

# 非正規従業員への人事諸施策の 充実と正規従業員の就労意識

——『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』  
の再分析

江夏幾多郎

(一橋大学大学院)

近年の多くの日本企業では、非正規従業員が増員され、正規-非正規間の均等処遇が進められている。本稿では、労働政策研究・研修機構(2004)で用いられたデータの二次分析を通じて、そうした動向が雇用の有無や職場環境の質についての正規従業員の満足度を与える影響について分析する。分析に際しては、均等処遇の程度に応じて正規従業員サンプルが所属する企業を「非充実企業」「中間企業」「充実企業」と分類した。分析の結果、雇用安定性への満足度は、(1)非充実企業と(2)充実企業の双方においては非正規従業員が増加するほど高まるが、(3)中間企業においては非正規従業員の増加からの有意な影響を受けなかった。また、仕事内容や人間関係への満足度は、(4)3つの企業類型のすべてにおいて非正規従業員の増加からの有意な影響を受けなかった。自らをコア労働力、非正規従業員を周辺労働力と見なす「中心-周辺モデル」的な心理的契約を正規従業員が持っているという先行研究の前提は、(1)や(3)とは適合的であるが、(2)や(4)を十分には説明しない。雇用安定満足度に着目した追加分析からは、正規従業員の心理的契約が多様な姿をとることが推測される。充実企業の正規従業員が非正規従業員の増加を肯定的に解釈するのは、他の企業や就業形態に自分が移りかねないことについての心理的な負担感が、均等処遇が大きく進むことで軽減されたからであろう。

【キーワード】人事労務一般、パート・派遣等労働問題、労働者意識

## 目次

- I 問題意識
- II 非正規従業員の基幹化についての先行研究
- III 分析手順と仮説
- IV 仮説の検証
- V 均等処遇の程度に応じた多様な心理的契約
- VI 結び

## I 問題意識

産業構造の転換や長期不況への対応を経て、日本においても「雇用の多様化 (Houseman, 1997; Pfeffer and Baron, 1988)」が進んできたと言われる。そうした現象を端的に示すのが、「非正規従業員の基幹化」である。そこには、(1)非正規雇用の増加 (量的基幹化)、(2)非正規従業員を正規従業員

と同等の仕事に従事させる (質的基幹化)、(3)正規従業員と非正規従業員に同等の処遇を与える (均等処遇)、という3つの側面がある。

量的基幹化について言えば、日本において非正規従業員<sup>1)</sup>として雇用される労働力は年々増加しており、近年では全労働力の約3分の1を占めるに至った (総務省, 2006)。各企業は、正規従業員の一部を非正規従業員に置き換えることで、経営環境に柔軟に対応しつつ、企業特殊能力や組織コミットメントといった正規雇用の強みを保とうとしている (Lepak and Snell, 1999; Matusik and Hill, 1998)。

質的基幹化の進展の背景には、これまでは周辺業務と見なされてきた顧客接点企業が企業の競争力を左右すると見なされるようになってきたことがある (勝見, 2007)。佐野 (2000) や武石 (2003) に

よると、正規従業員と同様の仕事を非正規従業員に担わせる場合、それまでその仕事を担っていた正規従業員は管理的・専門的な仕事に再配置されるか、企業から排出されるようになる。ある郊外型小売業の最大手企業がパート従業員にも店長資格を与えている例がよく知られるが、正規従業員と非正規従業員が同じ職場に混在し、非正規従業員の企業内で果たす役割が正規従業員と似たものになってくるのが近年特に増えているようだ。

非正規従業員と正規従業員の間での仕事の重複が多く見られるようになった場合には、両者の間での均等処遇が進められることが多くなる(佐藤・佐野・原, 2003)。その背景には、生産性の向上や動機づけといった戦略的側面に加え、格差の拡大や固定化を阻止するという政策的・社会的トレンドに適応したという側面がある。均等処遇の中でも、特に正規-非正規間の転換制度は、日本においては今後さらに普及することが予想される(cf. 『Business Labor Trend (2007年6月号)』)。

こうした現状認識を踏まえ、本稿では、「非正規従業員の増加」と「正規従業員の雇用安定性や仕事内容や人間関係についての満足感」との間の関係について解明したい。特に、その関係が「均等処遇の程度」によってどう変わってくるかに着目する。

一般的に、企業のリストラクチャリングが進められる中では、雇用や仕事の機会、あるいは金銭や地位などで、正規従業員に対して企業から配分される資源の総量は増加しにくくなる。そうした中で進む非正規従業員の職場進出や彼らに対する処遇の充実を、正規従業員はどのように受け取るのだろうか。それは正規従業員にとって既得権の侵害に映る可能性があるが、非正規従業員に対する正規従業員の優越感を消し去り、「多様な価値観や働き方の尊重」という発想を正規従業員が肯定するきっかけにもなりうる。あるいは、長きにわたって雇用保障下に置かれてきた正規従業員にとって、非正規従業員に関する動向の多少の変化は、特に気に留めるほどのものではないのかもしれない。

## II 非正規従業員の基幹化についての先行研究

### 1 非正規従業員の職場進出が正規従業員に与える影響

(1) 量的基幹化, (2) 質的基幹化, (3) 均等処遇, という3つの側面で非正規従業員が自らの職場に進出してゆく状況に対して、正規従業員はどのような態度や行動を形成するのだろうか。守島・フォイ(2002)によるとこの種の問題意識を持った研究はアメリカにおいてもそれほど多くないし、日本ではほとんど見られない。

正規従業員への肯定的な影響について述べたものの、Cappelli and Neumark (2003) や Lautsch (1999)<sup>2)</sup>がある。両研究によると、雇用上の調整弁として非正規従業員を積極活用することで、経営上の健全性が確保される。つまり正規従業員は、非正規従業員の量的基幹化が進められることを前向きに評価する。

正規従業員への否定的な影響を述べた研究も存在する。Pearce (1993)によると、非正規従業員と共に働く機会が多い正規従業員ほど、組織に対して抱く信頼や所属組織へのロイヤリティが低下し、同僚との関係も悪化する傾向がある。Davis-Blake, Broschak and George (2003)によると、正規従業員と非正規従業員が混在して作業する状況では、正規従業員と上司の関係は悪化し、彼らは所属組織からの退出や労働組合を通じた発言により関心を示すようになる。つまり正規従業員は、非正規従業員の質的基幹化が進められることを後ろ向きに評価する。

非正規従業員の量的基幹化の正規従業員への影響の程度が、非正規従業員の質的基幹化の程度によってどのようにモデレートされているかについて指摘した研究もある。守島・フォイ(2002)は、日本企業を対象として、非正規従業員の増加が正規従業員の「職場モラル」と「使用者への信頼」に及ぼす影響について実証を行った。彼らはまず、「柔軟型」「伝統型」「分離型」という企業の人的資源戦略の違いに応じて全サンプルを3つに分類した(表1)。分析の結果、非正規従業員の増加

表1 非正規従業員の多様な活用戦略

活用戦略類型	各類型の特徴
柔軟型	中途採用を重視し、非正規従業員の比率を高め、正規 - 非正規間に仕事上の区分を設けない
伝統型	新卒採用を重視し、正規従業員の比率を高め、正規 - 非正規間に仕事上の区分を設ける
分離型	新卒採用を重視し、非正規従業員の比率を高め、正規 - 非正規間に仕事上の区分を設ける

出所：守島・フォイ（2002）

は、(1)柔軟型企業においては職場モラルに対する弱い負の影響を与え、(2)伝統型企業においては職場モラルと使用者への信頼の双方に強い負の影響を与え、(3)分離型企業においてはいずれの被説明変数にも有意な影響関係を与えなかった。

それについて彼らは、(1)柔軟型企業の正規従業員は事前通告によりすでにモラルや信頼性をあらかじめ悪化させていた、(2)伝統型企业では正規従業員が感じる脅威が生まれた、(3)分離型企業の正規従業員は「中心 - 周辺」の壁の存在を明確に意識していた、と解釈している。実証結果とそれに対する解釈から読み取れるのは、非正規従業員の質的基幹化の程度が強いほど、彼らの量的基幹化に対して正規従業員はより否定的かつ俊敏に反応する、ということである。

## 2 正規 - 非正規間の均等処遇が正規従業員に与える影響

非正規従業員の基幹化の第三の要素である均等処遇、つまり非正規従業員に対する人事管理についても検討したい。Davis-Blake and Uzzi (1993)によると、非正規従業員の基幹化の方針は、様々な活用目的に応じて異なってくる。Lautsch (2002)は非正規従業員の多様な活用目的を、企業が抱える技術的要因（適応的⇔非適応的）と成果目標（コスト⇔柔軟性）の差異から説明しようとした。先述の守島・フォイ（2002）の類型も、活用目的の多様性を表すものである。

このような非正規従業員の活用目的の多様性に応じ、彼らに対する処遇方針も異なってくる。例えばLautsch (1999)は、差別的なもの（「分離モデル」）と均等的なもの（「統合モデル」）を両極と

した4つのバリエーションを提示した（表2）。

この研究では、米国企業を対象とした実証も行われている。それによると、正規従業員の多くは、非正規従業員の増加に対しては雇用保障の観点から歓迎するが、均等処遇に対しては憤りを示す傾向がある。そうした憤りは、正規従業員の雇用削減と非正規従業員の雇用拡大を同時に行っている部門で最も大きいという。つまり、均等処遇は正規従業員に否定的な印象を与えるということに揺るぎはないものの、それは正規従業員や非正規従業員の増減によるモデレート効果を受けているのである。

## 3 正規従業員の「中心 - 周辺モデル」的な心理的契約

一連の先行研究においては、非正規従業員の動向に対する正規従業員の判断基準として、ある特定のものが広く想定されてきたように推測される。その基準とは、「末端労働力としての非正規従業員を雇用の有無や職場環境や処遇の質の面で差別された地位に置くことで、正規従業員のコア労働力としての地位を守る」という、人事管理方針としての「中心 - 周辺モデル (core-periphery model; Osterman, 1988)」を内面化したものである。

非正規従業員の質的基幹化や正規 - 非正規間の均等処遇を伴わない場合、非正規従業員の量的基幹化自体は、人事管理方針としての「中心 - 周辺モデル」に則ったものである。すなわち、「正規従業員 = 雇用保障対象のコア労働力」「非正規従業員 = 雇用調整対象の末端労働力」という形で実現する「雇用の多様化」である。反面、質的基幹化や均等処遇自体、さらにはそれらを伴った量的基幹化は、正規従業員と非正規従業員間の差別

表2 非正規従業員に対する多様な処遇方針

処遇類型	各類型の特徴
統合モデル	正規・非正規間での仕事面や処遇面での格差の少なさ
延長モデル	正規従業員への将来の転換を前提とした雇用
伝統的モデル	欠員補充と専門的技能活用という、両極的な非正規従業員活用方針
分離モデル	二流市民としての非正規従業員の扱い

出所：Lautsch (1999)

を前提とした「雇用の多様化」を乗り越えることを意味するから、「中心-周辺モデル」と異なった見地にあるものと言えよう。

これまでに紹介したように、非正規従業員の動向に対する正規従業員の反応は多様であるが、そこからは一つの傾向が見て取れる。正規従業員は、非正規従業員の量的基幹化に対して肯定的な反応を示すものの、非正規従業員の質的基幹化や正規-非正規間の均等処遇に対しては否定的な反応を示す。つまり正規従業員は、所属企業による「中心-周辺モデル」の実現に肯定的に反応し、同モデルの不実現に否定的に反応する。そこから、企業の方針と自らの判断基準との間の合致の有無が正規従業員の肯定的～否定的な反応を引き出している、という推測が導出されるのである。

企業の方針との一致～不一致を示す正規従業員の判断基準については、「心理的契約 (psychological contract)」という概念が参考になる。それは、「他者との互恵的な交換について抱く信念・知覚の総体」として定義される (Rousseau, 1995)。社会的交換理論 (Gouldner, 1960; Blau, 1964) によると、バランスのとれた交換関係を持続させるためには、自分の交換基準を相手も共有していることを確信する必要がある。そうした思い込みが心理的契約である。経営的な観点に立った場合、ある心理的契約を従業員が構成する (従業員に構成させる) ことで、(1) 明示しきれない契約関係に関する従業員の不安感が除去され、(2) 経営側からの強制を伴わずに各従業員の志向が集約され、(3) 主体的に状況を統制できている感覚を従業員が持つことができる (McFarlane Shore and Tetrick, 1994)。

Rousseau (1995) によると、企業側の取り組みが原因となって既存の企業-従業員関係が変質し、それに伴って(1)従業員がこうむる損失の最小化、(2)喪失感の除去、(3)喪失に対する納得的な説明、を企業側が十分に果たさなかった場合、従業員の心理的契約は傷つけられる。その際従業員は、「発言」「無視～反抗」「忠誠～黙従」「退出」という多様な反応を示す。Schalk and Freese (1997) によると、企業側からの圧力が小さい場合には既存の心理的契約を保持する (balancing) ことが可

能になるが、耐え切れない圧力になると、従業員は自らの心理的契約を書き換える (revision) か、企業との関係を放棄する (abandonment) ことになる。

### III 分析手順と仮説

以下では、非正規従業員の増加や均等処遇の進展に対する正規従業員の反応について仮説検証する。正規従業員が「中心-周辺モデル」を心理的契約としているのか否かによって、変数間関係のあり方は大きく異なってくるだろう。

データ源として利用したのは、労働政策研究・研修機構が2004年に発表した『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査 (労働政策研究・研修機構, 2004)』のために集計、分析されたサンプルである。仮説検証のための条件に適合するサンプルの選抜を行い、391企業に所属する1476人の正規従業員についての分析を行うことになった<sup>3)</sup>。

次に、分析モデルを構成する諸変数について紹介する。説明変数については、非正規従業員全体の過去3年間での増減の数ではなく程度を測定するために、既存の質問項目に基づいて、以下のよう変数を独自に作成した<sup>4)</sup>。

$$\text{非正規従業員増加度} = e^{\left( \frac{\text{現在の非正規数} - 3\text{年前の非正規数}}{\text{現在の全従業員数}} \right)}$$

被説明変数<sup>5)</sup>として第一に、正規従業員の雇用の有無に関連して「雇用の安定性への満足度 (以下、雇用安定満足度)」に着目した。第二に、正規従業員の職場環境の質に関連して「仕事の内容への満足度 (以下、仕事内容満足度)」と「職場の人間関係への満足度 (以下、人間関係満足度)」に着目した。先行研究 (特に守島・フォイ, 2002) によると、これらの満足度指標に対する非正規従業員増加度の影響は、こうした量的基幹化がどれだけの質的基幹化や均等処遇を伴っているかによって変わってくる。

本稿では、非正規従業員の増加と正規従業員の種々の満足度の間の関係に影響を与える要因として、均等処遇の程度に着目することにした。非正

規従業員の増加に対する正規従業員の反応は、非正規従業員に対する処遇がどれだけ「中心-周辺モデル」に合致しているかによって変わることが予測される。処遇の手厚さにおける正規従業員の優越性が弱まる場合、彼らは自らの中心性が所属企業によって脅かされていることを察知し、そうした処遇を受ける非正規従業員が増加することを不満に思うだろう。

以上を踏まえ、3つの仮説を設定した。

**仮説1** 非正規従業員の増加の程度が大きいほど雇用安定満足度は高くなる。均等処遇が進むほどその傾向は弱くなるか、逆の傾向が生じる。

**仮説2** 非正規従業員の増加の程度が大きいほど仕事内容満足度は高くなる。均等処遇が進むほどその傾向は弱くなるか、逆の傾向が生じる。

**仮説3** 非正規従業員の増加の程度が大きいほど人間関係満足度は高くなる。均等処遇が進むほどその傾向は弱くなるか、逆の傾向が生じる。

均等処遇による影響を測るため、正規従業員に対して行われている人事諸施策が非正規従業員にも導入されている程度に着目し、その程度に応じて全サンプルをできるだけ均等になるように三分割した。まず、サンプルとなった各正規従業員の所属企業の均等処遇の充実度を把握するため、非正規従業員に対する13の雇用管理制度についての質問項目に着目した(詳細については付属表1)。各施策の導入の有無に基づいて各企業の均等処遇の程度を把握するための均等処遇変数を構成した(0点~13点の14点尺度の信頼性は $\alpha = .715$ )<sup>6)</sup>点数が高いほど正規従業員と非正規従業員のそれぞれに適用される人事諸施策の違いが小さくなる。13の均等処遇施策のうち、導入数が0から2の場合には「非充実企業(所属する正規従業員数は672)」、3あるいは4の場合には「中間企業(同、424)」、5から13の場合には「充実企業(同、380)」とラベリングした<sup>7)</sup>。

また、説明変数以外に正規従業員の雇用満足度に影響を与える可能性の高い諸要因について、14の統制変数を設定した。詳しくは文末の付属表2

に示したが、正規従業員個人に関するものとして9つ、彼らが所属する企業に関するものとして4つ<sup>8)</sup>、彼ら自身を取り巻く人材マネジメントに関するものとして1つ<sup>9)</sup>、それぞれ設定した<sup>10)</sup>。

#### IV 仮説の検証

それぞれの満足度変数について、(1)非正規従業員増加による影響がどのくらいあるか、(2)その影響力が均等処遇の程度によってどう異なるか、ということを検証するために、順序ロジット分析を行った。

##### 1 「雇用安定満足度」の場合

まず、雇用の有無に関連する指標としての雇用安定満足度について検討したい(仮説1;表3)。

本稿では、「非正規従業員の数は増やすが彼らへの人事諸施策の充実は行わない」という、人事管理方針としての「中心-周辺モデル」が強く見られる企業群を「非充実企業」と呼んでいる。そうした企業において、非正規従業員増加に対する正規従業員の肯定的な反応が観察されている。分析の結果は、正規従業員の心理的契約として「中心-周辺モデル」が持たれている、という見通しが現実的であることを推測させる。

次に、「中間企業」とは、「中心-周辺モデル」を一部乗り越えようとする人事管理方針をとる企業群を意味する。そうした企業においては、非正規従業員増加に対する正規従業員の反応は肯定的なものとは言い難い。もし正規従業員が「中心-周辺モデル」的な心理的契約を持っているとすれば、中間企業においてはそうした思い込みは企業によってある程度裏切られることになる。分析の結果は、そうした見通しが現実的であることを推測させる。

このように、非充実企業と中間企業のそれぞれに所属する正規従業員の反応の違いは、「均等処遇が進むほど、非正規従業員増加による肯定的な効果は減衰する」とした仮説を支持するものである。本稿では、末端人材の補強としての非正規従業員増加を行わない、「中心-周辺モデル」とはほど遠い人事管理方針をとる企業群を「充実企業」

表3 仮説1の検証

	被説明変数：雇用安定満足度			
	全体	非充実企業	中間企業	充実企業
	(係数)	(係数)	(係数)	(係数)
性別ダミー	0.192	0.060	0.249	0.187
年齢	-0.023*	-0.023	-0.073**	0.012
最終学歴	-0.022	-0.116*	0.067	0.091
勤続年数	-0.012	-0.019	0.044	-0.033
所属企業数	0.069	0.075	0.292	-0.037
役職	-0.023	0.062	0.111	-0.410**
年収	0.192***	0.168**	0.201**	0.232***
労働時間	-0.133***	-0.118*	-0.044	-0.218**
経営方針の理解	0.475***	0.610***	0.407***	0.359**
業界ダミー	0.211**	0.045	0.223	0.511**
従業員数	0.141***	0.212**	0.089	0.120
収益力	-0.019	-0.016	2.544**	-0.015
労働生産性	0.074*	0.129**	0.041	0.098
能力・成果主義的人事	-0.006	0.038	-0.064	-0.202
<b>非正規従業員増加度</b>	<b>1.397**</b>	<b>1.598*</b>	<b>0.209</b>	<b>2.709**</b>
サンプルサイズ	1430	652	412	366
カイ2乗	112.63	70.73	28.90	49.92
疑似R <sup>2</sup>	0.076	0.103	0.068	0.128
対数尤度	-1501	-676	-433	-369
モデルの有意確率	0.000	0.000	0.017	0.000

注：1) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1  
2) 疑似R<sup>2</sup>は、CoxとSnellを利用

と呼んでいる。非充実企業や中間企業で見られた傾向が仮説1を満たしていることから推測すると、非正規従業員増加に対して正規従業員は拒否反応を示すか無関心を決め込むはずである。もし正規従業員が「中心-周辺モデル」的な心理的契約をもっている場合、充実企業においてはそうした思い込みは企業によって大きく裏切られることになるからである。

しかし、分析の結果から読み取れる実態は、そうした見通しから大きく外れたものである。他のどの企業類型よりも非正規従業員増加を肯定的に受け取る傾向が、充実企業の正規従業員からは見て取れる。

つまり、雇用安定満足度について言えば、正規従業員が「中心-周辺モデル」的な心理的契約に「常に」依拠して、非正規従業員関連の動向を解釈しているとは言い難い。常に「中心-周辺モデル」以外の心理的契約を持っているのかもしれないし、ある条件のもとで「中心-周辺モデル」が抱かれているだけなのかもしれない。それについては、節を改めてより詳しく検討したい。

## 2 「仕事内容満足度」と「人間関係満足度」の場合

次に、職場環境の質に関連する指標としての仕事内容満足度と人間関係満足度について検討したい（仮説2と仮説3；表4と表5）。

この2つの満足度指標については、3つの企業類型のすべてにおいて、非正規従業員増加度からの統計的に有意な影響力が見出されなかった。さらには、その影響力の大きさと均等処遇が充実する程度との間に直線的な関係が現れることもなかった。こうしたことから、仮説2と仮説3は支持されない。つまり、非正規従業員の量的基幹化も正規-非正規間の均等処遇も、正規従業員にとって機会でもなければ脅威でもないのである。

分析の結果を踏まえると、非正規従業員関連の動向と職場環境（仕事内容や人間関係）の質についての満足感との関係を仲介する正規従業員の心理的契約は、先行研究が広く想定してきた「中心-周辺モデル」とは異なっているように推測される。職場環境の質について正規従業員は、「非正

表4 仮説2の検証

	被説明変数：仕事内容満足度			
	全体	非充実企業	中間企業	充実企業
	(係数)	(係数)	(係数)	(係数)
性別ダミー	-0.010	-0.009	-0.072	0.157
年齢	0.017	0.017	0.050	-0.011
最終学歴	-0.076*	-0.132*	-0.193**	0.120
勤続年数	-0.025*	-0.044**	-0.046	0.019
所属企業数	-0.110	-0.124	0.008	-0.101
役職	0.053	0.066	0.155	-0.124
年収	0.071	0.050	0.061	0.164*
労働時間	-0.090*	-0.085	-0.086	-0.065
経営方針の理解	0.388***	0.496***	0.408***	0.251
業界ダミー	0.153	0.197	0.224	0.020
従業員数	-0.023	0.016	-0.031	-0.086
収益力	-0.046	-0.043	-2.351*	-0.126
労働生産性	-0.055	-0.118*	-0.093	0.010
能力・成果主義的人事	0.137*	0.176	0.313*	-0.156
非正規従業員増加度	-0.303	-0.149	-1.375	0.416
サンプルサイズ	1441	657	417	367
カイ2乗	54.07	33.93	36.24	20.89
疑似R <sup>2</sup>	0.037	0.050	0.083	0.055
対数尤度	-1521	-688	-428	-385
モデルの有意確率	0.000	0.003	0.002	0.140

注：1) \*\*\*: p&lt;0.01, \*\*: p&lt;0.05, \*: p&lt;0.1

2) 疑似R<sup>2</sup>は、Cox と Snell を利用

表5 仮説3の検証

	被説明変数：人間関係満足度			
	全体	非充実企業	中間企業	充実企業
	(係数)	(係数)	(係数)	(係数)
性別ダミー	-0.040	0.025	-0.090	-0.050
年齢	-0.017	-0.031*	-0.006	0.008
最終学歴	0.026	0.143**	-0.062	-0.046
勤続年数	-0.012	-0.013	0.008	-0.043*
所属企業数	-0.076	-0.008	-0.261	-0.140
役職	0.014	0.150	-0.212	0.029
年収	0.098**	0.022	0.151	0.170*
労働時間	-0.101**	-0.058	-0.145	-0.083
経営方針の理解	0.301***	0.389***	0.311**	0.124
業界ダミー	-0.145	-0.170	0.102	-0.192
従業員数	0.067	0.088	0.049	0.130
収益力	-0.042	-0.035	0.405	-0.193
労働生産性	0.049	0.043	-0.027	0.082
能力・成果主義的人事	0.105	0.196*	0.104	-0.113
非正規従業員増加度	-0.570	0.205	-1.742	-0.265
サンプルサイズ	1432	652	413	367
カイ2乗	63.20	52.20	23.14	24.79
疑似R <sup>2</sup>	0.043	0.077	0.054	0.065
対数尤度	-1425	-659	-431	-361
モデルの有意確率	0.000	0.000	0.081	0.053

注：1) \*\*\*: p&lt;0.01, \*\*: p&lt;0.05, \*: p&lt;0.1

2) 疑似R<sup>2</sup>は、Cox と Snell を利用

規従業員が増えるにせよ減るにせよ、また彼らがどのような処遇をされるとしても、職務遂行上のコア従業員として自分に求められる役割は変わっていない」という認識をしているのではないだろうか。

こうした心理的契約は、それはそれで「中心-周辺モデル」的であると言えなくもない。つまり、正規従業員の心理的契約としての「中心-周辺モデル」には2つのバリエーションが存在する。その第一は、「非正規従業員の動向にコア従業員としての役割や意識は左右される」というものである。これは、非充実企業と中間企業に所属する正規従業員が雇用の有無について判断する際に採用されるものである。先行研究が（無意識的に）採用してきたのもそれに該当する。

第二が、「非正規従業員の動向にはコア従業員としての役割や意識は左右されない」というものである。現在の日本企業においても、ラインの独立性の高さ（裏返せばトップの戦略性の欠如やラインの内向き志向）や濃密な人間関係（裏返せば過剰なコンセンサス思考や「和」の重視）など、過去の「日本的経営」の強みや弱みのすべてが払しょくされているわけではない、ということが言われる（三品，2002；沼上ほか，2007；津田，1977）。この指摘と本稿での分析結果を踏まえると、非正規従業員関連の様々な動向の中でさえ、多くの企業や職場では旧来的な仕事内容や人間関係がある程度温存されてきたのだろう。

さらに、ややうがった見方だが、非正規従業員関連の動向に左右されず、多くの正規従業員が仕事内容や人間関係の面で中心意識を保ち続ける理由については、以下のような推論も可能だろう。篠崎ほか（2002）によると、非自発的パート労働者は自発的パート労働者に比べて正規従業員との賃金格差に納得しない傾向が強い。この時、将来的な正規従業員への転換を望んでいる労働者や、やむをえず非正規従業員という就労形態を選んでいる労働者を採用時点で排除するのは、各企業にとって合理的な判断であると言えなくもない。周辺労働力であることに甘んじる非正規従業員の増大や、適用対象を実質的に欠いた均等処遇の形式上の充実、コア労働力を自認する正規従業員に

とって特に顧慮に値する現象でもないだろう。

## V 均等処遇の程度に応じた多様な心理的契約

仮説1によると、均等処遇が充実した企業に所属する正規従業員は、そうではない企業に所属する正規従業員に比べ、非正規従業員増加を好ましく思う傾向が弱い。そこでは、「非正規従業員の動向にコア従業員としての役割や意識は左右される」という「中心-周辺モデル」的な心理的契約を持つ正規従業員が前提に置かれた。しかし、仮説検証の結果からは、非正規従業員増加に応じて雇用安定満足度が高くなる傾向が、ほかならぬ充実企業の正規従業員において最も強く表れていることが示された。

だとすると、均等処遇が充実した企業の正規従業員は、そうでない企業の正規従業員に比べて、均等処遇それ自体を好意的に受け取る傾向があるのではないだろうか。つまり、非正規従業員の動向に関して、充実企業の正規従業員は、非充実企業や中間企業の正規従業員とは異なる心理的契約を持っているのかもしれない。そして、非充実企業の正規従業員と中間企業の正規従業員の心理的契約は同じなのかもしれない。

その可能性を検証するため、「非正規従業員と正規従業員の均等処遇を進めるべきだと思うか」という質問への反応に関する分析を行った<sup>11)</sup>。表6は、均等処遇の必要性認識の強さが企業類型ごとでどう異なってくるかを示したものである。非充実企業と中間企業では「2：どちらでもない」をやや下回るものであり、充実企業ではそれをやや上回っている。つまり、非充実企業と中間企業の正規従業員は「中心-周辺モデル」にやや近い心理的契約を持っており、充実企業の正規従業員はそれとはやや離れた心理的契約を持っている。充実企業の正規従業員の心理的契約が他の2つの企業タイプの正規従業員のものとは異なったものであることについては、平均値の差の検定により、ある程度支持されている。

正規従業員の心理的契約についての企業類型ごとでの違いについてより厳格に分析を行うため、



表6 正規従業員の均等処遇への好意性についての企業類型に応じた違い(1)

		均等処遇の必要性認識		
		サンプル サイズ	平均値	標準偏差
均等処遇進展度	a: 非充実企業	662	1.97	0.631
	b: 中間企業	418	1.95	0.664
	c: 充実企業	375	2.05	0.660
平均値の差	a群とb群の差	有意ではない (.606)		
	a群とc群の差	10%水準で有意 (.063)		
	b群とc群の差	5%水準で有意 (.037)		

注: 1) 「均等処遇の必要性認識」は、「1: そう思わない〜どちらかと言えばそう思わない」「2: どちらともいえない」「3: どちらかと言えばそう思う〜そう思う」という尺度構成をとっている  
 2) 等分散を仮定しないt検定で、差の有意性を確認した

順序ロジットモデルを構成した(表7)。仮説1の検証に用いた1つの説明変数と14の統制変数のすべてについて、統制変数として位置づけ、新たな説明変数として企業類型についてのダミー変数を設定した。ここでは例えば、充実企業と非充実企業の正規従業員をサンプルとした分析を行い、正規従業員が抱く均等処遇の必要性認識の程度に対し、充実企業に所属していることが統計的に有意な影響を与える場合、それぞれの企業類型の正

規従業員の心理的契約には違いがあると見なせるだろう。そこで、3つの企業類型のうち2つに属する正規従業員をサンプルとした、3種類の分析(充実+非充実, 充実+中間, 中間+非充実)を行った。

必ずしも十分な強さで支持されるわけではないが、分析の結果は、表6で示した企業類型ごとの平均値の差の検定の結果と一致する。つまり、充実企業の正規従業員が抱く均等処遇の必要性認

表7 正規従業員の均等処遇への好意性についての企業類型に応じた違い(2)

被説明変数: 均等処遇の必要性認識		被説明変数: 均等処遇の必要性認識		被説明変数: 均等処遇の必要性認識	
分析対象: 充実企業+非充実企業 レファレンスグループ: 非充実企業		分析対象: 充実企業+中間企業 レファレンスグループ: 中間企業		分析対象: 中間企業+非充実企業 レファレンスグループ: 非充実企業	
	(係数)		(係数)		(係数)
性別ダミー	0.024	性別ダミー	0.054	性別ダミー	-0.022
年齢	0.001	年齢	0.025	年齢	-0.004
最終学歴	0.082	最終学歴	-0.020	最終学歴	-0.025
勤続年数	0.022	勤続年数	-0.017	勤続年数	0.018
所属企業数	0.107	所属企業数	0.004	所属企業数	0.055
役職	-0.091	役職	0.022	役職	-0.198**
年収	-0.085	年収	-0.049	年収	-0.008
労働時間	0.015	労働時間	0.041	労働時間	0.074
経営方針の理解	-0.092	経営方針の理解	-0.092	経営方針の理解	-0.141
業界ダミー	-0.144	業界ダミー	0.008	業界ダミー	0.095
従業員数	-0.101	従業員数	-0.149**	従業員数	-0.173***
収益力	-0.020	収益力	-0.020	収益力	-0.026
労働生産性	0.022	労働生産性	-0.057	労働生産性	-0.013
能力・成果主義の人事	0.019	能力・成果主義の人事	0.032	能力・成果主義の人事	0.022
非正規従業員増加度	2.568***	非正規従業員増加度	1.342*	非正規従業員増加度	1.854***
充実企業ダミー	0.244*	充実企業ダミー	0.261*	中間企業ダミー	-0.027
サンプルサイズ	1,037	サンプルサイズ	793	サンプルサイズ	1,080
カイ2乗	32.44	カイ2乗	25.89	カイ2乗	31.32
疑似R <sup>2</sup>	0.031	疑似R <sup>2</sup>	0.032	疑似R <sup>2</sup>	0.029
対数尤度	-983	対数尤度	-772	対数尤度	-1026
モデルの有意確率	0.009	モデルの有意確率	0.056	モデルの有意確率	0.012

注: 1) \*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1  
 2) 疑似R<sup>2</sup>は、CoxとSnellを利用

識の程度は、他の2つの企業タイプの正規従業員のそれとは異なっている。また、中間企業と非充実企業の間では違いは見られない。

なぜ充実企業に所属する正規従業員は、均等処遇の存在をより肯定的に受け取れているのだろうか。正規-非正規間での処遇格差という形で人事管理方針としての「中心-周辺モデル」が残存する状況（非充実企業、中間企業）では、正規従業員にとっての雇用の安定性は、今の企業や雇用形態に留まることで実現されるものとして理解されているのだろう。それに対して、処遇格差がある程度薄まり「中心-周辺モデル」が否定されつつある状況（充実企業）では、雇用の安定性は、他の雇用形態・他の企業に移ることによる損失が大きくないこととして理解されるのではないだろうか。均等処遇が充実した状況では、「正規従業員としての働き方が悪くないのは当然だが、それ以外の働き方も悪くはない」という見方が、より自然に受け入れられるのだろう。

雇用の有無に関連して、非充実企業と充実企業における正規従業員が非正規従業員増加度を肯定的に受け取っているのは、企業側の取り組みと正規従業員側の心理的契約が適合関係にあるからであろう。企業側が「中心-周辺モデル」的な処遇を行うときには、正規従業員も「中心-周辺モデル」的な心理的契約を持つことで現状に適應する。企業側が均等処遇を行うときには、正規従業員もそれを肯定的に捉える心理的契約を持つ。中間企業で非正規従業員増加度と雇用安定満足度の間に統計的に有意な関係が見られなかったのは、企業側の均等処遇の取り組みが結果として中途半端で、正規従業員の心理的契約の変化を呼び起こせなかったからなのかもしれない（図1）。あくまで推測だが、正規従業員の心理的契約は、均等処遇の程度と密接に対応するのではなく、均等処遇がある一点を超えて進んだ場合に大きく様相を異にするのかもしれない。

均等処遇が充実した企業に属する正規従業員が均等処遇という価値観を内面化する経路として、2つが想定される。第一に、企業が均等処遇を実施したことを受け、そこに所属する人々がそれを自然なことと思うようになる。第二に、均等処遇

という価値観に元来から寛容な人々が、その価値観を打ち出す企業に参加するようになる。

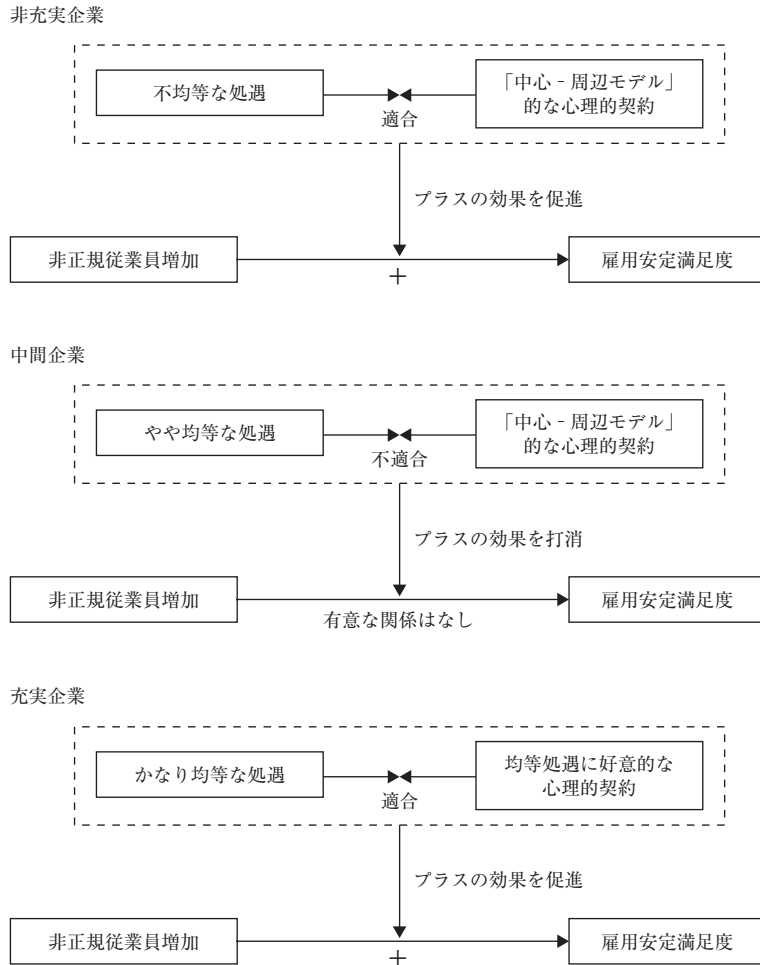
## VI 結 び

まず、本稿の理論的インプリケーションについて述べる。先行研究の示唆に従った仮説が立証されなかったことにより、正規従業員の心理的契約は「非正規従業員の動向にコア従業員としての役割や意識は左右される」というタイプの「中心-周辺モデル」以外にも存在しうることが示された。つまり、正規従業員の関心対象が雇用の有無であるか職場環境の質であるかに応じて、または均等処遇の程度に応じて、「中心-周辺モデル」とは対抗的な心理的契約が抱かれたり、「非正規従業員の動向にはコア従業員としての役割や意識は左右されない」というタイプの「中心-周辺モデル」的な心理的契約が抱かれたりする。今後の研究では、心理的契約の多様性の影響を考慮に入れた分析モデルを開発する必要があるだろう。

こうした発見は、以下の実践的インプリケーションを導き出す。雇用のパラダイムが変化する中では、労働者を雇用する企業、正規従業員として雇用される側、非正規従業員として雇用される側、三者の中での利害対立が顕著になる可能性がある。しかし、本稿の分析の結果からは、非正規従業員にとって機会獲得となる均等処遇が一定以上進められた場合には、正規従業員がそれを機会損失と見なさなくなるという知見が示された。正規従業員は、自らを取り巻く状況に応じてある程度柔軟に心理的契約を更新するポテンシャル（適応力）を持っているのである。こうした作用を活性化させるため、管理者や人事担当者は、公式的な人事制度を整えるばかりではなく、制度設計の限界を超えた非公式的で人間関係ベースのサポート活動を、正規従業員に対して行うべきである。

今回の分析において不十分な点として、以下の三点が挙げられる。第一に、統計的にもより説明力のあるモデルの開発がなされるべきであった。第二に、二次分析を行う上で避けられないことだが、本稿特有の問題意識に基づいた一次データの解釈が曲解となってしまっている可能性について

図1 正規従業員の雇用安定満足度についての分析結果のまとめ



は十分に排除しきれなかった。第三に、非正規従業員の質的基幹化について変数化が行えたならば、非正規従業員の量的基幹化や正規-非正規間の均等処遇が正規従業員に対して持つ意味についてより綿密な描写ができただろう。

\*本稿は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした21世紀COEプログラム(『知識・企業・イノベーションのダイナミクス』)から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。本稿を執筆するきっかけとなったデータは、東京大学社会科学研究所日本社会科学研究情報センターのSSJデータアーカイブ(Social Science Japan Data Archive)にて収集・保管されているものの利用許可を得たものである。利用許可をいただいたことに対して謝意を表したい。本稿のベースには、経営行動科学学会第9回年次大会(2006年11月。於、名古屋大学)における報告がある。学会報告コメントターの渡辺直登教授(慶應義塾

大学)からは論文執筆に向けた動機付けをいただいた。学会報告を論文へと発展させる過程では、守島基博教授(一橋大学)、平野光俊教授(神戸大学)、鈴木竜太准教授(神戸大学)をはじめとする、数多くの研究者、実務家の方々からの貴重な確かな指導をいただいた。また、匿名のレフェリー2名からは、論文を推薦する上で欠くことのできない有益なコメントをいただいた。これらの方々に対し、記して感謝申し上げたい。なお、本稿の内容上の誤謬の責は、全て筆者にある。

1)「非正規従業員(非典型労働者あるいは非正社員)」という言葉は、法的・理論的に正確な定義がされたものではなく、雇用に関する契約期間の定めのない労働者としての「正規従業員(典型労働者あるいは正社員)」に当てはまらない労働力を包括するものとして、日常的に用いられている。そうした残余集合の中には、社員区分制度に応じて、パート/アルバイト、派遣社員、契約社員、請負社員、臨時社員など、勤務時間の幅や直接雇用の有無に応じて多様な就労形態が存在している(今野・佐藤, 2002; 佐藤編者, 2004)。本稿ではその中の多様性を無視して、非正規従業員全体の正規従業員への影響について論じる。

- 2) 公刊されたものではないために現時点では原典からの直接の引用をしていない。守島・フォイ (2002) における言及に依拠している。
- 3) 労働政策研究・研修機構 (2004) では、1066 企業に属する 7844 人の従業員についてのデータが集計された。それに対して本稿では以下のようなサンプルの絞り込みを行った。(1) 現所属企業に 3 年以上在籍している正規従業員であること、(2) 正規従業員個人についての統制変数についての有効回答が見られること、(3) 各正規従業員の所属企業の代表者が説明変数や企業についての統制変数や均等処遇に関する質問項目のすべてに有効回答を行っていること、である。それゆえ 1476 の従業員データの中には、3 つの被説明変数に関する質問項目のいずれか (あるいはすべて) について有効回答が行われていないものもいくつかある。
- 4) こうした操作を行った理由について 3 点指摘できる。第一に、同様の内容についての質問項目があったが、それは「1: 減少~5: 増加」という主観尺度であり、より客観的な尺度が設定可能であれば、それが優先されるべきだからである。第二に、3 年間で非正規従業員の増減数を現従業員数で割ったのは、たとえ増減の絶対数が同じでもそのインパクトが企業規模により異なってくることを統制するためである。第三に、自然対数 ( $e=2.71828\dots$ ) をとったのは、すべてのサンプルの非正規従業員増加度を正の数値で表現したかったためである。この変数が 1 の値を示すとき、その企業の非正規従業員数は 3 年間で不変である。つまり、平均値から明らかのように、サンプル全体では、この 3 年間で非正規従業員率は微増傾向にある。
- 5) 分析対象となった 3 つの被説明変数については、元々の質問項目は 5 点尺度から構成されていた。それを本稿では、「1: 満足していない~どちらかといえば満足していない」「2: どちらともいえない」「3: どちらかといえば満足している~満足している」と、3 点尺度に集約した。また、これらの被説明変数を設定するに当たって着目したのが、労働政策研究・研修機構 (2004) の「現在の仕事の諸事項についての満足度」に関する 18 の質問項目である。まず、全 18 項目のうち、「この事項は重要だ」と全回答者の 3 割以上が記入した 7 つの質問項目を選びだした。その中で今回の分析で用いられなかったのは、「賃金」「会社の将来性」「休日・休暇」「仕

事と生活のバランス」に関するものであった。前二者を排除した理由は、それが非正規従業員の動向以外の要因 (例えば企業の体力) で大きく左右されるように予想されるからである。後二者を排除した理由は、こうしたワーク・ライフ・バランス的な要因と非正規従業員の動向との間に論理的な関係を見出しにくかったからである。

- 6) 13 の質問項目はすべて「1: 導入の予定はない~2: 現在は導入していないが 3 年以内に導入を予定~3: 導入している」という 3 点尺度で構成されているが、1 回答と 2 回答を「0: 導入していない」、3 回答を「1: 導入している」と再編成した。さらに、13 の項目を単純に合算した。
- 7) こうした類型化の手順はいくつかの注意点をほらむもの、そうせざるをえなかった理由もある。第一に、均等処遇の度合いを示す 14 点尺度について、非充実企業が 3 点、中間企業が 2 点、充実企業が 9 点と、一見びつな分かれ方を示している。しかし、「どこまでなら充実している部類に入る、入らない」ということを客観的に示すことはできない。第二に、13 の質問項目は、あくまで諸施策が制度として存在するかどうかを尋ねたものに過ぎない。しかし、制度の有無に比べ運用実態についての判断は、企業や回答者ごとに固有のバイアスを受ける傾向がより強いように思われる。第三に、複数の順序尺度を単純加算することは適切な方法ではないかもしれない。しかし、付属表 1 で示された各質問項目の平均値の差や新しく構成された変数の信頼性の高さにあるように、この方法からでもある程度は現実を反映させることができるだろう。
- 8) 企業関連変数の一つである「収益性」は、元々の質問項目を応用して売上高営業利益率を算出したものに基づく。たとえ赤字の場合でも正の値で変数化したかったため、以下のような処理を施した。
- $$\text{収益性} = e^{\text{売上高経常利益率}}$$
- 9) 「能力・成果主義的人事」については、企業向け質問票の中での人事管理方針についての 9 つの質問群について因子分析 (主因子法、バリマックス回転) を行い、第一因子に該当する 5 つの質問項目 (「評価基準として成果を重視」「昇進・昇格に差をつける時期の早期化」「従業員の能力開発を強化」「仕事の内容に応じた最適な人材配置」「従業員の能力・適性によ

付属表 1 非正規従業員への人事諸施策の種類とその導入率

	非充実企業 n=672	中間企業 n=424	充実企業 n=380
1. 賞与	0.35	0.82	0.89
2. 定期昇給	0.07	0.39	0.59
3. 非正規従業員から正規従業員への転換制度	0.13	0.41	0.48
4. 非正規従業員に対する計画的な OJT	0.06	0.29	0.71
5. 非正規従業員に対する OFF-JT	0.01	0.18	0.51
6. 自己啓発に関する支援制度	0.02	0.13	0.48
7. 福利厚生制度	0.34	0.71	0.96
8. 退職金制度	0.02	0.14	0.42
9. 配置・処遇に関する苦情相談制度	0.02	0.08	0.41
10. 同じ仕事をしている正規従業員との処遇の均衡	0.03	0.05	0.36
11. 非正規従業員の仕事の裁量を拡大する制度	0.00	0.02	0.08
12. 仕事と生活の調和のための制度	0.00	0.04	0.17
13. メンタルヘルス対策	0.02	0.16	0.45

注: 一部の例外を除いて 1%水準で有意 (等分散を仮定しない t 検定)

例外: 「10: 同じ仕事での処遇均衡」の低水準と中水準の間の差の有意確率は .135

付属表2：記述統計（統制変数、説明変数）

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別ダミー（男 = 0, 女 = 1）	0	1	0.32	0.467
年齢（実数）	21	70	37.39	9.180
最終学歴（中学 = 1～大学院 = 6）	1	6	3.91	1.138
現所属企業での勤続年数（実数）	3	41	14.10	8.683
所属してきた企業の数（実数）	1	10	1.38	0.904
役職（役職なし = 1～役員 = 5）	1	5	1.75	0.938
年収（100万円未満 = 1～1500万円以上 = 12）	2	12	6.23	1.853
週平均労働時間（20時間未満 = 1～50時間以上 = 7）	1	7	5.47	1.130
経営方針の理解度（知らない = 1～きちんと理解している = 4）	1	4	2.99	0.678
業界ダミー（製造業 = 0, 非製造業 = 1）	0	1	0.60	0.489
従業員数（実数を自然対数に換算）	4.317	11.649	6.0905	1.12722
収益力（1でROSが0%。尺度構成手順については注7参照）	0.375	54.598	1.1450	2.06488
労働生産性（一人当たり売上高を自然対数に換算）	12.013	22.392	17.1146	1.30345
能力・成果主義人事（尺度構成手順については注8参照）	1	5	3.40	0.662
非正規従業員増加度（1で増減なし。尺度構成手順については本文参照）	0.477	1.462	1.0292	0.09161

注：全ての変数において、n=1476

る差別化」についての5点尺度）を単純平均で合成することで導出した（ $\alpha = .710$ ）。

- 10) 労働政策研究・研修機構（2004）においては、企業向け質問紙と従業員向け質問紙の双方が用意されていた。そのため、従業員関連の統制変数と被説明変数については従業員自身向けの質問紙における項目を利用したが、それ以外の変数については、企業向けの質問紙における項目を利用した。労働政策研究・研修機構（2004）において、経営・人事上の管理事項に関する質問項目が、従業員向けの質問表にもないわけではない。しかし、本稿のような処置を施すことにより、「雇用満足度が低いから、非正規従業員の増減や彼らに対する均等処遇の充実の程度を実際よりも強くって回答する」という正規従業員特有の認知バイアスの混入が回避できる。このように、マッチデータの強みは明らかであるが、(1)正規従業員が満足感を形成する上で、非正規従業員の増減や均等処遇の進展について逐一参照しているとは限らない、(2)同一企業に所属する正規従業員が経営上・人事上の方針を同じように受け取るとは限らない、ということにも留意する必要がある。
- 11) 雇用安定満足度などと同様の手順で5点尺度を3点化した。つまり、「1：そう思わない～どちらかと言えばそう思わない」「2：どちらともいえない」「3：どちらかと言えばそう思う～そう思う」というものである。

#### 参考文献

- Blau, Peter M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons. 間場寿一・居安正・塩原勉共訳『交換と権力』新曜社, 1974年。
- Cappelli, Peter and David Neumark (2003) "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses," *Industrial Relations*, 43, pp. 148-182.
- Davis-Blake, Alison, Joseph P. Broschak and Elizabeth George (2003) "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees," *Academy of Management Journal*, 46, pp. 475-485.
- Davis-Blake, Alison and Brian Uzzi (1993) "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors," *Administrative*

*Science Quarterly*, 38, pp. 195-223.

- Gouldner, Alvin W. (1960) "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Houseman, Susan (1997) *Temporary, Part-Time, and Contract Employment in the United States: New Evidence From an Employer Survey*, Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 勝見明 (2007) 「セブン・イレブンのパート、アルバイトはなぜ高収益に貢献できるのか?」『日本労働研究雑誌』No. 561, pp. 53-55.
- Lautsch, Brenda A. (1999) *Boundary Labor Markets: A Grounded Theory of Contingent Work*, Simon Fraser University, Faculty of Business Administration, unpublished paper.
- Lautsch, Brenda A. (2002) "Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work," *Industrial and Labor Relations Review*, 56, pp. 23-43.
- Lepak, David P. and Scott A. Snell (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- McFarlane Shore, Lynn and Lois E. Tetrick (1994) "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship," in Cooper, Cary L. and Denise M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, London: John Wiley and Sons, pp. 91-109.
- Matusik, Sharon F. and Charles W. L. Hill (1998) "The Utilization of Contingent Work: Knowledge Creation and Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp. 680-697.
- 三品和広 (2002) 「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』50 (1), pp. 6-23.
- 守島基博・ピーター フォイ (2002) 「コンティンジェント労働者の利用が正規労働者に与える影響——日米比較」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構, pp. 189-209.

- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉——日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。
- Osterman, Paul (1988) *Employment Futures: Reorganizations, Dislocations, and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.
- Pearce, Joel L. (1993) "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Coworkers." *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1082-1096.
- Pfeffer, Jeffery and James N. Baron (1988) "Taking the Workers Back Out: Resent Trends in the Structuring of Employment." *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 257-303.
- 労働政策研究・研修機構 (2004) 『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』。
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 佐野嘉秀 (2000) 「パート労働の職域と労使関係——百貨店 A 社の事例」『日本労働研究雑誌』No. 481, pp. 12-25.
- 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——雇用区分間の均等処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46.
- 佐藤博樹編著 (2004) 『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日経文庫。
- Schalk, René and Charissa Freese (1997) "New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trend and the Dutch Experience," in Cooper, Cary L. and Denise M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 4, Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp. 107-123.
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史 (2002) 「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.
- 総務省 (2006) 『労働力調査』。
- 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』5 (1), pp. 2-11.
- 津田真澄 (1977) 『日本の経営の論理』中央経済社。
- 〈2007年2月2日投稿受付, 2007年11月9日採択決定〉

えなつ・いくたろう 一橋大学大学院商学部研究科博士後期課程。最近の主な論文に「ビジネスケース ヤマト運輸——「現場の経営者」たちが支える競争力と彼らへの人材マネジメント」『一橋ビジネスレビュー』(冬号, 2007年)。人的資源管理論専攻。