

論文

組織の人的資源管理と雇用の多様化との関係¹⁾

山本 寛

キーワード

雇用の多様化
人的資源管理
多様性管理
人的資源管理ポリシー
正規従業員への登用制度
柔軟なシフト対応

目次

1	組織の人的資源管理と雇用の多様化
1-1	雇用の多様化と従業員の多様性管理の必要性
1-2	正規従業員への登用制度および柔軟なシフト対応
1-3	人的資源管理ポリシー
2	実証分析の方法
2-1	調査対象および手続き
2-2	調査期間
2-3	調査対象組織のプロフィール
2-4	分析項目
3	人的資源管理と雇用の多様化との関係の実証分析
3-1	HRMポリシー項目の収束妥当性
3-2	各尺度の信頼性、基礎統計および単相関係数
3-3	組織の人的資源管理と雇用の多様化との関係の分析
4	研究結果が示唆すること—考察と展望
	注
	引用文献

1 組織の人的資源管理と雇用の多様化

1-1 雇用の多様化と従業員の多様性管理の必要性

本研究は、雇用の多様化と組織の人的資源管理（human resource management 以下HRM）との関係を、方針や施策⁽²⁾の観点から組織レベルで検討する。近年まで大企業を中心に広く実施されてきた雇用調整等によって、多くの組織で正規従業員比率を低下させ、それを非正規従業員で代替してきた。このようにわが国では雇用の多様化が進展している。厚生労働省（2004）の就業形態の多様化に関する総合実態調査で就業形態別の労働者比率をみると、正規従業員が34.6%と、4年前より7.1%上昇している。組織も雇用の多様化すなわち非正規従業員の増加に対応したHRMを展開している。たとえば最近では、パートタイム従業員を店長等管理職位に昇進させる、正規従業員と同等の勤務をしている非正規従業員の労働組合への加入を促進する等非正規従業員を重視した施策がとられるようになってきた。このような状況で近年注目されてきたのが、ダイバーシティマネジメント（多様性管理）である。これは、性別、年齢、人種、国籍等の属性やキャリア、勤続期間、価値観等勤労者における多様性を尊重し、それを支援するような組織環境や制度を構築することである。これまでの研究では、正規・非正規という就業形態（雇用区分）の多様性にはあまりふれられていない（谷口,2005）。しかし、雇用の多様化にともない、多くの組織の管理職が正規従業員と多様な非正規従業員の混合した職場で有効なマネジメントつまり多様性管理を展開していかなければならない状況になっている。

そこで本研究では、雇用の多様化が進展している組織、具体的には全従業員に占める非正規従業員比率の高い組織ではどのようなHRMが実施されているかを検討する。このことによって、わが国組織における多様性管理の実態を分析することが可能になる。それでは、そうしたHRMは非正規従業員を主な対象とする施策に限定されるであろうか。それととくに正規・非正規の区別なく導入される施策にも違いがみられるであろうか。この点を検討するために、本研究では非正規対象の施策と正規・非正規の区別なく導入される施策の両方の観点から分析する。

1-2 正規従業員への登用制度および柔軟なシフト対応

本研究では、非正規従業員を主な対象とする多様性管理施策を長期的な観点と短期的な観点から検討する。

第1が、従業員の長期的なキャリア発達の観点である。

非正規従業員は将来の長期的なキャリアをどのように考えているであろうか。近年多くの官庁統計でパートタイム労働者（以下パートタイマー）等非正規従業員と

して働く理由を調査している。そのなかで、「正社員として働ける会社になかったから」と回答した比率が、厚生労働省（2002）のパートタイム労働者総合実態調査で21.1%（第4位）、前出の厚生労働省（2004）でも25.8%（第3位）にのぼっている。将来、正規従業員として働きたいというキャリア上の希望をもっている非正規の比率はかなり高いことが想定される。この点に関係する多様性管理施策が正規従業員への登用制度である。実際、この制度を実施している組織の比率をみると、厚生労働省（2002）では1週間の所定労働時間が正規より短い非正規従業員で46.4%、就業形態別にみた厚生労働省（2004）では契約社員が38.7%、パートタイマーが26.7%とかなりの比率にのぼっている。また、正規への登用を望む非正規従業員の比率は1995年より高くなっており、その傾向は特に男性で顕著であった（厚生労働省,2004）。登用実績についての連合総合生活開発研究所（2004）の調査では、制度や慣行がある組織の約7割が、過去3年間において登用を実際に行っている。登用人数は1~5名の組織が多く、正規従業員規模が大きいほど多い。また、登用に応募ないし推薦された候補者の約7割が実際に登用されている。

登用制度には定着・モチベーションの向上、より高度な能力開発機会の付与、適性の把握等の多くのメリットが考えられる（佐藤,2004）。また、キャリア発達論の観点からすると、この制度はキャリア展望（見通し）に密接に関連している。London（1983）は個人が自己のキャリアを巡る個人特性、状況特性およびキャリア上の決定・行動の相互作用のなかで将来のキャリアを合理的に展望することによって、キャリア展開上のモチベーションが高まるとしている。そして、いくつかの先行研究で、所属組織での将来のキャリアに見通しが立つつまりキャリア展望が高まれば、転職意思の低さ（高橋,1996）や職務満足・組織コミットメント・職務関与の高さ（田中,2004）に寄与するという結果が示されている。すなわち、登用制度によって組織内のキャリア発達に見通しが立てば、従業員のモチベーション等にプラスの効果が見込めるのである。

もちろん、非正規従業員全員が登用を希望している訳ではない。彼らの多くは自身で非正規という働き方を選択したのであり、登用制度があってもそれを利用しようはしないという論調も根強みられる。実際登用制度希望者には男性が多い等の属性的な偏りがみられる（厚生労働省,2004）。しかし、勤労者自身の状況変化、たとえば重い育児負担からの解放による時間的余裕の発生等によって、労働時間や勤務地に限定のない幅広いキャリア形成への志向性が高まることは十分考えられる。そのため、正規従業員への登用制度はどのような従業員にも必要になる可能性のある多様性管理施策であると考えられる。

近年勤労者における格差の問題が大きくクローズアップされている。また、多くの組織が正規従業員、非正規従業員（パートタイマー、契約社員等）の就業形態

(雇用区分) を設け異なるHRMを行っている現状で、とくに両者間の所得格差・生涯賃金格差が指摘されている(厚生労働省,2006)。同一価値労働同一賃金は将来めざすべき目標ではあるが、同時にその短期的な達成は困難視されている。また、多くの組織で管理職への昇進が正規・非正規同条件で行われるようになることは少なくとも短期的には考えにくい。そこで、希望をもつ非正規従業員が実績をあげることによって正規従業員に転換可能な制度は、彼らのキャリア上の希望に対応しモチベーション向上およびそれを通じた業績向上につながる重要な施策である。そして、登用制度は雇用の多様化が進行した組織ほどより必要と考えられるため、実施率が高いことが予想される。そこで、以下の仮説を設定した。

仮説1-1 雇用の多様化が進行している組織では正規従業員への登用制度を導入している。

しかし、HRM施策の機能論(天谷,1998)の観点からすると、制度はただ導入しているだけでなく、実際に機能している必要がある。そこで、正規従業員への登用制度について、実際の登用人数という機能の観点から以下の仮説を設定した。雇用の多様化にともなう多様性管理施策としては、実際の登用人数が多いことがその指標として考えられるからである。

仮説1-2 雇用の多様化が進行している組織ほど正規従業員への登用人数が多い。

第2が、非正規従業員の就業管理における短期的な柔軟性(フレキシビリティ)の視点である。

代表的な非正規従業員であるパートタイマーがもともと1日または1週当たりの所定労働時間・日数が正規従業員より短い就業形態であったように、非正規従業員として勤務する勤労者の側は就業時間等の柔軟性を重視していると考えられる。実際、パートタイマー、非正規従業員として働く理由として、「都合のよい時間(日)に働きたいから」「家庭の事情(家事・育児等)や他の活動(趣味等)と両立しやすいから」「勤務時間・日数が短いから」等柔軟性を重視した理由をあげた比率が高かった(厚生労働省,2002,2004)。

また、欧米の先行研究でもDeery & Mahony (1994)では、望ましい時間以上に働くことを求められたパートタイマーは望ましい時間より短く働くことを求められた正規従業員と同様に、職務満足、組織コミットメントおよび顧客に対するサービスの低下を示している。また、Holtom, Lee, & Tidd (2002)では、正規従業員およびパートタイマーが望ましい時間やスケジュールで働けることを示す「従業員上の地位の一致度」が高いと認知しているほど、彼らの職務満足、組織コミットメントおよび業績は高かった。つまり、時間的なシフト(配置)を希望に合わせて柔軟に変更することは、多くの非正規従業員の要望に合致しており、組織にとって優秀な従業員

業員の採用やモチベーション向上につながる重要な多様性管理施策であることが理解される。そして、その施策は登用制度同様、雇用の多様化が進行した組織ほどより必要なものとして実施されていることが想定される。そこで、以下の仮説を設定した。

仮説2 雇用の多様化が進行している組織では時間的なシフト（配置）を希望に合わせて柔軟に変更する施策がとられている。

以上のように、本研究では、非正規従業員を主な対象とする施策として、登用制度の導入状況および柔軟なシフトの採用状況と非正規従業員比率との関係を仮説に基づいて分析する。

1-3 人的資源管理ポリシー

正規従業員・非正規従業員の区別なく導入される施策としてはどのようなものが考えられるであろうか。

近年戦略的人的資源管理論の広がりによって、組織のHRM施策を考える場合、個々の施策をミクロ的に分析するのではなく、システムの・マクロ的な視点が重視されてきた。実際、組織における施策の運用状況をみみると、統一的な目標やブランド・デザインに立脚して設定されたものばかりでなく、HRMや組織全体における位置づけが明確でなく「場当たりの」に導入されたものもみられる。それに対して、戦略的人的資源管理論では、多様な施策間の協調や一貫性を重視するという特徴がみられる。そこで本研究では、個々の施策に注目するのではなく、システムとしてのHRM施策全体が機能するという観点（Becker & Huselid,1998）に立って、正規従業員・非正規従業員の区別なく導入される施策について検討する。

この点で注目されるのが、人的資源管理ポリシー（以下HRMポリシー）の観点である。守島（1996）によると、目標管理制度、年俸制等の具体的なHRM施策は人的資源の状態や人的資源をどのように管理していくかについての全体的な方針や戦略に依存するとして、これを人的資源ポリシーモデルと呼んでいる。すなわち、HRMポリシーは個々の施策を超越してある程度一般化可能な全体的方針・戦略を示すという意味で、HRM施策の上位概念と考えられる。そして、戦略が組織タイプを決定するというChandler（1967）の経営戦略論上の命題に従えば、HRMポリシーは雇用の多様化に影響するということになる。

それでは、先行研究ではどのようなHRMポリシーが検討されてきたであろうか。まず、在米日系企業64社を対象としたBird & Beechler（1995）では、3種類のHRM戦略（HRMポリシーに該当）を設定している（表1）。そして、経営戦略とHRM戦略が一致している組織は一致していない組織より、従業員のモラルが高い、勤続期間が長い、管理職退職率が低い等のHRM上の高い成果を示した。しかし、両組

組織間で売上高、利益等の業績に差異はみられなかった。

表1 HRM戦略の分類 (Bird & Beechler,1995)

蓄積型HRM戦略	活用型HRM戦略	促進型HRM戦略
従業員の最大限の関与と熟練した職務遂行を基本とする	従業員の最低限の関与と高い技能の効率的活用を基本とする	新しい知識およびその効率的創造を基本とする
(特徴)高い潜在能力をもつ従業員の採用／従業員の能力・技能・知識の長期的開発	(特徴)即戦力人材の雇用／能力・技能・知識と合致した特定職務への従業員の移動	(特徴)自律的モチベーションの高い従業員の採用／能力・技能・知識の自己開発の促進・サポート／柔軟なチーム構造の調和

(出所) Bird & Beechler(1995)p.28より一部修正して引用

また小林 (2001) では、HRMポリシーを業績主義志向が低く内部化志向の高い伝統型、同じく前者が高く後者が中程度の業績志向型、前者は平均的で後者が低い外部化型の3つに分類している。そして、HRMポリシーの違いは売上高利益率に差異はもたらさなかったが、伝統型組織の従業員の退職率は業績志向型組織より低いという結果を見出している。

さらに竹内・若林・陳 (2002) では、HRMポリシーを個別管理志向の個別化、短期的成果を志向するフレキシビリティ、施策の明確化や手続きの標準化を追求するフォーマル化および成果主義の4つに分類している。そして、個別化は組織の市場成長率および利益上昇率を促進するのに対して、フレキシビリティおよび成果主義は従業員の退職率を促進し、同様にフォーマル化は退職率を抑制していた。

このように、これまでの研究の結果からは、HRMポリシーまたはHRMポリシーと経営戦略との一致度は組織の財務業績よりもHRM上の成果に影響していることが読みとれる。しかし先行研究には、HRMポリシーと雇用の多様化との関係を分析した研究はもとより組織構造との関係を検討したものほとんどみられない。つまり、雇用の多様化という状況と組織のHRMポリシーとの関係は明らかにされていないのである。また、これまで導入されてきたHRM施策の多くはとくに対象を限定していなくても実質的に正規従業員を主な対象としてきた。すなわち、その前提となるHRMポリシーも実質的に正規従業員を対象としていることが想定される。しかし、雇用の多様化という大きな状況変化はHRMポリシーとも関係することは十分予想される。そこで、以下の仮説を設定した。

仮説3 雇用の多様化が進行している組織とそうでない組織とでは、HRMポリシーが異なる。

本研究では以上4つの仮説に基づいて、非正規対象の施策と正規・非正規の区別なく導入される施策の両方の観点から組織のHRMと雇用の多様化との関係を分析す

る。

2 実証分析の方法

2-1 調査対象および手続き

本研究は、著者も参加した(財)雇用振興協会の平成16・17年度調査研究事業の実際実施された組織調査の結果に基づいている。以下は主に雇用振興協会(2006)による。まず、調査対象企業を抽出するために、東洋経済新報社『会社四季報CD-ROM 2005年2集(春号)』に掲載されている上場企業(3744社)および過去、協会の調査に協力した企業(103社)の合計3847社を組織調査および従業員調査(正規従業員・非正規従業員)の対象とした。そして、本研究では組織調査の結果のみを分析した。調査方法は、ネット調査を用いた。これは、対象企業の担当者に調査票の掲載されているホームページにアクセスし回答してもらうものである。ネット調査の実施に際して、上記対象企業に対して調査票が掲載されているホームページのURL案内状を送付し、人事担当者による回答を依頼した。その結果、調査票は3847票配布し、100票が回収され(回収率2.60%)、有効票は100票であった(有効回答率100%)。

2-2 調査期間

2005年7月15日から8月31日まで。

2-3 調査対象組織のプロフィール

回答企業の業種は、製造業が50社(50.0%)と最も多く、ついでサービス業12社(12.0%)、小売業11社(11.0%)、卸売業10社(10.0%)の順であった。また、正規従業員数の平均は1591人であり、最も少ない企業で37人、最も多い企業で39000人であった。中堅・中小規模から大企業まで幅広い組織規模を含む対象であるといえる。また、非正規従業員数の平均は588人であり、就業形態別ではパートタイマー(218人)、契約社員(96人)、臨時的雇用者(アルバイト)(77人)の順であった。³⁾

2-4 分析項目

(1) 雇用の多様化(非正規従業員比率:従属変数)

全従業員に占める調査時点での非正規従業員の比率を、以下のカテゴリー(間隔尺度)できき、その数値を採用した。

1. 20%未満
2. 20~40%未満
3. 40%~60%未満
4. 60%~80%未満
5. 80%以上

20%未満の比率が高く、ついで20~40%未満の順であった(表2)。雇用多様化が進行しているとはいえ、20%未満の比率が大半であり、比率はそれほど高くはないことが明らかにされた。

表2 全従業員に占める非正規従業員の比率

	人数(人)	%
20%未満	71	71.0
20～40%未満	15	15.0
40%～60%未満	4	4.0
60%～80%未満	6	6.0
80%以上	4	4.0
合計	100	100.0

(2) 業種 (コントロール要因)

非正規従業員比率は業種によって異なることが想定される。そこで、業種についてきき、官庁統計(厚生労働省,2002,2004)等の結果から比率が高いことが予想された小売業またはサービス業に属する組織を「1」、その他の業種に属する組織を「0」とするダミー変数とした。

(3) 組織のHRM施策

①正規従業員への登用制度および実際の登用人数

非正規従業員から正規従業員への登用制度の存否についてきいたところ、「ある」が46.0%、「なし」が54.0%であり、導入率は比較的高く他の調査とも類似した結果がみられた。そして、なしを「0」、あるを「1」とするダミー変数とした。さらに、登用制度を導入している46社に対して、実際の登用人数(過去5年間の平均)をきいた。8社でこれまで登用実績がなく、実績のある38社での登用人数の平均は9.58人(実績のない組織を含めると8.27人)であり、非正規従業員全体に占める比率は必ずしも高いとはいえない。

②柔軟なシフト対応

非正規従業員の時間的なシフト(配置)を希望に合わせて柔軟に変更するようにしているかどうかについて、「1 あてはまらない」から「5 あてはまる」までの5件法のリカート尺度できき、その数値を採用した。

(4) 組織のHRMポリシー

先行研究ではHRMポリシー(戦略)を考察していく上で、人的資源の獲得(内的な外的か)／組織への貢献(グループか個人か)(Sonnenfeld & Peiperl, 1988)等の軸をもとに検討していることが多い。そこで本研究では、質問項目の作成にあたり高コミットメントHRM施策モデル(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Whitener, 2001)を参考にした。これは、従業員に相対的に高い技能水準を要求するとともに、同僚との協働状況のなかで技能を活かす機会と決定権を与え、モチベーションと組織へのコミットメントを高めようとする施策群である。そして、従業員の能力開発重視、成果主義的な評価と報酬、

権限委譲促進、社内情報の積極的公開、タスクフォースやプロジェクトチームの設置等の施策を含んでいる。そして、代表的なSnell & Dean (1992) の、人材の選抜的配置 (採用)、幅広い教育訓練、人材開発的業績評価、公正な報酬システム (外的公正・個別的公正) 等にならない、以下の下位次元をもつ17項目のHRMポリシー尺度を設定した (詳細は表3参照)。形式は5件法のリカート尺度である。

- ①積極的教育訓練 (項目例 同業他社に比べ、従業員の教育訓練に多くのコストをかけている等6項目)
- ②成果主義的評価・処遇 (項目例 個人の職務業績は数値化可能な客観的基準で測定している等5項目)
- ③高い報酬水準 (項目例 同業他社で同じ職務内容に比べ、同等以上の給与を支払っている等2項目)
- ④評価重視 (項目例 各従業員の人事考課に多くの人間が関わっている等2項目)
- ⑤選抜的採用 (項目例 一般的に多額のコストをかけて採用活動を行っている等2項目)

そして、どのHRMポリシーが雇用の多様化が進行した組織で採用されているかを検討するために、それらの採用状況と非正規従業員比率との関係を分析した。

3 人的資源管理と雇用の多様化との関係の実証分析

3-1 HRMポリシー項目の収束妥当性

本研究で設定した17項目のHRMポリシー尺度の収束妥当性を検討するために、主成分分解、主因子法による因子分析を行った (表3)。固有値1.0以上で5因子が抽出され、累積寄与率は66.0%であった。斜交プロマックス回転した結果が表3に示される。その結果、下線の項目にみられる通り、第1因子は積極的教育訓練、第2因子は成果主義的評価・処遇、第3因子は高い報酬水準、第4因子は評価重視、第5因子は選抜的採用の各尺度項目のみが高い因子負荷量を示した。そのため、HRMポリシー項目の収束妥当性は検証された。

表3 HRMポリシー項目による主因子分析（因子負荷量：n=100）

HRMポリシー項目	因子					共通性
	1	2	3	4	5	
教育訓練を体系的に実施している	<u>.794</u>	-.031	-.059	.225	-.221	.592
経営戦略変化に対応する為に従業員の能力開発プログラムを実施している	<u>.748</u>	.081	-.129	-.140	.117	.646
同業他社に比べ、従業員の教育訓練に多くのコストをかけている	<u>.618</u>	-.147	.302	-.024	-.006	.476
非常に多くの種類の研修プログラムに従業員は参加ができる	<u>.575</u>	-.088	.178	.083	.154	.523
教育訓練の効果測定を行っている	<u>.514</u>	.254	-.272	-.142	-.048	.385
教育訓練は、費用としてでなく将来の投資として見なされている	<u>.445</u>	.086	.151	-.031	.086	.356
個人の職務業績は数値化可能な客観的基準で測定している	-.029	<u>.920</u>	.095	.141	-.276	.826
個人の職務業績評価は数値化可能な客観的基準の評価に努めている	-.038	<u>.703</u>	-.110	.075	.121	.572
従業員は会社の利益に基づいた利益配分（賞与等）を受けている	.127	<u>.524</u>	.154	-.040	-.022	.387
会社への貢献度によって、従業員間で給与に差をつけている	-.010	<u>.485</u>	.179	-.088	.225	.410
同一年次入社 of 従業員間で、給与格差を大きくしている	.003	<u>.468</u>	.029	-.130	.224	.324
同業他社と同じ職務内容に比べ、同等以上の給与を支払っている	-.068	.080	<u>.886</u>	-.048	-.034	.753
同業他社と比べて高い給与水準を設定している	.071	.072	<u>.818</u>	.044	.026	.767
各従業員の人事考課に多くの人間が関わっている	-.031	-.030	.041	<u>.899</u>	.090	.821
従業員の業績を客観的に測定する為に多くの努力を費やしている	.075	.188	-.139	<u>.443</u>	.188	.410
一般的に多額のコストをかけて採用活動を行っている	-.050	-.054	.048	.099	<u>.710</u>	.494
一般的に長い時間をかけて、人材を採用している	.066	.124	-.109	.109	<u>.542</u>	.427
斜交回転による因子間相関						
第1因子	-					
第2因子	.520	-				
第3因子	.270	.150	-			
第4因子	.275	.364	.155	-		
第5因子	.504	.395	.263	.171	-	

- 1) 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである
- 2) 下線は因子負荷量の絶対値が0.40以上のものを示す

3-2 各尺度の信頼性、基礎統計および単相関係数

各尺度の信頼性を検証するために、2項目以上で構成される尺度について α 係数を算出した（表4）。その結果、評価重視と選抜採用でやや値が低かったが、他は0.7以上であったため、信頼性は概ね認められたといえる。さらに、各尺度の平均、標準偏差および単相関係数を表4に算出した。

表4 各尺度の信頼性、基礎統計および単相関係数 (n=100)

	平均	標準 偏差	非正規 従業員 比率	業種	教育 訓練	成果 主義	高報酬	評価 重視	選抜 採用	登用 制度	シフト 対応
非正規従業員比率	1.570	1.085	-								
業種	.230	.423	.548***	-							
教育訓練	3.046	.744	-.147	-.107	(.801)						
成果主義	3.378	.714	-.203*	-.051	.502***	(.780)					
高報酬	2.950	.928	-.051	-.049	.309**	.283**	(.877)				
評価重視	3.235	.988	.034	-.040	.336***	.401***	.143	(.669)			
選抜採用	2.975	.954	-.010	-.049	.407***	.385***	.215*	.346***	(.616)		
登用制度	.460	.501	.275**	.115	-.062	.097	-.058	-.006	-.039	-	
シフト対応	2.930	1.241	.248**	.107	.156	.271**	.094	.044	.221*	.150	-

1) ()内は α 係数

2) *:p<.05;**p<.01;***p<.001

3-3 組織の人的資源管理と雇用の多様化との関係の分析

HRMと雇用の多様化との関係を、正規従業員への登用制度、柔軟なシフト施策およびHRMポリシーを独立変数、非正規従業員比率を従属変数とする重回帰分析によって分析した(表5)。その際、対象組織の属する業種も非正規比率に差異をもたらすと考えられるため、コントロール要因として同時に分析した。また、VIFを算出した結果、最大で1.628であったため、重回帰分析における多重共線性は発生していないことが確認された。⁽⁴⁾

その結果、非正規従業員比率の高い組織は以下の特徴をもっていることが明らかにされた。

- (1) 正規従業員への登用制度を導入している。
- (2) 時間的なシフト(配置)を希望に合わせて柔軟に変更している。
- (3) 成果主義的評価・処遇を行っていない。
- (4) 小売業またはサービス業に属している。

(1)・(2)は非正規従業員特有の要因、(3)は正規・非正規に関わらず導入している要因、(4)は業種である。

表5 組織の非正規従業員比率に関係する要因（重回帰分析：n=100）

独立変数	標準化偏回帰係数(β)	
業種	.487***	
(施策)	登用制度	.219**
	柔軟なシフト対応	.240**
(ポリシー)	積極的教育訓練	-.035
	成果主義的評価・処遇	-.344**
	高い報酬水準	.036
	評価重視	.173
	選抜的採用	.048
調整済み決定係数(R^2)	.418***	

1)**:p<.01;***:p<.001

2) VIF=1.038~1.628

さらに、正規従業員への登用制度を導入しかつこれまで登用実績のある組織(n=38)について、登用人数（過去5年間の平均）と非正規従業員比率との相関係数を算出した。その結果、有意なプラスの相関がみられた ($r=.339, p<.05$)。

以上の結果から、仮説1-1、1-2および仮説2は検証され、仮説3は成果主義的な評価・処遇において一部認められた。

4 研究結果が示唆すること—考察と展望

第1に、小売業、サービス業に属する組織の非正規従業員比率が高いことが示され、官庁統計等と同様の傾向がみられた。わが国の組織では雇用多様化が進行しているとはいえ、その程度は一様ではない。本研究のように非正規従業員を視野に入れた調査を行う場合、業種等組織のマクロ的な状況要因をコントロールする必要性が改めて示唆されたといえる。他の影響を与える可能性のある要因についても検討する必要がある。

第2に、非正規従業員比率の高い組織すなわち雇用の多様化が進行している組織では、多様性管理施策である正規従業員への登用制度および柔軟なシフト対応を実施していることがわかった。本研究の枠組みにおける雇用の多様化への対応はある程度みられていることが示唆された。またHRM施策の機能論の観点からみても、登用制度は実際に雇用の多様化という状況で一応機能していることが示された。しかし、登用人数の全体に占める比率の低さという点からみても制度の有効性には疑問符がつけられる。さらに、本分析だけではその検討は十分ではない。有効性という点を行動科学的に解釈すると、HRM施策の善し悪しは適用される従業員の主観的判断による（林,1993）と考えられるからである。つまり、従業員調査を同時に

実施することによって、登用制度が非正規従業員に肯定的に受け入れられているかどうかというHRM認知の問題（山本,2005）、さらにその導入によって彼らのモチベーションや職務満足が向上しているかどうかを検証する必要がある。それらによって、登用制度が従業員のキャリア発達に長期的に役立つように制度設計することが必要である。

また、柔軟なシフト対応についても、その具体的内容を組織別、職種別に分析することによって、従業員個々の状況に可能な限り応じられる有効な施策になろう。もちろんその際には、組織業績の考慮も必要である。これらについては引き続き分析していきたい。

第3に、雇用多様化の進行した組織では、現在多くの組織で導入が進んでいる成果主義的なポリシーを比較的とっていないことが明らかにされた。非正規従業員に対しても、時給の決定等において成果を反映した報酬決定システムが広がりつつある。しかし、いまだ一律のまたは経験期間等に応じた評価・処遇がみられ、より成果主義的な評価・処遇は正規従業員中心に実施されている現状を反映しているといえよう。しかし、今後成果主義的HRMの広がりによって、非正規従業員に対しても正規従業員並みに成果に応じたきめ細かい評価と処遇を行う組織が増加していくことは十分予想される。また、本研究の結果からただちに成果主義的なポリシーは非正規従業員を対象にしにくいということはいえない。前述したように、本研究では正規、非正規別にHRMポリシーをきいていないからである。適用対象別にポリシーの設定がされているかどうか等を調査するとともに、ポリシーと具体的な施策との関係をより詳細に検討する必要がある。

また、成果主義的な評価・処遇以外のポリシーでは差異はみられなかった。この点には組織のHRMにおいて正規従業員だけでなく非正規従業員対象の施策が増加またはその対象範囲が広がってきたことが関係していると考えられる。たとえば、積極的教育訓練ポリシーに関係する社内教育訓練の実施率をみると、契約社員が4割、その他の就業形態でも2割を超えており、正規従業員（47.1%）と比較してそれほど大きな差はみられなかった（厚生省,2004）。自己啓発援助制度も同様であり、能力開発施策はその内容は別としても正規従業員のみを対象とするものではなくってきている。本研究のポリシーには含まれていない福利厚生施設等の利用も同様である。

全体として、組織レベルでの雇用の多様化に対しては、非正規従業員に特化したHRM施策が実施されているのに対して、施策が依存する全体方針についてはそれほど大きな差異はみられないことが明らかにされた。

ただし、HRMシステム全体としては求められる方針と施策との一貫性を考慮すれば、今後は非正規を対象とした方針の策定が必要とされることも十分想定され

る。

現在社会的に問題となっている正規・非正規間の格差にはもっぱら、給与等の報酬および雇用の安定性さらにはそれに付随した昇進・昇格という側面が関係している。これらの点に対しては、本研究で検討してきたような組織のHRMだけでは対応が困難であり、同一価値労働同一賃金原則の徹底や解雇規制等の法令による国レベルでの対応がとくに求められるといえよう。

注

- (1) 本論文は、雇用振興協会「雇用の多様化にともなう企業の人的資源管理のあり方」(2006年3月)の著者執筆部分の一部(第4章)を再分析し、大幅に加筆修正したものである。調査の際大変お世話になった中央大学天谷正先生、川口短期大学竹内倫和先生に心より感謝申し上げます。
- (2) (人的資源)管理施策——本論文では昇進試験制度、役職定年制度等具体的に就業規則や労働協約に成文化して規定された「人的資源管理制度」と、終身雇用、敗者復活戦等成文化されていないことが多い「慣習」を含めて「人的資源管理施策」とする。
- (3) 本調査では「非正規従業員」として、契約社員、嘱託社員、パートタイマー、アルバイトを対象とした。派遣労働者を対象外とした理由は、他の就業形態と異なり昇進・昇格管理、給与管理等の主要なHRMの対象とならないからである。対象とした非正規従業員を以下のように定義し、調査票上で教示した。
契約社員(嘱託社員含む)：専門的職務に従事させることを目的に契約に基づき雇用し、雇用期間の定めのある者。臨時的雇用者(アルバイト)：臨時的にまたは日々雇用している者で、1ヶ月以内の雇用期間の定めのある者。パートタイマー：いわゆる正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1ヶ月を超えるか、または定めのない者。
- (4) 分散拡大要因——Chatterjee & Price (1977)は、 $VIF_j = 1 / (1 - R_j^2) \leq 10$ の場合(R_j^2 :決定係数)、重回帰分析において多重共線性が発生していないとしている。この場合、VIF (variance inflation factor) は分散拡大要因と訳される。

引用文献

- 天谷正 1998 最近の日本企業の人事管理施策の変化と従業員のその施策に対する受容状況—人事管理の機能研究をめざして—長谷川廣(編)日本型経営システムの構造変換 中央大学出版部, 333-406.
- Becker, B., & Huselid, M. 1998 High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Bird, A., & Beechler, S. 1995 Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 1, 23-46.
- Chandler, A.D. Jr., 1962 *Strategy and structure*, McGraw-Hill. (三菱経済研究所 [訳] 1967

- 経営戦略と組織 実業之日本社)
- Chatterjee, S., & Price, B. 1977 *Regression analysis by examples*. New York: John Wiley & Sons.
- Deery, S.J., & Mahony, A. 1994 Temporal flexibility: Management strategies and employee preferences in the retail industry. *Journal of Industrial Relations*, September 332-352.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, **39**, 802-835.
- 林伸二 1993 業績評価システム 同友館.
- Holtom, B.C., Lee, T.W., & Tidd, S.T. 2002 The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 903-915.
- Huselid, M.A. 1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- 小林裕 2001 人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボリューション」モデルの実証的検討— *組織科学*, **34**, 53-66.
- 厚生労働省 2002 平成13年パートタイム労働者総合実態調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/01/index.html>
- 厚生労働省 2004 平成15年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/>
- 厚生労働省 2006 平成17年賃金構造基本統計調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z05/index.html>
- 雇用振興協会 2006 雇用の多様化にともなう企業の人的資源管理のあり方 雇用振興協会.
- London, M. 1983 Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, **8**, 620-630.
- 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**, 197-221.
- 守島基博 1996 人的資源管理と産業・組織心理学—戦略的人的資源管理論のフロンティア— *産業・組織心理学研究*, **10**, 1-14.
- 連合総合生活開発研究所 2004 若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究報告書 連合総合生活開発研究所.
- 佐藤博樹 2004 パート・契約・派遣・請負の人材活用 日本経済新聞社.
- Snell, S., & Dean, J. 1992 Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, **35**, 467-504.
- Sonnenfeld, J.A., & Peiperl, M.A. 1988 Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, **13**, 588-600.

高橋伸夫 1996 見通しと組織均衡 組織科学, 29, 57-68.

竹内規彦・若林満・陳子光 2002 我が国製造企業における人的資源管理と競争優位：
Miles-Snowの戦略類型との関連 経営行動科学学会第5回年次大会発表論文集,1-6.

田中亮偉 2004 キャリアの見通しの形成要因 奥林康司・平野光俊（編）キャリア戦略と
人事戦略 中央経済社, 155-170.

谷口真美 2005 ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織 白桃書房.

Whitener, E.M. 2001 Do “high commitment” human resource practices affect employee
commitment? : A cress level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of
Management*, 27, 515-535.

山本寛 2005 転職とキャリアの研究—組織間キャリア発達の観点から— 創成社.

【付記】 本研究に際しては2005年度青山学院大学経営学会研究助成金の交付を得てい
る。記して謝意を表したい。