



RIETI Discussion Paper Series 16-J-047

企業における多様な人材の活用： 女性人材・外国人材に着目して

高村 静
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

企業における多様な人材の活用：女性人材・外国人材に着目して*

高村 静（中央大学・経済産業研究所）

要 旨

人口減少・高齢化や厳しい国際競争に直面する企業は労働力の量的確保とともに、高度で多様な知識や経験・スキルをもつ人材の確保を急いでいる。現在その中心に位置付けられるのが女性人材と外国人材であろう。本稿ではこれらの人材の活躍の阻害要因と促進要因について検討をした。

女性人材と外国人材はそれぞれが置かれている社会環境や前提、もしくは期待する職場の制度・慣行に違いがあり、活躍を阻害・促進する要因として共通する部分もあれば、相違する部分もあることが考えられる。分析の結果、人事管理に関しては、男性従業員の勤続年数の長さが阻害要因として、また社内公募制度の導入が促進要因として、女性人材・外国人材の活躍に共通することが分かった。働き方に関しては、硬直的な働き方が阻害要因として、柔軟な働き方を可能とする制度の導入が促進要因として共通する要因であることが分かった。

キーワード：女性人材、外国人材、多様性、人事管理、働き方、両立支援

JEL classification: J71, J31

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

*本稿は、（独）経済産業研究所におけるプロジェクト「ダイバーシティと経済成長・企業業績研究」の成果の一部である。本稿の作成に当たっては、樋口美雄氏と児玉直美氏をはじめとする研究会のメンバーの方々、及び、藤田昌久所長、森川正之副所長、鶴光太郎氏をはじめとする RIETI 関係者の方々、また企業の人事管理に関しては佐藤博樹氏（中央大学）から数多くの有益なコメントを頂戴した。深く感謝申し上げたい。なお、本稿のありうるべき誤りは、すべて筆者に属する。

1. 課題の設定

日本をはじめ近い将来多くの先進国も直面するであろう少子高齢化による人口減少は、サプライサイド、ダイヤモンドサイドの双方から企業に重要な経営課題を投げかけている。

サプライサイドの労働力の獲得という観点からは量の確保とともに、高度で多様な知識や経験・スキルをもつ人材の確保が急がれている。現在その中心に位置付けられるのが女性人材と外国人材であろう。女性人材は教育水準という点で十分な人的資本を有しながら企業の人材としての活用が低位にとどまっており潜在力への期待が高い。外国人材は、企業活動のグローバル化やICT・金融など特定分野の人材ニーズの高まり（内閣府[2013]）等を背景に、専門的知識をもつ即戦力として活躍が期待されている¹。

デマンドサイドからみた場合でも多様な人材の活躍は企業経営に欠かせない。国内マーケットは規模の上では縮小するが、技術的イノベーションに加え、経済的・社会的イノベーション²により新しいマーケットが創造され潜在需要を掘り起こすことが可能であるとされる（経済産業省[2012]、日本経済団体連合会[2016]）。

しかし男性を中心とする新卒一括採用を前提とし、長期雇用、年功序列、企業内労働組合の3点を基本的な構造とするいわゆる日本型人事管理のもとでは、必要とされる女性人材や外国人材は活躍しにくいという指摘がある。若年～中年の日本人男性を中心とする同質性の高い従業員で構成される組織は、例えば国籍の多様化等に二の足を踏んだり、多様化を図ってもマネジメントに課題を残しているとの指摘である（村上[2015]）。

本稿ではこれらの状況を踏まえ、企業の人事管理のうち、女性人材と外国人材の活躍を阻害する要因・促進する要因について検討することを目的とする。ただし、多様な人材として期待される女性人材と外国人材はそれぞれが置かれている社会環境や前提、もしくは期待する職場の制度・慣行に違いがあり、活躍の阻害・促進要因として共通する部分もあれば、当然相違する部分もあろう。

例えば、女性人材の場合にはライフイベントによるキャリアの（一時的な）中断の可能性があること、外国人材の場合には日本語能力がコミュニケーションの阻害要因になる可能性や帰国する可能性があること、母国で親しんできたマネジメントを期待することなどの違いがある（村上[2015]）。一方で、女性人材、外国人材とも、同質性の高い職場の高コンテクストな組織文化³（Hall、1976）のもとではメンバーシップを獲得することは難しく、だからこそ「多様な」とともに形容されること、日本に根強い性別役割分担をもとにしたライフスタイルや働く意識を必ずしも支持するものではないこと、だからこそ長期雇用や硬直的な働き方を前提にした従来の人事管理のもとでキャリアの構築

¹ 高度外国人材を活用する目的について村上[2015]は、①有能な人材の確保、②人手不足の解消、外国人ならでの知識や能力の活用、④職場の活性化・多様性の確保、の4点を指摘している。

² ドラッカー[1985]は、イノベーションは技術に限らず、モノである必要もないと述べている。社会に与える影響がはるかに大きいのは新聞や保険、割賦販売なども含む社会的イノベーションであると述べている（Drucker[1985]）。

³ Hall[1976]は人々が深く関わり合っている文化を高コンテクスト社会と呼び、日本のようにコンテクストの高い社会では人々は何かの一員でないと真のアイデンティティを持っているとされず、メンバーであるか（ウチ者）そうでないか（ソト者）であるかの区分が非常にはっきりしていると指摘する。一度メンバーとなると忠誠心は当然のことで、説明は明示化・コード化される必要はなく相手は説明の内容をすでに知っていることを期待しているという。

1. 課題の設定

日本をはじめ近い将来多くの先進国も直面するであろう少子高齢化による人口減少は、サプライサイド、ダイヤモンドサイドの双方から企業に重要な経営課題を投げかけている。

サプライサイドの労働力の獲得という観点からは量の確保とともに、高度で多様な知識や経験・スキルをもつ人材の確保が急がれている。現在その中心に位置付けられるのが女性人材と外国人材であろう。女性人材は教育水準という点で十分な人的資本を有しながら企業の人材としての活用が低位にとどまっており潜在力への期待が高い。外国人材は、企業活動のグローバル化やICT・金融など特定分野の人材ニーズの高まり（内閣府[2013]）等を背景に、専門的知識をもつ即戦力として活躍が期待されている¹。

デマンドサイドからみた場合でも多様な人材の活躍は企業経営に欠かせない。国内マーケットは規模の上では縮小するが、技術的イノベーションに加え、経済的・社会的イノベーション²により新しいマーケットが創造され潜在需要を掘り起こすことが可能であるとされる（経済産業省[2012]、日本経済団体連合会[2016]）。

しかし男性を中心とする新卒一括採用を前提とし、長期雇用、年功序列、企業内労働組合の3点を基本的な構造とするいわゆる日本型人事管理のもとでは、必要とされる女性人材や外国人材は活躍しにくいという指摘がある。若年～中年の日本人男性を中心とする同質性の高い従業員で構成される組織は、例えば国籍の多様化等に二の足を踏んだり、多様化を図ってもマネジメントに課題を残しているとの指摘である（村上[2015]）。

本稿ではこれらの状況を踏まえ、企業の人事管理のうち、女性人材と外国人材の活躍を阻害する要因・促進する要因について検討することを目的とする。ただし、多様な人材として期待される女性人材と外国人材はそれぞれが置かれている社会環境や前提、もしくは期待する職場の制度・慣行に違いがあり、活躍の阻害・促進要因として共通する部分もあれば、当然相違する部分もあろう。

例えば、女性人材の場合にはライフイベントによるキャリアの（一時的な）中断の可能性があること、外国人材の場合には日本語能力がコミュニケーションの阻害要因になる可能性や帰国する可能性があること、母国で親しんできたマネジメントを期待することなどの違いがある（村上[2015]）。一方で、女性人材、外国人材とも、同質性の高い職場の高コンテクストな組織文化³（Hall、1976）のもとではメンバーシップを獲得することは難しく、だからこそ「多様な」とともに形容されること、日本に根強い性別役割分担をもとにしたライフスタイルや働く意識を必ずしも支持するものではないこと、だからこそ長期雇用や硬直的な働き方を前提にした従来の人事管理のもとでキャリアの構築

¹ 高度外国人材を活用する目的について村上[2015]は、①有能な人材の確保、②人手不足の解消、外国人ならでは知識や能力の活用、④職場の活性化・多様性の確保、の4点を指摘している。

² ドラッカー[1985]は、イノベーションは技術に限らず、モノである必要もないと述べている。社会に与える影響がはるかに大きいのは新聞や保険、割賦販売なども含む社会的イノベーションであると述べている（Drucker[1985]）。

³ Hall[1976]は人々が深く関わり合っている文化を高コンテクスト社会と呼び、日本のようにコンテクストの高い社会では人々は何かの一員でないと真のアイデンティティを持っているとされず、メンバーであるか（ウチ者）そうでないか（ソト者）であるかの区分が非常にはっきりしていると指摘する。一度メンバーとなると忠誠心は当然のことで、説明は明示化・コード化される必要はなく相手は説明の内容をすでに知っていることを期待しているという。

を図ることは難しいという点などは共通する点である。両者の企業における活躍の阻害・促進要因の検討にあたっては、どのような点が共通し相違するののかといった点に関心を置く。

なお検討に当たっては、業態（製造業・非製造業）及び国際化の状況（海外直接投資の有無）を考慮する。これらの点を考慮するのは、企業にとって望ましい人事管理とは業務特性や企業戦略の影響を受けると考えられるからである（小池[2005]、Wright, McMahan and McWilliams[1994]、Schuler&Jackson[1987]）。例えば本稿が目指す長期雇用に関しても、企業特殊の熟練や全社の品質管理（TQC；Total Quality Control）が付加価値の源泉となる製造現場の仕事と、多様な価値観や嗜好をもつ顧客と密なコミュニケーションを図ることが差別化をうむ非製造の仕事などでは、その重要度が異なることが考えられる。また多様な人材を活用することのメリットそのものも、調達・製造及び販売先が国内だけなのか海外も含むのかといった企業の事業活動の範囲・戦略により異なることが考えられる。すでに企業の人的資源管理の違いは、製造か非製造か、国内企業か多国籍企業かということによらず企業ごとの違いが大きいという指摘や、親会社が製造か非製造かという違いだけでは海外直接投資を含む連結全体の企業活動を定義することは難しくなっている（経済産業省[2013]）との指摘もあるが、ひとまず検討の対象とおく。

以下の構成は、次章で先行研究をもとに企業にとっての多様な人材活用の必要性とそのために見直しが必要と指摘される人的資源管理制度の論点について整理を行い、第3章で分析に用いたデータと変数を説明する。続く第4章では従業員の女性比率・外国人比率と、管理職の女性比率を被説明変数とするパネル推計を行い、これらに影響を与える人事管理制度と働き方について検討する。最後に第5章で本稿のまとめを述べる。

2. 日本企業における女性人材と外国人材の活用について

多様な人材活用が企業にとって必要な理由についての議論は、主に、総人口・生産年齢人口の減少という与件の変化に合わせた人材獲得策であるという点と、多様な知識や経験・スキルをもつ人材の存在がこれからの企業の知的創造に欠かせないという点の2つに集約される。

女性人材の活用については、就業希望を持ちながら労働力化していない潜在的な女性人口が300万人を超える（労働力調査）⁴という量としての大きさに関する議論があることに加え、高等教育進学率の男女差が小さいという教育投資の状況も踏まえた潜在的な人的資本の質に期待する議論もある（経済産業省[2006]）。女性人材の活用が企業業績に与える経路について検討した山本[2014a]も、生産性対比で割安な賃金の女性の活用により、企業は人件費を節約し業績を高めることができるという人件費節約効果と、女性の高い潜在能力を活用することにより生産性を高めることができるという生産性向上効果の両方が、企業に利潤をもたらす可能性があることを実証している。

一方高度外国人材は、多くの国で人口全体よりも高等教育修了者についての方が海外移住者比率が高い⁵（村上[2015]）という状況の中、先進各国が海外からの高度人材の獲得策を展開しており、日

⁴ 労働力調査（詳細集計、平成27年）によれば、女性就業者数2,754万人に対し、非労働力人口のうち就業希望を持つのは301人となっている。

⁵ 村上(2015)のP23表1-2によれば、特に高等教育終了者の海外移住率が高いのはイギリス、シンガポールである。イギリスは人口全体の海外移住率6.4%に対し高等教育修了者の同比率は10.3%、シンガポールは同3.3%に対し12.9%である。一方高度人材の受け入れ国であるアメリカは全人

本でも高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇措置等⁶が取られている。外国人材は日本では高度人材の活用に限定して議論が行われており、ICT・金融など特定分野の人材ニーズの高まりに対応する即戦略としての期待（内閣府[2013]）があるほか、後述するように、高度人材の移動がもたらす高度な知識の移転の効果に関するネットワーク論やイノベーション論を踏まえての議論（村上[2015]）や、企業活動のグローバル化の進展を背景に外国人材を取り込むことが企業の進出先地域とのコミュニケーションや、各地域に広まる拠点間の協働を進めるうえで効果があると考えられるフォートライン理論を援用した議論（村上[2015]）もある。

このように、女性人材、外国人材それぞれについて活用のメリットが指摘されているが、双方に共通するのは、これまで日本企業での活用が低位であった人材を活用することによって得られる新しい情報の獲得と、それらの結合によって生じる知的創造、イノベーションの可能性である。イノベーションは技術的イノベーションだけでなく、経済・社会的イノベーションも含み、また未知の製品やサービスの創出（プロダクト・イノベーション）だけでなく、製品やサービスとして具体化していくための取組（プロセス・イノベーション）をも含む幅広い概念と捉えることができる（村上[2015]）。Drucker[1985]もイノベーションとは供給側の概念としてだけでなく需要側の概念⁷としても捉えることができるとしているが、このようにイノベーションの範囲を広く捉えれば、多様な人材の活用は、サプライサイドの内部だけで起こる多様な知識の新結合だけにとどまることなく、例えば顧客（ダイヤモンドサイド）の多くが女性であるような財・サービスを提供する場合、企業側（サプライサイド）も女性の活躍を進めることでダイヤモンドサイドとサプライサイドの両者の構成比を相似に近づけ、外部の情報との結合の効率を高め、そのことによってプロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、さらに労働者のモチベーション向上などの効果が生じる可能性をも視野に入れることができる（経済産業省[2012]）。同様なことは事業活動範囲を海外に拡大する場合の外国人材の活用にもいえるであろう。

イノベーションの基本単位は知的創造（今野・華、2015、村上,2015）であり、知識創造にはこれまでにない新しい知識・情報の存在が必要とされる（守島[2002]、村上[2015]）。村上[2015]は、優れた人材を多く抱えることが組織の知的創造力を高めることになると指摘しているが、新しい知識や情報は個人の中に所有されることを前提にすれば、多様な知識や情報を得ようとすれば、おのずと多様な個人が集まることになろう。また社会ネットワーク理論を援用すれば、社会的距離が遠いところからコード化された多様な知識を獲得することができるのは、橋渡し型（bridging）のネットワークとされる。結びつきは弱い（week tie⁸）リーチが長く異質な人や組織、価値観を結びつけること

口・海外移住率高等教育修了者とも海外移住率は0.4%である。日本は全社が0.5%、後者が1.1%である。（データの元出典はOECD(2008).）

⁶ 2015年より、高度人材在留期間5年の付与、配偶者の就労、親の帯同、入国・在留手続きの優先処理等。

⁷ ドラッカー[1985]は、イノベーションには、利用の方法を見つけることで資源に対して経済的な価値を与え富の創出能力を増大させるもの（供給側のイノベーション）だけでなく、消費者が資源から得られる価値や満足を変えること（供給側のイノベーション）もあるとしている（Drucker[1985]）。

⁸ タイ（つながり）の強さはアクター（行為者）間の相互作用の時間量、感情の強さ、親しさ、助け合いの程度などによって決まるとされる（Grannovetter[1973]）。弱いつながり（紐帯）に対し

ができ、知識創造、イノベーション、組織改革を進める上で効果があると指摘されている（例えば日本総合研究所[2008]）。このようなネットワークは同質のメンバーで構成される濃密なコミュニティ内でのネットワーク（結束型、bonding）⁹とは性質を異にするもので、組織や、時には国境を超え移動する外国人材は、彼等自身がそのチャンネルとなる可能性がある（村上[2015]）。女性人材は一般的には外国人材ほどには移動はしないものの、橋渡し型ネットワークを流れる多様かつコード化・言語化された情報の量を増やし、社内のネットワークを橋渡し型へと切り替えることに貢献する可能性がある。

人材の多様性はデモグラフィ型（性別、人種、国籍、年齢など容易に観察できる属性要素の多様性）とタスク型（職能、専門性、学歴、価値観など外観からは観察されない後天的な要素の多様性）に分けて議論されることが多く、チームのパフォーマンスとの関係では、タスク型の人材多様性については有意にパフォーマンスを高める影響が報告されることが多い¹⁰。女性人材、外国人材の活用は一義的にはデモグラフィ型の多様性に関しての言及であるが、女性も外国人も一定以上の人的資本を有していることを前提にすれば、こうしたデモグラフィ型の多様性も、タスク型の多様性をもたらす可能性がある。性別、人種、国籍、年齢などは外見の違いを超えて、価値、規範、選好、信念など内面的な違いや習慣的行動の違いと結びついていて、それは属性的要素によって人々の経験にある程度違いが出てくると考えられるからである（Ishikawa[2014]）。

またフォルトライン理論を援用すると、デモグラフィ型の多様性もより積極的な意味をもつ。組織の中のタスクの違いもデモグラフィの違いも組織に分断をもたらす可能性があり、双方の分断線（フォルトライン）が重なるとき、分断された双方のサブグループ同士は孤立し協働が行われなくなるという（Lau & Murnighan[1998]）。例えば雇用管理区分（総合職と一般職）と性別があるとき、総合職のほとんどは男性で一般職のほとんどは女性というような場合、タスク要素とデモグラフィ要素による分断線が重なる。このような強いフォルトラインの存在は組織内の対立を強めパフォーマンスを低下させる。属性の違いは分断を生むが同じ属性の間にはネットワークが生じるので、異なるタスク間の孤立を緩和し協働を生むには、それぞれのタスクを構成するサブグループ間にある程度デモグラフィの相似性を確保しネットワークを結ぶことが、チーム・パフォーマンスを高める上で必要になると考えられる（フォルトライン理論）¹¹。

強い紐帯は、コード化されていない暗黙知や複雑な知識の移転を進めることができるとされる。ただし強い紐帯を通じて移転される情報は限られたものになり、そこで流れる情報には多様性がないといわれる。

- ⁹ コード化されない暗黙知や複雑な知識を伝達し、そのことによって既存の組織の考え方を強化しているとされている。普段の業務遂行を進めるには効果があるが、組織の改革・方向転換には適さないとされる（Powell & Grodal[2005]）。社会的距離が近い日本人男性によって構成され長期雇用によってメンバーが固定的な日本企業には、このように固定的で濃密な結束型組織ネットワークが構築されていると考えられている。
- ¹⁰ 多様性とチーム・パフォーマンスに関する先行研究についてメタ分析を行った Horwitz & Horwitz[2007]によれば、デモグラフィ型についてはパフォーマンスとは無関係であったという。
- ¹¹ Lau & Murnighan[1998]によれば、同様にフォルトラインが弱い組織のコンフリクトも高くパフォーマンスは低いという。組織の中の個が孤立してしまい、フォルトラインが強い場合と同様に協働が生まれにくいからと説明されている。彼らの研究によれば、最もコンフリクトが低くパフォーマンスが高いのは中程度のフォルトラインの強さをもつ場合である。これはサブグループ間に共

女性人材・外国人材活用のメリットを強める環境要因として先進国の人口減少について前述したが、企業活動の国際化の進展も背景要因の1つに挙げられるだろう。企業の国際化戦略は、労働や資本のコストの違いを利用し非熟練の労働集約型の生産と販売の一部を海外現地法人へ移転するコスト節約型の垂直投資と、現地市場の文化的特殊性に即時にスタマイゼーションし適応するため、地理的に近い場所に国内と同一の生産・販売の工程・機能をそのまま複製する水平投資とに分けられる。両戦略の選択要因や、それぞれのメリット・デメリットが議論されることが多いが（例えば清野[2015]）、現在では国際経営の最大のメリットは経営資源を国際的に分散配置し、各地で生じた知識やイノベーションを素早く水平展開することで企業の競争優位を図ろうとする知識のスピルオーバー（knowledge spillover）、世界的学習能力効果（world learning capability）であるとの指摘がある（Bartlett & Ghoshal[1989]）。このような戦略が可能となったのは交通機関の発達やICT技術の進歩によるコミュニケーションコストの低下の寄与が大きいが、そのような環境に適応し顧客や各拠点間の知識や情報のフローを促進するには、上述したように、顧客のデモグラフィ型の多様性に合わせた人材を取込み組織の異文化への適応力を高めるとともに、世界各地で生じたイノベーションを共有し運用・応用・改善する知識水準の高さや専門性、記号化・コード化された情報を（物理的・社会的な）距離が遠く離れていても結ぶことができる社内外のネットワークなどが必要とされる。上述したような外国人材・女性人材など多様な人材が活躍する意義は従来よりも大きい。

他方で、女性人材・外国人材の活躍を阻むマネジメント上の課題が残っていると指摘されている（村上、2015）。特にイノベーションやその基本単位である知的創造は多様で曖昧な多数の情報を必要とし、それらを結合させ有意義な関係性を見出すことであるが（守島[2002]）、このような知識・情報の新結合を組織として安定的に繰返し起こすには、それに適したマネジメントが必要である（守島[2002]、村上[2015]）。

女性人材の活躍を阻害・促進する要因について山本[2014b]は、男性を中心とする新卒一括採用、企業内訓練や労働保蔵を行いながら長期雇用を行う内部労働市場から生じる働き方があると指摘しており、特に長時間労働を常態とする固定的な働き方が、女性労働に対する企業側の労働需要も女性側の労働供給も低く抑えてきた面があると指摘している。データによる検証では、労働時間、雇用の流動性、労働の固定費用、働き方の4つが女性労働を阻害し促進することを明らかにした。

一方、佐藤[2012]は、若手・中堅男性社員を中核に企業コミュニティが形成されてきた日本において女性や高齢者などの活躍が進まないことの要因を、内部労働市場に支えられてきた長期雇用そのものにもあると指摘する。長期雇用に関する労使間の暗黙の契約は、企業内の人材育成・内部労働の存在を前提に経済的合理性を持っていただけでなく、労使の規範原理として人々の意識や行動を律してきたという。労使間の強い信頼関係、会社や仕事に対する高い忠誠心を提示することへの要求などは、勤続年数の蓄積と能力伸長の相関が弱まり内部労働市場の合理性が揺らいだ後も、組織文化として今も随所で見られると指摘する。このような規範意識は「家庭責任からは遠いところにあり、いついかなる時も仕事役割を最優先に果たすことのできる労働者」（Kossek, Lewis and Hammer[2010]）を理想的労働者像としている。従って、必ずしもその要請を満たさない労働者の活用を図ろうとする時に課題をもたらすことになるという。

通の属性をもつ人が存在することにより、サブグループ間に繋がりがうまれるからという。

沼上 et.al.[2007]も、製造業を中心とする日本の大企業 18 社を丹念に計測し、日本企業の長期雇用が今日の組織的課題を引き起こしているとして指摘する。日本企業が大きな成長を遂げたのは現場に近い中間（ミドル）層が縦・横・斜めに密接な相互調整を行い、環境と経営資源の適切なマッチングを積上げた結果であるという。このような創発的行動を起こすには合意形成のための和が重要であったが、長期雇用のもと和の維持そのものが目的化して過剰なレベルに達しているという。暗黙の社内ルールは難解性を増して新人や部外者には理解困難、かつミドル層の社内調整をも困難にし、組織として意思決定することが困難な「重い組織」へと劣化させてしまったという。

他方、外国人材の活躍を阻害・促進する要因について村上[2015]は、複数の調査結果から、一般的な文化というよりも仕事の仕組みや組織構造に課題があることを指摘している。具体的には仕事の指示の明確化、仕事のやり方の効率化、評価や昇進用基準やその運用の明確化（富士通総研[2011]）などに外国人材の不满があることを指摘している。そしてさらにそれらの背景にある長期勤続に対する会社と本人の考え他の違いがあることも指摘しており、長期で働いてもらうことを前提としている企業が 87.8%であるのに対し、今の会社で長期に働きたいと考える外国人は 57.2%と、両者の意識に 30%ポイントあまりの違いがあると状況を説明している。

上記の議論をふまれば、女性人材や外国人材は、置かれた社会環境や前提、期待に違いはあるものの、活躍を促進・阻害する共通項があることが考えられ、それらの共通点は長期雇用がもたらす制度的特質及び規範原理という日本の人事管理の基本構造に内蔵されている可能性がある。

以下本稿では、上記のような女性人材・外国人材の活躍に関する人事管理上の阻害・促進要因の違いと共通性を念頭に、企業レベルのパネルデータを用いた検証を行う。人事管理に関する要素としては、いわゆる日本型雇用慣行の基礎をなす長期雇用を中心とする要素（人事管理変数）と、近年導入が進む働き方の改革に関する要素（働き方変数）と分けて検討を加える。長期雇用を中心とする人事管理の基本構造と、働き方に関する各種制度は補完的に整えられてきたものだが、20 世紀終盤の長期にわたる経済的な低迷の中で緊急避難的に人事制度¹²や働き方の見直しがなされたため、基本構造との間に生じたミスマッチが混乱を招いているとの指摘がなされており（経済同友会[2008]）、両者の効果を分けて検討することには意義があるものと考えられる。

3. 利用データ

(1) 利用データ

企業の日本国内の女性活躍と人事関連制度の情報については、東洋経済新報社の「CSR 企業総覧」データから取得する¹³。全上場企業及び有力未上場企業約 4,000 社を対象に毎年実施される「CSR(企業の社会的責任)企業調査」に基づくもので、各年 1,000 社前後の企業から回答が得られている。データ年は 2004 年～2013 年である。男女別従業員数・管理職数などに加え近年では外国人従業員の数などの情報も持つ。また能力開発やインセンティブ制度・両立支援制度の実施の状況など、雇用に関する情報も幅広く含んでいる。

¹² 経済同友会[2008]は人事管理の基本構造を維持したまま導入された人事制度として、コース別人事、成果給や賃金カーブのフラット化、新卒採用抑制と非正規社員の増強、早期退職勧奨制度などを指摘している。

¹³ CSR 企業総覧は、(独) 経済産業研究所より提供を受けたものである。

企業の海外活動の状況の把握には東洋経済新報社「海外進出企業総覧」データを用いる¹⁴。海外直接投資を行う企業とその投資先事業法人をリスト化したもので、投資先事業法人ごとに投資目的に関する情報を持つのが特徴である。ここでは、出資元企業については金融業及を除いた全産業の上場企業を対象とし、投資先企業については、出資元企業が人事管理等に関しても影響を及ぼすことが容易な出資元企業の出資比率 50%以上の法人のみを対象とする。

さらに企業の財務データは株式会社日本経済研究所「企業財務データバンク」から取得した¹⁵。このデータをベースに CSR 企業データと海外進出企業データを接続させ、データの欠損期間が 1 年までのデータのみで構成されるバランスド・パネルとしたものを今回の分析に用いた。

(2) 用いた変数

被説明変数として用いる従業員女性比率は女性従業員数を全従業員数で除したもの、管理職女性比率は女性管理職者数を全管理職者数で除したもの、従業員外国人比率は外国人従業員数を全従業員数で除したものである。

被説明変数として用いる人事管理制度に関する変数は下記に詳述する。

なお、統制変数としては企業規模を示す従業員数の対数値のほか、今回は直接検討は行わない育児との両立支援状況をコントロールするため育児休業取得率を加える。また管理職女性比率や従業員外国人比率を検討する際には従業員女性比率も変数として加える。女性人材の活用が多様な人材の活用を進める契機になりうると指摘（女性の活躍推進は、ダイバーシティ推進の「試金石」（経済産業省 [2012]））されることがあるからである。また企業の人事制度に影響を与える経営環境のコントロール変数として製造業ダミーと海外直接投資ダミーを用いる。海外直接ダミーは、海外進出企業総覧データより、出資比率 50%以上の海外事業法人の有無を示している。

人事管理変数

いわゆる日本型雇用慣行の基礎をなす長期雇用から生じる人事管理の特徴を示す変数として、男性平均勤続年数、男性新卒 3 年目定着率、採用者新卒者比率、社内公募制度導入ダミーの 4 変数を用いた。長期雇用は勤続年数の長さによりその一面を把握することが可能である。しかしその点のみで把握できるものではなく、制度と規範の両面から議論されるものである（佐藤[2012]）。制度的な側面は長期的な能力開発（社内教育訓練及び配属・内部昇進）に支えられるもので（佐藤[2012]）、この点については新卒 3 年目定着率と採用者新卒採用者比率で把握することとする。男性の新卒採用者の定着率が高いことは社内での人材育成が行われていることを、採用者に占める新卒採用者の比率が高いことは雇用流動性が低く社内での人材育成が行われ内部労働市場が発達していることを示すと考えられる。社内公募制度は、ある特定のポジションへの配置を希望する社員を社内でする制度で、長期雇用と企業主導の能力開発を前提に、通常企業主導で行われる日本企業の配置・異動において、それを補完する制度として導入が見られる。自らが付きたい役職・付きたい仕事の希望を表明できる数少ない機会であり、現在の企業の配属・内部昇進ルールに対し従業員の不満があった場合、そのネガ

¹⁴ 海外進出企業総覧は、(独) 経済産業研究所より提供を受けたものである。

¹⁵ 企業財務データバンクは、(独) 経済産業研究所より提供を受けたものである。

ティブ効果を緩和する可能性あると考えられる。なお長期雇用に関する労使間の暗黙の契約の履行のため不況期に労働保蔵を行うことから生じる長時間労働や低有給取得など働き方の特徴に関しては、昨今社会的に問題が認識され、働き方改革として取組が進められているところであるので、後述する「働き方変数」の項で扱い別に議論することとする。

このように長期雇用から生じると考えられる制度的側面に関する変数で把握できない長期雇用の規範的特徴は勤続年数に集約されると考えられる。具体的には長期にわたり固定されたメンバーシップの元で発達した和の重視や複雑な組織内調整（沼上 et.al.[2007]を踏まえ、以下「組織の重さ」という）、また調整にあたっての暗黙的ルールが存在（Hall[1976]を踏まえ、以下「高コンテキスト文化」という）、長期雇用についての暗黙の契約が従業員に要求する会社や組織への忠誠心（佐藤[2012]を踏まえ、以下「中心的生活関心の会社化」という）などである。

なお、新卒3年目定着率は3年前の4月に入社した新卒採用者のうち現在の在籍者数の比率、採用者新卒比率は4月に入社した新卒採用者数をその年の中途採用も含めた採用者数の総数で除した値である。勤続年数と新卒3年目定着率に男性の値を用いているのは、女性活躍に影響を与えうる職場環境は職場の大多数を占める男性の働き方により特定されるとの山本[2014b]の指摘と分析結果を踏まえている¹⁶。

働き方変数

長期雇用を前提とする人事管理は不況期に労働保蔵を行うため日常的には長時間労働となりやすい。また長期雇用のもとで行われてきた内部人材育成も企業の固定費用を押し上げることにより長時間労働を要請する傾向にある（Kuroda and Yamamoto[2013]）。さらに企業や仕事への帰属を求める規範意識も加わった帰結として、これまで長時間労働と低い有給休暇率とを特徴とする硬直的な働き方が広く見られた。またこのような働き方がこれまで女性労働者への労働需要と労働供給を低位にとどめてきた可能性がある（山本[2011b]）。長時間労働で休暇の取得しにくい職場では女性労働者は離職を余儀なくされることも少なくなく、そのことが長期雇用を前提とする内部労働市場モデルのもとで企業側の労働需要を低めてきたと考えられるし、またそのような働き方の職場へは女性側も労働供給を控えてきたという面があると指摘されている。

4. パネルデータを用いた分析

(1) 基本統計量

分析に用いる変数及び企業の特徴に関する変数の基本統計量を、製造業・非製造業の区分及び海外直接投資有無の区分ごとに図表2に示す。製造業・非製造業区分及び海外直接投資有無のダミー変数は分析では統制変数として用いる。製造業と非製造業では収益構造や顧客層等の違いにより必要な人材要件や能力・技能要件が異なり、人材の活用状況に違いのあることも考えられること、また海外に事業展開を行う場合は外国人材活用は特にデモグラフィー型多様性の効果があらわれやすいと考えられること、等の理由による。

図表2によれば、まず統制変数として用いた変数のうち、従業員数による企業規模は製造業・非製

¹⁶採用者新卒採用者比率はデータの制約により男女合計の数値を用いている。

造業間で大きな違いは見られない。育児休業取得率は非製造業、特に海外直接投資無の企業群で若干高くなっている。

人事管理変数では製造業・非製造業に関わらず男性の勤続年数は16年程度で違いは見られず、男性の入社3年目の定着率もいずれも80%台と高く大きな違いは見られない。業種や戦略の違いによらず、長期勤続という基本構造は共通している様子が伺える。一方で差が見られるのは採用者新卒採用者比率である。特に海外直接投資を行う企業において、製造業(91.62%)と非製造業(86.31%)との間に違いがみられる。今回のデータを用いた予備的分析で海外直接投資の目的を集計したところ¹⁷、製造業では相対的に「海外生産ネットワーク構築」「労働力の確保・利用」とする回答の比率が高く、非製造業では「ロイヤリティ取得、情報収集」「新規事業への進出」とする回答が高かったことが影響していると考えられる。製造業は自社での長期人材育成による熟練の効用が高いと推測される一方、非製造業では相対的に勤続年数と能力伸長の相関が弱く、異なる文化を持つ市場での新規事業の開発に当たってはむしろ現地の文化・習慣に長じていたり先端の専門的な知識等をもつ人材を労働市場で調達することの効用が高いことが考えられる。

なお、参考数値として示した新卒採用者に占める大学卒業者比率をみると製造業34.4%、非製造業64.8%とその差は大きく、非製造業の中でも海外直接投資を行う企業群では71.9%、海外直接投資無の企業群では57.8%と開きがある。賃金水準を見ると平均的には非製造業、中でも海外直接投資を行う場合に高く、海外直接投資を行う非製造業では相対的に高度人材が活用されている状況が伺える。

今回の成果変数(被説明変数)との関係を見ると、このような高度人材の活用が行われていると考えられる非製造業の海外直接投資有の企業群において、従業員女性比率・従業員外国人比率ともに最も高い値となる。管理職女性比率について見てみると、製造業よりも非製造業においてその水準が相対的に高いことは従業員女性比率・同外国人比率の場合と同様であるが、海外直接投資の有無の間には大きな差はない。多様な人材の採用と、管理職への登用の間には異なる要因が影響している可能性が考えられる。この点については次節の多変量解析において検討を加える。

図表2は主に成果変数に関するデータ期間(2003年~2013年)の変化率の平均値である。この11年間で従業員女性比率の増加幅が大きかったのは非製造業、特に海外直接投資を行う企業群である。管理職女性比率は製造業・非製造業はほぼ同程度に増加、従業員外国人比率は製造業、特に海外直接投資を行う企業群で大きな増加が見られた。これはこの間、海外直接投資を行う製造業において、製造活動に直接関わらない分野(取引先や関連企業に随伴、国際市場向け商品の開発・企画、地域統括機能の強化、など)を投資目的とすることが増加した¹⁸ことと関連しているのかもしれない。すなわち製造業企業の中でも製造現場に比べ合理化が遅れがちであったバック・オフィスが国際化することにより長年の慣行が見直されたり、熟練のみでない多様で専門的な知識が必要とされ場面が増え、

¹⁷ 海外直接投資の目的として最も多かった回答は、製造業・非製造業問わず「現地市場の確保」であった。

¹⁸ 今回のデータを用いた予備分析。反対に非製造業では労働力の確保・利用、海外生産ネットワーク構築、取引先や関連企業に随伴、といった製造に関する活動を海外直接投資の目的とする比率に増加が見られる。これは産業内の対称性は薄れ、企業間分散が拡大し、産業間の違いというより企業間の違いが無視しえないほど大きくなっているとの指摘(富浦[2014])の指摘と整合的である。

デモグラフィにも配慮した多様な人材(この場合主に外国人)の登用が進んだ可能性が考えられる。

(2) 多変量分析

ここでは、従業員レベルと管理職レベルそれぞれの女性比率と、従業員レベルでの外国人比率を被説明変数、企業特性やその他のコントロール変数を説明変数とした以下の式の推計を行い、どのような企業で多様な人材(ここでは女性人材と外国人材)の活用が進んでいるのかを検証する。

$$DR_{jt} = A_{jt}\theta + X_{jt}\beta + F_i + T_i + v_{jt}$$

ただし DR_{jt} は企業 j の t 年における多様な人材活用指標、 A_{jt} は検証する企業特性(人事管理の基本構造、人事管理制度、働き方)、 X_{jt} はその他のコントロール変数、 F_i は企業固有の効果、 T_i は年ダミー、 v_{jt} は誤差項である。推計はパネルデータを用いた固定効果モデル及び変量効果モデルに基づいて行い、両方の推計結果をハウスマン検定の結果とともに示す。ハウスマン検定で採択されたモデルのうち有意であった変数を太字で示すとともに、参考としてプールドデータを用いた最小二乗法推計の結果も示す。

人事管理変数との関係

図表3～図表5は、多様な人材(女性人材と外国人材)の活躍変数と人事管理変数、働き方変数に関する分析結果をまとめたものである。従業員女性比率を被説明変数とする推計結果を図表3に、同様に管理職女性比率を被説明変数とする推計結果を図表4、従業員外国人比率を被説明変数とする推計結果を図表5に示している。

まず各被説明変数に対する人事管理変数の影響について検討をする。推計式は図表3の(A)列・(B)列、図表4の(H)列・(I)列、図表5の(O)列・(P)列が該当する。

これらの推計結果によると、従業員レベルの女性比率及び外国人比率の双方に対し男性従業員の勤続年数が長いことは固定効果(及び変量効果によっても)で有意にマイナスに推計される。管理職レベルの女性比率に対しては男性の勤続年数と新卒3年目定着率はマイナスであるが、ハウスマン検定の結果採択された固定効果モデルではこれらの係数は統計的に有意ではない。その他、従業員レベルの女性及び外国人の活用には社内公募制度が導入されていることを示すダミー変数がプラスに有意の値を示している。特に外国人材の活用においてこの効果は大きく、係数の大きさから判断すると、それ以外の要因を一定とすれば制度の導入で従業員外国人比率が0.95%高まることが示される。従業員外国人比率は平均して1.6%であるのでこの効果は大きいといえる。勤続年数と社内公募制度が従業員レベルの人材活用に与える影響は、後述の働き方変数も加えた図表3の(E列)及び図表5の(S列)の固定効果モデルでも有意であるので、この影響はある程度ロバストであると言えよう。これらの結果が示すところは、長期雇用の規範的側面を示すと考えられる、企業コミュニティの中核をなす男性従業員の勤続年数の長さは、企業へのエントリーレベルにおいて、多様な人材の参入を阻む方向に作用している可能性が高いということと、長期雇用がもつ制度的側面、例えば企業主導の配置・異動の弊害などは補助的な制度の導入によりかなりの程度緩和することができるということであろう。また長期雇用の他の制度的側面である新入社員の定着率や採用者に占める新卒者比率は今回の

分析ではほとんど影響力を持たなかった。社内能力開発や内部労働市場という制度的な側面よりも、男性の勤続年数が示す長期雇用の規範的側面が多様な人材の活躍を阻害していることが考えられる。

なお、女性の管理職登用に対して固定効果モデルでプラスの影響があるのは図表3（H列）の女性従業員比率、さらに（L列）ではそれに加えて社内公募制度、在宅勤務制度、育児休業取得率である。ただしハウスマン検定の結果（L列）は採択されていない。この結果を踏まえれば、管理職への登用には、ここで採用されていない変数が影響をしている可能性が考えられる。中央大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト[2016]の指摘を踏まえれば、企業内における社会的資源配分の過程と結果である昇進には、仕事の中でも特にマネジメント能力伸長にかかわる特定の仕事経験¹⁹が重要であり、これらの経験が公平に分配されているかなど日常のOJTの在り方を丹念に検討する必要がある。またこれら仕事配分の男女間の有利不利と職場の総合職の女性比率との間には有意な関連があるというが、その点は、今回の分析において管理職女性比率に従業員女性比率がプラスに有意な影響をしていることと整合的である。両立変数である育児休業取得率がプラスに有意であることは、企業内での昇進には一定の時間が必要であることを示しているのかもしれない。なお、図表4で採択された（M列）の結果を見れば、エントリーレベルでの女性、外国人の活躍と同様に、登用のレベルにおける女性活用の阻害要因は男性の長期勤続、促進要因は社内公募制度の導入という結果が得られている

働き方変数との関係

図表3の（C）列・（D）列、図表4の（J）列・（K）列、図表5の（Q）列・（R）列に、多様な人材の活躍変数と働き方に関する諸制度との関係に関する分析結果を示す。

従業員女性比率を被説明変数とする固定効果モデルである図表3の（C列）を見ると、平均残業時間がマイナス、有給休暇取得率とフレックスタイム制度及び半日単位の休暇制度の導入がプラスに有意な値を示している。前述の人事管理変数も加えた図表3の（E列）に示される固定効果モデルの推計結果を見てもフレックスタイム制度と半日休暇制度の導入はプラスに有意な値を示す。ただし残業時間と有給休暇取得の効果は有意でなくなるのは、これらの影響は長期勤続の効果の一部として見られる慣行であり、分析においては長期勤続の効果の中に含まれてしまうからだと考えられる。

管理職女性比率が被説明変数の固定効果モデルである図表4の（J列）を見ると、フレックスタイム制度と在宅勤務制度の導入が、管理職への女性登用の促進要因である。人事管理変数も加えた図表4の（L列）に示される固定効果モデルの推計結果ではこのうち在宅勤務制度の導入がプラスに有意な影響をもつことが示されるが、ここでは変量効果モデルである図表4（M列）が採択される。（M列）に示される働き方変数を見ると、固定効果の場合と同様に在宅勤務制度の導入がプラスであることと、加えて残業時間の多さが管理職女性比率にマイナスであることが示されている。ここでは男性の勤続年数を導入してもなお残業時間の多さがマイナスに有意であることが示されている。

従業員外国人比率が被説明変数の固定効果モデルである図表5の（Q列）を見ると、在宅勤務制度の導入がプラスに有意な値を示している。前述の人事管理変数も加えた図表5の（S列）に示される

¹⁹ 例えばプロジェクトリーダーの経験や社員の育成に責任を持つこと、海外での駐在・研修・長期出張などの経験である。

固定効果モデルの推計結果を見ても在宅勤務制度の導入はプラスに有意な値を示す。加えて有給休暇の取得の日数の絶対値がプラスに有意となる。残業時間よりも有給休暇日数に効果が見られるのは、平均的に残業の少ない働き方というよりも、「働くときは働き、休む時は休む」というメリハリのある働き方を志向する傾向を示すのかもしれない。なお、(S列)においても、従業員外国人比率に対し、男性の勤続年数の長さは阻害要因、社内公募制度の導入は促進要因であるという効果は維持された。

以上の分析結果をまとめると、①人事管理変数については、従業員レベルでの女性人材、外国人材の活用には男性従業員の勤続期間が阻害要因、社内公募制度の導入が促進要因となっていた、②働き方に関しては、従業員女性比率に対しては残業時間の長さや有給取得率が低いことが阻害要因に、従業員女性比率、管理職女性比率と従業員外国人比率のそれぞれに関して柔軟な働き方が可能なこと（フレックス制度、在宅勤務制度、半日休暇制度）が促進要因になっていた。③さらに統制変数に目を向ければ、従業員及び管理職双方の女性比率に関しては育児休業取得率の高さが促進要因となっていた、また管理職女性比率は従業員レベルの女性比率の高まりが促進要因である、④製造業や海外直接投資の有無を示すダミー変数は有意ではなく、したがってこの結果は製造業・非製造業、及び海外直接投資を展開しているか否かの条件によらず、広い範囲で有効である可能性が示されたということができよう。

5. おわりに

以上の分析結果を踏まえ、最後に女性人材、外国人材の活用についての相違点と共通点を改めてまとめる。まず異なる点について述べれば、基本的に女性人材は日本人の男性人材と同じ人事管理制度のもとに置かれており、現在の内部労働市場の枠組みの中で男性と同一機会に新卒一括採用され、育成・処遇されることが多い。一方外国人材は、日本人の人材とは異なるタイミングや枠組みで採用・処遇されることが多い。またデモグラフィ上の違いや言語・文化という大きな相違点があり、日本の人事管理の基礎をなしてきた長期雇用に対しても企業との間に意識の乖離があると指摘されている。したがってこれまで女性人材と外国人材の活用に対しては異なる課題が挙げられ、ともすれば、それぞれの活用には個別の対処が必要と考えられてきた面がある。

しかし今回の分析で改めて両者の活躍を阻害・促進する要因には共通点があることが示された。まず、男性従業員の勤続年数が、両者の組織への参入を阻む共通の要因である可能性が示された。なお、日本の長期雇用慣行には制度的側面と規範的側面があると指摘されるが日本の人事管理制度の基礎となってきた長期雇用のうち、従業員女性比率、従業員外国人比率に対してネガティブに作用するのは、このうち規範的側面ではないかと考えられる。機能的・制度的に長期雇用と補完的な他の日本の雇用慣行 - 内部労働制の強固さや雇用の流動性の高低を示すと考えられる他の変数から従業員レベルの女性・外国人の比率への有意な影響は見られない一方で、男性の勤続年数の長さのみに有意なマイナスの影響が見られるからである。男性の勤続年数の長さには制度的側面に回帰しない規範意識、具体的には「組織の重さ（沼上 et.al.[2007]）」「高コンテクスト文化（Hall[1976]）」「中心的な生活関心の会社化（佐藤[2012]）」などが内包されているからと考えられる。（なおこの点について作成した概念モデルとデータとの適合度を共分散構造分析によって検証した結果を参考2に示す。）

このことは、基本統計量において製造業・非製造業別及び海外直接投資の有無により、高度人材の活用の度合や雇用流動性の高低には違いがみられるものの、男性の勤続年数にはほとんど差が見られないことから確認できる。すでに企業ごとに必要な人材要件が異なり長期雇用以外の人事管理面ではばらつきがみられるにも関わらず、男性従業員の長期勤続の傾向に違いがみられないということは、長期雇用と他の制度との間には不整合が起こっている可能性がある。すなわち現在の長期雇用は企業の規範として引き継がれている面が強く、組織の変革や新たな人材の参入・登用を阻害する要因となっているのみでなく非効率となっている部分があると考えられる。

なお、エントリーレベルで言えば、日本的雇用慣行の機能・制度的な側面は阻害要因とは言えないし²⁰、また従来の雇用慣行の弊害を修正する目的で導入される補助的な制度の導入には女性・外国人材の活躍を後押しする効果も見られた。

一他方、女性人材の活用がエントリーレベルから、管理職女性比率に示される登用段階に移ると、異なる要因の影響が見られた。それは採用が労働需給の調整の問題であるのに対し、管理職への登用・昇進は社内資源の配分の問題であり、課題の所在が移動するためと考えられる。昇進とは、それに至る過程での仕事経験と今後の昇進機会、更に報酬という限られた社内リソースの配分問題であり、そこで課題となるのは具体的な評価・報酬管理から日常のOJTにも及ぶ人事管理全般の運用の在り方であろう。エントリーレベルでは有意な影響をもたない社内の教育訓練の実施や内部労働市場の強さ・流動性の低さなどを示す変数が管理職レベルでの女性活躍に対してはマイナスとなっているのは、このようなまさに資源配分の在り方に課題があることを示していると考えられる。

さらに、硬直的な働き方や働き方の柔軟性を高める制度の存在も、女性・外国人材の活躍に共通して関与している可能性が示された。

なお、長時間労働や有給休暇の低利用など硬直的な働き方は、先に多様な人材の阻害要因として指摘した長期雇用慣行の機能的側面・規範的側面の両方に根差すと指摘されている。景気低迷期にも労働保蔵を行うため長時間労働が常態化しやすいという機能的側面と、長期雇用に関する暗黙の契約が従業員に対して高いコミットメントを求めるという規範的側面である。

ただし、働き方を具体的に示すいくつかの変数のうち、具体的にどの変数が活躍を阻害し促進するかについては女性人材と外国人材の間で違いが見られる。これは大きなフレームとしては共通するが、詳細に検討すれば両者のデモグラフィや文化の違いが反映されてくるのであろう。個々に述べれば、従業員レベルでの女性の活躍には残業時間の多さがマイナスに、フレックスタイム制度や半日休暇制度の導入がプラスに影響していた。外国人の活躍には有給休暇の取得日数と在宅勤務制度がプラスに影響していた。管理職レベルでの女性の活躍には働く時間や場所の柔軟性を認めるフレックスタイム制度や在宅勤務制度がプラスに影響していた。具体的に影響の見られた個別制度に違いはあるが、硬直的な働き方の影響が見られる点は共通する。

男性従業員を中核に構成されてきた日本の職場コミュニティにおいて、これまで女性人材や外国人

²⁰ 参考2に示す概念モデルでも、「平均勤続年数（男性）」「新卒定着率（男性）」「採用者新卒比率」から構成される「日本的雇用慣行（制度的側面）」は従業員女性比率、従業員外国人比率、更に管理職女性比率にもプラスの影響が見られる。

材は、ホール[1976]の言葉を引用すれば「ソト者」であったが、今日では「多様な」人材と形容され、組織への参画を期待する議論が展開されている。しかし多様な人材の参加を進めるには、日本型雇用慣行とされるもののうち働き方に関する制度的側面を見直す必要があり、またそのみで十分というわけではなく、硬直的な働き方の根源にある長期勤続が内包する組織文化そのものを見直し変えていく必要もあるというのが本分析の示唆である。

さらに言えば職場コミュニティの正規メンバーである「ウチ者」となり昇進機会を得て潜在能力を發揮するには、社内の仕事や資源の配分の公平性の確保が課題となろう。この点の詳細についてはデータの制約もあり本分析では扱っていないが、管理職へと昇進するには、まずエントリーレベルでの女性人材の比率が増えることが効果的である点に取組の足掛かりを見ることができる。

なお参考までに山本[2014b]に倣い、企業の売上高利益率が従業員女性比率、管理職女性比率、従業員外国人比率からどのような影響をうけるかを変量効果及び固定効果モデルで推計した結果を示す。ハウスマン検定では従業員女性比率と従業員外国人比率は固定効果、管理職女性比率は変量効果が採択される。それぞれ採択されたモデルの結果を見ると従業員及び管理職の女性比率は統計的にプラスであるが従業員外国人比率にはこのような状況は見られない。これは女性活用には費用節約効果のあることを示しているとも考えることができるし、あるいは女性の活用については人的資本を活かし生産性を高めるための環境整備が進んできていると考えることもできる。外国人材の活用については環境整備が進んでいない可能性もあれば、まだ活用の量が低位で環境整備に係る初期投資量の方が効果を上回っている可能性、あるいは効果が表れるまでのタイムラグにあることも考えられる。

Drucker[1985]は、日本の開国以来の成功の秘訣は、日本的であると同時に近代的でなければならなかった社会的イノベーション達成の成果であると述べている。またイノベーションが生じやすいのは、人口構造や産業構造が変化するとき、あるべき姿と現実にギャップがあるとき、プロセスや労働力の変化や制約から新しいニーズが生じているとき、などであると述べている。これらの指摘は現在の企業組織が置かれている状況と重なる部分が多い。現在組織の人事管理は、多様な人材そのもの、また多様な人材がもつ多様な情報・知識を生かすことで大きく変わりうる可能性の元におかれているといえるだろう。

多様な人材の活用に向けた働き方の見直しと、それにとどまらない暗黙のルールや仕事や昇進の機会の配分・評価の勤続年数基準などの規範の見直し自体が重要であろう。

最後に次の2点には留意が必要である。

まず長期勤続には今日も依然として経済合理性が存在するケースがあることへの配慮である。この点について山本[2014a]は、女性活用の目的だけで従来の働き方を変えるとかえって日本企業の競争力の低下を招くおそれもあると指摘する。²¹またこのような場合は、規範としてのみ残存している非

²¹ 本稿の参考2に示した概念モデルによれば、内部労働市場などを示す「日本的労働慣行（制度的側面）」は女性・外国人材の活用に対してむしろ、係数の値は小さいながら正の関係を示している。

効率な部分（Kuroda and Yamamoto[2013]²²）、働き方や企業資源の配分（評価・昇進）など人事管理の他領域での非効率な点の見直しを進めることが重要である。本稿では長期勤続を、制度的側面に回帰されない規範的意味合いを内包する変数として扱っているが、長期勤続にも依然として能力伸長と関連する合理的な側面がある可能性が当然ある。

もう1点はこのように日本型雇用慣行の支柱であった人事管理のやり方を、与件の変化に合わせて見直そうとすると、企業が人的資源投資をするインセンティブが乏しくなるという点への配慮である。人的資源投資の減少は、企業には技能や専門性の伝承についての課題をもたらすが（村上[2015]）、労働者個人にも自らの責任による能力開発の必要性という課題をもたらす。労働者一人ひとりがそのような認識をもつことに加え、企業に代わる外部教育訓練機関の充実や個人のキャリアアップを支えるコンサルティングなどの支援、企業と多様な人材のマッチングなど制度の導入や環境の整備が必要となる。この点については政策的な対応も今後さらに必要とされる点であると考えられる。

²² Kuroda & Yamamoto[2013]によれば、日本企業の長時間労働には経済合理性を伴う部分と伴わない部分があり、週労働時間でみれば2～3時間程度は非効率的とみなせるといふ。

参考文献

- 小池和夫[2005]『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社
- 富浦英一[2014]『アウトソーシングの国際経済学』日本評論社
- 清田構造[2015]『拡大する直接投資と日本企業』NTT出版
- 経済同友会[2008]「21世紀の新しい働き方『ワーク&ライフ インテグレーション』を目指して」
- 佐藤博樹[2012]『人材活用進化論』日本経済新聞出版社
- 今野昇・華穎[2015]「知識創造のワークプレイス・デザイナー「ネットワークが職場」時代のイノベーションの場」『日本労働研究雑誌』N0.627
- 経済産業省[2006]『平成18年版通商白書』
- 経済産業省[2012]『ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～』報告書
- 内閣府[2013]『平成25年版経済財政白書：経済の好循環の確立に向けて』
- 沼上幹、加藤俊彦、田中一弘、島本実、軽部大[2007]『組織の“重さ”－日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社
- 日本経済団体連合会[2006]「2016年版経営労働政策特別委員会報告～人口減少下での経済の好循環と企業の持続的成長の実現」
- 日本総合研究所[2008]「日本のソーシャル・キャピタルと政策」
- 村上由紀子[2015]『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版
- 守島基博[2002]「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』Vol. 36, No. 1, pp41-50
- 山本勲[2014a]「上場企業における職場環境と女性活躍の可能性－企業パネルデータを用いた検証－」RIETI Discussion Paper Series 14-J-017
- 山本勲[2014b]「上場企業における女性活躍状況と企業業績との関係－企業パネルデータを用いた検証－」RIETI Discussion Paper Series 14-J-016
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra[1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press (バートレット C.A & ゴシヤール S. 『地球市場時代の企業戦略』(1990) 吉原英樹監訳 日本経済新聞)
- Bernard, Andrew B., and Jensen, J. Bradford [1995] "Experts, jobs, and wages in US manufacturing: 1976-87" *Brookings Papers on Economic Activities: Microeconomics*, pp67-122
- Drucker, Peter F.[1998] *Innovation and Entrepreneurship*, London:Heninemann Ltd. (ドラッカー P.F. 『イノベーションと企業家精神－実践と原理』(2007)上田惇生訳 ダイヤモンド社)
- Grannovetter, Mark S.[1973] "The strength of weak ties" *American Journal of Sociology* 78(6), pp1360-1380
- Hall, Edward T.(1976) *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday. (ホール E.T. 『文化を超えて』 [1979] 岩田慶治・谷泰訳 ティービーエス・ブリタニカ)
- Horwitz, Sujin J. & Horwitz, Irwin B.[2007]"The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography" *Journal of Management*. Dec2007, Vol. 33 Issue 6, pp987-1015

- Ishikawa, Jun[2014] "National diversity and team creativity: An integrative model and proposition for future research" *Rikkyo Business Review* 7, pp7-23
- Kossek, Ellen E. , Lewis, Susan and Hammer, Leslie B.[2010] " Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream" *human relations* 63(1) pp3-19
- Kuroda, Sachiko and Isamu Yamamoto [2013a], "Firm's demand for work hours: Evidence from multi-country and matched firm-worker data," *Journal of the Japanese and International Economies*, 29(3), 57-73.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E.[1987] "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practice " *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1987, Vol. 1, No. 3, pp.207-219
- Wright, Patrick.M., McMahan, Gary .C. & McWilliams, Abagai [1994] "Human Resources and Sustained Competitive Advantage" *A Resource-Based Perspective. The Journal of International Human Resource Management*, 5, pp.301-326
- Lau, Dora.C. & Murnighan, J. Keith[1998] "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational group" *Academy of Management Review* 23(2), pp.325-340

図表 1 基本統計量

海外直接投資 被説明変数	製造業			非製造業		
	yes	no	total	yes	no	total
従業員女性比率 (%)	15.75 (9.04)	17.68 (11.40)	16.62 (10.21)	20.67 (12.81)	17.96 (13.43)	19.09 (13.24)
管理職女性比率 (%)	1.99 (3.43)	2.93 (5.14)	2.40 (4.30)	3.23 (5.41)	3.37 (7.25)	3.31 (6.54)
従業員外国人比率 (%)	1.62 (8.76)	1.04 (5.29)	1.37 (7.47)	2.92 (11.52)	0.70 (2.13)	1.77 (8.21)
人事管理変数						
平均勤続年数 (男性) (年)	16.44 (3.62)	15.51 (4.59)	16.02 (4.11)	16.27 (4.24)	16.15 (4.57)	16.20 (4.43)
新卒採用者3年目定着率 (男性) (%)	89.73 (12.16)	86.88 (16.14)	88.47 (14.13)	86.31 (14.68)	83.29 (16.67)	84.59 (15.91)
採用者新卒者比率 (%)	91.62 (17.82)	88.83 (20.95)	90.41 (19.29)	83.71 (21.10)	88.37 (18.58)	86.00 (20.01)
社内公募制度 (%)	52.91 (49.93)	45.44 (49.80)	49.55 (50.00)	57.11 (49.52)	54.17 (49.85)	55.39 (49.72)
働き方変数						
平均残業時間 (月平均) (時間)	17.92 (8.72)	17.76 (9.31)	17.85 (8.98)	22.48 (11.72)	21.48 (11.32)	21.92 (11.50)
有給休暇取得日数 (年平均) (日)	13.20 (10.52)	11.73 (5.75)	12.57 (8.78)	8.22 (3.83)	8.37 (4.51)	8.30 (4.22)
有給休暇取得率 (年平均) (%)	56.15 (16.51)	54.17 (18.26)	55.30 (17.31)	43.44 (19.26)	44.18 (22.21)	43.84 (20.91)
フレックスタイム制度 (%)	71.07 (45.35)	60.48 (48.90)	66.32 (47.27)	52.53 (49.97)	40.29 (49.07)	45.37 (49.80)
在宅勤務制度 (%)	11.94 (32.43)	12.41 (32.98)	12.15 (32.68)	11.28 (31.66)	7.66 (26.60)	9.16 (28.86)
短時間勤務制度 (%)	83.55 (37.08)	77.61 (41.70)	80.89 (39.32)	82.23 (38.25)	80.57 (39.59)	81.26 (39.04)
半日休暇制度 (%)	93.65 (24.39)	86.38 (34.30)	90.39 (29.48)	81.72 (38.67)	73.93 (43.92)	77.16 (41.99)
統制変数						
従業員数 (対数)	6.79 (1.06)	6.41 (1.08)	6.59 (1.09)	6.92 (1.16)	6.69 (1.10)	6.77 (1.13)
育児休業取得率 (年平均) (%)	0.99 (2.66)	0.96 (2.72)	0.98 (2.68)	0.90 (2.02)	1.53 (7.83)	1.25 (6.04)
参考数値						
資本集約度 (総資産/従業員数) (対数)	10.41 (0.85)	10.24 (0.99)	10.32 (0.93)	10.76 (1.23)	10.52 (1.18)	10.60 (1.20)
労働生産性 (売上高利益/従業員数) (対数)	9.42 (0.76)	9.46 (0.87)	9.44 (0.82)	9.68 (0.96)	9.42 (1.05)	9.51 (1.03)
ROA (%)	2.27 (5.31)	2.68 (6.02)	2.49 (5.70)	1.96 (4.34)	1.34 (16.51)	1.53 (13.86)
新卒採用者大学卒業者比率 (%)	31.30 (42.52)	38.38 (44.5)	34.43 (43.6)	71.90 (40.0)	57.78 (45.0)	64.82 (43.1)
賃金 (平均年収) (千円)	6,472 (119)	6,157 (1,325)	6,329 (1,262)	7,120 (1,745)	6,585 (1,799)	6,808 (1,795)
サンプル・サイズ	6,925	7,692	14,617	2,040	4,384	6,424

備考) () 内は標準偏差。

図表2 増加率

海外直接投資		製造業			非製造業		
		yes	no	total	yes	no	total
		増加幅	増加幅	増加幅	増加幅	増加幅	増加幅
従業員女性比率	(%)	0.21 (1.4)	0.22 (1.3)	0.21 (1.4)	0.34 (1.2)	0.29 (2.5)	0.31 (2.0)
管理職女性比率	(%)	0.16 (1.1)	0.21 (1.6)	0.18 (1.4)	0.19 (1.6)	0.16 (2.6)	0.17 (2.2)
従業員外国人比率	(%)	0.15 (0.7)	0.06 (0.7)	0.12 (0.7)	0.00 (0.7)	-0.01 (0.9)	-0.01 (0.8)
資産	(対数)	0.09 (0.6)	0.16 (0.7)	0.13 (0.7)	0.06 (0.6)	0.04 (0.6)	0.04 (0.6)
従業員数	(対数)	0.02 (2.2)	0.22 (2.1)	0.12 (2.2)	-0.04 (2.8)	-0.05 (2.5)	-0.05 (2.6)
賃金	(%)	100.24 (6.2)	100.12 (6.2)	100.19 (6.2)	100.26 (5.2)	100.19 (5.7)	100.22 (5.5)
資本集約度	(対数)	0.13 (1.5)	0.09 (1.9)	0.11 (1.7)	0.06 (1.6)	0.06 (1.6)	0.06 (1.6)
労働生産性	(対数)	-0.07 (4.6)	-0.14 (5.0)	-0.11 (4.8)	-0.05 (3.5)	-0.11 (7.8)	-0.09 (6.8)
ROA	(%)	0.10 (5.6)	0.03 (6.7)	0.06 (6.2)	0.00 (5.7)	0.24 (22.9)	0.16 (19.2)

備考) () 内は標準偏差。

図表3 従業員女性比率の決定要因

	従業員女性比率						(G列) OLS
	(A列)	(B列)	(C列)	(D列)	(E列)	(F列)	
	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	
人事管理変数							
平均勤続年数(男性)	-0.17 *** (0.03)	-0.22 *** (0.03)			-0.18 *** (0.03)	-0.23 *** (0.03)	0.43 *** (0.05)
新卒採用者3年目定着率(男性)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)			0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.02 (0.01)
採用者新卒比率	0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)			0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	0.01 (0.01)
社内公募制度	0.41 ** (0.18)	0.48 *** (0.18)			0.48 ** (0.20)	0.55 *** (0.20)	2.18 *** (0.36)
働き方変数							
平均残業時間(月平均)			-0.01 * (0.01)	-0.02 *** (0.01)	0.00 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.30 *** (0.02)
有給休暇取得日数(年平均)			-0.06 (0.06)	-0.17 *** (0.06)	0.00 (0.07)	-0.09 (0.07)	-1.20 *** (0.16)
有給休暇取得率(年平均)			0.03 ** (0.01)	0.04 *** (0.01)	0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.19 *** (0.03)
フレックスタイム制度			0.84 *** (0.23)	0.54 ** (0.23)	0.91 *** (0.25)	0.61 ** (0.25)	-0.40 (0.41)
在宅勤務制度			0.02 (0.16)	0.03 (0.16)	-0.11 (0.19)	-0.11 (0.19)	0.40 (0.52)
半日休暇制度			0.85 *** (0.22)	0.77 *** (0.22)	0.48 * (0.26)	0.43 * (0.26)	2.14 *** (0.58)
統制変数							
従業員数(対数)	-0.54 *** (0.16)	-0.78 *** (0.15)	-0.35 *** (0.12)	-0.52 *** (0.11)	-0.39 ** (0.17)	-0.67 *** (0.16)	-0.54 *** (0.17)
従業員女性比率			-	-	-	-	
育児休業取得率(年平均)	0.14 *** (0.01)	0.14 *** (0.02)	0.14 *** (0.02)	0.15 *** (0.02)	0.15 *** (0.02)	0.16 *** (0.02)	0.45 *** (0.05)
製造業ダミー	-	-2.09 ** (0.89)	-	-2.69 *** (0.86)	-	-1.81 ** (0.89)	-3.06 *** (0.43)
海外直接投資ダミー	-0.04 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.09)	-0.12 (0.33)
年ダミー							
2006年	0.31 ** (0.13)	0.31 ** (0.13)	0.16 (0.13)	0.16 (0.13)	0.24 * (0.14)	0.26 * (0.15)	0.43 (0.77)
2007年	0.72 *** (0.13)	0.71 *** (0.13)	0.58 *** (0.13)	0.59 *** (0.13)	0.62 *** (0.14)	0.63 *** (0.15)	0.43 (0.75)
2008年	0.89 *** (0.13)	0.87 *** (0.13)	0.85 *** (0.13)	0.86 *** (0.14)	0.77 *** (0.14)	0.77 *** (0.15)	-0.09 (0.75)
2009年	1.27 *** (0.13)	1.26 *** (0.13)	1.24 *** (0.14)	1.22 *** (0.14)	1.16 *** (0.15)	1.12 *** (0.15)	-0.23 (0.74)
2010年	1.41 *** (0.03)	1.40 *** (0.14)	1.42 *** (0.13)	1.43 *** (0.14)	1.29 *** (0.15)	1.29 *** (0.15)	0.28 (0.75)
2011年	1.55 *** (0.13)	1.55 *** (0.13)	1.53 *** (0.14)	1.55 *** (0.14)	1.46 *** (0.15)	1.46 *** (0.15)	0.48 (0.74)
2012年	(1.83) *** (0.13)	1.82 *** (0.13)	1.77 *** (0.14)	1.80 *** (0.14)	1.69 *** (0.15)	1.69 *** (0.15)	0.79 (0.73)
2013年	2.02 *** (0.13)	2.02 *** (0.13)	1.87 *** (0.14)	1.92 *** (0.14)	1.84 *** (0.15)	1.88 *** (0.15)	1.57 ** (0.73)
			16.40 ***	21.23 ***			
定数項	21.58 *** (1.25)	26.59 *** (1.36)	(0.92)	(1.11)	19.53 *** (1.39)	25.28 *** (1.46)	36.87 *** (1.68)
R-sq: (within)/Adj.r2	0.19	0.19	0.16	0.18	0.20	0.19	0.25
Number of obs	3362		3889		2951		2951
Number of groups	718		757		650		
Prob > chi2	93.82***		-179.57		-599.932		
model	固定効果		固定効果		固定効果		

備考) () 内は標準偏差。

*、**、***はそれぞれ 10、5、1%水準で統計的に有意なことを示す。

図表4 管理職女性比率の決定要因

	管理職女性比率						
	(H列) 固定効果	(I列) 変量効果	(J列) 固定効果	(K列) 変量効果	(L列) 固定効果	(M列) 変量効果	(N列) OLS
人事管理変数							
平均勤続年数(男性)	-0.03 (0.02)	-0.06 *** (0.02)			-0.01 (0.02)	-0.04 ** (0.02)	-0.05 *** (0.02)
新卒採用者3年目定着率(男性)	-0.00 (0.00)	-0.00 * (0.00)			0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	-0.01 * (0.00)
採用者新卒者比率	0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)			0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	-0.01 ** (0.00)
社内公募制度	0.14 (0.13)	0.13 (0.12)			0.23 * (0.14)	0.22 * (0.13)	0.20 * (0.11)
働き方変数							
平均残業時間(月平均)			-0.01 (0.00)	0.00 (0.00)	-0.01 (0.01)	-0.01 * (0.01)	0.00 (0.01)
有給休暇取得日数(年平均)			-0.05 (0.04)	-0.07 * (0.04)	-0.06 (0.05)	-0.06 (0.04)	-0.06 (0.05)
有給休暇取得率(年平均)			0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.02 ** (0.01)
フレックスタイム制度			0.28 * (0.16)	0.16 (0.14)	0.25 (0.17)	0.10 (0.15)	0.02 (0.13)
在宅勤務制度			0.37 *** (0.11)	0.45 *** (0.11)	0.36 *** (0.13)	0.42 *** (0.12)	0.92 *** (0.16)
半日休暇制度			-0.10 (0.15)	-0.29 ** (0.14)	-0.08 (0.17)	-0.24 (0.17)	-0.89 *** (0.19)
統制変数							
従業員数(対数)	0.01 (0.11)	0.13 (0.09)	0.16 ** (0.08)	0.16 ** (0.07)	0.11 (0.12)	0.12 (0.08)	0.16 *** (0.06)
従業員女性比率	0.08 *** (0.01)	0.20 *** (0.01)	0.09 *** (0.01)	0.20 *** (0.01)	0.07 *** (0.01)	0.19 *** (0.01)	0.21 *** (0.01)
育児休業取得率(年平均)	0.02 (0.01)	0.01 (0.01)	0.03 *** (0.01)	0.03 *** (0.01)	0.04 *** (0.01)	0.04 *** (0.01)	0.09 *** (0.01)
製造業ダミー	-	-0.33 (0.33)	-	-0.14 (0.28)	-	-0.18 (0.28)	-0.02 (0.14)
海外直接投資ダミー	0.09 (0.06)	0.07 (0.06)	0.06 (0.05)	0.04 (0.05)	0.08 (0.06)	0.07 (0.06)	-0.27 ** (0.11)
年ダミー							
2006年	0.20 ** (0.09)	0.16 * (0.10)	0.23 ** (0.09)	0.21 ** (0.09)	0.22 ** (0.10)	0.21 ** (0.10)	0.27 (0.24)
2007年	0.37 *** (0.09)	0.27 *** (0.10)	0.42 *** (0.09)	0.35 *** (0.09)	0.35 *** (0.10)	0.27 *** (0.10)	0.23 (0.24)
2008年	0.46 *** (0.10)	0.33 *** (0.10)	0.46 *** (0.09)	0.36 *** (0.09)	0.44 *** (0.10)	0.33 *** (0.10)	0.21 (0.24)
2009年	0.50 *** (0.10)	0.34 *** (0.10)	0.45 *** (0.09)	0.33 *** (0.09)	0.40 *** (0.10)	0.28 *** (0.10)	0.59 ** (0.24)
2010年	0.61 *** (0.10)	0.43 *** (0.10)	0.62 *** (0.09)	0.47 *** (0.09)	0.58 *** (0.10)	0.44 *** (0.10)	0.51 ** (0.24)
2011年	0.82 *** (0.10)	0.62 *** (0.10)	0.82 *** (0.09)	0.66 *** (0.09)	0.84 *** (0.10)	0.66 *** (0.10)	0.63 *** (0.23)
2012年	1.06 *** (0.10)	0.82 *** (0.10)	1.01 *** (0.09)	0.82 *** (0.09)	1.05 *** (0.10)	0.83 *** (0.10)	0.84 *** (0.23)
2013年	1.37 *** (0.10)	1.13 *** (0.10)	1.32 *** (0.10)	1.12 *** (0.10)	1.37 *** (0.11)	1.15 *** (0.10)	1.23 *** (0.23)
定数項	0.78 (0.95)	-0.67 (0.79)	-0.52 (0.65)	-1.72 *** (0.57)	0.30 (1.00)	-0.52 (0.74)	-1.07 * (0.57)
R-sq: (within)/Adj.r2	0.16	0.14	0.16	0.15	0.18	0.16	0.43
Number of obs	3305		3833		2925		2925
Number of groups	709		753		646		
Prob > chi2	75.67***		207.99***		5.96		
model	固定効果		固定効果		変量効果		

備考) () 内は標準偏差。

*、**、***はそれぞれ10、5、1%水準で統計的に有意なことを示す。

図表5 従業員外国人比率の決定要因

	従業員外国人比率						OLS
	(O列)	(P列)	(Q列)	(R列)	(S列)	(T列)	
	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	
人事管理変数							
平均勤続年数(男性)	-0.13 *** (0.04)	-0.13 *** (0.04)			-0.13 *** (0.04)	-0.13 *** (0.04)	-0.12 (0.10)
新卒採用者3年目定着率(男性)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)			-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	-0.09 *** (0.03)
採用者新卒比率	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)			-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	0.04 *** (0.01)
社内公募制度	0.95 *** (0.22)	0.81 *** (0.21)			0.85 *** (0.21)	0.71 *** (0.21)	-1.83 *** (0.65)
働き方変数							
平均残業時間(月平均)			0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.06 * (0.04)
有給休暇取得日数(年平均)			0.10 (0.06)	0.12 * (0.06)	0.15 ** (0.07)	0.17 ** (0.07)	1.20 *** (0.30)
有給休暇取得率(年平均)			-0.01 (0.01)	-0.02 (0.01)	-0.02 ** (0.01)	-0.03 ** (0.01)	-0.23 *** (0.06)
フレックスタイム制度			-0.07 (0.21)	-0.09 (0.20)	0.01 (0.24)	-0.04 (0.23)	-0.72 (0.72)
在宅勤務制度			0.27 * (0.14)	0.29 ** (0.14)	0.28 * (0.16)	0.31 * (0.16)	2.52 *** (0.78)
半日休暇制度			0.22 (0.20)	0.22 (0.20)	0.35 (0.24)	0.38 (0.24)	1.19 (1.29)
統制変数							
従業員数(対数)	-0.13 (0.12)	-0.19 * (0.11)	-0.16 (0.10)	-0.20 ** (0.10)	-0.14 (0.11)	-0.19 * (0.11)	-0.80 *** (0.28)
従業員女性比率	-	-	0.03 (0.03)	0.04 * (0.02)	0.00 (0.03)	0.02 (0.02)	0.10 *** (0.03)
育児休業取得率(年平均)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.05 (0.05)
製造業ダミー	-	-1.06 (0.90)	-	-0.59 (0.87)	-	-0.85 (0.99)	-0.01 (0.80)
海外直接投資ダミー	0.07 (0.06)	0.08 (0.06)	0.05 (0.05)	0.05 (0.05)	0.04 (0.06)	0.04 (0.06)	1.05 * (0.57)
年ダミー							
2011年	0.06 (0.03)	0.06 (0.03)	0.01 (0.05)	0.01 (0.05)	0.01 (0.07)	0.01 (0.07)	-0.06 (0.88)
2012年	0.17 ** (0.03)	0.17 ** (0.03)	0.16 *** (0.06)	0.162 *** (0.06)	0.16 ** (0.07)	0.16 ** (0.07)	0.95 (0.87)
2013年	0.27 *** (0.03)	0.26 *** (0.03)	0.22 *** (0.06)	0.213 *** (0.06)	0.24 *** (0.07)	0.23 *** (0.07)	0.38 (0.85)
定数項	3.94 *** (0.03)	4.99 *** (0.03)	1.47 (0.95)	1.97 * (1.16)	3.56 *** (1.23)	4.27 *** (1.46)	13.38 *** (3.25)
R-sq: (within)/Adj.r2	0.09	0.09	0.08	0.08	0.13	0.13	0.07
Number of obs	935.00		1025.00		849.00		
Number of groups	363.00		367.00		327.00		
Prob > chi2	-42.06		38.20***		-20.94		
model	固定効果		固定効果		固定効果		

備考) () 内は標準偏差。

*, **, ***はそれぞれ 10、5、1%水準で統計的に有意なことを示す。

参考 1 : 従業員女性比率、管理職女性比率と従業員外国人比率と企業業績

	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果
従業員女性比率	0.00 **	0.01 ***				
	(0.00)	(0.00)				
管理職女性比率			0.00	0.01 **		
			(0.00)	(0.00)		
従業員外国人比率					0.02	0.01
					(0.01)	(0.00)
資産(対数)	0.25 ***	0.23 ***	0.25	0.22	0.12	0.24 ***
	(0.03)	(0.01)	(0.04)	(0.01)	(0.14)	(0.02)
海外直接投資ダミー	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.02	-0.02
	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.02)
製造業ダミー	-	yes	-	yes	-	yes
年ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数	4.89 ***	5.09 ***	5.00 ***	5.48 ***	7.33 ***	5.02 ***
	(0.64)	(0.27)	(0.65)	(0.27)	(2.64)	(0.47)
Number of obs	5603		5595		1217	
Number of groups	1023		1027		427	
Prob > chi2	70.68***		49.39***		5.12	
model	固定効果		固定効果		変量効果	

備考) () 内は標準偏差。

*、**、***はそれぞれ 10、5、1%水準で統計的に有意なことを示す。

参考2：日本の雇用慣行と女性・外国人材の活躍

※いずれも標準化推定値

