

《論 文》

日本における近年の多様な賃金制度改革：

企業レベルデータによる実証的分析

宮 本 大

Empirical Analysis on Recent Reforms of Diversified Wage and
Treatment System in Japan
DAI MIYAMOTO

キーワード

多様な賃金制度改革 (Reforms of Diversified Wage System), 成果主義 (Pay for Performance System), 企業レベルデータによる実証的分析 (Empirical Analysis using Firm Level Data)

I はじめに

1990年代以降、グローバル化や技術革新に伴う国際競争の激化、そして長期に渡る不況といった経営環境に対応すべく、日本企業は従来の様々な制度・システムを修正・変更し、人事・賃金制度も例外なく大幅な改革が進められてきたことは周知のとおりである。日本企業における近年の賃金制度改革については、基本的に年功・能力主義から成果主義へのシフトとして捉えられ、数多くの先行調査・研究が行われてきた¹⁾。なかでも多くの事例研究によって、なぜ成果主義的な変化が生じているのか、また、その結果、何が起こったのか、さらには、どのような施策が導入され、運用されているのかなど極めて幅広い知見が提供されてきた。特に制度改革のプロセスやその運用については、ある企業では従来からの職能資格制度をより厳格に運用し、また別の企業では職能資格制度を役割等級制度に置き換え、さらには目標管理制度を組み合わせるなど、その多様な姿が確認されている（たとえば、労政行政研究所（2002, 2004）、都留・阿部・久保（2005）、中村（2006）、石田（2006）、樋口（2006）、佐藤（2007）など）。

また、こうした事例研究とともに数量データによる研究も数多く行われ、賃金制度改革の要

因、また改革の結果として賃金格差、労働者のモチベーションや労働意欲、そして企業業績・パフォーマンスに与える影響など有益かつ一般化された知見が示されている²⁾。しかし改革プロセスや運用の多様性が事例研究によって確認されてきたにも拘わらず、それら施策間の関係や改革における各施策の意味づけは、数量データによる分析によって、これまで十分に検討されてきたとはいえない。

ただ、こうした多様性の解明に挑戦した数量データによる研究が、これまでになかったわけではない。松繁・梅崎（2005）がそれである³⁾。彼らの研究は、医薬品企業を対象とした企業レベルの数量データを利用し、多岐に渡る施策の導入時期や検討中という状況についての情報から施策間関係を丹念に調べている。たとえば目標面接管理制度の導入には、既に職能資格制度が導入されているという条件が鍵となるなど、人事制度改革には順序や段階を踏んで行われる部分があることを示し、ある施策の実施が次の施策を実施する環境を整えることになるという非常に興味深い知見を提供している。こうした多様な施策間関係の検証はまさに本研究の問題意識と重なり合うものである。ただし彼らの研究は、一部の施策を除き、人事制度改革における各施策の位置づけがやや曖昧であること、そして何よりも分析対象時期が1995年と古いた

め、近年の人事・賃金制度改革を反映していないといった問題がある。

そこで本研究では、利用データにおける多様な施策の情報から2000年以降の日本企業における賃金制度改革の特性を抽出し、各施策の位置付けを浮かび上がらせるなど、多様性の内実を踏み込んだ検討を行う。つまり本研究は、彼らの研究の延長線上にあるものと位置づけることができよう。また、こうした改革における多様性の内実を知ることは、今後の改革の行方を見定めるためにも、また、これから改革を進める企業の実務的にも有益な情報となる。さらに本研究は、これまで数量データによる研究の多くが「成果主義的な賃金制度の有無」という、やや漠然とした企業の主観によって捉えられてきた成果主義化の程度を多様な施策の情報を利用した主成分分析を通じてデータに語らせ、より客観的な指標を利用した従来とは異なる試みでもある。

ここでの最後に、研究の構成とともに検証する内容を具体的に説明しておこう。次節では、分析データの概要を説明したあと、近年の賃金制度改革における多様性を概観する。Ⅲ節では、多様な施策について、その導入順序や施策間の関係を検証する。そして主成分分析を通じて客観的な改革の特性を抽出し、各施策のもつ意味を検討する。Ⅳ節では、抽出した特性指標を利用し制度改革の要因分析を実施する。最後に、本研究の分析から得られた知見と課題をまとめ、結語を述べる。

Ⅱ 分析データ

1 分析データの概要

本研究で使用するデータは、労働組合を対象に実施したアンケート調査（2004年7月から11月実施）の回答を利用している⁴⁾。当該調査は、各組合の企業における賃金制度に関する様々な質問を実施し、有効回答組合数は688組合（企業）であった。本研究では実施する検証課題の関係で、当該調査によって収集したデー

タに含まれない財務や労務状況といった情報が別途必要となるため、日経NEEDS企業財務データとの接続を行い、最終的に使用可能なサンプルサイズは405社となった。この分析データの特徴は以下のとおりである。まず実際の回答は労働組合が行っている。また調査回答は、2004年度時点での状況が回答され、その内容は、労働組合員レベルの従業員に適用される賃金制度についてである。さらに日経NEEDSデータと接続しているため、基本的に上場企業（有力未上場企業を一部含む）が分析対象である（企業属性についての基本統計は巻末付表1を参照）。

では最初に、このデータを利用して本研究の分析対象企業における近年の賃金制度改革の方向性を確認しておこう。この方向性の確認には、「基本賃金を決定する要素がこの5年間でどう変化しましたか」という質問において、A) 年齢・勤続・学歴などで決まる部分（以下、属人要素）、B) 職務・仕事内容で決まる部分（職務要素）、C) 職務遂行能力で決まる部分（職能要素）、D) 個人の成果・業績で決まる部分（成果要素）のそれぞれについて、「1. かなり増えた」「2. やや増えた」「3. あまりかわらない」「4. やや減った」「5. かなり減った」という選択肢からの回答結果を利用し、特に属人要素と成果要素に注目する（表1参照）。

特徴的な点を挙げると、属人要素を増やした企業（かなり増えた+やや増えた）はほとんど存在しない（全体の2%）。同様に成果要素を減らした企業（かなり減った+やや減った）もほとんど存在しない（全体の1%）。一方、属人要素を減らした企業、もしくは成果要素を増やした企業はともに全体の6割にも達していることが確認できる。ここで各要素変化間の偏相関を計測したところ、属人要素と成果要素の変化の間には最も絶対値が大きく、かつ統計的に強い有意性をもつ負の相関が存在した（表2参照）。このことは、近年の賃金制度改革には成果主義的な変化の裏に属人要素を減らすといった

脱年功的な動きがあるとする立道（2006）の指摘と一致する。ただし表2を見る限り、属人要素の減少には成果要素の増加だけでなく、職務要素や職能要素の増加とも関連し、脱年功傾向の受け皿は成果要素の増加だけではないことが示されている。

2 賃金制度改革における施策の多様性

先述したとおり、近年の賃金制度改革の多様な姿は、細かな定義の統一性はさておき、1990年代以降に進展した成果主義化として各社の人事制度改革を捉える事例的な研究によって明らかにされてきた。こうした事例的な研究によって示されてきた多様な施策は、社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島（2000）によると、表3のように整理される。そして立道

（2006）では、こうした多様な成果主義的な人事・賃金制度改革の特徴として、①脱年功主義化・脱能力主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化という3点を挙げ、多角的な項目から成果主義的な改革が進行しているという事実から、そうした変化が多様な施策の組合せによって極めて多岐に渡ることを指摘している。それゆえ、それぞれの施策がどのような位置づけにあり、また各施策間の関係がどのようになっているのかを明らかにすることは、近年の賃金制度改革を深く理解するためには必要不可欠である。

では次に、表3によって示された多様な成果主義の項目を参考に、本研究の分析データで取り扱うことが可能な賃金制度改革の施策を以下に示そう⁵⁾。

表1. 最近5年間の各決定要素の変化（企業割合（%））

N=392	属人要素	成果要素	職務要素	職能要素
かなり増加	0.5	21.9	9.9	13.8
やや増加	1.5	39.3	27.6	34.7
かわらない	37.8	37.8	59.4	44.9
やや減少	26.0	0.5	1.5	4.3
かなり減少	34.2	0.5	1.5	2.3

表2. 最近5年間の各決定要素変化の相関係数

	①	②	③	④
① 属人要素	1			
② 成果要素	-0.444 **	1		
③ 職務要素	-0.216 **	0.069	1	
④ 職能要素	-0.192 **	0.124 *	0.022	1

注) ** 1%, * 5%水準

表3. 多様な成果主義の種類

賃金制度の項目	成果主義的な制度改革の種類	
A. 基本給	職能給	習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止 昇格昇給の拡大、資格別低額化
	年齢給	年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小
	総合決定給	昇給格差拡大
	職務給	職務給・職責給・役割給の導入
	業績給	業績給・成果給の導入
諸手当	家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ	
B. 賞与	一律部分縮小・査定部分の拡大、査定による格差拡大 部門別業績賞与の導入	
C. 人事評価	人事評価制度の整備、目標管理の導入 コンピテンシー（行動評価）の利用	
D. 職能資格制度	卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減 滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化	
E. 定期昇給	自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大 定昇廃止・マイナス定昇の導入	
賃金表	シングルレート化、単純号棒給から階段号棒表・複数賃率表に切り替え	
F. その他	年棒制の導入	

原典：社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島（2000）

出所：立道（2006）

注：A～Fの表示は、著者による追加記述である。

A. 基本給

①年齢給の廃止

B. 賞与

②個人の成果・業績に連動した一時金の変動強化（以下、個人成果連動一時金）

C. 人事評価

③目標管理制度の導入（目標管理制度）

④評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化（評価の厳格化）

D. 序列格付制度

⑤職務・職責・役割等仕事基準の等級制度の導入（職務・役割等級制度）

⑥評価（人事考課）による降格・降給の実施（評価による降格・降給）

E. 定期昇給

⑦定期昇給制度の廃止（定昇の廃止）

F. その他

⑧年棒制の導入（年棒制）

これら①～⑧の8つの施策は、「1. 2000年以前に導入・実施」「2. 2001以降に導入・実施」「3. 現在検討中」そして「4. 導入・実施の予定なし」という導入の段階に関する情報が把握できる。なお、これらには従来の日本企業において中心的な役割を果たしてきた「職能資格制度」は明示的に示されていない。その理由は、研究の対象企業にはすでになんらかの序列格付制度が導入され、また職能資格制度であっても2004年という時期では、職能資格制度それ自体よりも、評価の厳格化や降格・降給の実施など運用面の違いの方が重要であると考えたからである。では、これら8つの施策の情報を利用して、次節以降の分析を実施していこう。

Ⅲ 賃金制度改革の実相：多様な施策関係

この節では、近年の賃金制度改革の実相を先の8つの施策の情報を利用して検討する。ここで明らかにすることは、第一に、導入・実施における各施策間の関係を明らかにすることである。また第二に、施策の導入時期の情報を利用して、カテゴリカル主成分分析を通じて改革の特性を抽出する。そして、その特性指標との関係から個々の施策がこの改革において、どのような位置づけにあるのかを検討する。

1 導入・実施時期からみた施策間の関係

最初に、8つの施策の導入・実施に関する状況からみていこう。表4によると、「目標管理制度」が最も普及し、検討中を含めると約8割の企業において改革の施策として考慮されている。そのあと「評価の厳密化」、「職務・役割等級制度」が続き、最も普及・検討されていないのが「年俸制」であった。主たる特徴としては、「目標管理制度」は2000年以前の早い段階に多くの企業に導入されているため、2001年以降に導入する企業割合が低下するのは当然としても、そのほかのほとんどの施策は、2001年以降に導入・実施する企業割合が増加し、これら8つの施策による賃金制度改革は主に2001年以

降に行われている。

こうした普及状況にある各施策について、各施策間の導入・実施時期の相違の検定を実施した⁶⁾。分析結果表の提示は割愛するが、いくつかの制度間で回答および平均値に相違が示され、施策によって導入時期に違いのあることが確認できた。差異が示された導入時期別に8つの施策を示すと以下のとおりである。

- 第1期：目標管理制度
- 第2期：評価の厳密化
- 第3期：職務・役割等級制度，個人成果連動一時金，評価による降格・降給
- 第4期：年齢給の廃止
- 第5期：定期昇給の廃止
- 第6期：年俸制

さらに導入・実施段階や、ある施策の導入・実施が別の施策の実施に関与しているかを詳しく検証するために、松繁・梅崎（2005）が行ったように、各施策間のクロス表を作成し、28通りすべての組合せについて、分布の独立性検定を行った（クロス表の分析例は表5を参照）。

ここでも分析結果のみ提示すると、この独立性検定では、「年俸制」との一部組合せを除き、そのほか7つの制度間のすべての組合せにおいて、独立性が棄却され、また対称性による

表4. 各施策の導入・実施時期（企業割合（%））

	導入・実施済			未導入・未実施			N
	計	00年以前	01年以降	計	検討中	予定なし	
目標管理制度	68.7	48.1	20.6	31.3	9.9	21.5	335
評価の厳密化	51.5	21.6	29.9	48.5	23.6	24.9	365
職務・役割等級制度	47.1	25.8	21.3	52.9	20.1	32.7	333
個人成果連動一時金	45.1	15.8	29.2	54.9	26.8	28.1	366
評価による降格・降給	43.8	14.1	29.7	56.2	21.4	34.9	370
年齢給の廃止	35.5	11.3	24.2	64.5	17.4	47.1	327
定期昇給の廃止	22.7	6.8	15.9	77.3	18.4	58.9	353
年俸制	8.6	4.9	3.7	91.4	10.2	81.2	324

注) N = 標本数

表5. 「目標管理制度」と「評価の厳格化」のクロス表（企業割合 (%)）

標本総数=329	評価の厳格化				行計	N	
	①	②	③	④			
①00年以前実施	39.9	22.8	19.0	18.4	100.0	158	
目標管理制度 の導入	②01年以降実施	4.4	73.5	11.8	10.3	100.0	68
	③検討中	9.4	15.6	62.5	12.5	100.0	32
	④予定なし	12.7	18.3	18.3	50.7	100.0	71

注) Pearsonの χ^2 乗=142.82, Spearmanの相関係数=0.323
 ともに1%水準で統計的に有意
 N=標本数

類似性検定も統計的に有意かつ正の相関が示めされた。ただし、この結果をもって施策間の関係や順序を議論するわけにはいかない。なぜなら各施策は導入時期が異なることが示唆され、その順序を考慮して施策間の関係を読み取らなければ見せかけの経路も含まれてしまう。具体的には、第1期の「目標管理制度」と第3期の「評価による降格・降給」の間には独立性の関係が棄却され、さらに正の相関が示された結果をそのまま読み取れば、「評価による降格・降給」は「目標管理制度」の導入企業である場合に実施可能性が高まり、「目標管理制度」が「評価による降格・降給」の実施環境を整える施策であることが示唆される。しかし、ここには第2期の「評価の厳格化」を通じた効果も含まれ、必ずしも「目標管理制度」と「評価による降格・降給」の直接的な効果だけではない。つまり「評価の厳格化」を通じた効果を考慮する必要がある。そこで任意の2つの施策について、残りの6つの施策を制御変数とする偏相関分析を行い、この問題に対処した。

結果は、「目標管理制度」は「個人成果連動一時金」「評価の厳格化」「職務・役割等級制度」との間に関係が示され、「評価による降格・降給」との間に関係は見出せなかった。つまり独立性検定のみによる「目標管理制度」と「評価による降格・降給」との関係は「評価の厳格化」など他の施策を通じてあらわれたものであると考えられる。こうした分析結果を利用して、導入時期の早い傾向順に施策

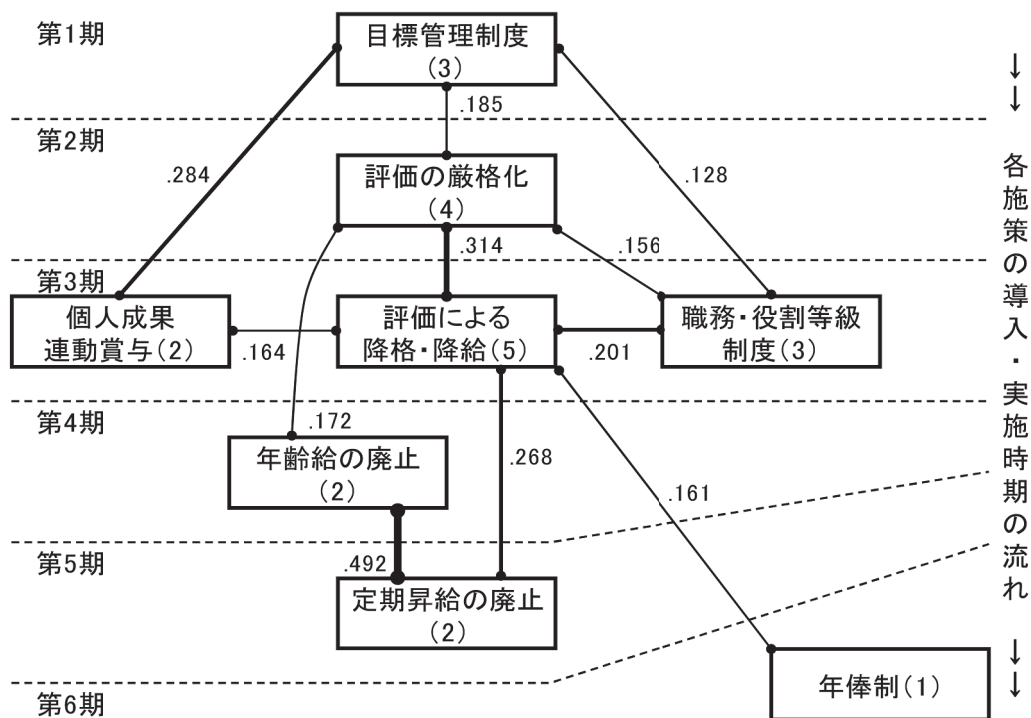
をプロットし、偏相関係数が統計的に有意となった関係をつなぎ合わせると、次のような施策間の相関図を描くことができる(図1参照)。

この図から施策間の特徴を挙げよう。まず「目標管理制度」の導入を基点として、「評価の厳格化」へ進み、その経路を通じて「評価による降格・降給」へと至る。つまり目標管理制度を導入したからこそ、評価を厳密に適用できるようになり、その厳密な運用によって降格や降給といったマイナス査定が実施されるようになったと考えられる。この2つの評価に関する施策は、この図の中でも他の施策と数多く結ばれているという意味において、近年の賃金制度改革における中心的な施策とみることができる。この中心的な経路が改革の基盤をつくり、その後、年齢給や定昇廃止、そして年俸制へと改革が広がっていくものと理解できよう。

また各施策間の関係は、年俸制を除き、導入時期の垣根を大きくのり越える関係はなく、高々1期を飛び越えるものに留まる。このことは施策の導入・実施には、ある程度の段階が踏まれており、先に導入・実施された施策が次の施策の導入・実施環境を整える役割を果たしていることが伺える。

2 改革特性の抽出と各施策の位置づけ

ここでは個々の施策が近年の賃金制度改革において、どのような位置づけにあるのかを検証する。先述のとおり、これまでの数量データによる研究では、賃金制度改革の特徴を、成果主



注) () 内数値は、他の施策と繋がる経路数

数値は、当該施策間の相関係数

点線の区切りは、各施策の導入時期に差異があるところにも引かれている

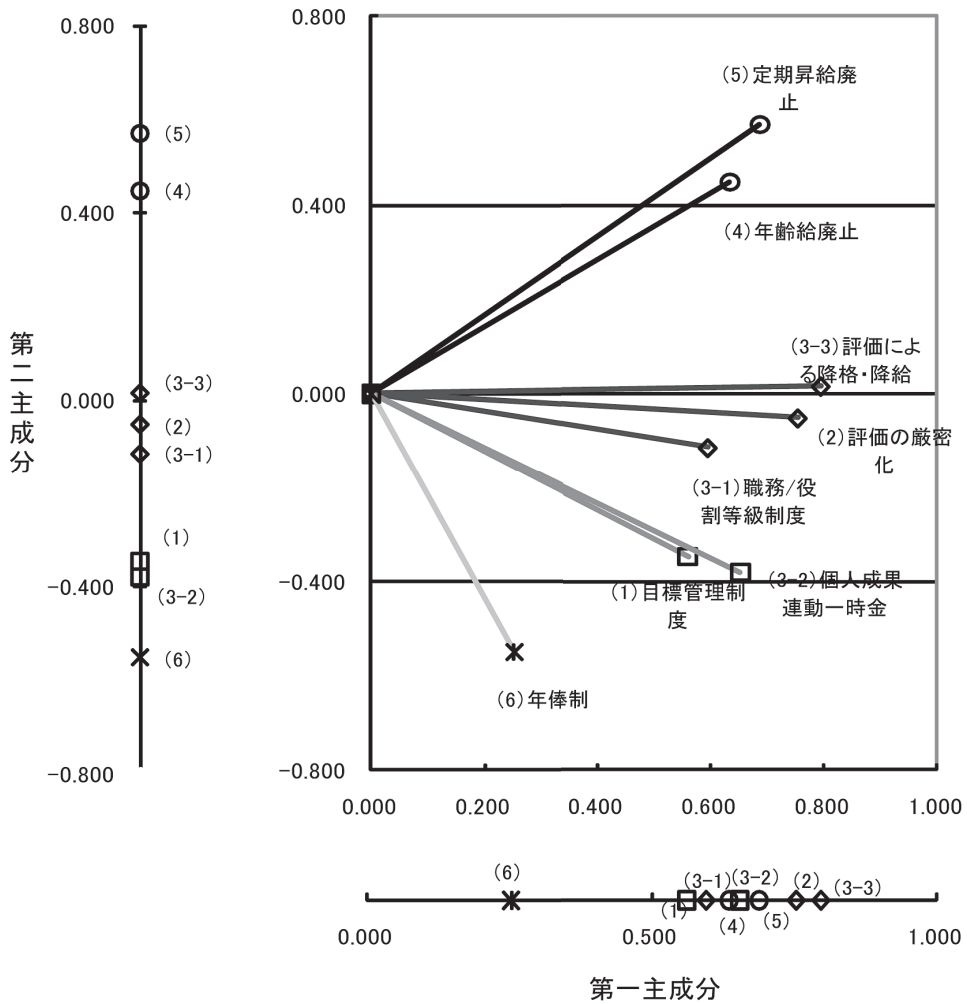
図1. 各施設の導入順序と相関

義的な賃金制度を有しているか、否かに関する企業主観を主に利用してきた。本研究では、それとは異なり、データから制度改革の特性を抽出し、その特性と各施策がどのように関係しているかをみることで、それぞれの施策の位置づけを行う。では8つの施策情報を利用したカテゴリカル主成分分析を実施し、近年の賃金制度改革の特性を抽出してみよう。

では第一主成分の特徴から検討していく(図2参照)。この成分負荷が高い施策は「評価による降格・降給」「評価の厳格化」であり、先項の検証において、近年の賃金制度改革における中心的な施策である。また年俸制以外の施策も成分負荷が0.5を超え、比較的高いという特徴が見られる。このことは、たとえば「目標管理制度」が早く導入された企業は遅い企業に比べ、年俸制を除く施策の導入・実施も相対的に

早い傾向にあることを意味する。つまり、第一主成分は、賃金制度改革における改革全体の進展を表す尺度と解釈できよう。

一方、第二主成分はどうであろうか。成分負荷が高いのは「定期昇給の廃止」「年齢給の廃止」といった年功の運用を撤廃する脱年功傾向を直接的に示す施策である。一方対極にあるのは「目標管理制度」や「個人成果連動一時金」である。なお年俸制は図1, 2を見る限り、やや異質な施策である可能性があるため、後述する。先の相関図をみると「目標管理制度」は、改革の最序盤において導入され、近年の改革の中心的な施策というよりは、むしろ前提条件的な施策である。また「個人成果連動一時金」は、改革の中心的な経路から脱年功的施策へ至る流れからはやや離れたところに位置し、周辺の施策とみなせよう。さらに第二主成分は、



主成分分析の結果

	第一主成分	第二主成分
評価による降格・降給	0.7952	0.0147
評価の厳密化	0.7533	-0.0521
定期昇給の廃止	0.6870	0.5705
個人成果連動一時金	0.6525	-0.3802
年齢給の廃止	0.6339	0.4477
職務・役割等級制度	0.5951	-0.1148
目標管理制度	0.5596	-0.3453
年俸制	0.2517	-0.5500

図2. カテゴリカル主成分分析の結果：成分負荷のプロット

そもそも第一主成分と直行するベクトルとして表されるものである。つまり成果主義化という改革の進展は各社一致した方向を示すものの、そのプロセスにおいて年功的な要素を残しながら進むのか、それとも完全に撤廃するのかという点で企業間に違いが生じ、その意味において、第二主成分は、プロセスの多様性としての脱年功を示す尺度と解釈できよう。

こうした解釈の妥当性を別の指標との関連で検討しておこう。先に過去5年間の基本賃金の決定要素の変化をみたが、主成分分析の指標も各施策の導入時期、それも2001年以降を中心とした変化であることから、ここで述べた解釈が妥当であるならば、第一主成分は成果要素の変化、また第二主成分は属人要素の変化とリンクしていると予想される。各企業に付与される成分スコアと過去5年間の基本賃金の決定要素の変化との相関を表6に示した。

主成分スコアは小さいほど、進展度や脱年功度（多様性）が強くなる点に注意してみると、第一主成分スコアの増加は成果要素の変化を減少方向へ促す、つまり第一スコアの小さく、改革の進展度の高い企業ほど成果要素の増加とともに、属人要素の減少とも強く関係している。これは、この時期の賃金制度改革が成果主義的な変化の裏に脱年功・年功要素の減少と強く関連していることから当然の関係といえよう。一方、第二主成分スコアでは、数値が大きく、脱年功度の低い企業ほど属人要素が増加することが示され、それぞれの主成分の解釈と整合的である。

ここで改革の特性指標との関係から各施策の

もつ意味を検討していこう。第一および第二主成分をそれぞれ横軸、縦軸とする平面上に各施策の成分負荷をプロットした図2を再度みてみよう。まず「年齢給の廃止」「定期昇給の廃止」は、ほぼ同じ方向・長さのベクトルによってあらわされていることから、近年の改革において同系統の意味をもつ施策といえよう。特に第二主成分に対する負荷が強いことから文字通り、脱年功の貫徹という役割を担っているものと考えられる。以下、同じようにグループ化していくと「評価の厳格化」と「評価による降格・降給」は第二主成分への成分負荷がほとんど0である一方、第一主成分に対して最も高い負荷をもつことから、この2施策は先の施策間関係の分析でもみたように、改革の進展をリードする中心的な施策である。また、やや第一主成分負荷が弱いものの「職務・役割等級制度」も系統としては同様であろう。次に、第二主成分の成分負荷がマイナスである「目標管理制度の導入」「個人成果連動一時金」は同系統とみられ、改革の周辺施策と位置づけられよう。最後に、年俸制は、他の施策群と異なる傾向にあることが見て取れる。本研究のデータでは2000年以前の導入企業割合は4.9、また01年以降は3.7と導入割合が低下し、普及率も他の施策に比べ、一段と低くなっている。このことと対応して厚生労働省『就労条件総合調査』によると、非管理職における2001年以降の導入割合が10.3（01年）、13.7（04年）、13.9（05年）、13.7（07年）と推移し、他の施策の導入や実施が経年的に進む中、年俸制の導入はほとんど進展せず、最近では頭打ちの傾向さえみられる。松繁・梅崎

表6. 主成分スコアと決定要素の変化の相関

	①	②	③	④
①第一主成分スコア	1			
②第二主成分スコア	0.056	1		
③属人要素の変化	-0.462 **	-0.114 *	1	
④成果要素の変化	0.407 **	0.019	-0.554 **	1

注) 要素の変化は、1 = 大きく増加、2 = 増加、3 = 変化無し、4 = 減少、5 = 大きく減少、と設定

** 1%、* 5%水準で統計的に有意

(2005) やJILPT (2005) の研究では、年俸制は成果主義の一つのモデル形態となる可能性があることを指摘しているが、少なくとも労働組合員に対応する一般従業員を対象とした賃金制度データからはそうした議論はあてはまらず、必ずしも近年の賃金制度改革の延長線上に位置づけることは妥当ではない。

IV 賃金制度改革の要因の検討： 主成分スコアを利用した重回帰分析

ここでは先に抽出した第一および第二主成分の特性がどのような要因に依存して進展したのかを探る。新たな要因を明らかにすることにも興味はあるが、本研究では改革特性を示す統合指標がこれまでの研究と整合的な結果を導くのかという点に、より強い興味がある。したがって、これまでの研究において分析・議論され、かつ本研究でも利用可能な要因を取り扱うことにする。こうした条件を満たす要因は企業業績、企業の需要関連、そして企業ガバナンスの3つの指標である⁷⁾。

まず企業業績は、人件費高騰や国際競争の激化による収益環境の悪化の結果、企業業績が低迷した企業が人件費と収益のバランスの改善などを目的に賃金制度改革を行うと考えられる。実際に、阿部(2005)は過去の経営危機が部門業績を月例賃金に反映する制度を企業に採用させる確率を高めることを確認している。次に需要関連について、今野(1998)によると、企業の需要減少は、仕事の減少を伴い、従来の供給重視の人事・賃金制度の下で最大化されてきた能力と実際の生産性の間に乖離を生み、そのギャップを埋めるために賃金と仕事とのリンクを強める需要サイドへ転換する成果主義的な賃金制度がもたらされると説明する。この点については古くから指摘されてきたにもかかわらず、これまで十分に検証されてきたといいがたい。また最後に、ガバナンス要因について、星(2006)やAbe and Hoshi(2006)が企業財務、コーポレート・ガバナンス、そして人事戦略の間には補完的關係があることを示唆し、実際に

阿部(2005)は個人業績の月例賃金への反映に外国人株式所有率が有意に影響していることを明らかにした。本研究の改革特性を利用した要因分析による結果は、こうした説明と整合的なのかを検証していこう。

実際に分析する前に、利用する変数について説明しよう。まず被説明変数は先節で抽出した第一および第二主成分スコアを利用する。この主成分スコアは導入時期に関する情報から抽出し、対象時期としては2000年以前を含んでいるが、表2の普及率で見たとおり、8つの施策は検討中を含め2001年以降の企業行動が相対的に強く反映されている。したがって、この要因分析の被説明変数は2001年を基点とした変化とみなし、それゆえ説明変数は2001年よりも前の3ヵ年の変化を利用する⁸⁾。なぜなら企業が賃金制度を変更する場合、即座に取り掛かることができる企業もあろうが、本研究の企業は相対的に規模も大きく、原因が生じてから制度変更の実施までには一定の期間が必要と思われる、2001年よりも前の変化が原因として関与するものと考えたからである。

説明変数は先の3つの指標に対応するものとして、業績関連要因は、過去3ヵ年における赤字決算の経験ダミーと営業利益率を、また需要関連要因は、売上高指数、人件費総額指数および売上高/人件費比率(いずれも実質値による)を、そしてガバナンス要因は、外国法人株主比率と自己資本比率を採用する。ダミー変数以外は過去3ヵ年の変化の平均値を正値変換したあと、対数化した。そのほか従業員規模ダミー、製造業ダミーおよび過去3年の資本装備率(平均値)で企業属性をコントロールしている。結果は表7である⁹⁾。

では企業業績から見ていこう。営業利益率でみたところ進展度および多様性に対する効果は見られなかったが、赤字経験ダミーは進展度に効果を示さなかった一方で、多様性を高め、脱年功傾向を強めることが示された。他の大企業の相次ぐ廃業・倒産を目の当たりにした1990年代後半の赤字決算という経験は、年功主義から

表7. 成分スコアを利用した要因分析の結果

従属変数:	第一主成分スコア(賃金制度改革の進展度)							
	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.
定数項	5.805	2.69 *	2.768	0.58 **	1.278	0.07 **	4.771	2.60 +
製造業ダミー	0.087	0.03 **	0.068	0.03 *	0.071	0.03 *	0.102	0.03 **
500人以上規模ダミー	-0.116	0.06 +	-0.128	0.06 *	-0.102	0.06 +	-0.107	0.06 +
1000人以上規模ダミー	-0.084	0.06	-0.123	0.05 *	-0.097	0.06 +	-0.091	0.06
5000人以上規模ダミー	-0.075	0.07	-0.147	0.06 *	-0.120	0.06 *	-0.081	0.07
資本装備率	0.046	0.02 **	0.037	0.02 *	0.036	0.02 *	0.038	0.02 *
実質売上高変化	0.012	0.16	-0.028	0.15				
実質人件費総額変化	-0.269	0.14 +	-0.289	0.13 *				
赤字経験ダミー	0.057	0.04			0.055	0.03		
自己資本比率変化	0.099	0.30					0.096	0.30
自己資本比率水準	0.027	0.03					0.000	0.03
外国人株式所有率変化	-0.851	0.50 +					-0.848	0.50 +
外国人株式所有率水準	-0.033	0.02 +					-0.036	0.02 *
残差平方和	25.996		26.699		27.131		26.695	
F値	2.788 **		3.579 **		3.523 **		2.606 **	
R2乗	0.086		0.064		0.054		0.061	
標本数	368		373		374		368	
従属変数:	第二主成分スコア(賃金制度改革の脱年功度)							
	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.
定数項	4.311	2.88	1.337	0.62 *	1.348	0.08 **	3.087	2.77
製造業ダミー	0.084	0.04 *	0.078	0.03 *	0.078	0.03 *	0.074	0.04 *
500人以上規模ダミー	-0.129	0.07 +	-0.121	0.06 +	-0.126	0.06 +	-0.122	0.07 +
1000人以上規模ダミー	-0.069	0.07	-0.040	0.06	-0.057	0.06	-0.051	0.07
5000人以上規模ダミー	-0.059	0.07	-0.028	0.06	-0.041	0.06	-0.044	0.07
資本装備率	0.004	0.02	0.018	0.02	0.010	0.02	0.010	0.02
実質売上高変化	0.070	0.17	0.127	0.16				
実質人件費総額変化	-0.173	0.15	-0.135	0.14				
赤字経験ダミー	-0.088	0.04 *			-0.061	0.04 +		
自己資本比率変化	-0.216	0.32					-0.063	0.32
自己資本比率水準	-0.042	0.04					-0.033	0.03
外国人株式所有率変化	-0.287	0.53					-0.296	0.53
外国人株式所有率水準	0.016	0.02					0.017	0.02
残差平方和	29.837		30.613		30.541		30.294	
F値	1.664 +		2.060 *		2.715 *		1.602	
R2乗	0.053		0.038		0.042		0.039	
標本数	368		373		374		368	

注) ** 1%, * 5%, +10%水準で統計的に有意

完全に脱却し、さらに成果主義への集中を志向させた可能性がある。

また需要関連指標について、売上高/人件費比率および実質売上高による有意な効果は検出されなかったが、人件費高騰は改革を進展させ

る効果をもつことが示され、必ずしも今野が指摘したような結果は得られなかった。この結果は、単位当たりの売上高が低下した企業は制度改革を進展させたであろうが、この時期、必ずしも低下していない企業も改革を進展させたこ

とが反映されていると考えられる。そこにはより高い競争力の確保や模倣という理由があったと推測される。また単位当たりの売上高（仕事量）の変化に影響されず、人件費総額の変化にのみ反応したということも注目に値し、本来、需要（仕事量）とコストのバランスを考慮すべきところを単に人件費の高騰が経営悪化に繋がるとして改革が行われ、そこには単位当たりの売上高が低下していない人件費抑制を積極的に行う必要性に迫られていない企業も含まれていたはずである。そのような企業では、むしろ従業員により負荷がかかる方向に仕事量と給与のバランスが崩れた可能性がある。近年の評価に対する従業員の不満の増大や過労によるパフォーマンスの低下などには、こうした点が関係しているのかもしれない。

最後にガバナンスについて、自己資本比率の効果は示されなかったが、外国法人等株式保有比率の水準および変化は進展度に対して影響を与えていた。この結果は先行研究と整合的であり、物言う株主の増加が企業に短期的効率性を高める成果主義化を促進するように有形・無形のプレッシャーを与えていたと解釈できよう。

そのほか、基本属性として、企業規模の大きい企業ほど改革が進展する傾向がある。また非製造業ほど改革が進展し、かつ脱年功的な傾向が強い。さらに労働集約度の高い企業ほど改革が進展していることが確認できた。

V まとめ

本研究は、上場企業を中心とする約400社の賃金制度改革に関する調査から得た個票データを利用し、主として2000年以降に行われた日本企業の多様な賃金制度改革について、様々な角度から検証を行った。

主な知見として、まず近年の改革では「評価の厳格化」と「評価による降格・降給」が中心的施策であり、またこれらを含めた多様な施策の導入には段階が踏まれていたことが明らかになった。次に、賃金制度改革を進める上での多

様な施策の実施段階情報を主成分分析にかけ、特性を抽出したところ、一つは改革の総合的な進展度が、またもう一つは脱年功の対応の違いによる改革プロセスの多様性という特徴が現れた。進度の違いはあれ、成果主義化という方向性は各社一致するものの、そのプロセスは年功的な要素を残しながら進むのか、それとも完全に撤廃するのかという観点で企業間に違いが生じていることが示された。さらに、この改革特性の強化に寄与した要因について、過去の企業業績、需要関連指標、そして企業ガバナンスの変化との関係を検証したところ、いずれも進展度もしくは多様化に関与していることが示された。

戦後の賃金制度改革は一貫して同じ方向性をもって行われてきた。それは従業員の働きを評価する指標を市場に近いものへとシフトさせ、賃金決定システムをより短期的・市場連動的に運用しようとする流れである。かつて1960年代の後半に日経連が提唱した「能力主義管理」は、この時代に生じた職務と能力の乖離の是正を目的として、これまでの年齢や学歴といった属人要素から潜在能力のみならず、仕事上で発揮される顕在能力を評価する方向へのシフトが目指された（日経連（1969））。ただし当初の段階では評価能力には経験年数と相関の高いものがあり、年功的な運用部分が存続することが認識されていた。したがって、この動きをより正確に述べれば、単なる年功要素から職能要素へのシフト・切り替えではなく、評価指標の幅が年功要素から職能要素までを含む部分に広がり、その中で重視するポイントが職能要素へシフトするといった評価軸の市場連動方向へのシフトと評価幅の広がりと捉えられる。

その後、70～80年代に、この能力主義管理は職能資格制度として普及し、1990年代前半期に制度導入において最盛期を迎えることになる。またこの時期でも年功要素からの完全な脱却には至らず、能力要素への比重を高める職能資格制度の設計や運用などに関する提言が日経連から度々行われてきた¹⁰⁾。ここでは職務調査にま

で踏み込んだ提言なども行われ、まだ表面化していないにせよ、次の段階である職務／役割要素へのステップが既に検討されていたのである。そして1990年代後半から今日にかけて、その流れが加速し、今や職務・成果要素にその重心がシフトしつつあることは本研究を含め多くの研究が示してきたとおりである。

このように短期的・市場連動的な要素へ評価幅を拡大する動きとともに、近年の制度改革では、戦後から1990年代前半期の長きに渡って常に脱却を志向されながらも賃金制度に存続してきた年功・属人要素を廃止・撤廃する動きが顕著になっていることは本研究の第二主成分による分析が示す近年の改革の特徴の一つといえよう。また、こうした流れの中で常に市場連動的な動きがあったにもかかわらず、過去の職務と能力の乖離において、なぜ、一足飛びに成果主義的な制度へ変化しなかったのであろうか。この理由の一つとして、松繁・梅崎や本研究が明らかにしたように、新たな市場連動的な施策の導入には順序や段階があり、これまでの施策・制度の上に改革が進展していくことが関係している。格付序列制度における評価を厳格に運用するには、その前提として目標管理制度が必要であり、その厳格化の実施が降格や降給に対する従業員の納得性を高め、不満を緩和するのであろう(守島(1999, 2006), 加納・開本(2003))。それゆえ、一足飛びに改革を進めることには従業員の多大な反発などの困難が生じることが予

測される。

では今後の賃金制度は、どこへ向かうのか。本研究の帰結として、あまり多くのことは言えないが、外国法人株主比率の増加などのガバナンス構造の変化の後押しなどによって、成果を評価要素に取り込む短期的・市場連動的運用は進むものと思われる。また最近の金融危機による急速な企業業績の悪化は、企業が年功要素部分を積極的に撤廃する誘因を高める可能性は強い。

最後に、本研究の今後の課題を述べておこう。本研究の特に重要な点として、多様な施策の情報から抽出した客観的な賃金制度改革の特性は、これまでの研究の帰結と整合的かつ妥当な解釈を導くものであった。今後は、こうした特性指標を利用して、本研究では触れることのできなかった制度改革がもたらしたもの、たとえば企業パフォーマンスや人件費抑制との関係を明らかにすることなどは非常に興味深い点である。また、本研究にはやや規模の小さい企業も含まれているが、1,000人以上規模の企業が70%を超えていることから、得られた帰結は概ね大規模企業に対する知見と考えてよいであろう。その意味においては中小企業でも同様の改革が起こっているのか気になるところである。これらの視点は日本企業における賃金制度改革の実態を明らかにする上で欠かせないポイントである。今後の課題としたい。

付表1. 基本統計量

変数	単位	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
設立年	年	405	1938	19.78	1885	1992
従業員数	人	405	5354	9861	68	70343
500人未満	ダミー	405	0.086	0.281	0	1
1000人未満	ダミー	405	0.193	0.395	0	1
5000人未満	ダミー	405	0.474	0.500	0	1
5000人以上	ダミー	405	0.247	0.432	0	1
製造企業	ダミー	405	0.615	0.487	0	1
株式上場	ダミー	405	0.815	0.389	0	1
資本装備率	3カ年平均	400	31.52	50.63	0.548	563.6
実質売上高	3カ年変化	400	95.21	11.17	45.84	162.7
実質人件費総額	3カ年変化	399	97.14	13.04	53.56	195.4
売上高/人件費比	3カ年変化	399	98.58	13.33	25.70	186.0
営業利益率	3カ年変化	400	99.08	2.229	88.19	106.1
赤字経験	ダミー(3カ年)	400	0.264	0.441	0	1
自己資本比率(変化)	3カ年変化	400	0.472	5.150	-41.18	36.53
自己資本比率(水準)	3カ年平均	400	37.36	19.43	-14.92	89.34
外国人株式所有比率(変化)	3カ年変化	392	-0.412	2.934	-17.11	16.24
外国人株式所有比率(水準)	3カ年平均	393	6.503	8.210	0.000	69.42
第一主成分スコア		380	0.001	1.084	-2.331	2.723
第二主成分スコア		380	0.002	1.074	-3.393	4.353

注) 単位について

設立年から株式上場までの変数は2004年調査時点の状況

「3カ年平均」とあるものは1998~2000年の3カ年の数値の平均値

「3カ年変化」は1997年数値を基準(=100)とした1998~2000年の3カ年の数値の平均値

「ダミー(3カ年)」は1998~2000年の間に1回でも赤字を経験していた場合を示す

注

* 本研究は、以下の二つの科研費から助成を受けたものである。基盤研究(C)「包括的な企業統治と賃金分配システムの変容との関係についての実証的研究(研究課題番号:20530371)」および基盤研究(B)「研究開発職のモチベーションと創造性に影響を与える新たな人的資源管理に関する研究(研究課題番号:20330089)」

1) 2004年辺りから日本企業に導入された成果主義的人事制度に対する批判が大きくなってきている。その主な論旨は、近年、日本企業に導入されている施策では狙った目的は達成されず従業員に不満

をもたらし、ひいては従業員のやる気を削ぐことから、日本企業は成果主義をやめるべきだ、もしくは、日本企業に適した形に修正すべきとの主張である(たとえば高橋(2004)、城(2005)など)。このように日本企業において成果主義は必要なのかという議論もあるが、本研究の焦点とはやや異なるため、ここでは、こうした問題提起があることに触れるに留めておく。成果主義の必要性の検討については、今後の課題としておく。

2) 数量データによる実証研究も非常に多く、そのすべてを網羅することはできないが、代表的な研究として、施策導入の環境や要因については、奥西(2003)、阿部(2006)、茨木ら(2007)、制度

改革の影響・効果については、玄田・神林・篠崎 (2001)、大竹・唐渡 (2003)、開本 (2005)、立道・守島 (2006)、Miyamoto and Higuchi (2007) などがあげられよう。

- 3) 阿部 (2006) も多様な人事・労務管理制度を分析対象として、その要因分析を試みているが、必ずしも各施策間の関係などは問題意識の中に入っていない。
- 4) より詳細な調査概要が必要な方は、著者まで連絡されたし (mailto: miyamoto-dai@rku.ac.jp)。
- 5) データの制約から必ずしも笹島 (2000) の項目と対応しているわけではない。
- 6) 前者はウィルコクソンの符号付順位検定による設問の回答結果の相違を、また後者は対応のある2変数間の平均値の差異についてのt検定を行った。
- 7) これら3つの要因に以外にも、企業戦略と人事制度の整合性 (奥西 (2003)) や、企業が重視する技能のタイプの違い (茨木ら (2007)) なども成果主義化の重要な要因として挙げられる。
- 8) 具体的には、1997年を基準として98、99、00年の各年との差を取り、変化の平均値を指標とする。3ヵ年の変化としたのは、1997年は北海道拓殖銀行や山一証券の破綻・廃業、そして翌年の長銀破綻などの金融危機が生じ、さらに1999年には基幹産業、特に電気機械製造業の低迷を中心とした景気後退など日本経済が非常に厳しい時期であった。また日経連 (1995) による脱年功主義的制度改革の提唱もあり、1999年代後半期は、各企業において賃金制度改革の実施の検討を促す外部環境が揃っていたからである。
- 9) 売上高/人件費比率でも分析を行ったが、いずれも統計的に有意な結果を得ることはできなかったため、実質売上高および実質人件費総額を用いた分析結果のみを示している。
- 10) ここでの議論は都留・阿部・久保 (2005) の2章に大きく依拠している。

参考文献

- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』554, pp.18-35.
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』554, pp.47-60.
- 茨木秀行・井上裕介・有馬基之・中野貴比呂 (2007) 「企業の賃金決定行動の変化とその背景」『日本労働研究雑誌』560, pp.31-40.
- 今野浩一郎 (1998) 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ—』日本経済新聞社.
- 大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54 (3), pp.193-205.
- 奥西 好夫 (2001) 「「成果主義」賃金導入の条件」『組織

科学』34 (3), pp.6-17.

- 加納郁也・開本浩矢 (2003) 「成果主義導入プロセスにおける従業員の公正」『商大論集』54 (5), pp.101-117.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34 (3), pp.18-31.
- 佐藤厚 (2007) 『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房.
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修 (2000) 『成果主義人事・賃金VI—先進8社の事例研究—』社会経済生産性本部.
- 城繁幸 (2005) 『日本型「成果主義」の可能性』東京経済新報社.
- 立道信吾 (2006) 「成果主義の現実」労働政策研究・研修機構『現代日本企業の人材マネジメント』—プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ—第2章, 労働政策研究報告書No.61.
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』554, pp.69-83.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 日本経営者団体連盟 (1969) 『能力主義管理〈その理論と実践〉』
- 日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本の経営」』
- 樋口純平 (2006) 「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応—自動車メーカー A社における賃金制度改革からの示唆」『日本労働研究雑誌』556, pp.53-62.
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』543, pp.64-74.
- 星岳雄 (2002) 「日本型コーポレート・ガバナンス」『経済研究』53 (4), pp.289-304.
- 松繁寿和・梅崎修 (2005) 「人事制度改革のプロセス—成果主義への改革と従業員の受容」松繁寿和・中嶋哲夫・梅崎修編著『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』第1章, ミネルヴァ書房.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』474, pp.2-14.
- 守島基博 (2006) 「人事管理の変化と個別紛争の増加」『「変革期の勤労者意識」—「新時代のキャリアデザインと人材マネジメント」の評価に関する調査」結果報告書—』第II部第2章, 労働政策研究報告書No.49.
- 労政行政研究所 (2002) 『最新人事管理の改革実例集』

労務行政研究所 (2004) 『先進企業の人事制度改革事例集』

Abe, Masahiro and Hoshi, Takeo (2007) "Corporate Finance and Human Resource Management", in Aoki, M., Jackson, G. and Miyajima, H. (eds.), Corporate Governance in Japan: Institutional

Change and Organizational Diversity, Oxford University Press, pp.257-281.

Miyamoto Dai and Higuchi Junpe, (2007) "Paying for Success: Performance-Related Pay Systems and its Effects on Firm Performance in Japan", Asian Business & Management, 6 (s1), pp.S9-S31.