

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：32687

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K01686

研究課題名（和文）戦略的人的資源管理論における人材ポートフォリオ論の統合的枠組みの構築

研究課題名（英文）Developing an integrated framework for Human Resource Portfolio theory in Strategic Human Resource Management

研究代表者

西岡 由美（Nishioka, Yumi）

立正大学・経営学部・教授

研究者番号：30369467

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、雇用区分の組み合わせとそれに対応した異なる人事施策の適用が、個人の知覚に影響を与え、どのように組織内公正性に影響を及ぼすかの一連のプロセスを検討した。

主な発見として、(1) 同一企業内での雇用区分数の増加は、人事管理の多様化を進める一方で、区分間の公正性の確保を困難にすること、(2) 人事施策の適用が個人の知覚に及ぼす影響には、即効性のあるものとそうでない人事施策が存在すること、(3) 日本企業における従業員態度のメカニズムをみると、組織的公正、ワークエンゲイジメント、職務満足度の関係性はキャリア発達段階によって異なることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本企業では、従業員の働き方やキャリアの多様化の影響により、同一企業内の雇用区分の組み合わせが複雑化しており、多様な雇用区分間の異なる人事施策に対する公正性について、学術的にも実務的にも高い関心が寄せられている。

本研究は、多様な雇用区分間の異なる人事施策に対する個人の知覚の観点から、働き方が多様化、複雑化する日本企業の実態に即した人事施策の効果を実証的に分析し、異なる人事施策に対する公正性の在り方を明らかにするものである。

研究成果の概要（英文）：This study examines the processes affecting individual perceptions and organizational justice by combining employment categories and applying different HR policies accordingly.

The main findings are: (1) As the number of employment categories increases within the same company, it becomes challenging to ensure fairness between categories while promoting diversification of human resource management, (2) some HR practices have an immediate effect on individual perceptions and others do not, and (3) The relationship between organizational justice, work engagement and job satisfaction differs depending on the stage of career development.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人材ポートフォリオ 戦略的人的資源管理 組織的公正 人事施策

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日本企業では、無期転換ルール適用やビジネスモデルに応じた雇用形態の多様化に伴い、同一企業内に多様な雇用区分が設置され、区分ごとに異なる人事施策が適用されている。さらに、テレワークや副業・兼業等の新たな働き方が注目される中、これまで以上に同一企業内における雇用区分の組み合わせとそれに対応した雇用区分間での異なる人事施策の適用が検討されており、それらが従業員の知覚や組織成果に及ぼす影響に関心が高まっている。

また、人事施策が組織で果たす役割やその組織的効果を研究領域とする戦略的人的資源管理論(以下、SHRM)では、人事施策と企業業績との間の「ブラックボックス」の存在が指摘されてきた(例えば、Becker & Huselid, 2006)。その後、それらを解明するための糸口として、従業員の態度・行動の媒介効果が検討されている。一方で、組織的公正は従業員の態度・行動を媒介して、組織パフォーマンスに貢献することが明らかになっており(例えば、Colquitt et al., 2001)、ブラックボックスを解するための変数の一つと考えられる。

2. 研究の目的

以上の問題意識を踏まえ、本研究ではSHRM研究で示される人事施策と組織的公正との関係性を、人材ポートフォリオ論の観点から再考することにより、雇用区分の組み合わせとそれに対応した異なる人事施策の適用が、個人の知覚に影響を与え、どのように組織的公正に影響を及ぼすかの一連のプロセスを明らかにする。その目的は、SHRMと人材ポートフォリオ論の統合的な枠組みを提示することで既存のSHRM研究を発展させることである。具体的には、以下3点の検討を行った。

第1に人事管理の中でも仕事配分と賃金管理に着目することにより、同一企業内の雇用区分の明確化とそれに対応した人事管理の必要性を明らかにする。これは、従業員の知覚の検討に先立ち、同一企業内の多様な従業員間の分業構造や異なる人事管理が適用されている現状を確認するためである。第2に、柔軟な働き方に関する人事施策の適用、さらに適応時期の違いがワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズムを明らかにする。とくに組織的公正を媒介変数とすることにより、柔軟な働き方に関する人事施策のワークエンゲイジメントへの影響を仕事の要求-資源(JD-R)モデル(Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)から考察する。第3に、欧米の先行研究で示された組織的公正、ワークエンゲイジメント、職務満足度の関係性を再検討し、日本企業における従業員の態度のメカニズムを実証的に分析する。

3. 研究の方法

研究方法は、先行研究のレビュー、既存調査データの再使用、アンケート調査の3つの方法を用いた。

(1)先行研究のレビュー

SHRMおよび人材ポートフォリオ論について国内外の先行研究をレビューすることにより、それぞれの研究における課題を確認した。さらに、SHRMと人材ポートフォリオ論の統合的枠組みを検討するためのアンケート調査の実施に先立ち、国内外の先行研究で用いられている従業員グループ、人事施策群、従業員の知覚などに関する項目の整理を行った。

(2)既存調査データの再分析

再分析には、みずほ情報総研株式会社が多様な人材の活用と処遇の現状および課題把握を目的に、2017年12月に実施した「多様な人材の活用戦略に関する調査」データを用いる。

(3)アンケート調査の実施

個人調査：テレワークを中心としたコロナ禍での働き方の変化と組織への影響の検討を目的に、2020年から実施してきたパネル調査の第4回調査を2021年6月に実施した。第1回調査は2020年6月、第2回調査は2020年10月、第3回調査は2021年2月にそれぞれ実施しており、第4回調査の実施により4時点のデータが確保できた。なお、同パネル調査の第1回から第3回目は、JSPS科研費181K01814の助成を受けて行ったものである。

管理職調査：調査会社の登録モニターに対する調査を実施した。調査対象は、従業員数10名以上の民間企業(第1次産業、自治体、宗教団体を除く産業)に勤務する部下を1名以上もつライン管理職(課長職以上)である。回答者の負担、コモナビアスメソッドを考慮し、調査は統一対象にして2回に分けて実施した。調査実施期間は、1回目が2023年12月8日から11日、2回目が12月22日から28日であった。有効回答者数は、1回目が1,203人、そのうち2回目が840人であった。

4. 研究成果

本研究の成果は、以下の3点である。

(1)仕事配分と賃金管理の観点からみた人材ポートフォリオの実態

人材ポートフォリオ論に関する国内外の研究成果のレビューおよびみずほ情報総研株式会社「多様な人材の活用戦略に関する調査」データの再分析により、日本企業の人材ポートフォリオの実態を仕事配分や賃金管理の視点から検討した。

分析の結果、以下の点が示唆された。第1に、非正規社員内部の雇用区分の明確化とそれに対応した人事管理の必要性である。日本企業は既に3つの以上の異なる社員タイプを前提とした人事管理を行っている。また多くの企業では正規社員に比べ非正規社員内部の雇用区分が細分化し、非正規社員タイプごとに異なるレベルの仕事を担当させる傾向にあるものの、タイプ数の増加に伴い必ずしも彼(彼女)らの仕事レベルが高くなるわけでない。さらに、社員タイプ数が増えるほど基本給決定要素の一致度が高くなる一方で、一致度が高いほど定着率に対する企業の満足度は低下することから非正規社員内部の仕事配分の在り方やそれを踏まえた区分間の公正性、納得感の確保が求められる。第2に、多様な人事管理の分化と統合である。雇用区分ごとの異なる人事管理は、企業内の多様な人材のニーズに対応した人事管理の実現を可能とする。他方で、企業内で異なる人事管理が適用されると、区分間の公正性が確保しづらくなる。つまり、雇用区分数の増加に伴い、人事管理の多様化は進み(右上がり)、逆に区分間の公正性の確保が難しくなる(右下がり)。個々の企業が選択すべき雇用区分の最適点はこれらの交点である。企業により最適点は異なるが、現状の日本企業は、過度に人事管理が多様化しており、人事管理の統合を進めている状態にある(図1参照)。

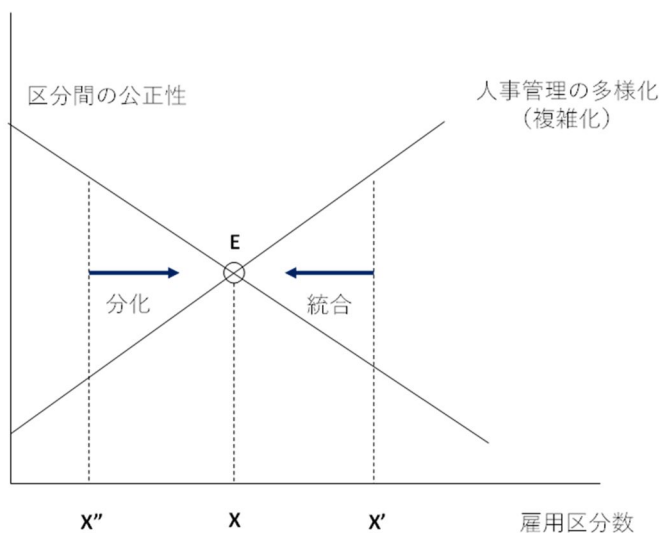


図1 多様な人事管理の分化と統合

(2)柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

パネル調査データを用い、COVID-19 禍において社会的距離を保つために適用された柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに与える影響を検討した。具体的には、柔軟な働き方として、テレワーク、時差勤務、短時間勤務といった人事施策に着目し、組織的公正を媒介変数とした際のワークエンゲイジメントとの関係を明らかにした。

分析の結果、第1に、COVID-19 感染拡大前のテレワークの適用が組織的公正の3つの下位概念を増加させること、第2に、COVID-19 感染拡大前の時差勤務の適用が手続き的公正と相互作用的公正を減少させること、第3に、時差勤務はワークエンゲイジメントに直接影響することが示唆された。一方、媒介関係ではなくCOVID-19 感染拡大前のテレワークの適用が組織的公正を増加させ、相互作用的公正がワークエンゲイジメントを増加させる可能性があることが明らかになった(図2参照)。

これらの分析結果から得られる理論的含意は、人事施策の継続性という視点と、即効性のある人事施策とそうでない人事施策が存在する可能性である。テレワークは、労働の環境が整備され、テレワークの際の評価が確立されている場合に、社内の納得性が増すと見える。一方、時差出勤はもともと時差出勤をしている従業員には大きな変化が見られないのに対し、周囲の人が時差出勤している場合、つまりCOVID-19を機に時差出勤が適用された人と自分を比較することで、組織的公正が低下することが想定される。時短勤務は、COVID-19 感染拡大前からの適用、COVID-19に伴う適用ともにワークエンゲイジメントに直接的に影響を及ぼすことから、適用時期に関係なく従業員に好意的に受け止められていることが示唆された。実践的な示唆としては、テレワークはコミュニケーションを減少させるという懸念があるが、テレワークの適用は、逆に担当業務の成果に基づく評価、評価ルールの明確化、テレワークによるコミュニケーションの密度が高まることにつながる。その結果、COVID-19 禍では相互作用的公正性がワークエンゲイジメントを増加させる。また、テレワークは、インフラの整備や業務の再配分など企業にとって一定の投資が求められることから、テレワークの導入・展開に際しては長期的な視点が必要となる。一方、時差出勤は、公正感やワークエンゲイジメントを低下させる可能性があり、可能な限りテレワークを適用し、出勤の必要性を減らす取り組みを進める必要性が示唆された。

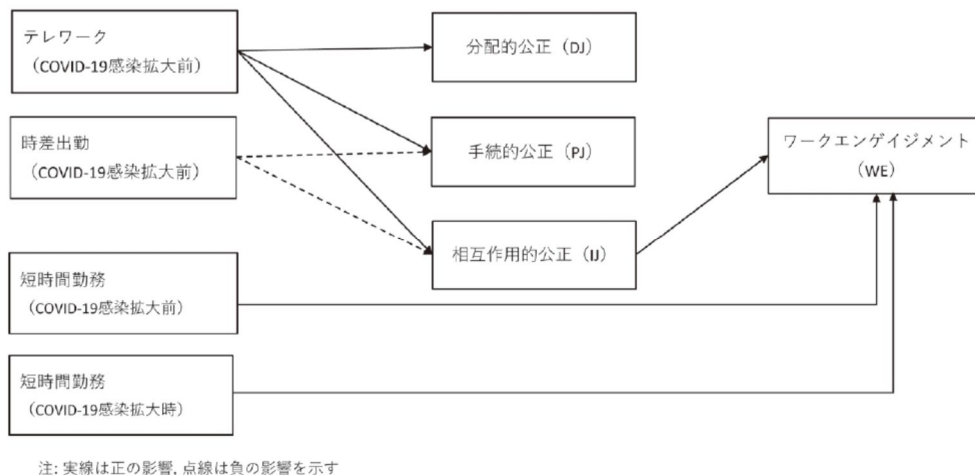


図2 柔軟な働き方施策，組織的公正，ワークエンゲイジメントの関係

(3)組織的公正，ワークエンゲイジメント，職務満足度の関係性

日本で働く正社員が知覚する組織的公正，ワークエンゲイジメント，職務満足度の関係性についてワークエンゲイジメントを媒介変数とするメカニズムの解明を試みた。全体モデルでは，組織的公正の下位概念である分配的公正と相互作用の公正がワークエンゲイジメントと有意な正の関係を示し，ワークエンゲイジメントは職務満足度との間に有意な正の関係を示した。また，分配的公正・相互作用の公正と職務満足度との関係において，ワークエンゲイジメントは部分媒介していた。ただし，これらの関係性はキャリア発達段階によって異なる。維持期は全体モデルと同様の傾向が確認されたが，確立期は，組織的公正性の3つの下位概念のいずれもワークエンゲイジメントに影響を与えず，ワークエンゲイジメントの媒介効果はみられなかった。

学術的な貢献は，第1に，ワークエンゲイジメントの研究が積極的に展開されている国外の研究成果を基に，これまで部分的に検討されていた研究蓄積をつなげることで，日本におけるワークエンゲイジメントの先行要因と後続要因の関係性の検討を行ったことである。第2に，加齢に伴いワークエンゲイジメントが高まることが指摘されているが，そのプロセスについての検討はあまり行われていない。ワークエンゲイジメントを媒介とした組織的公正の3つの下位概念の職務満足度への影響を検討することで，キャリアの段階によるワークエンゲイジメントのメカニズムの違いを明らかにした。

<参考文献>

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

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 4件）

1. 著者名 西岡由美・西村孝史	4. 巻 55(2)
2. 論文標題 COVID-19禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム - 組織的公正の媒介効果の検討 -	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 立正経営論集	6. 最初と最後の頁 55 76
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Yumi Nishioka and Takashi Nishimura	4. 巻 9(4)
2. 論文標題 Organizational Justice as a Work Resource and the Mediating Effect of Work Engagement: Focusing on career developmental stages	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 International Journal of Management and Applied Science	6. 最初と最後の頁 122-126
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西岡由美	4. 巻 63(12)
2. 論文標題 日本企業の人材ポートフォリオ：仕事配分と賃金管理による検討	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 51-62
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 林祥平・西村孝史	4. 巻 4
2. 論文標題 働き方の限定性と多元的アイデンティフィケーション 人材ポートフォリオ論からの検討	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経済経営研究	6. 最初と最後の頁 1-24
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Yumi Nishioka and Takashi Nishimura
2. 発表標題 Organizational Justice as a Work Resource and the Mediating Effect of Work Engagement: Focusing on career developmental stages
3. 学会等名 World Research for Advances and Engineering, Humanities, Social Science and Business Management (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 藤澤理恵・藤村直子・西村孝史
2. 発表標題 柔軟性志向のHRMがコロナ禍における組織のレジリエンスに与える影響
3. 学会等名 日本労務学会第51回全国大会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 西村孝史・島貴智行・西岡由美	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	

〔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
研究分担者	西村 孝史 (Nishimura Takashi) (40508462)	東京都立大学・経営学研究科・准教授 (22604)	

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
---------	---------