OUKA
Osaka University Knowledge Archive

Title	THE FORMATION OF EMPLOYEE BEHAVIOR THROUGH THE HRM-SYSTEM REFORMS : EMPIRICAL STUDIES USING INTRA-FIRM MICRO DATA IN JAPAN
Author(s)	岡嶋, 裕子
Citation	大阪大学, 2016, 博士論文
Version Type	
URL	https://hdl.handle.net/11094/56011
rights	
Note	やむを得ない事由があると学位審査研究科が承認したため、全文に代えてその内容の要約を公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、大阪大学の博士論文についてをご参照ください。

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

様式３

論　文　内　容　の　要　旨

氏　名　（　岡嶋　裕子　）	
論文題名	THE FORMATION OF EMPLOYEE BEHAVIOR THROUGH THE HRM-SYSTEM REFORMS: EMPIRICAL STUDIES USING INTRA-FIRM MICRO DATA IN JAPAN （人事制度改定を通じた従業員の態度形成についての考察： 日本における企業内人事マイクロデータを用いた実証分析）

論文内容の要旨

This dissertation analyzes what contributed to employee behavior in Japanese business firms between 2004 and 2013, the period during which personnel systems reforms took place in Japan. Using a subjective dataset on employees matched with HR micro-data and other company information, a detailed examination was conducted. The resulting analysis focused on the employee perception of wage level and wage change. Perceptions of a particular wage item in terms of a wage increase was also discussed. Furthermore, the importance of supervisors, a topic often debated from the operational standpoint of personnel system but on which limited empirical research has been explored.

Chapter 1 explores the attitude formation associated with wage fluctuation and how the gap between the actual annual salary and consented wage for expected work changes. Using the employer-employee survey dataset of multiple companies from varied industries provided by the JILPT, the investigation revealed that the tolerance for wage changes and effective HR actions varies according to the relative wage level. In particular, staff and managers with a relatively high wage level were tolerant to the risk associated with a wage change by widening the wage disparity. In addition, being satisfied with opportunities to expand the scope of their work and to develop their skills and abilities had positive effects on their attitude toward a wage change.

Hence, how do a wage raise and the reasons for it impact job satisfaction? Chapter 2 reveals the changes that took place as a result of the “gift-exchanged” effect in a particular Japanese firm with around 500 employees, using employee salary data for the first nine years, including the year of the wage system changes and the eight years that followed. When the unexpected extra wage raise happened to all employees because of the pay system reform, it was confirmed empirically that the increase in satisfaction that occurred as a result of that special salary increase as a "gift effect" was extinguished in the third year. For another analysis using the same dataset, the impact of a small allowance raise that was unrelated to the job but continuously paid remained significant.

Chapter 3 investigates whether supervisors can enhance their subordinates' performances using an eight-wave panel dataset of a medium-sized Japanese firm which I examine in Chapter 2 as well. About 40 supervisors were matched to their subordinates, and the evaluation outcomes were used to evaluate the workers' performance in both blue-collar and white-collar occupations. The results showed that "boss effects" were heterogeneous, displayed a one-year lag, and lasted for 2 years. It was also found that these effects remained significant, even when employees were assigned new/different supervisors.

Chapter 4 analyzes the effects of supervisors' behavior toward employee satisfaction (ES) during a period of personnel system reform. Using a four-wave panel dataset composed of ES survey data matched with the personnel micro-dataset in one particular Japanese firm, two main findings were revealed. First, all of the five supervisors' behaviors in workplace that were analyzed in this study showed themselves to have positive effects on ES (for overall, working conditions, and job satisfaction). Second, it was proved that certain types of training for supervisors improve their behavior in the workplace. The results indicated that the outcome of personnel system reform should be examined by not only considering the design of the system but also the actual behavior of the supervisors throughout the renewal-system operation.

様式 7

論文審査の結果の要旨及び担当者

氏　名　（　岡嶋裕子　）		
	（職）	氏　名
論文審査担当者	主 査　教授 副 査　教授 副 査　教授	松繁　寿和 野村　茂治 大槻　恒裕

論文審査の結果の要旨

この博士論文では、人事制度改定が進んだ2004年から2013年までの間の日本企業において従業員の行動を変化させた要因を探ることを目的としている。第1章では、賃金変動が働く姿勢にどのような影響を及ぼすかを、全国調査を使って確認する作業が行われている。結果、賃金の相対的な高さにより容認する人事施策が異なることが示され、特に相対的に高い賃金を得ている一般社員と役職者は、賃金の変動幅の増加によって生じるリスクに関して寛容であることが確認されている。また、仕事の幅の増加や技術や能力開発に満足している従業員は、賃金が下落する可能性も含め賃金の変化にも寛容であることが分かった。

第2章は、ある企業において、賃金改定により予期せぬ賃金増が生じたケースを捉え、賃金制度には依存しない突然の賃金の増加が、どの程度従業員の満足度をあげ、その効果がどれだけ続くのかを計測している。分析は、賃金制度外の突然の予期せぬ賃金の上昇は、満足度を上げるものの、効果は3年間しか続かないことを示した。

第3章は、従業員のパフォーマンスが上司によって異なることを企業内従業員に関する人事パネルデータを用いて検証している。これまでの多くの研究は、報酬や処遇の変化が従業員のパフォーマンスに与える影響を計測してきたが、現実の職場においては、管理監督や指導育成に関わる上司の良し悪しが重要であることは一般的な共通認識であることを見落としてきた。この研究は、実際の企業内従業員の評価データを入手してその点を統計的に示した数少ない研究である。

第4章は、第3章の結果を受け、どのような上司の行動が従業員の働く満足度を上昇させるかに関して研究を進めている。部下の処遇や仕事に関する満足度を向上させる上司のいくつかの行動を特定しただけでなく、上司の特定の訓練が効果を持ち、部下の満足度を上げていることも発見している。すなわち、人事制度の改革は制度の枠組みを改定するだけでなく、上司の行動改善や能力向上も従業員の働き方をかえる重要な要因であると言える。

以上の研究は、これまでにない貴重なデータを使用しているという利点に留まらず、人事制度分析に新たな視点を持ち込み、いくつかのこれまでにない貢献を行った点で高く評価できる。審査委員会は一致して提出された論文は博士（国際公共政策）の学位を授与するに値すると認定した。