

企業内賃金に関する施策の検証

松繁 寿和

近年、企業内人事マイクロデータを使用した研究が行われるようになった。今回のテーマである企業内賃金格差の測定には欠かせない。また、労務管理論、HRM、労働経済学等の様々な分野での研究を飛躍的に前進させる可能性を持つだけでなく、人間の感情や反応に関する詳細な情報を集めているという点で、人間行動学の分野でも極めて有用性が高い。

ただし、企業内人事マイクロデータの分析には限界があることも知っておかなければならない。基本的な課題を今回は二つ取り上げたい。一つは実際に現場で行われている評価、昇進、報酬の決定メカニズムを理解する重要性であり、もう一つは企業内人事処遇制度と従業員の行動の間には彼らの認識のあり方が介在するという点である。これらの点に留意しておかなければ、いかに精緻で高度な技法を用いた分析でも、根本的に間違った結論を導いてしまう危険性がある。

まず、評価、昇進、報酬の決定メカニズムを、研究者は把握しておかなければならない。特に経済学系の論文の中にしばしば見られることであるが、研究者がイメージしている世界が現場の実態とかけ離れていることがある。人事評価は、全ての受験者が同じテストで能力を測られる学校の試験とは違うという基本的な理解が必要である。従業員は同一尺度で測られ順位づけられているわけではない。当たり前のことであるが、部下と上司の評価基準は別であり、職種、職位あるいは等級によっても求められる能力が質的に異なる。評価項目のウェイトのみならず評価項目自体が違う。1次元での順序付けではない。企業内賃金格差とは、異なる評価を行っているカテゴリー間で評価や報酬に差を付けるという側面がある。

また、ある時点の賃金、特に基本給は過去の評価の複利的な積み上げによって決定される長期的

な競争の結果であって、賃金決定のつど白紙に戻され一から賃金が割り振られるような短期的な成果指標ではない。このような従業員間の格差が時間を経て漸進的に顕在化するメカニズムのもとで、一時点で計算した単純な賃金分散や不平等度が何を意味するのかを慎重に吟味しておくべきである。企業内賃金格差を拡げる施策の導入が従業員の行動変化を即時に導くとは簡単に仮定できない。

もう一つの従業員の認識の問題は、これまであまり注意が払われてこなかった。まず、従業員が自社の人事処遇制度を正確に理解しているかどうかという問題がある。研究の数は限られているが、実は自社制度に関する従業員の理解はあまり正確でないことが示されている。ある制度が導入されていることを知らなかったり、逆に導入していないにもかかわらず導入済みと認識して働いている場合がかなり存在する。効果を持つはずである制度が導入されていてもそれが周知されていなければ、行動を変化させることはない。このことに気づかないままに研究を進めてしまうと、その制度が効果を持たないという結論が導かれてしまう。

また、従業員が日々何に注意を払って行動を決めているかという認識のスコップも問題となる。たとえ制度を正確に理解していたとしても、彼らが行動に影響を及ぼす要因として従業員の視野に入っていなければ効果を持たない。同期の者の間、同一級内あるいは空間的に認識されている職場内の差こそが意味を持ち、企業全体の賃金格差の増減は従業員の行動とは関連しない可能性はありうる。あるいは、そもそも従業員の意欲の源泉は個人や職場全体の努力や成果に対する評価であり、個人の報酬の多少の増減は認識の外にあるかもしれない。企業内賃金格差と従業員行動の関係は単純ではない。

(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)