

非正社員の活用方針と 雇用管理施策の効果

有賀 健

(京都大学教授)

神林 龍

(一橋大学准教授)

佐野 嘉秀

(法政大学准教授)

本稿では、非正社員の雇用管理に関する事業所アンケート調査の結果を利用して、パート・アルバイト及び契約社員の雇用管理施策の実施状況と、その定着状況について実証的に分析した。本稿で用いたデータの特徴は、正社員と非正社員の状況を比較することで、事業所全体のおかれた状況を勘案できるところにある。その結果、第一に、事業所側の積極的な人材育成策は、それだけでは必ずしも期待されたような非正社員の定着を促すとは限らず、個別の雇用管理施策の整備が必要であることがわかった。第二に、雇用管理施策の整備の際には、次の二点、すなわち、各雇用形態を選択する労働供給側のモチベーションに沿った雇用管理施策を整備すること、そして外部労働市場と近接していることに注意した整備が望ましいことがわかった。単に Off-JT を通じた雇用管理施策を導入したとしても、却って非正社員の定着には寄与しない可能性が指摘されよう。

【キーワード】パート・派遣等労働問題、雇用管理、労働経済

目次

- I はじめに
- II これまでの研究成果
- III 人材活用方針、定着状況、そして雇用管理施策
- IV 非正社員の育成方針と雇用管理施策の成果
- V 結論

I はじめに

近年、パートやアルバイト、契約社員など、いわゆる正社員以外の雇用者が増加している¹⁾。のみならず、非正社員が事業活動にとって基幹的な仕事を正社員と同様にこなす事例も増え、非正社員が労働市場にしめる位置は量・質ともに大きく変化してきた。

もちろん、非正社員の活用を臨時的あるいは補助的なものととどめ、非正社員に対しては(正社

員と比べて)簡素な雇用管理の制度を適用することで、雇用管理に要する資源を節約しようとする企業もある(大阪婦人少年室(1989);中村(1990))。しかし他方で、小売業や飲食店、サービス業等の企業を中心として、非正社員を職場の基幹的な労働力として位置づけ、積極的な活用をはかるとともに、正社員に準じた評価処遇制度を導入するなどの雇用管理制度の整備をはかる動きもみられる(三山(1991);本田(1998);武石(2002))。後に紹介するように、多くの既存研究は非正社員の基幹的活用を是とし、そのためには、非正社員に対しても正社員に準じた雇用管理制度を導入することが重要であるという知見を繰り返し確認してきた。

ところが、なぜ非正社員の基幹的活用が識者の考えるように進まないのか、均等処遇など法制面での整備を待たねばならないのか、はっきりとした理由はわからない。

おそらくその一因は、現状において、非正社員に関する雇用管理の取り組みが人事管理上どのような効果を生み出しているのか、十分に解明されているとはいえないことにある。とりわけ、非正社員の定着について焦点を当てた実証的研究は少ない。そもそも、基幹的な仕事を任せる以上、人的資本の蓄積が必要であることは議論の余地はあまりない。このとき、この投資費用を使用者が負担している場合、非正社員であっても職場に定着してもらう必要があるが、現実の問題として、現在多く用いられている正社員に準じた雇用管理制度が非正社員の定着に結びつき、ひいては効率的な雇用管理を実現しているかははっきりしない。換言すれば、非正社員の仕事意欲が低いあるいは離職率が高いために技能形成が不十分となり、担当する業務の効率や質が低下する可能性があり、もしそうなれば、非正社員が基幹的な業務を担い、教育訓練コストも大きいだけに、非正社員への教育訓練投資を回収できないかもしれない。実際、武石（2006）は、非正社員の基幹労働力化がすすみ、雇用管理制度がそれにに応じて整備されていても、導入された制度が働く人々のニーズに対応しておらず、制度導入が、仕事意欲や勤続へのインセンティブにつながっていないことを指摘している。

したがって、非正社員の仕事意欲の向上や定着化を伴うかたちで基幹労働力化をすすめるうえで、どのような雇用管理制度を取り入れることが効果的であるのかを実証的に明らかにすることは実践的にみて重要であろう。

そこで、本稿では、厚生労働省の「非正規人材マネジメント研究会」で実施された『非正規人材の雇用管理に関する事業所アンケート調査』の結果（以下単に調査結果と略す）を利用して、非正社員の基幹的な活用が、必ずしも非正社員の定着化に結びついていない現状を明らかにするとともに、どのような雇用管理制度を取り入れることが非正社員の定着を促すかを検討したい²⁾。

本論に入る前に、本稿の方法論上の特徴と貢献を簡単に明らかにしておきたい。

非正社員の活用に関する研究は、人的資源管理論を中心として、これまで膨大な蓄積があり、実

態も解明されつつある。その結果、正社員に準じた雇用管理制度を導入することが非正社員の基幹的な活用に役立つことがわかってきた。ただし、あとでまとめるように、それらの研究のほとんどは1回のクロスセクショナル・データに実証的根拠を頼っており、調査では把握できない経済環境の影響をうまく捨象することができない。その結果、実は単に調査者には観察できない企業業績が好調であるという理由で、費用のかさむ非正社員に対する雇用管理を充実させ、非正社員を多く需要するがゆえに活用しているようにみえてしまう可能性も否定できない。そうだとすると、非正社員の基幹的な活用を推進する特効薬はマクロの景気対策ということになってしまい、現在までの議論を根幹から揺るがすことになりかねない。

雇用管理施策や非正社員の活用状況などに関するパネル・データの整備が進んでいない以上、これらの誤謬の可能性を本質的に否定するのは難しい。とはいえ、アンケート調査の工夫によって改善できる余地も残されている。本調査は、既存研究と同様に単発のクロスセクショナル・データであるが、次の2点に工夫を加えた。第1の工夫は、期待する勤続年数と実際の勤続年数の乖離を調べることで、非正社員が期待通りに定着しているかどうかを計測したことである。第2の工夫は、この定着傾向の正社員と非正社員との差を考慮することで、本来調査者にはわからないはずの企業のおかれた状況を析出したことである。すなわち、観察者に見えない経済状況は、正社員の定着傾向にも非正社員の定着傾向にも同様に影響を及ぼすと考えられるので、正社員と非正社員の定着傾向の差と正社員と非正社員の雇用管理施策の差とをみることで、雇用管理施策の定着に与える効果がより正確に検証できる。

このような工夫の結果、非正社員の雇用管理施策の充実が定着に確かによい影響を与えるものの、その内容如何によることがわかった。調査設計上、さまざまな留保をつける必要があるが、既存研究にもうひとつ新たな知見を付け加えることができたと考えられよう。

本稿の構成を示すと、まずⅡでこれまでのパート・アルバイトの基幹的な活用に関する研究をまと

める。Ⅲで、データを紹介するほか、非正社員に対する人材活用方針と雇用管理施策の導入に関する実態、その結果の定着傾向を把握し、Ⅳでは、非正社員に対する人材活用方針と雇用管理施策の定着に対する効果について統計的に分析する。Ⅴは、結論で、前節での分析結果の人事管理上のインプリケーションについて考察する。

Ⅱ これまでの研究成果

1990年代後半以降、非正社員に関する実証研究は相当蓄積されており、なかでもパートタイム労働者の基幹労働力化に関する一連の研究は、貴重な既存研究として評価できる。これらは、パートタイム労働者の基幹的な職域での活用に伴い、それに対応して正社員に準じた評価制度や賃金制度や、正社員への登用制度といった雇用管理制度の整備がすすむ傾向にあることを明らかにしている(三山(1991);本田(1998);武石(2002))。近年では、パートタイム労働者だけではなく、契約社員を含む非正社員全体について、同様の実態が見られることも指摘されている(武石(2002))。また、西本・今野(2003)では、社員格付け制度や配置・異動、評価・処遇における正社員と非正社員の間の均衡(非正社員への正社員と同じか、それに準じた雇用管理制度の適用)をはかることが、非正社員の質的および量的な基幹労働力化の程度と、経営状況とに正の影響を与えることが計量的に示されてもいる³⁾。総じて、これらの研究により、正社員に準じた評価・処遇制度の整備が非正社員の質的な基幹労働力化に貢献することが示され、非正社員の基幹的利用のメカニズムに一定の理解をもたらしたとまとめることができる。

しかし、この結論がどこまで一般化できるかには慎重になるべきかもしれない。

まず、多くの研究はインタビューによる事例研究をもとにしており、事例調査の性格上、調査対象が小売業や飲食店、サービス業などにおける、非正社員の基幹労働力化が非常に進んだ先進的な企業に限定されている。そのため、製造業を含むより幅広い業種における雇用管理の効果がどの程度なのか、なぜ非正社員の基幹労働力化に必ずし

も積極的でない企業があるのか、といった疑問が必ずしも解消されていない。また、これらの研究では、非正社員の質的な基幹労働力化と、多岐に渡る雇用管理の制度の全体的整備状況との関係に主な焦点が当てられている。そのため、非正社員の定着などの具体的な人事管理上の課題に対する効果ははっきりせず、実務的に重要な、個別の施策の効果についても必ずしも明らかにされていない。

さらにいえば、事例調査であれ大量観察のサンプル調査であれ、これらの研究が本質的には1回限りのクロスセクショナル・データを利用したものであることについてもさらなる議論をつくすべきであろう。たとえば、調査者には観察できない業況の変化があり、それゆえに雇用管理制度が導入され、定着状況や満足度なども変化するとすれば、既存研究で析出された関係は見かけ上の関係に過ぎない可能性がある。この点は、クロスセクショナル・データを用いた研究の弱点として近年よく指摘されるが、非正社員の基幹労働力化に関する既存研究にも当てはまってしまいう危険がある。

以上のような既存研究をもとに、非正社員の基幹労働力化のメカニズムを明らかにし、より社会的に効率的な労働市場を実現するためには、いくつか指摘された実証上の論点、すなわちデータの広範性と推定のバイアスを改善し、非正社員の基幹的活用と雇用管理制度との実証的關係をより頑健に確かめる必要がある⁴⁾。

Ⅲ 人材活用方針、定着状況、そして雇用管理施策

1 データ『非正規人材の雇用管理に関する事業所アンケート調査』

そのために、本稿では厚生労働省の「非正規人材マネジメント研究会」で実施された『非正規人材の雇用管理に関する事業所アンケート調査』を利用し、非正社員の雇用管理制度と定着との関係を調べることで、基幹労働力化に関する既存研究の頑健性を考察する。

本調査は、帝国データバンク事業所分類のうち、「事務・営業施設」「生産施設」「開発研究施設」

「店舗・サービス施設」「保管物流施設」「スポーツ・娯楽施設」について各 1000 事業所、計 6000 事業所を無作為抽出し、2005 年 8～9 月に質問表の郵送配布・回収式で実施した。有効回答総数は 1337、回収率は 22.3%であった⁵⁾。調査項目は付表 1 に要約して示した。また、本調査では、非正規人材として、パート・アルバイト、契約社員、そして派遣・請負などの外部人材の 3 種について、活用や雇用管理に関する質問がなされている。本稿では、直用非正社員の活用の目的や成果と雇用管理の連関を探ることが目的なので、以下では分析対象を最初の 2 種に限定し、データや集計結果も基本的には外部人材を除いたものとした。以上のように、この調査は、第三次産業のみならず幅広い業種の事業所を対象として、パート・アルバイト、契約社員を含む非正社員の活用に関して尋ねている。そのため、幅広い業種および雇用区分の非正社員の活用に関して分析できる利点がある。なお、本調査で得られた原データは、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センター(SSJDA)に寄託されており、研究者による再分析が可能であることを付言しておく。

2 人材活用方針には事業所によって違いがある

本稿冒頭で指摘されたように、非正社員の活用方針は一様ではなく、事業所の産業や規模、さらには非正社員を活用する目的により異なる。まず、この点について本調査で確認しておこう。本調査では非正社員および外部人材に対する活用方針の違いを別々に聞いており、その回答を用いて以下の 4 つのカテゴリーに標本を分割する。すなわち、

- 非正社員一般を基幹的に利用しようとしている事業所
- 非正社員一般の育成に積極的である事業所
- 一部の非正社員を基幹的に利用しようとしている事業所
- 一部の非正社員の育成に積極的である事業所

である。

分割の仕方は次の通りである。少々煩雑になるが、鍵となる変数なのですべて記す。本調査では、

問 11 において「正社員や非正社員（パート・アルバイト、契約社員）に、どのように仕事を割り振っていますか」という問いを設け、「1. 補助的な仕事を割り振る、2. 補助的でない定型業務を割り振る、3. 当面の業務の必要に応じて様々な仕事を割り振る、4. 育成のため積極的に高度な仕事を割り振る、5. その他」のなかからひとつ回答を選択させている。また、その際、役職についていない一般正社員、特に優秀な非正社員、普通の非正社員、特に優秀な外部人材、普通の外部社員の 5 つの社員層に対して、それぞれ回答を求めている。この回答を用いて、非正社員に対する育成方針の違いを表現する。

まず、普通の非正社員に対して「補助的でない定型業務を割り振る」以上の回答をした事業所を、「非正社員一般を基幹的に利用」しようとしている事業所とみなす（以下、「一般非正社員基幹利用」と表記）。この定義は、単に基幹的業務を担える人材を考えるとという意味で（基幹化という）言葉の原義に基づいたベンチマークを与える。また、質問項目は定型業務から非定型で多様な業務へ、さらに高度な業務へと順序尺度をなしており、上記定義は一応の目安となる。問 11 に対する回答分布も、正社員を含むすべての雇用形態において単峰を形成しており、調査客体も同様に解釈したとみなせるだろう⁶⁾。

もちろん、パートタイマーの基幹化とは多義的である。たとえば、武石（2002）は「定型的・補助的な仕事」と対極のものとして「基幹的な仕事」を定義し、「基幹的な仕事」にパートの仕事が拡大することをパートの基幹労働力化と呼んでいる（p. 8）⁷⁾。本田（2004）は、パートタイマーの基幹化に関する近年の文献を渉猟し、量的基幹化と質的基幹化に分類したうえで、そのうち後者を「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していることを指す」とまとめた（p. 6）。技能や業務の絶対的な高度化とともに、正社員との相対的な比較が基幹化のメルクマールとされているのがわかる。そこで本稿でも、正社員に求める仕事の割り振りと比較して、同等かそれ以上の仕事を割り振る場合に、「非正社員一般の育成に積極的」である事業所とみなす

(以下、「一般非正社員積極育成」と表記)。したがって、育成に積極的な事業所は基幹的に利用する事業所の部分集合である。また、特に優秀な非正社員に対しての育成方針を同様に分類し、「一部の非正社員を基幹的に利用」しようとしている事業所、「一部の非正社員の育成に積極的」である事業所を区別する(表記は同様)。以下の分析では、必要に応じて基幹的に利用していない事業所のことを、補助的に利用していると表現する。

次の表1は非正社員について、産業別事業所規模別にそれぞれの育成方針をとる事業所が全体にしめる割合を示している(該当する人材がない場合は回答がない。また調査項目で「その他」と回答した8標本はサンプルから除いた)。

一部の優秀な非正社員に基幹的な仕事を割り振る割合は9割を超えており、さらに、正社員と比較して同等かもしくはより高度な仕事を割り振ろうとしている事業所は4割強と、一般にいわれる「非正社員の基幹化」が相当程度進んでいることを裏付けている。非正社員一般に対して基幹的な仕事を割り振る事業所は7割弱、積極的に育成しようとしている事業所は2割前後となっている。また、特に優秀な非正社員については、基幹的に利用している事業所のうち積極的に育成しようとしている事業所が半数弱(=44.3/95.2=0.47)であるのに対して、一般的な非正社員については3割弱(=20.1/68.3=0.29)と、一般的な非正社員を基幹的に利用し、かつ積極的に育成しようとしている事業所は少数派である。非正社員の基幹的な活用をはかる事業所であっても、正社員と同様の仕事を任せるのは一部の優秀な層に対してのみ

である場合が多いことがわかる。

産業別にはあまり大きな違いは見られない。ただし、製造業において、一般的な非正社員を積極的に育成しようとする事業所が少ないのが特徴である。事業所規模別にも、とくに非正社員の基幹的利用に関しては目立った傾向は見られない。ただし、非正社員を積極的に育成しようとしている事業所がサービス業においては事業所規模によらない(または事業所規模が大きいほど積極的に育成しようとしている)のに対して、製造業あるいはその他産業では、事業所規模が大きいほど育成に消極的になっているのがわかる。

以上のように、仕事の割り振りから人材活用方針を読み取る場合、大きな傾向としては、サービス業においては基幹的な利用・積極的な育成が図られているのに対して、製造業においてはとくに大規模な事業所でその傾向が弱いことがわかる。また同時に、産業や企業規模などによっても、人材活用方針は多様であることも読み取れる。

3 人材の活用方針の違いと非正社員の定着状況には関係がある

問題は、これらの積極的な活用・育成が所期の目的を達成しているかである。本稿では、この目的達成の代理変数として、期待する勤続年数と実際の勤続年数の差を取り上げる。通常、人材の活用は、何らかの人的資本の蓄積を経て生産性に跳ね返ると考えられるので、人的資本の投資対象である労働者の定着度合いは、人材活用の成果を測るうえで最も重要な側面を代理するといえる。

ここでは、期待する勤続年数と実際の勤続年数

表1 非正社員に関する産業別事業所規模別活用方針(%)

a1. 一般的に基幹的利用						a2. 一般的に積極育成					
	10人以下 N=185	30人以下 N=179	100人以下 N=249	101人以上 N=183	規模計 N=796		10人以下 N=156	30人以下 N=161	100人以下 N=225	101人以上 N=171	規模計 N=713
サービス N=331	70.0	60.7	74.7	75.6	69.5	サービス N=290	21.3	21.3	19.5	27.3	21.7
製造 N=284	62.9	71.4	70.8	65.3	68.0	製造 N=262	12.1	20.0	17.5	15.2	16.4
その他 N=181	72.5	81.3	64.3	45.9	66.9	その他 N=161	23.5	26.1	26.1	14.3	23.0
産業計 N=796	69.2	68.7	70.7	63.9	68.3	産業計 N=713	19.9	22.4	20.0	18.1	20.1
b1. 一部の優秀な人材について基幹的利用						b2. 一部の優秀な人材について積極育成					
	10人以下 N=136	30人以下 N=142	100人以下 N=208	101人以上 N=165	規模計 N=651		10人以下 N=136	30人以下 N=142	100人以下 N=208	101人以上 N=165	規模計 N=651
サービス N=284	94.7	92.4	96.2	100.0	95.4	サービス N=248	42.5	50.0	39.7	47.7	44.4
製造 N=222	93.3	97.3	94.0	98.8	96.4	製造 N=208	42.9	51.4	52.0	35.4	44.7
その他 N=145	88.9	97.4	91.3	93.9	93.1	その他 N=136	61.5	44.7	42.9	26.7	43.4
産業計 N=651	93.4	95.1	94.2	98.2	95.2	産業計 N=592	46.9	48.9	45.3	37.2	44.3

の差をみる前に、人材活用方針と期待する勤続年数との関係を見てみよう。以下では分析の焦点をはっきりさせるために、各雇用形態の一般的な層に対する人材活用方針別に表2を作成する。

どちらの雇用形態をみても、本節第2項で定義された人材活用方針が積極的であるほど、当該雇用形態の人材に対して長期の勤続を望んでいることがわかる。特に10年以上の長期勤続を望む事業所の割合が顕著に増加している。これは、正社員に対して希望する勤続年数が、平均的には非正社員の人材活用方針とまったく相関がないことと比較すると明らかであろう。また、人材の活用が人的資本投資を経由して生産性に反映するという本稿の基本的な論理とも整合的である。

それでは、実際の勤続年数は期待されたとおりの結果を示しているのだろうか。それを集計したのが次の表3である。

表2と同様に、どの雇用形態でも、活用方針が積極的になればなるほど実際の勤続年数も伸びる傾向があることがわかる。そして、正社員の実際の勤続年数が、非正社員の活用方針と無関係であることも同様である。

それでは、実際の勤続年数は、期待とどれほど離れているのだろうか。

表3では、実際の勤続年数が期待した勤続年数

よりも短いと回答した事業所の割合を「短い割合(1)」として掲載した。「短い割合(1)」をみると、概ね4~5割程度の事業所が実際の勤続が期待よりも短いと認識しており、非正社員の活用意欲が必ずしも所期の成果をあげているわけではない可能性が示唆される。表2では、10年以上の勤続を期待する割合が場合によっては4割まで達することがあるのに対して、表3に示された実際の勤続年数が10年を超える事業所は、高々1割程度であることが如実に物語っている。

それにもまして、各雇用形態をより積極的に育成しようとしている事業所ほど、より頻繁に期待と実際の乖離が観察されることには読者の注意を喚起したい。非正社員をより積極的に育成しようとすれば、人的資本への投資費用などコストもかかり、期待する勤続年数も伸びる。ところが、当の労働者が期待ほど勤続しないとすれば、投資費用は回収できず、非正社員の基幹的利用はおぼつかない。

ただし、これは業界全体や企業のおかれた状況などの影響を考慮しない結果導き出された観察でもある。つまり、芳しくない状況におかれた業界や企業に属する事業所ほど、コストの高い正社員に比べて非正社員を積極的に活用しようという傾向があれば、当然離職率は上昇するので、実際の

表2 人材活用方針と期待する勤続年数の関係

	(a)パート・アルバイトに期待する勤続年数 (%)				(b)契約社員に期待する勤続年数 (%)			
	一般的な非正規人材の活用方針				一般的な非正規人材の活用方針			
	補助的利用	基幹的利用のみ	基幹的利用かつ積極的育成	全体	補助的利用	基幹的利用のみ	基幹的利用かつ積極的育成	全体
1カ月未満	0.9	0.3	0.9	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
3カ月未満	0.4	1.0	0.9	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0
6カ月未満	2.6	0.3	1.8	1.4	1.0	2.3	0.0	1.4
1年未満	6.0	6.3	3.5	5.7	8.7	3.4	0.0	4.3
3年未満	19.3	22.3	12.4	19.5	21.4	27.7	12.9	22.9
5年未満	25.8	25.6	21.2	24.9	27.2	26.0	15.7	24.3
10年未満	28.3	20.6	28.3	24.7	31.1	17.5	30.0	24.0
10年以上	16.7	23.6	31.0	22.4	10.7	23.2	41.4	23.1
計	100.0 N=233	100.0 N=301	100.0 N=113	100.0 N=647	100.0 N=103	100.0 N=177	100.0 N=70	100.0 N=350
平均	6.17	6.26	6.58	6.25	6.12	6.24	6.99	6.34
正社員平均	7.93	7.87	7.88	7.88	7.94	7.92	7.86	7.91

注：「平均」は1カ月未満を1、10年以上を8としたときの単純平均。「正社員平均」は、同様の平均を正社員に望む勤続年数について算出したもの。ただし、当該カテゴリーに属するサンプルにのみ限定している。また、当該雇用形態を使用していない標本では質問がないため、「全体」の分布は両雇用形態で一致しない。

表3 人材活用方針と実際の勤続年数の関係

	(a) パート・アルバイトの実際の勤続年数 (%)				(b) 契約社員の実際の勤続年数 (%)			
	一般的な非正規人材の活用方針				一般的な非正規人材の活用方針			
	補助的利用	基幹的利用のみ	基幹的利用かつ積極的育成	全体	補助的利用	基幹的利用のみ	基幹的利用かつ積極的育成	全体
1カ月未満	0.4	0.0	0.9	0.3	0.0	0.0	1.4	0.3
3カ月未満	1.8	2.1	1.8	1.9	1.0	0.6	0.0	0.6
6カ月未満	2.6	2.1	2.7	2.4	5.9	3.6	1.4	3.8
1年未満	11.8	10.6	8.1	10.6	10.9	6.0	1.4	6.5
3年未満	29.4	30.1	18.0	27.7	29.7	38.7	29.0	34.0
5年未満	25.9	25.0	26.1	25.5	26.7	26.8	26.1	26.6
10年未満	18.9	21.6	30.6	22.2	17.8	15.5	33.3	19.8
10年以上	9.2	8.6	11.7	9.4	7.9	8.9	7.2	8.3
計	100.0 N=231	100.0 N=296	100.0 N=113	100.0 N=640	100.0 N=103	100.0 N=172	100.0 N=70	100.0 N=345
平均	5.67	5.73	6.00	5.75	5.60	5.70	6.04	5.78
正社員平均	7.93	7.86	7.87	7.88	7.94	7.92	7.86	7.91
短い割合(1)	44.8	44.9	48.2	45.4	41.8	36.3	50.0	40.7
短い割合(2)	35.9	37.2	42.5	37.7	39.1	29.8	48.2	36.5

注：「平均」および「正社員平均」は表2と同様。表2と比較すると、有効回答を得られなかった標本があることから、標本数がいくつか減少している。

「短い割合」(1)は、期待する勤続年数と比較して実際の勤続年数のほうが短いと回答した事業所の割合を各カテゴリーごとに示したもの。
 「短い割合」(2)は、正社員については期待する勤続年数と実際の勤続年数が一致するが、非正社員については後者のほうが短いと回答した事業所の割合を各カテゴリーごとに示したもの。

勤続は期待を下回ることになる。このとき、真の因果関係は業況の悪化と離職率の上昇にあるのであって、非正社員の積極活用と定着の失敗は見かけ上の関係でしかない。それゆえ、表3の「短い割合(1)」からは非正社員の積極活用が定着の失敗を招いていると即断することはできない。

そこで、表3では、正社員について期待する勤続年数と実際の勤続年数は同程度（または実際のほうが長い）であるという事業所のみ限定して、非正社員について実際に期待する勤続年数の乖離を「短い割合(2)」として算出した。業界や企業が苦しい状況では、正社員の勤続についても実際は期待通りにはいかないと考えられる。したがって、正社員について期待と実際が同じであれば、企業が直面する状況は実際にはそれほど厳しいものではないと予想できる。そうであっても非正社員について期待と実際が乖離するのであれば、何か非正社員に対してのみ影響を及ぼす要素があることを示唆する。そして実際、この指標でみても、人材活用方針が積極的になればなるほど、(正社員での実際と期待の乖離はないのに)各雇用形態の実際と期待の乖離は大きくなる傾向が確認できる。

やはり表2は、非正社員に対して積極的な育成方針をとることに伴い、非正社員に期待する勤続年数と比べて、実際の勤続年数が短くなりがちであることを示唆しているといえる。

4 非正社員の雇用管理施策の導入には、施策によってばらつきがある

(1) 非正社員に対するフォーマルな制度の有無
 それでは、なぜ非正社員を積極的に活用しようとしている事業所で定着に失敗しているのであろうか。先行研究から示唆される原因は、非正社員の雇用管理施策の失敗である。本調査でも、非正社員に対する雇用施策と活用方針との間には関係があり、それが定着の失敗に結びついているのかもしれない。

そこで、表4では、賃金などに関わるフォーマルな雇用管理制度が導入されている事業所の割合を、一般的な非正社員に対する人材活用方針で分けて集計した。ただし、制度の対象をパート・アルバイト、契約社員と分けて集計している。また、先述のように、補助的利用とはそもそも非正社員を基幹的利用していない事業所を指す。

表4 人材活用方針とフォーマルな雇用管理施策採用状況の関係(%)

	(a)パート・アルバイトに関する雇用管理施策採用状況				(b)契約社員に関する雇用管理施策採用状況			
	一般的な非正規人材の活用方針				一般的な非正規人材の活用方針			
	補助的利用 N=194	基幹的利用のみ N=263	基幹的利用かつ積極的育成 N=104	全体 N=561	補助的利用 N=81	基幹的利用のみ N=145	基幹的利用かつ積極的育成 N=58	全体 N=284
人事考課制度	33.0	34.6	27.9	32.8	40.7	42.1	50.0	43.3
等級制度	8.8	7.6	5.8	7.7	12.4	17.2	22.4	16.9
昇給制度	51.0	48.7	45.2	48.8	48.2	47.6	70.7	52.5
賞与支給制度	46.4	52.5	47.1	49.4	55.6	61.4	70.7	61.6
指導担当者制度	21.1	18.3	13.5	18.4	16.1	15.9	19.0	16.6
管理的ポジションへの登用	4.6	5.3	5.8	5.2	9.9	10.3	13.8	10.9
正社員登用制度	32.0	30.4	29.8	30.8	38.3	42.1	46.6	41.9
仕事内容限定採用	25.3	25.1	25.0	25.1	38.3	18.6	15.5	23.6
勤務時間指定制度	47.4	45.3	52.9	47.4	22.2	15.2	10.3	16.2
契約社員登用制度	12.9	11.4	14.4	12.5				

注：各人材活用方針をもつ事業所のなかで、表側の制度を導入している事業所の割合をパーセント表示したものを。

表4を概観すると、制度によって導入割合の多寡が大きく異なることがわかる。たとえば、契約社員に対する賞与支給制度は6割を超える事業所で導入されている一方、パート・アルバイトに対する等級制度を導入している事業所は1割に満たない。また、パート・アルバイトと契約社員という対象によって、同一制度でも導入割合に差が観察されるものも多い。たとえば、労働者の希望にしたがって勤務時間・曜日を指定できる勤務時間指定制度は、パート・アルバイトを対象とした場合およそ半数の47.4%の事業所で導入されているが、契約社員を対象とした場合には16.2%と4分の1に達していない。

パート・アルバイトに関しては、人材活用方針によって導入割合が大きく左右される制度はあまり観察されない。強いて言えば、指導担当者制度が積極的に育成をめざす事業所で普及が少ないことが挙げられる。これに対して、契約社員に関しては、人事育成方針によって導入が大きく進んで

いる制度も散見される。具体的には、契約社員に対する賞与支給制度は、非正社員を補助的にしか活用しようとしていない事業所での普及率がおおよそ50%強であるのに対して、積極的に育成する方針をもっている事業所では70%を超えている。同様の傾向は人事考課制度、等級制度、昇給制度についてもいえる。逆に、積極的に育成しようという方針をもっていると、契約社員についての仕事内容を限定した採用や、勤務時間を労働者の希望にあわせるような制度は導入されていない。

管理的ポジションへの登用や正社員登用制度は、他の諸制度と比較すると人材活用方針によって大きく普及率が変化することはない。

(2) 育成に関する雇用管理制度の有無

同様に、育成の制度について同様の集計を試みた結果が表5である。

やはり制度によって導入割合には大きなばらつきがある。ただし、賃金制度と比較すると、パート・アルバイトと契約社員の間で普及率の異なり

表5 人材活用方針と育成に関わる雇用管理施策採用状況の関係(%)

	(a)パート・アルバイトに関する雇用管理施策採用状況				(b)契約社員に関する雇用管理施策採用状況			
	一般的な非正規人材の活用方針				一般的な非正規人材の活用方針			
	補助的利用 N=212	基幹的利用のみ N=287	基幹的利用かつ積極的育成 N=106	全体 N=605	補助的利用 N=96	基幹的利用のみ N=168	基幹的利用かつ積極的育成 N=66	全体 N=330
上司や先輩に後輩の育成責任を持たせる	66.0	61.7	62.3	63.3	66.7	58.3	53.0	59.7
業務マニュアルをつくる	52.8	50.2	50.9	51.2	42.7	53.6	47.0	49.1
業務関連スキルを明文化する	16.5	19.2	22.6	18.8	26.0	21.4	16.7	21.8
社内外の資格取得を支援する	3.3	7.0	12.3	6.6	12.5	15.5	31.8	17.9
自己啓発を支援する	12.7	8.0	18.9	11.6	16.7	19.6	31.8	21.2
適性にあった仕事を割り振る	45.8	43.9	44.3	44.6	38.5	48.8	43.9	44.9
キャリアに関する相談機会を設ける	7.1	6.6	7.6	6.9	10.4	19.1	13.6	15.5
採用時に研修を行う	21.7	26.1	26.4	24.6	20.8	23.8	34.9	25.2
定期的研修を行う	13.2	14.6	16.0	14.4	17.7	18.5	22.7	19.1

注：各人材活用方針をもつ事業所のなかで、表側の制度を導入している事業所の割合をパーセント表示したものを。

は、大きくない。人材活用方針による制度普及率の差も、パート・アルバイトに関してはそれほど顕著に観察されるわけではない。ただし、表4と同様に契約社員に関しては、社内外資格取得・自己啓発支援や各種研修などについて、人材活用方針が積極的になる程、普及する割合が高くなっている。しかし、これらはおおよそOff-JTを通じた人材育成と考えられ、全般的に同一職場内部での育成責任の明確化や業務関連スキルの言語化、仕事配置の柔軟性などOJT的な育成方針については、人材活用方針との関連は明確ではない。

このように、同様に非正社員を積極的に活用しようとしても、導入している雇用管理施策にはかなりのばらつきがある。これらの制度の導入如何によって、非正社員の定着の有無が影響を受けていることが示唆されよう。

IV 非正社員の育成方針と雇用管理施策の成果

(1) 推定モデル

以上の議論を要約すると、パート・アルバイトや契約社員の活用に関して、とりわけ積極的な人材活用方針をとる事業所において、その成果が十分に観察されるわけではないことがわかった。そして、同様に積極的な人材活用方針をとる事業所にあっても、個々の雇用管理施策の導入にはばらつきがあることもわかった。ここから、同じ人材活用方針をもつ事業所でも、導入している雇用管理施策によって、期待通りの定着を得ているかどうか異なってくる可能性が示唆される。そこで本節では、パート・アルバイトや契約社員について、非正社員に対する活用方針が、雇用管理施策との関連を通じてどの程度の定着をもたらしているかを統計的に検証する。

本稿の問題意識からは、実際の勤続年数が期待する水準に達していないのは、一義的には人材活用方針や雇用管理施策が、十分な人事管理上の効果を伴っていないからだと考えたい。この関係を推定モデルとして記述すると、次の(A)式となる。

$$\begin{aligned} \Delta Ten_non_j &\equiv Ten_non_j^{expected} - Ten_non_j^{actual} \\ &= \alpha^{non} + policy_j \cdot \beta^{policy} \\ &\quad + inst_non_j \cdot \beta_{non}^{inst} + controls \\ &\quad + u_j^{est} + u_j^{non} \end{aligned} \quad (A)$$

ここで、 $Ten_non_j^{expected}$ は j 事業所で非正社員に期待された勤続年数を、 $Ten_non_j^{actual}$ は j 事業所で非正社員に実現された勤続年数を表している。分析の焦点となる被説明変数は、非正社員の定着度合いを表象する変数、すなわち両者の差分で、 ΔTen_non_j と記そう。説明変数は2種類用意し、 j 事業所の非正社員の人材活用方針を $policy_j$ とし、考慮するほか、雇用管理施策の導入の有無を示す変数として $inst_non_j$ を導入し、前節で報告されたフォーマルな制度とともに育成に関する雇用管理制度両方を包含させる。具体的には、各雇用管理施策が整備されていない場合に1、整備されている場合に0をとる形で変数をつくる。また、 $controls$ は一通りの仕事に必要な技能レベルや非正社員の技能レベルの範囲、主な年齢層、産業や企業規模など、非正社員の勤続年数を決定するうえで必要と考えられるコントロール変数である。主に関心のある係数は β_{non}^{inst} で、この係数を通じてどのような雇用管理施策が定着を促すかを観察することができる。この係数が正の場合、ある雇用管理施策が整備されていないことによって、期待通りの定着が実現されていないことを示している。

ここで重要なのは、実際の勤続年数と期待する勤続年数のズレは、事業所がもつ人材活用方針や雇用管理施策の有無だけではなく、事業所がそのときに置かれた状況にも影響されることであろう。(A)式では、コントロール変数を導入することである程度の説明を試みているが、定着状況を説明するうえでは調査者に観察されない要素も見逃せない。そしてそれは、 j 事業所全体のおかれた状況に関わる観察不能な要素 u_j^{est} と、 j 事業所の非正社員の定着のみに関わる本来の観察不要な要素 u_j^{non} によって構成されるだろう。確かに、本稿では売上の動向、産業ダミーや企業規模ダミーを用いることで、これらの影響を極力考慮しようとしている。しかし、企業全体の人事管理方針の変更

や比較的中長期的な将来の業況見通しなどは定着状況に大きく影響を及ぼす一方、コントロール変数だけではその影響を考慮しきれない。このとき、たとえば j 事業所全体のおかれた状況ゆえに非正社員の活用へ傾斜したり、特定の雇用施策を導入したりするのであれば、(A)式を OLS によって推定して得られた β は、一致性を満たさず、過大にあるいは過小に評価してしまう可能性がある。

この点を回避するために、正社員における期待勤続年数と実際の勤続年数の差をベンチマークとして採用する。すなわち、(A)式の正社員に対応する推定式を

$$\begin{aligned} \Delta Ten_reg_j &\equiv Ten_reg_j^{expected} - Ten_reg_j^{actual} \\ &= \alpha^{reg} + inst_reg_j \cdot \beta_{reg}^{inst} \\ &\quad + controls + u_j^{est} + u_j^{reg} \quad (B) \end{aligned}$$

とし、(A)式と(B)式の差分をとった(C)式を考える。

$$\begin{aligned} \Delta Ten_j &\equiv \Delta Ten_non_j - \Delta Ten_reg_j \\ &= (\alpha^{non} - \alpha^{reg}) + policy_j \cdot \beta^{policy} \\ &\quad + (inst_non_j \cdot \beta_{non}^{inst} - inst_reg_j \cdot \beta_{reg}^{inst}) \\ &\quad + controls + (u_j^{non} - u_j^{reg}) \\ &\equiv \alpha + policy_j \cdot \beta^{policy} \\ &\quad + (inst_non_j \cdot \beta_{non}^{inst} - inst_reg_j \cdot \beta_{reg}^{inst}) \\ &\quad + controls + u_j \quad (C) \end{aligned}$$

この(C)式を用いて β_{non}^{inst} を OLS 推定することによって、正社員について観察される期待と実際のズレを基礎に、パート・アルバイト（または契約社員）について観察される期待と実際のズレを調整し、事業所のおかれた状況の影響を除去することができる。

(2) 推定結果

推定結果の全体は付表2に、また利用した変数の定義と統計量については付表3にまとめた。推定はパート・アルバイトと契約社員と別々に行い、(A)式の推定結果はそれぞれモデル(1)、(7)とした。また、(C)式の推定結果は説明変数の組み合わせによってそれぞれモデル(2)～(5)、(8)～(11)として掲示している。ただし、表1にまとめた調査のサンプルサイズ自体は1337なのに対して、変数欠落の影響からか、本推定で扱ったサンプル

サイズはパート・アルバイトについて314、契約社員について153と小さくなっている。サンプルの欠落過程は付表4にまとめた。

そのうちの主要な結果を次の表6にまとめた。ただし、表6では統計的に有意な係数の符号のみを掲示しており、空白は推定に用いられたものの統計的に有意な係数が推定されなかった説明変数を示している。NOは推定に利用しなかったことを指す。

まず、単に非正社員の勤続年数の期待と実際の差を被説明変数とした結果である(1)および(7)と、正社員の勤続年数の乖離で事業所の状況を制御した結果である(2)および(8)を比較してみよう。(1)および(7)ではおおむね説明力がなかった各雇用管理施策が、(2)および(8)では統計的に有意な効果をもつようになり、その影響の強さもかなり変動している。やはり、各雇用管理施策の導入状況や労働者の定着状況は事業所のおかれた業況などに強く依存しており、各施策の効果を評価するうえで、これらの要素をいかに制御するかが重要な鍵になることがわかる。

したがって、これより先は、正社員と非正社員の差に着目した(C)式の推定結果に注目して、各雇用管理施策の効果について考察したい。

第一に、人材活用方針のみを説明変数とした(3)および(9)をみると、それぞれの係数が有意に正に推定されていることがわかる。つまり、積極的に非正社員を活用しようとしている事業所のほうが、期待通りの定着を得ていない傾向を示しており、本稿の前節で得られた知見が確かめられた。ただし、各雇用管理施策をあわせて推定した(2)および(8)では、人材活用方針の係数の大きさは縮小しており、パート・アルバイトに関しては統計的に有意性を失っている。このことは、人材活用方針そのものが勤続の乖離を生むのではなく、付随する諸制度の整備状況が勤続に重要な影響を及ぼす傾向があることを示している。

それでは次に、個別の雇用管理施策の効果について、パート・アルバイト、契約社員別々にみてみよう。

(2)によれば、パート・アルバイトでは、具体的には、上司や先輩に育成責任をもたせる取り組

表6 人材育成方針と雇用管理施策の成果との関係（抜粋）

モデル	(1)	(2)	(3)	(13)	(7)	(8)	(9)	(17)
被説明変数	「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)	「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)			「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)	「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)		
考察対象	パート・アルバイト				契約社員			
推定方法	OLS							
積極的人材育成方針			+		++	++	++	++
非正社員の育成制度	育成責任がない 業務マニュアルがない スキル明文化がない 資格取得支援がない 自己啓発支援がない 適性配分がない 相談機会設置がない 採用時研修がない 定期研修がない	++	↑	++			↑	
			NO			--	NO	--
賃金制度	人事考課がない 等級がない 昇給がない 賞与がない 管理職登用がない 正社員登用がない 仕事内容限定採用がない 勤務時間指定制度がない 契約社員登用制度がない	++	↑	++			↑	
			NO			++	NO	++
技能レベルと範囲	YES	YES	NO	YES	YES	YES	NO	YES
主な年齢層、性別、最終学歴	YES	YES	NO	YES	YES	YES	NO	YES
売上の動向、規模ゲーム、産業ゲーム	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
定数項	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
自由度修正済み残差二乗和	0.003	0.039	0.009	0.045	0.103	0.189	0.078	0.149
標本数	314	314	314	314	153	153	153	153

+, -は10%, ++, --は5%でそれぞれ有意にゼロと異なる正負の係数であることを示す。

推定の詳細については、付表2および付表3を参照のこと。

各説明変数については付表3を参照のこと。

みを行わないことや、昇給制度が導入されないこと、勤務時間や日時を非正社員が選べる制度の指定制度がないことは、勤続を期待よりも短くする効果を持たせることがわかる。他方で、表5で活用方針による普及の違いが観察された、社外資格取得・自己啓発援助などの各種研修の実施は、勤続における期待と実態の乖離に対して、統計的に有意な影響を及ぼしていない。このほか、以下で見る契約社員の場合と異なり、管理職への登用制度は、パート・アルバイトの勤続に対して影響をあたえているとはいえない。

以上から、パート・アルバイトに関しては、上

司や先輩が充実したOJTの機会を提供したり、技能の向上などに応じた昇給制度を設けたり、パート・アルバイト社員が勤務時間や日時を選択できる柔軟な労働時間制度を導入することは、かれらに期待通りの勤続を促し、人事管理上の成果をあげるうえで効果的と考えられる。

契約社員についてはどうであろうか。(8)によれば、管理職への登用制度がない場合に、勤続が短くなる傾向がみられるのは契約社員に独特である(パート・アルバイトでは有意ではなく符号は逆)。また、制度が整備されることで逆に勤続が短くなるものも観察される。すなわち、社外資格獲得支

援制度や採用時研修制度などが充実するとかえって期待よりも実際の勤続が短くなる。本稿の分析では制度の対象となる職種がコントロールされていないので、転職機会が豊富な職種に対して社外資格獲得支援制度や採用時研修制度が設定されている可能性もある。この点を留保した上で、契約社員については、Off-JTにかかわる雇用管理施策が、期待通りの勤続を促すうえで逆効果になる可能性が読み取れる。

以上より、契約社員に対しても、パート・アルバイトの場合と同様、上司や先輩が充実したOJTの機会を提供したり、技能の向上などに応じた昇給制度を設けたりすることは、かれらに期待通りの勤続を促し、人事管理上の成果をあげるうえで効果的と考えられる。このほか、契約社員の場合は、管理職への登用制度を導入することも、効果的といえる。

しかし、他方で、契約社員に対しOff-JTに関わる雇用管理施策を適用することは、かれらに期待通りの勤続を促すことに対してむしろ逆の効果がある。契約社員の中には、専門的な職種にこだわり、他方で必ずしも特定の企業にこだわらずキャリアアップを行おうとする人材が多いのかも知れない。そのため、Off-JTをつうじて汎用的な技能を身につけると、その技能をもとに、より良い労働条件や、より高度な仕事経験を期待できる職場に転職を試みる者が増え、その結果、Off-JTの機会を設けることが、契約社員の離職をかえって高めている可能性もあろう。

このOJTとOff-JTの対比は興味深い。一般に日本企業ではOJTを通じて企業特殊熟練を蓄積してきたとされる。これらの伝統的議論は、長期勤続を前提とした正社員を念頭に置いていた。しかし本稿の分析結果は、非正社員であっても基幹化を促し定着を促進するためには、Off-JTによる一般的技能の蓄積ではなく、OJTによる企業特殊熟練の蓄積が必要であることを示しているかもしれない。非正社員に対するOJTやその結果である企業特殊熟練が一体どのような内容をもつのかはまだ不明であるが、本稿の観察結果は、従業員の定着と内部労働市場の形成の密接な関係の一般性を示唆しているのかもしれない。

(3) 推定の頑健性

以上の推定の頑健性を確かめるために、次の考察を行った。

(C)式は、事業所に生じた労働需要側の短期的な要因を捨象するのにも優れた推定モデルであるが、事業所によって勤務する労働者の性質が異なることがありうる。例えば、ある育成制度や賃金制度を導入している事業所には、積極的に自分のキャリアを考える労働者が就業し、彼/彼女らの意識が勤務状況に影響を与えるケースなどがこれにあたる。実際、これらの労働供給側のモチベーションが異なると考えられるパート・アルバイトおよび契約社員との間では、推定結果も異なっており、この推論の正しさの一端を示している。本稿の議論のうえで注意を要するのは、パート・アルバイト内および契約社員内で、これらの観察されない就業意識の違いが彼/彼女らに特定の雇用管理施策が整った事業所を選択させ、同時に定着をも決定する場合である。このとき、(C)式は、業況や技術など事業所のおかれた状況を制御することには成功しているが、労働供給側の因果関係を十分制御しているとはいえないかもしれない。

本稿で材料とした事業所単位のクロスセクショナル・データでは、労働供給側の要因を十分に制御することは基本的には難しい。しかし、本項では、可能な範囲でこの点を確かめるために、(一部の)コントロール変数を含まずに(C)式を推定した。すなわち、育成制度や賃金制度を目指して労働供給行動を変化させる根底にあるキャリア意識は、他の就業可能性を考慮すると年齢や学歴・性別によって異なると考えられるので、もし上記のバイアスが深刻であれば、当該変数をコントロール変数として含まない場合と含んだ場合で推定される係数が大きく変動するはずである。しかし、実際には、コントロール変数を含まない推定結果である(4)(5)と、含めた結果である(2)(契約社員については(10)(11)と(8))を比較しても定量的・定性的な性質はさほど異ならない。これらの知見は、パート・アルバイト内および契約社員内に限れば、労働供給側の要因が推定にはそれほど深刻なバイアスを発生させないことを示唆している。

また、モデル(13)~(15)、(17)~(19)として、

より直接的に、非正社員と正社員との雇用管理施策の違いが非正社員の定着状況と正社員の定着状況の差をもたらすと考えた推定も考慮した。すなわち、雇用管理施策の定着に及ぼす影響の強さは非正社員も正社員も同様であると考え、(C)式に $\beta_{non}^{inst} = \beta_{reg}^{inst} \equiv \beta^{inst}$ という制約を課した推定結果を示した。すなわち、次の(D)式をOLS推定したものである。

$$\begin{aligned} \Delta Ten_j = & \alpha + policy_j \cdot \beta^{policy} \\ & + (inst_non_j - inst_reg_j) \cdot \beta^{inst} \\ & + controls + u_j \end{aligned} \quad (D)$$

この際説明変数は、ある雇用施策の普及について、正社員と非正社員の間で差があるかを代理する必要がある。そのため、雇用管理諸制度については、表4でとりあげた制度に関しては正社員においては普及済みであると解釈し、パート・アルバイト（または契約社員）において導入されていない場合に1をとるダミー変数を説明変数として採用する。また、表5でとりあげた制度に関しては、正社員においては普及しているもののパート・アルバイト（または契約社員）においては採用されていない場合に1をとるダミー変数を作成し、説明変数とする。

この推定結果を見る限り、雇用管理施策の効果について計数の制約を課した(13)および(14)と、制約を課していない(2)および(8)を比較しても、推定結果に顕著な差は認められない。

また、本稿ではそれぞれの雇用形態に対して期待する勤続年数と実際の勤続年数の相対的な差を重要な被説明変数としてとりあげ、期待する勤続年数の絶対水準自体は考察の対象ではない((A)式を参照)。しかし、そもそも期待する勤続年数の絶対水準は、人的資本投資に対する回収期間を意味し、非正社員の人材活用上の位置づけや雇用管理に対する指向が異なることを示唆しているかもしれない。この議論に対する素朴な対応は、期待する勤続年数の絶対水準を説明変数に導入することである。しかし、被説明変数を構築する段階で期待する勤続年数を使用しているため、期待する勤続年数そのものをコントロール変数として導入することは適切ではない。

本稿では基本的には、非正社員が一通りの仕事をこなすようになるまでの期間を正社員との比較で聞いた質問を説明変数として導入し、技術上の要請から生じる期待勤続年数の絶対水準をコントロールしていると解釈している。また、期待する勤続年数と人材活用上の位置づけや雇用管理に対する指向が非正社員と正社員とで同様であれば、この関係は(C)および(D)式の差分で消去される個別効果で吸収されるので、推定には影響を与えないとも考えられる。

むろん、以上の対応では不十分かもしれない。ここでは、追加的に、期待する勤続年数が長期にわたる標本にサンプルを限定し、(2)(8)(13)(17)を追加的に再推定することで、推定の頑健性を確かめたい。一通りの仕事をこなすようになるまでの平均期間はパート・アルバイトで約3カ月と短いので、サンプルサイズも考慮して期待する勤続年数が3年以上であれば、一応長期的にパート・アルバイトの定着を望んでいると解釈した。その結果は、(6)(12)(16)(20)として付表2-1ならびに2-2に掲示した。

推定の結果、いくつかの説明変数でむしろ有意性が強く現れる傾向が観察されるが、基本的な観察結果は変更されない。推定結果を保守的に解釈するとすれば、以上の結果から、本節の推定にはある程度の頑健性が認められることが確かめられた。

V 結 論

本稿では、アンケート調査結果をもとに、非正社員の活用方針と、非正社員の雇用管理施策の実施状況、およびそれらの人事管理上の効果について、非正社員の定着という観点から分析した。人事管理上のインプリケーションを中心に、分析結果をまとめると、以下のようになる。

第1に、非正社員の基幹化をすすめるながら、それに見合った非正社員の定着化を促すうえでは、雇用管理制度の整備が重要となることが明らかになった。これは、非正社員の基幹労働力化のためには雇用管理制度の整備が重要とする既存研究の指摘をおおむね支持する結果といえる。

ただし、本稿では、多くの既存研究のように基幹労働力化と雇用管理制度の整備状況との全体的な相関関係をみることによってではなく、非正社員の定着状況に対象を絞ることで、雇用管理制度の人事管理上の効果をより直接的に確かめることができた。また、その際、定着状況に関する変数を工夫することで、事業所がおかれた観察できない状況をコントロールしても、上記の命題が成り立つことを示すことができた。

第2に、個別の雇用管理制度の人事管理上の効果をみると、パート・アルバイトと契約社員ともに、上司や先輩に育成責任をもたせ充実したOJTの機会を提供することが、非正社員の定着をもたらす上で効果的である可能性を指摘できる。ただし、技能の向上などに応じた昇給制度を設け、金銭的な報酬の上昇を制度的に裏付けることも肝要となる。これに加えて、パート・アルバイトについては、勤務時間や日時を選択で働ける柔軟な労働時間制度を導入することが、契約社員については、管理職への登用制度を導入することも、効果的といえる。

これらの分析結果は、非正社員の活用を考える上で2つの重要な点を浮き立たせている。

第1の重要な点は、労働供給者の選好に合わせた雇用管理施策をとる必要があることである。たとえば、短時間勤務が一般的なパート・アルバイトの場合、その労働供給者は、家事や育児・介護、学業、社会活動など、仕事以外の生活と仕事との両立をはかりやすいような労働時間への選好が強いかもしれない。それゆえ、雇用管理上も、こうした労働時間に関する選好を配慮した柔軟な労働時間制度を導入することで、期待どおりの定着などそれに伴う人事管理上の成果が期待できるのだろう。逆に、契約社員は、フルタイム勤務が一般的であることもあり、このような柔軟な労働時間に対する選好は弱く、むしろ、中心的な生活関心が仕事の領域にあるため、仕事をつうじたキャリアアップを重視する者が多いと考えられる。そのため、雇用管理施策に関しては、管理的なポジションへの登用の機会を設け、勤続によるキャリア形成の機会を設けることが、期待どおりの定着に貢献すると考えられる。

しかし、同じ理由から、Off-JTを通じて汎用的な技能習得の機会を与えることは、むしろ離職を促す効果をもってしまふ可能性もある。これが第2のポイントである。非正社員の雇用管理を考えるうえで、非正社員は正社員と比較すると外部労働市場により近接しており、使用者による一般的人的資本投資は、外部の使用者によるフリー・ライドを生じさせる可能性が高いことを考慮すべきである。たとえば、契約社員の技能の向上に向けてOff-JTの機会を充実させる上では、合わせて、昇給の機会を設ける、管理的なポジションなどより高度な仕事に従事する機会を提供するなど、企業内でのキャリア形成の機会を与えなければ、却って他の就業機会を得て離職してしまうと考えられる。

元来、使用者負担の一般的人的資本投資が市場競争と両立しにくいことはBecker以来理論的に指摘されてきており、歴史的にも立証されてきている⁸⁾。本稿で得られた知見を敷衍すれば、日本における非正社員についてもこの理論的含意が適用できる可能性が指摘できよう。もちろん、この点を確認するためには非正社員に対するOJTの内容や非正社員の転職行動の実態を正社員との比較の上で検討することなどを追及する必要がある。

非正社員の雇用管理施策や処遇に関しては、画一的な均等処遇が主張されがちである。しかし、以上のように、労働供給側のインセンティブや人的資本の市場通用性の違いなどを考慮しながら、制度設計する必要がある。

* 著者名は50音順。本稿作成過程で本誌のレフリーよりいただいたコメントが大変参考になった。記して感謝したい。また、著者のうち神林は文部科学省科学研究費補助金若手(B)課題番号18730158の補助を受けている。

1) 総務省統計局「労働力調査特別調査」や「労働力調査特定調査票」の詳細結果長期時系列データによれば、1984年2月に就業者の15.3%を占めていた非正社員は、1994年2月に20.3%、1999年2月に24.9%、2002年10月～12月平均で30.5%、2008年1月～3月平均で34.0%と急速に増加している。正社員および非正社員の定義は引用元を参照されたい。また、引用元にも注意されているように、「労働力調査特別調査」と「労働力調査特定調査票」とは調査フレームが異なるので、相互比較には注意が必要であるが、非正社員の構成比率が増加していることは否定できないであろう。

(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt51.xls>)

- 2) なお、分析においては、活用方針や雇用管理制度の導入状況が非正社員の仕事意欲へ与える影響については直接分析しない。しかし、一般的に言って、非正社員の定着率が高い職場は、非正社員の仕事意欲も高いと考えることは不自然ではないであろう。
- 3) 関連して、正社員とパートタイマーの均衡処遇が、パートタイマーの正社員との賃金格差に対する納得性を高める効果があることが篠崎・石原・塩川・玄田(2003)に示されている。
- 4) 同時に、1990年代の研究は、調査時点の制約から、調査の対象が既婚女性層を中心とするパート労働者を活用する企業や事業所が中心で、近年増加しつつある若年層のパート・アルバイトや、契約社員などとして雇われる有期雇用のフルタイム労働者を活用する企業や事業所についての研究の蓄積はまだ少ない(東京都産業労働局(2002a);雇用能力開発機構・(財)連合総合生活開発研究所(2004);佐藤・佐野・原(2003))。
- 5) 個別質問項目への有効回答数とは必ずしも一致しない。
- 6) 該当する人材がいる企業のうち、「1. 補助的な仕事を割り振る, 2. 補助的でない定型業務を割り振る, 3. 当面の業務の必要に応じて様々な仕事を割り振る, 4. 育成のため積極的に高度な仕事を割り振る」に対する回答分布は、順に、正社員に対しては0.9%, 15.5%, 40.1%, 43.6%, 普通の非正社員に対しては31.6%, 42.7%, 24.0%, 1.7%, 普通の外部社員に対しては36.1%, 42.0%, 21.3%, 0.6%であった。
- 7) その具体的内容として管理的業務, 指導業務, 判断を伴う業務をあげている。したがって、本論文での「基幹的活用」の定義は、武石(2002)よりも基準が緩いかもれない。しかし、武石(2002)など先行研究では、特に基幹労働力化が進んだ事例についての事例研究なのに対して、本稿は一般事業所に対するアンケート調査なので、より緩和された基準が適切ともいえる。
- 8) 尾高(1993), Acemoglu and Pischke(1998), Ryan, Gospel and Lewis(2007)など。

引用文献

- 大阪婦人少年室(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についての研究』。
- 尾高煌之助(1993)『企業内教育の時代』岩波書店。
- 雇用能力開発機構・(財)連合総合生活開発研究所(2004)『若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究報告書』。
- 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」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46。
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No. 512, pp. 58-73。
- 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』Vol. 26, pp. 1-36。
- 武石恵美子(2006)「非正規雇用の拡大と女性のキャリア」『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- 東京都産業労働局(2002a)『フリーターは日本の人材育成を損なうか』。
- 東京都産業労働局(2002b)『パート労働者の人材開発の活用』。
- 中村恵(1990)「パートタイム労働」『日本労働研究雑誌』No. 364, pp. 40-41。
- 西本万映子・今野浩一郎(2003)「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 47-55。
- 本田一成(1998)「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 59-70。
- 本田一成(2004)「職場のパートタイマー——基幹化モデルを手がかりにした文獻サーベイ」JILPT政策レポートNo. 1。
- 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, pp. 28-36。
- Acemoglu, Daron and Pischke, Jorn-Steffen, (1998) "Why Do Firms Train? Theory and Evidence." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, pp. 79-119.
- Ryan, Paul; Gospel, Howard and Lewis, Paul, (2007) "Large Employers and Apprenticeship Training in Britain." *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, pp. 127-53.

付表1 『非正規人材の雇用管理に関する事業所アンケート調査』主な調査項目

調査領域	調査項目
事業所属性	本社機能の有無/事業所施設の種類/業種/事業所設立年/正社員数/売上高増減/正社員数増減/非正社員数増減/外部人材数増減/正社員一人当たり業務量増減/新入社員採用・配置の有無
非正規人材(非正社員【パート・アルバイト+契約社員】+外部人材【派遣社員+請負社員】)の活用実態	非正社員・外部人材に関する活用の有無, 契約期間, 実労働時間, 主な年齢層, 性別, 主な最終学歴/活用目的/勤続実態/仕事の割り振り方/仕事の習得期間/正社員と責任や仕事内容が同じ人の割合/業務量の急な変動への対応方法/雇用管理に関する意向の反映主体
非正社員【パート・アルバイト+契約社員】の雇用管理	育成制度の整備状況/評価・処遇制度の整備状況/均衡処遇の実現実態/採用時に非正社員としての経歴を重視するか
非正規人材(非正社員【パート・アルバイト+契約社員】+外部人材【派遣社員+請負社員】)の活用に関する評価・課題	非正規人材活用によるプラスの影響/非正規人材活用によるマイナスの影響/非正規人材活用に際する課題/今後の非正規人材比率
その他	今後3年間の業績見通し/自社の競争力評価/自社の競争力の源泉/非正規人材活用にあたって参考にする情報/雇用管理に関する情報提供機関の利用意向

付表2-1 人材育成方針と雇用管理施策の成果との関係

モデル	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
被説明変数	「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)						「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)						
	パート・アルバイト						契約社員						
考察対象	パート・アルバイト						契約社員						
推定方法	OLS												
積極的人材育成方針	3.971 3.416	6.277 4.222	6.769 4.008	6.702 4.213	6.905 4.213	7.049 4.561	13.754 5.561	20.184 6.175	24.549 5.876	19.414 6.136	19.921 5.967	24.214 6.871	
非正社員の育成制度	育成責任がない	4.223	10.074 ↑		9.557 ↑	8.837 ↑	8.823 ↑	6.560	8.936		8.091	7.913	7.682
	業務マニュアルがない	2.814	3.719		3.693	3.649	4.138	4.819	5.670		5.628	5.451	7.132
	スキル明文化がない	2.804	3.760		3.753	3.721	4.331	5.259	6.487		6.244	5.984	8.127
	資格取得支援がない	2.717	6.640		6.974	6.692	11.988 ↑	6.483	8.662		7.218	6.495	3.914
	自己啓発支援がない	3.574	4.917		4.901	4.900	5.945	6.609	7.977		7.894	7.639	10.842
	適性配分がない	2.119	-5.045		-4.687	-3.518	-4.022	-9.907	-26.371 ↑		-26.644 ↑	-24.876 ↑	-26.679 ↑
	相談機会設置がない	5.370	6.883		6.821	6.801	7.588	6.381	7.640		7.599	7.391	8.569
	採用時研修がない	3.849	5.815		4.957	5.432	10.397 †	-4.037	4.338		5.337	3.210	6.264
	定期研修がない	3.893	5.231		5.214	5.200	5.771	6.038	7.276		7.224	6.976	8.595
	正社員の育成制度	育成責任がない	0.065	-3.803		-5.039	-0.735	2.881	5.272		6.220	5.011	-3.491
業務マニュアルがない		2.785	3.508		3.506	3.484	4.101	4.847	6.135		6.033	5.771	7.760
スキル明文化がない		4.939	-1.929		-1.999	-2.097	-5.719	-2.919	-12.339		-13.604	-11.223	-1.847
資格取得支援がない		5.228	6.743		6.718	6.683	8.656	6.574	8.536		8.484	8.119	10.285
自己啓発支援がない		1.133	0.065		-0.041	0.257	4.158	-8.267	-15.364 ↑		-15.324 ↑	-15.074 ↑	-14.878 †
適性配分がない		3.067	4.001		3.994	3.987	4.630	5.188	6.316		6.300	6.072	7.657
相談機会設置がない		-5.641	-3.478		-3.048	-3.984	-4.441	-6.251	2.093		0.943	2.004	4.637
採用時研修がない		3.702	4.670		4.668	4.647	5.205	5.854	7.434		7.339	7.228	8.920
定期研修がない			5.664		4.861	3.545	4.521		-0.119		-0.915	0.001	0.400
賃金制度		育成責任がない	4.673	4.588		4.656	5.408	5.217	5.223	7.698		7.654	7.474
	業務マニュアルがない	-3.856	-3.214		-2.238	4.034	4.781	-2.287	6.326		-3.043	-2.126	2.333
	スキル明文化がない	4.114	4.098		4.034	4.781	5.217	5.223	7.698		7.654	7.474	9.545
	資格取得支援がない	1.959	1.702		2.002	-0.077	8.477	8.477	7.975		7.959	8.460	8.172
	自己啓発支援がない	4.654	4.623		5.372	5.372	7.168	7.127	6.598		6.598	9.530	
	適性配分がない	-2.128	-2.266		-1.878	-4.247	-14.201	-14.201	-13.652 †		-12.053 †	-25.754 †	
	相談機会設置がない	3.898	3.872		3.780	4.618	6.413	6.282	6.077		6.282	6.077	8.301
	採用時研修がない	5.291	5.015		5.139	8.033	3.997	3.997	4.279		4.631	7.142	
	定期研修がない	4.066	4.065		4.024	4.868	6.763	6.763	6.735		6.495	8.129	
	技能レベルの範囲	育成責任がない	0.241	0.899		1.599	-0.303	-3.719	-2.848		-3.976	-3.976	-2.144
業務マニュアルがない		3.483	3.468		3.468	3.445	3.985	6.096		5.978	6.096	8.306	
スキル明文化がない		6.706	6.144		4.794	3.602	-10.145	-10.145	-11.625		-9.108	-12.823	
資格取得支援がない		4.861	4.841		4.769	5.946	8.364	8.364	8.267		8.267	9.943	
自己啓発支援がない		-1.738	-1.688		-1.898	-1.682	-18.601 ↑	-18.601 ↑	-17.972 ↑		-17.076 ↑	-22.502 ↑	
適性配分がない		3.687	3.684		3.650	4.230	6.545	6.545	6.602		6.602	6.276	7.913
相談機会設置がない		1.643	2.277		0.935	0.322	8.866	8.866	8.957		8.883	19.579 ↑	
採用時研修がない		3.818	3.805		3.710	4.490	6.629	6.629	6.475		6.475	8.403	
定期研修がない			5.664		4.861	3.545	4.521		-0.119		-0.915	0.001	0.400
自由度修正済み残差二乗和		人事考課がない	-0.529	-2.362		-2.407	-2.807	-4.600	-6.183	-2.448		-3.541	-5.277
	等級がない	3.055	3.786		3.783	3.761	4.354	5.291	5.809		5.728	5.509	7.130
	昇給がない	-3.291	-7.240		-6.965	-5.792	-0.183	11.647	2.326		2.819	3.941	3.135
	賞与がない	5.029	6.140		6.082	6.042	6.822	7.019	7.802		7.603	7.483	8.878
	管理職登用がない	3.216	10.128 ↑		9.928 ↑	10.250 ↑	9.787 ↑	1.063	5.896		7.612	9.240	11.871
	正社員登用がない	2.950	3.624		3.601	3.527	4.192	5.132	5.653		5.436	5.221	7.446
	勤務時間指定制度がない	3.023	0.956		0.544	1.036	1.209	-3.469	-1.291		-2.081	-2.251	5.781
	契約社員登用制度がない	2.915	3.561		3.533	3.494	4.025	4.835	5.430		5.396	5.285	6.452
	労働時間指定制度がない	-8.464	-6.810		-7.030	-5.603	-1.315	13.041 †	18.155 ↑		17.629 ↑	19.975 ↑	14.088
	契約社員登用制度がない	5.897	7.235		7.230	7.176	8.140	7.067	7.846		7.797	7.417	9.894
一通りの仕事に必要な技能レベル	-0.457	-0.146		-0.192	-0.205	-0.359	0.095	-0.081		-0.062	-0.098	-0.842	
技能レベルの範囲	0.314	0.385		0.384	0.383	0.439	0.425	0.472		0.460	0.451	0.601	
主な年齢層	-0.038	0.011		0.017	-0.015	-0.195	-0.411	-0.316		-0.319	-0.305	-0.398	
主な性別	0.113	0.140		0.139	0.137	0.157	0.188	0.206		0.203	0.198	0.266	
主な最終学歴	1.131	0.109				-2.821	-0.160	1.120				1.077	
売上上の動向	1.285	1.568				2.023	1.498	1.650				1.945	
規模サイズ	0.656	1.698				-1.574	-1.223	-2.297				-3.659	
	1.282	1.575				1.930	1.807	2.016				2.505	
	-1.557	-2.673				-2.628	1.728	2.763				2.477	
	1.375	1.697				1.943	1.857	2.100				2.529	
産業タイプ	0.218	2.798	2.314	2.958		1.398	-2.000	0.494	-1.304	0.508		-0.734	
	1.604	1.970	1.857	1.942		2.284	2.742	3.093	2.859	2.967		3.737	
	0.419	-7.484	-5.251	-6.519		-0.126	-0.104	-0.700	-6.485	-1.785		3.476	
	4.083	5.019	4.741	4.921		5.586	7.528	8.379	8.183	8.307		10.206	
製造業	-4.497	0.132	0.933	0.387		2.049	-2.968	4.063	-1.483	3.127		9.126	
	3.824	4.749	4.450	4.655		5.296	7.258	8.147	8.027	8.011		10.016	
	-5.163	-3.680	-0.035	-3.780		-1.121	-6.943	9.075	-1.022	7.907		11.504	
	4.037	5.123	4.773	5.113		5.831	7.414	8.694	8.069	8.578		10.933	
その他産業	-4.665	4.056	5.572	6.020		1.849	0.672	6.612	3.895	6.014		1.481	
	3.421	4.347	3.788	4.086		4.734	5.826	6.480	5.736	6.380		7.596	
定数項	23.933 †	0.375	-7.106	-0.896	0.284	28.294 †	14.167	-6.426	4.465	-3.558	-2.656	9.977	
自由度修正済み残差二乗和	11.217	13.939	5.292	11.264	10.913	16.501	14.859	17.260	9.356	16.456	14.078	21.196	
標本数	0.003	0.039	0.009	0.038	0.032	0.164	0.103	0.189	0.078	0.191	0.206	0.189	
標準誤差	314	314	314	314	314	225	153	153	153	153	153	153	

下段は標準誤差, †は10%, †は5%でそれぞれ有意にゼロと異なる係数であることを示す。

各説明変数については付録を参照のこと。

付表2-2 人材育成方針と雇用管理施策の成果との関係 (続き)

モデル	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	
被説明変数	「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「正社員の勤続年数の期待と実際の差」(カ月)								
考察対象	パート・アルバイト				契約社員				
推定方法	OLS								
積極的人材育成方針	6.126 4.086	6.671 4.078	6.769 ㊦ 4.008	4.718 4.435	24.345 † 6.248	24.096 † 5.904	24.549 † 5.876	26.212 † 6.809	
(正社員と比較して)雇用管理施策に差が存在するか	育成制度	育成責任	12.315 † 3.840	10.449 † 3.770		7.569 ㊦ 4.248	8.346 6.017	9.172 5.664	9.770 7.424
		業務マニュアル	-0.433 4.513	0.454 4.470		5.908 5.158	2.235 7.250	2.098 6.664	6.052 9.280
		スキル明文化	4.022 5.058	4.425 5.065		-0.486 5.884	7.778 6.645	7.452 6.360	4.025 8.889
		資格取得支援	-1.800 3.733	-1.202 3.607		-3.102 4.385	-19.672 † 6.071	-17.119 † 5.632	-23.565 † 7.537
		自己啓発支援	5.549 3.750	5.060 3.706		8.835 † 4.408	5.283 6.340	4.093 5.915	6.185 7.391
		適性配分	-2.116 4.010	-2.335 4.003		-1.646 4.549	-4.458 7.061	-5.747 6.783	-11.976 8.577
		相談機会設置	1.281 4.911	-0.189 4.831		-0.457 5.763	-11.441 8.623	-6.048 7.906	-9.859 9.777
		採用時研修	0.363 3.471	-0.185 3.444		2.266 4.042	-15.507 † 5.666	-14.493 † 5.258	-19.047 † 6.727
		定期研修	-1.194 3.676	-1.529 3.568		-2.736 4.316	4.543 6.421	4.409 6.116	13.637 8.546
		賃金制度	人事考課	-3.011 3.711	-3.483 3.693		-3.812 4.249	1.716 5.702	0.279 5.343
	等級		-6.448 6.008	-5.049 5.925		2.334 6.587	-0.623 7.503	0.199 7.310	3.628 8.313
	昇給		9.708 † 3.538	9.917 † 3.460		9.946 † 4.080	6.923 5.530	8.374 5.214	11.824 ㊦ 6.669
	賞与		0.566 3.508	-0.517 3.441		1.121 3.961	-3.445 5.594	-4.033 5.346	2.791 6.694
	管理登用		-8.250 7.013	-7.493 6.969		-1.493 7.807	16.931 † 7.956	17.859 † 7.328	14.379 9.509
	正社員登用		-1.796 3.577	-0.305 3.433		0.090 4.197	-1.612 5.412	-0.767 4.989	-6.239 6.254
	仕事内容限定採用		-4.178 3.876	-1.821 3.746		-4.195 4.378	-4.186 6.453	-2.487 5.887	-3.706 7.867
	勤務時間指定制度		8.966 † 3.225	9.180 † 3.196		6.696 ㊦ 3.699	7.049 7.509	4.884 7.181	3.727 8.937
	契約社員登用制度		1.851 4.617	2.445 4.552		1.363 5.495			
	一通りの仕事に必要な技能レベル		-0.217 0.381	-0.276 0.380		-0.407 0.433	-0.054 0.465	-0.062 0.450	-0.525 0.553
	技能レベルの範囲	0.027 0.136	0.015 0.133		-0.156 0.149	-0.303 0.198	-0.280 0.193	-0.352 0.241	
主な年齢層	0.632 1.557			-2.183 1.969	0.515 2.739		-1.153 3.589		
主な性別	1.774 1.550			-1.309 1.892	-0.899 1.873		-1.604 2.197		
主な最終学歴	-2.874 ㊦ 1.682			-2.906 1.929	0.371 2.538		0.576 2.871		
売上の動向	2.905 1.948		2.314 1.857	1.414 2.267	-0.835 3.059		-1.243 3.618		
規模ダミー (ベース10人以上)	30人以下	-7.391 4.961		-5.251 4.741	-0.068 5.486	-0.270 8.365	-6.485 8.183	4.511 9.831	
	100人以下	-0.415 4.654		0.933 4.450	2.501 5.133	6.149 8.338	-1.483 9.027	9.093 9.761	
	100人より大	-2.588 5.010		-0.035 4.773	-0.687 5.597	12.661 8.875	-1.022 8.069	11.300 10.277	
産業ダミー (ベース10サビス)	製造業	2.649 4.283		5.572 3.788	0.650 4.620	1.936 6.302	3.895 5.736	2.244 7.165	
	その他産業	-0.900 4.283		0.251 4.125	-5.827 5.068	-0.636 6.686	-0.694 5.982	-1.834 8.324	
定数項	-2.667 12.493	-0.081 9.037	-7.106 5.292	17.380 14.864	-8.219 19.889	-6.485 11.628	4.465 9.356	5.397 23.631	
自由度修正済み残差二乗和	0.045	0.036	0.009	0.125	0.149	0.174	0.078	0.180	
標本数	314	314	314	225	153	153	153	116	

下段は標準誤差, ㊦は10%, †は5%でそれぞれ有意にゼロと異なる係数であることを示す。
各説明変数については付録を参照のこと。

付表3 回帰分析に使用した変数の説明と要約統計量

		パート・アルバイト					契約社員				
		標本数	平均	標準偏差	最小値	最大値	標本数	平均	標準偏差	最小値	最大値
非正社員の勤続年数の期待と実際の差	表2および表3の表欄に示した各カテゴリーの中心値（ただし10年以上については120カ月）を代表させて計算した。	314	11.43	22.46	-60	84	153	15.15	27.10	-60	89.5
「非正社員の勤続年数の期待と実際の差」-「正社員の勤続年数の期待と実際の差」	表2および表3の表欄に示した各カテゴリーの中心値（ただし10年以上については120カ月）を代表させて計算した。	314	-0.13	27.74	-87	84	153	5.94	30.75	-102	87
一通りの仕事に必要な技能レベル	非正社員に割り振る一通りの仕事を、正社員が習得するのに要する期間（カ月）	314	3.32	4.84	0.5	30	153	4.40	5.78	0.5	30
技能レベルの範囲	非正社員に割り振る最も高度な仕事を正社員が習得するのに要する期間と、非正社員に割り振る一通りの仕事を正社員が習得するのに必要な期間の差	314	11.87	13.78	1	84	153	13.21	13.63	1	72
主な年齢層	1：10代，2：20代，3：30代，4：40代，5：50代	314	3.67	1.14	1	5	153	3.45	1.17	2	5
主な性別	1：すべて男性，2：男性のほうが多い，3：男女半々，4：女性のほうが多い，5：すべて女性	314	3.80	1.09	1	5	153	2.88	1.53	1	5
主な最終学歴	1：中学，2：高校，3：短大専門学校，4：大学大学院	314	2.44	0.98	1	5	153	2.67	1.04	1	5
売上の動向	3年前と比べて現在，1：増えた，2：ほぼ横ばい，3：減った	314	2.05	0.85	1	5	153	1.93	0.84	1	3

		パート・アルバイト		契約社員		
		標本数	平均	標本数	平均	
育成制度	育成責任	非正社員に対して「上司や先輩に育成責任をもたせない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.65	153	0.65
	業務マニュアル	非正社員に対して「業務マニュアルを整備しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.54	153	0.56
	スキル明文化	非正社員には「業務スキルを明文化しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.21	153	0.20
	資格取得支援	非正社員には「社外資格取得に援助しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.08	153	0.22
	自己啓発支援	非正社員には「自己啓発に援助しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.15	153	0.27
	適性配分	非正社員には「適性に配慮して仕事を配分しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.46	153	0.48
	相談機会設置	非正社員には「キャリアに関する相談機会を設置しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.08	153	0.18
	採用時研修	非正社員には「採用時研修を実施しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.28	153	0.27
	定期研修	非正社員には「定期的に研修を実施しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.19	153	0.24
	人事考課	非正社員に人事考課制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.66	153	0.61
賃金制度	等級	非正社員に等級制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.91	153	0.84
	昇給	非正社員に昇給制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.50	153	0.49
	賞与	非正社員に賞与制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.52	153	0.37
	管理登用	非正社員に管理職登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.94	153	0.86
	正社員登用	非正社員に正社員登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.65	153	0.51
	仕事内容限定採用	非正社員に仕事内容を限定した採用がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.75	153	0.78
	勤務時間指定制度	非正社員に希望に応じた勤務時間選択制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.53	153	0.86
	契約社員登用制度	非正社員に契約社員登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.85		

正社員に対する 雇用管理施策の 整備状況	育成制度	育成責任	非正社員に対して「上司や先輩に育成責任をもたせない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.83	153	0.86
		業務マニュアル	非正社員に対して「業務マニュアルを整備しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.62	153	0.64
		スキル明文化	非正社員には「業務スキルを明文化しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.31	153	0.39
		資格取得支援	非正社員には「社外資格取得に援助しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.55	153	0.69
		自己啓発支援	非正社員には「自己啓発に援助しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.50	153	0.58
		適性配分	非正社員には「適性に配慮して仕事を配分しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.49	153	0.58
		相談機会設置	非正社員には「キャリアに関する相談機会を設置しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.22	153	0.30
		採用時研修	非正社員には「採用時研修を実施しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.61	153	0.66
		定期研修	非正社員には「定期的に研修を実施しない」場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.50	153	0.56
(正社員と比較して) 雇用管理施策に差が存在するか	育成制度	育成責任	正社員には「上司や先輩に育成責任をもたせる」のに対して、非正社員に対しては育成責任をもたせない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.23	153	0.24
		業務マニュアル	正社員には「業務マニュアルを整備する」のに対して、非正社員に対しては整備しない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.18	153	0.17
		スキル明文化	正社員には「業務スキルを明文化する」のに対して、非正社員に対しては整備しない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.15	153	0.20
		資格取得支援	正社員には「社外資格取得に援助する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.48	153	0.48
		自己啓発支援	正社員には「自己啓発に援助する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.35	153	0.31
		適性配分	正社員には「適性に配慮して仕事を配分する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.20	153	0.19
		相談機会設置	正社員には「キャリアに関する相談機会を設置する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.16	153	0.14
		採用時研修	正社員には「採用時研修を実施する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.36	153	0.40
		定期研修	正社員には「定期的に研修を実施する」のに対して、非正社員に対してはしない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.34	153	0.33
賃金制度	人事考課	非正社員に人事考課制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.66	153	0.61	
	等級	非正社員に等級制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.91	153	0.84	
	昇給	非正社員に昇給制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.50	153	0.49	
	賞与	非正社員に賞与制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.52	153	0.37	
	管理登用	非正社員に管理職登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.94	153	0.86	
	正社員登用	非正社員に正社員登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.65	153	0.51	
	仕事内容限定採用	非正社員に仕事内容を限定した採用がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.75	153	0.78	
	勤務時間指定制度	非正社員に希望に応じた勤務時間選択制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.53	153	0.86	
契約社員登用制度	非正社員に契約社員登用制度がない場合に1をとり、それ以外で0をとる。	314	0.85				

付表4 回帰分析に使用したサンプルの調整過程

	パート・アルバイト	契約社員
回答企業	1337	
非正社員に対する一般的積極育成策回答企業	713	
当該雇用形態に対する期待勤続年数回答企業	611	330
当該雇用形態に対する実際の勤続年数回答企業	600	324
当該雇用形態に対するフォーマルな雇用管理施策回答企業	515	259
当該雇用形態に対する育成に関わる雇用管理施策回答企業	485	246
正社員期待・実際の勤続年数回答企業	478	242
正社員のフォーマルな雇用管理施策回答企業	475	242
その他コントロール変数回答企業	314	153

〈2007年7月31日投稿受付, 2008年4月11日採択決定〉

ありが・けん 京都大学経済研究所教授。論文に“Are Education and Training always Complements? Evidence from Thailand,” (with Giorgio Brunello), *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4): 613-629, 2006 など。労働経済学専攻。

かんばやし・りょう 一橋大学経済研究所准教授。論文に“Wage Distribution in Japan: 1989-2003,” (with Daiji Kawaguchi and Izumi Yokoyama), forthcoming in *Canadian Journal of Economics* など。労働経済学専攻。

さの・よしひで 法政大学経営学部准教授。論文に「新規高卒者の継続採用と人材育成方針」『日本労働研究雑誌』No. 556 (原ひろみ・佐藤博樹と共著) など。産業社会学専攻。