

日本企業の 人事制度改革とその帰結

阿部正浩
獨協大学経済学部

制度としての報酬・処遇

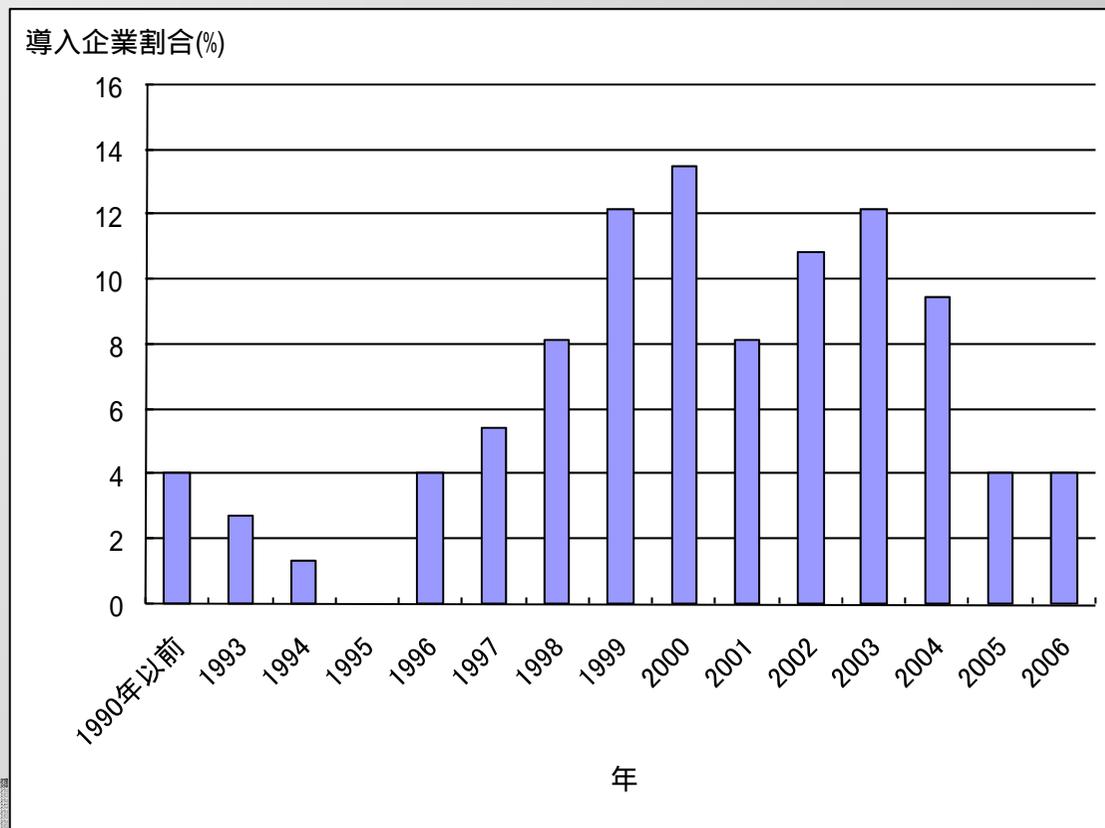
- ◎ 最適報酬制度：企業の利潤最大化
+ 労働者の労働インセンティブ
- ◎ 過去：職能資格制度による年功的処遇
- ◎ 現在：「成果主義」や「能力主義」
による処遇
- ◎ 問題「なぜ日本企業は職能資格制度を捨てたのか？」

国内企業アンケート

- ◎ 日本経団連の常任理事会員企業（238社）に送付
- ◎ 93社から回答
- ◎ 調査内容
 - 業種、従業員数、売上・利益の動向
 - 人事制度改革や賃金制度改革の有無
 - 賃金制度（賃金プロファイルなど）
 - その他

成果主義の導入時期

- ◎ 人事制度改革を行った企業：97.9%
- ◎ 成果主義を含む制度を導入した企業：96.7%
- ◎ 成果主義導入企業のうち、約75%は99年以降に導入



成果主義的な人事制度改革に踏み切った理由

1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため	89.1%
2 従業員の働く意欲を高めるため	75.0%
3 人件費を抑制するため	6.5%
4 企業業績を向上させるため	30.4%
5 企業再編（M&A、企業統合、分社）のため	1.1%
6 労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため	3.3%
7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	6.6%
8 従業員個々人の目標を明確にするため	28.3%
9 評価・処遇制度の納得性を高めるため	51.7%
10 経営トップの強い意向があったため	3.3%
11 多くの会社が導入しているため	0.0%
12 その他	1.1%

人事制度改革に踏み切った理由 と経営方針の関係

	Fac1	Fac2	Fac3	fac4	fac5
1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合 に応じて適正な原資配分を行うため	-0.016 (0.941)	-0.021 (0.862)	0.024 (0.776)	-0.014 (0.784)	-0.008 (0.711)
2 従業員の働く意欲を高めるため	0.029 (0.868)	-0.071 (0.928)	0.103 (0.750)	0.010 (0.700)	0.039 (0.699)
3 人件費を抑制するため	0.040 (0.456)	0.073 (0.333)	0.075 (0.400)	-0.120 (1.390)	-0.560 (0.600)
4 企業業績を向上させるため	0.185 (0.737)	0.116 (0.379)	0.344 (0.634)	0.012 (0.624)	0.001 (0.834)
6 労働時間で従業員の生産性を測るこ とが難しくなったため	-0.249 (1.258)	-0.091 (0.393)	-0.189 (1.784)	0.729 (0.089)	0.360 (0.221)
7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟 に調整していくため	0.315 (0.442)	0.441 (0.371)	-0.106 (0.865)	-0.321 (0.370)	0.040 (0.264)
8 従業員個々人の目標を明確にするた め	-0.184 (1.025)	0.015 (1.368)	-0.077 (0.702)	0.192 (0.535)	-0.092 (0.721)
9 評価・処遇制度の納得性を高めるた め	0.142 (0.965)	-0.172 (1.047)	-0.006 (0.778)	-0.046 (0.841)	0.003 (0.642)
10 経営トップの強い意向があったため	-1.369 (1.916)	-0.469 (1.108)	-0.004 (0.360)	-1.438 (1.307)	0.182 (0.853)

- ◎ Fac1：グローバル化・R&D重視型経営
- ◎ Fac2：顧客重視・CSR重視型経営
- ◎ Fac3：リストラ重視型経営
- ◎ Fac4：新規顧客開拓重視型経営
- ◎ Fac5：事業強化重視型経営

賃金制度改革の具体的内容

	10年以上前に実施したもの	10年以内に実施したもの	今後実施する予定のもの
1 年俸制の導入	9.6%	33.0%	2.1%
2 定期昇給の縮小・廃止	8.5%	59.6%	0.0%
3 年齢給の縮小・廃止	20.2%	57.5%	0.0%
4 昇給幅の拡大	6.4%	42.6%	0.0%
5 業績給・成果給の導入	12.8%	48.9%	0.0%
6 職務給・役割給などの導入	12.8%	45.7%	4.3%
7 能力給部分の拡大	12.8%	39.4%	0.0%
8 市場の賃金水準や相場との連動を強化	2.1%	10.6%	2.1%
9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	7.5%	36.2%	6.4%
10 退職金の基本給組み入れ	0.0%	5.3%	0.0%
11 変更（の予定）なし	1.1%	3.2%	5.3%

人事制度改革の効果

	2000年との比較			同業他社との比較		
	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
2000年以前に 人事制度改革実施	0.3679 [0.4338]	-0.5672 [0.4526]	0.3523 [0.3535]	0.4192 [0.3181]	0.1413 [0.3066]	0.3171 [0.3046]
1 年俸制の導入	-0.3029 [0.4377]	-0.5150 [0.4427]	0.2959 [0.3409]	-0.1799 [0.3060]	0.1252 [0.2964]	0.3360 [0.2951]
2 定期昇給の縮小・廃止	-0.1985 [0.5328]	-0.0498 [0.5233]	-0.3280 [0.3786]	-0.1987 [0.3342]	-0.2725 [0.3292]	-0.2185 [0.3315]
3 年齢給の縮小・廃止	-0.1034 [0.4908]	-0.6454 [0.5184]	0.7017* [0.4021]	0.0129 [0.3618]	-0.0520 [0.3607]	-0.0391 [0.3542]
4 昇給幅の拡大	0.2845 [0.4509]	-0.0700 [0.4570]	-0.0890 [0.3530]	-0.3147 [0.3033]	0.0226 [0.2911]	0.0861 [0.2925]
5 業績給・成果給の導入	-0.5990 [0.4769]	0.2842 [0.4952]	-0.0849 [0.3545]	0.2935 [0.3074]	0.2808 [0.2994]	0.2086 [0.3008]
6 職務給・役割給などの導入	0.7399 [0.4820]	-0.1336 [0.4522]	-0.2373 [0.3307]	0.1120 [0.2999]	-0.1754 [0.2949]	-0.2272 [0.2932]
7 能力給部分の拡大	1.1924*** [0.4534]	1.8570*** [0.5466]	1.0691*** [0.3466]	-0.0257 [0.2879]	0.2866 [0.2846]	-0.0739 [0.2820]
8 市場の賃金水準や相場との 連動を強化	0.3088 [0.6927]	1.1093 [0.7137]	-0.1305 [0.4976]	0.1311 [0.4386]	0.1919 [0.4245]	-0.3004 [0.4259]
9 家族手当等の生活手当の 基本給組み入れ	-0.5603 [0.5021]	0.5370 [0.4907]	0.5680 [0.3733]	0.1836 [0.3079]	0.5718* [0.3038]	0.2574 [0.3027]
10 退職金の基本給組み入れ	-3.2808*** [0.9836]	-2.3660** [0.9515]	-0.6131 [0.8142]	-0.8501 [0.9166]	0.7202 [0.7894]	0.6875 [0.7526]
fac1	0.4254** [0.2064]	-0.0118 [0.2378]	0.1227 [0.1765]	0.1098 [0.1599]	0.0316 [0.1561]	0.1047 [0.1601]
fac2	0.3728* [0.1932]	0.5301** [0.2085]	0.6101*** [0.2138]	0.0371 [0.1656]	-0.0061 [0.1591]	-0.0272 [0.1597]
fac3	-0.3419 [0.2898]	0.3187 [0.2840]	0.7391*** [0.2180]	-0.2379 [0.1824]	0.0438 [0.1756]	0.3795** [0.1799]
fac4	0.1010 [0.2580]	-0.5540* [0.3253]	-0.3957* [0.2190]	-0.1817 [0.1938]	-0.0369 [0.1869]	0.0169 [0.1899]
サンプル数	74	74	71	71	72	71