

# 合併に伴う人事制度の統合と雇用・処遇の変化

——個人データによる分析

久保 克行

(早稲田大学専任講師)

この論文では、合併が雇用に与える影響について分析する。具体的には、1990年代に合併した会社の個人レベルの人事データを用いて、人事制度の統合が実際にどのように行われたのかについて分析を行う。主な結果をまとめると以下となる。1) 査定結果が悪い従業員ほど高い確率で企業から退出している。また、2) 年齢・勤続年数が高い従業員ほど退出する確率が高い。これらの観察結果は、企業にとって労働費用が高く、査定結果の低い従業員ほど退出確率が高いことを示している。また、合併に際して3) 評価の高い従業員ほど高い職能資格に再配置されている。4) 統合前の職能資格をコントロールした場合、年齢の高い従業員ほど低い職能資格に割り振られる可能性が高い。

## 目次

- I はじめに
- II データおよび基礎統計量
- III 退職行動の決定
- IV 合併に伴う人事制度の統合の実態
- V まとめ

## I はじめに

この論文では、合併が雇用に与える影響について分析する。具体的には、1999年に合併した会社（以下A社）の個人レベルの人事データを用いて、人事制度の統合が実際にどのように行われたのか、また合併に直面して職能資格の再編成がどのようになされたかについて分析を行う。

合併や企業買収が企業の効率性や株主価値に与える影響については、アメリカを中心に幅広い実証研究が行われてきている<sup>1)</sup>。合併に関する過去の多くの研究においては、イベント・スタディなどの手法を用いて買収が企業の業績に与える影響が直接計測されている。しかしながら、合併が効率性に与える影響をより詳細に分析するために

は、合併と企業価値の関係を直接分析するのではなく、合併後の企業の行動や、合併後の雇用の変化を吟味する必要がある。合併による効率性の源泉としては、規模の経済、内部資本市場の存在、シナジー効果などが指摘されているが、雇用関係の変化が重要な源泉であるとの指摘もしばしばなされてきている。また、Shleifer and Summers (1988) は、敵対的な合併が企業業績に正の影響を与えるのは、必ずしも効率性の向上によるものだけではないことを指摘した。彼らの議論によると、従業員と企業との暗黙の契約が、企業の買収後に履行されない可能性がある。将来の昇給や昇進に関する暗黙の契約を破棄することによって、買収企業は雇用のコストを低減させ、業績を向上させることができる。

しかしながら、合併や買収が雇用に与える影響を実証的に分析した研究は多くはない (Brown and Medoff, 1988, Conyon *et al.*, 2001, 2002a, 2002b)。Conyon *et al.*, (2001, 2002a, 2002b) は英国の企業パネルデータを用いた分析で、合併後に企業の利益率、賃金が上昇していること、雇用量が減少していることを示している。これらの過去の

分析は企業単位の分析を行っているが、雇用の変化を詳細に分析するためには業員の個人レベルで分析を行うことが望ましい。たとえば、雇用の削減が効率性に与える影響は、退出する従業員の能力によって左右されるであろう。また将来の昇進・昇格に関する暗黙の契約を破棄するかどうかは、合併に伴う従業員の配置を分析することが望ましい。そこで、本論文では1990年代に合併を行ったA社の従業員データを用いて、合併が雇用に与える影響を分析する。

A社は同業の二つの会社（以下、旧X、Y社）が1990年代後半に合併した会社である。A社の人事制度は旧X社の制度を受け継いで職能資格制度をとっている。旧X社は合併に先立って職階制度から職能資格制度に変更しており、旧Y社も職能資格制度をとっていた。新会社は旧X社の人事制度を踏襲していたが、旧Y社に関しては合併後1年間、旧Y社の人事制度を継続し、1年後に新会社の人事制度に統合された。

この論文では、まず、合併に伴う、旧X社および旧Y社の従業員の退職の分析を行う。具体的には合併の前後で、どのような従業員が企業から退出したかを分析する。株主から見た場合、合併によって従業員数は削減されることが望ましい場合もありうる。特に、企業にとって労働費用が高い従業員や、期待された貢献度に十分に達していない従業員を削減することによって企業価値を高めることが期待される。このことから、本論文では以下の仮説を検証する。

仮説1：合併の前後には、従業員数の減少が観察される。特に、年齢が高い従業員や、貢献度が相対的に十分でない従業員の減少が観察される。

この仮説を検証するために、本論文では、合併に伴う退出行動を実際に分析する。

しかしながら、この仮説が当てはまらないケースも考えることができる。特に、外部に就職する機会を多く持っている優秀な従業員から退職を行う可能性がある。合併によって、自分の将来の昇進機会が減少したと感じる従業員は退職を行う可

能性があるであろう。このような行動は特に優秀で外部の労働市場における就職機会が豊富な従業員ほど、退職しようというインセンティブは強い可能性がある。また、従業員から見て合併後の企業の将来性に疑問がある場合も、退職しようというインセンティブが強いと考えられる。これらのケースが当てはまるのであれば、若く優秀な従業員が退職しているという可能性がある。一方、仮説1が当てはまるとすると、企業からみて評価の低く、コストのかかる従業員が退出していることになる。そこで本論文の分析においては、まず、どのような従業員から退出しているのか、ということに焦点を絞る<sup>2)</sup>。この仮説が確認されるのならば、企業の合併において企業価値が高まることを期待される。

合併の企業価値への影響としては、従業員数の削減だけではなく、一人当たりの労働費用の削減も考えられる。特に職能資格による人事管理を行っている企業では、降格がほとんど行われないため、十分な働きをしていない従業員の賃金を大きく減少させることは困難である。しかしながら、合併において人事制度が大きく変化する際には、これらの施策がなされる可能性がある。本論文において分析する旧X社、旧Y社、新会社のA社はいずれも職能資格による人事管理を行っている。そこで、本論文では次の仮説を検証する。

仮説2：人事制度の統合に際して、降格を含む職能資格の再配置が行われている。その際に、年齢が高い従業員および期待される貢献度に十分達していない従業員ほど降格される可能性が高い。

この仮説を検証するために、合併にともなって人事制度の統合がどのように行われたのかということ进行分析する。特に、旧Y社が新会社の人事制度に統合される際にどのように職能資格の振り替えが行われたかに着目する。A社、旧Y社ともに職能資格制度を採用している企業であり、人事制度の統合にあたっては、旧Y社のすべての従業員を新たな職能資格に再配置する必要がある。職能資格制度のもとではどの職能資格に所属するか、

ということは従業員にとって、非常に重要な結果をもたらすと考えられる。今後、多くの企業の再編において、同様の作業が行われると予想されることから、このケースを深く分析することには意味があると考えられる。

本論文では、以上の二つの仮説を中心に分析を行う。本論文の構成は以下のとおりである。次節でデータセットおよび基礎統計量の説明を行い、Ⅲでは従業員の退職行動の分析を行う。Ⅳでは人事制度の統合において、職能資格のすりあわせがどのように行われたかを分析し、Ⅴでまとめる。

## Ⅱ データおよび基礎統計量

本論文では以上の分析を行うために旧X社、旧Y社のデータセットを使用する。使用するデータは人事制度統合前の1998年および1999年のデータである。必要に応じて人事統合後の2000年のデータも使用する。人事データとしては年齢、学歴などの個人属性に関する情報、職能資格、職場などに加えて、評価データおよび退職者に関する情報も含まれる。退職者に関しては、退職の理由、退職年などの情報が含まれる。これらのデータの基礎統計量および旧X社、旧Y社の人事制度を示したものが表1となる。表1はすべて1998年に在籍している従業員を対象に、1998年の基礎統計量をまとめたものである。1998年に旧X社に所属していた社員は4662名、旧Y社に所属していた社員は2705名であった。

パネルAは1998年時点の評価の分布を示している。旧X社では6段階の評価であり、旧Y社では5段階評価である。どちらも数字が小さいほど高い評価であることを示している。この表はすべての社員について単純に集計した結果である。実際には同じ業績でも資格・職務によって評価が異なる可能性があるため単純に業績の分布とみなすことは問題がある。また、資格によってとりうる評価の設定が異なっていることにも注意する必要がある。たとえば、旧X社において上位職能資格の従業員の評価の分布は最低でも評価3であった。これらのことから旧X社の評価分布と旧Y社の分布を単純に比較することは容易ではない。

パネルAの分布をみると、旧X社においては4および5に評価が集中していることがわかる。評価4を受けた社員がもっともおおく1230名、評価5が1165名と多数を占めている。一方、旧Y社では評価3の社員が1595名で全体の60.4%と大きな割合を占めている。これらのことから旧X社と旧Y社の評価のあり方に大きな違いが存在したことが読み取れる。

パネルBでは年齢と資格の関係が示されている。旧X社、旧Y社のどちらにも年齢と職能資格の間に強い関係を観察することができる。例えば旧Y社を見てみると、年齢の高い従業員が高い職能資格についていることを確認することができる。たとえば、職能資格がランク1に所属する97人の従業員はすべて50歳代であり、ランク2に所属する39人のうち4人を除くとすべて50歳代である。これらの表から確認できるもうひとつの特徴は年齢が高くても高い職能資格についていない従業員がいることである。例えば旧Y社を例にとると、ランク9から上では、年齢の高い層の従業員も含まれている。ランク9は30歳未満の従業員も172人含まれる等級であるが、40歳代・50歳代でランク9となっている従業員も32人存在する。またランク6では121人と多くの従業員が50歳代であることも示されている。

## Ⅲ 退職行動の決定

### 1 退職する従業員の属性

この節ではどのような従業員が企業から退出しているか、という分析を行う。すなわち、「合併の前後には、従業員数の減少が観察される。とくに、年齢の高い従業員、貢献度が相対的に十分でない従業員の減少が観察される」という仮説を検証する。この仮説を検証するに際して、どのような従業員がどの程度退出しているか、ということを確認する。

表2は1998年6月時点に在籍した従業員のうち、1998年、99年および2000年に退職した人数を示している。この表から得られる一番の情報は、合併に際して多くの従業員が企業から退出してい

表 1 基礎統計量

パネル A：評価結果（1998 年）

評 価	旧 X 社
1	79
2	660
3	826
4	1,230
5	1,165
6	140
Total	4,100

評 価	旧 Y 社
1	83
2	489
3	1,595
4	416
5	54
Total	2,637

注：どちらも数字が小さいほど高い評価であることを示している。

パネル B：年齢と職能資格の関係（旧 X 社）

年 齢	18-29	30-39	40-49	50-60	Total
ランク 0	0	0	0	26	26
ランク 1	0	0	27	89	116
ランク 2	0	10	322	162	494
ランク 3	0	283	482	466	1,231
ランク 4	137	689	442	376	1,644
ランク 5	135	65	60	32	292
ランク 6	586	94	66	113	859
Total	858	1,141	1,399	1,264	4,662

年齢と職能資格の関係（旧 Y 社）

年 齢	18-29	30-39	40-49	50-60	Total
ランク 0	0	0	0	6	6
ランク 1	0	0	0	97	97
ランク 2	0	0	4	35	39
ランク 3	0	0	75	191	266
ランク 4	0	3	138	162	303
ランク 5	0	34	97	90	221
ランク 6	0	109	254	121	484
ランク 7	3	268	139	9	419
ランク 8	133	66	48	8	255
ランク 9	172	93	18	14	297
ランク 10	306	1	0	2	309
ランク 11	9	0	0	0	9
Total	623	574	773	735	2,705

る、ということであろう。旧X社では4662人中1028名(22%)が、旧Y社では2705名中747名(28%)が1998年から2000年までの間に退職をしている。例えば、旧Y社を例にとると、2705人中1998年に退職したのが67人、1999年に退職したのが525人、2000年に退職したのが155人となっている。このデータセットでは1998年6月時点で在籍している従業員を対象としているため、1998年6月以前に退職した従業員は含まれていない。このことが1998年の退職者数が少ない理由である。1998年6月以前に退職した従業員や、2001年以降に退職した従業員をも含めると非常に大きな割合の従業員が合併の前後に退職したことがわかる。

表2は退職した従業員を対象に、退職の理由別に分類したものである。どちらの企業でも退職理由としては自己都合が全体の多数を示しており、定年などよりも多いことがわかる。例えば旧Y社では自己都合の退職者が全体の77%の563人となり、転籍・再雇用の84人や定年の55人よりも多いことがわかる。一方、旧X社では転籍・再雇用も473名と退職者の多くを占めていることがわかる。

旧X、Y社ともに、合併の前後で複数回の早期希望退職を行っている。早期希望退職者を募集した際に、年齢に応じて一時金の割り増しを行っている。このため、早期希望退職制度を通じて退職した従業員と、それ以外で退職した従業員の行動はやや異なっている可能性があるが、この論文ではその両者を区別せずに分析している。すなわち、今回のサンプルには早期希望退職制度に応募して退職した従業員と、それ以外で退職した従業員の両方が含まれている。また、自己都合退職には早期希望退職制度を通じて退職した従業員が含まれていることも注意が必要である。

図1は年齢別に退職者数と企業に継続して雇用されている従業員の数を示したものである。このグラフは1998年6月に在籍した社員のその後を示したものである。退職者としては人事制度の統合以前(98年および99年)に退職した従業員の割合および統合前後(98,99,2000年)に退職した従業員の割合をとった。パネルAは旧X社の社員の

表2 退職者および退職理由

退職年	旧X社	旧Y社
2001年時点で退職していない	3,634	1,958
1998年に退職	152	67
1999年に退職	681	525
2000年に退職	195	155
Total	4,662	2,705

退職理由	旧X社	旧Y社
休職期間満了	N.A.	20
死亡	N.A.	2
自己都合	524	563
定年	115	55
転籍・再雇用	473	84
懲戒解雇	3	N.A.
Total	1,115	724

注：この表は、1998年前期に在職した従業員のその後の退職行動を示したものである。

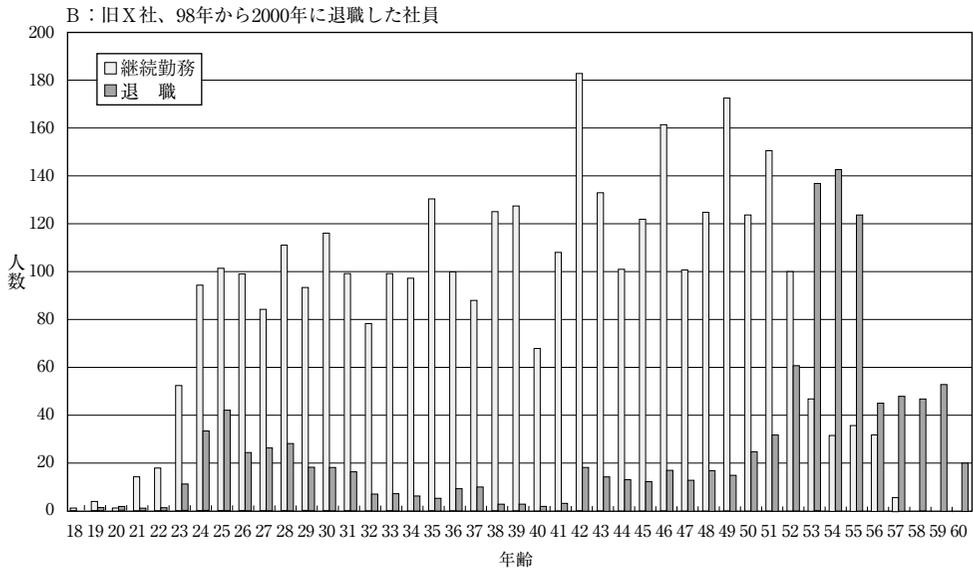
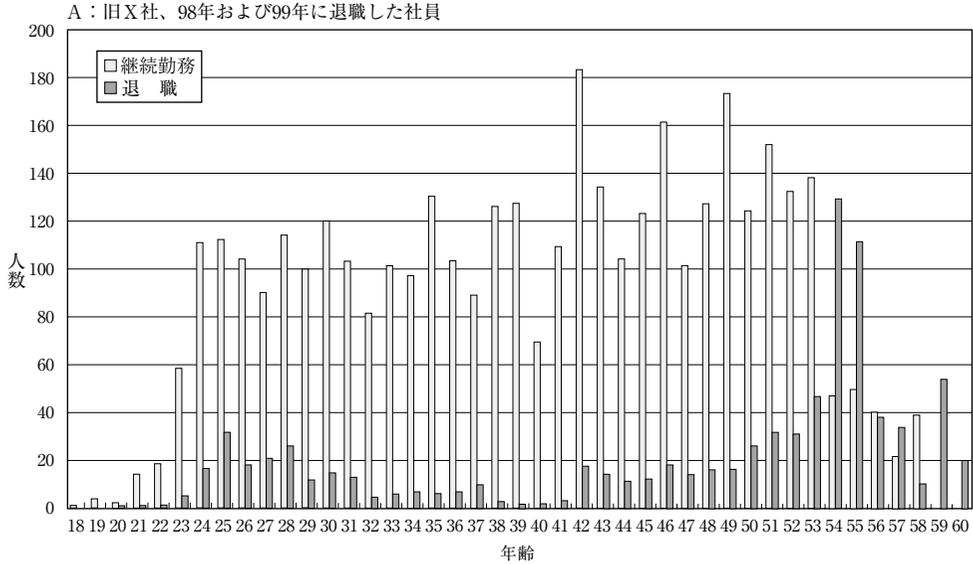
うち、98年、99年に退職した従業員の割合を年齢別にとったものである。パネルBは98年から2000年までに退職した割合を示している。パネルCおよびDは旧Y社について同じグラフを描いたものである。

これらのグラフは、年齢と退職の間の強い相関を示している。旧X社、旧Y社のどちらに関しても、50歳以上の従業員の大きな割合が2000年までに退職したことを示している<sup>3)</sup>。また、どちらの会社についても25歳前後の社員の一定の割合が退職していることを示している。旧Y社を例にとると、20歳代の従業員の間では、各年齢の従業員グループから10から20人程度の従業員が退出していることが読み取れる。一方、40歳代ではこのような行動はほとんど見られない。このことは、合併によって外部での就職の機会が豊富な労働者も合併に際して退出していることを示していると考えられる。一方で、30歳代後半や40歳代の従業員の退出比率は非常に低い。このことは、企業にとってコアとなる労働力であることや、外部での就業機会が限られていることなどが原因と考えられる。

## 2 退職の決定

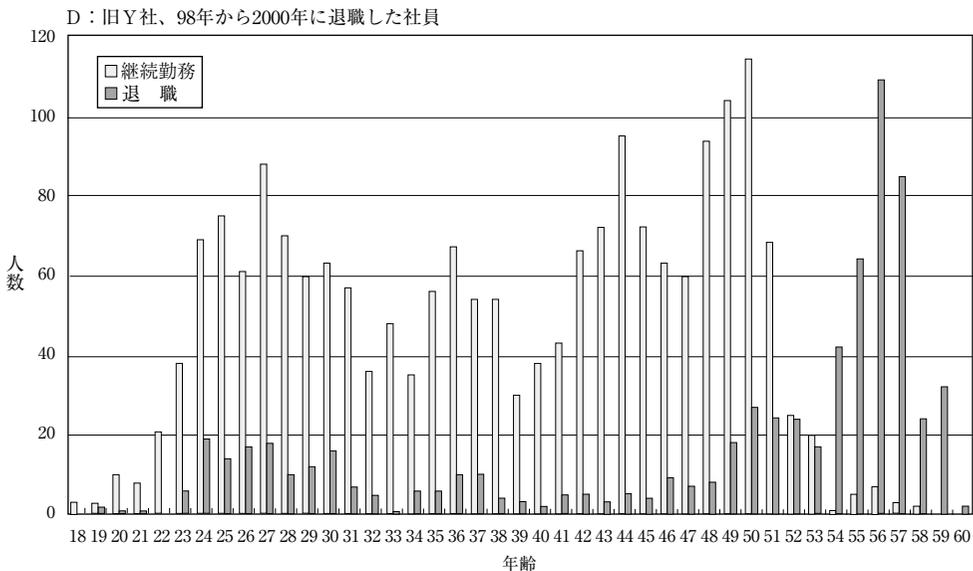
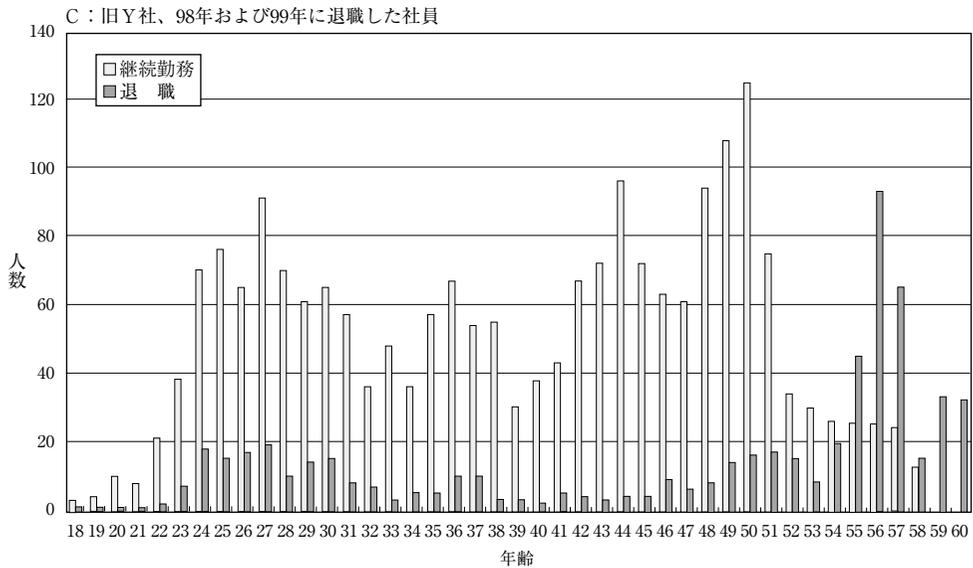
以上の結果より、従業員の退職行動には何らかのパターンが存在すること、年齢が退職行動と重要な結びつきがあることがわかる。そこで、より

図1 年齢別退職者の分布



詳細な分析を行うために、ロジット回帰を用いて、退職した従業員と退職しなかった従業員との違いを分析する。被説明変数は退職ダミーである。退職ダミーは退職した場合に1、それ以外では0をとる変数である。説明変数は年齢 (*age*)、勤続年数 (*tenure*)、総合職かどうかのダミー (*sogoshoku*)、大卒以上かどうか (*univgrad*, *grad*)、職能資格 (*mshokukainew*, *mshokukainew* 3)、査定ポイント (*hyouka*, *rating*) である。仮説より年齢、勤続年数の高い従業員ほど退職確率が高い

ことが予想される。すなわち年齢の高い従業員が退職することで企業は労働費用を節約することができる。このため年齢・勤続年数の係数は正で有意と予想される。逆に、若年労働者が企業から退出しているのであれば年齢の効果は負と予想される。同様に職能資格の高い従業員ほど、賃金が高く退職確率が高いと考えられる<sup>4)</sup>。また、仮説より、低い査定ポイントの従業員ほど退職確率が高いと考えられる。査定の低い従業員が退職し、評価の高い従業員が残ることで、効率向上する可



能性がある。査定点は高い査定ほど点数が低くなるようコーディングされている。よって査定点の係数は正で有意であることが仮説から予想される。

表3は退職確率の計測を1998年に在職した従業員を対象に、ロジット回帰で行ったものである。旧X社、旧Y社のそれぞれで評価や資格の制度が異なっているために別々に計測している。パネルAは旧X社の結果を示し、パネルBは旧Y社の分析結果を示している。なお、55歳以降には役職定年制などで企業を退職する従業員も多いため、この分析では54歳までの従業員のみをサンプルとしている。

め、この分析では54歳までの従業員のみをサンプルとしている。

表3はさまざまな重要な結果を示していると考えられる。この表におけるもっとも重要な結果は、査定点の係数が両社ともに正の値で、1%水準で有意であることであろう。高い評価は小さい値をとるようにコーディングされているため、評価の低い従業員がより退職しやすいことを示している<sup>5)</sup>。このことは仮説と整合的である。すなわち評価点の低い従業員ほど退職確率が高い。このことによ

表3 退職関数の推定：ロジット分析

パネルA：旧X社

	Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4	Eq. 5	Eq. 6
<i>tenure</i>	0.04802 (0.00555***)		0.03673 (0.00583***)		0.07395 (0.00611***)	
<i>age</i>		0.05012 (0.00638***)		0.03862 (0.00642***)		0.08483 (0.00728***)
<i>sogoshoku</i>	-0.7945 (0.10608***)	-0.8777 (0.10644***)				
<i>univgrad</i>			-0.8374 (0.15544***)	-1.0187 (0.14916***)		
<i>mshokukainew3</i>					0.46979 (0.04956***)	0.51382 (0.05050***)
<i>hyouka</i>	0.32246 (0.04652***)	0.34029 (0.04616***)	0.33792 (0.04606***)	0.33799 (0.04616***)	0.29689 (0.04609***)	0.30509 (0.04594***)
<i>_cons</i>	-4.0054 (0.22436***)	-5.0887 (0.30110***)	-4.08 (0.22734***)	-4.8557 (0.30675***)	-6.7703 (0.31824***)	-8.9154 (0.43550***)
Observations	4100	4100	4100	4100	4100	4100
Chi2	300.45	286.69	276.86	273.52	338.77	325.34
Prob>chi2	0	0	0	0	0	0
Pseudo R2	0.1065	0.1016	0.0982	0.097	0.1201	0.1153

パネルB：旧Y社

	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
<i>exitd1</i>						
<i>tenure</i>	0.0050 (0.0076)		-0.013 (0.0064**)		0.0346 (0.0091***)	
<i>age</i>		0.0053 (0.0086)		-0.012 (0.0065*)		0.0563 (0.0116***)
<i>sogoshoku</i>	-1.500 (0.1484***)	-1.505 (0.1505***)				
<i>grad</i>			-0.469 (0.1356***)	-0.399 (0.1314***)		
<i>mshokukainew</i>					0.2737 (0.0440***)	0.3656 (0.0535***)
<i>rating</i>	0.4314 (0.1083***)	0.4317 (0.1084***)	0.5891 (0.0915***)	0.5894 (0.0914***)	0.5183 (0.0930***)	0.4852 (0.0935***)
<i>_cons</i>	-1.802 (0.2625***)	-1.917 (0.3500***)	-2.688 (0.2336***)	-2.454 (0.3094***)	-5.430 (0.4557***)	-7.569 (0.7739***)
Observations	1811	1811	2297	2297	2297	2297
Chi2	138.11	138.07	60.72	60.18	90.39	98.54
Prob > chi2	0	0	0	0	0	0
Pseudo R2	0.0957	0.0957	0.0345	0.0342	0.0514	0.0561

\*は10%有意, \*\*は5%有意, \*\*\*は1%有意。

り、企業はより評価の高い従業員を残すことが可能となり、高い業績を上げることができよう。これらの会社においては早期希望退職制度を行う場合にも、年齢のみを基準に退職金の割り増しなどを行っているため、評価点の低い従業員が退職を積極的に行う明示的なインセンティブは存在しない。また、担当者話によると、会社が特定の社員に対して退職を促すようなことも一切な

かったとのことである。このことから、表の結果は、評価点の低い従業員は、会社内における将来の昇進・昇格の可能性が小さいことを自ら認識して、自発的に退職したのではないかと考えられる。

表3はまた、両社において職能資格の係数が正で有意であることを示している。低い職能資格ほど大きい値をとっているため、職能資格の低い従業員ほど退職する確率が高いことを示している。

表4 人事制度統合に伴う職能資格の推移行列

		合併後の資格						
		0	1	2	3	4	5	6
合併前の資格	ランク1	15	19	0	0	0	0	0
	ランク2	0	13	4	0	0	0	0
	ランク3	0	34	124	8	0	0	0
	ランク4	0	0	133	30	0	0	0
	ランク5	0	0	0	150	4	0	0
	ランク6	0	0	0	173	201	0	0
	ランク7	0	0	0	63	321	17	2
	ランク8	0	0	0	0	138	68	0
	ランク9	0	0	0	0	0	238	5
	ランク10	0	0	0	0	0	34	161

注：ランクの数字が小さいほど上位の職能資格であることを示している。

この計測では年齢・勤続年数をコントロールしているため、同一年齢階層においては、職能が低い従業員ほど退職しやすいことを示している。言い換えると、同一年齢・勤続年齢階層において低い能力評価を受けている従業員ほど退職しやすいことを示している。このことは評価の係数が正であることと整合的である。

表3において、次に重要な点は、年齢・勤続年数の効果が旧X社と旧Y社において異なることである。旧X社においては年齢、勤続年数ともに正で、かつ1%基準で有意である。すなわち、年齢の高い従業員、勤続年数の長い従業員ほど退職する確率が高い。このことは仮説の予想通りである。年齢が高く、高い職能資格を持っている従業員は、企業から見て高い賃金が支払われている。そのためこれらの従業員が退出することで企業は労働費用を節約することが可能となる。

一方で、旧Y社に関しては年齢・勤続年数の効果は必ずしも明らかではない<sup>6)</sup>。表3では大卒ダミーおよび総合職ダミーの係数は両社とも負の値をとっており、有意である。このことは大卒者や総合職にくらべてそれ以外の従業員の退職確率が高いことが示されている。

表3の結果は評価の低い従業員、年齢にくらべて職能資格の低い従業員が退職する確率が高いことを示している。これらの結果は、合併の前後における退職行動は企業の効率性を高める方向で行われていることを示している。

## IV 合併に伴う人事制度の統合の実態

### 1 人事制度の統合と職能資格制度

この節では、旧X社と旧Y社の合併に伴って、人事制度の統合がどのように行われたかを分析する。ここで特に注目するのは職能資格の変化である。職能資格制度の下では、どの職能資格に所属するかによって処遇の大部分が決定される。すなわち、それぞれの従業員をどの職能資格に割り当てるかは、人事処遇の中心となるテーマである。A社の人事制度の統合においては旧Y社の社員を、旧Y社の職能資格からA社の職能資格に割り当てるという作業が行われた。この節では、この新たな職能資格制度の割り当てがどのように行われているに焦点を絞って分析する。

旧職能資格から新職能資格への再配置を推移行列で表したのが表4である。この表からさまざまなことが読み取れる。もっとも重要な点として旧職能資格と新職能資格が1対1で対応しているわけではないということである。すなわち、再配置に際して、企業は一人ひとりの従業員に対して何らかの評価を行い、その評価をもとに再配置を行ったということである。例えば旧Y社のランク3の従業員は新会社におけるランク1, 2, 3のいずれかに配置されている。また、もうひとつの重要な結果として、資格の逆転が行われているということである。すなわち、旧職能資格において、ある従業員より高い資格を持っていた従業員が、新職能資格においては、その従業員と同等か、より低

い資格に再配置されているケースがまとまって存在している。例えば、旧Y社のランク8から新会社のランク4になった従業員は138人いる一方で、より上のランク7から、下のランク5になった従業員が17人いる。これらのケースは再配置に際しての事実上の逆転と考えられる。また、統合以前にランク3に所属していた従業員166人のうち、34人がランク1に配置されている。同様にランク3の従業員のうち、124人がランク2、8人がランク3となっている。このような変化はなぜ発生するかを考察することが次の課題である。職能資格が本人の能力をもとに決定されるとすると、合併に際して職能資格に大きな変化が起こることは必ずしも当然のこととはいえない。本人の能力が合併によって大きく変化しないということも十分に考える。個人がある企業から別の企業に転職した場合などは、企業特殊な人的資本が失われるために、一時的に技能が減少する可能性もある。しかしながらA社のケースでは、同業企業との合併であり、会社全体が合併することからも企業特殊な人的資本が失われるかどうかとも自明ではない。そこで、次に統合前と統合後の職能資格の変化はどのようなメカニズムで行われたのかを検証する。

ここでは順位づけロジット回帰によって分析を行う。被説明変数は新しい職能資格(Newrank)、説明変数は年齢および評価である。この表では、大きい数字ほど高い職能資格を意味するように再コードしてある。また、統合以前の職能資格等級をコントロールするため、統合以前に同じ職能資格に所属していた従業員グループごとに計測を行っている。すなわち、統合以前に同じ職能資格に所属していたグループ内での、統合後の職能資格の格差の決定要因を検証している。人事制度の統合前の職能資格のうち、サンプル数が少ないランクを除いて結果を示している。

ここで、説明変数として年齢および評価を用いている<sup>7)</sup>。年齢の効果は必ずしも自明ではない。年齢の高い従業員ほどより多くの技能を持っていると考えるのならば、年齢が高い従業員は統合後、より高い職能資格に属すると考えることができる。この考え方が当てはまるのであれば、年齢が高い

従業員は高い職能資格に配置されると考えることができる。実務上を考えても、ちょうど昇進する予定の時期に人事制度の統合がおこなわれた、という従業員が存在する可能性がある。このような従業員は、同一職能資格にある一定の期間以上在籍しているため、昇進したての従業員よりも年齢が高いケースが多いと考えられる。このような場合、年齢の高い従業員ほど高い職能資格に割り当てられやすい、と考えることができる。

一方で、年齢が低い従業員ほど高い職能資格に割り当てられやすい、と考えることも可能であろう。企業から見た場合、年齢の高い従業員よりも年齢の低い従業員をより重視したいというインセンティブもあると考えられる。職能資格制度の問題点として、降格が存在しないため、能力が陳腐化し、期待される業績を上げていない従業員でも相対的に高い給与を受け取る、ということがしばしば指摘されてきた。企業から見て、人事制度の統合はこのような従業員を能力に見合った職能資格制度に再配置する機会と考えることができる。もし、年齢の高い従業員に、能力が陳腐化したケースが多く見られるのであれば<sup>8)</sup>、年齢が高い従業員ほど、低い職能資格に割り当てられやすい、と考えられる。これらの考察から、年齢が職能資格の変化に与える影響は先見的には予測できないと考えられよう。

職能資格の変化に対するもう一つの説明変数として、査定結果を取り上げた。過去の研究においても、昇進決定と査定の間での正の相関が指摘されている。A社のケースは合併に伴う職能資格の変化であるため昇進とはやや異なる点もある。しかしながら査定結果のよい従業員ほど高い職能資格に配置されるということが予測される。

これらの式を計測した結果が表5である。表5は、人事制度の統合前の職能資格別に推計を行った。被説明変数は統合後の職能資格であり、高い職能資格ほど大きな値をとっているため、正で有意な係数は高い職能資格に配置される可能性が高いことを示している。ここでまず注目すべきことは、ほとんどの計測式で、査定の結果が負に有意であることであろう。査定は小さい値ほど高い評価を示しているため、負の係数は査定の高い従業

表5 職能資格の再配置：順位付けロジット分析

	Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4
<i>Oldrank</i>				
	3	4	5	6
<i>age</i>	0.0542 (0.1121)	-0.32 (0.1304**)	-0.079 (0.1093)	-0.452 (0.0517***)
<i>rating</i>	-2.806 (0.4273***)	-4.051 (0.7311***)	-2.167 (0.8560**)	-0.997 (0.2729***)
Observations	166	163	152	373
Chi2	84.66	103.03	8.53	233.15
Prob>chi2	0	0	0.014	0
Pseudo R2	0.3702	0.6619	0.2307	0.4529
<i>Oldrank</i>				
	7	8	9	10
<i>age</i>	-0.137 (0.0276***)	-0.574 (0.0910***)	-0.033 (-0.052)	0.1248 (0.0639*)
<i>rating</i>	-1.325 (0.2230***)	0.292 (-0.6034)	-1.782 (0.5519***)	0.0524 (0.3131)
Observations	402	206	242	195
Chi2	88.35	193.57	10.86	5.49
Prob>chi2	0	0	0.0044	0.0643
Pseudo R2	0.1738	0.7408	0.2231	0.0304

注：被説明変数は統合後の職能資格であり、高い職能資格ほど大きい値をとるように再度コーディングしなおしてある。査定結果は小さい値ほど高い評価を示しているため、負の係数は査定の高い従業員ほど高い職能資格に割り振られていることを示している。

\*は10%有意，\*\*は5%有意，\*\*\*は1%有意。

員ほど高い職能資格に割り振られ、査定の低い従業員は低い職能資格に割り振られていることを示している。

もうひとつの重要な結果は年齢の効果である。多くの計測式において、年齢の効果は負で有意である。いいかえると、おなじ職能資格に所属している従業員と比較すると、年齢の高い従業員ほど低い職能資格に再配置される可能性が高いことがわかる。また、このことは特に中堅層である6,7,8において顕著に見られた。すなわち、統合前にこれらの職能資格に所属していた従業員グループに関しては、年齢が高い従業員ほど、低い職能資格に割り当てられていた一方で、年齢が低い従業員ほど高い職能資格に割り当てられる可能性が高いことが示されている。旧ランク6は非管理職層の中では上層の資格で、年齢層のばらつきが大きい。例えば、1998年の時点では30歳代の従業員が109人、40歳代が254人、50歳代の従業員が121人いる。このことから、ランク6は若手の従業員にとっては、さらに上位の資格に昇格するた

めのステップであると同時に、長年その職能資格に在る従業員も多いことが示されている。将来、昇格をめざす若手の従業員には優秀な社員もたくさん存在することが予想される一方で、高年齢の社員の中には、技能が陳腐化している社員が存在する可能性もある。このようなとき、人事制度の統合を機に、技能の陳腐化した社員を低い職能資格に配置していることが、この実証結果から示唆されている。一方で、旧ランク10を対象にした計測では年齢の効果が正で10%に有意となっている。ランク10は入社間もない従業員が多く所属する階層であるため、数年勤続すると上位の職能に移動する確率が高いことを示しているのではないかと考えられる。

## V まとめ

この論文では合併に伴う人事制度の統合、特に処遇面での統合が、実際にどのように行われたのか、また合併に直面して従業員はどのような行動

をとったのか、ということに焦点を絞って分析を行った。本論文の結論を要約すると以下ようになる。その結果によると、1) 査定結果が悪い従業員ほど高い確率で退出している。また、2) 年齢・勤続年数が高い従業員ほど退出する確率が高い。ただし、旧Y社に関しては年齢・勤続年数の効果はそれほど大きくはない。これらの観察結果は、企業にとって労働費用が高く、査定結果の低い従業員ほど退出確率が高いことを示している<sup>9)</sup>。

また、この論文では人事制度の統合がどのように行われたかを順位づけロジット回帰などを用いて分析した。すなわち、旧Y社の職能資格を新会社の職能資格にどのように割り振るかということである。特に重要な結果としては、評価の高い従業員ほど高い職能資格に再配置されているということ、同じ職能資格内で比較した場合、年齢の低い従業員ほど高い職能資格に割り当てられることが挙げられる。

これらの分析はさまざまな重要性があると考えられる。第1に、近年、企業の合併、分離・統合が急速に行われるようになってきている一方で、合併に伴う人事の統合や合併に伴う従業員の行動の分析はほとんど存在しない。合併が経済効率に貢献するという主張の背後には、合併によって規模の効率性を追求できるという考え方や、合併によって過去の経緯にとらわれずに効率的な人事制度を導入できるという考え方がある。本論文では、実際の大規模な合併において、どのような従業員が企業から退出したか、ということ进行分析し、合併に際して企業は従業員をスリム化し、効率化したという結果が観察された。この結果は、合併と雇用に関する重要な事実であると考えられる。

本論文の分析の二つ目の意義としては、職能資格における降格の可能性を示したことにあって考えられる。職能資格制度において、降格はほとんどのケースで事実上存在していなかったと考えられる。しかしながら、A社は合併という大きなイベントに際して事実上の降格にあたる職能資格の再配置を行っている。このケースは、日常的に降格を行うことは不可能な場合でも、人事制度の変更や企業組織の再編に際して、事実上の降格を行うことで職能資格制度を維持しうる可能性を示唆

していると考えられる。

Shleifer and Summers (1988) によると、合併の大きな意義は、それまでに企業と従業員との間に形成されてきた暗黙の契約を破棄できることであった。すなわち、将来の昇進可能性や昇給に関して従業員と企業が共有してきた暗黙の約束を破棄することで企業は、効率性を高めることができる可能性がある。職能資格制度において降格を行わないということは、多くの企業で共有されてきた約束であると考えられる。本論文では、合併というイベントにおいて、降格が行われたという事実が明らかにされた。このことは、Shleifer and Summers が示唆しているような暗黙の約束が破棄されたということが、このケースにおいて観察されたと考えることができよう。

\*本論文は、都留康（一橋大学）、阿部正浩（獨協大学）の両氏と筆者が共同で行っている研究プロジェクトから派生したものである。本研究プロジェクトの全体の成果は、近く本として出版予定である。本論文の作成に関しては都留・阿部両氏からのコメントをいただいた。また、本論文の作成のデータを提供していただき、何度も貴重なお時間を割いてくださったA社のご協力に心より感謝申し上げたい。

- 1) 合併・買収に関する文献としては、Andrade *et al.* (2001), Holmstrom and Kaplan (2001), Moeller *et al.* (2004)などを参照。
- 2) 本論文においては従業員の直接的な退職理由（自主的な退職かどうか）にかかわらず分析を行っている。その理由としては、どのような理由であっても、企業から見た場合、労働費用の削減に結びついていること、また、本当の退職理由と名目上の退職理由が一致しないケースも考えられることが挙げられる。
- 3) ただし、従業員の多くは役職定年制などを通じて、55歳でいったん、退職するため、54歳までの従業員の退職行動とは区別する必要がある。
- 4) この点に関しては逆の効果も考えられる。すなわち同一年齢の場合高い資格に所属する優秀な社員は退職しない可能性もある。
- 5) 旧X社、旧Y社では評価のあり方、分布状況が異なるため係数を直接比較することは難しい。
- 6) 旧Y社について、55歳以上の従業員をサンプルに含めて分析を行うと、年齢・勤続年数の効果は有意に正となる。
- 7) なお、今回のデータセットには、「同一職能資格に何年在籍したか」という変数は含まれていない。
- 8) 年齢の低い従業員の能力が陳腐化しているというケースも当然考えられる。
- 9) 希望退職に当たって企業側は退職すべき従業員の選別は行っていない。

参考文献

- Andrade, Gregor, Mark Mitchell, and Erik Stafford (2001) "New Evidence and Perspectives on Mergers," *Journal of Economic Perspectives* 15:2, 103-120.
- Brown, C., Medoff, J. L., (1988), "The Impact of Firm Acquisitions on Labor", in Auerbach, A., ed., *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.
- Canyon, M., Girma, S., S. Thompson and P. Wright, (2001) "Do Hostile Mergers Destroy Jobs?" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45, 427-440.
- Canyon, M., Girma, S., S. Thompson and P. Wright, (2002a) "The Impact of Foreign Acquisition on Wages and Productivity in the United Kingdom," *Journal of Industrial Economics*, 50,1, 85-102.
- Canyon, M., Girma, S., S. Thompson and P. Wright, (2002b) "The Impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment," *European Economic Review*, 46, 31-49
- Holmstrom, Bengt and Steven N. Kaplan, (2001) "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s," *Journal of Economic Perspectives* 15:2, 121-144.
- Moeller, S., F. Schlingemann, R. Stulz, (2004) "Wealth Destruction on a Massive Scale? A Study of Acquiring-Firm Returns in the Recent Merger Wave," *NBER Working Paper*, w10200.
- Shleifer, A., and Summers, L. H., (1988), "Breach of Trust of Hostile Takeovers" in Auerbach, A., ed., *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.

くぼ・かつゆき 早稲田大学商学部専任講師。最近の主な著作に"Executive Pay in Japan: The Role of Bank-Appointed Monitors and the Main Bank Relationship," (N. Abe, N. Gaston と共著) *Japan and the World Economy*, forthcoming。労働経済学専攻。E-mail : kkubo@waseda.jp