

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 23 日現在

機関番号：24402

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530482

研究課題名(和文)正義論視点からの働き方の多様化における組織的公正性の研究

研究課題名(英文)Study of Organizational Justice on Work Diversity in Japan

研究代表者

下崎 千代子(Shimozaki, Chiyoko)

大阪市立大学・経営学研究科・教授

研究者番号：80135003

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：日本においては、これまで男性・青壮年・正規雇用者が中核労働者として、人事制度、福利厚生、社会保障・税制、社会システム等が構築されてきた。しかしながら、現在の社会環境の下、働き方の多様化は日本経済全体にとっても解決すべき課題である。多様化の進展とは、単に女性や高齢者、非正規雇用者、中途採用者の割合の増加だけではなく、日本社会の価値観さらには公平基準の変革を伴わなければならない。今回の研究の結論は、こうした新たな公平性を実現するために、何を公平とみなすかに関する研究が皆無に近いことが明らかとなった。この研究の蓄積が今後働き方の多様性を進展させるうえでは重要なテーマとなることを示した。

研究成果の概要(英文)：Core employees in Japan have been seemed to be men and 20's ~50's ages with life time employment traditionally. Social system consisted of Human Resources Management, Fringe benefit, social welfare and tax have been built on the basis of this concept that core employees have been working. Diversity of employees and working patterns is needed to develop in Japan. In order to be diversity on work, we have to transform not only core employees and ordinary pattern of working, but also our concept of values and our basis of justice. We do not have enough results of these research themes. Therefore we have to research 'what is just among diverse employees with different working patterns?.'

研究分野：人的資源管理

キーワード：多様性 ダイバーシティ働き方の多様化 公平性 人事制度 diversity

1. 研究開始当初の背景

これまで、筆者は、日本における働き方の多様化がいかに進展してきているか、また、その多様化は、いかなる内容が含まれるのかについて研究してきた。その結果、4種類の働き方の多様化に分類することが妥当であることを提示してきた。4種類とは、「就労者(雇用者)の多様化」「勤務形態の多様化」「雇用形態の多様化」「就労形態の多様化」である。これらの多様化が登場し進展するということが主張される一方で、実際にはこれらの多様化の定着には、程度の差が大きいという課題、さらには多様化が進展した結果としての問題が提起されてきた。社会的要請としての多様化が叫ばれる中で、多様化の遅れ、課題はなぜ生じるのか、その点を解明する必要性が今回の研究を進める動機である。そして、今回の研究では、多様な働き方の制度定着のハードルを克服するという方向ではなく、働き方の多様化が社会システム全体の变革と結びついているという観点から、その前提となる価値観、とくに公平感の变革が必要であるという前提から研究を進めた。

2. 研究の目的

上記に述べたように、働き方の多様化は、その必要性が主張されているにも関わらず、現実には進展していない面が多い。また、その課題も指摘されるところである。そこで、この研究においては、以下のような点を研究目的とした。

- (1) 4つの働き方の多様化についての実態を明らかにする。
- (2) それぞれの働き方に属する人の労働価値観・生活価値観を分析する。
- (3) 異なる働き方をする属性間での公平性に関する前提を明らかにする。
- (4) 日本型のダイバーシティ・マネジメント開発に必要な要素を抽出する。

3. 研究の方法

働き方の多様性の実態については、各種統計データから把握できるので、特別の調査はしていない。ただし、グローバル化の遅れを解明するため、シンガポール、上海、日本における人材のグローバル化の程度については、アンケート調査を実施した。ただし、これらの詳細な分析結果は今後の予定である。また、各就労者の属性間における価値観の相違や公平感については、多様な就労者(従業員、経営者等)と会って対話する中で、観察しながら、それぞれの価値観を抽出するという方法を採用した。さらに公平性の分析については、組織的公正の理論的研究を援用した。

3. 研究成果

研究成果については、4つの研究目的それぞれに述べていく。

(1) 4つの働き方の多様化についての実態

4つの働き方の多様化の中で、最も進んでいるのが、雇用形態の多様化である。パート・派遣等の非正規雇用者の割合は、1985年16.4%(総務省「労働力調査(特別調査)」)であったものが、2014年には37.4%と倍増している(総務省「労働力調査」)。これは、女性・高齢者等の短時間勤務の割合が増大していることと相関しており、一概に中核労働者である男性青壮年の正規雇用者の割合が低下したとはいえないものの、雇用形態が多様化していることは間違いのない事実である。

次に進んでいるのが就労者(雇用者)の多様化で、女性・高齢者・外国人労働者の就業率は向上している。しかしながら、日本企業はグローバル化が進む中、国内事業所等でのグローバル化はほとんど進展がみられない。グローバル企業では、従業員の半分以上が日本以外の国籍であるにも関わらず、国内での雇用者の国籍には多様化が見られないことは、日本社会における多様な人材の受け入れ体制が準備されていないことを如実に表している。

さらに勤務形態の多様化については、ICTが普及しているにも関わらず、従来通りの勤務形態であって、長時間労働や有給休暇の未消化率の高さに関してはまだまだ課題が残るところである。この点については、管理の容易さから従来の働き方からの脱却が困難であるわけで、時間と場所の制約を解除した場合の人事管理方法の確立ができていないのがひとつの原因である。また、働くことの固定観念で、オフィスや会社に勤務することが「働く」ことを意味する現在、場所や時間を固定しない働き方は、「働く」とは認められていない現状がある。

就労形態の多様化であるNPO法人やボランティアなどへの就労、フリーランスなどの非雇用の働き方についても、特に大きな変化はない。このように、一見すると働き方の多様化が進んでいるようにも見えるが、それは主として、雇用形態の側面だけであり、日本企業のダイバーシティ全体が進んでいるとはいえない状況である。

多様化を進めるために、法律改正や制度改正がなされても、それらは運用上修正されて、結局は多様化による効果を与えることが難しいのが現状である。例えば、非正規雇用者の増大は、雇用の流動化を進めて、新たな産業への人材の移動を早めるという機能をもっている。要するに、必要なところに必要な人材を最適配置することを意味する。しかしながら、非正規雇用者は、正規雇用者の終身雇用制を維持するための弾力的な就業者としての機能をもっており、人材の産業への適正配置をもたらしてはいるとはいえない。

多様な働き方は、働く側に自由な働き方を提

供するものであるが、従来の終身雇用などが安定した社会構造の基盤となっていることから、多様な働き方は安定した生活を脅かすものという評価がなされることが多い。そのことが日本人の仕事一辺倒の社会システムを生み出しているわけであり、働く側の自由裁量権を高める多様性を積極的に進めることで、社会の自由度を高める必要がある。

(2) 属性による労働価値観・生活価値観

4種類の働き方に定着した価値観を概観してみる。まず、就業者に関する価値観である。日本においては、男性は家計を支える担い手として中心的な役割を担っており、女性は補助的立場にあるというのが従来の価値観である。そのため、男性は会社生活一辺倒であるが、女性は家事・育児などの家庭生活、地域の活動を担うことが期待されている。それ以外の属性の人が日本社会の仕事を担うということが日本社会の価値観の中には十分に浸透していないから、障害者・外国国籍の方々・LGBT等の人々が就労者の中に存在することが前提とされていない場合が多い。

次に雇用形態については、男性では正規雇用で働くことが前提とされているのに対して、女性ではそれは前提となっていない。ゆえに、結婚・出産を契機に仕事を引退することを社会的には特に問題としないし、働き続けることの方が三歳児神話等もあり、罪悪感を持つ女性が多いのが実情である。また、男性では終身雇用が社会的に前提とされていることから、途中で転職することは必ずしも良い評価がされるわけではない。しかし、この点について、ここ数年急激に社会的価値観が変化しつつある。

勤務形態については、朝起きたら通勤渋滞の中、会社に出社し、仕事が終わると帰宅するのが「働く」という一般的なスタイルであるという価値観である。そこには、仕事が最優先という価値観がある。「仕事」は日本ではオールマイティのカードでありすべてにexcuseが許されるというものである。これは、日本人の高い勤労意欲を形成する源でもあるが、社会システム全体が仕事中心に動いていることが日本社会の構造変革を困難にしている最大の原因であるという認識が必要である。

就労形態については、やはり会社や役所に勤務することが働くということであり、非雇用での労働やNPO法人などは主たる労働とはみなされない傾向がある。これらはまだまだ働くという概念には含まれていないのが現状である。ボランティアなどは社会奉仕に分類される。

以上のような、日本社会の価値観が定着している中で、働く方の多様化が進むには、これらの価値観の変革が伴われなければならない。また、価値観が変化すれば、公平感も変化する。女性が仕事を同時に担うようになれば、家事・育児を男性も担うのが当然と考え

るようになり、もし同等な負担をしない場合には女性は強く不公平感を感じるようになる。逆に、男性はこれまで負担しなかつた家事・育児を負担するとことでの不公平感を醸成する可能性もある。このように、価値観の変化の中で新たな公平性の醸成が必要となる。

(3) 異なる働き方をする属性間での公平性

組織的公正理論によると、公平性の基準には、3つの異なる指標がある。平等性(equality)、衡平性(equity)、必要性(need)である。そして、これは結果を分配する際の公正基準であり、分配公平性である。公平であると意識するのは、この分配公平性だけではなく、手続きの公平性、機会の公平性においても、公平かどうかを判断するものである。これらの研究は、理論的研究はあるものの、実際の多様な働き方のそれぞれの属性間の公平性に関する研究は皆無に近い。

従来の画一的な働き方から多様な働き方に移行することは、バランスを保っていた公平感を一度崩壊させ、新たな公平感を構築することを意味する。

雇用者の多様化では、社会保障との関係で、第3号被扶養者、いわゆる専業主婦の方は、世帯主の扶養者として年金の掛け金が免除されており、女性で男性同様の掛け金を支払っている雇用者と、パートなど一定の収入に抑えて被扶養者の権利を保持しようとする人との間で、実態は不公平ではあるが、実際には不公平感が発生していない。男性とともに、女性も年金保険料を負担するのが本来の公平性だと言えるが、この公平性に戻す時には、負担ゼロから平等負担に移行する際には、必ず、一定の年齢を境に不公平感が発生する。雇用形態における公平感、賃金格差が指摘されてきたが、実際には労働時間単位での比較や精神的負担の比較はされていないことから、賃金だけの比較で単純に比較することには無理がある。同一労働同一賃金が主張されるが、労働の現場における報酬は、賃金以外に多様な報酬や負担が存在する。とくに、働きやすさ・居心地の良さなど心理的要因が労働の満足感や公平感に大きく影響しているのが事実である。女性のパート労働者が必ずしも賃金の高い正規雇用者への転換を希望しないのは、このことの典型例である。客観的な公平性ではなく、主観的公平性に着目した研究が実際には必要である。

この時に、アダムスの衡平理論(実際には相対的剥奪理論)の前提から重要な示唆が得られる。すなわち、我々が比較対象とするのは、すぐ身近な同様の働き手であるということである。客観的な不公平感と主観的不公平感とは異なることを前提として、制度改革を進める必要がある。しかしながら、日本社会全体のダイナミズムを考えるならば、客観的に公平な状態を実現する方向で、働く者どうしの切磋琢磨を促進することが必要である。

勤務形態の多様化については、働く時間と場所の自由化が実現できるかどうかである。場所を共有化して、同じ時間働くことが精神的な安定感をもたらすのは、工業化社会の価値観のなごりであり、個人の自由を尊重して、働く場所・時間には、働く側に決定権を与えることが、近代を超えた働き方の創出である。しかしながら、この点については、法整備も十分ではなく、人事評価制度も整備されていない。そのことから、ICTの発達により、在宅やモバイルで仕事ができる可能性が拡大しているにも関わらず、従来の勤務形態に固執する人が多いのが実情である。労働時間で人事評価する傾向よりも、実際には、結果によって、人事評価がなされているのが必要であることから、働くヒトの価値観を変革して、現状を直視する必要がある。このことは、従来の年功的な昇格パターンではなく、人事評価は、長い金属の間に高い評価を得られる時期もあれば、低い評価しか得られない時期もあるという変化への対応力(レジリエンス)を獲得しておく必要がある。

最後に、営利企業・公企業だけが雇用の場ではない。フリーランスなど非雇用で働くヒト、NPOやボランティア組織で働くことの割合は増えつつあるが、日本社会でのそうした働き方の評価は必ずしも高いものではない。日本社会では、組織に所属すること、そしてその組織で上位階層に立つことが社会的に評価される傾向がある。ゆえに、こうした価値観変革が必要であって、社会的貢献度の高さなど、異なる評価軸を打ち立てる必要がある。

以上、4つの働き方の多様化のそれぞれにおいて、いかに社会的な価値観の変革が必要かを述べてきた。要するに、これまで中核的労働者が男性青壮年正規雇用者であるということをも前提とした社会システムが出来上がっており、それを正当化する価値観が形成されてきたのである。各種の制度改革とともに、こうした価値観の変化を誘発する仕組み作りが不可欠である。

(4) 日本型のダイバーシティ・マネジメントの開発に向けて

米国で登場したダイバーシティ・マネジメントは、従業員の採用・評価に当たって、「性別・年齢・教育・国籍・人種・民族・宗教・言語・片親・共稼ぎ・性的指向・価値観が異なること」によって差別をしないことを目的としており、そのための生産性低下を抑制するだけではなく、これらの多様性を企業成果向上に活用しようとするものである。

エリー&トーマスのダイバーシティ・マネジメントによると、第1段階は法令遵守の段階、第2段階は市場対応の段階、第3段階は組織変革の段階と、単に差別解消ではなく組織の生産性を高め戦略的に活用しようという活用段階論を提唱している。日本におけるダイバーシティ・マネジメントは、この三つの段階

からすると、主として第3段階を目指そうとするものである。

また、この米国のダイバーシティ・マネジメントと比較すると、日本における働き方の多様性は、就労者(雇用者)、雇用形態、勤務形態、就労形態の多様性を進展させることを意味し、これらを企業成果向上に活用しようとするものである。しかしながら、当然、ダイバーシティ間の主観的公平性をもたらすようなマネジメントはまずは必要である。そして、同時にダイバーシティを活用するマネジメントも実現しなければならない。

すなわち、日本型ダイバーシティ・マネジメントには以下の3つの内容が含まれる。第1に、4種類の働き方の多様を進めることである。第2に、働き方の多様性が進展すると同時に、属性間の主観的公平性を達成することである。第3には、ダイバーシティを企業成果にプラスになるように活用することである。

この日本型ダイバーシティ・マネジメントを開発するにあたって、こうした多様な働き方を有効に活用するための研究結果が極めて少なく、以下のような研究課題が存在する。

〔雇用者の多様化に関する課題〕

- ・女性の妊娠中・出産休暇・育児休暇・育児期間の人事評価は、どのようにするのが妥当か?
- ・現在のワーク・ライフ・バランス施策は、適切か、さらに適正な施策は考案できるのか?
- ・ガラスの天井で表現されているように、女性は管理職への昇進を望まないか?
- ・女性のキャリア育成を考える時、今までの人事異動の在り方で人材育成が可能か?
- ・中途採用者の賃金は、どのように評価するのが妥当か?
- ・多様な雇用者に適した評価・賃金・昇進制度は何か?
- ・女性と男性とでは、リーダーシップのあり方に違いはあるか?
- ・海外子会社の人事制度と日本の人事制度の整合性。
- ・海外派遣者の処遇問題。また帰国後の処遇の在り方。

結論として、日本型ダイバーシティ・マネジメントを開発するには数多くの研究の蓄積がまだまだ必要ということで、研究すべき領域が残されていることを最後に指摘しておきたい。

[参考文献]

- Adams, J.S. (1965) "Inequity in Social Exchange," in Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press.
- Thomas, David A. and Ely, Robin J. (2001) "Making Difference Matter," *Harvard*

Business Review on Managing Diversity

脇夕希子著(2008)『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』大阪市立大学大学院経営学研究科博士論文
加納郁也著(2009)『企業組織における組織的公正の影響課程に関する研究』兵庫県立大学経営学研究科博士論文

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計 5 件)

下崎千代子「ダイバーシティと仕事の在り方について」日本学術会議経営学委員会ダイバーシティと仕事の在り方に関する検討分科会,筑波大学東京キャンパス,東京都,2015年6月7日

Kanako, Henmi & Chiyoko, Shimozaki, 'Why Have Profit Organizations Survived in Japan for more than One Hundred Years?', Pan Pacific Conference XXXI, Agora Regency Sakai, Sakai City, Osaka, Japan, June 2-5, 2014

辺見佳奈子・下崎千代子・古賀広志「新しい働き方とLTO」日本情報経営学会第69回全国大会,石垣市民会館,沖縄県石垣市,平成26年11月8・9日

下崎千代子「多様化する企業経営」討論者日本経営学会第87回全国大会,関西学院大学,兵庫県西宮市,2013年9月

下崎千代子・辺見佳奈子「情報論的視点からのキャリア開発論」日本情報経営学会第65回全国大会,青森公立大学,青森県青森市,2012年10月

〔図書〕(計 1 件)

下崎千代子「持続維持可能なイノベーションと職務動機づけ」太田雅晴編著,『イノベーションで創る持続可能社会』中央経済社,2013年,60-72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 無し

(3)連携研究者 無し

(4)研究協力者

宮辻 渉(MIYATSUJI, Wataru)

辺見 加奈子(HENMI, Kanako)