

日本企業の人材ポートフォリオ ——仕事配分と賃金管理による検討

西岡 由美

(立正大学教授)

本稿の目的は、日本企業の人材ポートフォリオの実態を仕事配分や賃金管理の視点から検討することである。分析の結果、以下の点が示唆された。第1に、非正規社員内部の雇用区分の明確化とそれに対応した人事管理の必要性である。日本企業は既に3つ以上の異なる社員タイプを前提とした人事管理を行っている。また多くの企業では正規社員に比べ非正規社員内部の雇用区分が細分化し、非正規社員タイプごとに異なるレベルの仕事を担当させる傾向にあるものの、タイプ数の増加に伴い必ずしも彼（彼女）らの仕事レベルが高くなるわけでない。さらに、社員タイプ数が増えるほど基本給決定要素の一致度が高くなる一方で、一致度が高いほど定着率に対する企業の満足度は低下することから非正規社員内部の仕事配分の在り方やそれを踏まえた区分間の公正性、納得感の確保が求められる。第2に、多様な人事管理の分化と統合である。雇用区分ごとの異なる人事管理は、企業内の多様な人材のニーズに対応した人事管理の実現を可能とする。他方で、企業内で異なる人事管理が適用されると、区分間の公正性が確保しづらくなる。つまり、雇用区分数の増加に伴い、人事管理の多様化は進み（右上がり）、逆に区分間の公正性の確保が難しくなる（右下がり）。個々の企業が選択すべき雇用区分の最適点はこれらの交点である。企業により最適点は異なるが、現状の日本企業は、過度に人事管理が多様化しており、人事管理の統合を進めている状態にある。

目次

- I はじめに
- II 人材ポートフォリオに関する先行研究
- III 使用するデータ
- IV 日本企業の人材ポートフォリオ
- V おわりに

I はじめに

雇用を取り巻く環境は大きく変化している。特に日本企業では、従業員の働き方やキャリアの多様化の影響により、企業内の雇用形態の設定と組合せ（以下、人材ポートフォリオ）の在り方が複雑化している。1990年代以降の非正規雇用の増加に

伴い、日本企業の雇用区分¹⁾は伝統的に雇用期間に定めのない長期雇用の正規社員と、期間に定めがある非正規社員といった雇用契約の違いによる二区分で捉える傾向が強かった。しかしながら、現状の日本企業をみると、大企業を中心に正規社員と非正規社員のそれぞれに複数の雇用区分を設定する傾向にある（佐藤・佐野・原 2003；西村・守島 2009；西岡 2018）。このような雇用区分の多元化は、同時に人事管理の複雑化をもたらす。なぜなら、どの区分にどのような人事管理を適用するのかは、企業がその区分に期待する役割や仕事レベルによって異なるが、同時に企業は異なる区分間の公正性や企業全体としての人事管理の整合性も考慮しなければならないからである。正規社

員と非正規社員といった二区分の時代には、企業が両区分に期待する役割や仕事レベルは大きく異なり、考慮すべき比較対象は明確であった。だが、雇用区分の細分化に伴って各区分間の違いが曖昧になり、区分間の類似性が高まると、考慮すべき比較対象は多様かつ複雑になり、雇用区分間の処遇の公正性や納得感を確保することが難しくなる。

さらに、改正労働契約法、パートタイム・有期雇用労働法の施行により、企業には「無期転換ルール」や「同一労働同一賃金」への対応が求められている。「無期転換ルール」では、無期転換後の雇用区分は企業により状況が異なることから特に言及されていないが、新たに多様な正規社員の区分を設けるか、既存のどこかの雇用区分に転換させるか、さらに無期転換後の働き方や処遇をどのように設定するかが人事管理を行う上で検討事項となる。厚生労働省（2021）によると、無期転換を申込み権利を行使した人の無期転換後の雇用区分としては、「正社員」「限定正社員」「無期転換社員」のうち「無期転換社員」に転換した割合が89.4%と圧倒的に多い。さらに「無期転換社員」は「業務量や賃金等の労働条件がともに変化なし」が87.3%を占めており、今後、無期転換ルールの更なる浸透と権利行使者の増加に伴い²⁾、「無期転換社員」という新たな区分と「正社員」や「限定正社員」との仕事配分や処遇の公正性に関する検討が必要となる。またパートタイム・有期雇用労働法では、その名の通り、パートタイム労働者だけでなく有期雇用労働者も対象に含まれる。彼（彼女）らの比較対象は同一事業主に雇用される通常の労働者であり、正規社員に対して複数の雇用区分が存在する場合、正規社員の全ての雇用区分が比較対象となり得る（厚生労働省2019）。さらに同法では、正規社員と非正規社員との間に待遇の違いがある場合、その違いについて内容と理由の説明を事業主に義務づけている。その結果、同法は非正規社員の雇用の安定と処遇の改善を目的に施行されたものであるが、これらの法的要請に応えるためには、企業には特定の雇用区分にとどまらず企業全体を視野に入れたより包括的な人事管理の見直しが求められる。

このように本来、人材ポートフォリオは企業が自社の置かれた状況に応じて最適なものを選択しているはずであるが、雇用環境の変化により、企業内での多様な人材の活用とそれに対応した人事管理は多様化、複雑化し、これまで以上に雇用区分間で相互に関連する度合いを強めている。一方で、日本企業の実態を踏まえた人材のポートフォリオの在り方に向けた十分な議論が展開されているとは言えないのが現状である。そこで本稿では、人材ポートフォリオに関する理論モデルを確認した上で、既存の調査データを再分析することにより、日本企業の雇用区分の多元化と仕事配分や賃金決定方法との関係を実証的に検証する。

II 人材ポートフォリオに関する先行研究

日本において、人材ポートフォリオの考えが広く知られるようになったきっかけは、1995年に日経連（当時）が公表した『新時代の「日本の経営」』であろう（阿部 2011；梅崎・八代 2019；八代ほか編 2015）。同報告書では、労働市場の需給両面の変化や雇用形態の多様化が進展していく中で、人材の育成と業務の効率化を図る上での対応策として、自社型雇用ポートフォリオを提案している。具体的には、雇用形態を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」の3つに分け、各社が自社の経営を踏まえてそれらを効果的に組み合わせた「自社型雇用ポートフォリオ」を構築すること、さらにそれぞれに対応した処遇制度の適用を推奨している（日本経営者団体連盟 1995）。この自社型雇用ポートフォリオの提案は、総額人件費の上昇を抑え、その範囲内で効率的配分を実現する方法として、企業からも一定の支持を得た。ただし、雇用形態別の管理メカニズムを説明する理論枠組みというよりも実務上の必要性から提示された分類軸であり、雇用区分の境界を決める原理とは言えない（梅崎・八代 2019）。また理論的根拠に乏しいだけでなく、雇用区分に応じた人事施策の提示が不十分との指摘もある（平野 2009）。

一方、米国を中心とする研究に目を向けると、

多様な雇用形態とそれに対応した人事管理は、人材アーキテクチャ (Human Resource Architecture Model) として議論されてきた (Lepak and Snell 1999, 2002; Lepak, Takeuchi and Snell 2003)。人材アーキテクチャは、取引コスト理論 (transaction cost economics)、人的資本理論 (human capital theory) およびリソース・ベースド・ビュー (resource based view) を利用することによって開発された理論モデルである。人材アーキテクチャでは、企業内の人材の戦略的価値 (strategic value) と特殊性 (uniqueness) の2軸を用いて人材を4つのタイプに類型化し、それぞれに最適な雇用形態、雇用関係、人事管理を議論している。同モデルに関する研究の包括的なレビューを行った Luo et al. (2021) によると、1990年からの20年間で人材アーキテクチャを引用している論文は1109件に達し³⁾、理論的応用、実証的検証、批判・拡張といった3つ側面から研究を進展させている。同モデルは理論的にも実証的にもより精緻化されてきたが、人的資本と人事管理の適合性の効果に関する実証的な検証、人材アーキテクチャの4つの象限の関係性、人材アーキテクチャのダイナミクスや進化の検討、人材を類型化する負の側面の検討等、解明すべき課題は未だ多い。

また、同モデルを日本企業に当てはめようとした場合、いくつかの問題が生じる。第1に、人材アーキテクチャの基本的な問題関心は、「Make」(長期雇用で内部育成する正規社員)と「Buy」(短期雇用で市場から適宜スポット的に調達する非正規社員)の雇用の境界設計にある(平野 2009)。そのため、非正規社員の増大に伴い、職務やスキルが高度化し、基幹労働力化している日本の現状を踏まえると、「Make」と「Buy」を選択の中心とする人材アーキテクチャの考え方をそのまま当てはめて議論することは困難である。第2に、長期雇用・内部育成を重視し、新卒一括採用をとる多くの日本企業において、正規社員の多くは入社時点では未熟練である。仕事の経験やOff-JTを受けながら企業にとって戦略的価値と特殊性のある人材に育っていくが、この日本の長期にわたる正規社員の企業内キャリアをうまく説明できない(中村 2015, 2017)。第3に、企業がある事業を遂

行するには、必要とされる人材を異なる社員タイプに分類するだけでは、人材ポートフォリオを編成することができず、それぞれのタイプがどの程度必要か、つまり労働需要の質と量を同時に決定する人材タイプ別の要員算定メカニズムが必要となる(中村 2015, 2017)。

以上のようにさまざまな課題はあるが、人材アーキテクチャは、人的資本の組み合わせのモデルを提示した上で、人的資本によって最適な人事管理は異なること、人的資本と人事管理との間の適合性が組織パフォーマンスに影響を与えることを提示しており(Lepak and Snell 1999, 2002)、その理論的展開は、日本企業の人材ポートフォリオを考える上で検討すべき重要な視点を提供するものである。

人材ポートフォリオの編成を規定する要因は多様であるが(JILPT 2012; 西岡 2018)、人材ポートフォリオは、事業戦略や保有する人的資本に基づく最適な人材タイプの組合せの設計を目的とすることから、企業は自社の状況に応じて雇用する社員タイプごとに効果的に仕事を配分し、人事管理を適用しているはずである。

そこで本稿では、人材の多様化に対応し、日本企業は自社にとって最適な雇用の組合せを選択していることを前提とする。その上で、多様な人材を雇用する日本企業において、人材アーキテクチャで示されるような人材タイプ間での明確な分業構造や異なる人事管理がとられているのか、またそれらの関係性が組織成果にどのような影響を及ぼすのか、日本企業の人材ポートフォリオを仕事配分と賃金管理の視点から検討する。具体的には、第1に、雇用を取り巻く環境が大きく変化中、日本企業はどのような人材ポートフォリオを選択しているのか。日本企業が雇用する社員タイプの組合せのパターンをみる。第2に、仕事配分と賃金管理(とくに賃金の主要部分である基本給の決定要素)に注目し、社員タイプ間の異同を明らかにする。第3に、社員タイプ間の仕事配分や賃金管理の異同と組織効果との関係を分析する。

なお、人材ポートフォリオは外部人材を含む多様な雇用形態がその対象となるが、本稿ではデータ上の制約からとくに企業内で直接雇用する人材

に焦点をあてる。

Ⅲ 使用するデータ

分析には、みずほ情報総研株式会社が2017年12月に実施した「多様な人材の活用戦略に関する調査」(以下、「多様な人材活用調査」⁴⁾)のデータを使用する。同調査の対象は、全国の製造業、小売業、金融・保険業、サービス業の業種ごとに正規社員規模が大きい企業から順に2500社ずつ抽出した計1万社であり、郵送配布・郵送回収方式にて回答を得た。有効回答数は581社、有効回答率は5.8%である。

多様な人材活用調査では、正規社員として無限定正社員、限定正社員の2つの社員タイプ、非正規社員としてフルタイム非正社員、パートタイム非正社員、嘱託社員の3つ、計5つの社員タイプを設定した上で、主に「無限定正社員」とその他の社員タイプ間で仕事内容レベル、処遇等に差が生じているかどうかを確認している。各社員タイプの定義が、企業内の呼称を前提としている点、派遣労働者や請負労働者等の外部労働力である社員タイプが含まれていない点、企業によっては同調査で定義された社員タイプ内部にさらに複数の雇用区分が設定されている点(例えば、勤務地限定正社員と無期転換正社員の2区分の限定正社員区分がある企業)を踏まえると、本調査データで設定された5つの社員タイプのみで、必ずしも日本企業の雇用区分や人材ポートフォリオの実態を正確に反映しているとは言えない。しかしながら、同調査では、直接雇用の代表的な5つの社員タイプに着目することにより、回答者に企業内の呼称にかかわらず企業横断的な類似性の高い社員タイプを想定させることを可能としている。

回答企業の業種は、製造業が18.1%、小売業が28.6%、金融・保険業が19.3%、サービス業が19.6%、医療・福祉が13.6%、無回答が0.9%であり、従業員数は平均975.8人、非正社員比率は39.9%である。

Ⅳ 日本企業の人材ポートフォリオ

1 社員タイプの雇用パターン

前掲の5つの社員タイプについて、企業が雇用する社員タイプの組合せパターン(以下、雇用パターン)を示したものが図1である⁵⁾。組合せが考えられる全31パターンのうち、実際に存在したのは21パターンであり、このうち最も多いのは、「無限定正社員-フルタイム非正社員-パートタイム非正社員-嘱託社員(以下、パターンA)」の4タイプを雇用するパターン(35.8%)である。次いで「無限定正社員-限定正社員-フルタイム非正社員-パートタイム非正社員-嘱託社員(以下、パターンB)」(17.6%)、「無限定正社員-パートタイム非正社員-嘱託社員(以下、パターンC)」(8.8%)であり、これら3パターンで全体の62.2%を占めている。調査対象に大企業が多く含まれている点に留意する必要があるが、正規社員のみを雇用している企業は全体の1.3%、さらに正規社員と非正規社員の2つの社員タイプのみ雇用している企業は5.4%にとどまる。このことから、日本企業では企業内で多様な社員タイプを雇用する企業が大多数であり、正規社員のみもしくは正規社員と非正規社員の2タイプではなく、既に3つ以上の社員タイプを前提とした人事管理が行われている。

2 社員タイプ別にみた仕事配分と基本給決定方法

つぎに、各社員タイプに企業が主に担当させている仕事内容のレベル(以下、仕事レベル)および基本給の決定要素を確認する。図2は仕事レベルを10段階(等級)に分け⁶⁾、各社員タイプが担当するレベルの平均値(最も高いレベルの仕事(=a)、最も低いレベルの仕事(=b)、平均的な仕事レベル(=aとbの平均))を示したものである。これによると日本企業は、第1に、限定正社員と嘱託社員にほぼ同じ仕事レベルを担当させている、第2に、限定正社員・嘱託社員、フルタイム非正社員、パートタイム非正社員に担当させている仕事レベルの重なりが小さいといった特徴が窺え、社員タイプごとに異なるレベルの仕事を担当させ

図1 社員タイプの雇用パターン

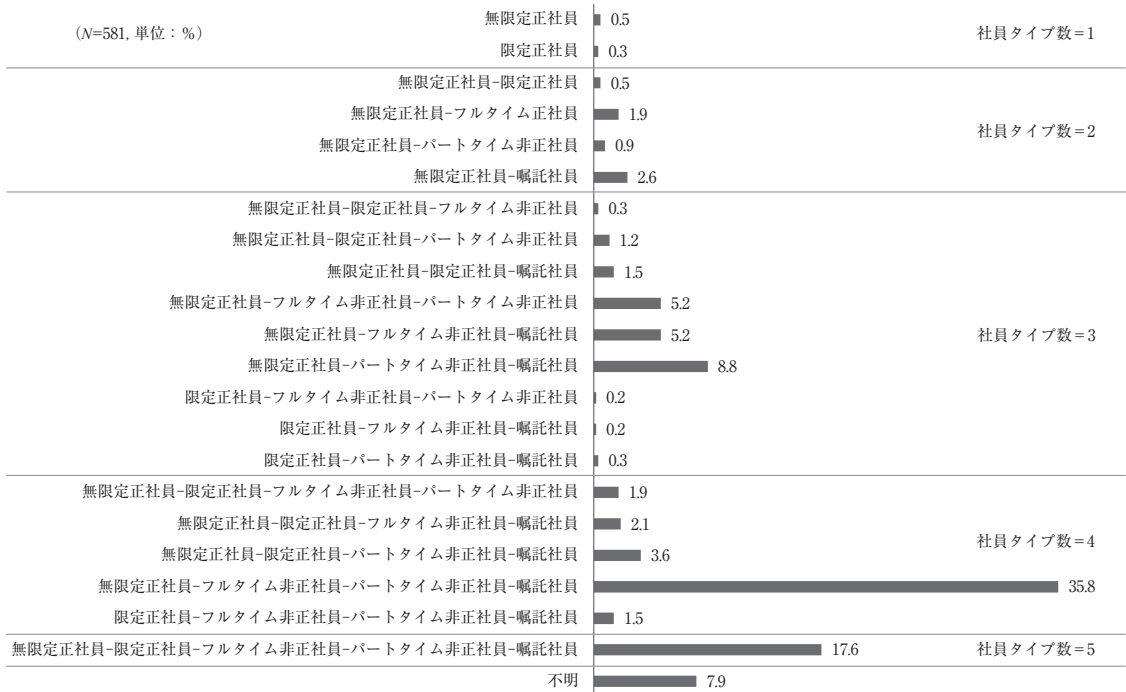
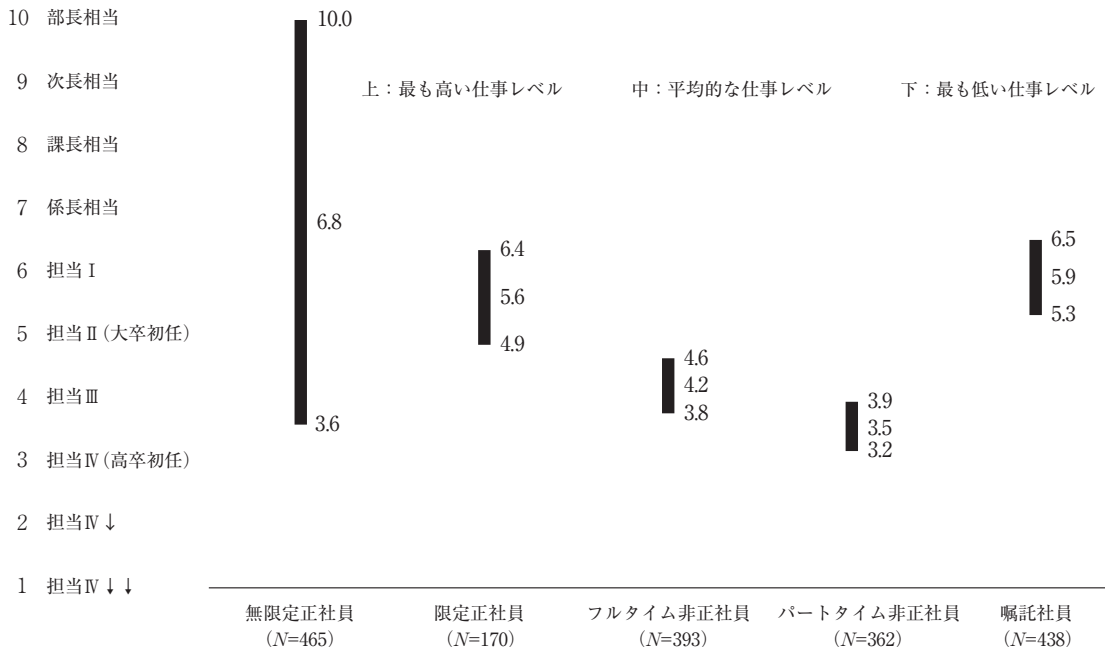


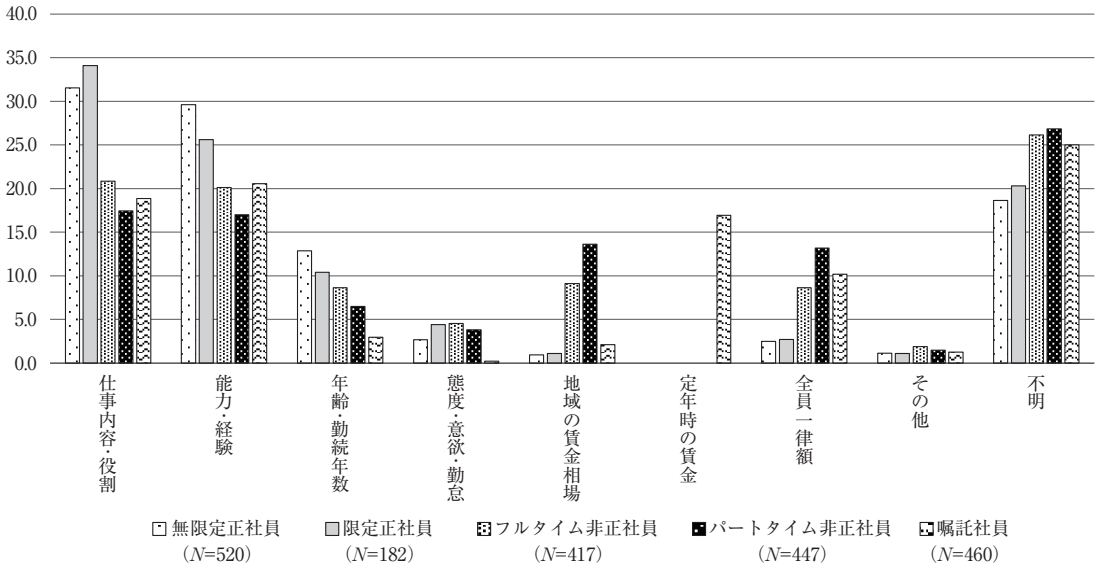
図2 各社員タイプの仕事レベル



注: 図内では「担当IVと比較してやや低い」=「担当IV ↓」, 「担当IVと比較して低い」=「担当IV ↓ ↓」と表記。

図3 各社員タイプの基本給決定要素

(単位：%)



ている。なお、無限定正社員の最も低い仕事レベルが3.6となっているが、これは回答企業に新卒採用の条件を「大卒以上（担当Ⅱ（大卒初任）=5以上）」とする企業が含まれているためである。

社員タイプ別に基本給決定にあたり最も重視する要素（以下、基本給決定要素）を示したものが、図3である。不明が多い点に留意する必要があるが、いずれの社員タイプにおいても「仕事内容・役割（以下、仕事）」あるいは「能力・経験（以下、能力）」を重視する傾向がみられる一方、正規社員と非正規社員ではそれらの割合に一定程度の差がある。また、パートタイム非正社員では、「地域の賃金相場」「全員一律額」、嘱託社員では「定年時の賃金」「全員一律額」の割合が他のタイプに比べて多い。

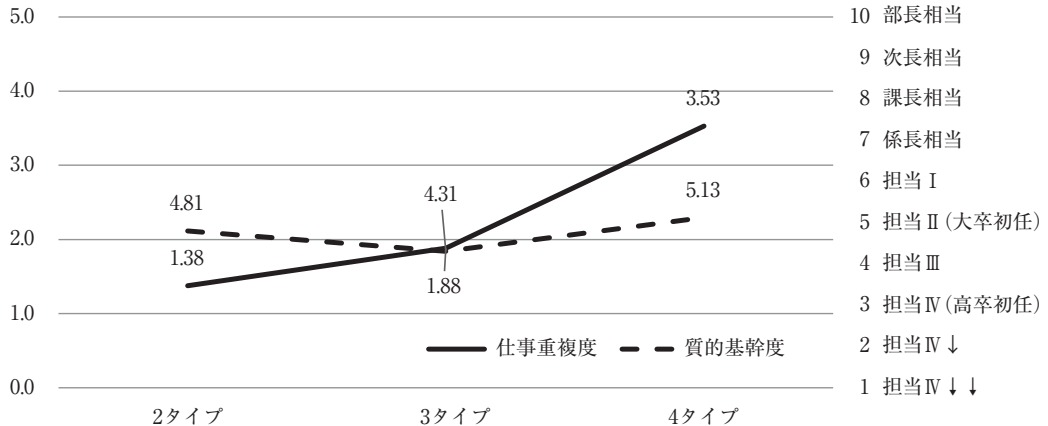
3 社員タイプ数と仕事配分との関係

以下では、社員タイプ数と仕事配分および基本給決定方法との関係を見る。ただし、社員タイプのうち嘱託社員を除外したデータを用いる。なぜなら、第1に、多様な人材活用調査で定義された嘱託社員は定年後の再雇用者であり、彼（彼女）らに担当させている仕事レベルは、他の社員タイプに比べて標準偏差が大きく企業によって活用実態にバラツキがある点、第2に、嘱託社員の基本

給決定は、企業内部の要因だけでなく高年齢雇用継続給付や在職老齢年金など外部要因との兼ね合いがあり、他の社員タイプと同一の視点で検討することが困難なためである。

企業が雇用している社員タイプ数と仕事レベルとの関係を示したのが図4である。第1軸（左軸）の「仕事重複度」は、無限定正社員の仕事レベルと他の社員タイプの仕事レベルとの重なりをみている。具体的には、まず高卒を採用している企業の場合には、無限定正社員の仕事レベルを「担当Ⅳ（高卒初任）=3～部長相当=10」の8段階、高卒を採用していない企業の場合には同レベルを「担当Ⅱ（大卒初任）=5～部長相当=10」の6段階で設定した。その後、無限定正社員以外に2つの社員タイプを雇用する場合にはその2つの社員タイプが、3つの社員タイプを雇用する場合にはその3つの社員タイプが、無限定正社員の仕事レベルのどの範囲（レンジ）を担当しているかを確認し、無限定正社員の仕事レベルのうち、同じ企業で働くその他の社員タイプが担当している仕事レベル数を算出した。仕事重複度の平均は2.13（標準偏差1.77）であることから、平均すると無限定正社員の仕事レベルの約2等級分の仕事企業が企業内の他の社員タイプと重複している。また、図4のとおり、企業が雇用している社員タイプ数

図4 社員タイプ数と仕事配分



注：1) 横軸のタイプ数は、嘱託社員を除いた社員タイプ数。

2) 図内では、「担当IVと比較してやや低い」=「担当IV↓」、「担当IVと比較して低い」=「担当IV↓↓」と表記。

が多いほど無限定正社員との仕事重複度は高くなる。図2で示したように、各社員タイプに担当させている仕事レベルがほぼ重ならないことを踏まえ、社員タイプ数の増加に伴い、彼(彼女)らが担当する仕事レベルの幅の合計が大きくなることは当然のことである。ただし、2タイプと3タイプの差がわずか0.5であるのに対して、3タイプと4タイプの差が1.65と大きいことから、活用する社員タイプ数の増加に伴い、企業が担当させる仕事レベルの幅は拡大する可能性がある。

図4の第2軸(右軸)は、無限定正社員以外の社員タイプの「仕事レベルの高度化の程度」(以下、質的基幹度)を示したものである。具体的には、当該企業が雇用する無限定正社員以外の各社員タイプについて最も高いレベルの仕事を担当している者の仕事レベルの平均を算出した。質的基幹度は平均4.60(標準偏差1.67)である。社員タイプ数との関係を見ると、それほど大きな違いはなく社員タイプの多様化が進んだからといって、無限定正社員以外の社員タイプが担当する仕事レベルは必ずしも高度化するわけではない。

4 社員タイプ数と基本給決定方法との関係

基本給決定要素はいずれの社員タイプも仕事もしくは能力を重視する傾向にあるが、企業は異なる社員タイプ間で同じ要素を基準として用いているのか、それとも異なる要素を重視しているのか。

人材アーキテクチャに関する先行研究では、企業は社員タイプに期待される貢献度の違いを考慮して社員タイプ間で人事施策を戦略的に区別することが理論的に示されており(例えば、Lepak and Snell 2002; Beatty, Huselid and Schneier 2003)、これを肯定する実証研究も多い(例えば、Gowan and Lepak 2007; Clinton and Guest 2013)。これを踏まえ、企業は異なる社員タイプ間で異なる基本給決定要素を用いる可能性が高い。一方、異なる社員タイプ間の公正性、人事管理の煩雑さや管理コストを考慮すると、社員タイプの多様化に伴い統合型の人事管理をとることが効率的である。

企業内の多様な社員タイプの基本給決定要素の異同をみるために、「基本給決定要素の一致度」(以下、基本給要素一致度)を作成した。具体的には、無限定正社員と同じ基本給決定要素をとる社員タイプ数を企業が雇用する社員タイプ数で除した値を用いる⁷⁾。図5のように、社員タイプ数が増えるほど基本給要素一致度は高くなる。つまり、日本企業では、人材アーキテクチャが指摘する人的資本と人事管理の関係性に基づく社員タイプごとの人事管理は行われておらず、統合型の人事管理を志向する可能性が窺える。

5 雇用パターン別にみた仕事配分と基本給決定方法

日本企業の実態をより詳細に把握するため、社

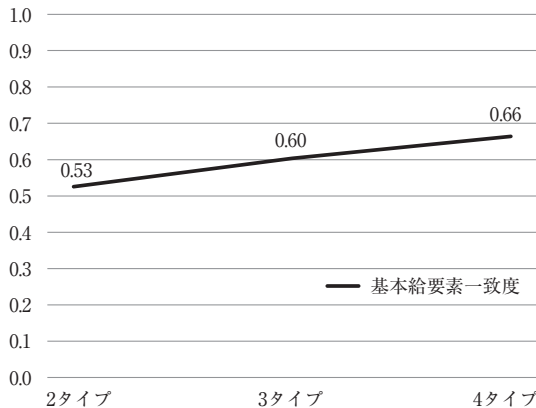
表1 実際の雇用パターン別にみた仕事配分, 基本給決定方法

	仕事重複度				質的基幹度				基本給要素一致度			
	平均	標準偏差	N	F値	平均	標準偏差	N	F値	平均	標準偏差	N	F値
全体	2.13	1.77	423	30.672 **	4.60	1.67	489	14.011 **	0.61	0.44	321	4.502 **
パターンA (①-③-④-⑤)	1.84	1.61	180		4.08	1.59	202		0.56	0.47	131	
パターンB (①-②-③-④-⑤)	3.59	1.84	82		5.15	1.32	100		0.66	0.35	78	
パターンC (①-④-⑤)	1.15	1.01	46		4.43	1.72	47		0.38	0.49	24	
その他	1.91	1.61	115		5.01	1.78	140		0.69	0.40	88	

注: 1) ** $p < .01$

2) ①無限定正社員, ②限定正社員, ③フルタイム非正社員, ④パートタイム非正社員, ⑤嘱託社員

図5 社員タイプ数と基本給決定方法



注: 横軸のタイプ数は, 嘱託社員を除いた社員タイプ数。

員タイプ数に加えて補足的に前述の日本企業の主要な3つの雇用パターン(A, B, C)による仕事の配分, 基本給決定要素の違いも確認しておく。

雇用パターン別に仕事重複度, 質的基幹度, 基本給要素一致度の平均と標準偏差を示したものが表1である。雇用パターンによる仕事配分や基本給決定方法の違いから, 3つの特徴がみられた。第1に, 雇用パターンにより仕事配分や基本給決定方法の傾向は異なる, 第2に, パターンCは仕事重複度と基本給要素一致度が低いことから, 正規社員と非正規社員の間で分業構造がとられ, また基本給の決定要素も正規社員と非正規社員で異なる, いわゆる分離型の人事管理を志向している。第3に, 最も多くの社員タイプを雇用するパターンBでは, 仕事重複度, 質的基幹度が高いことから, より高いレベルかつ広範囲なレベルの仕事において無限定正社員と他の社員タイプとの協働体制がとられている。また基本給の決定要素

表2 重回帰分析に使用した変数の基本統計量

	平均	標準偏差	N
モチベーション	2.93	0.55	514
効率性	2.88	0.56	511
定着率	2.92	0.70	513
製造業 dummy	0.18	0.39	576
金融・保険業 dummy	0.19	0.40	576
医療・福祉 dummy	0.14	0.34	576
サービス業 dummy	0.20	0.40	576
従業員300人未満 dummy	0.31	0.46	491
労働組合 dummy	0.48	0.50	575
社員タイプ数	3.00	0.66	515
仕事重複度	2.13	1.77	423
質的基幹度	4.60	1.67	489
基本給要素一致度	0.61	0.44	321

は, パターンAやCに比べて無限定正社員と同じ要素を用いる傾向が強い。

6 仕事配分, 基本給決定方法と組織成果との関係

さらに, 仕事配分や基本給決定方法の違いが組織に及ぼす影響をみるために, 重回帰分析を行った。組織成果の変数として, ①仕事に対する意欲・モチベーション(以下, モチベーション), ②業務遂行に当たっての効率性(以下, 効率性), ③定着率の3変数を用いる。それぞれの変数について, 当該企業に雇用される社員タイプごとに企業側の満足度を4点尺度(不満である=1~満足している=4)で尋ねており, 企業ごとに雇用する社員タイプ(嘱託社員を除く)全体の平均値を算出した。モチベーションは平均2.93(標準偏差.55, $\alpha = .689$), 効率性は平均2.88(標準偏差.56, $\alpha = .753$), 定着率は平均2.92(標準偏差.70, $\alpha = .803$)である。独立変数は, 仕事重複度, 質的基幹度, 基本給要素一致度の3変数である。コントロール変数は, 業種(ref=小売業), 従業員規模(300人未満=1),

表3 組織への影響に関する重回帰分析の結果

	モチベーション		効率性		定着率	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
(定数)	2.646 **	.148	2.720 **	.151	2.669 **	.133
製造業dummy	.028	.067	.125 *	.068	.231 **	.082
金融・保険業dummy	.032	.069	.094	.070	.204 **	.084
医療・福祉dummy	-.004	.074	.067	.076	.051	.091
サービス業dummy	-.053	.065	.029	.066	.083	.079
従業員数300人未満	.016	.064	.003	.065	.099 *	.078
労働組合dummy	.001	.044	-.059	.045	.084 *	.055
社員タイプ数	.031	.029	.003	.030	-.046	.021
仕事重複度	-.120 *	.019	-.116 *	.019	-.157 **	.022
質的基幹度	.197 **	.018	.142 **	.018	.162 **	.022
基本給要素一致度	-.009	.067	-.038	.068	-.098 *	.082
<i>AdjustedR²</i>	.033		.021		.101	
<i>F</i>	1.920 *		2.256 *		7.533 **	
<i>N</i>	234		234		236	

注：** $p < .01$, * $p < .05$

労働組合（ある=1）の企業属性に関する変数と社員タイプ数である（表2参照）。

重回帰分析の結果を表3に示した。モチベーション、効率性、定着率において質的基幹度が正の影響を、仕事重複度が有意に負の影響を示していることから、無限定正社員以外の社員タイプの質的な基幹労働力化は社員のモチベーション、業務の効率性、定着率を高めるが、仕事レベルの重なりが大きくなるほど、モチベーション、効率性、定着率は低下傾向にある。日本では非正規社員の基幹労働力化が問題視されているが、企業内で多様な社員タイプを雇用する際に、担当する仕事が高度化することはむしろ社員のモチベーションを高めるとともに、組織における業務効率や社員の定着率といった組織成果に対して効果的に機能している。一方で、多様な社員タイプ間の仕事配分においては職域分離が鍵となる。西岡（2018）では、多様な社員に対応する人事管理において、均衡処遇への配慮の程度と職域分離がトレードオフの関係にあることが示されている。今回のデータでは、仕事重複度と基本給要素一致度に直接的な相関はみられないが（ $r=.051$, $N=278$, $p=.393$ ）、多様な社員タイプの人事管理を考える際には、人材活用の在り方、つまり社員タイプ間の職域分離の程度にも目を向ける必要がある。

また基本給要素一致度はモチベーションや効率性にはとくに有意な影響を与えなかったが、定着率には有意な負の影響を与えている。これは、企

業内で無限定正社員と他の社員タイプで基本給決定要素が異なるほうが、定着率に対する企業の満足度が高いことを示唆している。人材アーキテクチャ研究では、人的資本ごとに異なる人事管理を適用する重要性が理論的に強調されているが（例えば、Chadwick and Dabu 2009；Jiang et al. 2012）、人的資本と人事管理の適合性の効果を直接検証した実証研究はない（Lepak and Snell 2002；Luo et al. 2021）。また最近では、人事管理の差別化がもたらす負の側面として労働者間での不公性感の高まり（Banks and Kepes 2015）や社会的相互作用を妨げる可能性（Buller and McEvoy 2012）が指摘されており、人材アーキテクチャ研究においても異なる人事管理の適用が組織効果に及ぼす影響は必ずしも実証されていない。そのため、この点については今後より精緻な実証分析が求められるが、少なくとも現時点の日本企業では、多様な社員タイプ間の賃金管理は分離型をとるほうが定着率の面で組織にとってより効果的である。

V おわりに

本稿では、既存調査データを再分析することにより、人材の多様化に伴う日本企業の人材ポートフォリオの実態を確認するとともに、企業が雇用する社員タイプの多様化と仕事配分や賃金決定方法との関係について実証的に検証した。分析結果より、日本企業の人材ポートフォリオについて、

以下の2つが示唆された。

第1に、非正規社員内部の雇用区分を検討する必要性である。日本では企業内の社員タイプは多様であり、既に多くの企業で3つ以上の社員タイプの雇用を前提とした人事管理が行われている。とくに近年の社員タイプの多様化は、正規社員に比べて非正規社員で顕著であり、調査方法や対象の違いに留意する必要があるが、佐藤・佐野・原(2003)と比較すると、正規社員の雇用区分を1区分とする企業は増加傾向(43.7%→69.3%)にあるが、非正規社員の雇用区分を1区分とする企業の割合は減少傾向(14.9%→9.2%)にある⁸⁾。

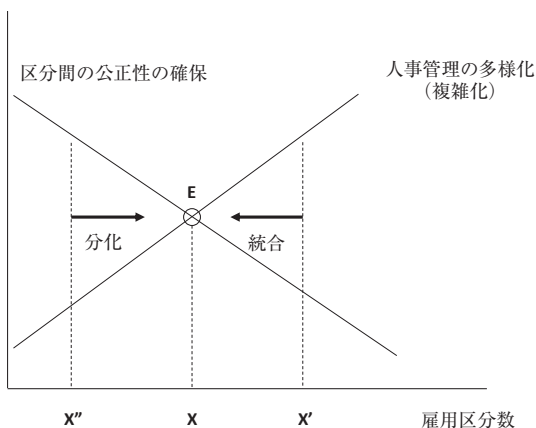
日本型の新たな人材ポートフォリオの在り方として、平野(2009)は正規社員と非正規社員といった単純な二分法ではなく、内部労働市場における雇用区分の多元化と区分間の転換を合理化する人材ポートフォリオ・システムの構築の必要性を指摘している。しかしながら、本研究の結果によると、多くの日本企業では正規社員に比べて非正規社員内部の雇用区分が細分化しているものの、非正規雇用のタイプ数の増加に伴い、必ずしも彼(彼女)らの仕事レベルが高くなるわけでない。また、社員タイプ数が増えるほど基本給決定要素の一致度が高くなる一方で、一致度が高いほど定着率に対する企業の満足度は低下する。これらのことから、平野(2009)が提案する正規社員と非正規社員の境界線上に位置する中間の雇用形態となるハイブリッドの雇用区分の設定は重要であるが、まずは非正規社員内部の雇用区分の明確化とそれに対応した人事管理を検討し、非正規社員の公正性や納得感を高めることが企業にとって重要な課題となる。

第2に、多様な人事管理の分化と統合についてである。通常、企業は雇用区分によって同一の評価、賃金、配置、教育訓練等にかかわる人事管理が適用される社員の範囲を決定している(今野・佐藤 2020)。そのため雇用区分の多元化は、企業内の多様な人材のニーズに対応したきめ細やかな人事管理の実現を可能とする。他方で、雇用区分が多元化し同一企業内で異なる人事管理が適用されると、区分間の公正性が確保しづらくなり、社員の不満に繋がるとともに管理の複雑性を高める

リスクがある。このことを踏まえ、今回の結果をまとめると、図6ようになる。図6は、横軸に雇用区分数、縦軸に「人事管理の多様化(複雑化)」と「区分間の公正性の確保」を用い、これらの関係を示したものである。人事管理の多様化(複雑化)と区分間の公正性の確保が交差する点(E)が、個々の企業が選択すべき雇用区分数の最適点と考えられる。雇用区分数が最適点よりも少ない場合(X'')には企業内の人事管理はさらに分化し、雇用区分数が最適点よりも多い場合(X')の場合には企業内の人事管理は統合の方向に動く。本稿の分析で明らかになったように、日本企業では社員タイプの多様化に伴って、基本給要素一致度が高い傾向にあることから、現状の日本企業は、過度に人事管理が多様化(複雑化)している状態、つまりX'に位置しており、企業が人事管理の統合を進めている状況であることが窺える。当然のことながら企業によって事業戦略や保有する人材等の状況が異なることから、最適点(E)は企業により異なることが想定されるが、いずれの企業においてもどこかに最適点があり、それに向けた人事管理の分化と統合が進められるものと考えられる。

このことは組織効果との関係からも示唆される。分析結果によると、無限定正社員との仕事レベルの重なりが大きいほどモチベーションや効率性、定着率に負の効果をもたらし、基本給決定要素が異なる方が定着率は良い。これは社員タイプごとに最適な人事管理は異なり、各社員タイプと

図6 多様な人事管理の分化と統合



人事管理の適合が組織に良い影響を及ぼすことを主張する人材アーキテクチャと整合的である。一方で、日本企業では社員タイプ数が増えるほど基本給決定要素の一致度は高くなることから、人材アーキテクチャの考え方を前提とすると、人材の多様化は進みすぎると組織にとって負の影響を及ぼす。つまり、当該企業の雇用区分数の設定が自社の最適点 (E) に対してどの位置にあるのかによって組織成果に対して異なる結果が生じる可能性がある。

最後に本研究の課題を3点挙げる。第1に、本稿では企業内の呼称を前提とした社員タイプを基に分析を行い、議論を展開していることから、必ずしも実際の雇用区分や労働契約上の定義に合致していない(川口2018;小前・玄田2020)。日本型の人材ポートフォリオの研究を発展させるためには、それぞれの雇用区分を明確にし、労働契約上の定義も踏まえた上での再検討が求められる。第2に、本稿は賃金管理のうち基本給の決定要素に注目したが、手当や賞与さらにはそれらの決め方や水準についてより包括的な賃金管理と雇用区分との関係を検討することも必要であろう。第3に、本稿で用いたデータはクロスセクショナルデータであること、外部人材を含んでいないことから、パネルデータを用いた分析や質的分析を含めた検討が今後の課題である。

※本論文の執筆にあたり、みずほサーチ&テクノロジーズ株式会社(旧みずほ情報総研株式会社)よりデータの提供を受けた。またこの論文の一部は、日本学術振興会科研費(20H01536, 21K01686)の助成を受けたものである。各機関からの支援にこの場を借りて御礼申し上げます。

- 1) 今野(2010)によると、正規社員と非正規社員等の雇用形態による区分は雇用区分を示し、正規社員の中の区分は社員区分と呼ばれることが多い。そのため、厳密には両者を分けて論じるべきだが、本稿では一般的な雇用形態を前提とした企業内の社員タイプの組合せに着目することから、社員区分も含めて雇用区分とする。
- 2) 厚生労働省(2021)によると、2018年度と2019年度に無期転換ルールによる無期転換を申込み権利が生じた人がいる事業所のうち、実際に無期転換申込権を行使した労働者がいる事業所の割合は35.9%にとどまる。
- 3) Luo et al. (2021)は、Web of Science of the Social Sciences Citation Index (SSCI) のデータベースで、1999年から2019年6月30日までLepak and Snell (1999, 2002) およびLepak, Takeuchi and Snell (2003) のいずれかを引用している論文を検索している。

- 4) 調査の目的及び調査結果の詳細は、小曾根(2018a, b, c, 2019) および西岡・小曾根(2019)を参照。
- 5) 小曾根(2018a, b)は不明を除いたものを母集団として集計しているが、本稿は不明を含めて集計したため結果の数値が異なる。
- 6) 多様な人材活用調査では、基準となる無限定正社員の仕事レベル(等級)を、担当Ⅳ(高卒初任)と比較して低い=1、担当Ⅳ(高卒初任)と比較してやや低い=2、担当Ⅳ(高卒初任)=3、担当Ⅲ=4、担当Ⅱ(大卒初任)=5、担当Ⅰ=6、係長相当=7、課長相当=8、次長相当=9、部長相当=10の10段階で設定している。
- 7) 多様な社員タイプ間の基本給決定要素の一致度は、無限定正社員の決定要素に関係なく、一致している社員タイプ数を用いる方法もあるが、本稿では仕事レベルに合わせる形で無限定正社員の決定要素を基準として用いた。なお、無限定正社員を基準とする算出方法で算出した一致度と一致している社員タイプ数を社員タイプ数で除した値を用いた変数との相関は高く($r=.806, N=321, p=.000$)、その後の分析も同傾向が確認された。
- 8) 佐藤・佐野・原(2003)と同様に不明を除いた値を母数として算出したため、図1の値とは異なる。

参考文献

- 阿部正浩(2011)「雇用ポートフォリオの規定要因」『日本労働研究雑誌』No. 610, pp. 14-27.
- 今野浩一郎(2010)「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No. 597, pp. 48-51.
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『マネジメント・テキスト 人事管理入門(第3版)』日本経済新聞出版。
- 梅崎修・八代充史(2019)「新時代の日本の経営」の何が新しくなったのか?—人事方針(HR Policy)変化の分析」RIETI Discussion Paper Series 19-J-009.
- 川口大司(2018)「雇用形態間賃金差の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 701, pp. 4-16.
- 厚生労働省(2019)『不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル(業界共通編)』。https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000494536.pdf (2021.9.24)
- (2021)「令和2年有期労働契約に関する実態調査(事業所調査)報告書」。https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/172-2a-3.pdf (2021.9.24)
- 小曾根由実(2018a)「【調査結果報告】わが国企業は「多様な人材」をどう活用し処遇しているか——現状と課題を明らかにする(「多様な人材の活用戦略に関するアンケート調査」結果より)」。https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2018/pdf/hatarakikata1810.pdf (2021.9.14)
- (2018b)「調査結果からの考察 多様な人材の活用実態——社員タイプと仕事レベル(雇用区分の違いによる不合理な処遇差の見直しに向けて——「同一労働同一賃金」への対応策を探る(第1回)」『人事実務』55巻, 1190号, pp. 36-40.
- (2018c)「調査結果からの考察 企業は多様な人材をどのように処遇しているのか?(1)基本給からみる(雇用区分の違いによる不合理な処遇差の見直しに向けて——「同一労働同一賃金」への対応策を探る(第2回)」『人事実務』55巻, 1191号, pp. 36-41.
- (2019)「調査結果からの考察 企業は多様な人材をどのように処遇しているのか?(2)年収からみる(雇用区分の違いによる不合理な処遇差の見直しに向けて——「同一労働同一賃金」への対応策を探る(第3回・最終回)」『人事実務』56巻, 1192号, pp. 44-49.
- 小前和智・玄田有史(2020)「期間・時間・呼称から考える多様

- な雇用形態——無期短時間正社員の可能性』『日本労働研究雑誌』No. 716, pp. 159-175.
- 佐藤博樹 (2008) 「人材活用における雇用区分の多元化と処遇の均等・均衡の課題」『組織科学』Vol. 41, No. 3, pp. 22-32.
- 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.
- 中村圭介 (2015) 「人材ポートフォリオの編成——スーパーと百貨店の事例研究から」『日本労務学会誌』Vol. 16, No. 1, pp. 4-20.
- (2017) 「雇用ポートフォリオの編成原理——事例研究からモデルを」『日本労務学会誌』Vol. 18, No. 1, pp. 85-89.
- 西岡由美 (2018) 『多様化する雇用形態の人事管理——人材ポートフォリオの実証分析』中央経済社.
- 西岡由美・小曾根由実 (2019) 「雇用区分間の賃金決定方法と賃金格差」『日本労務学会全国大会研究報告集』49, pp. 131-138.
- 西村孝史・守島基博 (2009) 「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No. 586, pp. 20-33.
- 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「日本の経営」』.
- 平野光俊 (2009) 「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」『日本労働研究雑誌』No. 586, pp. 5-19.
- (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』Vol. 44, No. 2, pp. 30-43.
- 八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝編 (2015) 『新時代の「日本の経営」オーラルヒストリー——雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会.
- 労働政策研究・研修機構 (2010) 『今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査』調査シリーズNo. 71, 労働政策研究・研修機構.
- (2012) 『雇用ポートフォリオ編成の研究——メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例』労働政策研究報告書No. 145, 労働政策研究・研修機構.
- Banks, G. C. and Kepes, S. (2015) “The Influence of Internal HRM Activity Fit on the Dynamics within the “Black Box,”” *Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 352-367.
- Beatty, R. W., Huselid, M. A. and Schneider C. E. (2003) “New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard,” *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 2, pp. 107-121.
- Buller, P. F. and McEvoy, G. M. (2012) “Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight,” *Human Resource Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 43-56.
- Chadwick, C. and Dabu, A. (2009) “Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages,” *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, pp. 253-272.
- Clinton, M. and Guest, D. E. (2013) “Testing Universalistic and Contingency HRM Assumptions Across Job Levels,” *Personnel Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 529-551.
- Gowan, M. A. and Lepak, D. (2007) “Current and Future Value of Human Capital: Predictors of Reemployment Compensation Following a Job Loss,” *Journal of Employment Counseling*, Vol. 44, No. 3, pp. 135-144.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong Y., Kim A. and Winkler, A-L. (2012) “Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance,” *Human Resource Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 73-85.
- 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.
- (2002) “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations,” *Journal of Management*, Vol. 28, Issue. 4, pp. 517-543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. and Snell, S. A. (2003) “Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity,” *Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 681-703.
- Luo, B. N., Sun, T., Lin, C-H., Luo, D., Qin, G. and Pan, J. (2021) “The Human Resource Architecture Model: A Twenty-year Review and Future Research Directions,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 241-278.
- Yanadori, Y. and Van Jaarsveld, D. D. (2014) “The Relationships of Informal High Performance Work Practices to Job Satisfaction and Workplace Profitability,” *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 53, No. 3, pp. 501-534.

にしおか・ゆみ 立正大学経営学部教授。主著に『多様化する雇用形態の人事管理——人材ポートフォリオの実証分析』（中央経済社、2018年）。人的資源管理論専攻。