

# 企業の賃金決定行動の変化とその背景

茨木 秀行

(内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当))

井上 裕介

(内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当))

有馬 基之

(内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当))

中野貴比呂

(内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当))

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究の概要と理論的背景
- III 実証分析の結果
- IV 分析結果のまとめ

## I はじめに

2002年初めから続く景気回復は5年に達しているものの、企業収益の改善の割には、賃金の上昇は極めて緩やかなものとなっている。こうした背景には、さまざまな要因が指摘されているが、本論文では、企業レベルの賃金決定のあり方について、企業経営者と雇用者の賃金交渉を通じて決定されるという一般的な賃金交渉モデルの枠組みの中で、どのような要因が両者の交渉力に影響を与えているかについて、個別企業の財務データを用いて検証した<sup>1)</sup>。

具体的には、以下のような仮説を立てて、それぞれについて検証を行った。

- ①バブル崩壊以降に企業が過剰債務を抱えたことにより、賃金交渉において賃金確保よりも企業の存続が優先されたため賃金の抑制が可能になったのではないかと。

その際、経営に対して株主等の影響が強い企業ではより強く賃金を抑制させるような企業行動があった一方、経営に対して株主等の影響が相対的に弱く、内部の従業員の交渉力が相対的に強い企業では、過剰債務による賃金の抑制効果は比較的弱かったのではないだろうか。

- ②労働市場全体としてパート化が進む中で、それが労働者にとっての留保賃金を低下させるのではないかと。

- ③成果主義賃金の導入といった制度面の変化が賃金にも影響を与えているのではないかと。

また、以上の分析と併せて、最近多くの企業で採用されつつある成果主義賃金の導入企業の特徴について、企業業績や企業の雇用過剰感との関係を調べた。

## II 先行研究の概要と理論的背景

### 1 先行研究の概要

日本における雇用調整とその背景に関する実証的な研究は数多く存在している。例えば、小牧(1998)では、1981年から1996年までの企業レベ

ルのデータを用いた分析を行い、2期連続の経常赤字が大幅な雇用調整の引き金となるといった雇用調整の不連続性を発見している。同論文では、その背景の一つとして、赤字となった場合には、労働者が雇用調整に応じないと最終的に企業が倒産し、労働者が職を失う懸念があること等を指摘している。

企業統治面に注目した分析の例としては、浦坂・野田(2001)の研究では、1987年から1994年の上場企業のパネル・データを用いて、内部昇進者が経営者である企業とオーナーが経営者である企業では、後者の企業のほうが前者と比べて雇用調整速度が速く、また、その傾向は不況期により強くみられること等を指摘している。野田(2002)では組合の存在と雇用調整の関係に関して、1988年から1994年の未上場企業のパネル・データを用いて、労働組合の存在が企業の人員整理を遅らせているが、赤字期には逆に促進していることなどを分析し、組合の有無によって雇用調整のパターンが異なることを示している。富山(2001)は、1980年から1996年の上場企業のパネル・データを用いて、メインバンクとの関係の強い企業ほど、雇用調整速度が遅くなることが指摘されている。

以上のような先行研究からは、企業における雇用調整は、企業の存続が危ぶまれるような状況になって初めて大幅調整が行われること、また、企業経営に対する株主、創業家オーナー、銀行、内部の従業員といった各ステーク・ホルダーが雇用調整速度等に大きな影響を及ぼすことが示唆される。

ただし、以上の先行研究は、主には人員調整に着目して雇用調整を分析しており、賃金面に着目した研究はあまり例がない。企業統治と雇用調整の関係という視点とは若干離れるが、そうした数少ない実証研究の一つに、日本の個別企業の賃金決定についてパネル・データを使った実証分析を行った Brunello and Wadhvani (1989) がある。彼らの分析によると、①日本の中小企業では賃金が失業率の高低といった企業外部の要因に相対的に大きく反応すること、②大企業における賃金は、自社の利益率など企業の内部要因に反応し、失業率といった外部要因の影響はあまり受けにくいこと、

③日本では大企業で働く労働者よりも中小企業で働く労働者のほうが多いために、失業率の変動に対して賃金が柔軟に変動するために、失業率が低位に抑えられる傾向があることを示している。

## 2 理論的背景

本論文においては、個別企業のデータを用いて賃金について分析を行っている Brunello and Wadhvani (1989) の研究の枠組みを参考にして、企業統治構造や成果主義賃金の導入といった賃金制度の変化が企業の人件費に与えた影響について検証する。

まず、Brunello and Wadhvani (1989) と同様に、賃金が企業と組合との交渉によって決まるといった一般的な賃金交渉モデルを考える。このモデルでは、組合は企業内部ですでに働いている労働者(インサイダー)の効用の最大化を図るように行動することが想定され、その際、①組合の交渉力が強いほど、②企業の市場支配力が高いほど、③資本との対比で労働者数が少ないほど、企業レベルの賃金は高くなるとされる。このモデルを想定すると、各企業レベルの賃金の動向は、失業率や他企業の賃金水準といった労働市場全体の需給を表す外部要因の影響を受けるのと同時に、企業の収益や雇用者数の増減といった個別企業の内部要因にも影響を受ける。マクロ的にみると、組合の力が強く賃金が企業の内部要因による影響をより強く受けるほど、実質賃金が労働市場全体を均衡させる水準よりも高くなるため、失業率が上昇することになる。

Brunello and Wadhvani (1989) に従うと、組合交渉型モデルによる企業レベルの賃金関数は以下のような前提の下で、次のように定式化される。

組合の効用関数

$$U = (1-L) \frac{W}{P}$$

ただし、 $W$  は賃金、 $\bar{P}$  はマクロの物価水準、 $L$  は解雇の確率

### 企業の生産関数

$$Y = AN^\alpha K^{1-\alpha}$$

ただし、 $Y$  は生産、 $A$  は技術進歩、 $N$  は労働、 $K$  は資本

### 製品の需要関数

$$\frac{P}{\bar{P}} Y^{-1/\eta} \tilde{\theta} \omega, \eta > 1$$

ただし、 $\tilde{\theta}$ 、 $\omega$  は短期および長期の需要シフト要因

企業は、上記の関数に基づいて事後的な利益の最大化を図ると、

$$N = A_1 \tilde{\varphi} \left[ \frac{W}{\bar{P}} \right]^{-(1+\gamma)}$$

ただし、

$$\tilde{\varphi}^{-(1+\gamma)}, (1+\gamma) = \frac{1}{(1-\alpha\varepsilon)}, \varepsilon = \frac{(\eta-1)}{\eta}$$

$$\pi = A_2 \tilde{\varphi} \left[ \frac{W}{\bar{P}} \right]^{-\gamma} - F$$

ただし、 $F$  は固定費用。

次に、交渉の初期時点における組合の取り分をゼロ、企業の取り分を固定費の負担分  $-F$  とし両者が交渉を行うとすると、ナッシュ交渉解より最大化すべき賃金は以下の目的関数を最大化することによって決定される。

$$\text{Max}_w V(W) = (1-L) \frac{W}{\bar{P}} (E\pi + F)^\beta$$

ただし、 $\beta$  は企業の相対的交渉力

上記の目的関数が内部解を持つと仮定すると、賃金最大化の1階条件は、

$$\frac{W}{\bar{P}} \frac{\partial L}{\partial \left( \frac{W}{\bar{P}} \right)} \frac{1}{(1-L)} = 1 - \beta\gamma$$

である。

さらに、単純化のために、 $\tilde{\varphi}$  が  $[1-\gamma, 1+\gamma]$  間に一様に分布すると仮定し、必要な変換を行い、それぞれの変数を自然対数で線形化して表すと、企業の内部要因だけを反映した賃金関数は以下ようになる。

### 内部要因を反映した賃金関数

$$w = \text{const} + (p+y-n) + (1-\alpha)\Delta n$$

ここで  $w, p, y, n$  は自然対数で表された変数

( $w, y$  はマクロな物価水準で除された実質値)

他方、賃金交渉の目的関数が端点解を持つ場合には、賃金は外部要因のみによって決定されることになり、失業率は均衡水準となる。その際の賃金水準は、失業の確率、外部賃金（他の企業における賃金）の水準、失業給付の水準等によって影響されることになる。

## III 実証分析の結果

企業レベルの賃金の動向を分析するため、ここでは、前節で述べた内部要因によって規定される賃金交渉モデル型の賃金関数に、企業の人件費に対して現実に影響を与えうると考えられる以下の各変数を加えた形で実証分析を行った。

### 1 モデルの設定とデータ

#### i) 基本モデル

ここでは、賃金交渉型モデルを基本として、各企業の一人当たり人件費が、説明変数である以下の企業内部の要因と企業外部の要因の双方によって影響を受けるというモデルを想定した。

#### 【内部要因】

- ①当該企業の収益率：企業の利益が大きくなれば分配される賃金も大きくなるため、賃金にプラスの影響を及ぼすことが予想される。
- ②当該企業の雇用者数の増減：雇用者数が増加しているような状況では、雇用者が解雇される確率も低下するので組合の交渉力が強くなり、賃金にプラスの影響を及ぼすことが予想される。

#### 【外部要因】

- ③外部賃金（産業の平均的賃金）：他企業の賃金（外部賃金）が高くなると雇用の流出を避けるため、当該企業の賃金にプラスの影響を及ぼすことが予想される。
- ④失業率：失業率が高いと解雇の確率も高まるため、労働者の交渉力は低下し、賃金にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

⑤前期の賃金：賃金の評価は前期の賃金に対してどの程度増加・減少したかに依存すると考えられるため（名目賃金の慣性効果）、説明変数に加えた。

このうち、賃金の柔軟性という意味では、失業率が上昇した際にどの程度賃金が反応するかという点が重要になる。

#### ii) 過剰債務・パート化の影響

以上の基本モデルに、1990年代後半以降、賃金を抑制させたと考えられる以下の企業特殊的な要因を説明変数として加えた。

#### 【特殊要因】

⑥企業の債務比率：過剰債務を抱えた企業では、リストラの過程で企業の存続が優先される結果、内部労働者の賃金決定への影響力が弱まり、賃金が抑制されると考えられる。

⑦経済全体としてのパート比率：企業の外部においてパート比率が経済全体として上昇すると、自社でもパート化の潜在的圧力が働き内部労働者の影響力が低下するとともに、離職した場合の留保賃金の水準が低下する効果があることから、各企業の賃金が抑制されると考えられる。

さらに、企業の債務比率の高さが賃金を抑制する度合いについては、企業のガバナンスとも関係があるのではないかと考え、機関投資家持株比率及び安定保有比率に基づいて、株主が経営に対して相対的に強い企業群と株式持ち合い等によって株主の影響力が弱い企業群に分けて推計を行った。日本の多くの企業では、経営陣が内部からの昇進による場合が多いため、一般に、株式持ち合い等によって株主の影響力が弱い場合には従業員の利害を優先して雇用調整が遅い可能性が考えられる一方、株主の影響力が強い場合には雇用調整が迅速に行われると想定される。そこで、ここでは、企業統治に影響を与えると考えられる外部統治要因として、以下の指標により企業群を2つのグループに分けたうえで、債務比率がどの程度賃金に影響を与えているかについて推計した<sup>2)</sup>。

ア 機関投資家持株比率：外国人株式保有比率、

信託勘定株式保有比率、生保特別勘定株式保有比率の合計。この比率が高く、かつ債務比率が高い場合には、企業外部の経営に対する影響力が相対的に強く、賃金も抑制される方向に働く可能性があると想定される。

イ 安定保有比率：相互保有関係にある会社が保有する株式、生損保・銀行・信金が保有する株式、公開関連会社が保有する株式に該当する場合の株式保有比率、等の合計。この比率が高いときは、債務比率が高くとも、企業外部からの再編圧力は相対的に低く、結果として従業員の利害が優先され、賃金に対しても必ずしも抑制的に働かない可能性がある。

#### iii) 成果主義賃金導入の影響

⑧成果主義賃金の導入状況：成果主義賃金とは、各労働者のパフォーマンスを賃金に反映させるものである。成果主義の導入が賃金に与える影響は、事前的には明らかではないが、仮に年功制賃金の下で生産性以上に賃金を支給している企業がある場合、成果主義賃金の導入が企業全体の賃金の抑制につながる可能性もあると考えられる。

なお、成果主義賃金の導入状況は、企業規模と正の相関関係がある（成果主義賃金の導入状況やその評価については補論を参照）。そこで、推計にあたっては、各企業の規模の違いの影響を少なくするため、企業規模別に資本金100億円以上の大規模企業、100億円未満の中規模企業の2グループにわけ、それぞれの場合において、成果主義賃金の導入が全体の賃金に与える影響についても推計する。

推計にあたっては、日経 NEEDS-Financial QUEST より取得可能な東証一部上場企業1125社（単体）の1995年から2004年までの個別企業の財務データ<sup>3)</sup>を用いた。また、推計方法は、被説明変数の一期ラグが説明変数にも含まれているため、Arellano and BondによるGMMを用いて推計した。

表1 賃金関数の推計結果

	1995～2004年	1995～99年	2000～04年
	基本モデル	モデル2	モデル3
<b>【内部要因】</b>			
利益率	0.0057 (15.6)***	0.006 (10.7)***	0.005 (11.0)***
1期前利益率	0.0025 (6.04)***	0.0049 (7.07)***	0.0019 (3.06)***
従業員変化率	0.1065 (15.3)***	0.0313 (2.67)**	0.0845 (9.23)***
<b>【外部要因】</b>			
企業平均人件費	1.053 (23.5)***	0.883 (8.37)***	1.081 (4.51)***
完全失業率	0.1128 (11.51)***	0.1142 (3.55)***	0.0662 (3.23)***
<b>【調整速度】</b> $\lambda$	0.69	0.545	0.807

注：1) 日経 NEEDS から取得できる東証一部上場1125社のデータを用いて推計。

2) ( ) 内は t 値を表す。また, \*\*\*, \*\* はそれぞれ 1%, 5% 水準で有意であることを示す。

## 2 推計結果

### i) 基本モデルの推計結果

まず、基本的な賃金関数についての1995年から2004年までの全期間を通じた推計結果をみると、内部要因の影響については、企業の収益性が高いほど、また従業員数が増えるほど、賃金に対して上昇圧力がかかるという理論に沿った結果となっている(表1基本モデル)。外部要因については、外部賃金が高いほど各企業の賃金も高くなるという点は理論に沿ったものである。しかし失業率については、符号条件が理論の示唆するところと反対になっており、失業率が高いほど賃金も高いという関係になっている。失業率の影響については、前掲の Brunello and Wadhvani (1989) でも、日本の大企業の場合には有意には働かないことが述べられている。また半分に分けた推計期間の結果を比較すると(表1モデル2・3)、賃金の調整速度が2000年代前半の期間では著しく上昇しており、賃金がより迅速に調整されるようになったことが示唆される。

### ii) 過剰債務・パート化の影響

以上の基本モデルに、まず、全企業に対し各企

業の債務比率及びパート比率を加えて1999年から2004年の期間で推計した(表2モデル4-1)。すると、債務比率については、事前の予想どおり、マイナスの係数となっており賃金に対して抑制的に働いていると考えられる。なお、経済全体のパート比率については有意な結果は得られず、その影響は明示的にはみられなかった。ただし、これは経済全体としてのパート比率が外部要因として個別企業の賃金にもたらす影響をみたものであり、今回の推計ではデータがないため検証できなかった個別の企業におけるパート比率の上昇は、当該企業の人件費の抑制に直接貢献していると考えられる。

次に、債務比率が賃金に対して与える影響は、各企業の企業統治と関係しているのではないかという仮説について検証する。まず、企業数がおおむね半分となるように、企業の内部統治構造に影響を与えると考えられる機関投資家持株比率(具体的には20%の水準)、安定保有比率(具体的には35%の水準)の2つの企業統治変数によって2つのグループに分け、同様の推計を行った(表2モデル4-2, モデル4-3)。すると、機関投資家持株比率が高い企業(あるいは安定保有比率が低い企業)では、債務比率は有意に賃金を抑制する方向に働くことが分かる。これは、債務比率が高い場合に、企業経営に対して外部圧力が強く働く結果として、賃金が抑制されていると考えられる。一方、機関投資家持株比率が低い企業(あるいは安定保有比率が高い企業)では、債務比率の賃金に対する反応はマイナスの係数を得ているものの、統計的には有意な結果となっていない。これは、債務比率が高い場合であっても、企業経営が外部圧力の影響をさほど受けない体制であれば、内部者である従業員の利害が優先され、結果として必ずしも賃金を抑制する方向で働かなかった可能性が考えられる。

### iii) 成果主義賃金導入の影響

成果主義賃金の影響については、さきほどの基本モデルに、成果主義ダミー(成果主義導入企業は1, そうでない企業は0)と内部要因である収益率・人員増減をかけ合わせた交差項を加える形で

表2 特殊要因をいれた賃金関数の推計結果

	モデル 4-1	モデル 4-2		モデル 4-3	
		機関投資家持株比率 (20%以上)	安定保有比率 (35%未満)	機関投資家持株比率 (20%未満)	安定保有比率 (35%以上)
<b>【内部要因】</b>					
利益率	0.005 (10.7)***	0.006 (9.76)***	0.0046 (7.11)***	0.0036 (5.20)***	0.0056 (7.89)***
1期前利益率	0.0019 (3.12)***	0.0009 (1.13)	0.0018 (2.19)**	0.0044 (4.92)***	0.0024 (2.85)***
従業員変化率	0.083 (9.00)***	0.175 (11.3)***	0.161 (10.95)***	0.035 (3.00)***	0.025 (2.06)**
<b>【外部要因】</b>					
企業平均人件費	1.25 (4.85)***	1.724 (4.78)***	1.406 (3.72)***	0.777 (2.21)**	1.12 (3.22)***
完全失業率	-0.0035 (-0.17)	0.0174 (0.61)	0.014 (0.44)	-0.019 (-0.66)	-0.015 (-0.53)
<b>【特殊要因】</b>					
債務比率	-0.0119 (-2.16)**	-0.02 (-2.44)**	-0.033 (-4.20)***	-0.007 (-0.92)	-0.002 (-0.26)
パート比率	0.09 (0.66)	-0.038 (-0.20)	-0.080 (-0.40)	0.163 (0.87)	0.292 (1.61)

注：1) 日経 NEEDS から取得できる東証一部上場 1104 社のデータを用いて推計。ガバナンス変数は日経 NEEDS-Cges の企業統治に関するデータを使用。

2) 機関投資家持株比率20%以上及び未満の企業数はそれぞれ534社、570社。

安定保有比率35%以上及び未満の企業数はそれぞれ572社、532社。

3) ( ) 内は t 値を表す。また、\*\*\*, \*\*はそれぞれ 1%, 5%水準で有意であることを示す。

推計を行った。ただし、企業行動に関するアンケート調査と財務データのマッチングの過程で、有効なサンプル数がかなり減少し、推計に用いたのは 474 社のデータである。このため、もともと基本モデルに含まれている説明変数についても推計された係数の値が変わっている点には留意する必要がある。

成果主義の導入状況については、「平成 16 年度企業行動に関するアンケート調査」によると、8 割を超える企業が導入済みと回答している。このため、一部であっても成果主義を導入している企業とそうでない企業について推計を行うと、成果主義導入企業の特徴が十分に推計結果に反映されない可能性がある。一方、同調査では成果主義の導入状況とともに、各企業の賃金総額に占める成果主義導入分の賃金の割合についても調査を行っている。そこで、やや恣意的ではあるが、各企業の成果主義賃金の導入割合のデータを用い、おおむね企業数が半数になるよう、具体的には成果主義賃金が当該企業の賃金全体に占める割合が約 3

分の 1 (正確には 35%) を超える企業に成果主義ダミーを付すこととし、推計を行った。この推計結果によると (表 3 モデル 5)、利益率と成果主義ダミーの交差項の係数が有意にマイナスとなった。これは、ある程度成果主義の導入を進めている企業では、収益の増加 (減少) の割には賃金があまり上昇しない (下落しない) ということを示している。このことは、賃金交渉モデルにおいて、成果主義を採用している企業ではその企業固有の内部要因が賃金に及ぼす影響力が弱くなるということであり、その分だけ賃金水準はマクロ的な労働需給から得られる均衡水準からの乖離が小さくなることを示している。

また、企業規模別に推計してみると、大規模企業では有意に企業収益と成果主義ダミーの交差項が賃金に対しマイナスの影響を与えているが、中規模企業におけるそれは有意な結果となっていない。このように、成果主義の導入は結果として、主に大規模企業においてある程度総人件費の抑制に寄与している可能性が示唆される。

表3 成果主義を考慮した賃金関数の推計結果

	モデル5		
	企業規模計	うち大規模企業	うち中規模企業
<b>【内部要因】</b>			
利益率	0.0049 (6.11)***	0.0048 (4.28)***	0.0049 (4.31)***
1期前利益率	0.0028 (2.51)**	0.0025 (1.44)	0.0027 (1.93)*
従業員変化率	0.1088 (4.02)***	0.1112 (2.52)**	0.0993 (2.92)***
<b>【内部要因×成果主義ダミー】</b>			
利益率	-0.0037 (-2.89)***	-0.0055 (-3.27)***	0.0030 (1.26)
1期前利益率	0.0014 (0.09)	0.0005 (0.20)	-0.0005 (-0.20)
従業員変化率	-0.025 (-0.68)	-0.0015 (-0.00)	-0.0872 (-1.56)
<b>【外部要因】</b>			
企業平均人件費	1.044 (3.22)***	1.402 (3.04)***	0.599 (1.34)
完全失業率	0.1146 (4.21)***	0.1276 (3.42)***	0.1030 (2.65)***

注：1) 日経 NEEDS から取得できる企業のうち、モデル5は成果主義の導入割合が35%以上とそれ未満の企業474社（うち大規模企業260社、中規模企業214社）について推計。  
 2) 大規模企業とは資本金100億円以上の企業、中規模企業とは資本金100億円未満の企業としている。  
 3) ( ) 内はt値を表す。また、\*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

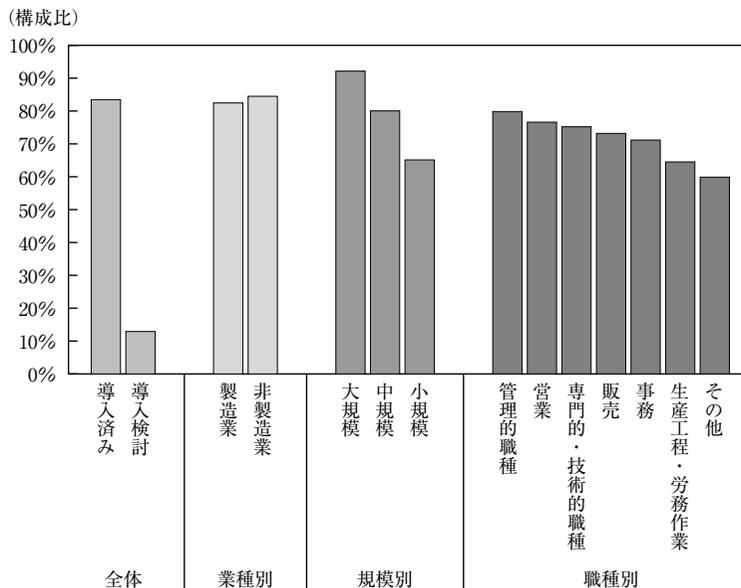
#### IV 分析結果のまとめ

以上の分析結果をまとめると、第一に、債務比率が高い企業では賃金が抑制される傾向がみられる。これは、小牧(1998)などの先行研究が示すように、過剰債務を抱えた企業では、賃金交渉の過程において企業の存続が賃上げよりも優先されるため、賃金が抑制された可能性があると考えられる。第二に、企業ガバナンスと賃金の関係についてみると、経営に対する株主の影響が相対的に強い企業では、債務比率の高まりによって賃金が抑制される効果が大い一方、株式持ち合い等によって株主の経営に対する影響力が相対的に弱い企業では、内部者である従業員の利害が優先され、債務比率が高くとも賃金がそれほど抑制されないという可能性が示唆される。第三に、企業が意図

したかどうかは別として、結果として成果主義の導入は、賃金全体を抑制する効果を持った可能性があること、が検証された。ただし、中規模企業に比べると、こうした傾向が大規模企業においてより顕著にみられる。この点についての一義的な解釈は今回の推計結果だけからは難しいが、Brunello and Wadhvani (1989)でも指摘されているように、もともと大企業ほどマクロ的な労働需給よりもその企業に固有の内部要因が賃金に与える影響が大きく、結果としてマクロ的な均衡水準から賃金が乖離する傾向が大きいため、逆に成果主義の導入によって、そうした内部要因の影響を低める余地が大きかったということも考えられる。

こうしたことを踏まえ、今後の賃金動向を考えると、企業の過剰債務が解消する中で、企業収益の改善に伴って賃金が上昇していく可能性は高い

補論図1 成果主義賃金制度の導入状況



- 注：1) 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」を特別集計し作成。  
 2) あるひとつの職種において導入済みである企業はすべて導入済みとした。  
 3) 規模は資本金により大規模（100億円以上）、中規模（10億円以上100億円未満）、小規模（10億円未満）に分類した。  
 4) 本質問回答企業数1000社。

が、他方で、成果主義賃金の導入などにより、これまでの賃金制度が構造的に変化していることから、賃金の上昇幅は過去と比べて緩やかなものにとどまる可能性があると考えられる。

## 補論：成果主義賃金導入企業の特徴

### 1 成果主義導入企業の特徴

以下では、成果主義導入企業の特徴をみるために、「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」(内閣府)により分析を行う<sup>4)</sup>。

#### (1) データの特徴

「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」(内閣府)では、回答のあった1000社のうち、成果等を反映させた賃金制度を導入しているとした企業の割合は83%、導入を検討しているとした企業は13%であった(補論図1)。企業規模別の導入状況は、資本金の大きい企業ほど導入が進んでいる。業種別でみると、製造業及び非製造業では大きな差はない。職種別の導入割合では、管理的職業従事者が最も高く、次いで、営業従事者、専門的・技術的職業従事者等となっており、生産

工程・労務作業者への導入は他の職種に比べて相対的に低い。

#### (2) プロビット分析による成果主義賃金導入企業の特徴

「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」(内閣府)について、成果主義賃金を導入している企業の特徴をプロビット・モデルで分析した。具体的には、成果主義賃金導入の有無を被説明変数とし、業種、企業規模等の属性をコントロールした上で、以下のような2つのモデルを推計した。

①成果主義賃金導入の有無を、アンケート調査結果から得られる業績の状況や雇用の動向、従業員の年齢構成や重視している技能、中途採用の増加の有無などにより説明するモデル(モデル1)

②基本的にはモデル1と同じだが業績と関係が深いと考えられる規模や中途採用の有無を説明変数として使用しないモデル(モデル2)

推計結果に基づき、その特徴をみると(補論表1)、第一に、企業の業績と成果主義賃金導入との関係はほとんどみられない。具体的には、モデル2で「現状の業況が良い」と答えた企業では成果

補論表1 成果主義賃金採用企業の特徴  
 成果主義賃金採用企業の特徴(アンケート調査のプロビット分析)

説明変数		被説明変数：成果主義的賃金の導入 有無（導入：1，導入なし：0）	
		モデル1	モデル2
雇用	過去3年間に雇用が増加	0.07 (0.5)	0.07 (0.5)
	今後3年間に雇用が増加	-0.06 (-0.42)	-0.14 (-1.09)
業況	現状で業況が良い	0.13 (1.07)	0.19 (1.65)*
	今後業況が良くなる見通し	-0.04 (-0.36)	0.04 (0.41)
中途採用	中途採用が過去に増加	0.26 (2.42)**	—
年齢構成	若手層が中間層より多い	0.08 (0.69)	0.13 (1.24)
	シニア層が中間層より多い	-0.11 (-0.93)	-0.15 (-1.23)
重視する技能	職能・事業特化型技能を重視	0.25 (2.3)**	0.24 (2.26)**
規模	小規模	-0.36 (-2.16)**	—
	大規模	0.51 (4.07)***	—

注：1) 表中の数字は各変数の係数を、( )内はZ値を示す。また，\*，\*\*，\*\*\*はその変数がそれぞれ10%，5%，1%水準で有意であることを示す。

2) 説明変数のうち雇用については「増加する（予定）」と答えた企業を1，業況については「良い（良くなる）」と回答した企業を1，中途採用は過去5年間に中途採用が増加したと回答した企業を1，年齢構成とは40歳代を100とした場合，若手層（30歳代以下），シニア層（50歳代以上）それぞれに対し120以上の人員がいると回答した企業を1，重視する技能とは「職能特化型」あるいは「事業特化型」技能を重視すると回答した企業を1とするダミー変数。

3) 企業規模は資本金により分類。また業種についてもコントロールを行っている。

主義賃金の導入確率が高いという関係がみられるものの、企業規模や中途採用の状況といった変数を含めたモデル1では、企業の業況と成果主義的賃金導入との相関はみられなくなる。

第二に、中途採用が多い企業ほど成果主義賃金を導入する確率が高いことである。これは、中途採用が多い場合には、従来の就労年数に応じて賃金が上昇していくシステムでは、すでに高度な技能を有する中途採用者を処遇することができないためと考えられる。

第三に、上記の点とも関連するが、企業が重視する技能として、企業特化型・汎用型技能よりも職能・事業特化型技能に重点がある場合には、成果主義を導入する確率が高いことである。これは、

特殊技能を有する労働者が多い場合には、そうした労働者は企業間移動が容易であるため、年功的な賃金制度は十分な処遇が困難なためと考えられる。

- 1) 本稿は、井上・有馬・中野・茨木（2006）を加筆修正したものである。本稿の内容は執筆者個人に属する。
- 2) 外部統治要因として日本経済新聞社のNEEDS-Cgesのコーポレート・ガバナンス評価システム指標データを用いた。
- 3) 日経NEEDS-FinancialQUESTから取得できる各企業一人当たり人件費は、会計上「販売費および一般管理費」における人件費・福利厚生費になるが、これは厳密にいうとすべての従業員の人件費とは一致しない。なぜなら、製造現場の従業員に支払われる場合は、会計上「製造原価明細」としての労務費・福利厚生費となるからである。また、従業員についても、企業が非正規社員についても従業員として数えているかどうか不明確であることから、ここで使用する一人当たり

人件費は、企業によっては人件費が過大あるいは過小にでる場合があることに留意が必要。なお、先行研究の Brunello and Wadhvani (1989) では、政策投資銀行が保有する人件費等のデータを使用しているが、この場合でも上で述べた問題が発生することとなる。

- 4) 補論については、井上・有馬・中野・茨木 (2006) の分析を紹介する。より詳細は、同ペーパーを参照のこと。

#### 参考文献

井上秀行・有馬基之・中野貴比呂・茨木裕介 (2006) 「企業の賃金決定行動の変化とその背景」内閣府経済財政分析ディスカッション・ペーパー。

浦坂純子・野田知彦 (2001) 「企業統治と雇用調整」『日本労働研究雑誌』488号。

小牧義弘 (1998) 「わが国企業の雇用調整行動における不連続性について」『日本銀行調査月報』1998年11月号。

富山雅代 (2001) 「メインバンク制と企業の雇用調整」『日本労働研究雑誌』488号。

内閣府 (2005) 「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」。

野田知彦 (2002) 「労使関係と赤字調整モデル」『経済研究』No. 53。

樋口美雄 (2001) 『人事経済学』生産性出版。

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。

Brunello, G. and S. Wadhvani (1989) "The Determinants of Wage Flexibility in Japan: Some Lessons from a Comparison with The UK Using Micro-data", *Centre for Labour Economics Discussion Paper* No.362, London School of Economics.

Calmfors, L. and J. Driffill, (1988) "Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance", *Economic Policy*, Issue, No. 6.

Layard, Nickell and Jackman (1991) *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford University Press.

Weitzman, M. (1987) "Steady-State Unemployment under Profit-Sharing", *Economic Journal*, Vol. 97, pp. 86-105.

いばらき・ひでゆき 内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当)。  
いのうえ・ゆうすけ 内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当)。  
ありま・もとゆき 内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当)。  
なかの・たかひろ 内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当)。