正社員全体」（18.9%）

図表 8 正社員登用制度の有無別、勤続期間と今後の仕事の变化についての認識との関係

正社員登用制度あり	担当する仕事の幅が広がる	より難しい仕事を担当する	より責任が重くなる	今とは異なる分野の仕事を担当する	後輩の指導や育成を増える	部下の評価や査定を行う立場になる	今と変わらない	いずれもあてあまない	わからない	度数
およそ1年目まで (1ヶ月～9ヶ月まで)	51.4%	25.7%	40.0%	14.3%	28.6%	2.9%	22.9%	.0%	8.6%	35
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	50.0%	29.4%	25.0%	5.9%	39.7%	2.9%	26.5%	.0%	7.4%	68
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	35.5%	25.8%	29.0%	3.2%	32.3%	.0%	35.5%	.0%	.0%	31
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	37.0%	14.8%	29.6%	.0%	29.6%	7.4%	37.0%	.0%	7.4%	27
およそ9年日以降 (7年10ヶ月以降)	38.1%	9.5%	14.3%	4.8%	28.6%	.0%	47.6%	.0%	4.8%	21
正社員登用制度あり全体	44.5%	23.6%	28.0%	6.0%	33.5%	2.7%	31.3%	.0%	6.0%	182
正社員登用制度なし	担当する仕事の幅が広がる	より難しい仕事を担当する	より責任が重くなる	今とは異なる分野の仕事を担当する	後輩の指導や育成を増える	部下の評価や査定を行う立場になる	今と変わらない	いずれもあてあまない	わからない	度数
およそ1年目まで (1ヶ月～9ヶ月まで)	32.0%	19.5%	26.0%	5.9%	17.2%	.6%	34.9%	3.0%	12.4%	169
およそ3年目まで (10ヶ月～2年9ヶ月まで)	30.1%	8.9%	15.9%	4.9%	14.2%	.0%	44.3%	3.3%	10.2%	246
およそ5年目まで (2年10ヶ月～4年9ヶ月まで)	21.1%	11.4%	17.1%	9.8%	13.8%	2.4%	49.6%	4.1%	8.1%	123
およそ8年目まで (4年10ヶ月～7年9ヶ月まで)	19.4%	15.1%	14.0%	6.5%	16.1%	.0%	47.3%	1.1%	12.9%	93
およそ9年日以降 (7年10ヶ月以降)	13.4%	7.3%	11.0%	1.2%	8.5%	.0%	65.9%	.0%	7.3%	82
正社員登用制度なし全体	25.7%	12.5%	17.7%	5.8%	14.4%	.6%	45.9%	2.7%	10.4%	713

こうした傾向は、正社員への登用の仕組みがあっても、企業が非正社員を活用する仕事の範囲の限定から、非正社員として経験できる仕事の範囲が限られていることを反映している。そして、勤続が長くなると、非正社員として経験できる仕事の上限に達し、企業内で新しい仕事を体験する機会が小さくなるのだと考えられる。

勤続の長い非正社員の回答者のなかには、フルタイム勤務に対応できないなどの制約から正社員への転換が難しいため、非正社員としての継続就業を予定している層が含まれると考えられる。そうした非正社員が少なくないために、勤続期間が長い非正社員では、非正社員として経験できる仕事の範囲の制約を踏まえて、今後の仕事の変化の機会を小さいと認識する傾向にあるのだと考えられる。

とはいえ、非正社員のなかでも、正社員登用の仕組みがある場合には、今後の仕事の変化を予想している割合が高い。こうした認識からは、正社員登用の仕組みを設ける企業において、非正社員の企業内でのキャリア形成の機会が大きい傾向にあることが読み取れよう。

そして、正社員への登用の仕組みの有無により異なる、このようなキャリア形成の機会のちがいは、非正社員の技能向上の機会に影響を与えていると考えられる。図表8は、非正社員について、正社員への登用の仕組みの有無別に、勤続期間と、2007年と比べた「仕事遂行能力」の変化との関係について集計したものである。

図表8から、勤続期間の長短に関わらず、正社員への登用の仕組みがあるとする非正社員のほうが、「仕事遂行能力」の「上昇」ないし「やや上昇」を経験した割合が高い。図表6でみたように、正社員への登用の仕組みがある場合、より高度な仕事や幅広い仕事を担当するような仕事の変化や教育訓練の機会がとくに多く与えられている。その結果、技能の向上を経験した割合が高くなっているものと考えられる。

2. 正社員登用の仕組みが非正社員の仕事経験に与える効果

以上の分析から、正社員への登用の仕組みを設ける企業では、非正社員に対して、勤続期間に関わらず、徐々に高度な仕事や幅広い仕事を担当させ、それに見合った教育訓練の機会を提供している傾向が読み取れた。

しかし、非正社員におけるこうした仕事の変化の経験は、正社員への登用の仕組みだけでなく、非正社員の労働時間のちがいや、職種、学歴、年齢、性別などの個人属性、所属する企業の従業員規模、労働組合による組織化の有無等によっても左右される可能性がある。

これらのうち個人属性に関しては、非正社員のなかでも、例えば、フルタイム勤務者や

専門職種従事者、若年層、男性で、正社員への登用への関心が強く、正社員登用の仕組みがある場合にそれを認識しやすい可能性がある²⁰⁾。また、同時に、とりわけフルタイム勤務者や若年層や男性などでは、家庭責任等による時間的制約が小さく、正社員に近い労働時間やシフト等での働き方が可能な場合が多いかもしれない。そのため、非正社員のなかでもとくに幅広い仕事や高度な仕事が割り振られている可能性もある²¹⁾。

このほか、企業・事業所の基本属性に関しては、人事管理の仕組みの制度化がすすむ傾向にあると考えられる。従業員規模の大きな大企業や、労働組合が非正社員を組織化する企業・事業所において、非正社員から正社員への登用についても制度化がすすむとともに、非正社員に対しても長期的なキャリア形成機会の提供が可能になっているのかもしれない²²⁾。

このように考えると、これまで見てきた、正社員への登用の仕組みの有無と、非正社員が経験する仕事の変化との関係は、単にこれら回答者の個人属性や所属する企業・事業所の基本属性の影響を反映したものである可能性もある。

そこで、以下では、ロジスティック回帰分析の手法を用い、これら回答者の基本属性をコントロールしたうえで、正社員への登用の仕組みがあることが、非正社員における仕事の変化の経験に与える影響について検証することとしたい。

非正社員の仕事の変化に関する変数としては、昨年度1年間における「仕事の担当範囲」、「仕事のレベル」、「仕事上の責任の大きさ」の変化を用いることとした。すでに述べたように、仕事の範囲が拡大したり、仕事内容が高度化したり、仕事上の責任が大きくなることは、非正社員の仕事経験を広げ、技能向上を促すことにつながるキャリア形成の機会と考えられる²³⁾。

図表9は、昨年度1年間における「仕事の担当範囲」の拡大、「仕事のレベル」の向上、

20) 高橋(2010)は、「就業形態の多様化に関する実態調査(2007年)」の集計をもとに、契約社員のほうが、パート社員よりも、正社員への転換の希望が高いことを指摘している。そして、一般に、契約社員のほうが、パート社員よりも、フルタイム勤務者や専門職種従事者、若年層、男性の比率が高いと考えられる。

21) 例えば、佐野(2000)は、短時間勤務のパート社員よりも、より高度な仕事で非正社員を活用するうえで、フルタイム勤務の契約社員の雇用区分を導入する小売業の事例を紹介している。

22) 例えば、本田(2007)は、JSD加盟単組の事例研究から、パート社員の基幹の活用を背景に、パート社員を組織化する単組において、企業側に、正社員への転換制度の導入を提案する事例を紹介している。

23) 具体的には、非正社員のキャリア形成に関する変数として、①「仕事の担当範囲」が「幅広くなった」とする場合に1の値、「変化なし」「狭くなった」とする回答を0の値、②「仕事のレベル」が「高くなった」とする場合に1の値、「変化なし」「低くなった」とする回答を0の値、③「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」とする場合に1の値、「変化なし」「小さくなった」とする回答を0の値をとる変数を用いることとする。なお、「仕事の担当範囲」について「変化なし」と「狭くなった」、「仕事のレベル」について「変化なし」と「低くなった」、「仕事上の責任の大きさ」について「変化なし」と「小さくなった」をそれぞれいずれも0の値としたのは、いずれも両選択肢のあいだで仕事の経験を広げるということに対する影響が異なるとはいえないと考えたためである。

図表 9 仕事の変化に関する経験の規定要因（二項ロジスティック回帰分析）

	「仕事の担当範囲」が「幅広くなった」		「仕事のレベル」が「高くなった」		「仕事上の責任の大きさが「大きくなった」	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
正社員登用制度あり	0.488	4.006 **	0.570	5.404 **	0.671	7.392 ***
勤続期間	-0.079	7.835 ***	-0.066	5.107 **	-0.050	2.912 *
所定労働時間 35 時間未満である	-0.644	9.984 ***	-0.492	5.432 **	-0.426	3.954 **
専門技術職（基準：事務）	-0.504	2.356	-0.657	3.404 *	-0.615	2.872 *
販売職	-0.780	7.491 ***	-0.309	1.160	-0.330	1.262
サービス職	-0.287	1.094	-0.182	0.412	-0.107	0.140
技能生産職	-0.522	2.631	-0.475	1.962	-0.378	1.223
運輸・保安・農林・その他	-0.947	4.757 **	-0.268	0.395	-0.379	0.751
専門学校・短大・高専卒（基準：中学・高校）	0.111	0.282	0.143	0.441	-0.004	0.000
大卒・大学院卒	-0.337	1.253	-0.117	0.143	-0.222	0.496
30 歳から 34 歳（基準：25 歳から 29 歳）	0.434	2.442	0.433	2.265	0.083	0.082
35 歳から 39 歳	0.017	0.003	0.215	0.503	0.012	0.002
40 歳から 44 歳	-0.340	1.336	-0.111	0.132	-0.321	1.081
女性である	-0.111	0.158	-0.047	0.027	0.047	0.025
従業員数 30 ～ 99 名（基準：29 名以下）	0.142	0.321	-0.138	0.267	0.191	0.528
100 ～ 299 名	0.300	0.986	0.185	0.348	0.171	0.285
300 ～ 999 名	0.325	0.754	0.449	1.458	0.198	0.271
1000 名以上	0.264	0.657	0.368	1.276	-0.036	0.011
労働組合員である	-0.031	0.009	0.099	0.090	0.249	0.572
定数	0.470	1.421	-0.325	0.639	-0.410	0.992
N		559		559		559
カイ 2 乗		51.395 ***		38.753 ***		27.557 *
Nagelkerke R 2		0.119		0.094		0.069

注 1) 2007 年以前から現在の勤務先に勤務し、かつ 2007 年度に就業していた非正社員に限定して集計
 注 2) 仕事の変化の経験に関する被説明変数全てに無回答でないサンプルのみを集計している
 注 3) *** は 1% 有意水準で、** は 5% 有意水準で、* は 10% 有意水準で、それぞれ統計的に有意であることを示す

「仕事上の責任の大きさ」の増加の経験の有無をそれぞれ被説明変数とし、いずれも、非正社員から正社員への登用の仕組みの有無のほか、勤続期間、所定労働時間、職種、学歴²⁴⁾、年齢、性別、企業の従業員規模、労組による組織化の有無に関する変数を説明変数としてロジスティック回帰分析を行った結果である。変数の基本統計量については、付表を参照されたい。

図表9の推定結果から、「仕事の担当範囲」の拡大、「仕事のレベル」の向上、「仕事上の責任の大きさ」の増加のいずれに対しても、非正社員から正社員への登用の仕組みがあることが、統計的に有意に正の影響を与えている（順に、5%、5%、1%の有意水準）。これから、キャリア形成の機会に関わると考えられる個人属性等の諸変数の影響をコントロールしても、非正社員から正社員への登用の仕組みがある場合に、仕事の担当範囲の拡大や仕事内容の高度化、責任の拡大を経験するといったキャリア形成の機会が多い傾向にあることが分かる。

ただし、同じく推定結果から、これらの仕事の変化に対して、勤続期間が長いことが統計的に有意に負の影響を与えている。とくに、「仕事の担当範囲」の拡大、「仕事のレベル」の向上に対しては、順に1%と5%の有意水準でこうした影響がみられる。正社員登用の仕組みの有無の影響をコントロールしたうえで、非正社員において、勤続期間が延びることは、仕事の担当範囲の拡大や仕事内容の高度化、責任の拡大を経験する機会を小さくする傾向にあるといえる。

これから、正社員への登用の仕組みがある場合でも、非正社員としての勤続に伴い、仕事の担当範囲の拡大や仕事内容の高度化といったキャリア形成の機会は小さくなる傾向があることが確認できる。そうしたキャリア形成の機会の頭打ちこえて、さらに企業内で仕事の担当の範囲を広げたり、仕事の内容を高度化させたりするうえでは、実際に正社員に登用することが重要となることを示唆する結果と考えることができる。

このほか、推定結果からは、「仕事の担当範囲」の拡大、「仕事のレベル」の向上、「仕事上の責任の大きさ」の増加のいずれに対しても、所定労働時間が35時間未満であることが、統計的に有意に負の影響を与えている（順に、1%、1%、5%の有意水準）。非正社員のなかでも、勤務時間が短い層では、仕事の担当範囲の拡大や仕事内容の高度化、責任の拡大といった仕事の変化を経験する機会が少ない傾向にあることが分かる。逆に、非正社員のなかでも、勤務時間が長い層では、これら仕事の変化を経験する機会がより大きいことが読み取れる。

また、有意水準は10%にとどまるものの、事務職を比較対象とした場合、専門職・技

24) 中退した場合も、大学中退は大卒に含めるなど、その学歴を最終学歴とした。この点は、図表10の分析についても同様である。

術職に従事する非正社員は、「仕事のレベル」の向上および「仕事上の責任の大きさ」の増加を経験しない傾向にある。専門職・技術職では、高度な仕事や責任を伴う仕事を正社員に多く任せる傾向にあり、非正社員としてそうした仕事を経験する機会が限られる傾向にある可能性がある。このほか、同じく事務職を比較対象とした場合、販売職や運輸・保安・農林・その他の職種では、「仕事の担当範囲」の拡大を経験しない傾向がある（順に1%と5%の有意水準）。販売職および運輸・保安・農林・その他の職種に従事する非正社員では、事務職の非正社員と比べて、勤続の中で徐々に担当の仕事の範囲を広げる経験をすることが小さい傾向にある可能性がある。

3. 非正社員の仕事経験が技能形成に与える影響

以上より、個人属性等の諸変数の影響をコントロールしても、非正社員から正社員への登用の仕組みがある場合に、仕事の担当範囲の拡大や仕事内容の高度化、責任の拡大といった仕事の変化を経験する機会が多い傾向にあることが分かった。

図表4の分析を踏まえると、このような仕事の変化の経験は、技能の向上を促すと考えられる。このほか、正社員登用の仕組みがあること自体も、正社員への登用に向けた非正社員の教育訓練を充実化させ、非正社員の技能の向上を促している可能性がある。

そこで、最後に、これら仕事の変化および正社員登用の仕組みと、非正社員の技能向上との関係について検証してみたい。技能の向上の機会は、労働時間や、職種、学歴、年齢、性別などの個人属性、所属する企業の従業員規模、労働組合による組織化の有無等によっても規定されている可能性がある²⁵⁾。そこで、順序ロジスティック回帰分析により、これらの変数を導入した推定を行うことで、技能形成の機会に関わると考えられる基本属性の影響をコントロールしたうえで、仕事の変化および正社員登用の仕組みそれぞれが、非正社員の技能向上に与える効果について検証することとする。

その際、被説明変数とする技能向上の指標としては、非正社員の自己評価において、昨年4月以降の「仕事遂行能力」の変化についての設問を利用することとする。「仕事遂行能力」が「上昇」で5の値、「やや上昇」で4の値、「変化なし」で3の値、「やや低下」で2の値、「低下」で1の値をとる変数とした。

なお、これは「仕事遂行能力」に対する自己評価による主観的な指標であるため、必ずしも実際の技能の向上の有無や程度を把握していない可能性がある。しかし、図表4で見

25) 例えば、原(2007)は、正社員および非正社員を含むサンプルをもとにした推定により、勤続期間が短い層、男性、学歴の高い層でoff-JTの受講がすすむ傾向にあることを指摘している。このほか、職種や企業規模もoff-JTの受講に影響を与えている。

図表 10 「仕事遂行能力」の向上経験の規定要因（順序ロジスティック回帰分析）

	B	Wald
「仕事の担当範囲」が「幅広くなった」	0.554	3.228 *
「仕事のレベル」が「高くなった」	1.244	16.094 ***
「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」	0.788	7.818 ***
正社員登用制度あり	0.462	2.977 *
勤続期間	-0.119	12.023 ***
所定労働時間 35 時間未満である	-0.017	0.005 ***
専門技術（基準：事務）	0.074	0.040
販売	-0.072	0.049
サービス	-0.095	0.093
技能生産	-0.270	0.515
運輸・保安・農林・その他	0.229	0.241
専門学校・短大・高専卒（基準：中学・高校卒）	0.155	0.412
大卒・大学院卒	0.749	5.544 **
30～34 歳（基準：25～29 歳）	-0.726	5.194 **
35～39 歳	-0.599	3.261 *
40～44 歳	-0.163	0.252
女性である	0.523	2.623
従業員数 30～99 名（基準：29 名以下）	0.359	1.579
100～299 名	0.631	3.505 *
300～999 名	0.416	1.046
1000 名以上	0.088	0.055
労働組合員である	0.008	0.001
N		549
カイ 2 乗		160.688 ***
Nagelkerke R 2		0.319

注 1) 2007 年以前から現在の勤務先に勤務していた非正社員に限定して集計

注 2) *** は 1% 有意水準で、** は 5% 有意水準で、* は 10% 有意水準で、それぞれ統計的に有意であることを示す

たように、「仕事遂行能力」が「上昇」したとする非正社員は、「上司や同僚から、指導やアドバイスを受けること」が「よくあった」り、Off-JT を「受けた」り、自己啓発をするなどの教育訓練を経験している割合が高い。教育訓練の量のある程度反映した指標となっていると考えられる。こうした傍証を踏まえると、「仕事遂行能力」の変化についての自己評価を、技能向上の指標として使うことには妥当性があると考ええる。

図表 10 は、推定の結果を示したものである。これから、10% の有意水準にとどまるものの、「仕事の担当範囲」の拡大を経験することは、「仕事遂行能力」の向上に対して有意に正の影響を与えている。また、「仕事のレベル」の向上、「仕事上の責任の大きさ」の増加の経験は、いずれも 1% の有意水準で、「仕事遂行能力」の向上に対して統計的に有意に正の影響を与えている。

これらの結果から、とりわけ、勤続に伴い、担当の仕事が広がったり、仕事内容が高度化したり、責任が増加したりといった仕事の変化を経験することが、非正社員の技能の向上を促す傾向にあることが分かる。なかでも、とりわけ、仕事内容が高度化したり、責任

が増加したりといった経験は、非正社員の技能を向上させる効果をもつと考えられる。

また、推定結果からは、10%の有意水準にとどまるものの、正社員登用の仕組みがあることが、「仕事遂行能力」の向上に対して有意に正の影響を与えている。正社員登用の仕組みがある企業において、正社員への登用に向けた非正社員の教育訓練が充実するなどして、非正社員の技能の向上が促されている可能性がある。

他方で、勤続期間が長くなることは、1%の有意水準で、「仕事遂行能力」の向上に対して統計的に有意に負の影響を与えている。仕事の変化や正社員登用の仕組みの有無の影響をコントロールしたうえでも、非正社員において、勤続期間が延びることは、技能向上の機会を小さくする傾向にあることが確認できる。

このほか、コントロール変数として投入した基本属性に関しては、所定労働時間が35時間未満であることが、「仕事遂行能力」の向上に対して統計的に有意に負の影響を与えている（有意水準は1%）。他方で、最終学歴が大学・大学院であることは、中学・高校である場合と比較して、「仕事遂行能力」の向上に対して、統計的に有意に正の影響を与えている（有意水準は5%）。また、30～34歳および35歳～39歳であることは、25～29歳と比較して、「仕事遂行能力」の向上に対して、統計的に有意に負の影響を与えている（有意水準は順に、5%と10%）。さらに、企業規模が100～299名であることは、企業規模が29名以下の小規模企業と比較して、「仕事遂行能力」の向上に対して、統計的に有意に正の影響を与えている（有意水準は10%）。勤務時間の長い非正社員や、最終学歴が大学・大学院の高学歴層、20歳代後半、企業規模100～299名の中規模企業の非正社員において、とくに技能の向上がすすむ傾向にあったといえる。

以上のように、推定結果からは、担当する仕事の範囲が広がることのほか、とりわけ、仕事内容が高度化したり、責任が増加したりといった仕事の変化を経験することが、非正社員の技能の向上に貢献することが分かった。また、正社員登用の仕組みがあること自体も、正社員への登用に向けた非正社員の教育訓練が充実するなどして、非正社員の技能向上を促している可能性があることが確認できた。

このように、本節の分析からは、非正社員が、勤続のなかで、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、大きな責任を伴う仕事を経験していく機会があることが、非正社員の技能の向上に貢献することが明らかになった。また、前節での分析で明らかにしたように、このような仕事の変化の経験は、非正社員から正社員への登用の仕組みのある企業において多い傾向にある。これらを合わせて考えると、正社員登用の仕組みのある企業では、非正社員が、勤続をつうじて仕事の変化を経験する機会が多く、それに対応して、技能を向上させる機会が多い傾向にあるといえる。

V. まとめ

本稿の主な分析結果をまとめると以下のようになる。

1) 非正社員は、正社員と比べ、同じ勤続期間であっても、担当する仕事の幅が広がったり、仕事内容が高度化したり、責任が大きくなったりといった仕事の変化を経験する機会や、教育訓練を受ける機会が小さい。さらに、勤続期間が長い層ほど、そうした仕事の変化を経験する機会が小さくなる傾向が強い。これに対応して、非正社員では、正社員と比べて、技能の向上を経験する機会が小さく、また勤続期間が長い層ほどそうした機会が小さくなる傾向が強い。

2) とはいえ、非正社員のなかでも、企業内でのこうした仕事の変化を経験する機会にはちがいがあがる。そして、担当する仕事の幅が広がったり、仕事内容が高度化したり、責任が大きくなったりといった仕事の変化を経験する非正社員ほど、技能の向上を経験することが多い。また、今後、より高度な仕事や責任の重い仕事、幅広い仕事を担当するキャリアの見通しがある非正社員ほど、技能向上を経験している。

3) そして、正社員登用の仕組みがある企業の非正社員では、勤続をつうじて、担当する仕事の幅が広がったり、仕事内容が高度化したり、責任が大きくなったりといった仕事の変化を経験する機会が多い傾向にある。こうした傾向は、回帰分析により、個人属性等の諸変数の影響をコントロールしても、統計的に有意な傾向として確認できた。そして、回帰分析により個人属性等の諸変数の影響をコントロールしても、このような仕事の変化を経験した非正社員ほど、統計的に有意に、技能の向上を経験する傾向にある。

非正社員としての働き方を良好な就業機会としていくとともに、社会における人的資源の質を維持・向上させるうえで、正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会のちがいを望ましくない「格差」としてとらえ、その是正のために非正社員の技能形成の機会を拡大することが重要になっていると考えられる。

本稿の分析を踏まえると、非正社員の技能形成の機会を広げるには、非正社員として、勤続のなかで徐々に幅広仕事や責任を伴う高度な仕事を体験する機会を広げることが重要といえる。分析からは、そうしたキャリア形成の機会のもとにある非正社員において、技能の向上を経験する傾向にあることが明らかになった。

そして、このように非正社員が仕事の変化を経験する機会は、非正社員から正社員への登用の仕組みを設ける企業で、大きくなる傾向にあることも確認できた。すなわち、勤続期間に関わらず、正社員登用の仕組みがある企業で働く非正社員において、徐々に幅広仕

事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験する機会が多い傾向にある。

その背後にある非正社員の人材活用を考えると、正社員登用の仕組みを設ける企業では、1) 非正社員を幅広い仕事で活用し、そうした仕事の担い手の人材育成のため、非正社員の各人に対して、積極的に幅広い仕事や高度な仕事を担当させている。そして、育成した人材を正社員に登用することで、より長期的な育成と活用を行うほか、正社員登用に向けた非正社員の仕事意欲の向上や定着化をはかっていると考えられる。

このほか、2) 正社員の人材確保を主な目的に、正社員登用の仕組みを利用する企業もある。こうした企業においても、正社員としての採用の見極めのため非正社員を雇用する期間においては、非正社員に対して、高度な仕事を含む仕事を積極的に割り振りふることが多いと考えられる。

それゆえ、正社員登用の仕組みを設ける企業では、非正社員が、特定の仕事を固定的に担当するのではなく、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験する機会が多くなる。そして、とくに、上記1) のような、非正社員を幅広い仕事で活用し、そのために非正社員の長期的な育成をはかる企業の存在ゆえに、勤続が長い層の非正社員においても、仕事の変化を経験する機会が多いのだと考えられる。

もちろん、実際の経緯としては、非正社員を幅広い仕事で活用し、すでに非正社員に対して長期的に仕事の変化を経験するようなキャリアを提供している企業が、後から、正社員登用の仕組みを取り入れるケースも少なくないとみられる。

とはいえ、そうした企業においても、さらに正社員登用の仕組みを設けることで、正社員登用に向けた人材育成の方針やキャリア・ルートが明確化されたり、正社員登用に向けた仕事の割り振りや教育訓練が促されたり、非正社員のなかに正社員への転換に向けて仕事の高度化に取り組む人が増えたり、非正社員の定着化がすすむなどして、非正社員の企業内でのキャリア形成がすすみ、人材育成が促される傾向にあると考えられる。こうした効果を期待して、正社員登用の仕組みを取り入れ運用しているものと考えられることができる。

このように考えると、企業が正社員登用の仕組みを設け、非正社員から正社員への登用の機会が広がることは、非正社員として働かなかで、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任を伴う仕事を経験するような企業内でのキャリア形成の機会を広げることにつながると考えられる。そして、そうした経験は、非正社員の技能形成の機会を広げることにも貢献する。それゆえ、正社員登用の仕組みを取り入れる企業が増えることは、非正社員の技能形成の機会を広げることにも貢献するといえよう²⁶⁾。

26) 正社員登用の社会的な効果として、非正社員がより雇用の安定した正社員に転換することによる雇用の安定化の効果が着目されることが多いと思われる。本稿の分析結果は、これに加えて、正社員登用の仕組みが、非正社員として、技能形成につながる仕事経験の機会を広げる効果があること示唆している。

ただし、本稿の分析からは、他方で、正社員登用の仕組みを設ける企業においても、勤続が長い層の非正社員ほど、仕事の変化を経験する機会および技能の向上を経験する機会が小さくなる傾向にあることも確認された。

こうした傾向の背景としては、第1節で指摘したように、相対的に広い仕事を非正社員に担当させている企業も含め、企業が非正社員に担当させる仕事の範囲には、一定の限界がもうけられており、非正社員が勤続をつうじて社内で経験できる仕事の範囲には限定があることがあげられよう。そのため、正社員登用の仕組みがある企業においても、非正社員が、勤続をつうじてそうした仕事の上限に近づくと、それ以上の仕事の変化を経験する機会が小さくなるのだと考えられる。それに伴い、非正社員として技能の向上をはかる機会も小さくなっていると解釈できる。

本稿の分析で確認したように、正社員では、非正社員とは異なり、勤続が長くなっても、仕事の変化を経験するようなキャリア形成の機会が保たれる傾向にある。それに伴い、技能の向上を経験する機会も長期にわたりより大きいはずである。非正社員としての仕事の上限に近づいた非正社員が、さらに企業内で仕事の変化を経験し技能を伸ばしていくには、実際にも、正社員に転換することが必要となると考えられる²⁷⁾。

ただし、非正社員として長く勤続する人の中には、家庭責任による制約等から、正社員に要請されることの多いフルタイムでの勤務や転勤への対応が難しいために、正社員登用の仕組みがあっても、正社員への転換が困難な人も少なくないと考えられる。そうした層の非正社員に対しては、短時間勤務の正社員や勤務地限定型の正社員といった雇用区分が導入されることで、正社員登用の実質的な機会が増える可能性がある²⁸⁾。

本稿の主な分析結果は、企業が非正社員から正社員への登用の仕組みを取り入れ実質的に運用することにより、1) 非正社員として働く人が、正社員となることで、長期的にキャリアと技能を伸ばす機会が増えるほか、2) 非正社員として働くなかでも、徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任のある仕事を経験することで、技能を向上させる機会が広がることを示している。正社員と非正社員のあいだの技能形成の機会の「格差」を是正するうえで、正社員登用の仕組みが普及し、実質的にも非正社員から正社員への転換の仕組みとし

27) 非正社員の区分をいくつか設け、それぞれに異なる仕事やキャリアを用意している企業も多い(佐藤・佐野・原2003)。そうした企業においては、非正社員の区分のあいだで、より高度な仕事や幅広い仕事を担当する区分に転換することで、非正社員として働く人の仕事経験を伸ばし、技能形成の機会を広げることが可能になると考えられる。とはいえ、そのような場合も、非正社員として経験できる仕事の範囲には限界があるため、さらに企業内でキャリアを展開し、技能形成の機会を広げるうえでは、正社員への転換が必要となる。同様のことは、活用する仕事の範囲に限定のある正社員の区分についてもあてはまると考えられる。

28) 非正社員として働く人の技能形成の機会を増やしていくうえでは、このほか、非正社員が前職で身につけた技能をもとに転職をつうじて正社員に転換したり、正社員登用の機会のある企業へと転職したりできる機会を広げるための労働市場の整備もあわせて重要といえる。

て機能していくことが、重要な役割をはたすと考える。

* 本稿は、『労働政策研究報告書 No.117 非正社員のキャリア形成—能力開発と正社員転換の実態—』（労働政策・研究研修機構，2010年3月）所収の第4章「非正規社員の企業内キャリアと教育訓練機会・技能向上意欲」を大幅に加筆・修正したものである。執筆にあたっては「非正社員の活用と人材育成に関する研究会」のメンバーである佐藤博樹氏（東京大学）、香川めい氏（立教大学）、黒澤昌子氏（政策研究大学院大学）、小杉礼子氏（労働政策研究・研修機構）、原ひろみ氏（労働政策研究・研修機構）、山本雄三氏（労働政策研究・研修機構）との議論が大変参考になった。また、本稿に関して、大木栄一氏（職業能力開発総合大学校）からも有益なコメントをいただいた。記してお礼申し上げたい。とはいえ、本稿に関する責任はすべて筆者にある。

付表 図表9および図表10の分析に用いた変数の基本統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
「仕事の担当範囲」が「幅広くなった」	572	0	1	0.381	0.486
「仕事のレベル」が「高くなった」	572	0	1	0.313	0.464
「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」	572	0	1	0.287	0.453
「仕事遂行能力」の向上	560	1	5	3.311	0.589
正社員登用制度あり	566	0	1	0.205	0.404
勤続期間（2008－勤務開始年）（年数）	572	1	26	4.260	3.659
所定労働時間 35 時間未満である	572	0	1	0.566	0.496
専門技術職	571	0	1	0.130	0.336
事務職	571	0	1	0.229	0.421
販売職	571	0	1	0.212	0.409
サービス職	571	0	1	0.221	0.415
技能生産職	571	0	1	0.137	0.344
運輸・保安・農林・その他	571	0	1	0.072	0.258
中学・高校卒（中退を含む）	568	0	1	0.495	0.500
専門学校・短大・高専卒	568	0	1	0.370	0.483
大卒・大学院	568	0	1	0.136	0.343
25～29歳卒	572	0	1	0.187	0.390
30～34歳	572	0	1	0.266	0.442
35～39歳	572	0	1	0.247	0.431
40～44歳	572	0	1	0.301	0.459
女性である	572	0	1	0.825	0.380
従業員数 29 名以下	572	0	1	0.497	0.500
30～99名	572	0	1	0.198	0.399
100～299名	572	0	1	0.117	0.322
300～999名	572	0	1	0.077	0.267
1000名以上	572	0	1	0.112	0.316
労働組合員である	565	0	1	0.090	0.287

引用文献

- Arulampalam, Wiji and Alison Booth (1998) "Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-off ?" *British Journal of Industrial Relations*, Vol36, No.4, pp.521-536.
- Lepak and Snell (1999) The Human Resource Architecture, *Academy of Management Review*, Vol24, No.1, pp.31-48.
- 青山悦子 (1990)「パートタイム労働者の人事管理：大手スーパーを中心として」『三田学会雑誌』83 特別号 I, 155-172 頁.
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学 (第三版)』東洋経済新報社
- 黒澤昌子・原ひろみ (2009)「企業内訓練の実施規定要因についての分析：Off-JT を取り上げて」『非正社員の企業内訓練についての分析「平成 18 年度能力開発基本調査」の特別集計から』労働政策研究報告書 No.110 (労働政策研究・研修機構), 第 II 部, pp.11-55.
- 玄田有史 (2009)「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に」『日本労働研究雑誌』512 号, 労働政策研究・研修機構, 49-58 頁.
- 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』518 号, 日本労働研究機構, 2-17 頁.
- 佐野嘉秀 (2000)「パート労働の職域と労使関係：百貨店業 A 社の事例」『日本労働研究雑誌』481 号, 日本労働研究機構, 12-25 頁.
- 佐野嘉秀 (2006)「若年層雇用者の能力開発の仕事意識」『日本人の働き方とセーフティーネット』労働政策研究研修機構, 31-57 頁.
- 佐野嘉秀 (2007)「若年層の能力開発における正社員・非正社員のちがひ」『働き方の多様化とセーフティーネット—能力開発とワークライフバランスに着目して—』労働政策研究報告書 No.75, 労働政策研究・研修機構, 56-73 頁.
- 佐野嘉秀 (2008)「正社員登用の仕組みと運用：事業所の取り組みと非正社員の視点」『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』雇用・能力開発機構・国際労働財団, 63-90 頁.
- 佐野嘉秀 (2009)「非典型雇用の人材活用—非典型雇用の仕事とその割り振り—」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, 185-215 頁.
- 佐野嘉秀 (2010)「生産分野における若年層の請負・派遣スタッフのキャリア」佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編著『実証研究日本の人材ビジネス—新しい人事マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社, 431-462 頁.
- 佐野嘉秀・高橋康二 (2009)「製品開発における派遣技術者の活用—派遣先による技能向上と仕事意欲」『日本労働研究雑誌』582, 労働政策研究・研修機構, 13-28 頁.
- 清水直美 (2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No.568, 労働政策研究・研修機構, 93-105 頁.
- 高橋康二 (2010)『契約社員の職域と正社員化の実態』JILPT Discussion Paper 10-03, 労働政策研究・研修機構.
- 武石恵美子 (2002)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研究所報』第 263 号, 1-36 頁.
- 武石恵美子 (2008)「非正社員から正社員への転換制度について」『日本労働研究雑誌』573 号, 労働政策研究・研修機構, 50-53 頁.
- 中村恵 (1989)「技能という視点からみたパートタイム労働問題」労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』日本経営者団体連盟 (1995)『新時代の「日本的経営」』
- 原ひろみ (2007)「日本企業の能力開発—70 年代前半から 2000 年代前半の経験から」, 『日本労働研究雑誌』563 号, 労働政策研究・研修機構, 84-100 頁.
- 原ひろみ (2009)「非正社員から正社員への転換—正社員登用制度の実態と機能—」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, 246-272 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』Vol.10, No.1, 17-30 頁.
- 本田一成 (1993)「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」『日本労働研究機構紀要』6 号, 日本労働研究機構, 1-24 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
- 三山雅子 (1991)「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No.377, 日本労働研究機構, 28-36 頁.
- 安田宏樹 (2008)「非正社員の活用が企業内訓練に与える影響—企業・就業者双方の視点から」『大原社会問題研究雑誌』597号, 大原社会問題研究所, 19-37 頁.
- 労働政策研究・研修機構 (2009)『調査シリーズ No.63 働くことと学ぶことについての調査』
- 労働政策研究・研修機構 (2010)『労働政策研究報告書 No.117 非正社員のキャリア形成—能力開発と正社員転換の実態—』
- 脇坂明 (1986)「スーパーにおける女子労働力」『岡山大学経済学会雑誌』第17巻3・4号
- 渡辺木綿子 (2009)「正社員登用事例にみる雇用区分の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』512号, 労働政策研究・研修機構, 49-58 頁.

