

企業の賃金政策と人事評価の公平感

参 鍋 篤 司

要 旨

本稿では、企業別の賃金制度のあり方が、従業員の人事制度の公平感および賃金の公平感へ及ぼす影響について、(社)国際経済労働研究所の個票データを用いて実証的に検討した。

賃金制度の指標として、企業内での賃金のばらつきの大きさを示す企業内賃金分散指標をはじめ、年功的要素を示す年功賃金指標、他社との賃金水準の差を示す効率賃金指標の三つについて検討した。

得られた結果は以下の通りである。

成果主義賃金制度を明示的に採用している企業においては、企業内賃金分散の指標値が高まるほど、公平感は低下する。また、年功賃金指標値、効率賃金指標値が高まるほど、公平感が高まる。

また、企業内賃金分散指標と年功賃金の指標は代替的である(負の補完性がある)傾向がある。

一方で、成果主義を採用していることが明示的に確認できない企業に勤めるサンプルにおいては、企業内賃金分散値は有意な影響を及ぼさず、年功賃金及び効率賃金指標値が高まると、公平感を高める傾向にあることが示される。

特に、効率賃金指標値は公平感に対してロバストな影響を及ぼしており、給与等の人事上の処遇が個人の能力や実績で決められるべきであると考えている人にとって、特にその影響が強いことが示された。

キーワード：人事評価、公平感、賃金制度、企業内賃金分散、年功賃金、効率賃金

On the Effects of Firm's Wage Policies on its Employees' Perceived Fairness of Performance Evaluation.

Atsushi SANNABE

Abstract

This paper empirically investigates how a firm's wage policies (institutions) affect its employees' perceived fairness of performance evaluation, using the individual data that the International Economy and Work Research Institute collected.

This paper focuses on the effects of the three indices as measures of wage institutions: IFWD (Intra-Firm Wage Dispersion) index, seniority wage index, and efficiency wage index.

The obtained results are as follows:

When the sample is limited to those who work for the enterprises in which we can clearly confirm that performance-based pay systems are adopted, an impartial feeling decreases when the index value of IFWD rises. On the other hand, an impartial feeling rises by the rise of the seniority and/or the efficiency wage index values.

In addition, there is a negative complementarity relationship between the IFWD index and the seniority wage index.

When the sample is limited to those who work for the enterprises in which we cannot confirm whether performance-based pay systems are adopted, the effects of the IFWD index are statistically insignificant. On the other hand, an impartial feeling rises by the rise of the seniority and/or the efficiency wage index values.

Especially, the positive effects of the efficiency wage index are robust. Moreover, the effects are stronger for those who think salary and other treatment at the office should be decided by individual ability and output.

Key words: performance evaluation, fairness, wage structure, intra-wage dispersion, seniority wage, efficiency wage

投稿受付日 2007年7月23日

採択決定日 2007年11月12日

京都大学経済研究所 研究員

1. はじめに

1990年代以降、成果主義的な賃金制度を導入する企業数は、増加の一途をたどっている。しかし、その制度は円滑に導入されないことも多く、運用の改善を迫られるケースが少なくない。

はたして、このような現象は、従業員の側がそもそもそうした賃金制度の導入を望んでいないことから生じているのだろうか？国民生活選好度調査（平成11年度）によれば、約四割の人が能力主義的な賃金制度に賛成している。さらに、個人の選択や努力の違いによる所得等の格差は当然である、と考える人は七割にも達している。こうした数字と、成果主義賃金制度の運用がなかなかうまくいかないという事情の間に横たわる原因はなんだろうか。能力や努力の違いが賃金などへ反映されていく制度は成果主義的賃金制度のみではなく、成果主義賃金制度が単に嫌われている、ということも大きな理由の一つであろう。

しかし根本的な問題は、どのような制度であれ、人を評価していく仕組みが組織において必要であり、その評価の公平性をいかに担保していくか、という問題であろう。成果主義的賃金制度の導入が一般的な現象になるにつれて、評価の重要性が増してきた背景があり、短期的な時間軸が設定される中で、公平感を保つ評価をしていくことの難しさが今までと比べて、より顕在化してきた事情がある⁽¹⁾。

つまり、大竹（2005）、高橋（1999）が示唆するように、人事評価を適切に実施し、公平感を高く保つことができるかどうかということが、成果主義的賃金制度を円滑に運用していく上で、重要な要因となる⁽²⁾。

本稿では、企業別の賃金体系の違いが、人事評価の公平感に対してどのような影響を及ぼすのかについて検討する。

具体的に言い換えれば、本稿の目的は、企業別に推計された賃金関数の種々の特徴（企業内賃金分散指標、年功賃金指標、効率賃金指標）を、企業の賃金政策により決定されるものと捉え、それが従業員の人事評価に対する公平感を生じさせる要因としてどのように影響しているのか、を問うことにある。

経済理論的には、成果主義的賃金制度のみが、従業員の努力を引き出す役割（インセンティブとしての役割）を果たしている賃金制度ではない。

勤続初期の時点では生産性を下回る賃金を支払い、後にその差額を上乗せして支払うことで従業員の努力を引き出そうとする年功賃金の理論⁽³⁾（Lazear 1979）や、他社より高い水準の賃金（あるいは市場での水準よりも高い賃金）を支払うことで努力を引き出そうとする効率賃金の理論（Akerlof 1982；Shapiro and Stiglitz 1985）などがある。

つまり、成果主義賃金のみならず、上記の二つのような賃金政策（インセンティブ）が、人事評価の公平感に対してどのような影響を与えるのか、そしてこの三つの制度は互いにどのように関連し合っているのかについて知る必要がある。

なぜならば、制度間には補完性の問題が存在している可能性があるからである。

すなわち、一つの制度を変更することだけでは改革が失敗に終わる確率が高く、すべての制度を一斉に変更するようなドラスティックな改革が必要とされることも多いからである。

成果主義的賃金制度の導入が進むに従い、年功賃金制度も変化の過程にあるといわれる。年功賃金が人事評価の公平感に対して果たしている役割は、どのようなものであるのだろうか？

また、効率賃金は、人事評価の公平感を醸成することに貢献しているのだろうか？また、これらの要因は、相互にどのような関係にあるのだろうか？

このような問いに対する、本稿における答えは、以下の通りである。

成果主義賃金制度を明示的に採用している企業においては、企業内での賃金のばらつきの大きさを表す企業内賃金分散の指標値が高まるほど、公平感は低下する。また、年功賃金指標値、効率賃金指標値が高まるほど、公平感が高まる。

また、企業内賃金分散指標の値と年功賃金の指標は代替的である（負の補完性がある）。

一方で、成果主義を採用していることが明示的に確認できない企業に勤めるサンプルにおいては、企業内賃金分散値は有意な影響を及ぼさず、年功賃金および効率賃金指標値が高まると、公平感を高める傾向にあることが示される。

特に、効率賃金指標値は公平感に対してロバストな影響を及ぼしており、給与などが個人の能力や実績で決められるべきであると考えている人にとって、特にその影響が強いことが示された。

すなわち、賃金・賞与に大きな格差をつけることは、成果主義導入企業においては公平感を損なう。さらに、賃金・賞与のばらつきが大きい場合に年功的な要素を高めると、公平感は低下してしまう可能性がある。したがって、他社よりも平均的に高い給与水準を設定するという、公平感を高める施策が必要であることを示唆している。

本稿の以下での構成は、次のようになっている。

次節では、本稿で用いられるデータについて説明する。

3節では、人事評価の公平感を構成する諸要素について言及する。

3-1節では、成果主義賃金制度導入の程度を表す代理指標としての、「企業内賃金分散（Intra-Firm Wage Dispersion；以下IFWDとよぶことがある）」について説明する。

3-2節では、年功賃金の指標、効率賃金の指標について説明する。

3-3節では、過程の公平性について、簡単にまとめる。

4節では、計算結果について検討し、第5節では、結論を述べる。

2. データについて

本稿で用いるデータは、1990年から現在に至るまで社団法人国際経済労働研究所が行なっている「労働組合員総合意識調査」に参加した日本全国の大手上場企業44社のものである。実際に使

用したのは1990年から2003年までのものであり、当該期間内に複数回調査が行われている企業もあるが、分析では最新の調査のもののみを用いている。その結果、合計約7万人の組合員（ただし、正規従業員に限定）のデータが得られた。

調査票は各労働組合を通して配布・回収された。また、本社のみならず各支社・工場の組合員のデータも収集されている。なお、全組合員を調査対象にした組合もあるが、無作為標本抽出によって一部の組合員のみが調査対象になった組合もある。質問項目は、性別、年齢、勤続年数、学歴などといった人的資本に関する基本的な項目のほか、仕事の内容についての質問など、多岐にわたっている。記述統計量については、表1の通りとなっている⁽⁴⁾。

なお、「職場の人間関係」「会社の福利厚生」は五段階で表される満足度であり、1. 非常に不満足 2. やや不満足 3. どちらでもない 4. やや満足 5. 非常に満足 の五段階の答えをもってその数値としている。

表1 記述統計

変数名	平均	標準偏差	最小値	最大値
人事評価の公平感	2.792512	0.982512	1	5
賃金の公平感	2.865693	0.9081404	1	5
企業内賃金分散 (IFWD)	0.1997241	0.023157	0.15128	0.27758
年功賃金	0.0032057	0.0034355	-0.0039363	0.011021
(主観的) 効率賃金: YI-YJ	-0.3824989	1.16914	-8	8
「年齢、社歴」と「能力、実績」	3.7137	0.8933287	1	5
能力・実績重視ダミー	0.5902567	0.4917897	0	1
年取 (YI)	4.609701	1.972837	1	9
予想平均年取 (YJ)	4.9922	2.025094	1	9
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	2.692909	0.9758865	1	5
人事考課の結果を知ることができる	2.452049	1.270477	1	5
人事異動や人事考課について上司に意見を言うことができる	2.622706	1.198207	1	5
能力開発のための教育やセミナーに対する評価	2.290625	0.9424768	1	5
賃金 (単位: 一万円)	516.5274	207.9806	150	1050
月別残業時間	22.48575	19.4682	5	85
年齢	34.08962	9.858177	15	69
女性ダミー	0.2398951	0.4270222	0	1
大卒ダミー	0.3232024	0.4677026	0	1
転職ダミー	0.1987236	0.3990423	0	1
結婚ダミー	0.5634094	0.4959665	0	1
専門・技術・研究職ダミー	0.2740888	0.4460571	0	1
事務 (管理部門含む) 職ダミー	0.2453695	0.4303091	0	1
技能・現業職ダミー	0.3507162	0.771976	0	1
職場の人間関係	3.310906	0.9889855	1	5
会社の福利厚生	2.859013	1.00559	1	5
自律性	3.160048	1.138141	1	5
従業員数	17714	36623.95	958	257627

注) YI, YJ は回答した番号そのままを示している。賃金は該当するカテゴリーの平均値を取っている。

「自分の立てたプランやスケジュール通りに仕事を進めることが認められている（自律性）」「従業員は会社の経営方針などをよく知っている」「人事考課の結果を知ることができる」「人事異動や人事考課について上司に意見を言うことができる」という変数は、1. 「全くそう思わない」 2. ややそう思わない 3. どちらでもない 4. ややそう思う 5. 全くそう思う という回答を用いている。「能力開発のための教育やセミナーに対する評価」は、1. 全く評価できない 2. やや評価できない 3. どちらでもない 4. やや評価できる 5. 非常に評価できる という答えをもってその数値としている。

「年齢・社歴」と「能力・実績」という変数は、「あなたは、会社の給与や人事を決める場合、「年齢・社歴」と「能力・実績」のどちらを重視すべきだと思いますか」という問いに対して、1. 年齢・社歴 2. どちらかといえば年齢・社歴 3. どちらでもない 4. どちらかといえば能力・実績 5. 能力・実績 のどれかを回答してもらったものをその値としており、回答の数値が4以上である場合を1、それ以下である場合を0としたダミー変数を以下で使用する。

なお、分析の対象となる、人事評価の公平性および賃金の公平性に対する記述統計については、より詳しく4-1節で述べることとする。

3. 公平性を構成する要素

3.1. 結果に対する公平性

組織における公平性は、結果に関する公平性、過程に対する公平性とに大別することができる（Greenberg 1993）。本稿における結果に対する公平性とはすなわち、賃金の分配に対する公平感を指す。

評価する過程がいくら公平であると感じられても、その結果実現した賃金の分配について、あまりにも従業員間で大きな格差がついたり、あるいは逆にあまりに小さい差しかついていなければ、公平感が損なわれる恐れがある。

最初に述べたように、努力・能力の格差によって生じる、賃金格差を容認する人は日本でも意外に多くなっている。

いままで、それが（短期的なスパンにおいては）明らかにされてこなかったならば、実際に賃金の格差が顕れるようになることで、公平感を感じるようになる人が増えることになるだろう。

一方で、賃金収入が不確定になることで、生活に対する不安定感が増すことにより、不公平感を感じる人が増えることになるのかもしれない、どちらの効果がより大きいのか、実証的に調べてみなければ判定できないことであろう。

ここで、企業内賃金格差について、その具体的な計算方法について説明する。

この指標は、基本的に Winter-Ebmer and Zweimuller (1999), Lallemand et al. (2004) で用いられたものと同様である。具体的には、まず各企業ごとに賃金関数 (1) 式を OLS 推計し、そ

ここで得られた回帰式の残差の標準偏差を IFWD と定義する。

$$\ln(Wage_i) = \alpha + X_i\beta + \varepsilon_i \quad (1)$$

添え字の i は個人を表す。 $Wage$ は賞与や諸手当、時間外賃金等をすべて含む、1年間の賃金であり、 X に含まれる変数は、人的資本変数を含んだ個人属性を示す諸変数、すなわち「女性ダミー、年齢、年齢の2乗、勤続年数、勤続年数の2乗、学歴ダミー、職種ダミー、対数残業時間」である。

なお、Winter-Ebmer and Zweimuller (1999), Lallemand et al. (2004) は、Lazear and Rosen (1981) のトーナメント理論をテストすることを第一の目的としており、そこで対象とされる IFWD には昇進後の賃金格差が含まれている（管理職報酬など）。

しかし、本稿で用いられるデータに含まれる労働者は基本的に管理職にはない組合員であり、したがって、成果主義的賃金体系のもたらす影響について、比較的、直接に考察することができると考えられる。

成果主義賃金制度における IFWD の効果を測るためには、各社の IFWD の違いは、各社が採用する賃金制度の差異から生じたものではなく、評価する幅のばらつきを表しているものでなければならない。

したがって、サンプルが取られた時点において成果主義的賃金体系を採用していたことが確認できた企業に限った分析をあわせて掲載することにする。具体的には、日本経済新聞、日本経済産業新聞、読売新聞の新聞各社、そして企業自身が IR 活動などのために発行した報告書において、「個人の成果に応じて年収のかなりの部分（あるいはすべて）が決定される、年俸制を中心とした賃金方式へと移行した」と報道・発表された企業および、同様な制度が採られていることが社国際経済労働研究所を通じた取材により確認できた企業、四社に限った分析をも併せて掲載する。

3.2. 年功賃金と効率賃金

年功賃金指標と（客観的）効率賃金指標の二つの指標についての計算方法を示す。この二つの指標は、以下の賃金関数を計算することで、同時に計算される。

$$\ln(Wage_{ij}) = HR_{ij}\tau + \zeta Tenure_{ij} + \sum \theta_j Tenure_{ij} * Firm_j + \sum \gamma_j Firm_j + \varepsilon_{ij} \quad (2)$$

i は個人を表すインデックスであり、 j は企業を表すインデックスである。

$Wage$ は賞与や諸手当、時間外賃金等をすべて含む、1年間の賃金である。

また、 HR に含まれる変数は、人的資本変数を含んだ個人属性を示す諸変数、つまり女性ダミー、年齢、年齢の2乗、学歴ダミー、職種ダミー、対数残業時間である。 $Tenure$ は勤続年数を表し、 $Firm$ は企業ダミーである。

年功賃金の度合いを示す指標として用いられるのは、 θ_j である。すなわち、Tenureと企業ダミー変数の交差項の係数値をもって、その程度としている。そして、(客観的)効率賃金指標は γ_j が用いられる。(客観的)とした理由は、以後の分析では(主観的)効率賃金指標が用いられるからである。

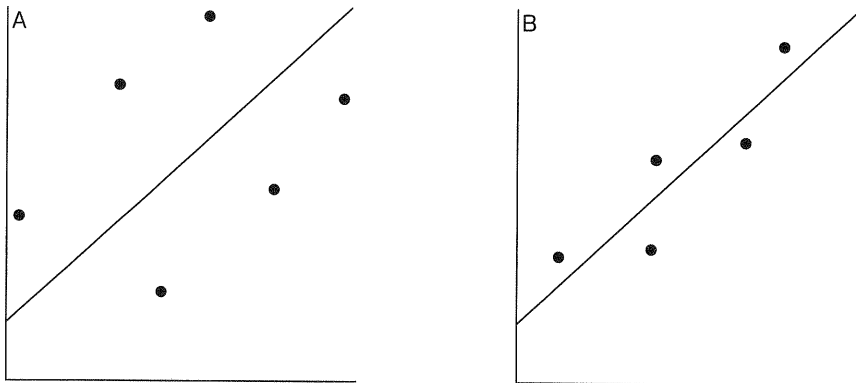
その理由は、本稿で用いられるデータを用いた、効率賃金が個々の従業員の幸福度に与える影響を見る際には、アンケート調査の設問に対する答えを用いた方が適切であることが、Saito, Sannabe and Yamada (2005)で示されたことに基づいている。

主観的効率賃金指標は、回答者自身の年収(記述統計表(表1)におけるYI)から、「あなたと同年齢で、同じ仕事をしているサラリーマンの平均年収はどれぐらいだと思いますか」という問いに対する答え(記述統計表(表1)におけるYJ)を引いたものを用いている。

以下の図1は、企業内賃金分散指標のイメージを表した図である。

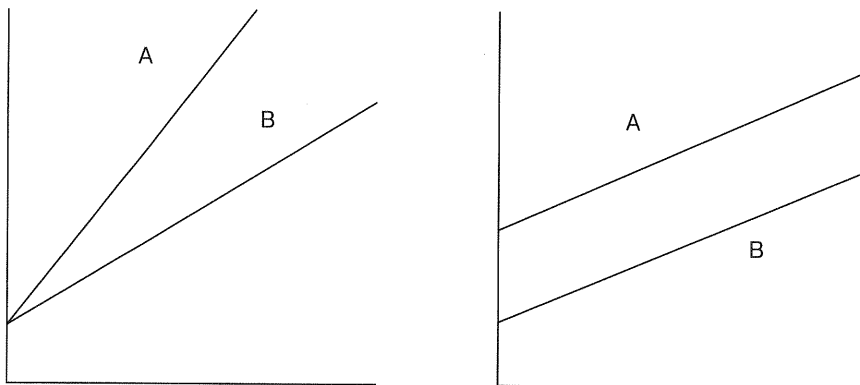
B社よりも、A社の方が大きな値をとっている。

図1 企業内賃金分散指標のイメージ



注) 縦軸は賃金水準。横軸は勤続年数や年齢など。

図2 年功賃金指標と効率賃金指標のイメージ



注) 縦軸は賃金水準。横軸は勤続年数。

次に、図2では、年功賃金指標と、効率賃金指標のイメージを表している。

左側が年功賃金指標を示し、右側が効率賃金指標を示している。これらもまた、B社よりもA社の方が、より大きな値を示している。

これらの年功賃金指標と効率賃金指標が上昇すると、従業員の公平感を高めることができるのだろうか。

年功賃金指標の高まりは、平均的にみて、公平感を高めると考えられる。年齢を経るに従い、増大する生活費に対応する賃金が得られること、または住宅購入に関してローンが組みやすいことなどが、公平さを感じられる原因となるであろう。そうでない場合、他者と比較することなどを通じ、不公平感を募らせる可能性があるからである。

また、インセンティブを設定するときに、理論的観点からみてもっとも注意しなければならないことは、リスクとインセンティブとのバランスをとる、ということである (Milgrom and Roberts 1997)。上述した企業内賃金分散が従業員にとってリスクの指標であるのならば、年功賃金指標はいわばこれに対する担保の部分であり、リスクだけを考慮することは推計上バイアスをもたらす可能性がある。また、成果主義賃金制度は、成果のみによって賃金が決まるわけではなく、年功的に賃金が決定される余地を残したものであることもある (都留・阿部・久保 2005)。こうした事情からも、年功賃金指標を説明変数として用いる必要性があるといえる。

効率賃金指標の高まりも、公平感を高めると考えられる。すくなくとも、自分と同じような仕事をこなしている人々と比較して少ない賃金しか得ていない場合、不公平感は非常に高まるであろう。

3.3. 過程に対する公平性

過程に関する公平性は、言い換えると、(人事考課における) 評価手続きの公平性に関する議論であるといえる。高橋 (2001) によれば、評価が公正であるためには以下の三つの要件を満たしていなければならない。第一に情報公開の必要性、第二に評価の正確性、第三に評価の一貫性である。これらの要因は、そもそも何のために、人事考課を行うのか、という問いを発することにより、その意義が有機的に理解される。

守島 (2004b) によれば、その基本的な目的は、第一にそれを通じて、従業員に企業の戦略、経営方針を伝達することができる、というポイントにある。

もし、このような伝達がうまくいっていれば、「評価の一貫性」を確保することができるだろう。すなわち、どのような貢献が評価されるのかが明らかとなるためである。また、「評価の正確性」にも貢献するであろう。つまり、どのようなポイントを重視して評価を行えばよいのか、ということが従業員にとって共通に理解されている状況では、それがよく理解されていない状況と比べ、評価するという行為自体がより容易に為されうらだろうからである。

以上述べたことを、命題の形で再述するならば、以下のようになろう。

「企業経営方針をよく知っている従業員ほど、より評価を公平と感じる。」

次に、情報公開の必要性に関してである。公正な評価を行うためには、評価の基準などだけでなく、結果についてもフィードバックすることの必要性が指摘される。

言い換えれば、評価の結果について知ることができるのみならず、評価者と被評価者との間に、密なコミュニケーションがとれていなければならない（フィードバックがなければならない）、ということがいえるだろう。すなわち：「人事評価の結果について詳細に知ることができるほど、公平感を感じる。」「人事評価の結果について評価者に対して意見を表明することができるほど、公平感を感じる。」

また、守島（同上書）は、人事評価を行う第二の目的は、それを通じて、従業員の成長を促進できることにある、としている。したがって、企業が要求する能力の水準、あるいは能力伸長の方向性を達成するためのOJT的機會、および教育機会が充実していると従業員が感じていれば、評価に対する納得度も高まるであろう：「職場で提供される教育、訓練制度に満足している程、公平感が高まる。」

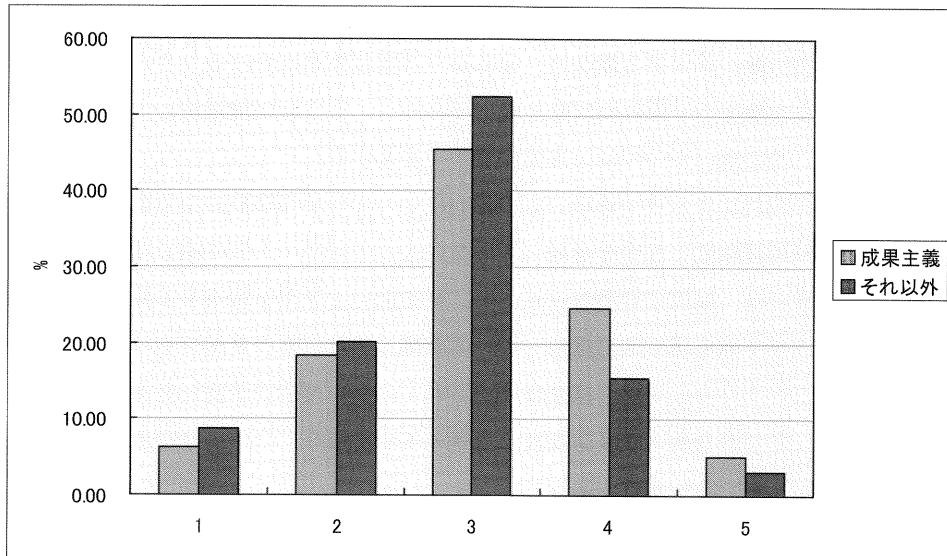
4. 分析結果

4.1. 被説明変数

以下の回帰分析で用いられる被説明変数は、「人事評価（考課）に対する公平感」、「賃金に対する公平感」である。それらの変数は、具体的には以下の、

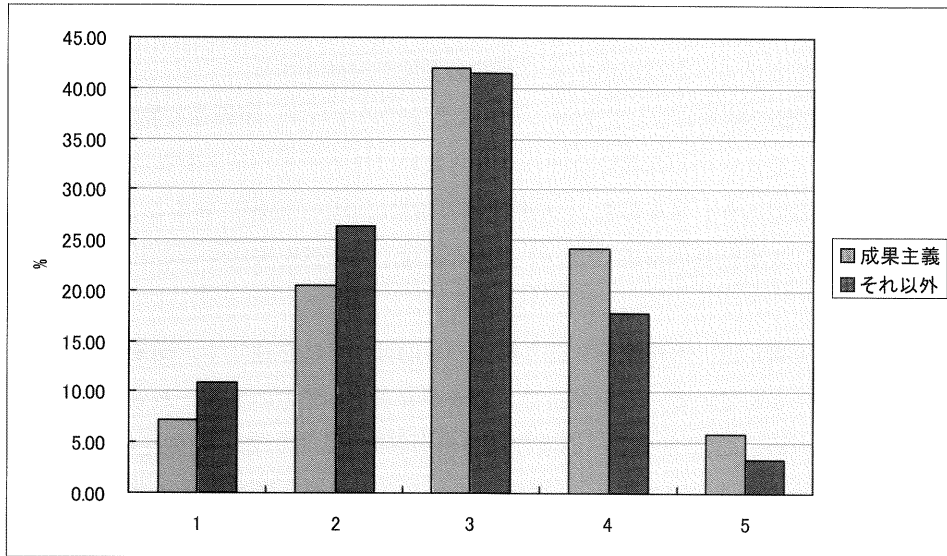
「あなたの人事評価（考課）については以下のどれが当てはまりますか」という問いに加え、

図3 人事評価の公平感の分布



注) 成果主義：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

図4 賃金の公平感の分布



注) 成果主義：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

「あなたの給与水準については以下のどれが当てはまりますか」という問いに対して、1. 「かなり不公平」 2. 「やや不公平」 3. 「どちらでもない」 4. 「やや公平」 5. 「かなり公平」という五段階の回答のうちのどれかを選んで回答してもらったものを用いている。以下図3、4に示すのは、「人事評価への公平感」「賃金への公平感」の、成果主義を明示的に導入している企業および、それ以外の企業にサンプルを分けた場合における、両者の分布である。人事評価の公平感、賃金の公平感の場合の双方ともに、成果主義を明示的に採用している企業の場合は、若干右側に傾いている釣鐘型であり、そうでない企業は若干左に偏った釣鐘型をしている。

成果主義賃金を明示的に導入する際には、それまでの賃金体系におけるときよりも、公平感を担保することにより一層努力を傾けねばならないであろう。そうした効果が、この分布に顕れている可能性がある。この点については、本節の後半で言及する。

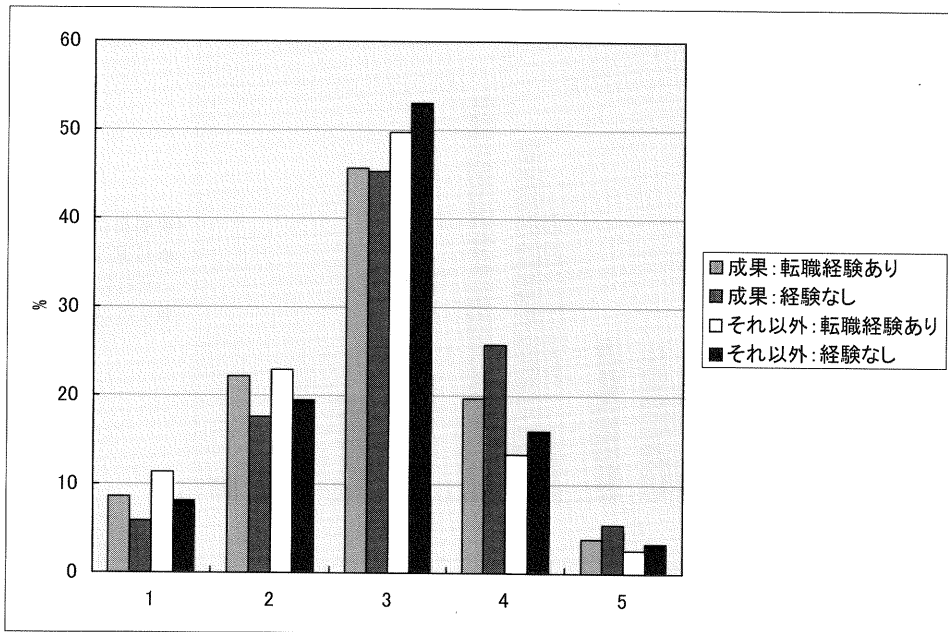
以下では、個人の属性による公平感の分布の違いについての記述統計的な分析の結果を示す。

図5、図6は、転職経験者と転職を経験していない人との間での、公平感分布の差異を見たものである。転職経験者は、転職未経験者に比べて、やや低い公平感を報告する傾向がある。

こうした傾向は成果主義を明示的に採用している企業、それ以外の企業でもほとんど変わっていない。つまり、このような公平感の格差は解消されていない可能性が高いと見るべきだろう。賃金決定において、年功的な要素が多少なりとも残っている限り、このような傾向は完全にはなくなることを示している可能性がある。

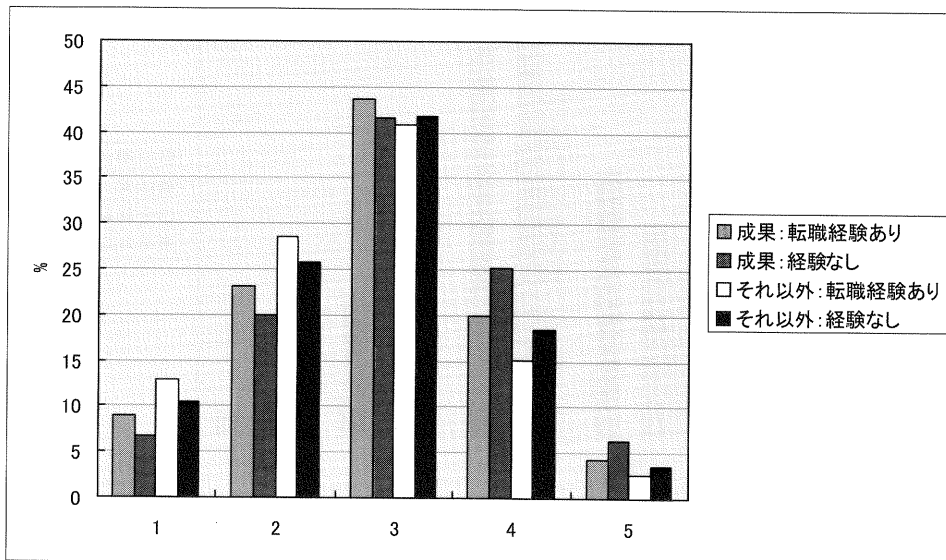
次に、大卒者と高卒者（中卒者を含む）の公平感の分布について示したのが、図7、8である。さらに、男性と女性の公平感の格差について示したのが、図9、10である。

図5 人事評価の公平感：転職経験者と未経験者の分布



注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

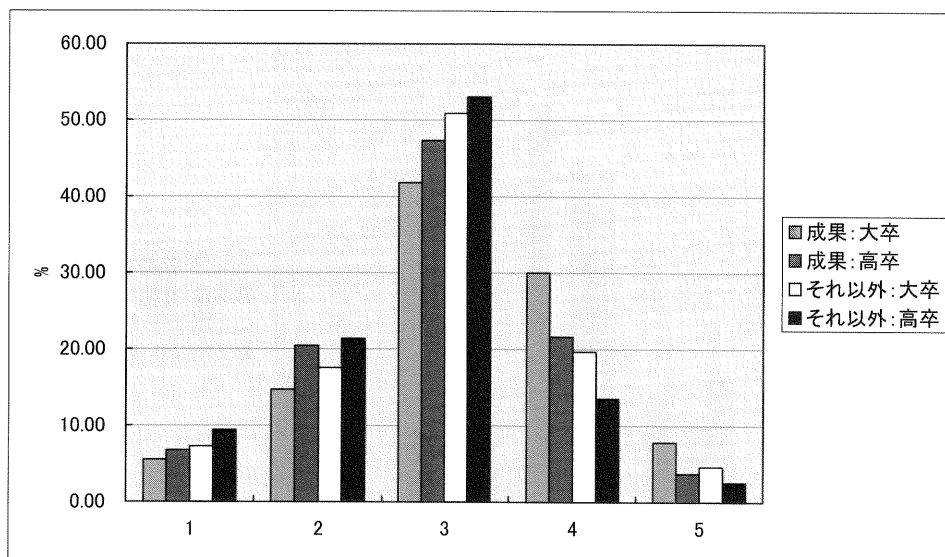
図6 賃金の公平感：転職経験者と未経験者の分布



注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

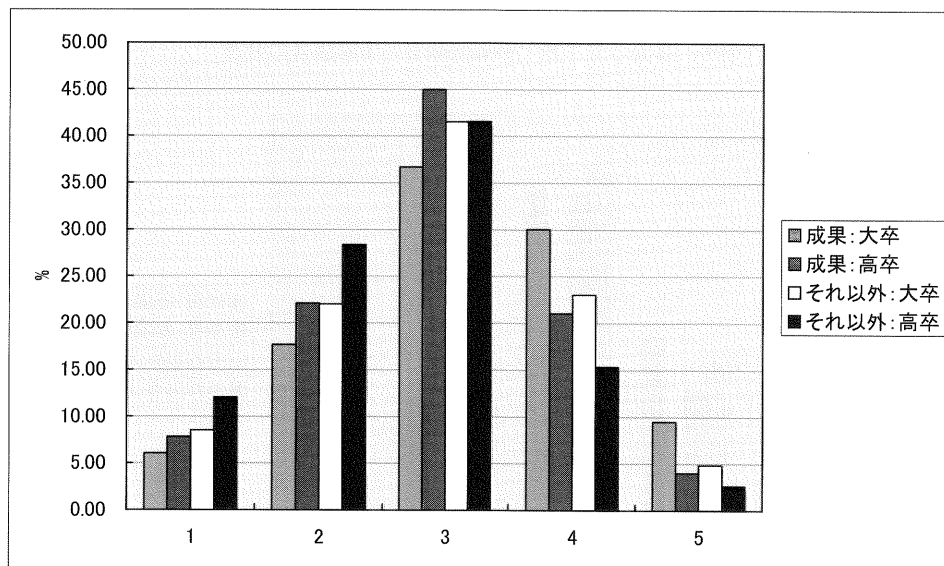
すべての図についていえることは、高卒者は大卒者に比べて、おしなべて公平感が低いということである。このような事情は、成果主義が明示的に導入されている企業と、そうでない企業とで、そう変化はしていない。すなわち、このような公平感の格差は、成果主義賃金制度導入によっ

図7 人事評価の公平感：大卒者と高卒者の分布



注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

図8 賃金の公平感：大卒者と高卒者の分布

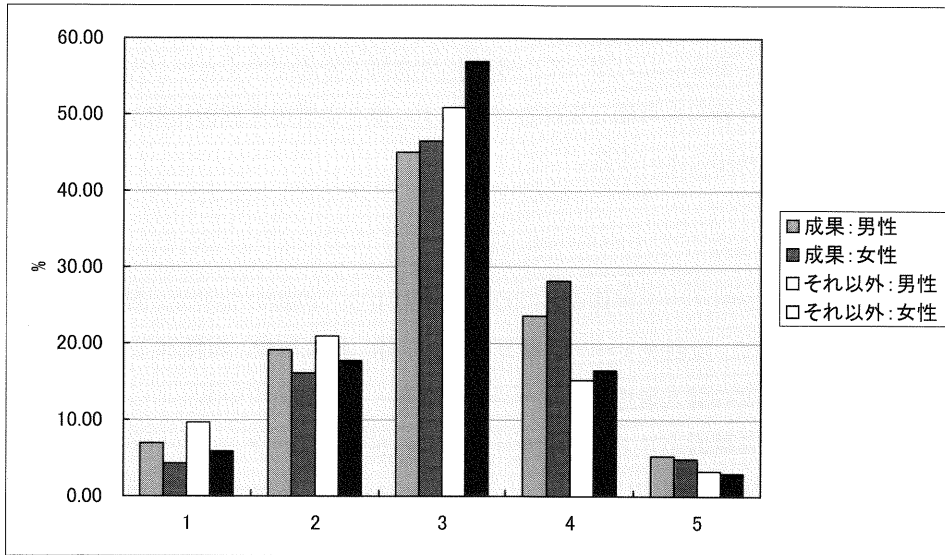


注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

て改善されていない傾向が見てとれる。

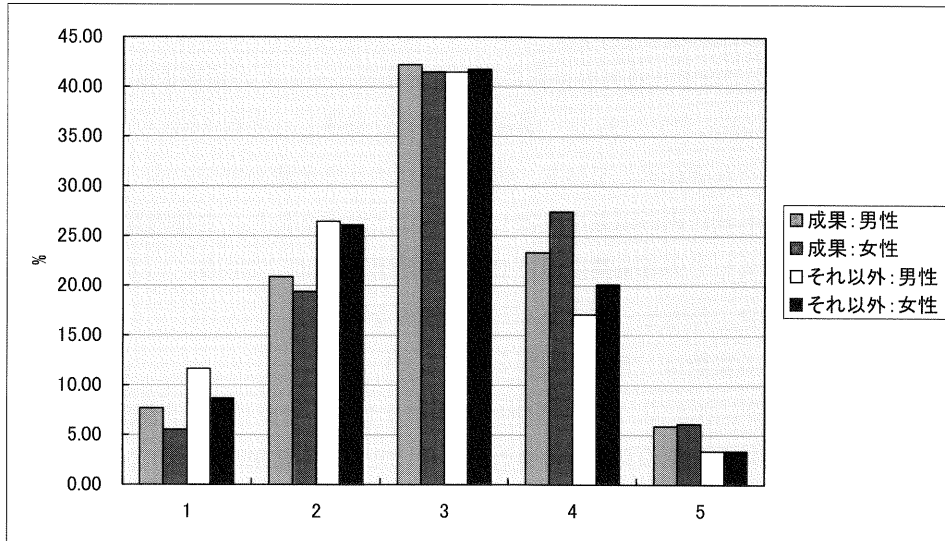
一般的に、女性のほうが、男性よりも公平感が高いことが見てとれよう。このような事情は、これもまた、成果主義が明示的に導入されている企業と、そうでない企業とでそう変化はしていない。一般に認識されている男女間賃金格差の問題を考えるとこれは意外な結果であるが、仕事

図9 人事評価の公平感：男性と女性の分布



注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

図10 賃金の公平感：男性と女性の分布



注) 成果：成果主義を明示的に採用している企業 それ以外：それ以外の企業

満足度に関する研究でも、一般的に女性のほうが男性よりも高い満足度を報告することが多い (Frey and Stutzer 2002)。公平感においても、同様の傾向が観察された、と考えられる⁽⁵⁾。

しかし、転職経験者—転職未経験者、大卒者—高卒者、男性—女性の公平感の格差は、見かけだけのものである可能性に注意しなければならない。

例えば、公平感を損なう要因として、残業時間が男性には不当に長く、女性は平均的に短いものであったならば、本当は公平感を損なう要因が残業時間である場合でも、男女間で格差が発生しているように見えてしまう。したがって、本当に男女間で格差があるというためには、残業時間をはじめとした様々な要因を考慮しなければならず、様々な要因を説明変数とした重回帰分析を行うことが必要とされることになる。

4.2. 説明変数

説明変数は、インセンティブに関連する三つの指標および、過程の公平性に関する四つの命題と対応する変数に加えて、女性ダミー、学歴ダミー、年齢、勤続年数、職種ダミー、転職ダミー、給与水準、残業時間などの個人属性をコントロール変数として加えている。

また、産業に共通する要因をコントロールするために産業ダミーを、マクロ経済状況をコントロールするために年度ダミーを加えている。これらを用いて、不均一分散に対して頑健なオーダード・ロジット分析を行った。

4.3. 計算結果

基本的な計算結果は、表2、表3に示されている。

表2では、成果主義賃金制度を明示的に採用している企業に勤める従業員にサンプルを限定した場合の結果⁽⁶⁾を、表3ではそれ以外の企業に勤める従業員についての結果を示している。なお、表2、表3における column (1)、(3)は、過程の公平性に関連した変数を除いたケースを、(2)、(4)は含んだケースをそれぞれ示しており、結果のロバストさを確かめている。そして結果は、年功賃金、効率賃金は有意に正の効果を及ぼしていることが示された。企業内賃金分散は、成果主義賃金を明示的に導入している企業においては負の効果を及ぼしている。一方で、その他の企業に勤める従業員の場合、符号も一定でなく、有意性もない。

過程の公平性に関する変数は、有意な影響を及ぼしている。

表4では、表2、表3に加えて、交差項を加えた推計を行っている。成果主義企業においては、企業内賃金分散と年功賃金指標の交差項の係数が有意に負となる結果が出ている。すなわち、この二つの指標を同時に高めてしまうと、従業員の公平感を損なう結果を生むことを示している。1990年代にかけて、企業はいわゆる年功賃金的賃金制度から、成果主義的賃金制度への移行を迫られ、その移行過程において修正や見直しを迫られた。

この交差項の係数が負であるという結果は、そのような事象と整合的な結果であるといえる。しかし、その係数の有意性は不安定であり、そのような効果が確かにあるとはいえ、その結果を信用するには留保が必要であろう。もっとも、有意な結果が出ているので、次の分析でもIFWDと年功賃金指標の交差項を含んで分析することとする。

次に、給与や人事がどのように決まるべきか、という個人それぞれの考え方により、制度の影

表2 賃金政策と公平感：成果主義を明示的に採っている場合

	人事評価の公平感		賃金の公平感	
	(1)	(2)	(3)	(4)
IFWD	-357.054 (87.950)**	-660.054 (90.397)**	-12.488 (86.714)	-231.824 (88.920)**
年功賃金	795.943 (165.297)**	1340.991 (169.629)**	105.116 (162.910)	498.110 (166.767)**
効率賃金	0.267 (0.019)**	0.259 (0.019)**	0.402 (0.019)**	0.394 (0.019)**
能力・実績重視	0.101 (0.044)*	0.096 (0.044)*	0.041 (0.043)	0.046 (0.044)
LOG (賃金)	-0.419 (0.105)**	-0.497 (0.106)**	-0.476 (0.106)**	-0.506 (0.107)**
LOG (残業時間)	0.002 (0.030)	0.022 (0.030)	-0.015 (0.029)	-0.006 (0.029)
年齢	0.003 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.004 (0.003)	0.008 (0.003)*
女性ダミー	0.003 (0.062)**	0.023 (0.063)	-0.006 (0.062)	0.006 (0.063)
大卒ダミー	0.344 (0.063)**	0.360 (0.064)**	0.491 (0.063)**	0.520 (0.063)**
転職ダミー	-0.164 (0.055)**	-0.134 (0.055)*	-0.108 (0.055)*	-0.087 (0.055)
結婚ダミー	-0.037 (0.053)	-0.031 (0.053)	0.089 (0.052)	0.091 (0.053)
専門・技術・研究	0.100 (0.067)	0.103 (0.068)	0.122 (0.067)	0.128 (0.067)
事務 (管理部門含む)	0.080 (0.075)	0.071 (0.075)	0.077 (0.074)	0.079 (0.074)
技能・現業	0.175 (0.070)*	0.189 (0.071)**	0.172 (0.069)**	0.183 (0.070)**
職場の人間関係	0.401 (0.023)**	0.345 (0.024)**	0.302 (0.023)**	0.259 (0.023)**
会社の福利厚生	0.350 (0.023)**	0.287 (0.023)**	0.423 (0.023)**	0.376 (0.023)**
仕事の自律性	0.221 (0.021)**	0.156 (0.021)**	0.155 (0.021)**	0.106 (0.021)**
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている		0.115 (0.023)**		0.122 (0.023)**
人事考課 (評価) の結果を知ることができる		0.241 (0.023)**		0.173 (0.023)**
人事異動や人事考課 (評価) について上司に意見を言うことができる		0.161 (0.023)**		0.089 (0.023)**
能力開発のための教育セミナー		0.115 (0.023)**		0.142 (0.023)**
	8315	8315	8315	8315

注) *：5%で有意 **：1%で有意。括弧内は標準偏差を示す。

表3 賃金政策と公平感：それ以外の企業における場合

	人事評価の公平感		賃金の公平感	
	(1)	(2)	(3)	(4)
IFD	0.463 (1.183)	-1.251 (1.189)	0.292 (1.151)	-0.723 (1.154)
年功賃金	31.931 (4.167)**	19.549 (4.193)**	28.380 (4.043)**	20.620 (4.06)**
効率賃金	0.317 (0.008)**	0.303 (0.008)**	0.439 (0.008)**	0.431 (0.008)**
能力・実績重視	0.011 (0.016)	0.030 (0.016)	-0.029 (0.015)	-0.010 (0.015)
LOG (賃金)	-0.234 (0.036)**	-0.166 (0.036)**	0.092 (0.035)**	-0.036 (0.035)
LOG (残業時間)	0.036 (0.011)**	0.040 (0.011)**	0.023 (0.011)	-0.020 (0.011)
年齢	-0.006 (0.001)**	0.010 (0.001)**	0.007 (0.001)**	0.004 (0.001)**
女性ダミー	0.121 (0.025)**	0.165 (0.025)**	0.202 (0.024)**	0.227 (0.024)**
大卒ダミー	0.366 (0.021)**	0.388 (0.021)**	0.475 (0.021)**	0.503 (0.021)**
転職ダミー	-0.100 (0.020)**	-0.093 (0.020)**	-0.116 (0.020)**	-0.115 (0.020)**
結婚ダミー	-0.056 (0.020)**	-0.055 (0.020)**	-0.042 (0.019)*	-0.042 (0.019)*
専門・技術・研究	-0.028 (0.030)	-0.009 (0.030)	-0.011 (0.029)	0.010 (0.028)
事務 (管理部門含む)	0.050 (0.030)	0.071 (0.030)*	-0.009 (0.029)	0.009 (0.029)
技能・現業	0.098 (0.032)**	0.095 (0.033)**	0.031 (0.031)	0.031 (0.031)
職場の人間関係	0.411 (0.008)**	0.377 (0.009)**	0.272 (0.008)**	0.246 (0.008)**
会社の福利厚生	0.364 (0.008)**	0.312 (0.009)**	0.448 (0.008)**	0.407 (0.008)**
仕事の自律性	0.213 (0.007)**	0.172 (0.007)**	0.135 (0.007)**	0.108 (0.007)**
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている		0.107 (0.009)**		0.112 (0.008)**
人事考課 (評価) の結果を知ることができる		0.174 (0.008)**		0.103 (0.008)**
人事異動や人事考課 (評価) について上司に意見を言うことができる		0.131 (0.008)**		0.047 (0.008)**
能力開発のための教育セミナー		0.123 (0.009)**		0.126 (0.008)**
Observations	62195	62195	62195	62195

注) * : 5%で有意 ** : 1%で有意。括弧内は標準偏差を示す。表3では、全てのケースにおいて、産業・年度ダミーが含まれている。

表4 賃金政策と公平感：交差項を含む場合

	成果主義		それ以外	
	人事評価の公平感	賃金の公平感	人事評価	賃金
IFWD	-1202.057 (162.428)**	-526.236 (161.131)**	-1.583 (1.514)	-2.003 (1.470)
年功賃金	125137.748 (30528.717)**	71008.662 (30281.704)*	18.194 (31.520)	-19.200 (30.642)
効率賃金	-2.862 (14.592)	-1.913 (14.300)	0.407 (0.064)**	0.484 (0.064)**
IFWD*年功賃金	-618373.970 (159909.556)**	-385272.271 (158609.366)*	6.511 (161.038)	199.919 (156.561)
年功賃金・効率賃金	-51.492 (151.505)	-16.599 (148.604)	0.252 (2.088)	-1.441 (2.068)
IFWD*効率賃金	17.634 (81.213)	12.788 (79.621)	-0.519 (0.317)	-0.236 (0.314)
能力・実績重視	0.094 (0.044)*	0.045 (0.044)	0.030 (0.010)	-0.010 (0.015)
LOG (賃金)	-0.430 (0.108)**	-0.468 (0.108)**	-0.165 (0.036)**	-0.038 (0.035)
LOG (残業時間)	-0.005 (0.031)	-0.023 (0.030)	0.040 (0.011)**	-0.020 (0.011)
年齢	-0.002 (0.003)	-0.007 (0.003)*	-0.010 (0.001)**	0.004 (0.001)**
女性ダミー	0.051 (0.063)**	0.034 (0.063)	0.165 (0.025)**	0.226 (0.024)**
大卒ダミー	0.345 (0.064)**	0.514 (0.064)**	0.398 (0.021)**	0.503 (0.021)**
転職ダミー	-0.125 (0.056)*	-0.080 (0.055)	-0.094 (0.020)**	-0.114 (0.020)**
結婚ダミー	-0.043 (0.053)	0.083 (0.053)	-0.056 (0.020)**	-0.041 (0.019)*
専門・技術・研究	0.097 (0.068)	0.126 (0.067)	-0.008 (0.030)	0.009 (0.029)
事務 (管理部門含む)	0.058 (0.075)	0.056 (0.074)	0.072 (0.030)*	0.008 (0.029)
技能・現業	0.175 (0.071)*	0.176 (0.070)*	0.095 (0.033)**	0.031 (0.031)
職場の人間関係	0.342 (0.024)**	0.256 (0.023)**	0.377 (0.009)**	0.246 (0.008)**
会社の福利厚生	0.303 (0.024)**	0.386 (0.023)**	0.312 (0.009)**	0.407 (0.008)**
仕事の自律性	0.152 (0.021)**	0.103 (0.021)**	0.172 (0.007)**	0.108 (0.007)**
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	0.102 (0.023)**	0.113 (0.023)**	0.106 (0.009)**	0.112 (0.008)**
人事考課 (評価) の結果を知ることができる	0.249 (0.023)**	0.181 (0.023)**	0.174 (0.008)**	0.103 (0.008)**
人事異動や人事考課 (評価) について上司に意見を言うことができる	0.167 (0.023)**	0.091 (0.023)**	0.131 (0.008)**	0.047 (0.008)**
能力開発のための教育セミナー	0.115 (0.023)**	0.144 (0.023)**	0.123 (0.009)**	0.125 (0.008)**
産業・年度ダミー included?	no	no	yes	yes
Observations	8315	8315	8315	8315

注) * : 5%で有意 ** : 1%で有意。括弧内は標準偏差を示す。

響が異なっている可能性を検討する。

先述したように、「年齢・社歴」と「能力・実績」という変数は、

「あなたは、会社の給与や人事を決める場合、「年齢・社歴」と「能力・実績」のどちらを重視すべきだと思いますか」という問いに対して、1. 年齢・社歴 2. どちらかといえば年齢・社歴 3. どちらでもない 4. どちらかといえば能力・実績 5. 能力・実績 という答えを数値としたものである。以下の分析では、4以上の回答を1としたダミー変数を用いていく。

このダミー変数と、各賃金制度指標との交差項を加えた推計を行った。

結果は、以下の表5で示されている。

IFWD、年功賃金指標、効率賃金指標の結果は今までの結果とほぼ同様であり、各指標間の交差項の結果も同様である。一方、能力・実績ダミーと各指標の交差項の結果では、能力・実績と効率賃金指標との交差項が有意になるケースが多いといえよう。能力・実績を重視する人々は、そうでない人に比べて、効率賃金指標が上昇することで公平感を高める効果がより強くなるといえる。

注目すべきは、成果主義以外の企業サンプルの場合、賃金の公平感を被説明変数とする分析において、能力・実績ダミーと年功賃金指標の交差項の係数が有意に負となっていることであろう。

すなわち、能力・実績を重視する人々は、そうでない人に比べて、年功賃金指標が上昇することで公平感を高める効果が、より弱くなるといえる。

その他の説明変数について、簡単にコメントをしておく。過程の公平性に関連した四変数は、それぞれ有意である。すなわち、こうした制度を導入する際には評価の方法を工夫する必要など、人事上の処遇を改善する必要が高まり、結果として公平感を高めることに貢献していると考えられる⁽⁷⁾。

以下、表6、7は、成果主義を明示的に採用している場合と、それ以外の場合における、記述統計を示す。成果主義を明示的に採用している企業において、四変数の値が大きいことが見てとれる。表8は、年度ごとに採取された企業数およびサンプル数を示している。

大卒ダミーは、すべてのケースにおいて有意に正の結果となっている。これは記述統計における分布の比較と同じ結果であり、高卒者は、大卒者に較べて不公平感が強いことを示しているといえるだろう。この結果は成果主義企業でも同様であり、成果主義賃金制度の導入によっても、このような格差は解消されていないと見るべきである。

また、女性ダミーは成果主義を明示的に採用している企業においては有意に効いていない。すなわち、男女間の公平感の格差は、実は見せかけのものであったことが分かる。しかし一方で、そうでない企業群の場合、女性ダミーは依然として有意であった。

転職ダミーはほぼすべての場合、マイナスで有意である。しかし、成果主義賃金を明示的に採用している企業の場合、賃金水準の公平感に対しては有意でないケースがある。これは、直感的

表5 能力・実績重視ダミーを加えた場合

	成果主義		成果主義以外	
	人事評価の公平感	賃金の公平感	人事評価	賃金
IFWD	-2408.583 (469.550)**	-1491.396 (476.506)**	-1.088 (1.301)	-2.051 (1.296)
年功賃金	5553.174 (1105.342)**	3485.868 (1119.961)	22.323 (4.991)**	24.337 (4.894)**
効率賃金	0.242 (0.026)**	0.342 (0.028)**	0.264 (0.011)**	0.373 (0.011)**
能力・実績重視	35.524 (33.250)	-2.180 (33.488)	0.126 (0.134)	-0.162 (0.129)
IFWD*年功賃金	-628228.523 (160949.678)**	-416856.576 (162463.164)*	-3.715 (143.017)	193.515 (148.661)
能力・実績重視*IFWD	-196.866 (185.103)	12.789 (186.415)	-0.241 (0.658)	1.145 (0.638)
能力・実績重視*年功賃金	340.331 (346.769)	-54.087 (348.895)	-4.317 (4.480)	-9.420 (4.375)*
能力・実績重視*効率賃金	0.047 (0.036)	0.103 (0.037)**	0.074 (0.015)**	0.108 (0.015)**
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	0.102 (0.026)**	0.113 (0.026)**	0.107 (0.010)**	0.112 (0.009)**
人事考課（評価）の結果を知ることができる	0.251 (0.027)**	0.178 (0.026)**	0.174 (0.009)**	0.104 (0.008)**
人事異動や人事考課（評価）について上司に意見を言うことができる	0.164 (0.027)**	0.090 (0.026)**	0.131 (0.009)**	0.048 (0.009)**
能力開発のための教育セミナー	0.117 (0.025)**	0.145 (0.025)**	0.123 (0.009)**	0.126 (0.009)**
LOG（賃金）	-0.438 (0.105)**	-0.469 (0.110)**	-0.169 (0.036)**	-0.040 (0.036)
LOG（残業時間）	-0.005 (0.031)	-0.024 (0.031)	0.040 (0.011)**	-0.021 (0.011)
年齢	-0.001 (0.003)	-0.007 (0.003)*	-0.010 (0.001)**	0.004 (0.001)**
女性ダミー	0.061 (0.062)	0.034 (0.065)	0.164 (0.024)**	0.227 (0.024)**
大卒ダミー	0.352 (0.064)**	0.519 (0.064)**	0.399 (0.022)**	0.505 (0.021)**
転職ダミー	-0.124 (0.055)*	-0.079 (0.053)	-0.094 (0.021)**	-0.115 (0.019)*
結婚ダミー	-0.041 (0.054)	0.085 (0.054)	-0.055 (0.020)**	-0.041 (0.019)**
専門・技術・研究	0.099 (0.070)	0.129 (0.069)	-0.008 (0.031)	0.009 (0.030)
事務（管理部門含む）	0.053 (0.076)	0.067 (0.075)	0.072 (0.031)*	0.007 (0.030)
技能・現業	0.179 (0.070)*	0.180 (0.068)**	0.094 (0.033)**	0.030 (0.032)
職場の人間関係	0.342 (0.027)**	0.257 (0.027)**	0.376 (0.010)**	0.246 (0.009)**
会社の福利厚生	0.301 (0.027)**	0.384 (0.027)**	0.312 (0.010)**	0.407 (0.010)**
仕事の自律性	0.152 (0.024)**	0.103 (0.024)**	0.172 (0.008)**	0.108 (0.008)**
産業・年度ダミー included?	no	no	yes	yes
Observations	8315	8315	62195	62195

注）*：5%で有意 **：1%で有意。括弧内は標準偏差を示す。

表6 記述統計：成果主義を明示的に採っている企業群

変数値	平均	標準偏差	最小値	最大値
人事評価の公平感	3.038605	0.9442359	1	5
賃金の公平感	3.011666	0.9867945	1	5
企業内賃金分散 (IFWD)	0.1837755	0.0048095	0.17929	0.18938
年功賃金	0.0022054	0.0025668	0	0.0052296
(主観的) 効率賃金：YI-YJ	-0.0651834	1.219414	-7	7
「年齢、社歴」と「能力、実績」	3.790703	0.8709479	1	5
能力・実績重視ダミー	0.630908	0.4825879	0	1
年収 (YI)	5.368611	1.89606	1	9
予想平均年収 (YJ)	5.433794	2.025348	1	9
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	2.778232	0.945792	1	5
人事考課の結果を知ることができる	3.302225	1.205268	1	5
人事異動や人事考課について上司に意見を言うことができる	3.149128	1.167326	1	5
能力開発のための教育やセミナーに対する評価	2.414552	0.9534536	1	5
賃金 (単位：一万円)	596.5965	204.5838	150	1050
月別残業時間	17.94047	17.70174	5	85
年齢	36.83416	11.47539	18	62
女性ダミー	0.2239327	0.4169025	0	1
大卒ダミー	0.3533373	0.4780351	0	1
転職ダミー	0.1850872	0.3883916	0	1
結婚ダミー	0.6028863	0.4893293	0	1
専門・技術・研究職ダミー	0.2048106	0.4035874	0	1
事務 (管理部門含む) 職ダミー	0.1553818	0.3622901	0	1
技能・現業職ダミー	0.4459411	0.4970989	0	1
職場の人間関係	3.344438	0.9756187	1	5
会社の福利厚生	3.167288	1.014941	1	5
自律性	3.385448	1.085454	1	5
従業員数	5309.359	1943.238	3483	7580

注) YI, YJ は回答した番号そのままを示している。賃金は該当するカテゴリーの平均値を取っている。

に納得できる結果であろう。職種別ダミーにおいては、技能・現業職の公平感が高い場合が多い。ベースは営業職であり、専門・技術・研究、事務、営業の間に公平感の差はないが、それらと比べれば、技能・現業職は比較的公平感が高いことを示している。また、職場の人間関係、会社の福利厚生、仕事の自律性のそれぞれの数値が高まると、公平感を高める。賃金の水準が高まると、公平感が低下する。これは意外な結果ではあるが、仕事をめぐる条件の悪さ (仕事のきつさや危険さなど) が、高い賃金となって補償されている場合 (しかも充分には補償されていないような場合)、このような結果が得られると考えられる。年齢が高まることの、賃金の公平感へ与える影響が、成果主義企業とそれ以外では異なっている。成果主義を明示的に採用している企業では、年齢は負の効果を及ぼすが、そうでない企業では正の効果を及ぼしている。結婚ダミーは成果主

表7 記述統計：それ以外の企業群

変数名	平均	標準偏差	最小値	最大値
人事評価の公平感	2.842576	0.9007011	1	5
賃金の公平感	2.763212	0.9782323	1	5
企業内賃金分散 (IFWD)	0.2018563	0.0237969	0.15128	0.27758
年功賃金	0.0033395	0.003514	-0.0039369	0.011021
(主観的) 効率賃金：YI-YJ	-0.4249216	1.155681	-8	8
「年齢、社歴」と「能力、実績」	3.703411	0.8957824	1	5
能力・実績重視ダミー	0.5848219	0.4927567	0	1
年収 (YI)	4.50824	1.960755	1	9
予想平均年収 (YJ)	4.933162	2.017765	1	9
従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	2.681502	0.979284	1	5
人事考課の結果を知ることができる	2.338387	1.23538	1	5
人事異動や人事考課について上司に意見を言うことができる	2.552327	1.184688	1	5
能力開発のための教育やセミナーに対する評価	2.274057	0.9397697	1	5
賃金 (単位：一万円)	505.8228	206.088	150	1050
月別残業時間	23.09342	19.61282	5	85
年齢	33.72269	9.561982	15	69
女性ダミー	0.2420291	0.4283153	0	1
大卒ダミー	0.3191736	0.4661602	0	1
転職ダミー	0.2005467	0.4004126	0	1
結婚ダミー	0.5581317	0.4966132	0	1
専門・技術・研究職ダミー	0.2833508	0.4506289	0	1
事務 (管理部門含む) 職ダミー	0.2574001	0.4372052	0	1
技能・現業職ダミー	0.3379854	0.4730273	0	1
職場の人間関係	3.306423	0.9906806	1	5
会社の福利厚生	2.817799	0.8971443	1	5
自律性	3.129914	1.141642	1	5
従業員数	19372.91	38688.65	958	57627

注) YI, YJ は回答した番号そのままを示している。賃金は該当するカテゴリーの平均値を取っている。

義を明示的に採用している企業では、有意な影響を及ぼしていない。その一方で、そうでない企業では、有意にマイナスの影響を及ぼしている。残業時間の長さは、成果主義を明示的に採用している企業において、公平感への影響は見られない。この結果は、成果主義賃金制度が個々人の働き方に対して自由度をもたらしている可能性を示していると考えられよう。

5. 結論

本稿では、企業別の賃金制度のあり方が、従業員の人事制度の公平感及び賃金の公平感へ及ぼす影響について、(社)国際経済労働研究所の個票データを用いて実証的に検討した。

成果主義賃金制度を明示的に採用している企業においては、企業内での賃金のばらつきの大き

さである企業内賃金分散の指標値が高まるほど、公平感は低下する。また、年功賃金指標値、効率賃金指標値が高まるほど、公平感は高まる。

また、企業内賃金分散指標と年功賃金の指標は代替的である（負の補完性がある）可能性がある。

一方で、成果主義を採用していることが明示的に確認できない企業に勤めるサンプルにおいては、企業内賃金分散値は有意な影響を及ぼさず、年功賃金及び効率賃金指標値が高まると、公平感を高める傾向にあることが示される。

特に、効率賃金指標値は公平感に対してロバストな影響を及ぼしており、給与などが個人の能力や実績で決められるべきであると考えている人にとって、特にその影響が強いことが示された。

すなわち、賃金・賞与に大きな格差をつけることは、成果主義導入企業においては公平感を損なう。さらに、賃金・賞与のばらつきが大きい場合に年功的な要素を高めると、公平感は低下してしまう可能性がある。したがって、他社よりも平均的に高い給与水準を設定するという、公平感を高める施策が必要であることを示唆している。

以下では、今後の課題について検討する。

年功的に賃金が上昇するカーブの傾きの大きさは、公平感にプラスの影響を与えていた。

しかしここで注意しなければならないのは、年功賃金は、前述したように様々な理由で発生すると考えられる点である。Lazear (1979) によるインセンティブとしての年功賃金理論をはじめ、人的資本理論、適職探し理論、生活費理論など様々なロジックが考えられる⁽⁸⁾。

これらのうち、どのような要因が公平感へ影響しているのか、本稿では見分けることができなかった。適職探しの過程で生産性があがり、それに応じて賃金上がるのであれば、そうしたプロセスを保証する人事制度が、公平感を高めるのかもしれない。また、生活費に応じて上昇する賃金が、公平感を醸成する可能性も前述したように高いといえるだろう。

こうした効果を区別することは今後の課題である。

また、賃金制度と従業員の公平感の関係について、より明確な因果関係をもたせなければならないであろう。すなわち、計量経済学的な推計においては、相関関係と因果関係を混同することは誤りであるから、賃金制度が公平感へ影響を及ぼしているのであり、その逆ではないということ、そして、第三の観察できない要因が存在し、それが賃金制度および公平感へ影響を及ぼしている可能性を排除していくことが必要であろう。

本論文で成果主義賃金制度を採っていることが確認できた四社のサンプルのうち、一社はサンプルが採られた六年ほど前から導入を漸次進めてきたものの、その他の企業のひとつはサンプルが採られる二年前から、そして残りの二つの企業はサンプルがとられた年から導入されており、成果主義は導入間もないものである。したがって、賃金制度改革の影響そのものと、成果主義賃金導入の影響との区別を付けることは、今後の課題である。また、成果主義を導入した目的のひ

とつに、人件費の圧縮があったとすれば、そのような効果についても識別することが必要である⁽⁹⁾。

最後に、賃金制度および人事評価の公平感の及ぼす、従業員の仕事満足度、従業員の努力水準への影響について検討する必要がある。これらは実行されるべき次の課題である。

注

- (1) 財社会経済生産性本部による調査では、上場企業のおよそ四割が「業績や成績で賃金・賞与に相当な格差がついている」という問いに対して当てはまると回答し、約五割がどちらかといえば当てはまると回答している。また、およそ五割の企業が、現場で適正な評価ができていないと回答している。調査の詳細については、財社会経済生産性本部ウェブサイト (<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/lrw/activity000665/attached.pdf>) を参照されたい。
- (2) 特に、大竹 (2005) では、現行の人事評価のあり方について否定的な考えを持つ労働者は、成果主義賃金制度の導入によって労働意欲が低下するという結果を得ている。また、篠崎他 (2003) では正社員とパート労働者間の賃金格差に対する納得度を、分析対象として用いている。
- (3) 従業員の賃金プロフィールが年功的になる理由は、Lazear (1979) による理論によるものだけでなく、人的資本理論、生活費補償理論、適職探し理論などがありうる。それぞれの理論の詳細は大竹 (2005) を参照されたい。
- (4) 賃金に関するデータは、すべて100万円刻みのカテゴリー・データである。アンケートの行われた当該年度における公平感を用いるため、賃金制度の諸指標は実質的に once lagged となり、同時性の問題を減少させると考えられる。つまり当該年度に行われた質問は、基本的に昨年度一年間の賃金水準についての質問であるからである。
- (5) 何故、このような傾向が観察されるのかについては様々な理由が考えられる。議論の詳細については、Frey and Stutzer (2002) を参照されたい。
- (6) 成果主義賃金制度を明示的に採用している企業に勤める従業員にサンプルを限定した場合、マルチコの問題が発生するために、産業ダミー、年度ダミーを加えた推計は行っていない。また、企業業績を示す一人当たり営業利益を説明変数として回帰式に加えた分析は、マルチコの問題が発生するために以下では省略している。
- (7) 成果主義賃金を導入する際には、それと補完的な施策が欠かせないことが知られている。すなわち、訓練の機会を提供する (玄田・神林・篠崎 2001)、仕事を進めていく上での自立性を高める (大竹・唐渡 2003) などである。成果主義制度をめぐる実証分析のサーベイについてより詳しくは、守島 (2004a) を参照されたい。
- (8) これらの内容についての詳細は、大竹 (2005) を参照されたい。
- (9) もっとも、人件費削減の影響は、以下の二つの理由から、本稿の結果にはそれほど重要な影響を与えないと考えられる。

第一に、本論文でのデータを同様に用いた参鍋・斉藤 (2007) において、被説明変数が企業内賃金分散、中心となる説明変数が企業の従業員一人当たり営業利益とした回帰分析を行った結果、その係数値は非有意であった。また、操作変数として一人当たり経常利益、一人当たり売上高を用いて2SLSの計算を行ったところ、これもまた非有意であることが確認された。すなわち、少なくとも本論文で用いたデータにおいては、企業の利益水準は企業内賃金分散指標に影響を及ぼしていない可能性が高い。

第二に、人件費の圧縮があった場合でも、個々人の賃金水準および効率賃金指標が説明変数として回帰式の中に含まれており、賃金水準の影響はコントロールされているからである。

参考文献

- 大竹文雄・唐渡広志 (2003). 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』34(3) : 193-206.
 大竹文雄 (2005). 『経済学的思考のセンスーお金のない人を助けるには』中央公論新社.
 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001). 「成果主義と能力開発」『組織科学』34(3) : 18-31.
 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史 (2003). 「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」

- 『日本労働研究雑誌』512：58-73.
- 財団法人社会経済生産性本部ウェブサイト (<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/lrw/activity000665/attached.pdf>)
- 参鍋篤司・斉藤隆志 (2007). 「企業内賃金分散・仕事満足度・企業業績」『日本経済研究』近刊.
- 高橋潔 (1999). 「人事評価のための認識枠組みと評価法との関連」『南山経営研究』14(1・2)：15-33.
- 高橋潔 (2001). 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』34(4)：26-38.
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005). 「日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証」東洋経済新報社.
- 守島基博 (2004a). 「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』525：34-37.
- 守島基博 (2004b). 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- Akerlof, G. A., (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*. 97(4): 543-569.
- Frey, B. S., and Stutzer, A. (2002). *Happiness and Economics*. Princeton University Press. 邦訳, ブルーノ・S・フライ, アロイス・スタッツァー (2005). 『幸福の政治経済学—人々の幸せを促進するものはなにか』佐和隆光 (監訳), 沢崎冬日 訳. ダイアモンド社.)
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. in Cropanzano R. ed. *Justice in the Workplace: Approaching fairness in Human Resource Management* (pp.79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lallemand, T., Plasman, R and Rycx, F. (2004). Intra-Firm Wage Dispersion and Firm Performance: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *KYKLOS*. 57(4): 533-558.
- Lazear, E. P. (1979). Why is there Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*. 87(6): 1261-1284.
- Lazear, E. P. and Rosen, S. (1981). Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*. 89(5): 841-864.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall College Div. (邦訳, ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ (1997) 『組織の経済学』奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 八木 甫 訳. NTT 出版.)
- Saito, T., Sannabe, A. and Yamada, K. (2005). Satisfaction and Comparison Income in Japan: Evidence from Data of Japanese Union Workers. *Economics Bulletin*. 4(17): 1-20.
- Shapiro, C., and Stiglitz, J. E. (1985). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *American Economic Review*. 74(3): 433-444.
- Winter-Ebmer, R. and Zweimuller, J. (1999). Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance. *KYKLOS*. 52(4): 555-572.