

# 非正社員の活用が 企業内訓練に与える影響\*

—企業・就業者双方の視点から

安田 宏樹

---

はじめに

- 1 検討すべき問題
- 2 データ
- 3 非正社員の活用による影響
- 4 回帰分析Ⅰ：企業調査推計
- 5 回帰分析Ⅱ：就業者調査推計

おわりに

はじめに

本稿の目的は、非正社員の活用が企業内訓練に対してマイナスの影響を及ぼしているという先行研究を踏まえ、それが非正社員の数量的な変化に起因しているのか、非正社員の活用方針や従事する職務内容などの機能的な問題に起因しているのかを検証することである。

近年、日本企業の人的資源管理策の大きな特徴として、非正社員<sup>(1)</sup>の活用が活発化している<sup>(2)</sup>。企業はバブル経済崩壊後の長期的な景気後退を受け、人件費の削減や人件費の変動費化を主な目的

---

\*本稿の作成に際し、太田聰一先生（慶應義塾大学経済学部教授）から多大なるご指導、ご助言を賜りました。また、匿名レフェリーから頂いたコメントも本稿の改訂に対して大変有益なものでした。ここに記して深く感謝を申し上げます。ただし、本稿における誤りのすべては筆者に帰すものであることは言うまでもありません。

(1) 近年、「非正規社員（非正規従業員）」・「非典型社員（非典型従業員）」など、様々な呼称が使用されているが、本稿では分析に使用する調査に合わせて「非正社員」という呼称を使用する。具体的には、出向社員、契約社員、臨時的雇用者、パートタイマー、派遣労働者、職場内の請負労働者を「非正社員」とする。それぞれの定義の詳細に関しては、日本労働研究機構（2003）を参照。

(2) 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（厚生労働省）から就業形態別労働者割合を見ると、1987年に14.8%であった非正社員比率は、22.8%（1994年）、27.5%（1999年）と上昇し、2003年には34.6%と全就業者数の3分の1以上を占めるようになってきている。これは国際的にも高い水準である。非正社員比率や非正社員の活用に関する国際比較に関しては、小倉（2002）、Houseman and Osawa（2003）を参照。

に非正社員の活用を推し進めてきた<sup>(3)</sup>。また、非正社員が行う業務はより正社員に近い基幹業務を担うようになってきており（武石（2003）、本田（2005）、島貫（2007）、清水（2007）等）、こうした傾向は今後も一層強まることが予測されている（日本労働研究機構（2003））。

このような企業行動は、短期的には企業利潤を高めるなど企業にプラスの影響をもたらす可能性がある。しかし、中長期的にみれば、技能伝承の阻害や従業員の人的資本レベルの低下をもたらし、将来の企業経営にマイナスの影響を及ぼすことが懸念される。特に、技術や技能を最も効率的に吸収できると考えられる若年層の職業訓練について考察する際にこの問題は重要である（太田（2006b））。

実際に、製造業の生産職場を中心として、非正社員の活用が企業内訓練に与えるマイナスの影響について研究が蓄積されてきている。

木村（2002）では、生産・技術職場において非正社員・外部人材比率が高まることにより、「正社員の新人の育成が難しい」、「本来業務の阻害」などの問題が生じており、人材育成にマイナスの影響を与えていることが指摘されている。

佐藤・佐野・木村（2003）は、生産現場における請負労働者の活用に伴う大きな問題として、「請負労働者の教育訓練をおこなう正社員の負担が増す」、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」、「請負労働者の業務管理をおこなう正社員の負担が増す」などの問題を指摘している。

村松（2004）では、トヨタ自動車グループの生産職場に対する聞き取り調査を行い、非正社員の離職の多さにより技術や技能の蓄積が難しくなり、職場での改善力が低下していることを指摘している。ただし、非正社員比率の高い職場でも正社員と同様のローテーションを組み職業訓練を行うこと、また非正社員に対して正社員への道を開くことでスムーズな生産が行われるという。

木村（2006）では、電機産業において、請負労働者の定着率が低いために「製品の品質の低下」、「仕事の連携やチームワークの阻害」などの問題が引き起こされていることが示されている。

本稿では、こうした非正社員の活用が企業内訓練に与えるマイナスの影響は、非正社員の数量的な増加に起因する問題なのか、あるいは非正社員の活用方針や従事する職務内容などの機能的な問題に起因する問題なのかを検証する。特に企業・就業者双方のデータを用いて、非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について分析を行いたい。

本稿の分析の特徴をまとめると、大きく3つある。

第一は、企業内訓練の中でもOn-the-Job Training（「仕事につきながらの実務的な訓練」を指す。以下、OJTと略す）に着目して分析を行うことである。職業訓練には大別してOJT、Off-JT（Off-the-Job Training：「仕事を離れての研修による訓練」を指す。以下、Off-JTと略す）、自己啓発があるが、技能形成や昇進・昇格において特に重要視されてきたのがOJTである（中尾（2004）、小

---

(3) 周（2006）で実証されている通り、非正社員の活用動機として、「コストの削減」は統計的に支持されるものの、「生産変動への対応」等の活用動機は統計的に支持されおらず（分析対象は「個人請負」）、非正社員の主たる活用動機は「コスト削減」であるといえる。また、豊田（2005）では、正社員と非正社員の賃金格差が顕著な卸売業・小売業・飲食店において雇用の非正規化がより進展しており、非正社員が雇用のバッファーとしての存在であることを実証している。

池（2005）、上原（2007）等）<sup>(4)</sup>。また、OJTの重要性は我が国特有のものではなく、欧米でも広く認知されているという（今野・佐藤（2002））。

非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について考察する際には、仕事の責任や評価・処遇制度の異なる雇用形態の従業員が混在する職場でOJTが円滑に機能するののかについて吟味する必要がある。しかし、先行研究において非正社員の活用がOJTに与える影響について焦点を当てた研究は少ない<sup>(5)</sup>。

そこで、本稿では企業内訓練の中でもOJTに着目し、非正社員の活用とOJTとの関連について分析を行う。なお、以下では特に断りのない限り、「企業内訓練」・「職業訓練」・「訓練」はすべてOJTのことを指す。

第二は、先行研究では分析対象の中心が製造業であったが、本稿ではより広い業種を分析対象とすることである。現在の企業における人的資源管理策を考えると、生産現場を中心とした製造業のみならず、事務系の職場に至るまで広範囲にわたり人的資源管理策の柱として非正社員の活用が進展している。したがって、本稿では非製造業に関しても広く分析対象とし、非正社員の活用による企業内訓練への影響を分析する。

第三は、企業・就業者の双方のデータを用いることで、非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について多角的に分析を行うことである。すなわち、企業データを用いることで、職業訓練を実施する主体から見た非正社員の活用と企業内訓練の関連について分析することができ、就業者データを用いることで、職業訓練を実施される客体から見た非正社員の活用と企業内訓練の関連について分析することができる。このように、企業データ・就業者データの双方を活用して分析することは非常に意義があると思われる。

今日の日本企業の人的資源管理策のあり方を考える際に、非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について考察することは必要不可欠であると考えられるものの、これまで必ずしも十分な検討がなされてこなかったといえる。したがって、非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について詳細に分析することは、今後の人的資源管理策としての非正社員化の進展について考察する上でも有意義な情報を提供してくれるであろう。

本稿は以下のように構成される。1では本稿で検討すべき問題についてまとめ、2で分析に使用するデータの紹介を行う。また、3において非正社員の活用が職場や企業に与える影響について概観した後に、4・5では回帰分析を行う。最後に本稿の分析から得られた知見についてまとめる。

## 1 検討すべき問題

本稿では主に以下の3点を検討すべき問題として扱う。

(4) 一方、OJTの賃金への効果は統計的には確認できないという研究もある（黒澤・大竹・有賀（2007））。

(5) 従来は、非正社員の正社員に対する賃金・処遇格差に関する研究（永瀬（2004）、太田（2006a）、安部・田中（2007）等）、正社員と非正社員の代替・補完関係に関する研究（佐藤（2002）、石原（2003）、原（2003）、玄田（2004））などが研究の中心を占めており、非正社員の活用が職場や企業に与える影響についての研究は少なかった。

第一は、職場における非正社員の数量的な増加が企業内訓練に与える影響についてである。木村(2002)、佐藤・佐野・木村(2003)の分析結果から示唆されるように、非正社員の数量的な増加は、正社員が非正社員に対する教育・指導に費やす時間の増加を通じて企業内訓練を阻害する可能性がある。そこで、第一の問題として、非正社員の数量的な増加が企業内訓練に与える影響について検討していく。

第二は、職場における正社員の数量的な減少が企業内訓練に与える影響についてである。職場の正社員が削減されることも非正社員の増加と同じく企業内訓練に大きな影響を及ぼすと考えられる。平成不況に伴う新規採用の抑制やリストラの促進によって、正社員は若年層を中心に長時間労働を余儀なくされている(玄田(2005)、小倉(2007))。したがって、正社員の減少は、正社員が業務に取り組む時間が増えることを通じて企業内訓練を阻害する可能性がある<sup>(6)</sup>。そこで、第二の問題として、正社員の減少が企業内訓練に与える影響について検討していく。

第三は、企業による非正社員の活用方針が企業内訓練に与える影響についてである。非正社員をどのような業務や職務に活用するかは企業内訓練に大きな影響を及ぼすと考えられる。近年、非正社員の基幹労働力化が進展しているが、非正社員が正社員に近い基幹業務を担うことが企業内訓練にプラスの影響を及ぼすのか、マイナスの影響を及ぼすのかについてはこれまで十分な検討がなされてこなかった領域である。そこで、第三の問題として、非正社員の基幹労働力化が企業内訓練に与える影響について検討していく。具体的には、企業による非正社員の活用方針が企業内訓練に与える影響に注目する。

## 2 データ

本稿で使用するデータは、日本労働研究機構(現 労働政策研究・研修機構)が2003年1月に実施した「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査, 2003」の個票データである(以下、JIL調査と略す)<sup>(7)</sup>。

JIL調査は、企業調査と就業者調査から構成されているが、本稿では双方のデータを活用し、企業・就業者の両者の視点から非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について考察する。

企業調査は、株式会社日経リサーチが所有する従業員数30人以上の企業データベースから従業員数100人以上の企業1万社を抽出し、調査票を配布している。有効回収数は1602社であった(回収率16.02%)<sup>(8)</sup>。

---

(6) Cappelli(1999)は、米国企業におけるリストラの影響について分析を行い、生産性は向上しているものの、仕事量は増加し、組織風土・モラルや社員のコミットメントは低下したことを示している。

(7) 本稿の作成に際し、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SSJデータアーカイブから「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査, 2003」(日本労働研究機構)の個票データの提供を受けた。ここに謝意を表したい。

(8) 標本抽出の段階では、従業員数100人以上の企業を抽出しているはずであるが、100名未満の企業もサンプルに含まれている(66社、全体の約4.12%)。これは、日経リサーチの保有するデータと調査時点での企業の従業員数に若干の乖離があるために生じたものと推測される。

就業者調査は、株式会社帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」から抽出された従業員数10人以上の事業所（5000箇所）に各10票ずつ調査票を送付し、配布を依頼している（計5万人）。有効回収数は7566人であった（回収率約15.13%）。

このJIL調査のデータを使用する利点として特筆すべき点は、企業調査・就業者調査ともに、「非正社員の活用によって生じている影響」について10項目にわたり調査している点である。非正社員の活用による影響について明示的に設問を設けているデータは少なく、非常に貴重なデータである。この設問と回答を使用することで、非正社員の活用が職場や企業にどのような影響を及ぼしているのかについて詳細な分析が可能となる。

また、企業調査と就業者調査は異なる調査であるために、企業データと就業者データの分析から整合的な分析結果を得ることができれば、非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について、より頑健性のある結論が得られることもJIL調査を使用するメリットとして挙げられる。

しかしながら、サンプリングの違いにより企業データと就業者データをマッチングして分析を行うことはできないために、非正社員の活用に対する企業・就業者の双方の認識を完全に捉えることはできない。これはJIL調査を用いることの限界である。

### 3 非正社員の活用による影響

本節では、JIL調査の企業調査と就業者調査の双方を用いて、非正社員の活用による影響について概観する。

まず、企業調査を用いて非正社員の活用が職場や企業に与える影響について考察していきたい。企業調査では、「いわゆる非正社員の活用によって現在生じている影響についておうかがいします。次に挙げるa.~j.について、あてはまる番号に○をつけて下さい」という設問があり、10項目に対して回答を求めている。

この10項目についての回答をまとめたのが表1である。

表1 非正社員の活用によって現在生じている影響（%）：企業調査 N=1460

[A]	I	II	III	IV	V	無回答	D.I	[B]
ノウハウの蓄積・伝承ができています	2.12	14.66	50.62	20.82	4.18	7.60	-8.22	ノウハウの蓄積・伝承が難しい
職業訓練が行いやすくなっている	0.62	8.77	64.73	15.41	1.92	8.56	-7.94	職業訓練が行いにくくなっている
外部への機密漏洩の危険はない	5.68	14.93	46.85	22.12	3.08	7.33	-4.59	外部への機密漏洩の危険がある
外部から新たなノウハウを導入できています	2.33	12.88	62.74	10.00	3.63	8.42	1.58	外部からのノウハウ導入は難しくなっている
製品・サービスの質が向上している	2.12	16.37	61.64	10.75	0.62	8.49	7.12	製品・サービスの質が低下している
正社員の士気が向上している	1.51	16.78	67.67	6.71	0.48	6.85	11.10	正社員の士気が低下している
正社員の労働時間が短くなっている	2.53	19.18	62.05	8.01	1.78	6.44	11.92	正社員の労働時間が長くなっている
仕事上の連携が円滑である	2.95	23.84	54.45	11.58	0.55	6.64	14.66	仕事上の連携が悪くなっている
労働生産性が向上している	3.49	33.63	49.38	6.71	0.34	6.44	30.07	労働生産性が低下している
正社員が高度な仕事に専念できています	5.75	38.01	43.15	5.62	1.03	6.44	37.11	正社員が本来行うべき業務に専念できていない

(注1) I：Aに近い II：どちらかというAに近い III：どちらともいえない IV：どちらかというBに近い V：Bに近い

(注2) D.IはDiffusion Indexの略。具体的には、(I + II) - (IV + V) で計算した。

(注3) 項目はD.Iの数値が低い順に並べてある。



まず、D.Iがプラスの変数に着目すると、「正社員が高度な仕事に専念できている」(37.11)、「労働生産性が向上している」(30.07)、「仕事上の連携が円滑である」(14.66)が大きなプラスの値を示しており(カッコ内はD.I。以下同様)、これらが企業の認識する非正社員の活用によるプラスの影響である。一見すると、正社員が高度な仕事に専念できている、労働生産性も向上し、仕事上の連携も円滑であり、非正社員の活用には問題がないように見える。

しかし、D.Iがマイナスの変数に目を転じると、「ノウハウの蓄積・伝承ができていない」(-8.22)、「職業訓練が行いやすくなっている」(-7.94)、「外部への機密漏洩の危険はない」(-4.59)の3項目がマイナスの値を示している。つまり、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」、「職業訓練が行いにくくなっている」、「外部への機密漏洩の危険がある」の3項目が企業の認識している非正社員の活用によるマイナスの影響である。

この非正社員の活用によるプラスの影響、マイナスの影響の両者を加味すると、非正社員の活用による影響は以下のように考えることができよう。

すなわち、非正社員の活用による企業への影響を短期的な視野で考えれば、正社員が高度な仕事に専念でき、労働生産性も向上し、仕事上の連携も問題なく、たとえノウハウの蓄積・伝承や職業訓練などの問題があるとしても便益がコストを上回り、企業にはプラスの影響が大きいと考えられる。

しかし、マイナスの影響であるノウハウの蓄積・伝承や職業訓練の問題は、短期的には顕在化しにくい問題である。そのため、中長期的な視野で考えれば、ノウハウの蓄積・伝承、職業訓練の問題が顕在化するようになり、コストが便益を上回る可能性がある。

つまり、もし企業が非正社員の活用を短期的な視点でのみ捉えているとすれば、中長期的には、ノウハウの蓄積・伝承の問題や職業訓練の阻害による従業員の人的資本レベルの低下をもたらし、将来の企業経営にマイナスの影響を及ぼすことが懸念される。木村(2002)、村松(2004)などの先行研究でも示されているように、非正社員の活用に関する問題の本質は、ノウハウの蓄積・伝承や職業訓練など人材育成の根幹に関わる問題にあるといえよう。

次に、就業者調査を用いて正社員の視点から非正社員の活用が職場や企業に与える影響について見ていきたい。

就業者調査では、企業調査と若干異なる表現ではあるが「あなたの勤務先において、正社員と非正社員と一緒に仕事をしている中でみられる状況について、a~j.それぞれにつき、あてはまる番号に○をつけてください」という設問があり、企業調査と同様に10項目に対して回答を求めている。

この10項目についての回答をまとめたのが表2である。

表2 正社員と非正社員が一緒に仕事をしている中でみられる状況(%) : 就業者調査 N=3906

[A]	I	II	III	IV	V	無回答	D.I	[B]
正社員の労働時間が短くなっている	2.87	11.78	54.61	16.41	12.49	1.84	-14.25	正社員の労働時間が長くなっている
職業訓練が行いやすくなっている	2.10	10.52	63.95	15.31	5.20	2.92	-7.89	職業訓練が行いにくくなっている
ノウハウの蓄積・伝承ができています	2.82	17.31	49.54	19.87	7.58	2.89	-7.32	ノウハウの蓄積・伝承が難しい
外部から新たなノウハウを導入できている	2.59	13.80	59.47	14.21	7.30	2.64	-5.12	外部からのノウハウ導入は難しくなっている
正社員の士気は向上している	2.53	15.72	58.99	14.64	5.53	2.59	-1.92	正社員の士気が低下している
外部への機密漏洩の危険はない	8.58	17.18	45.44	19.74	6.61	2.46	-0.59	外部への機密漏洩の危険がある
製品・サービスの質が向上している	3.48	20.25	58.19	11.55	3.71	2.82	8.47	製品・サービスの質が低下している
労働生産性が向上している	3.41	24.30	54.48	11.47	3.58	2.76	12.66	労働生産性が低下している
仕事上の連携が円滑である	5.56	27.93	43.93	15.59	4.56	2.43	13.34	仕事上の連携が悪くなっている
正社員が高度な仕事に専念できている	10.62	31.82	43.73	8.78	2.89	2.15	30.77	正社員が本来行うべき業務に専念できていない

(注1) I : Aに近い II : どちらかというAに近い III : どちらともいえない IV : どちらかというBに近い V : Bに近い

(注2) D.IはDiffusion Indexの略。具体的には、(I + II) - (IV + V) で計算した。

(注3) 項目はD.Iの数値が低い順に並べてある。なお、サンプルは60歳未満の正社員・男女計である。

まず、D.Iがプラスの変数に着目すると、「正社員が高度な仕事に専念できている」(30.77)、「仕事上の連携が円滑である」(13.34)、「労働生産性が向上している」(12.66)が大きなプラスの値を示しており、これら上位3項目は企業調査の結果と一致する。非正社員の活用によるプラスの影響に関しては、就業者と企業はともに共通の認識を持っていることが分かる。

次に、D.Iがマイナスの変数に目を転じると、「正社員の労働時間が短くなっている」(-14.25)、「職業訓練が行いやすくなっている」(-7.89)、「ノウハウの蓄積・伝承ができています」(-7.32)の3項目が大きなマイナスの値を示している。「職業訓練が行いにくくなっている」、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」の2項目は、企業調査でも非正社員の活用によるマイナスの影響として確認された結果であり、非正社員の活用による問題は、職業訓練の問題、ノウハウの蓄積・伝承の問題に集約されるといえそうである。

また、就業者調査で注目すべきは、「正社員の労働時間が短くなっている」という項目が最もマイナスの影響として回答が多いことである(-14.25)。企業調査では、正社員の労働時間の変化はプラスの影響として認識されており(+11.92)、企業は非正社員の活用により「正社員の労働時間が短くなっている」と認識しているにも関わらず、正社員は「労働時間が長くなっている」と認識している。この両者の回答の乖離は、非正社員の活用による労働生産性向上の背景には、正社員の長時間労働や業務負荷の増加が存在するために生じていると推測される。ただし、企業調査と就業者調査はマッチングできないため、両者の回答の乖離はサンプリングの違いに起因している可能性もある。

JIL調査の企業調査・就業者調査の双方から非正社員の活用による影響を見ると、非正社員の活用による最大の問題は、職業訓練やノウハウの蓄積・伝承などの人材育成の根幹に関わる問題にあることが分かった。

次節では、非正社員の活用に関する問題の中でも最も核心的な問題であると考えられる、非正社員の活用が職業訓練に与える影響に焦点を当てて回帰分析を行う。

#### 4 回帰分析 I : 企業調査推計

本節では、回帰分析を行い、正社員・非正社員の数量的変化や非正社員の活用方針などの機能的

変化が企業内訓練に与える影響について統計的に検証する。

回帰分析では、説明変数における係数の符号の解釈が行いやすいように、「職業訓練が行いやすくなっている」を被説明変数に用いる。本稿ではこれを「OJT実施の円滑度」を示す指標であると解釈する。

既に述べたように、これまで職業訓練の中で最も重要視されてきたのがOJTであり、OJTが非正社員の活用によりどのような影響を受けているのかを検証することが本稿の目的である。「職業訓練が行いやすくなっている」という変数は、就業者調査の設問から分かるように、「正社員と非正社員と一緒に仕事をしている中での職業訓練」を指しており、Off-JTではなく、OJTを示す指標であると解釈するのが自然であろう<sup>(9)</sup>。

したがって、「職業訓練が行いやすくなっている」という変数は、OJT実施の円滑度を示していると考えられ、非正社員の活用が職場のOJTに与える影響を検証するのに適した変数であるといえる。

具体的には、「職業訓練が行いやすくなっている」を5、「どちらかというも行いやすくなっている」を4、「どちらともいえない」を3、「どちらかというも行いにくくなっている」を2、「行いにくくなっている」を1とする変数を被説明変数に用いる。

被説明変数が1～5の順序指標であるため、推計方法には順序プロビットモデル（Ordered Probit Model）を採用する。

説明変数に導入する変数は以下の通りである。

まず、正社員・非正社員の数量的な変化がOJTに与える影響について検討するため、以下の3変数を説明変数に導入する。

①「現在の人数を100%とした時の3年前からの正社員数の変化率」：「150%以上」を1、「140～150%未満」を2、「130～140%未満」を3、「120～130%未満」を4、「110～120%未満」を5、「100～110%未満」を6、「90～100%未満」を7、「80～90%未満」を8、「70～80%未満」を9、「60～70%未満」を10、「50～60%未満」を11、「40～50%未満」を12、「40%未満」を13とする変数を用いる。すなわち、1～13の数値が増えるほど、3年間で正社員が増加していることになる。

②「現在の人数を100%とした時の3年前からの非正社員数の変化率」：3年前からの正社員数の変化率と同様に変数を作成した。

③「非正社員の活用による正社員の雇用変化」：非正社員の活用により正社員の雇用が「増加した」、「変わらない」、「減少した」の各ダミー変数を作成する。レファレンスグループは「変わらない」である。

次に、非正社員の基幹労働力化が企業内訓練に与える影響を検討するために、企業による非正社員の活用方針を説明変数に導入する。

④「非正社員を現在どのような業務で活用しているか」：「正社員が行ってきた業務のうち、典型的な業務に活用」、「正社員が行っている、判断業務を含む非典型的な業務に活用」、「正社員が行

---

(9) ただし、設問からは、計画的なOJTを示しているのか、普段のOJTである教育・指導・アドバイスを示しているのかを識別することができない。そこで、本稿ではOJTを計画的なOJT、普段のOJTの双方を含んだ「広義のOJT」とであると解釈する。



っている，高度な専門技能を要する業務に活用」，「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」，「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」の各ダミー変数を説明変数に導入する。

また，企業の経営状況や企業特性を表している能力開発方針，企業の人事戦略を説明変数に導入し，企業特性をコントロールする。

具体的には以下の4変数を説明変数に導入する。

⑤「売上高（3年前との比較）」：「20%以上の減少」を1，「10～20%未満の減少」を2，「5～10%未満の減少」を3，「5%未満の減少」を4，「変わらない」を5，「5%未満の増加」を6，「5～10%未満の増加」を7，「10～20%未満の増加」を8，「20%以上の増加」を9とする変数を用いる。

⑥「終身雇用の維持ダミー」：「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」を1，「部分的な修正はやむを得ない」，「基本的な見直しが必要である」，「現在も終身雇用にはなっていない」を0とするダミー変数を用いる。

⑦「賃金体系の年功重視度」：「重視している」を4，「どちらかといえば重視している」を3，「どちらかといえば重視していない」を2，「重視していない」を1とする変数を用いる。

表3 記述統計量（企業調査） N=911

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値
OJT実施の円滑度（職業訓練が行いやすくなっている）	2.888	0.608	1	5
3年前からの正社員数の変化率	6.012	2.028	1	13
3年前からの非正社員数の変化率	7.479	3.177	1	13
非正社員の活用による正社員の雇用変化：減少ダミー	0.539	0.499	0	1
非正社員の活用による正社員の雇用変化：変わらないダミー	0.402	0.491	0	1
非正社員の活用による正社員の雇用変化：増加ダミー	0.059	0.236	0	1
従業員数：100人未満	0.032	0.176	0	1
従業員数：100～299人	0.476	0.500	0	1
従業員数：300～499人	0.169	0.375	0	1
従業員数：500～999人	0.151	0.359	0	1
従業員数：1000～4999人	0.156	0.363	0	1
従業員数：5000人以上	0.015	0.123	0	1
売上高（営業収入）：3年前との比較	4.611	2.616	1	9
終身雇用の維持ダミー	0.347	0.476	0	1
賃金体系の年功重視度	2.853	0.860	1	4
能力開発の対象者	2.603	1.053	1	4
「正社員が行ってきた業務のうち，定型的な業務に活用」ダミー	0.911	0.285	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に活用」ダミー	0.244	0.430	0	1
「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」ダミー	0.205	0.404	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る業務に活用」ダミー	0.109	0.311	0	1
「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」ダミー	0.103	0.304	0	1
製造業ダミー	0.245	0.430	0	1
鉱業・建設業・電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	0.162	0.369	0	1
通信業・運輸業ダミー	0.116	0.321	0	1
卸売業・小売業・飲食店ダミー	0.189	0.392	0	1
金融・保険業・不動産業ダミー	0.087	0.282	0	1
サービス業ダミー	0.179	0.383	0	1
その他ダミー	0.022	0.147	0	1

⑧「能力開発の対象者」：「正社員全般と非正社員全般」を4, 「正社員全般と非正社員の一部」を3, 「正社員全般（非正社員は対象外）」を2, 「正社員の中で幹部候補生など対象を絞る」を1とする変数を用いる。

最後にコントロール変数として企業の従業員数, 業種を導入する。

⑨「従業員数」：従業員数は階級値で回答を得ているため, 階級値それぞれのダミー変数を作成し, 説明変数に用いる。レファレンスグループは「従業員数：300～499人」である。

⑩業種は, 企業調査では29の選択肢から選択するようになっているが, 本稿ではこれを7業種にまとめた変数を説明変数に導入する。レファレンスグループは「通信業・運輸業」である。

なお, 記述統計量は表3にまとめた。

以上の変数を説明変数に導入し, 「OJT実施の円滑度」を被説明変数に回帰分析を行った(推計結果は表4)。

表4 「企業調査」全体推計(被説明変数:「OJT実施の円滑度」)

説明変数	係数	Z値
3年前からの正社員数の変化率	-0.043	-2.04**
3年前からの非正社員数の変化率	-0.021	-1.62
非正社員の活用による正社員の雇用変化:減少ダミー【変わらない】	-0.282	-3.22***
非正社員の活用による正社員の雇用変化:増加ダミー	0.025	0.14
従業員数:100人未満【従業員:300～499人】	0.011	0.05
従業員数:100～299人	0.079	0.70
従業員数:500～999人	-0.164	-1.18
従業員数:1000～4999人	0.066	0.48
従業員数:5000人以上	-0.465	-1.41
売上高(営業収入):3年前との比較	0.031	1.84*
終身雇用の維持ダミー	0.011	0.13
賃金体系の年功重視度	0.031	0.67
能力開発の対象者	0.031	0.81
「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」ダミー	0.198	1.40
「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」ダミー	-0.103	-1.08
「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」ダミー	-0.064	-0.62
「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」ダミー	0.194	1.48
「職場の管理・監督の役割を担う業務に活用」ダミー	0.425	3.10***
製造業ダミー【通信業・運輸業】	-0.051	-0.36
鉱業・建設業・電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	0.110	0.70
卸売業・小売業・飲食店ダミー	-0.067	-0.45
金融・保険業・不動産業ダミー	-0.178	-1.00
サービス業ダミー	0.165	1.10
その他ダミー	0.319	1.09
_cut1	2.112	
_cut2	-0.907	
_cut3	1.301	
_cut4	2.735	
Prob>chi2	0.000	
LR chi2	61.550	
対数尤度	-785.166	
擬似決定係数	0.038	
N	911	

(注1) 順序プロビットモデル(Ordered Probit Model)を推計。

(注2) 【】内はレファレンスグループ。

(注3) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

まず、正社員数・非正社員数の変化率に関する変数を見ると、「3年前からの非正社員数の変化率」はOJTに対して有意な影響を与えていないのに対し、「3年前からの正社員数の変化率」は5%水準で有意にマイナスの影響を与えている。すなわち、非正社員の活用によるOJTの阻害は非正社員数の増加によって生じているわけではなく、正社員数の減少による影響が大きいといえる。

原（2007）でも、従業員が恒常的に不足している企業では仕事上の指導やアドバイスがなされる機会が少なくなることが示されており、職場の正社員数の削減により本来業務の負荷が増加し、OJTに必要な時間的・人的な「ゆとり」がなくなったためにOJTが円滑に機能しなくなったのではないかと推察される<sup>(10)</sup>。

次に、「非正社員の活用による正社員の雇用変化：減少ダミー」がOJTに対して1%水準で有意にマイナスの影響を与えており、非正社員の活用によって正社員の雇用が減少している企業では、OJTの実施が困難になっていることが分かる。この結果は、非正社員を正社員に置き換えて活用していると考えられる企業では、企業内のOJT実施に問題が生じていることを示唆する。

豊田（2004）でもパートタイマーの増加が正社員の長時間労働化を招いていることが指摘されているが、正社員を非正社員に置き換えることは、本来一人の正社員が担うべき仕事を一人の非正社員が担うことになると考えられる。しかし、実際には、労働時間や仕事に対する責任を考えても非正社員一人で正社員一人分の仕事を担うことは難しく、結果として残された正社員は業務負担の増加や責任の増加に直面することになり、OJTの円滑な実施が阻害されているのではないかと推察される。

「3年前からの非正社員数の変化率」が有意な影響を与えていないことを加味すれば、非正社員の活用によるOJTの問題は、非正社員の数量的な増加に起因する問題ではなく、非正社員を正社員に置き換えて活用しているという、人的資源管理の機能的な問題に起因する問題であることがうかがえる。

また、非正社員の活用方針に目を移すと、「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」ダミーがOJTに対して唯一有意な影響を与えている（係数は0.425）。非正社員が職場を管理・監督するような非常に高度な業務に従事している場合は、非正社員と正社員の業務区分が明確に分離されていると考えられるために、OJTが円滑に機能すると推察される。ここからも非正社員をどのような業務に活用するかという人的資源管理の機能的な問題が企業内訓練に大きな影響を与えていることが分かる。

ただし、非正社員の活用方針に関する変数で有意な影響を与えている変数は少なく、企業調査の全体推計からは企業による非正社員の活用方針が企業内訓練に与える影響について十分な考察を行うことができなかった。これは業種をまとめて推計を行ったために、各業種の異なる影響が相殺されたことに起因している可能性がある。

そこで、次に各業種における非正社員の活用方針が企業内訓練に与える影響を検証するために、業種別に推計を行う。業種別推計には、非正社員の活用が進展している「卸売業・小売業・飲食店」

---

(10) 小池（2001）でも、OJTの実施に際し、1対1で訓練を行うための時間的・人的「ゆとり」の重要性が強調されており、またこうした「ゆとり」が厳しく削られていると指摘している。さらに、太田・大竹（2003）では、職場人数の減少は部下や後輩の育成に必要な余力を奪い、それが職場全体の労働意欲を低下させる可能性を指摘している。

と「製造業」を取り上げ推計を行った<sup>(11)</sup>。推計結果は表5に示した<sup>(12)</sup>。

表5 「企業調査」業種別推計（被説明変数：「OJT実施の円滑度」）

説明変数	卸売業・小売業・飲食店		製造業	
	係数	Z値	係数	Z値
3年前からの正社員数の変化率	0.032	0.55	-0.054	-1.25
3年前からの非正社員数の変化率	0.002	0.05	-0.051	-1.96**
非正社員の活用による正社員の雇用変化：減少ダミー【変わらない】	-0.433	-1.99**	-0.561	-3.07***
非正社員の活用による正社員の雇用変化：増加ダミー	-0.168	-0.45	-0.842	-1.48
従業員数：100人未満【従業員：300～499人】	0.513	0.66	-0.740	-1.33
従業員数：100～299人	-0.123	-0.40	-0.140	-0.60
従業員数：500～999人	-0.055	-0.18	-0.441	-1.56
従業員数：1000～4999人	0.345	1.20	-0.092	-0.33
従業員数：5000人以上	-0.692	-1.25	-0.389	-0.58
売上高（営業収入）：3年前との比較	0.001	0.02	0.060	1.72*
終身雇用の維持ダミー	-0.277	-1.27	0.055	0.30
賃金体系の年功重視度	-0.018	-0.16	0.216	1.83*
能力開発の対象者	-0.007	-0.08	0.038	0.48
「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」ダミー	0.463	1.08	-0.362	-0.99
「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」ダミー	-0.514	-2.41**	0.617	2.64***
「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」ダミー	0.027	0.10	-0.034	-0.14
「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」ダミー	0.417	1.28	-0.699	-2.15**
「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」ダミー	0.872	2.39**	0.625	1.73*
_cut1	-1.759		-3.076	
_cut2	-0.579		-1.284	
_cut3	1.728		1.067	
_cut4	3.139			
Prob>chi2	0.054		0.012	
LR chi2	28.530		34.070	
対数尤度	-148.419		-172.201	
擬似決定係数	0.088		0.090	
N	172		223	

(注1) 順序プロビットモデル（Ordered Probit Model）を推計。

(注2) 【 】内はレファレンスグループ。

(注3) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

まず、正社員数・非正社員数の変化率に関する変数を見ると、有意な変数は製造業の「3年前からの非正社員数の変化率」のみである（係数は-0.051）。つまり、製造業においては、非正社員の数量的な減少が企業内のOJTを阻害している可能性があるものの、卸売業・小売業・飲食店では、正社員・非正社員問わず、数量的な雇用量の変化は企業内訓練に有意な影響を与えていない。非正社員の活用が進展しているこれらの業種においても、非正社員の数量的な増加による企業内訓練へ

(11) 総務省「就業構造基本調査」（2002年）によれば、産業別では「卸売業・小売業、飲食店」でパート比率が最も高く、「サービス業」、「製造業」の順に続く。「卸売業・小売業、飲食店」でのパート比率は男女計で46.8%（女性69.4%、男性20.4%）、「サービス業」では男女計で25.5%（女性37.0%、男性11.4%）、「製造業」では男女計で18.5%（女性46.2%、男性5.1%）である。

(12) サービス業も非正社員比率の高い業種であるが、サービス業に関しては有意な変数がほとんどないため、推計結果からは割愛した。

のマイナスの影響は確認されなかった。

しかしながら、卸売業・小売業・飲食店、製造業ともに「非正社員の活用による正社員の雇用変化：減少ダミー」がOJTに対してそれぞれ5%水準、1%水準で有意にマイナスの影響を与えており、非正社員の活用によって正社員の雇用が減少している企業では、OJTの実施が阻害されていることが分かる。すなわち、非正社員を正社員に置き換えていると考えられる企業では、企業内のOJTが円滑に行われていない可能性が高い。この影響は、特に製造業において大きい。

この結果は、全体推計（表4）でも確認された結果であり、非正社員を正社員に置き換えて活用している企業では企業内のOJTが機能しにくいという結果は、頑健性があるといえよう。製造業では、現場でのOJTが訓練の中心であるために、非正社員を正社員の代替要員として活用することの影響を特に受けやすいと考えられる。

次に、非正社員の活用方針が職業訓練に与える影響を見ると、業種による明確な差異が浮き彫りとなる。卸売業・小売業・飲食店では、非正社員を「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」している企業では、OJTが円滑に機能していないのに対し、製造業においては、卸売業・小売業・飲食店とは正反対に、非正社員を「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」している企業では、OJTが機能している。

これを非正社員の基幹労働力化による業種ごとの影響の違いであると解釈すると、製造業では非正社員を正社員が従事しているような高度な職務に活用することが特別なことではなく、また雇用形態に関わらず技能レベルが重要視されるために、非正社員の基幹労働力化はOJTの実施を円滑にするのではないかと推察される<sup>(13)</sup>。

一方、卸売業・小売業・飲食店では、一般的に正社員と非正社員の業務区分が曖昧である場合が多いと考えられる。そのため、非正社員の基幹労働力化、すなわち、非正社員が正社員の行っている非定型業務に従事することは、非正社員への教育・訓練を行う正社員の負担を増加させ、結果としてOJTが円滑に機能しなくなると考えられる。

非正社員の活用方針に関する変数は、表4の全体推計からはほとんど有意な結果が得られなかったが、表5の業種別推計からは業種ごとに異なる知見が得られた。製造業では、非正社員の基幹労働力化は企業内訓練の円滑な実施に寄与するのにに対し、卸売業・小売業・飲食店では基幹労働力化は企業内訓練を阻害している可能性が示された<sup>(14)</sup>。

また、業種別推計からもOJTが円滑に機能するか否かは、非正社員の数量的な増加に起因している問題ではなく、非正社員を正社員の代替要員として活用するという、人的資源管理の機能的な問題に起因していることが確認された。

---

(13) 村松（2007）では、自動車産業において非正社員を職場の中に「取り込む」姿勢を持つ職場では生産がスムーズに行われていることが示されており、本稿の推計結果と整合的である。

(14) Cappelli and Neumark（2004）でも、「機能的柔軟性」と「数量的柔軟性」の関係について製造業と非製造業では異なることを見出している。



## 5 回帰分析Ⅱ：就業者調査推計

次に、就業者調査を用いて就業者（正社員）の視点から非正社員の活用が企業内訓練に与える影響について分析を行う。就業者調査では、正社員・出向社員に対して「正社員と非正社員と一緒に仕事をしている中でみられる状況」を調査しているが、就業者調査推計では企業内の人事制度や経

表6 記述統計量（就業者調査） N=2825

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値
OJT実施の円滑度（職業訓練が行いやすくなっている）	2.878	0.755	1	5
正社員数：増加ダミー（1年前と比較して）	0.143	0.351	0	1
正社員数：変わらないダミー（1年前と比較して）	0.255	0.436	0	1
正社員数：減少ダミー（1年前と比較して）	0.601	0.490	0	1
非正社員数：増加ダミー（1年前と比較して）	0.549	0.498	0	1
非正社員数：変わらないダミー（1年前と比較して）	0.254	0.435	0	1
非正社員数：減少ダミー（1年前と比較して）	0.197	0.398	0	1
月平均労働時間（対数変換）	5.051	0.524	2.996	5.521
勤務先の会社の経営状況（業績）	2.525	1.090	1	5
従業員規模：100人未満	0.009	0.096	0	1
従業員規模：100～299人	0.312	0.463	0	1
従業員規模：300～499人	0.195	0.396	0	1
従業員規模：500～999人	0.212	0.409	0	1
従業員規模：1000～4999人	0.179	0.383	0	1
従業員規模：5000人以上	0.093	0.290	0	1
年齢18-29歳	0.251	0.434	0	1
年齢30-39歳	0.311	0.463	0	1
年齢40-49歳	0.217	0.413	0	1
年齢50-59歳	0.159	0.365	0	1
製造業ダミー	0.270	0.444	0	1
鉱業・建設業・電気・ガス・水道業ダミー	0.160	0.367	0	1
通信業・運輸業ダミー	0.084	0.277	0	1
卸売業・小売業・飲食店ダミー	0.112	0.315	0	1
金融・保険業・不動産業ダミー	0.155	0.362	0	1
サービス業ダミー	0.184	0.388	0	1
その他ダミー	0.035	0.183	0	1
女性ダミー	0.295	0.456	0	1
中学卒	0.017	0.128	0	1
高校卒	0.286	0.452	0	1
専修・高専・短大卒	0.182	0.386	0	1
大学・大学院卒	0.515	0.500	0	1
年収（対数変換）	15.355	0.452	13.816	16.524
専門的な仕事	0.097	0.296	0	1
技術的な仕事	0.067	0.251	0	1
事務の仕事	0.469	0.499	0	1
管理的な仕事	0.219	0.413	0	1
販売の仕事	0.048	0.215	0	1
サービスの仕事	0.028	0.165	0	1
保安の仕事	0.006	0.077	0	1
運輸・通信の仕事	0.019	0.137	0	1
技能工・生産工程の仕事	0.035	0.183	0	1
労務作業等の仕事	0.012	0.107	0	1

表7 「就業者調査」推計（被説明変数：「OJT実施の円滑度」）

説明変数	係数	Z値
正社員数：増加ダミー（1年前と比較して）【変わらない】	0.052	0.72
正社員数：減少ダミー（1年前と比較して）	-0.133	-2.42**
非正社員数：増加ダミー（1年前と比較して）【変わらない】	-0.041	-0.76
非正社員数：減少ダミー（1年前と比較して）	0.065	0.98
月平均労働時間（対数変換）	-0.111	-2.68***
勤務先の会社の経営状況（業績）	0.169	7.99***
従業員規模：100人未満【従業員規模：300～499人】	0.134	0.59
従業員規模：100～299人	0.120	1.91*
従業員規模：500～999人	0.143	2.13**
従業員規模：1000～4999人	0.167	2.37**
従業員規模：5000人以上	0.217	2.41**
年齢18-29歳【年齢50-59歳】	-0.088	-1.06
年齢30-39歳	-0.214	-3.18***
年齢40-49歳	-0.117	-1.79*
製造業ダミー【通信業・運輸業】	-0.118	-1.27
鉱業・建設業・電気・ガス・水道業ダミー	0.051	0.51
卸売業・小売業・飲食店ダミー	-0.262	-2.49**
金融・保険業・不動産業ダミー	0.022	0.22
サービス業ダミー	-0.114	-1.19
その他ダミー	0.098	0.70
_cut1	-2.522	
_cut2	-1.673	
_cut3	0.286	
_cut4	1.259	
Prob>chi2		0.000
LR chi2		184.270
対数尤度		-2921.056
擬似決定係数		0.031
N		2825

(注1) 順序プロビットモデル（Ordered Probit Model）を推計。

(注2) サンプルは、60歳未満の正社員。

(注3) 【】内はレファレンスグループ。

(注4) 「性別」、「学歴」、「年収」、「職種」はコントロール済みである。ただし、有意な影響を与えている変数がないため、表からは割愛した。

(注5) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

営戦略の変化を直接経験していると考えられる正社員の回答のみを利用する。

また、同質に近いサンプルを抽出するために、サンプルは60歳未満の正社員に限定した。その理由は、定年制や再雇用制度の存在により、60歳以上の就業者の嗜好は60歳未満の就業者の嗜好とは大きく異なることが予測されるからである。

被説明変数には、企業調査の推計と同様に「OJT実施の円滑度（職業訓練が行いやすくなっている）」を用いる。推計方法も企業調査の推計と同様に順序プロビットモデル（Ordered Probit Model）を採用する。

説明変数には、非正社員数の増減ダミー<sup>(15)</sup>、正社員数の増減ダミー、月平均労働時間、従業員

(15) 非正社員、正社員ともに人数変化は1年前と比較しての人数変化である。

規模、会社の経営状況（業績）、業種ダミー<sup>(16)</sup>、さらに、コントロール変数として、年齢、女性ダミー、学歴ダミー、年収、職種ダミーを導入する。

なお、月平均労働時間と年収に関しては階級値で回答を得ているため、各カテゴリーにおける実数の中央値を対数変換した変数を用いた（記述統計量は表6）。

以上の変数を説明変数に導入し、「OJT実施の円滑度」を被説明変数に回帰分析を行った（推計結果は表7）。

まず、正社員・非正社員数の変化に関する変数を見ると、非正社員数の変化に関しては、有意な影響は観察されなかった。一方、正社員数の変化に関しては、「正社員数：減少ダミー」が5%水準で有意に職業訓練に対してマイナスの影響を与えている。この結果は企業調査の推計結果（表4）と整合的であり、就業者調査の推計からも非正社員の活用による企業内訓練への影響は、非正社員の数量的な増加に起因する問題ではなく、むしろ正社員の数量的な減少に起因する問題であることがうかがえる。

次に、「月平均労働時間」が職業訓練に対して1%水準で有意にマイナスの影響を与えており、正社員の労働時間の長い職場では、OJTの実施が阻害されていることが分かる。正社員が長時間労働に従事している企業では、正社員の業務過多のためにOJTが阻害されている可能性がある。「正社員数：減少ダミー」が職業訓練にマイナスの影響を与えていることを加味すれば、正社員の職務負担が増加しているような職場や企業では、OJTが円滑に機能していないと考えられる。また、年齢ダミーを見ると、「年齢30-39歳」が有意にマイナスであり、非正社員の活用による企業内訓練の問題を最も敏感に感じ取っているのは30代の正社員であることが分かる。

さらに、「経営状況（業績）」が職業訓練に対して1%水準で有意にプラスの影響を与えている。企業調査による推計結果（表4）でも、「売上高（営業収入）」が10%水準ながら職業訓練に対して有意にプラスの影響を与えており、企業の経営状況が企業内訓練に与える影響は大きいことが確認できる<sup>(17)</sup>。

最後に業種ダミーを見ると、「卸売業・小売業・飲食店ダミー」が有意に職業訓練にマイナスの影響を与えており、就業者調査の推計からは、卸売業・小売業・飲食店で働く正社員は非正社員の活用による職業訓練の阻害を感じていることが分かる。表5の推計結果から確認されたように、卸売業・小売業・飲食店では、非正社員を正社員の代替要員として活用していることや非正社員の基幹労働力化の進展により正社員の業務負荷が増加し、結果として正社員の訓練機会を阻害している可能性が示唆される。

## おわりに

本稿では、非正社員の活用が企業内訓練に対してマイナスの影響を及ぼしているという先行研究

---

(16) 就業者調査では、業種を21の選択肢から選択するようになっているが、これを企業調査の推計と同様に7業種にまとめた変数を説明変数に導入する。レファレンスグループは企業調査と同様に「通信業・運輸業」である。

(17) 太田・大竹（2003）でも企業の成長は職場人数の増加に寄与し、その結果、能力開発機会や訓練機会を増加させることが指摘されている。

を踏まえ、それが非正社員の数量的な問題に起因しているのか、非正社員の活用方針などの機能的な問題に起因しているのかについて企業・就業者の双方のデータを用いて分析を行った。本稿の分析から得られた主要な結論は以下の3点である。

第一に、企業調査・就業者調査いずれの推計結果からも、非正社員の数量的な増加は、OJTの実施を阻害する要因として有意な影響を与えていないことが確認された。非正社員の活用によるOJTの阻害は、非正社員の数量的な増加に起因している問題ではないことが分かった。

第二に、企業調査の推計結果によれば、非正社員の活用によって正社員の雇用が減少している企業では、OJTが円滑に機能していないことが確認された。このことは、非正社員を正社員に置き換えて活用している企業では、OJTが円滑に行われていないことを示唆する。非正社員の活用による職業訓練への影響は、非正社員の数量的な変化の問題ではなく、非正社員を正社員の代替要員として活用するという、人的資源管理の機能的な問題に起因している可能性が示された。

第三に、企業調査・就業者調査の双方の推計結果から、正社員の人数が減少している企業では、企業内訓練が円滑に実施されていないことが確認された。また、就業者調査の推計結果を見ると、正社員が長時間労働に従事している企業でもOJTの実施が阻害されており、正社員の業務負担が増加している企業では、企業内訓練が円滑に行われていないことが確認された。

本稿の分析結果から、非正社員の人数が増加すること自体は企業内訓練を阻害する要因ではなく、非正社員の活用による職業訓練への影響は、非正社員をどのような業務に活用するか、正社員の業務負担をどのようにマネジメントするかという、人的資源管理の機能的な問題にある可能性が浮き彫りとなった。

企業にとって人材育成は極めて重要な課題である。特に、技術や技能を最も効率的に吸収でき、また企業や社会の将来を担う若年層の人材育成は欠かせない。しかし、本稿の分析から得られたように、企業が正社員の代替要員として非正社員を活用することは、企業内訓練を阻害する可能性が高い。企業内訓練を円滑に行うためには、まず多くの企業で基幹業務を担い、また雇用者の最も多くを占める正社員に対する人材育成の重要性を企業が再認識することが必要である。

その上で、職場に人材育成を行う時間的・人的な「ゆとり」を持たせる職場環境の構築が肝要となろう。人材育成には長期にわたる訓練投資が必要となる。今後も企業が短期的な人件費の抑制や労働生産性の向上を目的として、正社員雇用から非正社員雇用への転換を推進するとすれば、正社員の業務負担の増加や長時間労働を招くとともに企業内訓練も円滑に行われず、中長期的には正社員の技術や技能、人的資本の喪失などの問題を惹起する可能性がある。企業は中長期的な視点に立ち、正社員・非正社員の活用方針について見直すべき時期に直面しているといえよう。

最後に、本稿で残された課題について触れたい。まず、本稿の主要な分析指標として用いた「OJT実施の円滑度」は、データの制約もあり「広義のOJT」と定義するにとどまり、曖昧さは拭い切れない。今後はより具体的に客観的な指標を分析する必要がある。

また、内生性の問題への対処も本稿に残された大きな課題である。非正社員の活用は外生性に発生しているものではなく、長期的な正社員の人材育成費用などを考慮に入れた企業的意思決定に基づくものとも考えることもできる。本稿では、こうした内生性への対処を施すことはできなかった。

さらに、正社員と非正社員の業務内容の差異などの機能的な要因に関するより詳細な分析も必要

となろう。具体的には、正社員と非正社員の労働時間や賃金格差をはじめ、それぞれが担当している職務内容について、担当している仕事の範囲や業務の重なり具合、仕事に対する責任の度合い、仕事の分担・役割などの職務内容や職務区分に関して詳細に数値化された調査の蓄積が望まれる。

これらの課題を克服するためには、推計上の工夫を積み重ねる努力をすることは当然であるが、非正社員の活用とその影響に関するより一層のデータの蓄積が必要である。今後の研究の進展のためにもデータの整備に期待したい。

(やすだ・ひろき 慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程)

#### 〔参考文献〕

- 安部由起子・田中藍子「正規－パート賃金格差と地域別最低賃金の役割—1990年～2001年」『日本労働研究雑誌』No.568,2007年11月,pp.77-92.
- 石原真三子「パートタイム雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』No.518,2003年9月,pp.4-16.
- 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞社,2002年5月.
- 上原克仁「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』No.561,2007年4月,pp.86-101.
- 太田清「非正規雇用と労働所得格差」『日本労働研究雑誌』No.557,2006年12月a,pp.41-52.
- 太田聰一「技能継承と若年採用—その連関と促進策をめぐって」『日本労働研究雑誌』No.550,2006年5月b,pp.17-30.
- 太田聰一・大竹文雄「企業成長と労働意欲」『フィナンシャル・レビュー』第67号,2003年1月,pp.4-34.
- 小倉一哉「非典型雇用の国際比較—日本・アメリカ・欧州諸国の概念と現状」『日本労働研究雑誌』No.505,2002年8月,pp.3-17.
- 『エンドレス・ワーカーズ—働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社,2007年11月.
- 木村琢磨「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.505,2002年8月,pp.27-38.
- 「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題—人的資源構造の変化と能力開発型人材管理の課題」『大原社会問題研究所雑誌』No.567,2006年2月,pp.40-57.
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健「企業内訓練と人的資源管理策—決定要因とその効果の実証分析」林文夫編『経済停滞の原因と制度』勁草書房,第9章,2007年1月,pp.265-302.
- 玄田有史『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社,2004年3月.
- 『働く過剰—大人のための若者読本』NTT出版,2005年10月.
- 小池和男「問題,方法,見いだしたこと」小池和男・中馬宏之・太田聰一『もの造りの技能—自動車産業の職場で』東洋経済新報社,第1章,2001年1月,pp.1-16.
- 『仕事の経済学 [第3版]』東洋経済新報社,2005年3月.
- 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」各年版.
- 佐藤厚「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.501,2002年4月,pp.49-51.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨『第1回 生産現場における構内請負の活用に関する調査<報告書>第二版』SSJ Data Archive Research Paper Series SSJDA-24,2003年8月.
- 島貫智行「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響—組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No.568,2007年11月,pp.63-76.
- 清水直美「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No.568,2007年11月,pp.93-105.
- 周燕飛「企業別データを用いた個人請負の活用動機の分析」『日本労働研究雑誌』No.547,2006年2・3月,pp.42-57.



総務省「就業構造基本調査」2002年。

武石恵美子「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻1号,2003年1月,pp.2-11.

豊田奈穂「パート労働者増加の要因—企業規模別による時系列分析」『大原社会問題研究所雑誌』No.542,2004年1月,pp.34-46.

——「寡占産業と競争産業における非正規労働者の増加要因—電力業・ガス業・水道業と卸売業・小売業・飲食店を対象に」『大原社会問題研究所雑誌』No.556,2005年3月,pp.41-52.

中尾和彦「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題—電子部品企業2社のケーススタディから」『日本労働研究雑誌』No.526,2004年5月,pp.31-42.

永瀬伸子「非典型的雇用者に対する社会的保護の現状と課題」『季刊社会保障研究』第40巻2号,2004年10月,pp.116-126.

日本労働研究機構『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査報告書』2003年8月。

原ひろみ「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測—パート・アルバイトを取り上げて」『日本労働研究雑誌』No.518,2003年9月,pp.17-30.

——「日本企業の能力開発—70年代前半～2000年代前半の経験から」『日本労働研究雑誌』No.563,2007年6月,pp.84-100.

本田一成「パートタイマーの組織化の意義—基幹労働力化と処遇整備に注目して」『日本労働研究雑誌』No.544,2005年11月,pp.60-73.

村松久良光「自動車産業における非典型化と職場運営」『雇用と失業に関する調査研究報告書（Ⅱ）』雇用・能力開発機構・関西社会経済研究所,第13章,2004年2月,pp.179-192.

——「雇用の非正規化、品質問題と技能形成—自動車産業の事例より」『品質』第37巻2号,2007年4月,pp.132-137.

Cappelli,P., *The New Deal at Work : Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press,Boston,Massachusetts,March1999. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社,2001年8月)

Cappelli,P.,and Neumark,D., “External Churning and Internal Flexibility:Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses,” *Industrial Relations*, Vol.43,No.1,January2004,pp.148-182.

Houseman,S.,and Osawa,M.(eds.), *Nonstandard Work in Developed Economies:Causes and Consequences*, W.E.Upjohn Institute for Employment Research,Kalamazoo, Michigan,October2003.

●敗戦直後の政治・社会運動の黎明期をリアルに描き出す、共同研究の成果

# 「戦後革新勢力」の源流

占領前期政治・社会運動史論 1945-1948

法政大学大原社会問題研究所／五十嵐 仁編 A5判上製・3900円（税別）

敗戦直後の食糧闘争から社会党の結成・共産党の公然化や、それとの関連で発展していく労働・農民運動。さらに、青年・学生、女性運動の展開…戦後革新運動の黎明期を史実に基づいて解きおこす。

大月書店 〒113-0033 東京都文京区本郷2-11-9 / 電話 03-3813-4651 (代表)  
<http://www.otsukishoten.co.jp/>