

雇用政策の変化が日本企業の人材育成に与える影響
—アンケート調査の個票データに基づく分析—
馬 駿

Influence on Human Resource Development of Change in Employment Policies
in Japanese Firm: An Analysis by Data of Questionnaire Survey
Jun Ma

ITEC Working Paper Series

07-21

September 2007

雇用政策の変化が日本企業の人材育成に与える影響
－アンケート調査の個票データに基づく分析－

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー07-21

馬 駿

富山大学極東地域研究センター 准教授

930-8555 富山市五福 3190

Tel : 076-445-6457

Fax : 076-445-6519

E-mail : majun@eco.u-toyama.ac.jp

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
共同研究員（嘱託研究員）

キーワード：雇用政策、長期雇用、非正規雇用、能力開発、知的熟練
(Employment Policies, Long-Term Employment, Non-regular employee; Human Resource Development, Intellectual Skills)

本文内容の専門領域：人的資源管理、労働経済学
(Human Resource Management, Labor Economics)

著者の専門領域：人的資源管理、労働経済学
(Human Resource Management, Labor Economics)

要旨：

この論文では、アンケート調査の個票データを用い、近年日本企業における非正規従業員の活用の増加が企業の人材育成に対する影響について分析を行い、次の結論を得た。非正規従業員の活用の増加によって、企業が正規従業員を非定型的技能の向上に集中させるようになるため、従来正規従業員の技能形成ために採ってきた統合方式は徐々に分離方式に転換しつつある。その結果、正規従業員の職場間における異動範囲が広くなり、周期が短くなり、昇進のスピードも速くなっている。他方、新規学卒の採用が抑えられているが、従来正規従業員だけを対象にした能力開発は非正規従業員にまで拡大している。

しかし以上のような日本企業の技能形成における変化は、従来正規従業員を中心とした統合方式を通して形成された統合的スキルを失わせ、日本の製造企業の国際競争力の低下をもたらす可能性があることもこの論文で主張されている。

謝辞：

本研究は、文部科学省 21 世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクトにおける研究成果である。日々の研究を励まして下さった中田喜文先生にこころから感謝する。

そして本論文に利用されたデータは、日本労働研究・研修機構が東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターの SSJ データアーカイブ (Social Science Japan Data Archive) に寄付したものである。データを提供して下さった日本労働研究・研修機構と東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターに感謝する。

また、本論文の作成中、坂田圭先生 (立命館大学)、野田知彦先生 (大阪府立大学) および関西労働研究会の各位から有益なコメントを頂いた。川口章先生からも非常に貴重なコメントをいただいた。記して感謝する。

雇用政策の変化が日本企業の人材育成に与える影響 —アンケート調査の個票データに基づく分析—

馬 駿

1. はじめに

本論文の狙いは、非正規従業員の活用の増加が、正規従業員の技能形成、そして企業の人材育成戦略、さらに企業の人的資源戦略全体に対して、どのような影響を与えているかについて明らかにすることである。

これまでの正規従業員の技能形成に関する多くの研究において、ブルーカラーにせよ、ホワイトカラーにせよ、主に OJT を通して、単純な仕事から様々な関連性のある仕事を経験させながら、定型的業務を遂行するための技能、仕事における変化に対応したり、問題进行处理したりするための技能、そして部下や後輩を指導したり、職場の管理監督を行ったりするための技能を順次に身に付けさせていることは日本企業の技能形成の特徴だと指摘されてきた。そして、日本企業、とりわけ日本の製造企業の国際競争力が高いのは、このような技能形成のプロセスを踏んだ結果としてやや幅の広い技能をもっている正規従業員が多いからではないかと認識されている。

小池（1999）は、このような技能形成のプロセスを統合方式（integrated systems）と呼ぶ一方で、普段の作業を一部の従業員に任せ、普段と違った作業を他のランクの一段と高いグループの従業員に任せるという方式を「分離方式」（separated systems）と呼んでいる。そして統合方式で長期的に従業員の技能形成を促進するため、日本企業では、長期的雇用保障、遅い昇進や定期昇給に基づく総合決定給というような特徴のあるインセンティブシステムが設計されていることも小池の研究をはじめ、多くの研究によって指摘されている。

しかし、90年代に入ってから、日本企業の人的資源管理をめぐって少なくとも2つの大きな変化があった。第1に、従来の統合方式で形成された技能はあくまでも「周辺的变化」への対応しかできなく、競争のグローバル化と技術革新というような「根本的变化」への対応ができないため、日本企業の競争優位性の低下がもたらされたのである。第2に、国内においてはバブル崩壊後マクロの経済成長率の低下や従業員構成の高齢化、国外においては中国、韓国や東南アジア諸国の低コスト労働力による低価格製品の大量生産などによって、日本企業のコスト制約がますます強くなってきたのである。

この2つの変化に対して、近年、日本企業が様々な対応策を試みている。例えば、第一の変化に対しては、経営幹部候補者の研修、企業内の一部の優

秀な従業員を国内外のビジネススクールに送り込むなどの施策が打ち出されている。このような日本企業内の人材育成に関する動向についての検討はきわめて重要な課題であるが、他の研究に委ねることとする。

そして、第二の変化に対しては、工場の海外移転、高品質の製品とサービスの提供による差別化などがあるが、非正規従業員の活用、就業形態の多様化もこのようなコスト制約を緩和することができたと多くの研究調査によって指摘されている。本論文はこの第二の変化に焦点を絞る。

厚生労働省の平成 18 年度の労働経済白書では、就業形態の多様化がもたらした効果について、次のように評価されている。

「企業は就業形態の多様化を経営戦略の中に積極的に取り込んでおり、コスト削減ばかりではなく、柔軟な生産体制の実現、迅速な対応力、リスク管理など経営上の諸目標を達成するための人材マネジメントを強化している。近年の、わが国製造業の国際競争力の回復の背景には、こうした人材マネジメントに基づいた非正規雇用の活用があると考えられる。」

しかし、冒頭にも述べたように、従来の日本企業では、多くの正規従業員がいわゆる統合的スキルをもっているため、柔軟な生産体制が実現でき、また様々な変化や問題に対して迅速に対応できるようになっていると高く評価されてきた。

それでは、以上の 2 つの評価をどう認識すべきだろうか？どちらかが間違っているのか、それとも両方が強調している「柔軟性」や「迅速性」はそれぞれ内実が違うのか？

いずれにせよ、これらの一見矛盾しているような 2 つの評価には、少なくとも次の 2 通りの可能性が含まれているだろう。1 つは従来の正規従業員がもっているスキルはすでに陳腐化し、新しい環境に適応できなくなったが、これに対して非正規従業員は新しい環境に適応できる能力を身につけているからである。もう 1 つは、従来正規従業員が発揮していた役割は、現在、低コストの非正規従業員がそのかわりに発揮しているからだということも考えられる。もし前者であれば、現在求めている生産体制の柔軟性や迅速性が過去のものとはどう違うか、そして従業員に身につけさせるための方式がこれまでの方式とはどのような違いがあるか？もし後者であれば、非正規従業員はこれまでの正規従業員が果たしている役割の内のどの部分を代替しているか、そしてどの部分の役割は依然として正社員に発揮させているか、さらにこのような変化が従来の能力形成の方式にどのような影響を与えているか？

本論文では、以上の問題意識を踏まえ、現在の日本企業では、正規従業員と非正規従業員がそれぞれどのようなスキルを求められており、そして非正規従業員の活用の拡大によって従来の正規従業員のスキル形成にどのような変化がもたらされたかについて検討する。

2. 仮説

菅野（2002）では、法的な視点から正規従業員と非正規従業員の特徴が次のように指摘されている。

「わが国企業の長期雇用システムのもとにわける正社員の労働関係は、長期勤続を予定した期間の定めのない労働契約であって使用者の解雇権は法的にも社会的にも相当厳格な規制を受けてきた。また、その経済的待遇は、長期勤続に対応した生活給、一時金、退職金、福利厚生給付などの点で特色を有してきた。

長期雇用システムをとっている企業においては、同システム下の正社員とは雇用の形態と労働条件において区別されたパート社員、契約社員、アルバイト、期間工、派遣社員、下請社員、嘱託等々と称される労働者が存在している。「非正規従業員」、「非正社員」などと総称されるこれら労働者は、正社員のような長期勤続関係を予定されず、雇用保障と経済待遇において正社員とは区別され、不安定な雇用関係下に置かれたり、短期間の低技能の労働に対応した処遇を受ける。」^①

以上の法的な視点からみた場合、正規従業員と非正規従業員との間に、少なくとも雇用期間の長さや雇用関係の安定性については明確な違いがある。このような違いがあるゆえに、企業の正社員と非正社員の能力に対する期待も違ふし、それぞれに対する技能形成の方針やプロセスも違ふはずであろう。

これまでの多くの労働問題に関する研究は、非正規従業員の活用や処遇に焦点を与えているものの、非正規従業員の活用と企業の人材育成との関係についての研究は非常に少ない。

原(2003)では、個票データを用いて、正規労働と非正規労働が代替関係にあるのか、それとも補完関係にあるのかを、補完の弾力性の計測を通じて分析を行った。その結果、経済全体で見たときには、企業ベースでは正規労働と非正規労働の間には補完関係があることが示された。そして、企業規模別に見てみると、従業員規模 1000 人以上の大企業では、正規労働と非正規労働の間には補完関係があるものの、30 人以上 100 人未満の小企業では代替関係となっていることも示された。

そして、宮本・中田(2002)では、パートが増えることで正社員の雇用が削減されるという関係は、個別企業（大型百貨店）では必ずしも成立しないことが指摘されている。

以上の 2 つの研究は非正規従業員と正規従業員の仕事に関する相互関係について行われているが、両方とも企業の人材育成との関係については直接触れられていない。

木村（2002）では企業職場内で非社員・外部人材を正社員と組み合わせて

活用することによって生じた諸問題について、業務に与えるデメリットを、非正社員・外部人材の比率という量的側面に起因するものと、非正社員・外部人材の業務範囲や彼らの活用理由という質的側面に起因するものとに分類し、職場調査のデータを用いて、デメリット発生の因果関係を考察し、次のことを指摘している。生産・技術職場では、非正規従業員・外部人材の比率が高まるほど、正規従業員が本来の業務に集中できなくなることが起こりやすくなっており、それらを解決するためには、非正規従業員・外部人材の比率を引き下げることが必要である。これに対して、事務・営業職場では、機密事項の漏洩や、職場の一体感の低下を下げる必要があると考えられているが、それらは実際には、非正規従業員・外部人材の比率が高いほど生じやすいという量的要因による問題ではなく、彼らの業務範囲や、非正規従業員の活用理由という質的要因に基づく問題なのである。

確かに、木村(2002)は非正規従業員の活用によって職場にもたらされた問題についての研究分野では先駆的な研究となるが、この研究にも、非正規従業員の活用が正規従業員の技能形成の内容、プロセス、そして企業全体の人材育成に具体的にどのような影響を与えているかについては直接言及されていない。

労働政策研究・研究機構が2005年に行った「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」によれば、非正社員の割合が上昇している要因として、最も大きなのは「労働コスト削減のため」(80.3%)であるが、その次に「新規学卒者を正社員採用するよりも即戦力の人材を確保したい」(40.7%)と、「業務分担を見直し、正社員の負荷を減らす必要があったため」(36.6%)という項目が取り上げられている。いずれも正規従業員に関わるものである。他方、この調査では、正社員の現在担当している職務と今後期待される職務について、①「組織やグループの企画・運営を統括する業務」、②「組織やグループ内の業務について自主的に企画・運営を行う業務」、③「専門的知識や多年の経験に基づき、自己の判断を有する熟練的業務」、④「一定の専門的知識や経験に基づき、自己の判断を有する熟練的業務」、⑤「実務知識・技能・経験に基づいた日常的な定型的業務」と、⑥「特別な経験を必要としない単純な繰り返しの業務」といった6つの項目で各企業に伺った結果、現在担当している職務にしても、今後期待される業務にしても、「実務知識・技能・経験に基づいた日常的な定型的業務」(現在は50.7%、今後は39.2%)と、「特別な経験を必要としない単純な繰り返しの業務」(現在は13.9%、今後は9.9%)の2項目の比率が6つの内最も低くなっているという結果が得られた。

この調査結果からは次のことが考えられる。すなわち、従来正規従業員が行っていた日常的な定型的業務や単純な繰り返しの業務は、できるだけ非正

規従業員に任せ、それに対して、正規従業員には、組織やグループの企画・運営を統括する業務や、専門的知識や多年の経験に基づき、自己の判断を有する熟練的業務というような仕事に従事させる。以上の事実を技能形成の視点から素直に考えると、従業員の技能形成において、従来日本企業がとってきた統合方式は、近年、分離方式に変わりつつあるのではないかと言えるだろう。

人的資本の理論において、従業員の技能を一般的技能と企業特殊的技能に区別することが非常に重要な意味をもっている。人的資本の理論によれば、一般的技能の場合、どの企業も一般的技能の向上を図るために従業員の教育訓練に投資するインセンティブを持っていない。それは他の企業にとっての従業員の生産性を高めることによって、市場で決定される労働者の賃金を上昇させるため、投資を行っても企業には得にならないからである。しかし、労働者は一般的技能に投資するインセンティブをもつ理由がある。これに対して、企業は従業員の企業特殊的技能の向上に投資するインセンティブをもっている。それは企業特殊的技能は他の企業にとっての労働者の生産性を高めることができないため、そうした技能をもった労働者により高い賃金を支払わせるような市場圧力はないからである。ただ、もし労働者がその企業で長期間働かなければ、企業にとって、そうした投資を回収することができない恐れもある。同様な理由で、労働者にとっても積極的に企業特殊的技能の向上に投資する理由はない。その意味で、企業と労働者の間に長期的雇用契約を結ぶことは両者とも企業特殊的技能の向上に積極的に投資するインセンティブになると考えられる。

ところが、実際に従業員の技能形成の現場では、ブルーカラーにせよ、ホワイトカラーにせよ、従業員が持っている技能のうち、どちらが企業一般的技能、どちらが企業特殊的技能かについては必ずしもはっきり区別することができない。むしろ、仕事に必要な技能を、ルーチン化された定型的業務に必要な技能（以下、定型的技能と呼ぶ）と、ノン・ルーチンの非定型的業務に必要な技能（以下、非定型的技能と呼ぶ）に分けることで、現場の技能形成が観察しやすくなる。また、少なくとも非定型的技能のほうが定型的技能より企業特殊的技能を包含する可能性が高いことも容易に理解できるだろう。

もし企業の仕事に必要な技能を定型的技能と非定型的技能の2種類に分けることとすれば、それに関連して、非正規従業員を定型的技能しかもっていない非正規従業員（以下 ST1 と称する）、定型的技能と非定型的技能の両方を共にもっている非正規従業員（以下 ST2 と称する）といった2つのタイプに分けることができるだろう。

人的資本の理論に基づいて考えると、非定型的技能に企業特殊的技能が多く含まれる場合、企業にとって雇用期間の短い非正規従業員より、むしろ長

期的雇用を前提とする正規従業員を活用したほうが効率的であるし、非正規従業員より正規従業員のほうが企業特殊的技能の含まれる非定型的技能を身につけるインセンティブももつだろう。したがって、この場合、企業は非正規従業員に追加的なインセンティブを与えないかぎり、以上の2つのタイプの非正規従業員のうち、ST2の非正規従業員を活用することができないだろう。

しかし、多くの企業では非正規従業員も非定型的技能を要する仕事に従事していると多くの調査研究によって示されている。この事実をどう認識するだろう？

これは少なくとも次の2つの可能性が考えられる。1つは、その非定型的技能には企業特殊的技能があまり含まれていないのである。もう1つは、非定型的技能には企業特殊的技能が含まれているが、企業は非正規従業員にそのような技能を身に付けさせるための追加的インセンティブを与えているのである。

林田(2004)は、Baker, Gibbons, and Murphy(2001, 2002)の基本モデルをベースに、企業が事前に契約を作成できないような複雑な業務を労働者に担当させる場合、正規社員を雇用すべきか、あるいは派遣社員を活用すべきかという問題を理論的に分析し、次のことを主張している。労働者と企業との雇用契約に関わる割引率が高ければ高いほど、派遣社員は正規従業員よりも効率的であるが、逆にその割引率が低くなればなるほど、正規社員は派遣社員よりも効率的になる。また、企業内部に外部競争を導入すると、正規従業員の努力インセンティブは派遣社員の努力インセンティブと同じになるため、正規社員を雇用する意味がなくなる。

林田(2004)では、派遣労働者と正規従業員との関係に限定して分析が行われているが、分析のロジックから見ると、他の非正規従業員にも適用できると思われる。また、林田(2004)ではその割引率を企業の外部環境(たとえば、企業の成長性、安定性、雇用の安定性、技術革新のスピードなど)として解釈されている。ここで林田(2004)の研究と従業員の技能形成の特徴を結びつけて考えると、つぎのことが主張できるだろう。

外部環境が安定的で、労働者と企業との雇用契約に関わる割引率が低い場合、企業は、長期雇用を中心に人事政策を策定し、新規学卒の労働者を正規従業員として雇用し、彼らにまず定型的業務を与え、基本的技能を身につけさせてから、非定型的業務を与え、統合的技能を身につけさせるような統合方式で、従業員の技能を高める。これに合わせて、企業内部労働市場を中心に昇進昇格と昇給制度策定しているが、外部環境の変化によって雇用契約の割引率が高くなると、全ての定型的技能や非定型的技能を正規従業員に身につけさせることには効率が悪化するため、企業内部の仕事にかかわる技能の

企業特殊性の多少によって、企業は、その一部、または全部を非正規従業員に身に付けさせるように転換する。また、場合によって企業特殊的技能が含まれる非定型的技能を非正規従業員に身につけさせることもある。そのためには、企業は企業内部に外部競争も導入し、非正規従業員への努力インセンティブを正規従業員への努力インセンティブと同じレベルにさせる必要となることも考えられる。

具体的に、外部環境の変化によって雇用契約の割引率が高くなると、企業は正規従業員と非正規従業員の雇用と技能形成に関する戦略も変えるだろう。

第1に、労働者と企業との雇用契約に関わる割引率が高くなると、企業は従来雇用契約の割引率が低い時に正規従業員に従事させた定型的業務を、ST1の非正規従業員に任せるようになる場合がある。その場合、企業は従来正規従業員の技能形成に採ってきた定型的業務をこなしてから非定型的業務をこなしていくというような統合方式を分離方式に転換し、正規従業員に非定型的技能の向上に集中させるようにするだろう。企業は正規従業員に各職場の非定型的能力をより高く向上させるため、職場間の移動範囲を広げ、移動の周期を速め、そして昇進の差も早くつけるようになるだろう。他方、企業は、従来新規学卒者が入社してからしばらく従事していた非定型業務を非正規従業員に任せたため、新規学卒の採用を抑えるだろう。また、非定型的技能に含まれる企業特殊的技能が多ければ多いほど、このような傾向が強くなるだろう。

第2に、労働者と企業との雇用契約に関わる割引率が高くなると、企業が従来雇用契約の割引率が低い時に正規従業員に従事させていた非定型的業務も、ST2の非正規従業員に任せる可能性がある。その場合、企業の非定型的技能には企業特殊的技能がほとんど含まれていなければ、技能に関しては、正規従業員と非正規従業員の間には完全に代替関係となるだろう。そのため、企業は従来正規従業員の技能形成のために採ってきた統合方式を放棄し、訓練コストのかからない非正規従業員を活用するだろう。その結果、企業の内部競争が完全に外部化され、それによって従来行ってきた正規従業員の職場間の異動や昇進もほとんど必要となくなり、新規学卒採用や中途採用も必要となくなるだろう。しかし、もし非定型的技能に企業特殊的技能が含まれている場合、非正規従業員の企業特殊的技能の向上を図るため、企業は非正規従業員に追加的インセンティブを与える必要が出てくるだろう。

以上の仮説を検証するために、次節では日本労働政策研究・研修機構が2003年に行った「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」¹の個票データを用いて、統計分析を行ってみる。

3. データ

「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」は、企業の人事戦略の実態や雇用に対する考え方を明らかにするとともに、正社員やパートタイム労働者・派遣労働者など多様な形態で働く就業者の意識を探ることを目的に、企業と就業者の両方に対して実施されたものであるが、本研究では企業に対するアンケート調査の個票データを利用する。なお企業調査は株式会社日経リサーチが所有する従業員 30 人以上の企業データベースより、従業員規模 100 人以上の企業 10000 社に調査票を郵送して回答してもらうような形で行われていた。有効回収率は 16.02% である。

また、企業調査はおおむね①事業戦略、②就業形態の多様化と人材戦略、③人事制度・人材育成、④賃金制度・業績評価、⑤企業属性、などの 5 つの部分によって構成されている。

ここで、非正規従業員の活用によって正規従業員の技能形成に与える影響を分析するために行う統計分析に取り入れる質問項目について説明しておこう。

第 1 に、企業と従業員との雇用契約に関わる割引率の高さを反映する変数として、企業の業種、規模や事業戦略などの項目を取り上げる。

まず、企業の業種について、アンケートでは、製造業を二次分類まで細分化して全部で 29 のカテゴリーに分類して尋ねているが、ここでは、鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、サービス業、その他といった 13 のカテゴリーに分けてそれぞれダミー変数を作成した。

そして、企業の従業員規模について、アンケートでは、「100 人未満」から、「5000 人以上」といった 6 つの階層に分けてたずねているが、ここでは、①中小企業（300 人以下）、②中堅企業（300 人～999 人）、③大企業（1000 人以上）といった 3 つの階層に再区分してそれぞれのダミー変数を作成した。

さらに、企業の事業戦略をたずねる質問には、15 ほどの戦略に関する項目が設けられている（図表 1）。項目の間に相関関係があるため、そのまま利用すると、分析結果の解釈は紛らわしくなる恐れがあると考えられる。そのため、ここでは、まず因子分析の手法を用いて企業の事業戦略の共通特徴を現す共通因子を求めておく。図表 1 にはバリマックス回転後の結果が示されている。その結果に基づいて因子負荷の大きい変数を適宜分類することにより、第 I 因子はグローバル化戦略、第 II 因子はリストラ戦略、第 III 因子は集中戦略、第 IV 因子は多角化戦略、をそれぞれ表しているとみなすことができるだろう。

以上の因子分析の結果に基づき、企業の事業戦略をそれぞれグローバル化

戦略、リストラ戦略、集中戦略と多角化戦略といった4つの戦略に関する変数に絞ってそれぞれダミー変数を作成した。

第2に、非正規従業員の活用が正規従業員の技能形成に与える影響について、量的側面と質的側面の両面から分析する必要がある。そのため、非正規従業員の活用に該当する変数として次の質問項目が考えられる。

まず、量的側面の活用について、アンケートでは活用されている非正規従業員の人数や比率を直接たずねているのではなく、「0人」から、「5000人以上」といった12の階層に区分してたずねている。そのため、ここではそれぞれの階層におけるすべての観察値が階層の中心値を平均値とする正規分布に従うことと仮定し、観察値を「0人」階層では0人、1～19人の階層では10人、20～49人の階層では34.5人、50～99人の階層では74.5人、100～299人の階層では199.5人、300～499人の階層では399.5人、500～799人の階層では649.5人、800～999人の階層では899.5人、1000～1999人の階層では1499.5人、2000～2999人の階層では2499.5人、3000～4999人の階層では3999.5人、5000人以上の階層では5000人にそれぞれ実数に復元し、また同じ方法で正規従業員の人数も復元してから、非正規従業員が全従業員に占める比率を求めた。したがって、推定結果の符号と有意性についてはさほどの影響がないと判断されるが、観察値にかなりのバイアスがあるため、推定結果を見る際、留意する必要がある。

そして、質的側面の活用について、アンケートには非正規従業員を現在どのような業務に活用しているかという設問があり、「①正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用、②正社員が行っている、判断業務を含む非定型的な業務に活用、③正社員が行っている、高度な専門技能を要する業務に活用、④正社員が行っていないような、高度な専門技能を要する業務に活用、⑤職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」、といった5つのカテゴリーが設けられている。ここで、以上の5つのカテゴリーをそれぞれのダミー変数を作成した。

このうち、①は本論文で議論してきたいわゆる定型的技能を要する業務であるが、②、③、④と⑤は、非定型的技能を要する業務と考えられる。また、④の業務と比べて、②、③、⑤の業務には企業特殊的技能が含まれている可能性が高いことも考えられるだろう。

第3に、正規従業員の技能形成の特徴を反映する変数として次の質問項目を取り上げる。

まず、正規従業員の技能形成に関わるヨコの異動を反映する変数として、正規従業員の職場間の異動速度や仕事の経験の幅に関する質問項目が取り上げられるが、アンケートでは正規従業員の異動周期の長さ、および経験範囲の変化について次のような質問が設けられている。

「正社員全体、および以下の各職種（管理職、専門職、現業監督職）の人事異動や仕事経験について、それぞれあてはまるものをお選びください。（それぞれ1つずつ○印）

（A）正社員の異動周期はどのくらいの長さですか。

①2年未満、②2～5年未満、③5年以上

（B）正社員の異動周期は約5年前と比べて変化しましたか。

①長くなった、②変わらない、③短くなった

（C）正社員が、雇用期間を通じて経験する専門分野の範囲は約5年前と比べて変化しましたか。

①広くなった、②変わらない、③狭くなった」

以上3つの質問項目を順次に1から3までの点数化にし、正規従業員の技能形成に関わるヨコの異動について推定する。

そして、従業員の技能形成に関わるタテの異動を反映する変数として昇進が考えられるが、アンケートでは、正規従業員の昇進について、次の2つの質問が設けられている。

「同期入社の子社員の昇進は、入社何年目位から差がつかますか。（1つに○印）

①入社直後から、②入社3年目位、③入社5年目位、④入社7年目位、⑤、入社10年目位、⑥入社15年目位以降

今後は同期入社の子社員の昇進は、入社何年目位から差をつける方針ですか。（1つに○印）

①入社直後から、②入社3年目位、③入社5年目位、④入社7年目位、⑤、入社10年目位、⑥入社15年目位以降」

以上2つの質問項目を順次に1から6までの点数化にし、正規従業員の技能形成に関わるタテの異動について推定を行う。

第4に、非正規従業員の活用は従業員の技能形成の出発点である採用にも影響を与えるだろう。それを分析するため、企業の採用戦略に関する変数に該当する質問項目も取り上げる。アンケートでは、従業員の採用戦略について12項目を設けてたずねているが、ここでは非正規従業員の活用と関わっていると思われる2つの項目だけ取り上げる。1つは新規学卒採用の重視（重視する場合は1、そうでない場合は0のダミー変数とする）についてであり、もう1つは中途採用の増加（増加する場合1、そうでない場合は0のダミー変数とする）についてである。

第5に、非正規従業員の活用は従業員全体の能力開発に影響を与えるだろう。それを分析するため、企業の能力開発に関する変数に該当する質問項目も取り上げる。アンケートでは、従業員の能力開発について次のように尋ねている。

「貴社では、今後の社員の能力開発について、どのようにお考えですか。(それぞれ1つに○印)

(A) 能力開発の対象者

- ①正社員全般と非正社員全般
- ②正社員全般と非正社員一部
- ③正社員全般（非正社員は対象外）
- ④正社員の中で幹部候補生など対象を絞る
- ⑤その他

(B) 能力開発の方針

- ①会社は積極的に社員の能力開発に関わる
- ②会社の行う能力開発は最小限とし、社員個人の自発的な能力開発に任せる

③会社は能力開発を行わず、社員個人の自発的な能力開発に任せる」

以上2種類の質問項目に対して、(A) 能力開発の対象者について、⑤のその他を取り除いて、他の4つのカテゴリーを順次に1から4まで、(B) 能力開発の方針について、3つのカテゴリーを順次に1から3までの点数化にし、企業の能力開発戦略を示す変数としてそれぞれ推定を行う。ちなみに、(A) において、⑤を除けば、①のカテゴリー（1点）から④のカテゴリー（4点）にいくに従って能力開発の対象者の範囲が狭くなっている。(B) において、①のカテゴリー（1点）から③のカテゴリー（3点）にいくに従って企業の従業員の能力開発への投資レベルが下がっていると考えられる。

第6に、すでに述べたように、非定型的技能に多くの企業特殊的技能が含まれる場合、非正規従業員にそのような技能を身に付けさせるためには、企業は追加的なインセンティブを非正規従業員に与える必要がある。ここで、その1つとして企業が非正規従業員から正規従業員への転換制度を導入しているかどうかについての質問項目を取り上げて推定に加える。具体的に、アンケートでは、企業の様々な人事制度の導入状況について、12項目を設けて、①導入済み、②3年以内に導入を予定、③予定はないという3段階に分けて尋ねているが、ここでは非正規従業員へのインセンティブに関する項目として、「非正社員から正社員への転換制度」だけを、導入済みの場合は1、そうでない場合は0というダミー変数に変換する。

なお、アンケート調査の質問項目から取り上げられた全ての変数の基本統計値は図表2にまとめられている。

4. 推定結果

まず、非正規従業員の活用が正規従業員のヨコの異動に与える影響について、順序プロビットモデルを用いて推定を行ってみた。被説明変数として、(1) 正規従業員の移動周期の長さ、(2) 約5年前と比べた異動周期の変化、(3) 正規従業員の経験する専門分野の範囲といった3つの変数を取り上げる。

そして、非正規従業員の活用が正規従業員のタテの異動に与える影響についても、順序プロビットモデルを用いて推定を行ってみた。被説明変数として、(1) 現在同期入社 of 正規従業員の昇進の差が出現する時期、(2) 今後同期入社 of 正規従業員の昇進の差が出現する時期、といった2つの変数を取り上げる。

また、非正規従業員の活用が企業の採用戦略に与える影響について、プロビットモデルを用いて推定を行ってみた。被説明変数として、(1) 今後新規学卒採用の重視の有無、(2) 今後中途採用の増加の有無、といった2つの変数を取り上げる。

さらに、非正規従業員の活用が企業の従業員に対する能力開発戦略に与える影響について、順序プロビットモデルを用いて推定を行ってみた。被説明変数として、(1) 能力開発の対象者、(2) 能力開発の方針、といった2つの変数を取り上げる。

以上の推定に当たって、それぞれ企業の業種、規模、事業戦略、非正規従業員の全従業員に占める比率、非正規従業員の活用業務、「非正社員から正社員への転換制度」の導入の有無を説明変数として推定式に取り入れる。

推定結果はそれぞれ図表3、図表4、図表5、図表6に示されている。

まず、非正規従業員の活用が正規従業員のヨコの異動に与える影響についての推定結果(図表3)をみると、第1に、正規従業員の移動周期の長さに与える影響に関する推定において、非正規従業員比率の推定値は有意でマイナスとなっている。これは、非正規従業員が多い企業であるほど、正規従業員の移動周期が短くなることを意味している。第2に、約5年前と比べた正規従業員の異動周期の変化に与える影響に関する推定において、非正規従業員比率と、「非正規従業員の活用業務としての正規従業員が行ってきた業務のうちの定型的業務」の2つの変数は有意でプラスの推定値が得られた。これは、非正規従業員が多い企業であるほど、そして正規従業員が行ってきた業務のうちの定型的業務を非正規従業員に従事させる企業であるほど、約5年前と比べて正規従業員の異動周期がさらに短くなることを意味している。第3に、正規従業員が経験する分野の範囲に関する推定において、非正規従業員の比率、そして「非正規従業員の活用業務としての職場の管理・監督的

役割を担う業務」の推定値は有意となっているが、非正規従業員比率の推定値はマイナスになっているのに対して、「職場の管理・監督的役割を担う業務」の推定値はプラスとなっている。これは、非正規従業員が多い企業であるほど、正規従業員の経験する分野の範囲は広がるが、正規従業員が行ってきた業務のうち職場の管理・監督的役割を担う業務を非正規従業員に従事させる企業であるほど、正規従業員の経験する分野の範囲が逆に狭くなることを意味している。

以上の結果から、次の結論が得られるだろう。まず、全体的に非正規従業員の比率が高い企業であるほど、正規従業員の異動範囲が広くなり、異動速度が速くなる。これに加えて、本来正規従業員が行ってきた業務のうちの定型的業務を非正規従業員に任せれば任せるほど、その傾向が強くなるが、職場の管理・監督的役割を担う業務を非正規従業員に担当させればさせるほど、その傾向が弱くなる。この結論から、非正規従業員の活用の増加によって、日本企業では正規従業員の技能形成の方式は統合方式から分離方式に転換していることも推測されるだろう。

そして、非正規従業員の活用によって、正規従業員のタテの異動に与える影響についての推定結果（図表4）をみると、第1に、非正規従業員比率、「正社員が行っていないような高度な専門技能を要する業務」と「非正社員から正社員への転換制度」の推定値は有意となっている。そのうち、非正規従業員比率の推定値はマイナスとなっているが、「正社員が行っていないような高度な専門技能を要する業務」と「非正社員から正社員への転換制度の推定値」はプラスとなっている。第2に、今後の同期入社の新入員の昇進格差の出現時期に関する推定において、非正規従業員比率、「非正社員から正社員への転換制度」の推定値は有意となっている。そのうち、非正規従業員比率の推定値はマイナスとなっているが、「非正社員から正社員への転換制度」の推定値はプラスとなっている。

以上の2つの推定結果をまとめると、次の結論が得られるだろう。非正規従業員比率が高い企業であるほど、同期入社の新入員の昇進格差の出現時期が早くなり、今後も早まる可能性がある。しかし、本来正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務を非正規従業員に従事させる企業の場合、その時期が遅くなる。また、非正社員から正社員への転換制度が導入される企業であるほど、その時期も遅くなる。したがって、全体的には非正規従業員の活用によって、正規従業員により高いランクでの仕事に集中させる可能性が見られるが、正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務を非正規従業員に従事させる場合、また、非正社員から正社員への転換制度が導入される場合、その可能性が低くなるだろう。

また、非正規従業員の活用によって、企業の採用戦略に与える影響につい

での推定結果（図表5）をみると、第1に、新規学卒採用の重視に関する推定において、非正規従業員比率の推定値は有意であり、マイナスとなっている。これは、非正規従業員比率が高い企業であるほど、新規学卒採用を抑制する可能性があることを意味している。第2に、中途採用の増加に関する推定において、「非正規従業員の活用業務の内の職場の管理・監督的役割担う業務」の推定値と、「非正社員から正社員への転換制度」の推定値は有意であり、両方ともマイナスとなっている。これは、非正規従業員の活用業務の内の職場の管理・監督的役割担う業務を非正規従業員に担当させる企業であるほど、非正社員から正社員への転換制度が導入される企業であるほど、中途採用を抑える可能性があることを意味している。

これらの推定結果から次のことが考えられるだろう。本来企業は新規学卒者を採用し、まず彼らに定型的な業務に従事させてから非定型的な業務に移らせるような統合方式で技能形成を行ってきたが、非正規従業員の活用によって、新規採用の従業員が従事してきた定型的業務を非正規従業員に従事させるようになったため、新規学卒の採用が抑制されたのである。同様に、本来中途採用者に頼ってきた職場の管理・監督的役割を担う業務などを非正規従業員に従事させるようになったため、中途採用も抑えられるようになった。また非正規従業員から正規従業員への転換制度によって、非正規従業員に職場の管理・監督的役割を担う業務への意欲が高まるようになったことで、企業の中途採用がさらに抑制されたと考えられる。

さらに、非正規従業員の活用によって、企業全体の能力開発に関する戦略に与える影響についての推定結果（図表6）をみると、第1に、能力開発の対象者に関する推定において、非正規従業員比率、「非正規従業員の活用業務のうちの正社員が行っている判断業務を含む非定型的な業務」、および「非正社員から正社員への転換制度」の推定値は有意である。そのうち、非正規従業員比率、「非正規従業員の活用業務のうちの正社員が行っている判断業務を含む非定型的な業務」の推定値はマイナスとなっているが、「非正社員から正社員への転換制度」の推定値はプラスとなっている。これは、非正規従業員比率が高い企業であるほど、非正規従業員に本来正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的な業務に従事させる企業であるほど、能力開発の対象を正規従業員に限らず非正規従業員に広げていく可能性があるが、非正規従業員から正規従業員への転換制度が導入された企業であるほど、能力開発の対象範囲は狭くなる可能性があることを意味している。第2に、企業能力開発戦略に関する推定において、非正規従業員比率の推定値は有意でマイナスの結果が得られた。これは、非正規従業員比率が高い企業であるほど、積極的に従業員の能力開発に関与することを意味している。

以上の結果から次のことが分かるだろう。非正規従業員の比率が高くなれ

ば、企業は正規従業員だけではなく、非正規従業員の能力開発にも積極的に関与する可能性が高くなり、また非正規従業員に正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的業務に従事させる場合、その可能性がさらに高まるが、もし非正規従業員から正規従業員への転換制度が導入されれば、その可能性が低くなるだろう。

5. 終わりに

以上の分析をまとめると、日本企業において、非正規従業員の活用が正規従業員の技能形成に与える影響について、2つの大きな特徴があると考えられるだろう。

非正規従業員の活用と正規従業員の人材育成との関係を見ても、日本企業では、非正規従業員の活用の増加によって、正規従業員を非定型的技能の向上に集中させるようになり、従来正規従業員の技能形成のために採ってきた統合方式が分離方式に転換しつつある。その結果、正規従業員の職場間の異動の範囲が拡大し、移動周期が短縮し、昇進のスピードが速まるようになっており、非正規従業員と代替関係になっている新規卒の採用も抑えられているが、その代わりに、従来正規従業員だけを対象にした能力開発は非正規従業員にまで拡大されている。

一方、非正規従業員を非定型的業務に拡大して活用することによって、従来正規従業員にそれに適応できる技能を身に付けさせるために取り入れられてきたヨコとタテの異動を交えたインセンティブシステムが崩れはじめており、企業は、「非正規従業員から正規従業員への転換制度」というようなインセンティブを導入することによって、正規従業員と同じように、非正規従業員に企業特殊技能が含まれている非定型的技能を身に付けさせるような傾向も見られる。

ところが、以上のような日本企業の技能形成における変化に対して、少なくともつぎの2つの疑問が生じる。

まず、分離方式を通して形成された技能は、従来統合方式を通して形成された技能と同じレベルの役割を果たすことができるのだろうか？そして、たとえ企業は、正規従業員と同じように非正規従業員に企業特殊技能が含まれている非定型的技能を身に付けさせるために、「非正規従業員から正規従業員への転換制度」というようなインセンティブを与えようとしても、非正規従業員に正規従業員と同じような意欲で努力してもらえるのだろうか？

厚生労働省の平成15年に行われた『就業形態の多様化に関する総合実態調査』にも以上の疑問が示されている。その調査によると、「非正社員の活用上の問題点」として、「仕事に対する責任感」を上げる企業の割合(50.2%)が

最も多く、次いで「良質な人材の確保」が 49.8%、「仕事に対する向上意欲」が 37.4%となっている。

この調査結果と本章で得られた結論を結び付けて考えてみると、現在進んでいる非正規従業員の活用によって、従来正規従業員を中心とした統合方式を通して形成された統合的スキル（知的熟練）が失われ、最終的に日本の製造企業における国際競争力の低下をもたらす可能性を指摘できるだろう。

注：

- 1 菅野和夫（2002）、p 250 を参照。

参考文献：

- 阿部正浩（2001）「派遣社員が増える理由——女性一般職と派遣労働者，情報化の関係から」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方——女性が仕事をつづけるとき，やめるとき』日本労働研究機構，pp. 45-66
- 木村琢磨（2002）「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505，pp27-37
- 小池和男(1999)『仕事の経済学（第2版）』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社
- 小野晶子（2001）「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No. 498, pp. 99-109
- 厚生労働省（2003）『就業形態の多様化に関する総合実態調査』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/03/index.html>
- 厚生労働省(2006)『平成18年版労働経済の分析（要約版）』
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/06-2/index.html>
- 佐藤厚（2002）「典型の非典型による代替化は進んでいるのか」『日本労働研究雑誌』No. 501, pp. 49-51
- 菅野和夫（2002）『新・雇用社会の法』有斐閣
- 日本労働政策研究・研修機構(2006)『労働政策研究報告書 No.62 雇用の多様化の変遷：1994～2003』
- 原ひろ子(2003)「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測」『日本労働研究雑誌』No.518，pp17-30
- 林田修(2004)「雇用形態と企業の境界」『日本労働研究雑誌』No.526，pp67-77
- 宮本大・中田喜文（2002）「正規従業員の雇用と非正規労働の増加：1990年代の大型小売業を対象に」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社，pp. 81-102
- 三山雅子（1991）「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No. 377, pp. 28-36
- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy(2001), 'Bringing the Market inside the Firm?' in American Economic Review, Vol.99, pp.212-218.
- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy(2002), 'Relational Contracts and the Theory of the Firm'in The Quarterly Journal of Economics, Vol.33, pp39-84.

図表 1 事業戦略に関する因子分析の結果（バリマックス回転後）

	第 I 因子	第 II 因子	第 III 因子	第 IV 因子
	グローバル 化戦略	リストラ 戦略	集中戦略	多角化 戦略
①高付加価値製品・サービスへの重点化	0.0339	0.0971	<u>-0.5114</u>	0.3676
②低廉普及製品・サービスへの重点化	0.2043	-0.0363	0.1058	0.1843
③既存の生産・サービスの内容、方法の多様化	-0.1562	-0.3886	0.1004	<u>0.4302</u>
④既存の生産・サービスの内容、方法の絞込み	0.0589	<u>0.5739</u>	-0.1637	-0.1953
⑤生産性向上のための省力化、合理化投資	0.0526	0.2900	-0.2819	0.2265
⑥新製品・新サービス、新業態への積極展開	0.2604	-0.1402	-0.0916	<u>0.5966</u>
⑦事業所の統廃合・不採算部門の縮小・撤退	-0.0033	<u>0.7114</u>	0.1734	0.0420
⑧（間接部門の）アウトソーシング化	-0.0468	<u>0.4081</u>	-0.0360	0.2843
⑨会社分割（事業部門等の子会社化など）	0.1122	0.1699	<u>0.5638</u>	0.0820
⑩持ち株会社による経営統合	-0.1486	0.0174	<u>0.5466</u>	0.1536
⑪他会社の買収・合併	0.2547	0.0825	0.3821	0.0116
⑫他社との開発、販売等の提携	-0.0863	0.2411	0.0565	<u>0.4892</u>
⑬新規事業に進出	0.1442	0.0292	0.2512	<u>0.4673</u>
⑭海外進出および強化（海外支店・工場など）	<u>0.7954</u>	0.0419	0.0162	0.0754
⑮国際部門（国内事業所）の強化	<u>0.7377</u>	-0.0120	-0.0152	0.0027
因子寄与	1.6633	1.3473	1.2423	1.1937

図表 2 各変数の基本統計値

	標本数	平均	標準 偏差	最小値	最大値
鉱業	910	0.145	0.352	0	1
建設業	910	0.245	0.430	0	1
製造業	910	0.009	0.093	0	1
電気・ガス・熱供給・水道業	910	0.001	0.033	0	1
通信業	910	0.113	0.317	0	1
運輸業	910	0.059	0.236	0	1
卸売業	910	0.108	0.310	0	1
小売業	910	0.095	0.293	0	1
金融保険業	910	0.008	0.087	0	1
不動産業	910	0.016	0.127	0	1
飲食店	910	0.174	0.379	0	1
サービス業	910	0.027	0.164	0	1
中小企業	910	0.478	0.500	0	1
中堅企業	910	0.347	0.476	0	1
大企業	910	0.175	0.380	0	1
グローバル化戦略	910	0.000	1.000	-1.893	6.626
リストラ戦略	910	0.000	1.000	-1.729	4.108
集中化戦略	910	0.000	1.000	-1.565	6.608
多角化戦略	910	0.000	1.000	-1.945	3.904
非正規従業員比率	889	0.254	0.233	0.006	1.000
正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務	889	0.916	0.278	0	1
正社員が行っている判断業務を含む非定型的な業務	889	0.232	0.422	0	1
正社員が行っている高度な専門技能を要する業務	889	0.206	0.405	0	1
正社員が行っていないような高度な専門技能を要す	889	0.111	0.315	0	1
職場の管理・監督的役割を担う業務	889	0.101	0.302	0	1
非正社員から正社員への転換制度	910	0.580	0.494	0	1
正社員の異動周期の長さ	910	2.519	0.546	1	3
約5年前と比べた異動周期の変化	910	2.152	0.495	1	3
正規従業員が経験する分野の範囲	910	1.735	0.538	1	3
同期入社正規従業員の昇進格差の出現時期	910	3.299	1.293	1	6
今後の同期入社正規従業員の昇進格差の出現時期	910	2.808	1.181	1	6
新規学卒採用の重視の有無	910	0.388	0.488	0	1
中途採用の増加の有無	910	0.371	0.483	0	1
能力開発の対象者	910	2.398	1.060	1	4
能力開発の方針	910	1.370	0.508	1	3

図表3 正規従業員のヨコの異動への影響要因に関する推定結果

Ordered probit estimates		異動周期の長	約5年前と比	経験する分
事業戦略	グローバル化戦略	-0.031 (-0.68)	0.078* (1.75)	0.002 (0.06)
	リストラ戦略	-0.048 (-1.10)	0.072* (1.70)	-0.076* (-1.84)
	集中化戦略	-0.032 (-0.74)	0.016 (0.37)	0.035 (0.85)
	多角化戦略	-0.021 (-0.49)	0.103** (2.40)	-0.127*** (-3.04)
産業特性 (鉱業を基準値とする)	建設業	0.141 (0.91)	-0.265 (-1.76)	0.023 (0.16)
	製造業	0.027 (0.06)	-0.168 (-0.36)	-0.583 (-1.29)
	電気・ガス・熱供給・水道業	-0.993 (-0.80)	-0.913 (-0.69)	0.82 (0.66)
	通信業	0.376** (2.05)	-0.508*** (-2.93)	0.033 (0.20)
	運輸業	0.103 (0.48)	-0.228 (-1.10)	0.16 (0.80)
	卸売業	-0.409** (-2.15)	0.01 (0.05)	-0.002 (-0.01)
	小売業	-1.322*** (-7.17)	0.313* (1.74)	-0.143 (-0.82)
	金融保険業	-0.641 (-1.39)	-0.511 (-1.00)	0.269 (0.57)
	不動産業	-0.986*** (-2.71)	-0.911** (-2.50)	-0.174 (-0.49)
	飲食店	-0.085 (-0.52)	-0.227 (-1.39)	0.012 (0.08)
	サービス業	-0.085 (-0.31)	-0.195 (-0.70)	0.238 (0.89)
	企業規模	中堅企業 (中小企業を基準値とする)	-0.202** (-2.04)	0.017 (0.18)
大企業 (中小企業を基準値とする)		-0.512*** (-3.96)	-0.015 (-0.12)	0.319** (2.53)
非正規従業員比率		-0.657*** (-3.02)	0.652*** (2.98)	-0.352* (-1.67)
非正規従業員の活用	正規従業員が行ってきた業務のうち、定型的な業務	0.213 (1.34)	0.405** (2.52)	-0.044 (-0.29)
	正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的な業務	-0.066 (-0.62)	-0.13 (-1.22)	-0.077 (-0.75)
	正規従業員が行っている高度な専門技能を要する業務	0.059 (0.51)	0.112 (1.00)	-0.146 (-1.34)
	正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務	0.104 (0.70)	0.171 (1.17)	-0.156 (-1.11)
	職場の管理・監督的役割を担う業務	0.024 (0.16)	-0.051 (-0.34)	0.352** (2.41)
非正規従業員から正規従業員への転換制度		-0.013 (-0.14)	0.007 (0.08)	0.088 (1.01)
likelihood		-614.357	-621.822	-691.971
χ^2		169.86	55.65	36.1
sample size		889	889	889

注：() 内は推定値の擬似 t 値を表している。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表4 正規従業員のタテの異動への影響要因に関する推定結果

Ordered probit estimates		同期入社 of 従業員の昇進格差の	今後同期入社 of 正規従業員の昇進格差の
事業戦略	グローバル化戦略	-0.049 (-1.32)	-0.094** (-2.52)
	リストラ戦略	0.059 (1.63)	0.047 (1.31)
	集中化戦略	-0.004 (-0.11)	-0.015 (-0.41)
	多角化戦略	-0.093** (-2.55)	-0.120*** (-3.26)
産業特性 (鉱業を基準値とする)	建設業	0.127 (1.01)	0.056 (0.45)
	製造業	-0.234 (-0.61)	0.175 (0.46)
	電気・ガス・熱供給・水道業	-8.548 0.00	-8.302 0.00
	通信業	0.193 (1.32)	0.107 (0.74)
	運輸業	0.065 (0.37)	-0.052 (-0.29)
	卸売業	-0.320** (-2.00)	-0.359** (-2.23)
	小売業	-0.029 (-0.19)	0.17 (1.12)
	金融保険業	-0.505 (-1.21)	-0.328 (-0.78)
	不動産業	-0.441 (-1.41)	-0.736** (-2.28)
	飲食店	-0.016 (-0.12)	-0.074 (-0.54)
	サービス業	-0.009 (-0.04)	0.043 (0.19)
企業規模	中堅企業(中小企業を基準値とする)	0.12 (1.47)	0.119 (1.45)
	大企業(中小企業を基準値とする)	0.133 (1.21)	0.236** (2.14)
非正規従業員比率		-0.759*** (-4.12)	-0.594*** (-3.21)
非正規従業員の活	正規従業員が行ってきた業務のうち、定型的な業務	0.11 (0.83)	0.048 (0.36)
	正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的な業務	-0.035 (-0.39)	-0.051 (-0.56)
	正規従業員が行っている高度な専門技能を要する業務	-0.148 (-1.57)	-0.036 (-0.38)
	正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務	0.246** (2.01)	0.13 (1.06)
	職場の管理・監督的役割を担う業務	0.062 (0.49)	-0.044 (-0.34)
非正規従業員から正規従業員への転換制度		0.228** (2.99)	0.194** (2.53)
likelihood		-691.971	-1369.97
χ^2		92.7	87.91
sample size		889	889

注：() 内は推定値の擬似 t 値を表している。*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表5 非正規従業員の活用が採用戦略に与える影響に関する推定結果

probit estimates		新規採用重視	中途採用の増加
事業戦略	グローバル化戦略	0.081* (1.78)	0.118** (2.59)
	リストラ戦略	0.025 (0.55)	0.027 (0.59)
	集中化戦略	0.027 (0.61)	0.066 (1.43)
	多角化戦略	0.113** (2.51)	0.152*** (3.28)
産業特性 (鉱業を基準値とする)	建設業	-0.081 (-0.51)	0.186 (1.19)
	製造業	-0.737 (-1.21)	-0.16 (-0.31)
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-
	通信業	-0.191 (-1.03)	-0.248 (-1.33)
	運輸業	0.315 (1.46)	-0.136 (-0.61)
	卸売業	0.640*** (3.24)	0.286 (1.44)
	小売業	0.167 (0.89)	-0.655*** (-3.07)
	金融保険業	-0.125 (-0.23)	-
	不動産業	0.639* (1.68)	0.497 (1.28)
	飲食店	0.326* (1.94)	0.241 (1.43)
	サービス業	0.393 (1.37)	-0.178 (-0.60)
企業規模	中堅企業 (中小企業を基準値とする)	0.331*** (3.24)	-0.256** (-2.43)
	大企業 (中小企業を基準値とする)	0.194 (1.43)	-0.239* (-1.72)
非正規従業員比率		-0.628*** (-2.70)	0.09 (0.39)
非正規従業員の活用	正規従業員が行ってきた業務のうち、定型的な業務	-0.097 (-0.59)	0.184 (1.06)
	正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的な業務	0.09 (0.81)	0.11 (0.97)
	正規従業員が行っている高度な専門技能を要する業務	0.143 (1.22)	0.148 (1.23)
	正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務	0.033 (0.22)	-0.123 (-0.78)
	職場の管理・監督的役割を担う業務	-0.016 (-0.10)	-0.506*** (-2.97)
非正規従業員から正規従業員への転換制度		0.108 (1.13)	-0.218** (-2.29)
定数項		-0.454** (-2.28)	-0.304 (-1.49)
likelihood		-561.609	538.101
χ^2		62.72	88.15
sample size		881	881

注：() 内は推定値の擬似 t 値を表している。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表6 企業の能力開発への影響要因に関する推定結果

Ordered probit estimates		能力開発の対象者	能力開発の方針
事業戦略	グローバル化戦略	0.033 (0.84)	-0.055 (-1.19)
	リストラ戦略	0.007 (0.20)	0.07 (1.61)
	集中化戦略	0.034 (0.90)	0.128*** (2.92)
	多角化戦略	-0.04 (-1.05)	-0.093** (-2.08)
産業特性 (鉱業を基準値とする)	建設業	0.185 (1.43)	0.291* (1.86)
	製造業	0.372 (0.96)	0.794* (1.80)
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.104 (0.10)	-6.638 0.00
	通信業	0.096 (0.64)	0.248 (1.40)
	運輸業	0.314* (1.73)	0.508** (2.40)
	卸売業	-0.258 (-1.55)	-0.151 (-0.74)
	小売業	-0.345** (-2.21)	-0.403** (-2.05)
	金融保険業	0.173 (0.41)	0.384 (0.79)
	不動産業	0.174 (0.54)	-0.137 (-0.32)
	飲食店	0.04 (0.28)	0.443*** (2.65)
	サービス業	0.062 (0.25)	-0.198 (-0.64)
企業規模	中堅企業 (中小企業を基準値とする)	0.221** (2.59)	0.200** (1.99)
	大企業 (中小企業を基準値とする)	0.207* (1.82)	0.185 (1.38)
非正規従業員比率		-0.519*** (-2.72)	-0.448* (-1.95)
非正規従業員の活用	正規従業員が行ってきた業務のうち、定型的な業務	-0.143 (-1.05)	0.2 (1.19)
	正規従業員が行っている判断業務を含む非定型的な業務	-0.201** (-2.15)	0.036 (0.32)
	正規従業員が行っている高度な専門技能を要する業務	0.006 (0.06)	-0.063 (-0.54)
	正規従業員が行っていないような高度な専門技能を要する業務	-0.007 (-0.06)	-0.215 (-1.37)
	職場の管理・監督的役割を担う業務	-0.132 (-1.01)	-0.101 (-0.62)
非正規従業員から正規従業員への転換制度		0.303*** (3.81)	0.153 (1.63)
likelihood		-1162.938	-593.283
χ^2		76.46	69.9
sample size		882	889

注：()内は推定値の擬似t値を表している。*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。