

企業内労働市場の分化と その規定要因

西村 孝史

(徳島大学准教授)

守島 基博

(一橋大学教授)

人材ポートフォリオの考え方に基づいて企業内労働市場の実態把握を行い、その規定要因を検討した。分析から正規従業員の組合せによって雇用区分間の職務特性、育成方針、賃金格差などが異なることが示される。そのうえで3つの企業内労働市場モデルを提示し、わが国の企業内労働市場が分化していることを明らかにする。企業内労働市場のタイプは、企業の競争優位性の違いによって規定されるものの、企業の組織特性からも影響を受けることが判明した。また、同じタイプの企業内労働市場であっても、コア従業員への転換制度を導入している企業は、そうでない企業に比べて雇用区分間の賃金に格差をつける傾向が確認された。

目次

- I 問題意識
- II 先行研究
- III データセット
- IV 分析結果
- V ディスカッション
- VI まとめと今後の課題

I 問題意識

本稿の目的は、主に正規従業員からなる企業内労働市場¹⁾を実態的に把握し、過去の研究との比較で何らかの変化が起こっているのかを確認し、さらにそれが企業側（戦略とそれに関連した人材ニーズなど）のいかなる要因で起きているのかを確認することで、企業内労働市場の分化パターンを考察することにある。

現在、景気の影響や個人情報保護への関心の高まりにより、一部の企業で非正規従業員を正規従業員に取り込む動きや正規従業員雇用を増加させ

る動きが見られる。また中途採用者が増加し、非正規従業員には正規従業員への転換制度が設けられている。総務省の『就業構造基本調査』も有業者の中で転職経験者の占める割合が48.4%（総務省 2003）であることから転職経験者が職場の中にかかなり多くいることが分かる。こうしたことの結果、多くの人材が外部労働市場から採用されて企業内労働市場に参入してきたと考えられる。さらに過去15年で、不景気時の人員削減、一部企業の成果主義導入、非正規従業員による正規従業員の代替などにより正規従業員を対象とした企業内労働市場自体が変質したという報告もなされている（西村 2008）。

一方で、非正規従業員を企業内労働市場の最下層として組み込む動き（玄田 2008）や非正規従業員の「正社員化」が主張されている（玄田 2007）。

こうした内外の労働市場再編を前提に、本稿が正規従業員の企業内労働市場に注目する理由は2つある。第1に、新たに正規従業員として採用された人材がどのような人材管理システムの影響下

にあるのかを把握することである。正規従業員の量的な増加だけで元々の企業内労働市場の性質は変わらないのか、あるいは新たな正規従業員グループの出現なのか。換言すれば、企業内で正規従業員に関する雇用区分は変化しているのか。もし何らかのさらなる層化が進んでいるならば、企業内労働市場が分断されている様相を明らかにすることにある。

第2に雇用区分と従業員間格差との関連である。リクルートワークス研究所が実施した『ワーキングパーソン調査 2006』を用いた分析(西村 2008)によると、正規従業員であっても個別属性(性別・学歴・転職経験回数・転職経験の職種パターン等)によって年収が異なることが示される。この時、同じ企業の中で正規従業員の活用を企業が分けており、企業の中に様々な「正規従業員」が存在すると考えることができる²⁾。企業の中に様々な「正規従業員」が存在するのであれば、それが従業員の賃金、育成機会、雇用継続可能性、その他の労働条件に影響を与える可能性がある。

本稿は、主に後者の立場(同じ正規従業員の中でも多くの「正規従業員」が存在する考え方)を中心に議論を進める。なぜなら上記のワーキングパーソン調査を分析した結果から、同じ正規従業員でもフリーターやパートタイマー経験者は、店長や現場リーダーなど職務や勤務地が限定された職種に配置されていることが示されているからである。

具体的には、企業内労働市場の3つの側面に注目する。第1に、雇用区分の実態把握である。つまり、正規従業員にどれくらいの雇用区分を設けているのか、また各区分の職務特性や労働条件を把握することである。第2は、雇用区分の設定理由である。ここでは雇用区分同士で何が違うのか、企業の戦略的側面から見た場合、何が雇用区分を決定づけるのかを検討する。第3は、雇用区分同士の人材マネジメントの関連性の理解であり、各雇用区分間の連続性、いわゆる雇用区分のキャリアパスや転換制度の有無に注目する。

II 先行研究

1 内部労働市場

内部労働市場を巡る議論は、外部労働市場と対比される形で多くの議論がなされてきた。Osterman (1987)によれば、内部労働市場論は、主に経済学に基づいてとりわけ取引コスト理論(Williamson 1975)や人的資本論(Becker 1964)の観点から雇用(とキャリア)と賃金という2つの変数を中心に研究が進められてきたという。1990年代になると日本企業では、不況に伴う人員削減、新卒採用の著しい制限(玄田 1997)ならびに非正規従業員の増大により内部労働市場の雇用が短期化・外部化されてきた。こうした内部労働市場の変化に伴い、正規従業員と非正規従業員の境界線問題から企業内の従業員の職務デザインの違いに応じて人材マネジメントを変える人材ポートフォリオの議論が1990年代後半からなされるようになった。いわゆる柔軟な企業モデルである。

柔軟な企業は、企業が市場での不確実性や技術革新に対応するために考えられたモデルであり、機能的柔軟性、数量的柔軟性、金銭的柔軟性を組み合わせることで柔軟性を高めるとされる(Atkinson 1985)。柔軟な企業モデルは、企業特異的な活動を担うコア従業員とコア従業員の周辺に数量的・金銭的柔軟性の確保のために置かれる周辺グループに分けられ、コア業務には正規従業員、周辺業務には非正規従業員を配置することが合理的であると主張する。なぜならThompson (1967)のテクニカル・コアのように企業の持続的な競争優位確立のためには、中長期的な観点から業務活動に従事する必要があるのに対して、周辺業務については外部労働市場に位置する代替可能性の高い人材を活用することで短期的な需給変動に対応できるからである。

2 人材ポートフォリオ

柔軟な企業モデルは、90年代後半から戦略人材マネジメントの観点からも提唱されることになった。すなわち、役割の違いに応じて人材を多様化させるだけでなく、企業全体の人材の組合せを考

える視点である。こうした人材の組合せに注目した人材ポートフォリオに関する内外の既存研究（日経連 1995; Lepak and Snell 1999; 波多野・守島・鳥取部 2000; 守島 2001）は、それぞれ類型化に用いる 2 軸が異なるものの、雇用区分の外部化、内部化という 2 元論にとどまらず、企業内部や企業外部の区分の多様性を説明する枠組みを提示した³⁾。

しかし、人材ポートフォリオは、論者によって類型に用いる軸が異なることや、特定の人材ポートフォリオと成果変数との関係性を裏づけるロジックがないまま理論的な側面が先行している（平野 2008）。人材ポートフォリオに関する実証研究も僅かながら存在するものの、非正規従業員を主な対象としている（平野 2008; 朴・平野 2008）。

人材ポートフォリオ論だけでなく、内部労働市場論に範囲を広げてみても玄田（2007, 2008）のように、非正規従業員が外部労働力に位置するだけでなく、内部労働市場にも同時に組み込まれているという視点はあるものの、多くの企業でコア従業員とされる正規従業員の人材ポートフォリオに主眼を置いた研究はほとんどない。既存研究は、雇用の内部化から外部化に伴う内部労働市場の融解に焦点を当てており、派遣労働者を中心とした外部労働力の活用と内部労働力との境界設定に関する研究や、逆に外部労働市場を内部労働市場に取り込むことによる境界設定に注目してきた（玄田 2007）。

雇用の外部化を経て進展した正規従業員雇用の増加が、いかなるもので企業内労働市場の雇用区分がどのような特徴をもって形成されているのか、企業内部の正規従業員の区分間の関係性は不明な点が多い。未だ解明されていない企業内労働市場の雇用区分の特徴と規定要因を明らかにすることは、雇用区分間から生じる格差問題や、人材ポートフォリオの組合せの違いが企業業績や組織成果に与える影響を解明する手がかりとなる可能性がある。

そこで本稿では、戦略人材マネジメントの視点から、企業の持つ優位性（≒戦略）に基づいて形成されると言われる正規従業員の人材ポートフォリオの規定要因を明らかにし、さらに人材ポート

フォリオによって人材ポートフォリオ間の関係性が決まるという仮説を立てて議論を進めていく。

Ⅲ データセット

1 質問票の概要

今回分析に用いられたデータは、内閣府経済社会総合研究所が財団法人関西社会経済研究所に委託した『平成 19 年度 少子高齢化の下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究調査』の一環として行われた質問票調査に基づいている。なお質問票調査は、外部調査会社によって配布・回収がなされた。

質問票は、eol ESPer のデータベースで登録されている上場企業 4014 社の人事部を対象に 2007 年 12 月 6 日から 17 日にかけて人事部に送付された企業調査である。調査票未提出企業に督促ハガキを送付し、締切日を延長したうえで回収率向上を目指した。欠損値の多い調査票を除外した結果、最終的に 98 社から回答を得ることができた（回収率 2.4%）。質問票は、連合総合生活開発研究所が 2002 年に実施した『雇用管理の現状に関する調査』を基に、正規従業員に焦点を当てて再構成された。

2 データ概要

回答企業の属性は、製造業が多く（40.8%）、正規従業員数は 2006 年度末で 343.5 人（中央値）と 2005 年度末の 305 人（中央値）と比較すると増加傾向にある（表 1）。非正規従業員数は、1 人から 50 人未満が最も多く、1 人から 300 人を雇用している企業が全体の 78.4%を占める。

本論文で使用する調査票では、正規従業員および非正規従業員の労働条件や職務特性を尋ねている。調査票は、中核的な従業員から順番に正規従業員・非正規従業員についてそれぞれ最大 3 つの雇用区分を設けており、各雇用区分を「雇用区分 A」から「雇用区分 F」としている。つまり、雇用区分 A から雇用区分 C は正規従業員、雇用区分 D から雇用区分 F は非正規従業員を意味する。

表1 2006年度末企業別従業員数と回答企業の産業属性

人数	正規従業員		非正規従業員		業種	度数 (%)	
	度数	(%)	度数	(%)		度数	(%)
0人			5	(5.2)	1 建設業	4	(4.1)
1~50人未満	7	(7.4)	48	(49.5)	2 製造業	40	(40.8)
50~100人未満	10	(10.6)	13	(13.4)	3 卸売業	8	(8.2)
100~300人未満	28	(29.8)	15	(15.5)	4 小売業	8	(8.2)
300~500人未満	12	(12.8)	4	(4.1)	5 金融・保険業	4	(4.1)
500~1000人未満	19	(20.2)	5	(5.2)	6 運輸・通信業	8	(8.2)
1000人以上	18	(19.1)	7	(7.2)	7 電気・ガス・水道・熱供給業	2	(2.0)
合計	94	100	97	100	8 サービス業・その他	24	(24.5)
					合計	98	100

IV 分析結果

1 現状分析

まずは非正規従業員を含めた企業全体の状況を見ておこう。正規従業員と非正規従業員の雇用区分数をクロス集計でまとめたのが表2である。これを見ると雇用区分数は、正規従業員・非正規従業員ともに1区分もしくは2区分によって形成されている。

正規従業員の雇用区分設定状況(95社)は、1区分が最も多い(36.8%)。ついで2区分の33.7%で、3区分の16.8%と続く。正規従業員について3つまでの雇用区分を用いている企業の合計は87.3%となり、1区分のみを用いている企業の合計が半数に満たないことを踏まえれば、多くの企業が2つから3つの雇用区分を用いていることが分かる(平均2.2;中央値2.0)。

非正規従業員の雇用区分(95社)は、非正規従業員を用いていない企業が5.3%、1区分を用いている企業が18.9%、2区分が最も多く34.7%、以降3区分が22.1%、4区分以上が18.9%と続く。非正規従業員の雇用区分数は、正規従業員よ

りも多い(平均2.4;中央値2.0)。

正規従業員と非正規従業員の雇用区分の組合せ(95社)を見ると最も多いのは、「正規従業員1区分×非正規従業員2区分」であるが、13.7%と全体の2割にも満たない。他に10%を超えるものは、「正規従業員2区分×非正規従業員2区分」である。調査票の母集団が異なるので一概に単純な比較はできないが、佐藤・佐野・原(2003)よりも正規従業員の雇用区分を2区分設けている企業がやや多い⁴⁾。

次に雇用区分内の呼称を見ると正規従業員は、雇用区分Aが「総合職」が86.7%でほぼ大半を占める。雇用区分Bは「総合職」(20.4%)、「一般職」(29.6%)、地域限定職などの「その他の正規従業員」(10.2%)と同じ雇用区分の中でも呼称が異なる。同様に雇用区分Cの中は総合職(2.0%)、一般職(15.3%)と「その他の正規従業員」(8.2%)である(表3)。ただし、表2と併せると雇用区分B以降は設けていない企業も多い。

非正規従業員の雇用区分は、正規従業員よりも多様である。いずれの雇用区分でも「パート・アルバイト」が雇用区分D:37.8%、雇用区分E:34.7%、雇用区分F:13.3%と最も多い。雇用区

表2 正規従業員と非正規従業員の雇用区分数の関係

		非正規従業員の雇用区分数 (%)					計
		区分なし	1区分	2区分	3区分	4区分以上	
正規従業員の雇用区分数	1区分	1.1	9.5	13.7	5.3	7.4	36.8
	2区分	1.1	7.4	11.6	9.5	4.2	33.7
	3区分	1.1	1.1	6.3	4.2	4.2	16.8
	4区分以上	2.1	1.1	3.2	3.2	3.2	12.6
計		5.3	18.9	34.7	22.1	18.9	100.0

注: N=95

表3 各雇用区分の呼称

呼称	正規従業員					
	雇用区分A		雇用区分B		雇用区分C	
	度数	(%)	度数	(%)	度数	(%)
総合職	85	(86.7)	20	(20.4)	2	(2.0)
一般職	6	(6.1)	29	(29.6)	15	(15.3)
その他の正規	7	(7.1)	10	(10.2)	8	(8.2)
なし			39	(39.8)	73	(74.5)
合計	98	100	98	100	98	100

呼称	非正規従業員					
	雇用区分D		雇用区分E		雇用区分F	
	度数	(%)	度数	(%)	度数	(%)
パート・アルバイト	37	(37.8)	34	(34.7)	13	(13.3)
契約社員	35	(35.7)	17	(17.3)	7	(7.1)
臨時・季節工	2	(2.0)	2	(2.0)	1	(1.0)
嘱託	17	(17.3)	15	(15.3)	11	(11.2)
その他の非正規	2	(2.0)	7	(7.1)	1	(1.0)
なし	5	(5.1)	23	(23.5)	65	(66.3)
合計	98	100	98	100	98	100

分Dは「契約社員」がパート・アルバイトとほぼ同様(35.7%)であり、次いで「嘱託」(17.3%)である。雇用区分Eも雇用区分Dとほぼ同様の傾向を示すが、契約社員の割合が減少している(17.3%)。雇用区分Fは、区分自体を設けている企業が少なく、区分を設定している企業の中ではパート・アルバイト(13.3%)と嘱託(11.2%)が大半を占める。

正規従業員・非正規従業員ともに呼称の違いに

応じて同じ雇用区分の中でも役割の異なる可能性や雇用区分Aから雇用区分Cの組合せによって役割や人材育成の方針に違いが生じることが予想される。以下では本稿の目的である正規従業員の雇用区分に注目して企業内労働市場の分化パターンを分析しよう。

正規従業員の雇用区分A, B, Cの設置意図を尋ねたグラフから目的が異なることが分かる(図1)。3つの雇用区分で共通するのは、「仕事の内容や責任の違い」「配置転換や転勤の有無や頻度の違い」である。個別の雇用区分の特徴を見ると、雇用区分Aは、企業にとってコア従業員であるので「人材育成・選抜を行うため」(39.7%)が大きな特徴として挙げられる。雇用区分Bは、「賃金・人件費節約のため」(12.3%)、「育成や配置に関する方針の違い」(19.3%)が高い。雇用区分Cは、「従業員の生活や志向に合う働き方の提供」(28.0%)、「雇用期間や期待する勤続年数の違い」(8.0%)が他の2つの雇用区分に比べて高い。

図1から雇用区分A, B, Cの設置意図の違いがあることが判明した。そこで3つの雇用区分の設置意図の違いが労働条件にどのような差異をもたらしているのかを見てみる(表4)。

労働条件のうち、雇用契約期間は、3つの雇用区分とも定めのない雇用形態である。だが、仕事の範囲と勤務地は、雇用区分Cが限定的である。雇用区分AとBはいずれも非限定であっても、回答割合が雇用区分Aの約半分であることから

図1 正規従業員に雇用区分を設定する理由

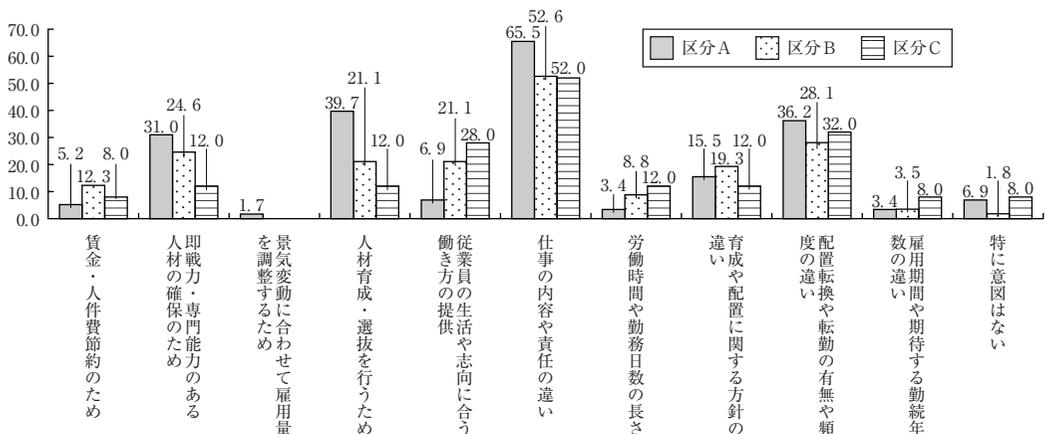


表4 正規従業員区分別の特徴

	雇用区分 A	雇用区分 B	雇用区分 C
《労働条件》			
雇用契約期間	期間の定めなし (92.9)	期間の定めなし (89.8)	期間の定めなし (88.0)
仕事の範囲	非限定 (75.5)	非限定 (42.4)	限定 (40.0)
勤務地	非限定 (80.6)	非限定 (37.3)	限定 (40.0)
労働時間制度 (導入している中で最も多いもの)	変形労働時間制 (24.7)	変形労働時間制 (21.7)	変形労働時間制 (28.0)
《仕事内容とキャリア》			
職種 (多いものから上位3つ)	「管理」「営業・販売」「専門・技術」	「事務」「専門・技術」「営業・販売」	「事務」「生産技能」「専門・技術」
昇進の上限	部下の考課を行う (89.8)	考課はしないが部下を指導する (37.3)	部下の考課を行う (36.0) 考課はしないが部下を指導 (36.0)
技能育成方針 (上位2つ)	①長期的な視点から計画的に幅広い業務を習得させる (73.4) ②長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させる (16.0)	①長期的な視点から計画的に幅広い業務を習得させる (25.9) ②業務の必要に応じてそのつど技能を習得させる (25.9)	①業務の必要に応じてそのつど技能を習得させる (36.0) ②長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させる (24.0)
転換制度	なし	あり [過去3年以内に実施] (53.4)	あり [過去3年以内に実施] (64.0)
《賃金制度》			
基本給の支払形態	月給制 (79.6)	月給制 (93.2)	月給制 (84.0)
賃金の決定基準	仕事の成果や業績 (36.8)	技能や職務遂行能力 (42.1)	技能や職務遂行能力 (30.4) 仕事の成果や業績 (30.4)
賃金格差 (区分 A を基準)	—	1~3割程度安い (47.2)	1~3割程度安い (32.0)

そのまま仕事や勤務地の限定の仕方に差異が生じていると考えられる。

仕事内容とキャリアについて見ると雇用区分 A は、これまでのいわゆるコア従業員として管理的な職位に就きながら、長期的に技能を形成していくタイプである。雇用区分 B は、「考課はしないが部下を指導する」(37.3%) 立場で、雇用区分 A 同様、長期的な技能形成とそれを補完する日常業務の技能習得を行っている。雇用区分 C は、部下の考課を行う立場と考課はしないが部下を指導する立場の2つがある(共に36.0%)。2つのタイプに伴い、技能形成のあり方も業務の必要に応じてその都度技能を習得する場合(36.0%)と長期的な視点から長期的に特定の技能を習得する場合(24.0%)がある。転換制度は、雇用区分 A には制度がないが、雇用区分 B と C には転換制度があり、過去3年の間で実施されている。

賃金制度は、賃金の決定基準が各区分とも異なり、雇用区分 A が「仕事の成果や業績」(36.8%)、雇用区分 B が、「技能や職務遂行能力」(42.1%)、雇用区分 C が「技能や職務遂行能力」「仕事の成果や業績」(共に30.4%)である。

これらのことから企業によって雇用区分 A, B, C の組合せが異なり、雇用区分の組合せによってそれぞれの雇用区分の役割が変化すると考えられる。

2 雇用区分の組合せ

正規従業員の雇用区分の組合せを見たのが図2であり、大きく4つのタイプに分けられる。1つは、正規従業員の区分が1つの企業(28社)である(Type1)。残りの3つは、正規従業員に複数の雇用区分を有する企業であり、3つのタイプに分かれる。Type2(18社)は、雇用区分 A, B とともに総合職のタイプであり、雇用区分 C に一般職を配置する機会が多い。Type3(8社)は、雇用区分 B が、その他の正規従業員である。Type4(28社)は、雇用区分 B に一般職を配置する企業である⁵⁾。

4つのタイプ別に雇用区分 A の職務特性を比較したのが表5である。雇用区分の細分化のされ方や組合せが異なるのであれば、同じ雇用区分 A の「総合職」であっても職務特性にも違いが生じる可能性があるからである。なお、職務特性の質

図2 雇用区分の組合せ

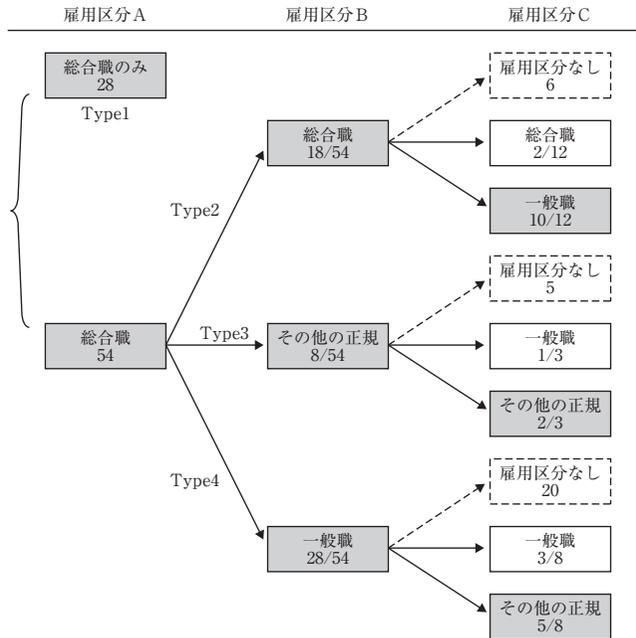


表5 Type別雇用区分Aの職務特性

職務特性	合計	Type1	Type2	Type3	Type4
		総合職のみ	総合・総合	総合・その他	総合・一般
	N = 82	N = 28	N = 18	N = 8	N = 28
	平均値	平均値	平均値	平均値	平均値
1. この雇用区分の仕事が部署の業績に重要な影響を与える	1.23	1.46	1.11	1.00	1.14
2. 仕事上の責任が大きい	1.27	1.43	1.11	1.00	1.29
3. 上司の指示がなくとも自分の判断で仕事を進めることができる	1.57	1.64	1.56	1.50	1.54
4. 仕事の最初から最後まで自らの判断でやり通すことができる	1.94	2.11	1.72	1.75	1.96
5. 単調な仕事が多い	3.89	3.61	4.33	4.25	3.78
6. 仕事の中で思いつきを活かしたり、新しい試みをする事ができる	1.84	1.86	1.72	1.63	1.96
7. 仕事を進めていく上で、絶えず相談をしなければならない	2.87	2.96	3.00	2.88	2.68
8. この雇用区分の仕事は他の人々の協力が不可欠である	1.95	2.25	1.89	1.88	1.71
9. 自分の仕事の出来を周囲の人から聞くことができる	2.04	2.07	2.11	2.25	1.89

注：1) 「1：当てはまる」「2：どちらかといえば当てはまる」「3：どちらとも言えない」「4：どちらかと言えば当てはまらない」「5：当てはまらない」の5点尺度。

2) 設問5は、単調な仕事であることが「1：当てはまる」であるため、数値が大きいほど単調ではない仕事を意味する。

問は、Hackman and Oldham (1980) で用いられた職務特性を測定する設問の中でも因子付加の高い質問項目が用いられている。

雇用区分が1区分のみのType1は、全体平均よりも高い。それに対して雇用区分が複数存在するType2からType4は、仕事の単調さや仕事の中での思いつきや試みを実行する機会や仕事を進めていく上での相互依存性などに違いがある。こ

のことから1区分のみの企業は、職務設計は大括りであるのに対して、雇用区分を複数設定している他の3つのTypeの企業は、職務設計が明確化されていると考えられる。

同様にタイプ別に見た雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差を見るとType2とType4は、1割から3割程度の賃金格差であるのに対して、Type3は、雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差

表6 Type別に見た雇用区分AとBの賃金格差

	ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上	合計
Type2 (総合職 - 総合職)	28.6	42.9	14.3	14.3	100
Type3 (総合職 - その他正規)	57.1	14.3	28.6	0.0	100
Type4 (総合職 - 一般職)	7.4	59.3	29.6	3.7	100
合計	20.8	47.9	25.0	6.3	100

がほとんどないことが分かる。

3 雇用区分の規定要因

雇用区分 A, B, C の違いだけでなく、雇用区分の組合せによって同じ雇用区分 A の総合職であっても、職務特性や他の雇用区分と比較した場合に賃金格差の程度が異なることを見てきた。では何が正規従業員の雇用区分の組合せを規定するのであろうか。

そこで多項ロジスティック回帰を用いてどのような要因が雇用区分形成に影響を与えるのかを検討した。従属変数は、雇用区分のタイプ (Type1 から Type4) の名義尺度が用いられており、雇用区分のない Type1 をレファレンスとして設定し

ている。

独立変数は、産業変数および組織変数として業界の不確実性 (5点尺度)、製造業ダミー、対数変換された従業員数 (2006年度)、非正規従業員数 (2006年度) および平均年収が用いられている。他にも企業設立経過年⁶⁾、従業員平均勤続年数 (2006年度) が投入されている。従業員数、平均勤続年数および平均年収は、財務データベースからのマッチングデータが用いられている。

本稿では、企業競争力の源泉の違いが人材ポートフォリオの形成に影響を与えるという仮説を置いている。そのため多項ロジスティック回帰では、企業の競争力に関する変数が細かく投入されている。具体的に企業競争力の源泉として「製品・サー

表7 多項ロジスティック回帰

	Type1 (総合職のみ) をレファレンス	Type2(総合職 - 総合職) N=18		Type3(総合職 - 他の総合職) N=8		Type4(総合職 - 一般職) N=23	
		B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
産業変数	切片	-44.299**	(22.516)	-47.143	(39.093)	-10.156	(21.656)
	業界の不確実性	0.155	(0.533)	-0.427	(0.945)	-0.214	(0.558)
	製造業ダミー	0.816	(1.153)	3.733	(3.113)	0.338	(1.199)
組織変数	2006年度従業員数 (対数)	-0.297	(0.434)	0.820	(0.917)	0.095	(0.549)
	2006年度従業員平均年収 (対数)	5.342**	(2.656)	3.913	(4.379)	0.487	(2.600)
	2006年度従業員平均勤続年数	0.234	(0.157)	0.174	(0.269)	0.356**	(0.178)
	2006年度非正規従業員数 (対数)	0.962	(1.142)	-3.191	(3.071)	-1.153	(1.275)
	企業設立経過年	-0.026	(0.027)	-0.021	(0.060)	0.017	(0.030)
企業優位性変数	製品・サービスの価格が競争力	0.435	(0.831)	1.331	(1.634)	-0.231	(0.956)
	製品・サービスの独自性が競争力	-2.153*	(1.210)	-2.569*	(1.488)	-1.384	(1.201)
	製品・サービスの開発力が競争力	0.111	(0.943)	-5.737**	(2.530)	-1.660*	(0.939)
	製品・サービスの質が競争力	0.802	(1.096)	7.140**	(3.554)	1.018	(1.136)
	アフターサービス & 顧客関係が競争力	0.580	(1.119)	-2.506	(1.920)	-0.320	(1.056)
	顧客満足度・ロイヤリティが競争力	-0.959	(1.317)	0.322	(2.881)	1.287	(1.433)
	意思決定のスピードが競争力	0.706	(0.681)	3.104*	(1.599)	1.590**	(0.770)
	労働生産性が競争力	-0.279	(0.601)	0.997	(1.388)	0.402	(0.648)
-2対数尤度		99.635					
χ^2		71.178					
Cox & Snell		0.671					

注：*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

ビスの価格」「製品・サービスの独自性」「製品・サービスの開発力」「製品・サービスの質」「アフターサービス&顧客関係」「顧客満足度・顧客ロイヤリティ」「意思決定スピード」「労働生産性」の8項目の独立変数を設定した（1：非常に劣る～5：非常に優れている）。

分析結果から Type2 は、従業員の平均年収が正の方向に有意であり、製品・サービスの独自性が負の方向に有意である。Type3 は製品・サービスの質と意思決定のスピードが正の方向に有意、製品・サービスの独自性と開発力が負の方向に有意である。Type4 は、意思決定のスピードが正の方向に有意、製品・サービスの開発力が負の方向に有意である。Type2 と Type3 は、製品・サービスの独自性が負の方向に有意であることからレファレンスとなった Type1 は、製品の独自性を追求する場合に適合的であると考えられる。また Type3 は、製品・サービスの質が正の方向に有意であり、有意ではないものの価格競争力が正の方向であることから、製品・サービスを安価にかつ品質を維持したうえで迅速に展開する企業であると推測される。Type4 は、企業の優位性を示す8変数のうち価格競争力を除いた7変数で Type3 と正負の方向が同じである。製品・サービスの展開力を源泉とする先行者優位型の企業なのかもしれない。

4 転換の壁

最後に転換制度の特徴を見ておこう。転換制度がただ「導入されている」だけではなく、どの雇用区分からどれくらい異動できるのか、転換ルートが単線なのか複線なのかは、人材ポートフォリオを動的に捉える上でも重要である。なぜなら企業内でのキャリア形成や人材育成方針を考える上でも転換制度の有無によって従業員の企業内の異動可能性が制約されるからである。但し、転換制度を採用している企業を雇用区分の組合せ (Type) によって分割しているため、サンプル数が小さいことに留意する必要がある。

最初に Type 別の転換制度の実施状況を見よう (表8)。

全体的に Type2 は、雇用区分 B, C いずれに

表8 雇用区分別転換制度の実施状況

		転換制度あり		転換制度なし	合計
			[過去3年で実施せず]		
区分 B	Type2	66.7	11.1	22.2	100
	Type3	37.5	12.5	50.0	100
	Type4	48.1	18.5	33.3	100
区分 C	Type2	83.3	16.7		100
	Type3	33.3		66.7	100
	Type4	50.0		50.0	100

ついても導入状況が高く、他の雇用区分への転換のパスは開かれているが、他の2つのタイプ、特に Type3 は、導入状況・実施状況が他の2タイプに比べると低く、他の雇用区分になるための転換制度は特定の雇用区分にしかないために、制度として転換制度が存在していても実際のキャリアラダーは限定的である。

次に雇用区分 A、すなわちコア従業員になるためにはどれくらい多様な転換ルートが設置されているのかを見たのが図3である。Type2 と Type4 は、比較的類似した傾向を示している。Type2, Type4 とも最も多いのは、「非正規からの転換も含め多数の転換ルートがある」で、それぞれ Type2 が 26.7%, Type4 が 43.8% である。反面、Type3 は、他の2つの Type と異なり、「複数あるが主に雇用区分 B から」(20.0%) あるいは非正規従業員である「雇用区分 D からのみ」(20.0%) である。Type3 の企業は、特定の雇用区分からの転換パスを設ける単線ルート型であると言える。

転換ルートの違いから Type2 と Type4 は、雇用区分 A になるために複数のルートがあるのに対して、Type3 は、特定の雇用区分からの転換であることが予想される。では、こうした転換ルートの違いは、賃金格差とどのような関係があるのだろうか。表9は、転換ルートの違いと雇用区分 A と雇用区分 B の賃金格差を見たクロス表である。全体的に複数のルートから雇用区分 A への転換制度がある企業は、雇用区分 A と雇用区分 B との間に賃金格差をつけている。つまり、コア従業員への転換制度が設置されていると、雇用区分間の賃金格差が許容されるのかもしれない。

V デイスクッション

分析から発見事実として3点述べることができ

図3 雇用区分Aになるための転換元（複数回答）

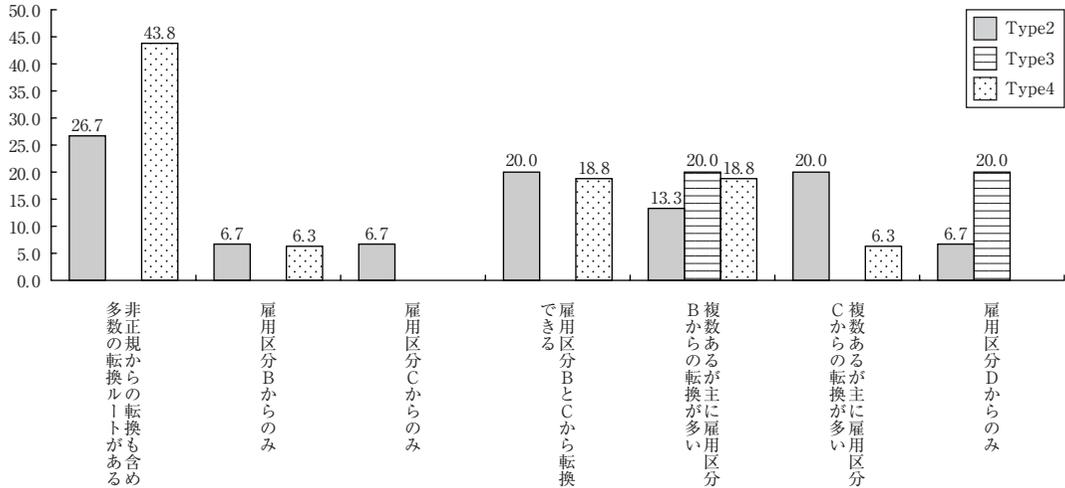


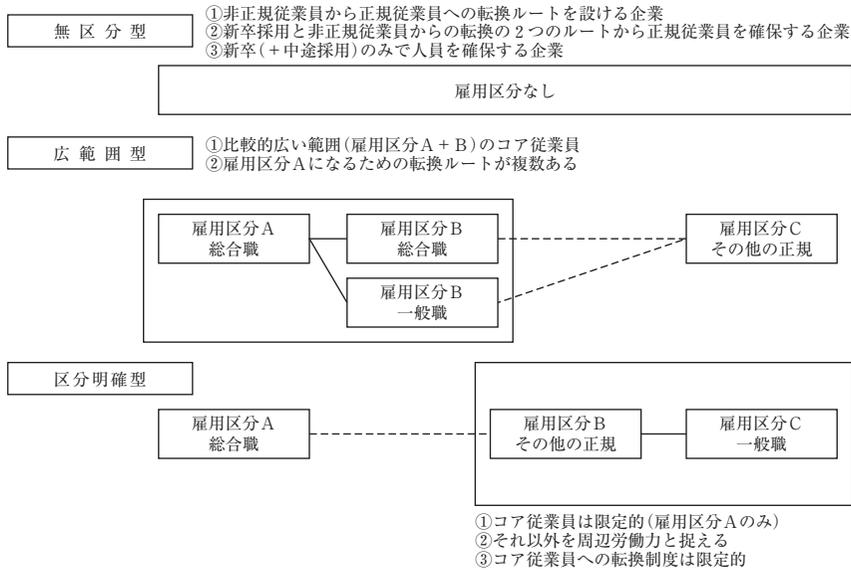
表9 転換ルートの違いと賃金格差

		雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差			
		ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上
1 非正規からの転換も含め多数の転換ルートがある	あり	18.2	36.4	36.4	9.1
	なし	25.0	41.7	16.7	16.7
2 雇用区分BとCから転換できる	あり	14.3	71.4	14.3	
	なし	25.0	32.1	25.0	17.9
3 複数あるが主に雇用区分Bからの転換が多い	あり		33.3	33.3	33.3
	なし	27.6	41.4	20.7	10.3
4 複数あるが主に雇用区分Cからの転換が多い	あり			50.0	50.0
	なし	24.2	42.4	21.2	12.1
5 雇用区分Bからのみ	あり		66.7		33.3
	なし	25.0	37.5	25.0	12.5
6 雇用区分Dからのみ	あり	100			
	なし	18.2	42.4	24.2	15.2

る。第1に、近年の正規従業員雇用の増加に伴い、企業内労働市場の多様性が観察された。具体的には非正規従業員と正規従業員を組み合わせながら雇用区分を細分化することで、従来の「総合職」よりもより職務の範囲を明確にし、労働条件、職務特性、キャリア育成などに違いを持たせた様々な「正規従業員」が企業の中で誕生しつつある。第2に、雇用区分の組合せによってわが国の内部労働市場は分化しつつあるという点である。多項ロジスティック回帰で見たように、企業が持つ競争力に応じて企業の人材ポートフォリオが規定され、各雇用区分の人材管理の特徴が人材ポートフォリオのタイプに応じて異なることが示された。第3に、転換制度の違いである。人材ポートフォリ

オ内の雇用区分間の関係は、雇用区分Aに対してどのような転換ルートが開かれているのかに応じて異なり、さらに雇用区分間の賃金格差にも影響を与えることが示された。分析では転換制度が設けられている企業の方が、転換制度がない企業よりも賃金格差をつけやすい傾向が確認された。これらの発見事実からわが国の企業内労働市場は、大きく3つに分化していることが予想される(図4)。1つは、正規従業員の雇用区分を単一とする企業群であり、これを仮に無区分型と呼ぼう。2つ目は、Type2を典型とする企業群である。Type4はType2と類似した傾向を示していたことからType2寄りの折衷型と考え、ここではType2を含めて広範囲型と名づけよう。3つ目は、

図4 企業内労働市場の3タイプ



Type3を典型とする企業群で区分明確型である。無区分型，広範囲型，区分明確型の3つに沿って企業内労働市場の説明をする。

無区分型は，正規従業員の雇用区分は単一である。ただ正規従業員の雇用区分が単一であっても，人員補充を新卒と非正規従業員の双方から行うことが出来るように正規従業員への入口を非正規従業員にも開いている企業もある。そのため人員補充の仕方無区分型を3パターンに分けて考えることができる。1つは，非正規従業員からの転換ルートを設ける企業である。2つ目は，正規従業員として新卒採用を行いつつ，非正規従業員からのルートも確保している企業である。3つ目は，新卒採用（+中途採用）のみで人員を確保する企業である。

他の2タイプである広範囲型と区分明確型の最大の違いは，企業がどこまでをコア従業員として捉えるかという点である。広範囲型は，雇用区分Bをコア従業員である雇用区分Aに準ずる従業員であると捉え，コア従業員である雇用区分A同様に育成方針も長期的視点から幅広く実施している。したがって雇用区分Aと雇用区分Bは連続的な雇用区分であると考えられており，転換制度の導入比率も高い。他方で転換制度を導入することによって雇用区分間の賃金に差異を設けている。

反対に区分明確型は，雇用区分Aのみをコア

従業員と捉えており，雇用区分BとCは，特定業務のスキルに従事する従業員であると考えている。表6の賃金格差を見る限り，雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差は3タイプの中で最も小さい。しかし雇用区分Aへの転換制度は限定的なルートしか存在しないうえ，転換制度自体の導入状況が低調なために雇用区分Aと雇用区分Bとの間には目に見えない大きな壁が存在している。

多項ロジスティック回帰と関連させて考えると，無区分型は，他の3タイプに比べて製品・サービスの独自性や開発力に優位性を持つ企業である。正規従業員の雇用区分を単一にすることで，コミットメントの醸成や企業全体としての模倣困難性(Barney 1995)を引き出しているのかもしれない。広範囲型は，企業優位性変数に目立った特徴がない。しかし，組織変数を見ると従業員の平均年収が正の方向に有意であることから，企業の戦略的な要因から雇用区分が形成されたというよりも，人件費の軽減のために設定された可能性が高い。同じく広範囲型に位置づけられたType4は，多項ロジスティック回帰の結果を見る限り，意思決定のスピードが正の方向に有意であり，また，平均勤続年数が正の方向に有意であることから，意思決定のスピードを上げるために役割を明確化しているものの，区分明確型よりも従業員の働き方や定着率を追求する雇用形態であることが予想さ

れる。区分明確型は、製品・サービスの質と意思決定のスピードが正の方向に有意であるから、正規従業員の中でも役割を明確化して業務を分担することで製品・サービスの質と意思決定のスピードを確保していると考えられる。

本稿は、企業の持つ優位性が正規従業員の人材ポートフォリオを規定するという仮説を立てて議論を展開した。図4で示した無区分型、広範囲型、区分明確型の3つの企業内労働市場のモデルを導き出す過程で人材ポートフォリオは必ずしも戦略からのみ規定されるのではなく、同じような雇用区分や制度を導入している企業であっても、人件費や労務構成などの組織特性からも影響を受けて形成されることが示された。

また人材ポートフォリオ内の雇用区分間の関係は、転換制度によって調整することができる。例えば、コア従業員を広く捉え、雇用区分Aと雇用区分Bを連続的に考える広範囲型であっても、転換制度を設けることによって雇用区分Aと雇用区分Bとの間の賃金に格差をつけることが可能になる。転換制度をただ単にポートフォリオを動的に捉えるためのルートとしてのみ捉えるだけでなく、戦略、組織特性、産業特性などの要因から規定される雇用区分間の関係性を頑健にしたり、融和させる機能も有する制度として理解する必要がある。

VI まとめと今後の課題

本稿は、企業内労働市場の規定要因を企業の競争力との関連から検討し、企業内労働市場を無区分型、広範囲型、区分明確型の3つに類型化した。3タイプが示唆するのは、企業が雇用の柔軟性を持たせるために、境界線をどこに設置するかというバウンダリー・マネジメントの問題に他ならない。無区分型は、正規従業員と非正規従業員との間に雇用の柔軟性を確保する企業である。広範囲型と区分明確型は、雇用の柔軟性を企業内に設けながらも範囲が異なる。つまり、雇用の柔軟性をどこに設置するかという境界線は、戦略変数、組織特性、産業特性の関数であり、転換制度がその境界線の強さを調整すると言える。

実務上のインプリケーションを導き出すとしたら次の2点に集約される。第1に、企業がどの雇用区分までをコア従業員として捉えるかを明確に定義することである。これは新たに雇用区分をデザインする場合も同様である。第2に、他の雇用区分との関連性を考えることである。雇用区分を変更する転換制度や雇用区分ごとの育成方針の違いといった「壁」によってやる気や能力のある従業員が、より意欲や能力を発揮することのできる雇用区分に移動できずにブロックされてしまう状況を回避しなければならない。

企業内労働市場の変容を描写した一方で多くの課題も残されている。第1の、そして最大の問題は、回答率の低さと母集団のサンプルの少なさである。98社の分析であるため、本稿で得られた知見が全体の母集団を反映するかは、より大きなサンプルを用いての検討が必要になる。第2に、変数省略の問題がある。多項ロジスティック回帰で用いられた変数のうち企業変数となる変数が設問の関係上投入できなかった。第3に、因果の問題である。例えば、企業の競争力変数は、雇用区分の結果なのか、それとも原因なのか因果の方向を特定することが難しい。同様に企業業績変数も雇用区分の影響を受けて利益が生み出されているのか、利益が高い企業が採用している雇用区分であるのかは、明確に判断できない。企業業績と雇用区分の因果に隔たりがあるために、1つひとつのプロセスを丁寧に見ていく研究が必要であろう。

*本論文は、『平成19年度 少子高齢化の下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究調査』で行われた「雇用区分別にみた人材マネジメントの実態とその企業および個人への影響」研究の報告論文“Transformation of Internal Labor Market and Determinative Factors”を大幅に加筆・修正したうえで、2008年度の経営行動科学学会（於：中部大学）のシンポジウムでの発表と質疑を反映したものである。会場で貴重なコメントを下さった先生方にこの場を借りてお礼申し上げます。

1) 本稿は、内部労働市場と企業内労働市場を分けて用いる。既存の内部労働市場は正規従業員のキャリアや昇進のスピードや知的熟練などを外部労働市場と対比している。それに対して本稿は第1に、様々な入職経路を経た様々な正規従業員と彼らの雇用管理に焦点を当てているからである。第2に、90年代後半の人員削減を経て2000年代半ばに再構築された正規従業員の検討を目的とすることから、内部労働市場と用語を区別している。

2) 別の考え方として企業規模などによる企業間の層化によ

付表 記述統計

No	変数	N	平均	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1	Type1 ダミー	98	0.29	0.454	1						
2	Type2 ダミー	98	0.18	0.389	-0.300**	1					
3	Type3 ダミー	98	0.08	0.275	-0.189	-0.141	1				
4	Type4 ダミー	98	0.29	0.454	-0.400**	-0.300**	-0.189	1			
5	業界の不確実性	92	2.82	1.068	0.155	0.112	-0.055	-0.023	1		
6	製造業ダミー	98	0.40	0.492	-0.099	0.099	-0.014	0.04	-0.041	1	
7	2006年度従業員数(対数)	86	5.80	1.369	-0.049	-0.083	0.247*	0.082	-0.085	0.267*	1
8	2006年度従業員平均年収(対数)	86	8.67	0.253	-0.158	0.143	0.065	0.086	-0.107	0.109	0.088
9	2006年度平均勤続年数	86	11.92	5.835	-0.272*	0.04	0.069	0.272*	-0.024	0.398**	0.477**
10	2006年度非正規従業員数(対数)	97	1.00	0.487	-0.043	0.224*	-0.086	-0.073	0.098	0.077	0.134
11	企業設立経過年	93	45.00	26.51	-0.13	-0.063	0.06	0.223*	0.107	0.276**	0.184
12	製品・サービスの価格が競争力	91	3.47	0.70	0.043	0.019	-0.043	-0.064	0.022	-0.047	-0.129
13	製品・サービスの独自性が競争力	91	3.87	0.778	0.08	-0.058	-0.047	0.073	-0.138	0.025	0.092
14	製品・サービスの開発力が競争力	91	3.52	0.848	0.087	0.088	-0.098	0.061	-0.207	0.077	0.115
15	製品・サービスの質が競争力	91	3.84	0.719	-0.086	-0.04	0.289**	0.039	-0.056	-0.059	0.191
16	アフターサービス&顧客関係が競争力	91	3.78	0.727	-0.069	-0.002	0.148	0.119	0.094	-0.182	0.215
17	顧客満足度・ロイヤリティが競争力	91	3.75	0.693	-0.111	-0.018	0.17	0.19	-0.049	-0.021	0.237*
18	意思決定のスピードが競争力	91	3.44	0.933	0.055	0.003	0.062	-0.026	-0.069	-0.103	-0.035
19	労働生産性が競争力	90	3.22	0.871	0.006	0.00	0.01	0.185	0.108	-0.105	0.024

注：**は1%水準で有意(両側)，*は5%水準で有意(両側)

て年収スケールが規定され、年収格差が生み出されている考え方があ

- 例えば、日経連(1995)は、勤続期間と他社への移動容易さの軸を用いており、Lepak and Snell(1999)は、人的資本の特殊性と人的資本の価値の2軸、波多野・守島・鳥取部(2000)と守島(2001)は、組織・個人志向の軸と運用・創造の2軸、平野(2008)と朴・平野(2008)は、人的資源特殊性と労働関係特殊性を用いている。
- サンプルを製造業と非製造業に分けて同様の分析を行った。製造業で最も多い組合せは、正規従業員・非正規従業員が共に2区分で21.1%、非製造業で最も多い組合せは正規従業員が1区分で非正規従業員が2区分の場合で14.0%であった。
- 各タイプで雇用区分Aが占める割合は、Type1=100%、Type2=53.0%、Type3=77.6%、Type4=73.2%であった。但し、質問票とデータベースを合わせて計算しているため、誤差を含む概算値である。
- (2007-設立年)が用いられている。

参考文献

- Atkinson, J. A. (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management," *IMS Report No. 89*, Institute of Manpower Studies.
- Barney, J. B. (1995) "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4 pp. 49-61.
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press (佐野陽子訳『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976年).
- 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」『日本労務学会誌』第10巻, 第1号 pp. 17-30.
- 玄田有史(1997)「チャンスは1度」『日本労働研究雑誌』No. 449, pp. 2-12.
- (2007)「若年雇用の新たな『内部化』」『一橋ビジネスレビュー』Vol. 55, No. 3 pp. 20-33.
- (2008)「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』Vol. 59, No. 4 pp. 340-356.

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- 波多野匡章・守島基博・鳥取部真己(2000)「戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』」『Works』No. 40, pp. 2-29.
- 平野光俊(2008)「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント——HRM方針と非典型労働者の態度とギャップの経験的考察」『国民経済雑誌』第197号, pp. 25-48.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- 守島基博(2001)「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』Vol. 34, No. 4 pp. 39-52.
- 守島基博・蔡芒錫・坂爪洋美・西村孝史(2008)「シンポジウム議事録『雇用の多様化と組織行動論』」『経営行動科学』Vol. 21, No. 3 pp. 253-273.
- 日本経営者団体連盟(1995)新・日本の経営システム等研究プロジェクト編『新時代の「日本的経営」』.
- 西村孝史(2008)「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容——『ワーキングパーソン調査2006』の再分析」『日本労働研究雑誌』No. 571, pp. 145-157.
- Osterman, P. (1987) "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets," *Industrial Relations*, Vol. 26, No. 1 pp. 46-67.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ(2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46.
- 総務省(2003)『日本の就業構造——平成14年就業構造基本調査』<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2002/kakuhou/youyaku.htm>
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Inc (高宮晋監訳, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション イン アクション 管理理論の社会科学的基礎』同文館, 1987年).
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1											
0.1	1										
-0.172	0.116	1									
0.052	0.587**	0.007	1								
-0.063	-0.256*	0.078	-0.104	1							
0.355**	-0.099	-0.035	-0.008	0.257*	1						
0.256*	-0.157	-0.016	-0.011	0.219*	0.543**	1					
0.310**	0.024	-0.025	0.038	0.221*	0.438**	0.415**	1				
0.334**	0.036	-0.117	-0.009	0.183	0.302**	0.276**	0.589**	1			
0.359**	0.024	0.078	0.04	0.134	0.371**	0.489**	0.719**	0.705**	1		
0.11	-0.369**	-0.068	-0.169	0.238*	0.219*	0.552**	0.192	0.16	0.294**	1	
0.244*	-0.001	-0.138	0.04	0.245*	0.207	0.372**	0.2	0.359**	0.333**	0.373**	1

にしむら・たかし 徳島大学総合科学部准教授。最近の主な論文に「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容——『ワーキングパーソン調査 2006』の再分析」『日本労働研究雑誌』No. 571。人的資源管理論専攻。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著作に「今、公正性をどう考えるか——組織内公正性の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編『労働市場制度改革』pp. 235-262, 日本評論社, 2009年。人的資源管理論専攻。