

平成 22 年 6 月 1 日現在

研究種目：若手研究（スタートアップ）

研究期間：2008～2009

課題番号：20830037

研究課題名（和文）「雇用の均等化」への正社員の反応と組織的インパクトについての研究

研究課題名（英文） The Impact of “Equity and Equality in Employment” for Standard Employee and Firms

研究代表者

江夏 幾太郎 (Ikutaro Enatsu)

名古屋大学・大学院経済学研究科・講師

研究者番号：00508525

研究成果の概要（和文）：正規従業員と非正規従業員の処遇格差の是正が企業全体のパフォーマンスに及ぼす影響が多様であることが明らかになった。また、一部の均衡処遇施策と企業パフォーマンスの間の関係は、非正規従業員の質的基幹度によって肯定的あるいは否定的にモデレートされる。均衡処遇の方針が「基本システム」と「個別の管理要素」の間で整合している企業ほど企業パフォーマンスが高くなることも示された。

研究成果の概要（英文）：In this research, we specified the diversity of impact of equity treatments between regular employees and non-regular employees on firm performance. The relationship between some equity treatments and firm performance are positively or negatively moderated by the degree of qualitative utilization of non-standard employees. The stronger the conceptual consistency between “main system” and each of “individual functions” of HRM system is, the higher firm performance is.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	220,000	66,000	286,000
2009年度	770,000	231,000	1,001,000
年度			
年度			
年度			
総計	990,000	297,000	1,287,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：非正規従業員の量的基幹化，非正規従業員の質的基幹化，正規従業員と非正規従業員との均衡処遇，内的整合性

1. 研究開始当初の背景

近年、先進国を中心に、多くの企業が経営環境の複雑性や流動性のかつてない高まりを知覚し、「雇用の柔軟化」を進めてきた。つまり、雇用保障を受ける労働者の数が多い企業で絞り込まれ、時限的な雇用・取引関係を企業と結ぶ労働者が増加した。日本においても全雇用者における非正規従業員の比率が高まり、2005年以降は3分の1を超えている（非正規従業員の量的基幹化）。また、非正規従業員の中でも特に、正規従業員と同様の業務や正規従業員が行えない高度な業務に従事する、正規従業員と遜色ない形で企業のコア競争力に貢献する人々が増加している（質的基幹化）。

そうした中、非正規従業員の処遇水準の低さや正規従業員との不適切な処遇格差が度々指摘されるようになり、「均衡処遇」が社会的に要請されてきた。1993年の制定以来数度の改正を経て今日に至っている「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）によると、均衡処遇とは、各企業の実現努力が義務づけられた、非正規従業員に対する「就業の実態、通常労働者との均衡等を考慮した、適正な労働条件の確保及び教育訓練の実施、福利厚生の実施その他雇用管理の改善」のことを指す。

こうした変化は、正規従業員にとって無縁のことではないだろう。バブル崩壊以降、正規従業員が享受してきた特権の基盤は必ずしも盤石なものではないことが明らかになった。そうしたこともあって、企業への帰属意識の強さは、正規従業員の特徴であると必ずしも言えなくなった。また、正規従業員にとっては、特に自らと同等に高度な業務に従事する非正規従業員の存在が身近になることは、自らの特権が剥奪されるという点での危機とも、より自由な働き方を手に入れる機会とも、映りうる。

つまり、「雇用の柔軟化」の中で旧来の心理的契約が企業により裏切られたと知覚する場合、正規従業員はそれにより不満を抱き、組織パフォーマンスが最終的に低下しうる。反面、「雇用の柔軟化」の中で新たな心理的契約を築いた場合、正規従業員は現状を受け入れ、場合によっては組織パフォーマンスが上昇しうる。また、「雇用の柔軟化」が正規従業員と非正規従業員との間の均衡処遇を伴わない形で進んだ場合、非正規従業員の不満が組織パフォーマンスの低下に結びつきうるし、逆のことも同様に言えるだろう。

2. 研究の目的

非正規従業員の量的あるいは質的な基幹化、および正規従業員と非正規従業員との間の均衡処遇が正規従業員の態度や行動、および企業のパフォーマンスに対して与える影響は多くない。本研究では、企業を対象にした質問紙調査を行うが、非正規従業員関連の人事管理と組織パフォーマンスの関係を明らかにするに当たっては、一連の人事管理が正規従業員と非正規従業員、および職場の協働関係に与える影響についての議論やロジックを踏まえる。

3. 研究の方法

(1) 文献研究

社会における実態に関連して、雇用の柔軟化や正規・非正規間の均衡処遇についての文献に主に接した。

また、実態を説明する理論に関連して、公正感についての社会心理学、組織の経済学、および戦略的人的資源管理論についての文献に主に接した。

(2) 既存の調査データの再分析

SSJ データ・アーカイブ（東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センター）の許諾を得て、『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査（労働政策研究・研修機構、2005）』で収集されたデータの再分析を行った。後述する研究成果はこれに基づくものである。

(3) 自身の手による質問紙調査

交付された研究費の約半分は、質問紙調査のために費やされた。人事部を含む企業のスタッフ部門に対するインターネット調査を実行した。ただし、このデータの分析は未だ途上であり、現時点では特定の研究成果と結びついているわけではない。

4. 研究成果

以下では、定量的分析の結果明らかになった事項について、説明したい。

(1) 均衡処遇施策と組織パフォーマンスの関係

均衡処遇の進展度と組織パフォーマンス、特に売上高経常利益率や競合他社と比べた競争力の関係については、正のものが一部で

観察された。組織パフォーマンスを高めると推測される均衡処遇施策は、(1) 福利厚生関連（非正規従業員の生活上のセーフティネットの正規従業員並みの拡充）、(2) 非正規従業員から正規従業員への雇用形態転換機会（非正規従業員が正規従業員と同様の責任や負担を負うようにするための措置）、であった。こうした制度は、正規従業員を含む企業内の広い層に支持され、組織パフォーマンスを向上させると考えられる。

(2) (1) の関係に対して質的基幹化の程度が及ぼすモデレート効果

取引費用理論の考え方に即すると、基幹的業務に従事する非正規従業員の処遇は、正規従業員の場合と同様に市場原理ではなく企業内ロジックに即した事後的な裁定が望ましいと考えられる。そういう意味で非正規従業員の質的基幹化が進んだ企業ほど正規・非正規間の均衡処遇が合理的になると推測される。

しかし、そうした見立ては部分的にしか支持されなかった。つまり、一部の均衡処遇施策と組織パフォーマンスの関係が、非正規従業員の質的基幹化を進める程度によって、肯定的あるいは否定的にモデレートされた。質的機関化の進展度により肯定的なモデレート効果を受けたのは、非正規従業員から正規従業員への転換機会の充実度であった。否定的なモデレート効果を受けたのは、インセンティブの均等度と、自律的な職務・キャリアの機会の均等度とであった。

否定的なモデレート効果については、以下のように解釈が可能である。すなわち、質的基幹化が進展する企業の正規従業員にとって、これらの施策における均等化は「正規従業員＝中核労働力」という自己認識を損ねるシグナルとなる可能性がある。あるいは、公平や公正という理念を雇用形態が異なる従業員の間でどう実現すべきかについての企業・正規従業員・非正規従業員の間での見解のズレを明らかにしうる。また、これらの施策における正規・非正規間の均等化は、施策運用上の管理者にとっての負担を大きくしうる。そして、これらの出来事が職場における効果的な協働を阻害しかねない。

肯定的なモデレート効果については、以下のように解釈できる。すなわち、非正規従業員から正規従業員への転換機会の充実は、基幹労働力としての自己認識を正規従業員の中で保存する可能性がある。また、従業員間の協働関係は、その緊密性や柔軟性の面で、雇用形態が正規従業員という形でそろった場合に、より効果的なものになる可能性がある。

なお、非正規従業員の量的基幹化の程度に

ついては、そうしたモデレート効果は見いだされなかった。

(3) 均衡処遇や非正規従業員の質的基幹化を進めるべきタイミング

本研究では、均衡処遇と非正規従業員の質的基幹化を同時に追求することの効果は、その企業の従業員構成の変化がどのように進められたかによって変化しうることに着目した。実証の結果、正規従業員のみを減員を進めてきた企業グループ（「代替グループ」）では、そうでない企業グループ（「独立グループ」）に比べ、均衡処遇と非正規従業員の質的基幹化の同時進行と組織パフォーマンスの関係が否定的なものになる傾向にあることが見出された。

このことは、人事管理上のある取り組みの効果が経路依存的に決定される、ということを含意する。正規従業員を削減し、非正規従業員についてはそうでないかむしろ増員しているような企業に所属する正規従業員は、そうした事態から自らの雇用維持に関連したリスク、あるいは自分と企業との間の無形の紐帯としての心理的契約の崩壊を知覚しうる。こうした中では、均衡処遇や非正規従業員の質的基幹化についても同様に自らの地位を脅かすものである、とする認知バイアスが働く可能性が高いのである。

さらに、日本においては正規従業員の削減は、高齢層の早期退職や若年層の採用抑制によってなされることが多い。その逆機能として度々指摘されるのが、正規従業員の年齢構成がいびつなものとなり、職場単位での協働や昇進・昇格の管理が円滑に進みにくくなる、ということである。本稿で着目する従業員構成の変化としての雇用のリストラクチャリングは、その直接の対象とならなかった人たちにとっても対岸の火事ではない。「代替グループ」の企業に所属する正規従業員は、「均衡処遇や非正規従業員の基幹的業務への活用の他になすべきことがあるだろう」という思いを強くする可能性がある。

(4) 人事システムにおける内的整合性

戦略的人的資源管理論におけるコア概念の一つが「内的整合性 (Internal Fit)」である。そこでは、人事システムとは、あるサブシステムの効果は他のサブシステムの介在を受けて変化する、サブシステムの「束」であると見なされている。

これまでの研究では人事システムの内的整合性と組織パフォーマンスの関係について多くの蓄積がなされていたが、そこでは「整合性が高いほどパフォーマンスが高く

なる（低くなる）」といった直線的関係の検証に力が注がれてきた。反面、「整合性が中程度の時にパフォーマンスが最も高くなる（低くなる）」といった曲線関係（U字型あるいは逆U字型）について検証されることはなかった。そのため本研究では、人事システムと組織パフォーマンスの関係の関係を特定するにあたり、直線的なものと曲線的なものどちらが当てはまりがよいかについて検討した。

直線関係については、全ての人事施策が特定の哲学・ビジョンを同等に具現化しないと、従業員が「所属企業がどのような人事管理を行いたいのか」という点で混乱しかねない、という点が論拠になりうる。ただし、首尾一貫性を求めすぎると、企業の意図が読み取れないという点での混乱は解消されるものの、少なくない従業員が所属組織や他の従業員との利害の不一致を知覚しかねない。それらは、自発的な退出を含む個人と組織の対立や、従業員グループの間での対立を通じ、組織パフォーマンスを押し下げうる。また、首尾一貫性を尊重しすぎると、複雑で流動的な経営環境に対する迅速かつ手間を要さない適応が困難になるかもしれない。

正規・非正規間の均衡処遇をどのような形で進めるべきかを考える際、こうした論考は参考するに値する。本研究では、非正規従業員に関連した人事施策群について、「基本システム」と「個別の管理分野」に大別した。前者は社員格付け制度や社員区分制度を例とするもので、本研究では非正規従業員から正規従業員への転換機会の充実度に着目して変数化した。また、「個別の管理分野」については、インセンティブ、自律的な職務・キャリア等の個別施策における正規・非正規間の均等度に着目して変数化した。そして、「基本システム」と「個別の管理分野」の間の整合性の程度は、両項目の間の分散に着目して測定した。

経常利益率を被説明変数としたモデル（通常最小二乗法）でも競争力を被説明変数としたモデル（順序プロビット）でも、人事システムの内的整合性と組織パフォーマンスとの間の直線関係は見出されなかった。

ただし、人事システムの内的整合性に関する変数とその2乗項を投入した、曲線関係を推定するモデルでは、人事システムの内的整合性と組織パフォーマンスの間の逆U字型の関係が、少なからず見出された。つまり、人事システムの内的整合性が中位である時に組織パフォーマンスは最も高くなる。

個別施策の効果は他の施策の影響を受けるという意味で、人事システムはサブシステムの「束」であることが示された。ただし、強く束ねるとそこで折れてしまう藁のように、内的整合性が強すぎる場合、個別施策は

組織パフォーマンスへの潜在的な貢献可能性を十分に発揮できなくなる。

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1件）

①江夏 幾多郎「人事システムの内的整合性 — 正規・非正規間の均衡処遇と組織パフォーマンスの関係を題材に」『一橋大学大学院商学研究科日本企業研究センターワーキングペーパー』査読なし、No. 111, 2010年, pp.1-16.

②江夏 幾多郎「非正規従業員の活用と正規・非正規間の均衡処遇 — 組織パフォーマンスとの関係についての分析」『一橋大学大学院商学研究科日本企業研究センターワーキングペーパー』査読なし、No. 116, 2010年, pp.1-18.

〔学会発表〕（計1件）

①江夏 幾多郎「非正規従業員の基幹化と均衡処遇の経済的効果」経営行動科学学会第12回年次大会, 2009年11月, 東京工業大学.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

江夏 幾多郎

名古屋大学・大学院経済学研究科 講師
研究者番号：00508025