

# 日本企業の人事管理と組織の柔軟性

島貫 智行

(一橋大学教授)

本稿は、日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理について、組織の柔軟性という観点から検討する。組織の柔軟性とは、企業が外部環境の変化に対応する能力を意味し、一般に従業員の技能や能力にかかわる機能的柔軟性と、雇用量の調整にかかわる数量的柔軟性の二つから捉えられる。本稿では、機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係と補完関係のいずれにあるのかを検討することを通じて、日本企業の正規社員と非正規社員の人事管理がどのような相互関係にあるのかを検討した。機能的柔軟性として人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規社員比率と雇用調整施策の二つを取り上げて、2012年に実施された企業調査データを再分析した結果、正規社員による機能的柔軟性と非正規社員による数量的柔軟性の間に代替関係があり、当時の日本企業が正規社員を通じた機能的柔軟性の確保を重視する企業群と、非正規社員を通じた数量的柔軟性の確保を重視する企業群に分化している可能性が示唆された。これとあわせて、正規社員による機能的柔軟性と数量的柔軟性の間に補完関係が、さらに非正規社員の機能的柔軟性と数量的柔軟性の間に補完関係が見られたことから、上記の二つの企業群は、正規社員を通じて機能的柔軟性だけでなく数量的柔軟性をも確保しようとする企業群と、非正規社員を通じて数量的柔軟性だけでなく機能的柔軟性をも確保しようとする企業群であることが推察された。

## 目次

- I 問題設定
- II 組織の柔軟性と人事管理
- III 分析枠組み
- IV データとサンプル
- V 分析結果
- VI 議論

## I 問題設定

現在多くの日本企業が正規社員に加えて、パートタイマーや契約社員、さらには派遣労働者や請負労働者といった非正規社員を活用している<sup>1)</sup>。厚生労働省が実施した「平成26年就業形態の多様化に関する総合実態調査」の結果によれば、回答事業所の7～8割の事業所が、従業員30人以

上の事業所では9割以上が正規社員と非正規社員を組み合わせて活用している。企業が非正規社員を活用する主な理由として、労働需要の変動への対応や人件費の削減、専門性の活用などがあるとされるが、実際のところ、日本企業は、正規社員と非正規社員の双方にどのような人事管理を行っているのだろうか。正規社員と非正規社員それぞれの人事管理に関する知見に比べて、両者の人事管理の関係についての知見は必ずしも多くないと思われる。

本稿は、このような問題意識から、日本企業における企業内の正規社員と非正規社員の人事管理の相互関係を、組織の柔軟性という観点から検討する<sup>2)</sup>。組織の柔軟性とは、企業が外部環境の変化に対応できる組織的な能力を意味し、従業員が保有する技能や能力にかかわる機能的柔軟性

(functional flexibility) と、従業員の雇用量の調整にかかわる数量的柔軟性 (numerical flexibility) から捉えることが一般的である (Kalleberg 2001)。本稿は、機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係と補完関係のいずれにあるのかを検討することによって、日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理がどのような関係にあるのかを明らかにする。

日本企業において正規社員と非正規社員を組み合わせる活用することが一般的になるなかで、日本の人事管理研究においては、正規社員に関する研究と非正規社員に関する研究がそれぞれ個別に蓄積されてきた。正規社員の人事管理については、長期雇用は依然として維持されているものの、能力主義賃金から成果主義賃金への変化 (守島 2006) や、職能資格制度から役割等級制度・職務等級制度への変化 (平野 2006) が生じている。一方、非正規社員の人事管理については、企業内で非正規社員の活用数が増加するという量的基幹労働力化 (本田 2001) とともに、非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事するようになる質的基幹労働力化が進展している (武石 2003)。近年では、平野 (2010) が取引費用経済学の理論枠組みを用いて、タスクの不確実性と関係特殊投資の必要性に基づいて正規社員と非正規社員が従事する仕事特性を示したうえで、両者の中間特性の仕事に従事する社員について、正規社員と非正規社員の中間形態としての雇用区分を設ける必要性を主張している。このように、これまで正規社員と非正規社員それぞれを個別に扱ってきた人事管理研究は、正規・非正規社員が従事する仕事特性に注目することで、両者の人事管理を同時に捉えるようになってきたといえよう。

こうした同じ企業内の正規・非正規社員の人事管理の相互関係は、どのようにして捉えることができるのだろうか。一つの方法は、正規社員と非正規社員の人材活用の境界に注目することであろう。島貫 (2010) は企業内労働市場が正規社員と非正規社員の二つの労働市場から構成されるとみなして、両者の接合部分の設計に注目した。具体的には、①境界の曖昧性 (正規社員と非正規社員の仕事の重なり)、②境界の開放性 (正規社員と非

正規社員の間移行可能性)、③階層性 (非正規社員の雇用区分の数) の3点に注目して、労働政策研究・研修機構が2005年に実施した事業所調査データを再分析し、境界設計を「分離型」「統合型」「併用型」の三つに類型化した。「分離型」は境界の曖昧性、開放性、階層性がいずれも低く、正規社員と非正規社員の仕事を区別し、非正規社員から正規社員への移行を制限し、パートタイマーと契約社員のいずれかを活用している。「統合型」は、境界の曖昧性と開放性が高いが階層性が低く、「分離型」同様にパートタイマーと契約社員のいずれかを活用しているが、正規社員と非正規社員の仕事に重なりを設けて、非正規社員から正規社員への移行可能性を高く設定している。「併用型」は、境界の曖昧性、開放性、階層性がいずれも高く、「統合型」同様に正規社員と非正規社員の仕事に重なりを設け、非正規社員から正規社員への移行可能性を高くし、さらにパートタイマーと契約社員という複数の雇用区分を活用している。企業は正規社員と非正規社員を組み合わせる活用していてもそれぞれ異なる境界設計を行うことから、両者の境界設計に注目することで、正規・非正規社員の人事管理の相互関係を把握することが可能になる。

そして、もう一つの方法が、組織の柔軟性、より具体的には、機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係を検討することである。前述の境界設計という考え方が正規社員と非正規社員の人事管理の接合部分に注目するものであるとすれば、組織の柔軟性という考え方は正規社員と非正規社員それぞれの人事管理それ自体を取り上げてより直接的にその相互関係を把握するものといえよう。企業が機能的柔軟性と数量的柔軟性をどのように確保しているのかを検討することによって、当該企業の正規・非正規社員の人事管理の相互関係を理解することが可能になると考えられる。

以下では、まず組織の柔軟性について、機能的柔軟性と数量的柔軟性の二つを中心に説明したうえで、この二つの柔軟性と人事管理の関係を検討する。次に、機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係と補完関係のいずれにあるのかを検討した主な研究を紹介した後に、本稿の分析枠組みを提示

する。そして、労働政策研究・研修機構が2012年に実施した企業調査のデータを用いて、機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係を検討し、近年の日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理の相互関係について推論する。

## II 組織の柔軟性と人事管理

### 1 組織の柔軟性

組織の柔軟性とは、企業が経営環境の変化に対応するために必要な組織の能力のことである。企業の人事管理は、技術革新や労働市場の多様性、製品市場における国際価格競争、資本市場における企業財務のリストラクチャリングなどに対して、企業組織が迅速に適応することを可能にするものでなければならない (Kalleberg 2001)。

組織の柔軟性の考え方で基礎となるのは、Atkinson (1984) が示した三つの柔軟性である。第1は、機能的柔軟性 (functional flexibility) である。機能的柔軟性とは、さまざまな業務に従事できるように従業員が自らの多様な技能を組み合わせ発揮できるようにするものであり、質的対応力を意味する。したがって、機能的柔軟性を確保するには、企業の中核業務に従事する従業員の技能や知識の幅を、人材育成や教育訓練、ジョブローテーションなどを通じて広げることが必要になる。

第2は、数量的柔軟性 (numerical flexibility) である。数量的柔軟性とは、企業が短期的な労働力需要の増減に対して雇用量を調整することを可能とするものであり、量的対応力を意味する。したがって、数量的柔軟性を確保するには、短期雇用労働者やパートタイマーの雇用を増やしたり、労働者派遣や業務請負などの外部労働力の活用を進める必要がある。

第3は、金銭的柔軟性 (financial flexibility) である。金銭的柔軟性とは、企業が収益性を維持するために金銭的な支払能力と労働費用の連動を強化することを意味する。例えば、業績給や利益配分制など、企業業績に応じて従業員に対する報酬を変動させる方法が必要となる。

なお、Atkinson and Meager (1986) によれば、組織の柔軟性の中で中心となるのは、機能的柔軟性と数量的柔軟性の二つであり、金銭的柔軟性はこれら二つの柔軟性を補強するものとされている<sup>3)</sup>。

### 2 組織の柔軟性を確保する人事管理

機能的柔軟性と数量的柔軟性はどのような人事管理を通じて確保できるのだろうか。

機能的柔軟性の対象は、企業の中核業務に従事する従業員であり、典型例には、企業に雇用されフルタイム勤務の中核職種に従事する正規社員が該当しよう (Osterman 2000)。機能的柔軟性は、外部環境の質的変動への対応力を意味することから、企業は中核従業員に人材育成投資を行い、教育訓練を通じて必要な技能を習得させたり、ジョブローテーションによって幅広い技能を蓄積させることになる (Atkinson 1984)。

ただし、中核従業員に対して技能を蓄積させればそれで機能的柔軟性を確保できるわけではない。欧米の研究は、中核従業員を対象とした機能的柔軟性を確保する方法を、High Performance Work System (HPWS) や High Performance Work Practices (HPWPs) と呼ばれる人事管理施策にあるとみなしてきた。HPWSは「高業績作業システム」などと訳されるが、端的に言えば、従業員の技能や知識、意欲を向上させ、企業への高い貢献を引き出すための人事施策群を意味する (Posthuma, Campion, Masimova and Campion, 2013)。

機能的柔軟性を HPWS として捉えることは、以下の2点で重要である。一つは、機能的柔軟性を確保するには、中核従業員の技能や知識の蓄積に加えて、それを企業業績への貢献に向けて発揮するための意欲が必要になる。このため、経営者が従業員の仕事遂行を細かく統制するよりも、従業員に仕事上の裁量を与えて問題解決に取り組ませる仕組みが必要であるとされる。また、もう一つには、機能的柔軟性は、組織としての柔軟性であることから、中核従業員が協働して組織的成果を発揮できるようにする必要がある。これを可能とする仕組みとして、従業員間の情報共有やチームワーキング、グループインセンティブ報酬など

があげられる。こうしたことから、従来の研究は、機能的柔軟性を確保する人事施策として、人材育成や教育訓練、ジョブローテーションに加えて、HPWSに含まれる、仕事上の裁量の付与や問題解決グループ、従業員間の情報共有、チームワーキングなどを想定している。

一方、数量的柔軟性は、労働需要の量的変動への対応力を意味することから、パートタイマーや労働者派遣、業務請負の活用などが想定されている (Atkinson 1984)。数量的柔軟性の人事管理の例としてあげられるのが Flexible Staffing Arrangement (FSA) である。FSA とは、派遣労働者 (temporary agency workers) や呼び出し労働者 (on-call workers)、短期雇用労働者 (short-term hires)、パートタイム労働者 (regular part-time workers)、契約労働者 (contract workers) を組み合わせて、労働力の数量を柔軟かつ迅速に対応させることを意味する (Houseman 2001)。

数量的柔軟性に関して重要な点は以下の2点である。一つは、数量的柔軟性を担うことが想定されているパートタイマーや派遣労働者が従事する仕事は、多くの場合、当該企業の中核業務ではない、周辺業務であるとされている。また、もう一つには、非正規社員の活用は、FSA という表現にも示されているように、非正規社員を業務に配置することに重きが置かれており、HPWSに含まれる人材育成やジョブローテーション、仕事上の裁量の付与、グループインセンティブ報酬、チームワーキングといった人事施策は想定されていないことである。非正規社員が従事する業務は周辺業務であることから、中核業務に必要な技能を蓄積するための教育訓練や、技能を発揮するための報酬制度や情報共有などの人事施策の必要性が低いとみなされている。すなわち、数量的柔軟性は、パートタイマーを採用したり派遣労働者を受け入れ、彼らをより多く周辺業務に従事させることで確保できると想定されている。

このように、機能的柔軟性と数量的柔軟性の概念には、大きく二つの前提が置かれている。一つは、機能的柔軟性と数量的柔軟性が異なる従業員グループ、すなわち機能的柔軟性は正規社員、数量的柔軟性は非正規社員を通じて確保できると想

定されていることである。この背景には、正規社員は中核業務に、非正規社員は周辺業務に従事するという前提があり、これは中核一周辺モデル (core-periphery model) とも呼ばれる。もう一つは、二つの柔軟性を確保するための人事管理の対象範囲が異なることである。具体的には、機能的柔軟性は、HPWSに代表される人材育成やジョブローテーション、チームワーキングといった人事施策群を通じて確保されると想定されているのに対して、数量的柔軟性はFSAのように非正規社員をより多く雇用・活用することで確保され、それ以外の人事施策の必要性は想定されていないのである。

### 3 機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係

組織の柔軟性に関する研究は、柔軟性の確保が企業の組織成果にどのように貢献するのかという点 (e.g., Altuzarra and Serrano 2010) とともに、企業が機能的柔軟性と数量的柔軟性の二つをどのように確保しているのかという点に関心を払ってきた (e.g., Caroli, Gautie, Lloyd, Lamanthe and James 2010)。より具体的には、企業は機能的柔軟性と数量的柔軟性のいずれも確保しているのか、それともいずれか一方しか確保しないのかという問いであり、二つの柔軟性が代替関係と補完関係のいずれにあるのかという点である。

機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係にあるとする考え方は、外部環境の変化に対応する場合には、企業は機能的柔軟性と数量的柔軟性の二つのうちいずれかを選択することを想定する。例えば、環境変化に伴い業務上必要な技能が変化した場合には、従業員に幅広い技能を蓄積しておき求められる技能の変化に対応するといった機能的柔軟性を通じて対処する方法と、必要な技能を有する従業員を新たに採用するとともに、当該技能を有しない従業員を解雇するという数量的柔軟性を通じて対処する方法の二つのうちいずれかを選択すると考えるのである (Davis-Blake and Uzzi 1993)。

一方、機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係にあるとする考え方は、企業は同時に複数の柔軟性を追求することを想定する。企業が直面する外

部環境の変化にはさまざまなものがあり、労働需要が量的変動に関するものであれば数量的柔軟性を確保することで対応し、質的変動を伴うものであれば機能的柔軟性を確保して対応するなど、二つの柔軟性のいずれも確保することを志向すると考えるのである (Osterman 2000)。

これら二つの柔軟性の代替・補完関係を検討した代表的な研究に Cappelli and Neumark (2004) がある。Cappelli らは、数量的柔軟性を①非自発的離職 (雇用主によるレイオフや解雇)、②自発的離職、③コンティンジェント労働者の活用の三つに分類した上で、機能的柔軟性を確保すると想定される人事管理施策との関係を、米国の事業所調査である National Employers Survey (NES II) から、従業員数 20 人以上の営利企業の事業所を抽出して検証した<sup>4)</sup>。

Cappelli らは、数量的柔軟性と機能的柔軟性の変数を以下のように設定した。数量的柔軟性の変数は、当該事業所における過去 1 年間の正規社員 (permanent workforce) の非自発的離職率と自発的離職率、およびコンティンジェント労働者の活用の有無である。コンティンジェント労働者は、派遣労働者 (temporary agency workers)、契約労働者 (contract workers)、リース労働者 (leased workers) を指しており、当該事業所が雇用しない外部労働力である。一方、機能的柔軟性の変数としては、HPWS を参考に、当該事業所における、①作業問題を議論する定例会議 (以下、問題解決会議 regular scheduled meetings to discuss work-related problems) に関与する労働者の割合、②自己統制チーム (self-managed team) における非管理職労働者の割合、③ジョブローテーション (job rotation) が適用された労働者の割合である。彼らは機能的柔軟性に関する人事施策を特定することが難しいことを認めつつも、機能的柔軟性がチームベースの人事施策と関連が深いことを理由にこれらの施策を取り上げた。さらに、機能的柔軟性の直接的な指標とはいえないものの、④利益分配制度 (profit sharing) の活用の有無を追加した。

二つの柔軟性の代替・補完関係を検証するに際して彼らが採用した方法は、企業属性や雇用する

労働者の属性などを統制したうえで、機能的柔軟性を確保する方法とみなせる個々の人事施策が数量的柔軟性の指標である自発的・非自発的離職率およびコンティンジェント労働者の活用に与える影響を検討するものであった。統計分析の結果は、機能的柔軟性と数量的柔軟性の間に総じて補完関係があることを示した。具体的には、問題解決会議とジョブローテーションが自発的離職率に有意な正の影響を、利益分配制度がコンティンジェント労働者の活用に関連する人事施策が有意な正の影響を示した。Cappelli らは、数量的柔軟性の指標に機能的柔軟性に関連する人事施策が有意な正の影響を示したことを踏まえて、機能的柔軟性と数量的柔軟性には補完関係があり、米国企業がこの二つの柔軟性を同時追求しようとしている可能性を主張している。

### III 分析枠組み

本稿は、組織の柔軟性に注目し、機能的柔軟性と数量的柔軟性の代替・補完関係を検討することを通じて、日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理の相互関係を検討する。前述の Cappelli and Neumark (2004) でも見たように、機能的柔軟性は環境変化に対応できる技能蓄積および発揮に関連することから、正規社員を対象とした HPWS のような人材育成やジョブローテーション、仕事の裁量付与やチームワーキングなどの人事施策とみなされてきた。一方、数量的柔軟性は FSA のような労働需要の量的変化に対応する労働力の配置であることから、典型的には非正規社員の活用量や比率として捉えられてきた。本稿においても、Cappelli and Neumark (2004) の基本的な分析枠組みを維持し、機能的柔軟性の高さはそれに相当する人事施策を、数量的柔軟性の高さは非正規社員の比率を取り上げて、この二つの柔軟性が代替・補完関係のいずれにあるのかを検討する。ただし、本稿は以下 2 点において従来の研究を拡張する。

一つは、数量的柔軟性の概念を拡張することである。従来の研究において、数量的柔軟性は、非正規社員の活用量として捉えられ、企業内の非正

規社員の比率や労働者派遣の活用の有無などがその指標とされてきた。従来の研究に共通するのは、ある一時点で非正規社員の比率などを捉えようとする静態的な見方である。しかし、数量的柔軟性は非正規社員活用のある一時点の状態だけでなく、より動的なものとして捉えることも可能であろう。例えば、非正規社員の雇い止めや派遣労働者の活用の打ち切りなどは、企業が数量的柔軟性の高さを示した行動とみなせよう。本稿では、数量的柔軟性を非正規社員の比率という静態的指標と、非正規社員の雇用調整施策の実施という動的指標の二つから捉えることにする。

もう一つは、機能的柔軟性と数量的柔軟性の対象範囲を正規社員と非正規社員の双方に拡張することである。従来の研究において、機能的柔軟性は正規社員を、数量的柔軟性は非正規社員を対象とした人事管理として捉えられてきた。しかし、Kalleberg (2001) が指摘するように、機能的柔軟性と数量的柔軟性をそれぞれ正規社員と非正規社員に限定して捉えることはやや単純であろう。企業は、非正規社員にも人材育成や教育訓練を通じて技能を蓄積させ機能的柔軟性を高めることもあろうし、逆に正規社員についても新卒採用を抑制したり、希望退職者を募集して企業からの退出を促し、雇用調整を行うこともあろう。企業は、正規社員と非正規社員の双方から機能的柔軟性と数量的柔軟性をともに確保しようとしていることも考えられる。

本稿では、上記のように、数量的柔軟性の捉え方、および機能的柔軟性と数量的柔軟性の対象範囲を拡張したうえで、日本企業を対象としたデータセットを用いて、二つの柔軟性の関係を検討する。これによって企業内の正規社員と非正規社員の人事管理の関係がより明らかになるだろう。

#### IV データとサンプル

以下の分析で用いるデータは、労働政策研究・研修機構が2012年2～3月に実施した「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」の個票データである。同調査は、全国の従業員30人以上の企業2万社のうち、事前の依頼状送付で調査

協力を辞退した企業を除き調査票を配布した1万9907社である。標本抽出は、民間データ機関の企業データベースを母集団に、経済センサスの構成比に基づき、産業・規模別に層化無作為抽出されている。有効回収数は3707社（有効回収率18.6%）となっている。同調査の特徴は、全国規模の企業調査としては比較的回収率が高いことに加え、本稿の関心である数量的柔軟性に関連する企業の雇用調整施策に関する設問が含まれていることである。

以下の分析には、①正規社員と非正規社員をともに活用し、②農業と林業、分類不能の産業、その他を除く全ての産業の3248社を分析対象とした。産業の分布を見ると、製造業（24.5%）が最も多く、次いで卸売・小売業（17.5%）、サービス業（12.3%）と続く。従業員規模の分布は、従業員300人以上の企業が全体の42.0%を、1000人以上の大企業が11.3%を占める一方、従業員30～99人の小規模企業が40.6%を占める。

## V 分析結果

### 1 機能的柔軟性

Cappelli and Neumark (2004) も述べるように、機能的柔軟性に関連する人事施策を特定することは難しいことである。本稿では、機能的柔軟性の指標を企業の人材育成施策の実施状況として捉えることにした。具体的には、「計画的な人員配置による系統的な人材育成（以下、計画的配置による育成）」、「通常の業務の中での実地による教育訓練（以下、実地による教育訓練）」、「職務分野別の研修の実施（以下、職務分野別研修）」の三つの人事施策の実施の有無である。ただし、調査票における質問項目の設定上、「実地による教育訓練」と「職務分野別研修」の二つは正規社員と非正規社員の両方の実施状況、「計画的配置による育成」は正規社員の実施状況となっている。

もっとも従来の研究では、これら人材育成施策に加えて、チームワーキングや情報共有、仕事上の裁量の付与といったHPWSの他施策も機能的柔軟性の指標として扱われているが、同調査には

残念ながらそれらに相当する質問項目が設定されていない。しかし、本来、機能的柔軟性の考え方は、従業員の技能や能力の蓄積を通じて外部環境の質的变化への対応力を高めることにあることから、人材育成施策を機能的柔軟性の代理変数とすることに大きな問題はないと判断した。

機能的柔軟性に関する人事施策の実施状況を確認しよう。表1に前述の五つの人材育成施策の実施状況を示した。全体集計に加えて、産業別に製造業と非製造業、従業員規模別に従業員30～299人（以下、中小企業）と300人以上（以下、大企業）の集計結果も示した。これによれば、正規社員の「計画的配置による育成」は全体の4割、「実地による教育訓練」は9割、「職務分野別研修」は4割、非正規社員の「実地による教育訓練」は9割、「職務分野別研修」は2割が実施している。正規社員、非正規社員ともに「実地による教育訓練」の実施割合が高いのに比べて、「計画的配置による育成」と「職務分野別研修」の実施割合は低く、半数に満たない。産業別に見ると、「計画的配置による育成」と「実地による教育訓練」の実施割合は、製造業が非製造業よりもやや高く、逆に「職務分野別研修」の実施割合は非製造業が製造業よりも高い傾向がある。また、従業員規模別に見ると、いずれの人材育成施策の実施割合も大企業が中小企業よりも高い傾向にあり、特に「計画的配置による育成」と「職務分野別研修」においてその差が大きいことがわかる。

## 2 数量的柔軟性

次に数量的柔軟性に関する人事施策を見ていこう。前述のように、本稿は数量的柔軟性を二つの側面から捉える。一つは、数量的柔軟性を静態的側面から捉えた指標であり、具体的には当該企業の全従業員に占める非正規社員の比率である。同調査では、非正規社員の定義に、フルタイム有期社員、パートタイム社員、アルバイト・臨時、定年再雇用・嘱託の直接雇用労働者に加え、派遣労働者を含むことに留意しておきたい。

同調査では、非正規社員の比率を「10%未満」「10%以上 30%未満」「30%以上 50%未満」「50%以上 80%未満」「80%以上」の5区分でたずねている。表2に回答の集計結果を示した。表1同様に、全体集計に加えて、産業別集計、従業員規模別集計も示した。これによれば、非正規社員の比率が「10%未満」とする割合が2割、「10%以上 30%未満」とする割合が4割弱あり、30%未満の企業が6割を占めている。一方、非正規社員の比率が50%以上である割合も2割ある。産業別に見ると非製造業が製造業よりも、また従業員規模別に見ると大企業が中小企業よりも、非正規社員の比率が高い傾向が見られる。

数量的柔軟性のもう一つの側面として取り上げたのが、企業の雇用調整施策の実施状況である。非正規社員の比率が数量的柔軟性の静態的指標であるとすれば、雇用調整施策の実施の有無は数量的柔軟性の動態的指標といえよう。同調査では、リーマンショックに端を発した世界同時不況

表1 機能的柔軟性としての人材育成施策の実施状況

(単位：%)

	全体	産業		従業員規模	
		製造業	非製造業	30-299人	300人以上
正規社員の人材育成施策					
計画的配置による育成	39.6	40.6	39.1	31.4	50.8
実地による教育訓練	89.1	89.6	88.8	87.6	91.1
職務分野別研修	43.2	38.5	45.4	31.8	58.6
非正規社員の人材育成施策					
実地による教育訓練	90.4	91.5	89.9	89.1	92.0
職務分野別研修	22.6	15.6	25.7	16.1	30.7
N	3248	1054	2194	1883	1365

注：%は無回答を除いた割合。

表2 数量的柔軟性としての非正規社員の比率

	(単位：%)				
	全体	産業		従業員規模	
		製造業	非製造業	30-299人	300人以上
80%以上	5.7	1.9	7.6	4.0	8.1
50%以上 80%未満	16.7	7.9	20.9	16.6	16.8
30%以上 50%未満	18.3	14.6	20.1	17.3	19.9
10%以上 30%未満	37.9	49.3	32.5	38.4	37.3
10%未満	21.3	26.3	19.0	23.7	18.0
N	3248	1054	2194	1883	1365

が生じた2008年以降に実施した雇用調整施策の実施の有無をたずねている。調査票には、所定外労働時間の削減やワークシェア（所定内労働時間の短縮）といった労働時間の調整施策や、賃金や賞与の削減といった金銭面の調整施策などの質問項目も設定されているが、本稿は数量的柔軟性に関する人事施策に注目していることから、非正規社員の雇用調整施策として「非正規社員の再契約停止・解雇」「派遣労働者の削減」の二つ、正規社員の雇用調整施策として「新規学卒者の採用削減・停止」「中途採用の削減・停止」「希望退職者の募集・解雇」の三つ、計五つの施策を取り上げることとした。

表3に雇用調整施策の実施状況を示した。全体集計に加えて、産業別集計、従業員規模別集計も加えてある。これによれば、非正規社員の雇用調整施策として、「非正規社員の再契約停止・解雇」と「派遣労働者の削減」を実施したとする割合は1割に満たない。また、正規社員の雇用調整施策である「新規学卒者の採用削減・停止」は15.0%、「中途採用の削減・停止」は11.8%、「希望退職者の募集・解雇」は6.0%となっており、

実施割合としては1～2割と高くないものの、従業員を雇い止めしたり解雇したりするよりも、従業員の採用を抑制することによる雇用調整が実施されていることがわかる。産業別に見ると、非正規社員の雇用調整施策、正規社員の雇用調整施策ともに製造業が非製造業よりも実施している割合が高い。また、従業員規模別に見ると、いずれの雇用調整施策の実施割合も大企業が中小企業よりも高い傾向にある。

### 3 機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係

以下では機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係に関する統計分析を行う。データセットの制約から企業特性や従業員特性等に関するデータが限られており厳密な統計分析を行うことは難しいが、Cappelli and Neumark (2004) の手続きにならない、以下の変数を設定した。

#### (1) 変数の設定

##### ① 従属変数

従属変数は、数量的柔軟性に関する人事施策である。前述のように、本稿は数量的柔軟性の概念

表3 数量的柔軟性としての雇用調整施策の実施状況

	(単位：%)				
	全体	産業		従業員規模	
		製造業	非製造業	30-299人	300人以上
非正規社員の雇用調整施策					
非正規社員の再契約停止・解雇	8.7	15.6	5.4	7.6	10.2
派遣労働者の削減	9.5	17.3	5.7	7.2	12.7
正規社員の雇用調整施策					
新規学卒者の採用削減・停止	15.0	21.3	11.9	12.8	17.9
中途採用の削減・停止	11.8	18.2	8.8	10.5	13.7
希望退職者の募集・解雇	6.0	9.0	4.6	5.8	6.3
N	3248	1054	2194	1883	1365

注：%は無回答を除いた割合。

を拡張し、非正規社員比率と雇用調整施策の実施の有無という二つの変数を設定した。前者の非正規社員比率については、「10%未満」から「80%以上」までの5区分に対して1から5の数字を与え、非正規社員の比率が高くなるに従い、数字が大きくなるよう変数化した。また、雇用調整施策については、「非正規社員の再契約停止・解雇」「派遣労働者の削減」「新規学卒者の採用削減・停止」「中途採用の削減・停止」「希望退職者の募集・解雇」の5施策について、実施した場合に1、実施しなかった場合に0を割り当てることによりダミー変数を作成した。

### ②独立変数

独立変数は、機能的柔軟性に関する人事施策である。本稿は、機能的柔軟性として人材育成施策に注目して、正規社員を対象とした「計画的配置による育成」「実地による教育訓練」「職務分野別研修」、非正規社員を対象とした「実地による教育訓練」と「職務分野別研修」の5施策について、実施した場合に1、実施しなかった場合に0を割り当てることによりダミー変数を作成した。

### ③統制変数

統制変数として、設立年、年間売上高、従業員規模に関するダミー変数を設定した。企業の設立年は1954年以前を基準とし、1955～1974年、1975～1994年、1995年以降に、年間売上高は10億円以下を基準とし、10億円超～50億円以下、50億円超に、従業員規模は30～99人を基準とし、100～299人、300～499人、500～999人、1000人以上にそれぞれ1を割り当てた。また、労働組合については、当該企業に従業員の過半数代表の労働組合がある場合に1、ない場合に0を割り当てた。さらに、産業について製造業を基準とし、それ以外の15業種のダミー変数を設定した。

### (2) 統計分析

分析方法については、非正規社員比率は順序変数であることから順序ロジット分析を、雇用調整施策は1-0のダミー変数であることから二項ロジット分析を行った。分析結果を表4に示した。

これによれば、数量的柔軟性として非正規社員比率を従属変数とした場合、独立変数である機能的柔軟性に関する人事施策のうち、正規社員の人材育成施策である「計画的配置による育成」と「職務分野別研修」の二つが有意な負の結果を示した。また、対照的に、非正規社員の人材育成施策である「実地による教育訓練」と「職務分野別研修」の二つが有意な正の影響を示した。これらの結果は、正規社員の人材育成施策を実施する企業ほど非正規社員の比率が低いことを、他方で非正規社員の人材育成施策を実施する企業ほど非正規社員の比率が高いことを示すものである。非正規社員の比率に対して、正規社員の人材育成施策と非正規社員の人材育成施策が異なる結果を示したことに留意しておきたい。

次に、数量的柔軟性のもう一つの側面としての雇用調整施策を従属変数とした場合、独立変数である機能的柔軟性に関する人事施策は、正規社員の人材育成施策のみが有意な正の影響を示した。具体的には「非正規社員の再契約停止・解雇」に対しては正規社員の「実地による教育訓練」が有意な正の影響を示し、また「派遣労働者の削減」に対しては正規社員の「実地による教育訓練」および「職務分野別研修」が有意な正の影響を、さらに「新規学卒者の採用削減・停止」と「中途採用の削減・停止」に対しては正規社員の「実地による教育訓練」が有意な正の影響を示した。「希望退職者の募集・解雇」には有意な影響を示さなかった。また、非正規社員の人材育成施策はいずれの雇用調整施策にも有意な影響を示さなかった。

なお、統制変数については、設立年「1955～74年」「1975～94年」「1995年以降」が非正規社員比率に有意な正の影響を示し、「1995年以降」が「新規学卒者の採用削減・停止」に有意な負の影響を示した。また、年間売上高「10億円超～50億円以下」「50億円超」が非正規社員比率に有意な負の影響を示し、「50億円超」が「派遣労働者の削減」に有意な正の影響を示した。そして、従業員規模「100～299人」「300～499人」「500～999人」「1000人以上」が非正規社員比率に有意な正の影響を示した。さらに「過半数代表の労働組合」が非正規社員比率に有意な負の影響を示し、「新規学卒者の採用削減・停止」に有意

な正の影響を示した。

## VI 議 論

本稿の関心は、日本企業において正規社員と非正規社員を組み合わせた活用が進展するなかで、正規社員と非正規社員の人事管理にどのような相互関係があるかを明らかにすることにあつた。同じ企業内における正規社員と非正規社員の双方の人事管理を捉えるための視点として、本稿は組織の柔軟性に注目した。組織の柔軟性とは、外部環境の変化に対応する組織の能力のことであり、機能的柔軟性と数量的柔軟性の二つがある(Kalleberg 2001)。機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係が代替関係と補完関係のいずれにあるのかを検討することで、正規社員と非正規社員の人事管理の相互関係を明らかにすることを試みた。

Cappelli and Neumark (2004) の分析枠組みを参考に、労働政策研究・研修機構が2012年に実施した企業調査データを用いて、当時の日本企業

の機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係を分析した結果は表5のとおりである。その要点を整理すれば、以下ようになる。

第1に、機能的柔軟性として正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規社員の比率を捉えた場合、二つの柔軟性は負の関係にあり、機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係にあることを示唆するものである。これは、日本企業は正規社員と非正規社員を組み合わせ活用しているが、正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性の確保と非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の確保を同時追求していない可能性を示している。

第2に、機能的柔軟性として非正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規社員の比率を捉えた場合、二つの柔軟性は正の関係にあり、機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係にあることを示唆するものである。これは、非正規社員の活用を通じて、数量的柔軟性だけでなく、人材育成に取り組むことで機能的柔軟性をも図ろう

表4 機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係

	非正規社員比率		非正規社員の再契約停止・解雇		派遣労働者の削減		新規卒卒者の採用削減・停止		中途採用の削減・停止		希望退職の募集・解雇	
	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差
産業ダミー	Yes		Yes		Yes		Yes		Yes		Yes	
設立年 (基準: 1954年以前)												
1955～1974年	0.207 **	0.061	-0.049	0.185	-0.096	0.188	-0.020	0.152	0.043	0.172	-0.312	0.221
1975～1994年	0.229 ***	0.065	-0.142	0.214	0.013	0.213	-0.328	0.177	0.041	0.192	-0.213	0.244
1995年以降	0.280 ***	0.075	-0.301	0.254	0.061	0.237	-0.554 **	0.213	0.112	0.214	-0.556	0.310
年間売上高 (基準: 10億円以下)												
10億円超～50億円以下	-0.289 ***	0.065	0.181	0.228	0.250	0.247	0.255	0.189	0.145	0.205	-0.291	0.260
50億円超	-0.665 ***	0.089	0.327	0.307	0.944 **	0.312	0.469	0.246	0.427	0.267	-0.285	0.351
従業員数 (基準: 30～99人)												
100～299人	0.766 ***	0.069	-0.165	0.243	0.009	0.245	-0.232	0.196	-0.001	0.209	0.035	0.279
300～499人	0.436 ***	0.083	0.412	0.278	0.171	0.286	0.350	0.221	0.195	0.248	0.452	0.327
500～999人	0.871 ***	0.091	0.175	0.305	0.251	0.297	0.239	0.239	0.308	0.261	0.112	0.371
1000人以上	0.988 ***	0.162	0.307	0.336	0.303	0.325	-0.010	0.270	0.307	0.288	0.668	0.381
過半数代表の労働組合	-0.208 ***	0.059	0.308	0.182	0.223	0.176	0.322 *	0.150	0.139	0.162	0.124	0.220
正規社員の人材育成施策												
計画的配置による育成	-0.254 *	0.101	-0.274	0.159	-0.163	0.155	0.075	0.126	0.157	0.136	-0.102	0.184
実地による教育訓練	-0.026	0.078	0.726 *	0.334	0.679 *	0.324	0.939 **	0.280	1.053 **	0.318	-0.096	0.302
職務分野別研修	-0.145 **	0.051	-0.003	0.169	0.389 *	0.163	0.152	0.136	0.058	0.149	0.258	0.195
非正規社員の人材育成施策												
実地による教育訓練	0.184 *	0.079	0.224	0.303	0.282	0.308	-0.021	0.229	-0.251	0.239	-0.077	0.303
職務分野別研修	0.242 ***	0.059	-0.128	0.211	-0.180	0.208	0.099	0.159	0.313	0.167	-0.056	0.233
-2対数尤度	5173.757		983.755		998.18		1440.921		1276.153		825.776	
カイ2乗	693.838 ***		174.466 ***		266.056 ***		195.333 ***		157.644 ***		74.897 ***	
疑似R2乗 (Nagelkerke)	0.262		0.148		0.214		0.134		0.119		0.081	
N	2429		2411		2411		2411		2411		2411	

注: \*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

としている可能性を示している。

第3に、機能的柔軟性として正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として雇用調整施策を捉えた場合、一部を除いて二つの柔軟性は正の関係にあり、機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係にあることを示唆するものである。これは、正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性を確保しながら、非正規社員の雇い止めや派遣労働者の削減、さらに新規学卒者の採用抑制や中途採用者の採用停止を通じて数量的柔軟性をも実現しようとしている可能性を示している。ただし、希望退職の募集・解雇との関連は見られなかった。

なお、機能的柔軟性として非正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として雇用調整施策を捉えた場合、二つの柔軟性には有意な関係は見いだせなかった。

これらの結果から推察されるのは、2012年当時の日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理が、大きく二つのタイプに分化している可能性である。正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性と非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の間に代替関係があることが示唆されたことから、企業は正規社員を通じた機能的柔軟性と非正規社員を通じた数量的柔軟性を同時追求している可能性は低いと考えられる。今回の分析結果からは、むしろ日本企業の中には正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性の確保をより重視する企業群と、非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の確保をより重視する企業群に分化している可能性が伺われる。

ただし、日本企業による柔軟性の確保はそれほど単純ではなさそうである。一方の正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性を追求する企業群は、正規社員の雇用調整を通じて数量的柔軟性をも確保しようとしている。正規社員の比率が相対

的に高く、正規社員に対して積極的に人材育成を実施しながら、雇用調整の際には新卒採用や中途採用を抑制する。もっとも、非正規社員の雇い止めや派遣労働者の削減による雇用調整も行う傾向にあるが、正規社員の人事管理を通じても数量的柔軟性を確保しようとしている点が注目されよう。さらにこの企業群は、他社よりも多くの正規社員を雇用してより積極的に人材育成に取り組んでいることから、おそらく少数の非正規社員には周辺業務を担わせていたり、非正規社員の人材育成に消極的であったり、またそれゆえに、非正規社員から正規社員への転換機会を制限している可能性が考えられる。

また、もう一方の非正規社員の量的拡大を通じて数量的柔軟性を追求する企業群は、非正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性をも確保しようとしている。この企業群は、非正規社員の比率が相対的に高く、非正規社員に対して積極的に人材育成を実施している。興味深いのは、数量的柔軟性の観点から見ると、非正規社員の比率を高めながらも、必ずしも非正規社員の雇い止めや削減などの雇用調整施策を実施しているわけではないことである。この企業群は、多くの非正規社員を雇用・活用してさらに人材育成投資を行っていることから、おそらく正規社員と同じ仕事に従事させている非正規社員の割合も高く、また非正規社員から正規社員への転換機会もより提供され、非正規社員がより内部化されている可能性が考えられる。

本稿は、企業内の正規社員と非正規社員の双方の人事管理を捉えるための一つの視点として、組織の柔軟性——機能的柔軟性と数量的柔軟性に注目したが、そこで見いだされたことは、当時の日本企業が正規社員から機能的柔軟性だけでなく数量的柔軟性をも確保しようとする企業群と、逆

表5 分析結果のまとめ

		数量的柔軟性				
		非正規社員 比率	非正規社員の 雇い止め	派遣労働者の 削減	新卒採用の 抑制	中途採用の 抑制
機能的柔軟性	正規社員の 人材育成施策	-	+	+	+	+
	非正規社員の 人材育成施策	+				

に非正規社員から数量的柔軟性に加えて機能的柔軟性をも確保しようとしている企業群に分化している可能性である。残念ながら、本稿の分析は、データセットの制約から、機能的柔軟性と数量的柔軟性の関係に関して十分な検討が行われたとは言いがたい。その点で、上記の議論は一つの推論にとどまる。ただ、組織の柔軟性という考え方は、企業内の多様な就業形態の人材活用の実態を理解するうえで重要な視点となりうるものである。今後は正規社員と非正規社員の人事管理に関するより詳細なデータを用いた丁寧な検討が求められる。

\* 本稿は、科学研究費補助金（基盤C：課題番号24530454）の研究成果の一部である。また、本稿の分析に用いた「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」データは、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）データ・アーカイブより提供を受けたものである。関係機関に謝意を表す。

- 1) 本稿では、正規社員は「企業が無期労働契約を結んで活用する労働者」を指す。これに対して、非正規社員は、(1) パートタイマーや契約社員のような「企業が有期労働契約を結んで活用する労働者」および(2) 派遣労働者や請負労働者のような、通常外部労働力と呼ばれる「企業が労働契約を結ばずに活用する労働者」の両方を指すものとする。
- 2) 組織の柔軟性は、労働の柔軟性 (labor flexibility) や労働力の柔軟性 (workforce flexibility) など他の名称で呼ばれることもあるが、本稿では組織の柔軟性として統一する。
- 3) これら三つの柔軟性に、時間的柔軟性 (temporal flexibility) を加えることもある。時間的柔軟性とは、生産需要に応じて労働時間を変化させることであり、時間外勤務やワークシェアなどがあげられる。
- 4) Cappelli and Neumark (2004) は、従業員の企業に対する愛着の不安定性を生じる戦略や行動を churning と呼び、非自発的離職、自発的離職、コンティンジェント労働者の活用の三つを数量的柔軟性に相当する external churning としている。また、機能的柔軟性に相当する柔軟性を internal flexibility と呼んでいる。

#### 参考文献

- 島貫智行 (2010)「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』第44巻2号, 16-29頁。  
武石恵美子 (2003)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻1号, 2-11頁。  
平野光俊 (2006)『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。

- 平野光俊 (2010)「三層化する労働市場——雇用区分の多様化と均衡処遇」『組織科学』第44巻2号, 30-43頁。  
本田一成 (2001)「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』第494号, 31-42頁。  
守島基博 (2006)「ホワイトカラー人材マネジメントの進化——はたして、成果主義は長期雇用と適切的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム (第II期)』第4巻 組織能力・知識・人材」有斐閣, 269-303頁。  
Altuzarra, A. and Serrano, F. (2010). Firms' Innovation Activity and Numerical Flexibility. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), pp. 327-339.  
Atkinson J. (1984). Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. *IES Report* No. 89, Institute of Manpower Studies, Brighton.  
Atkinson J. and Meager N. (1986). Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs. Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.  
Cappelli, P. and Neumark, D. (2004). External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses. *Industrial Relations*, 43 (1), pp. 148-182.  
Caroli, E. Gautié, J. Lloyd, C. Lamanthe, A. and James, S. (2010). Delivering Flexibility: Contrasting Patterns in the French and the UK Food Processing Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 48 (2), pp. 284-309.  
Davis-Blake, A. and Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 195-223.  
Houseman, S.N. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey. *Industrial Labor Relations Review*, 55 (1), pp. 149-170.  
Kalleberg, A.L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (4), pp. 479-504.  
Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2), pp. 179-196.  
Posthuma, R. A., Campion, M. C. Masimova, M. and Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5), pp. 1184-1220.

しまぬぎ・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科教授。  
最近の主な著作に『派遣労働という働き方——市場と組織の間隙』有斐閣, 2017年。人的資源管理論専攻。