

# 雇用システムの変化と 組織内公正性

一橋大学 守島 基博

# 公正性が問題になる背景

- 今、企業内の人事管理でいくつもの変化が起こっている
  - 評価・処遇制度の変化(いわゆる成果主義)
  - 非正規雇用の増加、など
- こうした状況に労働者間の格差(特に、賃金、雇用保障、能力開発などの労働条件)における格差が、明確になってきた。
- その結果、公正性に対する関心が高まってきた。
- ここで言う公正性は、資源の分配における公正性

# 公正性に関する基本的考え方

- では、資源分配の公正性をどう確保するのか
- ひとつの考え方は、衡平原則による資源の分配  
→ 貢献の度合いに応じて、報酬が分配される。
- もう一つの考え方は、平等原則による分配  
→ 誰でも同じ量の資源が分配される
- 他の方法も考えられてきた。例えば、事後的な補填など。
- ただ、どれも満足いく公正を確保しない。

# 手続きの公正性

- そのため、手続き的な公正性の概念が導入された。
- いわば、分配の意思決定に使う仕組みを“公正”に作ることで分配結果に関する公正性の欠如を補う考え方。
- 「分配過程を規定する社会システムの手続き的要素が公正であるかどうかということにかかわる公正性の判断」(Leventhal, 1980).
- 人事管理においてもこうした考えが広く導入されてきた。

# より具体的には、手続きの公正性は、

- 3つのポイントからなる(守島, 1997)
  - 1) 情報開示
  - 2) 決定への参加
  - 3) システム設計への参加

概念	具体例
情報開示	①分配基準の設立・公開 ②分配決定結果の公開
分配決定プロセスでのボイス	③決定段階への説明・情報提供 ④結果に関する不満や苦情の申し立ての機会
分配システム設計段階でのボイス	⑤経営方針や情報の共有 ⑥制度設計について意見を言ったり、交渉したりする機会

# どの程度普及しているのか (N=1,275)

	全体	成果主義導入 企業 (N=737)	成果主義未導 入企業 (N=538)
評価結果への本人への開示	49.1%	63.5%	36.5%
評価に関する苦情処理制度	11.5%	16.8%	4.3%
労使コミュニケーションの場	68.3%	69.9%	66.1%

# では、こうした仕組みは効果があるのか

- 企業業績：売上高の変化  
（二段階最小二乗、  
操作変数：「過去5年間、労使コミュニケーションを強調」
- 「労使協議のための常設機関」と「苦情処理制度」が売上高変化に対し、正の係数（10%水準で有意）
- 「評価結果の公開」はプラスだが有意でない。

# 効果があるのか

- 個人への影響：  
過去5年間、①「仕事や能力の評価に関する納得感」および②「評価の賃金などへの反映に関する納得感」が高まった  
(二段階最小二乗、  
操作変数:「過去5年間、労使コミュニケーションを強調」)
- ①については、「評価結果の公開」がプラスで有意
- ②については、「常設機関の存在」と「評価結果の公開」がプラスで有意



# こうしたことをやっている企業は、

- ある程度の労働者の納得感（公正感？）と中期的な企業業績を高める可能性がある。
- こうした結果は、外国でも発見されている。
- 今後の研究が必要。

## 図表1：手続きの公正性の効果(1)

Equation number: 1

Dependent variable.. 過去5年間の売上高変化(%)

Multiple R .22251

R Square .04951

Adjusted R Square .03615

Standard Error 128.88387

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	9	553790.5	61532.282
Residuals	640	10631073.3	16611.052

F = 3.70430      Signif F = .0002

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
常設機関	59.631548	34.004772	.208965	1.754	.0800
評価結果公開	6.410164	10.835891	.024808	.5920	.5543
苦情処理制度	30.253632	16.022997	.081765	1.888	.0595
製造D	-34.240780	14.940806	-.129891	-2.292	.0222
運輸・通	-32.477900	18.362664	-.085740	-1.769	.0774
金融D	-32.222761	37.107147	-.036269	-.868	.3855
その他D	-36.930109	16.131364	-.102886	-2.289	.0224
ln総資産	2.430371	4.105145	.028883	.592	.5540
存続年数	-.961790	.194302	-.221354	-4.950	.0000
(Constant)	13.236662	60.782494		.218	.8277

## 図表1：手続きの公正性の効果(2)

Equation number: 2

Dependent variable.. 成果や能力に関する評価の納得感、過去3年間の変化  
係長以下のみ

Multiple R .18414

R Square .03391

Adjusted R Square .01764

Standard Error .61148

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	13	10.13176	.77936626
Residuals	772	288.65937	.37391110
F =	2.08436	Signif F = .0132	

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
常設機関	-.082329	.165205	-.056511	-.498	.6184
評価結果公開	.108570	.050172	.087998	2.164	.0308
苦情処理制度	.020874	.078439	.012044	.266	.7902
製造D	.043296	.058706	.033984	.738	.4610
運輸・通	.027442	.072481	.015374	.379	.7051
金融D	-.469183	.163533	-.148037	-2.869	.0042
その他D	-.006733	.151914	-.001633	-.044	.9647
ln総資産	.030094	.019774	.077231	1.522	.1284
存続年数	.000258	.000582	.018769	.443	.6576
係長	.038366	.053447	.028403	.718	.4731
年収_ln	.071407	.090109	.037909	.792	.4283
大学卒	-.036978	.051396	-.028565	-.719	.4721
性別	-.092692	.061892	-.064559	-1.498	.1346
(Constant)	1.147148	.535898		2.141	.0326

## 図表1：手続きの公正性の効果(3)

Equation number: 3

Dependent variable.. 評価の賃金などへの反映に関する納得感、過去3年間の変化  
係長以下のみ

Multiple R .24824

R Square .06162

Adjusted R Square .04582

Standard Error .62117

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	13	19.56135	1.5047195
Residuals	772	297.87510	.3858486
F =	3.89977	Signif F = .0000	

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
常設機関	.316183	.167566	.214854	1.887	.0595
評価結果公開	.137473	.050994	.110308	2.696	.0072
苦情処理制度	.126351	.079519	.072428	1.589	.1125
製造D	.066856	.059532	.051950	1.123	.2618
運輸・通	-.023636	.073613	-.013109	-.321	.7482
金融D	-.106611	.166008	-.033301	-.642	.5209
その他D	.189372	.154314	.045460	1.227	.2201
ln総資産	.012513	.020077	.031820	.623	.5333
存続年数	.000472	.000592	.033948	.797	.4255
係長	.023491	.054324	.017195	.432	.6655
年収_ln	.290911	.091569	.152759	3.177	.0015
大学卒	-.059006	.052222	-.045124	-1.130	.2589
性別	-.118905	.062854	-.081987	-1.892	.0589
(Constant)	-.291436	.544788		-.535	.5928