

<論文>

雇用の多様化と分配的公正・手続き的公正

社会システム研究所 高村 静

要 約

「公正(justice)」の概念は、1960年代から欧米を中心に議論がなされ、今日では組織の構成員の判断や行動を規定する社会的な価値であると認識されている。公平感を知覚（「公正知覚」）することによって、組織の構成員は組織の決定や葛藤結果に対する満足や受容を高めたり、組織への愛着やコミットメント、モチベーション、職務満足などを高めたりすることが、多くの研究によって報告されている。

公正知覚を形成するのは、配分の結果に対する「分配的公正」と、配分の過程に対する「手続き的公正」である。分配的公正は、給与、昇進・昇格、職務配置など、配分の対象となる経営資源や職務成果を研究の対象とし、手続き的公正は、配分を決定する過程への構成員のかかわり方や度合を研究の対象としてきた。

企業の就業者構成の多様化が進んでいる今日、様々な背景をもつ就業者間の「公正」をどのようにバランスさせるかは、困難な課題である。分配的公正が対象とする資源・成果の種類についても、様々な就業者のもつ個人的背景の広がりにより、従来よりも広範なものがその対象として認識されてきているように思われる。従来は定年まで保障されていると考えられていた雇用継続や、年齢（あるいは勤続年数）によって比較的平等に与えられると認識されていた職務訓練の機会や昇進の可能性、それに近年就業者からの需要が高まっている個人生活に対するサポートも、分配されるべき対象と考えることができるだろう。

分配の手続き的公正については、暗黙のうちに認識されていた時間的平等（年齢や勤続年数による機会の平等）の基準が崩れつつある現在、公正知覚を形成するためには、それぞれの企業ごとに、より明示的に検討される必要があるのではないだろうか。

女性雇用に関するデータを雇用の多様化の例として用い、教育訓練や昇進機会の分配の結果である女性の役職者への登用の程度と、両立支援の提供が、手続き的公平（評価基準の明示と個別の内容告知）によって、企業の生産性にどのような影響与えるかを観察したところ、限定的なデータではあるが、手続き的公正が実現されていると思われる企業で、女性の登用や両立支援の生産性への貢献が強まっている可能性が見られた。

目 次

1. はじめに
2. 公正概念と女性活用
 - 2.1 「公正(justice)」概念
 - 2.1.1 分配的公正
 - 2.1.2 手続き的公正
 - 2.2 女性活用の効果

3. 多様化する雇用における公正概念
4. データ
5. 回帰分析結果
6. 考察
7. まとめ

1. はじめに

第二次産業に支えられた戦後の高度経済成長期における日本企業の人的資源管理(HRM)は、男性中心の比較的均一な就業者構成を前提に、①長期雇用、②労働市場の内部化、③職能資格制度、の3つの特徴を有していたとされている(Morishima(2007))。

しかし現在、第三次産業への労働需要の大幅なシフトや、企業間の国際競争の激化による不確実性の増大といった経済構造の変化、労働力人口の急激な減少という人口動態の変化等を受けて、企業の就業者構成は大きく変化している。女性就労者や、長期雇用を前提としないパート・アルバイト、派遣、契約・嘱託などの非正規就労者が増加し、就業者構造の多様化が進展している。

このような前提条件の変化に適した HRM 施策を模索する動きが続いているが、例えば両立支援なしに女性を戦力化することによる女性の晩婚化¹ (大沢(2006))、正規・非正規就労者間の賃金・処遇の格差の一層の拡大 (Morishima(2007)) など、従来の就業者構成を前提とする HRM を継続することの問題点についての認識は高まっているように思われる。これらの問題は、社会的な諸問題の遠因²としての指摘もなされるが、企業にとってより深刻なのは、職場内に生じる様々なコンフリクトや葛藤が、モチベーションや職務満足の低下を通じて、生産性にマイナスの影響をもたらす可能性であろう。

雇用が多様化する企業の新たな HRM を検討するには、就労者間、および各就労者内部のコンフリクトや葛藤を緩和し、生産性の向上を目指すための「均衡」「公正」という視点は欠かせないものと考えられる。本稿では、公正(justice)の概念に基づき、多様化した雇用を抱える企業での公正のもつ生産性に関する効果について考察する。

2. 公正概念と女性活用

2.1 「公正(justice)」概念

1960年代より欧米の研究者たちによって議論されてきた公正(justice)の概念は、組織の構成員の判断や行動を規定する社会的価値であると認識されている。組織の構成員によって知覚される公平感(「公正知覚」)は、組織の決定や葛藤結果に対する満足や受

¹ 結婚や出産による就業継続が困難であると、HRMは、企業における女性の活躍の場が広がり経済力が高まるにつれ、女性にとっての結婚・出産の機会費用が高くなり、そのことが女性に結婚や出産をためらわせると指摘される。
² 例えば厚生労働省が実施する「21世紀成年者縦断調査(国民の生活に関する継続調査)」によると、2002年10月末に20～34歳だった仕事をしている独身男性のうち、この3年間に結婚した人の割合は13.6%だが、就業形態別に見ると、「正規」が15.2%、「非正規」が6.3%と約2.5倍の開きがある。また、大沢(2006)は、20歳から49歳の女性4000人を対象に実施した人口・家族・世代世論調査(毎日新聞)のデータによると、正規社員の女性の子供の数2.03人よりも、臨時雇用(パート、アルバイトを除く)の女性の子供の数は1.86人と少ないことを指摘している。

容といった比較的短期の効果を生むだけでなく、組織への愛着やコミットメント、組織市民行動³、モチベーション、職務満足など長期的な効果も増加させることが多くの研究で見出されている（今在、大淵、林(2000)）。組織コミットメントやモチベーションの高まりは、企業の生産性向上への影響力が高いと言われており、これらを促進する可能性の高い公正知覚は、HRMによって達成されるべき重要な構成概念であるといえる。公正知覚をもたらす公正には、「分配的公正」と「手続き的公正」がある。

2.1.1 分配的公正

公正に関する議論の初期に取り扱われたのは分配に関する公正（「分配的公正」）である。分配的公正（distributive justice）とは、配分の結果(outcome)に対して知覚される公正さであり、これについての研究は、給与評価・給与額、昇進・昇格、職務配置など、経営資源や職務成果の配分を対象に行われてきた。分配的公正を代表する理論は、Adams(1965)らの均衡理論(equity theory)であるがそれによると、就労者(A)が公平だと感じる報酬は、自分の貢献した程度（インプット）とそれによって得た見返り（アウトカム）との比率が、他の就労者（B）と比べて等しいと感じられる額である（下式参照）。

$$\frac{\text{Outcome (A)}}{\text{Input (A)}} = \frac{\text{Outcome (B)}}{\text{Input (B)}}$$

Input(A)(B) : (A)あるいは(B)の投じたインプット

Outcome : (A)あるいは(B)が得たアウトカム

分配的公正は処遇に対する満足感の向上や葛藤結果の受容など、短期的な効果を高めるとされる一方で、個人の Input や Outcome の計量化、評価の視点の問題、あるいは相互依存的な関係にある集団において差別的な報酬分配を行うと葛藤が生じるといった適用範囲の問題などが指摘されている。

2.1.2 手続き的公正

1980年代以降は手続きに関する公正（「手続き的公正」）が主に議論の中心となっている。手続き的公正(procedural justice)とは、決定プロセスに対して知覚される公正さであり、手続き的公正の研究は分配が決定される過程を対象とする。「過程統制(process control)」と「決定統制(decision control)」との議論があるが、前者は決定の過程にどれだけ就労者が参加できたかに関する側面、後者は論争の結果を（特定の誰かが）どれだけ一方的に決定できたかに関する側面に照準が当てられる。

特に過程統制の効果は重要とされ、好ましくない結果であっても、過程についての公平性が知覚されていれば、かなりの程度の納得がえられるとされている。

³「組織市民行動」については、『今月の用語』（49ページ）を参照。

また、手続き的公正によって形成される公正知覚は、その結果をもたらした組織やシステムに対する評価でもあることから、分配的公正よりも葛藤を緩和する影響力が強いこと、所属組織に対する愛着やコミットメント、あるいは上司に対する信頼感など、長期的な効果を生じさせる可能性の高いことが過去の研究で報告されている。

Leventhal(1980)は、公正な分配の手続きには「評価者の選定」「評価基準の設定」「情報の収集」「決定構造の明確化」「決定に対する申し立て」「手続き実行に際しての防護措置」「正常に機能しなくなった場合の変更」の7要素が必要としている。

2.2 女性活用の効果

就業者構成の多様化の一側面としての女性従業員の活用について、佐々木・杉浦・高村(2006)は、女性の登用が管理職レベルにまで及ぶことによる生産性への平均的なプラスの効果と、両立支援策を組み合わせることで得られる限界的な生産性の向上効果(交互作用)を指摘している。これは、就労者が例えば子を養育することによってうける労働時間の制約によるコストや、出産や育児のためのために一時的に職場を離れることのコスト(引き継ぎのコストなど)などよりも、女性活用を進めることの効果が大いこと示唆である。そのような結果がもたらされる要因としては、仕事以外の視点を持つことによるダイバーシティの実現、長期的に仕事と家庭の両立を考える優秀な女性がその企業への就労を希望しやすいというセクション効果のほか、個人が抱える仕事役割と家庭役割との葛藤が緩和されることによる精神的充足による生産性へのプラスの影響などが指摘されている。

3. 多様化する雇用における公正概念

従来行われてきた、男性従業員を中心とした職能資格制度的なHRM(年功制をベースに能力評価を加味した制度と解する)における公正知覚は、年齢(勤続年数)による時間的配分の平等性によって担保されてきたと考えられている。給与の他に配分の対象と考えられている昇進・昇格、職務配置などは長期間のうちに複数の評価者から複数回の評価を受けて決定されてきたことから、手続き的な公正知覚は相当程度確保されていたとの指摘がある(小林(1995))。

これに対し雇用が多様化した企業で様々な背景をもつ就業者間の「公正」をどのようににバランスさせていくのかは困難な課題である。公正知覚を形成する「分配的公正」「手続き的公正」のそれぞれについて考えてみると、まず分配的公正に関しては、給与、昇進・昇格、職務配置などの配分は、多様な就労者間のコンフリクトを減少させるよう適切な範囲で行われること、また配分されるべき対象として、男性従業員がほとんどであった時代には認識されなかった両立支援、長期雇用が前提であった時代には認識されなかった雇用の継続なども、重要な配分の対象となってきたことが指摘できる。

手続き的公正に関しては、多様な就業者間の公正知覚の形成に留意し、少なくとも報酬の分配基準を明確にすることや、就労者個人にそれぞれの評価の内容を告知し意見表明の機会を提供することなどが必要な手続きとして求められるであろう。

例えば女性就労者の活用という雇用の多様化の一側面を考えると、教育訓練や昇進機会の提供の結果である女性の役職者への登用や、両立支援の付与なども、資源・成果の配分の一部と考えられるので、公正知覚形成のための手続きを伴って配分されることによって、一段高い就労者の意識や行動の変化を通じた生産性の向上効果が期待できるといえるのではないだろうか。

以下では、雇用の多様化と公正知覚との関係に関する 1 つの例として、女性活用の進展と、手続き的公平知覚のための仕組みの有無との関係をデータにより観察してみることにする。

4. データ

手続き的公正知覚のための仕組みの有無を調整変数に、佐々木・杉浦・高村(2006)による女性活用の生産性への影響を、データを用いて検証する。

企業の女性活用状況を含む雇用に関する変数については東洋経済新報社の『CSR 企業総覧(2006、2007)』⁴および『就職四季報 2007 年版』『就職四季報 2007 年版(女子版)』⁵のデータを利用する。手続き的公正に関しては、同じく『CSR 企業総覧』の、「業績評価基準を公開している(「基準公開」)」「業績評価基準の内容を告知している(「内容告知」)」という質問項目に対する回答内容を利用する。手続き的公正に関する変数として *hyoka* を作成したが、これは評価の基準公開、内容告知の両項目ともに *yes* の場合に「1」を、両項目共に *no* の場合に「0」を付与し、両基準の少なくとも一方が *no*、あるいは有効回答でない場合は欠損値として扱った。基準公開と内容告知の 2 つの条件を満たす場合にのみ値を与えたのは、両基準を満たすことによって始めて、前述の Leventhal(1980)が主張する公正手続きの 7 要素が満たされると考えたからである。

なお、非正規就労数(「臨時雇用者数」)に関するデータ(*r_hiseiki*、正規就労者数に対する非正規就労者数の割合)も集計しているが、この数値も CSR 企業総覧より取得した。ここでの非正規就労者数の定義は、派遣社員・パートタイマー・期間従業員などの合計の、年間の平均人数である。

データの時期は、*hyoka* 変数に関するデータは CSR 企業総覧 2007 年版にのみ掲載があることからこれを用いるが、それ以外の雇用に関する変数は 2006 年版のデータ、財務データは 2006 年度末のデータを採用している。

参考までに雇用の多様化の状況について、女性雇用と雇用形態の多様化(非正規就労者活用の状況)は相関が高いこと、また女性の雇用(女性従業員比率)と女性の登用(女性管理職比率)の相関も高いことなどを図 1 と図 2 に示した。基本統計量(業種別統計)は表 1 に示す。

⁴ 2006 年より刊行されている。2006 年版は 2005 年 9 月に発行され調査時期は同年 2~3 月、回答社数 749 社。2007 年版は 2006 年 12 月に発行され調査時期は同年 7 月、回答社数は 903 社。

⁵ 新卒採用者数に関するデータは東洋経済新報社『就職四季報 2008 年版』よりデータ取得している。女子に関する採用実績の確認には『就職四季報(女子版) 2008 年版』のデータを用いている。

表1 基本統計量

業種区分	STAT_	r_saiyo	r_jugyo	r_manage	r_ikukyu	kinzoku	r_risyoku	r_hiseiki	hyoka=1 の比率	hyoka=0 の比率
水産・農林	N	5	1	1	1	1	0	0		
	MIN	23.1%	15.4%	0.5%	1.3%	17.2				
	MAX	56.7%	15.4%	0.5%	1.3%	17.2				
	MEAN	38.4%	15.4%	0.5%	1.3%	17.2			16.7%	0.0%
	STD	13.5%								
建設	N	37	53	49	46	51.0	49	45		
	MIN	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	3.9	0%	0.0%		
	MAX	55.1%	29.3%	5.6%	8.9%	26.5	75%	41.9%		
	MEAN	16.6%	9.0%	0.6%	2.5%	11.6	9%	9.6%	52.0%	25.3%
	STD	12.2%	4.7%	1.1%	2.4%	4.6	12%	9.5%		
素材	N	82	92	86	82	83	81	81		
	MIN	0.0%	3.9%	0.0%	0.0%	4.6	0%	0.0%		
	MAX	93.4%	85.0%	11.5%	60.2%	21.2	27%	555.9%		
	MEAN	25.3%	15.9%	1.6%	5.2%	13.2	7%	26.2%	49.7%	21.1%
	STD	19.6%	11.8%	2.4%	7.5%	3.9	5%	68.0%		
加工業	N	160	190	182	175	180	169	163		
	MIN	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	2.3	0%	0.0%		
	MAX	100.0%	54.4%	11.2%	15.8%	26.3	39%	113.9%		
	MEAN	18.2%	13.9%	1.0%	4.5%	12.8	6%	15.7%	50.9%	19.9%
	STD	13.4%	7.0%	1.5%	3.2%	4.3	5%	17.5%		
その他製造	N	83	97	98	84	91	87	97		
	MIN	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	1.7	0%	0.0%		
	MAX	89.7%	49.4%	12.0%	35.6%	23.0	27%	218.1%		
	MEAN	32.5%	17.8%	1.3%	3.8%	12.2	6%	33.3%	58.6%	11.2%
	STD	16.3%	9.2%	1.8%	4.4%	4.1	5%	43.0%		
電気・ガス	N	12	14	10	13	13	12	11		
	MIN	4.3%	5.8%	0.3%	1.9%	8.1	1%	0.2%		
	MAX	38.0%	22.9%	2.6%	14.2%	18.9	7%	88.6%		
	MEAN	18.7%	10.6%	1.1%	5.9%	15.0	3%	10.5%	64.7%	17.6%
	STD	12.1%	4.7%	0.7%	3.7%	3.8	2%	26.3%		
運輸・情報通信	N	107	61	61	54	59	50	53		
	MIN	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	1.0	0%	0.0%		
	MAX	90.0%	48.3%	23.2%	22.7%	22.6	33%	221.4%		
	MEAN	32.0%	18.8%	4.4%	3.9%	9.7	10%	17.8%	35.3%	8.3%
	STD	17.0%	10.0%	4.9%	4.4%	5.1	8%	38.5%		
商業	N	166	109	105	99	102	98	117		
	MIN	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	1.7	0%	0.0%		
	MAX	100.0%	81.1%	21.9%	22.2%	22.0	69%	1831.1%		
	MEAN	38.3%	25.2%	3.8%	2.7%	9.4	11%	137.1%	36.0%	11.2%
	STD	21.5%	15.4%	4.6%	3.5%	4.5	11%	235.3%		
不動産業	N	15	15	12	11	13	10	15		
	MIN	0.0%	6.0%	0.0%	0.0%	2.6	0%	0.0%		
	MAX	55.6%	35.6%	11.8%	5.0%	17.8	22%	877.8%		
	MEAN	29.8%	23.7%	3.4%	1.6%	8.4	7%	83.0%	22.6%	22.6%
	STD	19.1%	8.4%	3.8%	2.0%	6.0	7%	226.8%		
サービス業	N	131	134	118	119	126	101	133		
	MIN	6.8%	0.9%	0.0%	0.0%	0.1	0%	0.0%		
	MAX	98.0%	85.4%	68.8%	10.0%	24.1	76%	11516.7%		
	MEAN	50.2%	30.4%	7.9%	2.0%	8.2	14%	133.4%	40.5%	18.1%
	STD	20.7%	15.4%	11.1%	1.8%	4.5	12%	998.4%		

(変数の定義)

r_saiyo : 女性採用者数 / 男女合計採用者数

r_jugyo : 女性正規社員数 / 男女合計正規社員数

r_manage : 女性役職者数 / 男女合計役職者数

r_ikukyu : (直近1年度の) 育児休業取得者数 / 女性正規社員数

kinzoku : 女性の勤続年数

r_rishoku : (直近1年度の) 女性の自己都合による離職者数
/ 女性正規社員数

r_hiseiki : 非正規社員数 / 正規社員数

hyoka=1、hyoka=0 の比率 : 各業種の hyoka=1 または hyoka=0 の企業数
/ 各業種の企業数

図1 女性採用者比率と
非正規社員比率

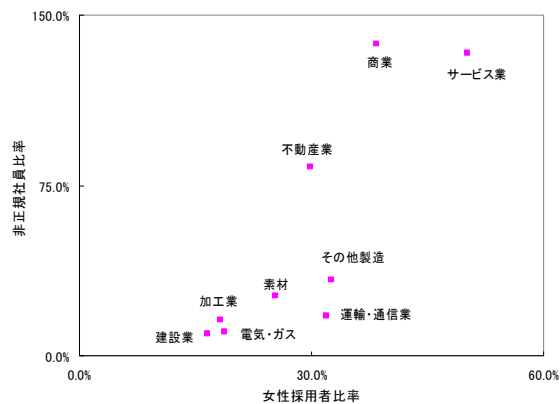
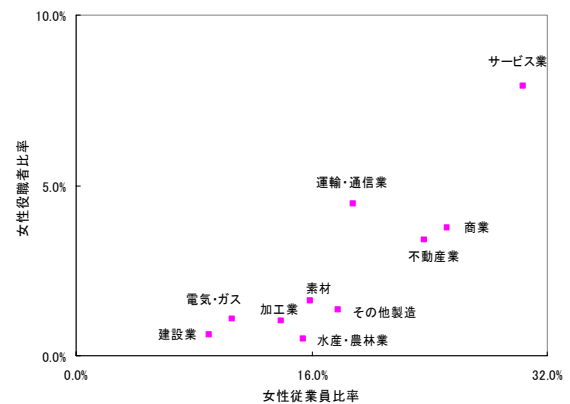


図2 女性従業員比率と
女性役職者比率



5. 回帰分析結果

手続き的公正に関する変数 (hyoka) を用いて企業サンプルを 2 つのグループに分けたうえで、それぞれのグループにおいて、佐々木・杉浦・高村(2006)が示したモデルをベースとした回帰分析を実施する。モデルはコブ・ダグラス型の生産関数に女性活用変数およびその交差項を順次投入したもので、下式に示す MODEL1~MODEL4 である。

$$\text{MODEL1} : \ln(V) = \beta_0 + \beta_1 \ln(L) + \beta_2 \ln(K) + \beta_3 r_manage + \gamma' \text{CTRL} + \varepsilon$$

$$\text{MODEL2} : \ln(V) = \beta_0 + \beta_1 \ln(L) + \beta_2 \ln(K) + \beta_4 r_ikukyu + \gamma' \text{CTRL} + \varepsilon$$

$$\text{MODEL3} : \ln(V) = \beta_0 + \beta_1 \ln(L) + \beta_2 \ln(K) + \beta_3 r_manage + \beta_5 kinto_ryoritu + \gamma' \text{CTRL} + \varepsilon$$

$$\text{MODEL4} : \ln(V) = \beta_0 + \beta_1 \ln(L) + \beta_2 \ln(K) + \beta_3 r_manage + \beta_4 r_ikukyu + \beta_5 kinto_ryoritu + \gamma' \text{CTRL} + \varepsilon$$

V : 付加価値

L : 従業員数

K : 有形固定資産

r_manage : 女性役職者比率 (女性役職者数/男女合計役職者数)

r_ikukyu : 育休取得者比率 (直近 1 年度の) 育児休業取得者数/女性正規社員数

kinto_ryoritu : r_manage と r_ikukyu の交差項目

CTRL : コントロール変数 (業種ダミー)

表 2~表 4 は、業種による結果への影響を取り除くためコントロール変数として業種ダミーを用い、また極端なはずれ値の影響を取り除くため女性雇用に関する変数については業種ごとの平均値±3 標準偏差を超えるものを平均値±3 標準偏差の値に置き換え、全業種を対象に OLS による回帰分析を行った結果を示している。

表 2 に示すパネル A は、サンプル全体 (欠損値をのある企業を除いた 472 社) を対

象とした分析結果である。

表 2 生産関数の推定 (パネル A)

パネルA(全業種、業種によるコントロールあり、サンプル数472社)

MODEL	_TYPE_	Intercept	ln_L	ln_K	r_manage	r_ikukyu	kinto_ryoritu	_EDF_	_RSQ_	RSS	ΔRSS
MODEL1	PARMS	2.24	0.79	0.21	-0.22			460	0.96	67.82	
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.49					-	
		(***)	(***)	(***)							
MODEL2	PARMS	2.23	0.79	0.21		0.09		460	0.96	67.88	0.06
	PVALUE	0.00	0.00	0.00		0.80					-
		(***)	(***)	(***)							
MODEL3	PARMS	2.23	0.79	0.21	-0.17		1.13	459	0.96	67.81	-0.01
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.64		0.77				-
		(***)	(***)	(***)							
MODEL4	PARMS	2.24	0.79	0.21	-0.19	0.14	1.17	458	0.96	67.79	-0.04
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.60	0.69	0.76				0.88
		(***)	(***)	(***)							

注) ΔRSS は、MODEL1 の RSS を基準とする。

各列の()内は p 値<0.01 の場合(***)、p 値<0.05 の場合(**)、p 値<0.1 の場合(*)

複数年のデータを用いて検証した佐々木・杉浦・高村(2006)と異なり、ここでは女性関連変数の生産性に与える有意な結果は観察されない。変数を順次追加することによる有意なΔRSS も検出されていない。

続いて hyoka=1 の企業グループ (サンプル数 359 社) を対象とする同様の回帰結果である表 3 のパネル B を見てみる。

表 3 生産関数の推定 (パネル B)

パネルB(全業種、hyoka=1、業種によるコントロールあり、サンプル数359件)

MODEL	_TYPE_	Intercept	ln_L	ln_K	r_manage	r_ikukyu	kinto_ryoritu	_EDF_	_RSQ_	RSS	ΔRSS
MODEL1	PARMS	2.35	0.78	0.21	-0.42			347	0.96	49.35	
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.28					-	
		(***)	(***)	(***)							
MODEL2	PARMS	2.32	0.78	0.21		-0.08		347	0.95	49.51	0.16
	PVALUE	0.00	0.00	0.00		0.84					-
		(***)	(***)	(***)							
MODEL3	PARMS	2.33	0.78	0.21	-0.16		8.32	346	0.96	48.87	-0.48
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.71		0.07				0.07
		(***)	(***)	(***)			(*)				(*)
MODEL4	PARMS	2.33	0.78	0.21	-0.16	0.01	8.32	345	0.96	48.87	-0.48
	PVALUE	0.00	0.00	0.00	0.71	0.97	0.07				0.18
		(***)	(***)	(***)			(*)				

注) ΔRSS は、MODEL1 の RSS を基準とする。

各欄の中段 () 内は***<p 値 0.01、**<p 値 0.05、*<p 値 0.1

パネル B においては、r_manage、r_ikukyu 変数単独ではいずれも有意な結果は観察されないが、両者の交差項である kinto_ryoritu は、MODEL3、MODEL4 において 10%水準での生産性へのプラス効果が認められる。ΔRSS も MODEL1 から交差項のみを投入した MODEL3 に対し、変数増加量に対する有意な減少があり、kinto_ryoritu 交差項が生産性向上に対して有効である可能性を示している。MODEL3 の両辺を r_manage で偏微分すれば右辺は $\beta_3 + \beta_5 r_ikukyu$ となることから、プラス符号の β_5

は、両立支援度が高いほど、女性活用の効果が高まる両者の補完関係の存在を示しており、佐々木・杉浦・高村(2006)の結果と整合的である。

hyoka=0 の企業グループ（サンプル数 113 社）を対照とした回帰結果は表 4 のパネル C に示す。

表 4 生産関数の推定（パネル C）

パネルC(全業種、hyoka=0、業種によるコントロールあり、サンプル数113社)

MODEL	TYPE	Intercept	ln_L	ln_K	r_manage	r_ikukyu	kinto_ryoritu	EDF	RSQ	RSS	△RSS
MODEL1	PARMS	1.96	0.76	0.26	0.19			101	0.97	13.87	
	PVALUE	0.00 (***)	0.00 (***)	0.00 (***)	0.72					-	
MODEL2	PARMS	1.93	0.75	0.27		-0.51		101	0.97	13.82	-0.04
	PVALUE	0.00 (***)	0.00 (***)	0.00 (***)		0.50					-
MODEL3	PARMS	2.07	0.76	0.26	-0.52		-11.17	100	0.97	13.59	-0.28
	PVALUE	0.00 (***)	0.00 (***)	0.00 (***)	0.47		0.16				0.16
MODEL4	PARMS	2.02	0.76	0.26	-0.39	-0.62	-11.09	99	0.97	13.50	-0.36
	PVALUE	0.00 (***)	0.00 (***)	0.00 (***)	0.60	0.43	0.16				0.27

各欄の中段 () 内は***<p 値 0.01、**<p 値 0.05、*<p 値 0.1
注) △RSS は、MODEL1 の RSS を基準とする。

パネル C では、生産性に対する有意な女性変数は観察されない。有意ではないが、両立に関する変数は交差項も含めてすべて係数はマイナスである。このような傾向は企業の“price(価格戦略)”か“quality(差別化戦略)か”(Morishima,(2007))という戦略にHRMが影響を受けている可能性もあり、就業者への報酬配分過程を重視しない企業は価格戦略をとっているために両立支援を提供するコストほどには技能や知的資産の蓄積による生産性向上効果が高くないと解釈することもできる。しかし一方で、育児休業者が出た場合、人員の補充を行わずに同じ部門の社員が少しずつ分担を増やして対応するケースが約半数⁶という現状を考えると、負担の強まる休業者周辺の就労者が、資源・成果の配分自体、あるいは公正に評価されない手続きのあり方への不満を強めたり、そのような状況に「休職はとりにくい」と感じる育休対象者内部に葛藤が生じるなどして従業員の意識や行動にマイナスの影響を与え、職場全体の生産性をより低めている可能性も考えられる。

6. 考察

女性の登用と両立支援の交互作用の解釈に関しては佐々木・杉浦・高村(2006)に譲るとし、ここでは、今回の回帰分析の結果によって可能性の高まった就労者評価に関する手続き的公正の、生産性向上効果に対する調整効果について考察する。

今回の結果は、個人属性や価値観の異なる多様な雇用が共存するとき、教育訓練機会や昇進機会、両立支援などは公正に配分されるべき対象であり、配分に関する手続き的

⁶ 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」によると、代替要員の補充を行わないと回答した事業所は平成14年調査で51.7%、平成17年度調査で47.2%

公正はそれらの配分について、それを受取る者とそうでない者の間のコンフリクトを緩和し、生産性を高める可能性のあることを示唆するものであると考える。

守島(2006)は成果主義と両立施策の間に、職務満足度に対するプラスの交互作用があることを見出しているが、手続き的公正が成果主義のもとで、より重きが置かれていることを考えると、今回の分析結果とも整合するものと考えられる。守島(2006)は同時に、両立支援と成果主義との交差項は、女性従業員のみならず男性従業員の働く意欲にもプラスの作用があると報告しているが、成果主義の導入が手続き的公正知覚を形成する全社的な仕組みづくりに成功していると考えられるならば、このような仕組みを伴う限りにおいて成果主義は、雇用が多様化する企業で有効な HRM の 1 つの可能性であると言うこともできるのではないだろうか。

7. まとめ

本稿では企業の就業者構成の多様化のうち、女性従業員の活用を例にとり、職場での公正知覚を高めると考えられる手続き的公正に関連する変数が、企業の女性活用の生産性への寄与を調整する効果を考察した。今後の課題として、多様な就労者の職務満足度を高める資源・成果配分の対象としてどのようなものが該当するか、またどのような配分基準、あるいは配分手続きが、就労者の意識や行動に影響するのか、などの点について、これまで日本では議論の対象とされることの少なかった女性就労者や非正規就労者を対象に含め、検討してゆくことがあげられるだろう。

参考文献

- 今在慶一郎、大淵憲一、林洋一郎(2000)「アメリカ企業組織における日本人従業員の葛藤解決と手続き的公正」産業・組織心理学研究、第13巻、第1号、pp.3-10
- 大沢真知子(2006)「雇用調整のメカニズムと出生率(講演録)」『年金レビュー』2006年8月号、日興フィナンシャル・インテリジェンス
- 小林裕(1995)「日本の人事処遇システムと従業員の職務態度—報酬分配の視点からの一研究—」産業・組織心理学研究、第9巻、第1号、pp.23-37
- 佐々木隆文、杉浦康之、高村静(2006)「女性活用と両立支援(2)」『年金レビュー』2006年9月号、日興フィナンシャル・インテリジェンス
- 田中堅一郎(1996)「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」産業・組織心理学研究、第10巻、第1号、pp.59-73
- 守島基博(2006)「両立支援策は働く人を活性かさせるのか」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』株式会社ニッセイ基礎研究所
- Greenberg, Jerald(1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow" *Journal of Management*, Vol16, No.2, pp.399-432
- Leventhal, G.S. "What should be done with equity theory?: New approaches to the study of fairness in social relationships." In K.J.Gergen, M.S. Greenberg, &

H.Willis (Eds.), *Social exchange: Advance in theory and research* (pp.22-55) New York: Wiley.

Morishima, Motohiro(2007) "Changes in Corporate Human Resource Management and Their Effects on the Status of Non-Standard Workers in Japan" ESRI International Collaboration Project 2006 (草稿集)、内閣府

Okunishi, Yohio(2007) "Job and Wages of Non-standard Workers: Are They Getting Closer to Standard Workers, or Getting More Separate?" ESRI International Collaboration Project 2006 (草稿集)、内閣府