

# 企業合併に伴う従業員の雇用と処遇の変化<sup>1)</sup>

上原 克 仁

本稿の目的は、合併に伴い従業員の雇用と処遇にいかなる変化がもたらされたか、すなわち、合併と聞いて従業員が感じるキャリアの不安の実態を解明することにある。1990年代に合併が行われた都市銀行を対象に、公開されている職員録に掲載された長期にわたる人事データをもとに分析を行い、次のような結果を得た。

雇用に関する分析では、1990年代の銀行の合併行動は、行員数を有意に減少させていた。本稿の主たる分析対象であるさくら銀行では、合併前や非合併行に勤務する同世代と比較した結果、さらに合併後も世代が若くなるにつれ、行員の退職時期が有意に早期化していた。中でも、合併直後に低位の役職層や出向に再配分された者が早期に退職していた。

処遇に関する分析では、都市銀行の合併は、先行研究同様、平均給与月額を有意に上昇させていた。しかし、さくら銀行のデータをもとに分析した上位役職への昇進可能性については、合併前や非合併行に勤務する同世代と比較した結果、合併が有意に低下させることが示された。

合併と聞いて従業員が感じるキャリアの不安は必ずしも外れていなかった。しかし、上位役職に昇進できる者にとって合併は必ずしも悪いニュースではなく、Shleiferら(1988)が主張する暗黙の契約の破棄は観察されなかったと考える。

JEL Classification Codes: G34, J2, J3, M51.

## 1. はじめに

本稿は1990年代に合併したある都市銀行を事例に、合併前や同業の非合併行と比較して、そこで働く行員の雇用や処遇がいかに変化したかを、人事データをもとに明らかにする。近年、企業組織の再編や合併、買収を容易にする法整備がなされたことも手伝って、日本企業が関係するM&A<sup>2)</sup>の件数が急増している(宮島(2007)など)<sup>3)</sup>。レコフ編(2007)などによれば、1985年には260件だったM&Aの件数が2005年には2725件になるなど、その数は20年で10倍強になっている(図1)。本稿のテーマである合併だけに限定しても、1985年には26件だったのが同期間で倍増している。直近の件数は減少傾向にあるものの、今日、日本の大企業同士の合併や買収に関する報道も珍しくなくなった。このような実態を踏まえ、株価や種々の財務データをもとに、合併の経済効果を分析した研究が蓄積されてきた(岡部・関(2006)など)。しかし、合併効果の源泉とも考えられる合併企業で働く者の雇用や処遇に焦点をあてて分析した研

究は数少ない。本稿は、このような先行研究の諸課題を克服する点で有益と思われる。

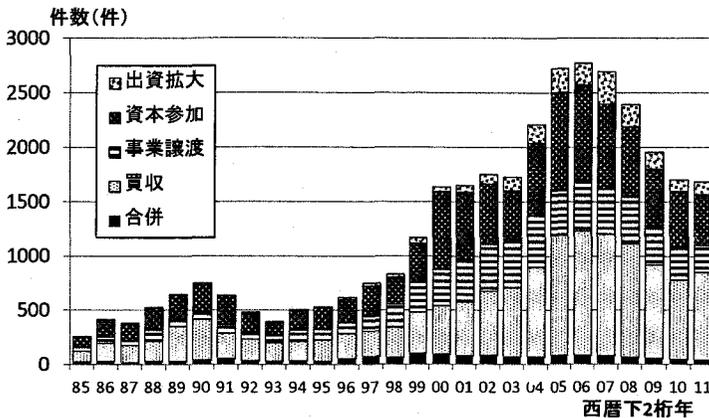
本稿の構成は以下のとおりである。次節では、日本企業の合併に関する先行研究を展望するとともに、作業仮説の設定を行う。続く3節では、分析の対象となる銀行の概要と用いるデータの説明を行う。4節では、人事データをもとに雇用と処遇の分析を行う。その結果を踏まえて5節では仮説の検証を行い、最後に、本稿の要約と今後の課題を提示する。

## 2. 先行研究の展望と仮説の設定

### 2.1 先行研究の展望

日本企業同士の合併の多くは同業によるもので、既存事業の強化という側面を持っている(Odagiri & Hase(1989), 久保・齋藤(2007b)など)。国際競争の激化等、日本企業を取り巻く環境の変化を背景に、企業もしくは産業全体が経営の効率化や合理化さらには業界再編を早急に迫られ、その手段として合併が活用されてきた(岡部・関(2006), 三神・細田(2002)など)<sup>4)</sup>。これに加えて、技術革新の進展が著しい分野に

図1. 日本企業関連形態別 M&amp;A の推移(1985-2011年)



注) レコフ編(2007)およびMARR(2012)に基づき筆者が作成。

おける企業の成長戦略としての活用やアクティビストファンドの出現などが、近年のM&Aの件数増加の要因とされている(宮島(2007)など)。

合併や企業買収には、規模の経済(水平合併)や範囲の経済(多角化)などが作用してシナジー効果が生まれ、業績が向上する経済効果<sup>5)</sup>があるとされる。近年、日本企業の合併を事例に、これを検証する研究が蓄積されてきた。しかし、その多くは、イベント・スタディ等の手法を用い、合併(報道)後の株価や収益性、生産性を示す財務データ(売上増加率、経常利益率、全要素生産性など)の動向から企業のパフォーマンスを分析するもので、期待されるほどの効果は見られないとする研究も散見される(井上(2002)など)。

企業の合併には、資格制度や報酬制度の統合や再設計、資格やポストの再配分など、従業員と企業との間の雇用関係に大きな変化が伴う。雇用関係の変化が合併効果の重要な源泉であるという主張(Shleifer and Summers(1988))や合併後の雇用や処遇の問題が合併成功の足かせとなっていると指摘する経営者がいる(『Zaiten』(2009))にもかかわらず、この点に焦点を当てた研究は、国内外を通じて数少ない。しかも、その大半が合併直後もしくは前後数年の企業レベルのパネルデータに基づく分析で、合併に伴い雇用は有意に減少し(Gugler and Yurtoglu(2004), Beckman and Forbes(2004), 久保・齋藤(2007b)など<sup>6)</sup>), 賃金は上昇する(Beck-

man and Forbes(2004), Conyon *et al.* (2002), 久保・齋藤(2007a)など)ことを指摘するに止まっている。

日本企業を対象に、合併が雇用や処遇に与える影響を分析した研究に久保(2004, 2008)や久保・齋藤(2007a, b)などがある<sup>7)</sup>。長期雇用慣行下で働くことを常としてきた従業員は、在籍する企業が合併すると聞くと、今後の雇用や処遇に関して不安を持つだろう(久保(2004)など)。

これをふまえ久保・齋藤(2007a, b)は、上場企業同士の合併114件のデータをもとに、1990-1998年度になされた合併で3.2%、1999年度以降のそれでは9.6%の人員が削減されたものの、1人当たりの年収が約40万円上昇するなど、合併で処遇が悪化しないことを明らかにした。詳細な人事データをもとに分析を行った研究はさらに限られる。久保(2004)は1999年に合併した装置産業企業を対象に、合併前後で、査定点が低い従業員、年齢や勤続年数が高い従業員ほど退出する確率が高いことを明らかにした。しかし、久保(2005b)が合併企業で働く従業員を対象に行った意識調査で抽出された「合併後、将来の雇用・昇進の保証が小さくなる」といった彼らの不安や合併に伴う処遇の実態を解明するためには、長期にわたる個別企業の人事データに基づく分析が必要である。

加えて、これまでなされてきたホワイトカラーの企業内キャリアに関する議論(小池・猪木編(2002), 花田(1987)など)は、いずれも、旧来の日本型雇用慣行下での1企業内におけるものである。しかし今日、雇用の多様化等で長期雇用慣行が崩れたと言われ<sup>8)</sup>、さらには、多くの企業が事業の拡大や経営体質の強化を目指して合併や買収を検討していることから、今後もM&Aの増加傾向が続くと予想される<sup>9)</sup>。このことから、今日の労働市場の実態に即した実証分析が必要と思われる。

本稿では、このような課題を克服すべく、1990年代に合併した都市銀行を対象とし、公

刊された職員録に掲載された長期の人事データをもとに、合併後の行員の雇用や処遇がいかに変化したかを明らかにする。

## 2.2 作業仮説の設定

先行研究の分析結果をベンチマークとし、そこで残された課題を踏まえ、本稿では、以下のような作業仮説を設定する。

〔作業仮説〕 合併企業は、合併を成功させるため、合理的な人事施策を採っている。

Shleifer and Summers(1988)は、合併を機に、企業と従業員が共有してきた雇用や処遇に関する暗黙の契約を破棄し富を移転することで、企業は企業価値を高めることができるとした。このような、合併企業で働く従業員が懸念する現象が分析対象企業でも観察されるか明らかにすべく、本稿では以下の点に焦点を当てて分析を行う。

(1) 合併に伴い、顕著な人員削減が行われている。

従業員が合併や買収と聞いて不安になる理由の1つが、人員削減が行われるといった懸念が生じるためと考えられる。しかし、水平合併や競合企業との合併は業務の重複が企業の全域で起こる(久保・齋藤(2007b))。それゆえ、重複部分が多いほど効率化を推進するために人員削減が必要である。

(2) 企業の期待に十分報いていない者を優先して削減する。

合併に伴い誰が早期に退職するのか。合併は、効率化を図り企業価値を高めることが可能でそれが成功の1要因とされる。効率化を図るためには、企業の期待に十分報いていない、すなわち、同期入社者間昇進競争で遅れをとっている者や、管理職に昇進しても下位層に滞留している者から退職させることが有効である。

(3) 合併は従業員の平均賃金を低下させる。

企業は、効率性や生産性を向上させるべく、従業員の賃金を低下させることが可能とされている。にもかかわらず、これまでの国内外での先行研究のほとんどが、合併に伴い従業員の賃金が上昇する実態を明らかにしている。

(4) 合併は上位役職への昇進可能性を低下

させる。

合併企業で働く者の中には、「合併前に比べ、上位役職への昇進可能性が低下するのではないか」等と懸念する者も存在しよう。このような従業員のキャリアに関する不安が現実に起こっているのか、明らかにする。

(5) 非効率的な人員配置は行っていない。

大手企業の対等合併では、企業間の労働慣行の統合に要するコストの削減と従業員の心理的な不安、利害の対立の解消を目指した人事施策が行われていると指摘されることがある(日本経済新聞<sup>10)</sup>、三神・細田(2002)など<sup>11)</sup>。このような施策が行われた場合、優秀な者を重要なポストへ配属するといった適材適所が十分になされず、効率性を欠き、合併の経済効果を低下させる可能性がある。

## 3. 分析対象と用いるデータの説明

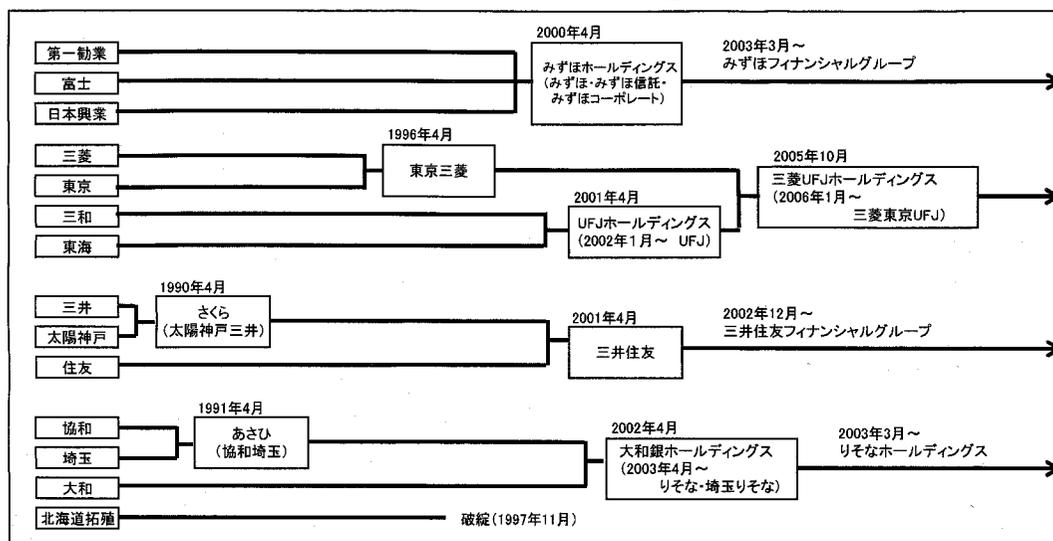
### 3.1 分析対象銀行

上述の作業仮説を検証するため、本稿では1990年代以降の数ある企業の合併事例のうち、合併後すでに長い年月が経過し、分析に耐えうる従業員のキャリアに関するデータが存在することなどから、さくら銀行を主たる対象として選択した<sup>12)</sup>。

図2に見るように、1980年代後半において13あった都市銀行<sup>13)</sup>は、1990(平成2)年4月の三井銀行と太陽神戸銀行によるさくら銀行<sup>14)</sup>など幾多の合併等を経て、2012(平成24)年度半ばの時点では4つの金融グループに統合、再編されている。このように大手銀行には、さくら銀行以外にも、あさひ銀行や東京三菱銀行など、1990年代に合併を経験した銀行が存在する。本稿の分析では、可能な限り、これらの合併を経験した銀行のデータも活用して仮説の検証を行う。

かかる銀行の合併現象の要因は、Berger, et al. (1999)が米国の大手銀行の経営統合の顕著な増加の背景を分析し指摘した5つの要因のうち、規制緩和が該当すると思われる<sup>15)</sup>。かつて、銀行は護送船団方式といわれるほど手厚い保護下におかれ、十分に規制レントを享受してきた(岩田(2000)など)。しかし、金融の自由化、グ

図 2. 1990 年以降の都市銀行の変遷



注) 全国銀行協会のホームページを参考に筆者が作成。日本興業銀行は長期信用銀行に区分された。

ローバル化と規制緩和の進展で銀行を取り巻く環境が大きく変化した。そのため、規模の拡大による市場支配力および信用力の向上、業務のリストラによる効率性の改善をはじめとする経営基盤の強化、さらには政府により無料で提供される規模の拡大による保護(Too Big To Fail)の獲得を目指し、それまで競争相手だった他行との合併が多くなされたとされる(家森・播磨谷・小林(2007), Shimizu(2003), 及能(1994)など)。にもかかわらず、財務データをもとに都市銀行の合併効果を分析した先行研究では、合併の合理化の不十分さ、さらには高い給与体系をはじめ過剰な支出が生じている可能性から、収益力や効率性の向上などといった形での効果は観察されないと結んでいる(橘木・羽根田(1999), 家森・播磨谷・小林(2007)など)。

### 3.2 用いるデータの説明

本稿は、主として『全国銀行職員録 紳士録篇』(以下、『銀行職員録』と称す)をもとに分析を行う。これには、各行の役員および管理職行員の氏名、生年月日、出身学校および卒業年、入行年月、管理職昇進後に経験してきた部署および役職、さらに各年の『銀行職員録』発行時点の役職名と異動年月が記載されている。この『銀行職員録』に記載されたデータを長期にわたり追跡することで、管理職に昇進した行員の

およそ入行 10 年目以降のキャリアが把握できる。『銀行職員録』のさくら銀行の欄には、毎年、概ね 9000 人の人事データが掲載されている。分析対象期間中、1 度でも『銀行職員録』に掲載されたことがある者は 14210 人で、就職情報誌<sup>16)</sup>に記載された旧三井銀行の新卒入行者数の約 90%、旧太陽神戸銀行では約 85% が含まれる。本稿では、さくら銀行の合併報道前の 1988(昭和 63)年から住友銀行との合併を間近に控えた 2000(平成 12)年までの 13 年にわたり『銀行職員録』を追跡し、行員の異動ならびに昇進に関するキャリアデータを作成、それをもとに分析を行う。さらに、銀行の行員数や業績、支店数などに関する情報については『有価証券報告書』と『日本金融名鑑』、『ニッキン資料年報』、旧来の各行の役職と資格制度に関しては銀行時評社(1984)を参考にした。

### 4. 実証分析

作業仮説に基づき分析を行う。本項では、分析対象期間中、『銀行職員録』のさくら銀行の欄に掲載された 14210 人の中から、主として、大学を卒業後、1970 年から 1982 年に新卒で旧三井銀行もしくは旧太陽神戸銀行<sup>17)</sup>に入行し、1 度でも『銀行職員録』に掲載された 3267 人を対象として分析を行う。

また、『銀行職員録』に掲載される者の役職

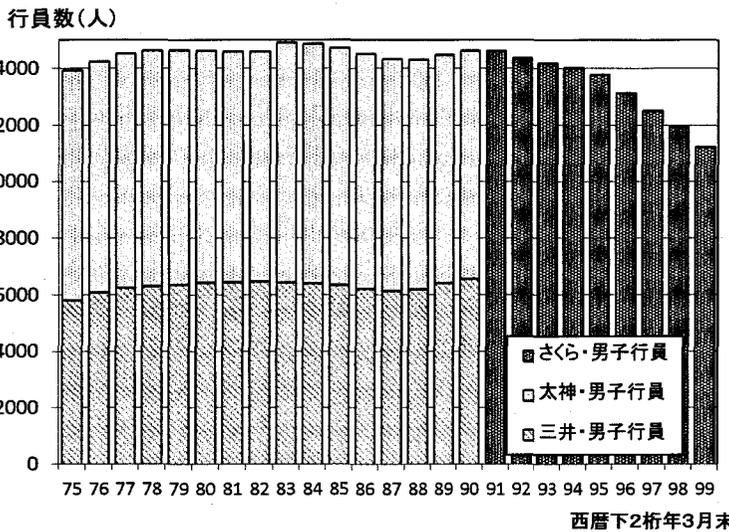
図3. さくら銀行の役職区分

Grade	店	内勤
Grade1	役員	
	支店長	支店 営業部長
Grade2	支店長	主席役 審議役
		部長
Grade3	副支店長	主任役
	店次長	次長
Grade4	店課長	役
	店副長 店代理	部課長 部代理

人事部付・部付・支店付

注) 『銀行職員録』等に基づき筆者が作成。

図4. さくら銀行 男子行員数(庶務系を除く)の推移



注) 『有価証券報告書』に基づき、筆者が作成。

は数多い。本稿では、分析に際し、『銀行職員録』に掲載された各行員の異動と昇進の傾向から、数あるポストを Grade 1 から Grade 4 の 4 つに大きく区分した(図3)。

#### 4.1 雇用・退職動向に対する影響分析<sup>18)</sup>

作業仮説(1)~(2)を検証すべく、本節では以下の手順で分析を試みる。

第1に、有価証券報告書に掲載されたさくら銀行の合併前後の長期にわたる行員数の推移から、先行研究で得られたような行員数の減少傾

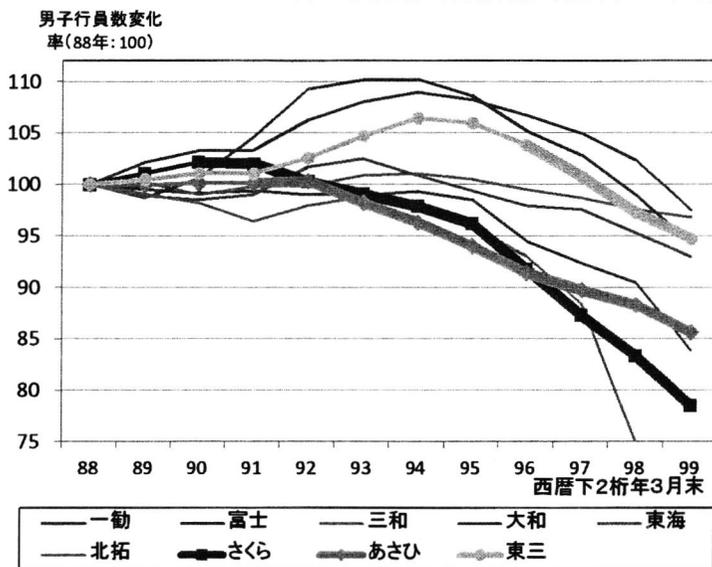
向が示されるか明らかにする。加えて、観察された傾向が合併による影響を受けているものなのか、非合併行も含む他の都市銀行のデータも活用して、図や計量手法を用いて明らかにする。

第2に、合併に伴い、行員の退職時期が早期化するか明らかにする。具体的には、『銀行職員録』に掲載された人事データに基づき、合併報道<sup>19)</sup>前の旧行での退職者の動向を年齢で追って確認する。さらに、大卒男子行員の合併後10年間における退職動向を、カプラン・マイヤー推定値を用いた生存時間曲線を入行年次ごとに描いて示すとともに、ログランク検定を用いて入行年次間に有意な差が見られるか検定を行う。そして、誰が早期に退職するのか、具体的には、合併時に再配分された役職でコーホートを5つに区分し、特定の層から早期に退職する者が多く見られるなど一定の傾向が示されるか、生存時間曲線を描いて明らかにする。

#### 【長期にわたる行員数の推移】

図4は、有価証券報告書に基づき、合併前からの男子事務系行員数(学歴不問、庶務系行員を除く)の推移を縦棒グラフで示したものである。1990年(3月)までグラフの縦棒が2層に分かれているのは合併前であることを表し、上層が旧太陽神戸銀行、下層が旧三井銀行の行員数を表す。これによれば、合併前の1975年から合併後4年が経過した1994年までは男子行員数はほぼ一定水準(14000人余)で推移している。すなわち、さくら銀行では、久保・齋藤(2007b)や久保(2004)などによって示された、

図5. 都市銀行の男子行員数の変化率(1988年3月:100)



注)『有価証券報告書』に基づき、筆者が作成。但し、住友銀行はここに含まない。一勧は第一勧業、北拓は北海道拓殖、東三は東京三菱を表す。さくら、あさひ、東三の太い折れ線の部分が合併以降であることを表す。さくら、あさひ、東三の合併前の部分は旧行の行員数の合計である。

表中の\*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ、1, 5, 10% 基準で統計的に有意であることを示している。

合併前からもしくは直後の大幅な従業員数の減少傾向は見られない。久保・齋藤(2007b)が分析した合併企業の従業員の平均減少率(3.2%)とさくら銀行のそれを比較すると、さくら銀行の合併直前の旧2行の行員数合計は14633人で、行員数の減少率が3.2%を超える1994年(14022人、4.2%減)までに4年を要している。しかし、1999年(11248人)までのその後5年間で2700人余の顕著な減少傾向が示された。

**【非合併行との行員数変動傾向比較】** このような傾向が合併に伴い生じた現象なのか明らかにするため、他の都市銀行と行員数の増減割合を比較してみたい。図5はさくら銀行が誕生する前の1988年の各行(但し、住友銀行<sup>20)</sup>を除く)の行員数を基準(100)とし、1999年までの男子行員数の変化の動向を銀行ごとに示したものである。これによれば、1990年代初頭の男子行員数の推移は、合併行、非合併行間で大きな違いは見られない。他方、1995年以降はいずれの都市銀行でも行員数の減少が観察され、長期の視点で見ると、1990年代初頭に合併してできた2行(さくら、あさひ)の行員数の減少傾向が顕著で、さくら銀行の1999年の男子行員数は1988年の78.5%でしかない。

## 回帰分析結果

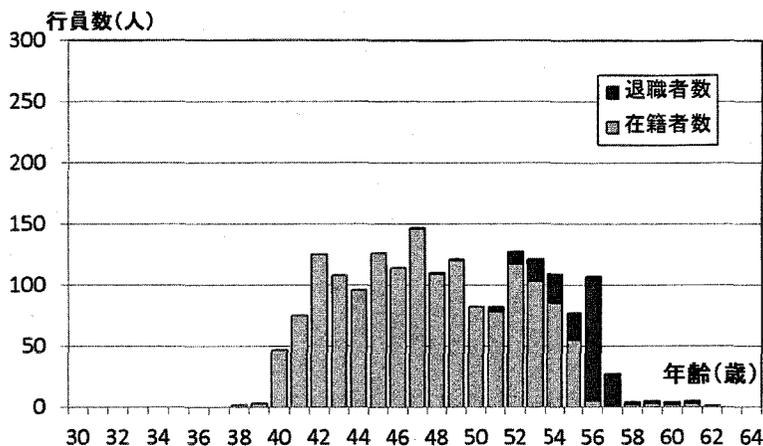
被説明変数 男子行員数	係数 (標準誤差)
合併ダミー	-622.87*** (143.31)
平均年齢	-164.33** (64.28)
切片	17,076.5*** (2357.5)
サンプル数	179
自由度調整済決定係数	0.9877

この図5に示された現象を、統計手法を用いて有意な格差が検出されるか確認したい。具体的に、分析対象期間を1980年から1999年までに拡大し、都市銀行9行の毎年の行員数を被説明変数とし、各行のダミー変数、年ダミーと合併ダミー(1990年代に合併を経験した3行の合併以降の年に1、それ以外は0)、男子行員の平均年齢を説明変数として回帰分析を行った。その結果、合併ダミーの係数は負(-622.87)で、1%水準で有意な結果が検出された。すなわち、1990年代の都市銀行の合併は従業員数を有意に減少させていた。

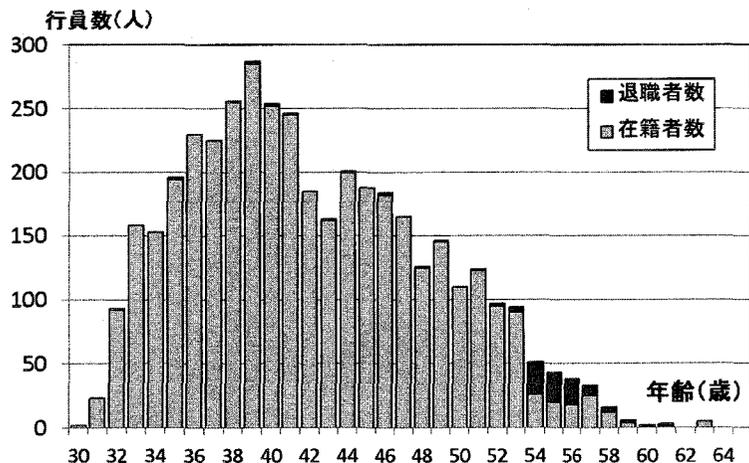
**【合併前後での退職動向比較】** 合併前後で、行員の退職動向に違いが示されるか明らかにしたい。図6は、合併報道前の旧2行における管理職層の退職動向を図示したものである。具体的には、1988年版の『銀行職員録』に掲載された者の年齢分布で、翌1989年版以降の『銀行職員録』には掲載されなかった者(退職者)を別色で示したものである<sup>21)</sup>。図6(1)を見ると、太陽神戸銀行の1988年版『銀行職員録』に掲載された役職者2089人のうち退職者は219人で、1988年度中に55歳を迎えた者が102人と最も多く、3名を除く全てが50歳以上である。

図 6. 合併前(1998-89年)の管理職層の退職動向

(1) 太陽神戸銀行



(2) 三井銀行



注) 『銀行職員録』に基づき筆者が作成。ここでいう退職者とは、1988年の『銀行職員録』に掲載されていた者のうち、1999年以降、掲載がなくなった者をいう。

このような傾向は図6(2)の三井銀行でも同様に示されている。すなわち、合併前の両行では、同期入行者から役員昇進者が輩出される50代前半から退職者が見られ、50代半ば以降になると在籍者はわずかとなる。それよりも若い世代で退職する者はほとんど見られなかった。

図4などから、さくら銀行では1990年代半ば以降、男子行員の顕著な減少傾向が観察された<sup>22)</sup>。これを踏まえ、合併後、同期入行者から役員昇進者を輩出する1962年から1970年入行大卒行員の退職動向を、カプラン・マイヤー推定値を用いた生存時間曲線を入行年次ごとに描いて図7に示してみた<sup>23)</sup>。図の横軸は勤続年数

を、縦軸は『銀行職員録』に掲載されたことがある者のうち退職していない者の割合(1-退職者の累積割合)を表す。これによれば、概ね、入行年次が古い世代を示す長い曲線ほど外側、すなわち、退職者が現れる時期が遅く少しずつ退職していく。それに対し、曲線が短い、入行年次が新しい世代ほど、退職者が現れる時期と退職者の割合が高まる時期が早期化していることが示されている。詳細に、分析対象者で最も古く、図6に示された傾向に近似している1962年入行者では、同期入行者の25%が退職したのが入行後31年(標準年齢<sup>24)</sup>53歳)経過時点なのに対し、最も若い1970年入行者は入行後28年経過時点(同50歳)と、3年も短縮されている。また、1970年入行者の入行31年目時点では同期入行者の2割弱しか在籍していない。かかる現象をログランク検定を行って分析した結果、

入行年次間で1%水準の有意な格差が検出された。

【誰が早期に退職するのか】 図7では若い世代ほど早期に退職する者が多く観察されたが、誰が早期に退職しているのだろうか。ここでは、1990年代後半に同期入行者から役員を輩出した1970年から1973年に新卒で入行した男子大卒行員856人を対象に、彼らを合併1年後の1991年時点<sup>25)</sup>での役職に基づき5区分して、合併直後から2000年までの退職動向を区別ごとに生存時間曲線を描いて明らかにする(図8)。役職の5区分は、①支店長および内勤の副部長以上(Grade 1・2)、②副支店長および支店次長

図7. 入行年度別男子大卒行員の退職動向(1962-1970年度入行者)

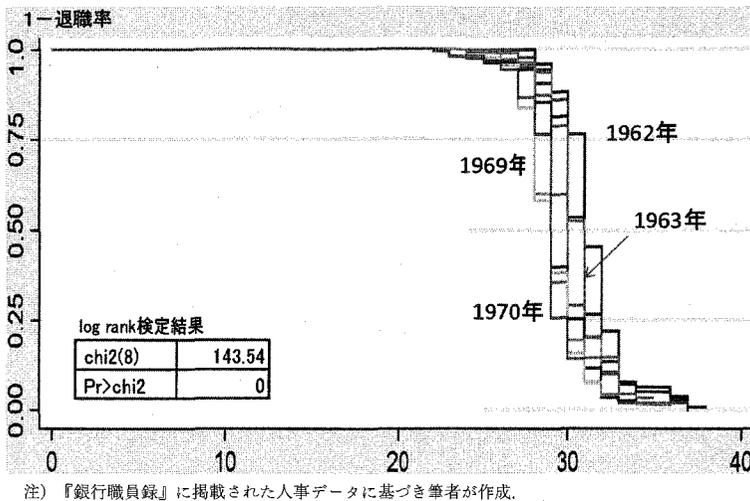
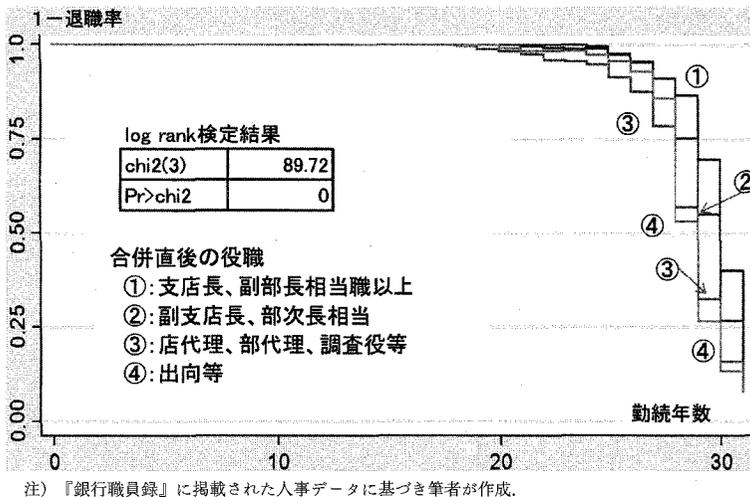


図8. 合併時役職層別退職動向(1970-73年大卒入行者)



と内勤の主任調査役クラス(Grade 3), ③支店および内勤の課長, 代理クラス(Grade 4), ④出向者, ⑤その他(内勤部付)である。但し, ⑤については明確な役職水準が不明なため分析対象から除外した。

図8によれば, 同期入行者間で早期に退職する者は1991年の時点で③(下位の役職に位置付けられた者)および④(出向者)であることがわかる。具体的に, 合併直後に支店長等上位の役職に配属された者は入行後29年目(標準年齢51歳)におよそ7割が在籍していたのに対し, 副支店長相当職では5割強, 支店長代理相当職で3分の1, 出向していた者はおよそ25%しか在籍していなかった。入行年次を変えて同様

の分析を行ってもほぼ同様の傾向が示された。あわせて, 先の分析同様, ログランク検定を行った結果, 1991年時点での役職間で退職時期に有意な差異が検出された<sup>26)</sup>。

【非合併銀行との同期入行者間退職率比較】 合併が行員の退職時期を早期化させるのかを検証するためには, 合併銀行内の入行年次間のみならず, 合併を経験していない銀行に同時期に入行した者の退職時期と比較する必要がある。そこで, 2000年時点で合併を経験していない都市銀行<sup>27)</sup>の中から, さくら銀行と同等の規模を有する住友銀行<sup>28)</sup>と富士銀行を比較対象として選択し, 1972(昭和47年)<sup>29)</sup>に新卒で入行した大卒行員のうち, 『銀行職員録』で在籍を把握した人数(把握者)に対し, 2000年版の『銀行職員録』に氏名等が掲載されている者(2000年在籍者), いない

者(退職者)の割合を計算した(表1)<sup>30)</sup>。その結果, 合併を経験していない富士銀行と住友銀行の退職率はそれぞれ16.3%, 13.6%と20%に満たないのに対し, さくら銀行は58.6%と顕著に高くなっており, 合併が在籍期間を短縮させ, 退職時期を早期化している可能性がある。

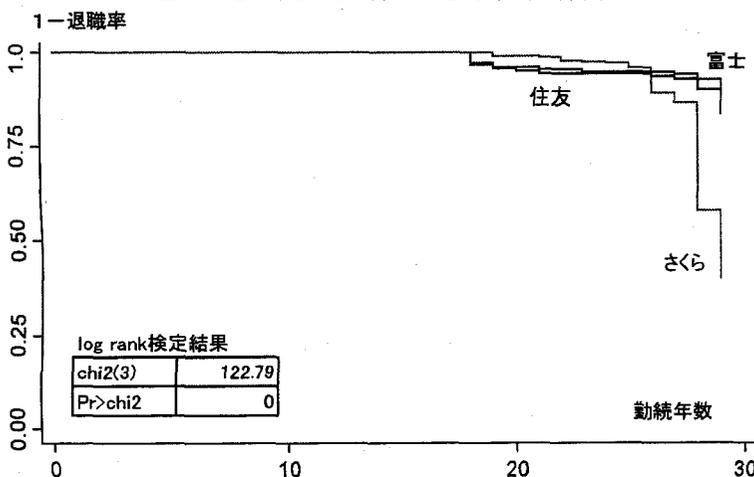
さらに, 図9に生存時間曲線を描いて3行の退職動向を比較してみると, 非合併2行については, 図6に示した旧三井や旧太陽神戸と同様, 入行29年目(標準年齢51歳)頃から退職者が散見されるようになる。それまでは退職者の割合は低く, ほぼ一定で推移している。他方, さくら銀行については入行後26年目(標準年齢48歳)頃, 非合併行よりも3年ほど早く退職者の

表1. 1972年大卒男子入行者の2000年時点での退職率比較

銀行名	1972年大卒入行者	把握者	2000年在籍者	退職者	退職率
さくら	366	321	133	188	58.6%
富士	173	153	143	25	16.3%
住友	151	140	121	19	13.6%

注) 1972年大卒入行者は『ダイヤモンド会社就職案内』(1974年版)から引用した。把握者とは、『銀行職員録』に1度でも掲載されたことがある者。2000年在籍者とは、『銀行職員録』(2000年版)に掲載されている者。退職者とは、把握者から2000年在籍者を差し引いた数。退職率とは、退職者を把握者で割って%表示した値。さくらの1972年大卒入行者は、三井と太陽、神戸の合計である。

図9. 非合併行との退職動向比較(1972年入行大卒者)



注) 各行の『銀行職員録』に掲載された人事データに基づき筆者が作成。1度でも『銀行職員録』に掲載されたことがある者の管理職昇進以降の退職動向である。管理職昇進前に退職し『銀行職員録』に掲載されたことがない者についてはここには含まれていない。

増加傾向が散見され、その後数年間で、退職者比率が顕著に高まっている。このような傾向を踏まえてログランク検定を行った結果、銀行間で有意な退職動向格差が検出され、合併が行員の勤続年数を短縮していることが明らかになった。

#### 4.2 処遇に対する影響分析

作業仮説(3)~(5)を検証すべく、本項では以下の手順で分析を試みる。

第1に、有価証券報告書に記載された都市銀行の男子事務系行員の平均給与月額の変動を把握するとともに、回帰分析を行い、合併の賃金に対する影響を明らかにする。

第2に、久保(2005b)が実施した合併企業で働く従業員に対する意識調査で抽出された「合併により将来の雇用・昇進の保証が小さくなった」という因子に注目して、上位役職への昇進

可能性の実態を確認する。

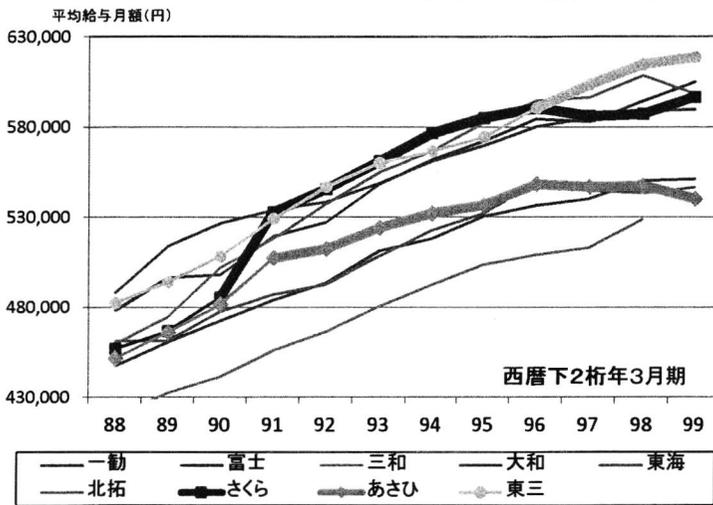
具体的には、合併前後で、ある一定の役職以上への昇進時期や昇進パターン、昇進する者の割合に有意な違いが見られるか、 Kaplan-Meier 推定値を用いた生存時間曲線を描いて明らかにする。あわせて、昇進時期や昇進可能性の変化は合併による影響なのか、それとも「遅い選抜方式」存立条件<sup>31)</sup>の変化(今野・佐藤(2009)など)など異なる要因からなのか、4.1の雇用の分析同様、非合併行に勤務する同期入行者との比較検討も行う。

さらに、効率的な人員配置が行なわれているか検証すべく、「たすき掛け人事」の現象が観察されるか明らかにする。合併企業では、両社のバランスを配慮して社長等上位役職昇進者を交互に輩出する「たすき掛け人事」が行われている旨の報道が新聞等でしばしばなされる<sup>32)</sup>。また、合併と聞いて、そこで働く従業員には、「出身企業間で昇進や処遇に格差がつくのではないか」と危惧する者も少なからず存在しよう。さくら銀行でもそのような実態が観察されるか、出身行別に役職配分状況を観察するとともに、出身行間で有意な昇進格差が検出されるか、順位づけロジット回帰分析などを行い解明する。

【賃金に対する影響】 合併直前期の有価証券報告書に記載された平均給与月額<sup>33)</sup>は旧三井銀行が477,185円、旧太陽神戸銀行が492,403円なのに対し、合併直後1991年3月期のそれは533,019円と大幅に上昇している。かかる傾向が合併に伴い生じた現象なのか明らかにするため、他の都市銀行と平均給与月額の変動を比較してみたい。

図10は、さくら銀行が合併する前の1988年から1999年までの住友銀行を除く都市銀行各行の平均給与月額の推移を、銀行ごとに示したものである。これによれば、さくら銀行の平均

図 10. 都市銀行の男子行員の平均給与月額推移(1988年-1999年)



注) 『有価証券報告書』に基づき、筆者が作成。但し、住友銀行はここに含まない。一勤は第一勧業、北拓は北海道拓殖、東三は東京三菱を表す。さくら、あさひ、東三の太い折れ線の部分が合併以降であることを表す。さくら、あさひ、東三の合併前については、旧行の平均給与月額の加重平均である。有価証券報告書によれば、平均給与月額には3月の時間外手当を含み、賞与を除いた額とある。表中の\*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ、1, 5, 10% 基準で統計的に有意であることを示している。

回帰分析結果

被説明変数 平均給与月額	係数 (標準誤差)
合併ダミー	13841.3*** (4732.71)
平均年齢	12934.09*** (2043.07)
男子行員数	14.997*** (2.549)
切片	-334,729.3*** (85284.9)
サンプル数	179
自由度調整済決定係数	0.9896

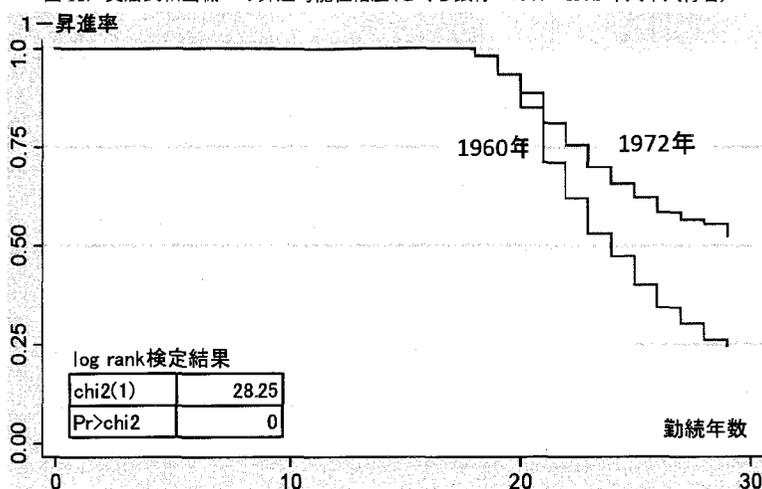
給与月額は合併直後に大きく上昇し、その後も都市銀行内で有数の高額を支給していた<sup>34)</sup>。しかし、このような動向は、合併によるものかは定かではない。

そこで、4.1 同様、1990年代に合併を経験したあさひ銀行や東京三菱銀行の動向も含め、合併の平均給与月額への効果を回帰分析によって明らかにしたい。具体的に、1980年から1999年までを分析対象期間とし、被説明変数は毎年の平均給与月額、各行のダミー変数、年ダミーと合併ダミー、男子行員の平均年齢、男子行員数を説明変数として回帰分析を行った。合併前の合併前の平均給与月額は旧行の男子行員数による加重平均額を用いた。その結果、合併ダミーの係数は13841.3で、1%水準で有意な結果が検出された。すなわち、1990年代の都市銀行の合併は有意に平均給与月額を上昇させていた。この月額13,841.3円は賞与の存在も考慮すると年額で20万円強になり、久保・齋藤(2007b)が分析した40万円には及ばないものの、合併企業の賃金が上昇するという先行研究同様の傾向が示された。

**【合併前後での昇進可能性格差】** 合併前後で上位役職への昇進可能性に有意な変化が生じているか検証する。ここでは上位役職を支店長相当

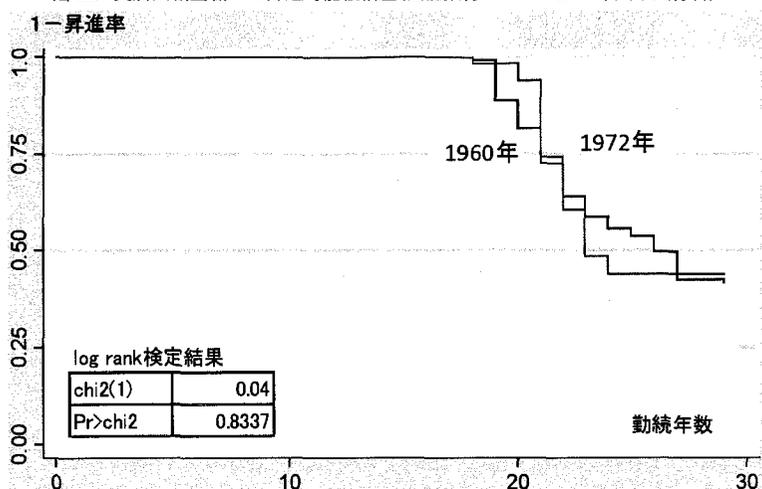
職以上、先の分類では①(Grade 1・2)とする<sup>35)</sup>。また、合併前の分析対象者として、合併報道がなされる前の1988年に入行29年目(標準年齢51歳)を迎え同期入行者間から役員を輩出した1960年大卒男子入行者、合併後の分析対象者として、分析対象期間の最終年である2000年に入行29年目を迎えた1972年大卒男子入行者をそれぞれ選択した。そして、入行年次ごと、支店長相当職以上に昇進した者の割合を、 Kaplan-Meier 推定値を用いた生存時間曲線を描いて比較してみた(図11)。図の横軸は勤続年数を、縦軸は『銀行職員録』に掲載されたことがある者のうち支店長相当職に昇進していない者の割合(1-昇進者の割合)を表す。図11によれば、支店長相当職への第1選抜者の昇進時期(入行18年目(標準年齢40歳)頃)ならびに分析対象者に占める早期に昇進した者の割合は合併前後で大きな違いはない。しかし、同期入行者間昇進競争で先頭集団からやや遅れて入行20年目以降に支店長相当職以上に就く者の割合が合併前後で大きく異なっている。そして、入行29年目時点では合併前の世代では同期入行者の75%が就くのにに対し、合併後ではその割合は50%に満たないなど、合併前後で大きな昇進可能性格差が生じている。ログランク検

図 11. 支店長相当職への昇進可能性格差(さくら銀行・1960・1972年大卒入行者)



注)『銀行職員録』に掲載された人事データに基づき筆者が作成。

図 12. 支店長相当職への昇進可能性格差(富士銀行・1960・1972年大卒入行者)



注)『銀行職員録』に掲載された人事データに基づき筆者が作成。

定を行っても合併前後で有意な昇進可能性格差が検出された。

これが合併に伴う現象であるか確認するため、非合併行として前出の富士銀行を選択し、図 11 と同様の分析を行った。その結果(図 12)、富士銀行においても、支店長相当職への第 1 選抜者の昇進時期(入行 18 年目頃)ならびに分析対象者に占める早期に昇進した者の割合に大きな世代間格差は見られない。1960 年入行者の方が第 2・第 3 選抜で支店長相当職に昇進する者の割合が高いものの、入行 29 年目時点ではいずれの世代においても同期入行者の 6 割ほどの者が昇進するなど、1960 年入行者と 1972 年

入行者との間で支店長相当職への有意な昇進可能性格差は検出されず、さくら銀行とは異なる結果が示された。

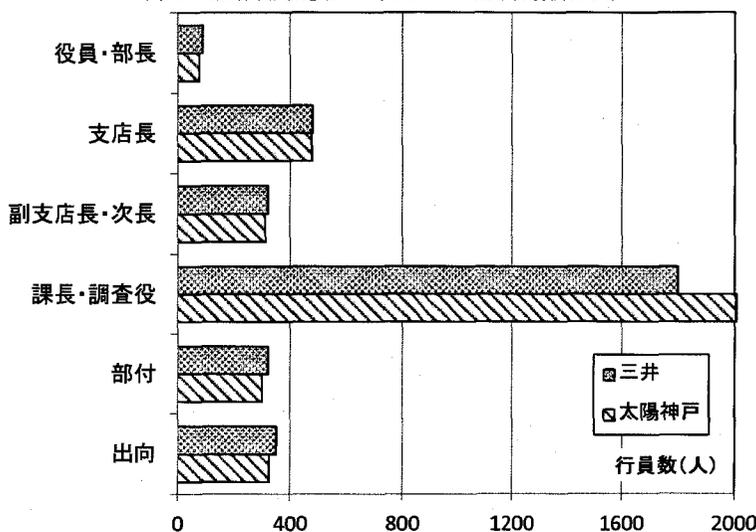
【出身行間昇進格差】分析に際し、役職層ごと出身行別に 2000 年の『銀行職員録』に掲載された行員数を示してみた(図 13)。これによれば、最下層の課長・調査役で、三井出身者に比べ太陽神戸出身者の数が 200 人ほど多く見られるが、それ以外の役職層ではほぼ同数で、両行に配分されたポストの数の上では大きな出身行間格差は見られなかった。

さらに、合併前にすでに出身行で長期のキャリアを経験し、2000 年時点で同期から役員昇進者を輩出した世代、具体的には 1970 年から 1973 年に入行した大卒男子行員(1142 人)を対象に、出身行間で昇進格差が観察されるか分析を行う。ここでは、2000 年現在の役職を「代理」から

「部長・執行役員」まで 4 つに区分した役職レベル変数(役員・部長：4、代理・調査役：1 など、上位役職ほど大きい数字とする)<sup>36)</sup>を被説明変数とし、出身行(太陽神戸)ダミー、入行年度ダミー、合併直後<sup>37)</sup>に再配分された役職レベルダミー変数、さらには年齢を説明変数とした順位づけロジット回帰分析を行った。

結果を示した表 2(1)を見ると、出身行間格差を確認する太陽神戸ダミーが負で有意(1% 水準)となっており、三井銀行出身者と比べ、太陽神戸銀行出身者の上位役職への昇進確率が有意に低いことが示された。さらに、若い時期に合併を経験し、合併行で長期のキャリアを経

図 13. 『銀行職員録』(2000年版)に見る出身行別役職分布



注) 『銀行職員録』(2000年版)をもとに、筆者が作成。

表 2. 出身行間昇進格差(順位づけロジット回帰分析)

(1) 1970-73年大卒入行者		(2) 1978-82年大卒入行者	
Ordered logistic regression	1970-73年入行 大卒新卒男子	Ordered logistic regression	1978-82年入行 大卒新卒男子
被説明変数 2000年現在役職層	係数 (標準誤差)	被説明変数 2000年現在役職層	係数 (標準誤差)
太陽神戸ダミー	-0.370*** (0.125)	太陽神戸ダミー	-0.254* (0.133)
合併当初 Grade 3 ダミー	-1.680*** (0.191)	1978年度入行ダミー	2.366*** (0.426)
合併当初 Grade 4 ダミー	-5.801*** (0.258)	1979年度入行ダミー	1.845*** (0.346)
合併当初部付ダミー	-2.911*** (0.356)	1980年度入行ダミー	1.178*** (0.280)
合併当初出向ダミー	-3.878*** (0.291)	1981年度入行ダミー	0.706*** (0.217)
1971年度入行ダミー	0.328* (0.194)	年齢	-0.252*** (0.090)
1972年度入行ダミー	0.229 (0.222)	サンプル数	825
1973年度入行ダミー	0.388 (0.280)	$\chi^2$ 値	63
年齢	-0.046*** (0.082)	疑似決定係数	0.0337
サンプル数	1142	注) 表中の***, **, *はそれぞれ, 1, 5, 10% 基準で統計的に有意であることを示している。	
$\chi^2$ 値	893.51		
疑似決定係数	0.2943		

験する世代でも同様の分析を試みたい。ここでは合併時には30代前半で、ほぼ全ての者が代理相当職に就き、昇進格差がほとんど見られなかった1978年から1982年に入行した大卒男子行員825人を対象に分析を行った。結果は、10%水準ではあるが太陽神戸出身者の昇進確率が有意に低いことが示された(表2(2))。

図14は、有価証券報告書をもとに、合併直前の1989年から2000年までの役員数<sup>38)</sup>の推移

を出身行別に示したものである。これを見ると、1992年以降、出身行別役員数は両行同数だったが、1997年以降、三井銀行出身者がわずかに多くなり、2000年時点では三井出身者が24人なのに対し太陽神戸出身者は19人と、5人の差が生じている。ここにも、表2の分析結果同様、出身行間で上位役職昇進の可能性に有意な格差が生じていることが示されている。

## 5. おわりに

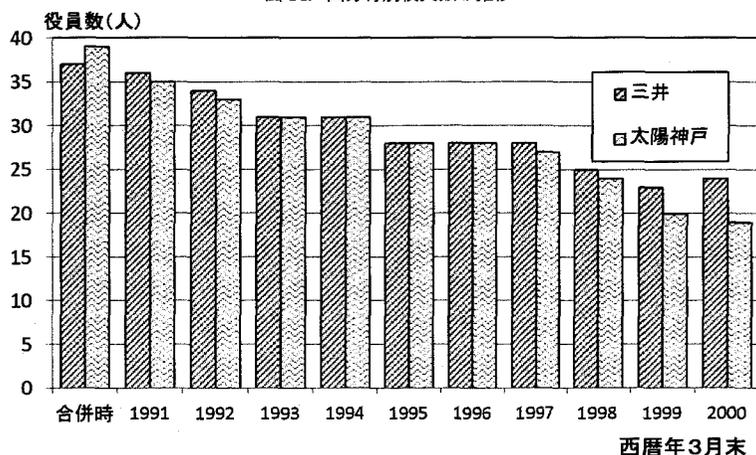
本稿は、公刊されている『銀行職員録』に掲載された人事データをもとに、合併に伴い従業員の雇用や処遇がいかに変化したか明らかにし、合併企業で働く従業員の処遇上の不安の解明を行った。主たる分析結果は以下のとおりである。

**【雇用に関する分析】** さくら銀行では、久保・齋藤(2007b)など先行研究の分析対象企業のように合併前後で行員の減少傾向は見られなかったものの、あさひ銀行や東京三菱銀行のデータも含めて回帰分析を行った結果、1990年代の銀行

の合併行動は、行員数を有意に減少させていた。

さらに、さくら銀行では、合併前と比較し、また合併後も世代が若くなるにつれ、行員の退職時期が有意に早期化していた。非合併行に在籍する同世代と比較しても有意な勤続年数格差が検出され、合併が従業員の退職時期を早める結果が示された。中でも、合併直後に低位の役職に位置付けられた者もしくは出向していた者が早期に退職する傾向が示された。

図 14. 出身行別役員数の推移



注) 有価証券報告書および『銀行職員録』をもとに筆者が作成。役員には、常動監査役は含むが非常動監査役は含まない。

よって、作業仮説(1)および(2)については支持する結果が示された。

**【処遇に関する分析】** さくら銀行の平均給与月額とは合併後、都市銀行の中でも常時、高額層にあった。あさひ銀行および東京三菱銀行のデータも含めて回帰分析を行った結果、1990年代の銀行の合併は、先行研究の分析対象企業同様、平均給与月額を有意に上昇させていた。

さくら銀行のデータをもとに、合併前後で支店長相当職以上の昇進可能性を比較検討した。その結果、合併前はおよそ75%の者が昇進したのが合併後は50%ほどに低下するなど、上位役職への昇進可能性が有意に低下していた。非合併行として分析した富士銀行では有意な世代間格差は検出されなかったことから、合併が上位役職への昇進可能性を低下させた可能性がある。

さらに、効率的な職務配置を行っている＝上位役職への昇進可能性に出身行間で有意な格差があるとし、分析を行った。数字上では出身行のバランスを配慮した役職の配分がなされていたが、合併直後の役職や入行年度をコントロールして分析すると、出身行間で上位役職への昇進可能性に有意な格差が検出され、役員数にも格差が生じていた。

よって、作業仮説(3)から(5)については、(3)を除く仮説を支持する結果が示された。

本稿の分析からわかったことは、合併企業で

働く者にとっては、平均給与月額の上昇というメリットがある反面、合併前や同業他社と比較して、勤続年数の短期化をもたらした退職時期を早め、上位役職への昇進可能性が低下していた。ゆえに、久保(2005b)が行った合併企業で働く従業員の意識調査で抽出された「合併後、将来の雇用・昇進の保証が小さくなる」という不安は、必ずしも外れてはなかった。本稿の分析結果を実感すれば、賃金

の上昇が補うものの、合併企業で働く従業員の暗黙的な努力インセンティブが低下するかもしれない。そして、そのことが合併で期待される効果が十分に見られないことに間接的につながっている可能性もある。

しかし、行員が一方的に合併の被害を被っているわけではない。上位役職に昇進可能で会社に長期にわたり在籍可能な者にとっては、所属企業の経営基盤の強化や規模の拡大によるToo Big To Failの獲得などといった合併目的の達成を合わせ考えれば、久保(2008)や久保・齋藤(2007b)が指摘するように、合併は必ずしも悪いニュースではないと考えられる。また、本稿の分析結果に見られた現象は、単なる富の再配分や短期的な企業収益のためではなく、業務の効率化を目指すための施策であることから、Shleiferら(1988)が言う暗黙の契約の破棄ではないと考える。

本稿では、データの制約から、人事考課結果や行員の能力に関する指標などを用いた分析は行っていない。しかし、同期入行者間昇進競争の後方を走り合併直後に下位役職層に再配分された者が考課結果の低い者の代理指標と仮定すると、考課結果の低い者が合併直後に退職する傾向にあった久保(2004)の分析結果と同様の結果が得られ、この点に関しては、さくら銀行は合理的な行動を採っていたと考えられる。

合併に伴う雇用と処遇の変化を分析した先行

研究の結果も踏まえると、企業の合併には業務の重複に伴う人員削減が必要で、それが合併成功の要因の1つと考えられる。日本では、労働契約法第16条(解雇権濫用の法理)などもあって、アメリカなどに比べ解雇が非常に難しい。そのため、新規採用の抑制や希望退職者の募集等がなされるものの、十分な従業員数の削減がなされず、中間管理職層のポストの新設や関連会社等への出向などで対応する合併企業も少なくないと思われる<sup>39)</sup>。さくら銀行でも、高賃金に加え、合併時に大胆な行員削減という英断を行わなかったことが、橋本・羽根田(1999)などで労働の偏生産性が低下したと指摘された一要因と考える。冒頭でも言及したように、今後、日本でも合併の件数が増加することが予想される。業務の効率化などを通じ合併の経済効果を早期にもたらし成功に導くため、転職市場の拡充や人員削減を容易にしうる施策が必要と思われる。

太陽神戸出身者の上位役職昇進可能性が低かったが、彼らが三井銀行出身者よりも能力的に劣っていたことを示した訳では決していない。真の出身性格差や効率的な職務配置に関して詳細な分析を行うには、正確な能力に関する情報や実際に就いている役職の重み等も踏まえ、再分析する必要がある。ただ、従業員の心理的不安、利害の対立の解消を目指した人事施策としてのたすき掛け人事は不適で、適材適所の実現がより有効ではないだろうか。

M&Aには、本稿が分析した水平かつ対等な合併以外にも、吸収合併や敵対的買収など、さまざまなケースが散見される。今後、これらのケースについても雇用や処遇の観点から分析を行い、検討をしていく必要がある。

(青山学院大学国際政治経済学部)

#### 注

1) 本稿の草稿は、一橋大学経済研究所定例研究会(2011年3月16日)、日本経済学会2011年春季大会(2011年5月21日)、公正取引委員会競争政策研究センター-BBL(2011年9月9日)で読まれ、日本経済学会での討論者であった久保克行氏(早稲田大学)をはじめ、参加者各位の有益なコメントにより改善することができた。また、データの入力には数多くの方にご協力を得た。ここに記して謝意を表したい。また残る内

容に関する全ての責任は筆者にある。

2) 小田切(2000)によれば、M&Aとは、合併・買収・資本参加など、他社の所有権を全部あるいは一部取得することをいう。また、合併とは複数の会社が統合され、1つの会社になる場合をいう。本稿ではこの定義を採用する。

3) 具体的には、持ち株会社の設立解禁(1997年)や、商法改正で、株式交換・株式移転が認められ(1999年)、会社分割制度が導入された(2001年)ことなどが挙げられる。

4) 日本におけるM&Aの小史については宮島(2007)が詳しい。宮島(2007)によれば、1990年代後半以降のM&Aのブームは紙・パルプ、鉄鋼などの伝統的産業から始まり、M&Aによる産業再編成で少数の寡占企業に集約された。また、長岡(2005)によれば、過去20年間の国内上場企業の合併の約30%が対等合併である。

5) 合併や買収の先行研究のサーベイは井上(2002)、長岡(2005)、小田切(1992)など、合併や買収の経済効果については小田切(2000)が詳しい。

6) Beckman and Forbes(2004)は、1987年から1995年までに英国でなされた62の買収事例を対象に分析を試み、買収後5年間で11%(中位数)減少していることを明らかにした。Gugler and Yurtoglu(2004)は1987年から1998年までの646の合併事例を欧米の企業データを用いて欧米比較を行い、ヨーロッパでは合併後に雇用が平均10%減少しているのに対し、米国では合併が雇用調整行動に有意な影響を与えていないことを明らかにした。Conyon *et al.* (2002)はイギリスの合併企業の分析を行い、合併で賃金は上昇し雇用は減少することを明らかにした。いずれも、企業レベルのパネルデータを用いた分析で、従業員の人事データを用いた分析ではない。

7) この他、聞き取り調査などを通じて合併人事に関する分析を行った啓蒙書に三神・細田(2002)などがある。

8) 例えば日本経済新聞(2011年8月30日)。

9) 日本経済新聞(2011年9月7日朝刊)には、国内上場企業の93%がM&Aを検討しているとある。また、日本経済新聞(2011年9月27日朝刊)では、歴史的な円高と高い法人税、労働規制、環境制約、自由貿易協定(FTA)などの遅れ、電力不足といった今日の日本の現状から、日本企業による海外企業のM&Aが活発化しているとする。

10) 例えば2010年12月30日や2011年6月19日。

11) 例えば、出身企業に配慮し交替で社長を輩出したり、会長と社長に交互に就任させる「たすき掛け人事」と呼ばれる施策や、上位役職者の数が同数となるよう配慮する施策が挙げられる。小田切(2000)や久保・齋藤(2007a)を参照。

12) 当時の大蔵省当局は三井銀行と太陽神戸銀行の合併を「この合併は金融の自由化・国際化の進展の中で自己資本比率規制をはじめとする諸リスクへの対応である。規模の利益を生かして経営基盤を強化するとともに多数の顧客に対して多面的なサービスを提供し、利用者利便の向上が図れる。」と評価している。都市銀行の個々の合併に関する目的や当時の大蔵省の

見解は橋木・羽根田(1999)が詳しい。

13) 銀行間を接続するCD/ATMの相互接続ネットワークであるBANKSに加盟していた、三菱、住友、三井、富士、第一勧業、太陽神戸、東海、三和、協和、大和、北海道拓殖、東京、埼玉の13行が都市銀行と区分されることが多い。

14) 合併当初の銀行名は太陽神戸三井銀行であった。その後、1992年にさくら銀行に改名した。

15) Berger, *et al.* (1999)では、そのほか、技術進歩、M&Aの資金調達が可能になったという意味での金融環境の改善、余剰能力の蓄積、経済のグローバル化(外資による買収)を挙げている。

16) ダイアモンド・ビッグ社などによる。

17) 太陽神戸銀行は、1973年に太陽銀行と神戸銀行が合併してできた。ゆえに、1972年以前は旧太陽銀行、旧神戸銀行に入行した者と読み替える。

18) 『銀行職員録』に掲載されたデータからは、退職の理由まではわからない。本稿でいう退職者とは、『銀行職員録』に1度でも掲載された者が掲載されなくなり、その後再び掲載されなかった者をいう。この場合の退職時期は、掲載されていた者が初めて掲載されなくなった年をいう。

19) 橋木・羽根田(1999)によれば、旧三井銀行と旧太陽神戸銀行との合併は1989(平成元)年8月29日に発表された。

20) 住友銀行は1986(昭和61)年10月1日に平和相互銀行を吸収合併した。平和相互銀行の行員数等の数字が入手できなかったため、ここでは住友銀行を除外して図示した。図10に関しても同様である。

21) ここには『銀行職員録』に掲載されたことがある行員しか把握できていない。しかし、『銀行職員録』掲載経験者の数は就職情報誌等にある新卒入行者の数の約9割を数え、各行での退職動向が概ね反映されていると考える。また、旧行間で分布の形に大きな違いがあるのは、旧太陽神戸銀行が掲載者を上位役職昇進者に限定しているためと思われる。

22) ここでは示していないが、女子行員数については、合併前から顕著な減少傾向が示されている。

23) ここでは出身行を問わず、入行年次で区分して示した。また、分析対象は、2000年現在、入行後30年以上が経過し、昇進競争も終盤を迎えた世代で合併後に多くの同期入行者が退職する世代に限定した。

24) ここでいう標準年齢とは、大学に現役で入学、留年をせずに卒業して、新卒22歳で入行した者の年齢を意味する。

25) さくら銀行の合併は1990(平成2)年であるが、1990年版の『銀行職員録』におけるさくら銀行は、合併直後で支店長や部長等、上位役職者のみの記載であることから、1991年版の記載を基準とした。

26) さらに、2000年時点ですでに退職したか否かを被説明変数とし、1991年時点での役職層ダミー、入行年次ダミー、出身行ダミーを説明変数とする順位づけロジット回帰分析でも分析を行ったが、同様の有意な結果を得た。

27) 2000年4月時点で合併を経験していない銀行は、第一勧業、富士、住友、三和、東海、大和の各行である。そのうち、橋木・羽根田(1999)にある総資産

一覧で、さくらと同等以上の規模(50兆円以上)を有する銀行は住友、第一勧業、三和、富士である。さらに、第一勧業は1971年に第一と勧業が合併してできたことを考慮し、さくらと同等規模の都市銀行として住友と富士を選択した。

28) 住友銀行は1986(昭和61)年10月に平和相互銀行を吸収合併した。しかし、都市銀行との合併ではないことから、ここでは合併を経験していない銀行とした。『銀行職員録』では、住友銀行に1972(昭和47)年に入行した大卒新卒行員は1980年前後から異動履歴が記されているが、平和相互銀行出身者は1986年以降しか記されていないため、両者を概ね区分できる。

29) 分析対象期間末期の2000年時点で入行後28年が経過し、標準年齢が50歳を超え、各行で同期入行者から役員に昇進する者が出てくる世代として、1972年入行者を分析対象に選んだ。

30) 『銀行職員録』には管理職行員のみ記載があり、入行後早期(約7年間)に退職した者は把握できない制約がある。

31) 企業の成長鈍化、組織のフラット化などによる役職ポストの削減、大卒男性社員の増加や大卒女性の増加と長期勤務化などが昇進時期の遅延化や昇進可能性の低下の要因と考えられる。

32) 例えば日本経済新聞(2010年12月31日、2011年6月11日)。

33) 有価証券報告書によれば、平均給与月額には3月の時間外手当を含み、賞与を除いた額とある。

34) さくら銀行では非合併行に比べ、新規入行者数を抑制する傾向にあった。それゆえ、図10に示した分析結果は、他行と比較し、若手行員数の割合が減少し、高い給与を獲得できる者の割合が高くなったことが影響している可能性がある。反対に1997年以降の下降現象は、図7で見たように、中高年行員の退職時期の早期化などが影響している可能性がある。

35) 出向期間中に昇進・昇格していることも考えられるが、『銀行職員録』ではその時期が不明瞭なこと、出向後、再びさくら銀行本体に復職する者が少ないことから、出向期間中は昇進・昇格はしていないとみなすこととした。

36) すでに退職している者については退職直前の役職、2000年時点で出向している者については出向直前の役職とした。

37) 25)と同じ。

38) ここでいう役員には、取締役および執行役員、常勤監査役が含まれる。外部の非常勤者は含まない。

39) 本稿では議論しなかったが、さくら銀行でも、合併直後、他の都市銀行と比較し、新規採用者数を大幅に減らしていた。さらに、副支店長や次長等といった中間管理職層や出向者等の顕著な増加傾向が示された。

## 参考文献

- 花田光世(1987)「人事制度における競争原理の実態——昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』Vol. 21, No. 2, pp. 44-53.  
井上光太郎(2002)「日本のM&Aにおける取引形態と株価効果」『経営財務研究』No. 22, pp107-120.  
岩田規久男(2000)『金融』東洋経済新報社。

- 小池和男・猪木武徳編(2002)『ホワイトカラーの人材形成——日英米独の比較』東洋経済新報社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞社。
- 久保克行(2004)「合併に伴う人事制度の統合と雇用・処遇の変化——個人データによる分析」『日本労働研究雑誌』No.529(2004年8月号), pp.24-36。
- 久保克行(2005a)「企業合併と退職行動・資格変更——効率性改善の観点から」都留康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革』東洋経済新報社, 第7章, pp.163-188。
- 久保克行(2005b)「企業合併と従業員の労働意欲・帰属意識の変化」都留康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革』東洋経済新報社, 第8章, pp.189-212。
- 久保克行(2008)「合併・買収は従業員にとって、悪いニュースか」『日本労働研究雑誌』No.570(2008年1月号), pp.14-26。
- 久保克行・齋藤卓爾(2007a)「合併・買収と従業員の賃金」『日本労働研究雑誌』No.560(2007年特別号), pp.4-15。
- 久保克行・齋藤卓爾(2007b)「従業員の処遇は悪化するのか——M&Aと雇用調整」, 宮島英昭編著『日本のM&A——企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』第5章, 東洋経済新報社。
- 及能正男(1994)『日本の都市銀行の研究——その生成・発展と現状課題の解明』中央経済社。
- 三神万里子・細田浩之(2002)『合併人事』翔泳社。
- 宮島英昭(2007)「増加するM&Aをいかに読み解くか——分析視角と歴史的パースペクティブ」宮島英昭編著『日本のM&A——企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』序章, 東洋経済新報社。
- 長岡貞男(2005)「合併・買収は企業成長を促すか?」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』Vol.53, No.2, pp.32-44。
- 小田切宏之(1992)『日本の企業戦略と組織——成長と競争のメカニズム』東洋経済出版社。
- 小田切宏之(2000)『企業経済学』東洋経済出版社。
- 岡部光明・関晋也(2006)「日本企業における企業M&A(合併および買収)の効果——経営の安定化と効率化に関する実証分析」慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科『総合政策学。ワーキングペーパーシリーズ』No.107。
- 橋本俊昭・羽根田明博(1999)「都市銀行の合併効果」大蔵省財政金融研究所『フィナンシャル・レビュー』第52巻(1999年12月), pp.1-38。
- 家森信善・播磨谷浩三・小林毅(2007)「メガバンクの誕生——市場はいかに評価し、効率性はどうか」宮島英昭編著『日本のM&A——企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』第3章, 東洋経済新報社。
- Beckman, T. and W. Forbes (2004) "An Examination of Takeovers, Job Loss and the Wage Decline within UK Industry," *European Financial Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 141-165.
- Berger, A. N., R. S. Demsetz and P. E. Strahan (1999) "The Consolidation of the Financial Services Industry: Cause, Consequences and Implications for the Future," *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23, No. 2-4, pp. 135-194.
- Conyon, M., S. Girman, S. Thompson and P. Wright (2002) "The Impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment in the United Kingdom," *European Economic Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 31-49.
- Gugler, K and B. Yurtoglu (2004) "The Effects of Mergers on Company Employment in the USA and Europe," *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 22, pp. 481-502.
- Odagiri, H and T. Hase (1989) "Are Mergers and Acquisitions Going to Be Popular in Japan too?" *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 49-72.
- Shimizu, Y. (2003) "Moral Hazard and Legal Regulation in the Financial Market: Japan, East Europe and China," *Journal of Asian Economics*, Vol. 14, No. 1, pp. 23-33.
- Shleifer, A. and L. Summers (1988) "Breach of Trust in Hostile Takeovers," in Auerbach, A. ed., *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press.
- 【データ・資料】
- 銀行時評社(1984)『銀行人事の徹底研究——都銀・長銀16行の実態と比較』。
- 銀通『全国銀行職員録 紳士録篇』(1985-2001年版)。
- 財界展望新社(2009)『Zaiten』Vol.53, No.1, pp.14-49, 2009年1月号。
- 全国銀行協会ホームページ。
- ダイヤモンド・ビッグ社『ダイヤモンド就職ガイド』(1961-2001年版)。
- 日本金融通信社『日本金融名鑑』(1985-2001年版)。
- 日本金融通信社『金融資料年報』(1989-1991年版)。
- 日本金融通信社『ニッキン資料年報』(1992-2000年版)。
- 日本経済新聞。
- 『有価証券報告書』(都市銀行13行)。
- レコフ編(2007)『日本企業のM&A データブック 1985~2007』レコフ。
- レコフ『MARR』2012年7月号。