

雇用区分の決定要因と転換の壁

西村 孝史 リクルートワークス研究所・客員研究員

正規従業員に焦点を当てて企業内労働市場を分析する。正規従業員の雇用区分数とコア従業員への転換可能性という2軸を用いて企業内労働市場を類型化した。類型化された企業内労働市場を手がかりに従業員の雇用区分の規定要因について考察し、企業内労働市場の分化を主張する。また転換制度が雇用区分のモジュール化を規定する可能性があり、雇用区分のデザインに影響を与えることが示される。

キーワード： 企業内労働市場、雇用区分、人材ポートフォリオ、転換制度

目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
 - II-1. 内部労働市場
 - II-2. 人材ポートフォリオ
- III. データ
- IV. 分析
 - IV-1. 現状分析
 - IV-2. コア従業員への転換制度
 - IV-3. 4つの企業内労働市場
 - IV-4. タイプ別の雇用区分
 - IV-5. 転換制度に注目したタイプ別の分析
- V. ディスカッション
 - V-1. 発見事実
 - V-2. 何が雇用区分を規定するのか
 - V-3. 転換制度の意味
- VI. まとめ

I. 問題意識

企業は、景気の好不況に応じて新卒採用数や中途採用数を増減させて、労務構成や総額人件費を管理している。企業業績の落ち込みが深刻な場合、企業は従業員を削減するという手段を用いなければならないことすらある。

人員増減の議論で最初に想定されるのは、非正

規従業員である。なぜなら Atkinson(1985)の柔軟な企業モデルのように、非正規従業員は、企業にとって数量的にも金額的にも柔軟性を持つうえ、法律的に手厚く守られている正規従業員よりも調整が容易だからからである。

しかし、現在、正規従業員も2つの理由から過渡期にある。第1の理由は、中途採用者の増加やパート・アルバイトからの正規従業員登用、紹介予定派遣など、均質的と考えられてきた企業内労働市場および画一的な人事管理の前提が必ずしも当てはまらなくなっているからである。もう1つの理由は、90年代から2000年代にかけて多くの企業が人員を削減し、成果主義を導入することで従業員のやる気の向上と人件費の抑制の同時達成を目指す過程で、企業内労働市場を再構築してきたからである(西村, 2008)。

本稿の問題意識は、こうした労働市場の変容を前提に、企業が正規従業員にどのような人事管理を行っているのか、あるいは何が企業内部の雇用区分を規定しているのかを明らかにすることにある。なかでも本稿は2つの点に注目する。1つは、我が国のリーディングカンパニーを対象に正規従業員を中心とした企業内労働市場を質問票調査から把握することである。

第2の目的は、正規従業員の活用の仕方に応じた企業のタイプを提示し、我が国の企業内労働市

場の分化パターンを提示することにある。

なお、本稿では企業内労働市場という言葉を用いている。いわゆる内部労働市場という用語を用いずに企業内労働市場を用いるのは、既存の内部労働市場が正規従業員のキャリアや昇進のスピードや知的熟練など扱うのに対して、本稿は第1に、様々な入職経路を経た正規従業員を想定しており、彼らの人事管理に焦点を当てているからである。第2に、90年代後半の人員削減を経て2000年代半ばに再構築された正規従業員の検討を目的とすることから、内部労働市場と用語を区別している¹⁾。

II. 先行研究

II-1. 内部労働市場

労働市場の議論は、内部労働市場と外部労働市場という2つの質的に異なる市場を前提として労働経済学を中心に研究が蓄積されてきた。

内部労働市場と外部労働市場を規定するのは、労働者の育成や技能・スキルの違いである(石川・出島, 1994)。外部労働市場は、市場取引が中心であり、育成や技能・スキルの場が存在しないため、賃金の上昇の見込みがない。また外部労働市場に位置する労働者は、雇用の調整弁として経営者に用いられることが多く、雇用の継続の可否は不確実である。

内部労働市場では、組織での業務を円滑に遂行するために必要な具体的な技能・スキルが求められる。そのため長期にわたり企業・職場特有の訓練が必要となり、企業特種的な熟練(小池, 2005)が形成され、賃金は年功的な性格を帯びることになる。

しかし、1990年代になると内部労働市場も景気の長期停滞に伴う採用抑制により内部労働市場へ入り口が著しく制限された(玄田, 1997)。またリストラチャリングと非正規従業員の増大により、内部労働市場の規模そのものが縮小し、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容や日本企業の競争力強化を目的に、企業内の従業員を役割に応じて使い分ける

議論がなされるようになった。いわゆる人材ポートフォリオの議論である。

II-2. 人材ポートフォリオ

人材ポートフォリオは、役割の違いに応じて人材を多様化させるだけでなく、企業の人材の最適な組合せを考える視点である。人材ポートフォリオに関する内外の既存研究(日経連, 1995; Lepak and 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。

しかし、人材ポートフォリオは、論者によって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未だ発展途上にある理論である(平野, 2008)。

人材ポートフォリオに関するわずかな実証研究も非正規従業員を対象としたものである(平野, 2008; 朴・平野, 2008)。また、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つたものの、コア従業員である正規従業員の人材ポートフォリオを議論した研究はほとんどない。

そのため2000年代初頭の正規従業員の削減から2000年代中頃の正規従業員雇用の増加に至る過程で企業内労働市場がどのように再構築されているのか、あるいは企業や産業による企業内労働市場の分散が大きくなっているのか否かについて不明な点が多い。

そこで本稿は、リーディングカンパニーにおける正規従業員の企業内労働市場の雇用区分の特徴と規定要因を実態的に把握する。

III. データ

分析に用いられたデータは、人材マネジメント調査 2008「雇用区分に関するお伺い」と題されたもので、帝国データバンクに登録されている企業 5,819 社を対象に実施された。

調査は、2008 年 10 月 9 日から 10 月 24 日の間に郵送により行われ、その後、回収率を上げるために締め切りを 12 月 31 日にまで延長した。その結果、最終的に 144 社の企業から回答を得ることが出来た（回収率 2.5%）。

質問票は、連合総合生活開発研究所が 2002 年に実施した「雇用管理の現状に関する調査」と、内閣府経済社会総合研究所が 2007 年に実施した「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」の中で用いられた質問票を基に作成された。

今回の調査は、正規従業員、非正規従業員について各 3 つの雇用区分を解答してもらうように設計されている。質問票ではこれらを雇用区分 A から雇用区分 F と命名している。このうち雇用区分 A, B, C は正規従業員を指し、雇用区分 D, E, F は、非正規従業員を指す。具体的には、「貴社にとって最も中核的な雇用区分から順に、正社員と非正社員それぞれ最大 3 区分までお答え下さい」と尋ねた。

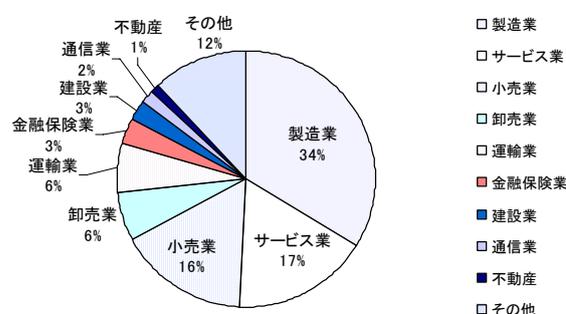
しかし、「中核的」という言葉は多義的である。すなわち、企業の業績にとって最も寄与する従業員を「中核的」というのか、単純に企業内の人員構成で最も人数の多い者を指すのか、回答者によって異なる可能性が高いからである。そこで「中核的」とされる雇用区分 A を本稿では、「雇用契約に定めがなく、且つ昇進できるポジションの上限が部下の考課を行う管理的なポジション」である雇用区分と定義し、この定義に該当する企業 (119 社) を分析対象にした。

雇用期間の定めがないことに注目したのは、小池(2005)の企業特殊熟練や日経連(1995)の長期蓄積能力活用型のように、長時間をかけて能力形成する者をコア従業員と捉えているからである。また、昇進ポジションの上限に注目したのは、コア従業員であれば、いずれは管理職になり部下

を管理・育成することが求められる可能性が高いからである。したがって、特別な技能を有するスペシャリストも企業のコア従業員として考えることができるが、本稿の目的は、将来的に経営層への昇進も見込まれる従業員（ゼネラリスト）に注目しているため、スペシャリストは今回の分析の対象から除外した。

回答企業を産業別に見ると、製造業(34%)とサービス業(17%)で全体の半数を占める。次いで小売業(16%)、卸売業(6%)、運輸業(6%)、と続く(図表 1)。

図表 1 回答企業の概要



No	項目	度数	平均値	中央値	標準偏差
1	2007年度従業員数	113	4,255	1,009	15,835
2	2007年度年商	113	466,025	53,455	1,694,374
3	2007年度利益	113	19,857	1,353	110,890
4	設立年	115	51.2	50.0	26.9
5	組織階層数	110	8.2	8.0	3.2
6	正規従業員の中の女性比率	118	2.4	2.0	1.1
7	中途採用者比率	118	2.4	2.0	1.3
8	管理職比率	117	1.9	2.0	0.7

中央値から回答企業は、従業員数 1,009 名、2007 年度の売上げは、53,455(百万円)の企業で 2009 年現在、企業設立約 50 年が経過している、労働組合を有する大企業であると考えられる。

回答企業は、平均して 8 階層の組織からなり、正規従業員の中で占める女性、中途採用者、管理職ともに 10% から 30% 未満であることが分かる。

IV. 分析

IV-1. 現状分析

最初に正規従業員と非正規従業員の雇用区分数をクロス集計でまとめたものが図表 2 である。クロス集計から 3 点指摘することができる。第 1 に、

正規従業員の雇用区分数を見ると、1区分のみ(区分がない)が39.3%と全体の約4割を占めているものの、他方で正規従業員に4区分以上に分けている企業も2割弱(19.6%)いることから企業に応じて正規従業員区分数に差異がある。

第2に、非正規従業員の雇用区分数は、3区分が最も多く(34.8%)、2区分の30.4%と合わせると65.2%となり、半数以上の企業が複数の雇用区分を設けて非正規従業員を活用している。

第3に、正規従業員と非正規従業員の組み合わせで最も多いのは、正規従業員が1区分で非正規従業員が3区分の企業である(17.9%)。次に正規従業員が1区分で非正規従業員が2区分の企業が11.6%と続く。3番目に多いのが、正規従業員と非正規従業員が共に2区分である企業が10.7%である。ただし、正規従業員・非正規従業員共に4区分以上設置している企業も8.9%存在している。正規従業員と非正規従業員の組合せを見る限り、正規従業員の区分をさほど設けずに、非正規従業員の組合せで活用しようとする企業と、正規従業員と非正規従業員の双方ともに多くの雇用区分を設けて活用しようとする企業がある(図表2)。

図表2 正規従業員と非正規従業員の雇用区分数に関するクロス集計表

n=112	正規従業員の区分数	非正規従業員の区分数 (%)				合計
		区分なし	1区分	2区分	3区分	
1区分	0.9	2.7	11.6	17.9	7.1	39.3
2区分	3.6	10.7	7.1	3.6	25.9	
3区分	1.8	5.4	5.4	2.7	15.2	
4区分以上	3.6	2.7	4.5	8.9	19.6	
合計	0.9	11.6	30.4	34.8	22.3	100

1) 表記はパーセント

次にコア従業員である雇用区分Aと雇用区分Bや雇用区分Cとはどのような違いが見られるのであろうか。仕事と勤務地の契約上の違い、雇用の設置意図、人材育成の違い、の3つの視点から見よう。

仕事の範囲と勤務地の範囲について雇用区分Aと雇用区分B、雇用区分Cを比較すると、雇用区分Bと雇用区分Cは仕事の範囲について大きな差異はない。勤務地の範囲を見ると雇用区分Bよりも雇用区分Cの方が勤務地について限定的である。

図表3 雇用区分間の仕事および勤務地に関する契約上の違い

No	仕事の範囲	雇用区分A (コア従業員)	雇用区分B	雇用区分C
1	限定	11.9	18.4	22.5
2	非限定(契約上、仕事の範囲は限定されていないが、実際の仕事内容は限定)	16.9	27.6	27.5
3	非限定(契約上、仕事の範囲は限定されていないし、実際も限定されていない)	71.2	53.9	50
合計		100	100	100
No	勤務地の範囲	雇用区分A (コア従業員)	雇用区分B	雇用区分C
1	限定	7.6	30.3	42.5
2	非限定(契約上、勤務地を限定していないが、実際の勤務地は限定)	8.5	27.6	15
3	非限定(契約上、勤務地は限定されていないし、実際も限定されていない)	83.9	42.1	42.5
合計		100	100	100

1)表記はパーセント

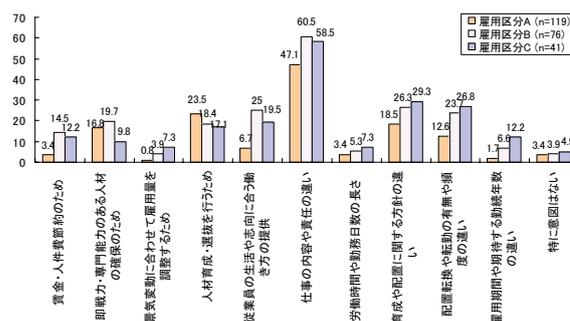
次に3つの雇用区分の設置意図を見よう。3つの雇用区分とも一番多いのは、「仕事の内容や責任の違い」である。

雇用区分別に設置意図の特徴を見ると、雇用区分Aは、「人材育成・選抜を行うため」が23.5%で他の2つの雇用区分よりも多い。

雇用区分Bは、「従業員の生活や志向に合う働き方の提供」(25.0%)と「即戦力・専門能力のある人材の確保のため」(19.7%)が特徴的である。雇用区分Bを従業員のリテンションのために用いている企業と、雇用区分Aの補完的な役割として活用している企業とに分かれていると考えられる。

雇用区分Cは、「育成や配置に関する方針の違い」(29.3%)、「配置転換や転勤の有無や頻度の違い」(26.8%)、また「雇用期間や期待する勤続年数の違い」(12.2%)など、図表3の結果と符合して勤務地に配慮した雇用区分として設置されている。

図表4 各雇用区分の設置意図



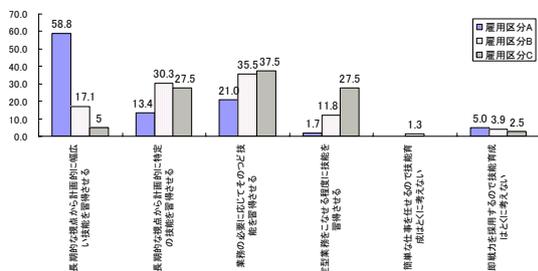
雇用区分間の違いが、仕事の責任や人材育成、配置の仕方にあることが図表4により示されたが、各雇用区分は実際にどのような人材育成を実施しているのだろうか。

図表5から雇用区分を規定する1つの要因として取得させる技能の違いが考えられる。雇用区分Aは、長期的に幅広い技能を習得する(58.8%)。雇用区分Bは、長期的に特定の技能を習得すること(30.3%)と、業務の必要に応じてそのつど技能を習得させる(35.5%)である。雇用区分Cは、定型業務をこなせる程度に技能を習得させるという項目が27.5%であり、他の2つの雇用区分と比べて10%以上の違いがある。

雇用契約上の違いだけでは、雇用区分AからCを峻別することは難しい。しかし、雇用区分の設置意図と人材育成方針を見ると2点指摘できる。1つは、雇用区分Aには長期的に幅広い技能を育成させていくのに対して、雇用区分Bは、専門性に特化したキャリア形成を意識した雇用区分である場合と、何らかの理由で雇用区分Aの就業形態を選択できない人のために設けられた雇用区分であるという点である。

もう1つは、雇用区分Cは、業務の必要性に応じた技能形成と定型業務をこなせる程度に技能を習得させることを育成の主目的としていることから、同じ正規従業員であっても、周辺労働力に位置づけられている点である。

図表5 雇用区分ごとの人材育成方針の違い



IV-2. コア従業員への転換制度

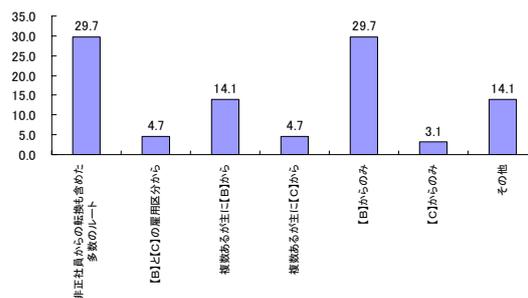
労働市場に関する研究では、正規従業員と非正規従業員と境界線に注目が集まっている。すなわ

ち、何らかの構造的な要因によって正規従業員になりたくてもなれない非正規従業員が社会に多く存在し、結果として正規従業員との格差が生じているという議論である。

しかし、境界線の問題は、外部労働市場と内部労働市場に限った議論ではない。企業内労働市場についても正規従業員の雇用区分間の問題としても当てはまる。なぜなら同じ企業の正規従業員であっても、コア従業員の雇用区分へ転換できない見えない壁が存在するとしたら、その雇用区分にいる従業員の動機付けは、困難なものになるからである。そこでこの節では、雇用区分Aへの転換制度の整備状況を検討する。

最初に、どの雇用区分から雇用区分Aに転換できるのか、転換ルートについてみると、非正規従業員からの転換制度も含めて多数の転換ルートが設置されている場合と、雇用区分Bからのみコア従業員になれるという二極化傾向が見られる(共に29.7%) (図表6)。これに「複数のルートがあるが主に雇用区分【B】から」という回答も加えると、約半数の企業が【B】からのルートでコア従業員への転換制度を設置していることが分かる。

図表6 雇用区分A(コア従業員)への転換ルート



1)N=64社、 2)表記はパーセント

次に、各雇用区分の転換の難易度を見たのが図表7である。雇用区分Bと雇用区分Cから雇用区分Aへ転換するためには、応募者を何らかの形で選抜する必要がある。但し、雇用区分Cは、雇用区分Bよりも転換の門戸が狭い。

図表 7 雇用区分の転換難易度

項目	区分B	区分C
勤続年数に応じてほとんどのものが転換できる	12.5	9.1
応募をすれば全員転換できる	7.5	9.1
応募した者の中から試験や面接に通過した者が転換できる	67.5	59.1
例外的な措置でほとんどありえない	12.5	22.7

IV-3. 4つの企業内労働市場

ここまでの議論から、正規従業員に注目した企業内労働市場を、1) 正規従業員について複数の雇用区分を有しているか否かという軸と、2) 複数の雇用区分を設けている場合にコア従業員への転換可能性があるか否か、という2軸から2×2の4タイプ企業類型を描いてさらに分析をしてみよう(図表8)。なぜなら同じ雇用区分A、B、Cであっても、転換制度や雇用区分の設定状況に応じて人材育成方針や職務特性に違いが見られる可能性があるからである。

第1象限に位置づけられるのは、雇用区分が複数あり、かつ雇用区分Aへの転換制度がある企業群(52社)である。第2象限は、複数の雇用区分を有しているものの、雇用区分Aへの転換制度がない企業群(17社)である。第3象限は、正規従業員の雇用区分も単一である企業群(36社)である。第4象限は、正規従業員の雇用区分は単一であるものの、雇用区分Aへの転換制度を設けている企業群(10社)である。タイプ4については説明が必要であろう。恐らくこれは非正規従業員からの転換をする企業群であり、その意味でタイプ4は、他の3タイプに比べ異質である。なぜならタイプ1からタイプ3は、正規従業員内部での転換を主な対象としているが、タイプ4は、正規従業員と非正規従業員の転換を問題にしているからである。いわゆる改正パートタイム労働法の影響を直接的に最も受ける企業類型であると推察される。

4タイプを産業別に見ると、製造業はタイプ1が多く、サービス業は、タイプ3が多い。また小売業と運輸業は、タイプが分散している。卸売業は、タイプ1とタイプ3に二極化している。

図表 8 企業内労働市場に関する4タイプ

<p>第2象限 タイプ2 17社 14.8%</p> <p>コア従業員への 転換制度なし</p>	<p>正規の雇用区分が 複数ある</p> <p>第1象限 タイプ1 52社 45.2%</p> <p>コア従業員への 転換制度あり</p>
<p>第3象限 タイプ3 36社 31.3%</p>	<p>第4象限 タイプ4 10社 8.7%</p> <p>正規の雇用区分は 1つ</p>

図表 9 タイプ別に見た産業との関連

	n	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	合計
製造業	37	56.8	10.8	27.0	5.4	100
サービス業	19	36.8	15.8	42.1	5.3	100
小売業	19	31.6	5.3	36.8	26.3	100
運輸業	7	42.9	28.6	14.3	14.3	100
卸売業	7	57.1		42.9		100
合計	112	46.4	14.3	30.4	8.9	100

1) 5社以上存在する産業のみを記載

過去3年間で企業が雇用区分Aを他の雇用区分へ移管しているか否かを検討したのが図表10である。どのタイプも雇用区分Aは現状維持が大半であるが、単一の雇用区分であるタイプ3とタイプ4は、従来の雇用区分Aの業務を非正規の雇用区分へ移管しているケースがそれぞれ30.6%と40.0%と目立つ。正規従業員の雇用区分が外部化されつつあるという議論は、こうしたタイプ3やタイプ4のように単一の雇用区分を何らかの形で細分化する過程から主張されているのかもしれない。

図表 10 雇用区分Aの移管状況(過去3年間)

	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	合計
他の正社員の雇用区分へ移管した	9.6	5.9	2.8	10.0	7.0
他の非正規の雇用区分へ移管した	5.8		30.6	40.0	15.7
派遣労働へ移管した	5.8		22.2	10.0	10.4
請負や業務委託へ移管した	5.8	5.9	13.9		7.8
他の雇用区分・就業形態へ移管していない	82.7	88.2	58.3	50.0	73.0

タイプ別に雇用区分Aの従業員の人材獲得方法(図表11)を見ると、タイプ1は、新卒採用で人員を確保しているのに対して、タイプ2は、中途採用による人員確保がメインである(47.1%)。タイプ3とタイプ4は、雇用区分Aの人材獲得方法が

企業により異なる。恐らくタイプ3は、離職や業務都合による人員確保の必要性から、外部から人材を補足的に充足するのに対して、タイプ4は、非正規従業員から雇用区分Aへの転換者がいるために、新卒採用の割合が他のタイプに比べて低いのだろう。反対に中途採用者を多く活用するタイプ2やタイプ4から、正規従業員の入職経路が多様化し、結果として外部労働市場が内部化されているという主張がなされるのだろう。

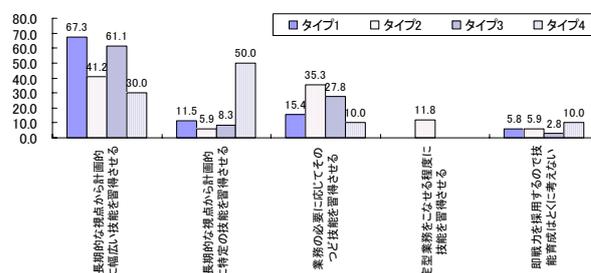
図表 11 雇用区分 A の人材獲得方法

	主に n	75%が 新卒	半分の 新卒	主に中 途採用	合計
1 タイプ1	51	58.8	13.7	13.7	100
2 タイプ2	17	23.5	5.9	23.5	47.1
3 タイプ3	36	33.3	33.3	19.4	13.9
4 タイプ4	10	40.0	30.0	30.0	100
合計	114	43.9	20.2	18.4	17.5

企業内労働市場のタイプによって新卒比率が異なるのであれば、彼らの育成方針も異なる可能性がある。図表 12 は、タイプ別に雇用区分Aに対する人材育成方針を見たものである。

グラフからタイプ1とタイプ3は、従業員を長期的な視点から計画的に幅広い技能を習得しようとしている（タイプ1 = 67.3%、タイプ3 = 61.1%）。対してタイプ4は、長期的な視点から計画的に特定の技能を習得させようとする傾向が他の3タイプに比べて顕著である（50.0%）。タイプ2は、主に中途採用によって人員を確保している企業が多いせい、従業員を長期的な視点から計画的に幅広い技能を習得するという回答が41.2%と最も多いものの、この数値は、タイプ1やタイプ3と比較すると少ない。むしろ、業務の必要に応じて修得させる（35.3%）や定型業務をこなせる程度に技能を習得させる（11.8%）とあわせて考えると、雇用区分Aという企業にとって最も中核的な従業員であっても、人材育成方針について他の3つのタイプに比べて消極的であると考えられる(図表 11)。

図表 12 タイプ別に見た雇用区分 A への人材育成方針



これまでの分析をまとめると、雇用区分Aはコア従業員、雇用区分Bは、特定の技能で貢献するタイプの従業員として定義する企業と働き方の多様性を確保するために設けられたタイプの2つが存在する。雇用区分Cは、勤務地や定型業務を担当する従業員であると考えられることができる。

IV-4. 転換制度に注目したタイプ別の分析

①転換制度の有無の比較

転換制度の有無は、雇用区分間の関係に影響を与えるのであろうか。

正規従業員に複数の雇用区分を持つタイプ1とタイプ2を対象に、転換制度の有無が雇用区分Aと雇用区分Bとの間の賃金格差に与える影響をみた図表 13 からは、転換制度があるタイプ1の方が、雇用区分Bとの賃金格差が大きい。

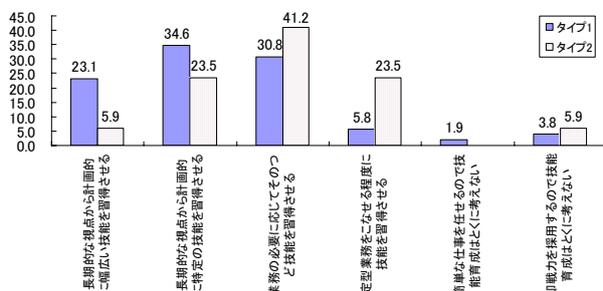
図表 13 転換制度の有無別にみた賃金格差

	ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上 高い	合計(%)
タイプ1(転換制度あり)	21.2	50.0	21.2	7.7	100
タイプ2(転換制度なし)	20.0	66.7	13.3		100

さらにタイプ1とタイプ2について転換制度の違いが賃金だけでなく、雇用区分Bの人材育成方針にも影響を与えている(図表 14)。タイプ1は、雇用区分Bについても比較的長期的な視点から人材育成を実施しているが、雇用区分Aへの転換制度がないタイプ2は、タイプ1ほど賃金に格差を

つけていないにもかかわらず、人材育成についてはあまり長期的な視点を有していない。

図表 14 雇用区分Bの人材育成方針



雇用区分A、Bの賃金決定基準は、転換制度のないタイプ2とタイプ3で年齢や勤続年数が重視される傾向にある。つまり、タイプ1では、技能や職務遂行能力を主な評価項目であるが、転換制度のないタイプ2になるとその割合は低下し、代わりに仕事の成果や業績、年齢や勤続年数を重視するようになる。

図表 15 タイプ別の賃金決定基準

1)雇用区分A

	技能や職務遂行能力	職務内容や責任の重さ	仕事の成果や業績	年齢や勤続年数	市場での賃金相場	その他	合計
1 タイプ1(転換制度あり)	36.5	28.8	26.9	5.8		1.9	100
2 タイプ2(転換制度なし)	23.5	11.8	35.3	29.4			100
3 タイプ3(転換制度なし)	33.3	30.6	13.9	19.4	2.8		100
4 タイプ4(転換制度あり)	30.0	50.0	20.0				100
合計	33.0	28.7	23.5	13.0	0.9	0.9	100

2)雇用区分B

	技能や職務遂行能力	職務内容や責任の重さ	仕事の成果や業績	年齢や勤続年数	市場での賃金相場	合計
タイプ1(転換制度あり)	51.9	7.7	17.3	21.2	1.9	100
タイプ2(転換制度なし)	35.5	11.8	23.5	29.4		100

②情報の公開度と賃金格差

転換制度の有無だけでなく、雇用区分Aになる前に従業員がどの程度転換先の労働条件を知ることができるのか、情報公開の度合いと賃金格差について検討した(図表 16)。興味深いことに事前に転換先の労働条件が公開されている方が賃金に格差をつける傾向がある。それ以外の情報公開の場合、雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差は緩やかである。

かである。

また転換ルートと賃金格差の関係を見たクロス表(図表 17)から、雇用区分Aへの転換ルートが複数あるほど、雇用区分Aと雇用区分Bとの賃金格差は緩やかであることが示される。

図表 16 転換情報の公開度合いと賃金格差(雇用区分Aと雇用区分Bとの比較)

	ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上高い	合計(%)
社内で情報が公開されており容易に知ることができる	6.7	73.3	6.7	13.3	100
転換対象者のみが、個別に説明を受ける	15.2	60.6	15.2	9.1	100
公開されていないが雇用区分【A】からの話や噂で判断できる	22.9	54.3	17.1	5.7	100
一緒に働いている雇用区分【A】を見ることで判断するだけ	20.0	57.1	14.3	8.6	100
転換して雇用区分【A】になるまで分からない	16.2	56.8	18.9	8.1	100

図表 17 転換ルートと賃金格差(雇用区分Aと雇用区分Bとの比較)

	ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上高い	合計(%)
非正社員からの転換も含めた多数のルート	14.3	71.4	14.3		100
【B】と【C】の雇用区分から	66.7	33.3			100
複数あるが主に【B】から	22.2	55.6	22.2		100
【B】からのみ	15.8	42.1	26.3	15.8	100

1)雇用区分Bと関連ある選択肢のみを表示

V. ディスカッション

V-1. 発見事実

発見事実を2点にまとめることができる。第1に、正規従業員と非正規従業員の組み合わせは過去の先行研究(佐藤・佐野・原, 2003; Nishimura and Morishima, 2008)と比較しても多様化している。また、転換ルートを見ると、雇用区分Aへの転換ルートを複数設けている企業と、雇用区分Bだけからしか認めない企業とに二極化しており、転換ルートが限定的であるほど、賃金格差が大きいたことが確認された。

第2に、正規従業員の雇用区分数という軸(複数か単一か)とコア従業員への転換可能性の軸(転換制度があるか否か)の2軸を用いて、正規従業員を中心とした企業内労働市場を類型化した。その結果、タイプに応じて雇用区分に対する考え方が異なることが示された。

具体的には、転換制度の有無によって雇用区分Aの人材獲得方法や雇用区分Bとの人事管理方法が異なることが示された。すなわち、雇用区分A

についてタイプ1は新卒による長期育成を基本とするのに対して、タイプ2は、中途採用を中心とした即戦力採用であり、人材育成もタイプ1と比べて消極的である。また雇用区分Aへの転換制度

がある企業（タイプ1）の方が、雇用区分Bとの賃金格差を大きくしながらも、長期的に特定の技能を育成する傾向が確認された。

図表 18 [まとめ] タイプ別の特徴

No. 項目	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4
1 正規従業員に複数の雇用区分	あり	あり	なし	なし
2 雇用区分Aへの転換制度	あり	なし	なし	あり
3 産業	製造業・卸売業	運輸業	サービス業・卸売業	小売業
4 過去3年の雇用区分Aの移管状況	移管せず(82.7)	移管せず(88.2)	移管せず(58.3) 非正規従業員へ移管(30.6)	移管せず(50.0) 非正規従業員へ移管(40.0)
5 雇用区分Aの人材獲得方法	新卒中心(58.8)	中途採用中心(47.1)	新卒中心(33.3) 75%が新卒(33.3)	新卒中心(40.0)
6 雇用区分Aの人材育成	長期的に幅広い技能を育成(67.3)	業務に応じて技能を習得(35.3)	長期的に幅広い技能を育成(50.0)	長期的に特定の技能を習得(50.0)
7 雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差(上位2つ)	1~3割(50.0) 3~5割(21.2) ほぼ同じ(21.2)	1~3割(66.7) ほぼ同じ(20.0)	-	-
8 雇用区分Bの人材育成(上位2つ)	長期的に特定の技能を育成(34.6) 業務の必要性に応じてその都度(30.8)	業務の必要性に応じてその都度(41.2) 長期的に特定の技能を育成(23.5) 定型業務をこなせる程度(23.5)	-	-
9 雇用区分Bの賃金決定水準(上位2つ)	技能や職務遂行能力(51.9) 年功や勤続年数(21.2)	技能や職務遂行能力(35.5) 年功や勤続年数(29.4)	-	-

V-2. 何が雇用区分を規定するのか

では雇用区分は何によって規定されるのか。また転換制度は雇用区分の形成にいかなる役割を持つのか。

結論を先取りすれば、以下2つの点を主張する。

第1に、雇用区分の規定要因は、本稿で検討した要因が合わさって形成されるものの、役割の違いやいはそれに関連する人材形成のあり方の違いが影響を与えているという点である。

第2に、転換制度の有無が雇用区分のモジュール化を規定する点である。つまり、転換制度の有無が雇用区分同士の人事施策を接合する役割を果たし、転換制度によって繋がれた雇用区分の賃金格差や育成方針のあり方を相互に規定する点である。

まず、労働条件（雇用契約、仕事の範囲、勤務地の範囲）について正規従業員の3つの雇用区分からは、雇用区分Aとそれ以外の2つの雇用区分というグルーピングが観察された。しかし、裏を返せば、労働条件だけでは雇用区分Bと雇用区分Cを弁別することは難しいとも言える。

確かに図表 19 のように雇用区分Aを基準とした場合の賃金格差を見た場合に、雇用区分Cの方が雇用区分Bよりも賃金が低く設定されている。しかし、賃金は雇用区分が決定された後の結果であり、直接的な規定要因は賃金の対価として求められている役割の違いである。このことは図表 4 で雇用区分ごとの設置意図からも判断できる。

図表 19 賃金格差（雇用区分Aとの比較）

	ほぼ同じ	1~3割	3~5割	5割以上高い	合計(%)
雇用区分Aと雇用区分Bの賃金格差	20.3	55.4	18.9	5.4	100
雇用区分Aと雇用区分Cの賃金格差	15.8	36.8	34.2	13.2	100

各雇用区分の期待される役割の違いについて雇用区分Aは、長期的な育成を実施し、幅広い育成を行い、ゼネラリストとしての役割が期待されている。雇用区分Bは、即戦力として企業に貢献する役割として設計されている場合と、何らかの理由で雇用区分Aの働き方を選択できない（選択しない）人々を対象にリテンションを意図して設定された区分の2通りがある。雇用区分Cは、配置は限定的であり、また人材育成も定型業務を行うことを目的に設置された区分である。

したがって、Atkinson(1985)の柔軟な企業モデルは雇用区分Cを見る限り適合的と言えるが、雇用区分Bも議論に加えた場合には当てはまりが悪い。なぜなら雇用区分Bは必ずしも雇用区分Aの外延に位置する雇用区分ではなく、専門性を発揮するために設けられた雇用区分の場合もあるからである。見方を変えれば、雇用区分Aと雇用区分Bを企業はコア従業員として捉え、雇用区分Bと雇用区分Cとの間に中心一周辺の関係性が成立しているとも言える。

もう1つの重要な点は、コア従業員への転換制度の有無が雇用区分のモジュール化を規定する可能性が高いという点である。企業が各雇用区分の人事制度を設計するにあたって、転換制度を中心に据えるとは想定しづらい。戦略人材マネジメントの視点に基づけば、戦略から導きだされた役割に応じてコア従業員を定義し、処遇制度が設計されているからである。そのため転換制度は、他の人事施策の内生変数であると言える。

だが、他の人事施策の補完的な制度であるはずの転換制度が企業の人事システム全体に影響を及ぼしうることが分析から明らかになった。例えば、転換制度と賃金格差との関連性や、人材の獲得方法についてタイプ2は中途採用を積極的に活用することで外部労働市場から直接的に人員を確保するのに対して、タイプ1は、新卒採用を中心に企業内部の労働市場から人材を広く補完する仕組みを整えている。また、評価も転換制度のないタイプ2とタイプ3は、図表15から年功的な評価になることが示されている。転換制度がなく、他の雇用区分からの移動可能性がないと、その雇用区分のモジュール化が進展し、年功的な要素が重要視されるのかもしれない。

このように転換制度の設置が雇用区分間の人事管理を接合し、雇用区分内の賃金・育成・配置・評価などの人材マネジメントに差異をもたらすと考えられる。

この観点から理論的には2つの示唆を得ることができる。1つは、藤本(2003)が自動車産業を事例にモジュールと摺り合わせ型で議論しているよ

うに、人事システムについても同様のことが言えるということである。つまり、各雇用区分をモジュールと考えた時に転換制度というインターフェースによって相互に繋げられた雇用区分の人事システムが影響を受けて変更される可能性がある。反対に、転換制度がない場合、同じ企業であっても雇用区分間の独立性が高く、年功的な評価制度や特定業務にのみに従事する閉じた人事システムが構築されるかもしれない。

もう1つの可能性は、戦略人材マネジメント研究における人事施策（あるいは政策）のシナジー効果である。企業の人事施策を束として捉え、シナジー効果が議論されている（McDuffie, 1995; Huselid, 1995 等）が、整合性（fit）の議論を雇用区分間に持ち込むことができるだろう。

整合性を検討する場合、転換制度の質も企業の人事システムに影響を与える。転換ルートの数（図表6）、転換の難易度（図表7）、転換先の雇用区分に関する労働条件を事前にどの程度入手可能なのか（図表16）などが雇用区分間の人事システムの整合性に影響を与えるだろう。図表16で示唆したように、多様な転換ルート確保し、転換前に転換先の情報を十分に提供している企業は、賃金の格差や育成に関する差異が見られる。

さらに過去3年における雇用区分Aの動向（図表10）と人材獲得の方法（図表11）から、既存研究で示された2つの企業内労働市場の動きを観察された。すなわち、これまでの労働市場論は、Atkinson(1985)の柔軟な企業モデルのように、コア従業員が担っていた業務をどのように切り出し、外部労働力を活用するかに焦点が当たっていた。こうした動きは、正規従業員の雇用区分が単一であるタイプ3やタイプ4が雇用区分Aを非正規の雇用区分に移管する動きと符合する。

しかし他方で、タイプ2やタイプ4のように中途採用や非正規従業員などの外部労働力を内部化する動き（玄田, 2007; 2008; 西村, 2008）も見られ、正規従業員に関する2つの動きが確認された。

V-3. 転換制度の意味

転換制度と賃金格差あるいは人材育成に関する差異は何を意味するのか。ここでは公正性の理論を手がかりに考えてみたい。経営学における公正性研究は、分配の公正性と過程の公正性を中心に主として評価や処遇の影響を検討している (Greenberg, 1987; 守島, 1997; 1999; 2009; 開本, 2005)。しかし、正規従業員が多様化し、同じ職場の中に様々な従業員が存在する状況では、そもそも衡平を保つことが困難である。なぜなら同じ職場であっても従業員が比較対象として誰を選択するのか、そもそも何をインプットとして投入し、どれをアウトプットとして考えればよいのかなど基準の設定とコントロールが難しいからである。こうした中、転換制度が職場内の衡平を保つために焦点効果の役割を果たし、誰を参照すべきかを誘導する可能性がある。その意味で転換制度は単なる制度以上の役割を有する。

転換制度と賃金格差や人材育成に関する差異の関係を公正性理論から考える時、2つの因果を思い浮かべることができる。

1つは、企業が同じ正規従業員であっても賃金格差をつけることや特定の正規従業員に中長期的な人材育成を志向する人材マネジメントを行うために、従業員の不満や不公平感を大きくしないよう転換制度を設置しているという考え方である。例えば、守島(2009)は、課長レベルの賃金格差の許容度合いについて、1.5倍程度の賃金格差が不衡平から不公平に変わる境界線であると述べている。そのうえで昇進における敗者復活のある企業は、そうでない企業に比べて格差程度が小さい段階での苦情が低く抑えられていることを示した。これと同じことが転換制度にも言えるかもしれない。つまり、転換制度が設置されることで雇用区分間で生じる格差への不満を低く抑えていると考えることができる。不衡平を抑制する役割と言えよう。

もう1つは、第1の可能性と反対に転換制度が雇用区分間の格差をつけることを容易にするとい

う考え方である。具体的に3つの効果を挙げることができよう。第1に、転換制度によってコア従業員への転換機会が提供され、処遇に不満がある者は転換制度を行使して自分で不満を解消することが促進されるからである。この点は、成果主義の機能要件として能力開発が有効であると主張するのと同じである。

第2に、意欲向上である。転換制度というルートを示し、且つ転換後には場合によっては所得が増加するというのは、有力なインセンティブになる。さらに転換の難易度が難しいほど、転換後はロールモデルとして職場の羨望や本人の名誉欲など非金銭的インセンティブの面も有する。

第3に、人件費の抑制効果である。賃金に格差が設けられているということは、雇用区分Aの賃金が高いか、雇用区分Bや雇用区分Cの賃金が低い場合である。多くの場合、転換前の雇用区分の賃金が低く抑えられている可能性が高い。つまり、転換制度によって特定の雇用区分の人件費を抑え、代わりに別の雇用区分や事業に資源を傾斜配分することができる。

1つ目の雇用区分間の格差を抑制する役割としての転換制度は、公正性理論から考えると、短期的な不衡平による不満の表明を、転換制度を設置することで先送りしていると考えられる。言い換えれば、時間軸を考慮に入れた分配の公正性が機能していると言えるかもしれない。

反対に、第2の雇用区分間の格差を容認する転換制度は、過程の公正性の考え方に近い。なぜなら図表16で示されていることは、過程の公正性の中でも情報公開に該当するからである。コア従業員になるための要件や転換後の処遇に関する情報を提供することで雇用区分間の格差が容認されると考えられる。

本論文のデータからは第1、第2の可能性のいずれが作用をしているのかは判断できない。だが、転換制度が不衡平を抑制する役割か格差を容認する役割のいずれかを有していても、雇用区分を公正性の観点から考えるという指摘は示唆に富む。守島(2009)が指摘するように、近年、処遇や成果

の分配原則が準平等（公平）原則から衡平原則に変遷しつつある。また正規従業員だけでなく、様々な雇用形態の従業員が職場に混在している中で、誰を比較対象とすればよいのかを考えるうえで、転換制度は今まで以上に重要な制度となるかもしれない。

VI. まとめ

本稿は、正規従業員を中心に雇用区分の規定要因と転換制度の役割を検討するために企業内労働市場を正規従業員の雇用区分の軸と、コア従業員への転換制度の有無の軸から2×2の4類型を作成した。本稿の貢献は以下2点に要約できる。

第1の貢献は、雇用区分Aを定義した上で、何が雇用区分を規定しているのかを様々な人事管理の側面から検討した点である。その結果、期待さ

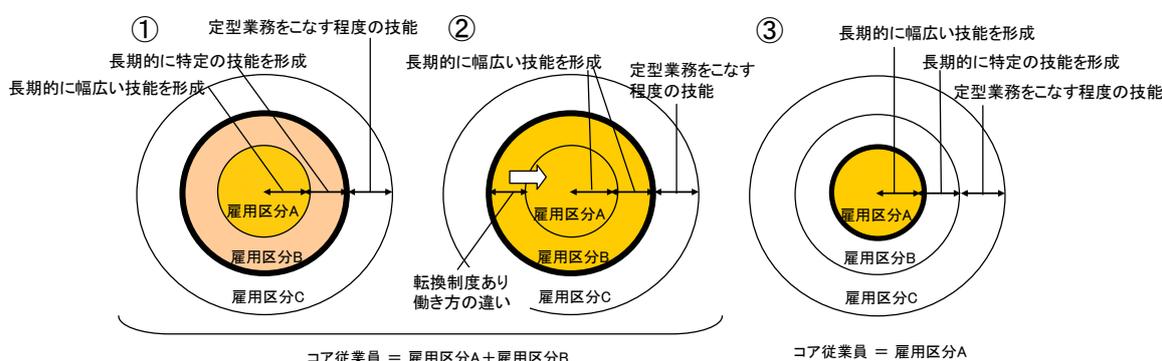
れる役割の違いが雇用区分を規定することが示された。雇用区分Cは、周辺の業務を行うために設置されており、その点では周辺労働力として定義できるかもしれない。しかし、雇用区分Bは、コア従業員である雇用区分Aを補完する周辺労働力として位置づけている場合と、何らかの事情で雇用区分Aの労働条件に参加できない従業員を処遇するための雇用区分として設置する、いわばコア従業員に匹敵する雇用区分として定義している場合がある。したがって、柔軟な企業モデルの考え方に従うのであれば、

1) (雇用区分A+雇用区分B) = コア従業員

2) (雇用区分A) = コア従業員

という2つの企業内労働市場モデルがあり、コア従業員と一般従業員との境界線の引き方が多様化していると言える（図表20）。

図表20 企業内労働市場のモデル



①と②のモデルは、雇用区分Bまでをコア従業員として捉えている企業のモデル。但し、①は、雇用区分ごとに役割が異なるが、②は、転換制度の設置により雇用区分Aと雇用区分Bの役割上の違いは①ほど強くなく、勤務地や配置の仕方など働き方の違いにより規定されている。③は、雇用区分Aのみがコア従業員のモデルを示す。

第2の貢献は、転換制度がもたらす人事システムの変容を指摘した点である。転換制度が設置されることで、例えば、同じコア従業員である雇用区分Aであっても人材の獲得方法や賃金、育成方針などが異なることが示された。

これらの分析から示唆される実務的なインプリケーションとして以下の点を指摘できよう。

第1に、自社の従業員のうち、どこまでをコア

従業員として設定しているのか、一般従業員にコア従業員に転換するチャンスを提供する必要があるのか否かを検討することである。

第2に、企業の転換制度への更なる注視である。そのために1つは、転換制度について転換の橋渡しをした雇用区分間の人事システムの整合性の問題を考える必要がある。もう1つは、転換制度の質の問題である。単に転換制度を設置しただけでなく、難易度はもちろん、転換ルートの数や転換

先の労働条件に関する情報公開などを丁寧に考える必要がある。こうしたことを公正性の観点から検討し、相反する2つの見方を提示した。

本稿の更なる発展可能性として、第1に、転換制度の設置による雇用区分間の人事システムの整合性の検討があろう。また、転換制度が他の人事機能にどのような影響を与えていくのか、浸透プロセスを検討する研究もある。

第2に、職場変数との関連である。人事制度の設計で雇用区分が厳格に分けられていたとしても、チームとして仕事を遂行する場合や、雇用区分を超えて非公式的な関係が存在する場合は、雇用区分による人事管理上の違いや転換制度の有無は問題にならないかもしれない。

第3に、転換制度と公正性に関するより深い考察である。公正性研究の中には、公正に対する感じ方に個人差があることを主張する研究がある(Mowday, 1991)。また、Husenman, Hatfield, and Miles(1987)は、衡平感受性の概念を提唱し、インプットとアウトプットのバランスが取れていなくとも衡平と感じる個人が存在することを明らかにしている。このことを今回の分析と併せてみると、転換制度の有無を含めた正規従業員の雇用区分の人事管理に応じて、雇用区分に置かれている従業員の衡平感受性に差異が生じるかもしれない。つまり、既存研究は、個人属性が公正性の捉え方に差異をもたらすことを議論しているが、それだけではなく、雇用区分の人事管理が個人属性と公正性の捉え方を調整する可能性がある。

上記で述べたような貢献を提示することが出来たものの、他方で本研究には方法論上の問題も含め、多くの課題が残されている。

第1に、定義の問題である。今回は雇用区分に定めがなく且つ部下を考課する管理的なポジションまで到達できるキャリアを有する雇用区分Aをコア従業員として定義して議論を展開したが、何を以って中核的な従業員とするか定義が難しい。

第2に、非正規従業員も含めた企業全体の分析である。実際の企業は正規従業員の組み合わせだけでなく、図表2で見たように非正規従業員との

組み合わせによって企業全体の雇用管理がなされている。正規従業員と非正規従業員のバランスを含めた企業内労働市場のモデルの検討しなければならない。

第3に、今回の分析に用いた2つの軸が必ずしも相互に独立ではないという点である。今後企業内労働市場を類型化するために、別の軸の検討もする必要があるだろう。

第4は、質問票の精査である。今回の質問票調査は、正規従業員を対象を限定しているとはいえ、質問数も多く、回答者にかかる負荷が大きい。より一層の質問票の精査が必要である。

注

¹ 同様に複線型人事という言葉を用いずに、「正規従業員の多様性」としているのは、これまでの複線型人事は、余剰管理職の活用方法の1つとして用いられていたり、あるいは役職定年を迎えた管理職を処遇するためのポストとして用いられてきたきらいがあり、そうしたプラスαの意味を持たない中立的な概念として「正規従業員の多様性」を表現するためである。

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』10(1):17-30.
- 藤本 隆宏, 2003, 『能力構築競争』中公新書.
- 玄田 有史, 1997, 「チャンスは1度」『日本労働研究雑誌』449:2-12.
- 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』55(3):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』, 59(4):340-356.
- Greenberg, J., 1987, "Taxonomy of Organizational Justice Theory", *Academy of Management Review*, 12(1):9-22.
- 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』40:2-29.
- 林 洋一郎, 2008, 「組織における公正研究の展望」『産業・組織心理学研究』, 21(2):131-154.
- 開本 浩矢, 2005, 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』, 543:64-74.
- 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ーHRM方針と非典型労働者の態度とギャップの経験的考察ー」『国民経済雑誌』, 197:25-48.
- Huselid, M., 1995, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., and Miles, E. W., 1987, "A New Perspectives on Equity Theory: Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, 12(2):222-234.
- 石川 経夫・出島 敬久, 1994, 「労働市場の二重構造」, 石川 経夫(編)『日本の所得と富の分配』.

-
- 小池 和男, 2005, 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 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*, 24(1):31-48.
- MacDuffie, J. P., 1995, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.
- 守島 基博, 1997, 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』, 31(2):12-19.
- 守島 基博, 1999, 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』, 50(3):81-100.
- 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』, 34(4):39-52.
- 守島 基博, 2009, 「今、公正性をどう考えるか 組織内公正性論の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町雄一郎編著『労働市場制度改革』日本評論社:235-262.
- 守島 基博・蔡 苕錫・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』, 21(3): 253-273
- Mowday, 1991, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organization", In Steers, R. M. and Porter, L. W. (Eds), *Motivation and Work Behavior*, 5th ed., McGraw-Hill: 111-131.
- 西村 孝史, 2008, 「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容ー「ワーキングパーソン調査2006」の再分析」『日本労働研究雑誌』No.571: 145-157.
- Nishimura, T. and Morishima, M., 2008, "Transformation of Internal Labor Market and Determinative Factors", *Tokyo Meeting for ESRI International Collaboration Projects 2007 Report.*, Economic and Social Research Institute Cabinet Office, Government of Japan: 1-17.
- 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ー雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518: 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・均衡の課題」『組織科学』, 41(3): 22-32.
- 新・日本的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.