

令和 5 年 6 月 6 日現在

機関番号：33917

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2022

課題番号：19K13778

研究課題名（和文）日本企業の多様な人事制度の類型化と従業員の受容

研究課題名（英文）Typology of Diverse HR Systems and Acceptance of Employees in Japanese Companies

研究代表者

余合 淳（YOGO, Atsushi）

南山大学・経営学部・准教授

研究者番号：50736808

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、従来体系的な整理が不十分であった働き方に関する人事管理について、既存研究における議論を参照しながら体系的な整理を行い、人事施策の類型化と、従業員の受け止め方について、従業員への聞き取り調査と質問紙調査を通じて明らかにした。いくつかの実証的検証の結果、とりわけ女性については、専門性の高い職業の場合でさえ就業継続が容易ではなくキャリア初期の離職が多いこと、また働き方に関する人事施策の効果は、従業員をとりまく環境に依存することが示唆された。特に個々の従業員にとって価値ある人事施策ではない場合、人事施策が負の効果も持つ可能性があることが示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究結果は、既存の調査や研究において必ずしも前提とされてこなかった組織的公正や戦略的人的資源管理論の観点から従業員の受容に着目したものであり、これを定性的方法と定量的方法の双方から実証的に示した点に学術的・社会的な貢献がある。

例えば育児休業制度や長時間労働の削減といった人事施策は、従業員にとってポジティブな効果があることが暗黙裡に想定されており、それが女性だけではなく男性や子供を持たない従業員のような施策の対象外とされている人々の受け止め方を明らかにしたことで、女性活躍推進やワークライフバランスの観点から、よりよい従業員の就業環境に結び付くものと考えられる。

研究成果の概要（英文）： In this study, we systematically organized personnel management related to work styles, which had not been systematically organized in the past, while referring to discussions in existing research. Through interviews and questionnaire surveys with employees, we clarified the types of personnel policies and how employees perceive them.

As a result of several empirical verifications, especially for women, it is not easy to continue working even in highly specialized occupations, and many leave early in their careers. It was also suggested that the effects of personnel policies related to work style depend on the environment surrounding employees. It was shown that personnel measures may have negative effects, especially if they are not valuable to individual employees.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：人的資源管理論 働き方改革 組織的公正 女性活躍推進 労働時間削減 働き方の柔軟化

### 1. 研究開始当初の背景

近年、競争のグローバル化や人口減少、少子高齢化等により、企業組織を取り巻く環境変動は激しさを増す一方である。特に日本企業における労働環境においては、人口減少や少子高齢化といった外部環境の変化から、労働力の質的量的な変化ももたらし、女性や高齢労働者、外国人労働者といった新しいタイプの人材の活用についても求められる。女性の社会進出、夫婦共働き世帯の増加といった社会的な潮流もまた、多くの従業員を抱える企業組織にとっては、見過ごせない外部環境の変化である。

公正な人事制度のあり方を議論する際には、正社員転換制度に代表されるような人事処遇制度の導入における手続き(ルール)という、既存研究の指摘するような公正の捉え方(で後述)も重要ではあるが、これが正しいものとは限らない。従業員の抱く公正感の形成メカニズムや、これを高めることも予想される組織における倫理的な施策にも着目すべきである。手続や方法を重視する研究のみでは「処遇の手続だけ整備すれば(正社員転換制度さえ導入すれば)不公平な分配であっても(実際には転換者がいなくても)従業員の公正感が高まる」というある種の非倫理的な人事施策の導入をもたらす可能性もあるし、正社員転換制度の実証研究をみても、この制度が結局社会的な公正や倫理の観点から望ましい制度であるかどうかは、必ずしも議論されていない。近年の日本企業の人事制度改革の方向性を検討するためには、そうした資源配分に関する公正や倫理の在り方に着目し、労使双方に資する処遇のあり方といった人事管理の基本に立ち返りながら、その変化と方向性を明らかにする必要があると考えられる。以上の議論から、既存研究や実態調査に基づき、企業の人事管理における処遇の公正性や倫理性はどのように位置づけられ、どのように扱われてきたのかについて検討する。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、近年の日本企業の人事処遇制度の実態を把握し、特に従業員の知覚する公正感に資する倫理的な人事処遇制度について検討することである。1990年代前半以降、従来の日本型人事管理の変革が志向され、成果主義と呼ばれる新たな人事管理の在り方が検討され、非正規従業員と正規従業員間の均衡な処遇のあり方に関する議論や、近年では勤務地・勤務時間等を限定した「多様な正社員」と呼ばれる新しい働きかた等が注目されている。また、内閣府の政策の中で「働き方改革」と呼ばれる長時間労働は正やワークライフバランスに関連する施策にも関心が集まっているところである。しかし、そうした人事施策の機能性や理論的説明、具体的な人事施策への展開は未だ不明瞭であり、学術的な裏付けが十分になされているとも言い難い。本研究では、組織と従業員双方にとって望ましい公正で倫理的な人事管理制度の方向性を提示するものである。以上の経緯を踏まえた本研究における「問い」は、以下のようなものであった。

- A. 企業組織において、公正で倫理的な人事制度とはどのようなものか。
- B. 日本企業の人事管理処遇においてどのような公正感を抱いているのか。

### 3. 研究の方法

近年の日本企業における公正性の観点からの人事制度改革に関する研究は、いくつかの学術的研究蓄積がなされてきたものの、その視点は主に正社員転換制度のような人事制度による従業員の知覚に対する影響という視点に偏っており、それゆえ本来人事管理研究と極めて密接な、学際的見地から見た人事管理の公正性・倫理性という視点が等閑視されてきた。こうした現状を踏まえ、近年の日本企業にみられる人事制度の変容と、その構成員である従業員の納得感、公正感との関連性を検討せねばならない。企業組織内の従業員が処遇の公正性をどのようなものと捉えているのか(従業員の知覚する公正感はどのように整理されるか)。また、上述の研究課題を踏まえた上で、企業組織の採用すべき具体的な人事施策について、公正性の観点から明らかにする。

具体的な調査の方法としては、文献研究、インタビュー調査による仮説構築、仮説検証のためのアンケート調査、研究成果のまとめ、の4つのフェーズに分類される。実際の研究進行の際には調査先企業の事情等を踏まえ、インタビュー調査とアンケート調査という双方を実施した。本研究でなされる仮説構築・仮説検証型の調査が性質上必要であることに加え、それぞれの調査手法の長所と短所を補い合う方法論的なマルチメソッドが研究の信頼性を高める上で有効であるという観点から、上記の研究計画・方法を採用してきた。

### 4. 研究成果

本研究では、従来体系的な整理が不十分であった働き方に関する人事管理について体系的な整理を行い、人事施策の類型化と、従業員の受け止め方について、従業員への聞き取り調査と質問紙調査を通じて明らかにした。実証的検証の結果、専門性の高い職業の場合でさえ女性の就業

継続が容易ではなく、働き方に関する人事施策の効果が従業員をとりまく環境に依存することが示唆された。

まず、聞き取り調査の結果からは、女性が多数を占める専門職におけるキャリア継続の困難さと長期就業を可能とするメカニズムを、部分的ではあるものの明らかにしてきた。調査結果を鑑みると、一見職場において女性比率が高く、また国家資格を所有する専門職のような職業であっても、40代50代のようなキャリア中期以降の就業は決して容易ではない様相が観察できた。その背景には、就業者自身による長期的なキャリア展望の有無、その職業の持つジェンダーステレオタイプ、専門職を管理する経営者（あるいは管理職）が、彼女らの専門性を長期的に軽視する場合がある点、更には専門職を雇用する組織の規模といった複数の要因が複雑に絡まりあうことで、初期キャリアにおいて就業継続を断念する場合がある。

また、質問紙調査の結果からは、働き方改革に代表されるような人事施策、例えば労働時間の削減や育児介護休業制度の拡充といった近年とりわけ着目される人事施策であっても、その効果は必ずしもポジティブなものばかりとは限らないという点が明らかにされた。例えば女性活躍推進の施策や労働時間を削減する人事施策は、長時間労働を是とする考え方を持つ従業員や、自身が子供を有していない従業員にとってはその恩恵が受けられない可能性があるため、そうした施策を導入することによってかえって従業員の納得感や公正感を低下させてしまう可能性がある。つまり、全従業員がある程度平等に恩恵を受ける賃金の向上等と比べて、ライフスタイルや家庭環境などによってその効果が変わってしまう人事施策は、導入やその後の運用の際に注意が必要である。

こうした研究成果は、従来様々な人事施策が従業員のパフォーマンスや企業のパフォーマンスに対してポジティブな結果をもたらすことを想定する戦略的人的資源管理論の持つ前提に対し批判的な立場をとるものである。換言すれば「よい人事制度とは」を見直す際の足掛かりとなる研究成果であるといえる。また、組織行動論では従業員の心理的な態度や行動の普遍的なメカニズムの解明が重要な研究課題の一つであるが、従業員の属性（この場合仕事への価値観や子供の有無など）次第ではそのメカニズムが大きく変わることを示唆するものである。既存の経営学、とりわけ人事や労働をテーマにする場合、とりわけ実務的にはワークライフバランスや働き方改革といったテーマはいわば金科玉条のような枕詞であり、その意味で労働環境の改善によるポジティブな効果は絶対視されてきた面もある。しかし、その施策の持つ長短を客体的に評価できる指標ないし尺度は今のところ存在していない。この点は本研究の成果であると同時に限界をも意味するところでもあるが、今後の研究進展が期待される部分である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 余合淳・岸野早希	4. 巻 37
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランスが従業員の組織的公正に及ぼす影響 質問紙調査を通じた探索的分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 南山経営研究	6. 最初と最後の頁 393-407
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 余合 淳・岸野早希	4. 巻 663
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランスが従業員の組織行動に及ぼす影響 2時点データを使った探索的分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 余合 淳	4. 巻 664
2. 論文標題 人事評価の様相と機能	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー	6. 最初と最後の頁 1-8
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 余合 淳	4. 巻 652
2. 論文標題 労働時間と女性活躍推進の人事管理が従業員へ与える影響に関する実証分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 余合 淳・江夏幾多郎・田中秀樹
2. 発表標題 人事管理論において小池和男はいかに引用されてきたか
3. 学会等名 日本労務学会九州部会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 余合 淳
2. 発表標題 働き方に関する人事施策と従業員の受容 労働時間と勤務形態に着目して
3. 学会等名 日本労務学会第50回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 江夏幾多郎・田中秀樹・余合 淳
2. 発表標題 経営学の視点から
3. 学会等名 日本労務学会日本の人事労務研究のレビュー研究会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 相宮芳美・余合 淳
2. 発表標題 女性専門職のキャリア発達とワーク・ライフ・バランス 歯科衛生士へのインタビュー調査を通じて
3. 学会等名 日本労務学会中部部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 余合 淳
2. 発表標題 働き方の人事管理とその効果
3. 学会等名 “ 職場と人材 ” 研究会（招待講演）
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 西村孝史・島貫智行・西岡由美・南雲智映・尾形真実哉・余合淳・林祥平・柿沼英樹・田口和雄・藤波美帆・松浦民恵・森永雄太・青木宏之・佐藤佑樹・大木清弘	4. 発行年 2022年
2. 出版社 碩学舎	5. 総ページ数 268
3. 書名 1からの人的資源管理	

1. 著者名 安藤史江・筒井淳也・佐藤一磨・櫻井雅充・小江茂徳・余合淳・喜田昌樹・荒木淳子・国保祥子・寺村絵里子・水落正明	4. 発行年 2020年
2. 出版社 金子書房	5. 総ページ数 168
3. 書名 変わろうとする組織 変わりゆく働く女性たち 学際的アプローチから見据える共幸の未来	

1. 著者名 上林憲雄・平野光俊・江夏幾多郎・庭本佳子・浅井希和子・余合 淳・島田善道	4. 発行年 2019年
2. 出版社 同文館出版（株）	5. 総ページ数 256
3. 書名 日本の人事システム	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------