



「人事処遇制度変革は何を変化させ、今後さらに何を換えようとしているか」

March 29, 2002

松繁 寿和 (MATSUSHIGE, Hisakazu)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 (OSIPP) 助教授

梅崎 修 (UMEZAKI, Osamu)

政策研究大学院大学 研究員

**【キーワード】**

製薬企業、人事処遇制度改革、成果主義、目標管理

**【要約】**

本稿では、製薬企業の人事担当者に配られたアンケートを分析することで、企業は何を意図して諸制度を導入してきたか、またはしようとしているかについて把握した。分析の結果、日本企業で進められている人事処遇制度改革は、一般的に主張されているように競争的な人事処遇制度によって従業員の勤労意欲の低下を防ぐことを必ずしも第1の目的としているわけではなく、従業員の仕事の「成果」を正確に測り、評価過程の公平性を従業員に納得してもらうことを目的としていることがわかった。

<連絡先>

〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町1-31 大阪大学大学院 国際公共政策研究科

e-mail: [matusige@osipp.osaka-u.ac.jp](mailto:matusige@osipp.osaka-u.ac.jp)

[umezaki@grips.ac.jp](mailto:umezaki@grips.ac.jp)



## 1. 序論

バブル崩壊後の戦後最も厳しく長い不況下において日本の企業は生き残りを模索してきた。多くの企業はリストラという名の下に従業員数の削減を行うとともに、人事処遇制度の変更を行ってきた。また、従来の日本における雇用制度が非競争的であり、従業員に働く意欲を十分に発揮させない制度であるとする意見は多い。

しかしこのような批判には、奇跡ともいわれた戦後の飛躍的な経済成長を雇用管理の面から説明できなくなるという素朴で単純ではあるが問題の本質に関わる疑問を呈することができる。ここであえて述べるまでもなく、戦後日本の経済成長は目覚ましいものがあった。高度成長期は言うに及ばず、低成長期に入ったといわれた後も他の先進諸国に比べて成長率が概して高かった。1980年代には日本経済の耀かしいパフォーマンスを支える力の源泉として日本的雇用管理が注目を浴び、その経済合理性を探るために多くの研究がなされた。特に、藤村(1989)や石田(1990)の研究に代表されるように、ブルーカラーにも査定を行い能力や貢献に応じて報酬に格差をつけるという極めて競争的な制度が日本において観察されるという重要な指摘もなされた。

さらに、この10年間に日本における雇用管理が非競争方向に変化してきたとは考えられない。企業を取り巻く経済環境は厳しさを増しており、少なくとも1990年代には一般に競争促進的であるといわれる制度を導入している企業数は増えている<sup>1</sup>。このようなことを考えると、従来の人事処遇制度に本質的な欠陥があり、それが日本人の労働意欲を低下させてきたがために、「成果主義」という言葉に代表されるような新しい人事処遇制度の導入が必要となったと単純に結論づけるのは拙速過ぎるように思われる。特に、同様の制度に関して理由が不明確なまま評価が180度変化するという事態は避けねばならない。

それゆえ、企業内の人事制度改革を研究するには、企業は何を意図して諸制度を導入してきたか、またはしようとしているかを明らかにし、さらにすでに導入した制度はどのような結果をも

---

<sup>1</sup> 社会経済生産性本部(1999)を参照。

たらしめたかを観察する必要があるだろう。特に、最近の人事処遇制度を変更している企業の意図は、勤労意欲の低下防止にあるのか、それとも査定を背景に構築された職能資格制度における能力・業績評価の重視と同一方向にあり、それらを補完する制度の導入にあるのかという点に注目すべきである。

以下、本稿は次のように構成される。続く第2節では、先行研究を参照し、本稿での作業で新たに明らかにしたい研究課題を示す。第3節では、分析に使用されるデータを紹介し、基本的な統計分析から何が言及できるかを議論する。第4節では、分析の結果を照会し、その意味を議論する。第5節はまとめである。

## 2. 先行研究とテーマ

人事処遇制度の変遷には2つの局面がある。第1は、企業がいくつかの問題を抱えそれに対処するために、人事処遇制度を変更する局面である。この局面を分析するには、企業の属性をまず把握し、それぞれがどのような制度を導入しようとしているかを観察する必要がある。第2は、人事処遇制度の変更が効果を現し出す局面である。この効果を正確に測定するには、導入前後の変化を探る必要がある。そのためには、従業員の勤労意欲や意識の変化を直接観察することが最も望ましい。すなわち、制度変化の流れとその効果を分析するには、企業を対象にした経時的調査とそこで働く者の意識調査の両方が備わる必要がある。このような点から、これまで行われてきた先行研究を検討し、本研究においてどのような貢献が可能かをみてみよう。

近年注目を浴びている成果主義を導入する背景とその効果を議論した研究として都留、守島、奥西(1999)、玄田・神林・篠崎(1999)守島(1999a,b)による一連の業績が上げられる<sup>2</sup>。

都留、守島、奥西(1999)は東京都内の企業を対象に人事労務管理に関して実質的に責任を持つ者を対象に賃金制度と昇進制度の変化と変化を起こす要因を分析している。最近の人事労務管理に関する変化を学問的に分析した注目されるべき研究である。ただし、制度変化の結果として、

---

<sup>2</sup> 最近の「成果主義」の内容を解説したものとして高橋(1999)がある。

従業員の意欲や満足度にどのような変化が起こったかは分析の対象となっていない。

一方、玄田・神林・篠崎（1999）は、社会経済生産性本部が1998年に行った「職場と仕事に関するアンケート調査」を用い、成果重視の制度導入が働く意欲や職場の雰囲気などをどう変化させたかを分析している。その結果、「賃金制度や人事制度を変更する場合、それが機能するために仕事条件の補完的整備が不可欠になる。同時に仕事内容の明確化と最良範囲の見直しが大切になる」ことを実証した。また、「賃金制度の変更は労働意欲が減退気味の人々に対して導入される傾向が強く、人事管理制度は労働意欲が向上している人々に導入される傾向が見られる」点を議論し、クロスセクションで見ると制度変更がある場合に低い労働意欲が観察される可能性があることを指摘している点は重要である。

彼らの研究で用いたデータは、過去3年間の制度変更と変更時および現在の労働意欲の変化を把握できるようになっている。このように時間軸で変更を捕らえることが可能になっている点は評価されるべきである。ただし、制度の変更に関しては従業員に聞いており、果たして従業員が正確に制度を知っているかどうか疑問が残る。また、どのような制度が変更されたかを具体的には把握できていない。

守島（1999a）は、社会経済生産性本部が1996年に行った調査を用い、成果主義の導入が好結果をもたらすには過程の公平性が確保される必要があることを議論した。ただし、ここで用いられたデータは経時的に変化を捉えられないという問題を持っている。この点は守島（1999b）において玄田・神林・篠崎（1999）と同様のデータを使用することで改善されている。結果は、他の論文と同様に成果主義が効果を持つには補完的な制度の導入が必要であることを発見している。

以上の研究はすべて、制度変化が起きた結果、どのような効果が生まれたかに重点を置き分析を進めている。また、特に一般に競争的といわれる「成果主義」の導入や賃金格差の増加の効果を探ろうとしている。

本研究では、制度変化のもう一つの局面を探りたい。すなわち、どのような状況にある企業が、どのような制度の導入を考えているかをみる。それによって、どのような問題にいかなる制度が

対応できると企業が考えているかが明らかになる。また、導入した制度が果たして本当に当初の目的どおりの効果を生んでいるかどうかを調べる基礎を提供できる。

### 3. 記述統計からみた日本企業における人事処遇制度の現状

本研究が使用するデータは、雇用促進事業団を通じ、医薬品産業雇用高度化事業の一環として1995年に実施された「雇用管理実態調査」の個票データである。東京医薬品工業協会会員企業230社と大阪医薬品協会会員企業270社に配布され、有効回答数310社（回収率約62%）であった。詳細な実証分析に入る前に本節では、このデータの基本的統計量を観察しておこう。はじめに、日本の製薬企業にどのような人事処遇制度がすでに導入されているか、そしてどのような人事処遇制度の導入が現時点で検討されているか、について把握する。次に、それぞれの人事処遇制度が企業内に導入される順序について考察したい。

#### 3-1 人事処遇制度の導入・検討状況と企業の抱える問題

まず、人事処遇制度の導入状況を示した表1をみると、最も多くの企業に導入されている人事管理制度は「職能資格制度」であることが確認できる。1960年代以降に「能力主義」管理の基盤的人事管理制度として導入されはじめた「職能資格制度」は、現在も多くの企業で採用されている人事管理制度であり、他の人事管理制度に置き換えられることは少なかったといえる<sup>3</sup>。また「職能資格制度」と同様に、「目標による管理」、「自己申告制度」、および「目標面接制度」も、すでにかかなりの企業に導入されていることが確認できる。「目標による管理」の採用増大とは、直属上司が従業員の仕事の「成果」を一定期間ごとに測り、その評価結果を人材育成や処遇決定にも利用して行こうとする、いわゆる「成果主義」管理への移行を示していると考えられ、「自己申告制度」や「目標面接制度」もその基盤的人事管理制度と考えられる<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> 「能力主義」管理とその基盤的人事管理制度である「職能資格制度」に関しては、日経連（1969）（1980）（1989）などが詳しい。また、1970年代以降の企業内資格制度の変遷については梅崎（2000）を参照。

<sup>4</sup> もちろん「成果主義」管理と「目標による管理」は全く同じではない。一般的には、目標設定後に一定期間を

ところで、これらの人事管理制度はすでに導入されたものであって、現時点では制度として古く、今後再検討が必要であると考えられてはいないだろうか。確かに、すでに制度を導入した企業では、その可能性は高い。しかし、未だにその制度を導入しておらず、現在検討中の企業にとってはどうであろうか。これらの人事管理制度を導入していない企業に絞って、今後検討に値するかどうかを調べよう。各人事処遇制度の検討状況を示した表2をみると<sup>5</sup>、すでに導入されている比率の高い諸制度は、検討されている比率も高く、それを導入していない企業にとって魅力的な人事管理制度であることが確認できる。

続いて、賃金処遇制度についても同様の観察を行いたい(表1,2参照)。まず、基本給の決定方式に観察対象を絞ると、未だに「年齢給」や「職能給」を導入している企業が多いという事実が注目に値する。最近、従業員個々の仕事の「成果」を短期的に反映させる賃金処遇制度改革として話題になることが多い「年俸制」は、少なくとも製薬企業では導入が進んでないことが確認できる。ただし、「賞与の業績・成果配分」に関しては、景気の停滞を反映してか、導入が進んでいる。基本給に比べると、賞与は制度変革が実施し易いからと考えられる。

さらに、賃金処遇制度に関しても、今後の検討状況を調べると、導入状況と比べて「年俸制」の比率が特に大きく上昇することに注目したい(表2参照)。つまり「年俸制」とは、今までは導入している企業が少なかったけれども、現在もっとも検討に値する賃金処遇制度といえる。もちろん「職能給」もまた、現時点で検討中の企業が多く、導入されていない企業にとって未だに魅力的な賃金処遇制度であることが確認できる。ただし、「年齢給」に関しては、最近では検討対象に入れられることが少ないので、今後は減少していく傾向が推測しうる。

では、以上把握してきたような様々な人事処遇制度の導入状況および検討状況を抱える企業は、実際のところどのような人事処遇上の諸問題に直面しているのだろうか。以下では、企業が抱え

---

経てその達成度が評価され、そのうえで評価結果が処遇にも大きな影響を与えるならば、つまり「年俸制」などの賃金処遇制度と組み合わせられるならば、「成果主義」管理と呼ぶに相応しいだろう。

<sup>5</sup> 人事管理制度、賃金処遇制度ごとに今後検討したいものを複数回答(5つまで)で質問している。5つまでに含まれれば「検討あり」、含まれなければ「検討なし」としている。

る人事処遇上の問題について、主要なものを記述統計量で確認しよう<sup>6</sup>（表3参照）。

はじめに、多くの企業で抱えている人事処遇上の問題として、「職種による余剰と不足」があげられる。採用・解雇の段階で調整できる「人手の不足」や「人事の過剰」よりも、企業内で微細な調整メカニズムが必要とされる職種間の従業員格差が大きな問題となっているといえる。

次に、「管理職の力不足」、「人事制度（資格と職位等）のあいまいさ」、および「人事評価のあいまいさ」が高い比率を占めることがわかる。これらの問題は、従業員の評価・処遇メカニズムに直接関係する問題といえるだろう。社員の仕事の「成果」を誰がどのように測り、その評価結果を人材育成計画と処遇決定にどのように反映させるかについては、企業の人事担当者にとって目下最も関心のある問題といえる。

以上、日本企業の抱える人事処遇上の問題を量的に把握してきた。ところが、人事担当者がどのような人事処遇制度でこれらの問題に対処しようとしているかについては未だ分析が不十分である。次節の推定分析で詳しく検討したい。

### 3-2 人事処遇制度はどのような順序で導入されるのか？

これまで、人事処遇制度に関する現時点の導入または検討状況、ならびに企業の抱える人事処遇上の問題を探ってきた。人事処遇制度改革の必要性が叫ばれている現在、企業はそれぞれ異なる人事処遇上の問題に直面しており、人事部が導入を検討している人事処遇制度もおおの異なるといえる。特に、制度改革のフロントランナーの企業にとっては、すでに導入された当たり前の人事処遇制度であっても、セカンドランナー以降の企業にとっては導入検討に値する大変魅力的な人事処遇制度である可能性に留意しなければならないだろう。もちろん、フロントランナーが導入を検討している人事処遇制度は、セカンドランナー以降にとっても魅力的でありうる。しかし、既存の人事処遇制度が新制度導入の基盤となる場合、セカンドランナー以降は、フロントランナーにとって既存の制度をまず導入しなければならないといえる。また、新制度の導入は既

---

<sup>6</sup> 人事・労務面の問題点と人事管理制度上の問題点をそれぞれ別に複数回答（3つまで）で質問している。3つま



存の制度導入によって生じた問題を解決するために導入されるケースが考えられる。すなわち、そもそも人事処遇制度に最適なものなどなく、ある問題に対処するために導入された制度が更なる新たな問題を誘発して、それに対処するために次なる人事処遇制度の検討が必要とされるという一連の制度変革の「流れ」を理解する必要があるだろう。様々な人事処遇制度には、それらを導入する順序が存在し、各企業はそれぞれ異なる導入段階にあると考えられるのである。ただし、注意すべきは、制度導入が行われるとしても、新制度導入によって旧制度が廃止されるとは限らず、多くの企業では組み合わせて運用されることである。

本稿で使用するデータは、残念ながら横断面のデータであり、一企業内における制度改革の時系列変化の把握には本来適していないといえる。ただし、アンケート調査では、各人事処遇制度に関して過去と将来に対する企業側の取り組み方を質問している。そこで以下では、フロントランナー、セカンドランナー以降ともに、目下企業がどのような人事処遇制度を導入しており、現在検討中であるかを把握することによって、人事処遇制度が導入される順序を推察したい。表 4～8 には、人事処遇制度ごとにサンプル企業を 1.既に導入、2.検討中、3.導入も検討もなし、に分け、関連する人事処遇制度の組み合わせごとに作成したクロス表とそれらの独立性の検定結果が示されている。ただし、制度の組み合わせのパターンは多いので、分析は主要な人事処遇制度に絞り、検定結果が 1%水準で有意であったものだけを示している。

はじめに、主要な人事管理制度間の関係を探ると、「職能資格制度」をすでに導入している企業は、現在「目標による管理」を検討している割合が大きいことが確認された（表 4 参照）。「職能資格制度」から「目標による管理」への人事管理制度の流れが存在することを推察できる。

次に、賃金処遇制度の変遷を探ってみると、すでに「年齢給」を導入している企業は「職能給」を検討している比率が高いこと、そしてすでに「職能給」を導入している企業は「年俸制」を検討している比率が高いことを確認できる（表 5, 6 参照）。基本給における制度改革の大きな流れとして、「年齢給」から「職能給」、そして「年俸制」への導入順序が推察される。他方、同じ基

---

で含まれれば「問題あり」、含まれなければ「問題なし」としている。

本給でも「職務給・仕事給」は、その他の賃金処遇制度と比較して明確な順序関係を発見できなかった<sup>7</sup>。したがって「職務給・仕事給」は、日本企業における人事処遇制度改革の流れとは別に、一部の企業が抱えるある特殊な事情から導入が検討されると予測できる。その詳しい考察は次節の推定分析で行いたい。さらに、「賞与の業績・成果配分」に関しても、他の賃金処遇制度との間に明確な順序関係を発見できなかった。賞与の決定方式の変更は基本給の決め方を換える必要はないので、少なくとも査定さえ行っていれば、どのような基本給の決定方式であっても、それと組み合わせて導入できるからと考えられる。

続けて、これまでの観察結果をふまえて人事管理制度と賃金処遇制度の関係を分析してみよう。まず、「職能資格制度」と「職能給」の関係を示した表7をみると、「職能資格制度」を導入している企業で「職能給」を導入している割合が大きく、検討中のところでは検討中が、また導入も検討もなしのところでは導入も検討もなしが多いことを確認できる。すなわち、これら2つの人事処遇制度は同時に組み合わせて設計されることが多いと推察できるだろう。さらに、先ほど観察された人事管理制度の「職能資格制度」から「目標による管理」への制度変化に対応して、賃金処遇制度の方も「職能給」から「年俸制」へ移行しているかどうかを調べよう。表8を観察すると、「目標による管理」をすでに導入している企業は「年俸制」を検討している比率が高いことを確認できる。したがって人事管理制度の移行にやや遅れて賃金処遇制度の改革が進められることがうかがわれる。

以上、観察された事実をまとめると、図1のように表すことができる。人事処遇制度改革の大きな流れとして、「職能資格制度」と「職能給」を制度的基盤とした人事処遇管理から「目標による管理」と「年俸制」を組み合わせた人事処遇管理への移行が推察される。また、「職務給・仕事給」や「賞与の業績・成果配分」に関しては、制度改革の大きな流れとは別に、ある特別な要因が企業内で検討され、制度が導入されることが考えられる。このように人事処遇諸制度の順序関係を分析することによって、近年日本企業で進められているといわれる従業員の仕事の「成果」を反

---

<sup>7</sup> 例えば、日本企業の「成果主義」的賃金が職能給を発展させたものであり、アメリカ企業に頻繁にみられるよ

映した人事処遇制度改革が一体どのような具体的内容を持つのかについて、その実態の一部分を把握できたといえるだろう。

#### 4. 何が人事処遇制度の導入検討を促すのか？

前節では、日本企業における人事処遇制度の現時点の検討・導入状況を把握し、各制度が導入される順序を推察してきた。ところが、人事担当者がこれらの人事処遇制度をどのような目的で検討し、導入しているかについては依然不明なままである。そこで本節では、最近の人事処遇制度改革を検討している企業側の意図は、どのような人事処遇上の問題に対処するためにあるのかについて推定分析を試みたい。

##### 4-1 推定モデルの説明

本研究の推定モデルに使われる被説明変数（Y）としては、前節の記述統計で確認した人事処遇制度の検討状況を利用できるだろう。すなわち、制度導入を「検討している」に含まれば1をとり、「検討していない」に含まれば0をとる変数を作成できる。人事管理制度としては、(1) 職能資格制度、(2) 目標面接管理制度<sup>8</sup>、(3) 自己申告制度、があげられる。そして新たに、人事処遇制度に対して補完的に機能する評価制度として、(4) 多面評価、(5) 考課結果のフィードバック、(6) 考課者訓練、を取り上げたい。さらに賃金処遇制度として、(7) 職能給、(8) 賞与の業績・成果配分、(9) 職務・仕事給、(10) 年俸制、が取り上げられる<sup>9</sup>。

ところで、実際に推定分析を行うにあたって注意すべきは、すでに導入されている人事処遇制度は今後それらの導入が検討されることはないという当たり前の事実である。過去の制度導入と現在の検討状況の関係は図2に示されている。しかしだからといって、これまで人事処遇制度を導入していない企業にサンプルを絞って推定分析を行ってしまうと、セレクション・バイアスの

---

うな職務給を発展させたものと異なることは、木下(1999)などの事例研究でもすでに指摘されている。

<sup>8</sup> 目標による管理と目標面接制度は極めて似た内容を指し示していると考えられるので、どちらかを選択すれば1をとり、それ以外は0をとるダミー変数を作成した。

問題が生じてしまう。したがって制度導入の有無について企業属性を示す説明変数で予め推定し<sup>10</sup>、セレクション・バイアスの補正を行ってから、現在その制度を検討しているどうかについて推定する必要がある<sup>11</sup>。本研究では、2段階のプロビット・モデルが採用されている。

続けて、説明変数（X）としては、先述した企業の抱える人事処遇上の問題に関する質問から、問題を抱えている場合には1をとり、問題を抱えていなければ0をとる9つのダミー変数を作成できる。加えて、管理部門の従業員に絞って過不足をたずねた質問から、2つのダミー変数が作成できる。具体的な説明変数は、以下に列挙される通りである。（a）人員の過剰、（b）職種による余剰と不足、（c）昇進ポストの不足、（d）管理部門従業員の過剰、（e）管理部門従業員の不足、（f）管理者の力不足、（g）人事評価のあいまいさ、（h）人事制度のあいまいさ、（i）勤労意欲の低下、（j）社員の資質の低下、（k）社員の離職、である。

また、各企業の属性を示す説明変数（Z）として、以下の6つがあげられる。企業規模を表す変数として（A）社員数、企業内高齢化の程度を示す（B）従業員の平均年齢、医薬品原薬製造業、医薬品製剤製造業、生物学的製剤製造業、および生薬・漢方製剤製造業それぞれに関してダミー変数を作成した（C）業種、従業員一人あたりの売上高を計算した（D）生産性、外資系でなければ1をとり、外資系ならば0をとる（E）資本系列、労働組合があれば1をとり、無ければ0をとる（F）労働組合、である。

#### 4-2 推定結果の解釈

各人事処遇制度に対して推定を行った結果は表9にまとめた通りである。5%および10%の水準で有意であった説明変数が星印で表されている。なお、表9は推定結果をまとめて表しているが、それぞれの推定結果については、表10、11、12に示してある。

まず、「職能資格制度」の導入検討を促す要因として確認できるのが、「職種による余剰と不足」と「人事制度のあいまいさ」である。また、「職能資格制度」と同時に設計される「職能給」に関

---

<sup>9</sup> 年齢給は、サンプル数の少なさから推定分析をすることができなかった。

<sup>10</sup> すでに人事処遇制度を導入していれば0をとり、導入していなければ1をとる変数を推定する。

<sup>11</sup> セレクション・バイアスのあるデータに対する2段階推定については Heckman (1979) を参照。

しては、「勤労意欲の低下」と「社員の資質低下」が導入検討を促す人事処遇上の問題としてあげられる。これら2つの人事処遇制度を組み合わせると導入すれば、他の制度導入にはない効果が得られると企業の人事担当者は計算しているといえるだろう。とくに、「勤労意欲の低下」という問題に対しては、他の人事処遇制度と比べて「職能給」の導入だけが対応できると人事担当者が考えていることは注目すべき事実である。

他方、前節で分析したように、これら2つの制度が企業内に定着してから後に導入されることが多い「目標面接管理制度」や「年俸制」の導入検討を促す要因としては如何なる人事処遇上の問題があげられるであろうか(図1参照)。「職種による過剰と不足」や「人事制度のあいまいさ」といった要因は先行する2つの人事処遇制度の導入要因とも重なるが、「管理者の力不足」や「人事評価のあいまいさ」に対しては「目標面接管理制度」や「年俸制」を導入した方が対処できると人事担当者には考えられているのである。このような傾向は、「目標面接管理制度」と「年俸制」を基盤としたいわゆる「成果主義」的な人事管理を目指す場合、その補完的な人事処遇制度として導入される可能性の高い「自己申告制度」、「多面評価」、「考課結果のフィードバック」、および「考課者訓練」においても観察される。すなわち、現在多くの企業で抱えている人事処遇上の問題である「管理者の力不足」、「人事評価のあいまいさ」および「人事制度のあいまいさ」がそれらの導入検討を促す要因として確認されるのである。フロントランナーの企業で行われているといわれる「成果主義」的な人事処遇制度改革は、必ずしも企業内のインセンティブ・システムを改良すること、つまり従業員の賃金処遇格差を拡げることによって勤労意欲の低下を防ぐことを目的としているわけではなく、むしろ「職能資格制度」や「職能給」の導入の方が「勤労意欲の低下」に対処できると考えられていることは注目すべき事実である。

企業の人事担当者にとって最も重要な問題であると考えられる点は、従業員の仕事の「成果」を誰がどのように測ればよいか、そして評価過程の公平性をいかに従業員に納得してもらうのかである<sup>12</sup>。最近になって、フロントランナーの企業で押し進められている「成果主義」管理への移

---

<sup>12</sup> 評価過程の公平性が重要であることは、すでに守島(1999a)でも主張されている。

行は、それらの問題に対処するために行われているといえるだろう。

さて、人事処遇制度改革の「流れ」からは外れるが、「賞与の業績・成果配分」や「職務給・仕事給」の導入に関しては、どのような要因が影響力を持つのであろうか。前者に関しては、「人事評価のあいまいさ」が指摘しうるのみであり、他の人事処遇制度の導入を促す要因と比べても、違いが確認できる訳ではない。他方、後者に関しては、特別な人事処遇上の諸問題がその導入検討を促すことが確認できる。以下のように、2つの局面にまとめられるだろう。

第一に、「昇進ポストの不足」が存在する場合、「職務給・仕事給」の導入検討を抑え、「管理部門従業員の過剰」が存在する場合、その導入を進めることが確認できる。そもそも「職務給・仕事給」を導入するためには厳密な職務調査が必要とされるので、職能資格制度のように昇進ポスト（＝管理職待遇者）を人事担当者が任意に増やしたり減らしたりすることはできない。したがって昇進ポストが不足している場合はその導入が控えられるし、職能資格制度の昇格管理が年齢・勤続重視で運用されることによって管理部門で従業員が過剰になり、問題になっているケースでは、「職務給・仕事給」を導入すれば管理部門従業員の削減が実施されると考えられている。

第二に、厳密な職務調査は他社で同等の仕事を担当している従業員と比較して行われるので、仕事の内容に対応させた賃金水準には、市場価格との連動性が生まれると考えられる。それゆえ、一部の社員の賃金が他社で同一の仕事を受け持っている従業員と比べて不当に低くなっており、優秀な社員の離職が問題になっている企業では、「職務給・仕事給」の導入が検討されると考えられる。具体的には、学会や研究会などで他企業の同じ職種の人とふれあう機会が多く、企業を越えて賃金処遇を他人と比較しやすい科学者や技術者の離職問題が考えられるだろう。

## 5. 結論

本研究では、製薬企業の人事担当者に配られたアンケート調査の分析を行うことによって、現在日本企業では、どのような人事処遇制度が導入されており、そして検討中であるのかを明らかにし、加えて、それら人事処遇制度の改革はどのような順序で行われているかを把握し、制度変

革を検討している企業の導入意図を探ることを目的としている。以下では、分析から明らかになった事実をまとめ、その含意を探りたい。

(1) 1960 代以降に年功的な人事管理から逃れるために導入されはじめたといわれる「職能資格制度」と「職能給」を組み合わせる人事管理は、調査時点においても日本企業の主要な人事処遇制度であり、未だ導入していない企業にとっては導入検討に値する魅力的な制度である。ただし、将来の導入予定も考慮に入れた分析を行うと、「目標による管理」、「自己申告制度」、「目標面接制度」、および「年俸制」を組み合わせる「成果主義」管理への移行が推察される。また、「賞与の業績・成果配分」や「職務給・仕事給」は、このような人事制度改革の「流れ」とは外れて、ある特殊な事情から導入されることがうかがえる。

(2) 多くの企業で人事処遇上の問題としてあげられるのが、「職種による余剰と不足」、「管理職の力不足」、「人事制度（資格と職位等）のあいまいさ」、および「人事評価のあいまいさ」である。特に、仕事の成果の測り方に関する後者の 3 つの問題は、「成果主義」管理への移行をうながす主要な要因であることが確認された。それゆえ、今後予想される制度改革は、一般的に主張されているように、競争的な人事処遇制度によって従業員の勤労意欲の低下を防ぐことを必ずしも第 1 の目的としているわけではないといえる。従業員の仕事の「成果」を正確に測り、評価過程の公平性を従業員に納得してもらうことこそ、近年の制度改革の目的といえるだろう。

(3) 人事制度改革の「流れ」とは外れている「職務給・仕事給」には、厳密な職務評価を行うことによって過剰となった管理部門従業員を削減し、加えて、各職務に対応した賃金水準を市場価格に連動させたものにするによって賃金処遇に不満を抱える社員の離職を防ぐ効果が期待されている。他の人事処遇制度と比較した場合、最も競争的な賃金処遇制度制度といえるが、導入検討を考えている企業は少ないことに留意すべきである。

最後に、以上の分析結果をふまえて、「成果主義」管理への移行が進められる理由についてさら

に一步進んだ考察を行い、今後の研究方向を指摘しておきたい。本稿の分析によれば、多くの企業にとって「成果主義」管理への移行とは評価方法の変更を意味しているといえる。それでは、評価方法に関する問題は、なぜ最近になって重要視されるようになったのだろうか。たとえば、評価方法に関する問題は、すでに導入されている「職能資格制度」と「職能給」によって生み出されたとは考えられないだろうか。すなわち、昇格管理が世代間ギャップを埋めるように運用されるために、従業員の高齢化を進む企業では、従業員の評価が「勤続」重視で行われてしまうと考えられる。評価基準が曖昧になり、昇格管理によるインセンティブ・システムの限界が明らかになりつつあるとはいえないだろうか。もしくは、情報技術の発達によって近年日本の職場で進められると考えられる「仕事の進め方」や「職場の協力関係」の変化が、仕事の「成果」を測ることを困難にし、評価に対する従業員の関心を高めさせたので、企業側に評価方法の変更が求められているとも考えられる。以上の研究課題については、本稿のデータでは分析範囲を超える。別稿にて分析を進めたい。

## 参考文献

石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社

梅崎修（2000）「日本における企業内資格制度の設計と運用 - 1970年代以降の変容を中心にして - 」『大阪大学経済学』第50巻 第1号

木下武男（1999）『日本人の賃金』平凡社

玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労働関係常任委員会所収、pp.43-67

社会経済生産性本部（1999）『日本的人事制度の現状と課題』



社会経済生産性本部（2000）『日本の人事制度の現状と課題』

高橋俊介（1999）『成果主義 - どうすればそれが経営改革につながるのか？ - 』東洋経済新報社

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』Vol.50, No.3, July, 1999, pp.259-283

日経連 職務分析センター編（1980）『新職能資格制度 - 設計と運用 - 』日経連弘報部

（1989）『職能資格制度と職務調査』日経連広報部

日経連 能力主義管理研究会（1969）『能力主義管理 - その理論と実践 - 』日経連弘報部

日本労働研究機構(1999) 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究（下）調査研究報告』No.107 日本労働研究機構

藤村博之（1989）「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』第 362 号

守島基博（1999a）「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会経済研究』第 50 巻 第 3 号、pp.81-100

守島基博（1999b）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第 474 号

Heckman,J.J.( 1979 ) Sample selection bias as a specification error . Econometrica 47 pp . 153

表1 人事処遇制度の導入状況

人事制度の導入状況	回答数	割合
職能資格制度	173	55.8
複線型人事制度	38	12.3
限定勤務地制度	44	14.2
人事情報システム化	103	33.2
目標による管理制度	125	40.3
自己申告制度	152	49.0
目標面接制度	111	35.8
社内人材公募制	36	11.6
CDP制度	26	8.4
昇進・昇格試験制度	96	31.0
飛び級(抜てき)制度	51	16.5
永年勤続表彰	236	76.1
その他	1	0.3
ひとつもない	17	5.5
処遇制度の導入状況	回答数	割合
営業・販売職の歩合給・奨励給	40	12.9
年俸制	63	20.3
職能給	193	62.3
職務給・仕事給	80	25.8
年齢給	186	60.0
勤続給	101	32.6
賞与の業績・成果配分	162	52.3
退職金の本給との切り離し	63	20.3
諸手当の統合	25	8.1
地域別賃金	34	11.0
地域別住宅手当	103	33.2
一定年齢到達時の賃金引き下げ	121	39.0
その他	2	0.7
ひとつもない	8	2.6

(注)人事処遇制度各々に導入の有無を質問している。

表2 人事処遇制度の検討状況

人事制度の検討状況	回答数	割合	サンプル数
職能資格制度	68	49.6	137
複線型人事制度	78	28.7	272
限定勤務地制度	47	17.7	266
人事情報システム化	80	38.7	207
目標による管理制度	91	49.2	185
自己申告制度	73	46.2	158
目標面接制度	72	36.2	199
社内人材公募制	48	17.5	274
CDP制度	64	22.5	284
昇進・昇格試験制度	61	28.5	214
飛び級(抜てき)制度	45	17.4	259
永年勤続表彰	14	18.9	74
その他	0	0.0	309
ひとつもない	1	0.3	293
処遇制度の検討状況	回答数	割合	サンプル数
営業・販売職の歩合給・奨励給	30	11.1	270
年俸制	106	42.9	247
職能給	46	39.3	117
職務給・仕事給	55	23.9	230
年齢給	10	8.1	124
勤続給	4	1.9	209
賞与の業績・成果配分	67	45.3	148
退職金の本給との切り離し	68	27.5	247
諸手当の統合	65	22.8	285
地域別賃金	26	9.4	276
地域別住宅手当	26	12.6	207
一定年齢到達時の賃金引き下げ	44	23.3	189
その他	0	0.0	308
ひとつもない	1	0.3	100

(注1)人事制度、処遇制度ごとに今後検討したいものを複数回答(5つまで)で質問している。

(注2)回答者数は5番目までに入るかどうかで決めている。

(注3)すでに人事処遇制度を導入している企業はサンプルから除外している。

表3 人事処遇上の問題

人事・労務面の問題点	回答数	割合
人手不足	38	12.3
人員の過剰	26	8.4
職種による余剰と不足	163	52.6
勤労意欲の低下	38	12.3
社員の資質の低下	81	26.1
労働時間問題	92	29.7
社員の離職	14	4.5
新技術への対応の遅れ	106	34.2
労使関係	12	3.9
その他	19	6.1
ひとつもない	13	4.2
人事管理制度上の問題点	回答数	割合
管理職の力不足	152	49.0
昇進ポストの不足	60	19.4
人事制度(資格と職位等)のあいまいさ	135	43.6
人事評価のあいまいさ	149	48.1
給与制度の立ち遅れ	76	24.5
専門職制度の立ち遅れ	89	28.7
その他	7	2.3
ひとつもない	18	5.8

(注)人事・労務面の問題点と人事管理制度上の問題点をそれぞれ別に複数回答(3つまで)で質問している。

## 人事処遇制度間のクロス表と独立性の検定

表4 職能資格制度 ⇒ 目標による管理制度

職能資格制度	目標による管理制度			合計
	既に導入	検討中	なし	
既に導入	91	46	33	170
割合(%)	75.2	48.4	35.1	54.8
検討中	13	30	28	71
割合(%)	10.7	31.6	29.8	22.9
導入検討なし	17	19	33	69
割合(%)	14.1	20.0	35.1	22.3
合計	121	95	94	310
割合(%)	100	100	100	100

Pearson chi2(4)= 40.2715 Pr = 0.0

表5 年齢給 ⇒ 職能給

年齢給	職能給			合計
	既に導入	検討中	なし	
既に導入	137	25	20	182
割合(%)	73.26	48.08	28.17	58.7
検討中	3	9	2	14
割合(%)	1.6	17.31	2.82	4.52
導入検討なし	47	18	49	114
割合(%)	25.13	34.62	69.01	36.8
合計	187	52	71	310
割合(%)	100	100	100	100

Pearson chi2(4)= 68.8556 Pr = 0.0

表6 職能給 ⇒ 年俸制

職能給	年俸制			合計
	既に導入	検討中	なし	
既に導入	38	80	69	187
割合(%)	63.33	73.39	48.94	60.3
検討中	6	18	28	52
割合(%)	10	16.51	19.86	16.8
導入検討なし	16	11	44	71
割合(%)	26.67	10.09	31.21	22.9
合計	60	109	141	310
割合(%)	100	100	100	100

Pearson chi2(4)= 21.0796 Pr = 0.0

表7 職能資格制度 ⇔ 職能給

職能資格制度	職能給			合計
	既に導入	検討中	なし	
既に導入	146	6	18	170
割合(%)	78.1	11.5	25.4	54.8
検討中	14	40	17	71
割合(%)	7.5	76.9	23.9	22.9
導入検討なし	27	6	36	69
割合(%)	14.4	11.5	50.7	22.3
合計	187	52	71	310
割合(%)	100	100	100	100

Pearson chi2(4)= 166.7734 Pr = 0.0

表8 目標による管理制度 ⇒ 年俸制

目標による管理制度	年俸制			合計
	既に導入	検討中	なし	
既に導入	38	47	36	121
割合(%)	63.3	43.1	25.5	39.0
検討中	9	38	48	95
割合(%)	15	34.9	34.0	30.7
導入検討なし	13	24	57	94
割合(%)	21.7	22.0	40.4	30.3
合計	60	109	141	310
割合(%)	100	100	100	100

Pearson chi2(4)= 30.7918 Pr = 0.0

図1 人事処遇制度導入の「流れ」

＜人事制度の変遷＞

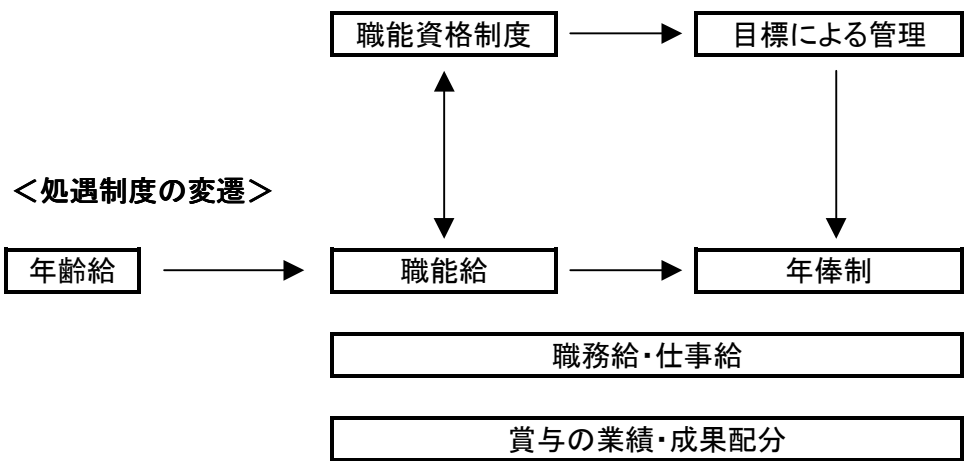
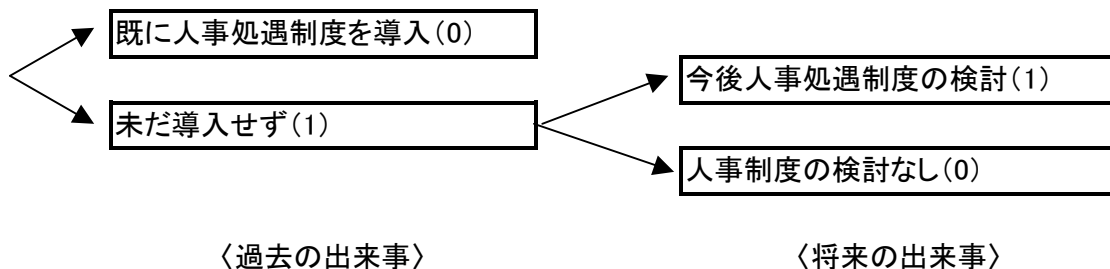


図2 人事処遇制度導入までの流れ



(注) 括弧内の数字は、変数の値を表す。

表9: 人事処遇上の問題と人事処遇制度の検討

9.	職能資格制度	目標面接管理制度	自己申告制度
人員の過剰 職種による余剰と不足	**		
昇進ポストの不足 管理部門従業員の過剰 管理部門従業員の不足			
管理者の力不足 人事評価のあいまいさ 人事制度のあいまいさ	**	*	**
勤労意欲の低下 社員の資質の低下 社員の離職			

\*\*は5%で有意、\*は10%で有意であることを示す。

推定には企業属性を表す他の変数も使われているが、ここには示されていない。

	多面評価	考課結果のフィードバック	考課者訓練
人員の過剰 職種による余剰と不足		**	**
昇進ポストの不足 管理部門従業員の過剰 管理部門従業員の不足			
管理者の力不足 人事評価のあいまいさ 人事制度のあいまいさ	*	*	**
勤労意欲の低下 社員の資質の低下 社員の離職		-*	*

	職能給	賞与の業績・成果配分	年俸制	職務・仕事給	総合
人員の過剰 職種による余剰と不足			*		2
昇進ポストの不足 管理部門従業員の過剰 管理部門従業員の不足				-** *	1 1
管理者の力不足 人事評価のあいまいさ 人事制度のあいまいさ		**	**	*	3 6 3
勤労意欲の低下 社員の資質の低下 社員の離職	** *			**	1 3(1) 1

表10 推定結果①

	職能資格制度		目標面接管理制度		自己申告制度	
	Coef.	P> z	Coef.	P> z	Coef.	P> z
<b>Latent equation</b>						
人員の過剰	-0.087	0.834			0.368	0.536
職種による余剰と不足	<b>0.423</b>	<b>0.036</b>	0.314	0.170	-0.033	0.851
勤労意欲の低下	-0.202	0.443	0.293	0.371	0.194	0.366
社員の資質の低下	0.228	0.249			-0.065	0.736
社員の離職	0.405	0.329			-0.135	0.684
管理者の力不足	0.179	0.352			<b>0.365</b>	<b>0.033</b>
昇進ポストの不足	-0.389	0.194			0.329	0.153
人事制度のあいまいさ	<b>0.430</b>	<b>0.035</b>	<b>0.392</b>	<b>0.077</b>	0.174	0.320
人事評価のあいまいさ	-0.152	0.437	<b>0.382</b>	<b>0.094</b>	0.218	0.198
管理部門従業員の過剰	-0.344	0.264	0.259	0.443	-0.286	0.270
管理部門従業員の不足	-0.157	0.523	0.544	0.106	-0.459	0.072
従業員数	0.000	0.043	0.000	0.068	0.001	0.000
平均年齢	0.000	0.956	-0.006	0.016	-0.006	0.004
定数項	-0.887	0.338	1.719	0.110	2.059	0.007
<b>Selection equation</b>						
従業員数	0.000	0.004	0.000	0.007	-0.001	0.000
平均年齢	0.008	0.000	0.005	0.013	0.009	0.000
医薬品原薬製造業	0.437	0.024	0.236	0.291	0.318	0.158
医薬品製剤製造業	0.380	0.015	-0.104	0.550	0.004	0.983
生物学的製剤製造業	0.321	0.515				
生薬・漢方製剤製造業	0.460	0.133	-0.374	0.274	-0.270	0.378
売上／従業員数	0.000	0.115	0.000	0.476	0.000	0.506
外資系である(ダミー変数=1)	-0.107	0.600	1.257	0.000	0.514	0.013
労働組合有(ダミー変数=1)	0.465	0.005	0.675	0.000	0.504	0.004
定数項	-3.785	0.000	-5.025	0.000	-4.697	0.000
atanh $\rho$ <sup>1)</sup>	1.277	0.009	-0.006	0.990	-5.855	0.893
$\rho$	0.856		-0.006		-1.000	
Number of obs	300		300		300	
Censored obs	165		140		145	
Uncensored obs	135		160		155	
Wald chi2(10) <sup>2)</sup>	17.940		21.920		50.530	
Prob > chi2		0.160		0.005		0.000
Log likelihood	-256.650		-264.903		-247.205	

注1)  $\text{atanh } \rho = (1/2) \times \ln(1 + \rho / 1 - \rho)$ 。  $\rho$  はLatent equationの誤差項とSelection equationの誤差項の相関係数

注2) 全推定式に関するWald test。

その他: Coef. およびP>|z|が空欄であることは、推定結果が不安定になるために推定式から変数が省かれたことを意味する。



表11 推定結果②

	多面評価		考課結果のフィードバック		考課者訓練	
	Coef.	P> z	Coef.	P> z	Coef.	P> z
<b>Latent equation</b>						
人員の過剰	0.015	0.956	0.245	0.535	0.733	0.192
職種による余剰と不足	-0.044	0.767	<b>0.396</b>	<b>0.042</b>	<b>0.398</b>	<b>0.032</b>
勤労意欲の低下	0.179	0.421	-0.031	0.908		
社員の資質の低下	-0.164	0.304	<b>-0.378</b>	<b>0.087</b>	<b>0.373</b>	<b>0.091</b>
社員の離職	0.044	0.891	-0.401	0.347		
管理者の力不足	<b>0.240</b>	<b>0.092</b>	0.177	0.376	0.164	0.406
昇進ポストの不足	0.136	0.457	0.070	0.776	-0.148	0.562
人事制度のあいまいさ	0.135	0.362	0.288	0.130	<b>0.395</b>	<b>0.049</b>
人事評価のあいまいさ	<b>0.259</b>	<b>0.067</b>	<b>0.323</b>	<b>0.095</b>		
管理部門従業員の過剰	0.230	0.246	-0.248	0.420		
管理部門従業員の不足	-0.003	0.988	-0.036	0.895	-0.231	0.388
従業員数	0.000	0.741	0.000	0.539	0.000	0.264
平均年齢	-0.004	0.025	0.000	0.955	-0.003	0.224
定数項	0.668	0.315	-0.768	0.428	0.143	0.873
<b>Selection equation</b>						
従業員数	0.000	0.710	0.000	0.017	0.000	0.001
平均年齢	0.005	0.112	0.009	0.000	0.005	0.022
医薬品原薬製造業	-0.328	0.223	0.109	0.607	0.130	0.561
医薬品製剤製造業	0.033	0.878	-0.061	0.706	0.109	0.507
生物学的製剤製造業						
生薬・漢方製剤製造業	-0.211	0.572	-0.173	0.608	0.528	0.174
売上／従業員数	0.000	0.075	0.000	0.468	0.000	0.406
外資系である(ダミー変数=1)	0.320	0.161	1.155	0.000	0.568	0.011
労働組合有(ダミー変数=1)	-0.132	0.558	0.545	0.001	0.566	0.001
定数項	-0.826	0.495	-5.997	0.000	-3.398	0.000
$\text{atanh } \rho^{1)}$	-8.824	0.937	0.830	0.066	0.801	0.156
$\rho$	-1.000		0.680		0.665	
Number of obs	300		300		300	
Censored obs	29		126		120	
Uncensored obs	271		174		180	
Wald chi2(10) <sup>2)</sup>	17.710		13.620		14.590	
Prob > chi2		0.169		0.401		0.103
Log likelihood	-		-278.004		-276.1879	
	237.25					
	5					

注1)  $\text{atanh } \rho = (1/2) \times \ln(1 + \rho / 1 - \rho)$ 。 $\rho$ はLatent equationの誤差項とSelection equationの誤差項の相関係数

注2) 全推定式に関するWald test。

その他: Coef. およびP>|z|が空欄であることは、推定結果が不安定になるために推定式から変数が省かれたことを意味する。

表12 推定結果③

	職能給		賞与の業績・成果配分		年俸制		職務・仕事給	
	Coef.	P> z	Coef.	P> z	Coef.	P> z	Coef.	P> z
<b>Latent equation</b>								
人員の過剰			-0.462	0.113	0.433	0.199	-0.440	0.195
職種による余剰と不足			0.175	0.255	<b>0.325</b>	<b>0.083</b>	0.124	0.462
勤労意欲の低下	<b>0.408</b>	<b>0.010</b>	0.196	0.345	-0.276	0.331	-0.442	0.143
社員の資質の低下	<b>0.281</b>	<b>0.081</b>	0.011	0.942	-0.150	0.462		
社員の離職	-0.241	0.543	-0.034	0.920	-0.178	0.644	<b>0.661</b>	<b>0.001</b>
管理者の力不足			-0.116	0.442	<b>0.379</b>	<b>0.037</b>		
昇進ポストの不足			0.136	0.502	0.018	0.937	<b>-0.445</b>	<b>0.062</b>
人事制度のあいまいさ	0.226	0.137	0.065	0.658	0.028	0.874		
人事評価のあいまいさ			<b>0.399</b>	<b>0.005</b>	0.000	0.999	<b>0.277</b>	<b>0.093</b>
管理部門従業員の過剰	-0.342	0.139	0.237	0.292	0.047	0.847	<b>0.421</b>	<b>0.057</b>
管理部門従業員の不足	-0.487	0.041	0.146	0.475	0.128	0.627	<b>0.173</b>	<b>0.486</b>
従業員数			0.000	0.016	0.000	0.633	0.000	0.338
平均年齢	0.000	0.060	-0.004	0.016	-0.007	0.003	-0.003	0.120
定数項	-0.908	0.000	1.807	0.009	2.042	0.035	0.026	0.972
<b>Selection equation</b>								
従業員数	0.000	0.000	0.000	0.104	0.000	0.452	0.000	0.556
平均年齢	0.004	0.010	0.003	0.132	0.005	0.036		
医薬品原薬製造業	0.314	0.098	0.320	0.075	0.014	0.955	-0.173	0.421
医薬品製剤製造業	-0.015	0.918	0.167	0.252	0.269	0.140	-0.141	0.353
生物学的製剤製造業	-0.244	0.634	0.153	0.720	-0.375	0.481	-0.414	0.338
生薬・漢方製剤製造業	0.185	0.519	-0.513	0.006	0.033	0.935	-0.541	0.001
売上／従業員数			0.000	0.320	0.000	0.652		
外資系である(ダミー変数=1)	-0.329	0.103	0.116	0.531	0.899	0.000	0.166	0.437
労働組合有(ダミー変数=1)	0.119	0.411	-0.104	0.426	0.110	0.600	-0.497	0.005
定数項	-1.009	0.121	-1.181	0.117	-3.020	0.005	1.379	0.010
$\text{atanh } \rho^{1)}$	11.169	0.972	-12.127	0.978	-0.214	0.720	10.594	0.966
$\rho$	1.000		-1.000		-0.211		1.000	
Number of obs	301		300		300		302	
Censored obs	182		154		58		72	
Uncensored obs	119		146		242		230	
Wald chi2(10) <sup>2)</sup>	73.730		45.970		23.210		54.990	
Prob > chi2		0.000		0.000		0.039		
Log likelihood	-251.279		-282.847		-286.194		-280.817	

注1)  $\text{atanh } \rho = (1/2) \times \ln(1 + \rho / 1 - \rho)$ 。 $\rho$  はLatent equationの誤差項とSelection equationの誤差項の相関係数  
 注2) 全推定式に関するWald test。

その他: Coef. およびP>|z|が空欄であることは、推定結果が不安定になるために推定式から変数が省かれたことを意味する。