

令和元年6月12日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03862

研究課題名(和文) 企業データと従業員データを用いた日本企業の人事制度運用状況・四半世紀の計量的考察

研究課題名(英文) Empirical studies on changes in the HR system and its implementation in Japanese firms over two decades

研究代表者

岡嶋 裕子 (OKAJIMA, Yuko)

大阪大学・経営企画オフィス・准教授

研究者番号：50761649

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、会社単位の経営財務データと個人単位の賃金および主観データを用いて、企業の経営状況や賃金変動、労働者意識の四半世紀の変遷を5年の時代区分で概観し、それらの労働者の態度意欲への影響を分析した。バブル崩壊後給与水準は落ち込み、その後回復も2000年代前半をピークに、給与水準と従業員の賃金や仕事への認識は低調のまま回復しておらず、1)年齢の職務満足への正の効果は縮小傾向にあること、2)正社員男性の職務満足マイナス効果の拡大傾向、3)同年代での賃金ポジションが職務満足に影響を与えること、等を確認した。分析と並行して、人事制度の運用詳細情報の収集調査を進め、後継の研究の基礎データを構築した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

1990年からの四半世紀、多くの日本企業は人件費をコントロールし最適化すべく、処遇管理方針を変更し、様々な形で賃金や昇給を抑制してきた。経済状況、労働力構成や価値観の変化など労働者を取り巻く環境の変遷を経て、彼らの会社や仕事や賃金への意識がどのように変化したのか、統合的かつ経時的な検証が十分にはなされたとはいえない。長期間に渡る労働者の意識データを年齢グループや時代区分別での比較検証に加え、外生要因である企業の業績や組織情報を踏まえ、複合的な分析を行うことは、景気回復の途上にある経済環境下で企業の生産性を向上していく上で必要な検証であろう。

研究成果の概要(英文)：This research briefly examines the dataset of Japanese firms with personnel data over 25 years from the series of union-survey, including wage information and subjective data. By illustrating the transition of working conditions and environment at both individual and firm levels, I characterize those effects on employee attitude change in terms of age groups and generations. Since the wage growth had been held in 2000-2004, the employee's awareness for work and reward seems not to have recovered yet. I found that: 1) the positive effect of age becomes smaller, 2) negative effect of male becomes bigger, 3) controlling the relative wage information, I verified that the recognition of wage distribution and a gap in wages within generations has more impact on job satisfaction than a gap in colleagues, or that in coeval. We concurrently conducted the survey of detailed research on HR system and its operation information to construct the base data for subsequent research.

研究分野：人的資源管理

キーワード：労働意欲 賃金 処遇格差 日本企業 人事制度 時代効果 世代効果

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

(1) 1991年のバブル崩壊後、日本経済は低成長期に突入し、それは現在まで続いている。企業経営において、それまでの経済成長を前提とした従業員を雇用する仕組みが成り立ちにくくなり、従業員の処遇管理方針は見直され、処遇を決定する賃金制度や評価制度が変更されてきた。この四半世紀の間、雇用者の多くは経営のために人件費をコントロールし最適化すべく、処遇管理方針を変更し、様々な形で賃金(水準)や昇給を抑制してきた。これらの人事制度や人事施策の転換やいわゆる「成果主義」的制度の導入について、労働経済学分野では、組織におけるインセンティブについての理論的分析として、従業員の努力を引き出す賃金制度や賃金決定に係わる評価の設計に加え、過程の公正性として仕事の割り当てや仕事における裁量の程度、上司からの適切な支援などを中心に検証されてきた。

(2) 人事制度改革結果を検証した先行研究のほとんどが、同時代の一定期間の限定された企業や従業員データを用いた分析に留まっている。また、多くの企業は人事制度改革の契機となった経済低迷による業績不振は脱したものの、現在までの長期間続く企業業績の伸び悩みや従業員のデモチベーションなどが示唆するように、これらの人事制度改定は意図したように機能したとはいえない。先進的企業での人事制度改定が始まった90年代初頭からこれまでの20余年間にわたっての就労者の賃金や就労意欲についての変遷について、所属する企業情報や産業情報を踏まえた上で、性年齢ごとのコーホートの賃金や仕事の認識(意識構造)が時代を経てどのように変化しているのか、改めてその詳細を構造的に把握することが必要とされている。

(3) 人事制度の認識格差や本人が比較対象とする賃金水準など、労働意欲を左右する認識情報については該当情報が存在しないことも多く、その影響は十分に検証されてこなかった。そのため、制度導入効果を検証するにあたり、その効果の有無が制度設計によるものなのか、制度設計は適切だが運用が不適切であったためなのか、あるいは、そもそも従業員の制度認識がないため機能しなかったのか、などの判断が難しい状況にある。人事制度改定が意図したように機能しなかった原因のひとつとして、多くの企業で議論されているものには、現場の管理監督者が人事制度の設計意図に沿った形で制度を使いこなせない、複雑な制度やルールが現場の負担になる、などの制度運用にかかわる問題があげられる。しかし、これまで実施されてきた人事制度調査は制度の整備状況を確認することが主な目的で、制度の有無を網羅的にきくものが多かった。就労者へ影響を与える制度の運用の実際や、多くの制度の運用主体である管理職の制度理解や活用程度、制度の利用状況などについて定量的に把握する調査は存在しない。

### 2. 研究の目的

(1) 本研究では、四半世紀の日本企業の人事制度の運用実態をデータ化し、計量的に明らかにする。一般財団法人国際経済労働研究所から提供を受けた企業単位の財務関連データと個人単位の従業員意識データを用いて、経済状況、労働力構成や価値観の変化など労働市場の変遷を経て、90年初頭から四半世紀の間に、仕事満足度や処遇認識など、従業員の会社や仕事や賃金への意識がどのように変遷したのか、統合的かつ経時的な検証を行う。労働者を企業単位や性別・年齢グループ別のコーホートで捉え、賃金処遇についての企業内の相对比较や同年代間での相对比较などの情報とあわせて分析を行う。

(2) これまでの計量的分析においては明示的に扱われてこなかった制度運用の実態について収集・データ化し、それらを考慮した分析を行う。組織レベルでの人事制度の有無や制度運用の実際、評価結果や賃金処遇の結果などを含む制度運用の結果を考慮し、職務満足や処遇満足へどのように影響しているかを考察する。

### 3. 研究の方法

(1) 企業単位、性別および年齢グループ単位でのコーホートを作成し、賃金分布の推移や処遇格差についての基礎分析を行う。さらに、全般的な幸福度、給与への満足度、仕事への満足度などの従業員意識の変遷についても、5年毎の時代区分で5期間ごとに考察し、性別および年齢グループ単位での集計・分析とともに、平均値データにて疑似パネル化した性別・年齢グループ別コーホートを確認しながら属性による違いを識別し、時代による変化を構造的に捉える。

(2) 企業単位の人事制度の運用情報には、コーホートごとの賃金分布状況等が含まれるため、所属の組織、類似職種、同時代区分における性別・年齢グループ別コーホートの相対年収や処遇格差の構造と、就労者の満足度や意欲についての分析を実施し、絶対賃金および相対賃金と態度意欲の関係を分析する。

(3) 企業単位の財務関連情報から得た企業業績および組織運営の状態が従業員の態度意欲に与える影響を分析する。従業員にとっての外生要因である企業や職場などの従業員を取り巻く環境の変数として、企業業績や従業員や役員などの人員構成を含む組織運営状況に加え、個人レベルでの仕事量や仕事内容の変遷を踏まえた分析を行う。

(4) 制度施策の運用実態や導入の背景、導入後の制度改訂状況などの調査および情報収集については、一般財団法人国際経済労働研究所と共同で実施する。個別企業に対して企業内制度施策についての運用情報を含めた詳細情報を収集するための調査票を設計し、調査票調査を行う。制度有無だけでなく、制度の利用状況や制度運用結果（制度設計時に意図した運用となっているか）などの制度運用の実態について、詳細情報の聞き取りを含めた丁寧な実態調査を行う。

(5) 計量的分析に人事制度運用情報を使用するにあたり調査結果のデータ化を進め、データ化困難な背景情報や制度運用改善状況などのさらに聞き取り内容については、分析モデルや仮説の設定の際の参考情報として活用し、さらに分析結果の解釈の際に利用する。さらに、分析対象企業のニュースやプレスリリースなどの公開情報を調べ、企業の制度施策について従業員が認知する事項や認知時期についても追加収集し、データ整備を進める。

(6) 毎年従業員意識調査を行い、あわせて人事マイクロデータの提供を受けている、ある単一企業の従業員データについては、部署情報や上司情報、研修やその他人事関連制度の利用状況などの追加情報を整理した上でパネルデータとして整備を行う。個別の人事制度の運用効果や上司変更や部署異動の効果等については、単一企業のデータではあるが、パネルデータセットを用いることで従業員の固定効果を考慮し、内生性の問題に対処した精緻な分析で補完する。

#### 4. 研究成果

(1) 本研究で用いた企業の仕事の量・質についての従業員の認識や労働意欲・幸福度の推移および属性別の特徴について時代区別に基礎的分析を行った。プールした個別企業のデータを性別や年齢グループ別のコーホート化し、その平均値を用いて疑似パネル化したものでおおまかな傾向をみたところ、バブル崩壊後に賃金水準が落ち込み、徐々に回復に向かったがそれも2000年～2004年をピークに、賃金水準は回復しきらず低位のまま推移している。主観データについても概観したところ、従業員の賃金や仕事への認識についても冷え込んだままであることが確認された。さらに、5年毎の時代区別に絶対賃金と相対賃金の職務満足への影響要素を検証したところ、同じ時代区分の同年齢グループの中での処遇格差が職務満足に与える影響が、同じ時代での全年齢層の中での処遇格差や同時代に同じ企業で就労する従業員間の処遇格差と比較して大きいことが確認できた。また、時代区分が進むにつれ、年齢の正の効果は縮小し、正社員男性の職務満足マイナス効果は拡大していく傾向にあることが確認された。特に、2000年以降は高齢の従業員ほど賃金に満足していない傾向にあった。

(2) 5年毎の時代区分ごとの調査データがほぼ揃っている企業のみを抽出し組織数を限定したデータにおいて、組織単位の企業業績や組織運営状況の個別従業員の処遇満足（賃金満足）への影響を分析したところ、企業の売上や粗利益のプラスの効果が有意であることが確認された。これらの効果については、従業員の給与原資により直接的に関係することが想定される営業利益や経常利益よりも係数が大きい結果となったため、企業業績と人件費への原資配分の連動について従業員は実感しておらず、むしろ、組織としての業績目標達成により自身の処遇への満足度が強化されている可能性が示唆される結果である。また、分析対象組織は限定されているが、従業員の給与水準の満足度においては、自分と同じ仕事をする人の市場賃金よりも自身の年収が高いと感じることで、賃金満足度に正の効果を与えることが確認された。過去の時代区分における同年齢グループの給与水準および同じ組織で就労する同僚の給与水準と比較した賃金妥当度についても、いずれも正の効果は有意であったが、その係数は前述の市場賃金との比較による妥当度と比べると小さいものであった。この結果については、抽出条件に合致した企業のみ抽出した結果、産業区分が限定されたため、推定結果の一般化には注意が必要である。

(3) 個別企業に対して企業内制度施策についての運用を含めた詳細情報を収集するための調査票を外部協力機関とともに設計し、約40組織の回答を確保した。さらに、いくつかの企業には制度制定の背景や運用の実態などについて聞き取り調査を行う機会を得た。制度施策情報の基本統計量の確認や合成変数を作成しての分析を外部協力機関とともにを行い、運用実態についての調査結果報告会を行い、調査対象組織とともに考察を行った。なお、従業員データ等と統合した分析を行うには調査サンプル数が十分ではなかったため、各組織の制度運用状況については基礎的分析にとどまった。調査対象企業は東証一部上場企業を中心としていることから、これらの制度施策の運用実態調査により、代表的な日本企業で先導的に導入された人事制度施策の実態について複数企業間で比較検証可能な形でとらえることが可能となり、この20余年の日本的経営の人的資源管理の概要を把握・分析する上での基礎データとなるものである。

(4) 人件費圧縮のための人員整理や早期退職募集などの施策の実施状況について、公開情報から情報収集を行った。人事制度の運用詳細情報を踏まえた人事制度の効果や制度の名実の乖離が労働者の態度意欲へ与える影響を分析する上での追加的基礎データを構築した。従業員意識への外生要因となるイベント情報は、施策実施タイミングと従業員が施策を認知するタイミングを踏まえた施策効果の検証を今後行っていく上で必要となるデータである。

(5)ある個別企業においては、従業員単位の従業員意識調査データと人事マイクロデータをマッチングしパネルデータ化したものに、追加収集した所属組織や上司などの人事異動情報を加え、個別の人事制度の運用効果や上司変更や部署異動の効果について検証したところ、部下育成についての上司効果が存在することが確認された。この分析結果については、学会報告を行った上で、専門雑誌へ投稿中である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 5 件)

岡嶋裕子、日本企業における仕事満足・賃金の構造変化の考察 ~ 四半世紀の時代と世代の効果に着目して、日本労務学会第 49 回全国大会、2019

Yuko Okajima, An Empirical Study of Employee Behavior in Japanese Firms: An Analysis of the Generation Gap and the Age-Gap, The 15th International Conference of the WEAI (国際学会), 2019

Yuko Okajima, Transition of employee behavior and recognition for their salary and job during “the lost two decades” in Japan, The 18th International Convention of the EAEA(国際学会), 2018

岡嶋裕子、“失われた 20 年”における従業員の賃金および仕事についての認識と労働意欲の変遷、日本労務学会第 48 回全国大会、2018

Yuko Okajima, Do “boss effects” exist in Japanese companies? Evidence from employee-supervisor matched panel data, The 15th International Convention of the East Asian Economics Association (国際学会), 2016

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年:

国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名:

ローマ字氏名:

所属研究機関名:

部局名:

職名:

研究者番号(8桁):

### (2)研究協力者

研究協力者氏名:

ローマ字氏名:

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。