

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 11 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03380

研究課題名(和文) 公正な雇用ポートフォリオモデルの構築と雇用区分管理手法の開発

研究課題名(英文) Building fair employment portfolio model for employment category management systems

研究代表者

平野 光俊 (HIRANO, Mitsutoshi)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：10346281

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 6,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本企業の雇用区分管理手法を組織内公正性の観点から再検討することであった。一連の定量的・定性的調査を通して、以下のことを発見した。1) 正社員との処遇格差に関わらず非正社員のモチベーションは低くない。2) その理由は、非正社員は、自身の分配的公正を評価する際に同じ非正社員を比較対象にしているからである。日本企業はこれまで質的基幹化によって非正社員の意欲を喚起する一方、正社員と非正社員の境界の壁を大きくすることによって両者を比較対象としないよう遮断してきた。こうした点を踏まえ、基幹化非正社員、限定正社員、正社員で構成される雇用ポートフォリオモデルを開発した。

研究成果の概要(英文)：The aim of this study is to reexamine employment category management systems of Japanese firm from the viewpoints of organizational justice. This study presents three main findings based on our analysis. First, this study shows that there is no difference in motivation or job satisfaction among non-regular and regular employees. Second, this research has given a possible explanation from the point of view of social comparison, in that exactly who the non-regular worker chooses as a target of comparison may explain why they are no less satisfied or motivated than regular employees. Third, Japanese firm has isolated regular and non-regular employees from each other by increasing the boundary between them so that they will not become objects of comparison for one another. Reflecting these findings, we developed a fair employment portfolio model which consists of three employment categories such as qualitative utilized non-regular workers, limited regular employees and regular employees.

研究分野：人的資源管理

 キーワード：雇用ポートフォリオ 雇用システム 組織内公正性 社会的比較 基幹化非正社員 限定正社員 均衡  
 処遇 均等処遇

## 1. 研究開始当初の背景

雇用ポートフォリオとは「多様な就業形態の労働者や外注などの利用により雇用リスクの回避と雇用コストの低減を図る仕組み」である。ポートフォリオという言葉は日本で最初に雇用の世界に持ち込んだのは、日経連の『新時代の「日本の経営」』(1995)であった。日経連は、日本的な雇用慣行の基本方針、つまり長期的視点立った人間中心(尊重)の経営は堅持するものの、リストラの推進と人件費の変動費化を不可欠と捉え、長期雇用と短期雇用を組み合わせた雇用ポートフォリオを、これからの日本の雇用システム改革の方向性として示した。しかし、この雇用ポートフォリオ・モデルは、雇用区分の多様化と呼ばれる現象を、企業による雇用の量的管理の側面から整理して示す概念であって、常にある雇用ポートフォリオの1990年代型の特異モデルにすぎない。雇用ポートフォリオと組織の成果をつなぐロジックは不明のまま、雇用区分間の公正性に対する議論も行われていなかった。結果として、その後現在に至るまで、中間形態の雇用区分である高度専門能力活用型グループは増加せず、一方で雇用柔軟型(短期雇用)グループが著しく増加したことから、正社員と非正規労働者(以下、非正社員と略記)の処遇格差が社会問題となった。以降、均衡・均等処遇に関わる多くの学術論文や専門書が公刊されたが、それらの多くは同一労働同一賃金の理念を提起するものの、雇用区分間の公正性の基準に関して議論を尽くしているとはいえない。

2008年、リーマン・ショックを契機とする世界同時金融不況が日本経済を直撃し、非正社員の不安定な雇用が社会問題になった。以降、非正社員の雇用問題に関わる労働法制の改定も行われてきた。例えば、2013年4月に施行された「労働契約法律の一部を改正する法律」(以下、改正労契法と略記)により、今後は、同一の使用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合、企業は労働者の申込みにより無期労働契約(つまり正社員)へ転換しなければならない。改正労契法の目的は「有期労働契約の濫用的な利用を抑制し、労働者の雇用の安定を図ること」とされている。しかし、非正社員(有期雇用)の正社員(無期雇用)への転換は、賃金アップなど企業に新たなコストをもたらす。それを嫌う企業が正社員登用に慎重になる恐れもあり、むしろ非正社員の5年以内の雇止めが増加するかもしれない。つまり非正社員の雇用の安定と公正な処遇という国の意図は正しくとも、企業による雇用保障に関わるリスク回避のゆえに「意図せざる結果」(逆機能)が生じる可能性がある。したがって、無期雇用でありながらも「いわゆる正社員(総合職)」より、雇用保障の程度は緩いが、勤務地、職種、勤務時間の無制約な働き方を免れた「限定正社員」に対するニーズが出てくる。実際、厚生労働省の各種

会話が牽引役となって、いわゆる正社員(総合職)と非正社員の間形態の限定正社員の雇用区分が検討されてきた。また限定正社員を組み入れた雇用ポートフォリオの有効性を論じる研究が行われた。しかし先行研究の多くは企業の雇用ポートフォリオの実態を詳しく紹介するが、雇用区分の設計に関して理論的に説明できていない。また雇用ポートフォリオと経営戦略との適合の視点、及び変化する組織の状態との動態的な適合についてほとんど議論されていない。また日経連が提唱した雇用ポートフォリオに関する議論と同様に、これまでの研究は非正社員と正社員の均等処遇の重要性を喚起するものの、拘束性の高い働き方の制限ない受容など職務以外の他の要素を処遇の公正性の基準として俎上にのせておらず、何を持って雇用区分間の公正を確保するのかに関する議論は甚だ不足していると言わざるを得ない。

## 2. 研究の目的

本科研の研究代表者は2005年からこれまで、日本経営協会(NOMA)の協力を得て、20社程度の人事スタッフを組織化した研究会を毎年開催し、雇用ポートフォリオ管理をはじめとした雇用システムと組織成果の関係について研究を重ねてきた(NOMA:人材マネジメント研究会)。そこで得られた知見は、非正社員は正社員との処遇格差にもかかわらず、職務満足度やモチベーションは決して低くないということであった。働く人のモチベーションは公正の知覚に関わっている。公正とは分配的公正と言い換えることができる。分配的公正の理論では、組織に対して自分が果たしているインプット(努力、時間、技能など)と、得られたアウトカム(賃金、昇進、教育機会など)とが、比較する他者と釣り合っていると判断した場合に公正と感じると仮定される。ここで重要なのは、組織内公正の知覚は組織内の誰と自分を比較しているのかという比較対象の選択に関わっているということである。社会的比較理論によれば、人は自分の意見や能力を正しく評価したいという動機があり、そのために自分と意見や能力が類似した者と比較を行う傾向がある。たとえば、正社員は正社員同士、非正社員は非正社員同士の比較に大きな関心を持っている。したがって、雇用が安定し相対的に良い労働条件で働いている正社員に比べて、非正社員の職務満足や幸せ感は決して低くないのである。しかし、正社員への転換制度の導入が、正社員との比較という視点を覚醒させ、非正社員の不公正感を惹起する可能性がある。このことは改正労契法の第2の「意図せざる結果」となる可能性がある。企業の人事戦略の本質は「意図せざる結果」を事前に予測し、それを封じ込めるべく制度設計にあらかじめ対策を組み入れることにある。そのためには理論的でありながら実践

的なモデルと方法が必要となるが、これまでの雇用ポートフォリオ研究は、先に指摘したとおり、理論的モデル構築と実務的な事例の解説紹介に二極化しており、両者を接合するアプローチはほとんど行われていない。本研究は理論と実践を架橋する。より具体的な研究目的は、企業に対応を迫る改正労契法がもたらす2つの「意図せざる結果」、すなわち非正社員の5年以内の雇い止め増加、正社員への転換制度の導入がもたらす非正社員のモチベーションへのネガティブな影響に、いかに対処するかを念頭に置きつつ、公正な雇用ポートフォリオ・モデルを理論的に構築し、実践的な雇用システムを検討することである。

### 3. 研究の方法

3年間の研究プロジェクトにおいて、その中核的課題と位置づけられるのは、以下の3点であった。

理論的な説明力をもつ公正な雇用ポートフォリオ・モデルを構築すること。

操作性に優れた雇用区分管理手法を開発すること。

現下の環境において適合的な雇用システムの新展開を検討すること。

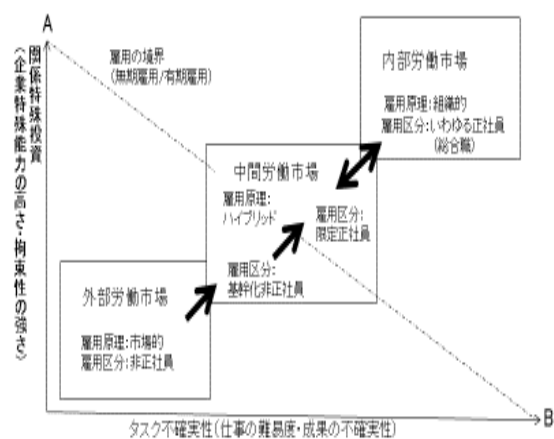
とについては、文献研究を主体として理論モデルを構築した。その機能性は、主として上述の第2の「意図せざる結果」の実証を目的として小売業に勤める正社員・非正社員を対象とするウェブ調査により分析した。またマルチクライアント型の雇用システム研究会を組成し、雇用区分管理手法について検討した。また大手食品スーパーマーケット企業の協力を得てアクションリサーチを行い、主としてワーク・ライフ・バランス実現の観点から管理手法の有効性を検討した。加えて雇用区分管理の実践に優れた企業のベストプラクティスのフィールドリサーチも随時行い、上記の研究プロセスを補完した。また3年目の研究最終年度では、の課題に向き合うべく雇用ポートフォリオから雇用システム全体に視座を拡張した。具体的には、雇用システムの新展開をテーマに、日本能率協会(JMA)の協力のもと人事部長を対象とする大規模な質問票調査を行い、人事ポリシーと人事施策の整合性および人事部の役割との整合性を実証的に分析した。

### 4. 研究成果

(1) 理論的な説明力を持つ公正な雇用ポートフォリオ・モデルについては、二重労働市場仮説と取引費用の経済学の知見を用いて下図のような外部労働市場・中間労働市場・内部労働市場によって構成される「三層労働市場の雇用ポートフォリオ・モデル」を開発した。雇用区分間の関係は、関係特殊投資としての企業特殊能力、および転居転勤や突

発的残業の受容など組織都合の拘束に対する無限定性の程度(縦軸)、仕事の難易度や不確実性の程度(横軸)の平面上に示すことができる。「雇用の境界」とは無期雇用と有期雇用を分ける基準である。つまり企業は、企業特殊能力を発揮して不確実性の高い仕事に従事し、転勤、残業、職種転換など組織からの命令を無限定に受け入れる場合、その従業員は「いわゆる正社員(総合職)」にすべきであり、逆に標準化された仕事に従事し、組織都合の拘束性が低い場合は有期雇用の非正社員でよい。さらに正社員と非正社員の間に、質的に基幹化された非正社員と、組織都合の拘束性を部分的に免れた限定正社員が配置される。

### 三層労働市場の雇用ポートフォリオ・モデル



(2) 非正社員が正社員に比べてモチベーションなどが低い理由を組織内公正性の観点から実証的部分分析した。主たる成果は以下の4点を見出したことである。第1に、日本の小売業の雇用ポートフォリオの特徴は男性正社員の管理職と現場のオペレーションを担う女性非正社員によって構成されている。第2に日本の小売業の非正社員に対する質的基幹化は彼らの内発的モチベーションを喚起している。第3に賃金分配における公正性の知覚が非正社員のモチベーションに影響する。第4に正社員との処遇格差に関わらず非正社員のモチベーションは必ずしも低いのは、分配的公正を評価する際に正社員を比較せず、同じ非正社員同士で比較しているからである。

最後の点は現在、国が進めている非正社員の処遇改善に向けた政策に大きな含意もっている。これは「2. 研究の目的」で記述した改正労契法の第2の「意図せざる結果」に関わっている。日本では現在、非正社員の処遇改善を目的として非正社員から正社員への転換や同一労働同一賃金の問題が政策課題となっている。その議論の前提は、国際的に見て正社員に比べて処遇格差の大きい日本企業の非正社員は働くうえで不満を持っているということである。しかし、現実には日本

の非正社員のモチベーションは正社員に比べて決して低くない。日本の小売業は質的基幹化に政策によって非正社員の内発的モチベーションを喚起しつつ、一方で正社員と非正社員の境界の壁を高くすることによって、正社員との比較を遮断してきた。しかし、今後労働契約法の改正に伴う有期雇用から無期雇用への転換の促進や、同一労働同一賃金の政策のもとで行われる非正社員の処遇改善といった一連の人事施策が、それまで休眠状態であった正社員との処遇格差に対する非正社員の不満を覚醒させる可能性がある。しかし、日本では、今後質的基幹化した非正社員のいっそうの増加が予想される。もはや経営者は「非正社員は非正社員同士で比較していればよい」という雇用方針は維持できないだろう。今後日本企業の雇用ポートフォリオは、質的に基幹化した非正社員の比較対象は正社員であるという前提に立ち、インプットに対するアウトカム基準に多様性を認める「均衡処遇」(balance treatment)から、職務を基準とする「均等処遇」(equal treatment)へと変わっていくことになるであろう。こうした含意を組織内公正性の社会的比較という学術的見地から見出したことが本研究の重要な成果である。

(3) 雇用システムの新展開をテーマにした人事部長に対する質問票調査から得た知見および成果は下記のとおりである。すなわち、現在の日本企業の雇用システムにおいて、自社のみならず他社でも通用する汎用的能力を重視する「エンプロイアビリティ重視」、会社の戦略に合致するように従業員の成長を支援する「目的志向の能力調達」、個人属性に関わりなく実力や成果に応じた評価や報酬を提供する「組織への貢献に応じた処遇」の3つの基本的な人事ポリシーが確認できた。従業員のやりがい感は「組織への貢献に応じた処遇」を追求する企業ほど高い傾向にある。

人事部の役割については、日本企業の人事部の人事権集中と人事情報収集蓄積は、現在でも一定程度保持されている。但し、そうした日本型の人事部特性は常に組織成果に直結するわけではない。例えば、人事権を集権化する人事部特性は「エンプロイアビリティ重視」という人事ポリシーのもとで運用されることで、従業員のやりがい感を高めるように作用する。現在でも日本企業の人事部の主たる役割は異動を通じた適材配置の実現にこそあり、この点において人事権を持たない米国企業の人事部とは一線を画す。グローバル市場主義の進展に伴い、日本企業の新しい雇用システムは、より一層の市場対応が可能となる体制へ変貌を遂げつつある。但し、完全に米国型の市場主義を模倣するのではなく、むしろ旧来の日本型雇用システム(人事部による従業員の人事情報の長期的な蓄積と運用等)を基盤に置きつつ、そのうえで透明性・納得性の高い処遇やエンプロアビリテ

ィ重視の評価・報酬付与が行なわれる雇用システムが模索されている。雇用ポートフォリオにおいても、こうした日本企業の雇用システムの新しい動向を踏まえつつ、非正社員の質的基幹化と正社員の多様化、さらには雇用区分間の公正性を確保する雇用ポートフォリオを構築していくことが重要である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 7件)

上林憲雄・平野光俊・江夏幾多郎・余合淳・庭本佳子・島田善道・浅井希和子, 「人材マネジメントの新展開」調査報告書, 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー, 2018・5, pp.1-114, 2018. (査読無)

[https://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2018\\_05.pdf](https://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2018_05.pdf)

岸野早希・平野光俊, 「ワーク・ライフ・バランス支援の研修効果に関する事例研究」, 国民経済雑誌, 第217巻第2号, pp.39-57, 2018. (査読無)

平野光俊, 「この概念の意味するところ キャリアとは」, 日本労働研究雑誌, No.681, pp.70-72, 2017. (査読無)

<http://www.jil.go.jp/institute/zasshi/backnumber/2017/04/pdf/070-072.pdf>

江夏幾多郎, 「賃金とは 経営学の観点から」, 日本労働研究雑誌, No.681, pp.29-31, 2017. (査読無)

<http://www.jil.go.jp/institute/zasshi/backnumber/2017/04/pdf/029-031.pdf>

Hirano, Mitsutoshi and Yogo, Atsushi, "The Influence of Management's Work-Life Balance on the Organizational Behavior of Employees in Small and Medium-sized Enterprises Empirical Analysis Focusing on Spillover and Crossover Effects", Kobe University Discussion Paper, 2017-4, pp.1-13, 2017. (査読無)

[https://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2017\\_04.pdf](https://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2017_04.pdf)

Hirano, Mitsutoshi and Kasatani, Chika, "Why is the Motivation of Non-Regular Employees Not Low? From the Viewpoints of Equity Theory and Social Comparison Processes Theory", Kobe University Discussion Paper, 2017.5, pp.1-13, 2017. (査読無)

<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/81009764.pdf>

平野光俊, 「多国籍内部労働市場におけるグローバル人材の確保・育成の課題」, Business Insight, No.95, pp.2-7. (査読無)

〔学会発表〕(計 10件)

平野光俊, 「2017年の日本の人事部 - 人事ポリシーと人事部の特性 - 」, 日本労務学会関西支部会, 2018.

江夏幾多郎, 「人事ポリシーの多様性と従業員の働きがい」, 日本労務学会中部支部会, 2018.

岸野早希・平野光俊, 「ワーク・ライフ・バランス支援の研修効果に関する事例研究」, 経営行動科学学会年次大会, 2017.

平野光俊, 「個人と組織の成長を紡ぎ出す組織への介入・連携の在り方 セルフ・キャリアドックの視点から」, 日本産業カウンセリング学会全国大会, 2017.

江夏幾多郎, 「処遇の納得感についての実証研究: 媒介要因としての“総合的公正判断(General Fairness Judgment)”に着目して」, HRM研究会(慶應義塾大学産業研究所), 2017.

余合淳・平野光俊, 「処遇の比較対象の違いが公正感に及ぼす影響 - 非正規従業員を対象とした実証分析 - 」, 日本労務学会中部支部会, 2017.

江夏幾多郎, 「総合的公正判断(General Fairness Judgement)」についての実証研究」, 日本労務学会中部支部会, 2017.

江夏幾多郎, 「総合的公正判断(General Fairness Judgement)」の背景と帰結」, 経営行動科学学会第19回年次大会, 2016.

平野光俊, 「中小企業における経営者特性が従業員の組織行動に与える影響 スピルオーバーとクロスオーバー効果に着目して」, 日本産業カウンセリング学会, 2016.

余合淳, 「正社員登用制度が従業員の公正感に及ぼす影響に関する一考察 転換の難易度に着目した実証分析」, 日本労務学会第46回全国大会, 2016.

〔図書〕(計 1件)

平野光俊・江夏幾多郎, 有斐閣, 『人事管理 人と企業、ともに生きるために』, 291p., 2018.

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)  
該当なし

取得状況(計 0件)  
該当なし

〔その他〕

ホームページ等  
該当なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

平野 光俊 (HIRANO, Mitsutoshi)  
神戸大学・経営学研究科・教授  
研究者番号: 10346281

(2) 研究分担者

江夏 幾多郎 (ENATSU, Ikutaro)  
名古屋大学・経済学研究科・准教授  
研究者番号: 00508525

余合 淳 (YOGO, Atsushi)

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・准教授  
研究者番号: 50736808

(3) 連携研究者

該当なし

(4) 研究協力者

該当なし