

第5章 人手不足企業のパートタイム・有期雇用労働者

第1節 はじめに

本章は、人手不足（より正確に言えば「正社員不足」）に直面している企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の人事管理、それらの企業で働くパートタイム・有期雇用労働者の就業実態にどのような特徴があるのかを明らかにすることを目的とする。

1990年代後半以降の非正規労働者増加のモメンタムのひとつとして、しばしば新・日本の経営システム等研究プロジェクト編(1995)が取り上げられる¹。そのプロジェクトの一環として1996年に実施されたフォローアップ調査によれば、当時の日本の大企業が、正社員に相当する「長期蓄積能力活用型」の割合を、現状が81.3%であるところ将来は70.8%に低下させたいと考えていたことが分かる（日本経営者団体連盟・関東経営者協会編1996）²。人件費、特に固定費削減の圧力が強まるなか、正社員を削減して非正規労働者を増やすという方針があったことが窺える。

しかし、2010年代半ば以降、正社員の雇用情勢は改善している。ひとつに、序章でみたように2000年前後には正社員に相当する「常用」の過不足DIは明らかに「パートタイム」のそれを下回っていたが、リーマン・ショックから復調する中で「正社員等」の過不足DIが速いペースで上昇し、2015年2月以降、「パートタイム」のそれを上回るようになっている。いまひとつ、第1章でみたように、2010年代半ば以降、65歳以上の高年齢層を除けば正社員の割合は上昇しており、その傾向はとりわけ34歳以下の若年層において顕著である³。

そういった状況を反映して、第2章では、「賃金の節約のため」という理由で正社員以外の労働者を活用する事業所が減少しつつあること、これに対し「正社員を確保できないため」という理由で正社員以外の労働者を活用する事業所が増加していることが確認された⁴。正社員削減のための非正規労働者活用から、正社員不足による非正規労働者活用へと変化していることが窺える。

そもそも、正社員削減のための非正規労働者活用とはどのようなものか。高橋（2013）は、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010年）の特別集計により、「賃

-
- 1 もっとも、実際に同レポートがその後の非正規労働者増加に対してどの程度の影響力を持っていたかについては、疑問視する向きもある。それらの論点については、梅崎・八代（2019）、本田（2023）を参照。
 - 2 調査設問は、「日経連は昨年5月に発表した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』において、今後の雇用のあり方として「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3つの雇用グループを掲げ、それらの処遇のあり方を述べていますが、貴社としてどのような比率で対処したいと思いますか。下記の図表を参考に、現在の構成比率と、将来（3～5年位）の増減及び構成比率の予想（目標）をご記入ください。」である。同様に、1998年に実施された第2回フォローアップ調査からも、現状が84.0%であるところ将来は72.7%に低下させたいと考えていたことが分かる（日本経営者団体連盟・東京経営者協会編1998）。
 - 3 総務省「労働力調査」（詳細集計）によれば、2014年から2022年にかけて、15～24歳（在学外）、25～34歳、35～44歳、45～54歳、55～64歳の役員を除く雇用者に占める正規の職員・従業員の割合は、それぞれ6.3ポイント、5.8ポイント、2.2ポイント、2.0ポイント、3.7ポイント上昇している。
 - 4 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によれば、正社員以外の労働者を活用する理由として「賃金の節約のため」を挙げる事業所の割合は、2010年、2014年、2019年にかけて43.8%、38.6%、31.1%へと低下、「正社員を確保できないため」を挙げる事業所の割合は17.8%、27.2%、38.1%へと上昇している。

金の節約のため」に有期契約労働者を活用している事業所では、有期契約労働者の賃金水準は低く、仕事に対する満足度も低いことを示している。この状況は、正社員削減のための非正規労働者活用の実態に近いと考えられる。

これに対し、正社員不足による非正規労働者活用とはどのようなものか。昨今の人手不足問題について多方面から論じた玄田有史編のベストセラー『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』（慶應義塾大学出版会、2017年）のタイトルに含意されているように、経済学理論によれば、そのような企業では賃金が上がるはずである。具体的には、まず不足している正社員の賃金が上がるはずであり、次いで非正規労働者の賃金も上がるはずである⁵。

他方、正社員不足による非正規労働者活用そのものを取り上げたわけではないが、労働政策研究・研修機構編（2014）が興味深い知見を提供している。そこでは、事業所へのヒアリング調査に基づき、非正規労働者の正社員登用に積極的な事業所の特徴として、正社員と非正規労働者の仕事が近似化していること、正社員と非正規労働者の賃金が乖離していないこと、非正規労働者の教育訓練に熱心であること、事業所に正社員採用権限がある（地域採用枠がある）ことに加え、中心的事業に慢性的な人手不足感があることを挙げている。仮にこれらの諸要素が相互に関連しているとするならば、正社員不足による非正規労働者活用の特徴として、積極的な正社員登用、正社員と非正規労働者の仕事と賃金の接近、非正規労働者への熱心な教育訓練といった諸点が見出せるかもしれない。

いずれにせよ、正社員不足による非正規労働者活用について明らかになっていることは少ない。本章では、正社員不足に直面している企業（以下、人手不足企業と呼ぶ）が、パートタイム・有期雇用労働者に対してどのような人事管理をしているのか、また、それらの企業で働くパートタイム・有期雇用労働者の就業実態にどのような特徴があるのかを明らかにする。それらを明らかにすることにより、しばらく人手不足が続くと見込まれる中での人事管理と労働政策のあり方について、含意を得たい。

以下、第2節では、本章で用いるデータと変数について説明する。第3節では、事業所データを用いて、人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の人事管理の特徴を明らかにする。第4節では、事業所・個人マッチングデータを用いて、人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の就業実態を明らかにする。第5節では、分析結果を整理するとともに、今後の人事管理と労働政策のあり方についての含意を述べる。

第2節 データと変数

分析に使用するのは、厚生労働省が2021年に実施した「パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」の事業所データおよび事業所・個人マッチングデータである。調査対象は、全国の5人以上の常用労働者を雇用する事業所および当該事業所に就業しているパートタイム・有期雇用労働者であり、調査対象事業所は産業・事業所規模等で層化した上で無作為に

5 もちろん、同書に収められた論考の多くが、そのような理論を反証していることは言うまでもない。

抽出されている。有効回収数は事業所票が1万5263件、個人票が1万3114件である⁶。

分析の鍵となる設問は、事業所票の「パートタイム・有期雇用労働者」を雇用する理由である。この設問において、回答事業所は「無期雇用パートタイム」、「有期雇用パートタイム」、「有期雇用フルタイム」それぞれの雇用理由について、13の選択肢から該当するものすべてを選ぶことになっている。なお、該当する就業形態の労働者を雇用していない場合は、回答対象外となっているため、本章の分析からも除外されている。

本章では、事業所が無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムそれぞれの雇用理由として、「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合に「人手不足である（人手不足企業）」、選択しなかった場合に「人手不足でない」とみなす（雇用理由が無回答の場合は分析から除外する）。すなわち、人手不足であるか否かの情報は、基本的には無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムの就業形態に関して把握されている。なお、設問文から明らかなように、本章で（たとえば）「無期雇用パートタイムに関して人手不足である」という場合には、無期雇用パートタイム労働者が不足しているという意味ではなく、正社員不足ゆえに無期雇用パートタイム労働者を雇用しているという意味である点に注意が必要である。

ただし、それぞれの就業形態に関する人手不足の情報に加えて、パートタイム・有期雇用労働者全体（パート・有期全体）に関する人手不足の情報も把握する。事業所票の設問の一部は、就業形態ごとにたずねる形式になっておらず、それらの設問については、パート・有期全体に関する人手不足の情報と掛け合わせる必要があるからである。具体的には、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムいずれかの雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合にパート・有期全体に関して「人手不足である」、いずれにおいてもそれを選択しなかった場合にパート・有期全体に関して「人手不足でない」とみなす（雇用理由が無回答の場合は分析から除外する）。

事業所・個人マッチングデータにおいては、当該個人が無期雇用パートタイムであれば事業所票の無期雇用パートタイムの、有期雇用パートタイムであれば事業所票の有期雇用パートタイムの、有期雇用フルタイムであれば事業所票の有期雇用フルタイムの雇用理由を参照し、人手不足を理由として雇用されたか否かを判断する。

なお、分析の鍵となる事業所票におけるパートタイム・有期雇用労働者の雇用理由は、本社事業所のみが回答対象となっているため⁷、実質的な分析対象は、本社事業所の事業所データ（7709件）と、本社事業所と本社事業所で働くパートタイム・有期雇用労働者のマッチングデータ（5395件）となっている点に注意が必要である⁸。以下の分析では、事業所データ、事業所・個人マッチングデータともに、復元倍率を乗じる。

6 その他の調査概要は、序章第2節を参照されたい。

7 ここで言う本社事業所とは、単独事業所または本所である事業所を指す。

8 それゆえ、本章では「事業所」の語と「企業」の語を互換的に用いる。

第3節 人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の人事管理

本節では、事業所データを用いて、人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の人事管理の特徴を明らかにする。

1 人手不足企業の把握

図表 5-3-1 は、パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由を示したものである。前節で述べた通り、ここで「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合、人手不足である（人手不足企業）と捉える。

人手不足企業の割合は、パート・有期全体に関しては 17.7%、無期雇用パートタイムに関しては 17.9%、有期雇用パートタイムに関しては 14.6%、有期雇用フルタイムに関しては 16.3% となっている。無期雇用パートタイムに関する場合に若干割合が高いと言える。

図表 5-3-1 パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由（MA、%）

	パート・ 有期全体	無期雇用 パートタイム	有期雇用 パートタイム	有期雇用 フルタイム
学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため（＝人手不足である）	17.7	17.9	14.6	16.3
人を集めやすいため	28.1	30.0	26.0	12.0
家庭の事情等により中途退職した正社員の再雇用のため	11.3	11.2	10.3	6.3
定年退職者の再雇用のため	44.9	25.8	39.7	66.3
正社員の代替要員の確保のため	21.6	16.8	21.0	27.0
仕事内容が簡単のため	30.3	29.9	31.9	10.5
人件費が割安なため（労務コストの効率化）	26.6	24.3	30.7	16.1
システム化によって比較的簡易な業務が増加したため	4.8	4.3	6.6	1.4
1日の忙しい時間帯に対処するため	32.1	33.9	32.4	7.4
一定期間の繁忙に対処するため	15.5	13.6	17.5	7.0
仕事量が減ったときに雇用調整が容易なため	13.8	12.8	13.6	6.5
経験・知識・技能のある人を採用したため	27.4	20.5	26.8	33.6
その他	12.4	11.0	11.4	11.4

注：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由が無回答のケースは除く。

図表 5-3-2 は、人手不足か否か別にみた他の雇用理由の選択率を示したものである。ここから、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムのいずれに関しても、人手不足企業は、そうでない企業と比べて「人を集めやすいため」、「正社員の代替要員の確保のため」の選択率が明らかに高いことが分かる。

なお、「正社員の代替要員の確保のため」を同時に選択している人手不足企業は、その文章表現からして、第1節で述べた正社員削減動機も併せ持っている可能性がある。他方で、「人を集めやすいため」を同時に選択している人手不足企業は、本章で注目している正社員不足による非正規労働者活用の姿により近いと考えられる。その観点からすると、とりわけ無期雇用パートタイムに関する人手不足企業において、本章で注目している正社員不足の状態が

典型的に見出せると考えられ（「人を集めやすいため」49.0% > 「正社員の代替要員の確保のため」33.9%）、有期雇用フルタイムに関する人手不足企業にあっては、正社員削減動機を併せ持っている可能性が高いと考えられる（「人を集めやすいため」30.2% < 「正社員の代替要員の確保のため」44.0%）。

この他、有期雇用パートタイムに関する人手不足企業は、そうでない企業と比べて「定年退職者の再雇用のため」、「1日の忙しい時間帯に対処するため」、「経験・知識・技能のある人を採用したいため」の選択率も高い。有期雇用パートタイムに関する人手不足企業には、様々なタイプの人事管理を実践している企業が混在している可能性がある。

図表 5-3-2 人手不足か否か別にみた他の雇用理由の選択率（MA、%）

	パート・有期全体		無期雇用パートタイム		有期雇用パートタイム		有期雇用フルタイム	
	人手不足でない	人手不足である	人手不足でない	人手不足である	人手不足でない	人手不足である	人手不足でない	人手不足である
人を集めやすいため	23.4	50.1	25.9	49.0	22.1	48.6	8.5	30.2
家庭の事情等により中途退職した正社員の再雇用のため	9.1	21.7	9.5	19.2	8.7	19.6	4.3	16.9
定年退職者の再雇用のため	43.4	52.1	24.4	32.0	37.0	55.9	67.3	61.0
正社員の代替要員の確保のため	17.4	40.8	13.1	33.9	16.6	46.7	23.7	44.0
仕事内容が簡単なため	30.0	32.0	30.3	28.5	33.2	24.4	9.7	14.4
人件費が割安なため（労務コストの効率化）	24.0	38.8	22.5	32.9	30.5	32.2	14.4	24.7
システム化によって比較的簡易な業務が増加したため	3.4	11.1	3.4	8.8	5.4	13.6	0.9	3.8
1日の忙しい時間帯に対処するため	29.1	46.0	31.9	43.2	29.7	48.0	5.5	16.9
一定期間の繁忙に対処するため	13.0	27.0	11.8	21.9	17.1	19.6	6.7	8.3
仕事量が減ったときに雇用調整が容易なため	11.5	24.3	10.2	24.7	13.4	15.0	6.5	6.4
経験・知識・技能のある人を採用したいため	25.4	36.7	19.5	25.1	23.3	47.6	31.9	42.2
その他	13.1	9.0	11.9	6.8	12.0	7.4	12.7	4.4

注1：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」とで15ポイント以上差がある箇所に網掛。

2 人手不足企業の所在

図表 5-3-3 は、産業・企業規模・本社事業所規模別に、人手不足企業の割合を示したものである。

産業別にみると、概して「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス業」において人手不足企業の割合が高い。また、有期雇用フルタイムに関しては「建設業」、「運輸業、郵便業」においても、無期雇用パートタイムに関しては「鉱業、採石業、砂利採取業」においても人手不足企業の割合が高い。

このうち、「教育、学習支援業」や「複合サービス業」など、公的セクターとしての側面が強い産業の人手不足については、正社員削減動機が含まれている可能性がある。また、実数が少ない「鉱業、採石業、砂利採取業」については評価が難しい。

他方、それら以外の「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」、「建設業」、「運輸業、郵便業」は、いずれも昨今人手不足が問題となっている産業であり、ここで取り上げている指標は、ある程度、昨今の人手不足問題を適切に捉えていると言える。

企業規模別、本社事業所規模別の傾向をみると、大規模に比べて中規模や小規模の場合に人手不足である割合が高い。企業規模 1000 人以上の大企業、とりわけ本社事業所規模 1000 人以上の大企業は、人手不足になりにくい。

図表 5-3-3 産業・企業規模・事業所規模別にみた人手不足企業の割合（％）

	パート・ 有期全体	無期雇用 パートタイム	有期雇用 パートタイム	有期雇用 フルタイム
企業全体の産業：				
鉱業、採石業、砂利採取業	18.3	26.8	4.4	11.6
建設業	14.1	9.9	2.5	25.0
製造業	16.8	12.2	17.0	18.6
電気・ガス・熱供給・水道業	10.7	7.3	6.0	11.8
情報通信業	8.5	15.9	5.5	1.6
運輸業、郵便業	17.4	13.8	12.7	25.3
卸売業、小売業	13.5	14.2	14.1	13.5
金融業、保険業	8.8	5.3	9.9	8.7
不動産業、物品賃貸業	3.7	5.7	1.3	1.5
学術研究、専門・技術サービス業	10.3	10.9	6.8	4.1
宿泊業、飲食サービス業	27.0	30.9	13.9	8.6
生活関連サービス業、娯楽業	20.1	19.9	15.1	11.9
教育、学習支援業	29.1	29.0	26.3	21.0
医療、福祉	21.9	20.7	20.6	26.0
複合サービス事業	30.1	18.5	23.4	29.7
サービス業（他に分類されないもの）	14.4	13.7	10.5	15.3
計	17.7	17.9	14.6	16.3
企業規模：				
1000人以上	18.3	12.4	15.1	14.6
500～999人	22.1	16.3	17.4	19.2
300～499人	24.4	18.1	18.8	21.0
100～299人	23.1	17.3	17.3	19.5
50～99人	22.1	20.5	17.0	18.8
30～49人	19.0	17.8	16.4	17.5
5～29人	16.6	17.7	12.9	14.4
計	17.7	17.9	14.6	16.3
本社事業所規模：				
1000人以上	9.3	8.0	7.2	6.6
300～999人	20.1	14.7	16.2	16.1
100～299人	23.1	16.3	17.2	19.0
30～99人	19.0	16.1	16.3	18.0
5～29人	15.8	17.3	10.5	14.2
計	16.6	17.1	12.9	15.8

注 1：表側が無回答のケース、パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由が無回答のケースは除く。

注 2：計より5ポイント以上高い箇所に網掛、5ポイント以上低い箇所に下線。

3 パートタイム・有期雇用労働者の配置と教育訓練

図表 5-3-4 は、人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者の人事異動の状況を示したものである。図表の「無期雇用パートタイム」の欄について言えば、無期雇用パートタイムに対する人事異動の状況を、無期雇用パートタイムに関して人手不足であるか否か別に示している。

まず、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイムに比べ、有期雇用フルタイムに対して人事異動が行われている傾向が読み取れる。フルタイムである分、高度で責任のある仕事に従事していることが多く、それゆえローテーションによる育成の対象となりやすいものと考えられる。

そのことを踏まえた上で、無期雇用パートタイムについてみると、人手不足企業の方が人事異動を行っている割合が高いが、行っていないという割合も高い。有期雇用パートタイムについてみると、人手不足企業の方が人事異動を行っている割合が高いが、「正社員には行っているが、有期雇用パートタイムには行っていない」という割合も高い。有期雇用フルタイムについてみると、正社員と同様に人事異動を行っているとする割合は、むしろ人手不足でない企業の方が高い。

総じて、人手不足であることは、必ずしもパートタイム・有期雇用労働者の人事異動を促しているわけではないと考えられる。

図表 5-3-4 人手不足か否か別にみた人事異動の状況 (%)

	人事異動を行 っている（正社員 と同じ）	人事異動を行 っている（正社員 とは異なる）	人事異動を正社 員には行っている が、パートタイム・ 有期雇用労働 者には行っていな い	人事異動を正社 員にもパートタイ ム労働者にも 行っていない	無回答	計
無期雇用パートタイム						
人手不足でない	5.9	5.3	16.9	62.3	9.6	100.0
人手不足である	5.9	6.2	17.1	65.0	5.9	100.0
計	5.9	5.4	17.0	62.8	9.0	100.0
有期雇用パートタイム						
人手不足でない	7.0	10.0	32.5	43.6	6.9	100.0
人手不足である	11.7	13.7	40.0	33.2	1.4	100.0
計	7.7	10.6	33.6	42.1	6.1	100.0
有期雇用フルタイム						
人手不足でない	17.8	10.8	32.5	34.2	4.7	100.0
人手不足である	12.5	13.2	34.2	37.4	2.7	100.0
計	16.9	11.2	32.8	34.7	4.4	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

図表 5-3-5 は、人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者に対する教育訓練の

実施状況を示したものである⁹。図表の「無期雇用パートタイム」の欄について言えば、無期雇用パートタイムに対する教育訓練の実施状況を、無期雇用パートタイムに関して人手不足であるか否か別に示している。

ここから、有期雇用パートタイムに対する「⑤自己啓発費用の補助」以外のすべての項目について、人手不足企業の方がパートタイム・有期雇用労働者に対する教育訓練に積極的であることが読み取れる。

図表 5-3-5 人手不足か否か別にみた教育訓練実施状況 (%)

①日常的な業務を通じた、計画的な教育訓練 (OJT)

	無期雇用パートタイム				有期雇用パートタイム				有期雇用フルタイム			
	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計
人手不足でない	39.5	44.0	16.5	100.0	32.5	53.2	14.4	100.0	36.3	50.3	13.4	100.0
人手不足である	36.1	53.4	10.5	100.0	31.2	63.9	4.8	100.0	29.3	65.4	5.3	100.0
計	38.9	45.7	15.5	100.0	32.3	54.7	13.0	100.0	35.2	52.8	12.1	100.0

②入職時のガイダンス (Off-JT)

	無期雇用パートタイム				有期雇用パートタイム				有期雇用フルタイム			
	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計
人手不足でない	39.6	26.9	33.5	100.0	36.2	38.2	25.6	100.0	40.7	39.5	19.8	100.0
人手不足である	32.0	35.9	32.1	100.0	34.9	46.9	18.2	100.0	37.4	51.2	11.3	100.0
計	38.3	28.5	33.2	100.0	36.1	39.4	24.5	100.0	40.2	41.4	18.4	100.0

③職務の遂行に必要な能力を付与する教育訓練 (Off-JT)

	無期雇用パートタイム				有期雇用パートタイム				有期雇用フルタイム			
	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計
人手不足でない	45.8	21.2	33.0	100.0	47.2	28.2	24.6	100.0	43.8	35.6	20.7	100.0
人手不足である	43.8	25.0	31.2	100.0	48.1	33.1	18.8	100.0	44.0	45.4	10.6	100.0
計	45.4	21.9	32.7	100.0	47.3	28.9	23.8	100.0	43.8	37.2	19.0	100.0

④将来のためのキャリアアップのための教育訓練 (Off-JT)

	無期雇用パートタイム				有期雇用パートタイム				有期雇用フルタイム			
	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計
人手不足でない	47.4	7.8	44.8	100.0	54.1	10.7	35.2	100.0	55.0	14.3	30.7	100.0
人手不足である	48.3	12.9	38.8	100.0	53.8	22.4	23.8	100.0	57.4	27.9	14.7	100.0
計	47.6	8.7	43.7	100.0	54.0	12.4	33.5	100.0	55.4	16.5	28.1	100.0

⑤自己啓発費用の補助

	無期雇用パートタイム				有期雇用パートタイム				有期雇用フルタイム			
	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計	非実施	実施	無回答	合計
人手不足でない	44.9	8.4	46.7	100.0	44.9	14.5	40.6	100.0	44.4	22.4	33.2	100.0
人手不足である	43.8	13.1	43.1	100.0	54.8	13.5	31.7	100.0	53.2	23.9	22.9	100.0
計	44.7	9.2	46.1	100.0	46.3	14.4	39.3	100.0	45.8	22.7	31.5	100.0

注1：①～⑤とも、表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：実施割合が高い方に網掛。

9 教育訓練の実施状況については、調査票上のレイアウトが他の設問と異なっていることが影響してか、「無回答」が多い点に留意が必要である。

4 パートタイム・有期雇用労働者の職務と賃金

パートタイム・有期雇用労働者の職務と賃金についてはどうか。これらに関する設問は、就業形態ごとではなくパート・有期全体の状況をたずねているため、説明変数としてもパート・有期全体に関する人手不足状況を用いる。

まず、「正社員と職務が同じ」である「パートタイム・有期雇用労働者」がいる割合は、人手不足か否かによりほとんど変わらない（図表 5-3-6）。

ただし、「正社員と職務が同じ」である「パートタイム・有期雇用労働者」がいる場合に限定すると、人手不足企業の方が、当該労働者の基本賃金は、正社員より高い、あるいは正社員と近い水準にある傾向にある（図表 5-3-7）。人手不足企業においては、職場を運営する上でパートタイム・有期雇用労働者に依存する部分が大きく、それゆえ、正社員との賃金の差を縮小させる動機が働くものと考えられる。

図表 5-3-6 人手不足か否か別にみた「正社員と職務が同じ」である「パートタイム・有期雇用労働者」の有無（%）

	いる	いない	無回答	合計
パート・有期全体				
人手不足でない	22.5	73.0	4.5	100.0
人手不足である	22.2	75.6	2.2	100.0
計	22.5	73.5	4.1	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

図表 5-3-7 人手不足か否か別にみた「正社員と職務が同じ」である「パートタイム・有期雇用労働者」の基本賃金（%）

	正社員より 高い	正社員と 同じ（賃 金差はな い)	正社員の8 割以上	正社員の6 割以上8 割未満	正社員の4 割以上6 割未満	正社員の4 割未満	無回答	合計
パート・有期全体								
人手不足でない	7.3	44.7	20.8	19.3	3.1	0.1	4.7	100.0
人手不足である	8.4	51.1	23.8	11.4	1.2	0.6	3.5	100.0
計	7.5	45.8	21.3	17.9	2.8	0.2	4.5	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛け。

ちなみに、本調査が実施された2021年10月は、「パートタイム・有期雇用労働法」がすべての企業に施行された後である。そこで、同法の「不合理な待遇差の禁止」規定への対応状況をみると、概して人手不足企業の方が積極的に対応していること、特に「パートタイム・有期雇用労働者の待遇の見直し」に取り組んでいることが窺える（図表 5-3-8）。昨今の人

手不足状況が、不合理な待遇差を縮小・解消する一助となっていると考えられる。

図表 5-3-8 人手不足か否か別にみた「不合理な待遇差の禁止」規定への対応状況（MA、%）

	パート・有期全体	
	人手不足でない	人手不足である
パートタイム・有期雇用労働者の待遇の見直し	18.1	28.5
正社員の待遇の見直し	5.9	9.0
パートタイム・有期雇用労働者の職務内容等の見直し	5.7	10.6
正社員の職務内容等の見直し	3.8	7.3
パートタイム・有期雇用労働者の正社員化	3.6	7.1
正社員転換制度の導入・拡充	3.2	3.5
パートタイム・有期雇用労働者の活用を縮小（外注化、機械化、自動化など）	1.6	3.5
その他の見直し	1.6	2.1
見直しは特にしていない	37.9	31.6
待遇差はない	29.6	24.3
無回答	5.4	3.6

注1：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注2：「人手不足でない」と「人手不足である」とで10ポイント以上差がある箇所に網掛。

5 人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の正社員転換制度

図表 5-3-9 は、人手不足か否か別にみた正社員転換制度の導入状況を示したものである。図表の「無期雇用パートタイム」の欄について言えば、無期雇用パートタイムに対する正社員転換制度の導入状況を、無期雇用パートタイムに関して人手不足であるか否か別に示している。

図表 5-3-9 人手不足か否か別にみた正社員転換制度の導入状況（%）

		制度有り	制度無し	無回答	合計
無期雇用パートタイム	人手不足でない	40.8	51.9	7.3	100.0
	人手不足である	54.8	40.7	4.5	100.0
	計	43.3	49.9	6.8	100.0
有期雇用パートタイム	人手不足でない	42.1	51.7	6.2	100.0
	人手不足である	54.7	42.8	2.5	100.0
	計	43.9	50.4	5.7	100.0
有期雇用フルタイム	人手不足でない	50.7	45.3	3.9	100.0
	人手不足である	57.5	39.3	3.2	100.0
	計	51.8	44.4	3.8	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「制度有り」の割合が高い方に網掛。

まず、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイムよりも、有期雇用フルタイムに対して導入率が高いことが分かる。フルタイムである分、高度で責任のある仕事に従事している

ことが多く、それゆえ正社員転換の対象者とされやすいものと考えられる。

その上で、人手不足か否か別の導入率をみると、どの就業形態においても人手不足企業の方が高いことが分かる。また、その傾向は、無期雇用パートタイムにおいて顕著である。すなわち、人手不足か否かによる導入率の差は、有期雇用パートタイムで 12.6 ポイント、有期雇用フルタイムで 6.8 ポイントであるのに対し、無期雇用パートタイムでは 14.0 ポイントと大きい。

図表 5-3-10 は、正社員転換制度が導入されている場合の転換先を、人手不足か否か別に示したものである。図表の「無期雇用パートタイム」の欄について言えば、無期雇用パートタイムに対する正社員転換制度が導入されている場合の転換先を、無期雇用パートタイムに関して人手不足であるか否か別に示している。

これをみると、総じて、人手不足企業では限定正社員が転換先として設定される傾向にあることが読み取れる。

また、その傾向は、無期雇用パートタイムに対する正社員転換制度が導入されている場合において顕著である。無期雇用パートタイムに対する正社員転換制度が導入されている場合において、短時間正社員、勤務地限定正社員、職種限定正社員が転換先として設定されている割合は、人手不足でない企業ではそれぞれ 20.8%、10.3%、9.6% であるのに対し、人手不足である企業ではそれぞれ 28.4%、21.3%、16.7% と高い。とりわけ、短時間正社員が転換先として設定される傾向が強い。

図表 5-3-10 人手不足か否か別にみた正社員転換制度における転換先（MA、%）

		短時間正社員	勤務地限定正社員	職種限定正社員	勤務地・職種の限定のないフルタイムの正社員	無回答
無期雇用パートタイム	人手不足でない	20.8	10.3	9.6	73.6	8.6
	人手不足である	28.4	21.3	16.7	71.3	5.8
	計	22.5	12.8	11.2	73.0	8.0
有期雇用パートタイム	人手不足でない	14.4	11.1	11.9	78.1	8.1
	人手不足である	16.6	12.1	14.3	80.2	8.7
	計	14.8	11.3	12.3	78.5	8.2
有期雇用フルタイム	人手不足でない	11.3	10.5	13.6	81.2	6.5
	人手不足である	11.3	12.8	14.8	79.9	8.8
	計	11.3	10.9	13.9	80.9	6.9

注 1：表側が無回答のケースは除く。それぞれの就業形態に対して正社員転換制度が導入されている企業のみ集計。

注 2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注 3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

第4節 人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の就業実態

本節では、事業所・個人マッチングデータを用いて、人手不足企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の就業実態を明らかにする。

1 基本属性と就業形態選択理由

はじめに、パートタイム・有期雇用労働者の基本属性を確認したい。図表 5-4-1 は、勤務先が人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者の性別、年齢、学歴を示したものである。これをみる限り、勤務先が人手不足であるからといって、パートタイム・有期雇用労働者の基本属性に一貫した特徴があるわけではないようである。

具体的には、無期雇用パートタイムでは勤務先が人手不足である方が男性、40 歳以上の中高年者、高専・短大以上の高学歴者の割合が高いが、有期雇用パートタイムでは勤務先が人手不足である方が女性、39 歳以下の若年者、中学卒の割合が高い。有期雇用フルタイムでは、勤務先が人手不足である方が男性、40 歳以上の中高年者の割合が高いが、大卒以上の高学歴者の割合は低い。

図表 5-4-1 勤務先が人手不足か否か別にみたパートタイム・有期雇用労働者の属性 (%)

	性別		年齢					学歴								合計
	男性	女性	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	中学	高校	専修学校	高専・短大	大学	大学院	在学中	無回答	
無期雇用パートタイム																
人手不足でない	23.5	76.5	4.1	20.1	19.0	22.6	34.1	13.6	48.8	13.4	8.4	12.8	0.1	0.7	2.2	100.0
人手不足である	26.3	73.7	5.4	8.4	22.9	28.1	35.2	12.8	35.6	10.0	26.1	13.9	0.0	1.6	0.0	100.0
計	24.0	76.0	4.4	18.0	19.7	23.6	34.3	13.4	46.5	12.8	11.6	13.0	0.1	0.8	1.8	100.0
有期雇用パートタイム																
人手不足でない	30.1	69.9	3.6	8.8	24.9	20.5	42.2	3.6	38.8	10.2	22.8	22.5	1.2	1.0	0.0	100.0
人手不足である	22.4	77.6	4.9	25.1	22.8	14.4	32.8	12.7	32.0	8.7	32.6	11.5	2.6	0.0	0.0	100.0
計	28.9	71.1	3.8	11.3	24.6	19.5	40.7	5.0	37.7	9.9	24.3	20.8	1.4	0.9	0.0	100.0
有期雇用フルタイム																
人手不足でない	55.0	45.0	7.3	13.4	13.0	14.3	52.1	3.1	36.5	10.3	12.7	34.6	2.6	0.0	0.1	100.0
人手不足である	69.4	30.6	6.7	7.0	15.2	14.1	57.0	7.9	51.0	7.1	13.2	19.3	1.4	0.0	0.0	100.0
計	58.1	41.9	7.1	12.0	13.5	14.2	53.2	4.2	39.7	9.6	12.8	31.3	2.3	0.0	0.1	100.0
パートタイム・有期雇用労働者計																
人手不足でない	31.8	68.2	4.6	15.0	19.8	20.3	40.4	8.2	43.0	11.7	14.2	20.3	0.9	0.7	1.1	100.0
人手不足である	35.8	64.2	5.6	12.8	21.0	20.7	39.9	11.6	38.4	8.9	24.8	14.5	1.1	0.8	0.0	100.0
計	32.6	67.4	4.7	14.6	20.0	20.4	40.3	8.8	42.2	11.2	16.1	19.3	1.0	0.7	0.9	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

図表 5-4-2 は、勤務先が人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者の就業形態選択理由を示したものである。これをみる限り、勤務先が人手不足であるからといって、パートタイム・有期雇用労働者の就業形態選択理由に一貫した特徴があるわけではないようである。

ここにおいて、特に注目すべきは、「正社員として採用されなかったから」、「正社員としての募集が見つからなかったから」といった「不本意非正規」に相当する就業形態選択理由

であるが、それらの選択率は、無期雇用パートタイムでは勤務先が人手不足である方がやや高いが、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムでは勤務先が人手不足でない方が高く、やはり一貫した特徴は見出せない。

おそらく、就職・転職活動をする際に、求人企業が人手不足であるかどうかは求職者には分からないため、パートタイム・有期雇用労働者の基本属性や就業形態選択理由には特徴がみられないのだと考えられる。

図表 5-4-2 勤務先が人手不足か否か別にみたパートタイム・有期雇用労働者の就業形態選択理由（MA、%）

	無期雇用パートタイム			有期雇用パートタイム			有期雇用フルタイム			パートタイム・有期雇用労働者計		
	人手不足でない		計	人手不足である		計	人手不足でない		計	人手不足でない		計
	MA	%		MA	%		MA	%		MA	%	
自分の都合の良い時間（日）に働きたいから	65.5	56.9	64.0	48.3	65.6	51.0	13.3	11.3	12.8	49.5	48.2	49.3
勤務時間・日数が短いから	54.9	36.9	51.7	38.3	33.1	37.5	3.3	3.0	3.3	39.3	27.4	37.2
就業調整（年収の調整や労働時間の調整）ができるから	26.0	22.8	25.5	21.4	27.5	22.3	5.2	13.7	7.0	20.4	21.9	20.7
正社員を定年退職した後に再雇用されたから	1.5	5.1	2.1	13.5	8.4	12.7	36.7	29.5	35.1	12.4	12.1	12.3
専門的な知識・技術を活かせるから	14.3	15.9	14.6	18.2	17.4	18.1	28.4	15.6	25.6	18.3	16.3	18.0
簡単な仕事で責任も少ないから	7.3	13.7	8.5	8.9	7.7	8.7	7.1	5.0	6.6	7.8	9.8	8.2
すぐ辞められるから	4.4	12.7	5.9	2.4	6.5	3.0	2.4	2.7	2.5	3.3	8.5	4.2
正社員として採用されなかったから	1.2	5.9	2.0	5.1	1.2	4.5	11.4	10.3	11.2	4.5	5.6	4.7
正社員としての募集が見つからなかったから	2.0	3.1	2.2	7.6	4.6	7.1	11.2	4.5	9.8	5.7	3.9	5.4
家庭の事情（育児・介護等）で正社員として働けないから	20.4	15.4	19.5	13.2	35.8	16.7	2.9	5.1	3.3	14.6	18.7	15.3
仕事を辞めてからの期間が長く正社員として働く自信がないから	3.1	1.5	2.8	3.8	4.4	3.9	1.8	1.7	1.7	3.1	2.4	3.0
正社員として働くことが、体力的に難しいから	10.5	12.8	10.9	13.3	18.8	14.1	3.8	5.7	4.2	10.1	12.8	10.6
正社員のような責任や人事異動を課せられて働くことが困難・負担だから	5.5	8.6	6.0	8.3	10.0	8.6	5.5	5.3	5.5	6.5	8.2	6.8
やりたい仕事が多いためパートタイム・有期雇用労働者としての雇用だったから	6.9	14.7	8.3	18.7	12.0	17.7	12.6	10.1	12.1	12.1	12.8	12.2
転職がないから	3.7	7.1	4.3	10.6	17.7	11.7	9.8	8.1	9.4	7.2	10.4	7.8
その他	15.2	8.5	14.0	11.1	5.0	10.2	15.1	14.8	15.0	13.8	9.0	12.9
無回答	4.6	4.5	4.5	1.7	0.4	1.5	2.3	8.1	3.6	3.1	4.2	3.3

注1：表頭が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

2 正社員と比較した職務と賃金

図表 5-4-3 は、勤務先が人手不足か否か別に、職務が同じ正社員（職務同様正社員）の有無および当該正社員との賃金水準の差の評価を示したものである。

ここから、職務同様正社員がいる割合は、有期雇用フルタイムで4割強であるが、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイムでは10%台と低いことが分かる。その上で、その割合は、パートタイム・有期雇用労働者計をみると人手不足企業においてわずかに高いが、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムの就業形態ごとにみると、必ずしもそれが一貫した傾向ではないことが分かる。一貫した傾向がみられないことは、事業所データからも示唆される通りである。

他方、職務同様正社員がいると回答したパートタイム・有期雇用労働者に対して、当該正社員との賃金水準の差の評価をたずねると、無期雇用パートタイム、有期雇用フルタイム、パートタイム・有期雇用労働者計については、人手不足企業において賃金水準の差が小さい、

あるいは、賃金水準の差に納得している割合が高いことが読み取れる¹⁰。この傾向も、事業所データから示唆される通りである。

図表 5-4-3 勤務先が人手不足か否か別にみた職務同様正社員の有無および当該正社員との賃金水準の差の評価 (%)

	職務が同じ正社員の有無				職務があなたと同じ正社員と比較して、あなたの賃金水準をどのように思うか					
	いない	いる	無回答	合計	同等若しくはそれ以上の賃金水準である	賃金水準は低い、納得している	賃金水準は低く、納得していない	わからない（考えたことがない）	無回答	合計
無期雇用パートタイム										
人手不足でない	83.9	10.4	5.8	100.0	4.1	19.5	58.7	16.6	1.2	100.0
人手不足である	81.7	15.5	2.8	100.0	6.2	51.3	30.3	7.7	4.5	100.0
計	83.5	11.3	5.3	100.0	4.6	27.3	51.7	14.4	2.0	100.0
有期雇用パートタイム										
人手不足でない	82.3	15.4	2.3	100.0	6.7	40.5	37.4	12.8	2.6	100.0
人手不足である	84.3	13.5	2.2	100.0	3.8	16.0	62.4	17.7	0.0	100.0
計	82.6	15.1	2.3	100.0	6.3	37.1	40.8	13.5	2.2	100.0
有期雇用フルタイム										
人手不足でない	53.1	43.6	3.2	100.0	16.8	23.8	37.4	17.6	4.3	100.0
人手不足である	51.8	42.4	5.8	100.0	29.0	25.5	29.2	15.9	0.4	100.0
計	52.8	43.4	3.8	100.0	19.4	24.1	35.7	17.3	3.5	100.0
パートタイム・有期雇用労働者計										
人手不足でない	77.4	18.5	4.1	100.0	10.6	27.4	42.9	16.0	3.0	100.0
人手不足である	75.1	21.5	3.4	100.0	16.8	32.5	35.5	13.5	1.7	100.0
計	77.0	19.1	4.0	100.0	11.9	28.5	41.4	15.5	2.8	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。賃金水準の差の評価は、職務同様正社員がいるパートタイム・有期雇用労働者のみ回答。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

3 時間あたり賃金とその評価

図表 5-4-4 は、勤務先が人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者の時間あたり賃金とその評価を示したものである。

まず、時間あたり賃金は、平均値をみても中央値をみても、有期雇用フルタイムが最も高く、次いで無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイムとなっている。その上で、人手不足企業か否か別にみると、いずれの就業形態においても、人手不足企業の方が平均値、中央値ともに低いことが分かる。

ちなみに、性別、年齢、学歴、産業、企業規模、本社事業所規模をコントロールして OLS を実行しても¹¹、人手不足企業の時間あたり賃金は無期雇用パートタイムで 141 円、有期雇用パートタイムで 67 円、有期雇用フルタイムで 17 円低い。

10 有期雇用パートタイムについては逆の傾向がみられるが、そもそも回答者の実数が少ないので、ここでは特段重視していない。

11 コントロール変数には、図表 5-4-1 で用いた性別、年齢、学歴のダミー変数、図表 5-3-3 で用いた産業、企業規模、本社事業所規模のダミー変数を投入した。

また、いずれの就業形態においても、人手不足企業で働く労働者の方が「賃金が少ない」と不満を表明する傾向にある。

前項の内容と照合するならば、人手不足企業においては正社員とパートタイム・有期雇用労働者の賃金の差は小さいが、そもそもの賃金水準が低い（つまり、正社員の賃金水準自体が低い）ということになる。

図表 5-4-4 勤務先が人手不足か否か別にみたパートタイム・有期雇用労働者の時間あたり賃金とその評価（時間あたり賃金は円、評価は％）

	時間あたり賃金		賃金が少ない			合計
	平均値	中央値	非選択	選択	無回答	
無期雇用パートタイム						
人手不足でない	1336.0	1180.6	64.0	30.9	5.1	100.0
人手不足である	1110.2	1041.7	60.4	36.8	2.8	100.0
計	1297.0	1157.4	63.3	32.0	4.7	100.0
有期雇用パートタイム						
人手不足でない	1270.9	1104.3	54.5	41.3	4.2	100.0
人手不足である	1101.4	989.6	48.2	48.1	3.7	100.0
計	1243.4	1083.3	53.6	42.3	4.1	100.0
有期雇用フルタイム						
人手不足でない	1721.7	1474.0	53.5	44.0	2.5	100.0
人手不足である	1620.9	1282.6	36.0	56.6	7.4	100.0
計	1699.5	1437.5	49.7	46.8	3.5	100.0
パートタイム・有期雇用労働者計						
人手不足でない	1383.5	1187.5	58.7	37.0	4.3	100.0
人手不足である	1228.3	1068.4	50.9	44.9	4.2	100.0
計	1355.8	1166.7	57.3	38.4	4.3	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて金額が高い方、割合が高い方に網掛。

4 今後の働き方についての考え

図表 5-4-5 は、勤務先が人手不足か否か別に、パートタイム・有期雇用労働者の今後の働き方についての考えを示したものである。

前節にて、事業所データから、人手不足企業では正社員転換制度の導入率が高いことを確認した。これに対し、パートタイム・有期雇用労働者の意識をみると、「現在の会社で正社員になりたい」とする割合は、人手不足企業において若干高いものの、最も高い有期雇用フルタイムでもせいぜい 10% 台にとどまっていることが分かる。また、「現在の会社で現在の雇用形態で仕事を続けたい」とする割合は、むしろ人手不足企業の方が高い。

このように、人手不足企業で働くパートタイム・有期雇用労働者の基本属性や就業形態選択理由に特徴がみられないことから示唆されるように、勤務先が人手不足に直面しているからといって、彼らの正社員転換希望が強いというわけではないと考えられる。

図表 5-4-5 勤務先が人手不足か否か別にみたパートタイム・有期雇用労働者の今後の働き方についての考え (%)

	現在の会社 で正社員に なりたい	別の会社で 正社員にな りたい	現在の会社 で現在の雇 用形態で仕 事を続けた い	別の会社で 現在の雇用 形態で仕事 を続けたい	その他（自 営業をした い、正社員 以外で正社 員と同じく らの時間働 きたい等）	仕事をやめ たい	無回答	合計
無期雇用パートタイム								
人手不足でない	3.2	7.5	78.4	2.0	1.6	4.3	3.0	100.0
人手不足である	5.1	0.6	75.6	3.6	0.9	5.6	8.6	100.0
計	3.6	6.2	77.9	2.3	1.5	4.5	4.0	100.0
有期雇用パートタイム								
人手不足でない	6.3	7.4	70.4	4.7	3.2	5.4	2.7	100.0
人手不足である	7.1	2.3	68.2	6.5	1.5	13.2	1.2	100.0
計	6.4	6.6	70.0	5.0	2.9	6.6	2.4	100.0
有期雇用フルタイム								
人手不足でない	14.9	9.2	60.2	3.0	3.2	6.9	2.6	100.0
人手不足である	16.4	7.7	58.8	1.2	0.7	9.4	5.9	100.0
計	15.2	8.9	59.9	2.6	2.7	7.4	3.3	100.0
パートタイム・有期雇用労働者計								
人手不足でない	6.5	7.8	72.1	3.1	2.5	5.2	2.8	100.0
人手不足である	8.5	2.8	69.4	3.8	1.0	8.7	5.8	100.0
計	6.9	6.9	71.6	3.3	2.2	5.8	3.3	100.0

注1：表側が無回答のケースは除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：「人手不足でない」と「人手不足である」を比べて高い方に網掛。

ただし、人手不足企業においては、正社員転換制度が導入されている場合や、その際に限定正社員が転換先として設定されている場合に、正社員転換希望が強くなることがある。図表 5-4-6 は、人手不足企業のうち正社員転換制度が導入されている企業について、また、その際の転換先として限定正社員が設定されているかどうか別に、「現在の会社で正社員になりたい」と考えるパートタイム・有期雇用労働者の割合を示したものである。

図表 5-4-6 正社員転換制度の導入状況別にみた「現在の会社で正社員になりたい」と考えるパートタイム・有期雇用労働者の割合 (%)

	人手不足で ない（再掲）	人手不足で ある（再掲）	計	うち正社員転換制度有り		
				うち短時間 正社員有り	うち勤務地限定 正社員有り	うち職種限定 正社員有り
無期雇用パートタイム	3.2	5.1	< 6.3	18.0	0.0	0.0
有期雇用パートタイム	6.3	7.1	< 9.1	0.4	0.5	0.7
有期雇用フルタイム	14.9	16.4	< 21.4	1.8	31.1	7.5
パートタイム・有期雇用労働者計	6.5	8.5	< 10.4	14.6	7.1	0.5

注1：表側、表頭に無回答があるケースを除く。

注2：パートタイム・有期雇用労働者の雇用理由として「学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため」を選択した場合を「人手不足である」、選択していない場合を「人手不足でない」としている。

注3：本文で言及のある箇所に網掛。

ここから、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムともに、正社員転換制度が導入されていると「現在の会社で正社員になりたい」と考える割合が高まる事が分かる。また、無期雇用パートタイムについては短時間正社員が転換先として設定されている場合、有期雇用フルタイムについては勤務地限定正社員が転換先として設定されている場合に、「現在の会社で正社員になりたい」と考える割合が、それぞれ18.0%、31.1%と高くなる事が読み取れる¹²。

第5節 考察と結論

本章では、人手不足に直面している企業におけるパートタイム・有期雇用労働者の人事管理、それらの企業で働くパートタイム・有期雇用労働者の就業実態にどのような特徴があるのかを明らかにした。その要点をまとめると、次のようになる。

第1に、公的セクターとしての側面が強い産業を除くと、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」、「建設業」、「運輸業、郵便業」などで人手不足が生じている傾向が示された。また、企業規模別、本社事業所規模別には、大規模に比べて中規模や小規模の場合に人手不足が生じている傾向が示された。

第2に、人手不足であるか否かによって、パートタイム・有期雇用労働者の人事異動の状況や、彼らが正社員と同じ職務に従事しているかどうかには、大きな差がみられない。他方で、人手不足企業ではパートタイム・有期雇用労働者への教育訓練が活発であり、正社員転換制度の導入率も高いことが示された。さらに、正社員転換先の選択肢のひとつとして限定正社員が準備されていることも多かった。人手不足企業は、パートタイム・有期雇用労働者に正社員と同じような人事異動を適用したり、正社員と同じ職務に従事させたりしているわけではないが、彼らに対して積極的に教育訓練を行っており、意欲と能力がある場合には正社員に転換させたいという姿勢を持っていることが読み取れる。

第3に、賃金については、そもそも人手不足企業では正社員の水準自体が低いと推測される。ただし、人手不足企業では同じ職務に従事する正社員とパートタイム・有期雇用労働者の賃金の差は比較的小さい。正社員とパートタイム・有期雇用労働者の賃金の差の小ささに関連して言えば、「パートタイム・有期雇用労働法」の「不合理な待遇差の禁止」規定への対応が積極的であり、両者の賃金の差を縮めようと試みているところにも、人手不足企業の特徴がある。

第4に、一般に、就職活動をする際に、求人企業が人手不足であるかどうかは求職者には分からないためか、パートタイム・有期雇用労働者の基本属性や就業形態選択理由には特徴がみられなかった。そのこともあってか、勤務先が人手不足に直面しているからといって、

12 ただし、「人手不足である」のうちの「正社員転換制度有り」のうちの「短時間正社員有り」、「勤務地限定正社員有り」、「職種限定正社員有り」の回答者の実数は少ないことから、これらの個々の分析結果の頑健性については引き続き検証が必要である。

彼らの正社員転換希望が強いというわけではない。ただし、人手不足企業の中で正社員転換制度が導入されている場合や、その際に限定正社員が転換先として設定されている場合には、パートタイム・有期雇用労働者の正社員転換希望は強い可能性がある¹³。

第5に、本章では、無期雇用パートタイム、有期雇用パートタイム、有期雇用フルタイムそれぞれの雇用理由から人手不足企業か否かを判断したが、全体として、人手不足（正社員不足）を理由に無期雇用パートタイムを雇用している企業において、人手不足ならではの一贯した特徴がみられた。改めてそれらをまとめると、彼らに対する教育訓練が活発であること、正社員転換制度の導入率が高く、その際の転換先として限定正社員、特に短時間正社員を設定していることが多いこと、賃金に関しては正社員の水準自体が低いと推測されるが、同じ職務に従事する正社員と彼らの賃金の差は比較的小さいこと、彼らの正社員転換希望は必ずしも強くないが、正社員転換制度が導入されている場合や、その際に限定正社員、特に短時間正社員が転換先として設定されている場合には、正社員転換希望が強い可能性があること、などが挙げられる。

以上から浮かび上がってくるのは、正社員の賃金水準が低い企業において人手不足（正社員不足）が生じており、それに対処するため無期雇用パートタイムを始めとしてパートタイム・有期雇用労働者を活用している姿である。それらの企業では、正社員とパートタイム・有期雇用労働者の賃金の差は小さく、「不合理な待遇差の禁止」規定への対応にも積極的である。また、パートタイム・有期雇用労働者に正社員転換制度を導入している場合が多く、その際の転換先として短時間正社員を始めとして限定正社員を設定している場合も多い。なお、彼らの正社員転換希望は元来必ずしも強くないが、正社員転換制度の存在、その際の短時間正社員など限定正社員への転換の仕組みの存在により、正社員転換希望を引き出せる可能性はあると考えられる。

これらの知見は、既存の認識に何を付け加えたと言えるだろうか。まず、経済学理論との関連で言うと、人手不足（正社員不足）であることによって正社員の賃金水準が上がっている様子は見受けられないということが重要である。人手不足企業の正社員の賃金水準は、むしろ低い。因果関係に即して言うならば、賃金水準が低いから人手不足になっているというのが、当然のことかもしれないが、本章から描き出される基本的な問題構図である。

また、本章で浮かび上がってきた人手不足企業の特徴と、先行研究として示した労働政策研究・研修機構編（2014）で描かれた正社員登用に積極的な企業の特徴は、かなり程度重なる¹⁴。しかし、労働政策研究・研修機構編（2014）が対象としていた時期には、労働市場全体として不本意非正規率が高く、彼らの正社員登用を推進したいという政策的関心が強か

13 図表5-4-6に関して脚注で述べたように、これらの個々の分析結果については回答者の実数が少ないことに留意が必要である。

14 また、ここでは詳論しないが、本章の分析結果は、李（2011）が示した正社員転換者の（転換後の）賃金が高いという知見、高橋（2012）が示した限定正社員の賃金カーブが寝ているほど非正規労働者の正社員登用が行われやすいという知見とも呼応する。

ったことに注意する必要がある。これに対し、本章で取り上げた人手不足企業が直面しているのは、そもそも賃金水準が低いがゆえに正社員が不足している中で、人を集めやすいという理由で無期雇用パートタイムを始めとしたパートタイム・有期雇用労働者を活用しており、企業の側としては彼らの正社員転換を望んでいるが、彼ら自身が必ずしもそれを希望しているとは限らないという問題状況である。

最後に、しばらく人手不足が続くと見込まれる中での人事管理と労働政策のあり方について、含意を述べたい。第1に、人手不足に直面する企業が、意欲と能力のあるパートタイム・有期雇用労働者から正社員転換希望を引き出すためには、正社員転換制度の導入や、その際に短時間正社員など限定正社員への転換の仕組みを設計することが有効である可能性がある。第2に、労働政策の側としては、正社員とパートタイム・有期雇用労働者の間の不合理な待遇差の縮小・解消を図る上で、昨今の人手不足の状況を好機と捉えるべきであり、この間に不合理な待遇差の縮小・解消を一層推進するべきである。第3に、企業においても労働政策においても、人手不足という問題を解消するためには、正社員の賃上げ（ベースアップ）を図ることが不可欠である。

参考文献

- 梅崎修・八代充史（2019）『『新時代の日本的経営』の何が新しかったのか？—人事方針（HR Policy）変化の分析—』RIETI Discussion Paper Series 19-J-009.
- 玄田有史編（2017）『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会.
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（1995）『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟.
- 高橋康二（2012）「限定正社員区分と非正規雇用問題」（JILPT Discussion Paper 12-03）.
- 高橋康二（2013）「有期契約労働者の活用理由と就業実態・就業意識」労働政策研究・研修機構編『雇用の多様化の変遷＜そのⅢ＞：2003・2007・2010—厚生労働省「多様化調査」の特別集計より—』（労働政策研究報告書 No.161）労働政策研究・研修機構，pp.258-284.
- 日本経営者団体連盟・関東経営者協会編（1996）『『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告』日本経営者団体連盟.
- 日本経営者団体連盟・東京経営者協会編（1998）『『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告（第2回）』日本経営者団体連盟.
- 本田恒平（2023）「1990年代外部労働市場規制緩和における『新時代の「日本的経営」』の影響力」『社会政策』第14巻第3号，pp.109-119.
- 李青雅（2011）「正社員転換のその後：賃金、教育訓練、仕事内容などの就業状況と仕事満足度」労働政策研究・研修機構編『非正規雇用に関する調査研究報告書—非正規雇用の動向と均衡処遇、正社員転換を中心として—』（労働政策研究報告書 No.132）労働政策

研究・研修機構, pp.250-279.

労働政策研究・研修機構編 (2014)『非正規雇用者の企業・職場における活用と正社員登用の可能性―事業所ヒアリング調査からの分析―』(JILPT 資料シリーズ No.137) 労働政策研究・研修機構.