

令和 3 年 6 月 10 日現在

機関番号：32687

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01814

研究課題名(和文)多様な非正社員の組み合わせと人事管理に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical Research on Combination of Diversified Non-Permanent Employees and Personnel Management

研究代表者

西岡 由美 (Nishioka, Yumi)

立正大学・経営学部・教授

研究者番号：30369467

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、(1)正社員と多様な非正社員の賃金決定方法と賃金格差、(2)サービス職のおもてなし行動が組織に及ぼす影響、(3)同一企業内の多様な雇用区分の組織内公正性を検討した。

主な発見として、第1に、正社員と非正社員に同じ賃金決定要素を重視する企業では、非正社員の基本給水準が高い傾向にあること、第2に、サービス職のおもてなし行動がおもてなし満足度や組織市民行動を通じて組織に良い影響を与えること、第3に、非正社員の呼称と雇用契約上の分類基準に齟齬が生じていること、第4に、非正社員の組織内公正性と個人の態度・行動尺度との関係性は、正社員と異なる可能性が示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の目的は、正社員、非正社員という従来型の2区分の枠組みを超えた多様な雇用形態の人事管理を実証的に検討することである。

これは、正社員と非正社員の均衡処遇や欧米で展開されてきた人材ポートフォリオに関する既存研究を発展させるものである。さらに同一労働同一賃金原則の法制化により、多くの企業で正社員と多様な非正社員との均等・均衡処遇の再検討が求められており、これらの企業が抱える課題を解決するための材料を提示する。

研究成果の概要(英文)：We examined (1) wage management of regular employees and non-regular employees (2) the effect of extra-role behavior of services that many non-regular employees engage in on the organization, and (3) Organizational justice of various employee categories within the same company.

The main findings are that, firstly, when the same wage determinants for regular employees and non-regular are emphasized, the wage of non-regular employees is high. Secondly, Omotenashi behavior of the service industry affects the organizational results through hospitality satisfaction and organizational citizenship behavior. Thirdly, there is a discrepancy between the designation of the employee type of regular employees and the classification criteria in the employment contract. Fourthly, it was suggested that the relationship between Organizational justice within the organization of non-regular employee and individual attitudes and behaviors is likely to be different from that of regular employees.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：非正社員 雇用形態 人事管理 雇用区分 同一労働同一賃金 賃金管理 組織内公正性 組織市民行動

## 1. 研究開始当初の背景

1990年代半ば以降、日本企業では非正社員の雇用が拡大している。非正社員の雇用形態の内訳をみると、その中心はパートタイマーであるものの、それ以外の雇用形態の非正社員を雇用する企業が増えている。とくに契約社員といったフルタイム型の非正社員や定年後の再雇用の嘱託社員の割合が高まっている。さらに、現状の日本企業をみると、期間の定めのない長期雇用の正社員とそうでない非正社員といった雇用契約の違いによる伝統的な2区分を越えて、正社員、非正社員のそれぞれについて複数の雇用区分を設定する方向にある(西岡, 2018)。

そこで本申請課題は、以下の2点の理由から非正社員の多様化を前提とした人事管理に注目する。第1に、「働き方改革」における「同一労働同一賃金」の実現に向けて、非正社員の処遇改善に関する注目が高まっている。日本における非正社員の雇用問題は複雑であるが、その現状を適切に把握するためには、非正社員内部の雇用形態の多様性は無視できない。とくにパートタイマー、アルバイトなどの短時間就業中心のパートタイム型非社員と契約社員、準社員などのフルタイム型の非正社員では、職場内で期待される役割は異なるはずであり、正社員との仕事の分業構造や適用される人事管理も異なるはずである。

第2に、多様な雇用形態の組み合わせは、人材ポートフォリオとして議論されてきたが、これらの研究の基本的な問題関心は、内部労働市場と外部労働市場の境界設計にあり、非正社員の基幹労働力化や同一企業内の雇用形態の多様化の現状を必ずしも説明できるものではない。そのため、新たな視点で日本企業の人材ポートフォリオを検討するための知見が求められる。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、正社員、非正社員という従来型の2区分の枠組みを超えた多様な雇用形態の人事管理を実証的に検討することである。非正社員の人事管理に関する既存研究の多くは、パートタイマーと正社員、契約社員と正社員といった特定のタイプの非正社員と正社員を比較している。その結果、実際には働き方が異なる非正社員が同一職場に混在しているにもかかわらず、非正社員の多様性とそれが人事管理や組織に与える影響は看過されている。本研究はまさにここに注目する。

企業による非正社員の人事管理の規定要因は様々考えられるが、異なる雇用形態の人事管理を整備する際には、雇用形態間の均衡処遇が大きな課題となる。なぜなら、均衡処遇の問題は、誰を比較対象、何を比較対象とするかによって考慮すべき均衡の在り方は異なるからである。通常、労働者は個人属性に基づく比較対象を選択するが、役割などの状況特性が類似するほど状況特性に基づいて比較対象を選択するようになる。さらに、非正社員が多様化すると、非正社員の比較対象は複雑化することから、同一職場内の正社員と非正社員の均衡(between)と非正社員間の均衡(within)の両者への対応が求められる。

以上を踏まえ、具体的には、(1)正社員と多様な非正社員の賃金決定方法と賃金格差、(2)非正社員が多く従事するサービス職のおもてなし行動が組織に及ぼす影響、(3)同一企業内の多様な雇用形態の組織内公正性について検討する。

## 3. 研究の方法

本研究では、複数の調査データを用いて実証分析を行った。具体的には、(1)みずほ情報総研株式会社が日本企業の人事部門を対象に実施した「多様な人材の活用戦略に関する調査」のデータ、(2)サービス職を対象に独自に実施したインターネット調査のデータ、(3)人事施策・制度と組織内公正性に関するインターネット調査のデータを用いて多様な非正社員の人材ポートフォリオと人事管理に関する研究を進展させた。

特に、(3)の人事施策・制度と組織内公正性に関するインターネット調査は、既存調査や欧米の組織内公正に関する先行研究を参考に、研究分担者と協力して調査項目の検討したものである。第1回調査(1時点目)を2018年度、第2回調査(2時点目)を2019年度に実施し、1時点目と2時点目の両調査をIDで結合し、2時点データを作成した。

## 4. 研究成果

### (1)正社員と多様な非正社員の賃金決定方法と賃金格差

みずほ情報総研株式会社の調査データを用いて、正社員、フルタイム非正社員、パートタイム非正社員といった同一企業内の多様な雇用形態の賃金決定方法と賃金水準との関係性を検討した。

分析結果より、第1に、1990年代以降、正社員の賃金決定方法は属人的なものから仕事関連へのシフトが強まっているが、正社員と同様に非正社員にも仕事関連の基本給決定要素を重視し、雇用区分に関係なく企業内で基本給決定要素を統一する動きが確認された。第2に、日本企業は正社員と非社員(フルタイム非正社員とパートタイム非正社員)で同じ基本給決定要素を重視する企業と異なる決定要素を重視する企業に大別され(表1)、正社員と非正社員で同じ基本給決定要素を重視する企業は別の要素を重視する企業に比べて、非正社員の基本給水準が高いこ

とが明らかになった。第3に、その傾向は同じ非正社員でもフルタイム非正社員で顕著であるとともに、基本給決定要素の組合せが非正社員の離職率に影響を及ぼす可能性が示唆された。

表1 基本給決定要素（正社員・フルタイム非正社員・パートタイム非正社員）の組合せ

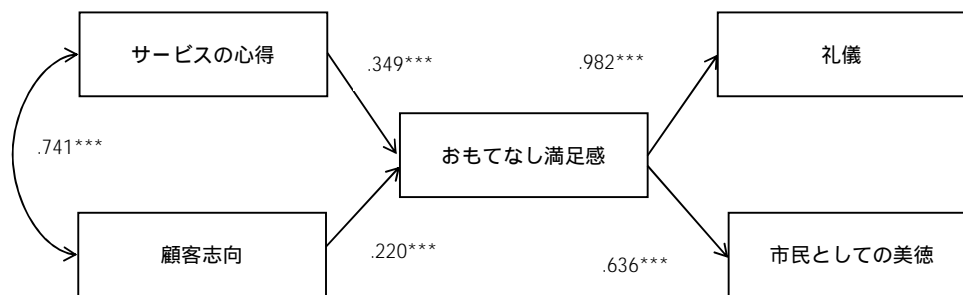
	正社員	フルタイム 非正社員	パートタイム 非正社員	%	件数
全て一致				31.6	98
	仕事	仕事	仕事	12.3	38
	能力	能力	能力	13.9	43
	年齢	年齢	年齢	3.2	10
	その他	その他	その他	2.3	7
正社員と非正社員は別	×			24.6	77
	仕事	能力	能力	3.5	11
	仕事	年齢	年齢	1.6	5
	仕事	地域	地域	1.9	6
	仕事	一律	一律	2.9	9
	仕事	その他	その他	1.3	4
	能力	仕事	仕事	2.9	9
	能力	年齢	年齢	1.6	5
	能力	地域	地域	3.2	10
	能力	一律	一律	1.6	5
	能力	その他	その他	0.6	2
	その他	その他	その他	3.5	11
正社員とフル非正社員			×	6.5	20
正社員とパート非正社員		×		1.0	3
全て別	×	×	×	4.8	15
不明	-	-	-	31.3	97
合計				100.0	310

注：「仕事」= 仕事内容・役割，「能力」= 能力・経験，「年齢」= 年齢・勤続年数，「一律」  
= 全員一律額

## (2) サービス職のおもてなし行動が組織に及ぼす影響

同一労働同一賃金の法制化により、多様な雇用形態間の分業構造や賃金格差に注目が集まっている。しかしながら、職場の分業構造や人事制度・施策を享受する側である従業員が、それらの違いをどのように捉え、どのように行動しているのかに関する検討は十分行われていない。そこで、正社員と非正社員の組織内における行動の違いに着目した研究を行った。具体的には、非正社員が多く従事するサービス職のおもてなし行動と正社員を中心に既に多くの研究が蓄積されている組織や職場での役割外行動である組織市民行動との関係を明らかにし、おもてなし行動が職場に及ぼす影響を検討した。

分析の結果、以下の2点が明らかになった。第1に、おもてなし行動と組織市民行動の相関分析より両者は関係性が強く、顧客に積極的におもてなしを行う従業員ほど、組織や職場で自発的に行動し、仲間を助け、組織のためになる行動をとる傾向にある。第2に、おもてなし行動が組織市民行動に及ぼす影響のプロセスを共分散構造分析により確認すると、おもてなし行動が組織市民行動を促進するといった直接的なモデルは適合度が悪く、おもてなし満足感を媒介変数とするモデルで適合度が良かった。つまり、おもてなし行動を構成する「サービスの心得」「顧客志向」がおもてなし行為に対する満足感を高めることで、「市民としての美德」や「礼儀」といった組織市民行動を高める(図1)。



適合度指標：CMIN=23.267, CMIN/DF=1.662, GFI=.971, AGFI=.925, CFI=.980, RMSEA=.048

注1：N=199

注2：\*\*\* p<.001

注3：誤差変数は省略。

図1 おもてなし満足感を媒介変数とするおもてなし行動と組織市民行動の分析結果

### (3)同一企業内の多様な雇用形態の組織内公正性

本研究は、2時点データを用いることにより、多様な社員の組織内公正性とそれが組織に対する従業員の態度や行動に及ぼす影響の概況を確認し、今後の研究の方向性を提示するものである。組織における従業員の公正性に関する研究は、組織的公正性(organizational justice)研究として、欧米を中心に既に多くに蓄積がなされており、組織内公正性が従業員個人の態度や行動に影響を及ぼすことが明らかになっている(Niehoff & Moorman, 1993; Colquitt et al, 2013)。

そこで本研究では、雇用形態別に従業員の公正に対する知覚を調査し、その知覚の違いが、彼(彼女)らの態度や行動にどのような影響を与えるのかを探索的に確認した。また、多様な社員タイプを導出するにあたり、企業内の呼称や雇用区分と労働契約上の分類基準である「雇用期間(有期/無期)」、「労働時間(フルタイム勤務/パートタイム勤務)」を用い、多様な雇用形態の分類基準を確認した。なぜなら、日本企業では非正規雇用者の増大に伴い、パートタイマーといった呼称でありながら、フルタイムで働く者や、無期転換ルールに伴いパートタイマー、契約社員という呼称はそのままに無期雇用者に転換した者など、雇用形態の在り方が複雑化している。そのため、多くの日本企業は、同一企業内の雇用形態の多様化を整備すべく、雇用区分の細分化、明確化を進めているが、企業によって同じ雇用形態であっても呼称や雇用区分が異なるといった問題が生じており、雇用形態の分類基準を明確にした上で、検討することの必要性が指摘されているからである。

本研究から得られた主な知見は、以下の2点である。第1に、雇用形態の呼称と雇用契約上の分類基準に齟齬が生じている。多様な雇用形態間の待遇差を検討する際には、雇用形態の分類基準を明確にする必要がある。日本では雇用に関する政府統計等においても呼称を利用することが多く、その結果、異なる雇用形態間で生じる様々な問題を正確に把握できていない可能性がある。さらに欧米企業とは異なり、日本企業では曖昧かつ包括的な雇用契約が採られてきた。無期転換ルールにより、正規雇用、非正規雇用の分類基準はさらに複雑化することが予想されることから雇用契約に対する意識の変化が求められる。第2に、組織内公正性と個人の態度・行動尺度との関係性を確認したところ、先行研究で指摘されている関係性は「無期/フルタイム」に限られたものである可能性が示唆された。そうであるならば、組織内公正性を高める取り組みが他の社員タイプの従業員や彼(彼女)らが働く組織に何をもたらすのかを慎重に議論する必要があり、これらの関係性の因果関係を推定するより詳細な分析が求められる。

### 引用文献

- 西岡由美(2018)『多様化する雇用形態の人事管理-人材ポートフォリオの実証分析-』中央経済社。  
 Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3):425-45.  
 Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 9件）

1. 著者名 西岡由美	4. 巻 38
2. 論文標題 多様な社員の組織内公正性に関する研究	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 立正大学産業経営研究所年報	6. 最初と最後の頁 6-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 西岡由美・西村孝史	4. 巻 53(1)
2. 論文標題 新型コロナウイルス感染症拡大とホワイトカラーの仕事・働き方の変化	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 立正経営論集	6. 最初と最後の頁 1-30
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史・西岡由美	4. 巻 35(1)
2. 論文標題 COVID-19 下における働き方の変化とワークエンゲイジメント	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 西岡由美・小曽根由実	4. 巻 49
2. 論文標題 雇用区分間の賃金決定方法と賃金格差	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労務学会全国大会研究報告集	6. 最初と最後の頁 131-138
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史・島貫智行	4. 巻 716
2. 論文標題 新卒採用の外部化は何をもたらすのか - 2020年新卒採用に関する質問票調査から -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 130-142
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史	4. 巻 Vol.53, No.3
2. 論文標題 戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究 - 2014-2018年度のJ1リーグデータの分析 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 49-61
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西岡由美	4. 巻 51(1)
2. 論文標題 おもてなし行動と組織市民行動の弁別性および関係性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 立正経営論集	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史	4. 巻 52(2)
2. 論文標題 ソーシャルキャピタルの規定要因としての人事管理施策	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 33-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.52.2_33	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史	4. 巻 1
2. 論文標題 人事機能の分権化がもたらす反作用 - 人的資源の柔軟性の媒介効果 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経済経営研究	6. 最初と最後の頁 17-34
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 西岡由美・小曾根由実
2. 発表標題 雇用区分間の賃金決定方法と賃金格差
3. 学会等名 日本労務学会第49回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西岡由美
2. 発表標題 多様化する雇用形態の人事管理
3. 学会等名 HRM研究会 (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Yumi Nishioka and Takashi Nishimura
2. 発表標題 Impact of the Application Timing of the Human Resource Practices on Work Engagement under the Covid-19 Pandemic
3. 学会等名 19th ILERA World Congress (国際学会)
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担 者	西村 孝史  (Nishimura Takashi)  (40508462)	首都大学東京・経営学研究科・准教授   (22604)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------