

平成 30 年 6 月 1 日現在

機関番号：23903

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17114

研究課題名(和文) 日本企業における人事管理の公正性に関する理論的実証的研究

研究課題名(英文) Theoretical and Empirical Studies of fair HRM in Japanese Firms

研究代表者

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、近年の日本企業の人事処遇制度の実態を把握し、特に従業員の知覚する公正感に資する人事制度について検討することであった。具体的には、企業の人事管理における公正性の位置づけ、そして、従業員の公正感の規定因の解明である。

研究の結果、人事制度の運用要因(正社員転換の難易度、処遇の比較対象)と、組織行動要因(時間展望志向、倫理的リーダーシップ)により、従業員の公正感が変化することが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research was to consider the human resource management (HRM) system to grasp the reality of HRM practices of recent years' Japanese firms and contribute to the employee justice perception in particular. Concretely, it's explication of factor of justice perception in HRM in firms.

It became clear that employee's justice perception changes by a HRM practice factor (degree of difficulty of regular member conversion and comparative target of treatment) and an organizational behavior factor (perceived time perspective and ethical leadership) as a result of this study.

研究分野：経営学

キーワード：人的資源管理 組織行動 組織的公正 分配的公正 人事ポリシー 正社員転換制度 雇用管理

1. 研究開始当初の背景

近年、競争のグローバル化や人口減少、少子高齢化等により、企業組織を取り巻く環境変動は激しさを増す一方である。特に日本企業においては、人口減少や少子高齢化といった外部環境の変化は、労働力の質的量的な変化ももたらし、企業は女性や高齢労働者、外国人労働者といった新しいタイプの人材にも傾注しなければならなくなってきた。女性の社会進出、夫婦共働き世帯の増加といった潮流もまた、多くの従業員を抱える企業組織にとっては、見過ごせない外部環境の変化である。

1990年代以降は「成果主義」というキーワードをもとに、従業員の格付・処遇の決定方法に関する制度改革がとりあげられた。能力主義による職能資格制度から職務等級制度へ移行され、非正規従業員も大幅に増加した。しかし、成果や職務の過剰な重視が、むしろ従来の日本企業の利点までもを損なう結果となり、従業員のモチベーションが低下する、チームワークが減退する等といった組織パフォーマンスへの悪影響が指摘された。

このような成果主義への着目を背景に、正規従業員個人間における処遇格差だけでなく、非正規労働者の増加に伴って正規・非正規間で均衡な処遇が実現されているかという問題が浮上した。特に、非正規労働者が正規労働者と同様の業務を行う「質的基幹化」は、従事内容が概ね同様であるにもかかわらず、雇用形態により処遇が大きく異なるという格差を生みだし、リーマンショック以降、格差問題として非正規労働者の処遇改善が叫ばれてきた。結果、改正パートタイム労働法(2007年)、労働者派遣法(2012年)、改正労働契約法(2013年)といった正社員と非正規社員の間にある格差是正の立法的対応が進み、そうした実態を浮き彫りにする調査研究も多く出現した(例えば島貫, 2012)。しかし、こうした既存研究においては「何が公正(感)であるか」を十分に議論していないものも多く、従業員の態度・知覚に十分に迫っているものとは言い難い。

従業員の処遇に対する公正感、納得感については、学術的観点からの分析がいくつか試みられている。例えば守島(1997)は、処遇の結果(賃金や、昇進・配置といった従業員への利益分配)とは別に、処遇の決定プロセスに着目することで、従業員の公平感が高まることを実証的に示した。給与や賞与の決定方法を公開する、人事考課の結果をフィードバックする、処遇に不満がある際には異議申し立てが可能である、といった処遇の過程を重視することが、従業員の不満を抑制するということを、組織的公正理論(Greenberg, 1990)をもとに実証している。こうした点から、近年我が国の研究では、結果ではなくプロセスに着目した研究が多い。しかし、これらの一連の研究における主張は、過程・手続きを重視することによって従業員

の不満が低減するという主張にとどまっている。つまり、本来議論の出発点であるはずの正規非正規間の賃金格差のような処遇の「結果」を議論の対象とはしておらず、どのような資源分配のあり方が人々にとって望ましいか、という従業員視点からの精緻な検討は必ずしも十分になされていない。本来正義や公正といった概念は多義的であり、一義的に決定できるものではないため、慎重な議論が必要である。

このように、公正な人事制度のあり方を議論する際には、処遇の手続きや方法といった特定の正義や公正の立場のみに着目するのではなく、従業員の抱く公正感の実態にも十分に配慮すべきである。手続や方法を重視する研究のみでは「ある特定の手続だけ整備すれば、それが仮に不公平な分配結果であっても従業員の公正感が高まる」という誤解をもたらす可能性もある。前述のような近年の働き方に関する法改正や、顕在化している諸労働問題に対応する形で、特に処遇の分配結果に関する従業員の公正感・納得感について議論すべきである。近年の日本企業の人事制度改革の方向性を検討するためには、そうした資源配分に関する公正の在り方に着目し、労使双方に資する処遇のあり方といった人事管理の基本に立ち返りながら、その変化と方向性を明らかにする必要があると考えられる。

<参考文献>

島貫智行(2012)「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』第30巻, pp.51-63.
守島基博(1997)「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻, 第2号, pp.12-19.
Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management*, vol.16 no.2, pp.399-432.

2. 研究の目的

本研究の目的は、近年の日本企業の人事処遇制度の実態を把握し、特に従業員の知覚する公正感に資する人事処遇制度について検討することである。1990年代前半以降、従来の日本型人事管理の変革が志向され、成果主義と呼ばれる新たな人事管理の在り方が検討され、非正規従業員と正規従業員間の均衡な処遇のあり方に関する議論や、近年では勤務地・勤務時間等を限定した「多様な正社員」と呼ばれる新しい働きかた等が注目されている。しかし、その明確な合理性や、具体的な人事施策への展開は未だ不明瞭であり、学術的な裏付けが十分になされていない。本研究では、組織と従業員双方にとって望ましい公正な人事管理の方向性を提示するものである。

3. 研究の方法

本研究の実施プロセスとしては、文献研究、インタビュー調査による仮説構築、仮説検証のためのアンケート調査、研究成果のまとめの4つのフェーズに分類される。文献研究は特に経営学の中でも人的資源管理論および組織行動論分野の文献を中心にした渉獵が行われる。インタビュー調査とアンケート調査の実施は、本研究でなされるような探索的研究の場合には、仮説構築 仮説検証型の調査が必要であることに加え、それぞれの調査手法の長所と短所を補い合う方法論的なマルチメソッドが研究の信頼性を高める上で有効であるという観点から、上記の研究計画・方法を採用している。企業に所属する実務家へのヒアリングや、企業で働く従業員への質問紙調査を通じて、文献研究から導出される研究課題や基本仮説を設定し、仮説の修正のプロセスを経た上で、最終的な仮説の検証までを行う。

4. 研究成果

本研究の成果として、以下の3点を指摘する。

(1) 人事管理における公正性に関する研究においては、組織的公正理論および人的資源管理論それぞれにおいて、理論的概念的課題を抱えている。特に組織的公正理論においては、分配的公正理論の研究に比し、手続的公正理論を中心とした実証研究が盛んであるが、そうした諸研究は、組織的・個人的パフォーマンスとの関連性が中心的視点であり、必ずしも公正性に関する概念的議論や先行要因に関する検討が十分ではない。一方人的資源管理論では、従業員の公正感現象は主たる研究対象とはいえ、結果変数として扱われる傾向も強い。このため、組織行動論的議論が必ずしも前提となっていないことから、理論的・実証的研究が不足している。また、企業へのヒアリング結果からは、公正を高めると予想される人事施策がむしろ従業員の公正感を減ずる結果をもたらす可能性も示唆されており、公正概念の再検討及び公正感の規定因の探索的な検討が必要になる。

(2) 従業員の公正感とは、企業の示す人事方針や職務特性、正社員転換制度の運用といった組織的要因によって説明される。企業が人事方針を明示している場合や、正社員転換制度の利用が困難なものではないと認知される場合には、従業員は処遇に公正感を知覚する傾向がある。また、その傾向は従業員の雇用区分(正社員/非正社員)によっても異なる。また、不確実な業務をこなす従業員ほど分配的公正を形成しにくく、勤務地や労働時間との関係性も示唆されている等、人事施策によって従業員の公正感が左右されることが示唆されている。このため、企業が従業員の公正感のマネジメントする際には、実質的に利用可能な人事制度の提供や、実際の職務

特性等に配慮のある運用が求められる。

(3) 従業員の公正感とは、上司のリーダーシップの状況や従業員自身が持つ時間展望といった個人的要因によって説明される。上述の人事管理的要因以外では、従業員の公正感には特に上司との関係性や上司によるリーダーシップによる影響が疑われる。上司の倫理的な振る舞いは、特に非正規従業員において上司部下関係が良好とはいえない場合に有効である。また、従業員自身の持つ時間に関する展望によっても公正感に変容し得る。このため、例えば従業員自身がこれまでに経験してきた業務内容に対する見解や、過去の職業経験に照らして現在の処遇をどう評価するかといった、従業員自身のキャリア発達プロセスともいえる要素も、従業員の公正感形成においては影響する可能性があることが示唆された。このことから、上司部下間の関係性や個人のキャリアに関する評価といった個人的要因による影響を直属上司や従業員本人が意識し、自らの行動に反映させていくことが求められる。

以上の研究成果の詳細については、既に発表されている論文や学会発表において公開されている他、研究成果を取りまとめた上で、書籍としての公刊や学術雑誌における論文として、今後順次発表される予定である。

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5件)

余合 淳(2015)「人事ポリシーと人事施策が公正感に及ぼす影響に関する実証分析-雇用区分と分配志向に着目して-」『岡山大学経済学会ディスカッションペーパー』査読無、-78, pp.1-42.

余合 淳(2016)「組織的公正理論の課題と理論的展望 公正な人事管理に向けて」『岡山大学経済学会雑誌』査読無、第47巻、第2号、pp.187-203.

余合 淳(2016)「働き方と公正感の関係性に関する一考察 小売業非正規従業員対象の質問紙調査を用いて」『岡山大学経済学会雑誌』査読無、第48巻、第2号、pp.23-37.

Hirano, Mitsutoshi & Yogo, Atsushi (2017) "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 Series, 査読無, No.2017-04, pp.1-13.

小西琴絵・余合 淳 (2018)「従業員の時間展望と組織的公正の関係性に関する一考察」名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー, 査読無, No.623, pp.1-17.

〔学会発表〕(計3件)

余合 淳 (2016)「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.

余合 淳・平野光俊 (2017)「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」日本労務学会中部部会.

余合 淳 (2017)「倫理的リーダーシップと組織的公正の関係性に関する試論」経営行動科学学会第20回年次大会.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

余合 淳 (YOGO, Atsushi)

名古屋市立大学・経済学研究科・准教授

研究者番号: 50736808