

機関番号：32102

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008年度～2010年度

課題番号：20530371

研究課題名（和文）

包括的な企業統治と賃金分配システムの変容との関係についての実証的研究

研究課題名（英文）

Research on comprehensive corporate governance and wage system transformation

研究代表者

宮本 大 (MIYAMOTO DAI)

流通経済大学・経済学部・講師

研究者番号：30434682

研究成果の概要（和文）：

近年の日本企業の成果主義的な賃金分配システムの変容において、企業の経営組織・経営戦略のあり方は人材管理の面にまで整合的に影響を及ぼし、全体的な経営管理システムは一貫してスピード（短期性）・効率性重視という方針の下で調整が進められてきた。しかし、その結果、人材育成という個別システムが軽視され、それが従業員および企業パフォーマンスに悪影響を及ぼしていることが明らかとなった。このことは全体的な管理システムの一貫性とは別に能力開発のような個別システムの重要性を示唆している。

研究成果の概要（英文）：

In transformation to performance-based pay systems at Japanese firms in recent years, the business strategies that value efficiency and promptness have influenced the human resource management consistently. As a result, the human resource development system, based on a long-term aspect, is disregarded in many Japanese firms. Its undervaluation influences individual and corporate performances harmfully. This suggests the importance of human resource development system besides the consistency of the overall management system.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	500,000	150,000	650,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,500,000	450,000	1,950,000

研究分野：労働経済学・人的資源管理

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：賃金制度、成果主義、企業統治、企業戦略、能力開発、人事労務

1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、日本企業は「成果主義」という賃金分配システムを中心とする人的資源管理の改革を進めてきた。

この成果主義に関する研究は、主として成果主義的な賃金制度が労働者のモチベーシ

ョンや組織パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかという個別制度がもたらす影響を中心に研究が進められていた。

そして、研究開始当初には、日本企業がパフォーマンス向上をはかるために、ガバナンス、組織構造、そして人的資源管理のあり方

など一体的な改革を行っていることに注目した戦略的資源管理論の文脈に、この成果主義的な賃金分配システムの変革をしかるべく位置づけし直し、成果主義の本質を明らかにする必要があるとの問題提起が各所においてなされていたという背景があった。

2. 研究の目的

本研究は、主に日本の上場企業を対象とした数量データを用い、1990年代以降に大きな変革を伴った賃金分配システムにおける「変化の実相」、「変化を促進した要因」、そして「変化をもたらした結果」に関する実証的な分析を行い、企業パフォーマンスを高めるための個別制度と全体的な経営管理システムとの関係枠組みを浮かび上がらせることを主たる目的としている。

3. 研究の方法

労働経済学および戦略的資源管理の理論をベースとした計量モデルを構築し、マイクロデータを利用して実証分析を行う。

またデータは従業員および企業レベルに対して独自に実施したアンケート調査によって収集されたものから、既に他組織にて実施されたものまで複数の情報を利用する。

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

① 変化の実相について

まず上場企業を中心とする約400社の賃金制度改革に関する調査から得た個票データを利用し、2000年以降に行われた日本企業の多様な賃金制度改革について検討したところ、近年の改革では「評価の厳格化」と「評価による降格・降給」が中心的施策であり、またこれらを含めた多様な施策の導入には段階が踏まれていた。つまり、先に導入された施策が次の施策の導入条件となっている。次に、これら多様な施策の実施段階情報を主成分分析にかけ、特性を抽出したところ、一つは近年の賃金制度改革の中心的な施策である「評価による降格・降給」や「評価の厳格化」に特徴づけられ、改革の総合的な進展度とみなせる。またもう一つは「定期昇給の廃止」や「年齢給の廃止」など脱年功の対応の違いによる改革プロセスの多様性という特徴が示された。

こうした結果と先行研究の知見から日本企業の賃金制度は、短期的・市場連動的な要素へ評価幅を拡大する動きが戦後一貫して行われ、近年の成果主義的な改革もその流れに位置づけることができる。特に長きに渡って常に脱却を志向されながらも賃金制度に

存続し続けてきた年功・属人要素を廃止・撤廃する動きが顕著になっていることが近年の改革の特徴の一つである。また、こうした流れの中で、一足飛びに成果主義化せずに、段階的に成果主義的に変化したのは、成果主義的な格付序列制度の運用には、その前提として目標管理制度が必要であり、目標管理制度の厳格実施が降格や降級に対する従業員の納得性を高め、不満を解消するのであって一足飛びに改革が進展することは従業員の多大な反発などの困難が生じるためと考えられる。

② 変化の要因について

この改革を促した要因については、赤字経験、営業利益率など過去の企業業績、売上高など需要要因、そして外国法人株主比率といった企業ガバナンスとの関係を検証したところ、企業業績と需要関連指標の悪化や外国法人比率の上昇が賃金制度改革を進展させる、もしくは多様化を促していることが示された。

また、こうした企業業績や株主構造などの変化のほか、企業統治のあり方と密接に関連する企業戦略が改革を促進させていることが明らかとなった。この点については、まず90年代以降の日本の製造企業における技術貿易、R&Dアウトソーシング、共同R&Dのあり方を大規模数量データから分析し、技術戦略の変化を検証したところ、企業内の研究開発活動が活発な企業ほど外部資源の利用が拡大し、研究開発の内部と外部の補完関係が明らかになった。また大企業ではグループ企業を活用とした外部資源の活用しており、そうでない企業との差が大きいことなどが示され、90年代以降に日本企業における技術戦略が効率性・迅速性を重視する方向へ大きく変化していることが明らかになった。この点に注目し、日本の電機・電子・情報関連企業における事業戦略、とりわけ技術戦略の変化と人的資源管理のあり方について検討したところ、企業が成果主義を導入することを促した要因は、従来から指摘されてきた経営環境の悪化や企業統治の変化だけでなく、事業戦略が短期的・効率的な内容に変化したことも影響していることが明らかとなり、成果主義は戦略に従っていることが示された。

③ 変化をもたらした帰結

近年の賃金制度改革が日本の電機・電子・情報関連産業に従事する技術者の仕事パフォーマンスにどのような影響を及ぼしたかについて検討したところ、まず個人の知的能力や前向き性向が個人の仕事パフォーマンスの向上に欠かせない要素であった。また協調的性向は能力発揮というパフォーマンス指標に対して効果を示し、チームやプロジェ

クトなど組織的に仕事を行う機会が増えつつある今日、能力を發揮するには他者との協力の重要性が高まっている。また管理者特性は客観的なパフォーマンス指標に対して効果的であり、成果主義の進展に伴い、組織管理において成果・業績を管理することがより求められるようになった結果であると考えられる。

成果主義的な改革の進展は直接的なパフォーマンス向上効果は示されなかったが、企業の積極的な能力開発機会の提供が能力發揮の程度を高め、同時に成果主義が進展している企業ほど、その効果がより高くなることが明らかになった。この結果は、成果主義は直接的にモチベーションを向上させないが、能力開発機会の提供など補完的な制度運用によって成果主義はプラスの効果が存在するとした一連の先行研究の結果と整合的であった。つまり、成果主義はモチベーションや能力向上を通じて個人の仕事パフォーマンスに影響を与えていることが示唆される。

また能力開発と成果主義の関係により焦点を絞って検討したところ、近年の賃金制度の成果主義的な改革の進展の裏で、多くの日本企業では、能力開発のあり方を、従来の企業主導から個人に責任を負わせる方向へシフトさせている。さらに個人に責任を負わせるにもかかわらず、労働時間の長時間化、仕事量の増大など業務負担も強まり、結果として、自己啓発を行うことにも制約を課しているという状況にある。つまり、成果主義が導入されているが、そのインセンティブ効果を生み出す条件である能力開発機会の提供は不十分であり、多くの企業では成果主義の導入目的が達成されていない可能性が高いことが示され、全体的な経営管理が一貫性を持っていても、必ずしも企業パフォーマンスの向上につながるとは言えず、パフォーマンスに個別に影響を及ぼすシステム、とりわけ能力開発との調整が必要であることが明らかとなった。

(2) 得られた成果の位置づけ

成果主義を中心とした賃金分配システムに関する研究は、まず賃金分配システムの変更が及ぼす個別的な影響から検証されはじめた。これは企業が成果主義を導入した主たる理由である「従業員のインセンティブの構築」と「人件費抑制」が目的整合的な結果を得ているのかを明らかにするという実態把握の見地から行われた。中でも成果主義のもつインセンティブ効果に関する研究、特に従業員のモチベーションへの影響に関する研究が数多くなされてきた。そして最近では、日本企業がパフォーマンス向上をはかるために、ガバナンス、組織、そして人的資源管

理の一体的な改革を行っていることに注目した戦略的人的資源管理論の文脈の中に、この成果主義的な賃金分配システムの変革をしかるべく位置づけし直す必要性が提起されている。言い換えれば、経営戦略などの企業の方向性の決定を行う経営トップの構造から下位組織の編成、その中での労働力管理という一体的な企業統治構造の枠組みの中に賃金分配システムをいかに整合的に組み込むかが問われたのである。

本研究は、こうした研究要請の流れを考慮しつつも、戦略的人的資源管理論において成果主義化を単に位置づけるのではなく、その実相、促進要因そして効果・影響という包括的な検討を通じ、日本企業のパフォーマンスに寄与する個別制度と全体的な経営管理システムとの関係を明らかにすることを試みた。

研究成果は、基本的に研究計画に沿って行われ、ほぼ当初の予定通りの研究成果を得ることができた。ただし賃金分配システムの変容が及ぼす企業への影響について、特に人件費抑制との関係は现阶段で確定的な分析結果を得ていない。また、能力開発という個別システムの効果についても十分に検討できたとは言えず、これらの点については今後の課題として、次の今後の展望で議論する。

(3) 今後の展望

2000年以降、「成果主義」というキーワードの下、多くの日本企業が人事制度の改革を推進してきた。この成果主義の導入・普及は、バブル経済崩壊後の長期的な業績低迷において、従来の能力主義的な人材マネジメントが高コスト経営の主因とみなされたことに加え、同時期に生じた効率性を追求する市場主義的な圧力が日本企業の経営戦略や統治構造を変化させたことが大きく後押しをしたことは本研究でも示した通りである。こうした変化は、長期的な視点から従業員のモチベーションおよび能力の向上を図る従業員重視の人材マネジメントから、市場効率性を目指す人材マネジメントへのシフトであり、それは短期的な企業の収益性を高めることを通じて株主に報いる一方で能力開発といった長期的な視点を軽視する変革であったといえよう。つまり長期的視点・従業員から短期的視点・株主へと、重視する視点およびステークホルダーの転換でもあったと考えられる。

では成果主義は従業員を軽視し、株主に利益をもたらしたのであろうか。まず従業員のインセンティブに関する研究からみると、成果主義的な評価処遇制度は能力開発の補完的運用によって従業員のモチベーションを高めることが示され、この結果は成果主義が適切に運用されない場合、ディスインセンテ

イブ効果が生じるという極めて重要なことを意味する。ここで日本企業の能力開発の変化を併せてみると、成果主義が大きく普及する 2000 年以降、日本企業は教育訓練費用を削減し、また能力開発の責任を個人に負わせるなど、人材育成のスタンスを大きく転換した。つまり、この成果主義化は企業内能力開発の後退に伴い、従業員に対するディスインセンティブ効果を生じさせていたと考えられる。すべてをこうした効果に帰することはできないが、事実、2000 年代中盤以降、成果主義の導入に伴い従業員の意欲が低下したことが多くの研究によって指摘されている。次に成果主義は株主に利益をもたらしたのであるか。市場主義的な経営戦略と整合的な成果主義的人事制度の導入が企業業績を向上させるのか、という戦略的人的資源管理論の枠組みから成果主義と企業業績（企業価値）の関係が検証されている。その結果は、一部に効果はあるものの、効果がみられないとする研究も少なくなく、むしろ伝統的な長期雇用や教育訓練制度を維持している企業の業績が高いとの結果もみられ、成果主義は必ずしも株主に有益であったとは言えない。

このように日本企業における成果主義の導入・普及は各ステークホルダーにとって必ずしも有益なものだったわけではなく、それが近年の間断なく続く不安定な人事制度の揺れをもたらす一因となっていると考えられる。最近では、こうした状況を懸念し、成果主義的な短期志向のシステムに、人を育てるシステムを共存させる必要性が提起されている。言い換えれば、これからの人材マネジメントには、成果主義的・短期的な視点と能力開発という長期的な視点をいかに整合的に組み込むかが問われている。さらに付言すれば、成果主義という市場主義的な人材マネジメントから脱却し、各ステークホルダーに配慮した新たな人材マネジメントの構築が求められているのである。

実は、こうした視点は、欧米では競争戦略論における資源ベースの企業理論に端を発し、成果主義が日本に普及する時期に議論が盛んになり、最近では Sustainable HRM という研究枠組みへと発展している。この Sustainable HRM とは、狭義には、あるステークホルダーだけに資するものではなく、各ステークホルダーが WIN-WIN の関係となり、そこでは生産性や収益性といった短期的かつスタティックな効率性だけでなく、イノベーションや能力開発といった長期的かつダイナミックな効率性にも焦点をあて、それらがともに持続的に発展することを目指す人的資源管理のあり方と定義される。つまり本研究で残された能力開発のより詳細な検討は、Sustainable HRM の枠組みの中で求めら

れるといえよう。なお、こうした今後の展望は平成 23 年度に新規に採択された科研費のサポートを受け、研究を継続する予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 6 件)

- ① 宮本大、技術者の職務遂行能力に関する一考察—職種別にみた技術者に必要な能力とは—、流通経済大学論集、第 45 巻 3 号、9-20、2010、査読無
- ② 宮本大、成果主義の決定要因に関する一考察：成果主義は戦略に従うのか、流通経済大学論集、第 45 巻 2 号、29-35、2010、査読無
- ③ 宮本大、成果主義と従業員の仕事パフォーマンス：電機・電子・情報関連産業の技術者のケース、流通経済大学論集、第 44 巻 4 号、19-26、2010、査読無
- ④ 宮本大、能力開発と成果主義：電機・電子・情報関連産業の技術者のケース、流通経済大学論集、第 44 巻 3 号、31-44、2009、査読無
- ⑤ 宮本大、ある企業グループに属する個別企業の雇用調整分析：正規従業員の雇用ストックとフローの関係、流通経済大学論集、第 44 巻 2 号、31-44、2009、査読無
- ⑥ 宮本大、日本における近年の多様な賃金制度改革：企業レベルデータによる実証的分析、流通経済大学論集、第 44 巻 1 号、59-74、2009、査読無

[図書] (計 2 件)

- ① Akihiko Kawaura and Dai Miyamoto, Palgrave Macmillan, Have Japanese Firms Changed? The lost decade, 2010, 315(137-160:Chp.7)
- ② 宮本大、日本評論社、高付加価値エンジニアが育つ—技術者の能力開発とキャリア形成、2009、176 (105-123：第 5 章担当)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

宮本 大 (MIYAMOTO DAI)

流通経済大学・経済学部・講師

研究者番号：30434682