

修士論文（研究報告書）要旨

論文（報告書）タイトル：「日中比較視点から日系企業の雇用の多様化について―「多様な正社員」を中心に―」

学籍番号：AM19022

氏名：DENG HAOZHU

指導教授：張 相秀教授

【論文（報告書）の構成】

はじめに

第1章 序論（研究背景、問題意識、研究目的、研究方法）

第2章 先行研究

第3章 事例研究

第4章 仮説設定と実証分析

第5章 おわりに（結論、提案、今後の課題）

【論文（報告書）の内容】

1. 研究目的

本論文は、日中の雇用慣行と雇用形態の多様化についての歴史と経緯を整理して両国の雇用慣行と雇用形態の特徴と相違点を明らかにした上で、多様な雇用形態の人事管理のあり方について調査研究する。

多様な雇用形態の中の「多様な正社員」について、日中企業における「多様な正社員」制度の活用と、従業員のモチベーション及び経営パフォーマンスとの関係性を明らかにする。

2. 研究方法

本研究では、次の方法を用いて日中企業の雇用の多様化の実態と課題及びその方向性を検証する。

まず、雇用の多様化、「多様な正社員」、モチベーション理論及び従業員満足度に関する先行論文、報告書などの文献調査を行う。雇用の多様化について、日本と中国における雇用慣行及び雇用形態の現状と人事管理を比較し、両国の相違点を明らかにする。日本の「多様な正社員」の導入の現状と効果などの問題に関わる先行研究を概観する。

次に、事例研究を通じて日系企業の日本本社、中国企業、および中国における日系企業の雇用形態の多様化について、比較する。

最後に、先行研究と事例研究から仮説を構築し、質問紙調査から統計分析を実施する。中国現地の企業に向け質問紙調査から、中国における企業の人事管理制度を調査し、「多様な正社員」制度の導入の現状及び経営パフォーマンスを促進する効果について実証する。中国現地従業員に向け質問紙調査から、中国における企業の人事管理の満足度を調査した上で、仕事の内容、場所、時間に関する満足度と従業員の総合的満足度の関係性について実証する。

3. 先行研究

日本と中国の雇用慣行と雇用形態の歴史的変遷からみると、中国も日本も終身雇用、年功序列制度の時期から成果主義へ、単一の雇用形態から多様な雇用形態へ変化している。企業は、Society5.0、Industry4.0を伴って、人材を招致・確保するため、人材のニーズに応じて選択できる雇用形態の多様化と人事管理のあり方を求める傾向が見られる。

働く人々の意識の変遷の分析から、日本と中国の働く人々の意識は、共通的にワーク・ライフ・バランスに移ることを確認した。また、非正規社員が非正規雇用者になる理由は「時間、地域の柔軟性が高い」と「好きな仕事内容」である一方、正規社員は時間、地域の柔軟性があるほど満足度が高いと分かった。すなわち、時間、仕事場所、仕事内容は働く人々にとってますます重要であるとみられた。「多様な正社員」制度は働く人々のニーズが満足されることにより、従業員のモチベーションを高

め、さらに企業の経営成果を向上することが期待できると推察できる。

4. 事例研究

事例研究では、「多様な正社員」制度を積極的に実施している日中企業を対象として、日本企業4社の概略とトヨタ、ヤクルト、中国電信の「多様な正社員」の取り組みと効果について考察した。職務限定、地域限定と時間限定社員の導入は、従業員のモチベーション向上、定着率向上など経営成果の向上に効果的であることが確認できた。

5. 仮説設定と実証分析

先行研究及び事例研究を踏まえたうえで、「多様な正社員」を活性化とモチベーション向上と経営パフォーマンスの向上に関して、以下のような仮説を提示する。

仮説1: 「多様な正社員」は、従業員のモチベーションを向上させる。

1-1: 時間限定正社員の活用は、従業員のモチベーションを向上させる。

1-2: 地域限定正社員の活用は、従業員のモチベーションを向上させる。

1-3: 職務限定正社員の活用は、従業員のモチベーションを向上させる。

仮説2: 「多様な正社員」の活用は、経営パフォーマンスを促進する。

実証分析について、記述統計分析と重回帰分析から、「多様な正社員」の活用は、経営パフォーマンスに影響を与える要素として、「優秀人材及び専門人材の定着」「社員の労働生産性」「経常利益、売上業績」「社員のモチベーションアップ」の面で有効であるということが実証された。

記述統計結果と「独立したサンプルの検定(T)」結果により、限定タイプ別にみると、「職務限定正社員」制度は、社員のスキルアップを促進させることに、「地域限定正社員」制度は優秀人材及び専門人材を定着させ、「時間限定正社員」制度は社員のモチベーションアップに最も効果があった。さらに、「多様な正社員」制度を活用するほど、経営パフォーマンスが良いことから、仮説2を支持した。

重回帰分析から職務限定、地域限定正社員制度と企業業績とモチベーションアップと有意な関係が認められ、仮説1-2と1-3を支持した。「時間限定正社員」制度は、企業側に与える効果は現時点で確認できず、仮説1-1仮説は支持されなかった。その原因は、「時間限定社員」制度は、育児などの原因で利用する人が多く、一時的な制度として導入が進んでいるものの、職務、地域限定社員と比べて普及されていないと考えられる。

また、中国現地の労働者のニーズを把握するため、中国で働く人々を対象に職務満足度について質問紙調査を行った結果、従業員の「仕事の内容」、「仕事の時間」、「仕事の場所」について、満足感が高ければ高いほど、企業に対して総合的な満足度は高くなることがみられた。労働者側から仮説1は支持された。

6. 結論

以上の実証分析から、「多様な正社員」の活用は、経営パフォーマンスを促進するということが明らかになった。日系企業は、中国に進出する際に、労働者のモチベーション向上策として、「地域限定正社員」と「職務限定正社員」は有効な施策と結論付けることができる。「時間限定正社員」は、また普及されていないが、「多様な正社員」制度に関わる働き方のニーズ調査結果により、「フレックスタイム制」と「短時間労働」の取り組みは、従業員ニーズを満たす、モチベーション向上に有効であると推察できる。

【主要参考文献】

- 1 小野公一 (2011) 『働く人々の well-being と人的資源管理』 白桃書房.
- 2 小野公一 (2019) 「募集・採用と評価・処遇」 金井篤子編『産業・組織心理学』 北大路書房, 第2章.
- 3 田中信彦 (2009) 「中国で長期雇用は実現できるか—成長志向に応える仕組みちは—」 Works Review Vol. 4, pp. 86-99.
- 4 厚生労働省 (2019) 『「働き方改革」の実現に向けて』.
- 5 厚生労働省 (2012) 『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書概要』.
- 6 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.
- 7 李麗萍 (2014) 「改革開放以来我が国非正規従業員分析」 『経済体制改革』 pp. 27-31.
- 8 林超 (2010) 「我国電信運営企業労務工用工制度優化研究」 復旦大学 pp. 15-17.