

機関番号：24402

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008 ～ 2010

課題番号：20530352

研究課題名(和文) 日本における多様な働き方を前提とした  
日本型ダイバーシティマネジメントの開発

研究課題名(英文) Development of Diversity Management for Work Diversity in Japan

研究代表者

下崎 千代子 (SHIMOZAKI CHIYOKO)

大阪市立大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：80135003

研究成果の概要(和文)：日本における多様な働き方は4種類(就労者(女性・高齢者・外国人・障害者等)の多様化、雇用形態の多様化、就労形態の多様化、勤務形態の多様化)がある。戦後構築された日本における青壮年・男性・正社員を対象とした日本型人材マネジメントから多様な人材を前提とした人材マネジメントを考案するには、それぞれの多様な労働者の価値観を解明して、それに適合した方法を開発することが必要であることがこの研究のひとつの成果である。

研究成果の概要(英文)：The author describes that Work Diversity in Japan consists of four aspects which mean worker diversity, employment diversity(formal worker and non-formal worker, worker in NPO), working organization diversity(profit and non-profit organization) and working pattern diversity(working hour, working space). As a result from these researches on Work Diversity, it is elucidated that an essential point is to make clear what justice is for each worker in order to develop Diversity Management in Japan.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：多様な働き方、人材マネジメント、ダイバーシティ、ワークライフバランス、ダイバーシティマネジメント、公平性

## 1. 研究開始当初の背景

戦後構築されてきた日本の人事システムは、1990年代後半から変革が進行したが、画一的な労働者像という観点からすれば、青壮年男性正社員が中心的労働者というモデルに大きな変更があったとは言えない。少子化により日本の労働力が減少し、グローバル展開していく中で、こうした環境変化に柔軟に適応できる多様な労働力構成を実現する

ことが必要である。こうした状況を鑑みると、日本企業においてはこうした多様な労働力、さらには多様な働き方を前提としたダイバーシティ・マネジメントの開発が求められているという認識から、「日本における多様な働き方を前提とした日本型ダイバーシティマネジメントの開発」を研究テーマとした。

従来の就業形態の多様化は、非正規雇用者の割合の増大が注目され、その格差の是正が

論点となっているが、従来の日本の人事システム変革の観点からすれば、研究成果で述べる4種類の多様化の促進とそれらの有機的な関連性の研究が不可欠である。しかし、このような多面的研究はほとんど実施されておらず、多様な働き方が展開しているのに対して、その人材マネジメントの開発が遅れているのが現状である。本研究は、そうした背景から、実態に即した人材マネジメント方法の構築を模索するものである。

## 2. 研究の目的

(1) まずは、2000年代以降の働き方の多様化がどのように進展してきたか、統計的なデータや事例を活用しながら解明する。

(2) ダイバーシティマネジメントに必要な公平性に関する研究サーベイを実施する。

(3) 働き方の多様化は、従来の日本の人事システムにどのような変革をもたらすのかを解明する。

(4) 海外の働き方の多様化の状況を調査する。

(5) 日本型ダイバーシティマネジメントの開発に必要な要件を探求する。

## 3. 研究の方法

(1) 多様な働き方に関する統計データ収集・分析

(2) 多様な働き方を導入している企業事例の収集と分析

(3) 組織的公平性に関する文献サーベイ

(4) 海外の多様な働き方に関するインタビュー調査

(5) 多様な働き方研究会の開催

## 4. 研究成果

(1) 2000年代以降の多様な働き方の展開

1990年代から進展した就業形態の多様化に関しては、就労者(男女・年齢・国籍等)の多様化、雇用形態の多様化(正規・非正規)、就労形態の多様化(雇用者・非雇用者)、勤務形態の多様化(在宅勤務・フレックスタイム・短時間勤務等)の4つの異なる多様化があることを従来から指摘してきた。この中で、統計的なデータから明らかなのは、少子高齢化の影響から日本国内の労働力率は減少傾向にあるが、女性労働力率は、男性の労働力率減少の割合に比べると、女性の減少割合は小さく、相対的に、女性の労働力率は男性

と比較すると維持される傾向にある。また、日本の女性労働の特徴とされてきたM字型カーブも解消されつつあるが、まだその傾向は残されており、出産後はパート労働者として勤務する傾向は依然として続いている。高齢者に関しては、国際的にみても、高齢者の就労意欲は高く、定年後の雇用維持策も導入されていることから、高齢者の就業割合も高まりつつある。さらに、外国人労働者に関しても、グローバル化対応として、近年積極的に留学生を採用する傾向がみられ、社内の公用語として英語を導入する企業が登場しつつある。このように、職場の労働力構成は多様化しつつあるのが実態として明らかである。

雇用形態の多様化に関しては、短期の雇用期間が明示される非正規雇用(パート労働・派遣労働等)の割合は増大しつつある。その要因は、企業側と労働者側双方にある。企業側の要因としては、企業経営の不安定な中、固定費的な正規社員の採用を抑制する傾向があること、サービス産業等非正規雇用者からなる企業割合が増大しつつあることがあげられる。労働者側の要因としては、出産後の女性労働者としては、パート労働が選択される傾向が高いこと、定年後の高齢者においても、同様にパート労働が増大する傾向にあると指摘できる。すなわち、就労者の多様化とともに雇用形態の多様化も同時進行していることがわかる。ワークライフバランス等を求めようとする、日本の正規雇用者の働き方では、仕事中心の生活は不可避であることから、柔軟な働き方のできるパート労働を選択する労働者も数多く存在するというのである。このような実態からすれば、職場においては多様な雇用形態からなる労働者構造が存在しているわけで、従来の正社員中心のマネジメントから多様な人材を対象としたマネジメントの必要性を看過することはできない。

また、就労形態の多様化においては、SOHO等の自己雇用者、NPO従事者の増大もみられ、企業等に雇用される者以外の就労者が増大することを意味するが、全体としては企業に雇用されて働く雇用者の割合が増大しており、自営業従事者は減少傾向にある。NPO従事者も注目されているが、顕著な増大傾向があるとは言えない。

また、働き方の柔軟性を高め、ワークライフバランスを実現できる勤務形態の多様化に関しては、在宅勤務制度を導入する企業数は増大してはいるが、実際にそれを活用する従業員数は少ない。しかしながら、出産後の短時間勤務制度等の新たな制度については企業の積極的な導入事例が存在する。また、災害やパンデミック等が発生した場合の事業継続性(BCP)のために、在宅勤務が有効で

あるという研究も現在進められつつある。

以上の結果として、2000年代以降の働き方の多様化として進展したのは、就労者の多様化、雇用形態の多様化が中心となるが、就労形態の多様化、勤務形態の多様化も定着までは至らないものの、導入傾向のあることは指摘できる。

この現状から言えることは、とくに働き方の異なる従業員から構成される職場における公平性を如何に維持するのがダイバーシティマネジメントの開発において要点となるということである。日本では、職務が不明瞭という職務特性を有しているが、こうした特徴が正規・非正規間では大きく異なっているのが実情である。従来の日本人の労働者像は、会社人間的な働き方が高い評価を得てきたが、多様な労働者においては、それぞれに仕事や会社に求めるものが違ってきている。ゆえに、そこでは、それぞれの就業者が仕事に何を求めるのかという価値観を明らかにして、それに基づいたマネジメント手法が開発されることで、職場における公平性が担保できる可能性が見出せる。この公平性は、職務動機づけとも大きく関係している。しかし、一方で、公平性だけではなく、職場における職務満足や個人の成長を支援し、職務意欲を向上させる動機づけのあり方に関して、研究する必要が残されている。ホワイトカラーやサービス産業従事者の職務動機づけ研究はまだ未開拓の分野である。

#### (2) ダイバーシティマネジメントに必要な公平性に関する研究サーベイ

組織的公正性の研究は、分配的公正論のAdams, J. S.、手続き的公正論のLeventhalが代表的であるが、第3の道徳性を基本とした組織的公正論が台頭しつつある。マイケル・サンデルの正義論は、結果的にはコミュニティを形成する構成員の正義感がこの公正性を決定するという点にある。そのような点から、多様な働き方における公正性とは、構成員の価値観を反映したものでなければならないことになる。こうした研究は、日本においてはまだ開始されておらず、極めて独創性の高い研究が期待できる分野である。

#### (3) 日本的人事システムの変革の方向性

1990年度後半からの人事制度変革の方向については、パーソナル化人事システムの方向とシェアリング化人事システムの方向があることを指摘してきた。このいずれの方向に日本的人事システムが収斂するかを企業事例等で確認してきたが、結果的に、正社員には「シェアリング化人事システム」を適用し、非正規社員には「パーソナル化人事システム」を適用していることが解明された。このことは、先に述べたように、異質な従業員

間の公平性をどのように維持するのかがダイバーシティマネジメントにおいて決定的な要因となる。異なる人事制度を適用された労働力構成からなる職場でのマネジメント方法のあり方は、今後まだまだ研究する必要がある分野といえる。

#### (4) 海外における多様な働き方研究

今回は、オランダでの日系企業を対象としたインタビュー調査が中心であった。日欄の比較をするならば、ワークライフバランスに対する価値観の相違が働き方の相違を生じさせていることが調査から明らかになった。正規・非正規ではなく、ワークライフバランスを実現できる働き方を創意工夫という前提がオランダには存在する。オランダのパート労働者は日本のようにフルタイム労働者と比べて、低い位置に置かれているわけではない。仕事の遂行方法を変革する中で、新たな取り組みを実施しているオランダの方法は大いに参考となる。ライフサイクルに対応した柔軟な勤務方法を可能とし、ワークシェアリングも導入して雇用の創出を図る方法を模索する必要がある。

#### (5) 日本型ダイバーシティマネジメントの開発に必要な要件を探求する。

上記で述べてきたように、多様な働き方をどのようにマネジメントするかは、異質な労働者間のそれぞれの価値観をまず明らかにすることが要点として抽出できた。今後は、これを解明することで、多様な働き方に対するダイバーシティマネジメントの開発に資することができる。

その際に、重要なことは動機づけ要因として何を要因とするかである。マズローの欲求階層説からいけば労働者の自己実現欲求を充足することになる。White, R. W.によると、コンピテンス(有能性)の獲得が動機づけと密接に結びついている。また、バンデュラでは自己効力感(self-efficacy)の獲得が重要ということが示されている。いずれにしても、個人が自己の有能感を感じることができ自己実現空間を保有・維持できることが仕事に対する動機づけにおいては、要点となる。しかしこうした自己実現空間は、職場のみではなく、家庭や地域、趣味の世界等、社会においては至る所にそうした空間を確保することは可能である。

それぞれの労働者はこの自己実現空間をどこで獲得しようとしているのか、それを解明して、社会における幸福感・充実感といった心理的安全性を確保することが現代社会の課題でもある。現代社会の課題ともいえるメンタルヘルス問題は、こうした社会空間の中での自己実現空間の分かち合いの欠如にあるともいえることができる。

そうした意味において、企業社会の中だけで従業員の動機づけを配慮するのではなく、企業外の社会も含めた広い社会全体を視野に入れた研究を進めていく必要がある。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

①下崎千代子著「米国における職務動機づけ論の新動向」『経営研究』査読無、第59巻第4号、2009年2月、171-185頁

[学会発表] (計6件)

①下崎千代子「テレワークを活用したビジネスモデル—S社とK社の事例分析」日本情報経営学会第61回全国大会(熊本学園大学) 2010年11月

②Nakatsuka, kiyoka Tamura, Mitsuhiro Yaki, Yukiko Shimozaki, Chiyoko 'A Case of Informational Channel Creating Knowledge' ITA(International Telework Academy)2009, Turku School of Economics (Poli in Finland) 2009/8/27

③Nakatsuka, kiyoka Tamura, Mitsuhiro Yaki, Yukiko Shimozaki, Chiyoko 'ESTABLISHING AN INFORMATION CHANNEL FOR CONTINUOUS INNOVATION IN BUSINESS' 北京大學(中国北京市) 2009/3/28

④田村充弘・下崎千代子「企業における持続可能なイノベーション環境の構築-A社における最先端技術情報の良循環システム事例」日本情報経営学会第57回全国大会(宮崎産業経営大学:宮崎市) 2008/10/26

⑤下崎千代子「オランダにおける柔軟な働き方」日本テレワーク学会第11回研究発表大会(産業能率大学自由が丘キャンパス:東京都) 2009/6/21

⑥下崎千代子「オランダのワークシェアリングとIT利用の現状」日本情報経営学会関西支部第203回月例研究会(大阪市立大学文化交流センター大セミナー室)2009/6/29

[図書] (計4件)

①亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』白桃書房、2009/11/1、271頁

②下崎千代子著「中小製造業における人材採用・確保・育成」富澤修身編著『大阪新生へのビジネス・イノベーション』ミネルヴァ書

房所収、2009年9月、67-85頁

③下崎千代子著「ワークライフバランス実現に向けた柔軟な働き方」日本経営学会編・経営学論集78集『企業経営の革新と21世紀社会』所収、千倉書房、2008年9月、60-72頁

④下崎千代子、第7章「産学連携・異分野連携を舞台にした心理学的アプローチによる社会人基礎能力の向上」コメント、全国ビジネス系大学教育会議編著『社会人基礎力の育成とビジネス系大学教育』学文社、2010年12月、100-102頁

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

下崎 千代子 (SHIMOZAKI CHIYOKO)

大阪市立大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：80135003

(2)研究分担者 無

(3)連携研究者 無