経済研究
Vol. 50, No. 3, Jul. 1999

特集　日本型経済システムと構造改革

【調　　査】

日本企業の人事制度*

――インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に――

都留　康・守島基博・奥西好夫

日本企業の人事制度をめぐる諸問題のうち，賃金格差，昇進格差，ならびに人事制度改革の現状とその規定要因を，東京都内450社に対する独自の企業調査に基づいて，理論的・実証的に分析した．実証分析の結果明らかになったのは以下の点である．(1)同一年齢従業員間の賃金格差を大きくするのは，能力・業績のバラツキの大きさやその観測容易性よりも，むしろ昇進格差の大きさや人事考課結果の本人開示度である．(2)昇進格差を大きくするのは，職能資格制度の廃止など企業内での人材開発方針の弱まり，出向者比率の低さなど人材フローに対する制約要因の強さである．(3)こうした賃金・昇進格差の背後にある人事制度の改革に関しては，規模が大きく事務系従業員の比率が高い企業で改革が進むものの，中高年社員の出向比率の高い企業では改革意欲が低下することが確認された．以上の分析結果から，日本企業の人事制度改革は，今のところ，昇進格差に対する制約要因が根強いなかで，賃金格差の拡大を志向した漸進的なものとなっている．

1. はじめに

日本企業の人事制度をめぐっては，能力主義の強化や成果主義の導入が進展している，あるいはそうした方向に進むべきだとの指摘が数多くなされてきた．そうしたなかで，年俸制の導入，同期入社した従業員間の年収格差の拡大，昇進における選抜の強化や早期化，早期退職優遇制度の適用拡大などの個別事例がしばしば取り上げられてきたし，またそれらに関してはいくつかの調査研究[1]も試みられてきた．

しかしながら，それらの先行調査の多くは，次のような問題点を含むように思われる．まず第1に，それらの研究の多くは，制度の有無や制度(の改訂)に対する管理者と従業員の意識を聞いたもので，現実に発生している賃金格差や昇進格差の大きさを数量的に把握したものはほとんどない．第2に，データ解析に当たって，近年興隆の著しい〈人事の経済学〉や〈組織行動論〉[2]からの理論的・実証的知見が必ずしも活かされていない．第3に，おそらくはそのことを反映して，賃金格差や昇進格差を拡大させたり縮小させたりする要因や条件を十分に特定化できていない．

本稿は，こうした3つの問題点を克服することを課題としている．より具体的にいえば，第1に，企業の人事担当責任者を対象として独自の質問紙調査を実施し，制度の有無のみならず現実の賃金・昇進格差の大きさを把握する．第2に，そうした処遇格差を生み出す要因に関する経済学と組織行動論の研究文献を渉猟する．第3に，賃金・昇進格差の決定要因は何かを実証的に明らかにする．以上が本稿の課題である．そして，こうした分析を通じて，日本企業の人事制度の置かれた現状が何であり，それは今後いかなる方向に変わろうとしているのかに光をあてることにしたい．

本稿は，以下の順序で考察を進める．まず第2節では，企業内の賃金格差と昇進格差に焦点を絞って，人事の経済学と組織行動論の既存研究から何が明らかになっているのかを整理する．そして，そうした理論的整理を通じて，実証分析のための基本仮説を設定する．第3節では，調査方法と使用データの性格を説明する．第4節では，第2節の理論的展望に基づいて，同一年齢の従業員間に発生している賃金格差の規定要因を分析する．第5節では，同様に，課長と部長への昇進時期の格差に関する規定要因を考察する．第6節では，人事制度全体を取り上げ，その改革を促進したり制約したりする条件が何であるかを検討する．第7節では，主たる発見事実をまとめ，それが日本企業の人事制度の現状と展望に対していかなる含意をもつのかを明らかにする．

2. 人事制度――経済学的・組織行動論的接近

本節では，人事の経済学および組織行動論の理論的・実証的研究成果のなかから，以下の実証分析のための作業仮説設定に必要な論点を中心に整理する．具体的には，企業内の同一属性をもつ従業員間で発

生する賃金や昇進などの処遇格差を説明するモデルに視点を限定して，その理論的予測を吟味する．

2.1 賃金構造と賃金格差

賃金決定に関する経済学の標準的な説明は，限界生産力説，すなわち企業に対する各人の貢献度に応じて賃金が支払われるべきだという理論である．これは，労働力の効率的な配分のために必要であり，ある種の公平性とも整合的である．したがって，限界生産力説は，賃金格差の問題を考える際の重要な出発点である．だが，賃金は，常に限界生産力に対応して支払われているわけではない．以下では，限界生産力に対応する賃金とそれからの乖離という観点から，いかなる条件のもとでは賃金格差は大きくなり，いかなる場合には小さくなるのかを展望する．

2.1.1 限界生産力の観測困難性

限界生産力に対応した賃金といっても，企業に対する各人の貢献度を絶対的な金額の形で測定することは困難である．まず，労働の成果には様々な側面があり，それらの諸側面をどうウェイトづけして集計するかという問題がある．また，個々の労働者がまったく独立して働くケースもまれである．このため，複数の労働者が協働する場合，各人の貢献度をどう割り振るのかも問題となる．

このように労働者の能力・成果が不完全にしか観測できない場合の，ひとつの単純なモデルは，いわゆる統計的差別の理論である．すなわち，観測コストが高い場合，企業にとって，あるグループ全体の平均的な生産性を，そのグループの個々の労働者の生産性の代理指標に用いることが合理的となる．この場合，あるグループに属する労働者同士についてみれば，真の生産性はバラツキをもっているのに対し，賃金水準は単一となるため，賃金格差は生産性格差よりも小さくなる(そして，平均的に評価の低いグループに属する高生産性労働者は，平均的に評価の高いグループに属する低生産性労働者に比べ，「差別」を受けることになる)．

Lazear(1995)は，こうした観測コストの問題を，労働のインプット(たとえば労働時間)に対する報酬と，アウトプット(たとえば出来高)に対する報酬との選択問題として捉え，次のような含意を導いている．第1に，観測コストが高い場合，企業は労働者のアウトプットよりもインプットに基づいて報酬を決める．第2に，観測期間が長期にわたる場合，企業は労働者のアウトプットよりもインプットを基に報酬を決める．第3に，労働者の代替的な活動の価値(機会費用)が高い場合，企業は労働者のインプットよりもアウトプットに基づいて報酬を決める．第4に，企業特殊訓練の度合いが小さい場合，アウトプットを基にした報酬が望ましい．第5に，労働力の質のバラツキが大きい場合，アウトプットを基にした報酬が望ましい．要するに，賃金格差が大きくなるのは，労働者のアウトプットのバラツキが大きい場合，その観測が容易な場合，そして労働市場が流動的で転職が容易な場合であると予想される．

また，別のモデルからは，次のような含意が導かれる(Milgrom and Roberts 1992)．報酬におけるインセンティブの強さは，次の場合に大きくなる．労働者の追加的な努力によって企業利潤が増える度合いが大きい場合，労働者のリスク許容度が大きい場合，労働者の業績の観測コストが小さい場合，そして業績を上げる上で労働者の裁量の余地が大きい場合(つまり，作業における独立性が強い場合)がそれである．こうした場合には，賃金格差も，生産力格差をより反映して大きなものとなる．

2.1.2 事前に設定された賃金等級の意義

相対ランクを用いた賃金決定は，トーナメント・モデルとして知られる．ある単純な仮定(労働者が危険中立的など)のもとでは，これは，出来高給と同じインセンティブ効果をもつことが証明されている(Lazear and Rosen 1981)．また，労働者間の相対比較によって業績評価を行うと，共通の測定誤差の影響を除去できる．さらに，賃金を実現された生産性の絶対額によって決めるのではなく，事前に賃金等級とそれに対応した賃金額を決め，事後的に労働者をそれらの賃金等級に割り振るというやり方は，企業の機会主義的行動を阻止するためにも有効である(Carmichael 1983, 1989 ; MacLeod and Malcomson 1988)，などのメリットも指摘されている．

しかし，われわれの問題関心からみて，このモデルがもつ重要な帰結は，仮に複数の労働者間で能力や努力水準がまったく同じでも，わずかな観測誤差の違いによって結果的に大きな賃金格差がつきうるということである．すなわち，労働者の能力や業績のバラツキが小さくとも，賃金格差は大きいという状況を説明することができる．

異なる賃金等級への労働者の割り当て(昇格)という制度的与件は，昇進時期のバラツキが賃金格差を生む一因ともなる．なぜなら，ある一時点で，同一年齢の労働者間の賃金等級が異なれば，それ自体，同一年齢の労働者間に賃金格差をもたらすからである．ただし，実際に観察される同一年齢の労働者間の賃金格差には，これ以外の要因も加わる．すなわち，同一年齢・同一賃金等級の労働者間の賃金格差である．これは，労働者が当該賃金等級に到達してからの経過年数や，労働者の短期的な業績等を反映して生じるであろう．

2.1.3 労働者間の協働の重要性

労働の成果が，複数の労働者の協働作業の結果であるという状況は，個々の労働者の生産性の測定が困難だという問題以外にも厄介な問題をもたらす．たとえば，大きな賃金格差は，「敗者」の「勝者」に対する妨害活動を引き起こすかもしれない(Lazear 1995)．また，「勝者」は「勝者」たることによって，非金銭的な便益を享受しているとすれば，生産性以下の賃金を受け取ることで「差異均等化」が実現されるともいえる(Frank 1985)．したがって，協働作業としての性格が強い仕事や組織では，また労働者相互間の接触が密な職場では，賃金格差は生産性格差よりも小さくなるであろう．

2.1.4 長期雇用との関連

賃金の限界生産力説は，完全情報下のスポット・マーケット的状況を想定している．しかし，長期雇用慣行が支配的な状況下では，常時，全員に関して，「賃金＝限界生産力」が成立している必要はない．たとえば，労働者がキャリア後期の生産性格差(したがって賃金格差)の顕在化を嫌い，キャリア前期に「賃金＜限界生産力」を甘受することで一種の「保険料」を支払う可能性もある(Freeman 1977)．この場合には，キャリア後期の賃金格差は生産性格差よりも小さいことになる．

他方，いわゆるキャリア・コンサーンズ・モデルによれば，キャリア後期には長期的インセンティブが減るので，短期的インセンティブ(その時々の業績を基にした報酬)を強める必要がある(Gibbons and Murphy 1992)．この場合，キャリア後期において，報酬は短期業績により感応的となる．この結果，若年層の賃金格差は小さいが，中高年層の賃金格差は大きいという状況が生まれうる．ただし，この点は，たんに賃金格差の大きさだけからは確認することはできない．なぜなら，キャリア後期の賃金格差には，短期的な業績差以外に，キャリア前期の業績差，顕在化した能力差など長期的インセンティブの結果も含まれているからである．

また，賃金と生産性の関係は，労働市場の流動性とも関連する．仮に労働市場が流動的であれば，マッチングが不適な企業に長期勤続することの機会費用は大きい．その場合，生産力に見合った賃金決定は，労働市場の効率化に貢献する(Lazear 1995)．

2.1.5 過程の公平性

以上，主として経済学的な観点から企業内賃金格差の問題をみてきた．これに対して，組織行動論的な観点から重要な考え方として，企業内での公平性がある(守島 1997b)．組織行動論では「公平性」を次のように定義してきた．すなわち，

自分の報酬／自分の生産性
＝他人の報酬／他人の生産性

が成り立っている状態を公平と捉えるのである．いいかえると，自分の受け取った報酬と生産性の比率が，比較する他人の受け取った報酬と生産性の比率に一致している場合，組織の中の公平性が保たれる．他方，自分や他人が不利なときには，公平性が成立していない．こうした公平性の考え方は，より正確には「分配の公平性」と呼ばれ，賃金との関連でいえば，格差が大きくてもそれが生産性の格差に準拠していれば，公平性が維持されていることになる．

だが，企業において現実に分配の公平性を問題にする場合，上記の式で生産性をどう計測するか，すなわち人事考課のあり方が，認識された公平性に大きな影響を与える．企業では人事考課によって労働者の生産性を把握するのが通例である．そこで生産性を決定するあり方が公平だと認識されなければ，たとえ上記の等式が成立していても公平性が保たれることにはならない．つまり，組織のなかの公平性を成立させる要因には，上記の式が成立しているか否かに加えて，個人の貢献度を計測する手続きの公平性に関わる要因が含まれることになる．組織行動論ではこれを「過程の公平性」と呼び，これまで多くの研究が蓄積されてきた(Greenberg 1987)．過程の公平性は，評価の手続きや基準などの公開，上司との話し合い，苦情処理システムの整備などで高めることのできる公平性・納得性であり，「手続きの公平性」とも呼ばれる．

これまでの研究によると，個人間の処遇格差が大きくなるに伴って，貢献度や生産性が公平に計測されているか否かがより大きな問題になることがわかっている(Greenberg 1987)．格差が小さいときには，たとえ生産性の測定(つまり人事考課)が公平だと認識されなていなくても，処遇結果が大きく異ならないために，公平感や納得感を大きく損なうことはない．だが，格差が大きいときには，こうした形で公平感や納得感を維持することが困難になり，人事考課の公平性を維持することが重要になる．逆にいえば，過程の公平性が確保されていないときに公平感や納得感を維持するには，平等な処遇により賃金格差をできるだけ小さくすることが必要となる．

このため，賃金格差を大きくするとき，企業としては過程の公平性をいかに高めるかが課題となる．具体的には，人事考課手続きの公平性として，人事考課の基準を従業員に公開し，評価結果をフィードバックすることが重要になる．また処遇に関する苦情処理などのシステムを効果的に整備する必要がある．こうした施策により過程の公平性を高めること

が可能になるのである．

要するに，人事考課の基準や結果が情報開示されるなどして，過程の公平性が確保されている場合には，企業は賃金格差を大きくすることができる．つまり，人事考課の公開などを進めた場合は，賃金格差はそうでない場合に比べて拡大すると予想される．

2.2 昇進構造と昇進格差

以上では，賃金格差の規定要因を取り上げてきた．一方，昇進格差の大きさはどのようにして説明されるだろうか．人事の経済学と組織行動論の観点から，企業のなかでの昇進格差に関して4つの論点が提出されてきた(日本労働研究機構 1993；Morishima 1996；Gibbons and Waldman 1999 など)．

2.2.1 人材開発の必要性

まず，企業内の昇進競争は従業員の技能形成のためのメカニズムであって，それを効果的に遂行するために昇進格差が用いられると考える立場がある．こうした立場をもっとも典型的に示すのが，日本では小池(1991)であり，アメリカでは Prendergast (1993)である．この考え方は，次のように要約できる．すなわち，企業が企業特殊的技能を重視する場合，内部昇進を通じてより高いポストに高い賃金を付与することによって，企業はそうした企業特殊的技能の形成を効果的に促進することができる，と．

日本の大企業での昇進格差については，こうした考え方に基づいて，次のような主張がなされてきた．すなわち，より多くの従業員が企業特殊的技能を学習するためには，あまり大きな昇進格差を早期につけるべきでないという主張がそれである．なぜなら，大きな昇進格差を早期につけてしまうと，選抜されなかった従業員の学習意欲の低下をもたらし，その結果として一部の従業員のみが必要な技能を獲得することになるからである．つまり，全体としての技能水準を引き上げていくためには，できるだけ遅くまで，勝敗を明らかにしない昇進管理が望ましい．この結果，より多くの従業員により高度の企業特殊的技能を修得させたい企業は，早期に大きな昇進格差をつけることをしない．

2.2.2 モチベーションの向上

昇進についてのもうひとつの立場は，従業員の職務モチベーションを高めるために昇進を用いるというものである．これは，経済学で昇進をインセンティブと考える立場と類似しており，単純にいえば昇進によって組織内で上位の地位に移ることがモチベーションのための報酬となると考える．

モチベーションの立場からすれば，昇進格差は大きく，かつ明確なほうがいい．なぜなら，格差がより大きいほど(つまり，報酬の違いが大きいほど)従業員のモチベーションが高まり，そしてその格差が企業内で誰にでもより明確に認識されるほど，モチベーションが高まるからである．格差の大きさを昇進の困難さと考えれば，より選抜の厳しいポストが存在し，またそうしたポストが企業内ではっきりと認知されるときに，モチベーションはより高まる．したがって，従業員のモチベーションを重視する企業は，明確で大きな昇進格差をつけるであろう．

また，前述のトーナメント・モデルに従えば，労働者間に能力などによる序列をつけるコストが低く，かつランク競争によるインセンティブが組織に与える副作用が少ない場合，昇進格差は大きくなると考えられる．なぜなら，各等級(ランク)には賃金(「賞金」)が付与されており，こうした「賞金」をめぐる序列競争のインセンティブ効果は，昇進格差が明確で大きいほど高いと考えられるからである．

しかしながら，伊藤(1992)も指摘するように，こうした序列競争によるインセンティブの付与は，労働者間の協力や協働を阻害する効果をもつ．というのは，序列による競争のため，同じ職場の他の労働者の生産性が自分より低いことを示そうとするインセンティブが働くからである．したがって，序列競争によるインセンティブは，作業が独立的であり協働関係が重要でない職場において有効だと考えられる．

他方，モチベーションと昇進格差については，これまでの議論とは逆に労働者のモチベーションを重視する企業は格差を大きくはつけないと考える立場もある．日本労働研究機構(1993)などが述べているように，格差を大きく明確につけることのデメリットは「敗者」のモラール・ダウンであり，格差が意識されにくいほどモチベーションに対する悪影響は少ないと考える立場である．この場合，重視されるのは昇進競争に負けた後の従業員のモチベーションであり，モラール・ダウンを懸念する企業は明確に意識される格差をつけないかもしれない．

2.2.3 過程の公平性

インセンティブ効果を狙って大きく明確な格差をつける過程で，ポスト配分を決定するプロセスが公平でないと，かえって職務モチベーションが低下してしまうという考え方がある．とくに，選抜されなかった従業員のモチベーション低下が企業にとっては問題となる．さきにみたように，組織行動論ではこれを「過程の公平性」の問題として位置づけている(Greenberg 1987)．

守島(1997a)も述べるように，過程の公平性を確保するためには，人事考課の基準や評価結果が従業員本人に開示(フィードバック)されていることが重要になる．人事考課の手続きや結果が開示されてい

るときに，従業員は自らのポストの差に関する決定が公平なプロセスを通じてなされていると信じる可能性が高い．この場合，仮に選抜されなくても，モチベーションへの影響は少ないことが経験的に明らかにされている(Folger and Cropanzano 1998；守島 1997b)．つまり，人事考課のあり方が公平性という経路を通じて，間接的に昇進格差に影響を与えると考えられる．したがって，過程の公平性の考え方によれば，人事考課についての情報開示が進展しているほど，明確で大きな昇進格差がみられる．

だが，格差が意識されにくいほど，敗者のモチベーションに対する悪影響は少ないという議論に基づけば，これとは逆の仮説を導くことも可能である．なぜなら，人事考課についての情報公開は，格差に関する意識を明確にして，モラール・ダウンがより起こりやすくなるかもしれないからである．

2.2.4 企業内人材フロー

最後の論点は，企業内人材フローである．組織構造や従業員構成が，内部労働市場における昇進による人材フロー・パターンや昇進機会に影響を与え，その結果として同期の従業員間での昇進格差の大きさを左右する．この議論の基礎となる考え方として，定常的な人材フローを維持することが企業にとって重要であることを指摘した，いわゆるハーバード・モデル(Beer, Spector, Lawrence, Mills, and Walton 1984)がある．ハーバード・モデルでは，人的資源管理の主たる目的のひとつは，人材開発，適材の適所への配置，モチベーション管理などのために，滑らかな人材のフローを維持することであるとされ，昇進はそのなかでも組織上方への人材フローとして捉えられる．つまり，昇進は，従業員のインセンティブを高めるためだけに行われるものではなく，組織のなかで適材を適所に配置するマッチング機能も担っていると考えるのである．

だが，その後，組織デモグラフィー論者(Pfeffer 1997 など)が主張したように，こうした滑らかな人材フローは様々な要因によって制約を受ける．たとえば，昇進の場合，組織の上層に従業員を昇進させるポストが少なければ，滑らかな上方フローは維持されない．これは，日本の大企業の文脈に引き直していえば，ポスト不足が同期入社の従業員の間に格差をもたらすことを意味する．こうした傾向は，制約条件が人材フローを妨げる程度が大きいほど強くなり，昇進格差も大きくなる．

人材フローに影響を与える企業の属性としては，企業組織の拡大・縮小，組織構造(特に階層の数つまりピラミッドの高さ)，従業員の平均年齢，中高年従業員比率などが考えられる．また，中高年従業員比率に関しては，出向・転籍などの施策により中高年従業員を組織の外部に出す確率が高い場合には，たとえ中高年従業員比率が高くても，フローを維持できる可能性は高いであろう．したがって，組織構造に起因する要因と，従業員構成(特に年齢)に関する要因が人材フローに影響する．

そこで，人材の上方フローが維持される場合を考えてみよう．まず，組織が拡大しており，また階層構造が維持されているならば，内部昇進を継続することによって，人材の上方フローは維持しやすい．また，従業員が長期雇用され，中高年従業員層の比率が低く，余剰人員を出向・転籍などで組織の外部に出すことのできる可能性が高いほど，人材フローを維持することも容易となろう．こうした条件が存在するときには，上位ポストを埋めるために同期の従業員を比較的同じようなスピードで昇進させることになる．また，昇進それ自体がインセンティブを与えるため，特に大きく明確なポスト上の格差をつける必要も少ない．その結果として昇進格差は小さくなることが予想される．

以上では，人事の経済学と組織行動論の洞察に基づいて，賃金格差と昇進格差を拡大させたり縮小させたりする諸要因を析出してきた．以下では，この理論的展望に基づいて，実証分析を行うことにする．

3. 使用データの説明

3.1 調査の概要

実証分析に先立って，本稿で使用するデータの性格を手短に説明しておきたい．ここで用いるのは，われわれが実施した企業に対する質問紙調査の結果である．この調査でとられた方法は，次の通りである．

まず，調査対象は，東京都23区内に本社のある上場企業，店頭登録企業，および従業員300人以上の未上場企業である．回答者には，人事部長や人事課長など，人事労務管理に関して実質的に責任をもっている者をあらかじめ指定した．調査方法は，調査員訪問留置法による．東京都23区内に調査範囲を限定した理由は，もっぱら調査員訪問留置法を採用したかったためである．

次に，サンプリングは，上記調査対象の中から無作為に抽出することにより行った．抽出された1,800サンプルから450サンプルの有効回答を得た(回収率25.0%)．調査期間は，1997年6月16日～7月23日であった．なお，以下の調査結果は，とくに断りのない限り，大卒男子事務系従業員に関するものである．

3.2 サンプルの基本属性

以上のような方法で収集されたデータがどのよう

表 1. 従業員総数(男女計)階級別企業の割合

(単位：%)

区 分	社数	300 人未満	300～999 人	1,000～1,999 人	2,000～4,999 人	5,000 人以上	無回答	平均(人)
総計(%)	450	9.3	37.7	20.9	13.6	8.5	10.0	2043.0

表 2. 業種別企業の割合

(単位：%)

区 分	社数	農業・林業・漁業	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	運輸・通信業	卸売業・小売業・飲食店	金融・保険業	不動産業	サービス業	その他	無回答
総計(%)	450	0.0	0.7	12.4	45.6	0.0	4.9	18.9	4.7	1.6	9.3	2.0	0.2
300 人未満	42	0.0	4.8	4.8	42.9	0.0	2.4	16.7	9.5	4.8	14.3	0.0	0.0
300～999 人	170	0.0	0.0	12.4	45.3	0.0	5.9	22.4	1.8	1.2	9.4	1.8	0.0
1,000～1,999 人	94	0.0	1.1	19.1	37.2	0.0	5.3	22.3	2.1	2.1	8.5	2.1	0.0
2,000～4,999 人	61	0.0	0.0	13.1	49.2	0.0	4.9	13.1	14.8	0.0	4.9	1.6	0.0
5,000 人以上	38	0.0	0.0	13.2	57.9	0.0	2.6	5.3	0.0	0.0	13.2	7.9	0.0

表 3. 正規従業員の平均年齢,平均勤続年数,平均年間現金給与額

区 分	平均年齢	平均勤続年数	平均年間現金給与額(万円)
全 体	37.4[3.82]	13.9[4.76]	573.1[116.89]
男子従業員	39.2[3.91]	15.2[4.83]	632.9[129.77]
うち大卒事務系	38.5[4.07]	14.1[4.96]	660.2[129.87]
女子従業員	30.0[3.67]	7.7[3.22]	379.4 [55.60]

注) [ ]内の数字は標準偏差である.

な基本属性をもっているかを確認しておきたい.

まず従業員数の平均は 2,043.0 人である(表 1). ただし, 300～999 人規模に 37.7%, 1,000～1,999 人に 20.9% と, 過半数の回答企業は 2,000 人未満の規模に分布している. 一方, 表は示さないが, この調査の主たる対象となっている事務系の大卒男子従業員数は, 平均で 287.6 人である. したがって, 従業員全体に占める大卒男子事務系従業員の比率は, 14.1% となる. また, 事務系従業員全体(684.8 人)に占める大卒男子の比率は, 42.0% である.

次に, 表 2 にみるように, 回答企業の業種別割合は, 構成比の多い順に, ①製造業(45.6%), ②卸売・小売業, 飲食店(18.9%), ③建設業(12.4%)である. 規模別にみると, 相対的に小規模の企業では卸売・小売業, 飲食店とサービス業の比率が高く, 相対的に大規模の企業では製造業の比重が大きいという特徴がある.

ここで考察の対象とする大卒男子事務系従業員は, 次のような属性を有する(表 3). 第 1 に, 平均年齢, 平均勤続年数, 平均年間現金給与額は, それぞれ 38.5 歳, 14.1 年, 660.2 万円である(第 3 行参照). この数値は, 男子全体と比べて, 平均年齢と平均勤続年数においてやや短く, 給与額においてやや高い. 第 2 に, 年齢構成は, 表を割愛するが, 30 歳代が 29.4% と最も多く, 40 歳代(25.9%)と 20 歳代(25.6%)の双方がそれに接近するという形の分布となっている.

以上のように, 本稿で考察対象となるのは, 300 人以上の中堅・大企業が中心で, 相対的に大規模な企業では第 2 次産業の構成比が高く, 相対的に小規模な企業では第 3 次産業の構成比が高い. これがデータの基本性格である.

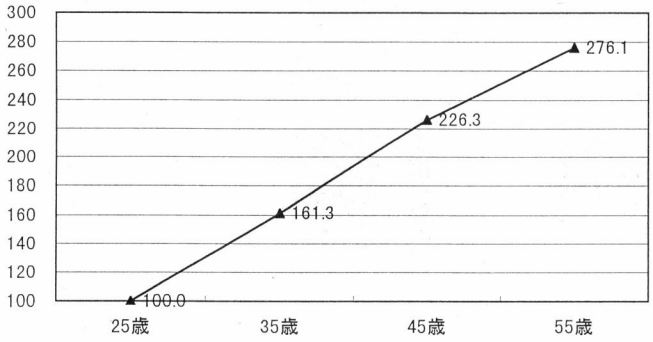
4. 賃金構造と賃金格差

4.1 企業内賃金格差の実態

第 2 節の理論的展望に基づいて, 企業内の同一年齢従業員間の賃金格差を実証的に明らかにすることが本節の目的である.

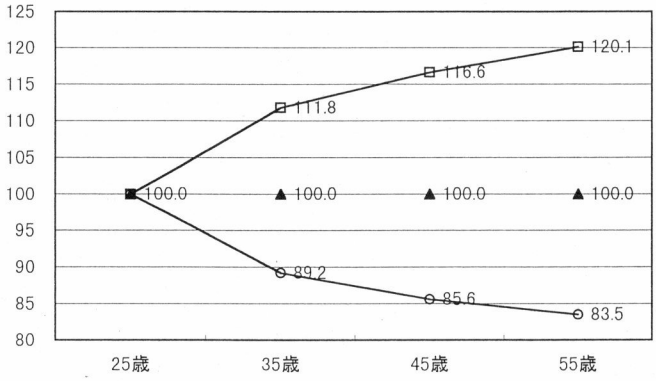
計量経済分析に入る前に, 企業内賃金格差の現状を把握することからはじめよう. まず, 賃金プロファイルの勾配は, 図 1 にみるように, 25 歳の平均賃

図1. 平均賃金プロファイル



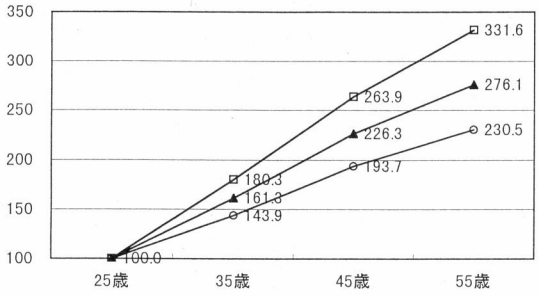
注）平均賃金プロファイルとは，25歳時の平均賃金を100とした時の各年齢の平均賃金を意味する．

図2. 各年齢の平均賃金を100とした場合の同一年齢従業員間賃金格差



注）25歳時の賃金はバラツキがないものと仮定している．

図3. 25歳時の平均賃金を100とした場合の同一年齢従業員間賃金格差



注）この賃金格差指標は，次式により計算した．
（n歳の最高賃金指数－n歳の最低賃金指数）
×（n歳の平均賃金指数/25歳の平均賃金指数）

金を100としたときに，161.3(35歳)，226.3(45歳)，276.1(55歳)と急傾斜を描いている．

次に，図2の同一年齢でのバラツキに目を移すと，各年齢ポイントで，平均を100としたときの最高賃金指数と最低賃金指数は，それぞれ111.8と89.2(35歳)，116.6と85.6(45歳)，120.1と83.5(55歳)となる．つまり，年齢が高くなるにつれて，同一年齢の従業員間賃金格差(以下，相対賃金格差と呼ぶ)は拡大している．すなわち，相対賃金格差は，35歳時点では上下で22.6%であるのに，45歳では31.0%に，55歳では36.6%へと拡大している．

しかしながら，そうしたバラツキは，賃金プロファイルの傾きを考慮していない．そこで，賃金プロファイルの形状を考慮した賃金格差指標(絶対賃金格差と呼ぶ)を求めてみる．その結果は図3に掲げられている．これから，年齢が高まるにつれて，絶対賃金格差が拡大する様子が明瞭に浮かび上がってくる．

4.2 仮説と使用する変数

以下の計量経済分析では，被説明変数として，前項で述べた35歳，45歳，55歳の各年齢における相対賃金格差の大きさを用いる．他方，説明変数に用いるのは，下記で順次取り上げる諸変数である．なお，被説明変数と説明変数の概要は，表4に掲げられている．

4.2.1 限界生産力とその観測コスト，および協働の重要性に関連する変数

限界生産力の大きさそのものを直接測ることはむずかしいが，企業が従業員の能力・業績のバラツキを大きいとみているかどうか(abvar35, abvar45, abvar55)を，その代理指標として用いることは可能である．賃金の限界生産力説から，従業員の能力・業績のバラツキが大きいと企業がみているなら，賃金格差もそれに対応して大きくなるはずである．したがって，それらの変数にはプラスの符号が予想される．一方，これと並んで重要な変数は，企業からみた限界生産力の観測コストである．この代理変数には，従業員の能力・業績の観測容易性(abobs35, abobs45, abobs55)を用いる．従業員の能力・業績のバラツキが大きくても，実際にその差を把握できないと，賃金格差に結びつけることはできない．したがって，従業員の能力・業績の観測容易性が高まると，賃金格差も大きくなると予想される．もっとも，トーナメント・モデルによれば，わずかな能力・業績差でも大きな賃金格差を招来しうるから，以上のabvarとabobsに関する予測は必ずしも自明ではない．

前記の限界生産力の観測コストとも関連するが，

表 4. 賃金格差と昇進格差の実証分析で用いられた変数と仮説

分析で使われた変数名	定義(尺度)	賃金格差への影響(予測)	昇進格差への影響(予測)	平均 [標準偏差]
rwdiff35	35 歳時の賃金格差(最高賃金指数－最低賃金指数)	被説明変数	N.A.	22.61[17.25]
rwdiff45	45 歳時の賃金格差(同上)	被説明変数	N.A.	31.02[25.53]
rwdiff55	55 歳時の賃金格差(同上)	被説明変数	N.A.	36.56[29.84]
ptdiffk	平均的な人と早い人の課長昇進年齢の差(歳)	N.A.	被説明変数	3.74 [1.91]
ptdiffk2	遅い人と早い人の課長昇進年齢の差(歳)	＋	被説明変数	9.03 [3.80]
ptdiffb	平均的な人と早い人の部長昇進年齢の差(歳)	N.A.	被説明変数	4.57 [2.47]
ptdiffb2	遅い人と早い人の部長昇進年齢の差(歳)	＋	被説明変数	8.74 [3.68]
pkachoav	平均的な課長昇進年齢(歳)	?	N.A.	39.32 [3.46]
pbuchoav	平均的な部長昇進年齢(歳)	?	N.A.	48.44 [3.69]
upgrdage	昇格で差がつきはじめる年齢(歳)	N.A.	＋	30.34 [4.52]
abvar35	従業員間での職務遂行能力や会社への貢献度におけるバラツキ，35 歳時点(5 点尺度，1＝非常に小さい，……，5＝非常に大きい)	＋	N.A.	3.73 [0.74]
abvar45	同上，45 歳時点(同上)	＋	N.A.	4.29 [0.75]
abvar55	同上，55 歳時点(同上)	＋	N.A.	4.36 [0.84]
abvar	同上，35 歳，45 歳，55 歳各時点の平均(同上)	N.A.	＋	4.12 [0.66]
abobs35	個人間の職務遂行能力や業績の差を把握することの容易さ(5 点尺度，1＝簡単に把握できない，……，5＝簡単に把握できる)	＋	N.A.	3.49 [0.86]
abobs45	同上，45 歳時点(同上)	＋	N.A.	3.89 [0.92]
abobs55	同上，55 歳時点(同上)	＋	N.A.	3.98 [1.02]
abobs	同上，35 歳，45 歳，55 歳各時点の平均(同上)	N.A.	＋	3.78 [0.83]
indpndnt	独立作業の重要性(5 点尺度，1＝多くの人の共同作業からよい結果，……，5＝一人一人の独立作業からよい結果)	＋	＋	2.86 [0.99]
avtau	大卒男子事務系従業員の「勤続年数÷(年齢－22)」	－	－	0.84 [0.21]
yousom4	管理職の賃金決定で「業績」が最重要要素(1＝最重要要素である)	＋	N.A.	0.35 [0.48]
evopen	人事考課結果の情報開示度(5 点尺度，1＝いっさい教えない，……，5＝詳しく説明し話し合っている)	＋	?	2.86 [1.50]
wdknownm	管理職に関する賃金格差情報の流通度(4 点尺度，1＝秘匿性が高く推測困難，……，4＝公表している)	?	－	1.87 [0.98]
lnfirm	従業員規模(人数の自然対数)	?	－	6.92 [1.13]
mcollege	男子大卒者比率(%)	＋	＋	36.91[18.16]
agecom30	男子大卒事務系での 30 歳代の割合(%)	＋	N.A.	29.44[11.12]
agecom40	男子大卒事務系での 40 歳代の割合(%)	＋	N.A.	25.86[10.10]
agecom50	男子大卒事務系での 50 歳代の割合(%)	＋	N.A.	17.63[11.12]
uniond	労働組合の有無(1＝有り)	－	－	0.69 [0.46]
dpgrdsys	職能資格制度を継続する意図(1＝継続する)	N.A.	－	0.66 [0.47]
wc5060	大卒事務系での 50 歳以上の従業員の割合(%)	N.A.	＋	19.08[11.77]
tmptr50	大卒事務系 50 歳台従業員での出向者の割合(%)	N.A.	－	13.65[15.89]
femrate	女性従業員比率(%)	N.A.	－	20.41[13.29]
prtrate	事務系非正規従業員比率(%)	N.A.	－	6.53[11.55]
orgflat	組織のフラット化を実施しているか(1＝実施している)	N.A.	＋	0.31 [0.46]
profit5	1991～96 年での経常利益の増減率(%)	N.A.	－	46.52[374.57]

注) N.A. は説明変数に含めなかったことを示す.

さらに，協働作業が重要か否かを示す変数として独立作業の重要性(indpndnt)を加える．仕事の独立作業性が強いと，生産性格差を一定としても，賃金格差は大きくなると予想される．これは，生産性格差の観測が容易になること，従業員のネガティブな反応による悪影響が小さいと予想されることなどの理由による．

4.2.2 長期雇用の程度に関連する変数

長期雇用の指標として「勤続年数/(年齢-22)」(各企業における男子大卒事務職の平均)をとれば，その係数はマイナスが予想される(avtau)．なぜなら，以下のようないくつかの理由から，長期雇用慣行が支配的な企業では，賃金格差が小さくなる傾向があると予想されるからである．第 1 に，流動的な労働市場の下では，業績をより反映した賃金決定が効率的となるが，企業特殊訓練の度合いが大きいなどの理由で流動性が低い場合は，その逆となる．第 2 に，長期雇用が支配的な企業では，能力形成自体も時間をかけて行われ，生産性格差の顕在化も遅くなる可能性がある．同時に，生産性格差の正確な把握のために，長い観測期間が必要とされる．第 3 に，長期的なインセンティブが，たとえば「後払い賃金」によってもたらされるなら，個々の労働者間の生産性格差と報酬の関連は，短期雇用の場合に比べて小さ

いと予想される．もっとも，キャリア・コンサーンズ・モデルによれば，同じ長期雇用労働者の間では，年齢の経過とともに短期的インセンティブの割合を増やす必要がある．長期雇用下では，労働者と企業の間で，賃金を生産性の変動からある程度遮断するという一種の「保険」契約が成立している可能性もある．

なお，結果報告では省略したが，長期雇用と関連するその他の指標として，各年代における中途採用率，および自発的離職率を説明変数に加えたモデルも推定した．流動性が高い市場環境のもとでは，能力・実績に対して感応的な賃金決定が望ましいので，これらの係数はプラスと予想される．

4.2.3 賃金決定要素や賃金等級など制度的要因に関連する変数

実際の賃金決定は，各企業の賃金制度(賃金決定のルール)のもとで行われるから，賃金決定要素は最も直接的な説明変数と考えられる．ここでは，管理職の賃金決定要素として「業績」が最重要要素であるか否かのダミー変数を用いる(yousom4)．一般に「業績」は，「年齢・勤続」，「職種・職務・職位」，「職能」などの要素に比べ，個人間の差が大きいと考えられるから，より大きな賃金格差をもたらすと予想される．

賃金格差に大きく影響するもうひとつの制度的要因は，賃金等級の設定とそれへの従業員の格付けである．ただし，資格や昇格については直接調べていないので，ここでは昇進に関する変数を代理変数として用いる．同期入社従業員間で昇進時期に大きな差があれば(ptdiffk2, ptdiffb2)，賃金格差も大きくなると予想される．それは次の理由による．昇進時期のバラツキが大きいと，ある一時点における同一年齢の従業員間の役職位(ここでは賃金等級の代理変数)の分布の広がりが大きくなるとともに，同一役職位の者同士でも，その役職位についてからの経過年数が異なるであろう．そして，賃金が役職位の高さや役職位についてからの年数によって大きく影響されるなら，それらのバラツキが大きいことは，賃金格差も大きくなることを意味するからである．他方，平均的な昇進時期そのものが(pkachoav, pbuchoav)，賃金格差の大きさとどう関連するかは必ずしも明らかでないが，ここでは，一種のコントロール変数として用いることにする．

4.2.4 過程の公平性に関連する変数

人事評価結果の本人開示度は，従業員の納得性，公平感などに影響する．もし，評価結果が従業員に明確に説明され，従業員もそれに納得するならば，仮に悪い評価結果であっても受容するであろう．換言すれば，評価結果のフィードバックが行われるなどすれば，大きな賃金格差をつけやすくなろう．この意味で，評価結果の説明を従業員に行っている場合には，賃金格差も大きくなるであろう．したがって，評価結果の情報開示度に関する変数(evopen)はプラスの符号が予想される．だが，仮に評価結果の説明がなされても，他人に比べ自分の賃金が低いことがあまりにも明瞭にわかると，生産性に何らかの悪影響が及ぶ可能性も否定できない．その意味で，職場内の情報流通が頻繁で，従業員が自分の相対的な賃金ポジションを知りうる場合には，あまり大きな賃金格差をつけるのは逆効果かもしれない．したがって，賃金格差情報の流通度に関する変数(wdknownm)の符号はプラスかマイナスか不明である．

4.2.5 コントロール変数

最後に，さきに述べた人事の経済学や組織行動論の理論的知見から直接に導かれるわけではないけれども，その他の企業属性をいくつかコントロール要因として用いる．第1は，企業規模である(lnfirm)．企業規模と同一年齢内賃金格差が，理論的にどのような関連をもつのかは必ずしも明らかでない．だが，近年の大企業を中心とした人事制度改革の動きからすると，大企業ほど，大きな賃金格差がみられるかもしれない．

第2の変数は，従業員に占める男子大卒者比率である(mcollege)．評価・処遇制度改革のひとつのねらいが，賃金水準の相対的に高い男子大卒者の人件費抑制にあるとすれば，この指標は賃金格差の拡大と対応しているかもしれない．もっとも，年齢・賃金プロファイルの傾きの大きさと，同一年齢内賃金格差の大きさの間にはほとんど相関関係がみられず，賃金格差の拡大それ自体が企業の賃金総額の削減に直接役立っているという証拠はない(奥西 1998)．

第3に，3つの年齢ポイントの賃金格差に対応したそれぞれの年代の従業員比率，すなわち大卒男子事務職に占める30歳代，40歳代，50歳代の者の割合である(agecom30, agecom40, agecom50)．当該年代の従業員比率が高いと，その人件費負担が大きくなり，企業は賃金格差を大きくしようとするかもしれない．あるいは，従業員数が多いと，従業員間の能力等のバラツキが大きくなり，それに伴い賃金格差も大きくなるかもしれない．

第4に，労働組合の有無である(uniond)．労働組合が賃金の平準化機能をもつとすれば，その存在は，賃金格差を小さくするだろう．ただし，管理職層にもそうした効果が及んでいるかどうかは，必ずしも明らかでない．

表 5. 相対賃金格差の規定要因[ab]

説明変数	説明変数の意味	相対賃金格差			
		35 歳 (rwdiff35)	45 歳 (rwdiff45)	45 歳 (rwdiff45)	55 歳 (rwdiff55)
abvar35, 45, 55	従業員間での職務遂行能力や会社への貢献度におけるバラツキ，35 歳，45 歳，55 歳	4.080 (1.652)	0.531 (0.185)	−0.251 (−0.110)	0.790 (0.217)
abobs35, 45, 55	個人間の職務遂行能力や業績差を把握することの容易さ，35 歳，45 歳，55 歳	0.228 (0.105)	−0.193 (−0.090)	2.019 (1.141)	3.945 (1.414)
indpndnt	仕事の独立性	1.853 (1.103)	4.972*** (2.672)	3.367** (2.266)	4.202 (1.579)
avtau	大卒男子事務系従業員の長期勤続度	−3.719 (−0.460)	−11.981 (−1.390)	−4.721 (−0.684)	15.695 (1.239)
yousom4	管理職の賃金決定で「業績」が最重要要素であるダミー	2.416 (0.668)	3.396 (0.846)	1.976 (0.605)	−5.913 (−1.021)
pkachoav	平均的な課長昇進年齢	−0.407 (−0.735)	−0.501 (−0.848)	——	——
pbuchoav	平均的な部長昇進年齢		——	−0.452 (−0.891)	0.198 (0.234)
ptdiffk2	課長昇進が遅い人と早い人の昇進時期の年齢差	1.637*** (3.620)	1.682*** (3.427)	——	——
ptdiffb2	部長昇進が遅い人と早い人の昇進時期の年齢差		——	1.965*** (4.235)	3.622*** (4.452)
evopen	人事考課結果の情報開示度	2.300* (1.797)	2.426* (1.764)	2.281** (1.993)	3.751* (1.907)
wdknownm	管理職に関する賃金格差情報の流通度	1.061 (0.541)	1.393 (0.648)	1.556 (0.906)	−0.599 (−0.200)
lnfirm	従業員規模(人数の自然対数)	2.018 (1.116)	4.861** (2.525)	2.465 (1.513)	−0.645 (−0.219)
mcollege	従業員に占める男子大卒者比率	0.000 (0.005)	−0.023 (−0.211)	0.005 (0.052)	−0.023 (−0.145)
agecom30, 40, 50	大卒男子事務系従業員に占める各年代の従業員比率，30 歳代，40 歳代，50 歳代	0.040 (0.222)	−0.047 (−0.248)	−0.035 (−0.212)	−0.073 (−0.278)
uniond	労働組合の有無(1＝有り)	−6.748* (−1.699)	−7.478* (−1.710)	−1.000 (−0.280)	1.304 (0.199)
サンプル数		123	119	108	97
自由度修正済決定係数		0.145	0.174	0.282	0.184

注) [a] 推定はすべて OLS による．上段の数字は係数，下段のカッコ内の数字は t－統計量を意味する．
[b] ＊＊＊は $p<0.01$，＊＊は $p<0.05$，＊は $p<0.1$ を意味する．

4.3 賃金格差の規定要因

推定は，35 歳，45 歳，55 歳の各年齢における相対賃金格差の大きさを被説明変数とし，前記の各種変数を説明変数とした重回帰分析によって行った(推定方法は OLS による)．年齢によって異なる説明変数については，被説明変数の年齢と対応したものを用いた．また，45 歳の賃金格差については，昇進関連の変数として，課長に関するものと部長に関するものの 2 通りについて行った．推定結果は表 5 に掲げている．これから読みとることができるのは，以下のポイントである．

限界生産力とその観測コスト，協働の重要性に関連する変数 労働者の能力・業績のバラツキ(abvar35, abvar45, abvar55)については，プラスの符号を予想したが，10% 水準で有意なものはなかった．ただし，35 歳の賃金格差の場合，かろうじてプラスとみられる(p 値は 10.1%)．また，労働者の能力・業績の観測容易性(abobs35, abobs45, abobs55)も，プラスの符号を予想したが，10% 水準で有意なものはなかった．ただし，55 歳の賃金格差の場合，かろうじてプラスとみられる(p 値は 16.1%)．abvar, abobs とも，35 歳，45 歳，55 歳の各年齢の賃金格差を平均したものを被説明変数とし，説明変数にも 3 つの年齢に対応した変数を平均したものを用いて推定してみたが，改善はみられなかった．

以上のことから，労働者の能力・業績のバラツキや，その観測容易性といった要因は，理論が予想するほど賃金格差に影響しているわけではなさそうである．その理由としては，たとえばトーナメント・モデルが想定するように，賃金格差と生産性格差は，その順序は一致していても大きさ自体は必ずしも一致していないこと，これらの変数は人事担当者の主

観によるため，測定誤差が大きい可能性があること，などが考えられる．

一方，アウトプットの観測コストや協働の重要性に関連した変数として，仕事の独立作業性(indpndnt)を用いたが，これは予想通り，45歳層では有意にプラスの符号となった．abvarやabobsよりもロバストな結果といえる．

長期雇用の程度に関連する変数　長期雇用の指標(avtau)については，マイナスの符号を予想したが，有意な結果は得られなかった．45歳の賃金格差の場合(しかも昇進関連変数に課長を用いた場合)，かろうじてマイナスとみられるくらいである(p値は16.7%)．なお，労働力流動性の指標として，各年代における中途採用率，および自発的離職率を説明変数に加えたモデルも推定してみたが，これらの係数のほとんどは有意な傾向を示さず，他の変数の係数への影響もほとんどみられなかった[3]．

賃金決定要素や賃金等級など制度的要因に関連する変数　賃金決定要素として「業績」が最重要である企業(yousom4)では賃金格差も大きいと予想したが，いずれの年齢層のケースでも有意ではなかった．単純なクロス集計結果をみても，賃金決定要素と賃金格差の大きさとの関連はきわめて弱い(奥西 1998)．この点は，制度的な賃金決定要素が何であるかよりも，そうした決定要素を実際にどう測り，またそれをどう賃金格差に対応させているのかという運用面の問題が大きいことを示唆している．

一方，賃金等級のバラツキの代理指標として用いた昇進時期のバラツキの大きさに関する変数(ptdiffk2, ptdiffb2)は，一貫して有意な効果を示した．すなわち，どの年齢層でも，課長や部長への昇進時期の差が大きい企業ほど，同一年齢内賃金格差も大きい．これは非常にロバストな結果である．昇進時期のバラツキが大きいと，ある一時点における，同一年齢の労働者間の役職位の分布の広がりが大きくなるとともに，同一役職位の者同士でも，その役職位についてからの経過年数が異なることから，それらに対応して決まる賃金のバラツキも大きくなるものとみられる[4]．

過程の公平性に関連する変数　3つの年齢ポイントのすべてで，人事考課結果の情報開示度(evopen)が高い企業ほど，賃金格差が大きい．これも比較的ロバストな結果である．過程の公平性が増せば，大きな報酬格差に対する労働者の許容度が高まるという組織行動論における予測を裏付ける結果といえる．しかし，賃金格差情報の流通度(wdknownm)，すなわち，労働者が全体の賃金分布をどの程度知っているかということと，実際の賃金格差の大きさとの間には，有意な関係はみられなかった．あらかじめ予想したように，全体の賃金分布における自分の賃金ポジションがわかると，モラール・ダウンや足の引っ張り合いなどの組織内での妨害行動が引き起こされる可能性があるため，企業も賃金格差を大きくすることに躊躇し，過程の公平性のもつプラスの効果がうち消されるのかもしれない．

コントロール変数　まず，企業規模(lnfirm)については，45歳層でのみ，有意にプラスの影響がみられた．大企業における賃金格差拡大の動きは，特にこの年齢層を中心に起きているということかもしれない．従業員に占める男子大卒者比率(mcollege)や男子大卒事務職に占める各年代の従業員比率(agecom30, agecom40, agecom50)は，これらの従業員に対する人件費削減圧力などから賃金格差を広げている可能性があると考えたが，ほとんど有意な関係はみられなかった．これは，被説明変数である賃金格差が，各年齢の平均賃金の大きさを100として基準化したものであり，その大小と人件費の大小とは直接の関連がないからかもしれない．

労働組合の有無(uniond)については，35歳層および45歳層(昇進関連変数に課長を用いた場合)で，有意にマイナスの効果がみられた．これは，予想通り，労働組合の存在が組合員の賃金格差を縮小させることを示唆している．しかし，労働組合の存在が，組合員と非組合員の間の賃金格差に関しても縮小効果をもっているかどうかは，このデータから確認することはできない．

4.4　推定結果の要約

以上の推定結果から導かれる結論は次の通りである．第1に，従業員の能力・業績のバラツキや，その観測容易性といった経済理論的に重要な変数については，必ずしも十分な効果を確認できなかった[5]．ただし，仕事の独立性については，経済理論の予想通りの効果が確認された．

第2に，昇進時期のバラツキと人事考課結果の情報開示度の2変数については，一貫して予想通りの効果を確認できた．前者は役職位ないしは賃金等級といった制度的要因の重要性を，後者は過程の公平性と従業員の格差許容度という組織行動論的要因の重要性をそれぞれ示唆している．ただし，制度的要因といっても，たとえば賃金決定要素の種類自体は賃金格差にほとんど影響をもたないという結果になっており，制度それ自体よりもその実際の運用が重要である．同様のことは，役職位ないしは賃金等級についてもいえる．これらの存在自体が賃金格差をもたらしたのではなく，これらへの実際の従業員の配置時期にバラツキのあることが，賃金格差をもた

らしているのである．

第3に，組織行動論的要因についても，人事考課結果の情報開示度については予想通りの結果が得られたが，賃金格差情報の流通度については，理論的にも実証的にも明確な結果は得られなかった．今後の課題のひとつであろう．

第4に，年齢別にみると，昇進関連変数に課長を用いた45歳の推定式で，有意な変数が比較的多かった．35歳では，被説明変数である賃金格差自体小さいこと，55歳では，出向等で退出している従業員が多くなっていることなどが影響して，説明変数の有意性がある程度損なわれたのかもしれない．これらの点の検証は，別の(よりサンプル・サイズの大きな)データ・セットによる追試を待つほかない[6]．

5. 昇進構造と昇進格差

5.1 昇進格差の実態

第2節で論じた昇進格差に関する4つの論点を検証することが，本節の目的である．ここでも，定量分析に入る前に，昇進格差の実態を把握することからはじめよう．表6は，課長と部長への昇進年齢と昇進割合を，それぞれ早く昇進した人，平均的に昇進した人，遅く昇進した人ごとに一括して掲示したものである．

まず，昇進年齢をみよう．課長の場合には，平均的な人で39.3歳で昇進する．しかし，早い人は35.5歳で，遅い人は44.6歳で昇進しているから，平均的な人と早い人との間には4.4歳の格差が発生し，また遅い人と早い人との間には9.1歳の格差が発生している．また，部長昇進の場合には，平均的な人で48.4歳で昇進する．しかし，早い人は43.8歳で，遅い人は52.6歳で昇進しているから，平均的な人と早い人との間では4.6歳の格差が発生し，また遅い人と早い人との間では8.8歳の格差が発生している．このように，課長と部長の場合の平均的昇進年齢は，企業規模や産業を通じてほぼ同様であるけれども，

表6. 課長と部長への昇進年齢と昇進割合　　(単位：歳および%)

	課長への昇進						部長への昇進					
	早い人		平均的な人		遅い人		早い人		平均的な人		遅い人	
	年齢	割合	年齢	割合	年齢	割合	年齢	割合	年齢	割合	年齢	割合
全体	35.5	12.0	39.3	46.7	44.6	67.0	43.8	11.3	48.4	29.9	52.6	42.1
	[3.5]	[23.6]	[3.5]	[33.0]	[4.6]	[30.1]	[4.6]	[20.4]	[3.7]	[27.6]	[3.1]	[31.4]
企業規模												
300人未満	35.5	19.3	39.8	40.0	45.1	58.1	42.9	14.6	48.0	26.4	51.7	33.1
	[4.0]	[30.6]	[3.9]	[37.3]	[5.1]	[37.1]	[4.8]	[25.2]	[4.5]	[30.2]	[4.0]	[33.5]
300～999人	35.6	15.0	39.4	44.8	44.3	65.6	44.0	12.5	48.7	31.3	52.8	42.4
	[3.5]	[27.2]	[3.5]	[33.4]	[4.4]	[30.5]	[4.4]	[21.4]	[3.5]	[29.7]	[2.9]	[33.5]
1,000～1,999人	35.3	12.3	39.0	47.1	44.9	66.2	43.6	9.4	48.2	26.3	52.7	42.5
	[3.4]	[22.7]	[3.6]	[31.5]	[4.8]	[30.4]	[5.0]	[17.8]	[3.5]	[25.6]	[2.9]	[31.9]
2,000～4,999人	36.0	5.7	39.7	48.0	45.3	70.5	44.2	10.0	48.6	29.8	52.9	38.4
	[3.7]	[13.3]	[3.4]	[30.6]	[4.6]	[26.9]	[4.4]	[17.2]	[3.6]	[23.4]	[2.7]	[25.7]
5,000人以上	35.7	8.3	38.6	61.6	43.0	83.0	43.7	9.2	47.9	41.8	52.0	50.3
	[2.6]	[19.3]	[2.5]	[29.4]	[4.3]	[18.3]	[3.1]	[14.4]	[3.2]	[27.2]	[3.0]	[26.2]
業種												
建設業	36.7	12.5	40.6	50.0	45.8	75.3	45.6	7.7	50.2	31.6	54.1	52.1
	[3.3]	[25.0]	[3.0]	[33.6]	[4.4]	[24.1]	[3.5]	[17.5]	[2.6]	[27.3]	[2.3]	[29.1]
製造業	36.0	6.3	39.8	45.0	45.1	65.5	44.1	10.1	48.6	27.3	52.7	43.4
	[3.0]	[14.2]	[3.0]	[33.0]	[4.1]	[31.5]	[4.4]	[18.5]	[3.5]	[25.6]	[2.8]	[32.2]
運輸・通信業	37.3	4.7	41.3	29.9	47.8	52.5	45.9	7.1	49.3	21.7	52.9	21.1
	[4.4]	[8.0]	[4.5]	[29.0]	[4.9]	[33.2]	[3.2]	[17.6]	[3.0]	[26.1]	[3.2]	[18.0]
卸売・小売業，飲食店	34.6	20.3	38.6	44.6	43.7	60.6	43.2	12.2	48.0	26.3	52.1	36.4
	[3.6]	[31.3]	[3.6]	[34.2]	[4.7]	[32.9]	[4.7]	[19.9]	[4.1]	[25.2]	[3.0]	[32.0]
金融・保険業，不動産業	33.3	25.4	37.0	62.2	42.2	75.7	41.5	18.3	46.5	36.6	51.4	39.6
	[3.7]	[34.4]	[3.5]	[29.6]	[5.6]	[21.4]	[3.9]	[23.9]	[3.7]	[27.6]	[4.5]	[29.7]
サービス業	34.1	23.2	37.5	48.7	42.4	76.2	41.2	22.8	46.7	47.9	50.7	48.5
	[3.5]	[32.4]	[3.7]	[30.4]	[4.6]	[21.5]	[5.9]	[33.2]	[4.4]	[37.3]	[4.0]	[31.3]
その他	34.2	4.3	38.0	60.2	43.3	68.8	42.8	8.3	47.5	30.1	53.2	32.0
	[3.6]	[6.2]	[2.4]	[30.6]	[3.3]	[32.4]	[5.0]	[9.6]	[3.7]	[27.4]	[1.8]	[28.4]

注）課長への昇進割合は，早い人に関しては35歳，平均的な人に関しては40歳，遅い人に関しては45歳の従業員に占める課長以上昇進者の比率である．また，部長への昇進割合は，早い人に関しては45歳，平均的な人に関しては50歳，遅い人に関しては55歳の従業員に占める部長以上昇進者の比率である．なお，[　]内は標準偏差である．

平均的な人と早い人または遅い人と早い人との格差は規模間や産業間で変動するといえよう．

次に，昇進割合を取り上げよう．課長昇進の場合には，早い人の年齢では12.0%の従業員しか課長昇進を果たしていないのに対して，平均的な人の年齢では46.7%，遅い人の年齢では67.0%と課長昇進する割合は急速に高まっている．これに対して，部長昇進の場合には，早い人の年齢での11.3%の昇進割合から出発して，平均的な人の年齢では29.9%，遅い人の年齢では42.1%であって，課長昇進の場合と比べると，立ち上がりはきわめて緩やかである．また，企業規模や産業間で昇進割合は大きく変動している．

5.2 仮説と使用する変数

まず，昇進格差を表す変数は，以下のように設定される．課長や部長へ昇進する者が現れる時点が同期のキャリアのなかで早いほど，その時点での昇進格差は大きくなる．これから，課長昇進・部長昇進を達成する従業員が同期の間で現れる時点(年齢)を昇進格差の指標とした．しかし，こうした昇進年齢は，さきの表6でみたように，産業などの要因によって規定され，企業の要因では決まらない可能性も高い．このため，分析に際しては，その企業での課長昇進年齢または部長昇進年齢が平均的な人と早い人との年齢差を計算して格差の指標とした．また，同じ理由から，もうひとつの指標として，課長または部長への昇進が早い人と遅い人の年齢差をとった．

より具体的には，課長への昇進に関する格差指標は，その企業で平均的に課長に昇進する年齢から早く課長に昇進する年齢を差し引いたものであり，この差が大きいほど格差が大きいと考えられる(ptdiffk)．同様にして，課長昇進が遅い人と早い人の差を計算し，昇格格差の第2の指標とした(ptdiffk2)．部長に関しても，その企業で平均的に部長に昇進する年齢と早く部長に昇進する年齢の差をとり，この差が大きいほど格差が大きいと考えた(ptdiffb)．また，部長昇進が遅い人と早い人の差をとり第2の指標とした(ptdiffb2)．

次に，昇進格差を説明する独立変数は，第2節の理論的枠組みに基づいて，4つの変数群，すなわち(1)人材開発に関連する変数，(2)モチベーションに関連する変数，(3)公平性に関連する変数，(4)人材フローに関連する変数群を大別し，以下でみていくような個々の変数を導入した．なお，被説明変数と説明変数の概要は，さきの表4で与えられている．

5.2.1 人材開発に関連する変数

人材開発に関連する変数は，主として当該企業が長期雇用の枠組みのなかで，昇進競争メカニズムを用いて内部での人材開発を行っているのか否かを捉える．第2節でみたように，内部での競争を通じて，従業員全体としての技能水準を引き上げていくためには，大きな格差を早い時点で導入することは好ましくない．

今回の調査で人材開発が内部的に行われているか否かをみる指標のひとつは，雇用がその企業でどの程度長期継続的であるかということである．ここでは，変数として男子大卒事務系従業員の平均勤続年数を，平均年齢から22歳を引いたもので除した値を計算し，これを長期雇用の指標とした(avtau)．この変数(長期勤続度)の値が大きいほど，男子大卒事務系従業員に関して長期雇用が支配的であり，内部育成に依存していると考えられる．そして，その結果として，昇進格差は小さくなると予測される．

人材開発に関するいまひとつの指標は，企業が今後とも職能資格制度を維持していくか否かである(dpgrdsys)．これを維持する場合，その企業は，内部での人材育成に大きなウェイトを置いており，内部での技能蓄積のインセンティブとして職能資格制度による評価と処遇を行っていると考えられる．

5.2.2 モチベーションに関連する変数

昇進を従業員のモチベーションを高めるための手段とみる考え方に基づくと，次の変数が重要となる．まず，従業員が独立作業で良い結果を生み出すか，それとも協働作業で良い結果を生み出すかの違いに関わる変数である．独立作業に依存するほど，昇進格差を大きくすることによって個人のモチベーションを高めることが重要になる(indpndnt)．同様にして，個人別の業績や能力の把握を行うことが容易な場合，昇進格差によって個人別のインセンティブを高めていくことがより適合的となる．したがって，個人の能力・業績の評価が容易に行われる場合(abobs)，昇進格差は大きくなると考えられる．さらに，従業員間の能力のバラツキが大きい場合(abvar)も，昇進格差を通じてインセンティブを与えることが重要となる．能力のバラツキが従業員にも明らかであるにもかかわらず，昇進格差が小さいと不公平感を生み，マイナスのインセンティブとなろう．

他方，日本企業では，従業員のモチベーションを確保するために，昇進と並んで職能資格制度上の昇格が存在する．また，企業内でのポスト上の昇進は，ある一定レベルへの昇格が必要条件となっていることが多い．したがって，職能資格制度のもとで，大きな昇格格差をつけている企業は，同時に昇進格差でも大きな格差を維持していると予想される．こうした企業は，昇格による格差と昇進による格差の両方を用いて，モチベーションの維持をはかっていると考えられる．ここでは，こうした昇格上の格差を

表す指標として，職能資格制度上の昇格格差がつきはじめる年齢(upgrdage)をとり，これが早いほど昇進格差が大きくなると考える．

5.2.3　公平性に関連する変数

公平性要因としては，人事考課制度をめぐる情報開示に関する変数(evopen)がある．まず，従業員に人事考課の過程や結果を詳しく開示しているほど，実際に生じた格差が公平なプロセスによって決定されたと認識されるため，大きな昇進格差をつけてもモチベーションを大きく減殺することはないと考える．したがって，人事考課の過程や結果に関する情報開示は，昇進格差を大きくする傾向がある．つまり，情報開示により，従業員が格差を受容することになり，企業は昇進格差をつけることができる．

だが，さきにも述べたように，こうした情報開示は，個人間の能力差をあからさまに示して，従業員のモラールやモチベーションに対して悪影響を及ぼすかもしれない．評価結果が明確に能力や業績の差によるという情報が提供されるならば，従業員はそうした断定的結論によりモチベーションを失う恐れがある．企業がこうしたことを危惧する場合には，情報開示が行われている企業では，昇進格差はかえって小さくなるかもしれない．

従業員が賃金格差を何らかの情報源から知っている場合はどうなるだろうか．モチベーションの観点からみれば，すでに賃金格差によってインセンティブ効果があると考えられるため，昇進格差を大きくすることによってインセンティブ効果を高める必要はない．この結果，昇進格差は小さくなると予想される．通常は，昇進格差は誰の目にも明らかで，賃金格差はより秘匿された情報である．この場合，昇進格差はインセンティブ効果がより大きいと考えられる．だが，賃金格差に関する情報を従業員がもっている場合，賃金格差も明示的になって，こうした対比は意味がなくなる．したがって，賃金格差情報を従業員がもっているほど(wdknownm)，それだけ昇進格差は小さくなると考えられる．

5.2.4　人材フローに関連する変数

人材フローに関連する変数としては，まず最初に企業内の高年齢従業員の割合がある．高年齢従業員比率が高い場合，人材のフローを維持することがむずかしくなり，多くの従業員を昇進させることができない可能性が高まる．この結果，同期内の昇進格差は拡大するであろう．ここでは，大卒事務系従業員に占める50歳以上の従業員の割合を用いた(wc5060)．同様の理由で，男子大卒従業員の比率が高い企業でも，昇進競争に参加している人数が多く，企業はホワイトカラー従業員の滑らかなフローを維持することが困難になると考えられる．その結果，男子大卒従業員比率(mcollege)は，昇進格差を拡大させる効果があると予想される．

だが，こうした高年齢従業員や男子大卒従業員の割合がたとえ高くても，彼らが出向という形で他の企業に移る場合，上方への人材フローを円滑に維持できる可能性が高まるかもしれない．したがって，高年齢従業員のなかで出向者の割合が高いほど，同期内で社内に残った従業員だけを考えた場合，多くの従業員が昇進する可能性が高くなると考えられる．この結果，昇進格差は小さくなると予想される．ここでは，50歳以上の男子事務系従業員中での出向者割合(tmptr50)を用いる．

さらに，従業員全体のなかで女性従業員の占める比率が高い場合，またパートなどの非正規従業員の占める比率が高い場合，こうしたタイプの労働力が昇進の対象となるホワイトカラー雇用者数を調整する上でのバッファーとなり，企業は比較的滑らかな上昇フローを維持することが可能になると思われる．したがって，女性従業員比率(femrate)と非正規事務系従業員比率(prtrate)は，昇進格差に関してマイナスの影響を与えるであろう．

他方，企業が階層的な組織構造を中間管理職レベルの削減など，いわゆる組織のフラット化によってスリム化すると，昇進のためのポストが少なくなり，同期内で昇進する従業員の割合が低くなるであろう．したがって，企業が役職階層を減らすなどのいわゆる組織のフラット化を行った場合(orgflat)，昇進格差は大きくなると考えられる．

5.2.5　コントロール変数

最後に，経済学や組織行動論からは直接には導かれないけれども，昇進格差に影響する要因がいくつか考えられる．まず企業規模である．企業規模(lnfirm)は，もしより大きな企業規模が階層構造の複雑化をもたらすならば，従業員の増加以上にポスト数を増加させるので，昇進格差にマイナスの影響が予想される．次に，企業の短期的業績の悪化は，競争力を回復する目的で人事制度を改革する動きを惹起すると考えられる．そして，競争力回復の一環として，早期選抜など昇進格差を大きくする施策が採用されることが多い．したがって，過去5年間の経常利益の変化率(profit5)をとると，昇進格差と負の関係を示すと考えられる．最後に，労働組合の有無も重要である(uniond)．第4節で述べたように，労働組合は処遇の平準化機能をもつ可能性がある．また，昇進の基準として年功的な要素を重視する可能性もある．その場合，労働組合の存在は昇進格差を小さくするであろう．ただし，管理職層にもそう

した効果が及んでいるかどうかは，必ずしも明らかではない[7]．

5.3　昇進格差の規定要因

推定は，すべて昇進格差の指標を被説明変数とする重回帰分析によって行われた(推定方法はOLSである)．推定結果は，表7で報告されている．ここでは，課長昇進と部長昇進のケースを分けて，仮説と関連する変数の符号をみていこう．

5.3.1　課長への昇進格差

課長昇進の早い人と平均的な人との年齢差(ptdiffk)を従属変数にする場合，7つの変数が有意な関連をみせた．

人材開発に関連する変数　まず，職能資格制度をこれからも継続していく意思(dpgrdsys)は，昇進格差とマイナスの関連を示し人材開発に関する仮説を支持した．職能資格制度の維持は，大きな昇進格差の導入を妨げている．

モチベーションと過程の公平性に関連する変数　公平性に関連する変数では，人事考課結果の情報開示度(evopen)が昇進格差とマイナスの関係を示した．情報開示が従業員間の格差を明確にすることによりモラールやモチベーションへの悪影響を恐れる企業が，昇進格差を小さく維持する可能性が示唆される．

一般に，開示された評価結果は，従業員の能力について企業が下した評価であること，またポスト処遇上の差が何らかの偶然的要因で生じた差ではない

表7．昇進格差の規定要因[a,b]

説明変数	説明変数の意味	昇進格差			
		課長，早い人と平均的な人の年齢差 (ptdiffk)	課長，早い人と遅い人の年齢差 (ptdiffk2)	部長，早い人と平均的な人の年齢差 (ptdiffb)	部長，早い人と遅い人の年齢差 (ptdiffb2)
avtau	大卒男子事務系従業員の長期勤続度	−0.655 (−0.731)	−0.878 (−0.469)	−1.831* (−1.878)	−2.874* (−1.742)
dpgrdsys	職能資格制度を継続する意図(1＝継続する)	−1.172** (−2.651)	−1.807* (−1.925)	−0.385 (−0.773)	−0.725 (−0.889)
indpndnt	仕事の独立性	−0.117 (−0.609)	−0.408 (−0.977)	0.104 (0.494)	0.201 (0.559)
abobs	個人間の職務遂行能力や業績差を把握することの容易さ	−0.118 (−0.416)	−0.402 (−0.664)	0.110 (0.362)	0.195 (0.376)
abvar	従業員間での職務遂行能力や会社への貢献度におけるバラツキ	−0.371 (−1.067)	−0.254 (−0.347)	−0.070 (−0.187)	0.394 (0.653)
upgrdage	昇格で差がつき始める年齢	−0.060 (−1.399)	−0.038 (−0.418)	−0.054 (−1.162)	−0.034 (−0.460)
evopen	人事考課結果の情報開示度	−0.484*** (−3.013)	−0.240 (−0.710)	−0.177 (−0.981)	0.250 (0.855)
wdknownm	管理職に関する賃金格差情報の流通度	0.547** (2.155)	0.749 (1.410)	0.410 (1.448)	0.037 (0.081)
wc5060	大卒事務系での50歳以上の従業員の割合	−0.036* (−1.975)	−0.016 (−0.411)	−0.034* (−1.666)	−0.030 (−0.896)
mcollege	従業員に占める男子大卒者比率	−1.475 (−1.244)	0.142 (0.055)	−2.566* (−1.932)	−3.350 (−1.468)
tmptr50	大卒事務系50歳代従業員で出向者の割合	−0.067*** (−3.944)	−0.102*** (−2.801)	−0.069*** (−3.759)	−0.074** (−2.460)
femrate	女性従業員比率	−2.797** (−2.009)	−2.952 (−0.980)	−2.863* (−1.896)	−0.514 (0.201)
prtrate	事務系非正規従業員比率	0.012 (0.626)	0.014 (0.349)	0.019 (0.943)	0.026 (0.746)
orgflat	組織のフラット化を実施しているか(1＝実施している)	0.739* (1.686)	−0.073 (−0.078)	−0.061 (−0.124)	0.903 (1.083)
lnfirm	従業員規模(人数の自然対数)	0.106 (0.516)	0.519 (1.177)	0.352 (1.413)	0.255 (0.603)
profit5	1991〜96年での経常利益の増減率	−0.000 (−0.319)	0.000 (0.194)	0.001 (1.147)	0.001 (0.905)
uniond	労働組合の有無(1＝有り)	0.189 (0.397)	0.526 (0.510)	−0.431 (−0.834)	−1.019 (−1.138)
サンプル数		98	95	89	84
自由度修正済決定係数		0.266	0.041	0.205	0.114

注)　[a] 推定はすべてOLSによる．上段の数字は係数，下段のカッコ内の数字は t 一統計量を意味する．
[b] ＊＊＊は $p<0.01$，＊＊は $p<0.05$，＊は $p<0.1$ を意味する．

ことを陽表化する．つまり，情報開示は，明確で大きな格差をキャリア上の最終的な「負け」と従業員が認知する可能性を高める．逆に，情報開示が行われない場合，昇進格差は決定的な「負け」とは認知されず，職務モチベーションへの悪影響は少ないかもしれない．こうした可能性を考える企業は，情報開示を積極的には行わず，昇進格差が決定的な差であることを認知させない方針を採用するであろう．この結果，人事考課の情報開示の程度と昇進格差が負の相関を示すことが考えられる．

だが，これに対して，賃金格差情報(wdknownm)が従業員間に流れているときには，より大きな昇進格差になるという結果となっており，仮説とは逆になる．このことは，昇進格差と賃金格差が，仮説で想定されたように互換的ではないことを示している．つまり，賃金格差について情報の秘匿性を重んじる企業は，従業員がより明確に認識できる昇進格差を小さく保つことを意味している．いまひとつの説明は，昇進格差が大きい場合，従業員はポスト上の格差を手がかりとして賃金格差を推定するため，賃金格差についての秘匿性が低くなるということである．この場合には，賃金格差情報の流通度と昇進格差の間には逆の因果関係が想定される．

人材フローに関連する変数　人材フローに関するいくつかの変数が昇進格差と有意な関係をみせた．まず，50歳代での出向者の割合(tmptr50)は，昇進格差とマイナスの関係を示しており，数多くの高年齢従業員を出向に出すことによって企業が安定的な人材フロー(昇進)を維持できる可能性が高いことを示している．また，女性従業員比率(femrate)も昇進格差とマイナスの関係にあり，女性従業員が多いと昇進格差を広げる圧力を低減させることを示唆する．

だが同時に，男子大卒事務系従業員に占める50～60歳代の比率(wc5060)も昇進格差と負の関連を示している．これから，他の要因をコントロールした場合，高齢者比率が高いほど企業は昇進格差を小さくしていることがわかる．高年齢従業員が多数存在する場合，企業は昇進格差を拡大するための新しい施策を実施しにくいのかもしれない．

人材フローに関係するいまひとつの結果として，組織階層を減らしている企業(orgflat)は昇進格差が大きいという事実が挙げられる．仮説に想定したように，組織のフラット化を実施している企業では，組織の上層部にあるポスト数が減っており，滑らかな人材フローを維持することがむずかしいのであろう．

なお，課長への昇進に関して，課長昇進の遅い人と早い人の年齢の差(ptdiffk2)を従属変数にした場合には有意な変数の数が減少した．職能資格制度の継続意思(dpgrdsys)と50歳代での出向者比率(tmptr50)のみが有意だったが，係数の方向に変化はなかった．

5.3.2　部長への昇進格差

部長昇進に関する格差については，早く昇進した人と平均的な人との年齢差(ptdiffb)を従属変数にした場合，5つの説明変数が統計的に有意な関係を示した．

人材開発に関連する変数　人材開発に関連する要因のうち，長期勤続度(avtau)は昇進格差とマイナスの関連を示した．仮説にあるように，男子大卒事務系従業員の長期雇用を重視する企業では，部長の昇進について大きな格差を導入していない．

人材フローに関連する変数　50歳代での出向者の割合(tmptr50)や女性従業員比率(femrate)など，内部の男子大卒従業員に対するバッファーとして，その人材フローを容易にする要因は，仮説どおり部長への昇進格差とマイナスの関係を示した．したがって，男子大卒事務系従業員の割合が高くまた高齢化していても，出向や女性従業員の存在によって昇進フローを確保できる可能性がある．これに対して，男子大卒従業員の比率(mcollege)と男子大卒事務系従業員に占める50～60歳代の比率(wc5060)は，仮説に反して部長昇進に関する格差とマイナスの関係を示した．したがって，他の要因をコントロールした場合，男子大卒従業員の比率が高く，また高年齢男子大卒従業員の比率が高い場合，昇進格差が少ないことになる．これは，こうした従業員が多い場合，昇進格差を広げるような施策の導入が困難なためかもしれない．

なお，部長への昇進に関して，昇進の遅い人の年齢と早い人の年齢との差(ptdiffb2)を従属変数にした場合には，上記で有意だった変数のうち，企業の長期勤続度(avtau)と50歳代での出向者比率(tmptr50)のみが昇進格差と統計的に有意な関係を示した．

5.4　推定結果の要約

以上の推定結果から，3つの結論を引き出すことができる．まず第1に，昇進格差との関連が確認されたのは，企業内労働市場での人材フローに影響を与える従業員構成に関わる変数であった．中高年従業員の社外への出向比率や女性従業員比率は，企業の上方向への人材フローを維持するために効果的な条件や制度的枠組みとなっていることが推測された．これらの要因は，昇進させるべきホワイトカラー従業員を企業の外に出す制度が存在したり，もともとその比率が小さいことを示しており，企業が昇進格

表8. 同一年齢従業員間賃金格差の今後の変化に関する希望別企業の割合

（単位：%）

区　分	社数	現在よりもかなり大きな開きにしたい	現在よりやや大きな開きにしたい	現在と同程度のままでよい	現在よりもやや小さな開きにしたい	現在よりもかなり小さな開きにしたい	その他	無回答
総計(%)	450	19.6	50.2	19.3	2.7	0.2	2.9	5.1
企業規模								
300人未満	42	14.3	47.6	26.2	4.8	0.0	4.8	2.4
300～999人	170	16.5	54.1	17.1	3.5	0.6	2.9	5.3
1,000～1,999人	94	16.0	51.1	20.2	3.2	0.0	4.3	5.3
2,000～4,999人	61	27.9	52.5	16.4	0.0	0.0	0.0	3.3
5,000人以上	38	23.7	50.0	13.2	2.6	0.0	5.3	5.3
業種								
建設業	56	17.9	53.6	17.9	7.1	0.0	0.0	3.6
製造業	205	19.5	51.7	17.6	2.9	0.0	2.0	6.3
運輸・通信業	22	31.8	40.9	18.2	0.0	4.5	4.5	0.0
卸売・小売業，飲食店	85	18.8	50.6	21.2	2.4	0.0	5.9	1.2
金融・保険業，不動産業	28	21.4	46.4	28.6	0.0	0.0	0.0	3.6
サービス業	42	14.3	57.1	14.3	0.0	0.0	4.8	9.5
その他	12	25.0	16.7	33.3	0.0	0.0	8.3	16.7

差を小さく保つことを可能にすると考えられる．

第2に，男子大卒事務系従業員のうちで50～60歳代の従業員が占める比率や，大卒男子の従業員の比率などの要因は，最初に仮説で想定されたように昇進格差を大きくする効果ではなく，逆に昇進格差を縮小させる方向での関連がみられた．したがって，企業は，昇進させるべき従業員の比率が高い場合，人材の上方向へのフローを維持することで個人間の昇進格差を小さく保っていると思われる．逆に，定常的なフローを維持せず，昇進格差を大きくすると，多くの昇進しないホワイトカラー従業員の処遇を別途考えなくてはならなくなるのかもしれない．

第3に，インセンティブに関連する変数では，職能資格制度の維持や男子大卒事務系従業員の長期雇用の度合いなど，企業内部での人材開発の重視と関連する変数が昇進格差を小さくするという関係がみられた．男子大卒ホワイトカラーに関して，長期雇用を維持し，職能資格制度を継続する意思のある企業は，企業内部での人材開発を最も効果的に行うために，昇進格差を小さく維持していると考えられる．

以上のように，人材フローに関する変数群が他の変数グループに比べてより多く有意であることは何を意味するのだろうか．ここでは，第2節で紹介したハーバード・モデルの考え方に従って，以下の解釈を提出しておく．すなわち，企業は，昇進というインセンティブを用いて，昇進競争の勝者と敗者のモチベーションを維持するために，合理的には上方への滑らかな人材フローを維持したいと考えている．だが，こうした組織上方への人材フローは，従業員の年齢構成や非正規従業員比率などの人口学的特性や，出向などの様々な制度的要因によって影響を受ける．つまり，人事管理者の合理的な意図(つまり，滑らかな昇進パターンの維持)は，様々な環境要因によって影響を受けることになる．以上の結果が明らかにしたのは，こうした組織の人口学的属性や制度的要因による人材フローの促進と制約であるといえよう．

6. 人事制度改革の促進・制約要因

6.1 人事制度改革の諸相

本節では，前の2つの節では取り上げられなかった人事制度の制度的側面とその変容に関する定性的情報に注目する．主たる目的は，人事制度を改革しようとする企業の属性や特徴が何であるのか，その規定要因を明らかにすることである．

人事制度改革の問題に入る前に，まず，第4節と第5節で考察した賃金格差と昇進格差の今後の変化方向がどうなるのかをみておこう．すなわち，賃金格差と昇進格差を今後どう変えたいと考えているのか，企業側の意図を観察しておきたい．賃金格差に関しては，表8に掲げられるように，その方向はかなり明瞭である．全体では，7割に近い企業が「現在よりも大きな開きにしたい」と回答し，「現在と同程度のままでよい」や「現在よりも小さな開きにしたい」という回答を大きく凌駕している．規模の大きい企業では「現在よりもかなり大きな開きにしたい」という回答が多い．また，業種別では，運輸・

表 9. 課長以上への昇進割合の今後の変化に関する希望別企業の割合

（単位：%）

区　分	社数	かなり減少させたい	やや減少させたい	現在と同程度のままでよい	やや増加させたい	かなり増加させたい	その他	無回答
総計(%)	450	4.0	24.2	45.8	10.9	2.2	4.4	8.4
企業規模								
300 人未満	42	2.4	23.8	47.6	4.8	7.1	0.0	14.3
300～999 人	170	3.5	21.2	51.2	14.1	1.2	1.8	7.1
1,000～1,999 人	94	3.2	23.4	45.7	11.7	1.1	5.3	9.6
2,000～4,999 人	61	4.9	26.2	42.6	9.8	4.9	6.6	4.9
5,000 人以上	38	7.9	42.1	34.2	2.6	0.0	10.5	2.6
業種								
建設業	56	5.4	17.9	57.1	7.1	0.0	3.6	8.9
製造業	205	4.9	23.4	44.4	11.7	2.4	4.9	8.3
運輸・通信業	22	0.0	22.7	36.4	36.4	0.0	0.0	4.5
卸売・小売業，飲食店	85	3.5	29.4	41.2	11.8	3.5	1.2	9.4
金融・保険業，不動産業	28	7.1	21.4	50.0	3.6	0.0	3.6	14.3
サービス業	42	0.0	26.2	47.6	4.8	4.8	9.5	7.1
その他	12	0.0	33.3	41.7	8.3	0.0	16.7	0.0

通信業やサービス業で「大きな開きにしたい」という回答が多いのが特徴である．

これに対して，昇進格差については様相が異なる(表 9)．課長への昇進割合を今後どう変えたいかという質問に対して，45.8% の企業が「現在と同程度のままでよい」と回答し，「減少させたい」という回答は 28.2% にとどまる．ただし，増加させたいか減少させたいかについていえば，変化の方向は明らかに減少であって，とりわけ 5,000 人以上の大企業や卸売・小売・飲食店で「減少させたい」という回答が相対的に多かった．つまり，全般的傾向としては，大企業を中心に課長ポストの削減が求められているけれども，課長昇進確率を大幅に変更する意図は看取されないといってよい．

以上にみられるように，今後の方向としては，企業は賃金格差をより大きくするものの，昇進格差をより大きくする意図はないというのが実状である．そして，この点は，第 4 節と第 5 節における賃金格差と昇進格差の規定要因に関する実証分析の結果と照応するものといえよう．

それでは，こうした賃金と昇進の変化の背後には，どのような人事制度改革の動きがあるのだろうか．評価・処遇の領域での人事制度改革の進行状況を概観すると，表 10 のようになる．全般的には，人事制度を全面的に見直している企業は 21.3% にのぼる．企業規模別では 1,000 人以上の大企業で見直しの割合が高く，業種別では非製造業で見直しの割合が高い．人事制度改革の個別的側面に入っていくと，目標管理制度の導入や人事考課の仕組みの公開は過半数の企業で行われている．これに対して，人事考課結果の情報開示(本人へのフィードバック)，年俸制，職能資格制度の部分的廃止，成果主義人事戦略の重視などの人事施策・戦略の採用は 3 割に満たず，浸透度はそれほど高くないのが現状である．

6. 2　仮説と使用する変数

人事の領域で，新たな制度・慣行の普及の決定要因を数量的に分析したモデルはきわめて少ない．このため，賃金と昇進に関して第 2 節で行ったように，既存研究に基づいて，制度改革の規定要因や理論的予測を整理するという作業をここで再現することは不可能である．そこで，Osterman(1994) を取り上げて議論の出発点としたい．Osterman の論文は，競争力回復と生産性上昇を至上命令とするアメリカ企業において，いわゆる柔軟な作業組織・雇用慣行[8]がどの程度普及しているか，その採用を規定する要因は何か，そしてそれはどのような人的資源管理政策と関連するのか，これらの問題を解明することを目的としている．

新たな作業組織の普及を説明するものとして，Osterman は，次の 4 つのカテゴリーの変数群を挙げている．第 1 は市場と戦略である．製品市場での競争圧力の存在については，競争相手の企業がいるかどうか，国際競争にさらされているか否かが重要であり，競争戦略については，コストに基づくものか品質，多品種性，サービスに基づくものかが重要である．第 2 の要因は，技術である．生産過程が要

表 10. 人事制度改革の進行状況

（単位：%）

	人事制度を全面的に見直している	目標管理制度を導入している	年俸制を導入している	人事考課の仕組みを公開している	人事考課結果を本人と話し合っている	職能資格制度を部分的にも廃止したい	成果主義人事戦略を非常に重視する
総計(%)	21.3	54.0	18.4	53.1	27.0	10.0	10.4
企業規模							
300 人未満	16.7	40.5	19.0	41.5	22.0	11.9	14.3
300～999 人	17.6	51.8	15.9	52.2	22.4	7.6	6.5
1,000～1,999 人	24.5	58.5	18.1	56.0	28.6	10.6	13.8
2,000～4,999 人	31.1	65.6	23.0	67.2	34.4	13.1	11.5
5,000 人以上	28.9	65.8	28.9	55.3	28.9	18.4	18.4
業種							
建設業	16.1	42.9	14.3	50.9	5.7	10.7	5.4
製造業	18.5	61.0	15.6	54.3	27.1	7.3	9.3
運輸・通信業	36.4	54.5	18.2	45.5	36.4	13.6	4.5
卸売・小売業，飲食店	25.9	57.6	12.9	59.8	34.1	8.2	10.6
金融・保険業，不動産業	21.4	28.6	17.9	36.0	24.0	10.7	10.7
サービス業	26.2	45.2	40.5	60.0	37.5	19.0	26.2
その他	25.0	58.3	50.0	33.3	33.3	25.0	8.3

注）「人事考課の仕組みを公開している」とは，「考課結果の使われ方」に関する情報を公開していると回答した企業の割合である．

求する技能水準が高いかどうかが，新たな慣行の性格を決める．第 3 は価値観である．市場や技術がたとえまったく同じでも，企業と従業員の関係に関する価値観が異なれば人的資源慣行が違ってくる．第 4 は企業環境である．これは，たとえば，株主の圧力を感じるか否か，当該事業所がより大きい組織の一部か否か，事業所規模，事業所の操業年数，組合の有無などに関連する．

こうした考え方に立脚して，Osterman は，アメリカにおける 50 人以上の従業員規模の民間部門事業所を対象にして，質問紙調査を行っている．そして，データ解析の結果，以下の点を明らかにしている．第 1 に，対象事業所の 3 分の 1 程度が柔軟な作業組織を採用している．第 2 に，計量経済分析によれば，柔軟な労働組織の採用と正相関するのは，国際競争圧力，高い技能水準の必要性，従業員志向の価値観の存在，コスト低減よりも品質向上を重視する競争戦略，より大きな組織の一部であることなどである．第 3 に，関連する人的資源政策としては，技能に応じた報酬支払い，広範な教育訓練，より大きな労働者のコミットメントを促す努力の存在が有意に相関している．以上が主たる分析結果である．

われわれは，Osterman とともに，企業環境や製品市場での競争条件をきわめて重要だと考える．だが同時に，以下のような修正を Osterman モデルに施す必要があると考える．まず第 1 に，採用される戦略や価値観は，内生的に決定されると考えるべきもので，それを説明変数に加えることは妥当ではない．むしろ，それを被説明変数とした分析を行うべきであろう．また，第 2 の技術と，第 3 の会社と従業員の関係をめぐる価値観という問題は，対象とする企業での仕事の進め方や当該企業と従業員の関係という具体的問題として考慮すべきであると思われる．

以上のことを前提とすると，新たな人事制度や人事戦略の普及を企業と従業員の属性や市場競争の要因によって説明するモデルを次のようなものとして設定できよう．まず，従属変数には，新たな人事制度・慣行の採用の有無，ならびに人事戦略を示す諸指標を用いる(表 11 参照)．

また独立変数には，企業環境，企業と従業員の関係，仕事属性，製品市場の競争条件という 4 つのグループに属する以下の諸変数が導入される(表 4 および表 11 参照)．第 1 に，企業環境としては，企業規模(lnfirm)，労働組合の有無(uniond)が考えられる．第 2 に，企業と従業員の関係を示す変数としては，男子大卒者比率(mcollege)，女性従業員比率(femrate)，事務系従業員比率(clrate)，大卒男子事務系従業員の長期勤続度(avtau)，大卒男子事務系従業員に占める 50 歳以上者比率(wc5060)，大卒事務系の 50 歳代従業員の出向者比率(tmptr50)などがある．また，これに加えて，前節で企業内人材フローに影響するとされた組織のフラット化の実施の

表 11. 人事制度改革の実証分析で用いられた変数

分析で使われた変数名	定義(尺度)	平均 [標準偏差]
revld1	人事制度改革の取り組み状況(1＝全面的に取り組んでいる)	0.21 [0.41]
mbod	目標管理制度の導入(1＝導入している)	0.54 [0.50]
assd	年俸制の導入(1＝導入している)	0.18 [0.39]
pes	人事考課制度の情報公開度(公開項目数 0～7)	3.64 [2.11]
abgrdsys	職能資格制度の廃止意図(1＝有り)	0.13 [0.33]
perfd	成果主義人事戦略の重視(1＝重視する)	0.35 [0.48]
clrate	事務系従業員比率(%)	19.08 [11.77]
relperfm	同業他社と比較した企業業績(3 点尺度, 1＝下回っている, ……, 3＝上回っている)	2.16 [0.76]
rwdiff	35 歳,45 歳,55 歳時点での賃金格差(最高賃金指数－最低賃金指数)の平均	29.7 [21.6]

注) 表 4 と重複する変数については, この表では掲示を割愛した.

有無(orgflat)も考慮すべき要因であろう. 第 3 に, 仕事の進め方に関しては, 仕事の独立性(indpndnt), 能力・貢献度におけるバラツキ(abvar), 能力・業績差の把握の容易性(abobs)である. 第 4 に, 製品市場状況の変数としては, 同業他社と比較した企業業績(relperfm)と過去 5 年間の経常利益の増減率(profit5)を導入する. その他, コントロール変数として, 現状の相対賃金格差(rwdiff)と課長昇進が遅い人と早い人の年齢差(ptdiffk2)を導入する. 以上の説明変数は, 第 4～5 節の変数と多くは重なり合っている. しかしながら, さきに述べたように, 以上の変数の符号条件を予測できるほど制度変化に関する理論的蓄積があるわけではない.

6.3 人事制度改革の規定要因

推定は, プロビットまたは順序型プロビット分析により行った. 推定結果は, 表 12 で報告されている.

まず, 人事制度改革に全面的に取り組んでいる企業の特徴は何かを明らかにしよう. 表 12 の推定結果によれば, 企業規模(lnfirm)が大きいほど, 事務職比率(clrate)が高いほど, そして 50 歳以上の従業員構成比(wc5060)が高いほど, さらには組織のフラット化(orgflat)を実施しているほど, それだけ改革に取り組む確率が高くなる. 他方, 従業員に占める大卒者比率(mcollege)が高いほど, 女性従業員比率(femrate)が高いほど(ただし, p 値＝0.101), 50 歳代の出向者比率(temptr50)が高いほど, 改革に取り組まないことが明らかとなる.

次に, 人事制度改革の諸側面に焦点を当てて, その規定要因を洗い出していこう. 具体的には, ①目標管理制度の導入, ②年俸制の導入, ③人事考課制度に関わる情報公開, ④人事考課結果の情報開示(フィードバック), ⑤職能資格制度の廃止意図, ⑥人事戦略としての成果主義の重視度である.

第 1 に, 目標管理制度の導入は, 現状の相対賃金格差(rwdiff)が大きいほど進んでいる. しかし, 従業員の能力・業績のバラツキ(abvar)が大きいほど, 導入が妨げられるという結果は, 解釈が容易ではない. ひとつの解釈は, 個人間の業績の差を明確にする目的で導入されることの多い目標管理制度は, 能力や業績のバラツキがすでに大きい場合, あえて導入する必要がないということである.

第 2 に, 年俸制の導入に関しては, 多くの変数がその導入の契機を捉えている. 企業と従業員の属性としては, 企業規模(lnfirm)が小さいほど, 男子大卒者比率(mcollege)が低いほど, 事務系従業員比率(clrate)が高いほど, 50 歳代の出向者比率(tmptr50)が低いほど, 能力・貢献度のバラツキ(abvar)が大きいほど, 能力・業績差の把握が容易(abobs)なほど, 年俸制がより導入される. また, 組織のフラット化(orgflat)が進んでいるほど, 同業他社と比較した業績がよくないほど, それだけ年俸制が導入される傾向にある.

第 3 に, 人事考課制度の情報公開に関しては, 男子大卒比率(mcollege)が高いほど, 従業員に占める 50 歳以上者比率(wc5060)が低いほど, それだけ公開される項目が多くなる.

第 4 に, 人事考課結果の情報開示(フィードバック)は, 労働組合がある(uniond)ほど, 同業他社と比較した業績(relperfm)がいいほど, より積極的に行われている. 他方, 事務系従業員比率(clrate)が高い企業では, また 50 歳以上の従業員比率(wc5060)が高い企業ではフィードバックに消極的となる.

第 5 に, 職能資格制度の廃止意図については, 長期勤続度(avtau)が高いほど廃止には消極的となり, 組織のフラット化(orgflat)が実施されているほど廃止に積極的となる.

第 6 に, 成果主義人事戦略は, 50 歳以上の従業員比率(wc5060)が低いほど, 能力・業績のバラツキ(abobs)が大きいほど, またその把握が容易なほど, 賃金格差情報の流通度(wdknownm)が高いほど,

表 12. 人事制度改革の規定要因[ab]

説明変数	説明変数の意味	制度変更に関する変数						
		人事制度改革の取り組み状況 (revld1)	目標管理制度の導入の有無 (mbod)	年俸制の導入の有無 (assd)	人事考課制度の公開度 (pes)	人事考課結果の開示度 (evopen)	職能資格制度の廃止の意図 (abgrdsys)	成果主義人事戦略の重視の有無 (perfd)
lnfirm	従業員規模(人数の自然対数)	0.477*	0.164	−0.989*	−0.083	−0.171	−0.051	0.848
		(1.917)	(0.833)	(−1.794)	(−0.683)	(−1.171)	(−0.145)	(0.521)
uniond	労働組合の有無(1=有り)	0.123	0.079	−1.147	0.305	0.737*	dropped	0.145
		(0.178)	(0.156)	(−0.945)	(0.913)	(1.912)		(0.316)
mcollege	男子大卒者比率(%)	−0.032*	0.008	−0.082**	0.017**	0.010	−0.027	−0.013
		(−1.753)	(0.643)	(−2.297)	(2.155)	(1.037)	(−1.190)	(−1.198)
femrate	女性従業員比率(%)	−0.047	−0.008	−0.009	0.007	0.019	−0.084	−0.004
		(−1.642)	(−0.455)	(−0.232)	(0.583)	(1.402)	(−1.259)	(−0.262)
clrate	事務系従業員比率(%)	0.037***	−0.008	0.052**	−0.008	−0.014**	0.031	0.004
		(2.623)	(−0.875)	(2.074)	(−1.394)	(−2.151)	(1.342)	(0.532)
avtau	大卒男子事務系従業員の「勤続年数÷(年齢−22)」	−1.864	−1.346	0.499	0.234	0.818	−9.267**	−0.208
		(−1.308)	(−1.430)	(0.484)	(0.384)	(1.102)	(−2.186)	(−0.287)
wc5060	大卒事務系での50歳以上の従業員の割合(%)	0.026	−0.022	−0.007	−0.021*	−0.051***	0.002	−0.031*
		(1.185)	(−1.253)	(−0.187)	(−1.683)	(−3.403)	(0.072)	(−1.914)
tmptr50	大卒事務系50歳代従業員での出向者の割合(%)	−0.048*	0.005	−0.133**	0.002	−0.004	−0.050	−0.011
		(−1.678)	(0.304)	(−2.058)	(0.176)	(−0.316)	(−1.132)	(−0.763)
abvar	従業員間での職務遂行能力や会社への貢献度におけるバラツキ，35歳，45歳，55歳各時点の平均(5点尺度，1=非常に小さい，……，5=非常に大きい)	0.009	−0.952**	4.876**	0.179	0.011	1.555	0.608*
		(0.017)	(−2.496)	(2.164)	(0.754)	(0.038)	(1.258)	(1.700)
abobs	個人間の職務遂行能力や業績の差を把握することの容易さ，35歳，45歳，55歳各時点の平均(5点尺度，1=簡単に把握できない，……，5=簡単に把握できる)	−0.046	0.257	1.197	−0.127	−0.164	−1.384	0.523**
		(−0.133)	(0.972)	(2.051)	(−0.694)	(−0.764)	(−1.608)	(2.070)
indpndnt	独立作業の重要性(5点尺度，1=多くの人の共同作業からよい結果，……，5=一人一人の独立作業からよい結果)	−0.270	−0.110	−0.407	−0.168	−0.179	0.341	0.166
		(−1.061)	(−0.588)	(−0.953)	(−1.455)	(−1.336)	(1.115)	(1.046)
wdknownm	管理職に関する賃金格差情報の流通度(4点尺度，1=秘匿性が高く推測困難，……，4=公表している)	0.286	0.336	0.660	——	——	−0.849	0.343*
		(1.127)	(1.510)	(1.448)			(−1.106)	(1.706)
orgflat	組織のフラット化を実施しているか(1=実施している)	1.473**	0.271	3.981**	0.483*	0.532	1.649*	0.092
		(2.182)	(0.606)	(2.271)	(1.672)	(1.516)	(1.902)	(0.236)
profit5	1991〜96年での経常利益の増減率(%)	0.001	0.000	0.004	−0.000	−0.001	0.001	0.000
		(0.523)	(0.188)	(0.889)	(−0.592)	(−1.634)	(0.343)	(0.129)
relperfm	同業他社と比較した企業業績(3点尺度，1=下回っている，……，3=上回っている)	−0.359	−0.202	−1.629**	0.246	0.581***	−0.299	0.021
		(−1.139)	(−0.757)	(−2.258)	(1.341)	(2.622)	(−0.605)	(0.089)
rwdiff	35歳，45歳，55歳時点での賃金格差(最高賃金指数−最低賃金指数)	−0.008	0.022*	−0.013	——	——	——	——
		(−0.818)	(1.763)	(−0.671)				
ptdiffk2	早い人と遅い人の課長昇進年齢の差(歳)	0.115	−0.084	−0.248	——	——	——	——
		(1.612)	(−1.402)	(−1.422)				
サンプル数		69	69	69	84	74	46	83
Log Likelihood		−23.883	−37.231	−13.654	−149.575	−82.530	−15.545	−44.710

注) [a] 推定はプロビット(一部は順序型プロビット)による．上段の数字は係数，下段のカッコ内の数字は漸近的 t−統計量を意味する．
[b] ＊＊＊は $p<0.01$，＊＊は $p<0.05$，＊は $p<0.1$ を意味する．なお，——は説明変数に含めなかったことを示す．

採用される傾向にある．

6.4 推定結果の要約

以上の推定結果から導かれる結論は，次の通りである．第1に，人事制度改革の状況を全体としてみると，大企業で，なおかつ事務職比率の高い企業では改革に着手し，中高年出向比率の高い企業では着手していない．このことは，現在の改革のターゲットが大企業，男子，事務系従業員であることをほぼ裏書きしている．とりわけ，出向という形態での中高年労働者の排出メカニズムが存在する場合には，改革への取り組みが消極的になるという事実が，その点を浮き彫りにしている．

第2に，企業や従業員の置かれた状況が異なると，改革手法も同じではなくなる．全体としての人事制度改革の規定要因と共通性が認められたのは，事務系従業員比率であり，それが高いと年俸制の導入が促進されるという関係がある．他方，それは，人事考課結果の情報開示にはマイナスの影響をもたらす．

また，男子大卒者比率の高いところでは，年俸制の採用には消極的となるが，人事考課結果の情報開示には積極的になるという関係がみられる．さらに，組織のフラット化も，人事制度の見直し，年俸制導入，人事考課制度の公開，職能資格制度の廃止という共通した効果をもつ．しかしながら，その他の諸側面は，企業や従業員の状況に応じて実に様々である．つまり，改革という方向性は同じであっても，その実現手段は多様であるといえよう．

最後に，変数の設定に用いたOstermanモデルとの関連に言及しておくと，ここで用いられた4種類の変数群(企業環境，企業と従業員の関係，仕事の進め方，製品市場の状況)は，どの制度改革を対象としているかによって違いはあるが，すべて制度の導入に関してある程度の説明力を示した．今後ここで設定されたモデルを出発点として，これを改良することで企業の人事制度改革をよりよく説明することが可能になると思われる．

7. おわりに

ここまでは，日本企業の人事制度の諸問題を，企業内賃金格差，昇進格差，制度改革の現状とその規定要因に焦点を絞って論じてきた．最後に，主たる分析結果とその含意を要約し，それが現在行われている人事制度改革の論議に対してどのような示唆を与えるのかを述べて本稿を閉じることにしたい．

(1)賃金格差に関しては，同一企業内における同年齢・同職種(具体的には大卒男子事務職)の従業員間の格差がどの程度あるのか，また企業間でそうした賃金格差の大きさが異なるのはなぜなのかを明らかにしようとした．その結果，企業間の変動を説明する要因として，当該企業における従業員の能力・業績のバラツキや，その観測容易性といった経済理論的に重要な変数については，仕事の独立性を除いて，必ずしも十分な効果を確認できなかった．一方，昇進時期のバラツキと人事考課結果の情報開示度の2変数については，一貫して予想通りの効果を確認することができた．

こうした実証分析の結果から，次の3つの含意を得ることができる．まず第1は，(狭義の)経済学的要因以外の要因の重要性である．サンプル・サイズや，限界生産力関連変数の捉え方の問題などの制約から，限界生産力やその観測容易性という要因が重要でないというのはおそらく言い過ぎであろう．けれども，昇進時期のバラツキといった企業内人事管理の序列に関する制度的要因や，人事考課結果の開示度といった組織行動論的な要因が有意な効果をもつという点は否定しがたい．これは，賃金格差という優れて経済学的な変数に関しても，制度分析的・組織論的アプローチが有効であることを示している．

第2は，制度的・組織的要因が重要だとしても，それは具体的に何を意味しているのかという点である．やや逆説的になるが，ある制度的な枠組みが与えられれば，それで賃金格差の大きさも決まるという単純な関係はなかった．たとえば，われわれのデータでは，職能重視の賃金決定を行っている企業よりも，業績重視の賃金決定を行っている企業のほうが賃金格差が大きいという事実は認められない．また，たしかに限界生産力要因は年俸制の導入には影響を及ぼしているが，年俸制導入企業で実際の賃金格差も大きいかというと，必ずしもそうではない．このように，ある種の制度の有無が賃金格差の大きさという実態に直結しているわけではない．これは，直接的には，同一の制度であっても実際の運用は様々であることを示している．さらに，制度の導入の契機や導入後の過程が多様であるという事情があるのかもしれない．たとえば，現状を変えるために新制度を導入したものの，その他の制度的要因(情報公開のための制度など)や労働組合への対応など様々な理由で大きな賃金格差の導入まで至っていないというケースもあろう．また，制度は過去からのものを維持しているが，環境変化に伴いその運用を柔軟に変えてきたというケースもあろう．

第3は，賃金格差と昇進格差の関係である．インセンティブ・メカニズムとして両者がまったく代替的とみるのは誤りであろう．たとえば，企業は，昇進格差については現状維持的な見通しをもっているのに対して，賃金格差については拡大志向が強い．また，賃金格差と昇進格差に関する計量分析において，両者を共通のモデルで説明することはできず，昇進格差については，企業内の人員構成やそれに影響する組織管理的要因(組織のフラット化，出向者比率など)の影響が確認された(これらの要因は賃金格差には必ずしも大きな影響をもたなかった)．したがって，昇進格差が賃金格差に影響するというルートはあるものの，それぞれに影響する固有の要因があるとみるべきであろう．

(2)昇進格差に関しては，課長昇進と部長昇進のケースについて，それぞれ昇進が早い人と平均的な人または遅い人との間の年齢差の決定要因を分析した．その結果，大卒男子事務系従業員に占める50歳以上の者の割合や，50歳代従業員の出向比率などの人材フローに関する要因，ならびに職能資格制度の継続意図や長期勤続度などの人材開発に関連する変数の効果が認められた．

この分析結果からは，2つの含意を汲み出すこと

ができる．第1に，日本企業が意図しているのは昇進格差を大きくすることではなく，いぜんとして内部での人材開発を効果的に行うということである．このために，昇進格差を小さく保つことが必要になっていると思われる．大卒事務系従業員の長期勤続度が大きく，また職能資格制度を継続する意思をもつ企業が昇進格差を小さくする傾向が観察された背景には，こうした企業側の考え方がある．こうした考え方は，これまでの遅い昇進と小さな格差が長期の技能形成には効果的なインセンティブ方式であるという主張(日本労働研究機構 1993；Prendergast 1993 など)と整合的である．したがって，日本企業が，企業内部での長期的な人材開発を重要な目的だと考える限り，大きな昇進格差を導入することはないと思われる．しかしながら，外部労働市場の流動化などに伴って内部人材開発の重要性が低くなれば，昇進格差を広げる企業が増えていくかもしれない．

第2のインプリケーションは，人材開発やその他の理由によって，昇進格差の小さい滑らかな昇進パターンを維持することを企業は望むものの，そうした意図は当該企業の従業員構成や出向などの制度的な枠組みによって影響を受けるということである．また，これとは正反対のケースであるが，労働者のインセンティブのために昇進格差を大きくしようとする企業も，やはり労働者の人口学的構成や制度的枠組みよって，それが容易に進まない場合もありうることが示唆される．それゆえ，昇進格差を拡大しようとする企業は，内部労働市場を維持する限り，労働者の人口学的な構成を変更する施策を同時に導入しなければ所期の目的を達成できないであろう．そうした労働者の人口学的構成を変更する施策には，出向などの伝統的な方法に加えて，派遣労働者や契約社員などの構成比を増やすことなどが考えられる．こうしたタイプの従業員は，内部昇進によってモチベーションを維持する対象とならないことが多い．実際，分析結果からも女性従業員比率や出向者比率が昇進格差を縮小する傾向が観察された．したがって，企業内部での人材開発やワークモチベーション向上など様々な目的のために昇進格差に変更を加える場合には，同時にこれを可能にするための補完的な人事施策を採用することが必要になる．

(3)人事制度改革の問題をめぐっては，賃金格差と昇進格差の変化方向に関して企業がどのような意図をもっているかを観察した上で，各種の制度の導入状況とその規定要因を分析した．まず，賃金格差と昇進格差については，前者は拡大させるけれども，後者は現状維持に留めるという回答が多いという結果であった．次いで，人事制度改革に関しては，全体としては，規模が大きく事務職比率の高い企業では改革に着手するけれども，中高年の出向者比率が高い企業では改革には着手しない傾向にあることが確認された．また，年俸制，目標管理制度にはじまり，成果主義人事戦略に至る改革の諸側面については，その規定要因が異なることから，当該企業の置かれた状況に応じて多様な手段が追求されることが明らかとなった．

こうした結果は，2つの含意をもっている．第1に，賃金格差を拡大させる一方で昇進格差を現状に留めるという今後の方向性は，賃金格差と昇進格差の規定要因が異なるという計量経済分析の結果と対応しているということである．すなわち，賃金格差は，人事考課結果の情報開示の進展や企業内での従業員の格付けの明瞭化に連動して拡大するのに対して，昇進格差は，長期的人材開発や円滑な企業内人材フローの維持への配慮から拡大しないという動きであると解釈できよう．

第2に，人事制度改革にはターゲットがあるということである．つまり，制度改革は，主として企業内に留まる中高年齢従業員の有効活用をめざして行われるものだと理解できる．たとえば，年俸制の導入については，中高年層の賃金格差を拡大させることによって，その階層のインセンティブを高めることを企図していると思われる．他方，年俸制以外の手段については，必ずしも中高年従業員を念頭に置いたものではなく，多様な要因が作用しているといえる．

以上から，結局のところ，日本企業の人事制度改革の論議に対してどのような示唆を与えることができるだろうか．本稿の分析を前提とする限り，日本企業の人事制度改革は，ビッグバンというよりも，むしろ漸進的な性格のものである．また，単一の新システムへの完全移行というよりも，むしろ制度の多様性を伴うものと予測される．これは，人事制度が経済的効率性だけではなく，従業員の側での納得性や公平性という制約要因に直面するものである以上，ある意味で当然のことといえよう．また，人事制度改革がある特定の従業員層の有効活用を目的のひとつとする限り，こうした従業員が企業の労働力のなかで占める割合や役割も制度改革への制約条件となりうる．しかし，その一方で，企業内部での長期的人材開発や，出向などの形態での正規従業員の排出が何らかの事情のために困難になるならば，賃金格差のみならず昇進格差も拡大の方向に向かうであろう．そうした意味で，日本企業がより劇的な人事制度改革に突き進む可能性も，けっして否定することはできないのである．

(一橋大学経済研究所・慶應義塾大学
大学院経営管理研究科・法政大学経営学部)

注

＊ 本稿は，一橋大学経済研究所・国内客員研究部門(1996年度)での共同研究の最終成果である．共同研究の実施に当たっては，各方面からご支援を受けた．まず，当研究所の教官各位と事務組織からは，暖かいご理解と強力なサポートを頂いた．また，研究過程で実施した聞き取り調査には，企業の人事担当者の方々がご協力下さった．さらに，本稿で使用したデータの収集に関しては株式会社日経リサーチに，その処理に関しては当研究所の統計情報サービス係にご助力頂いた．記して深甚の謝意を表したい．なお，本稿の草稿は，一橋大学経済研究所・定例研究会，ならびに関西経済研究センター・関西労働研究会で読まれ，有益なコメントを受けた．

1) 先行する調査研究として，三和総合研究所(1995)，連合総合生活開発研究所(1996)，社会経済生産性本部(1997)(1998)，富士総合研究所(1998)，株式会社リクルート・HRD研究所(1998)，日本能率協会マネジメントセンター(1998)などがある．

2) 組織行動論とは，組織内で人々が示す行動や態度に関する体系的な学問領域であり，標準的な教科書としてはRobbins(1997)がある．

3) ただし,だからといって労働力の流動性が賃金格差の大きさに影響がないとはいいきれない．たとえば，クロス集計結果によれば，45歳時の賃金格差が大きい企業では，20歳代，30歳代の離職率が有意に高いという傾向がみられる(奥西 1998)．

4) なお，昇進時期格差が賃金格差の大きさに有意な影響を与えているという結果に対しては，賃金格差と昇進時期格差の大きさに関して同時決定性があるのではないかという疑問がありうる．この点については，次のような指摘が可能である．第1に，賃金格差と昇進時期格差のそれぞれについて共通の説明変数で説明するモデルを推定したが，一方に対して説明力が高いモデルが他方に対してもそうであるということはなかった．これは，両者が同じメカニズムで決まっているという強い意味における同時性は妥当しないことを示唆している．第2に，賃金格差モデルにおいて，昇進時期格差を内生変数とみなし，昇進時期格差自体は，第5節で用いる外生変数によって決まると想定し，2段階最小自乗法によって賃金格差モデルを推定した．その結果，概して各説明変数の標準誤差は上昇したが，35歳時，および45歳時で昇進関連変数に課長昇進を用いた場合には，昇進時期格差はいぜんとして有意にプラスの効果を示した．部長昇進時期格差が有意な効果をもたなかったのは，第5節でみるように，部長昇進格差モデルの当てはまりが必ずしもよくないことを反映しているものと思われる．

5) われわれの分析結果は，限界生産力説がもつ決定論的アプローチに対して，賃金決定の“a range of indeterminancy”(Lester)を強調するCard and Krueger(1995)による最低賃金に関する実証研究と共通するものがある．

6) そうした追試のひとつの試みが，連合総合生活開発研究所(1999)である．

7) こうした要因に加えて，外部労働市場の影響をコントロールするため，中途採用者比率と自発的離職者比率を付け加えた分析も行った．この2種類の要因はいずれも昇進格差と有意な関連を示さず，また推定式にいれることでサンプル数が極端に少なくなるため，最終的な推定には取り入れられなかった．

8) ここで，柔軟な組織・慣行とは，①自主管理作業チーム(「従業員が自らの仕事を監督し，仕事の速度，流れ，時として仕事を行う最良の方法に関して自ら意思決定を行うこと」)，②ジョブ・ローテーション，③問題解決グループ・QCサークル，④全社的品質管理(「コミュニケーション，フィードバック，チームワークの重要性を強調する品質管理アプローチ」)などを単独で，またはその組み合わせにおいて採用する状況を意味する．

参 考 文 献

富士総合研究所(1998)『「実力主義」・「成果主義」的処遇に関する実態調査報告書』富士総合研究所．

伊藤秀史(1992)「査定・昇進・賃金体系の経済理論——情報とインセンティヴの見地から」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣，pp. 207-229.

株式会社リクルート・HRD研究所(1998)『能力・実力主義社会の人事管理と働き方1988』株式会社リクルート・HRD研究所．

小池和男(1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社．

守島基博(1997a)「企業内賃金格差の組織論的インプリケーション」『日本労働研究雑誌』No. 449, pp. 27-36.

——— (1997b)「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol. 31, No. 2, pp. 12-19.

日本労働研究機構(1993)『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』日本労働研機構調査研究報告書，No. 37.

日本能率協会マネジメントセンター(1998)『「人の評価に関する調査」調査報告書』(解析編・データ編)日本能率協会マネジメントセンター．

奥西好夫(1998)「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 2-16.

連合総合生活開発研究所(1996)『21世紀に向けた人事・評価システムの新潮流に関する調査研究』連合総合生活開発研究所．

——————(1999)『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所．

三和総合研究所(1995)『評価制度に関する調査研究報告書』三和総合研究所．

社会経済生産性本部(1997)『ホワイトカラーのインセンティブとモティベーション』社会経済生産性本部．

——————(1998)『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部．

都留 康(1998)「企業における評価・処遇制度の実態と課題」『労働法学研究会報』No. 2143, pp. 1-26.

Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn, and Walton, Richard E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Card, David and Krueger, Alan B. (1995) *Myth and*

Measurement : The New Economics of the Minimum Wage. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.

Carmichael, H. Lorne (1983) "Firm-Specific Human Capital and Promotion Ladders," *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, pp. 251-258.

——— (1989) "Self-Enforcing Contracts, Shirking and Life Cycle Incentives," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 4, pp. 65-83.

Folger, Robert and Cropanzano, Russel (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, California : Sage Publication.

Frank, Robert H. (1985) *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*. New York : Oxford University Press.

Freeman, Smith (1977) "Wage Trends as Performance Displays Productive Potential : A Model and Application to Academic Early Retirement," *The Bell Journal of Economics*, Vol. 8, No. 2, pp. 419-443.

Gibbons, Robert and Murphy, Kevin J. (1992) "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns : Theory and Evidence," *Journal of Political Economy*, Vol. 100, No. 3, pp. 468-505.

——— and Waldman, Michael (1999) "Careers in Organizations : Theory and Evidence," Forthcoming in *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3.

Greenberg, Jerald (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.

Lazear, Edward P. (1995) *Personnel Economics*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press.

——— and Rosen, Sherwin (1981) "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy*, Vol. 89, No. 5, pp. 841-864.

MacLeod, W. Bentley and Malcomson, James M. (1988) "Reputation and Hierarchy in Dynamic Models of Employment," *Journal of Political Economy*, Vol. 96, No. 4, pp. 832-854.

Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall(奥野正寛ほか訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997 年).

Morishima, Motohiro (1996) "The Evolution of White-Collar HRM in Japan," In David Lewin, Bruce E. Kaufman, and Donna Sockell (eds.,) *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 7, Greenwich, Connecticut : JAI Press, pp. 145-176.

Osterman, Paul (1994) "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 173-188.

Pfeffer, Jeffrey (1997) *New Directions for Organizational Theory : Problems and Prospects*. New York and Oxford : Oxford University Press.

Prendergast, Canice (1993) "The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, Issue 2, pp. 523-534.

Robbins, Stephen P. (1997) *Essentials of Organizational Behavior (Fifth edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall(高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 1997 年).