

佐野 嘉秀

---

英国の「柔軟な企業」モデル  
に関する実証研究の整理

2018/04/09

---

No. **192**

Yoshihide Sano

---

A Review of Empirical Studies  
on the Flexible Firm Model

April 9, 2018

---

No. **192**

## 英国の「柔軟な企業」モデルに関する実証研究の整理

佐野嘉秀（法政大学経営学部教授）

英国では、1980年代半ば以降、パートタイム雇用等の増加を背景に、非典型雇用の人事管理に関する理論的・実証的な研究の蓄積が進展した。ここでは、そうした研究として、Atkinson（1985）により提示された「柔軟な企業（flexible firm）」モデルに関する実証的な研究を取り上げる。ただし、Atkinson（1985）および、英国企業の事例研究ないし英国企業を含む事例の国際比較研究により、同モデルの検証を行うものに限定する<sup>1</sup>。このような、「柔軟な企業」モデルに関する一連の研究の整理を通じて、非典型雇用に関わる人事管理の分析視角を検討するほか、同モデルに即した英国企業に関する事実発見の範囲と残された実証研究上の課題を明らかにすることとしたい。

### 1. 「柔軟な企業」モデル

Atkinson（1985）<sup>2</sup>によれば、1980年代における経済不況、市場成長の不確実性、製品および製品市場における技術変化等を背景に、英国の使用者は、新しい非伝統的な労働配置の方式を取り入れ始めているとする。出現しつつある「柔軟な企業」モデルは、就業形態の異なる労働力を大きく①中核（core）グループと②周縁（periphery）グループ、③外部グループに分けて企業の内外に位置づけ、それぞれに異質で相互補完的な機能（「柔軟性」）を求める要員戦略を中心に組み立てられるとする。

すなわち、①中核グループには、常用フルタイム雇用が位置づけられ、企業特殊な技能を発揮しつつ、企業活動の要（key）となる職務や、裁量性が高く高度な判断をとともなう職務を遂行する。②周縁グループには、準常用フルタイム雇用や、有期雇用、パートタイム雇用などが位置づけられ、企業特殊でない技能を発揮し、企業にとって副次的な職務や、裁量が低く高度な判断を伴わない定型的職務を遂行する。③外部グループとしては、請負労働や派遣労働者等が利用される。

これらの労働力グループのうち、①中核グループには、「機能的柔軟性」が求められる。これは、同一の労働力が、短期的ないし中期的にその活動を変更することを意味する。企業は、このような「機能的柔軟性」を通じて、中核グループの雇用者を諸活動や職務のあいだを迅速かつ円滑に配置転換させることができる。これに対し、②周縁グループと③外部グループには、「数量的柔軟性」として、労働需要の短期的な変化に対して、労働時間を迅速、安価、容易に増減できることが要請される。具体的な手段としては、採用と解雇、有期雇用契約への転換、シフト勤務等が挙げられている。

---

<sup>1</sup> このほかにも、アンケート調査（1987年使用者労働利用調査）に基づく検証として、Wood and Smith（1989）、Hakim（1990）、McGregor and Sproull（1991）がある。同アンケート調査を踏まえて、Hunter and Macinnes（1991）の事例調査が実施された。また、Atkinson（1985）の理論面も含む批判については、Pollert（1988）が包括的である。

<sup>2</sup> 実証研究としては、企業の事例研究に基づく Atkinson and Meager（1986）がある。

このような「柔軟な企業」モデルは、長期的視野から3つの労働力グループの活用を体系的に遂行してゆく点で、「新しい」企業の要員戦略のモデルとされる。すなわち、②周縁グループと③外部グループの労働力グループは、非特殊的で補助的な大量の諸活動を遂行する。そして、両グループが提供する「数量的柔軟性」により、①中核グループの雇用保障が可能となる。これに伴い、中核グループの雇用者において、企業へのコミットメントの向上や、企業特殊的技能の長期的な育成と活用が期待できるとされる。

こうした要員戦略を実行するうえで、企業にとっては、中核グループと周縁グループの最適な組み合わせ方を検討することが課題となる。また、各区分において、戦略の実現を反映し促進するような雇用条件を取り入れる必要があるとされる。他方、雇用者（employee）への影響としては、中核グループと周縁グループの雇用者のあいだの労働条件の格差の拡大を指摘する。すなわち、中核グループにおける雇用保障や昇進の見通しは、周縁グループのそれとは顕著に異なるようになる。また、周縁グループにおける労働組合の組織は切り崩されがちであり、このことも格差を広げるとしている。

## 2. 「柔軟な企業」モデルの検証

このような Atkinson (1985) に関しては、理論面および実証面での批判が行われた。そうしたなか、特に大規模な実証研究としては、Hunter and Macinnes (1991)が挙げられる。同研究は、英国内の39の事業所を対象とする事例研究に基づき、「柔軟な企業」モデルの妥当性について検証している<sup>3</sup>。

同研究による結論は、英国の企業が「柔軟な企業」モデルに沿って人事管理の運営を行っていることに対して懐疑的というものである。「柔軟な企業」モデルが指摘するような、製品ないし労働市場の環境変化に対応するための、新しい理由による包括的な非典型雇用の利用への転換を示す根拠はほとんどないとする。

その根拠として、第1に、事例の使用者における「柔軟な企業」モデルに即した要員戦略の不在を指摘する。すなわち、事例事業所の使用者のほとんどは、そもそも明示的な要員戦略を持たない。これと関連して、多くの事例で、人事管理に関する人事部門の関与は、トップマネジメントやライン管理者に対する助言的なものにとどまる。それゆえ、強力な人事部門により調整された、一貫した明確な雇用戦略に基づく労働力の利用が行われることはほとんどない。

また、意思決定のプロセスを見ると、要員に関する具体的な意思決定は、多くの事例において、ローカルなレベルで行われている。その際、中央は、通常、頭数や労働コスト、最低基準などについて監視する。しかし、雇用形態等に関してまで詳細に管理することはほとんどない。雇用形態別の要員計画を立てる事例も見られない。経営層が全体としてのコスト管

---

<sup>3</sup> 事例は、先行する事業所アンケート調査（1987 Employers' Labour Use Strategy (ELUS) survey）の回答をもとに、明確な労働利用の「戦略」を持つと回答した事業所と、非典型雇用を重点的に利用していると同等できる事業所である。これにより「柔軟な企業」モデルに即した非典型雇用の活用を行う事業所を最大限に補足することが目指された。

理に満足している限り、具体的な要員の設定や雇用形態の選択は、ほとんど問題にされない。

雇用形態の選択に関する意思決定は、需要に即した在庫管理の洗練や、事業再編など、実務上の要請に対応するためのアドホックなものとなる。雇用形態の選択肢のあいだで詳細なコストの比較が行われることもほとんどない。最終的な判断基準としては、雇用者の行動（離職や怠業等）に関する認識<sup>4</sup>が、財務上の配慮と同様に重視される。しかし、コストや労働関係、社員の態度などへの貢献を統合的に目指すような要員戦略が目指されているわけではない。非典型雇用を利用する理由は、労働需要の変動に合わせた要員配置や、短期的プロジェクト等のための要員の確保、無期雇用者の休業・休暇などに対する一時的な代替など、「新しい」ものではなく、従来からよく知られた伝統的なものである。

第2に、非典型雇用の活用実態も、「柔軟な企業」モデルが想定するものとは異なる。というのも、同モデルに従えば、常用フルタイム雇用者は、職場での中核的で、事業において最も重要な職務を遂行し、常に最良の条件を伴う最も重要で高い地位で雇用される。そして、周縁労働者は、同じ事業所内で、より低い地位と条件のもと、重要度の低い補助的な職務を行うことになる。しかし、事例企業の実態を見る限り、そのような事実はないとしている。

すなわち、常用フルタイム雇用の比重は依然として高く、中核労働者が行う職務の範囲は、外注化が進展する清掃やケータリングも含め、広い。それゆえ、周縁労働者が行う仕事を、中核労働者が行わないと考えることは難しい。また、臨時的雇用に絞って周縁労働力を定義したとしても<sup>5</sup>、そこには、非熟練の有期雇用者から、高熟練のプロフェッショナルまでの様々な地位と労働の類型が含まれる。周縁労働者は、低賃金で未熟練の不安定な仕事に従事する同質的な集団として構成されているわけではない。

さらに、職務に対する賃率という原則は、雇用形態の違いを超えて適用されている。同じ事業所内では、フルタイム雇用とパートタイム雇用の賃率は、職務が同じであれば同等に設定される。有期雇用者についても、無期雇用への転換を予定して採用される場合に、有期雇用の期間の賃金が無期雇用者よりも低く設定されることはある。しかし、こうした例外を除くと、通常、有期雇用者と無期雇用者とは、同じ賃率を得ている。このほか、賞与も、雇用形態の違いに関わらず適用されるのが通常とされる<sup>6</sup>。

---

<sup>4</sup> 使用者は、常用フルタイム雇用者のほうが、パートタイム雇用者や有期雇用者よりも、管理しやすく、より継続的に努力し、教育訓練の成果を得やすく、仕事にコミットしており、機能的柔軟性があると認識し、フルタイム雇用の利用を好む傾向にあるとしている。

<sup>5</sup> 事例では、常用パートタイム雇用は、ほとんど周縁労働力とは見なされていないとする。

<sup>6</sup> 同研究は、こうした実態を踏まえ、労働市場のセグメンテーションの線は、事業所内の雇用形態間ではなく、事業所間に引くべきであるとする。これと関連して、パートタイム雇用者の賃金水準が、フルタイム雇用者より低くなる可能性として、賃金水準の低い事業所が、人材確保のため、フルタイム雇用者の賃金を高めるのではなく、パートタイム雇用を利用する例を挙げる。また、パートタイム雇用を高い比率で利用する事業所では、職務に対する賃率を上げる圧力が働きにくい可能性にも言及する。このほか、性別職域分離を背景に、常用フルタイム雇用者に女性が多い職種（秘書、事務員、販売員、清掃員、梱包作業員、看護師など）で、非典型雇用の利用が多いことも指摘する。

以上のように、同研究では、①企業による非典型雇用の利用は、全社的な要員戦略や雇用形態別の要員計画に基づくものではなく、主として分権的なレベルでの、事業上の要請への伝統的な理由に基づく対応によること、②常用フルタイム雇用と非典型雇用のあいだに職務や技能、賃金等に関する明確な区分はなく、同じ職務であれば同等の賃率が適用されていることの2つの側面から、英国企業における「柔軟な企業」モデルの妥当性を否定する。

しかし、同研究の示す事実は、「柔軟な企業」モデルが指摘するような、使用者が「数量的柔軟性」の確保のために非典型雇用を利用していることまでを否定してはいない。例えば、同研究の取り上げる小売企業（ロンドン・ウェストエンドの百貨店）の事例では、労働需要の分析を踏まえて、以前よりパートタイム雇用の販売員を重点的に利用するようになった。これにより、ランチタイムの代替要員と夜の営業時間の要員をパートタイム雇用者がカバーするようになったとされる。また、同研究では、他の事例も含め、企業が、労働重要の予測可能性、需要の周期性、必要とされる技能や職務関連知識を考慮して、パートタイム雇用と有期雇用のあいだの選択を行っていることを指摘する<sup>7</sup>。このような実態は、英国の企業が、「数量的柔軟性」の確保のために、パートタイム雇用や有期雇用といった非典型雇用の利用を進めていることを示唆する。

### 3. 「数量的柔軟性」と非典型雇用

Casany, Metcalf and Millward (1997) は、このような Hunter and Macinnes (1991)の成果も踏まえ、「柔軟な企業」モデルから「数量的柔軟性」の概念を切り離し、英国の使用者による様々な労働時間施策の利用状況を分析している。

図表1 労働時間施策の類型

勤務パターンに影響を与える施策	雇用者各人の契約上の労働時間数に影響を与える施策	フルタイム／パートタイム／ジョブシェアリング／期間限定勤務 (term-time working)
	勤務の時間帯を決める施策	日中勤務／シフト勤務／週の勤務日数
	勤務時間帯の柔軟性に影響を与える施策	固定労働時間／フレックスタイム／年単位労働時間 (annualized hours)
労働量の柔軟性に影響を与える施策	無期雇用者の労働時間を調整する施策	残業／ゼロアワー契約／短時間勤務
	一時的 (temporary basis) な雇用	有期雇用契約／オープンエンドの一時契約 (open-ended temporary contracts) ／派遣労働
	委託労働 (subcontracting work)	コンサルタントやフリーランサーの利用／内職 (homeworkers) ／他者への外注

資料) Casey, Metcalf and Millward (1997) の本文記述から作成。

<sup>7</sup> 労働需要の予測可能性が高く、周期が短く（営業日に行ける時間帯ごとの変動、週の曜日による変動など）、技能等の要求が高いほど、パートタイム雇用を選択する余地が大きいとしている。

すなわち、同研究では、英国の使用者が、需要の変化やその他の要因に対応して、「柔軟な労働時間施策 (flexible working-time practices)」の利用を通じて、どのように労働供給の短期的な量的調整を行っているのかに着目する。ここでいう柔軟な労働時間施策には、パートタイム労働、一時的労働、週の労働時間の変化を伴う勤務、シフト勤務、残業などが含まれる。いずれも、企業に「数量的柔軟性」を提供するものとされる。同研究における整理に従うと、使用者が選択しうる諸施策は、図表1のように分類できる。

同研究では、24事例の分析<sup>8</sup>に基づき、英国の企業が、製品サービス需要の変動に対応するため、「数量的柔軟性」の確保に関わる、様々な種類の柔軟な労働時間制度を選択していることを確認する。そのうえで、企業による労働時間施策の選択に影響を与える要因を特定している。

そのような要因としては、①歴史的な慣行（以前から利用してきた労働時間施策を継続する傾向）、②戦略的判断のレベル（中心・周縁モデルから、他の選択肢を吟味しないままの施策を継続まで）、③価格競争や資本／労働比率に関わる労働コストへの要請（労働集約的な産業に有期雇用等の利用が集中）、④労働市場から調達できる技能労働の状況（有期雇用等として人材の利用が可能かなど）、⑤製品やサービスの質への配慮（質を重視し、また質の監視が困難なほど、外注ではなく既存の雇用者を利用）、⑥将来的な剰員解雇の可能性（小さい確信できるまでは有期雇用等を利用）、⑦雇用者の選好（残業等の労働時間に関わる許容度を左右）、⑧性別職域分離（使用者の偏見から「男の仕事 (men's jobs)」では残業やシフト勤務、「女の仕事 (women's job)」ではパートタイム雇用や有期雇用を利用するなど）、⑨男女機会平等の考え方（機会平等を重視する企業では、フルタイムとパートタイムのあいだの転換など、雇用者の希望を受け入れられる労働時間施策を導入）などが示されている。ただし、同様の需要のパターンに対して、事例により異なる労働時間施策が選ばれている。したがって、いずれの要因も決定的なものではなく、使用者による選択の余地が大きいとする。

同研究では、労働時間施策の選択の背景にある、使用者による各施策の利点と欠点の認識についても分析する。諸施策のうち、パートタイム雇用の利点としては、①特定の時間帯のみに発生する仕事への対応、②フルタイムに満たない職務 (jobs) の遂行、③割り増し賃率を伴わない労働時間の延長、④女性の採用や定着等への効果が使用者から指摘されている。欠点としては、⑤低いコミットメントや高い離職率、⑥管理・監督や訓練の対象者の増加に伴う負担、⑦シフトの設定のしにくさ、⑧採用や相互連絡の増加などが、使用者により指摘されている。

有期雇用については、利点として、需要の変動への対応、必ずしも継続しない需要増加へ

---

<sup>8</sup> 6つの産業（衣服、オイル精製、金属製品、ホテル・ケータリング、ビジネスサービス、ヘルス）から事例が選ばれた。また、同研究では、労働力調査（1984年と1994年）とWIRS調査（1984年と1990年）の分析から、柔軟な労働時間施策の利用が過去10年間に増加していること、増加分のほとんどは使用者の慣行の変化によること、ただし、パートタイム雇用の増加は、一部、伝統的にパートタイム雇用を利用する産業の成長にもよるとしている。

の対応（需要が恒常的になった際の無期雇用の供給源ともなる）、休職者等の代替等による、固定コストの最小化や剰員解雇の回避が挙げられている。他方で、採用の困難さや、組織へのコミットメントの低さを欠点として指摘する使用者も見られる<sup>9</sup>。

以上、Casey, Metcalf and Millward (1997) からは、英国企業が、「数量的柔軟性」に関わる、変動的な労働需要に合わせた要員配置の手段として、パートタイム雇用と有期雇用の利用を進めていることが確認できる。このほか、特にパートタイム雇用に関しては、短時間の勤務を希望する女性など、雇用者の選好に対応することで人材確保を図る目的からも利用されていることが分かる<sup>10</sup>。

他方で、同研究によれば、フルタイム雇用とパートタイム雇用の賃金その他の反対給付は同等であることから、賃金等に関わるコストは、使用者によるパートタイム雇用の選択に影響を与えていないとする。有期雇用についても、賃金水準は利用上の利点として使用者に認識されていない。こうした事実は、Hunter and Macinnes (1991)も指摘するように、雇用形態に関わらず、同じ職務であれば同等の賃金等を支払う英国の人事管理を反映していると考えられる。

#### 4. 「機能的柔軟性」の国際比較

O'Reilly (1992) は、英国とフランスの銀行を事例にとり、「機能的柔軟性」の概念に着目した比較を行っている。

これによれば、両国の銀行とも、支店の部門内の異なるサービスのあいだで、普段から、行員の応援が行われている。また、行員には、異なるポストのあいだを異動することが期待されている。これにより、銀行としては、予測できない仕事のフローに対応して要員の再配置を行うことが可能となっている。

とはいえ、相違もあり、フランスの行員のほうが、英国の行員よりも、幅広い職務を担当しているとする。すなわち、フランスの銀行では、行員が、幅広い課業 (tasks) を一つの職務として遂行している。例えば、清算部門での手形交換の処理においては、コード化し、振り分け、端末にデータを打ち込み、他の手形の準備をするといった課業を各行員が広く担当

---

<sup>9</sup> このほか、例えば、シフト勤務に関し、分離シフト (split shifts) については、異なる時間帯の需要のピークに対応できるものの、社会的に望ましいとされておらず、採用や定着に問題を引き起こすこと、交代シフト (rotating shifts) では、全雇用者に日中実施の教育訓練を受講させられる一方、ストレスが高まること、平日や週末のみの勤務では、採用を容易にする一方、平日と週末のあいだの要員調整の柔軟性が損なわれることなどが利点および欠点として指摘されている。また、残業については、新たな採用や訓練、剰員解雇のコストを伴わない一方で、長時間労働への雇用者による抵抗による制約のほか、長時間労働に伴う生産性の低下などの問題を指摘している。

<sup>10</sup> 例えば、労働力不足のヘルスケアセクターの事例では、家庭責任を持つ女性の看護師を定着させるため、パートタイム雇用などを導入している。ホテルの事例でも、ルームアテンダントにパートタイム勤務の選択肢を示し、退職の近い女性や子育て中の女性の定着化を図っている。また、学生を雇用するため、時間の変更が可能なパートタイム雇用をケータリング職に導入するホテル事例も示されている。

する。これに対して、英国の銀行では、分業の程度が高く、これらの課業が分担して遂行されている。例えば、事例において、パートタイム勤務の行員のチームは、コード化の作業のみを担当していた。こうした実態を踏まえ、「機能的柔軟性」の程度は、英国の銀行よりもフランスの銀行のほうが高いとしている。

同研究では、このような英仏の銀行間の「機能的柔軟性」の程度の相違の背景として、フランスのほうが、支店や清算部門の規模が小さいという組織の特徴のほか、女性雇用者の高い教育水準や、より充実した職業訓練システム、新規採用者に高い教育水準を期待する採用慣行<sup>11</sup>など、多様な要因を挙げている。こうした事実発見を踏まえ、同研究は、「柔軟性」に関する議論が、社会における特定の社会的、経済的な文脈のなかにより慎重に位置付けられることの必要性を主張する<sup>12</sup>。

## 5. 「数量的柔軟性」の国際比較

Baret, Lehdorff and Sparks ed. (2000) は、英国、フランス、ドイツ、日本の4か国について、食品小売業の事例をもとに、特に「数量的柔軟性」に着目した人事管理の国際比較を行っている。

同研究によれば、4か国の労働時間慣行は、共通の特徴を持つ。すなわち、食品小売業では、パートタイム労働が標準の雇用関係となっている。無期ないし有期のパートタイム雇用が増加していることは、4か国に共通とされる。その背景として、各国の食品小売の企業は、共通して、激しい市場競争を背景に、特に、最も大きなコストである人件費に焦点をあてる。そして、企業は、労働コストをできるだけ低く抑えつつ、顧客のフローに要員水準を合わせようとする。結果として、様々な非典型雇用、特にパートタイム雇用の利用が増加している。

しかし、パートタイム比率には、国ごとの違いもある。特に、フランスでパートタイム比率は低く、他の3か国では同比率が高い。

その要因に関して、同研究では、各国における非典型雇用の利用に影響を与える領域として、市場構造、家族／ジェンダー関係、労使関係、組織構造の4つを想定していた。そして、事実発見を踏まえ、このうち、家族／ジェンダー関係と、労使関係（労働時間と関係する税金や社会保障の法律を含む）の領域が、各国間の差異に影響を与えていると主張する。

すなわち、4つの領域のうち、市場構造と組織構造の領域は、4か国ともおよそ同じであり、むしろ各国間の収斂を促す要因となっているとする。このうち、組織構造の領域に関して、4か国の食品小売業での労働組織と仕事の内容は、いずれもテイラー主義の原則を基礎としており、日本でやや多能化が進んでいるものの、かなり類似している。そのため、組織構造の違いが、労働時間の構造に与える影響は相対的に軽微である。また、市場構造の領域に

---

<sup>11</sup> 教育水準が高いほど将来の変化への適応力が高いと考えられている。

<sup>12</sup> 同研究は、このほか、「機能的柔軟性」（広義には、雇用者が、複数の機能ないし課業を遂行することや、通常行っている職務以外の職務を行うことができることを指すとす）の概念が、労働強化を伴う、職務の単なる拡大（上方ないし下方へ）と、教育訓練や技能を意識したものを含むことを批判し、技能向上に向けた意識的な戦略として「機能的柔軟性」を定義すべきと主張している。

関して、品質やサービスに重きを置く戦略が、パートタイム比率を下げるとは限らない。特に日本の事例にみられるように、パートタイム比率を高めつつ、パートタイム雇用者に高いコミットメント等を求めるかたちとなることを指摘する。

他方、家族／ジェンダー関係の領域に関して、フランスでは、女性が、育児中も、フルタイムで就業を続ける規範が確立しているとする。女性の主な労働モデルは、フルタイム労働となる。これに対し、英国とドイツ、日本では、母親が子育ての責任を負うべきという文化的な期待が存在する。そのため、育児中の女性が労働市場から退く傾向にある。これら3か国では、育児期の女性がキャリアを中断し、復帰時には、家庭と仕事の両立のためパートタイムでの就業を選ぶ傾向にある。

労使関係の領域に関しても、英国では、調査当時、週 61 ポンド未満の労働に対しては、社会保険料がかからない。また、日曜のみ働く労働者には日曜割増賃金が支払われない。ドイツでは、税制により、女性が、補助的稼ぎ手の地位を選択することが促されている。日本も含む3か国において、公的な育児支援制度の不足と、パートタイム雇用に関する労使双方にとっての税制・社会保険料上の利点は、パートタイム雇用拡大の大きなインセンティブとなっている。これに対し、フランスでは、短時間勤務による税制上の利点はなく、そうしたインセンティブは存在しない。また、育児支援も充実している。このほか、フランスでは学校の時間が長く、また授業料が最低限で済む。これに対し、他の3か国では、大学や高校の学生が、勉学のために財政上、働く必要性が高い。

このように、特に、フランスとその他の3か国のあいだでは、男女間の家庭内分業に関する規範や、税制や社会保険、育児支援政策、中等・高等教育の公的授業料支援に関して相違が大きい。そして、こうした相違が、女性および学生のパートタイム雇用としての労働供給に影響を与え、食品小売業におけるパートタイム雇用の利用に影響を与えるとする。総じて、こうした労働供給に関わる要因が、パートタイム雇用の利用に関する国ごとの相違を規定していると主張する。

## 6. 分析視角と事実発見の整理

以上のように、英国における非典型雇用の人事管理に関しては、国際比較研究も含め、「柔軟な企業」モデルの検討を通じて、実態の解明が行われてきた。一連の研究から、何が分かったか。事実発見を整理するため、Atkinson (1985) が「柔軟な企業」モデルに関して着目する人事管理の諸側面を問いの形で示すと、以下の5つのようなになると考えられる。

- ①企業は、異なる雇用形態に、それぞれどの程度の「機能的柔軟性」（配置転換や応援、職務の拡大や変更などの程度）を持たせるか。
- ②企業が異なる雇用形態を利用する目的として、「数量的柔軟性」（労働需要の変動に合わせた要員配置の機能）の確保という目的がどの程度大きいのか。
- ③企業は、異なる雇用形態に、それぞれどのような種類の仕事を担当させるか。
- ④企業は、それぞれの雇用形態に、雇用保障や人材育成、その他の労働条件に関して、どのような機会を提供するか。

⑤以上のような人事管理上の選択をどの程度、企業としての要員設定に関わる体系的な「戦略」に基づいて行い、雇用形態別の要員計画を実行しているか。

「柔軟な企業」モデルは、これらの問いに対し、英国の企業が、雇用者を大きく、常用フルタイム雇用（「中核グループ」）と、非典型雇用（「周縁グループ」）とに分けたうえで、①企業は常用フルタイム雇用（のみ）に高い「機能的柔軟性」を求めていること、②企業が非典型雇用を利用する主な目的は「数量的柔軟性」にあること、③企業は、常用フルタイム雇用には、事業にとり重要で、企業特制的技能を要する、裁量性の高い仕事を任せ、非典型雇用には、重要性が低く、一般的技能で遂行できる、裁量性の低い仕事を任せていること、④企業は、常用フルタイム雇用に対して、重点的に雇用保障と人材育成の機会を提供していること、⑤企業は、以上を「戦略」として実行していることを主張する。

Hunter and Macinnes (1991) や Casey, Metcalf and Millward (1997)、O'Reilly (1992)、Baret, Lehndorff and Sparks ed. (2000) における事実発見は、このような「柔軟な企業」モデルの主張を検証する性質を持つと考えられる。そこで、同モデルの着目する英国の人事管理の諸側面について、そうした検証結果を整理すると、図表2のようになる。これに基づき、「柔軟な企業」モデルに関わる一連の研究による事実発見を整理してみたい。また、合わせて、本研究に残された課題についても検討する。

図表2 「柔軟な企業」モデルの問いと英国に関する検証

人事管理の諸側面	「柔軟な企業」モデル	その後の検証結果
①企業は、異なる雇用形態に、それぞれどの程度の「機能的柔軟性」を持たせるか。	企業は常用フルタイム雇用（のみ）に高い「機能的柔軟性」を求めている。	【肯定】常用フルタイム雇用者が応援や配置転換に対応する銀行の事例。ただし、フランスよりも職務の幅は狭い（O'Reilly 1992）。
②企業が異なる雇用形態を利用する目的として、「数量的柔軟性」の確保という目的がどの程度大きいのか。	企業が非典型雇用を利用する主な目的は「数量的柔軟性」にある。	【修正】「数量的柔軟性」を目的に非典型雇用を利用。ただし、人材確保など他の目的による利用も（Casey, Metcalf and Millward 1997）。 【修正】女性や学生等のパートタイム労働への労働供給が、企業のパートタイム労働の利用比率を規定（Baret, Lehndorff and Sparks ed. 2000）。 【修正】常用フルタイム雇用も、残業やシフト勤務により「数量的柔軟性」に貢献（Casey, Metcalf and Millward 1997）。

③企業は、異なる雇用形態に、それぞれどのような種類の仕事を担当させるか。	常用フルタイム雇用には、重要で企業特殊の技能を要する高裁量性の仕事を任せ、非典型雇用には、重要性が低く一般的技能で遂行できる低裁量の仕事を任せる。	【否定】常用フルタイム雇用と非典型雇用の職域には重なり (Hunter and Macinnes 1991)。 【否定】非典型雇用の技能水準は様々 (高熟練から非熟練まで) (Hunter and Macinnes 1991)。
④企業は、それぞれの雇用形態に、雇用保障や人材育成、その他の労働条件に関して、どのような機会を提供するか。	企業は、常用フルタイム雇用に対して、重点的に雇用保障と人材育成の機会を提供している。また、常用フルタイム雇用と非典型雇用のあいだに労働条件等の大きな格差が生じる。	【否定】非典型雇用の賃金水準は様々 (高賃金から低賃金まで) (Hunter and Macinnes 1991)。 【否定】同じ職務であれば、常用フルタイム雇用と非典型雇用の賃金等の水準は同等 (Hunter and Macinnes 1991 : Casey, Metcalf and Millward 1997)。
⑤企業は、以上に関わる人事管理上の選択をどの程度、要員設定に関わる体系的な「戦略」に基づいて行い、雇用形態別の要員計画を実行しているか。	企業は、「戦略」として実行している。	【否定】「戦略」の不在。分権的な雇用形態別の要員管理 (Hunter and Macinnes 1991)。 【否定】実務の要請に基づくアドホックな雇用形態の選択 (Hunter and Macinnes 1991 : Casey, Metcalf and Millward 1997)。

資料) Atkinson (1985)、Baret, Lehdorff and Sparks ed. (2000)、Casey, Metcalf and Millward (1997)、Hunter and Macinnes (1991)、O'Reilly (1992) をもとに作成。

図表 2 より、①「機能的柔軟性」については、「柔軟な企業」モデルの検証を明確に課題として位置付ける Hunter and Macinnes (1991)においても、特に明示的な検証の対象とされていない。常用フルタイム雇用が「機能的柔軟性」を担うということ自体については、特に否定されてはいないと言える。また、この点に関して、O'Reilly (1992) は、英国の銀行で、配置転換や応援が行われていることを示す。しかし、雇用形態による「機能的柔軟性」の異同については必ずしも明らかでない。

O'Reilly (1992) によれば、「機能的柔軟性」の程度は、英仏間でも異なるとされる。常用フルタイム雇用と非典型雇用の各雇用形態の担う「機能的柔軟性」が、国によりどう異なるかは、今後の検討課題となり得る。

②「数量的柔軟性」に関して、英国企業が、「数量的柔軟性」の確保を目的に、非典型雇用を利用していることについては、Hunter and Macinnes (1991)、Casey, Metcalf and Millward (1997) からも確認できる。

ただし、Casey, Metcalf and Millward (1997) によれば、パートタイム雇用の雇用機会を設

けることで女性や学生等の人材確保を容易にするなど、他の目的による非典型雇用の利用も行われている。Baret, Lehndorff and Sparks ed. (2000) も、女性や学生等のパートタイム雇用への労働供給が、英国も含めた各国の企業でのパートタイム雇用の利用を規定しているとする。

他方で、Casey, Metcalf and Millward (1997) は、英国企業において、同じ職務であれば、常用フルタイム雇用と非典型雇用（パートタイム雇用や有期雇用）の賃金等は同等であるため、両者の賃金等に関わるコストの低さを理由に非典型雇用を利用することはないことを指摘する。

③雇用形態ごとの仕事内容に関しては、常用フルタイム雇用の担当する仕事の範囲は広く、非典型雇用の仕事を含む。また、非典型雇用の職種も、高熟練から低熟練のものまで幅広い。これらの事実発見をもとに、常用フルタイム雇用と非典型雇用の仕事のあいだに明確に区分があるとする「柔軟な企業」モデルの主張は否定されている（Hunter and Macinnes 1991）。

しかし、同事実発見は、必ずしも一つの企業や事業所、職場における常用フルタイム雇用と非典型雇用のあいだの仕事が同じことを示すわけではない。「柔軟な企業」モデルが示すように、事業所や職場内において、常用フルタイム雇用と非典型雇用の仕事に違いがあるかは、必ずしも確認されていない。

④雇用形態ごとの労働条件に関して、非典型雇用の賃金水準は高賃金から低賃金までを含み、同じ職務であれば賃金等の水準は同等であることが示されている（Hunter and Macinnes 1991）。

しかし、雇用保障や教育訓練の機会に関しては検討されていないと言える。もちろん、無期雇用のほうが、有期雇用よりも雇用保障の程度が高いことは確かであろう。また、雇用期間が短い分、有期雇用のほうが教育訓練の機会も小さいであろうことは予想がつく。とはいえ、特に、無期のフルタイム雇用とパートタイム雇用のあいだで、雇用保障や教育訓練の機会にどのような違いがあるかについては、必ずしも明らかにされていない。

⑤要員戦略や要員管理に関しては、企業としての要員に関する「戦略」が否定されるほか、雇用形態別の要員計画や、企業としての集権的な要員管理はほとんど行われていないことが示されている（Hunter and Macinnes 1991）。これらに代わり、雇用形態別の要員管理は、分権的なレベルで、実務の要請を踏まえて、アドホックに行われているとされる。

ただし、英国における事業所や職場レベルでの要員管理の実態は、十分に明らかにされていないと言える。

以上のような、「柔軟な企業」モデルが着目する人事管理の諸側面は、常用フルタイム雇用と非典型雇用を組み合わせる人事管理の実態を把握するうえで、基本的な視点と考える。しかし、上記の整理のとおり、これらの側面に対応する英国の実態に関して、これまでの実証的研究から明らかでないことは多い。そのため、Atkinson (1985) の「柔軟な企業」モデルに代わる英国の人事管理のモデルがどのようなものであるか、具体的な姿は明らかとは言えない。

したがって、「柔軟な企業」モデルの着目する諸側面、すなわち、①雇用形態ごとの「機

能的柔軟性」に関する配置転換、応援等の施策、②「数量的柔軟性」に関わる労働時間管理と要員調整、③雇用形態間の仕事の異同、④雇用形態間の賃金制度・雇用保障・教育訓練の異同、⑤雇用形態別の要員管理に関する実態と各領域のあいだの相互関係の解明は、今後の課題と考えられる。日本を含めた国際比較研究も含め、研究の余地は大きいと考える。

\*本稿は、科学研究費補助金（基盤研究(C)）（課題名「小売業の人事管理と売場管理者による人材育成に関する日英比較研究」：課題番号 17K03960）に基づく成果の一部である。

#### <引用文献>

Atkinson (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report No89, Institute of Manpower Studies.

Atkinson and Meager (1986) *Changing Working Patterns –How companies achieve flexibility to meet new needs*, National Economic Development Office.

Baret, Lehdorff and Sparks ed. (2000) *Flexible Working in Food Retailing – A comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan*, Routledge.

Casey, Metcalf and Millward (1997) *Employers' Use of Flexible Labour*, Policy Studies Institute.

Hakim (1990) 'Core and periphery in employers' workforce strategies : evidence from the 1987 E.L.U.S survey', *Work, Employment and Society*, Vol.4, No.2, pp.157-188.

Hunter and Macinnes (1991) *Employers' Labour Use Strategies – Case studies*, Research paper, No.87, Department of Employment.

McGregor and Sproull (1991) *Employer Labour Use Strategies –Analysis of a National Survey*, Research paper No.83, Department of Employment.

O'Reilly (1992) 'Where do you draw the line? Functional flexibility, training & skill in Britain & France', *Work, Employment & Society*, Vol.6, No.3, pp.369-396.

Pollert (1988) 'The "flexible firm": Fixation or fact?', *Work, Employment and Society*, Vol.2, No.3, pp.281-316.

Wood and Smith (1989) *Employers' Labour Use Strategies –First Report of the 1987 Survey*, Research paper No.63, Department of Employment.



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載