

内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性

——人材ポートフォリオ・システムからの考察

平野 光俊

(神戸大学教授)

現代の日本企業には、中核的な仕事を担う正規社員と周辺的な仕事を担う非正規といった単純な二分法ではなく、内部労働市場における雇用区分の多様化と区分間の転換を合理化する人材ポートフォリオ・システム (Human Resource Portfolio System: HRPS) の構築が求められている。具体的な本研究の目的は、1)雇用ポートフォリオに関わる既存研究を参照し、取引費用の経済学を基礎にして理論的なHRPSを構想する、2)人的資産特殊性と業務不確実性の基準で組み合わせたHRPSの測定尺度を開発し、その現実妥当性を、大阪府内459事業所を対象とした質問紙調査から検証する、3)雇用区分の多様化と転換の意義をHRPSのもとに考察する、ことである。分析および考察から以下のことを主張する。1)本稿で提示したHRPSは非正規の働き方の実態をうまく説明できる。2)正規と非正規の間の雇用の境界上に中間形態のハイブリッドを設けることが経営合理的(ホールドアップ問題とモラルハザード問題を抑制する)となる。3)非正規→ハイブリッドへの転換を可能にすることが経営合理的(インセンティブを提供し逆選抜を抑制する)となる。4)実際、非正規に人的資産特殊性を求める程度が高い事業所ほど均衡処遇諸施策を整備している。5)他方、非正規に与える業務の不確実性が高まっても均衡処遇の程度は高まらない。6)雇用区分の多様化と転換を経営パフォーマンスに結びつけるためには、非正規を個別管理の対象として人的資本投資を施し、業務に見合った処遇を施すことが重要である。

目次

- I はじめに
- II HRPSの構築
- III 使用するデータの概要
- IV HRPSの妥当性の検証
- V 雇用区分間の転換の意義
- VI おわりに

I はじめに

1 問題意識

日本企業の人事・労務管理の新しい展開として、雇用期間に定めがなく中核的な仕事を担う正規社員(以下、正規という)と、期間に定めがあり周辺的な仕事を担う非正規社員(以下、非正規

という)といった単純な二分法に帰結しない雇用区分の多様化のマネジメントが挙げられる(たとえば、佐藤・佐野・原 2003)。ここで内部労働市場における雇用区分の多様化の特徴は、1つには非正規の中の区分、すなわち短期雇用の非正規と、契約更改を繰り返す長期雇用の「質的に基幹化された非正規」との区分である(たとえば、禿 2003; 本田 2007)。2つめには、正規の中の区分、すなわち総合職に対する一般職、管理職に対する専門職といったこれまでよく見受けられた区分とは異なる、勤務地限定社員、職種限定社員、短時間正社員といった正規区分の多様化である(たとえば、厚生労働省 2002; 連合総合生活開発研究所編 2003)。3つめには、グループ経営の観点から行われる機能・事業分社に伴い生じる出向社員、転籍社員、プロパー社員といった多様化もある(たとえば、

稲上 2003)。

同時に、仕切られた雇用区分間の移動、典型的には非正規から正規への転換制度を整備する企業も少なくない¹⁾ (たとえば、労働政策研究・研修機構 2006, 2007)。しかし、その内実を丁寧に見れば、非正規から正規への転換は「ステップ・バイ・ステップ型」(労働政策研究・研修機構 2007)、つまりフルタイム型パートなどの非正規の活用が進んだ結果、正規・非正規の間でグレーゾーンとなった仕事領域のあり方を再整理する必要が生じ、それに相応しい処遇を兼ね備えた新たな雇用区分(地域限定社員など)を設けて転換させるケースが多いようである。つまり、非正規から正規へ転換といっても、それはいわゆる「総合職」よりも拘束性が緩く人的投資が低い中間形態への転換である。本稿の目的はこのような内部労働市場で進展しつつある雇用区分の多様化と転換の現象の合理性とその意義を検討することである。

もとより、複数の雇用区分を設ける人事・労務管理は、仁田(2008)によれば、戦前・戦後も、鉄鋼・造船など重工業において「臨時工」や「社外工」²⁾などの非正規が、正規の「本工」と区分され、雇用リスク回避とコスト削減のために活用されていた。しかも臨時工の本工への転換も可能であった。また社外工を雇用する関連請負企業が労働条件の整備を進めた結果、他の中小企業労働者と均衡化していった。このことに鑑みれば、戦前・戦後の非正規問題への対応と近年の雇用区分に関わる議論——非正規と正規の仕事を合理的に区分し、合理性がなければ均衡処遇あるいは転換すべき——の間には大きな違いはないことになる。

しかし歴史的に見て、現代の雇用区分に関わる問題が、戦前・戦後にかけての臨時工・社外工問題と違うのは、もはや労働者の4割近くが非正規であるという就業者数の多さ³⁾。非正規を活用する産業の裾野が重工業のみならず流通・金融といったサービス産業に拡張したこと。非正規のうち女性が多く占めること⁴⁾。また非正規の雇用形態が契約、嘱託、出向、パート、派遣など多様化したこと。本工への転換を求めて臨時工が闘争を繰り返したのとは異なり、非正規という働き方を自発的に選択している労働者も相当数いること⁵⁾。し

たがって、雇用区分の選択に関わる個人の意識も、自発的・非自発的といった単純な二分法に帰結せず、個人の価値観やライフ・イベントに応じて多様化していること。さらには、雇用区分間の仕切りの壁を緩めて非正規化から正規への転換を促す制度の導入に多くの企業が取り組んでいること、にあると思われる。

2 雇用ポートフォリオから人材ポートフォリオへ

したがって、現代企業の人事・労務管理の課題は、多様な雇用区分を設けて、しかも非正規の選好に基づいた選択も可能とする「人材ポートフォリオ」のマネジメントにあるだろう(守島 2004; 内田 2006; 平野 2008; Hirano 2008; 朴・平野 2008)。もともとは紙挟みもしくは折靴を意味するポートフォリオという言葉は、これまでは主に「金融資産ポートフォリオ」、つまり複数の金融商品に分散投資すること、またその投資した金融商品を組み合わせるリスク軽減を図る選択行動に対して用いられてきた。あるいは多角化企業における効率的な資源配分の指針を与える「事業ポートフォリオ」(Product Portfolio Management: PPM)もよく知られている。PPMは各事業をその事業の企業にとっての魅力度(市場成長率)と、その事業の競争力(マーケットシェア)の2つの軸で区分し、その平面に各事業を位置づけプロットする。金融資産ポートフォリオもPPMも分散投資によるリスク軽減と投資効率向上が目的である。

そしてポートフォリオという言葉をわが国で最初に雇用管理に持ち込んだのは、日経連の『新時代の「日本的経営」』(1995)であった。日経連は、その中で、日本的な雇用慣行の基本方針、つまり長期的視点に立った人間中心(尊重)の経営は堅持するものの、リストラの推進と賃金の高止まりへの対応を不可欠と捉え、長期雇用と短期雇用を組み合わせる「雇用ポートフォリオ」を、これからのわが国の雇用システムの改革の方向として示した。日経連の雇用ポートフォリオは、労働者の雇用に対する選好(短期勤続を望むか、長期勤続を望むか)と、企業が定着を望む程度(定着か、移動か)という2軸に描かれる空間に3種類の雇用区分を配置する。長期蓄積能力活用型(長期雇用)、

雇用柔軟型（短期雇用）、高度専門能力活用型（両者の中間）である。

しかし、日経連の雇用ポートフォリオは、雇用区分の多様化と呼ばれる現象を、企業による雇用の量的管理の視点から整理して示す概念であって、「常にある雇用ポートフォリオ・システムの90年代型の特殊モデルにすぎないといえる」（仁田2008, 46頁）。同時に、企業側の方針と労働者の選好を組み合わせた、この雇用ポートフォリオには、雇用区分の類型化に対する理論的説明が欠けている。また雇用区分に応じた人事施策の提示も不十分である。採用、育成、評価、動機づけといったさまざまな人事施策のあり方を雇用区分ごとに理論的に整理しておくべきであろう。

一方、アメリカに目を向ければ、雇用ポートフォリオという考え方をういた研究が1990年代後半から、戦略的人的資源管理（Strategic HRM）の一テーマとして盛んに行われてきた。その代表的な論者が、人材のグルーピングの方法とその協働のありかた、さらには人材グループごとに適合的な人事管理を構想したLepak and Snell（1999, 2002, 2003）である。彼らは、良好な経営パフォーマンスをもたらす「雇用ポートフォリオの概念モデル」⁶⁾を、「人的資産の企業特殊性」（uniqueness of human capital）と「人的資産の価値」（value of human capital）の2軸のマトリックスのもとに構築し、その妥当性を実証することを目標としている。その基本問題は、「Make」（長期雇用で内部育成する正規）もしくは「Buy」（短期雇用で市場から適宜スポット調達する非正規）の「雇用の境界」問題である。MakeかBuyのどちらを戦略的に選択すればよいのかに対する解は、「取引費用の経済学」（Transaction Cost Economics: 以下、TCEという）と「経営資源に基づく企業観」（Resource-Based View of the Firm: 以下、RBVという）によって導かれる。前者は現代経済学における企業組織分析の「契約論アプローチ」に分類され、後者は「能力論アプローチ」である。具体的には、彼らの雇用ポートフォリオは、人的資産の企業特殊性はTCEに、人的資産の価値はRBVに依拠して構想される⁷⁾。

垂直軸の人的資産の企業特殊性はTCEの基本

命題「資産が特殊になればなるほど効率的な調整を行うために市場取引から組織統合に移行する」（Williamson 1975, 1985）に従い、その程度が高ければMake、低ければBuyとなる。水平軸の人的資産の価値はRBVの基本命題「企業が保有する資源のライバル企業による模倣が難しければ競争優位は持続する」（Barney 1991）に従い、その程度が高ければMake、低ければBuyとなる。

しかし彼らの主張する雇用ポートフォリオは、TCE（契約論アプローチ）とRBV（能力論アプローチ）という異なる理論的視座をアドホックに組み合わせられており、理論的モデルとしてうまく統合されているとはいえない。結果として選択された2つの軸がどれほど妥当なのかは不明のままである。

もとより、企業組織の分析アプローチとしてTCEとRBVの競合と融合は大きなテーマとなっているし、両者は補完的であるとする論者もいる（たとえば、磯谷2004）。しかし、それらは次のような基本的性格を持つ。すなわち長期で見れば個別企業のコア・ケイパビリティが他企業ないし市場の学習と模倣を通じてコモディティ化することが不可避であること、言い換えれば市場における取引費用が低下することによって経起的に垂直分解が生じると予測する「動学的取引費用論」である（たとえば、Langlois and Robertson 1995）。

筆者はRBVの雇用ポートフォリオへの応用は、2軸の特性が時間の経過とともに書き換えられるのに応じてMakeかBuyかの選択決定の諸条件が変わるという「雇用ポートフォリオの動的進化」の捕捉においてのみ有効と考える。したがって雇用ポートフォリオの軸の抽出は一つの統一的な理論的視座から構想すべきと考える。

そこで本稿では、日経連およびLepak and Snellの雇用ポートフォリオの不十分な点を改良し、契約論アプローチ（主としてTCEとインセンティブ理論）の知見を応用した雇用区分の多様化と転換のあり方を「人材ポートフォリオ・システム」（Human Resource Portfolio System: 以下HRPSという）と呼ぶことにしよう。なお本稿で用いる「雇用」という言葉は、実際に勤務する職場の雇用主とは雇用関係にはない外部人材（派遣社員や請負社員など）も含めた意味で用いる。

本稿の構成は以下の通りである。続くⅡではTCEとインセンティブ理論を応用してHRPSを構想する。Ⅲでは本稿で使用するデータセットを説明し、ⅣではHRPSのモデルとしての妥当性を経験的に検証する。Ⅴでは雇用区分間の転換の意義について若干の検討を施す。Ⅵはそれまでの議論のうち確認しておくべき主要事項をまとめる。なお、本稿で示すHRPSは現段階では理念型であり、提案する諸施策のすべてを経験的に吟味することはできない。しかし、筆者が以前に行った質問紙調査のデータを利用しながらHRPSの妥当性や合理性の検証を部分的ではあるが行ってきたい。

Ⅱ HRPSの構築

1 TCEと企業の境界

Williamson (1975, 1985) によって開発されたTCEでは、「取引費用」とは、各経済主体が特定の取引相手と財やサービスの交換行為を行う上で発生する費用の総称である。取引費用には、取引発生以前に被る費用(事前費用)と、当初到達した合意を履行・遵守してゆく過程で被る費用(事後費用)の2種類がある。事前費用には、取引相手の探索(探索費用)、交渉(交渉費用)、契約の締結(契約費用)がある。事後費用には、その履行を監視し(監視費用)、問題が発生した場合にはそれを解決し(紛争解決費用)、さらには契約を更新する上でかかる費用(更新費用)がある。

取引費用が発生するのは、契約の不完備性を前提としたとき、人間の複雑な問題を定式化し解くための能力は限られているとする「限定合理性」(Simon 1961)のゆえに、取引に必要なすべての情報を入手することが不可能なこと、および人間はしばしば「機会主義的行動」⁸⁾をとるからであると仮定される。

TCEでは、取引を、市場と組織の統一的理解の分析単位に据える。そして各取引は、それぞれ異なる「取引属性」をもち、その取引費用を節約するように異なる「取引管理構造」が選択される。そしてある種の属性をもった取引の場合には、統

合を通してその取引を企業内部に取り込むことによって、取引費用が節約されると考える。

取引費用に影響を及ぼす属性は「資産特殊性」「不確実性」「頻度」の3つである。資産特殊性とは、取引される資産の取引特殊的価値を指す。資産特殊性には、「立地特殊性」(site specificity)、「物的資産特殊性」(physical asset specificity)、「人的資産特殊性」(human asset specificity)、「専用資産」(dedicated assets)の4種類がある。取引の不確実性は、情報の非対称性のもとで取引相手の機会主義的行動を誘発し、取引費用を増大させる要因となる。取引頻度は不確実性を低減するとともに資産特殊性を高めるパラメータとなる。なぜなら取引頻度の増加にともない、取引主体双方において学習が促進され「逐次的な適応」が行われるからである。こうした適応行動は保有資産への取引特殊的な追加投資、すなわち取引に関係する資産への投資が、当事者が互いに取引を行う場合に一層大きな価値を生み出す「関係特殊的投資」(relation specific investment)という形でなされ、資産特殊性をさらに高めることとなる。

当該取引でしか価値を持たない取引特殊的資産が存在し、取引相手との関係特殊的投資が行われる必要が大きい場合、取引の事前・事後において他方の契約主体の機会主義的な行動に直接さらされる可能性が高まる。こうした機会主義的行動を抑制し取引の非効率を削減するためには、取引属性に応じた適切な取引様式が必要となる。さしずめ次の3種類が考えられる(伊藤・林田 1996)。1) スポット市場(自律的取引主体による単純な交換関係)、2) 関係的契約(relational contract)(自律性を維持しながらもスポット市場と比較して、当該取引に特化した保護手段を事前に追加した関係)、3) 内部組織(ヒエラルキー、すなわち権限関係に基づく管理コントロールに従う関係)。

このとき企業の境界に関するTCEの主要予見は次のようになる。すなわち「当該取引の取引頻度、不確実性、そしてとりわけ関係特殊的投資の程度が高くなるほど、その取引にいつそう特化した様式——すなわちスポット市場よりも関係的契約、関係的契約よりも内部組織——によって管理される」(伊藤・林田 1996, 160頁)。というのは、

少数主体によって構成される内部組織では、適応的な逐次的意思決定が容易となり、限定された合理性を節約し、機会主義を弱め、市場における打算的な精神的関与とは異なる準道徳的な関与を引き出し、満足と呼び起こす交換関係を実現するからである。かくして企業の境界は取引費用のもとに決定されることになる。

ここで注目されるのが市場と内部組織のグレーゾーンにある関係的契約ないし中間組織の存在である（伊藤 2008）。Williamson (1985) は市場と内部組織といった二分法では説明できない中間領域の取引へ注目することが複雑な経済組織の実態を理解することを助けると主張し、Williamson (1996) では中間領域の取引のガバナンス構造を「ハイブリッド」と呼び、市場と内部組織そしてハイブリッドのそれぞれがもつ資産特殊性の程度に対するコンティンジェントな機能性の違いを考察している。

2 取引の非効率性の発生構造と雇用の境界

本項では企業間取引における TCE の命題を拡張し「雇用の境界」問題を検討する。まず、労使間の雇用契約において取引対象となる資産は「人材」であるから、以下の議論において資産特殊性を「人的資産特殊性」に限定しよう⁹⁾。

次に取引の不確実性について、労使間の雇用契約において取引対象となるのは特定の「業務」である。「業務請負契約」は文字通り業務を取引対象とするが、内部労働市場における労使関係も同様に、特定の業務を労働者が請け負い、それに対して雇用主が賃金を支払うという取引関係が成立していると考えよう。このとき事前に定めた業務が複雑、曖昧、不確実であれば初期の合意・契約は不完備にならざるをえない。雇用関係における不確実性とは、業務の遂行過程で事前には予測できない不測の事態に対して、労働者のとるべき義務や行動が規定されていない状況や、その対処をめぐっていくつもの解釈が可能な曖昧さがどの程度なのか、ということである。

取引の頻度とは雇用契約の期間の長さに関わるパラメータである。非正規は1期のみ雇用契約から契約更改（再交渉）を繰り返すことによって

取引の頻度は高まることになる。正規は毎期の賃金改定や業務割り当ての変更など、その取引が非正規より頻繁かつ長期に行われることになる。

ただし、これら3種類の雇用関係の取引属性を画一的に扱うことは注意が必要である。なぜなら資産特殊性と不確実性が雇用の質的側面に関わる異なる属性であるのに対して、頻度は量的側面に関わる属性であるからである。HRPSの構想にあたっては、人的資産特殊性と業務不確実性という2種類の取引属性に対して、取引頻度が一定の影響を与えるものと解釈し、ひとまず頻度の問題は捨象しておこう¹⁰⁾。それでは人的資産特殊性と業務不確実性によって雇用の境界はどのように設定できるのだろうか。

3 事前の機会主義に由来する取引の非効率性の発生メカニズム——ホールドアップ問題

取引の非効率性の問題は事前の問題と事後の問題とに区別される。まずは前者である。人的資産特殊性とは特定の雇用関係の上で要求される関係特殊の投資の程度をさす。関係特殊の投資とは当該取引以外の関係性においてその投資価値が著しく毀損される（投資費用がサンク化する）投資を指す。したがって取引相手が契約後に機会主義的行動を行うことが予想される場合には、関係特殊の投資への過少投資のインセンティブが生まれる（いわゆるホールドアップ問題）。ここで労使間の関係特殊の投資は2種類を考えることができる。直接的には「企業特殊技能への投資」であり、間接的には「拘束性の受容に関わる投資」である。

人的資産が非常に特殊となるのは、人材が組織内部の業務を通じて、市場で再配置することが容易でない企業特殊技能を身につけるときである（Menard 1997）。幅広いOJTを通じて獲得された「知的熟練」（Koike 1994）や当該企業の固有の技術に対する知識、あるいは取引先や社内人脈など特定の関係における取引のみに効果がある組織的スキルも含まれる。さらに身に付けた一つひとつの知識や技能の組合せそのものが企業特殊になる場合もある。もし労働者が企業特殊技能に対する投資を行うとき、雇用主の雇用保障がなければ、労働者は事後的な雇用主の機会主義的な行動（解

雇や賃下げ) のリスクに反応し、過少投資のインセンティブが生じる。

「拘束性の受容に関わる投資」とは、たとえば組織都合の転居転勤や職種を変える配置転換といった拘束性を労働者が受容するときに生じる投資である。たとえば転居転勤を受容することは、近所づきあい、地域、学校行事への参加などにおける社会的ネットワークおよびそこから生じる互酬性と規範としての「社会関係資本」(social capital) への労働者 (=生活者) のこれまでの投資をサンク化させるであろう。それを受容して赴任することは労使関係における関係特殊の投資の一種と考えられる。同様に不慣れな業務への配置転換を受け入れることは、特定の業務に対応したこれまでの技能投資をサンク化させる可能性がある¹¹⁾。

これらは契約の不完備性に起因するホールドアップ問題を引き起こす。ホールドアップ問題を克服するためには労使双方によるリスク分担に関わる再契約履行の双務的コミットメントが必要となる。雇用主は労働者に雇用保障をコミットメントしなければならない。労働者はそれと引き換えに企業特殊技能を高めること及び拘束性を受容することにコミットメントしなければならない。

以上の議論をまとめると、次のようになる。「企業」とは、市場でアドホックに行われる諸個人の「取引」を、安定化された長期の雇用関係に置き換えることで人材取引費用を節約するとともに、人的資産への企業特殊な追加の関係特殊の投資を行い、労働生産性を高めるための装置である。この時、雇用主による雇用保障を堅守する正規化と、労働者による企業特殊技能投資と拘束性の受容は、当該雇用関係が安定的に継続することを労使双方が約束する「コミットメント装置」として機能する。わが国の労働法の特徴である「雇用の維持を重視する一方で配置転換など使用者の人事上の裁量権が広い」(山川 2002) こともこれと補完的關係にある¹²⁾。その結果、労使双方はホールドアップ問題の発生を憂慮することなく、企業特殊技能に投資を促進することとなる。これが「正規雇用の意義」である。

他方で、正規雇用は「内部化コスト」を発生させる (Jones and Hill 1988)。例えば、(技能の発展

によってもたらされた収益のすべてを個人がとるとすれば) 一般的技能の発展を目的とした訓練費用は個人が負担すればよい。しかし、(人的資本投資によって高まった収益を企業がすべてとるとすれば) 企業特殊技能の発展を目的とした訓練費用は企業が負担しなければならない (Becker 1964)。訓練費用のみならず、企業特殊技能の発展を動機づけるためのインセンティブの提供や、努力水準をモニタリングする費用が生じる。また特定の業務に最適な人材を配置するための「人事情報の粘性費用」¹³⁾も発生する (平野 2006)。雇用主は企業特殊技能を身につけさせる人材とそうでない人材を区別して、内部化コストを節約していこうとするインセンティブを持つ。したがって、調達すべき人材の「人的資産特殊性」が低い場合には、必要に応じて人材を市場取引する、あるいは内部労働市場であっても外部労働市場との連結を強め、かつ市場を模倣する取引様式を取り入れることが効率的となる。これが有期契約を前提とする「非正規雇用の意義」である。

4 事後の機会主義に由来する取引の非効率の発生メカニズム——モラルハザード問題

業務不確実性は、労働関係の分離不可能性 (Williamson 1985)、言い換えればチームワーク (Alchian and Demsetz 1972)、複数の任務 (マルチタスク)、成果の測定困難性などに即して高まる。業務不確実性が高まると労働者の事中・事後の機会主義的行動 (例えば怠業やフリーライド)、すなわち「モラルハザード問題」を引き起こす。というのは不確実性が雇用主による労働者の行動の観察不可能性を高め、努力水準を労働者の私的情報とするので、雇用主による労働者の機会主義的行動のコントロールを難しくするからである。そこで雇用主は労働者に努力するインセンティブを与えるような契約を設計することが必要となる。

その方策の一つが長期雇用に基づく昇進インセンティブの提供である。昇進がボーナスよりすぐれたインセンティブ制度であることの説明はいくつかあるが¹⁴⁾、一つには労働者は今年の成果が将来のキャリアに影響を与える効果に関心を持つので、昇進が間接的インセンティブ効果 (キャリア・

コンサーン)を發揮することにある(Gibbons and Murphy 1992)。その際、長期雇用保障とランクヒエラルキーが必要かつ十分条件となるであろう。また長期雇用であれば、手抜きやフリーライドが繰り返されればそのような行動をとった労働者には悪い評判が立ち、それ以降、昇進可能性を閉ざされる恐れがあるのでモラルハザードは抑制される。

方策の2つ目が労働者の組織に対する高い愛着的コミットメントを引き出す人事システムの導入である。業務不確実性は複数のタスクが割り当てられることによって高まる。このときタスク(あるいは評価)の次元が複数あることから生じる「マルチタスク問題」(Holmstrom and Milgrom 1991)を引き起こす。たとえば測定が容易かつ正確に行われる短期の財務的業績の達成というタスクと、成果測定が困難な長期の開発投資という複数のタスクの間にトレードオフがあるとすれば、労働者は前者にのみ関心を持ち努力を傾注する一方、後者に対しては注意や時間の配分を少なくする。このようなマルチタスク問題を解消する方法はいくつかある(Roberts 2004)。ひとつは「インフォーマティブ原理」¹⁵⁾にしたがって不正確な業績指標を排除するとともに、もしそういった客観的指標をつくるのが難しいのであれば、弱いインセンティブ強度の報酬制度を設計することである。その具体的な例が、雇用保障や丁寧な教育・訓練などに特徴づけられる「ハイコミットメント型の人事システム」(Baron and Kreps 1999)¹⁶⁾であり、明示的なインセンティブや緊密なモニタリングを採用する代わりに、信頼や互惠性の価値観や規範あるいは企業文化を醸成し、それを通して労働者を社会化していくことも有効となる(谷口2006)。つまり業務不確実性が高まれば契約はますます不完備になるから、それを労働者の積極的側面(固定された標準を超える努力水準)を引き出すような「心理的契約」¹⁷⁾(Rousseau 1995)が労使間で成立していなければならない。このことはWilliamson(1975)がいう「雰囲気」、あるいはMintzberg(1989)がいう「規範の標準化による調整」の問題にも関わる。

2つ目は、評価の易しいタスクをまとめた業務

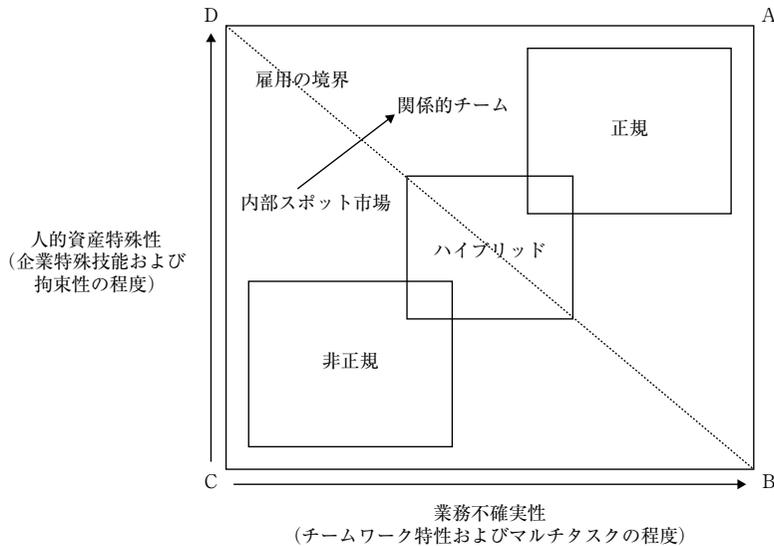
と、評価の難しいタスクをまとめた業務を区分して異なる報酬制度(前者は成果主義的な賃金、後者は職能主義的な賃金が適切)を設計することである(大湾2008)。なお前者において労働者の努力の観察ができる(つまり対称情報)のであれば、業務に応じた固定給が適切となるであろう。

議論をまとめると、次のようになる。業務不確実性が増せば、労働者のモラルハザードを抑制するために、長期雇用に基づく昇進インセンティブの提供と組織的社会化が有効となるので正規が良い。逆に業務不確実性が低ければ短期雇用の非正規でよい。そしてマルチタスク問題から評価の難しいひとまとまりのタスクをまとめた業務と、そうでないタスクをまとめたひとまとまりの業務を区分した報酬制度を設計し、前者には職能的賃金で処遇する正規を、後者は成果主義的賃金もしくは固定給で処遇する非正規を配置することが合理的となる。

5 HRPSの主要予見

以上の検討から、HRPSが構想できる。垂直軸には人的資産特殊性を、水平軸には業務不確実性をおく。雇用主は取引費用を節約すべく、人的資産特殊性と業務不確実性の高い取引を垂直統合する。このとき雇用区分は正規となる。言い換えれば、Williamson(1985, Ch. 10)が示した「効率的組織の類型化」における「関係的チーム」、すなわち企業特殊技能の発展を動機づけ、協働を促す組織的インセンティブを提供し、長期雇用契約を結ぶ雇用関係が適当となる。逆に両者の程度が低ければ市場との連結を強めるよう垂直分解する。このとき雇用区分は非正規となる。Williamson(同上)に準じれば、「内部スポット市場」、すなわち外部労働市場との連結を強め、市場を模倣した雇用関係が適当となる。ここで線分B-Dは雇用の境界である。境界上に位置するのが中間形態の雇用つまりハイブリッドとなる。ハイブリッドとは、具体的には契約更改を繰り返して企業特殊技能を中程度に高めた基幹化非正規、ないし雇用は保障されるものの拘束性を正規ほど求めず勤務地や職種を限定した正規が想定できるであろう。図1のように示すことができる。

図1 人材ポートフォリオシステムのモデル



以上の議論から次のような HRPS の主要予見
が導かれる。「業務不確実性、そしてとりわけ人
的資産特殊性を高めるための関係特殊的投資（企
業特殊技能投資と拘束性の受容）の程度が高くなる
ほど、その取引にいつそう特化した雇用区分——
すなわち非正規よりもハイブリッド、ハイブリッ
ドよりも正規——によって管理される」。次節で
は各軸について操作化を施し、HRPS の妥当性を
確認する。

Ⅲ 使用するデータの概要

本稿の分析に用いる調査データは、大阪府産業
労働政策推進会議編（2006）『雇用・就業形態の
多様化に伴う労働者の処遇や活用のあり方につい
て』の質問紙調査（以下、大阪府調査）データで
ある。筆者はこの調査に専門委員として参画した。
調査の実施時期は 2005 年 1 月～3 月、対象は大
阪府内 3000 事業所、対象の選定にあたっては常
用労働者の雇用規模が 30 人以上である民営事業
所を無作為に抽出している。

大阪府調査は「事業所調査」と「労働者調査」
からなり、いずれも「正規」に加え、「契約社員」
「パート」「派遣社員」「請負社員」等の非正規を
対象に質問を行っている。本稿で用いる調査は事
業所調査の方であり、事業所長に非正規が最も多

く勤務する（つまり量的基幹化が最も進展している）
部門や職場における平均的な労働者像を「正規」
「契約社員」「パート」「派遣社員」「請負社員」の
別に想定してもらい回答するよう要請した。回答
率は 15.3%（459 事業所）である。回答企業の業
種の内訳は、建設業（5.7%）、製造業（28.9%）、
運輸・通信業（7.3%）、卸・小売・飲食業（17.7
%）、金融・保険業（2.1%）、不動産業（1.4%）、
サービス業（22.9%）、その他（14.0%）となっ
ている。

Ⅳ HRPS の妥当性の検証

1 人的資産特殊性と業務不確実性の測定尺度

図 1 に示した HRPS の妥当性を検証する上で、
はじめに事業所側が雇用区分ごとに求める人的資
産特殊性、および労働者に配分される業務の不確
実性の程度を測定する。まず事業所長に、正規、
契約社員、パート、派遣社員、請負社員の雇用区
分の別に各質問がそれぞれどの程度あてはまるか
を尋ねている。

人的資産特殊性は以下の 5 つの質問から構成さ
れる。「職場での長年の経験に基づき、業務を改
善していく技能」「普段とちがう異常が発生した
とき、その問題を発見し解決する能力」「職場の

他の人の仕事内容も理解して細々と調整をする技能」「自部署のみならず関連する職場の人材、技術、組織を把握する技能」「会社の文化の土台の上に成り立っている知識や技術の理解」。

業務不確実性は以下の6つの質問から構成される。「仕事は同僚と絶えず相談しなければならない」「仕事は同僚と情報の擦り合わせをしなければ、うまくいかないことがたくさんある」「仕事は同僚の仕事の進み具合に気を配らなくてはうまく進めていけない」「仕事は当初の計画よりも期中の状況の変化に応じた適切な対応が求められる」「仕事は他部署との細々とした調整を必要とする」「仕事の範囲は場面や状況によって変化することが多い」。

両変数とも「1. 当てはまらない、2. どちらかといえば当てはまらない、3. どちらともいえない、

4. どちらかといえば当てはまる、5. 当てはまる」の5件法で測定しており、各質問項目の結果を単純加算平均した上で、両者を合成変数として構成した。なお全体平均は人的資産特殊性 = 3.59、業務不確実性 = 3.23 である。

2 HRPS の妥当性に対する分析結果

以上の結果に基づき、人的資産特殊性を垂直軸に、業務不確実性を水平軸に設定し、両変数の平均値（すべての労働者の単純加算平均）で切り分けた4つの象限に、雇用区分ごとに平均値をプロットしたものが図2である。

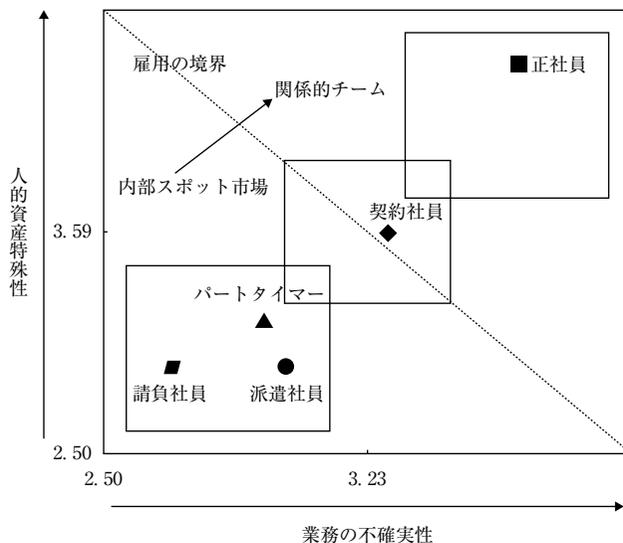
平均値の座標を比較すると、正規の2値（人的資産特殊性 = 4.4、業務不確実性 = 3.6）が両軸において最も高く、非正規の値は概ね低い。すなわち事業所においては、人的資産特殊性が高く、不確

表1 「人的資産特殊性」と「業務不確実性」の測定結果

事業所調査	人的資産特殊性			業務不確実性		
	平均値	標準偏差	クロンバックの α	平均値	標準偏差	クロンバックの α
正規	4.4	0.66	0.85	3.6	0.92	0.86
契約社員	3.6**	0.98	0.90	3.3**	1.01	0.89
パート	3.1**	0.91	0.89	2.9**	0.98	0.89
派遣社員	2.9**	0.92	0.87	3.0**	0.90	0.86
請負社員	3.0**	1.11	0.90	2.6**	1.15	0.93

注：*は正規の平均との比較におけるt検定の結果。**p<0.01

図2 「人的資産特殊性」と「業務不確実性」の平均値プロット図



実性の高い一連の業務を割り当てる労働者は「関係のチーム」の側に置かれるとともに雇用区分は「正規」となる。雇用の境界線上に位置する契約社員の雇用区分は「ハイブリッド」となる。パート、派遣、請負社員は「内部スポット市場」側に置かれ雇用区分は「非正規」となる。しかし、直接雇用の対象であるパートは、標準偏差の大きさも加味すれば、質的基幹化の程度に応じてハイブリッドに位置する者もいると推量される¹⁸⁾。

ここで次のような仮説が導かれる。すなわち雇用主にとって、パートの中で人的資産特殊性と業務不確実性が高い者は、ホールドアップ問題とモラルハザード問題を抑制するためにハイブリッドへ移行し処遇することが経営合理的となる。そこでこのことを確認するために、ハイブリッドの処遇制度の代理変数として「均衡処遇」をおき、それが人的資産特殊性と業務不確実性に規定されているかどうかを検証してみる。

3 均衡処遇の測定尺度

厚生労働省・(財)21世紀職業財団(2003)¹⁹⁾において開発された均衡尺度を参照にして、正規と非正規の間の人事・労務管理制度上の差異を定量的に測定するという観点から質問項目を作成した。具体的には、1)社員格付(人事等級)制度、2)人事評価の項目設定、3)評価の昇進(上位の役職への任用)への活用、4)評価の昇格(上位の資格等級への登用)への活用、5)評価の昇給への活用、6)評価の賞与への活用、7)新人受入研修、8)役職任用時の研修、9)仕事に直接関連する実務研修、10)公的・社内資格などの取得を目指した研修、11)自己啓発援助、以上の人事施策に対する均衡度を、「正規とパート等全員が対象である」(5点)、「正規と一部のパート等が対象である」(3点)、「正規とパート等は異なる制度である」(2点)、「パート等は対象ではない(正規のみ対象である)」(1点)と配点して測定する均衡尺度である。また、

表2 均衡処遇諸施策の

独立変数	人事等級制度 の均衡 $\beta(S, E)$	人事評価項目 の均衡 $\beta(S, E)$	評価の昇進へ の活用 $\beta(S, E)$	評価の昇格へ の活用 $\beta(S, E)$	評価の昇給へ の活用 $\beta(S, E)$	評価の賞与へ の活用 $\beta(S, E)$
パート数 (log)	.01 (.09)	.07 (.11)	.09 (.09)	.07 (.10)	-.01 (.12)	.03 (.11)
売上伸率	-.01 (.00)	-.04 (.00)	-.01 (.00)	-.02 (.00)	-.03 (.00)	-.06 (.00)
建設業 (ダミー)	-.08 (.27)	-.06 (.33)	-.06 (.29)	-.04 (.31)	-.05 (.38)	-.15* (.34)
運輸・通信業 (ダミー)	.07 (.25)	.06 (.31)	.13† (.27)	.11 (.29)	.03 (.35)	-.09 (.31)
卸・小売・飲食業 (ダミー)	-.00 (.18)	-.01 (.23)	-.01 (.20)	.05 (.21)	-.02 (.26)	-.09 (.23)
金融・保険業 (ダミー)	-.06 (.44)	-.06 (.53)	-.03 (.47)	-.03 (.50)	-.07 (.61)	-.08 (.54)
不動産業 (ダミー)	.04 (.53)	-.01 (.65)	.01 (.57)	.01 (.61)	-.04 (.73)	-.09 (.66)
サービス業 (ダミー)	-.01 (.17)	-.04 (.21)	-.02 (.18)	.09 (.20)	.02 (.24)	-.10 (.21)
その他業種 (ダミー)	.08 (.19)	.00 (.24)	.00 (.21)	.00 (.22)	-.08 (.27)	-.11 (.24)
人的資産特殊性	.22** (.08)	.30*** (.09)	.23** (.08)	.27*** (.09)	.24** (.11)	.09 (.10)
業務不確実性	-.01 (.07)	-.10 (.09)	-.10 (.08)	-.14† (.08)	-.09 (.10)	-.10 (.09)
F 値	1.60†	2.30*	1.62†	1.92*	1.27	1.07
R ²	.07	.10	.07	.09	.06	.05

† p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

「一般社員（入社5年程度の職場の中堅レベル）の賃金を100としたとき、同程度の仕事内容と責任を負うパートはどの程度の水準であるか」を基本給と賞与に分けて尋ね、さらに正規への転換制度の有無（有=1，無=0）も尋ねて、均衡尺度に加えた。以上の均衡尺度を従属変数として、人的資産特殊性と業務不確実性を独立変数として重回帰分析を施した。なお、コントロール変数として以下を設定した。1)事業所のパートの数（log），2)過去5年間の売上伸率，3)製造業をベースカテゴリーとする業種ダミー（建設，運輸・通信，卸・小売・飲食，金融・保険，不動産，サービス，その他）である。

4 人的資産特殊性および業務不確実性が均衡処遇に与える効果

結果は、表2に示すとおりである。ほとんどの均衡処遇尺度に対して人的資産特殊性が有意である。一方で業務不確実性は有意ではない。調査

対象企業では、非正規の質的基幹化（あるいはハイブリッドへの転換）において、企業特殊技能向上にはインセンティブを提供するが、水平分業の曖昧化についてはインセンティブを提供しないままであるといえる。しかしながら、正規と非正規の水平分業の曖昧化はモラルハザードの発生要因となり、組織効率の悪化をもたらす可能性がある。したがって、両者の水平分業においても明確化した上で、その進展に応じたインセンティブを提供することが望ましいであろう²⁰⁾。

V 雇用区分間の転換の意義

1 ハイブリッドを設けることによるインセンティブ効果と逆選抜抑止

ここまで複数の雇用区分の設け方とその意義を検討してきた。一方、雇用区分の間を転換できるようにすることの意義は、非正規→ハイブリッ

規定因 重回帰分析（結果）

新人受入研修	役職任用時研修	実務研修	社内資格取得支援研修	自己啓発援助	正社員に対する給与水準	正社員に対する賞与水準	正社員への転換制度の有無
$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$	$\beta(S, E)$
-.01 (.15)	.05 (.08)	.05 (.15)	.06 (.14)	.03 (.16)	-.20* (1.93)	-.34*** (2.81)	.10 (.05)
.00 (.00)	-.05 (.00)	.10 (.00)	-.02 (.00)	-.04 (.00)	-.02 (.01)	-.20** (.02)	-.01 (.00)
-.10 (.46)	-.07 (.26)	.00 (.48)	-.01 (.44)	-.00 (.50)	.04 (6.09)	-.30*** (8.86)	-.13 † (.14)
.10 (.43)	.10 (.24)	.11 (.45)	.00 (.41)	.03 (.46)	.07 (5.65)	-.06 (8.22)	.01 (.13)
-.09 (.31)	-.03 (.17)	-.07 (.33)	.04 (.30)	-.00 (.34)	.04 (4.10)	-.01 (5.97)	-.02 (.10)
-.07 (.73)	-.01 (.41)	.01 (.77)	.02 (.71)	-.00 (.80)	-.19* (9.78)	.07 (14.22)	-.12 † (.23)
.10 (.89)	-.03 (.50)	.09 (.94)	-.04 (.86)	.03 (.97)	n/a	n/a	-.06 (.28)
.11 (.29)	.01 (.16)	.03 (.30)	.08 (.28)	.11 (.31)	.03 (3.78)	.07 (5.50)	.06 (.09)
.04 (.32)	-.00 (.18)	.04 (.34)	.04 (.31)	-.04 (.35)	.03 (4.30)	-.21** (6.25)	.04 (.10)
.26*** (.13)	.09 (.07)	.39*** (.14)	.21** (.13)	.22** (.14)	.29** (1.72)	.01 (2.51)	.20** (.04)
-.02 (.12)	-.07 (.07)	-.15* (.13)	-.07 (.12)	-.10 (.13)	-.17 † (1.60)	-.08 (2.33)	-.03 (.04)
2.96*** .13	.63 .03	3.64*** .15	1.27 .06	1.22 .06	2.26* .13	3.44*** .24	2.50** .11

下の昇進を制度化することによるインセンティブ効果と「逆選抜」(adverse selection) 対応といったことが考えられる。

第1にインセンティブ効果としては、成果が立証不可能であり、雇用主側のモラルハザード(たとえば事後に成果を偽って低く主張する)があれば、労働者の企業特殊技能への投資に対してホールドアップ問題が生じてしまう。このとき金銭的な報酬契約では労働者のインセンティブを引き出せないが、昇進によってインセンティブを与えることができれば、ホールドアップを改善できる可能性がある(Prendergast 1993; 清滝 2003)。したがって、もし非正規にホールドアップ問題を解決しつつ企業特殊技能への投資を促すのであれば、非正規から雇用保障を強化し、かつ処遇を高めたハイブリッドへの昇進ルートを制度化することの意義が見出せる。あるいは「昇進か、さもなくば解雇」(up or out rule)による昇進政策が、企業特殊技能投資のホールドアップ問題を改善することができる(Kahn and Huberman 1988)。とすれば、紹介予定派遣の労働者に見られるようにテンプ・ツー・パーム(臨時雇用から常用雇用)の制度化によってインセンティブを高められる(樋口 2001, 第9章)。

第2に逆選抜への対応は、昇進における職務配置の側面に関わる。労働者の生産性が高いか低いかのいずれかであり、労働者は自分自身の生産性を私的に知っているか、あるいは採用先の雇用主よりも情報を多く保有していたとき、情報の非対称性由来して逆選抜が起こる。その克服方法の一つは「スクリーニング」(screening)である(Milgrom and Roberts 1992)。スクリーニングを機能させるためには自身の生産性に関わる私的情報を持つ労働者それぞれに、異なるタイプの雇用区分を選ばせるように多様な選択肢を提供すればよい。つまり労働者に自己選択させることで、その結果、私的情報を明らかにすることにつながる。当初は比較的低い賃金を支払い、一定の勤続年数を経た後に市場相場よりも高い賃金を支払うハイブリッドを設定すれば、労働者の母集団のうち長期勤続を望む者のみをスクリーニングできる(たとえば、Salop and Salop 1976)。

他方で前職における就業実績が、労働者の定着意欲のシグナルとして機能する可能性がある(たとえば、玄田 2008)。すなわち正規に比べて処遇が低い非正規であっても、企業特殊技能を高め、不確実な業務をこなしてきた実績がシグナルとなって雇用主がハイブリッドへの転換を適切と判断する。また非正規区分における仕事ぶりが雇用主によって長期に観察できれば労働者に関わる評価の正確さが増し、適任者をハイブリッドに転換できる。

VI おわりに

再確認しておくべき本稿の結論は以下の5点である。1)本稿で検討したHRPS(人的資産特殊性と業務不確実性で構成)は現実の非正規の働かせ方の実態をうまく説明できる。2)正規と非正規の間の雇用の境界上に中間形態のハイブリッドを設けて雇用区分を3つにすることが経営合理的(ホールドアップ問題とモラルハザード問題を抑制する)となる。3)非正規→ハイブリッドに転換できるようにすることが経営合理的(インセンティブを提供し逆選抜問題を抑制する)となる。4)実際、非正規に人的資産特殊性を求める程度が高い事業所ほど非正規の均衡処遇を整備している。5)他方、非正規に与える業務不確実性が高まっても事業所は均衡処遇の程度を高めない。

内部労働市場の労働者を非正規・ハイブリッド・正規の3つの雇用区分の別に管理することで、雇用主は雇用保障リスクを回避し、内部化コストを節約し、人的資本投資を効率化することができる。その際、雇用区分を切り分ける軸は人的資産特殊性と業務不確実性である。しかし、日本企業では、現場レベルにおいて作業プロセスが水平分業のチーム型作業組織で編成されるため、非正規の質的基幹化は、正規と非正規間の権限関係が維持・明確化されたまま、水平分業の曖昧化という文脈のもとで進展していると推量される。こうした状況下で、非正規の処遇は技能の向上のみに反応し、その不確実性の高い業務への配置は処遇に反映されない可能性がある。つまり処遇の改善を伴わないまま仕事のみが強化される。しかしなが

ら両者の水平分業の曖昧化は、チームワークにおけるモラルハザードの発生要因となり、組織効率の悪化をもたらす可能性がある。このことは、企業特殊技能投資の意欲を有し、かつ実質的に正規並みの不確実・複雑な業務をこなす非正規をハイブリッドの対象とすることでチームワークが改善され、組織効率の向上に資することを示唆している。それゆえ継続を重ねる中で技能投資の意欲が高い非正規は個別的管理の対象とし、その処遇の見直しをはかることが労使双方にとって経営合理的な選択となる。雇用区分の多様化と転換を経営パフォーマンスに結びつけるためには、非正規を統計的に差別することなく個別管理の対象として技能投資を施すことが経営合理的であることを強調しておく。

- 1) 本稿の分析に利用する大阪府産業労働政策推進会議編(2006)では、正規への転換制度について「有り」と回答した事業所の割合は、契約社員を対象にした転換で42.3% (N=196)、パートを対象にした転換で40.8% (N=336)である。
- 2) 作業請負企業(協力会社、関係会社などと呼ばれる)の労働者。これが現在の作業請負労働者と異なるのは、彼らが特定の企業・事業所と長期の取引関係をもつ協力会社の労働者ではなく、多数の企業・事業所と短期の契約に基づいて作業を請け負う製造請負専門会社の労働者である点である。(仁田 2008, 67頁)
- 3) 厚生労働省(2007)によると、正規以外の労働者の比率は前回調査(平成15年)から3.2%上昇し、37.8%となった。また就業形態別に見ると正規およびパートがそれぞれ比率を落としているのに対し、派遣労働者は4.7%と急増している。
- 4) 上記厚生労働省の調査によると正規以外の非正規の割合は男性が24%であるのに対し、女性は57.4%である。
- 5) 労働政策研究・研修機構(2006)によれば、契約社員の約4割、パートの約2割が、「正規になれなかったから」と回答している。逆に言えば、それ以外は「通勤が容易」「都合のよい時間に働きたい」「組織に縛られないから」など、自発的に非正規を選択していることになる。
- 6) Lepak and Snellは、雇用ポートフォリオを人材アーキテクチャ(human resource architecture)と称している。
- 7) 企業が保有するコア・コンピタンスへの貢献の程度で測定される。
- 8) 事前にある行動にコミットせず、事後に状況変化に応じて自己の利得を最大化しようとするような主体の行動原理を意味する。
- 9) 人的資産特殊性とは、特定の雇用関係において価値をもたらす人材の特性であり、「企業特殊的人的資本(firm-specific human capital)」(Becker 1964)として概念化された特性と同義ともいえる。
- 10) Williamson(1985)はそれぞれの取引属性は特定の取引においてしばしば相互依存関係を持つと述べている。Menard(1997)は組織内部における不確実性と資産特殊性が正の相関関係を持つ一方で、不確実性と頻度は負の相関関係がある

- ことを示した。これは、取引がより頻繁になると、観察不可能性の問題や内生的不確実性の問題が減少する一方で、人的資産特殊性が高まるとその逆の効果を持つことを示している。
- 11) 業務と処遇の関係が緩やかな職能資格制度であれば、配置転換によって生じる技能投資はサンク化しないという意味で、日本企業に見られる従業員の受容を前提とした幅広い組織内キャリア形成と職能資格制度は補完的關係にある(平野 2006)。
 - 12) 解雇権濫用法理の経済合理性として、解雇権の濫用法理は雇用保障や賃金保障を労働契約にかけないことから生ずる熟練養成上の非効率性(ホールドアップ問題)を解消し、契約の不完備性を補完する機能を営むことが考えられる(土田 2002)。
 - 13) 適材適所を実現するために人事部が現場に粘着している労働者個別の定性的な人事情報を探索し収集するのに際し生じる費用。
 - 14) 清滝・熊谷(2003)に詳しい。
 - 15) インフォーマティブ原理とは、ある変数の値の観察により、パフォーマンスの測定誤差が減少できるとき、またそのときに限って支払いはその変数の値に依存すべきであるとするインセンティブ契約の原理である(Milgrom and Roberts 1992)。
 - 16) Baron and Kreps(1999)が整理したハイコミットメント型人事システムの構成要素は、①雇用保障の堅守、②平等主義の価値観や規範の醸成、③自己管理チームとチーム生産の重視、④社員の職務拡大と職務充実、⑤価値ある報酬の提供、⑥全社、チーム、ユニットの業績に基づいた報酬制度、⑦広範な社会化や教育の実施、⑧幅広いジョブローテーションの実施、⑨企業内の情報の透明性の向上、⑩階層を問わないオープンなコミュニケーション機会の確保、⑪将来性があり経営理念に適合する社員の広範な選抜、⑫会社の理念やミッションに沿って卓越した業績を達成しようとする強い文化の醸成、⑬会社のオーナーであるという意識の形成、以上の13項目である。
 - 17) 心理的契約とは「組織における権利と義務との取引に関して労働者が持っている信念」である。Rousseau(1995)は「取引的契約」(主として非正規の心理的契約)と「関係的契約」(主として正規の心理的契約)2つの理念型を設定している。
 - 18) 同じデータを用いて雇用の境界問題を論じた朴・平野(2008)も参照されたい。
 - 19) 同調査のデータを用いた西本・今野(2003)も参照している。
 - 20) この点に関する詳しい検討は朴・平野(2008)を参照されたい。

参考文献

- Alchian, Armen A. and Demsetz, Harold (1972) "Production, Information Costs and Economic Organization," *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.
- Barney, Jay B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Baron, James N. and Kreps, David M. (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley Sons.
- Becker, Gary S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and*

- Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research Series, No. 80.
- Gibbons, Robert S. and Murphy, Kevin J. (1992) "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence," *Journal of Political Economy*, 100, pp. 468-505.
- Hirano, Mitsutoshi (2008) "Theoretical and Empirical Studies about the Concept of the Human Resource Portfolio Model." Tokyo Meeting for ESRI International Collaboration Projects Report, pp. 17-51.
- Holmstrom, Bengt and Milgrom, Paul (1991) "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, pp. 24-52.
- Jones, Gareth R. and Hill, Charles W. L. (1988) "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 159-172.
- Kahn, Charels and Huberman, Gur (1988) "Two-sided Uncertainty and 'Up-or-Out' Contracts," *Journal of Labor Economics*, Vol. 6, pp. 423-444.
- Koike, Kazuo (1994) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry," in Aoki, M. & Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, New York: Oxford University Press, pp. 41-65.
- Langlois, Richard N. and Robertson, Paul L. (1995) *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London: Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論——ケイバビリティ, 取引費用, 組織境界』NTT出版, 2004年)。
- Lepak, David P. and Snell, Scott 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.
- (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543.
- (2003) "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition," in *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 127-154.
- Menard, Claude (1997) *Transaction Cost Economics: Recent Developments*, U. K.: Edward Elgar Publishing (中島正人・谷口洋志・長谷川啓之監訳『取引費用経済学——最新の展開』文眞堂, 2002年)。
- Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*, New Jersey: Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)。
- Mintzberg, Henry (1989) *Mintzberg on Management*, New York: Free Press.
- Prendergast, Canise (1993) "The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, pp. 523-534.
- Roberts, John (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford University Press. (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』, NTT出版, 2005年)。
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Salop, Joanne and Salop, Steven (1976) "Self-Selection and Turnover in the Labor Market," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, pp. 619-628.
- Simon, Herbert A. (1961) *Administrative Behavior (2nd ed.)*, New York: McMillan.
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。
- (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- (1996) *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press.
- 磯谷明徳 (2004) 『制度経済学のフロンティア——理論・応用・政策』ミネルヴァ書房。
- 伊藤秀史 (2008) 「市場と組織——原理の相互浸透と企業の境界」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp. 73-102.
- 伊藤秀史・林田修 (1996) 「企業の境界——分社化と権限委譲」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会。
- 稲上毅 (2003) 『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会。
- 内田恭彦 (2006) 「何を企業の中に残すべきか？」大久保幸夫編・リクルート・ワークス研究所監修『正社員時代の終焉』日経BP社, pp. 71-103.
- 大阪府産業労働政策推進会議編 (2006) 「雇用・就業形態の多様化に伴う労働者の処遇や活用のあり方について」。
- 大湾秀雄 (2008) 「インセンティブ設計の落とし穴」『経済セミナー』639号, pp. 78-84.
- 禿あや美 (2003) 「小売業における処遇制度と労使関係——パート労働の職域拡大が持つ意味」社会政策学会編『現代日本の失業』法律文化社, pp. 181-206.
- 清滝ふみ (2003) 「企業特殊的人的資本によるホールドアップ問題とピーターの法則」『関西学院大学経済学論究』Vol. 57, No. 2, pp. 27-46.
- 清滝ふみ・熊谷礼子 (2003) 「人事の経済学——昇進のインセンティブ効果とピーターの法則」伊藤秀史・小佐野広編著『インセンティブ設計の経済学』勁草書房, pp. 107-136.
- 玄田有史 (2008) 「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」『日本労働研究雑誌』No. 580, pp. 61-77.
- 厚生労働省 (2002) 「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」。
- (2007) 「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査」。
- 厚生労働省・(財)21世紀職業財団 (2003) 「パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係わる調査研究会報告書」。
- 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——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46.
- 谷口和弘 (2006) 『企業の境界と組織アーキテクチャ——企業制度論序説』NTT出版。
- 土田道夫 (2002) 「解雇権濫用法理の正当性——「解雇には合理的理由が必要」に合理的理由はあるか？」大竹文雄・大内

- 伸哉・山川隆一編『解雇法制を考える——法学と経済学の視点』勁草書房, pp. 91-119.
- 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.
- 仁田道夫 (2008) 「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 27-71.
- 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」——挑戦すべき方向とその具体策』.
- 樋口美雄 (2001) 『人事経済学』生産性出版.
- 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.
- (2008) 「人材ポートフォリオの動的・個別的管理——HRM 方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察」『国民経済雑誌』 Vol. 197, No. 3, pp. 25-48.
- 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——分業モデルの構築」『日本労務学会誌』 Vol. 10, No. 1, pp. 17-30.
- 本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』白桃書房.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 山川隆一 (2002) 「日本の解雇法制——歴史・比較法・現代的課題」大竹文雄・大内伸哉・山川隆一編『解雇法制を考える——法学と経済学の視点』勁草書房, pp. 3-29.
- 連合総合生活開発研究所編 (2003) 「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」.
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」JILPT 調査シリーズ, No. 25.
- (2007) 「パート, 契約社員等の正社員登用・転換制度——処遇改善の事例調査」JILPT 調査シリーズ, No. 32.

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な論文に「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界——分業モデルの構築」『日本労務学会誌』 Vol. 10, No. 1 (朴弘文と共著) など。人的資源管理論専攻。