

都留康・阿部正浩・久保克行著
『日本企業の人事改革』と
松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著
『人事の経済分析』を読む

佐藤 厚

(同志社大学教授)

目次

- I はじめに
- II 構成と主な結論
- III 『人事の経済分析』の問題意識
- IV 両書への総合的コメント

I はじめに

1990年代は、日本企業の経営と雇用のあり方をめぐっていろいろな議論がなされた時代であった。従来までの日本型雇用モデルを改革することの是非が通奏低音として指摘できるが、同時にそこにはいわれるところのアメリカ型＝「グローバル」スタンダードへむけた制度改革を是とする新古典派のイデオロギーが色濃く打ちこめていたことは否定できない。もちろん日本型雇用モデルといっても一様ではないが、その中核には長期雇用とそれを支える職能資格制度が位置しているという点では大方の了解があったといって差し支えないだろう。その従来型を改革し新しいモデルへの脱皮を表現したものがいわゆる「成果主義」とよばれるものである。その「成果主義」も研究者、実務家それぞれのレベルでその是非をめぐる研究や議論が展開されてきた。

そんな中、2005年に人事管理の研究分野で注目すべき2冊の書物が同時に出版された。一つは、都留・阿部・久保著『日本企業の人事改革』、もうひとつの著作は、松繁・梅崎・中嶋編著『人事の経済分析』である。質量感あふれるこれら二つの労作をまとめて書評することにためらいがない

わけではない。せめて二つの書物を同時に書評することの意図を記すことが著者に対する礼儀というものだろう。

一つは、これら二つの作品には、問題意識や方法という点でも、また導き出された事実発見と含意という点でも注目すべき共通点がみられるからである。のちにみるように、この二つの作品には、ともに日本企業の人事管理の変化への関心がみられ、とりわけ従来まで主流だった職能資格制度から「成果主義」への移行がどの程度みられるか、さらにはそうした変化自体をどう評価すべきかといった関心を共有している。またここで方法の共通点とは、近年労働経済学の分野で普及してきた人事の経済学で提起されている理論や知見を積極的に援用しようとする方法意識を指している。

ところで評者は、これまで主として社会学的方法と聞き取り調査の方法をベースとしつつ、著者達と類似の問題関心を抱きながら事例調査に取り組んできた。日本企業の人事管理の変化への関心という点では共通な問題意識を持ちながらも、人事の経済学や計量分析を援用する著者達とは、異なった方法で取り組んできた者であるから書ける書評もあるかもしれない。強いというところが同時に二つの作品を評する二つめの意図である。

II 構成と主な結論

前置きが長くなった。以下では、『日本企業の人事改革』、『人事の経済分析』の順で作品の章別構成と主な結論を紹介し、その上でいくつかのコ



●東洋経済新報社
2005年3月刊
A5判・260頁・3360円
(税込)

●つる・つよし 一橋大学経済研究所教授。
●あべ・まさひろ 獨協大学経済学部助教
●くぼ・かつゆき 早稲田大学商学部助教



●ミネルヴァ書房
2005年4月刊
A5判・271頁・3675円
(税込)

●まつしげ・ひさかず 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授。
●うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部専任講師。
●なかしま・てつお 人事教育コンサルタント。

メントをしたい。

1 『日本企業の人事改革』の問題意識

「序章 問題意識とアウトライン」では、この本の問題意識と構成が簡潔に紹介されている。1990年代は、「改革」の時代であり、本書の主題である人事制度についていえば、その改革のキーワードは「成果主義」であった。だが、人事制度の骨格となる社員格付制度、基本給や賞与の決め方、人事考課の仕組みなどからみて、成果主義とはいったい何を意味するのかは明確ではない。また、「1990年代の後半には成果主義が声高に標榜されたにもかかわらず、2000年以降はその批判の大合唱となっている。これは、日本企業において『成果主義的』な人事改革がある程度浸透したこと、そしてその副作用や意図に反する結果が現れはじめたことの反映と思われる。しかしながら、人事改革において何がどう変わったのか、いかなる変化を職場と従業員個人にもたらしたのか、その厳密な分析は意外と少ない。この本の目的は、1990年代以降進展した日本企業の人事改革や企業合併に伴う人事制度統合のプロセスをマイクロレベルで吟味し、その効果を検証することにある」(p.3)。そしてこの目的を果たすために、従業員個々人の人事データ(資格等級や月例給与、査定点など)を収集し厳密な計量分析を行った。また企業が「何を行ったか」に対して従業員が「どう反応したか」を知るために、人事改革や合併を行った企業を対象に従業員意識調査を実施し分析をし

ている。さらに、企業が「何を意図したか」を知るために、人事部門に対して聞き取り調査を併用している。

このように、この本は、「成果主義」的人事改革の変化の姿を、企業の人事データの徹底的な分析を軸に、従業員意識調査データや聞き取り調査を併用しつつ、解明しようとした本格的な実証研究である。人事制度への理論的考察と人事データを用いた厳密な計量分析、これが通り一編のアンケート調査報告書の類と区別される本書最大の魅力であるといつて過言でない。

本書のアウトラインは以下のようである。

「第1章 人事の経済学と成果主義」では、成果主義賃金の機能に関する〈人事の経済学〉の知見が手際よく紹介されている。〈人事の経済学〉とは、契約理論の理論枠組みや計量経済学の実証手法を用いながら、企業内の人事管理に関する諸問題の分析を行おうとする潮流であり、本書ではとくにエージェンシー理論の知見に依りながら、成果主義の得失と含意を指摘している。それによると、成果主義のメリットは、①成果におうじた賃金支給をすることで個々人の努力インセンティブを高める、②能力に自信ある労働者集団を集められる、③目標が明確になる、といった利点がある一方で、①成果に直結する仕事にだけ専念、②柔軟な異動が困難になる、③品質確保が困難になる、といった欠点もある。すると、会社が成果給を導入する際には、労働者のリスクとインセンティブのバランスをとることが必要であり、しかも成

果給の適合性は環境に依存する、あるいは賃金制度とそれ以外の人事システム（昇進・昇格など）との「補完性」を考慮することが重要との含意が得られる。

「第2章 日本企業の人事制度——資格等級制度と評価方法の過去と現在」。周知のように日本企業の人事制度の骨格は、職能資格制度であるが、職務要件の曖昧さなどにより、年功的運用に陥った。そこで1990年代後半からそれに代わるものとして、職務等級制度や役割等級制度が台頭してきた。しかし、それぞれの人事制度にはそれを成立させる環境条件がある。資格の高さと仕事の難しさのバランスを欠いたり、高資格従業員の滞留が発生すると職能資格制度は機能不全に陥り、職務等級制度や役割等級制度が求められる。だが、それらも組織的柔軟性を困難にしたり、役割の上下変動に伴うリスク分担を必要とするという別の短所を抱える。要するに、人事制度は環境条件に適應する形で選択されるべきだ、というのがこの章の結論である。

「第3章 3社の賃金構造とその変化——人事データによる資格、査定、賃金の実証分析」では、企業内の賃金構造の変化を観察するために、職能資格制度を廃止したA社とB社、職能資格制度を堅持しているが合併を経験したC社の計3社の人事データが分析される。その結果、年齢や勤続年数は賃金決定に影響を与えているものの、最も重要な要素は職能資格であること、また1990年代後半から3社全てで査定の効果が強まっており、職能資格制度を廃止したA社やB社では、賃金と仕事の直接的リンクが強まっていることが観察されている。

「第4章 職能資格制度廃止の背景——市場環境の変化と技術革新の観点から」では、職能資格制度を廃止し役割等級制度を導入したB社の人事データ（資格別、勤続年数別の査定点及び月例給与）の周到な分析から、廃止の背景には、従業員間での能力格差の拡大があったこと、さらにそれはB社の事業構造の変化に伴う職能要件の高度化によってもたらされたものであることを導きだしている。

「第5章 職務等級制度導入の前後比較——昇

格・降格が労働意欲・個人業績に及ぼす影響」では、A社における職能資格制度廃止及び職務等級制度導入のプロセスとその帰結を、A社の人事データ（昇格者と降格者の賃金変化など）と従業員意識調査（労働意欲と個人業績）によって分析している。その結果、格付けの変更に伴って大規模な昇格と降格が発生し、それに伴って賃金格差の拡大をもたらしたものの、労働意欲や個人業績の向上は一部の者に限られていることが判明した。

「第6章 人事制度改革は従業員にどう影響したか——インセンティブ強度と労働意欲、個人業績との関連から」では、B社の人事制度改革（役割等級制度の導入）が従業員の労働意欲や個人業績にどう影響したかを分析した。A社同様、人事データと従業員意識調査を行っているが、ここではさらにインセンティブ強度（従業員の努力水準と賃金との連動度）を計測し、改革前に比べ改革後にそれが強まっており、その傾向は等級のより高い層で大きくなっていることが明らかにされた。

第6章までが、人事制度の企業内での変化を考察したものだとすると、以下の第7章と第8章は、企業合併に伴う人事制度の統合の結果を検証している。

「第7章 企業合併と退職行動・資格変更——効率性改善の観点から」では、旧X社が旧Y社を吸収合併したC社における合併の前後での従業員の削減、さらに職能資格制度の再編成過程を分析している。その結果、査定点が低く年齢の高い従業員ほど退職していること、また査定点の高い（低い）従業員ほど高い（低い）職能資格に再配置されていることが明らかにされた。

「第8章 企業合併と従業員の労働意欲・帰属意識の変化——従業員の意識の統合は進展しているか」では、C社合併に伴う人事制度の統合が、従業員の評価や労働意欲、帰属意識に与える影響について分析している。その結果、全般的には、旧X社社員よりも旧Y社社員のほうが肯定的にも否定的にも合併の影響を強く受けているが、しかし両社の従業員グループ間では合併の影響は様々であり、合併の利益や不利益を一方的に受けている層は存在しないことがわかった。

「第9章 雇用調整の理想と現実——希望退職に応じたのは誰か」では、本書の締めくくりとして、1990年代を通じて重要性を増してきた希望退職という雇用調整が何をもたらしたかをA社の事例にもとづいて考察し（1993年と1996年の2回の希望退職募集を対象に、希望退職応募者、在職者全体、自己都合退職者それぞれの査定点の差異を分析）、非管理職層で能力の高い者が流出している可能性があることが示されている。

2 コメント

II 1で示した概要からもうかがわれるように、この本は、第1章と第2章で理論的考察及び人事制度枠組のレビューを行い、続く第3章以下で3社の人事データとアンケート調査を用いたケーススタディを行い、最後にまとめと含意を指摘するという構成をとっている。そこで、第1章と第2章でなされた理論的考察や命題が、3社の事例研究でどれだけ検証されたのか、という評価視点がありえよう。人事の経済学が提供する理論的命題が、「成果主義と呼ばれる最近の人事改革及びその効果の解明」に際してどの程度有効か。あるいは、人事の経済学が、職能資格制度から「成果主義」への変化を、具体的には事例として取り上げられた3社の人事制度改革をどの程度うまく説明しているか。評者がこうした視点を重視するのも、筆者らが、通常いわれるように、「年功運用に流れた」職能資格制度からメリハリのある「成果主義」へと変革したかに語られる日本の人事制度のレビューから始めるのではなく、「業績給がエージェンシー問題を軽減する」あるいは「業績給の適否は環境に依存する」という普遍性のある知見の吟味から本書が開始されているからである。

だが、残念ながらこの点について、不満がないわけではない。

まず、第1章での人事の経済学の理論が、第2章でレビューされる日本企業の人事制度の過去と現在にとってもつ含意が「業績給の環境依存性」（p.26）の指摘にとどまっており、それでは、「成果主義」への傾斜を深めたといわれるこの間の日本の人事制度をとりまく環境は結局のところ業績給に適合しているのか否かがよくわからず、もう

少し展開が必要ではないか。実際、職務等級制度へ変更したA社や役割等級制へ変更したB社の人事改革は、筆者の定義によると「成果主義」へ移行したケースとされる。だが、これらの事例分析の結果は査定の割合を強めたり、賃金と仕事の直接リンクを強めたことを教える一方で、労働意欲や個人業績に与えた影響をみると個人やグループによってマチマチであり、これらは成果主義がうまく機能したケースなのかそうでないのかが判然としない。筆者らは成果主義が機能するには「個人の業績指標が容易に入手可能」で「企業がリスク分担を行う」（p.60）といった条件が必要だと指摘しているが、そうした視点からのA社やB社の分析は十分ではない。

III 『人事の経済分析』の問題意識

1 構成と概要

まず書物の構成を知るために、章別構成を示すと以下のようである。

序章 人事制度改革の多重性とマラソン型競争メカニズム

第I部 人事制度改革の経済分析

第1章 人事制度導入の決定要因——医薬品産業における人事処遇施策の導入過程

第2章 人事制度改革のプロセス——成果主義への改革と従業員の受容

第3章 職能資格制度の運用変化——昇級・昇進管理の「二重の運用」

第4章 「成果主義人事」の別側面——HRMサイバネティックスの強化に向けた取り組み事例

第5章 人事制度改革の行方——コンサルティングの現場から

第II部 人材マネジメントの経済分析

第6章 生産性と賃金——テレビ局プロデューサーの年功報酬と視聴率

第7章 早期選抜と仕事序列競争——製薬企業・MRの技能形成

第8章 仕事配分と管理職の役割——営業所長の手腕

第9章 学歴とキャリア——百貨店における昇進競争

第10章 年齢と技能——大手証券倒産後の再就職

第11章 ジェンダーと昇進——銀行業におけるキャリアと家庭、二者択一の局面

第12章 人材マネジメントと実証研究——実証研究を実務に活かす

「序章 人事制度改革の多重性とマラソン型競争メカニズム」では、この本の問題意識が簡潔に紹介されている。编者によると、人事制度の日本の特徴は、「基本給の定期昇給部分に職能資格制度を適用しており、評価により昇級率に差がつく」しくみにあり、「少しずつ上下に拡散しながら全体としては年功的に上昇していく形」にあるので、日本の企業内は「長期雇用を促進しつつ、徐々に差がついていく長期競争の世界」であるとされる。なので「この競争メカニズムの中身とそれにより人事のさまざまな側面で何が生じるか」が検証される必要がある (p.3)。

本書は2部構成をとる。第I部は、人事制度改革過程をみたものであり、「職務、昇格・昇進、賃金の3側面がずれる」という制度の多重性に注目しながら、改革が理論通りに進まない問題を取り上げる。人事制度とは、職務（職務を従業員にどう割り振るか）、職位（従業員をどう格付けるか）、賃金（賃金表をどう作成するか）を決定するしくみであるが、筆者によると、これら三つはしばしば整合性を欠き、「職務序列は実力が、職位序列には潜在能力が、賃金序列には年功が強く反映されるようになっていたりする」(p.4)。これが人事制度の多重性である。だが、この多重性は不完全なものともみられるよりも、それなりの合理性があるかもしれない。

「第I部 人事制度改革の経済分析」では、「3つのずらし」という観点を武器にして現実に切り込んだ論文が多く配置されている。調査対象や分析の切り口などは多様だが、「仕事序列」をめぐる競争＝「昇進」競争と、賃金や処遇での資格の上昇、つまり昇級競争とが切り離されて運用（まさに「ずらし」）されてきたことをケース研究として提示した点が興味深い。

たとえば、「第3章 職能資格制度の運用変化」や「第7章 早期選抜と仕事序列競争」などは、こうした「ずらし」の実態を分析したものであり、第3章は、昇級と昇進の管理の「二重の運用」という「ずらし」に、また第7章はとくに仕事序列競争に着眼して、「遅い昇進」選抜の前から、仕事をめぐる競争が行われ、しかもそれが実力に基づいて行われている一方、昇格は年功的に運用されている製薬企業の事例を示すことで、三つの「ずらし」を分析している。

一方、「第II部 人材マネジメントの経済分析」は、長期競争を基盤としつつも、こうした「職務、昇格・昇進、賃金のずれ」に呼応して徐々に格差が広がっていく姿を、年齢やジェンダーなどの多様な切り口から描写する。

たとえば、中高年の問題は、「第10章 年齢と技能」で、大手証券会社の倒産を事例にした分析で扱われ、「再就職に際しては年齢よりも市場で必要とされる技能を持っているかどうか重要」との分析結果を得ているが、これは、中高年は能力は低いのに高い賃金をもらっているので再就職は困難、という通念とは異なっており、実務的な示唆に富んでいる。

また女性の活用に関しては、雇用機会均等法や育児・介護休業制度などの施策が打たれてきたが、女性の要職への進出は遅々として進まない。そこで職務と技能形成の関係を解明し、キャリア序盤で生じる家庭と仕事の二者択一問題を解決する必要がある。第11章では、銀行業を事例に、女性のその後の昇進に影響を与える仕事序列競争がライフサイクル上、子育て期に集中しているという視点からこの問題を分析している。

このほか事例研究として、製薬企業営業所職場での仕事序列競争のしくみを営業所長の仕事及び人事部との関係を分析することを通じて明らかにした「第8章 仕事配分と管理職の役割」、また百貨店を事例にし「同学歴内ではかなり早い時期から競争が始まっている」が「学歴間を超えて、キャリアの早期から終盤にかけて熾烈な競争が継続」していることを解明した「第9章 学歴とキャリア」のほか、テレビ局プロデューサーの視聴率と賃金との関係を分析し、「年齢や勤続にともな

う賃金の上昇は生産性の上昇を必ずしも反映していない」ことを見いだした「第6章 生産性と賃金」などが、いずれも興味深い事実発見を行っている。

こうして、長期競争をベースにした〈職務の決定〉〈職位の決定〉〈賃金の決定〉の「ずらし」=多重性という枠組みは、これまでの日本企業の人事制度の本質を理解する際に欠かせないものとなる。それはまた成果主義に対しても含意を持つ。つまり成果主義になると、「評価負担=モニタリングコスト」がかり、加えて短期決済になると、「ずらし」が不可能になるので、「マラソンに代わる競争メカニズムが必要」となる。これまでの制度の利点の放棄と新たな調整コストを考えると、「成果主義」的改革にはかなりの抵抗を伴うことを人事担当者は知る必要がある、という。ちなみに、「第4章 「成果主義人事」の別側面」では、賃金の非年功化や賃金格差の拡大など賃金制度の変更を主目的としない評価・報酬制度の改革を行った企業が組織を効率化した事例が分析されており、示唆的である。

2 コメント

『人事の経済分析』につき以下のコメントをしたい。すでに紹介したように、この本によると、日本企業の人事制度の特徴の一つは仕事と職位と賃金をそれぞれ巧みに「ずらし」つつ運用してきた点にあるが、役職昇進と資格昇格の分離を前提とした役職と資格との「緩やかな対応」といった運用が行われるようになったのは、本書第3章も指摘するように1970年代半ば以降のことである。その意味では、その点に日本の人事制度の特徴を見いだしたことそれ自体は独創的なものとはいえないが、「ずらし」的の視点を生かした事例研究は少なく、たとえば仕事序列競争の存在を分析したことはそれなりの意味がある。

だが、他方で、不満もある。編著者らはこの「ずらし」運用と「マラソン型長期競争」とが相互補完的関係にあるものとして理解されている。だが、そうだとすると、「賃金制度は職務等級制度や役割等級制度に変えたが、長期雇用は維持する」という最近の調査結果はどのように説明されるのだろうか¹⁾。おそらく運用の仕方にもよるが

職務給や役割給は、職能資格制度よりも「ずらし」がききにくくなると理解するのが人事の感覚だろう。にもかかわらず長期雇用は維持しようとする会社は多いのである。とすると人事制度の「ずらし」運用と「マラソン型競争メカニズム」の関連とその説明のつけ方についてはまだ検討の余地があるように思われる。評者は、本書に所収されているテーマも枠組も異なる多様な12本の論文に内在している論点を串刺しにし、それを「人事の経済分析」というテーマの下にまとめ上げるだけの強力な分析枠組たりえているか、どうもすっきりしないとの読後感を抱いたが、それはこの関連付けの不明確さと関係しているかもしれない。

IV 両書への総合的コメント

1 共通論点についてのコメント

精緻な実証分析が最大の特色である二つの作品を紹介するにあたって、その分析手続きをあえて省き結論と論点の要約に留めてきたのは、他でもないコメントに紙幅を割きたかったからである。ここでは、両書の評価をどちらかというとなんかの実務家サイドからコメントしたい。冒頭にも書いたように、両書とも90年代後半から今日にかけての日本企業の人事制度改革の内実はどのようなものか、という問題意識を共有しているからである。それはさらに以下の点に分解できよう。(イ)人事制度の何がどのように変わったのか(「成果主義」への移行としてみてよいか)。変わったならその理由は何か。(ロ)改革の効果や従業員の意識への影響はいかなるものか。(ハ)以上のことの人事実務家への含意は何か。この三つの点につき、両作品の分析結果についてコメントし、最後に感想と課題を述べてみたい。

(1)人事制度の何がどのように変わったのか、その理由は何か

この点の検討に際して最初に指摘すべきは、両書とも従来までの人事制度の骨格が職能資格制度である、という点ではほぼ認識が一致している点である。したがって、人事制度の「何が、どのよ

うに変わったか」は「職能資格制度が〇〇に変わった」とみてよい。すなわち都留他『日本企業の人事改革』では、職能資格制度を職務等級制度に変更した事例（A社）、職能資格制度を役割等級制度に変更した事例（B社）、合併を経験したが職能資格制度を維持している事例（C社）から明らかである。一方、松繁他『人事の経済分析』では、長期競争をベースにした職務、職位、賃金のずらし＝多重性が日本企業の人事制度の基本として認識されており、人事制度のベースはやはり職能資格制度であると了解されている。ゆえに松繁らの場合の「どう変わったか」は、職能資格制度を維持した中での「運用」面の変化として「三つのずらし」（＝多重性）を理解することが可能であろう。したがって運用ではなく職能資格制度に変わるしくみの変化（＝成果主義）とした場合、「ずらし」そのものの否定となるわけで、「マラソン型競争に変わる」「新たな競争のメカニズム」が必要となるが、「その姿を明確に描いたものは少ない」とされる。

では変革の理由はどうか。『日本企業の人事改革』では、第4章B社の事例分析が比較的明快である。それによると、「同一勤続年数や同一資格の従業員間で査定点が拡大して」いる。「顕在化した能力と賃金とのギャップが1990年代後半以降大きく拡大し」（p.124）たのでそのギャップを埋めるべく従来の職能資格制度を廃止し、役割等級制度といった成果・業績主義的な人事制度を導入した。その背景には、技術革新等による職能要件の高度化と人材のバラツキの拡大があるとされている。

一方、『人事の経済分析』でこの点を強く分析しているのは第1章「人事制度導入の決定要因」である。（イ）職能資格制度はいまなお主要な制度であるが、「目標による管理」「自己申告制度」及び「年俸制」を組み合わせる方向がうかがわれること、（ロ）人事処遇上の問題として「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）のあいまいさ」があり、とくに「人事評価のあいまいさ」のゆえに目標管理などに目が向いていること、（ハ）「職務給・仕事給」は、他の人事処遇制度と比べると導入検討企業が

少なく、「流れ」からはずれていること、などが指摘されている。評価基準の曖昧さが昇格管理によるインセンティブの限界を露わにし、情報技術の発達による「仕事の進め方」「職場の協力関係」の変化が仕事「成果」の評価を一層困難にする、とすれば、評価への関心が一層高まる。

もし、変革の理由について両書の分析をこのように読み込むと、人事制度改革理由の理解に関して二つの作品の間に大きな差異はないのかもしれない。だが、「成果主義」の定義付けと理解については、両書の間に微妙な差異があるように思われる。『人事の経済分析』によれば、「成果主義」を目指すその理由は「評価のメリハリ」をつけることにある。だが、「成果主義」にはこれまで以上のモニタリングコストがかかること、加えて「成果主義」は短期決済の世界になるので職務と職位と賃金は連結したものとなり、「ずらし」はできにくくなる。つまり「成果主義」はとてもコストのかかるものとして認識されている。一方、『日本企業の人事改革』によれば、①職能資格を支える条件が成立していないこと、②社員格付けとして職務等級制度、役割等級制度を取り入れ、③評価制度として短期的個人業績を賃金決定にリンクさせる目標管理制度を取り入れていることを「成果主義」の基準としている（p.60）。実際、事例となったA社やB社は「成果主義」を取り入れている事例なのだ。もし松繁氏らのように「成果主義」→短期決済+「ずらし」が困難+社員の抵抗という理解にして正しいなら、都留氏らの調べたA社、B社における人事改革は、大きな抵抗とフリクションを伴っていなければならないことになる。だが、都留氏らの分析では、そうした角度からの分析はない。都留氏らの記述を踏まえた推論からする限り、A社やB社の人事制度改革とその結果を、従業員から「かなりの抵抗」がでるほどのものとして、さらに「ずらし」がきかなくなるような短期決済の世界として読むことは難しい。だが逆にいうと、都留氏らの分析したA社やB社の事例からすると、既にⅢ2のコメントでも触れたように、職務等級制度や役割等級制度にしたことで「ずらし」が難しくなるので、長期雇用を維持した競争ができなくなるという松繁

氏らの説明はいまひとつ現実味に欠けることになる。

(2)改革の効果や従業員の意識への影響はいかなるものか

改革という以上その効果の検証が大切だ。またいかなる制度改革であれ、従業員に受容されなければ機能しない。二つの作品はいずれもこの点を重視しており、具体的には以下の枠組みを用意して検討を加えている。

『日本企業の人事改革』（第5章）では、新制度の導入→昇格・降格→従業員の労働意欲や業績への影響という枠組みで分析した結果、(イ)職務等級制度の導入に伴い、大幅な昇格や降格が生み出されたが、(ロ)労働意欲の面では、上位等級への格付けは意欲を向上させたものの、非管理職層や下位格付け者の意欲は変わらないか低下し、改革はみるべき改善を与えなかった。またインセンティブ強度という視点から分析した第6章の結果でも、管理職層の意欲は高まったが、業績自体は高まっていない。このように人事制度改革にともなう従

業員の労働意欲や個人業績への影響についての分析結果は一様なものと総括できず、「成果主義」導入の評価は難しいものとなっている。この点についてはすでにⅡ2で触れた。

一方、『人事の経済分析』（第2章）では、人事制度改革の従業員意識や労働意欲への影響そのものは分析されていないが、むしろ会社の変革意図や具体化される制度に対する従業員の受容可能性や反応について、個別企業の人事制度改革の流れを取り上げており、そこでは従業員の受容を配慮しつつ変革を積み重ねてきたA社の姿が描写されている。だが、(1)で指摘したように「成果主義」への移行を相当のコストを伴うものとする認識からすると、「制度改革を徐々に浸透」させ「従業員の受容へ配慮」(p.52)した施策の必要性を指摘することで結ばれているこの章の記述は、いささか平板で掘り下げに不満が残る。アイデアとして興味深いだけにそれをもう少し生かしてほしかった。

(3)以上のことの人事の実務家への含意は何か『日本企業の人事改革』（終章）では、(イ)人事改

メールマガジン労働情報

労働に関するさまざまな情報をお届けします

主なコンテンツ

- ▶ 行政 各省庁、行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など
- ▶ 統計 労働力調査や毎月勤労統計調査など労働関連の統計調査資料
- ▶ 労使 労働組合や使用者団体の情報
- ▶ 動向 企業や調査研究機関などの記者発表資料
- ▶ 判例 労働関連の裁判の判決
- ▶ 海外 各国の失業率など海外の労働関連情報
- ▶ イベント 行政や研究機関などのイベント情報
- ▶ 法令 労働関連の法律、法令、省令、告示

インターネットでバックナンバーをご覧になれます

<http://www.jil.go.jp/kokunaimmlbni>

お申込みは

<https://db.jil.go.jp/mml/jmm.htm>

水曜日・金曜日の週2回発行
登録は無料です

◆お問合せは

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

Tel. 03(5903)6254 E-mail. j-mm@jil.go.jp

革に際しては、その効果の検証が必要なこと、(ロ)成果主義の人事制度を有効に機能させるには、リスクとインセンティブのバランスへの配慮が必要なこと、(ハ)企業合併の成否にとっては、合併後の人事面や意識面での統合が大切なこと、(ニ)リストラや雇用調整には、コスト削減のみならず逆選択的現象がつきまとうことに留意すべきこと、の4点が指摘されている。このうち(イ)について、賃金格差の拡大は、各人の格付けを通じた効果よりも、賞与格差の拡大の方が影響が大きく、人事部の意図と異なっている点が見落とせない。

一方、『人事の経済分析』(終章)では、人材マネジメントの実務家が事実に基づいた人事の実務を行うことの重要性が指摘されている。すなわち「1980年代後半以降、日本企業における人事部の影響力は大幅に低下」しているが、その原因の一つは人事部が「現場で起きている事実を知らないまま、机上で制度を構築し、運用には責任をもたず、問題点は管理者の能力不足ととらえる問題」(p.243)が生じていることによる。

ここでは、二つの書物に共通点がみられる。『日本企業の人事改革』の4点は、いずれも研究者が実証的な分析手続きを経て得られた事実であり、筆者らはそれに留意すべきことを主張しているわけで、その意味では、『人事の経済分析』でいわれる「事実を押さえた実務」の主張と共鳴するからである。

以上(1)~(3)について検討してみると、二つの書物の間には差異もあるが(しかもその差異は重要だが)かなりの一致もみられる。実践的含意に引きつけて端的に言い切ってしまうと、「成果主義の陥穽」ともいえるものへの警鐘、とでもなるうか。気鋭の労働経済学者による人事制度の変化の分析結果に一致がみられること、この含意は深く重いというべきであろう。

2 大きな知的刺激の故に出てくるさらなる課題

二つの作品は、90年代に経験した日本企業の人事改革の大きさと幅、そして何より着地点を推量する際に大きな手がかりを与えてくれる。用いるデータの性質を知りその意義と限界をよくわきまえた慎重で堅実な分析は、読み手に重厚なリア

リティを付与している。だがそれだけに読み手に知的刺激を与え、さらなる研究課題をかき立てずにはおかない。はたして両書の分析がこの間の大きな人事改革の本質を見定めているかどうか。最後に、この点について書き留めておきたい。

上記(1)の人事制度の変化とその方向の理解によれば、両書とも、仕事環境の変化を背景にした社員能力のバラツキが大きく、それが従来の職能資格制度との間に乖離を生んだこと、そしてそれへの対応として目標管理制度の精緻化や役割等級制度への変更を図った事例を指摘している。人事データの分析から得られた「査定の効果や賃金と仕事の直接的リンクの強まり」といった結果もこれと整合的だ。たしかにそれはこの間の人事制度改革を理解する上で否定出来ない筋だと思う。だが、もしそうだとすれば、さらなる「なぜ?」という疑問を誘発せずにおかない。この疑問への両書の端的な回答は恐らくつぎのようになるだろう。つまり職務要件が高度化したので、従業員の能力差が顕著になり、それを今まで以上に精緻に評価し細かく処遇に反映する必要が出てきた。そこで格付けの原理も「能力」ではなく「職務」であり「役割」に基づいたものとなるのだと。たしかにこの格付けルールの変化の筋はあるのだろう。

だがその筋だけでは説明をつけるのは不十分ではないか。「成果主義」という波頭の遠因はおそらく「市場競争圧力」にあるはずであって、人件費コストが問題となるのもかかる文脈を押さえないと難しい。現に本書の分析は、制度改革により賃金カーブが寝てきた点を見いだしている。つまりは人材を育成してもそれに見合った仕事がない。換言すればサプライサイドの充実(まさに高資格者の育成)が企業成長にそのままつながらず、むしろコスト問題を引き起こす。だから「どんな仕事や役割があるか」を起点にしたデマンドサイドの論理から制度を組み立て直す必要があり、その論理を巧みにすくい上げたキーワードが「職務」であり「役割」であったのではないか。この間の人事改革は、おそらく格付けルールの変化に加えてかかるデマンドサイドの論理から帰結する筋が合成されたものとして理解する必要がある²⁾。実際、『日本企業の人事改革』第2章にある「富士

ゼロックスにおける経営戦略に直結した役割の設定」(p.47)の図示はかかる論理と見事に重なり合う。そこでは市場→戦略と連動した組織単位の設定→個人の役割の設定という論理が示されているのである。

そうなると、目標管理制度という場合の「目標」といい、役割等級制度の「役割」といい、それがいかなる論理と過程を経て決められているのか、また仕事と賃金のリンクの強まりというが、一体「仕事」はどのように決められるのか。実はこの点への関心と分析がいよいよ重要な焦点になっていかざるをえない。おそらくこの点へのリアルなアプローチは、経営戦略から部門目標を経て個々の社員の目標・役割に演繹されてくるプロセスの解明に踏み込まざるをえない。だが、両書ともこの点への肉薄が足りず、ほとんど素通りしている印象を受ける。「人事の経済学」の理論命題を持ち込み、客観的なデータ解析を行うことで日本企業の人事管理の変化に説明を付けようとする姿勢の傾きが、この点を素通りさせ事実観察をやや曇らせているのではないだろうか。だが、この課題

の深化は、もう我々にとっての今後の課題である³⁾。

ともあれ、我々研究者に、この10年間の人事制度改革は一体なんだったのか？について真摯な総括を与える重要なきっかけを与えてくれたという意味で、両書の貢献は大きいといわねばならない。

注

- 1) データの詳細は省くが、たとえば、労働政策研究・研修機構(2005)『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究報告書No.33などを参照。
- 2) 職能給から仕事給への転換をサプライサイドからデマンドサイドへの転換として先駆的に指摘したのは今野浩一郎(1998)『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』(日本経済新聞社)である。
- 3) 人事管理のあり方を仕事管理のあり方と関連付けて考察したものに、中村圭介・石田光男編著(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』(東洋経済新報社)がある。

さとう・あつし 同志社大学大学院総合政策科学研究科教授。人的資源管理論専攻。