

第4章 雇用形態の変化と日本的経営への影響

1. 全国的な雇用形態の変化

「平成19年版労働経済白書」（以下、白書と略称）の雇用形態別雇用者数によれば、役員を除く正規雇用者数は、男子では2006年第1四半期、女子では第2四半期に増加に転じた。また、非正規雇用者数は引き続き増加しており、景気の上昇局面では正規雇用者と非正規雇用者が単純なトレードオフの関係にないことがうかがえる。

旧来の非正規雇用は、もっぱらパート・アルバイトを指していた。ところが、1990年代後半以降に派遣社員が増加し、現在ではパート・アルバイト数と派遣社員数をあわせて非正規雇用者数としている。アルバイトと派遣の比率は2001年の定義の変更によって派遣社員が大幅に増加したこともあり、およそ2:1の比率になっている。このような趨勢のなかで、1990年代後半に問題になったのは、若年労働者の失業、若年無業者（ニート）およびフリーターの増加であった。例えば、15～34歳の完全失業率と全階級の完全失業率の差は1990年には1%ポイントにすぎなかった。しかし、この差は1990年代に拡大し続けて2001年には2.2%ポイントとなり、2006年には若干低下したとはいえ、依然として2.0%ポイントとなっている。

白書には、失業率の上昇に伴う雇用機会の縮小が正規雇用を減少させ、正規雇用比率の低下へとつながったという因果関係を示唆する記述がみられる。つまり、非正規雇用の増加の原因を労働市場の需要サイドに求めるところに白書の特徴がある。事業所が非正規社員を雇用する理由としては、企業内訓練が不要であること、かれらが即戦力になることおよび専門的業務に対応できることがあげられている（白書、p.156）。

本アンケート調査の目的は、白書から論を一步進めて雇用形態や賃金体系の変化とそれらに対する企業の認識を明らかにすることにある。つまり、労働市場における需要サイドの質的な変化をとらえようというのが狙いである。

そこで、本章では、非正規雇用と中途採用の増加というアンケート結果の雇用形態の変化に注目し、定量分析によってその他の調査項目との関係を明らかにする。次節では、まずアンケートにもとづいて非正規雇用の採用の現状を明らかに

し、定期昇給制度や年俸制という賃金体系との関係について論じる。そして、3節ではそのような賃金体系も含めて日本的経営に関する諸要因と雇用形態の関係を検討し、企業の日本的経営に対する認識を明らかにする。日本的経営の特徴は広範であるが、本稿では雇用形態をコアにして、それ以外の日本的経営の諸要因との相互関係の分析に紙幅を割くことになる。

2. 非正規労働者の増加

2.1 非正規従業員の概要

表 4-1. 非正規従業員の比率

(単位：%)

	派遣・嘱託	パート・アルバイト	非正規従業員
1996年	2.11 (3.57)	1.19 (17.96)	3.30 (21.54)
2001年	5.23 (4.16)	1.88 (23.04)	7.11 (27.21)
2006年	12.77 (10.84)	2.30 (22.41)	15.07 (33.25)

注) 1. () 内は参考値として『労働経済白書』から算出。

注) 2. いずれも従業員総数を100とした数値。

まず、アンケートにもとづいて非正規雇用の概要をまとめておくことにしよう。表 4-1 は派遣・嘱託、パート・アルバイトおよびその合計である非正規従業員の従業員総数に占める比率（以下、非正規比率と略称）を示しており、参考までに白書から算出したシェアも併記されている。アンケートでは派遣・嘱託、パート・アルバイトいずれのシェアも拡大しており、白書と同様の傾向が認められる。しかし、アンケート結果と白書の間には2つの大きな相違点がある。

ひとつは、非正規比率は1996年に3.3%、2001年に7.11%、2006年に15.07%となっており、いずれも白書の値を大きく下回っていることである。いま1つは、2006年には派遣・嘱託のシェアは12.8%、パート・アルバイトのそれは2.3%にとどまり、派遣・嘱託のシェアがパート・アルバイトのそれを上回っていることであり、これは先行調査ではみられない結果になっている。

このようなことが生じた原因として、回答数が少ないことや、特に1996年や

2001年の調査のなかで無回答とした企業が多かったということが考えられる。あるいは、本アンケートの回答企業（サンプル）の分布が、白書の原データとなる総務省のそれと異なる可能性も否定できない¹⁾。本アンケートがこのような問題点をもつことを認識しつつも、以下ではアンケート結果にもとづいて分析をすすめていくことを断っておきたい²⁾。

2.2 非正規従業員の職種

表4-2. 非正規従業員の職種（2006年）

（単位：％）

	派遣・嘱託	パート・アルバイト	非正規従業員
事務・技術	30.74	17.24	28.68
営業	1.76	2.79	1.91
研究・開発	5.93	0.79	5.15
製造・技能	40.13	29.62	38.53
販売・サービス	1.86	20.02	4.63
その他	2.82	25.33	6.26
未回答	16.75	4.22	14.84
合計	100.00	100.00	100.00

非正規従業員と企業規模との関係を見るために、個票を用いて派遣・嘱託、パート・アルバイトと企業の従業員数との相関係数を推計した。調査対象年（1996、2001および2006年）のいずれの年においても相関は認められず、加えて相関係数の変化についても一定の傾向は認められなかった。つまり、このことから非正規比率は企業規模に左右されないことを意味すると考えてよい。

次に、非正規従業員の職種を見ることにしよう。表4-2はアンケートで5つの職種について実人数の回答を求め、それを集計した結果である。派遣・嘱託は事務・技術と製造・技能の2部門に偏在し、この2つの職種で70.9%を占める。それに対して、パート・アルバイトは製造・技能、販売・サービスおよび事務・技術の3つの職種で66.9%を占める。しかし、パート・アルバイトについてはその他のシェアも25.3%となっており、広範な職種にパート・アルバイトが配置されているか、複数の職種を兼ねていると解釈できる。これに対して、派遣・嘱託は専門的な部署に配置されているとみることができ、派遣・嘱託社員の専門的能力

を雇用増加の原因とする白書と整合的な結果となった。

最後にカイ二乗 (χ^2) 検定によって派遣・嘱託とパート・アルバイトの配置の傾向が異なることを証明しておく。ここでの仮説は以下のとおりである。

帰無仮説 H_0 : 派遣・嘱託とパート・アルバイトの配置の傾向は同じ。

対立仮説 H_1 : 派遣・嘱託とパート・アルバイトの配置の傾向は異なる。

検定の結果、検定統計量 χ^2 値は 4001.6 となり、有意水準 5% で帰無仮説は棄却された。こうしてアンケート結果にもとづく派遣・嘱託とパート・アルバイトの配置方法には統計上有意な差があることが証明された。

2.3 非正規雇用と賃金制度

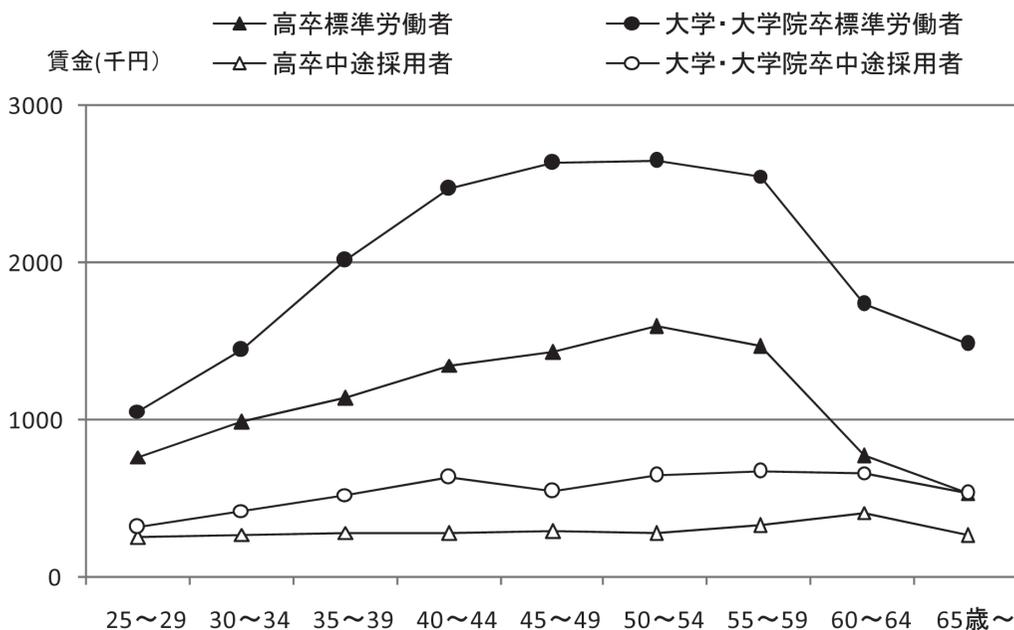
アンケート結果によれば、1996年に24.3%であった新規採用者に占める中途採用者の割合（以下、中途採用率と略称）は2001年に43.9%に急上昇し、2006年には40.3%へとわずかに減少した。そして1996年と2001年の企業別の中途採用率、2001年と2006年の企業別の中途採用率、それぞれの相関係数は0.73と0.62であり、ともに強い正の相関を示した。アンケートでは2006年に中途採用者を増やした企業が多いために、後者の相関係数は若干低かった。しかし、この結果からは、企業のなかで中途採用に関する一定の政策あるいは方針が確立されていると判断してよいだろう。

他方、2006年について中途採用率と非正規比率の間には弱い正の相関（0.31）しか見られない。アンケート結果からは中途採用者と非正規雇用が一致するかどうかは不明であり、必ずしも非正規比率の高い企業の中途採用率が高いとは限らないというのが分析結果である。

次に、全国的な賃金水準を見ておくことにしよう。日本的経営の雇用制度の賃金体系では勤続年数を重視するため、中途採用者の賃金は不利に扱われてきた。それを直感的に理解するために作成したのが図4-1である。この図は2006年の賃金センサスのデータから所定内給与に12を乗じて年間ベースにしたうえで、年間賞与その他特別給与額を加えたものである。そして、中途採用についてもさまざまな定義があるが、ここでは便宜的に勤続年数0年の者の給与を採用しており、いわば中途採用者の初年度の年間賃金ということになる。

まず、標準労働者は依然として多くの企業で定年を迎える60歳になるまで年功序列賃金が維持されていることがわかる。それに対して、中途採用者の賃金カーブは平坦になっており、年齢による差異が小さいこともわかる。つまり、事

図4-1. 標準労働者と中途採用者（初年度）の賃金カーブ（縦軸：対数）



注) 1. ここでの賃金は、所定内給与×12ヶ月+年間賞与その他特別給与額で算出。

注) 2. 中途採用者は勤続年数0年の標準労働者のデータを抽出。

出所) 厚生労働省(2006)『賃金構造基本統計調査』HPよりデータを抽出し、筆者作成。

表4-3. 非正規雇用，中途採用と賃金制度

	定期昇給制	年俸制
中途採用率 ^{注1)}		
0-20%	100.00	25.0
20-40%	75.0	33.3
40%以上	80.0	33.3
無回答	100.00	0
非正規雇用率		
0-20%	80.8	26.9
20-40%	90.9	27.3
40%以上	50.0	50.0
無回答	100.0	0

注) 1. 中途採用者数/新規採用者数(2006年)。

注) 2. 賃金制度の無回答は実施していないものとみなして集計した。

業所サイドからみれば、企業内訓練を必要とせず、専門性を備えた人材を確保しつつ賃金を上げず、短期雇用であれば賃金が固定できる。もっとも、ここでの中途採用は0年の賃金データであり、中途採用者も中長期的には標準労働者の賃金カーブに近づくことは否定できない。

本アンケートでは賃金体系についても回答を求めており、以下では非正規雇用や中途採用と賃金体系についての関係を検討する。

表4-3は非正規比率・中途採用率と賃金制度との関係を集計したものである。第3章でまとめられているように、39社の84.6%にあたる33社が定期昇給制を採用しているのに対して、年俸制を採用する企業はその3分の1にあたる11社(28.2%)にすぎない。そのため、ここでも年俸制を採用する企業の比率は相対的に小さい。しかし、非正規比率が40%以上の企業のうち50%は年俸制を採用している。そして中途採用率が2006年に20%を上回ると定期昇給を採用しない企業が多くなり、中途採用率が40%を上回った企業でも定期昇給制を採用している企業が80%に達する。つまり、雇用形態にかかわらず、定期昇給制を維持している企業が多いというのが、本アンケート結果からわかるひとつの特徴となっている。他方、年俸制については一定の傾向が認められ、非正規比率が高いほど、また2006年の中途採用率が高いほど年俸制が導入されていることがわかる³⁾。

3. 日本的経営の諸要因の関係

前節では賃金制度の関係について論じたが、本節では賃金制度以外の項目も含めた日本的経営に関する諸項目と雇用形態との関係を明らかにする。ここでは、アンケートという性質を考え、数量化Ⅲ類を用いて分析をすすめる。

数量化Ⅲ類の基本的な枠組みは、企業サンプル(アンケート回答企業)とカテゴリ(例えば、年俸制)を与え、それらの相関係数を最大化するような組み合わせ(変数の位置関係)を明示しようとするものである。言い換えれば、数量化Ⅲ類は固有値問題を解いているのであり、スコアは固有ベクトルから求められることになる。これと同じ考え方にもとづく手法に主成分分析があるが、主成分分析はもっぱら定量データを対象に使用されるのに対して、数量化Ⅲ類は定性データを分析することができるため、アンケート調査の分析に利用される。

数量化Ⅲ類の制約は、定量データと定性データの混在を許さないということに

ある。そのために、アンケート回答企業の非正規比率と中途採用率の2006年時点の平均値（非正規比率15.1%、中途採用率40.3%）を算出し、平均値以上の場合に1、未満の場合に0、無回答の場合に空白という定性データに置き換え

表4-4. 集計表（パート表）

カテゴリー名	非正規(1)	中途採用(1)	非正規(2)	中途採用(2)	ジョブローテーション	海外留学	定期昇給	年俸制	定年まで雇用	新規学卒者採用	横並び昇格	降格なし人事	稟議制度	勤続年数比例の退職金	労使共催イベント	労使協調
非正規(1)	21	14	0	5	13	4	19	6	13	13	6	7	9	13	9	7
中途採用(1)	14	20	6	0	11	4	17	6	11	10	6	8	7	11	9	8
非正規(2)	0	6	17	10	8	1	13	5	9	7	4	5	6	7	5	6
中途採用(2)	5	0	10	15	8	1	12	5	9	8	4	4	8	7	4	4
ジョブローテーション	13	11	8	8	22	5	19	6	11	11	6	7	9	10	8	8
海外留学	4	4	1	1	5	5	5	2	3	3	3	2	2	3	3	3
定期昇給制度	19	17	13	12	19	5	33	8	19	18	9	11	13	18	13	13
年俸制	6	6	5	5	6	2	8	11	10	10	7	4	7	10	5	4
定年まで雇用	13	11	9	9	11	3	19	10	22	20	10	12	15	20	14	13
新規学卒者採用	13	10	7	8	11	3	18	10	20	20	10	11	14	19	13	12
横並び昇格	6	6	4	4	6	3	9	7	10	10	10	6	7	10	7	7
降格なし人事	7	8	5	4	7	2	11	4	12	11	6	12	8	11	11	9
稟議制度	9	7	6	8	9	2	13	7	15	14	7	8	15	13	8	8
勤続年数比例の退職金	13	11	7	7	10	3	18	10	20	19	10	11	13	20	13	12
労使共催のイベント	9	9	5	4	8	3	13	5	14	13	7	11	8	13	14	11
労使協調	7	8	6	4	8	3	13	4	13	12	7	9	8	12	11	13

表4-5. 固有値表

	固有値	寄与率	累積%	相関係数
第1軸	0.2958	24.7%	24.7%	0.544
第2軸	0.2635	22.0%	46.7%	0.513
第3軸	0.1533	12.8%	59.5%	0.392

た。これ以外の変数についても、当該企業が制度を採用している場合に1、採用していないか、すでに中止した場合に0、無回答の場合にブランクとした。

表4-4はクロス集計結果を示しており、これらの大小にもとづいてすぐに回答数の差を読み取ることができる。非正規(1)と中途採用(1)は定性データに置換したときの平均値未満の変数を示し、非正規(2)と中途採用(2)は平均値以上の変数を示す。つまり、非正規(1)：非正規比率15.1%未満、非正規(2)：同15.1%以上、中途採用(1)：中途採用率40.3%未満、中途採用(2)：同40.3%以上である。そのため、非正規(1)と非正規(2)、中途採用(1)と中途採用(2)の交点にはゼロが入っている。

「長期雇用を前提とした海外留学制度」の回答数は極端に少ないことがわかる。また、「業績評価の当該年度賞与への反映」、「業績評価の次年度基本給への反映」および「業績評価の次年度業績給への反映」については「1. 強まった 2. 弱まった 3. 変わらない」という変化を問うており、これらと雇用制度との関係を分析する予定であった。しかし、回答数があまりにも少なく、分析からは除外せざるを得なかった。なお、「労使共催の各種イベント」と「労働組合が経営改善に協力する慣行」は回答結果が1社を除いてすべて同じであり、ほぼ同じ結果となるのが容易に予想されるが、両者ともにカテゴリとして分析に含めた。

以上のような変数選択のプロセスを経て求めたのが表4-5の固有値、寄与度および相関係数である。主成分分析とは異なり、1と0の値に置き換えている数量化Ⅲ類の固有値は1以下であり、寄与率は概して低い。それにもかかわらず、ここでは第2軸までの累積寄与率(説明力)が46.7%であり、比較的良好な結果が得られている。第3軸まで設定して分析を行なったが、相関係数が0.5を上回るのは第1軸と第2軸であるため、この関係が分析結果のコアとなる。したがって、第3軸は分析対象としない。

表4-6は第1軸と第2軸にもとづいてカテゴリのスコアを並べたものであり、この結果を散布図にしたものが図4-2である。これは因子分析における因子負荷量行列と同様に考えればよい。

表4-6からは、第1軸について、雇用形態では「新規学卒者採用」と「定年までの雇用」が、賃金制度では「勤続年数比例の退職金」と「年俸制」が、人事制度・その他では「労使共催のイベント」、「降格なし人事」、「横並びの昇格」および「組合による経営改善への協力(労使協調)」などが正值をとる。これとは反

表 4-6. カテゴリ・スコア

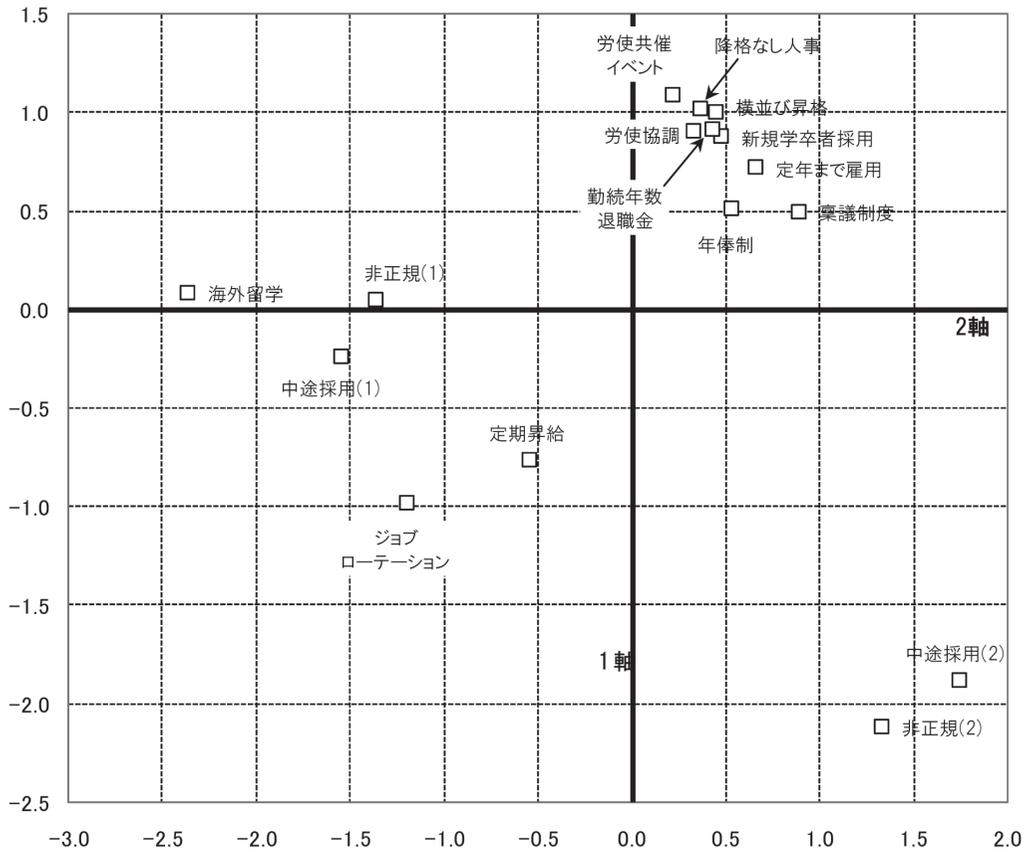
カテゴリ	第 1 軸	第 2 軸
雇用形態		
新規学卒者採用	0.875	0.475
定年まで雇用	0.718	0.657
非正規 (1)	0.053	- 1.367
中途採用 (1)	- 0.241	- 1.548
中途採用 (2)	- 1.877	1.738
非正規 (2)	- 2.115	1.324
賃金制度		
定期昇給制度	- 0.760	- 0.550
年俸制	0.510	0.528
勤続年数比例の退職金	0.918	0.424
人事制度・その他		
ジョブローテーション	- 0.978	- 1.202
海外留学	0.088	- 2.366
稟議制度	0.499	0.887
労使協調	0.904	0.321
労使共催のイベント	1.089	0.217
降格なし人事	1.020	0.358
横並び昇格	0.997	0.446

対に、雇用形態では「中途採用 (2)」と「非正規 (2)」が、賃金制度では「定期昇給制度」が、人事制度では「ジョブローテーションによる人材育成」が負値を示している。

また、第 2 軸をみると、第 1 軸とは反対に、雇用形態では「中途採用 (2)」と「非正規 (2)」のみが正値をとり、「長期雇用を前提とした海外留学制度」は第 2 軸の最低値をとっていることがわかる。この間に 2 つのカテゴリの集団があり、1 つは、第 1 軸で正値をとったほとんどのカテゴリであり、いま 1 つは、「中途採用 (1)」と「非正規 (1)」、「定期昇給制度」および「ジョブローテーション」である。

ここからは、以下のようなことがいえる。まず、中途採用 (2) と非正規 (2) は第 1 軸では他の多くの項目とは反対の位置にある。ここからは、日本的経営と呼ばれる雇用慣行を採用する企業において正規雇用と新規採用を中心とした雇用

図4-2. カテゴリ・スコア (データは表4-6)



形態が依然として維持されていることがわかる。言い換えれば、平均値以上と平均値未満という区分を採用した場合、中途採用率の高さと非正規比率の高さは一致することがわかる。この点はすでに述べた個票にもとづく相関係数が0.31しかなく、中途採用と非正規雇用が一致するかどうかわからないとした分析結果とは一線を画す結果となった。

また、第2軸においても中途採用(2)と非正規(2)が中途採用(1)と非正規(1)とは反対に位置することは予想通りの結果となった。しかし、非正規(1)、中途採用(1)、定期昇給およびジョブローテーションが労使共催イベントや降格なし人事という項目の一群とは対称にあることは予想外の結果となった。つまり、定期昇給とジョブローテーションを採用する企業が労使共催イベントや降格なし人事の採用をしていないことを意味する。加えて賃金制度のなかで定期

昇給制度は第1軸、第2軸ともに年俸制と勤続年数比例の退職金と正反対の位置にあり、これらが両立しないことを示す。

ところで、同じ賃金体系でも「年俸制」が第1象限にあるのに対し、「定期昇給」が第3象限にあることはこの2つが相反することを示唆する。ここからは、定期昇給制度がないか、年俸制の導入にともなって定期昇給制度を放棄した企業が多くなっていることがうかがえる。また、人事制度において「ジョブローテーション」も第3象限にあり、定期昇給を維持したり、中途採用率の低い企業においてジェネラリスト育成という方針がとられていることが示唆されている。「労働組合が経営改善に協力する（労使協調）」という質問に答えたのは使用者側であり、ほとんどの企業が組合との良好な関係を示唆する回答を寄せている。しかし、組合側からみれば異なった回答が得られたのかもしれない。

なお、この分析では原点からの相対的距離が採用数を示しており、原点に近い項目ほど採用する企業が多いことを意味する。したがって、中途採用や非正規雇用が平均を上回る企業は少数派であることも示している。そして、海外留学制度を採用するのが特定企業の企業に限られることもわかる。

以上のような変数の位置関係をみると、「年俸制」を除いて第1象限のほとんどのカテゴリが日本的経営の代表的な特徴といえる。これらのいずれもが近傍に位置し、しかも高いスコアを得ていることは、依然として多くの企業で日本的経営が維持されていることを示している。しかし、「年俸制」が比較的近い関係にあることは、年俸制が日本的経営の諸項目とステレオタイプに扱われているのではなく、賃金制度として併用されていると考えられる。本分析では年俸制が一部しか導入されていない場合でも、年俸制を採用していることにしており、そのような手続きもここに影響していると思われる。したがって、職種別の導入の有無を考慮すれば、異なる結果が得られた可能性もある⁴⁾。

本分析では、中途採用率と非正規比率を平均値をさかいに(1)と(2)のグループに区分したため、これらが極端な位置関係を示している。しかしながら、中途採用とは対照的に「新規学卒者を中心とした採用」が多くの企業で採用され、しかもそれが勤続年数に応じた退職金や定年まで雇用という項目の近傍に位置している。このことから、中途採用が増加しているとはいえ、企業は依然として長期雇用制度を評価しているとみてよい。そして少数派の非正規比率や中途採用率の大きい企業には、やはり日本的経営のいずれの項目も採用されるものがなかったというのが本章の結論である。

4. 結論

本章では非正規雇用と中途採用という雇用形態と日本の経営の他の要因との関係を検討してきた。まず、本アンケートでもこれらの雇用形態が徐々に増加していることが確認された。そして、派遣・嘱託は事務・技術ならびに製造・技能という職種に偏在しているのに対して、パート・アルバイトは製造・技能、販売・サービスをはじめ広範な職種に配置されていることがわかった。しかも、統計的にみて有意にこれらの分布が異なることが証明された。

雇用制度と賃金制度の明確な関係は証明できなかった。むしろ、年俸制が比較的多くの企業で採用されており、しかもそのような企業では日本の経営が維持されている。しかしながら、正規雇用比率が高く、中途採用率の低い企業の方が定期昇給や在職年数に比例した退職金を維持していることは明らかである。そして、非正規雇用や中途採用が増加しているとはいえ、それらに極端に依存している企業はごく少数であると結論づけられる。

謝辞

本学部西脇暢子准教授からは大変貴重な助言を頂いた。心より謝意を表したい。

注

- 1) 今回のアンケート対象企業は、従業員数 1000 名以上というフィルターをかけたうえで選択されており、白書のサンプルとは異なるのが当然であろう。したがって、今回のアンケート対象は、日本企業ではなく、一定規模以上の日本企業というのが正確である。アンケート対象についてはメンバーの間で議論をしたが、筆者はこの点について疑問を呈しておきたい。
- 2) 白書に掲載されている統計において 2001 年に比べ 2006 年の派遣・嘱託が大幅に増え、パート・アルバイトが減少したのは、2002 年に調査票の質問形式が変わったからである。
- 3) アンケートでは正規従業員に占める年俸制適用者の割合を尋ねているが、無回答がおよそ 74% を占めた。そのため、あらためて中途採用や非正規雇用と年俸制の有無（回答率 100%）のクロス集計を行い、その結果を示した。

- 4) もっとも、日本企業の年俸制の導入は1990年代の業績の悪化に伴ってコスト削減の必要に迫られた企業が導入したとあってよく、他の項目に比べて採用が容易であったということが背景にあらう。また、導入した企業のなかでも、その短所が顕在化して適用を中止した企業もある（荒井一博（2001）『文化・組織・雇用制度：日本的システムの経済分析』有斐閣、第8章）。