
都留康・阿部正浩・久保克行

『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 2005.3 x+260 ページ

1. はじめに

労働経済学における最先端の実証的研究は、マイクロデータやパネルデータを利用したものに移行しつつある。しかし、人事制度研究の分野では、個別企業の人事データを入手して分析することはきわめて難しい。こうした状況において、本書は、人事制度に関して最良のデータセットを構築することに成功している。3社(1社は合併企業)の人事制度変更前後の数年にわたる個別賃金にかかわるパネルデー

タであることによる。パネルデータは、従業員の属性や賃金額や職能資格等級のみならず、通常、入手が難しい人事課課を含む。さらに、筆者らは従業員意識調査を実施し、その回答を上記の人事データと統合(A社とC社の2社)している。筆者らは、人事制度改定の従業員への影響を分析できる最良のデータセットを作り上げている。もちろんデータがすばらしいだけでなく、分析も仮設にそくした精緻なものである。

2. 概要と評価

本書は9章からなる。序章では、問題意識と構成が簡潔に紹介され、本書の骨子を知ることができる。

第1章「人事の経済学と成果主義」は、人事の経済学の理論を紹介するとともに、成果給に関する先行研究をレビューする。本章における重要な論点は、成果給のメリットとデメリットのいずれが大きくなるかは、賃金制度の外部環境に依存し、「努力と業績との間の関係が強く、業績が簡単に観察され、従業員がリスクをあまり嫌わないのであれば、業績給が望ましい」と述べている点である。つまり、日本企業が、賃金の成果主義化を進めた際に、メリットとデメリットの調整をどのように行ったのかが、研究課題となる。

第2章「日本企業の人事制度」は、分析の対象となる人事制度の枠組みである職能資格制度を解説する。企業環境の変化のもと、90年代後半に顕在化した職能資格制度の問題点(年功的な運用)と、問題点を解消するために導入がはじまった職務等級制度や役割等級制度を分析し、職能資格制度と比較した、それらのメリット、デメリットを紹介する。本章の重要な指摘は、人事制度にはそれが合理的に機能する環境条件があると、職能資格制度が合理的に機能する条件も限定的であると同時に、成果主義が成立する条件も限定的で、それ以外の条件では、成果主義は「不適當な報酬制度」となることである。成果主義が成立する条件としては、①職能資格制度が成立する条件がない、②職務等級制度や役割等級制度などが導入される、③短期的な個人業績を賃金決定にリンクさせる制度が導入されることの3つを指摘する。

第3章から第6章が、3社における人事制度改革に関する分析で、本書の中核部分を構成する。

第3章「3社の賃金構造とその変化」は、職能資格制度を廃止したA社とB社、職能資格制度を堅持しているが合併を経験したC社の3社の人事データを活用し、個別賃金の決定要因の変化を分析する。年齢や勤続年数が賃金決定に影響を与えているもの

の、最も重要な決定要素が「職能資格」であること、さらに、人事制度変更前の90年代後半から、3社を通じて年齢や勤続の効果が小さくなり、査定効果が強まっていること、また職能資格制度を廃止したA社やB社では、賃金と仕事の直接的リンクが強まっていることが明らかにされる。本章の重要な発見は、人事制度変更前から、査定効果が強まっていることを明らかにしたことである。

第4章「職能資格制度廃止の背景」では、職能資格制度を廃止し役割等級制度を導入したB社を取り上げ、廃止の背景要因を分析する。人事データを詳細に分析することで、職能資格制度を廃止した背景要因として、従業員間での能力格差の拡大があり、これはB社の事業構造の変化に起因する職能要件(技能)の高度化によるものであることを指摘する。

第5章「職務等級制度導入の前後比較」は、A社を取り上げ、職能資格制度廃止及び職務等級制度導入のプロセスとその効果を、人事データと従業員意識調査から分析する。職務等級制度の導入に伴う再格付けによって、大規模な昇格と降格が発生し、それに伴って賃金格差の拡大がもたらされ、管理職層の一部では、労働意欲と個人業績の向上が実現されたが、他方で、制度変更の対象外であった非管理職層を含めて労働意欲が低下したとする。本章の重要な発見は、制度変更の対象外の社員にも人事制度の影響が及ぶことの発見である。しかし、この理由は、十分に分析されていない。

第6章「人事制度改革は従業員にどう影響したか」は、B社の人事制度改革が従業員の労働意欲や個人業績にどう影響したかを分析する。管理職層では労働意欲が高まっているものの、A社と異なり個人業績が高まっていないことが明らかにされる。A社との違いを分析するため、意識調査による主観データではなく、人事データの客観データを用いてインセンティブ強度(査定点と賃金の連動度)を計測し、改革前に比べ改革後には、それが強まっており、その傾向は等級のより高い層で大きくなっていることを明らかにする。この分析から、意識調査では、個人業績を正確に把握できないとするが、それが正しいとすると第5章の分析にも疑問がでてこよう。

第6章までが、人事制度改革の個別賃金の決定要素や労働意欲などへの影響に関する分析である。続く、第7章と第8章では、企業合併に伴う人事制度の統合の結果を検証し、第9章は、雇用調整を分析する。

第7章「企業合併と退職行動・資格変更」は、C社設立時における従業員の削減と職能資格制度の再編成過程を分析する。査定点が低い者ほど、年齢・

勤続年数が高い者ほど退職していること、また査定点の高い従業員ほど高い職能資格に再格付けされていることを明らかにする。

第8章「企業合併と従業員の労働意欲・帰属意識の変化」は、C社合併に伴う人事制度の統合が、従業員の評価や労働意欲、帰属意識に与える影響について分析する。両社の従業員グループ間では合併の影響は様々であり、合併の利益や不利益を一方的に受けている層が存在しないことを示す。

これまでの分析と異なり、第9章「雇用調整の理想と現実希望退職に応じたのは誰か」は、90年代を通じて重要性を増してきた希望退職を取り上げ、A社の事例にもとづいて雇用調整策としての機能を分析する。93年と96年の2回の希望退職募集を取り上げ、在職者、希望退職応募者、自己都合退職者それぞれの査定点の差異を分析し、非管理職層では能力の高い者が流出している可能性があることが示す。きわめて重要な発見である。

終章では、経営者や人事担当者に向けて、本書のインプリケーションがまとめられる。

3. 本書の貢献

90年代後半から2000年はじめにかけて行われた日本の大企業における人事制度改革とりわけ賃金制度の改革の内実とその影響、効果を最良のデータに基づき詳細に分析した画期的な研究と言える。専門誌の書評にも多数取り上げられ、本書の評価も確立している。分析結果の多くは、人事制度の専門家や実務家にとって違和感のないものであることから、本書の中核を構成する3章から6章を中心に、筆者らがあまり強調していない面を主に、評者が、本書の貢献と考える点を指摘したい。

第1に、本書のタイトルは「日本企業の人事改革」とあるが、分析の対象は人事制度全般ではなく、報酬制度にリンクした資格制度の改革を分析したものである。さらに重要なのは、職能資格制度を廃止し、職務等級制度や役割等級制度を導入した2社(A社とB社)においても、制度変更は管理職層を対象を限定されたものであることである。つまり、「管理職の賃金制度改革」が本書の分析内容と言える。管理職を対象とした賃金制度の改定であったことが、実は、この時期における日本の大企業における人事

制度改革を理解する際にきわめて重要と考える。

第2に、これは第1にもかかわるが、分析の対象時期までは、A社やB社においても、非管理職層に関しては職能資格制度が存続していることである。このことは、他の大企業における人事制度改定にも当てはまる。90年代における成果主義の導入といっても、その多くは管理職を対象としたものであった。本書は、この点を明らかにした点で貢献が大きい。言い換えれば、第2章において指摘された「成果主義の成立条件」(管理単位の責任者として短期的な個人業績を賃金決定にリンクする制度の導入が可能)を満たしていた層が管理職だったのである。

第3は、人事制度改定以前から、言い換えれば職能資格制度の下で、個別賃金の決定要素の変更が行われていたことを明らかにしたことも大きな貢献である。今回の人事制度の改定前から年齢や勤続など年功要素のウエイトが下がり、査定要素の比重が高くなっていった(職能資格制度を維持したC社を含めて)。職能資格制度の運用上の変更を踏まえて、今回の人事制度の変更が行われたのである。

第4に、個別賃金の決定要素において職能資格の大きさ、とりわけ非管理職層におけるその大きさとその持続を明らかにしたことの貢献も大きい。すでに指摘したように、非管理職層においては職能資格制度が存続している。つまり、第2章では、人事制度が合理的に機能する条件は限定的で、環境条件に応じて人事制度を選択することの重要性が指摘されていた。A社とB社は、管理職層に関しては職能資格制度を廃止したものの、非管理職層に関しては職能資格制度が有効に機能する条件が維持でき、そのメリット(人材育成効果や組織の柔軟性など)が大きいと判断していたと考えられる。

第5に、管理職層に対する人事制度の変更が、管理職層の一部や非管理職層の労働意欲の低下を引き起こしていることを明らかにしたことである。つまり、第1章が指摘するように、制度変更には、メリットだけでなくデメリットもあり、さらにそれが制度変更の対象層以外にも波及することがある。調査対象となった企業がこの問題に対してどのような対応したのか、知りたい点である(B社の事例では一部、分析されている)。

[佐藤博樹]