The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

| | |
|---|---|
| Title | 人事制度の改革と実態に関する研究 : 日本の企業内人事マイクロデータを用いた実証分析 |
| Author(s) | 井川, 静恵 |
| Citation | 大阪大学, 2007, 博士論文 |
| Version Type | |
| URL | https://hdl.handle.net/11094/47136 |
| rights | |
| Note | 著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、<a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed">大阪大学の博士論文について</a>をご参照ください。 |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

【１】

| | |
|---|---|
| 氏　　名 | 井　川　静　恵（いかわ しずえ） |
| 博士の専攻分野の名称 | 博　士（国際公共政策） |
| 学　位　記　番　号 | 第　２１２９７　号 |
| 学 位 授 与 年 月 日 | 平成 19 年３月 23 日 |
| 学 位 授 与 の 要 件 | 学位規則第４条第１項該当<br>国際公共政策研究科国際公共政策専攻 |
| 学　位　論　文　名 | **人事制度の改革と実態に関する研究－日本の企業内人事マイクロデータを用いた実証分析－** |
| 論 文 審 査 委 員 | （主査）<br>教　授　松繁　寿和<br>（副査）<br>助教授　小原　美紀　　助教授　大槻　恒裕　　教　授　利　　博友 |

## 論 文 内 容 の 要 旨

【研究概要】

本研究は、日本企業の企業内人事マイクロデータを用いて、人事制度の改革と実態について考察した実証分析である。

内容は、日本企業２社を対象にした４つの分析からなる。人事制度の詳細をみながら、⑴制度改革の内容と意図、⑵それによる賃金構造の実態の変化、⑶労働意欲や不安の実態、⑷賃金と生産性の実態、について実証的に明らかにすることを試みた。

具体的には、ある企業を対象に、人事制度改革の詳細を聞き取り調査と資料分析から把握し、次にそれによる賃金構造の実態の変化を計量的分析から明らかにした。また、従業員に対するアンケート調査とマイクロデータをマッチングさせたデータセットを作成し、労働意欲とストレス・不安の実態も分析した。

別の企業を対象にした分析では、個人ごとの生産性データと賃金データのマイクロデータのパネル分析から、生産性プロファイルと賃金プロファイルについて考察した。この企業では創業時から年俸制が採用されているが、年俸制度の詳細をふまえたうえで、生産性および賃金構造の実態を明らかにすることを試みた。

【研究目的】

本研究の目的は、これまで制度の詳細や実態についての実証分析が少なかった人事制度とそれに関連する諸側面を、労働経済学や人的資源管理論の文脈に位置づけ、この分野で議論されている課題や仮説について検証することである。特に、実態をみることに重点をおく。

そのために、人事マイクロデータという精緻かつ客観的なデータを用いた統計的分析と、丹念な資料分析や聞き取り調査に基づいた質的分析の両方を用いる。具体的な研究目的は、制度と実態の関係を実証的に明らかにすることになる。第１章・第２章では、制度改定の詳細な内容および運用の実態を把握したうえで、制度改定によって賃金構造の実態がどのように変化したかについて、データを用いて実証的に明らかにすることを目的とする。第３章では労働意欲や不安といった従業員意識の実態の分析から、企業内における有効な人事施策についての示唆を得ることも目的とする。第４章では制度と賃金・生産性の関係について明らかにする。

【研究課題と分析手法】

1990 年代から、日本企業の人事制度改革の議論が活発になり、成果・業績を重視する人的資源管理が注目され、いわゆる「成果・業績主義」的人事制度を導入している企業が増加している。しかし、そもそも日本において導入されつつある「成果・業績主義」の実態がどのようなものであるか、実証的に十分には明らかにされていない。制度改革についても、本当に非年功化や格差拡大が生じたかどうかについて、賃金構造の実態やその変化はほとんど確認されていない。また、それ以前に、制度改革の具体的内容や運用実態がいかなるものであるか、詳細が明らかにされていない。これらはこの分野の既存研究で残されている大きな問題点といえる。特に、「成果・業績主義」を労働意欲向上の議論につなげるには、具体的にどのような制度が導入されたのか（従来の制度のどこがどのように変更されたのか）、その結果として人事考課や賃金の実態がどのように変化したのかを確認する必要があるが、そのような実態の変化をおさえた研究はこれまでほとんどない。実態が変化していなければ、あるいは制度の意図とは逆の変化が生じていれば、意識・意欲の変化を制度改革に起因させて説明することは容易ではない。

これらの問題点をふまえ、本研究ではまず人事担当者に対する聞き取り調査および人事部資料の精読によって、賃金決定方式などの制度を把握する。特に制度改革が行われた場合には改革の具体的な内容を確認する。次に、実態やその変化をデータから確認する。その際には企業内人事マイクロデータを複数年分使用してパネル分析等の計量経済学の手法を応用する。筆者らが実施したアンケート調査個票を用い、マイクロデータとマッチングさせた実証分析も行う。本研究の特色は、企業内人事マイクロデータ（人事部から提供いただいた、従業員個々人の年齢や賃金等のデータ）を用いている点、さらにそれをパネルデータ（同一個人を複数年追ったデータ）として使用している点、制度やその改定の詳細をふまえたうえで実態やその変化を実証的に明らかにした点といえよう。

【論文の構成】

博士論文の構成と各章の内容は以下のようになる。

第１章「人事制度改革の詳細と意図：ある企業の事例から」は、ある企業を対象として、過去 10 年分の人事部の資料・マニュアルの読解や整理、人事担当者への聞き取り調査などから、「成果主義」的制度改定の詳細、つまり制度改定の具体的内容とその目的を明らかにした研究である。結果、評価と報酬の連動を簡明にすることにより、企業と従業員、相互の情報伝達が強化されるような仕組みが段階的に作られたことが明らかにされた。対象企業の事例では、労務費削減等の問題がないにもかかわらず、あえて評価・報酬制度の改革が行われた。具体的には、評価の役割の明確化、評価と報酬の連動の簡明化、目標管理制度の役割強化などの改定である。これにより、組織の目的達成のために、行動指針がより正確に前線へ伝達されるようになっただけでなく、前線の情報を中央に送るという流れがより効率的になったと解釈された。

第２章「制度改定による賃金構造の変化：『非年功化』のパネル分析」は、いわゆる「成果主義」的人事処遇制度改定が賃金の実態に与える影響について、第１章と同じ企業の企業内人事マイクロデータ（人事部から提供いただいた年齢や賃金のデータ）を４年半分用いたパネル分析から明らかにした研究である。人事部資料や人事担当者への聞き取り調査から、制度改定のタイミングと具体的内容を明らかにし、それらを推定に反映させた点が特徴である。対象企業の場合、業績評価のみを賞与に反映させるようにするなど、賃金（賞与）決定から年功的要素を段階的に抜いていくという改定であった。パネル推定から、賞与決定において年功的要素が弱まり、業績評価の効果が強まったことが示された。賃金の非年功化が生じ、制度改定の意図どおりに実態が変化した事例といえる。これまでの先行研究ではほとんど確認されてこなかった「制度改定による実態の変化」をとらえた統計的実証研究である。なお、賞与に加え、基本給でも単年度クロスセクション推定とパネル推定を行ったが、パネル分析の結果、基本給も非年功化していることが明らかとなった。

第３章「従業員の労働意欲と不安」では、第１章、第２章でとりあげた企業を対象に、従業員の労働意欲と不安・ストレスについて、同時方程式の推定からその実態と決定要因を明らかにした。具体的には、人事マイクロデータと、筆者らが実施したアンケートのデータとを各従業員ごとにマッチさせたデータを作成し、従来注目されてきた労働意欲だけでなく、従業員の不安についても明示的にとりあげて、実態およびそれらに影響を与える要因を分析した。要因として、先行研究で注目されてきた「過程の公平性（評価プロセスや賃金決定に関する手続きの公平さ）」施策の

ほか、「仕事の内容（自己裁量や仕事の特性）」「職場における支援」に注目した。分析結果を考察すれば、適度な変化と自己裁量のある仕事、そして職場の適切な支援・アドバイスが高い労働意欲と低い不安をもたらしていることが示唆された。さらに、個人の能力を考慮すれば、直近１期の成果給（賞与）は労働意欲に正の影響を与えないことが示された。従来の先行研究では労働意欲には賃金や面接、評価結果の通知などが有効であることが示されてきたが、本章ではむしろ職場の支援や仕事の内容（裁量や特性）についてのマネジメントが重要であることが示唆された。

第４章「個人の生産性と賃金：ある年俸制の企業のパネル分析」では、賃金制度として「年俸制」を採用している企業を対象に、人事マイクロデータからパネルデータを作成し、個人の賃金と生産性の実態を分析した。分析の理論的視点は、年功的賃金に関する人的資本理論とインセンティブ仮説である。ホワイトカラー業務において、個人ごとの生産性を測定することは容易ではないが、この分析では年間獲得付加価値額という変数を個々人の生産性の指標として用いた。推定の結果、賃金プロファイルは右上がりであるが、生産性プロファイルは少なくとも右上がりではないことが示唆された。

## 論文審査の結果の要旨

本研究は、日本企業２社の企業内人事マイクロデータを用いて、人事制度の改革と実態について考察した実証分析である。主に、制度改革の内容と意図、それによる賃金構造の実態の変化、労働意欲や不安の実態、賃金と生産性の関係、について実証的に明らかにすることを試みている。

第１章「人事制度改革の詳細と意図：ある企業の事例から」は、ある企業を対象として、過去 10 年分の人事部の資料・マニュアルの読解や整理、人事担当者への聞き取り調査などから、「成果主義」的制度改定の詳細、つまり制度改定の具体的内容とその目的を明らかにした。特に、評価の役割の明確化、評価と報酬の連動の簡明化、目標管理制度の役割強化などの改定により、組織の目的達成のために、行動指針がより正確に前線へ伝達されるようにするだけでなく、前線の情報を中央に送るという流れもより効率的にすることが、制度改定の目的であったことを示した。

第２章「制度改定による賃金構造の変化：『非年功化』のパネル分析」は、いわゆる「成果主義」的人事処遇制度改定が賃金の実態に与える影響を、４年半分の企業内人事マイクロデータをパネル分析することで計測している。推定から、賞与決定において年功的要素が弱まり、業績評価の効果が強まったことを示し、先行研究ではほとんど確認されてこなかった「制度改定による実態の変化」を統計的に捉えた。

第３章「従業員の労働意欲と不安」では、人事マイクロデータとアンケートデータを従業員ごとにマッチし、従業員の労働意欲と不安・ストレスの決定要因を同時方程式の推定から探り出した。従来の研究とは異なり、職場の支援や仕事の内容（裁量や特性）についてのマネジメントが重要であることを示した点に大きな貢献がある。

第４章「個人の生産性と賃金：ある年俸制の企業のパネル分析」では、賃金制度として「年俸制」を採用している企業を対象に、人事マイクロデータからパネルデータを作成し、個人の賃金と生産性の実態を分析した。分析の理論的視点は、年功的賃金に関する人的資本理論とインセンティブ仮説である。ホワイトカラー業務において個人ごとの生産性を測定することは容易ではないが、年間獲得付加価値額という変数を個々人の生産性の指標とした点で画期的である。推定の結果、賃金プロファイルは右上がりであるが、生産性プロファイルは少なくとも右上がりではないというこれまでの常識を覆す可能性がある事実を発見した。

本研究は、調査対象企業数が限られるなどの限界を持っているが、人事マイクロデータという精緻かつ客観的なデータの統計的分析のみならず資料分析や聞き取り調査に基づいた質的分析も行っていること、また、それらのデータと資料の質において他に類を見ない研究となっていることを評価し、審査委員会は一致して提出された論文は博士（国際公共政策）の学位を授与するに値すると認定した。