

【調 査】

日本企業の報酬構造*

——企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析——

都留 康・阿部正浩・久保克行

従業員個々に支払われる月例給与、賞与、年取などの報酬は何によって決まるのか、また、近年、日本企業においては、人事戦略変更や人事制度改革が盛んだが、それは結果的に報酬構造にどのような影響を及ぼしているのか。この論文では、従来ほとんど用いられることのなかった企業内人事データに基づき、この2つの問題への接近を試みた。第1の問題に関しては、年齢や勤続年数も少なからぬ影響を与えているものの、日本企業の報酬構造を決定するもっとも重要な要素は、職能資格であることを明らかにした。第2の問題については、過去数年間に於いて、日本企業は賃金に対する年齢や勤続年数の効果を小さくし、査定や役職の効果を大きくするという方向に報酬構造を変化させてきたという証拠を提示した。とりわけ、人事制度を職能資格制度から職務等級制度や役割等級制度へと移行させた企業では、査定の効果を強めるという前提のもとで、賃金の下方硬直性を是正し、賃金と仕事とのより直接的な関連づけが目指されていることを示した。

1. はじめに

「年功制は、技術革新のテンポが緩やかで、進学率も低く、経験と学歴が能力の指標であり得た時代においては能力主義の要素を多分にもっていた。しかしその条件が崩れ去ろうとしている今日においては、その条件に対応した新しい能力主義が要請され、われわれはそれを追求しているに他ならない」——。この文章は、1969年に日経連(現在の日本経団連)が公刊した、今では古典となった報告書『能力主義管理』(復刻版2001年)の主張を鮮やかに宣言した一文である。以後、日本企業は、年功制から脱却すべく職能資格制度を急速に採用した。そして、文字通りの能力主義を全面開花させて、1980年代には世界市場において競争優位を示すに至ったようにみえた。けれども、1990年代初頭以降の長期不況と企業業績低迷の中で、すでに克服したはずの年功制が再び批判の矢面に立たされ、成果主義の導入と徹底が叫ばれている。

なぜだろうか。こうした問題に全面的に答えるためには、過去数十年間における日本企業の人事制度の変遷と、職場レベルにまで下りたその運用実態の周到な分析が必要である。しかし、その際けて欠いてはならないのは、従業員個々人が実際に受け取る賃金や賞与がどう決められているかを示すデータ、すなわち企業内人事データである。だが、その種のデータを用いた分析はほとんど皆無であって、その意味では、われわれは、年功制の真の意味を経済学的に厳密に分析する作業の緒についたばかりなのかもしれない。

この論文の目的は、従来ほとんど用いられることのなかった日本企業の企業内人事データに基づき、

従業員個々人の月例給与、賞与、年取などの報酬が具体的にいかなる要因によって決定されているのかを明らかにすることにある。また、過去数年間に数多くの日本企業が経験してきた成果主義を標榜する人事制度改革や、経営統合に伴う雇用システムの統一によって、報酬構造がどのように変容してきたのかを実証的に解明することも、いまひとつの目的である。

本稿での考察は以下のような順序で進められる。第2節では、従業員個人の賃金決定に関して、先行研究の検討を通じ、課題を設定する。第3節では、報酬構造の分析の前提として、行論に必要な限りで、本稿で分析対象となる3社の経営状況と人事制度を概観する。第4節では、使用するデータの性格を明らかにした後に、第5節では、3社の賃金プロフィールを検討する。第6節では、まず説明変数の個別的・順次的投入による決定係数の比較を通じて3社の賃金決定要素を析出する。次いで、賃金関数の年次別横断面分析と横断面・時系列プール分析により、年齢・勤続年数、資格等級、査定点などの重要な変数の時間的変化を追跡する。第7節では、得られた結果を吟味して、人事制度改革や経営統合が、制度面だけではなく結果面において報酬構造に対してどのようなインパクトをもったのかを考察する。第8節では論文全体で得られた知見をとりまとめる。

2. 賃金決定の経済学——先行研究の吟味

従業員個人の賃金決定は、労働経済学の中心テーマのひとつであったし、現に今でもそうである。日本を含めて数多くの国で実証研究がなされている。わけても、日本における実証分析の焦点となった問題は、年齢・勤続年数と賃金との関係であった。こ

の背後には、いわゆる年功賃金の議論が存在する。日本の賃金は、はたしてどの程度まで年功的なか、生涯を通じての賃金の上昇を説明するものは熟練なのか生活費保障なのか、日本と諸外国の年齢・賃金プロフィールにはどのような相違が存在するのか、こうした問題が様々なデータを用いて論議されてきた¹⁾。

年功賃金の議論によると、ひとつの企業内に勤続しつづけた労働者の賃金は、勤続年数の伸びに伴い上昇する。この問題に関する実証研究は、政府統計の集計データやその個票データを用いてなされてきた。その代表的な研究例としては、Hashimoto and Raisian(1985, 1992)、Mincer and Higuchi(1988)などがある。ここでは、主に人的資本理論に基づいて、勤続年数に対応した賃金の上昇がアメリカと比較して日本ではより大きいことが指摘されている。本来ならば、そうした命題を検証するためには、特定企業内の人事データを用いることが望ましい。しかしながら、日本においては、そうしたデータはほとんど利用可能ではなかったため、その種の分析が進展することはなかった。

これに対し、アメリカにおいては、企業内人事データの個票を用いた分析が、Baker, Gibbs and Holmstrom(1994a, b)、Gibbs(1995)、Medoff and Abraham(1980)(1981)によってなされてきた。企業内の人事データを用いることにより、内部労働市場における勤続と賃金との関係をより詳細かつ正確に分析することが可能となる²⁾。Baker, Gibbs, and Holmstrom(1994b)は、実質賃金の減少がしばしば観察されること、賃金上昇には強い系列相関が存在することなどを示し、人的資本理論が企業内の個人の賃金決定を説明する理論としては必ずしも適切ではないことを強く示唆している。実際、人的資本理論によると、実質賃金の低下を説明することは難しいのである。しかしながら、Bakerらのデータは、査定点に関する情報を含まないため、人的資本蓄積の代理変数と考えられる勤続年数と査定点の効果を比較できていない。

実はこの点は、Bakerらの分析を遡ること10数年前に、Medoff and Abraham(1980)によって行われていた。彼らは、人事の個票データを用いて賃金決定における勤続年数の効果と査定点の効果を直接に比較している。その研究は、勤続年数に加えて査定点を変数として含む個票データを用いた研究としては、唯一に近い分析である。Medoff and Abra-

hamは、製造業A・B社について、1977年およびそれ以前の数年に関し、従業員の人事データを用いて分析した。ここでは、管理職および専門職が対象となっており、中でもフルタイムの白人男性労働者に対象を絞って分析している。このデータには従業員の学歴、年齢、勤続、勤務地、年取などが含まれている。対象となる労働者はA社で4,788人、B社で2,841人であった。

この研究におけるもっとも重要な論点は、個人の賃金決定において査定点と勤続年数のどちらがより重要かということである。彼らの研究の主な結果は以下のとおりである(表1)。学歴、勤続年数、査定点の係数はすべて有意である。しかし、決定係数を比較した場合、査定点の効果は非常に小さい。すなわち、勤続年数および学歴のみを独立変数として回帰分析を行ったときの決定係数が0.741であるのに対して、勤続年数、学歴に査定点を加えて回帰分析を行ったときの決定係数は0.747とほとんど変化がなかった³⁾。つまり、査定点はたしかに重要だが、勤続年数ほどは大きな説明力を持たないという結果となっている。

これに対して、日本において、企業内の賃金データに近い資料を用いて賃金決定の分析を行った数少ない例のひとつがOhashi and Teruyama(1998)である⁴⁾。Ohashiらは自動車製造業および化学産業における2つの企業に対して行ったアンケート調査結果から疑似人事データを作成して分析を行っている。サンプル数は、それぞれの企業について、264および409である。また、Ohashiらは大卒の社員でかつ他社での勤続経験のない従業員にサンプルを絞った分析も行っている。

彼らの分析の主な結果は以下のとおりである(前掲表1)。勤続年数のみを独立変数として回帰分析の決定係数は0.842である。これは、さきのMedoff and Abraham(1980)の結果と比較しても非常に大きい。このことから、Ohashiらのサンプルでは、勤続年数が賃金決定においてもっとも重要であり、等級や役職(課長・部長など)の効果は相対的に小さい。しかしながら、Ohashiらの研究には、査定に関する情報が含まれていないため、Medoff and Abrahamの結果との直接比較は不可能である。

以上の手短な研究の回顧から、個人の賃金決定分析に際しての課題が明らかとなる。まず第1に、はたして個人の賃金を決める要素は、勤続年数や年齢なのか、査定点なのか、それとも役職や資格なのか、

表1. 先行研究における決定係数の比較

	対象	勤続のみ	勤続+等級	勤続+役職	勤続+等級+査定
Medoff and Abraham	メーカーA社	0.356	0.741		0.747
	メーカーB社	0.335	0.849		0.851
Ohashi and Teruyama	自動車メーカー	0.842	0.855	0.858	
	化学メーカー	0.847	0.858	0.849	

注) Medoff and Abrahamの回帰分析にはすべて学歴が説明変数として含まれている。

図1. A社における職能資格制度(職能等級・職掌区分と職位)

職能等級	管理職系列		専門職系列			
P1等級	管理職掌	部長相当職	参与/技師長/工師長			
P2等級			課長相当職	参事/主任技師/主任工師		
M1等級		係長相当職		主事/技師/工師		
M2等級			準管理職掌	主任/技術主任/技能主任		
J1等級	指導監督職掌	班長		一般職		
J2等級			一般職掌			
G1等級	班長		一般職掌			
G2等級						一般職掌
F等級	班長		一般職掌			
E等級					一般職掌	
D等級	班長		一般職掌			
C等級					一般職掌	
B等級					一般職掌	
A等級					一般職掌	

注) この職能資格制度は非管理職層(組合員層)に関しては現在も維持されているが、管理職層(A社用語では基幹職層)に関しては、1996年度までの適用である。その後の制度については図2を参照。

非組合員層

組合員層

間設備投資に支えられ、内需主導のもとと事業を総じて順調に推移させていた。しかし、その後、バブル経済の崩壊とともに、オーディオ・ビデオ(AV)機器を中心とする部品需要の急速な落ち込みにより、A社の経営状況は著しく悪化し、1990年代中葉に連続の経常赤字となった。また、A社の主要顧客の海外生産シフトが加速し、これと歩調を合わせる形でA社の海外生産シフトも加速した。

1990年代中葉の業績の低迷と海外への生産シフトの結果、国内雇用の維持が困難となり、1994年には第1次希望退職を実施している(退職人員は314人)。この結果、国内在籍人員は、ピーク時の約3,300人(1991年度)から約2,900人(1993年度)となった。こうした希望退職の実施は、損益上の赤字幅の縮小には貢献したが、赤字そのものを抜本的に解消する手だてとはならなかった。その後、市況の回復感が乏しい中で、円高の進行や価格競争の激化など、A社を取り巻く経営環境は厳しい状態が続いた。これを受けて、1997年には第2次希望退職の募集に踏み切り、617名の退職者を排出している。

その後もA社を取り巻く経営環境は厳しい状態が続いた。そうした中で、1997年度に就任した新社長により、A社は組織再編、情報技術強化、人事制度改革、海外生産へのいっそうのシフトなど、逐次的に経営改革を進め、黒字への転換に成功している。1997年度決算では、リストラ効果とあいまって円安も追い風となり、過去最高益を記録した。しかしながら、2001年度には、一転して折からのいわゆるIT不況の影響を受け、連結ベースで約50億円の経常損失を生じている。

A社は、2000年に管理職層(同社の呼称では基幹職)を対象として人事制度改革を行った。しかし、非管理職層については、職能資格制度を維持している。そこで、まず職能資格制度からみていこう。その基本構造は、図1のとおりである。A等級からD等級までが新規学卒者の初任等級である。G1等級までが非管理職層で、J2等級以上が管理職層(基幹職層)である。全体として14等級が設定されている。他方、管理職または専門職の系列は、一般従業員の上に①班長、②主任、③チームリーダー、④係長、⑤事務・技術・技能の各系列の上級専門職、⑥課長・グループリーダー、⑦部長となっている。

1995年には、A社は評価基準・方法を変更している(管理職ならびに非管理職)。1995年前後の査定方法の違いについては、95年以前では人事考課と

これを明らかにする必要がある。第2に、それらの賃金決定要素の相対的重要度はどの程度であるのかを数量的に把握することも重要である。第3に、賃金決定要素は時間を通じて不変なのか、それとも変化がみられるのか。特に、現代の日本企業が経験しているような人事制度改革や経営統合などの外生的ショックが加えられたときに、賃金決定要因にどのような変化がみられるのかは興味深い問題である。以下本稿では、個別企業3社の人事データを用いて、こうした問題を実証的に分析していく。

3. 経営状況と人事制度

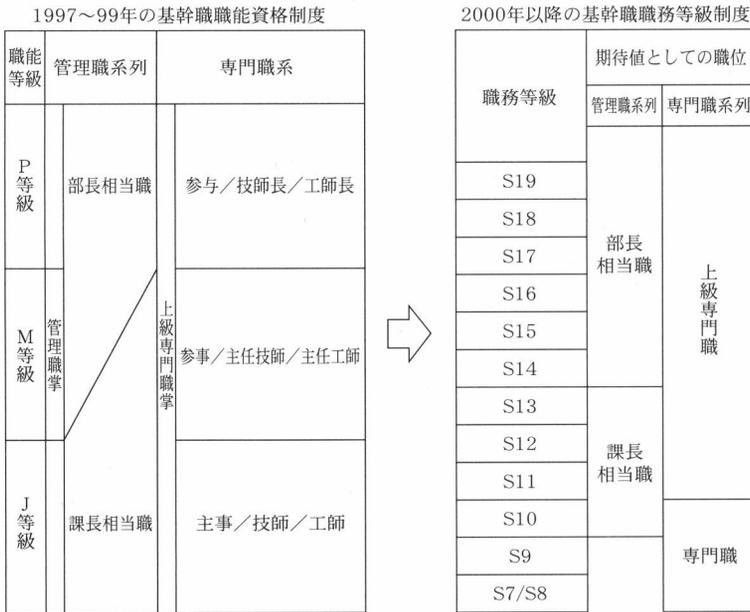
以下では、取り上げる3つの企業をA社、B社、C社と呼ぶ。その報酬構造の分析に入る前に、各社の経営状況と人事制度の実態を明らかにしておきたい。

3.1 A社——電子機器メーカー

A社は、1940年代に創業され、資本金160億円あまりで、東京証券取引所に上場している電子機器メーカーである。音響機器、制御機器、電子機器、情報機器、工作機械、光学機器、医療用機器、生産システムおよびソフトウェア開発など多角的に事業を営んでいる。2002年3月時点での従業員数は約1,800人(連結ベースでは約13,000人)であり、その平均年齢は約42歳、勤続年数は約20年である。

A社は、1990年代初頭には、堅調な個人消費と民

図2. A社の基幹職における職能資格制度から職務等級制度への移行



進級・賞与・昇給原資の配分を目的とした査定とが未分化であったのに対し、95年以後では人事考課と査定概念を分けた点に特徴がある。具体的には、95年以前の制度が賞与・昇給原資の配分を目的として2から4までの直接的な相対評価を行っていた。これに対し、95年以後では新規に開発した職能基準に基づき、5段階評価により12の評価項目を評価するといった分析的な評価手法に加え、評価結果を点数化し、所定の分布枠に基づいた相対的な査定段階を算出する手続きを採用した点が特徴として挙げられる。

ここで非管理職層の賃金について触れておく。非管理職層の賃金は基本給と家族手当に代表される諸手当により構成され、その中で基本給は本給と加給により構成される。本給は職能等級ごとに固有のものであり(上位等級になるほど、金額は高くなる)、基本給のベースをなす。他方、加給とは本給にプラ

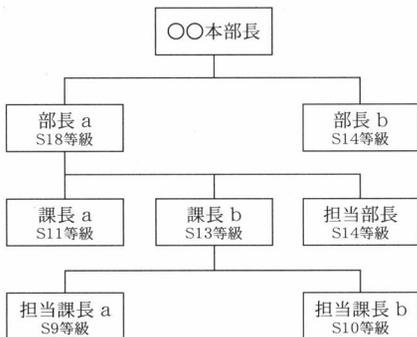
スされるものであり、人事考課と勤続年数に基づいた定期昇給額が積上げられた部分に相当する。

管理職層に関しては、図2にみるように、1997年度に職能資格制度の見直しを行っている。すなわち、以前は6等級に分かれていた基幹職の職能等級が3等級にまとめられている。これは、さきに触れた97年度からの経営改革の一環として、トップ・マネジメントの強い意向により職務給を導入するための準備段階といえる。また、こうした制度変化の背景には、従来の職能資格制度の運用が、年功的運用に流れたとの反省があった。

こうして2000年よりA社は、基幹職を対象に職能給から職務給への切り換えを行っ

た(図2)。これは、処遇の方法を「人基準」から「仕事基準」に変更したことを意味する。具体的には、所定の評価基準に基づき職務評価を行い、これにより職務等級を決定し、職務等級に応じた職務給で各人を処遇することを意味する。その運用形態は、図3に例示されるとおりである。職務等級はS7等級からS19等級までの13等級が設定され、職務給はレンジのないシングル・レートである(職務給は便宜的に職務等級ごとに所定の基本給と職務付加手当により構成されている)。この結果、基幹職の月例給与(=職務給)は、職務等級により一義的に決定されるようになった。いいかえると、査定による基本給変動の余地はなくなり、職務の変更があった場合には職務等級の見直しに伴い月例給が上下に変動する可能性が生じた。したがって、個人間の賃金格差は、格付けされる等級の相違と目標管理制度による業績評価を反映した賞与の格差により発生することとなる。

図3. A社における職務等級制度の運用形態



3.2 B社——専門技術商社

B社は、創立1940年代、資本金100億円あまりで、東京証券取引所に上場している、半導体や電子デバイス、産業機器、冷熱往機、ビルシステムなどを取り扱う技術専門商社である。2002年3月時点の従業員数は約1,000名(連結ベースでは約1,100名)で、その平均年齢は約37歳、勤続年数は約14年である。

B社の経営は1990年代後半に大きな岐路に立った⁵⁾。その要因として2つが挙げられる。ひとつは、90年代に事業構造が大きく変化した点である。90年当時の売上高は約1,600億円だったが、その約5

図4. B社における系統と職群・職掌

資格	2000年以前			2000年以降	
	職群	資格	職掌	職群	資格
参与 副参与 副参事	上級総合職		マネー プロフェッショナル シヨナル 組織管理 職務専任職		
主事 総合職1級 総合職2級	総合職	主事 総合職1級 総合職2級	総合職	一般職	主任 副主任 主務 一般職1級 一般職2級 一般職3級

図5. B社における上級総合職の職掌・職務グループ

役割等級	マネージャー		プロフェッショナル	
P1	エグゼクティブ マネージャー			
P2		シニア マネージャー		シニア プロフェッショナル
P3				
P4			営業 マネージャー	企画 マネージャー
P5				営業 プロフェッショナル 企画 プロフェッショナル

職務グループ	役職
エグゼクティブマネージャー	本社長・支社長・事業部長・副支社長
シニアマネージャー	事業本部グループリーダー・支社部長
営業・企画マネージャー	支社副部長・課長・グループリーダー
営業・企画プロフェッショナル	組織上の役職者以外の専任職

実現を可能とするアイデア力や開発力が重要であり、個々の従業員に要求されるスキルも以前に比べて高まっている。

B社は2000年に管理職層を対象とした人事制度の大幅な変更を行った。2000年以前と以後の管理職層対象の人事制度の骨格を図示すると図4のようになる。B社には以前から職能資格制度があった⁶⁾。しかし、従業員の高齢化が著しく進み、また制度の運用が資格ごとに標準滞留年数が決まっているなど年功的であったため、従来の人事制度には様々な問題点が生じていた⁷⁾。また、さきにみた事業構造の変化と事業運営の見直しの立場から、個々の人材の育成と活用が重要な課題となっていた。こうした背景から、2000年度になって人事制度の見直しが行われたわけである。

その見直しの特徴は、管理職の職能資格制度を廃止して管理職を上級総合職と呼ばれる職群に一本化した。新たに役割等級と貢献等級という処遇制度を導入した点である。図5に示されるように、役割等級は職務評価を基にして管理職の職務を5段階に格付けた。これは、A社の職務等級の概念に近いものである。職務・職掌が変われば役割等級は見直され、役割等級は上下に変動がありうる。等級下降の概念が導入されたことが従来の職能資格制度と大いに異なる。

しかし、A社との違いは、役割等級と並んで貢献等級を設けているところである。これは各人の過去の貢献の蓄積を評価したもので、各期の人事考課の積み重ねで決まる。これも5等級ある。以上のように、この新制度は職務等級の側面と職能等級の側面とを併せ持つといつてよい⁸⁾。月俸は役割等級による「役割給」と貢献等級による「貢献給」の合計で決まり、その割合は平均して5対5であるが、役割等級が高い人では役割給の比率は高まるように設計されている。

管理職の人事評価は、職務遂行度によって評価される人事考課、ならびに成果によって評価される賞与考課からなる。このうち前者は各人の役割に期待される行動基準を具体的に示す「役割行動評価」を

実現を可能とするアイデア力や開発力が重要であり、個々の従業員に要求されるスキルも以前に比べて高まっている。

図6. 合併の経緯



割は電気機器や冷熱住機を取り扱う建設・FA部門が占めていた。これが99年になると、売上高約1,800億円の6割が半導体などを扱う電子デバイス部門に占められるようになる。各事業部門の売上構成が大幅に変化し、その要員も変化したのである。

いまひとつは、求められる商社機能が大幅に変化した点である。従来は物流や納期管理、売掛債権管理などバッファーとしての機能が商社に求められていたが、たんなるバッファー機能はユーザーとメーカー間での直接取引に変わり、縮小している。このため、同社はこれまでの商社にはなかった付加価値の創出を図っている。顧客が必要とする商品をメーカーと一体となって新製品開発を行っていく「提案営業」への取り組みがその一例である。この提案営業の成果の例として、ゲーム・コントローラ用バイブレーション機能がある。現在では一般的になっているが、これはページャー用モータを改良し、コントローラに内蔵することで迫力ある機能を付加することを、同社営業担当者がメーカーに提案したことによって実現したものである。また、同社は、AV機器や自動車制御に使用するマイクロプロセッサのソフトウェアやシステムLSIの開発を担当する技術部門を持っている。これも特定顧客が必要とする商品を創出するための経営施策である。以上のような提案営業には顧客のニーズを的確に把握し、その

図7. C社の職能資格制度

	総合職	専任職
管理職	理事	
	副理事	
	参事	
非管理職	主事	
	主任	
	主務	主務
	担当	担当

採用し、これに基づく客観的評価を行っている。一方、後者は目標管理に基づいた業績・成果の評価を行っている。これら人事考課の結果は月俸のうち役割給に反映され、賞与考課は賞与に反映される。なお、賞与には支社・部門毎の業績が反映され、賞与全体のほぼ6分の1に当たる。

非管理職層の人事制度は2002年から新たな制度に変更になったが、それまでは職能資格制度が運用されていた。B社はコース別雇用管理制度を運用しており、非管理職には総合職と一般職という2つの職群がある。それぞれの職群の資格は図4のとおりである。非管理職層の賃金は、所定内賃金と時間外勤務手当など所定外賃金からなる。前者は本給と職能給からなる基本的賃金と家族手当などの付加的賃金からなる。このうち本給は主として勤続と資格で決まり、人事考課を反映していない。これに対して職能給は資格・号数毎で定められており、人事考課による資格格付けが算定基礎となる。

非管理職の人事考課も、管理職と同様に、人事考課と賞与考課からなる。前者は「能力」、「取り組み姿勢」、「成果」を評価項目として絶対評価により行われる。この評価は昇格に反映されると同時に、同一資格内で相対区分化することで昇格に反映されることになる。一方、賞与考課は「成果」と「取組姿勢」を評価項目として絶対評価を行い、それを同一資格内で相対区分化して賞与に反映している。なお、賞与は本給と職能給をベースにして賞与考課の結果を反映させたものとなっている。

3.3 C社——石油精製販売会社

C社は1880年代に創業され、資本金1,400億円あまりで、東京証券取引所に上場している石油類精製販売企業である。石油精製・元売りに加えて、原油探索、石炭および天然ガスの輸入および販売を行っている。2002年3月時点での連結ベースの従業員数は約14,000人であり、その平均年齢は約41歳、勤続年数は約20年である。1990年代末に2つの石油元売り会社(以下、旧X社および旧Y社と呼ぶ)が合併して成立した会社である。

C社の2001年度における売上のうち84%は石油関連商品が占め、これに加えて道路舗装やその他石油化学商品がある。主な業務としては、石油類(ナフサ、ジェット燃料、灯油、重油など)の精製・販売、自動車の部品、タイヤなどの売買、医薬品、化

図8. 旧Y社と新会社C社の職能資格の対応関係

C社		旧Y社
理事	管理職	部長 (M1)
副理事		部長代理 (M2)
参事		次長 (M3)
		課長 (M4)
主事	非管理職	7級
主任		6級
主務		5級
担当		4級
		3級
		2級
		1級

学薬品などの製造・販売などである。

石油元売り会社の業績は、原油価格や為替市場などの市況に依存することが多い。同社をめぐっては、湾岸戦争後の原油価格の変動に加え、エネルギー政策の変化による規制緩和という大きな変化があった。また、各エネルギー産業への参入規制が緩和されるなかで、石油・電力・ガスの垣根を越えたエネルギー間の競争も激しくなっている。さらに、これに加え、輸入障壁の撤廃により輸入品との競争も激化した。世界的にも大きな合併が相次ぎ、再編の奔流があった。こうした動きに対応して旧X社、旧Y社はそれぞれ1995年、1996年に経営のスリム化に取り組み、さらに、合併へと踏み切っている。

旧X社および旧Y社は、図6にみるように、合併に伴い2000年4月に人事制度の統合を完了した。旧X社は合併に先立ち1998年4月より新しい人事制度を導入しており、2000年4月に旧Y社が旧X社の人事制度に合わせる形で統合が行われた。

合併前の旧X社はいわゆる職階制を導入していた。すべての従業員は管理職・部長級、管理職・課長級といった職階に所属していた。しかし、ポスト不足などから実際の運用としては待遇職を設け、部長・課長といったポスト就任者に準じた取り扱いをしており、実際の処遇は職階と待遇によって決定されていた。つまり、待遇職の存在からもうかがえるように、実際には職能資格制度に近い運用がされていたと考えることができる。この制度のもとでは、基本給、付加給(第2基本給のようなもの)に加え役職・待遇に基づく役付手当が支払われていた。

こうした制度から、合併の1年前である1998年4月より新しい人事制度に変更された。旧X社および新会社における新制度は職能資格制度であり、すべての従業員が総合職、現業系総合職、専任職のいずれかに所属する。新制度への移行に際して、旧制度の総合職が新制度の総合職に、旧制度の技術職が新制度の総合職(現業系)に、旧制度の一般職が新制度の専任職に振り分けられている。新会社の職能資格制度を示したのが図7である。なお、新会社C社の給与体系は、基準内賃金(基本給、職能資格給、各種手当)および時間外手当などの基準外賃金からな

る。

また、この制度のもとでは、年1回の能力評価および年2回の実績評価が行われている。この評価の特色として、職能資格によって評価のランク設定が異なっていることが挙げられる。すなわち、最高職能資格である理事の評価はA~Cランク、副理事の評価はA~Dランク、参事に関してはA~Eランク、その他担当から主事に関してはA~EおよびZ

ランクの評価となっている。最終的な評価として、これらの実績評価および能力評価から、査定昇給合成分が計算される。

ところで、旧Y社においては、旧X社よりも早くから、職能資格制度が導入されていた。図8にみるように、管理職に関してはM1からM4、その他の一般の従業員に関しては1級から7級の職能資格等級に分類されており、M1からM4がそれぞれ、

部長、部長代理、次長、課長に対応していた。また、従業員は総合職、総合職(監督職)、総合職(オペレーター)、一般職(業務職)に分類されていた。これらの職種は統合に伴って、旧制度の総合職が新制度の総合職に、旧制度の総合職(監督職)および旧制度の総合職(オペレーター)が新制度の総合職(現業系)に、旧制度の一般職(業務職)が新制度の専任職に対応するよう振り分けられている。旧Y社においては合併の準備の一環として、職能資格等級M3以上の管理職に対して1998年4月から2000年3月まで基本給カットが行われた。

4. 企業内人事 データ—— 資料の説明

A社の分析に使用したデータは、1992年から2001年までの10年の長きにわたる人事データである。データには、従業員の勤続年数、年齢、査定点(昇給査定と賞与査定の双方)、役職、最終学

表2. 基本統計量(A社)

	1992年		1996年		2001年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
月例給与	252638.500	82772.980	272364.800	76624.210	302892.200	77688.510
賞与	1514647.000	741441.100	1194661.000	408204.200	1369876.000	504217.800
年取	5275585.000	2174582.000	5246157.000	1671010.000	6020579.000	1881107.000
勤続年数	21.783	9.053	21.003	9.305	19.355	10.177
年齢	34.214	8.522	37.433	8.795	40.993	9.574
査定点(昇給)	3.236	0.455	4.108	0.688	4.100	0.643
査定点(賞与)	1.047	0.064	1.024	0.055	1.016	0.057
班長	0.007		0.004		0.004	
主任	0.243		0.281		0.356	
チームリーダー	0.011		0.017		0.012	
係長	0.015		0.011		0.011	
専門職	0.076		0.073		0.080	
課長	0.043		0.035		0.045	
部長	0.025		0.017		0.027	
中学卒	0.040		0.039		0.053	
高校卒	0.309		0.322		0.461	
高専卒	0.007		0.007		0.010	
専門学校・短大卒	0.025		0.028		0.050	
大学卒	0.212		0.216		0.327	
大学院卒	0.014		0.023		0.042	
職能資格 A	3.748E-04		0.001		0.001	
職能資格 B	0.051		0.001		0.005	
職能資格 C	0.103		0.075		0.021	
職能資格 D	0.111		0.110		0.059	
職能資格 E	0.139		0.145		0.121	
職能資格 F	0.168		0.187		0.182	
職能資格 G2	0.124		0.133		0.159	
職能資格 G1	0.148		0.198		0.249	
職能資格 J2	0.061		0.051			
職能資格 J1	0.044		0.045			
職能資格 M・P	0.041		0.031			
職務等級 S7					0.000	
職務等級 S8					0.005	
職務等級 S9					0.032	
職務等級 S10					0.037	
職務等級 S11					0.029	
職務等級 S12					0.018	
職務等級 S13					0.007	
職務等級 S14					0.003	
職務等級 S15					0.009	
職務等級 S16					0.004	
職務等級 S17					0.006	
職務等級 S18					0.002	
職務等級 S19					0.001	
サンプル数	2668		2630		1872	

注) 10年分の人事データから紙数制約のため3時点のみを抽出して表示している。

表3. 基本統計量(B社)

	1996年		1999年		2001年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
月例給与	394473.4	154286.1	416157.6	145520.8	433200.0	136748.0
勤続年数	15.670	10.320	18.021	10.615	19.886	10.702
年齢	37.509	9.463	39.862	9.822	41.733	9.912
査定点	70.840	5.828	71.613	5.801	70.008	6.580
役職						
課長	0.193		0.201		0.201	
部長	0.039		0.090		0.083	
本部長	0.000		0.002		0.010	
職能資格						
一般職3級	0.018		0.010		0.002	
一般職2級	0.032		0.032		0.022	
一般職1級	0.014		0.026		0.037	
主務	0.000		0.009		0.015	
総合職2級	0.105		0.029		0.022	
総合職1級	0.168		0.147		0.069	
主事	0.191		0.201		0.225	
副参事	0.216		0.239		0.000	
参事	0.193		0.191		0.000	
副参与	0.060		0.097		0.000	
参与	0.002		0.020		0.000	
貢献等級						
貢献等級5級					0.262	
貢献等級4級					0.205	
貢献等級3級					0.117	
貢献等級2級					0.020	
貢献等級1級					0.003	
サンプル数	564		587		591	

注) 6年分の人事データから紙数制約のため3時点のみを抽出して表示している。

表4. 基本統計量(旧X社およびC社)

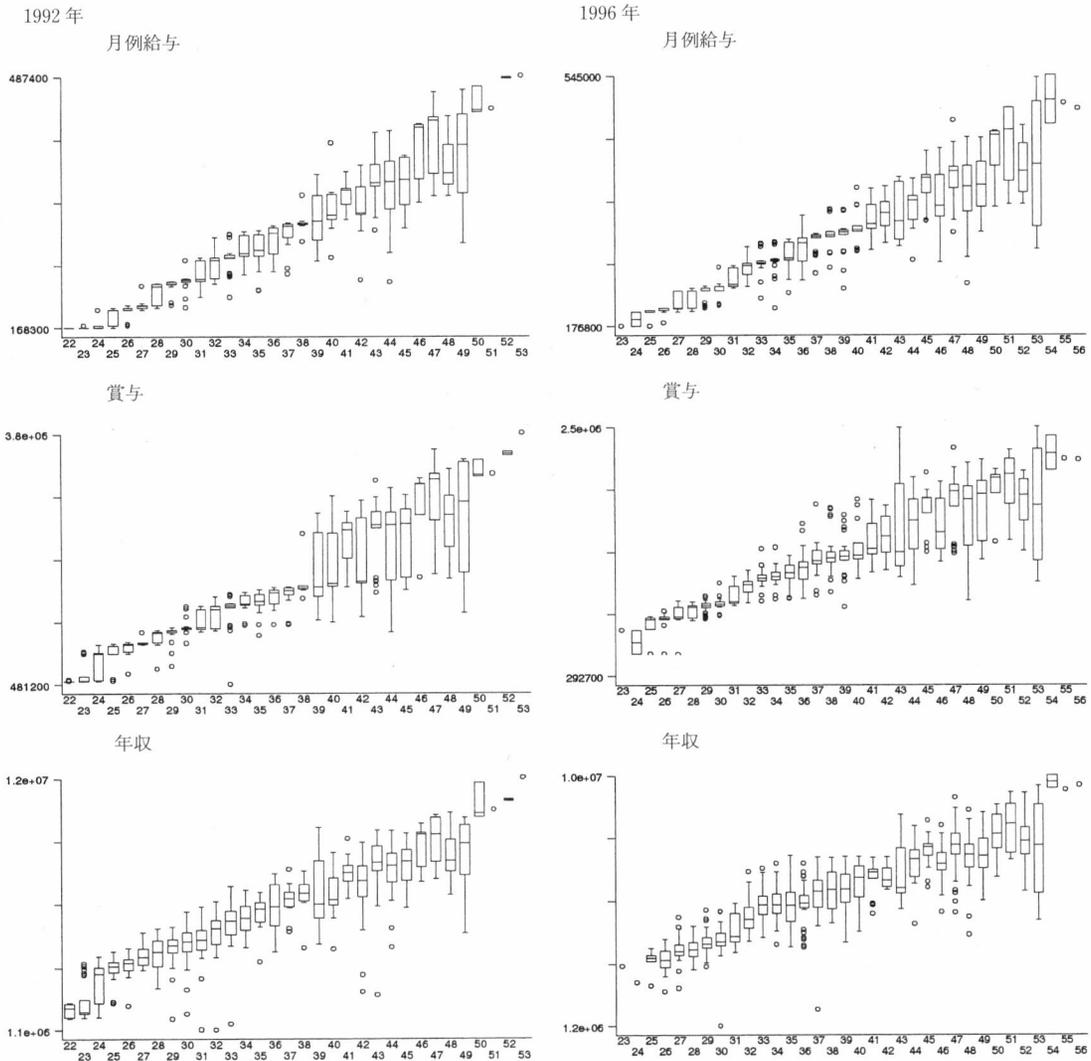
	旧X社		C社	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
月例給与	400021.3	128583.4	419211.1	139290.7
賞与	1291809	548666.3	1299712	565817.8
年収	7383873	2612915	7629958	2773519
年齢	41.259	9.945	41.100	9.459
勤続年数	20.327	11.161	19.700	10.539
査定点	3.496	1.092	3.675	0.832
中学卒	0.130		0.066	
高校卒	0.450		0.453	
高専卒	0.004		0.007	
短大卒	0.059		0.058	
大学卒	0.290		0.328	
修士課程卒	0.062		0.084	
博士課程卒	0.006		0.004	
担当	0.163		0.052	
主務	0.151		0.170	
主任	0.261		0.330	
主事	0.280		0.289	
参事	0.113		0.124	
副理事	0.026		0.031	
理事	0.006		0.006	
役職なし	0.935		0.926	
係長	0.000		0.002	
班長	0.003		0.011	
グループ・マネージャー	0.046		0.045	
副部長	0.012		0.013	
部長	0.004		0.003	
サンプル数	17003		16778	

歴、職能資格が含まれる。また、2000年の人事制度改革以降は、管理職層の職能資格が消えて、これに代わり職務等級が含まれる。その基本統計量は、表2で報告されている。

B社の分析で用いたデータは、1996年から2001年までの6年分の人事データである。そこには、月例給与(非管理職層の本給と職能給、および管理職層の月俸)、従業員の年齢、勤続年数、役職、査定点、資格、配属されている支社・支店および事業部門が記されている。また、2000年以降については、前節で述べた管理職層の役職等級と貢献等級も含まれている。これらの基本統計量は、表3のとおりである。なお、サンプルからは中途採用者を除いている。B社の中途採用者の大部分は同社関連会社からの出向者であり、他の社員とはやや属性が異なるからである⁹⁾。

C社の分析で用いたデータは、合併前の旧X社の1998年前期から1999年後期までの半期4回分の人事データ、および合併後の2000年前期から2001年前期までの半期3回分の人事データである。そこには月例給与、賞与、年収、従業員の年齢、勤続年数、役職、

図9. 年齢別月例給与、賞与、年収の分布状況(A社)



査定点、職能資格が記されている。これらの基本統計量は表4のとおりである。

5. 賃金プロフィール——予備的観察

まずはじめに、A社の年齢と賃金との関係のみておこう。図9は、縦軸に月例給与、賞与、年収をとり、横軸に年齢をとった図である¹⁰⁾。月例給与については、1992年と96年に比べ2000年には40歳以降で賃金プロフィールの傾きのフラット化と50歳以降でのバラツキの拡大(上位25%層と下位75%層の間での賃金の開きの拡大という意味での)がみられる。

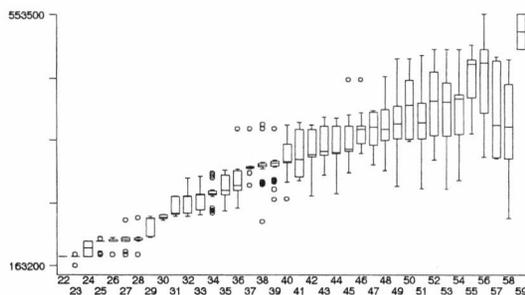
賞与の特徴は、30歳代の終わりから40歳代のはじめを境に、上下間の開きが圧縮された分布から拡大した分布へと急変することである。また、1992年

および96年と比較して2001年には35歳以降での格差の拡大がみられる。他方、年収の傾きは、1992年にはかなり単線的な上昇であった。これが1996年から2001年にかけて、40歳代後半以降での頭打ちとバラツキの拡大へと変化している。

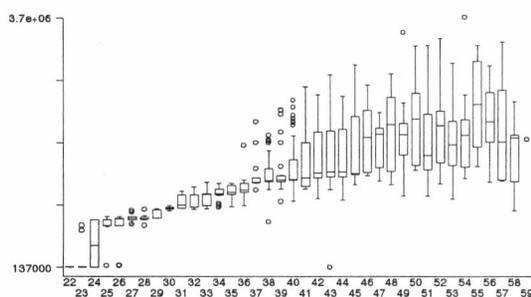
以上の図による直感を確認するため、年齢階級ごとの月例給与、賞与、年収の変動係数を計算してみた。その結果、月例給与については、1992年と比べ、96年と2001年で50歳以降の年齢層での変動係数は大きくなっている。しかし、35~49歳層ではわずかながら変動係数は小さくなっている。したがって、月例給与については、1992年から2001年にかけての長期的変化の要点は、賃金プロフィールの傾きを寝かせるということであって、散らばりの拡大はそれほど重要ではない。また、賞与については、

2001年

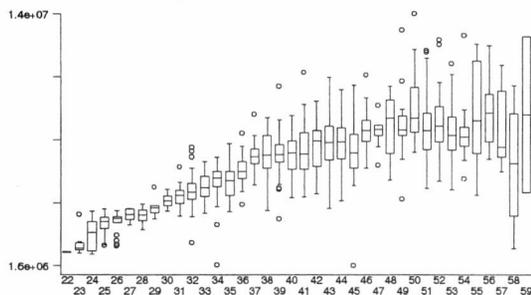
月例給与



賞与



年取



34歳以前では散らばりの縮小がみられるが、35歳以降ではバラツキは拡大している。さらに、年取でも、賞与と同様の動きとなっている。

以上をまとめると次のようになる。30歳代の終わりから40歳代のはじめを境に、賞与格差が拡大するという動きがみられた。このパターンに時間的な変化はない。他方、月例給与は、1992年から96年にかけては大きな変化はないが、96年から2001年にかけては、傾斜が緩かになっている。その両者の動きを反映して、年取については、1992年から2001年にかけての中央値の軌跡をみると、賃金プロフィールを寝かせるものとなっている。

以上の観察事実は、2000年に実施されたA社の人事制度改革が賃金構造を変えたことを示唆する。その要点は、賃金プロフィールの傾きを緩かにする

という変更である。しかし、以上の観察からは、賞与格差は拡大したものの、月例給与の散らばりが大きくなるという事実は、明瞭には出てこない。このことは、管理職層に対する職務給の導入が、月例給格差の拡大というよりも、賃金の下方硬直性の是正に貢献したことを示唆している。

次に、B社に移ろう。図10は、B社における年齢と月例給与との関係を示している。月例給与は、管理職層については月俸に等しいが、非管理職層については本給と職能給を加えたものである¹¹⁾。図の縦軸は月例給与、横軸は年齢である。この図によると、①加齢とともに月例給与の中央値(の水準)が上昇する、②加齢とともに月例給与の散らばりが大きくなる、③とりわけ管理職への昇格時期である年齢35歳前後、勤続13年前後を境に賃金の散らばりが拡大する、ことがわかる。

なお、非管理職層でも月例給与に散らばりはみられるものの、その大部分は資格の違い、より正確にはコース別雇用管理によるコースの違いを反映したものである。事実、資格別に基本統計量を計算すると、同一資格であれば月例給与に格差はほとんどない。ただし、これらの特徴は年によって異なる。1996年では賃金の散らばり具合は他の年に比べて大きくはない。しかし99年になると、年齢35歳以降(勤続13年以降)の月例給与の散らばりは拡大している。2001年になると月例給与の分散はさらに拡大し、同時に管理職層の月例給与の中央値が勤続や年齢とはあまり関連しなくなった¹²⁾。

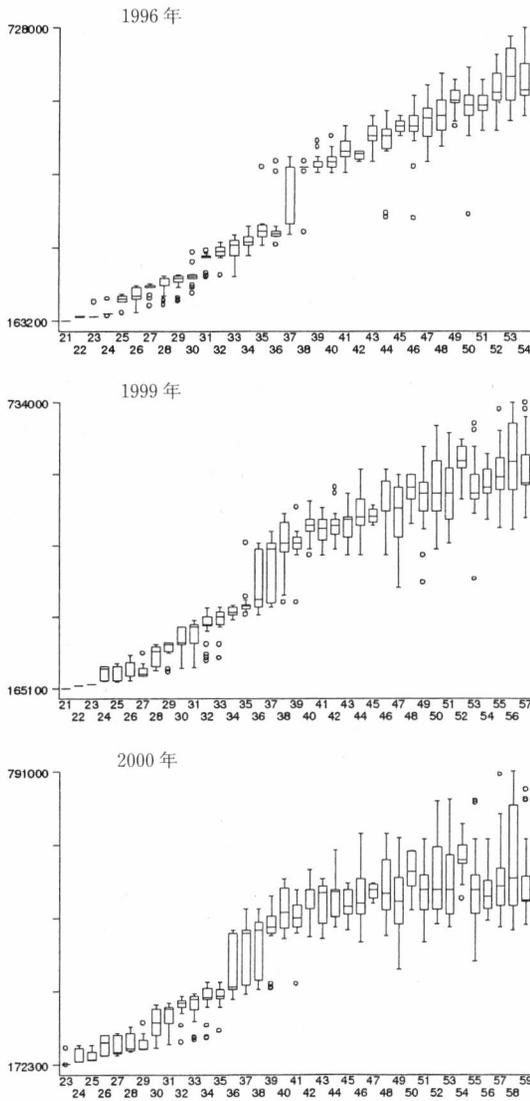
年齢階級(5年刻み)ごとに月例給与の変動係数を計算しても、前述のことと同様の特徴が観察される。年齢階級別に変動係数を計算すると、1996年に比べて、99年と2001年で40歳以降の係数は大きくなっている。たとえば、45~49歳の変動係数は、96年0.077、99年0.108、2001年0.118である。ただし、非管理職層に属する年齢35歳未満の変動係数には管理職層ほどの変化は確認できない。

以上の観察事実は、2000年に実施されたB社の人事制度変更が管理職の賃金構造を大幅に変えたことを示唆している。つまり、管理職の年齢・賃金プロフィールの傾きを緩くし、賃金に格差をつけるという変更である。ただし、人事制度変更以前から賃金の散らばりは拡大する傾向にあったことにも留意する必要がある。B社人事部によると、2000年以前にも管理職を対象とした賃金テーブルの書き換えを行っている。これが管理職層の賃金格差の拡大につながっているのである。これらの制度変更は管理職が対象であり、非管理職層の賃金構造には影響を及ぼしていない。

目をC社の年齢と賃金の関係に転じよう。図11は、年齢と賃金との関係について、旧X社およびC社を比較したものである。旧X社に関しては1998年のデータを、C社については2001年のデータを用いた。

ここでもっとも重要と思われる結果は、旧X社

図10. 年齢別月例給与の分布状況(B社)



とC社との著しい類似であろう。C社のサンプルには旧X社の社員だけではなく旧Y社の社員も含まれている。にもかかわらず、図11の左右はとも似ている。月例賃金と年齢の関係をプロットしたグラフにおいて、どちらのサンプルでも年齢と月例賃金の間に非常に強い相関があり、変化の幅が小さいことがわかる。これに対して、賞与の変化を描いたグラフに関しては、卒業後17~8年後から大きな変化の幅があることがわかる。この幅は、昇進格差・昇格格差からきているものと考えられる。年取の変化を描いたグラフからも、同じ傾向を読み取ることができる。

なお、5歳刻みの年齢階級別に、月例給与、半年分の賞与、年取の変動係数を旧X社とC社に関し計

算したところ、次のようになった。旧X社において、変動係数は、年齢が高くなるにつれて大きくなっている。すなわち、年取が最大となる50~54歳時点では年取の変動係数は0.242となり20~24歳時点の3倍以上の大きさとなっている。また、旧X社とC社の結果を比較すると、合併の前後における月例賃金・賞与・年取の変動が非常に似通っていることも確認できた。

6. 報酬構造とその変化——計量経済分析

6.1 3社の賃金決定要素——決定係数の比較

各社の賃金構造を決定づける要素は何か、この問題を分析するには様々なアプローチがありうる。ここでは、被説明変数を月例給与などの賃金の対数値とし、勤続年数とその2乗項、年齢とその2乗項、査定点、役職、資格、それぞれを説明変数にして、説明変数のどのセットが賃金構造をより説明するかを検討した。

まずA社についてみよう。表5によれば、もっとも説明力が高い説明変数は資格である。資格ダミーを説明変数としたときの自由度修正済み決定係数は、1992年と96年では0.8を超えている(ただし、後述するように2001年では0.42に半減している)。これに対して、年齢とその2乗項を説明変数としたときの自由度修正済み決定係数は0.63から0.8、勤続年数とその2乗項では0.47から0.62、役職では0.5から0.714までの間の範囲にある。査定点のみの場合ほとんど0にすぎない。つまり、A社の場合、1992年、96年における月例給与決定の決め手は資格だったといえる。

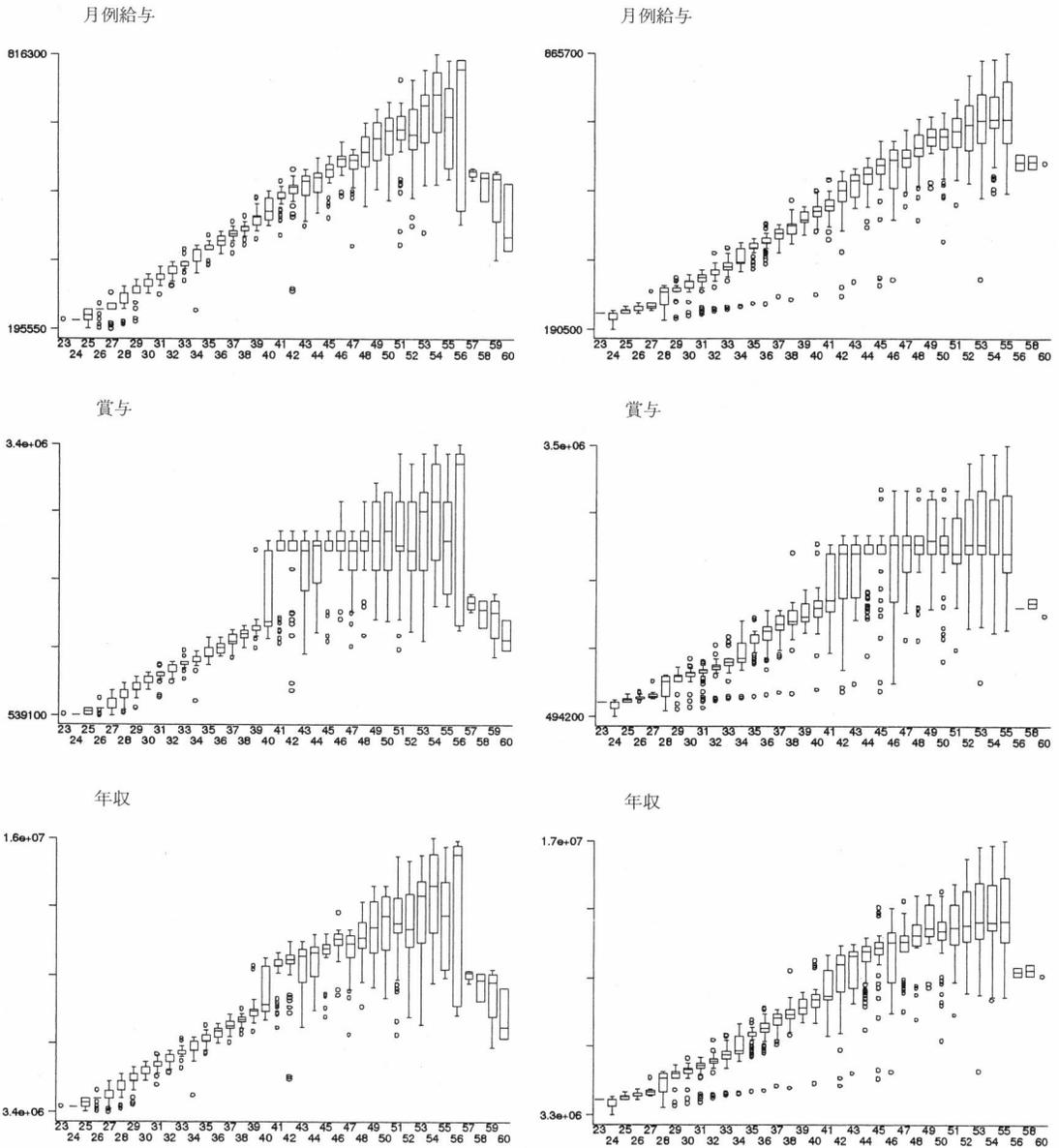
2001年にA社で資格の説明力が低下したのは、2000年に導入された管理職層の職務等級制度の影響だと思われる。というのも、非管理職層と管理職層に分けてみると、次のことがわかるからである。非管理職層では、資格(職能資格)の説明力は0.9前後でほぼ安定している。これに対し、管理職層では、資格(1992年と96年では職能資格、2001年では職務等級)の説明力は92年の0.78から2001年の0.27へと急落している。ただし、ここで疑問として残るのは、2001年での管理職層の月例給与の決定に資格(その場合職務等級)の係数がなぜかとも低い(0.27)のかという点である。本来なら、職務給は等級だけで一義的に決定されるはずである。役職との相関などの要因があるのかもしれない。

さらに表5からは、賃金決定要素の説明力が時系列的に変化していることがわかる。勤続年数や年齢がA社の賃金構造を説明する力は、1992年、96年、2001年と段階的に弱まっている。管理職と非管理職層を分けて推定した場合でも、勤続年数や年齢の説明力は確実に弱まっている。また、管理職層では、その他の説明変数の説明力は押しなべて低下している中で、唯一、査定点の説明力が強まっていることは注目される。

次に、B社についてみよう。表6によれば、B社

図 11. 年齢別月例給与、賞与、年収の分布状況(旧 X 社および C 社)
C 社 (2001 年)

旧 X 社 (1998 年)



でも、もっとも説明力が高い説明変数は資格である¹³⁾。資格ダミーを説明変数としたときの自由度修正済み決定係数はどの年も約 0.97 である。これに対し、勤続年数とその 2 乗項を説明変数としたときの自由度修正済み決定係数は 0.68 から 0.92、年齢とその 2 乗項では 0.87 から 0.95 である。他方、査定点では 0.01 から 0.16、役職では 0.37 から 0.40 に過ぎない。

この結果は、B 社が職能資格制度を採用していたから当然のことかもしれない。しかし、職能資格制

度の運用が年功的であれば、勤続年数や年齢が賃金構造をより説明することもありうる。そこで、資格に勤続年数や年齢を加えて推定すると、資格ダミーは統計的に有意なパラメーターが得られ、その値は資格のみを説明変数として推定したときと大きな違いはなかった(結果は省略)。これに対し、勤続年数や年齢の推定パラメーターは、統計的に有意ではあったが、それらだけを説明変数として推定した場合に比べて小さな値であった。以上の推定結果は、資格が B 社の賃金構造を決定する上でもっとも重要

表5. 決定係数の比較(A社)

説明変数	全従業員			非管理職層			管理職層		
	1992年	1996年	2001年	1992年	1996年	2001年	1992年	1996年	2001年
勤続年数	0.621	0.541	0.468	0.614	0.522	0.483	0.263	0.246	0.239
年齢	0.799	0.710	0.632	0.818	0.727	0.669	0.631	0.559	0.386
査定点	5.000E-04	3.000E-04	0.001	1.000E-04	3.000E-04	8.000E-04	1.200E-03	0.003	0.088
役職	0.714	0.674	0.499	0.564	0.570	0.538	0.434	0.309	0.117
資格	0.906	0.842	0.418	0.898	0.905	0.876	0.779	0.595	0.270
勤続年数, 査定点, 役職, 資格	0.971	0.978	0.965	0.962	0.970	0.933	0.945	0.925	0.645
年齢, 査定, 役職, 資格	0.989	0.990	0.977	0.987	0.987	0.987	0.974	0.959	0.701

- 注) 1. 2001年の管理職の資格には職務等級が用いられている。
2. 表中の値は自由度修正済み決定係数である。

表6. 決定係数の比較(B社)

説明変数	全従業員			非管理職層			管理職層		
	1996年	1999年	2001年	1996年	1999年	2001年	1996年	1999年	2001年
勤続年数	0.928	0.880	0.681	0.736	0.597	0.461	0.693	0.532	0.282
年齢	0.953	0.920	0.868	0.904	0.842	0.751	0.794	0.579	0.301
査定点	0.168	0.100	0.006	0.299	0.248	0.259	0.060	0.129	0.125
役職	0.369	0.402	0.386	—	—	—	0.349	0.457	0.635
資格	0.979	0.980	0.969	0.907	0.920	0.915	0.750	0.835	0.732
勤続年数, 査定点, 役職, 資格	0.992	0.989	0.988	0.965	0.961	0.968	0.908	0.920	0.914
年齢, 査定, 役職, 資格	0.994	0.991	0.989	0.968	0.966	0.970	0.947	0.936	0.915

- 注) 1. 2001年の管理職の資格には貢献等級が用いられている。
2. 表中の値は自由度修正済み決定係数である。

な要素であることを意味している。

ただし、B社の賃金構造を決定する要素として資格が重要であるとしても、管理職層と非管理職層とは様相が異なる。管理職層と非管理職層の2つのグループに分けて自由度修正済み決定係数を比較すると、管理職層でも資格がもっとも重要な決定要素であるが、非管理職層に比べてその値は小さくなる。つまり、管理職の月例給与は資格だけでは十分には説明できない。資格以外に管理職層の賃金に影響する要素は役職である。とりわけ、人事制度変更後の2001年の自由度修正済み決定係数は、他の年度に比べても、年齢や勤続年数を説明変数としたケースに比べても、役職の説明力は大きくなる。これは、人事制度変更後に導入された役割等級制度の影響を反映したものと考えられる。

さらに、表6からは、賃金決定要素の説明力が時系列的に変化していることもわかる。勤続年数や年齢が賃金構造を説明する力は、96年に比べて2001年で大きく弱まっている。管理職と非管理職層を分けて推定した場合でも、勤続年数や年齢の説明力は弱まっている。これに対して、資格の説明力には変化があまりみられない。また、管理職層では役職や査定点の説明力が強まっている。特筆すべきは、2001年における管理職層の賃金構造を資格について説明する要素が役職である点である。役職は役割等級に連動しており、それは管理職層の月俸の約5割と設定された役割給に関連する。したがって、役職の説明力が強まるということは、B社人事部の想

定どおりの結果であるといえよう。

考察をC社へと進めよう。表7は、同様の方法により合併前の旧X社、合併後の新C社のそれぞれについて、すべての独立変数を単独の説明変数として分析した際に得られた自由度修正済み決定係数をまとめたものである。

ここで着目すべき点は、さきにみたA社、B社とともに、旧X社、C社ともに資格が非常に大きな説明力をもつことである。たとえば、資格のみを独立変数として年取に対して回帰分析を行ったときの自由度修正済み決定係数が旧X社で0.779、C社で0.845と非常に高い値をとる。

全従業員を対象とするサンプルで自由度修正済み決定係数を比較すると、資格が一番大きく次に年齢、勤続年数、やや小さくなって役職の順になる。この表において注意すべき点は、査定点の決定係数がゼロだということであろう。これは、査定結果が賃金に反映されていないということではなく、すべての従業員に対してほかの情報をコントロールせずに査定点のみを説明変数にしても意味がないことを示している。すなわち、人事評価は基本的にそれぞれの資格において基準が異なるため、異なる資格間では査定点を比較することはできないということである。たとえば、ある資格である業績を上げたときにA評価が与えられるとしても、ひとつ上の資格では同じ業績に対してC評価しか与えられない可能性があるためである。

以上をまとめよう。月例賃金の決定に対して職能

表7. 決定係数の比較(旧X社およびC社)

説明変数	全従業員		非管理職層		管理職層	
	旧X社	C社	旧X社	C社	旧X社	C社
勤続年数	0.536	0.499	0.489	0.528	0.603	0.434
年齢	0.684	0.689	0.721	0.681	0.710	0.691
査定点	0.005	0.007	0.079	0.000	0.042	0.045
役職	0.136	0.139	0.291	0.009	0.001	0.235
資格	0.779	0.845	0.548	0.766	0.690	0.505
勤続年数, 年齢, 学歴, 職能資格, 役職, 査定点	0.987	0.990	0.967	0.985	0.980	0.943

資格が自由度修正済み決定数からみてもっとも重要であり、続いて年齢および勤続年数が大きな影響力をもっている。そして、この結果はA~C社(および旧X社)に共通である。さらに、年齢や勤続年数は、より最近に近づくほど説明力を低下させている。そこで次節では、各社の賃金関数を推定することにより、年齢、勤続年数、査定点のもつ効果の時系列的变化をより直接に観察することにしたい。

6.2 報酬構造の変化——年次別横断面分析と横断面・時系列プール分析

6.2.1 A社のケース

まずA社の推定結果からはじめよう。表8は、個人属性、年齢とその2乗項、査定点、役職、資格を説明変数とし、月例給与、賞与、年取を被説明変数とする賃金関数の3時点横断面分析の結果である。

この表から以下のことがわかる。第1に、月例給与については、年齢の係数は1992年と比べて96年と2001年では小さくなっている。また、査定点の係数は、92年から96年にかけて小さくなっている(なお、2001年には職務給導入により昇給査定はなくなったため賞与と査定点で代用した)。第2に、賞与については、年齢の係数、査定点の係数ともに時間が経つに依り小さくなっている。第3に、年取については、年齢のパラメーターは92年から96年にかけて増大し、その後2001年には再び小さくなっている。他方、査定点の係数は3時点を通じて小さくなっている。しかし、A社の場合、第3節で述べたように、企業業績の振幅が大きく、それに伴い賞与や年取の水準が大きく変動している。このため、年齢や査定点の係数を単純比較して効果の増減を論ずることはできない。

そこで、1992年から2001年までのデータをプールし、年ダミーと各説明変数との交差項を加えて賃金関数を再推定した。ただし、2000年に管理職を対象とした人事制度改革があったため、92年~99年と2000年~01年の2つの期間に分けて推定している。年齢と査定点の効果における時間的変化の箇所だけを報告すると表9の通りである。

前半期における月例給与については、以下のことがわかる。年齢と年ダミーとの交差項は、各年とも負値をとり、95年以降は1%水準で有意である。こ

れに対し、査定点そのものは12%水準で有意であるが、年ダミーとの交差項は各年ともに有意ではない。次に、賞与については、結果は明瞭である。年齢と年ダミーとの交差項はすべて負で有意であり、査定点と年ダミーとの交差項はすべて正で有意だから、年齢の効果は弱まり、査定点の効果は強まっているといえる。さらに、年取については、年齢と年ダミーとの交差項はすべて負で有意であるものの、査定点と年ダミーとの交差項は97年以降でのみ、正で有意となっている。つまり、年齢の効果は年々弱まっているが、査定点の効果の強まりは97年以降の現象である。

これに対し、表の下部に掲げた後半期、つまり2000年から2001年にかけての結果は、次のことを示している。月例給与の場合、年齢の効果、査定点の効果ともに小さくなる。他方、賞与の場合には、年齢の効果は弱まり、査定点の効果は強まっている(ただし11%水準)。また、年取の場合には、査定点の効果のみが小さくなっている。このように、年齢の効果小さくなり査定点の効果が大きくなるという結果は、賞与に関してのみ確認された。月例給与と年取の場合には、やや不明瞭な結果となっている。

以上は、管理職・非管理職を区別しない分析であったが、2000年の人事制度改革は管理職層を対象としたものである。そこで、管理職と非管理職とを区別して分析した。その結果、以下のことが判明した(表省略)。まず、非管理職層を1992年から2001年まで通期でプールした結果、月例給与に関しては、年齢の効果は弱まっているものの、査定点の効果は強まってはいないことが明らかになった。賞与と年取についても、ほぼ同様の結果であった。次に、管理職層を人事制度改革前(1992~99年)と以後(2000年以降)に分けてプールした結果、以下の点が明らかになった。すなわち、年齢とその年ダミーとの交差項は大半の場合に有意ではない。しかし、賞与の場合、改革以前でも改革以後でも査定点とその交差項は有意であり、査定は年々その効果を強めているといえることができる。他方、月例給与と年取の場合には、査定点の効果は強まっているとはいえない結果であった。

以上の結果をまとめよう。A社において、2000年の人事制度改革は、それ自体で報酬構造を大きく変化させたわけではない。むしろ、2000年以前から徐々に賞与に対する年齢効果は弱まり、査定点の効果は強まっており、2000年の改革はそれをさらに押し進めたものと位置づけることができる。

6.2.2 B社のケース

次にB社の賃金構造の変化に光をあてる。表10は、勤続年数とその2乗項、査定点、役職、資格を

表 8. 賃金関数の推定結果(A社)

	1992年			1996年			2001年		
	月例給与	賞与	年取	月例給与	賞与	年取	月例給与	賞与	年取
年齢	0.038*** (0.001)	0.092*** (0.004)	0.071*** (0.007)	0.025*** (0.001)	0.028*** (0.003)	0.268*** (0.005)	0.030*** (0.001)	0.044*** (0.004)	0.045*** (0.006)
年齢の2乗	-3.608E-04*** (0.000)	-0.001*** (5.970E-05)	-0.001*** (9.500E-05)	-1.987E-04*** (1.170E-05)	-2.372E-04*** (3.860E-05)	2.270E-04*** (6.020E-05)	-2.651E-04*** (1.230E-05)	0.000*** (0.000)	0.000*** (0.000)
査定点(昇給)	0.004** (0.002)			0.001 (0.001)					
査定点(賞与)		1.019*** (0.171)	1.060*** (0.272)		0.644*** (0.066)	0.404*** (0.104)	0.011 (0.020)	0.461*** (0.080)	0.355** (0.115)
高校卒ダミー	0.004 (0.003)	0.022 (0.015)	0.012 (0.023)	0.003 (0.003)	0.007 (0.010)	-0.002 (0.016)	0.026*** (0.004)	-0.011 (0.017)	-0.007 (0.024)
高専卒ダミー	0.012 (0.009)	-0.012 (0.035)	0.032 (0.056)	0.005 (0.008)	-0.036 (0.024)	-0.037 (0.038)	0.019*** (0.010)	-0.059 (0.040)	-0.050 (0.058)
専門学校・短大卒ダミー	0.001 (0.005)	0.004 (0.022)	0.012 (0.035)	0.032*** (0.005)	-0.006 (0.015)	-0.029 (0.024)	0.040*** (0.006)	0.010 (0.023)	0.034 (0.034)
大学卒ダミー	0.007** (0.004)	-0.028* (0.016)	-0.046* (0.026)	0.001 (0.003)	-0.030** (0.012)	-0.033* (0.018)	0.022*** (0.005)	-0.039** (0.018)	-0.021 (0.027)
大学院卒ダミー	0.009 (0.006)	-0.041 (0.027)	-0.036 (0.042)	0.003 (0.005)	-0.059*** (0.016)	-0.048* (0.025)	0.019*** (0.006)	-0.048* (0.024)	-0.038 (0.035)
班長	0.003 (0.008)	0.036 (0.038)	0.117* (0.060)	0.007 (0.010)	0.043 (0.035)	0.024 (0.055)	0.008*** (0.014)	0.035 (0.056)	0.052 (0.081)
主任	-0.028 (0.027)	-0.088 (0.133)	-0.027 (0.211)	0.059*** (0.008)	0.033 (0.030)	0.024 (0.046)	0.066*** (0.006)	0.029 (0.022)	0.057* (0.033)
チームリーダー	-0.037 (0.028)	-0.091 (0.136)	0.006 (0.217)	0.063*** (0.009)	0.037 (0.034)	0.081 (0.052)	0.065*** (0.010)	0.031 (0.038)	0.083 (0.055)
係長	-0.027 (0.028)	-0.100 (0.135)	-0.025 (0.215)	0.063*** (0.010)	0.039 (0.036)	0.043 (0.056)	0.066*** (0.010)	0.030 (0.039)	0.048 (0.057)
専門職	0.581*** (0.008)	0.768*** (0.042)	0.601*** (0.066)	-0.001 (0.005)	-0.008 (0.014)	-0.006 (0.023)	0.573*** (0.006)	0.799*** (0.025)	0.585*** (0.036)
課長	0.582*** (0.008)	0.752*** (0.040)	0.505*** (0.063)	(dropped)	(dropped)	(dropped)	0.536*** (0.008)	0.745*** (0.032)	0.701*** (0.047)
部長	0.608*** (0.016)	0.778*** (0.063)	0.503*** (0.101)	0.007 (0.009)	0.014 (0.030)	0.004 (0.046)	0.475*** (0.012)	0.735*** (0.047)	0.621*** (0.068)
職能資格 E	0.121*** (0.003)	0.164*** (0.013)	0.159*** (0.021)	0.136*** (0.003)	0.093*** (0.010)	0.119*** (0.015)	0.126*** (0.004)	0.131*** (0.016)	0.126*** (0.023)
職能資格 F	0.221*** (0.004)	0.227*** (0.015)	0.240*** (0.025)	0.251*** (0.004)	0.205*** (0.012)	0.249*** (0.018)	0.230*** (0.005)	0.198*** (0.018)	0.193*** (0.026)
職能資格 G2	0.341*** (0.027)	0.409** (0.134)	0.341 (0.213)	0.293*** (0.009)	0.281*** (0.032)	0.334*** (0.049)	0.273*** (0.007)	0.295*** (0.028)	0.275*** (0.041)
職能資格 G1	0.434*** (0.027)	0.489*** (0.134)	0.421** (0.213)	0.391*** (0.009)	0.370*** (0.033)	0.412*** (0.051)	0.375*** (0.007)	0.400*** (0.029)	0.398*** (0.041)
職能資格 J2	-0.077*** (0.007)	-0.072** (0.026)	-0.145*** (0.042)	0.553*** (0.006)	0.628*** (0.020)	0.507*** (0.032)			
職能資格 J1	(dropped)	(dropped)	(dropped)	0.631*** (0.006)	0.701*** (0.020)	0.596*** (0.032)			
職能資格 M・P	0.117*** (0.014)	0.152*** (0.046)	0.105 (0.073)	0.748*** (0.009)	0.829*** (0.029)	0.758*** (0.045)			
職務等級 S11							0.034*** (0.007)	0.103*** (0.028)	-0.088** (0.040)
職務等級 S12							0.088*** (0.008)	0.139*** (0.032)	0.089* (0.046)
職務等級 S13							0.161*** (0.012)	0.246*** (0.047)	0.139** (0.068)
職務等級 S14							0.158*** (0.019)	0.301*** (0.072)	0.254** (0.104)
職務等級 S15							0.192*** (0.014)	0.321*** (0.055)	0.302*** (0.079)
職務等級 S16							0.212*** (0.017)	0.331*** (0.065)	0.334*** (0.094)
職務等級 S17							0.305*** (0.015)	0.547*** (0.057)	0.465*** (0.082)
職務等級 S18							0.268*** (0.024)	0.529*** (0.095)	0.481*** (0.138)
職務等級 S19							0.305*** (0.029)	0.625*** (0.114)	0.555*** (0.165)
定数項	11.252*** (0.020)	10.877*** (0.185)	12.465*** (0.294)	11.533*** (0.018)	12.229*** (0.089)	13.934*** (0.138)	11.442*** (0.028)	12.152*** (0.108)	13.714*** (0.157)
サンプル数	1178	1620	1619	1374	1671	1671	1765	1765	1765
F値	4980.5	713.9	220.76	6335.6	818.1	320.99	2531.56	303.61	120.29
自由度修正済み決定係数	0.989	0.906	0.749	0.990	0.915	0.808	0.977	0.833	0.662

注) これらの変数のほかに性別ダミーが含まれる。***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。

説明変数として、1996年、99年、2001年の賃金関数を計測した結果である¹⁴⁾。みられるように、勤続年数の効果が96年に比べて99年と2001年では小さ

くなっていることがわかる。勤続20年を例にとり弾性値を計算すると、96年は0.266であるのに対して、99年では0.139、2001年では0.137となる¹⁵⁾。

表9. 年齢および査定点の効果の時間的变化(A社)

	1992年から1999年		
	月例給与	賞与	年取
年齢	0.036*** (0.001)	0.093*** (0.003)	0.066*** (0.004)
年齢×1993	0.001 (0.001)	-0.022*** (0.004)	-0.016** (0.006)
年齢×1994	-0.002 (0.001)	-0.062*** (0.004)	-0.037*** (0.006)
年齢×1995	-0.009*** (0.001)	-0.067*** (0.004)	-0.039*** (0.006)
年齢×1996	-0.009*** (0.001)	-0.068*** (0.004)	-0.043*** (0.006)
年齢×1997	-0.012*** (0.001)	-0.064*** (0.004)	-0.036*** (0.006)
年齢×1998	-0.018*** (0.001)	-0.033*** (0.004)	-0.021*** (0.005)
年齢×1999	-0.007*** (0.001)	-0.025*** (0.003)	0.005 (0.005)
査定点(昇給)	0.003 (0.002)		
査定点(賞与)		0.561*** (0.024)	0.295*** (0.037)
査定点×1993	-0.001 (0.003)	0.155*** (0.026)	-0.032 (0.039)
査定点×1994	-0.002 (0.003)	0.173*** (0.025)	-0.014 (0.038)
査定点×1995	-0.001 (0.003)	0.178*** (0.024)	0.027 (0.037)
査定点×1996	-0.001 (0.002)	0.219*** (0.024)	0.057 (0.037)
査定点×1997	0.001 (0.002)	0.225*** (0.023)	0.125*** (0.035)
査定点×1998	0.001 (0.002)	0.188*** (0.025)	0.128*** (0.038)
査定点×1999	0.001 (0.002)	0.106*** (0.026)	0.073* (0.040)
サンプル数	10896	12591	12585
F値	15109.57	3029.27	1022.55
自由度修正済み決定係数	0.9858	0.9232	0.8023

	2000年から2001年		
	月例給与	賞与	年取
年齢	0.031*** (0.001)	0.053*** (0.003)	0.046*** (0.004)
年齢×2001	-0.002* (0.001)	-0.016*** (0.004)	-0.006 (0.005)
査定点(賞与)	0.070*** (0.013)	0.995*** (0.063)	0.444*** (0.058)
査定点(賞与)×2001	-0.054*** (0.014)	0.070 (0.043)	-0.255*** (0.062)
サンプル数	3558	3558	3558
F値	4321.75	879.58	325.20
自由度修正済み決定係数	0.9749	0.8877	0.7447

注) これらの変数のほかに、性別ダミー、年齢の2乗とその年ダミーとの交差項、***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。

これに対して、査定点や役職、資格の推定パラメーターは96年に比べて99年と2001年で大きくなっている。このことは、勤続年数が重要であるという意味でのB社の賃金の年功度が薄れる一方で、業績や職務、資格の賃金に与える影響が強まっていることを示唆する。

以上の結果をさらに確認するため、1996年から2001年までのデータをプールし、年ダミーと各説明変数との交差項を加えて賃金関数を推定した(表省略)。ただし、2000年に管理職を対象とした人事制度の変更があったため、96年から99年と2000年と2001年の2つの期間に分けて推定している。

結果によると、まず99年までの期間については、勤続年数と年ダミーの交差項のパラメーターは負値であり、勤続年数の弾性値が小さくなっている。ただし、交差項のパラメーターが統計的に有意であるのは99年だけである。2000年以降の期間については、勤続年数のパラメーターは99年までの推定結果よりも小さい値が推定されたが、2001年ダミーと勤続年数の交差項は統計的に有意ではなかった。このように勤続年数の効果(弾性値)が小さくなる一方で、査定点や役職(課長)の効果は大きくなっている。査定点と1999年ダミーとの交差項は有意なパラメーターが推定されており、また2000年以降の査定点の推定パラメーターは99年以前の値よりも大きくなっている。さらに、課長職に就くことによる賃金への影響も99年と2000年以降で大きくなっている。

以上の結果は、2000年に実施された人事制度変更が賃金プロファイルの形状を変えたことを示唆する。ただし、2000年以前から徐々に勤続の弾性値が小さくなっている点にも目を向ける必要がある。B社人事部からの聞き取りによると、管理職を対象とした賃金テーブルの変更を2000年以前に数度行っているという。この変更が2000年以前からも勤続の効果を弱めたと考えられる。

ただし、2000年度に行われた人事制度改革は管理職層を対象としており、賃金プロファイルの変化は管理職層と非管理職層で違う可能性がある。そこで、管理職層と非管理職層を分けた推定も行った(表省略)。その結果によれば、管理職層では勤続年数との交差項は近年になるほど大きな負値をとっており、勤続の効果は小さくなる傾向にあった。一方、査定点や資格の交差項は近年になるほど大きな値が推定されており、これらの効果が強まっていることがわかる。これに対して、非管理職層の交差項のパラメーターはどれも統計的に有意ではなく、賃金プロファイルに大きな変化はない。

管理職層の推定結果を利用して、年齢や資格、役職、査定点それぞれに関して賃金の弾性を求めて1996年と2001年とで比較してみよう。弾力

表 10. 賃金関数の推定結果(B社)

	1996年	1999年	2001年
勤続年数	2.60E-02*** (1.66E-03)	2.05E-02*** (1.59E-03)	2.19E-02*** (1.46E-03)
勤続年数の2乗	-3.15E-04*** (3.68E-05)	-2.58E-04*** (3.18E-05)	-3.54E-04*** (2.82E-05)
査定点	3.08E-03*** (3.59E-04)	4.36E-03*** (3.74E-04)	4.04E-03*** (2.91E-04)
課長	0.006 (0.006)	0.031*** (0.005)	0.063*** (0.005)
部長	0.054*** (0.012)	0.057*** (0.009)	0.124*** (0.008)
本部長		0.079*** (4.20E-02)	0.122*** (2.18E-02)
一般職1級	-0.194*** (0.016)	-0.161*** (0.015)	-0.196*** (0.015)
一般職2級	-0.230*** (0.011)	-0.209*** (0.013)	-0.233*** (0.015)
一般職3級	-0.212*** (0.013)	-0.201*** (0.019)	-0.216*** (0.040)
主務		-0.131*** (0.023)	-0.147*** (0.019)
総合職1級	0.062*** (0.007)	0.096*** (0.012)	0.085*** (0.013)
主事	0.192*** (0.011)	0.228*** (0.014)	0.196*** (0.014)
副参事	0.491*** (0.015)	0.519*** (0.018)	
参事	0.550*** (0.017)	0.589*** (0.020)	
副参与	0.615*** (0.019)	0.648*** (0.022)	
参与	0.673*** (0.044)	0.721*** (0.026)	
貢献等級5級			0.526*** (0.017)
貢献等級4級			0.573*** (0.019)
貢献等級3級			0.637*** (0.020)
貢献等級2級			0.786*** (0.025)
貢献等級1級			0.898*** (0.035)
定数項	12.002*** (0.024)	11.930*** (0.027)	11.976 (0.023)
サンプル数	564	587	591
F値	4691.24	3405.88	2912.06
自由度修正済み決定係数	0.9915	0.9894	0.9882

注) 96年には本部長と主務は実在していない。***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。

性は、以下のような方法でシミュレーションすることで求めた。勤続20年、副参事(2001年は貢献等級1級とした)、役職なし、査定点70を前提条件とし

たケースを基とし、これで得られた月例給与を100とする。そして、このベース・ケースのうち勤続を30年に変えたのがケース1、資格を参事(2001年は貢献等級2級)に変えたのがケース2、役職を課長と変えたのがケース3、査定点を80と変えたのがケース4とし、それぞれベース・ケースとの相対値を求めた。表11はその結果である。これによると、ケース1の場合は1996年のほうが大きく、ケース2はほぼ同じ、ケース3やケース4は2001年で大きくなっている。このことは、1996年で賃金の勤続に関する弾力性が大きく、2001年では役職や査定点の効果が大きいことを示している。

6.2.3 C社のケース

A社およびB社と同様の方法により、合併前の旧X社と合併後のC社について賃金関数を推定した結果が表12である。この表でもっとも重要と考えられる点は、旧X社とC社のいずれを対象にした分析においても、すべての被説明変数について、ほとんどの説明変数の係数が予想される符号をとっており、かつ1%基準で有意だということである。

とりわけ、査定点は単独の回帰分析(前出表7)では有意な結果が得られなかったのに対し、ここでは予想通り、査定点が高いほどより高い報酬を受けていることが示された。たとえば、旧X社における査定点の賞与に対する係数が0.0302と、月例賃金の係数0.0152と比較して、ほぼ2倍の大きさをとっており、査定点の賞与への影響が大きいことがわかる。すなわち、賞与に関していえば、査定点が1つ上昇することで、3%上昇する。評価はAからFの6段階であるため、A評価とF評価の差は賞与の15%程度となる。

ここで注意すべき点は、表12において、合併後のC社に関する分析の結果のほうが査定点の係数が大きいことであろう。すなわち、合併前では査定点の係数が賞与に対して3%であったのに対して、合併後では5%になっている。このことは、合併後の新会社において、査定報酬に対する影響が強くなっていることを物語っている。

また、学歴ダミー、職能資格ダミー、役職ダミーはそれぞれ該当する場合に1をとるダミー変数であるため、直接係数の大きさを比較することが可能である。どちらのサンプルを用いた分析でも、さまざまな変数をコントロールした

表 11. シミュレーションの結果(B社)

	ベースケース	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4
1996年	100	110.76	106.58	100.85	102.65
2001年	100	102.61	106.63	106.90	103.95

注) ベースケース：勤続20年，副参事(貢献等級1級)，役職なし，査定点70点

ケース1：勤続30年

ケース2：参事(貢献等級2級)

ケース3：課長職

ケース4：査定点80点

場合でも、職能資格ダミーの影響力が最も大きいことがわかる。たとえば、旧X社において、年齢・学歴などをコントロールしたうえで最も上位の職能資格である理事は、担当と比較して、98%高い賞与を受け取っている。

7. 分析結果から何がいえるか

A社の賃金構造を決定する要素については、勤続年数や年齢よりも資格が重要である。

表 12. 賃金関数の推定結果(旧X社およびC社)

	旧X社			C社		
	月例給与	賞与	年取	月例給与	賞与	年取
年齢	0.0156*** (0.0001)	0.0157*** (0.0003)	0.0156*** (0.0002)	0.0173*** (0.0001)	0.0157*** (0.0002)	0.0168*** (0.0001)
勤続年数	0.0079*** (0.0001)	0.0071*** (0.0003)	0.0075*** (0.0002)	0.0048*** (0.0001)	0.0025*** (0.0002)	0.0040*** (0.0001)
査定点	0.0152*** (0.0003)	0.0302*** (0.0006)	0.0204*** (0.0004)	0.0227*** (0.0004)	0.0495*** (0.0006)	0.0315*** (0.0004)
高卒ダミー	(dropped)	(dropped)	(dropped)	0.0554*** (0.0018)	0.0247*** (0.0025)	0.0442*** (0.0019)
高専・短大ダミー	0.0326*** (0.0023)	0.0164*** (0.0041)	0.0266*** (0.0027)	0.0843*** (0.0029)	0.0295*** (0.0039)	0.0644*** (0.0030)
大卒ダミー	0.1065*** (0.0014)	0.1091*** (0.0026)	0.1069*** (0.0017)	0.1442*** (0.0026)	0.0864*** (0.0035)	0.1234*** (0.0027)
大学院ダミー	0.1580*** (0.0020)	0.1657*** (0.0036)	0.1597*** (0.0024)	0.1756*** (0.0030)	0.1101*** (0.0040)	0.1520*** (0.0031)
役職班長	-0.001 (0.0059)	0.0970*** (0.0105)	0.0378*** (0.0070)	(dropped)	(dropped)	(dropped)
役職GM	0.0106*** (0.0018)	0.0420*** (0.0033)	0.0230*** (0.0022)	0.0029 (0.0019)	0.0266*** (0.0026)	0.0123*** (0.0020)
役職副部長	0.0035 (0.0040)	0.0340*** (0.0070)	0.0158*** (0.0047)	0.0009 (0.0039)	0.0037 (0.0054)	0.0023 (0.0041)
役職部長	-0.003 (0.0075)	0.0247* (0.0132)	0.0081 (0.0089)	0.0056 (0.0088)	-0.028** (0.0120)	-0.006 (0.0091)
職能資格主務	0.1913*** (0.0017)	0.2723*** (0.0030)	0.2187*** (0.0020)	0.0526*** (0.0018)	0.1329*** (0.0025)	0.0783*** (0.0019)
職能資格主任	0.2373*** (0.0017)	0.3462*** (0.0030)	0.2740*** (0.0020)	0.2375*** (0.0023)	0.3988*** (0.0031)	0.2897*** (0.0024)
職能資格主事	0.3783*** (0.0019)	0.5407*** (0.0034)	0.4339*** (0.0023)	0.3899*** (0.0025)	0.6197*** (0.0034)	0.4648*** (0.0026)
職能資格参事	0.4899*** (0.0026)	0.8424*** (0.0046)	0.6174*** (0.0031)	0.5251*** (0.0031)	0.9595*** (0.0043)	0.6725*** (0.0032)
職能資格副理事	0.5576*** (0.0038)	0.8944*** (0.0068)	0.6787*** (0.0046)	0.5912*** (0.0041)	1.0380*** (0.0056)	0.7428*** (0.0043)
職能資格理事	0.6203*** (0.0074)	0.9824*** (0.0131)	0.7515*** (0.0088)	0.6599*** (0.0078)	1.1390*** (0.0107)	0.8233*** (0.0081)
定数項	11.692*** (0.0042)	12.650*** (0.0075)	14.538*** (0.0050)	11.629*** (0.0045)	12.544*** (0.0061)	14.462*** (0.0046)
サンプル数	13677	13677	13677	10615	10615	10615
F値	59955.26	31540.13	51485.82	59524.19	49091.64	64082.76
自由度修正済み決定係数	0.9868	0.9751	0.9846	0.9896	0.9874	0.9904

注) これらの変数のほかに性別ダミーが含まれている。

***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。

また、2000年に実施された職務給導入を伴う人事制度改革の前後で、報酬構造の変化がみられる。その最大の変化は、賃金プロファイルの傾きが緩かになったことである。しかしながら、年齢・賃金プロファイルを描いた図(第5節)からは、賞与格差は拡大しているものの、月例給与の散らばりを大きくするという事実は観察されなかった。このことは、管理職層に対する職務給の導入が、月例給格差の拡大というよりも、むしろ賃金水準の低下に途を開いたものと理解できる。また、賃金関数の推定結果からは、月例給与であれ、賞与であれ、年取であれ、年齢の効果は小さくなっていないものの、査定効果は賞与以外には強まっていないという結果となった。

この結果には、A社の採用した職務給導入という人事制度改革の内容と整合している面と不整合な面とがある。整合しているといえるのは、職務給導入が、職能資格制度の下では一般には困難な、特定個人の月例給与の切り下げをもたらしているからである。その一方で、不整合といえるのは、賃金格差の拡大が職務等級への各個人の格付けを通じてではなく、賞与を通じてもたらされた可能性が高いからである。いうまでもなく、こうした賞与格差の拡大は、職務給導入という手法によらずとも実現可能なものであって、事実A社では2000年以前にすでに賞与格差拡大の傾向にあった。このようにみても、A社の人事制度改革は、職務給導入により月例給与の切り下げへの途を開き、賞与格差を拡大させるという性格のものであったと理解できる。

次に、B社の結果について述べよう。B社の賃金構造を決定する要素についても、A社と同様に、勤続年数や年齢よりも資格が重要である。そして、B社が2001年に実施した人事制度の変更によって、勤続年数の賃金に与える影響は以前に比べて確実に小さくなった。その一方で、査定点や役職の影響は人事制度の変更後に強まっている。これはB社人事部門の目論見どおりの結果といえるかもしれない。ただし、人事制度の変更以前から勤続年数の効果は小さくなっている点にも注意する必要がある。

B社のケースで勤続年数の効果が小さくなった理由は、管理職対象の賃金テーブルが変更されたためである。人事制度変更のように大幅かつ抜本的な変化ではなくとも、賃金テーブル変更のような小幅な変化でも賃金構造は変わりうることを同社のケースは示唆している。しかしながら、B社人事部からの聞き取り調査結果によれば、賃金テーブルの変更では賃金制度の抜本的な変更ができないために、人事制度変更に踏み切ったということである。賃金テーブル変更だけでは対応できないいくつかの矛盾や歪みが発生したためである。そのひとつの原因は、従来の職能資格制度の運用では職務内容との対応が困難になったという点が挙げられよう。B社では、第3節で述べた商社機能の見直しや事業構造の変化という文脈で、個々の従業員に求められる職務内容が高度化すると同時に大きく変化した。そして、それ

に必要なスキルが「カン・コツ・ケイケン」などで醸成されるようなものでなく、勤続年数の長短とは必ずしも関係のないものとなった。B社の人事制度改革によって、同社の賃金構造は勤続の効果が弱まり、役職の効果が強まったが、それは以上のような企業の経営戦略とも関連していたと考えられる。

最後にC社の結果を吟味しよう。合併前の旧X社と合併後のC社における報酬構造の一大論点は、合併に伴って、人事システムの制度・運用がどのように統合されているかであった。合併後に人事システムの統合を行うことは、従業員が企業の目的により貢献するインセンティブをもたせるという意味で重要である。しかし、それ以上に重要なのは、人事システムの統合がたんなる制度的な統合にとどまるのではなく、運用面においても実際に両社の従業員が同様の取り扱いを受けているかどうかである。

こうした点については以下のことが明らかとなった。まず、合併前の旧X社の賃金決定と合併後のC社の賃金決定とは非常に似ているということである。このことは、C社の人事制度が旧X社の人事制度をそのまま受け継いでいることを考えると妥当な結果だといえる。だが、旧Y社の存在を考えると自明なことではない。この点に関し、われわれの分析結果は、合併後の人事施策の展開により、制度面だけではなく運用面でも統合が進んでいることを明らかにしている(もちろん、このことは、旧Y社社員が合併後にC社で不満がないことを意味するものではなく、その点の解明は別途必要である)。

他方、旧X社とC社の賃金決定との間には相違点もある。それは査定点の係数の違いである。すなわち、合併後のC社を用いた分析の結果のほうが評価の係数が大きい。このことは、合併後の新会社において、査定報酬に対する影響が強くなっていることを示唆している。以上の結果から、合併後のC社においては、人事制度の統合は制度面だけではなく運用面からみてもなされておられ、かつ査定効果を強めるという意味で競争圧力を強めるものであったと解釈することができる。

8. おわりに

従業員個々人の月例給与、賞与、年取などの報酬が具体的にいかなる要因によって決定されるのか。この論文冒頭での問題設定に対し、われわれは以下のように答えることができる。年齢や勤続年数は、賃金決定に少なからぬ影響を与えているものの、もっとも重要な要素は、(職能)資格である。と。これまでの研究では、年齢や勤続年数を生活費保障や人的資本蓄積の代理変数として分析が進められてきたが¹⁶⁾、本稿は企業内人事データを用いることにより、資格の重要性に光を当てることができた。古くて新しい命題ではあるが、日本の賃金は、やはり職能資格給なのである。

だが、職能資格給は固定的かつ不変のものなのだろうか。そうではない。この論文の第2の発見は、

過去数年間に於いて日本企業は報酬構造を確実に変化させてきたということである。変化の方向性は、年齢や勤続年数の効果を小さくし、査定や役職の効果を大きくするというものであった。このことは、もちろん職能資格制度の枠内でも実行可能である。しかしながら、制度面でみると、職能資格制度から職務等級制度や役割等級制度への移行にみられるように、職能資格制度のもつ賃金上昇圧力を抑え、仕事とより直接的に関連づける試みもなされている。誤解を恐れずにいえば、査定の効果を強めるという前提の上で、賃金の下方硬直性を是正し仕事との直接的リンクを目指すというのが、現在進行中の変化の基本性格なのである。

もちろん、以上のような変化が、企業の意図どおりの経済的成果を生みだしているのか否かは今回の分析からはわからない。日本企業の報酬構造の変化が従業員の労働意欲やモラルに及ぼす影響を及ぼしたのか、また労働生産性にどのような作用を与えたのか綿密な分析が今後必要である。さらにいえば、そうした報酬構造の変化が企業統治の変容や企業組織の再編といかなる補完的關係にあるのかも、今後の重要な研究テーマである。

(一橋大学経済研究所・獨協大学経済学部・早稲田大学商学部)

注

* 本稿は、産学連携による「一橋大学人事制度研究プロジェクト」の共同研究の成果の一部である。共同研究の実施に当たっては、各方面から多大なご支援を受けた。まず、研究の趣旨を理解し、人事データを提供されたA社、B社、C社の経営陣と人事担当部門の諸氏に対して心からお礼申し上げる。また、経済研究所の事務組織と統計・ネットワーク室からは強力な研究上のご支援を頂いた。さらに、収集したデータの整理に関しては、リサーチ・アシスタントの伊佐勝秀氏(現、経済研究所講師)と斎藤卓爾氏(一橋大学大学院生)の手を煩わせた。記して深甚の謝意を表したい。なお、本稿の作成に際し、2000～02年度科学研究費補助金・基盤研究(C)(2)「日本企業の人事制度改革が雇用システムに及ぼす影響に関する事例分析的・数量的研究」(課題番号12630005、研究代表者・都留 康)、ならびに特定領域研究「世代間の利害調整に関する研究」(領域代表者・高山憲之)による資金援助を受けた。

1) これらの議論に関するサーベイとしては、中村・大橋(2002)、三谷(2003)などが挙げられる。また、企業内の賃金プロフィールや個人間賃金格差の最近の実態分析としては、都留・守島・奥西(1999)や都留(2001)がある。

2) これらの研究の背後には、企業の人事制度や雇用政策に関するミクロ経済理論の発展がある。これらに関するサーベイとしては、Prendergast(1998)、Gibbons and Waldman(1999)が便利である。

3) Medoff and Abraham(1980)はメーカーA社とメーカーB社のサンプルについて分析を行っており、ここにあげた結果はメーカーA社に関してのも

のである。ただし、メーカーB社の結果もA社の結果とほぼ同様である。

4) 日本において、個人の査定が賃金にあたる影響の実証分析はほとんど存在しない。一方で、日本では会社の業績が従業員のボーナスに与える影響に関しては幅広く分析されてきた。これらの研究としては、Freeman and Weitzman(1987)、Hashimoto(1979)、Ohashi(1989)、Nakamura and Nakamura(1991)などを参照。

5) 実際にはこれ以前にも事業構造が変化し、大きな経営変革が求められた時代があった。60年代初頭までB社は家電製品を扱っていたが、メーカーの代理店・特約店戦略の変更により現在のようなメーカーやゼネコンを顧客とする事業構成に変化している。

6) 1975年に導入されている。

7) 人事部によると、最大の問題は「職能資格等級の低い人がより重要な仕事を行っていても、職能資格等級の高い人に比べて給与は低くなってしまい、前者のインセンティブが低下してしまう」点にある。例えば、抜擢されて課長になった若い人と課長どまりの長期勤続者では、同じ仕事でも職能資格等級がより高い後者の給与が高くなる。このため、職能資格等級の低い人たちのインセンティブを引き出すことができなかったとB社人事部は考えていた。

8) 役割等級と貢献等級を併存させた理由は、「1. 『仕事と人』、『過去と現在』という性格の異なる要素を賃金にバランスよく組み込むため、2. 貢献等級という安定的な要素を加えることで、本来の目的である職務による役割等級の変動を運用しやすくし、現行の資格制度からの移行に際して、属人的な要素を残すことにより社員の納得感を高めることができる、3. 貢献等級を退職金のポイント換算に利用することができる」ためである(「新人事制度説明会資料」による)。

9) 中途採用者は勤続年数が非常に短いけれども、処遇上は格付が高くなるため、月例給与が「外れ値」になるケースが見受けられる。

10) なお、図中の四角い箱はその内部が25パーセントから75パーセントの範囲内であることを示し、箱の内側の横線は中央値であることを示している。また、箱の上下にある横線は、それぞれ $x[75] + 1.5 \times (x[75] - x[25])$ および $x[25] - 1.5 \times (x[75] - x[25])$ で計算されており、この線より上側あるいは下側の値は外れ値であることを示している。

11) 非管理職層はこれ以外に所定外賃金が支払われる。

12) なお、勤続年数および年齢を説明変数にして賃金関数を計測すると勤続年数の推定係数は小さくなっており、賃金・勤続プロフィールの傾きが小さくなったことを示している。

13) 説明変数のうち資格については注意する必要がある。2000年の人事制度改革によって管理職の職能資格は廃止されているからである。ただし、2000年以降に新設された貢献等級は職能資格による格付をひきずっており、2000年以降は資格に代わって貢献等級を説明変数に加えている。

14) 勤続年数の代わりに年齢を説明変数としても以下の結果は変わらない。

15) 他の勤続年数を考えても、99年と2001年におけ

表 13. 査定点の各年間の相関(B社)

管理職層	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
97年	1				
98年	-0.0294	1			
99年	0.1483+	0.0649	1		
00年	0.1117+	0.0575	-0.0012	1	
01年	0.2056+	0.2002+	0.3190+	0.2199+	1
非管理職層	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
97年	1				
98年	-0.1099	1			
99年	0.0607	-0.1056	1		
00年	0.0778	-0.0035	-0.0051	1	
01年	0.0499	0.0021	-0.0204	-0.1418+	1

注) +は5%水準で統計的に有意であることを示す。

る勤続年数の弾性値は小さい。

16) 勤続年数や年齢は人的資本の蓄積度を示すだけでなく、仕事との良好なマッチングを示す代理指標でもあるという指摘がしばしばなされる。勤続や年齢がマッチングの質を示すのであれば、それらは査定点や(職能)資格とも正の相関をすることはなく、この場合には(職能)資格の賃金に与える効果にバイアスが残る可能性がある。

しかしながら、B社のケースでみると、ある年に高業績を残して査定点の高かった従業員が、その翌年あるいは翌々年の査定点も高くなっているとはいえず、以上の問題が生じている可能性は低いと考えられる。表13は査定点の各年間の相関を示しているが、管理職に関しては、2001年の査定点を除いて、翌年の査定点との相関係数は統計的に有意ではない。また、非管理職層では統計的に有意な関係は見られない。以上のことは、勤続年数が伸びたからといって、業績が高まるという意味でマッチングが良好になるとは必ずしも言えないことを示唆している。なお、B社では2001年の査定点と過去の査定点との相関が統計的に有意になっているが、これは2000年の人事制度変更が影響していると考えられる。

また、日本の企業では、解雇権濫用の法理により業績の悪い従業員を簡単に解雇することは難しく、仮に勤続や年齢がマッチングの質と相関しているとしても、その賃金構造に与える影響は小さいと考えられる。

参 考 文 献

- 三谷直紀(2003)「労働——技能形成と労働力配分」橋木俊詔編『戦後日本経済を検証する』東京大学出版会、pp. 353-454。
- 中村二郎・大橋勇雄(2002)「日本の賃金制度と労働市場——展望」『経済研究』第53巻第2号、pp. 97-116。
- 都留 康・守島基博・奥西好夫(1999)「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」『経済研究』第50巻、第3号、pp. 259-283。
- 都留 康(2001)「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応——ある製造業企業の事例分析」『経済研究』第52巻、第2号、pp. 143-156。
- Baker, George, Gibbs, Michael, and Holmstrom, Bengt (1994a) "The Internal Economics of the

Firm: Evidence from Personnel Data," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, Issue4, pp. 881-919.

Baker, George, Gibbs, Michael, and Holmstrom, Bengt (1994b) "The Wage Policy of a Firm," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, Issue4, pp. 921-55.

Freeman, Richard. B. and Weitzman, Martin L. (1987) "Bonuses and Employment in Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 1, No. 2, pp. 168-194.

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

pp. 2373-2437.

Gibbs, Michael (1995) "Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, No. 2-3, pp. 247-77.

Hashimoto, Masanori (1979) "Bonus Payments, on-the-Job Training, and Lifetime Employment in Japan," *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 5, Part1, pp. 1086-1104.

Hashimoto, Masanori and Raisian, John (1992) "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States: Reply," *American Economic Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 346-54.

Hashimoto, Masanori and Raisian, John (1985) "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 4, pp. 721-35.

Medoff, James L. and Abraham, Katharine G. (1980) "Experience, Performance, and Earnings," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 95, Issue4, pp. 703-36.

Medoff, James L. and Abraham, Katharine G. (1981) "Are Those Paid More Really More Productive? The Case of Experience," *Journal of Human Resources*, Vol. 16, No. 2, pp. 186-216.

Mincer, Jacob and Higuchi, Yoshio (1988) "Wage Structures and Labor Turnover in the United States and Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 2, No. 2, pp. 97-133.

Nakamura, Masao and Nakamura, Alice (1991) "Risk Behavior and the Determinants of Bonus versus Regular Pay in Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 5, No. 2, pp. 140-59.

Ohashi, Isao (1989) "On the Determinants of Bonuses and Basic Wages in Large Japanese Firms," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, No. 3, pp. 451-79.

Ohashi, Isao and Teruyama, Hiroshi (1998) "Intra-Firm Mobility, Wages and Promotion in the Japanese Employment System," in Isao Ohashi and Toshiaki Tachibanaki (eds.), *Internal Labour*

Markets, Incentives and Employment, London: Macmillan Press, pp. 269-299.
Prendergast, Canice (1998) "What Happens within Firms? A Survey of Empirical Evidence on Com-

pensation Policies," in John Halitiwanger, Marilyn E. Manser, and Robert Topel (eds.), *Labor Statistics Measurement Issues*, Chicago and London: The University of Chicago Press, pp. 329-54.

農業経済研究 第75巻第1号

(発売中)

《報告》

- 19世紀フランスにおける土地所有・農業生産の動向
と民法典均分相続法の意義……………伊丹一浩
取引費用が農地取引に及ぼす影響に関する一考察……………藤栄剛
——探索と妥協を取り込んだ農地市場モデルの構築——

《書評》

- 敵善平著『農民国家の課題』……………木南莉莉
久野秀二著『アグリビジネスと遺伝子組換え作物：政治経済学アプローチ』……………千葉典
安延久美著『マレーシア稲作経営の新しい担い手』……………石田章

《会報》

- 理事会・総会ニュース
お知らせ 国際農業経済学会参加料等補助／日本農業経済学会論文集への投稿論文の一部を
「農業経済研究」本誌、「JJRE」の論文に掲載することについて／英文誌(JJRE)
編集委員会だより

B5判・32頁・定価1280円(本体価格1219円) 日本農業経済学会編集・発行/岩波書店発売