

# 企業内労働市場の分化と分断<sup>1</sup>

西村 孝史 (徳島大学大学院ノゾ・アンド・アーツ・サイエンス研究部)  
金 マリナ (神戸大学大学院経営学研究科)

キーワード：企業内労働市場，人材ポートフォリオ，転換制度，労働組合

## 要約

2次データを用いて企業内労働市場について分析を行い，複数の「正規従業員」が存在することを検討した。分析から3点の発見事実が挙げられる。第1に，企業内の雇用区分について組み合わせが複数存在していること，第2に，転換制度を導入している雇用区分ほど，処遇均衡を志向していること，第3に，労働組合は，正規従業員の雇用区分数を抑制し，代わりに非正規従業員の雇用区分数を増やす機能があることが確認された。これらの3つの発見事実から我が国における企業内労働市場モデルを提示する。

1. 問題意識
2. 内部労働市場と人材ポートフォリオ
3. データセット
4. 分析結果
5. ディスカッション
6. まとめと今後の課題

## 1. 問題意識

本稿の目的は，2つのデータセットを用いて企業内労働市場の様相を立体

的に分析し、企業側がどのようにして雇用区分を決定するのかを検討することにある。

一時期、日本経済の景気は回復基調となり、新卒を積極的に採用する動きが見られたが、2008年9月に発生したリーマンショックにより、企業の雇用意欲は急速に減退し、採用抑制に乗り出している。こうした景気の影響を受けた結果、企業内部の労務構成は、今や「ひょうたん型」や「つぼ型」など、ますますいびつになっている。

さらに、90年代以降、転職者が増加している。総務省の『就業構造基本調査』でも有業者の中で転職経験者の占める割合が48.4%（総務省、2003）であることから転職経験者が職場の中になりに多くいることが分かる。こうしたことの結果、多くの人材が外部労働市場から採用されて企業内労働市場に参入してきたと考えられる。また、製造業派遣の解禁や2000年代の人員削減とシェアードサービスの導入、アウトソーシング、一部企業の成果主義導入、非正規従業員による正規従業員の代替などにより企業内労働市場自体が変質したという報告もなされている（西村、2008）。

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

これらの変化を踏まえて本稿では、2000年以降、企業を取り囲む様々な変化に対して、企業内でどのような変化が起きているのかを明らかにする。具体的に、企業内労働市場の3つの側面に注目する。第1に、雇用区分の実態把握である。つまり、正規従業員にどれくらいの雇用区分を設けているのか、また各区分の職務特性や労働条件を把握することである。第2は、雇用区分同士の人材マネジメントの関連性の理解であり、各雇用区分間の連続性として転換制度の有無に注目する。第3は、雇用区分の規定要因としての労働組合の存在である。労働組合が企業内の従業員の保護をその主な役目とするのであれば、企業内労働市場の分断を引き起こしかねない雇用区分の多様化は、労働組合にとっても大きな問題となる可能性があるからである。

## 2. 内部労働市場と人材ポートフォリオ

企業内労働市場に関する議論は、近年、人材ポートフォリオという概念で再構築されつつある。1990年代以降、日本企業は、不況に伴う人員削減、新卒採用の著しい制限（玄田，1997）ならびに非正規従業員の増大により内部労働市場の雇用が短期化・外部化してきた。こうした内部労働市場の変化に伴い、正規従業員と非正規従業員の境界線問題から従業員の職務デザインの違いに応じて人材マネジメントを変える人材ポートフォリオの議論が1990年代後半からなされるようになった。いわゆる柔軟な企業モデルである。

柔軟な企業は、企業が市場での不確実性や技術革新に対応するために考えられたモデルであり、機能的柔軟性、数量的柔軟性、金銭的柔軟性を組み合わせることで柔軟性を高めるとされる（Atkinson, 1985）。柔軟な企業モデルは、企業特殊な活動を担うコア従業員とコア従業員の周辺に数量的・金銭的柔軟性の確保のために置かれる周辺グループに分けられ、コア業務には正規従業員、周辺業務には非正規従業員を配置することが合理的であると主張する。こうして企業は、金融商品のポートフォリオのように、企業内の雇用区分を細分化し、個別に人事管理を行うことで企業は、不確実性への対応力の向上、人件費の変動費化と削減、教育訓練コストの効率化してきた（佐藤，2008）。

不確実性への対処やコストを強く意識した人事管理は、欧米で1980年代以降に発生した戦略人材マネジメント（strategic human resource management）の潮流と合わさって、戦略の要素を加味して研究されるようになった。役割の違いに応じて人材を多様化させて人材を管理するだけでなく、企業全体の人材の組合せを考える視点である。こうした人材の組合せに注目した人材ポートフォリオに関する内外の既存研究（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編，1995；Lepak & Snell，1999；波多野・守島・鳥取部，2000；守島，2001）は、それぞれ類型化に用いる2軸が異なるものの、雇用区分の外部化、内部化という2元論に留まらず、企業内部や企業外部の区分の多様化を説明する枠組みを提示した<sup>2</sup>。

しかし、人材ポートフォリオは、論者によって類型に用いる軸が異なることや、特定の人材ポートフォリオと成果変数との関係性が理論的に裏づけられていないために理論的な側面が先行している（平野，2008）。人材ポートフォリオに関する実証研究も僅かながら存在するものの、主に非正規従業員を主な対象としている（平野，2008；朴・平野，2008）。

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

企業内労働市場の変容に伴い、正規従業員をこれまでと同じ安定的で且つ長期的な視点から育成がなされる人材群として捉えてよいのか、それとも失われた10年を経て再構築された企業内労働市場では、これまでと異なる正規従業員が発生しているのか不明な点が多い。そこで本稿は、2次データ分析を通じて正規従業員を中心とした企業内労働市場の実態を明らかにする。

### 3. データセット

#### 3-1. 質問票の概要

分析には2つのデータが用いられている。メインに用いたデータは、連合総合生活開発研究所が2002年10月から11月にかけて実施した「雇用管理の現状に関する調査」を再分析したものである。配布数は2,925部で人事担当者に送付された（回収率18.7%，547社）。ただし、注意しなければならないのは、質問票は2つのルートから展開・回収がされており、その合計であるという点である。ルートの1つは、連合（日本労働組合総連合会）傘下の民間産業別組織を通じた展開である（925部配布，回収399部，回収率43.1%）。

もう1つのルートは、帝国データバンクにある連合非加盟組合の多い産業に属する従業員500名以上の企業（無組合企業を含む）の人事部への配布である（2000部配布，回収148部，回収率7.4%）。

もう1つのデータは、内閣府経済社会総合研究所が財団法人関西社会経済研究所に委託した「平成19年度 少子高齢化の下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究」の中で行われた質問票調査である。上場企業4,014社の人事部を対象に2007年12月6日から17日にかけて人事部に送付され，最終的な回収率は2.4%（98社）であった。質問票は，「雇用管理の現状に関する調査」を正規従業員にフォーカスして再構成されている。

### 3-2. データ概要

2002年の雇用管理の現状に関する調査を見ると，産業では，547社のうち，製造業が全体の30.7%，次いで小売業の18.3%，サービス業の14.6%続く。企業の設立経過年数（2002-企業設立年）は，中央値52年，平均53年である。また，全体の83.4%にあたる456社が労働組合を有している企業である。2001年時点の正規従業員数は，中央値で874名，規模別にみると，500人から1,000人の企業が全体の29.4%，1,000人から2,000人の企業が22.8%である。サンプル企業の売上高は524億円（中央値），利益は11億円（中央値）である。これらのことから，サンプルの企業は，製造業を中心として戦後間もなく設立された1,000人から2,000人の従業員を抱える大企業であると考えることができる。

## 4. 分析結果

### 4-1. 現状分析

まず2つのデータを用いて2002年と2007年の非正規従業員を含めた企業全体の状況を見ておこう。母集団が異なるので単純な比較はできないが，2000年以降の企業内労働市場のトレンドは見ることができるだろう。そこで正規従業員と非正規従業員の雇用区分数について2002年と2007年の2つをクロス集計でまとめたのが図表1である。2002年時点では，正規従業員が1区分で

非正規従業員を2区分以上用いている企業が多い。しかし、正規従業員が1区分である企業は、全体の44.5%であるから、半数以上の企業が正規従業員に複数の雇用区分を設けているとも言い換えることができる。最も多い組み合わせは、「正規従業員が1区分×非正規従業員3区分」(13.3%)であるが、全体の10%程度に過ぎない。正規従業員と非正規従業員の組み合わせが企業のビジネスモデルや戦略に応じて多様になりつつある。

次に5年後に実施したデータを見ると、雇用区分数は、正規従業員は1区分と2区分が多く、非正規従業員は2区分と3区分が多い。正規従業員の雇用区分設定状況(96社)は、1区分が最も多い(36.8%)。だが、正規従業員を3区分以上設けている企業も3割程度(16.8%+12.6%)存在している。多くの企業が2つから3つの雇用区分を用いていることが分かる(平均2.2; 中央値2.0)。

正規従業員と非正規従業員の雇用区分の組み合わせ(95社)を見ると最も多いのは、「正規従業員1区分×非正規従業員2区分」であるが、13.7%と全体の2割にも満たない。逆に「正規従業員2区分×非正規従業員2区分」でも10%を超えている。2002年時点と比較して正規従業員の雇用区分を2区分以上設けている企業が増えているように思われる。

図表1 正規従業員と非正規従業員の雇用区分数の関係

1. 2002年

		非正規従業員の雇用区分数				計
		1区分	2区分	3区分	4区分以上	
正規従業員の雇用区分数	1区分	7.5	12.4	13.3	11.3	44.5
	2区分	3.2	7.5	7.7	7.3	25.7
	3区分	2.3	6.8	3.6	3.9	16.5
	4区分以上	2.1	4.7	3.8	2.8	13.3
計		15.0	31.3	28.3	25.3	100

注1: 質問票の中に「非正規従業員はいない」という選択肢がないため「非正規区分なし」の選択肢は存在しない。無回答の5社は除外している。

2. 2007年

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

出所: 西村・守島(2009)

こうした雇用区分の多様化を受けて、企業内では雇用区分ごとにどのような人事管理が行われているのかを2002年に実施された「雇用管理の現状に関する調査」を用いて詳しく分析する。

正規従業員についてコア従業員とノン・コア従業員を区別したうえで両者の特徴を見ていこう。コア従業員の定義は実はさほど明確ではなく、何を以て言うのかは議論の余地がある。こうした点を鑑み、平野（2004）は資源ベース理論、取引コスト経済学、心理的契約理論などを用いてコア従業員の定義を試みている。平野（2004）によれば、コア従業員とは、自身と他者の技能の相補性を利用して業績に結び付けていく企業特殊技能を有する人材であるという。同様に守島（2009）も、平野（2004）の定義を踏まえて「高い職務遂行能力や成果によって選拔され、企業の営む中核的なビジネスに対して不可欠度（essentiality）の高い人材であるとしている。したがって、コアとノン・コア従業員を分ける軸は、経営層やホワイトカラーといった職位や職種ではなく、与えられた仕事に対する成果とその人事管理によることがわかる。

そこで本稿では、コア従業員を弁別する方法として、雇用区分の定めの有無と勤務地の限定性に注目する。なぜならコア従業員を育成し、能力の伸長および見極めを行なうためには、雇用期間の定めを設けることなく、長期的な視点が必要だからである。また、勤務地を限定することなく、従業員が異動することができることは、企業の戦略に沿った人材配置とキャリア形成を促進することができるからである。したがって、本稿は、雇用の定めがなく且つ勤務地についても限定されない雇用形態の正規従業員をコア従業員とする。

図表2をみると、正規従業員と非正規従業員との間に相補関係が成立していることが窺える。すなわち、雇用の定めの有無と勤務地の限定性の2つを用いた場合、4つの分類が可能である。これをタイプ1からタイプ4と呼ぼう。このうち、タイプ1であるコア従業員が正規従業員の60.4%を占める。残りの大半が、雇用期間に定めがなく、勤務地が限定されている従業員である（32.6%）。それに対して、非正規従業員は、雇用区分が限定された契約形態であり、両者で全体の93.3%を占める。

図表2 雇用期間の定めと転勤の有無別による従業員のタイポロジー

	正社員		非正社員		全 体	
	区分数	%	区分数	%	区分数	%
タイプ1 雇用定めなし・勤務地非限定（コア従業員）	575	60.4	17	1.5	592	27.9
タイプ2 雇用の定めあり・勤務地非限定	32	3.4	117	10.0	149	7.0
タイプ3 雇用の定めあり・勤務地限定	35	3.7	976	83.3	1011	47.6
タイプ4 雇用の定めなし・勤務地限定	310	32.6	61	5.2	371	17.5
計	952	100	1171	100	2123	100

注1：勤務地の限定の中には、勤務地が実際に限定されているという選択肢と、契約では限定されていないが、実際には限定されているものも含む

注2：2002年の質問票は、2つのデータセットから成立しており、1つは企業調査、もう1つは雇用区分毎に見たデータセットである。このクロス表は、雇用区分毎のデータを用いており、企業数は欠損値を除いた533社であるが、雇用区分数は2,123である

次に4つのタイプと仕事の範囲の限定性に関するクロス集を見てみる。仕事の限定性も、これまでの日本企業のように特に明確に限定せずに、幅広いジョブローテーションを通じて知的熟練（小池，2005）を形成することが指摘される一方で，Lepak and Snell（1999）の枠組みに従えば，高い専門性を通じて企業に貢献する従業員層も存在することが予想される。

図表3から一口に正規従業員と言っても，いわゆるコア従業員の中でも仕事の範囲が限定されている者が約2割存在している。反対に，雇用の定めがなく勤務地が限定されている正規従業員でも，仕事の範囲が限定されていない者が36.2%おり，もはや「正規従業員」という1つのカテゴリーで含めることが困難になりつつある。

図表3 4つのタイプと仕事の範囲（仕事の範囲）

正規従業員のタイプ		非限定	限定	合計
タイプ1	雇用定めなし・勤務地非限定	80.7	19.3	100
タイプ2	雇用の定めあり・勤務地非限定	65.6	34.4	100
タイプ3	雇用の定めあり・勤務地限定	38.2	61.8	100
タイプ4	雇用の定めなし・勤務地限定	36.2	63.8	100
合計		64.2	35.8	100

#### 4-2. 人事管理

これまでの分析から第1に，雇用区分が多様化しつつあること，第2に，コアとノン・コアと呼ばれていた区分についても雇用形態に内容的な違いが

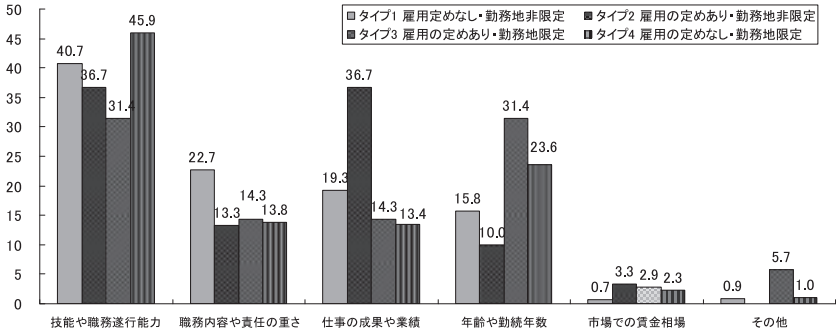


## 企業内労働市場の分化と分断

みられた。こうした区分内の変容が、人事管理にも影響を与えているのかを検討してみよう。

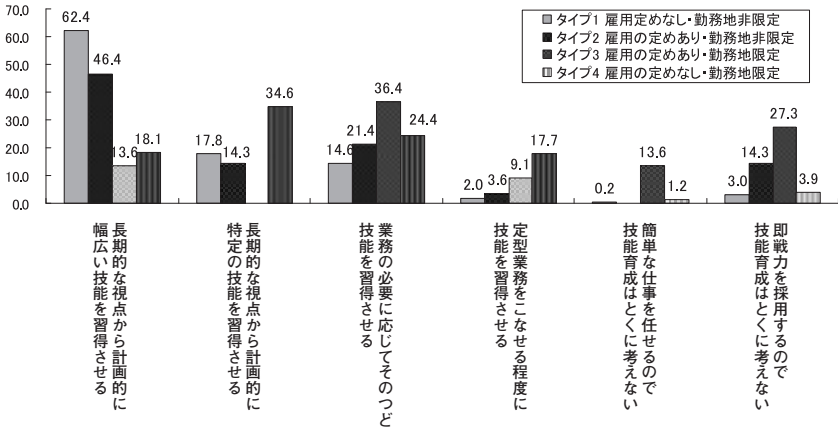
最初に賃金の決定基準である。いずれのタイプでも技能や職務遂行能力が大きな割合を占めているが、タイプごとに特徴がみられる。タイプ1は、主に技能や職務遂行能力（40.7%）であり、併せて職務内容の責任の重さ（22.7%）が決定要素である。タイプ2は、他のタイプに比べて仕事の成果や業績（36.7%）の割合が高く、他のタイプと比べて約倍近い。タイプ3は、技能と職務遂行能力および年齢や勤続年数が共に31.4%である。雇用区分の定めがある正規従業員であっても、タイプ2とタイプ3では評価軸が全く異なることが明らかになった。タイプ4は、技能や職務遂行能力が4タイプの中で最も高く、年齢や勤続年数も同時に決定基準に影響を与えている（23.6%）。

図表4 タイプ別の賃金決定基準



人材育成方針を見ると、2点特徴を挙げることができる（図表5）。第1に、タイプ1のコア従業員には長期的な視点から計画的に幅広い人材育成を行うこと（62.4%）が最も多いのは当然としても、次いで多いのが、雇用期間の定めがあっても勤務地が非限定のタイプ2である（46.4%）。反対に、同じ雇用期間の定めのないタイプ4は、長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させる（34.6%）が最も多い。第2に、タイプ3は、業務の必要に応じた技能形成（36.4%）と技能育成を必要としない（27.3%）が多い。

図表5 タイプ別の人材育成方針



タイプ別の正規従業員の特徴をまとめてみると、図表6のようになる。職種は、全体的に事務職が多いものの、タイプ1のコア従業員は管理を担い、タイプ2、タイプ3、タイプ4は、専門的な技能を以って貢献する場合が多いようである。このことは昇進の上限からもわかる。タイプ1とタイプ2は、2次考課以上の職位に就くものに対して、タイプ3は、査定をする職位にはつかない。タイプ4は、1次考課を行う職位に就いている。技能形成の方針は、図表5で見たように、タイプ1とタイプ3は、雇用期間の定めがないことから長期的な視野に立って育成がなされるものに対して、タイプ2とタイプ3は、業務の必要性に応じて育成を行っていることが分かる。

正規従業員の人事管理をまとめると、タイプ1は、我々が思い描く正規従業員であると言えそうである。すなわち、将来の経営層として長期的な視点で幅広い能力の技能の習得を目指し、技能や職務遂行能力を主な評価軸として用いている。タイプ2は、専門的な知識や技能を以って企業に貢献する人材であると予想される。Lepak and Snell (1999) の枠組みに従えば、公認会計士や弁護士など、市場価値でも評価されるような人材群であると考えられる。タイプ3は、正規従業員であっても、雇用期間の定めがあり、勤務地も仕事の範囲も限定されている人材群である。その役割は非正規従業員と近

## 企業内労働市場の分化と分断

く、期間限定の従業員に近い。タイプ4は、いわゆる一般職や地域限定社員を連想することができるだろう。他の3タイプと違い転換制度があり、長期的な人材育成を指向しているからである。

図表6 正規従業員間の雇用区分の特徴

	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4
≪労働条件≫ 雇用契約期間 勤務地 仕事の範囲 労働時間制度 (導入している中で最多)	期間の定めなし 非限定 非限定(80.7) 変形労働時間制(42.3)	期間の定めあり 非限定 非限定(65.6) 変形労働時間制(37.5)	期間の定めあり 限定 限定(61.8) 変形労働時間制(34.3)	期間の定めなし 限定 限定(63.8) 変形労働時間制(37.4)
≪仕事内容とキャリア≫ 職種(上位3つ) 昇進の上限 技能育成の方針(上位2つ) 転換制度	「事務職」「管理」 「営業・販売」 2次考課以上を行う (75.7) ①長期的な視点から計画的に幅広い技能を習得させる(62.4) ②長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させる(17.8) なし(57.5)	「専門・技術」「事務職」 「管理」「営業・販売」 2次考課以上を行う (58.1) ①長期的な視点から計画的に幅広い技能を習得させる(46.4) ②業務の必要に応じてそのつど技能を習得させる(21.4) なし(77.4)	「事務職」「専門・技術」 「営業・販売」 考課はしないが部下を指導する(35.4) ①業務の必要に応じてそのつど技能を習得させる(36.4) ②即戦力を採用するので技能育成はとくに考えない(27.3) なし(62.9)	「事務職」「専門・技術職」 「営業・販売職」 1次考課を行う(27.9) ①長期的な視点から計画的に幅広い技能を習得させる(45.7) ②長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させる(22.8) あり[過去3年以内に実施](57.0)
≪賃金制度≫ 基本給の支払形態 賃金の決定基準	月給制(85.7) 技能や職務遂行能力(40.7)	月給制(90.6) 技能や職務遂行能力(36.7) 仕事の成果や業績(36.7)	月給制(70.6) 技能や職務遂行能力(31.4) 年齢や勤続年数(31.4)	月給制(85.8) 技能や職務遂行能力(45.9)

### 4-3. 転換制度のインパクト

企業内労働市場が複数の正規従業員区分と非正規従業員区分によって構成されているのであれば、それらのインターフェースが重要になる。これは佐藤(2008)や守島(2009)が指摘しているように、2つの問題がある。1つは、処遇均衡の問題である。同じ企業内に複数の雇用区分が存在する場合、これまでの正規従業員と非正規従業員との間の処遇均衡だけでなく、正規従業員同士の処遇均衡も人事管理上の課題になりうるからである。雇用区分間のインターフェースが重要になるもう1つの理由は、雇用区分間の人材異動の問題である。これまで見てきたように雇用区分に応じて個別に人事管理を行うことは、雇用区分間の異質性を高め、区分間の異動の障壁を高くするこ

とを意味する。雇用区分間の移動（異動）障壁が高くなれば、雇用区分内の専門性や企業特殊的熟練の形成が促進される反面、企業にとって事業環境の変化に応じた人材の配置が困難になることが予想される。分断された雇用区分間の異動の難しさは、正規従業員と非正規従業員との間で既に顕在化している。例えば、図表7を見ると、転換制度を導入している割合はタイプ1からタイプ3では少ないけれども、転換先の雇用区分を見ると、他の正規従業員への異動が可能である。

転換制度のインパクトは、処遇均衡と転換制度とのクロス集計からもわかる（図表8）。仕事内容が正規従業員と全く同じパートタイマーと8割程度が同じパートタイマーとの処遇均衡について、転換制度がある方が処遇均衡を考慮している割合が高い。

#### 4-4. 雇用区分が複数存在する理由

最後に企業が複数の雇用区分を設ける理由を押さえておく（図表9）。正規従業員の雇用区分（n=944）を対象として正規従業員と非正規従業員を峻

図表7 タイプ別にみた転換制度の状況

		転換制度あり (内：制度はあるが 過去3年実施せず)	転換先の区分			合計
			正社員の 区分へ	非正社員 の区分へ	正社員の区 分と非正社 員の区分へ	
タイプ1	雇用定めなし・勤務地非限定	42.5 (9.8)	70.2	23.0	6.7	100
タイプ2	雇用の定めあり・勤務地非限定	22.6 (6.5)	50.0	50.0		100
タイプ3	雇用の定めあり・勤務地限定	37.1 (8.6)	75.0	25.0		100
タイプ4	雇用の定めなし・勤務地限定	71.3 (14.3)	76.2	15.9	7.9	100
	合計	51.1 (11.1)	72.9	20.1	7.1	100

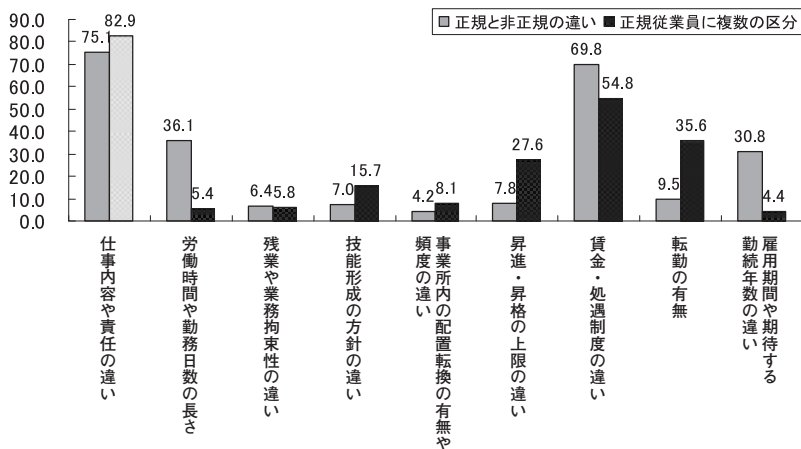
図表8 処遇均衡と転換制度のクロス表

仕事内容	処遇均衡の考慮	転換制度あり (内：制度は あるが過去3 年実施せず)	
		転換制度あり	転換制度なし
仕事内容や責任が正社員と全く同じパートタイマーと正社員との処遇均衡	正社員との処遇の均衡を考慮している 正社員との処遇の均衡は考慮していない	58.8 (11.3) 51.2 (9.9)	41.2 48.8
仕事内容や責任の8割以上が正社員と同じパートタイマーと正社員との処遇均衡	正社員との処遇の均衡を考慮している 正社員との処遇の均衡は考慮していない	61.6 (11.6) 51.3 (11.9)	38.4 48.7

## 企業内労働市場の分化と分断

別する理由と正規従業員に複数の雇用区分を設ける理由を見ると、いずれも仕事内容や責任の違いと賃金・処遇制度の違いが共通する区分の基準である。それに対して、正規従業員と非正規従業員の違いとして目立つのは労働時間や勤務日数の長さ(36.1)と雇用期間や期待する勤続年数の違い(30.8)である。他方、正規従業員間に複数の雇用区分を設ける理由として特徴的なのが、転勤の有無(35.6)と昇進・昇格の上限の違い(27.6)である。

図表9 正規従業員と非正規従業員の区分を設ける理由と正規従業員に複数の雇用区分を設ける理由



注1：サンプルは、正規従業員の区分 (n=944)

次に雇用区分数を従属変数として、企業レベルからの分析から検討してみる。分析に用いられるのは、本稿で用いられている「雇用管理の現状に関する調査」の企業調査 (n=547社) のデータである (図表10)。

独立変数には、産業ダミー、労働組合ダミー、企業設立経過年 (2002-企業設立年)、企業規模変数ダミー、正規従業員比率ダミー<sup>3</sup>、競争力変数ダミー7項目 (「製品・サービスの価格」「製品・サービスの独自性」「製品・サービスの質」「マーケティング・製品・サービスの開発力」「正規従業員の

人的資源の質」「非正規従業員の人的資源の質」「社員の企業へのコミットメント」)を設定した<sup>4</sup>。

正規従業員区分数と非正規従業員区分数の双方に影響を与えている変数は、卸・小売・飲食ダミーと労働組合ダミーであるが、正負の符号は反対である。正規従業員の区分数にのみ影響を与える変数は、サービス業、正規従業員の人的資源の質であるのに対して、非正規従業員の雇用区分数にのみ有意に影響を与えるのは、企業設立経過年数と正規従業員比率10-30%ダミーであった。

図表10 雇用区分数の規定要因

変数	正規従業員区分数		非正規従業員区分数	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
d_製造業	-0.051	0.144	0.083	0.137
d_サービス業	-0.147**	0.174	0.038	0.166
d_運輸業	-0.041	0.176	0.061	0.167
d_卸_小売_飲食	-0.215***	0.152	0.155**	0.144
d_労働組合	-0.104**	0.140	0.123**	0.132
企業設立経過年	0.074	0.002	0.098**	0.002
d_2001年_従業員規模1000人未満	0.046	0.142	-0.026	0.133
d_2001年_従業員規模2000人未満	0.038	0.155	-0.010	0.146
d_2001年_従業員規模2000人以上	0.065	0.155	0.079	0.146
d_正規従業員比率10-30%	-0.067	0.246	0.126**	0.231
d_正規非正規比率30-50%	-0.006	0.235	0.035	0.221
d_正規非正規比率50-70%	-0.078	0.216	0.017	0.203
d_正規非正規比率70%以上	-0.054	0.171	-0.114	0.162
d_競争力：製品・サービスの価格	-0.014	0.107	0.042	0.102
d_競争力：製品・サービスの質	-0.003	0.102	0.009	0.096
d_競争力：製品・サービスの独自性	-0.021	0.107	0.059	0.100
d_競争力：マーケティング、製品・サービスの開発力	0.018	0.131	0.041	0.123
d_競争力：正社員の人的資源の質	0.089**	0.110	0.024	0.104
d_競争力：非正社員の人的資源の質	0.016	0.265	-0.002	0.247
d_競争力：社員の企業へのコミットメント	0.000	0.225	0.001	0.214
F値	2.156***		3.022***	
調整済R <sup>2</sup>	0.042		0.072	

注1：\*0.05<p<0.10；\*\*0.01<p<0.05；\*\*\*<0.01

注2：産業ダミーは、建設業をレファレンスとし、従業員規模は、1000名以下をレファレンスとしている。

また、正規従業員比率は、10%以下をレファレンスとしている

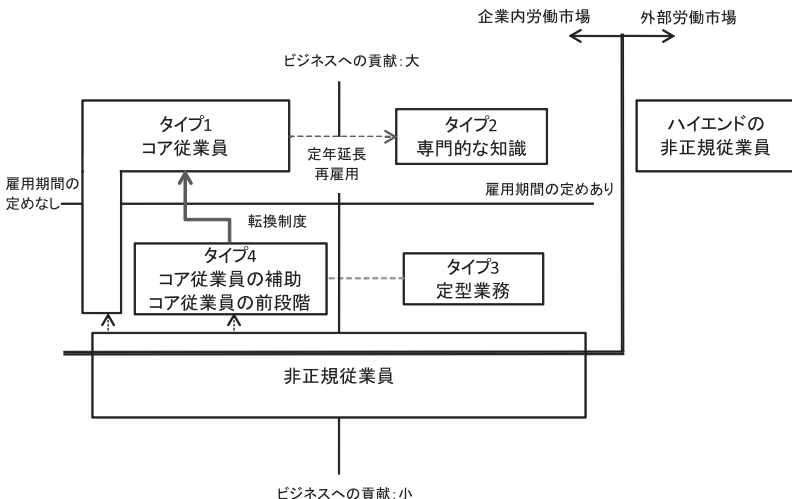
## 5. ディスカッション

発見事実として3点述べることができる。第1に、企業内の雇用区分の組み合わせを見た場合、正規従業員と非正規従業員の組み合わせは多様化していることが示された。また、コア従業員を雇用の定めがなく、且つ勤務地について非限定であると考えた場合、コア従業員は正規従業員の約6割程度であり、地域や仕事の範囲など限定的な活用とそれに合せた処遇や配置について差異が生じていることが明らかになった。第2に、企業内労働市場の雇用区分の複数化が進むことで、区分間のバランスを取るための処遇均衡と、異動手段としての転換制度が重要になることが示された。図表8からは雇用区分に転換制度がある方が処遇均衡を考慮する傾向が確認された。第3に、正規従業員、非正規従業員の区分数の決定要因として影響を与える変数として、卸・小売・飲食業と労働組ダミーがあった。卸・小売・飲食業は、店舗のオペレーションのために、非正規従業員が欠かせない人材であることから、非正規従業員の区分数が増えていくのであろう。その意味で雇用区分数は産業構造にも依存することが示された。だが、それ以上に重要なのは労働組合である。労働組合は、正規従業員の区分数に負の方向に有意で、非正規従業員の雇用区分数に正の方向に有意であることから、同じ正規従業員であっても、人事管理や処遇に格差をつけるように雇用区分を複数設けることは、労働組合が存在する場合には困難であることを意味する。反面、企業内部の正規従業員の雇用区分を維持する代わりに、非正規従業員の雇用区分数を複数設置することで外部環境や事業環境の変動に対応しようとする力が働くと考えられる。言い換えれば、労働組合は、正規従業員の雇用区分の複層化を抑止すると同時に、代替手段として非正規従業員の雇用区分の複層化を促進するととらえることができよう。

以上の議論を踏まえると、我が国の企業内労働市場は以下の図のように考えることができる。雇用期間の定めの有無とビジネスへの貢献の大小の2軸を取った場合、本稿で論じてきた4つのタイプは、4象限にそれぞれプロットされる。コア従業員であるタイプ1は、ビジネスの貢献は大きいものの、

企業特種的な技能の育成に時間を要する。したがって、入社数年は、少なくともビジネスへの貢献は少ないことが考えられるため、少しいびつな形でプロットされる。同時に、タイプ4は入社当初のコア従業員と同じ象限にプロットされるだろう。なぜなら彼らは、限定された地域と仕事でビジネスに貢献するタイプだからである。ただし、意欲のある者や能力のある者は転換制度によって、タイプ1のコア従業員になる機会が用意されている。それに対してタイプ3は、企業内部に存在する正規従業員でもかなり切り離された存在である。一部の企業では転換制度が設けられているものの、導入率も低く、分断されている可能性が高い。また仕事内容も定型業務が多く、能力開発もなされていないことから、外部労働力として存在する非正規従業員と類似している点が多い。玄田（2007）がいう非正規従業員の「正社員化」と共通する。最後のタイプ2は、特定の専門知識によってコア従業員と並んでビジネスに貢献する。だが、近年、定年延長や定年後の再雇用によってタイプ1からタイプ2への異動が起こりつつある。特に、プロジェクトの取りまとめや社内での数多くの部署との折衝が必要なポジションの場合、同じ象限に位置付

図表11 企業内労働市場モデル





けられているハイエンドの非正規従業員よりも、企業特殊熟練を有する、タイプ1から異動してきた従業員を活用の方が合理的である。

但し、注意しなければならないのは、すべての企業にタイプ1からタイプ4の区分が存在するわけではなく、企業内労働市場は労働組合の有無（および交渉力）や産業によって依存するし、スケールメリットを活かすことができる業務については企業外部へ移管されている可能性も十分にある点である。

## 6. まとめと今後の課題

本稿は、2次データを用いて企業内労働市場が分化し且つ分断されている様相を明らかにした。分析から示唆されるのは、少しずつではあるが、企業における人的資源の個別管理が進んでいる点である。本稿で用いたデータセットは2002年のものであるが、同様の分析を行った西村・守島(2009)では、企業の競争力変数も企業内労働市場のパターンに影響を与えることが示されている。多様な雇用区分は、同時に、均衡処遇と労働移動の問題も引き起こす。

こうした点を踏まえて、実務上のインプリケーションを導き出すとしたら次の2点に集約される。第1に、正規従業員間の処遇均衡と転換制度の設置である。企業側から見れば、労働移動のコストがかかることになり、結果として企業の効率性の低下や意思決定の遅延を招く恐れがある。他方で、従業員から見れば、いくらやる気や能力があっても、いったん入った雇用区分以外に転換（異動）できないとしたら、働く意欲の低下を招き、離職意思を高めてしまうかもしれない。第2に、労働組合と雇用区分の関係である。分析から労働組合は、正規従業員の雇用区分数を抑制する効果が示された。労働者保護の観点からすれば、望ましいことではあるが、正規従業員の雇用を堅持することが目的にならないように、自社のビジネスモデルや産業との整合性を考慮に入れて企業内労働市場を設計する必要があるだろう。

本稿は、企業内労働市場と人材ポートフォリオ論について幾つかの貢献を

果たしたが、同時に数多くの課題も残されている。第1に、データセットの制約上、雇用区分の順番を組み合わせた分析ができなかった点である。企業が実際にどのような組み合わせで雇用区分を設けて、人事管理をしているのかを明らかにすることができなかった。第2に、雇用区分ごとの人材育成方針と競争力変数など、クロスレベル分析ができていない点である。これらの限界は別データや1次データの収集をすることで今後解明すべき課題である。

付表 主要変数の相関

No	変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	非正規区分数	2.01	1.08	1											
2	非正規区分数	2.64	1.02	-.034	1										
3	企業設立経過年	53.03	29.38	.103*	.121**	1									
4	d_労働組合	0.83	0.37	-.021	.145**	.290**	1								
5	d_製造業	0.31	0.46	.085*	.058	.357**	.265**	1							
6	d_競争力：製品・サービスの価格	0.28	0.45	-.018	.041	.018	.016	.044	1						
7	d_競争力：製品・サービスの質	0.65	0.48	-.007	-.002	.050	-.023	.046	.104*	1					
8	d_競争力：製品・サービスの独自性	0.29	0.45	-.022	.051	.048	.043	.141**	-.141**	-.082	1				
9	d_競争力：マーケティング、製品・サービスの開発力	0.16	0.37	.035	.062	.110*	.073	.220**	-.082	-.148**	.035	1			
10	d_競争力：正社員の人的資源の質	0.26	0.44	.097*	-.019	-.025	-.012	-.128**	-.188**	-.095*	-.157**	-.056	1		
11	d_競争力：非正社員の人的資源の質	0.03	0.18	.009	.015	-.048	-.028	-.078	-.046	-.120**	-.026	-.052	.122**	1	
12	d_競争力：社員の企業へのコミットメント	0.04	0.21	-.007	-.006	-.015	-.072	-.027	-.034	-.140**	-.056	-.044	.034	.011	1

注1：\*\*は1%水準で有意（両側）、\*は5%水準で有意（両側）

- 1 本論文は、「平成19年度 少子高齢化の下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究調査」で行われた「雇用区分別にみた人材マネジメントの実態とその企業および個人への影響」研究の報告論文「Transformation of Internal Labor Market and Determinative Factors」を参考にしてている。
- 2 例えば、新・日本の経営システム等研究プロジェクト編は（1995）は、勤続期間と他社への移動容易さの軸を用いており、Lepak & Snell（1999）は、人的資本の特殊性と人的資本の価値の2軸、波多野・守島・鳥取部（2000）と守島（2001）は、組織・個人志向の軸と運用・創造の2軸、平野（2008）と朴・平野（2008）は、人的資源特殊性と労働関係特殊性を用いている。
- 3 正規従業員人数 / (正規従業員 + 非正規従業員) × 100を用いて、ダミー変数化したもの。なお、外部労働力については雇用関係にないことから式からは除外している。
- 4 「非常に優れている」、もしくは「優れている」を選択した場合を1としたダミー変数

## 【謝辞】

二次分析にあたり、東京大学社会科学研究所 附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから「雇用管理の現状に関する調査（連合総合生活開発研究所提供）」の個票データの提供を受けました。この場を借りて深く御礼申し上げます。もちろん、本分析にかかる責任は筆者が負うものである。

本論文は、平成20年度生産性研究助成「企業内労働市場の変容とその規定要因に関する研究～人的資源管理と組織行動論の接近～」(財団法人日本生産性本部)、科学研究費補助金「企業内労働市場の変容とその規定要因に関する国際比較」(課題番号：21730302)、および一橋大学大学院商学研究科グローバル COE「日本企業のイノベーション」内のプロジェクト「働き方の自律性とモチベーションの関係」の研究成果の一部である。各機関の支援に深く感謝致します。

## 参考文献

- Atkinson, J. A. (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", *IMS Report No.89*, Institute of Manpower Studies.
- 朴弘文・平野光俊 (2008) 「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界」『日本労務学会誌』第10巻, 第1号 pp.17-30.
- 玄田有史 (1997) 「チャンスは1度」『日本労働研究雑誌』No. 449, pp 2-12.
- 玄田有史 (2007) 「若年雇用の新たな「内部化」」『一橋ビジネスレビュー』Vol. 55, No. 3 pp. 20-33.
- 玄田有史 (2008) 「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』Vol. 59, No. 4 pp. 340-356.
- 波多野匡章・守島基博・鳥取部真己 (2000) 「戦略的 HRM を生み出す『人材ポートフォリオ』」『Works』No. 40, pp. 2-29.
- 平野光俊 (2004) 「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」『神戸大学経営学研究科ディスカッション・ペーパー』No. 2004-8.

- 平野光俊 (2008) 「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM 方針と非典型労働者の態度とギャップの経験的考察—」『国民経済雑誌』第197号, pp.25-48.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 - 第3版-』東洋経済新報社.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp.31-48.
- 守島基博 (2001) 「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』Vol. 34, No. 4 pp.39-52.
- 守島基博・蔡苳錫・坂爪洋美・西村孝史 (2008) 「シンポジウム議事録「雇用の多様化と組織行動論」」『経営行動科学』Vol. 21, No. 3 pp.253-273.
- 守島基博 (2009) 「労働市場における分断と統合コアとノン・コアという区分を超えて」『経済セミナー』2009年6・7号, pp.28-35.
- 西村孝史 (2008) 「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容—「ワーキングパーション調査2006」の再分析」『日本労働研究雑誌』No. 571, pp.145-157.
- 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.
- 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.
- 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・均衡の問題」『組織科学』, Vol. 41, No. 3, pp.22-32.
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編 (1995) 『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟.
- 総務省 (2003) 『日本の就業構造—平成14年就業構造基本調査』  
<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2002/kakuhou/youyaku.htm>