

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 20 日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2016

課題番号：24530454

研究課題名(和文) 日本企業における雇用の境界と人材活用の変化に関する実証研究

研究課題名(英文) Research on Employment Boundary and Human Resource Management in Japanese Firms

研究代表者

島貫 智行 (Shimanuki, Tomoyuki)

一橋大学・大学院商学研究科・准教授

研究者番号：40454251

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、日本企業における正規社員と非正規社員の人材活用の組合せやそれが従業員に与える影響について、雇用の境界という観点から検討した。雇用の境界とは、正規社員の人材活用と非正規社員の人材活用の接合部分を意味し、正規社員と非正規社員間の仕事の類似性や、非正規社員から正規社員への移行可能性などから捉えられる。本研究の分析結果によれば、長期雇用や内部育成、成果主義的評価・処遇にはいずれも正規社員のモラルを高める効果があるが、その効果は境界の設計により調整されることが示された。今後は正規社員と非正規社員それぞれの人材活用だけでなく、雇用の境界のような人材活用の相互関係を捉える研究が必要である。

研究成果の概要(英文)：This study explores the effects of human resource management (HRM) on the morale of standard employees in Japanese firms from the perspective of employment boundary. Employment boundary was defined as an interface between HRM of standard employees and HRM of nonstandard employees (e.g. part-time employees), and was operationalized as 1) the degree of job similarity between standard and nonstandard employees and 2) the degree of transferability between the two. Survey data from standard employees were analyzed and results suggested employment boundary moderated effects on the morale of standard employees. Further research is needed to explore not only HRM for standard employees and HRM for nonstandard employees, but also the relationships between HRM of standard employees and HRM of nonstandard employees.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：経営学 人的資源管理 雇用 労働市場 境界

1. 研究開始当初の背景

多くの日本企業において非正規社員の活用が進んでいる。本研究が焦点を当てる非正規社員とは、パートタイマーや契約社員といった企業が有期労働契約を結んで活用する労働者に加えて、派遣労働者や請負労働者などの企業が労働契約を結ばずに活用する労働者の双方を指す。厚生労働省の調査によれば、従業員 30 名以上の事業所の 9 割以上が正規社員と非正規社員を組合せて活用しているとされるが、その実態については解明されていない点が多い。

特に、非正規社員の活用による影響については、雇用量の柔軟性の確保や人件費の削減といった組織上の影響は指摘されるものの、正規社員の労働意欲やモラルといった従業員に与える影響についての研究は多くない。また、非正規社員の活用それ自体についても、パートタイマーや派遣労働者などの個別の就業形態に関する研究の見解は蓄積されてきているものの、正規社員と非正規社員の人材活用の相互関係に関する研究はほぼ見られない。

こうした点を踏まえると、企業内の正規社員と非正規社員の人材活用の組合せや、そうした正規社員と非正規社員の組合せが労働者に与える影響などに関する実証研究が必要であると考えられた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、以下 3 点である。

第 1 に、正規社員と非正規社員の境界設計の概念を整理した上で、境界設計が労働者の意欲やモラルなどに与える影響を明らかにする。境界設計とは、企業内労働市場における正規社員と非正規社員の接合部分と言えるものであり、具体的には正規社員と非正規社員の仕事の重なりや、非正規社員から正規社員への移行可能性などによって捉えられる。こうした境界設計が正規社員の人事管理のモラル向上効果に対してどのような影響があるのかを明らかにする。

第 2 に、正規社員と非正規社員の人材活用の組合せについて明らかにする。正規社員と非正規社員の雇用形態上の組合せだけでなく、それぞれの人材活用にも注目し、その相互関係を検討する。正規社員と非正規社員の人材活用を統合的に捉える試みである。

第 3 に、正規社員と非正規社員の人事管理や境界設計に影響を与える要因について探索的な検討を行う。具体的には、企業内の人事管理制度の設計や運用方針の提示において重要な役割を果たしている本社人事部門の影響に注目し、その変化を検討する。

3. 研究の方法

研究の方法は、いずれの研究課題についても先行研究の検討を行ったうえで、質問票調査を中心とするデータ収集と分析を行なった。具体的には、企業の非正規社員の活用実

態や非正規社員の活用理由などを検討し、企業内の正規社員と非正規社員の境界設計の考え方を整理した。その上で、境界設計が正規社員のモラルに与える影響について質問票調査のデータを用いて分析した。

続いて、正規社員と非正規社員の人材活用の組合せを捉える視点として、組織の柔軟性という考え方に注目し、先行研究の議論の整理を行った。その上で、企業調査のデータを用いて、日本企業の正規社員と非正規社員の人事活用の相互関係について検討した。

さらに、正規社員と非正規社員の人事管理や境界設計に影響を与える要因として、本社人事部門の影響力について、『役員四季報』のデータをコーディングし独自のデータベースを構築して分析を行った。

4. 研究成果

(1) 企業内の正規社員と非正規社員の境界設計が正規社員のモラルに与える影響

本研究は、正規社員に対する人事管理がそのモラルに与える影響を、企業内の境界設計に注目して検討した。正規社員の境界設計とは、正規社員と非正規社員の仕事の類似性と、非正規社員から非正規社員への移行可能性の二つにより捉えられる。従来の研究では、長期雇用や内部人材育成、成果主義的な評価・処遇制度が正規社員のモラルを向上させることが指摘されてきたが、本研究ではそうした人事管理の効果が正規社員と非正規社員の境界設計によって調整されることを予想した。

具体的には、以下 2 つの仮説である。長期雇用・内部育成方針は正規社員のモラルに正の影響を与えるが、この影響は正規社員と非正規社員の仕事の類似性が高くなるほど、より強くなることを予想した。また、成果主義的評価・処遇方針は正規労働者のモラルに正の影響を与えるが、この影響は非正規社員から正規社員への移行可能性が高いほど弱くなることを予想した。

これらの仮説を、以下の 2 つのデータを用いて分析した。一つは、既存調査のデータの再分析である。これは企業調査データと従業員調査データをマッチングしたデータセットであり、企業レベルの人事管理や境界設計を把握したものである。もう一つは独自に実施したデータの分析である。これは正規社員を対象とした従業員調査のデータであり、職場レベルの人事管理や境界設計の運用実態を把握したものである。

2 つのデータセットを用いた統計分析の結果は、いずれも仮説を支持するものであった。長期雇用・内部育成方針には正規社員のモラルを向上させる効果があるが、正規社員と非正規社員の仕事の類似性が高い場合にはその効果はより強くなる。これは、非正

規社員に正規社員と類似した仕事を割り当てることにより、長期雇用や内部育成を通じて正規社員のモラルをより向上させることが可能であることを示唆する。また、成果主義的評価・処遇方針には正規社員のモラルを向上させる効果があるが、非正規社員から正規社員への移行可能性が高い場合にはその効果は弱くなる。これは非正規社員から正規社員への移行機会が整備されているほど、成果主義的評価・処遇を通じて正規社員のモラルを向上しにくくなることを意味しており、逆に言えば、非正規社員から正規社員への移行機会を制限することにより、成果主義的評価・処遇を通じて正規社員のモラルをより向上させることが可能であることを示唆するものである。

本研究の分析結果から、正規社員と非正規社員の境界設計は、正規社員と非正規社員それぞれに対する人事管理の影響を調整する要因となっていることが示唆される。今後は境界設計が非正規社員のモラルに与える影響など、より多面的な検討が必要である。

(2) 日本企業の正規社員と非正規社員の活用の組合せ

本研究は、日本企業における正規社員と非正規社員の人事管理の組合せについて、組織の柔軟性という観点から検討した。組織の柔軟性とは、企業が外部環境の変化に対応する能力を意味し、一般に雇用量の調整にかかわる数量的柔軟性と、従業員の技能や能力にかかわる機能的柔軟性の2つから捉えられる。従来の代表的な研究を踏まえつつ、機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係と代替関係のいずれにあるのかを分析することを通じて、日本企業が正規社員と非正規社員の人事管理をどのように組み合わせているのかを検討した。

機能的柔軟性として人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規社員比率と雇用調整施策の2つを取り上げて、企業調査データを分析した。分析の結果、以下の3点が明らかになった。

第1に、機能的柔軟性として正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規社員の比率を捉えた場合、2つの柔軟性は負の関係にあり、これは機能的柔軟性と数量的柔軟性が代替関係にあることを示すものである。日本企業は、正規社員と非正規社員を組み合わせて活用しているが、組織の柔軟性の観点から見れば、正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性の確保と非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の確保を同時追求していない可能性が示唆された。

第2に、機能的柔軟性として非正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として非正規

社員の比率を捉えた場合、2つの柔軟性は正の関係にあり、これは機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係にあることを示すものである。日本企業は、非正規社員の活用を通じて、数量的柔軟性だけでなく、人材育成に取り組むことで機能的柔軟性をも図ろうとしている可能性が示唆された。

第3に、機能的柔軟性として正規社員の人材育成施策を、数量的柔軟性として雇用調整施策を捉えた場合、一部を除いて2つの柔軟性は正の関係にあり、これは機能的柔軟性と数量的柔軟性が補完関係にあることを示すものである。日本企業は、正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性を確保しながら、新規卒者の採用抑制や中途採用者の採用停止を通じて数量的柔軟性をも実現しようとしている可能性が示唆された。

これらの発見事実から推察されるのは、当時の日本企業の人事管理が大きく2つのタイプに分化している可能性である。正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性と非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の間に代替関係があったことから、正規社員による機能的柔軟性と非正規社員による数量的柔軟性を同時追求している可能性は低い。むしろ日本企業の中には、正規社員の人材育成を通じた機能的柔軟性の確保を重視する企業群と、非正規社員の量的拡大を通じた数量的柔軟性の確保を重視する企業群に分化している可能性が高いと考えられる。

しかも、それら2つの企業群は、正規社員と非正規社員の双方から機能的柔軟性と数量的柔軟性の両方を確保しようとしている。正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性を確保しようとする企業群は、同時に正規社員の雇用調整を通じて数量的柔軟性をも確保しようとしている。また、非正規社員の量的拡大を通じて数量的柔軟性を確保しようとしている企業群は、同時に非正規社員の人材育成を通じて機能的柔軟性をも確保しようとしている。

組織の柔軟性の考え方は、企業内の正規社員と非正規社員の人材活用の組合せを理解するうえで重要な視点となり得るものであり、今後の更なる検討が必要である。

(3) 日本企業の人事部門の影響力の変化

本研究は、企業の人材活用や境界設計に影響を与える要因の一つとして、本社人事部門の影響力の変化について検討を行った。人事部門に注目した背景は、先行研究において、人事管理制度の変化は、労働市場や労働法制といった外部環境要因や、経営者の価値観や企業戦略といった内部要因から直接的に影響を受けるのではなく、それら内外要因を媒介する人事部門が重要な役割を果たしてい

ることが指摘されていることによる。1990年から2015年までの過去25年間に於いて東証一部に上場していた企業約900社を選定し、当該企業の取締役会に人事担当役員、経営企画担当役員、および財務担当役員がいる企業の比率などを算出した。

分析の結果、以下4点が明らかになった。第1に、取締役会に経営企画担当役員がいる企業の比率と財務担当役員がいる企業の比率がほぼ変化していないのに対して、人事担当役員がいる企業の比率が、1990年代半ば以降に大きく低下していた。(図1参照)

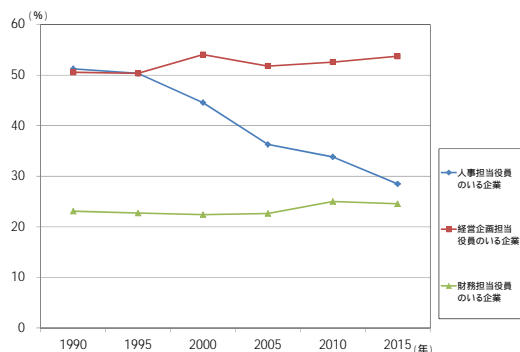


図1：人事・経営企画・財務担当役員がいる企業の割合

第2に、人事担当役員のうち経営企画担当役員または財務担当役員を兼務する役員がいる企業の比率が2000年以降大きく増加していた。

第3に、人事部門の上位組織である管理部門に注目すると、管理部門担当役員がいる企業の比率が増加しており、2010年以降は人事担当役員がいる企業の比率を上回っていた。

第4に、労使コミュニケーションやダイバーシティなど人事管理にも関連する組織としてCSR(corporate social responsibility)部門に注目すると、比率としてはまだ少ないものの、CSR担当役員がいる企業の比率が2000年代前半から徐々に増加していた。

これらの結果をまとめると、人事・経営企画・財務の3部門で比較した場合に、経営企画担当役員や財務担当役員がいる企業の比率と比較して、人事担当役員がいる企業の比率が大きく低下していることから、過去25年間に日本企業の人事部門の影響力が大きく低下していることが示唆された。但し、これをもって人事部門の影響力が弱くなったと単純に結論付けるのは尚早である。なぜなら人事部門それ自体の影響力の低下とともに、人事部門の影響力を左右する幾つかの変化が生じているからである。例えば、人事担当役員と経営企画担当役員の兼務比率の増加傾向は、人事部門と経営企画部門の影響力の連関が強くなってきており、人事部門が経営企画部門と連携することで経営上の意思

決定に影響力を発揮するようになっていることを示している。しかし、他方で、管理部門担当役員がいる企業の比率の増加傾向は、人事部門が経営上の意思決定に影響力を発揮しにくくなってきていることを示唆している。管理部門は人事・財務・経営企画部門などの管理全般を統括する上位組織であるため、管理部門の影響力の増大は、人事部門がその影響力を直接的に経営に反映することを難しくしているかもしれない。さらに、CSR担当役員がいる企業の比率の増加傾向は、人事部門の影響力を回復する潜在力が僅かながらも生まれつつあることを示している。CSRには人事職能に関連する職能も含まれているため、人事部門とCSR部門の連関が強まれば、人事部門の影響力が再び強くなることも考えられる。もっともCSR部門と人事部門以外、例えば経営企画部門との連関が強まることも想定され、その場合にはCSR部門の影響力は人事部門の影響力の向上には必ずしも貢献しないであろう。

このように、取締役会における人事担当役員のデータを分析した結果は、過去25年間に日本企業の人事部門の影響力は弱くなってきているが、経営企画部門やCSR部門との連関が強まることで人事部門の影響力が再び強くなる可能性があることを示している。しかし、それは人事部門が自らの影響力を単独で経営上の意思決定に反映できることを必ずしも意味しない。日本企業の人事部門は、以前よりも他の職能部門や上位組織との相互関係のなかで経営上の意思決定に影響力を発揮しなければならない状況に置かれているからである。今後の更なる検討が必要である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計5件)

島貫智行、「日本企業の人事管理と組織の柔軟性」、『日本労働研究雑誌』、査読無、2017年、683号、75-86頁。

島貫智行、事務系派遣スタッフのキャリア - 職種経験パターンからの分析、佐藤博樹・大木栄一編『人材サービス業の新しい役割 - 就業機会とキャリアの質向上のために』有斐閣、査読無、2014年、18-43頁。

島貫智行、「生産分野の派遣スタッフの仕事・労働条件とキャリア、就業意識」佐藤博樹・大木栄一編『人材サービス業の新しい役割 - 就業機会とキャリアの質向上のために』有斐閣、査読無、2014年、96-120頁。

島貫智行「事務系派遣営業所の運営と課題 - 独立系企業と資本系企業の比較分析」佐藤博樹・大木栄一編『人材サービス業の新しい役割 - 就業機会とキャリアの質向上

のために』有斐閣、査読無、2014年、144-176頁。

島貫智行、「日本企業における正規社員の人事管理と職場のモラル：正規・非正規の境界設計のモデレート効果」、『日本経営学会誌』30号、査読有、2012年、51-63頁。

〔学会発表〕(計9件)

Tomoyuki Shimanuki, Are Temporary Agency Jobs Bad Employment Contracts or Bad Employment Relationships: British Universities Industrial Relations Associations, Annual Conference 2016, July 1st, 2016, Leeds, UK.

Tomoyuki Shimanuki, Changes in the Power of the HR Department in Japanese Firms 1990-2015, 14th International Conference on Human Resource Management 2016, June 22nd, 2016, Victoria, BC, Canada.

Tomoyuki Shimanuki, Changes in the Power of the HR Executive in Japanese Firms 1990-2015, Labor and Employment Relations, 68th Annual Meetings, May 27th, 2016, Minneapolis, MN, USA.

島貫智行、「日本企業の人事部門は強いのか：人事担当役員データの分析」、2016年組織学会研究発表大会、2016年6月12日、兵庫県立大学(兵庫県)

Tomoyuki Shimanuki, Are Temporary Agency Jobs Bad Employment Contracts or Bad Employment Relationships?: Evidence from Japan, Lecture Series of the Project “Protecting the Weak”, January 27th, 2016, Frankfurt am Main, Germany.

Tomoyuki Shimanuki, Can Low-skilled Temps Experience Upward Job Mobility through Staying Temporary at Firms: Evidence from Japan, British Universities Industrial Relations Associations, Annual Conference 2015, June 25th, 2015, Leicester, UK.

Tomoyuki Shimanuki, Can Low-skilled Temps Experience Upward Job Mobility through Staying Temporary at Firms: Evidence from Japan, Labor and Employment Relations, 67th Annual Meetings, May 30th, 2015, Pittsburgh, PA, USA.

Tomoyuki Shimanuki, Why Low-skilled Temporary Agency Workers end to Stay in Bad Jobs: Evidence from Japan, British Universities Industrial Relations Associations, Annual Conference 2014, June 26th, 2014, London, UK.

Tomoyuki Shimanuki, Why Low-skilled Temporary Agency Workers end to Stay in Bad Jobs: Evidence from Japan, Labor and Employment Relations, 66th Annual Meetings, May 31st, 2014, Portland, OR,

USA.

〔図書〕(計1件)

島貫智行、有斐閣、『派遣労働という働き方：市場と組織の間隙』、2017年、342頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

島貫 智行 (SHIMANUKI Tomoyuki)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：40454251