

科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成25年6月4日現在

機関番号：35402

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2011～2012

課題番号：23650451

研究課題名（和文） 人材活用の多元化とCSR（企業社会責任）の実践可能性に関する研究

研究課題名（英文） A study on the diversification of personnel management and the possibility of practicing the corporate social responsibility

研究代表者

榎田 智子（MUROTA SATOKO）

広島経済大学・経済学部・准教授

研究者番号：10456585

研究成果の概要（和文）：本研究では「働き方の多様化」を支え、ワークライフバランスの実践を促すための雇用システムについて考察している。人事評価制度の妥当性が揺らいでいることを受け、人事制度をインセンティブシステムとして有効に機能させるための手続きについて検討した。仕事の質の多様化という現実を評価システムに反映させることが重要な課題であり、従業員の仕事の幅と自由度を測定し職務を正しく評価して職務設計をすることが、働き方の多様化を促す上で不可欠なことを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：This study researches on the employment system to support the diversity of working style and to encourage the practice of work-life balance. As the validity of personnel evaluation system is recently undermined, we reexamine the procedure to activate the personnel system effectively as an incentive system. We clarifies that it is an important problem to reflect the diversification of quality of work on the evaluation system, and that, to encourage the diversity of working style, it is essential to design jobs through assessing worker's scope of jobs and degree of freedom and evaluating jobs properly.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	1,100,000	330,000	1,430,000

研究分野：経営学、企業の社会的責任論（CSR）

科研費の分科・細目：生活科学・生活科学一般

キーワード：経営学・労働経済学・ワークライフバランス・労働の多様化・職務設計（ジョブデザイン）・キャリア・人事評価システム・企業の社会的責任（CSR）

1. 研究開始当初の背景

（1）働く人材の属性やキャリアが多様化している今日、労働に関する企業の社会的責任（CSR、以下労働CSR）を実践するための施策は、組織レベルについてはもちろんのこと、個人レベルにまで落とし込まれたうえで議論されなければ実効性のあるものとはなり

えない。

（2）多くの既存研究が示唆するように、労働CSRについては、制度としての操作性が十分に確保されていなかったり、実行のために多大なコストを要したりするために運用が困難な場合も少なくない。現場ではこのこと

に対するもどかしさや不満が蔓延するという事態が発生するなど、種々の制度が実践性を伴ったものとして機能しているとは言えない現実も見受けられることがある。

(3) 組織人としてかつ社会人としてのワークライフバランス（仕事と生活の調和）の追求とその意義の強調という、最新の学術動向が示すように、自らの価値観や生活設計と調和する働き方の選択と実践のための施策は、CSRの中でも最も基本的なもののひとつといえるだろう。

労働CSRに関する研究において、人的資源の属性やその就労形態の変容をふまえた上で制度の実践可能性について言及したものは、筆者の知りうる限りあまり多くはない。組織人・社会人という両面を持ち合わせた存在としての労働者を捉えるために、領域横断的な視点から本研究に取り組むことが必要であると考えられる。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、近年多様化している人材の属性とその活用手段が、労働CSRの実践に与える影響を明らかにし、一社会人として労働スタイルの選択可能性の幅を広げるための施策について考察する。

とりわけ、労働市場の実態と企業内制度の乖離に注目し、その現状を是正するための方向性について検討を試みる。労働者の年齢、家族構成、ライフスタイルおよび就業動機といった労働者の属性の変化、また仕事の質的变化が、労働CSRの施策の方向性に与える影響について明らかにしていく。

(2) 本研究においては、組織全体の業務の効率化とそれによってもたらされる生産性の向上は、労働CSRを実践するうえでの前提条件と考えている。

仕事と生活の両立支援制度の実質化、ダイバーシティ・マネジメント、非正規社員のキャリア形成機会の充実化といった、働き方の多様化に関わる諸課題に取り組んでいくうえで、属性の垣根を越えた人材育成システムと教育機会確保の必要性・実践のための手続きについて示唆する。

3. 研究の方法

(1) 労働CSRにかかわる施策の現状把握

企業総覧類や研究調査機関による統計データ・報告書等を手がかりとしながら、労働CSRに関する施策や制度について精査を行った。制度の有無についてのみならず、制度の運用可能性に影響を与えると思われる要因についても洗い出しを試みた。

(2) 労働CSRにかかわる既存研究の検討

労働CSR実践の効果や、CSRにかかわる施策の実行に影響を与えると考えられるソフト的諸要因（人的ネットワーク、集団の能力レベル、組織内の調整に関する自律性、職務設計とその柔軟性等）について、既存研究をもとに検討を行った。

(3) 職務内容の多様化と人事評価システムの整合性についての考察

情報・生産技術の発達や経営活動のグローバル化といった環境変化の下で、仕事の質がどのように変化しているのか、仕事の質の変化に伴う職務設計や人事評価システムおよび働き方自体がどのように変化しているのかという点について、統計データや報告書を主な手がかりとして検討を試みた。とりわけ現行の制度と仕事の内容（仕事の価値、責任の重さ、複雑性、スキル形成のためのコスト等）の整合性に注目して考察した。

(4) 労働時間、生活時間にかかわる理論的分析・検討

雇用区分や職務内容と労働時間の関係について検討を行った。これについては、理論的研究の蓄積が必ずしも多いとは言えないため、論点の洗い出しを中心に検討を試みた。

4. 研究成果

(1) 労働CSRのうち、仕事の効率化と労働者のライフスタイルの確立の基盤になると考えられるワークライフバランスについて、企業による施策の効果を考察した。

既存研究において、労働者のワークライフバランスを実現するためには、人事評価制度の明確化が不可欠であり、制度の定着度や実行可能性には、組織文化が影響することが示されている。制度の導入に耐えうるレベルの人事評価システムや組織的環境が整備されていることが、ワークライフバランスの運用上の条件といえる。

(2) 人事評価制度の妥当性に関する議論の活発化や、雇用形態の多様化といった環境の変化が、企業内の人事制度にいかなる変化を要請するのか考察を試みた。その結果、今日の雇用環境と企業システムの非整合性は、現行の評価制度の妥当性の揺らぎに起因していると思われることが明らかになった。

日本型雇用システムの基本的要素である長期雇用と年功賃金が、今日でもインセンティブシステムとして有効に機能している場面は依然として多い。しかしながら一方で、このようなシステムのみでは、仕事の質や企業への貢献を正しく測定することができな

いような職務や雇用形態が目立つようになってきたことも事実である。ワークライフバランスの尊重、グローバル化、情報技術・生産技術の発達という時流の下で、この傾向がさらに進むことは必至であり、雇用環境に見合った人事システムの構築が求められる。

(3) (2) の現状を受け、インセンティブシステムとしての人事評価を見直すための予備的考察として、労働の質を適正に評価するための手続きについて考察を試みた。

長期雇用と年功賃金を柱とする日本型雇用システムを説明する際、「企業特殊技能」の存在を強調することが多かった。企業特殊技能については研究の蓄積こそ多いものの、その中身については十分議論されているとは言い難い。企業特殊技能は日本企業の競争力の高さを説明する要因の一つとして説明されてきたが、それがいったいどのようなものであり、どのような経済環境の下で有効な仕組みとして機能してきたのかを理解しなければ、日本企業の雇用システムに対して有益な提言をすることは出来ないだろう。

本研究においては「仕事の幅」という概念に注目し、多様な雇用形態の下で、仕事の幅の広さ・狭さが人事システムにどのように影響しているのかについて検討をした。企業特殊技能は、仕事の幅の広さを特徴としたスキルということができる。企業特殊技能は成長を続ける経済環境の下で、競争力の源泉となりえた。急速な技術進歩が進み、仕事のやり方がたえず変化するという環境の下では、職務分析を進め各人の職務における専門性を高めることよりも、職域＝仕事の幅を意識せず、チームとして、長時間をかけてコミュニケーションを図りながら仕事をするのが合理的であったという背景がある。

(4) (3) で示唆したように、特定の経済環境の下で作られた仕組みが、別の環境の下で同様に機能するとは限らない。今日のように低成長の下、また個々人のワークライフバランスが尊重される環境の下では、企業特殊技能を習得することのみが合理的な選択とはならないだろう。従業員の仕事の幅と自由度を測定し、一人一人の職務を正しく評価することが、モチベーションを高め企業の生産性向上を実現するために合理的な場面もあり得るのである。

日本では、非正規社員を低い待遇のままでも正規社員と変わらない基幹業務に就かせることが常態化している。正規雇用は職能を根拠にした職能給、非正規雇用は職務をベースにした職務給によって処遇されていると解釈でき、正規雇用と非正規雇用は全く異なるルールの上に立脚していることがわかる。

日本企業においては従業員の仕事の幅が

曖昧で、一人一人の職務の価値が正しく評価されることがほとんどなかったために、同一労働同一賃金に反する現象が発生してしまうのである。これは日本型雇用システムが抱える大きな矛盾の一つである。

以上の検討を通して明らかになったことは、次の通りである。

労働市場の変化を仕事の幅という尺度を用いて捉え直すことによって、「継続的雇用によって労働者のキャリア形成を促す上では、結果として仕事の幅に一定の曖昧性が残る可能性があること」、「精緻な職務分析にもとづくジョブデザイン（職務設計）が、長期雇用が崩壊しつつある日本企業において、人事評価制度の妥当性を議論するための必要条件となること」が明らかになった。

(5) (4) で明らかにした人事評価システムの妥当性の揺らぎを受けて、人事制度をインセンティブシステムとして有効に機能させるための手続きについて検討を行った。

人事評価制度の内容と経営環境との整合性に注目しながら考察を試みた結果として、次のことが明らかになった。仕事の質（内容、価値、責任の重さ、キャリア形成の過程等）の多様化という現実を評価システムに反映させることが重要な課題であり、従業員の仕事の幅と自由度を測定し一人一人の職務を正しく評価して職務設計をすることが、働き方の多様化を促し、企業の生産効率を向上させるうえで不可欠と考えられる。

(6) 研究全期間を通して明らかになったのは、以下の3つの点である。

①職務の内容、価値およびその遂行における責任という観点からは、正規・非正規という雇用区分はあくまで表面的なものである。今日のように雇用形態が多様化した結果として基幹業務を担う非正規社員が増加したり、正社員間でも職務の中身が多様化したりすると、職務ベースの評価方法を取り入れることが必要な場面も出てくる。

②企業特殊技能は技術進歩が急速な環境下で強みが発揮されたものであり、長期雇用や年功賃金といった仕組みは、基幹業務を担う正社員に対し企業特殊技能（職域に捉われない技能形成）の向上を促すインセンティブシステムとして機能したが、運用の見直しが求められている。

③企業特殊技能の育成を重んじた風潮の下で勤務時間を評価の尺度として用いることは不可避かもしれないが、仕事の質が多様化する今日、その尺度は合理的とはいえない場面もある。長時間労働の問題については、人事評価システムの観点からも熟考される必要があり、ワークライフバランスの実現に大きな障壁ともなる。

(7) 人事評価システム再構築の必要性に関する先行研究は多く、また仕事の価値を公正に評価することの合理性についても言及される機会が増えてきた。その一方で、公正な評価システムを議論する前提となる、仕事の質の変化については、いまだ十分に議論されているとは言い切れないだろう。

労働 CSR に関わる施策の実践可能性と、そのための方法について明らかにすることを目的として本研究課題に取り組んだ。その過程の中で明らかになったのは、労働 CSR は生産性向上をもたらすための仕事の効率化と、それを達成するための職務分析・職務設計と公正な人事評価システムを前提としているということである。労働 CSR の既存研究においては、CSR 施策を取り入れることの効果については多く言及されているが、施策を取り入れるための前提条件については、必ずしも頻繁に触れられてこなかった。

本研究は、これまでに言及されることの少なかった仕事の質の変化とその内容について検討し、人事評価システムと労働市場の実態の乖離の要因について明らかにした。精緻な職務分析をもとにして行われる職務設計と人事評価は、生産性の向上をもたらすと同時に、「仕事のやり方」を再設計する基盤ともなるだろう。

働き方や労働時間を自律的に選択するための手がかりが得られることで、ワークライフバランスに対する理解も広がっていくと考えられる。生産性を維持しながら仕事時間のコントロールが可能になるということは、これまでさまざまな制約条件から働くことを選択できなかった女性の活用につながる。またそればかりでなく、出産や育児のようなまとまった休暇ではなく、小間切れの時間を何度も必要とするような介護の問題を抱えた中高年を活用するうえでも、有益であると考えられる。

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 2 件)

(1) 榎田智子、杉浦裕晃、日本企業におけるジョブデザインの課題、経済論集 (愛知大学経済学会)、査読無、第 187 号、2011、pp. 109-127

(2) Hiroaki Sugiura, Satoko Murota, The Japanese Employment System Standing at a Crossroads, 2013 NBES Annual Conference Official Proceedings (Electronic Proceedings, ISSN: 2151-3333), 査読有,

2013, pp. 1-25

[学会発表] (計 1 件)

① Hiroaki Sugiura, Satoko Murota, The Japanese Employment System Standing at a Crossroads, National Business and Economics Society 2013 - 14th Annual Conference, 2013 年 03 月 08 日, NBES 14th Annual Conference at Los Suenos Marriott Ocean & Golf Resort, Costa Rica

6. 研究組織

(1) 研究代表者

榎田 智子 (MUROTA SATOKO)
広島経済大学・経済学部・准教授
研究者番号: 10456585

(2) 研究分担者

杉浦 裕晃 (SUGIURA HIROAKI)
愛知大学・経済学部・准教授
研究者番号: 60345858

(3) 連携研究者: 無し

()

研究者番号: