

ハイパフォーマンス・ワーク・プラクティス (HPWPs) が障害者雇用率と障害者のウェルビーイングにもたらす影響

Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., and Jones, M. (2018) Are High-performance Work Practices (HPWPs) Enabling or Disabling? Exploring the Relationship between Selected HPWPs and Work-related Disability Disadvantage. *Human Resource Management*, Vol.57 (2), pp.499-513.

一橋大学大学院博士課程 丸山 峻

はじめに

障害者は雇用機会や入社後の処遇において、健常者より不利な立場に置かれている。この状況の改善を目指して、経営学における障害者研究は、組織における障害者の処遇に影響を及ぼす要因を探求してきた。こういった要因のうち、人事施策については、障害者の上司を対象としたディスアビリティマネジメントの研究など障害者のニーズを汲んだ人事施策の影響の検討が中心であった。だが、障害者が日々関わる人事施策の大部分は、障害の有無にかかわらず全ての社員に適用されている人事施策であり、障害者のニーズを汲むことを第一義的な目的としたものではない。人的資源管理システムの大部分を占めている、これら通常の人事施策は障害者にどのような影響を与えるのだろうか。この問題を明らかにしようと試みたのが、今回紹介する Hoque et al. (2018) である。

分析の概要

本論文は、ハイパフォーマンス・ワーク・プラクティス (High Performance Work Practices : HPWPs) の従業員に与える影響が、障害者と健常者の間で異なるかを検討している。HPWPs とは、どのような組織においても普遍的にパフォーマンスを高めるとされる人事施策や労働慣行のことである。分析対象のHPWPsは、コンピテンシーテスト、パフォーマンス評価、個人業績給、チームワーキング、機能的柔軟性（従業員が自分以外の仕事を行う程度）の5施策に限定した。その理由は、障害者と健常者に与える影響が異なる施策はこの5つのみと予想したためである。コンピテンシーテスト、パフォーマンス評価、個人業績給の3つは障害者の評価に関わり、チームワーキングと機能的柔軟性の2つは合理的配慮の提供に関わると予想した。

HPWPsによって、障害者が公平に扱われるとともに合理的配慮の機会が増え、障害者の処遇が改善される可能性がある。その一方でHPWPsによって、組織の標準的な基準から外れた配慮を行うことが難しくなり、障害者が不利な立場に置かれる可能性もある。そのため、本論文ではHPWPsの障害者への影響について、HPWPsが障害者の能力・モチベーション・貢献機会を向上させる効果 (enabling effect) を持つという仮説と、低下させる効果 (disabling effect) を持つという仮説の、2つの対立する仮説を提示した。

仮説 1a : HPWPs が実行されているほど、職場における障害者の割合は高い。

仮説 1b : HPWPs が実行されているほど、仕事に関連するウェルビーイングの障害者と健常者の格差 (gap) は小さい。

仮説 2a : HPWPs が実行されているほど、職場における障害者の割合は低い。

仮説 2b : HPWPs が実行されているほど、仕事に関連するウェルビーイングの障害者と健常者の格差は大きい。

HPWPsは施策を単一で実行するよりも、複数の施策を組み合わせることによってパフォーマンスへの影響のシナジーが発揮される。このことを踏まえ以下の仮説3を提示した。

仮説 3a : 実行されているHPWPsの施策が単一であるときよりも複数であるときのほうが、HPWPsと、職場における障害者の割合の関係は強くなる。

仮説 3b : 実行されているHPWPsの施策が単一であるときよりも複数であるときのほうが、HPWPsと、仕事に関連するウェルビーイングの障害者と健常者の格差の関係は強くなる。

障害平等施策 (disability equality practices) が、HPWPsの障害者への影響を変化させる状況変数として機能すると予想して仮説4を提示した。ここでの障害平等施策とは、募集・選抜・昇進・賃金の決定や実施におけ

る配慮や、職場のアクセシビリティを評価するアセスメントを含んだ5つの施策である。

仮説 4a：障害均等施策を数多く実行している職場において、HPWPs は enabling effect を持つ。

仮説 4b：障害均等施策の実行が限定的な職場において、HPWPs は disabling effect を持つ。

分析には、イギリスにおける2011WERS(2011 Work Employment Relations Study)の雇用主調査(N=2680)と従業員調査(N=14637)のマッチングデータを用いた。回答者のうち障害者は9.1%である。

結果と解釈

まず仮説1, 2の検証のため、5つのHPWPsのそれぞれについて、職場における障害者の割合および仕事に関連するウェルビーイングの障害の有無による格差との関係を分析した。その結果、個人業績給が職場における障害者の割合と負の関係があることが示された。また、本論文でウェルビーイング変数として取り上げた、職務満足度、公正処遇知覚、不安-満足(anxiety-contentment)の3つのうち不安-満足変数について、障害者は健常者よりも不安を感じているが、個人業績給は障害者と健常者の不安の差を小さくすることが明らかになった。よって、仮説1bと仮説2aが支持された。これらの対立する結果の解釈は次の通りである。個人業績給のある職場ではパフォーマンス評価の低い従業員は組織から退出することを選択するため、障害に起因するパフォーマンスへの悪影響が評価に反映される場合に障害者は離職する。一方で、個人業績給のある職場に定着している障害者はパフォーマンスが高く、自身のパフォーマンスが公平に評価されていると感じるため、障害の有無による従業員のウェルビーイングの格差は縮小する。

仮説3についての分析の結果、実行しているHPWPsの数は、職場における障害者の割合と負の関係があった。ウェルビーイングとの関係については、実行しているHPWPsの数は、不安-満足変数の障害者と健常者の不安の差と負の関係があった。以上の結果から、仮説3a, 3bがともに支持された。この結果について、HPWPsを多く導入している職場に障害者が入社・定着する可能性は低いものの、入社・定着する障害者は障害がパフォーマンスに影響を及ぼしておらず、ウェルビーイングが健常者と同程度であると解釈できる。

仮説4についての分析の結果、5つの障害平等施策のうち実行している施策が2つ以下の状況の下では、HPWPsと職場における障害者の割合の負の関係が強くなることが明らかになった。すなわち仮説4aは支持されず、仮説4bが支持された。障害平等施策が状況変数として機能するのは、障害平等施策によって組織に社会正義と公平が形成され、HPWPsの実行の質が変化するからだと解釈している。

貢献と展望

本論文の貢献について整理する。経営学における従来の障害者研究は、障害平等施策やそれに伴って実現する合理的配慮について、障害者へ直接的に与える好ましい影響に着目していた。それに対し障害平等施策が、障害者への配慮を念頭においているとは限らない通常の人事施策の与える影響をも好ましいものに変化させようことを示したことは、本論文の大きな貢献である。HPWPs研究に対する貢献としては、従来のHPWPs研究ではあらゆる従業員を齊一とみなしていたのに対し、従業員特性によってHPWPsの影響が異なることを明らかにしたことが挙げられる。

障害者雇用促進のために、今後は人事施策の障害者への潜在的な負の影響である disabling effect を弱める状況変数の探索が求められる。それには、本論文の調査対象であるイギリスとは異なり、企業に一定の障害者雇用率の達成が義務付けられている日本やドイツなど、障害者の離職を防ぐインセンティブの強い制度環境下の企業を対象とした研究が重要となるだろう。本論文は、人事施策の実行の質を変化させる状況変数として障害平等施策に着目したが、障害者への配慮において組織の方針とライン管理者が職場で実際に行う内容には隔たりがあることが指摘されている(Cunningham, James and Dibben 2004)。人事施策や障害平等施策の実行の質を考える上では、実行主体であるライン管理者の意思決定にも着目する必要があるだろう。

参考文献

Cunningham, I, James, P., and Dibben, P. (2004) Bridging the Gap between Rhetoric and Reality: Line Managers and the Protection of Job Security for Ill Workers in the Modern Workplace. *British Journal of Management*, Vol.15, No.3, pp. 273-290.

まるやま・たかし 一橋大学大学院経営管理研究科博士後期課程。人的資源管理論、組織行動論専攻。