

働き方の限定性と多面的アイデンティフィケーション  
—人材ポートフォリオ論からの検討—

明治学院大学経済学部 准教授 林 祥平  
東京都立大学大学院経営学研究科 准教授 西村孝史

校正の段階で表現が変更される可能性があります。

働き方の限定性と多面的アイデンティフィケーション  
—人材ポートフォリオ論からの検討—

要約

人材アーキテクチャ理論に基づいて限定型正社員（職務，勤務地，労働時間のいずれか1つ以上に限定のある正社員）が複数のアイデンティフィケーション（組織，職務，職場）に与える影響を，インターネット調査により検討した。分析の結果，いわゆる正社員は，限定正社員よりもアイデンティフィケーションのスコアが高く，職務限定正社員はすべてのタイプのアイデンティフィケーションのスコアが負であった。さらに，勤務地正社員は，組織や職場に対するアイデンティフィケーションが高いことが明らかになった。また，比較対象を職場内・職場外・社外の3つのカテゴリーに分けて雇用形態ごとに二元配置分散分析を実施したが有意な差は見られず仮説は支持されなかった。但し，限定性の組み合わせによってアイデンティフィケーションのスコアが異なることが明らかになった。

キーワード： 限定正社員，アイデンティフィケーション，人材ポートフォリオ論，比較対象

The relationship between work style limitation and multiple identification  
-Examination from human resources architecture theory-

We examined the impact of the limited-type regular employees (job, work location, and working hours) on multiple identification (organisation, job, and workplace) based on the human resource architecture theory using an internet survey. The results showed that the full-time employees had higher identification scores than other types of the limited regular employees, while job-limited employees had negative scores for all types of identification. In addition, we found that employees with limited work locations had higher identification with the organisation and the workplace. A two-way analysis of variance was also conducted for each type of employment, dividing the comparison into three categories. Still, there was no significant difference, so the hypotheses were not supported. The result also indicated that the identification scores differed depending on the combination of the limited working style.

Key words: limited-type regular employee, identification, human resource architecture theory, comparison with others

## 1. 問題意識

本研究では、人材ポートフォリオ論<sup>2</sup>(Human Resource Architecture; Lepak & Snell, 1999, 2002)に基づいて多様な正社員の特徴である働き方の限定性(職種・勤務地・労働時間)がアイデンティフィケーションに与える影響を検討する。Lepak & Snell(1999)の議論では、企業の人事管理は、**one best way**で同一企業内の全ての従業員に同じ人事施策を適用するのではなく、異なる業務に従事する従業員は異なる人的資本(Human Capital)が備わっており、これらの人的資本に適合的な人事施策を行うべきであることが前提となっている。そのため人材ポートフォリオ論は、単一の企業であっても、従業員タイプ<sup>3</sup>に応じて複数の人事施策が併存することを示唆しており、単一企業に単一のHRMシステムを適用する高業績ワークシステム(High Performance Work System: HPWS)へのアンチテーゼとして位置付けられている。

しかし、企業内に複数の従業員タイプが存在する場合、自らの処遇を比較する対象も多様化する。なぜなら自らの処遇を比較するとき、人は性別や人種、年齢等の個人特性と、仕事内容や役割等の状況特性の2つから自らの状況と似た者を探して比較の対象とすることが指摘されているからである(Kulik & Ambrose, 1992)。そのため企業内に複数の従業員タイプを設定することは、企業側から見ると人事管理の複雑さと難易度を高め、管理コストを増大させることになる(西岡, 2021)。しかし、これまでのところ、多様な正社員がそれぞれ組織内の何に一体感(アイデンティフィケーション)を抱き、誰を比較対象としているのかに関する議論を実証的に明らかにした研究は限られている。

既存研究において多様な正社員や非正社員を巡る研究では、限定正社員の仕事が無限定正社員と比較してどれほど仕事の中身が重複しているのかという質的基幹化の問題と、企業内にどれくらいの人数の限定正社員が仕事に従事しているのかという量的基幹化の議論であった(西岡, 2016)。しかし、コア従業員やAプレイヤー(Huselid, Beatty & Becker, 2005)と呼ばれるような特定の従業員グループ(日本の場合、多くは無期雇用のフルタイム正社員)に高業績ワークシステムを適用し、経営資源を傾斜的に投入することは、残りの従業員グループの不满をもたらしかねない(Lepak & Shaw, 2008)。さらに、従業員の雇用形態は、雇用形態ごとに異なる限定合理性(March & Simon, 1958)をもたらし、従業員がそれぞれ抱いているアイデンティフィケーションの対象や強さにも違いを生じることが予想される。例えば、勤務地限定正社員は、全国転勤の社員に比べて社内の人脈も限定されるため、比較対象も限定的になるし、職種限定正社員は選択的知覚(Dearborn & Simon, 1958)が作用し、特定の立場から物事を判断しやすくなるため、同じ職種を比較対象にするかもしれない。短時間正社員は、自分と同じような勤務時間および勤務時間帯で働いているパートタイマーやアルバイトを比較対象にする可能性がある。

以上の問題意識を踏まえ、本研究は、第1に、無限定正社員を含めた多様な正社員はそれぞれのアイデンティフィケーションが高いのかを明らかにし、第2に、各タイプの中でも誰と比較している場合にアイデンティフィケーションが高いのかを検討する。結論を先取りすると、無限定正社員を含めた分析の結果、無限定正社員は他の雇用形態と比較すると企業に対するアイデンティフィケーションスコアが高く、反対に、職種限定正社員は、全てのアイデンティフィケーションのスコアが負であった。また、勤務地限定正社員は、企業に対するアイデンティフィケーションと職場に対するアイデンティフィケーションが高いことが明らかになった。さらに雇用形態別に比較対象を職場内・職場外・社外の

3つに分けて二元配置分散分析を行ったところ、統計的な有意差は見られず仮説は支持されなかった。しかし、無限定正社員は3つのアイデンティフィケーションのスコアが正である一方、職務限定社員どの比較対象であっても、3つのアイデンティフィケーションのスコアが負であった。また、限定性の組み合わせ次第によってもアイデンティフィケーションのスコアが異なることが明らかになった。本研究では、人材ポートフォリオ論の理論研究で主張されていた、異なる雇用区分は異なる人的資本を有するがゆえに、人事管理も異なるべきであるという主張を個人レベルの知覚から確認した。

## 2. 先行研究と仮説の導出

### 2-1.人材ポートフォリオ論と多様な正社員

人材ポートフォリオ論は、Lepak & Snell(1999, 2002)により提唱された企業内の人材の組み合わせに関する概念モデルである。Lepak & Snell(1999)の論文の中で彼らは、当該企業における人的資本の価値(Value of human capital)と、人的資本の希少性(Uniqueness of human capital)の高低により人材タイプを4つに類型化することでそれぞれに応じた人事管理を説明している。続くLepak & Snell(2002)では、概念モデルの実証が試みられており、148社206の雇用形態のケースの回答を分析している。その際、人的資本の戦略的価値を測定するために戦略論をベースに12項目の質問項目<sup>4</sup>を作成し、同様に人的資本の希少性についても10項目<sup>5</sup>で測定し、それらの総和の平均を用いた。分析の結果、それぞれの雇用形態における人的資本の戦略的価値と希少性が異なることが明らかになった。

しかし、その後の人材ポートフォリオ論は必ずしも順調に理論的發展を遂げたわけではない。Lepak & Snell(1999)以降の論文205本をまとめたLuo, Sun, Lin, Luo et al(2021)は、これまでの人材ポートフォリオ論を(1)理論發展、(2)実証研究、(3)批判と概念拡張に分けている。(1)理論發展とは、人材ポートフォリオ論に立脚して新たな命題や概念を提示する研究群を指し、(2)実証研究は、人材ポートフォリオの実証研究を試みたもの、(3)批判と概念拡張は、人材ポートフォリオ論を批判したうえでモデルの修正を試みるタイプの研究群である。また、205本のうち、93本が4つの象限の全てを扱っており、特定の雇用形態を分析した論文よりも多い。しかし、実証研究になるとその数は18件にすぎず、人的資本と人事管理の適合を直接的に実証した研究はないと報告されている。特に企業成果との関連性を扱った論文はなく、1つの企業から複数の雇用形態に関するデータを収集する難しさに加えて、最終成果変数に至るまでの因果が遠いことや組織外部の変数(労使関係、労働市場等)の軽視などが研究の發展を妨げているとされ、今後QCAによる人材ポートフォリオの検討やBig Data活用によって1社から4象限の全てサンプルを収集して検討することが期待されている。

日本では、人材ポートフォリオ論は、雇用形態の組み合わせとして議論されているが、大きく發展しているとは言い難い。1つは、無期転換ルールや同一労働同一賃金の議論のように雇用管理を巡る変化が2010年以降加速しており、変化が捉えにくくなっていること、2つ目は、Lepak & Snell(1999, 2002)の理論が漠然としており、日本の人事労務管理の中で蓄積されてきた要員決定における積み上げ方式や目標要員決定方式(白井, 1994)といった枠組みと相容れない点が挙げられる(中村, 2015)。そのため日本は、Lepak & Snell(1999, 2002)の理論枠組みとは異なる形で議論が進展している。具体的には1995年の日経連の「雇用ポートフォリオ」や厚生労働省が2009年に立ち上げた「雇用のあり方に関する研究会」や2014年の「多様な正社員」の普及・拡大ため有識者懇談会報告書など、諸外国に比べ経済界や政策に後押しされる形で議論が展開されてきた<sup>6</sup>。こうした議論に伴い、無期雇用を結び職種・勤務地・労働時間に制約のないいわゆる正社員だけではな

く、人手不足解消やワークライフバランスの実現のために短時間正社員や勤務地限定正社員が、また、専門性向上のために職種限定正社員が求められている。同時に、非正規社員のキャリア形成や雇用機会の安定性の観点からも限定正社員の必要性が高まっている(佐藤, 2014)。

限定正社員は、(1)職種、(2)勤務地、(3)労働時間がフルタイム正社員よりも短いといった3つの限定性のうち、いずれか1つ以上の限定が該当する社員を指す。いずれのタイプの正社員もすでに多くの企業で導入されていたが、正社員と非正社員との処遇格差の改善、人手不足に伴う労働力の確保のために企業が多様な働き方を設定する流れが加速していることから企業内労働市場を再編成する動きが活発化している(守島, 2011; 今野, 2012)。

限定正社員の研究は、大きくは(1)企業内の労働市場の実態を捉えた研究(守島・西村, 2009; 高橋, 2013; 西村, 2014; 戸田, 2015)、(2)限定正社員や非正社員との仕事の量的・質的違いに注目した彼らの職務設計(境界)の研究(武石, 2003; 小倉, 2007; 平野, 2010, 2012; 島貫, 2011, 2012; 佐野, 2015; 西岡, 2015, 2016)と転換制度の研究(武石, 2008; 西村, 2011; 余合, 2016)、(3)限定性が個人に与える影響についての研究(守島, 2011; 余合, 2014; 鶴・久米・戸田, 2016)に大別される。

本研究は、これらの先行研究の中でも(3)の限定性が働く人に与える影響に属するものと見做すことができる。しかし、本研究が既存研究と異なるのは、働き方の3つの限定性により比較対象が異なり、従業員が持つ多面的なアイデンティフィケーションに影響を与えることを検討する点である。Banks & Kepes(2015)は、同一企業内で複数のHRMシステムを適用すること(従業員を分けて別々の人事管理を実施すること)が不公平をもたらす(Lepak & Shaw, 2008)、企業業績に負の影響を与えると理論的に検討している(Kepes & Delery, 2006)。

こうした軋轢を避けるための方略としてKepes & Delery(2006)では、異なるHRMシステムが適用されている従業員グループの職場を完全に分けるか、同じHRMを用いるように人事システムを統合する必要があると主張されている。日本では前者は職域分離の議論であり(西岡, 2018)、後者は非正社員との格差是正を目的とした同一労働同一賃金の議論と親和性があるが、Banks & Kepes(2015)や(Lepak & Shaw(2008)の議論の背景には、同じ企業で働く従業員が別の人事管理が適用されている従業員と比較することで満足(不満足)を知覚することが想定されている。

## 2-2. 限定性とアイデンティフィケーションの関係

人が企業にアイデンティフィケーションするとき、他の従業員を仲間と見做し、彼らに対して協力的態度を示すことが知られている(Mael & Ashforth, 1992)。一方、その企業に属さない人に対しては敵対的行動を取ることも明らかにされている。この企業へのアイデンティフィケーションは「企業との一体感や帰属に対する認知」と定義され(Ashforth & Mael, 1989)、企業の発展に貢献する行動を引き出すと考えられている。近年は、仕事環境におけるアイデンティフィケーションの対象が①企業(Organizational Identification: OID)に限らず、②職場(Workplace Identification: WID)や③仕事(Job Identification: JID)といった様々なものに向けられ、研究が蓄積されている(Ashforth & Johnson, 2001; Horton & Griffin, 2017; Kroon & Noorderhaven, 2018)。ここではそれらを「職場との一体感や帰属に対する認知」「職務(集団)との一体感や帰属に対する認知」と定義しておきたい。このように仕事環境にはアイデンティフィケーションの対象が多数存在し、その中で従業員は一体感を強く覚えるものを1つに定め、行動に反映させる(Johnson & Chang, 2006; Markus & Kunda, 1986)。本研究ではアイデンティフィケーションをOID, WIDおよびJIDの3つに絞り、それぞれの役割について検討する。

従来のアイデンティフィケーション研究では、長期雇用を前提として企業と従業員の関係を扱ってきた(Johnson & Ashforth, 2008)。そのため、近年議論されてきている派遣社員や被買収企業の従業員には、従来とは違った新たな論理の構築が求められている。本研究の限定正社員もある種の例外に含まれるが、多様な働き方が社会に普及しつつあることを考えると、彼(女)らがアイデンティフィケーションし、企業の発展に貢献するプロセスも明らかにする必要がある。

ここでいわゆる正社員(無限定正社員)および限定正社員とアイデンティフィケーションの関係性について仮説を導出する。第1に、日本企業において無限定正社員は、企業によっては転居を伴う異動を繰り返し、場合によっては職種すら変更することがあり得る。こうした取り組みは企業にとって多くのコストを必要とし、そのため経験する従業員は企業からの期待が自分に向けられていることを認識する(Louis, 1980)。人には受けた恩に報いたいという意識が働く(Social exchange theory; Blau, 1968)ため、それが組織市民行動、離職意識の低下、企業への愛着に表れる(Vardeman et al., 2016)。企業から様々な支援を受けるほど、その環境に居心地の良さを感じ、従業員はアイデンティフィケーション(OID)していき、企業に対する上記のような“特別”な行動を引き出すことができるようになる(Tavares et al., 2016)。言い換えれば、企業から多くの支援を受けている従業員は、それに報いようと思うと相応の働きが必要となり、アイデンティフィケーション圧力が働くと考えられる。関本・花田(1985,1986)もこの議論を支持し、伝統的な日本企業の行ってきた長期雇用を前提とし、社内でのキャリア開発は従業員の組織コミットメントを高めると主張する。組織コミットメント(情緒的コミットメント)は所属組織に対するアイデンティフィケーションおよび関与の強さ(Mowday et al., 1979)と定義され、OIDとの密接な関係については既に多くの研究で指摘されている(e.g., Bergami & Bagozzi, 2000; Edwards, 2006)。OIDと組織コミットメントの因果関係については経験的に検討されており(e.g., Li et al., 2021; Stinglhamber et al., 2015)、OIDがコミットメントを高めるという一貫した因果が確認されている。このことから日本企業が伝統的に重視してきた大きな環境の変化を伴う異動はOIDやコミットメントに作用することが予想される。この転勤や職種変更を伴う異動や様々な仕事における支援は、限定性を持つ正社員に比べて無限定正社員の方が受ける機会が多くあると考えられるため、H1-1が導出される。

H1-1 無限定正社員は、他の限定正社員よりもOIDが高い

第2に、職種限定正社員は、企業内キャリア形成が困難という特徴と共に、専門職に適用されることが多いことから(久米・鶴・戸田, 2015)、スペシャリスト志向が高まりやすい。従来、専門職はまず職務にアイデンティフィケーションし、その後に企業へとアイデンティフィケーションが拡張されるとされる(Schneider et al., 1971)。しかし、企業内のゼネラリストとしてのキャリア形成が困難であるという事実は、職種限定正社員が企業にアイデンティフィケーションすることを妨げることにもなり、また、スペシャリストを志向した場合、自らの専門性で会社を移動する可能性があるため職場のアイデンティフィケーションが発達する可能性も他の正社員に比べると小さいことが予想される。こうした傾向はGouldner(1957, 1958)によるコスモポリタンとローカルの2分類からも説明可能である。コスモポリタンとは組織に忠誠心をあまり持たず、専門的なスキルに高いコミットメントを示す人を指し、ここで言う職種限定正社員が該当する。ローカルとは組織に高い忠誠心を持ち、専門的なスキルにあまりコミットしない人を指し、ここでの雇用形態の中では無限定正社員は少なくとも該当する。したがって、職種限定正社員はスペシャリスト志向が高く、それ故に所属企業よりも職務に対してアイデンティフィケーションする傾向が高い

と考えられる。

#### H1-2 職種限定正社員は、他の限定正社員よりも JID が高い

第3に、勤務地限定正社員は、無限定正社員と比べても仕事満足度に有意差は認められず(高橋, 2012), その理由として長期的なキャリアを見れば両者には差は見られるだろうが、一時点の業務を切り取ると目に見える形での差は確認しづらいためだと考えられる。しかし、勤務地限定正社員はその性格上、職場や部署といった狭い範囲での社会的ネットワークが強くなる。人は業務に関連する社会的ネットワークの範囲の中に自らを位置づけ、アイデンティフィケーションすることが知られている(Ibarra & Smith-Lovin, 1997)。勤務地限定正社員の場合、ネットワークは勤務地に閉じることとなることから職場に対するアイデンティフィケーションが他の正社員に比べて強くなるであろう。

#### H1-3 勤務地限定正社員は、他の限定正社員よりも WID が高い

第4に、短時間正社員は、所定の勤務時間の中でのみ就業することを前提としているため(高橋, 2013), 無限定正社員と比べると仕事の高度化が妨げられ、結果として賃金が下がる傾向にある(戸田, 2015)。短時間正社員は、育児のように一時的な場合もあれば、恒常的にいわゆる正社員よりも短い勤務時間を選択している者もいる。加えて、勤務時間が限定されることで職場で会う同僚も限定的になり、勤務地における社会的ネットワークも発達しづらい。短時間正社員は、仕事以外の面を重視した働き方であり、本研究で取り上げる3つのアイデンティフィケーションのいずれも高くないことが予想される。

#### H1-4 短時間正社員は、他の限定正社員よりもアイデンティフィケーションが低い

### 2-3. 社会的比較とアイデンティフィケーション

社会的比較理論(Social comparison theory)によると、人は自分の客観的な立場に対する自己評価よりも、周囲との比較を通じた相対的評価が態度や行動形成に強く影響を与える(Dunn et al., 2012)。人は主に2つの目的のために社会的比較を行う。第1に自身の立場の評価をするため、そして第2に自尊心や承認など社会的欲求を満たすためである(Suls & Wheeler, 2002)。特にアイデンティフィケーションを説明する基礎理論である社会的アイデンティティ理論 (Social identity theory; Tajfel & Turner, 1979)では後者を想定し、従業員は自分が所属意識を持つ集団(例: 部署, 同期集団, 学閥集団), つまり内集団, とそれ以外の集団(外集団)を比較し、内集団に有利な点を見出そうとする(Pratt, 1998)。内集団に強くアイデンティフィケーションしている人ほど、その集団の優れた点が自身にも当てはまると感じるので、自尊心が高まっていく(柿本, 1997)。

通常、仕事環境には、企業、事業部、部門、仕事集団、職務といった複数のアイデンティフィケーションの対象が存在し、長期雇用を前提とした正社員については、身近な集団(例えば、同じ職場の仕事集団)からアイデンティフィケーションしていき、徐々に企業集団までアイデンティフィケーションの対象を広げていく(Ashforth & Johnson, 2001)。無限定正社員と限定正社員では自尊心の高め方が一様とは限らないが、社会的アイデンティティ理論に基づいた場合、どの雇用形態であっても自尊心を高めるという目的は同じであり、どの外集団と比較をして内集団の優越性(集団的自尊心)を高めるかが異なってくる(Cooper et al., 2017)。集団的自尊心が認識された場合、その評価を自身のものにするべく、従業員はその集団にアイデンティフィケーションをする(cf., George & Chattopadhyay,

2005)。以上のことから、雇用形態によって3つのアイデンティフィケーションのどれが高まるかは異なってくると考えられるが、共通して「外集団との比較がアイデンティフィケーションを発達させる」ということは言えるだろう。

先述の通り、無限定正社員は転勤を伴う異動や職種の変更を要する異動を経験する可能性がある。そうした組織的な支援を多く受ける従業員は企業にアイデンティフィケーションすると予想されるが、所属企業を魅力的に評価しているほど、OIDが発達すると自己カテゴリー化理論(Turner et al., 1987)では説明している。そのため、無限定正社員は自身の仕事環境を社内で比較しても所属企業の良さは把握できず、社外に比較先を求める必要がある(Ashforth & Mael, 1989)。言い換えると、社外の集団と自社を比較することで、自社の魅力を評価することができ、企業にアイデンティフィケーションする動機を見出すと考えられる。このことから、以下の仮説を導出する。

## H2-1 無限定正社員は社外の人を比較対象とするほど、OIDが高い

職種限定正社員は先の通り、専門職に適用されることが多いことから(久米・鶴・戸田, 2015)、スペシャリスト志向が高まりやすい。仕事集団に関する自尊心は特殊で、他の企業集団や職場集団は「自分が働く集団」から定義されるのに対し、仕事集団は「自分の仕事の内容」から定義される(Pratt et al., 2006)。仕事集団は、例えば同じ職場で同じ職種であったとしても、夜勤と日勤という勤務形態が異なるだけで従業員は自分たちの仕事の認識が異なる(Pratt & Rafaeli, 1997)。そのため、職種限定正社員が仕事集団の優位性を評価しようとするとき、似て非なる周囲の仕事との比較機会が必要になると考えられるため、次のような仮説を導出する。

## H2-2 職種限定正社員は同じ職場の人を比較対象とするほど、JIDが高い

勤務地限定正社員は、短期的には無限定正社員と業務内容に差が認めにくい。しかし、上記のように、社会的ネットワークは無限定正社員に比べ狭く、かつ勤務地に限定される傾向にある。そのため勤務地限定正社員の帰属意識は企業集団よりも、現在の職場集団に向けられる可能性が高く、企業内で自分の職場集団の優位性を高めるよう比較先を選定すると考えられる。この場合、社外の集団との比較もあり得るが、社内の別の職場との比較は、所属集団の特徴を具体化し(Ashforth & Mael, 1989)、優位性を見出すことを容易にするだろう。

加えて、勤務地限定正社員は勤務地の変更を伴う異動や出向は企業から命じられない<sup>8</sup>ため、無限定正社員に比べると企業が割くコストは相対的に小さくなる。社会的交換理論に基づけば、周囲の無限定正社員と自身の扱いを比較し、相応の態度で企業に貢献しようとして予想される(Vardeman, et al., 2016)。また、人には互惠性期待(reciprocal expectation; Stroebe, Lodewijkx & Spears, 2005)があり、自分と同じように他人が行動すると思ひ込み、その思ひ込みが自分の行動に影響を与える(Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971)。つまり、勤務地限定正社員は、他の無限定正社員と比較をすることで自分たちに対する企業からの期待を汲み取り、自分たちがどれ程貢献したら相応の対価を企業が支払ってくれるかを勘定する。その結果、無限定正社員と同等の企業全体に対する貢献行動は、自分たちにとって得が少ないと考え、職場に対する貢献行動に留めるものと予想される。そうすると、先と同様に、所属先である職場集団の優位性を明らかにするために、他の職場との比較を積極的に行うものと予想される。これらのことから以下の仮説を導出する。

## H2-3 勤務地限定正社員は他の職場の人を比較対象とするほど、WIDが高い

短時間正社員は、先述のように、他の従業員に比べて就業時間が短く(高橋, 2013), 仕事の高度化や賃金の上昇が期待しにくい(戸田, 2015)。このような条件で雇用される短時間正社員は、他の雇用形態の正社員と比較をしても、自分たちの優位性を確保することが難しいと予想される。そのため、短時間正社員は比較対象を社外に求め、様々な点で自尊心の維持・高揚に努めるものと思われる(Pratt, 1998)。したがって、以下のような仮説が導出される。

## H2-4 短時間正社員は社外の人を比較対象としているほど、3つのアイデンティフィケーションが高い

### 3. 調査方法

使用したデータセットは、民間のインターネット調査会社のモニター回答者から得られた1,017名の個人調査である。サンプルは、25歳から65歳で同じ企業に3年以上勤務し、かつ従業員規模301名以上の企業に勤めている正社員を対象としている。

従業員規模を301名以上としているのは、本研究の鍵概念である3つのアイデンティフィケーションの弁別性を確保するためである。調査は、2017年1月27日から1月29日にかけて実施された。

サンプル概要は男性が79.8%(n=812), 平均年齢は44.7歳(S.D.=9.26), 平均勤務年数は18.7年で、うち43.4%が中途採用者である。企業内のポジションで見ると、いわゆる総合職が50.6%(n=516)と約半数を占め、役職のない者が43.8%(n=448)で、36.1%(n=367)が製造業に勤務している。以上のことから平均的な回答者として製造業に勤める40代前半の役職のない男性を思い浮かべることができよう。

#### 3-1. 従属変数: アイデンティフィケーション

アイデンティフィケーションを企業、職場、職務の3つに分類し、それぞれMael and Ashforth(1992)の尺度を参考に質問項目を作成した。まず、企業アイデンティフィケーション(OID)は「誰かがこの会社のことを批判していると、私は侮辱された気持ちになる」「誰かがこの会社のことを誉めていると、自分が誉められた気持ちになる」「この会社のことを他人がどのように思っているか、私はとても関心がある」など6項目(いずれも、かなりそう思う=5点~全くそう思わない=1点)の因子得点を用いる(クロンバックの $\alpha=0.848$ )。

職場アイデンティフィケーション(WID)については「誰かがこの職場のことを批判していると、私は侮辱された気持ちになる」「この職場の成功は私の成功である」「この職場のことを他人がどのように思っているか、私はとても関心がある」など6項目の因子得点を用いる(クロンバックの $\alpha=0.895$ )。職務アイデンティフィケーション(JID)については「誰かが自分の職種のことを批判していると、私は侮辱された気持ちになる」「この職種の社会的評価が高まると、私は自分のことのように嬉しく感じる」「この職種のことを他人がどのように思っているか、私はとても関心がある」など6項目の因子得点を用いる(クロンバックの $\alpha=0.890$ )。

#### 3-2. 独立変数: 3つの限定性

限定正社員を表す3つの限定性(職種・勤務地・労働時間)は、ダミー変数(該当=1, 非該

当=0)を用いており，それぞれ職種限定ダミー(Mean=0.417, S.D.=0.493)，勤務地限定ダミー(Mean=0.476, S.D.=0.500)，短時間正社員ダミー(Mean=0.100, S.D.=0.300)を設定した。限定性の違いごとのサンプルをみると，無限定正社員が全体の33.2%(342名)を占める。限定性が1つのみだと，職種限定正社員が15.8%(163名)，勤務地限定が20.8%(214名)，短時間正社員が1.7%(17名)であり，短時間正社員の人数が少ない。ただし，限定性が2つ以上になると職種&勤務地限定が20.2%(208名)，職種&短時間1.8%(18名)，勤務地&短時間2.7%(28名)であり，3つ全てについて限定されている者は全体で3.9%(40名)であった。

また回答者が多かった主要5業種(製造業・サービス業・金融保険業・情報通信業・医療福祉)別に見た働き方の限定性を見る(表1)と，金融保険業では職種限定の割合が最も高く(45.2%)，勤務地限定は，医療福祉で34.7%と最も多い。また短時間正社員も金融保険業と医療福祉で18.3%，16.7%である。全体サンプルと比較すると，金融保険業と医療福祉では，働き方を限定した就業形態が進んでいることが窺える。以上の変数の記述統計と相関関係については表2に記す。

表1 主要5業種における限定正社員の割合

業種	N	N	職種限定	N	勤務地限定	N	短時間
製造業	367	151	41.1%	61	16.6%	33	9.0%
サービス業	127	52	40.9%	27	21.3%	8	6.3%
金融保険業	93	42	45.2%	29	31.2%	17	18.3%
情報通信業	79	25	31.6%	14	17.7%	4	5.1%
医療・福祉	72	30	41.7%	25	34.7%	12	16.7%
5業種	738	300	40.7%	156	21.1%	74	10.0%
全体	1017	421	41.4%	214	21.0%	100	9.8%

Note: 各%は，各業種で該当すると答えた割合を示す

表2. 記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別	0.799	0.401	0.000	1.000	1.000								
2 年齢	44.749	9.287	25.000	65.000	.409 ***	1.000							
3 技術職d	0.342	0.475	0.000	1.000	.229 ***	.052 +	1.000						
4 総合職d	0.507	0.500	0.000	1.000	.222 ***	.062 *	.002	1.000					
5 職種限定d	0.417	0.493	0.000	1.000	-.043	-.037	-.073 *	-.210 ***	1.000				
6 勤務地限定d	0.476	0.500	0.000	1.000	-.143 ***	-.101 ***	-.006	-.184 ***	.173 ***	1.000			
7 短時間勤務d	0.100	0.300	0.000	1.000	-.059 +	-.038	-.056 +	-.001	.099 ***	.123 ***	1.000		
8 OID	0.000	0.960	-2.626	2.711	-.008	.059 +	-.011	.148 ***	-.086 ***	-.035	-.019	1.000	
9 WID	0.000	0.972	-2.525	2.524	.020	.066 *	.013	.163 ***	-.107 ***	-.036	-.019	.878 ***	1.000
10 JID	0.000	0.972	-2.472	2.621	.006	.081 ***	.043	.131 ***	-.057 +	-.039	-.025	.821 ***	.855 ***

Note: 性別: 0=女性, 1=男性; d = ダミー変数; † p<.10, \* p<.50, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 4. 分析結果

仮説1を検討するために雇用形態別に3つのアイデンティフィケーションの一元配置分

散分析を実施した(図 1)。図 1 を見ると、OID の効果は 10%水準で有意であった ( $F(7,1022)=1.850, p<.010$ )。無限定正社員の OID のスコアが全ての組み合わせの中で最もスコアが高く、また、Holm 法による多重比較の結果、無限定正社員と職種限定正社員との OID の因子得点の差( $0.206, p< 0.05$ )、職種&勤務地限定正社員との OID の因子得点の差( $0.233, p< 0.01$ )、勤務地&短時間正社員との OID の因子得点の差( $0.383, p< 0.05$ )について統計的な有意差が見られたことから、H1-1 は一部支持された。H1-2「職種限定正社員は、他の正社員よりも JID が高い」は、JID の効果は 5%水準で有意であった ( $F(7,1022)=2.133, p<.005$ )ものの、職種限定正社員の JID の因子得点は負であり、仮説は棄却された。Holm 法による多重比較の結果、無限定正社員と職種&勤務地限定正社員との JID の因子得点の差は、グループ間で違いが見られたが( $0.183, p< 0.05$ )、仮説と符号は反対であった。H1-3「勤務地限定は、他の限定正社員よりも WID が高い」について、WID の効果は 5%水準で有意であった( $F(7,1022)=2.372, p<.005$ )。勤務地限定正社員の WID の因子得点は、無限定正社員に次いで高く( $0.07$ )<sup>9</sup>、職種限定正社員との WID の因子得点の差( $-0.244, p< 0.05$ )および職種&勤務地限定正社員との WID の因子得点との差( $0.211, p< 0.05$ )について有意差が認められたことから一部支持された。H1-4「時間限定社員は、他の限定正社員よりもアイデンティフィケーションが低い」は、棄却された。短時間正社員でアイデンティフィケーションの因子得点が低いのは JID のみであり、OID は無限定正社員とほぼ同じ因子得点である( $0.09$ )。また、各アイデンティフィケーションについての Holm 法による多重比較の結果でも、有意差が認められた組み合わせはなかった。

仮説以外で注目すべき点としては、勤務地&短時間(28名)という2つの限定性加わると、3つのアイデンティフィケーションの因子得点が低くなることが示されているのに対して、3つの限定性を伴う従業員(40名)は、3つのアイデンティフィケーションの因子得点がいずれも正であり、JID においては無限定正社員よりも因子得点が高い。

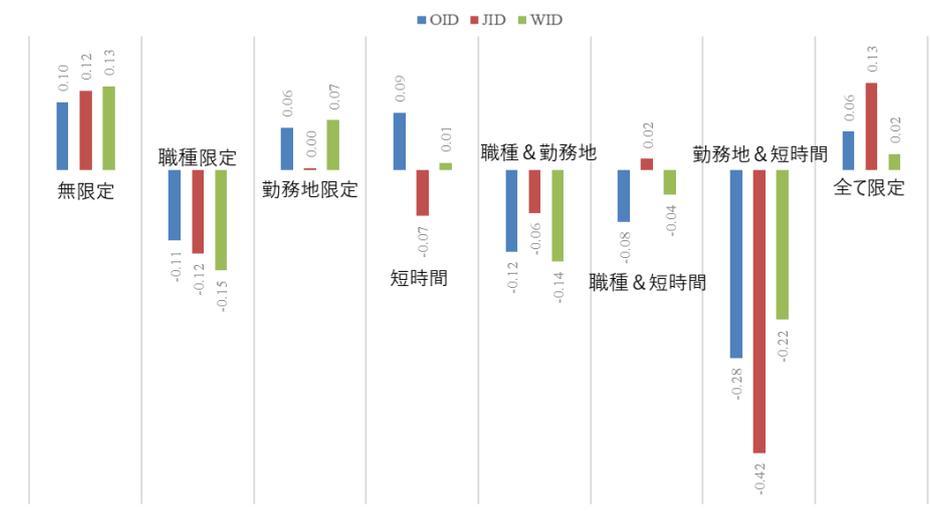


図1 雇用形態の限定別にみた3つのアイデンティフィケーションのスコア

次いで、仮説 2 を検討するために 3 つのアイデンティフィケーションを従属変数、雇用形態と比較対象を独立変数に用いた繰り返しのない 2 元配置分散分析を実施した。まず、雇用形態の主効果は JID に対して 5%有意( $F(3, 724)=2.999, p=0.30$ )、WID に対して 1%有意( $F(3, 724)= 4.173, p=0.006$ )、OID に対して 10%有意( $F(3, 724)=2.467, p=0.061$ )だった。比較対象の主効果は JID に対して非有意( $F(2,724)=1.133, p= n.s.$ )、WID に対して非有意

( $F(2,724)=1.064, p= n.s.$ ), OID に対して非有意( $F(2,724)=0.441, p=n.s.$ )だった。最後に、交互作用項については JID に対して非有意( $F(6, 724)=1.184, p=n.s.$ ), WID に対して非有意( $F(6, 724)=1.258, p=n.s.$ ), OID に対して非有意( $F(6, 724)=0.686, p=n.s.$ )だった。

交互作用を詳しく見ると(表3), それぞれの限定正社員は, 比較対象による違いがOID, JID, WIDに有意な差を生んでいなかったためH2-1, H2-2, およびH2-3は棄却された(図2, 3, 4も参照)。しかし, H2-3に関しては, 比較対象間に有意差が認められなかったが, WIDのスコアは職場外の人との比較の際に最も高くなることが示されており, 仮説と同様の傾向が見られた。また, 短時間正社員も比較対象による違いが各アイデンティフィケーションに有意な差を生んでいなかったためH2-4は支持されなかった。表3を見ると, 注目すべきは有意差が認められなかっただけでなく, H2-1とH2-3の検証については無限定正社員・勤務地限定正社員それぞれが他の職場の人を比較対象としたときに最も高いスコアを示し, H2-2については職種限定正社員が職場内の人を比較対象としたとき(負の値ながら)もっとも高いスコアを示していた。さらにH2-4については短時間正社員が同じ職場の人を比較対象としたときにOID, JIDが最も高くなり, 他の職場の人を比較対象としたときにWIDが最も高いスコアを示していた。

仮説以外に注目すべき点として, H1の検討の際に見た勤務地&短時間(28名)は, 職場外の人を比較対象とするときに最もアイデンティフィケーションのスコアが低くなることである。加えて, 3つの限定性を伴う従業員は, 社外の人を比較対象とするときは一貫してアイデンティフィケーションが負の値を示していたが, 社内の人と比較をするときは一貫して正の値を示した。

表3 各限定性×比較対象別のIDスコア

	N	JID			WID			OID		
		職場内	職場外	社外	職場内	職場外	社外	職場内	職場外	社外
無限定	342	0.062	0.307	0.141	0.023	0.486	0.160	0.020	0.410	0.123
職種	163	-0.059	-0.324	-0.177	-0.115	-0.301	-0.165	-0.100	-0.196	-0.088
勤務地	214	-0.096	0.118	0.087	-0.046	0.202	0.179	0.002	0.118	0.120
短時間	17	0.538	0.388	-0.433	0.406	0.502	-0.305	0.514	0.295	-0.126
職種&勤務地	208	-0.047	0.061	-0.137	-0.160	-0.034	-0.124	-0.114	0.019	-0.182
職種&時間	18	-0.133	1.160	-0.105	-0.162	0.642	0.000	-0.250	0.626	0.089
勤務地&時間	28	-0.328	-1.900	-0.285	-0.193	-1.578	-0.020	-0.358	-1.655	0.072
全て限定	40	0.233	0.280	-0.208	0.060	0.172	-0.152	0.130	0.200	-0.202

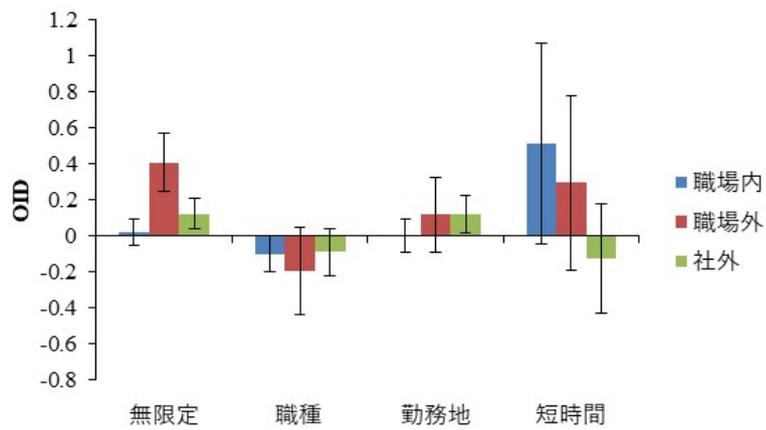


図2 各限定×比較対象別のOIDスコア

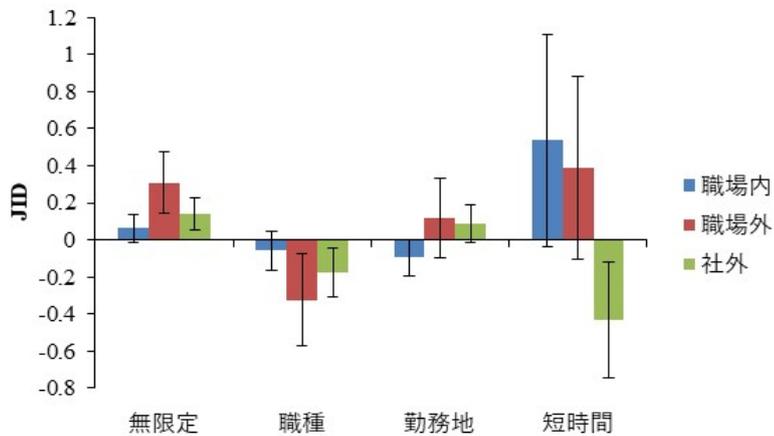


図3 各限定×比較対象別のJIDスコア

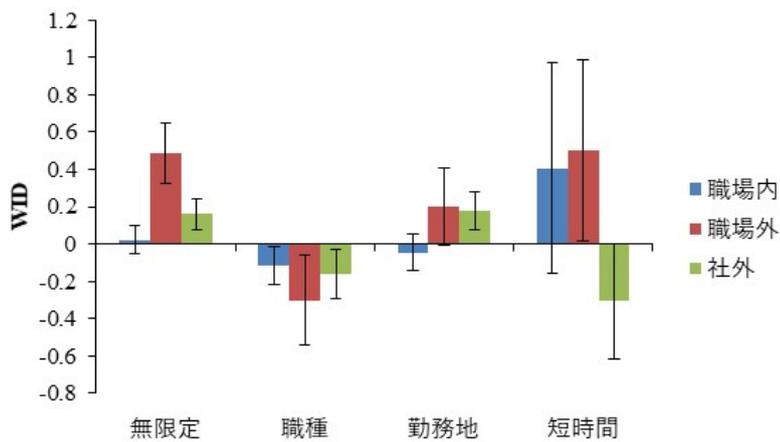


図4 各限定×比較対象別のWIDスコア

## 5. ディスカッション

仮説検証の結果から、無限定正社員は、誰を比較対象としたときでも、アイデンティフィケーションのスコアは常に正の値を示していた。他の限定性社員は、社内キャリアの幅や仕事の高度化など何らかの点で無限定正社員よりも自律的に働くことを制限される<sup>10</sup>。つまり、企業から得られる支援は無限定正社員が最も多いため、彼ら彼女らがその返報を態度で示す傾向が強いことも不思議ではない(Vardeman et al., 2016)。アイデンティフィケーションの対象をまずは職務、次いで職場と徐々に拡張していくことを考えると(Ashforth & Johnson, 2001)、無限定正社員の全てのアイデンティフィケーションのスコアが高いのは理論通りの結果である。

職種限定正社員は、図1よりすべてのアイデンティフィケーションスコアが負であった。H1-2導出の議論の中で職種限定正社員は、スペシャリスト志向が高まりやすいことに触れた(久米・鶴・戸田, 2015)。鶴・久米・戸田(2016)の調査では、職種を限定した働き方をする従業員は望んでその働き方を選んだケースもあるが、「これまでの経験上、仕事が限定されている」という理由で職種限定を自覚するケースが回答者の37%確認されている。つまり、先行研究レビューでは働き方の限定性を能動的に選択した従業員を想定して議論を行ってきたが、その前提に当てはまらないサンプルが含まれている可能性がある。そのため、能動的に働き方を選択した職種限定正社員はスペシャリスト志向を持ちやすいかもしれないが、不本意に職種限定正社員になった者にはこの説明が当てはまらず、仮説が支持されなかった可能性がある。

短時間正社員は、他の限定性を持った従業員に比べて強く自分の限定性を意識しやすい環境にある。なぜなら周囲が残業や長時間勤務をしている中、日々決まった時間に退社をするため、自分の雇用について意識する機会が多いと考えられるためである。これは周囲に比べて自分の給与が低いことや高度な仕事を行えていないこと(戸田, 2015)の自覚にも繋がる。そのため、短時間正社員の自尊心は低くなりがちだと予測でき、自尊心を高めようとするモチベーション(自己高揚動機; Pratt, 1998)は、他の従業員よりも高いと考えられる。個人的自尊心を高める手段として、集団と自分を重ね合わせて所属集団の優位性を自分の価値に含んでしまうことが挙げられる。言い換えると、周囲にアイデンティフィケーションすることで自尊心を高めようとしているため、他の従業員よりもOID, WID, JIDが高かったものと解釈できる。同時にこのことは職場もしくは企業において仕事の均衡が図られていない可能性も示唆される。短時間勤務者には、無限定正社員の仕事と同じ密度の仕事を与えることで均衡を図ることが求められており、均衡処遇の概念に従えば、本来自尊心が下がる要素はないはずだからである。

また、図1と表3から、限定性を2つ持って働く従業員よりも、3つすべて限定して働く従業員の方がアイデンティフィケーションが高い傾向にあった。3つの限定性すべてを希望して働いているとすると、ある意味で自身の働き方を認めてくれる企業に対して恩義を感じる可能性がある。つまり、企業からの支援を仕事や報酬という形で受けるだけでなく、雇用形態という形で支援されていると当人には捉えられ、そのため他の限定性を持つ従業員よりも積極的に態度で報いようとしているのだと思われる。

本研究の分析の結果、H2はすべて支持されなかった。無限定正社員は、仮説導出の議論では社外の人との比較を通じて、自社の優位性を認識すると考えた。しかし、分析結果では職場外の人との比較をするとき、もっともOIDが高くなった。比較対象としての社外の人を想像するとき、それが必ずしも顧客や取引先等の仕事での関りに限定されるものではない。例えば、学生時代の友人を想定した場合、仕事や会社のことを話題に出ないこともあり、彼ら・彼女らとの比較がOIDの高さに反映されなかった可能性がある。また、日

本企業において無限定正社員はジョブローテーションにより他部署を経験していることが多いため、かつて在籍していた他部署(職場外)の人と処遇・待遇に関する比較が行いやすい。そのため、仕事や会社を意識しやすい社内の、それも他の職場との比較を行うことで、自身の職場の優位性に気づき、WIDがOIDに影響したと考えることもできる(Ashforth & Johnson, 2001)。つまり、仕事・会社をどれだけ意識しやすい比較かがアイデンティフィケーションへの影響には重要だと言える。

H2-4において短時間正社員は社外の人との比較をすることでアイデンティフィケーションが高まると予想した。しかし、職場内の人との比較がOIDとJIDを高くし、職場外の人との比較がWIDを高くするという結果が得られた。アイデンティフィケーションが身近な対象から遠くの対象へと拡張されていることを前提に考えると(Ashforth & Johnson, 2001)、まず職務集団との一体感を持った後に、職場集団との一体感に繋げていくことになる。Pratt et al(2006)がJIDの特殊性を述べているように、客観的な特徴ではなく、自身が仕事をどう捉えているのかに強く影響を受け、他の人の仕事と区別される(Pratt & Raffaelli, 1997)。そのため、JIDには同じ職場で似て非なる仕事に従事する同僚との比較が重要な意味を持ったのだと解釈される。職場の優位性を認識する上で、他の職場との比較が行われたと考えられるため、WIDが職場外の人との比較の際に高くなったと解釈できる。最後に、JIDとWIDが高まった従業員は、そうした環境を提供している企業全体に対して愛着を覚えるようになる。

最後に、複数の限定性を持つ従業員の中でも、短時間&職種限定の従業員は職場外の人と比較をするときアイデンティフィケーションが正になるのに対し、短時間&勤務地限定の従業員は職場外の人と比較をするとき大きく負になった。後者の勤務地限定正社員は、短期的には無限定正社員と類似した環境に身を置くため、それゆえに無限定よりも得られる支援が少なく、企業あるいは職場に対する不満がアイデンティフィケーションの低さに表れていると考えられる。そうした勤務地限定に加えて短時間勤務であると、さらに企業から支援を得にくくなるので、他の職場の同様の立場の人たちを見ることで、自分の置かれている状況を客観視することに繋がりアイデンティフィケーションを下げているものと解釈される。また、図1を見ると、他の雇用形態に比べて因子得点が低いことから所属組織と一定の距離を置いている人が選択している働き方とも言える<sup>11</sup>。他方、短時間&職種限定の従業員は、限られた勤務時間の中でも専門的な仕事に従事することができ、やりがいを感じやすい環境を手に入れており、アイデンティフィケーションは下がりにくいものと思われる。

## 6. インプリケーションと研究の限界

### 6-1. 理論的含意

本研究の理論的含意は3点ある。第1に、本研究は既存の限定正社員研究の中でも限定性が個人に与える影響について焦点を当てたものである(守島, 2011; 余合, 2014; 鶴・久米・戸田, 2016)。個人のアイデンティフィケーションに焦点を当てることで、限定性による様々な職務態度・行動への間接的な影響を把握することができる(e.g., Mael & Ashforth, 1992)。分析の結果、勤務地限定正社員あるいは短時間正社員は正のアイデンティフィケーションスコアを示していたが、職種限定正社員および職種&勤務地限定や短時間&勤務地限定を抱える従業員は、アイデンティフィケーションに対して負のスコアを示した。このことから、複数の限定性を抱える従業員は職務態度が悪化しやすい傾向にあることが示唆された。このことは人材ポートフォリオ論に基づけば、雇用形態に応じてアイデンティフィケーションは異なるため、それぞれに適合的な人事施策を用いることが望ましいこと

を示唆する。

第2に、どの雇用形態の従業員も総じて職場外の人を比較対象としたときにアイデンティフィケーションが高まる傾向を示した。本研究では社会的比較が自尊心(あるいは社会的自尊心)の高まりに直接作用すると考え(Dunn et al., 2012)、最も自尊心を高めやすい対象を選定するだろうと予想した。この結果と予想の食い違いは、アイデンティフィケーションと規定因の関係を直線的に捉えるか、あるいはアイデンティフィケーションの階層性を前提として捉えるかにあると言える。分析結果は、後者のアイデンティフィケーションの階層性、つまり企業内のアイデンティフィケーションの対象は身近なものから遠くのものまであり、身近なものから順にアイデンティフィケーションしていくという主張(Schneider et al., 1971; Ashforth and Johnson, 2001)を支持した。

第3に、従来のアイデンティフィケーション研究は長期雇用を前提として企業と従業員の間を扱ってきた(Johnson & Ashforth, 2008)。そこで確認される企業と従業員は基本的に正の関係にあり、社会的アイデンティティ理論や自己カテゴリー化理論など基礎理論を用いて説明されてきた。しかし、無期パートに代表されるように無期転換ルール以降、様々なタイプの限定正社員が出現しており、無限定正社員とは異なる動機・仕事意識・ストレスに感じることなども大きく異なる。そうした様々な違いが、上記の理論では説明ができない結果を生んだと言える。そのため、無期転換ルールに基づく転換後の(限定)正社員を含め、様々なタイプの限定正社員を横断的に説明する理論枠組みが今後望まれる。

## 6-2. 実践的含意

本研究の実践的含意は次の3点である。まず、限定正社員制度は慎重に運用しないと企業のパフォーマンスを下げかねないという点である。既に述べたように、多様な正社員に関するこれまでの議論の焦点は、限定正社員の質的基幹化と量的基幹化に向けられる傾向にあった(西岡, 2016)。これはコア従業員のような特定の従業員グループへの資源の集中投資を軸に置き、どう限定正社員とのバランスを図るかという人材ポートフォリオ論の議論でもある。勤務地限定、短時間勤務、短時間&職種限定、すべて限定という働き方を除き、限定正社員はアイデンティフィケーションが低く、仕事に対するモチベーションが低下しやすい上に、離職行動をとりやすくなる。このことから、無限定正社員と限定正社員のバランスを図った人事管理を行う場合、どの人事施策を雇用区分間で共通化し、どの人事施策を個別化していくのかを考える必要がある。

第2に、多くの雇用形態において職場外の人との比較がアイデンティフィケーションを引き上げる傾向が窺えた。このことから、限定正社員を特定の職場に限定して業務を遂行してもらうのではなく、職場外の人との交流を図る機会を積極的に提供することが重要だと言える。例えば、職場横断的に実施される研修への参加機会を与えたり、限定性の範囲内で職場間異動を実施しネットワークを広げる手助けをしたりすることで、主体的に自分の置かれている環境と他との比較が可能になる。

最後に、従業員は社会的比較を通じて自尊心の維持・向上を図るため、自分の置かれている環境や仕事についての情報を得る必要がある。特にアイデンティフィケーションの発達経路を考えると、限定正社員には各々の仕事やその仕事の社会的意義などについて情報を提供し、彼ら彼女らの職場についても同様に教えることで、その情報が集団的自尊心を認識・構築される際に活用されることだろう。そのようにして自分の仕事・職場にアイデンティフィケーションできた場合、その仕事・職場の上位組織である企業との心理的距離を詰めていくことと思われる。

## 6-3. 本研究の限界

以上のように理論と実践への貢献が期待される本研究だが、いくつかの限界を有する。第1に、本研究の分析にはインターネット調査会社のモニター回答者が用いられた。モニター回答者を用いる利点として、幅広い職種や業種、そして企業規模で働く従業員からの回答を集めることができるため議論の一般化を主張する際には非常に優れた手段だと言える。他方で、各社の特殊性(例えば、組織文化や戦略など)がほとんど分析でコントロールされていないため、そうした点も含めて今後より深いレベルでの議論が望まれる。

第2に、第1の点と関連して人材ポートフォリオを検討するにあたっては職場の状況のコントロールも不可欠である。例えば、同じ職場に異なる雇用形態の従業員が働いているのか否かによっても比較対象は大きく異なるであろう。企業レベルで多様な人材ポートフォリオを有している企業でも、部署ごとに雇用形態が分けられているのであれば、個人が知覚する人材ポートフォリオと企業レベルの人材ポートフォリオではズレが生じる。また彼ら彼女らの仕事の可視性の高さや相互依存性の度合いも人材ポートフォリオの効果に影響を与えるであろう。個人の知覚に基づくポートフォリオ論と企業レベルの人材ポートフォリオを統合的に整理する必要がある。

第3に、H1-2の議論でも取り上げたように、限定正社員は必ずしも個人が限定性を希望したわけではない場合もある。このように限定性という雇用形態を一括りにするのではなく、まず「能動的」「受動的」(本意/不本意)どちらで現在の雇用形態になったかを大別し、能動的に限定性を選択した場合も、どういった動機で限定性を選択したかを把握した上で分析・検討することがより現実に即した成果を導き出すためには重要だと言える。したがって、量的研究に加えて、質的研究も今後行うことが望まれる。

#### 【謝辞】

各筆者は以下の研究助成を受けています。ここに記して感謝いたします。科学研究費補助金(研究活動スタート支援:代表 林祥平 研究課題番号:15H06664, 若手研究:代表 林祥平 研究課題番号:19K13812; 基盤研究(C)代表 西村孝史 研究 課題番号:17K03937, 基盤研究(B) 課題番号:20H01536)ならびに第52回倉田奨励金(公益財団法人日立財団, 代表 西村孝史)。

#### 参考文献

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B., & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Banks, G. C., & Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box”. *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self - categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British journal of social psychology*, 39(4), 555-577.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Cooper, K., Smith, L. G., & Russell, A. (2017). Social identity, self - esteem, and mental health in autism. *European Journal of Social Psychology*, 47(7), 844-854.
- Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.

- Dunn J, Ruedy NE and Schweitzer ME (2012) It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 2–14.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative science quarterly*, 2, 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles II. *Administrative science quarterly*, 2, 444-480.
- 平野光俊(2010).「三層化する労働市場－雇用区分の多様化と均衡処遇－」『組織科学』44(2): 30-43.
- 平野光俊(2013).「多様な正社員と組織公正性」『国民経済雑誌』208(1): 21-36.
- Horton, K. E., & Griffin, M. A. (2017). Identification complexity and conflict: How multiple identifications affect conflict across functional boundaries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 286-298.
- Ibarra, Herminia, & Lynn SmithLovin (1997). New directions in social networks: Research on gender and organizational careers. In C. L. Cooper and S. E. Jackson (eds.), *Creating Tomorrow's Organization*, 19 (pp.359-383). New York: Wiley.
- 今野浩一郎(2012).『正社員消滅時代の人事改革－制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞社出版.
- Johnson, S.A. & Ashforth, B.E. (2008). Externalization of employment in a service environment: the role of organizational and customer identification. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3): 287-309.
- Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). “I” is to continuance as “we” is to affective: The relevance of the self - concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570.
- 柿本敏克. (1997). 「社会的アイデンティティ研究の概要」『実験社会心理学研究』, 37(1), 97-108.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. *The human resources revolution: Why putting people first matters*, 55-76.
- Kroon, D. P., & Noorderhaven, N. G. (2018). The role of occupational identification during post-merger integration. *Group & organization management*, 43(2), 207-244
- 厚生労働省 「多様な形態による正社員」に関する研究会  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000013yhp.html>
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17(2), 212-237.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relation-

- ships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Lepak, D. P. & Snell, S.A.(2003) Managing Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition, Jackson, S. E., DeNisi, A., and Hitt, M.A. (eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 127-154.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of management review*, 5(3), 329-340.
- Luo, B. N., Sun, T., Lin, C. H., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2021). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 241-278.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- March, J. & Simon, H.A.(1958). *Organizations*. New York:Willy(土屋守章訳(1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社).
- 守島基博(2011). 「多様な正社員」と非正規雇用」 *RIETI Discussion Paper Series* 11-J-057.
- 中村圭介(2015). 「人材ポートフォリオの編成-スーパーと百貨店の事例研究から-」 『日本労務学会誌』 16(1) 4-20.
- 日本経営者団体連盟(1995). 『新時代の「日本的経営」-挑戦すべき方向とその具体策』 .
- 西岡由美(2016). 「多様な非正社員の人事管理—人材ポートフォリオの視点から—」 . 『日本労務学会誌』 , 17(2), 19-36.
- 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.
- 西岡由美(2021). 「日本企業の人材ポートフォリオ—仕事配分と賃金管理による検討」 『日本労働研究雑誌』 No.737
- 西村純(2014) 「タイプ別に見た限定正社員の人事管理の特徴 - 正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか?」 『日本労働研究雑誌』 650 16-29.
- 西村孝史・守島基博(2009). 「企業内労働市場の分化とその規定要因」 『日本労働研究雑誌』 586 20-33.
- 西村孝史(2011). 「多様な正社員と転換制度—雇用区分の越境設定が働く意欲に与える影響—」 『経営行動科学学会第14回全国大会報告論集』 134-139.
- 小倉一哉(2007). 「非正社員の基幹労働力化と満足度」 『日本労務学会誌』 9(2), 36-51.
- Pratt, M. G. (1998). To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. In D. Whetten and P. Godfrey (Eds.). *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. (pp. 171-208). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, 40(4), 862-898.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.

- 佐野嘉秀(2015).「正社員のキャリア志向とキャリア：多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』 655, 59-72.
- Schneider, B., Hall, D.T., & Nygren, H.T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- 島貫智行(2011).「非正社員活用の多様化と均衡処遇--パートと契約社員の活用を中心に」『日本労働研究雑誌』 607, 21-32.
- 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』 30(0), 51-63.
- 白井泰四郎(1992).『現代日本の労務管理』東洋経済新報社.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PloS one*, 10(4), e0123955.
- Stroebe, K., Lodewijckx, H. F., & Spears, R. (2005). Do unto others as they do unto you: Reciprocity and social identification as determinants of ingroup favoritism. *Personality and social psychology bulletin*, 31(6), 831-845.
- Suls J, Martin R and Wheeler L (2002). Social comparison: Why, with whom, and with what effect? *Current Directions in Psychological Science* 11: 159–163.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R.P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- 高橋康二(2012).「限定正社員区分と非正規雇用問題」*JILPT Discussion Paper* 12-03
- 高橋康二(2013).「限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題」『日本労働研究雑誌』 636, 48-62.
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & Van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45.
- 武石恵美子(2003).「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』 Vol.5, No.1 pp.2-11.
- 武石恵美子(2008).「非正社員から正社員への転換制度について」『日本労働研究雑誌』 Vol.573, pp.50-53.
- 戸田淳仁. (2015). 「限定正社員の実態：企業規模別における賃金,満足度の違い」『日本労働研究雑誌』 655, 110-118.
- 鶴光太郎・久米功一・戸田淳仁. (2016). 多様な正社員の働き方の実態－RIETI 「平成 26 年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する Web 調査. の分析結果より」, RIETI Policy Discussion Paper Series.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford: Blackwell Publishers. (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美訳(1995)『社会集団の再発見：自己カテゴリー化理論』誠信書房).
- 梅崎修・八代充史(2019).「新時代の日本的経営」の何が新しかったのか？—人事方針(HR Policy)変化の分析—」RIETI Discussion Paper Series 19-J-009.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and re-

tention. *Human relations*, 69(7), 1483-1505.

余合淳(2014).「雇用区分の相違に着目した公正感の規定因に関する実証分析」『日本労務学会全国大会研究報告論集』44, 116-123.

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」『日本労務学会全国大会研究報告論集』46, 35-42.

---

<sup>1</sup> 本研究は、林祥平・西村孝史(2017)「働き方の限定性をもたらす組織との一体感 -多元的アイデンティフィケーションに着目して-」『日本労務学会第47回全国大会研究報告論集』158-165.を大幅に加筆・修正したものである。

<sup>2</sup> Lepak & Snell(1999)が唱えたのは、人材アーキテクチャーであるが、日本では人材ポートフォリオとして議論されることが多いことから表記を人材ポートフォリオとして統一する。

<sup>3</sup> 雇用形態による違いとは限らない。Lepak & Snell(2003)は、ポートフォリオ上で人材をプロットする際に職種で分けている。

<sup>4</sup> (ある雇用形態は)「イノベーションを生み出すのに役立つスキルを持っている」「生産、サービス、配送のコストを最小限に抑えることができる」「新たな市場・製品・サービスの開拓に貢献する」など。

<sup>5</sup> (ある雇用形態は)「労働市場で広く利用されていない」「代替することが非常に困難である」「競合他社にはないスキルである」「業界で最も優れていると広く認められている」「仕事での経験を通して培われるものである」など。

<sup>6</sup> 時期は前後するが先進国でも同様の動きは見られることが指摘されている(梅崎・八代, 2019)

<sup>7</sup> 特定の集団に個人が自らを心理・社会的に帰属させ、その集団の一員としての意識を高めていく過程を理論化したものが自己カテゴリー化理論(Turner et al., 1987)である。

<sup>8</sup> 不況による勤務地の閉鎖はここでは想定しない。

<sup>9</sup> 最もスコアの高い限定社員との有意差は認められなかった。

<sup>10</sup> 家庭や自らの健康上の理由等により自らが望んで限定性のある働き方を選択している従業員もいるので解釈には注意が必要である

<sup>11</sup> 調査時点では無期転換ルールがない(労働契約法施行から5年経過していない)が、現時点では無期パート(パートタイマーが無期転換した場合の働き方)がこのケースに該当すると予想される。