

経済財政分析ディスカッション・ペーパー

企業の賃金決定行動の変化とその背景

井上裕介、有馬基之、中野貴比呂、茨木秀行

Economic Research Bureau

CABINET OFFICE

内閣府政策統括官室（経済財政分析担当）

本稿は、政策統括官（経済財政分析担当）のスタッフ及び外部研究者による研究成果をとりまとめたもので、学界、研究機関等、関連する方々から幅広くコメントを頂くことを意図している。ただし、本稿の内容や意見は、執筆者個人に属するものである。

企業の賃金決定行動の変化とその背景

もくじ

[要旨]

- 1 . はじめに
- 2 . 先行研究の概要と理論的背景
 - (1) マクロでみた労働分配率、賃金、失業率の動向
 - (2) 先行研究の概要
 - (3) 賃金決定に関する理論
- 3 . 実証分析の結果
 - (1) モデルの設定とデータ
 - (2) 推計結果
- 4 . 分析結果のまとめ - 賃金の硬直性はどのように解消されたか？

補論：成果主義賃金導入企業の特徴

企業の賃金決定行動の変化とその背景

井上裕介、有馬基之、中野貴比呂、茨木秀行¹

【要 旨】

日本の労働市場の動向をみると、1990年代においては失業率が一貫して上昇する一方、企業部門でも労働分配率の上昇によって雇用過剰感が高まった。しかしながら、この数年の動向をみると、失業率は2003年初をピークに低下に向かうとともに、労働分配率も低下傾向にあり、企業の雇用過剰感もほぼ解消しつつある状況となっている。本来であれば、失業率の上昇は賃金を抑制する効果を持つが、1990年代半ば以降は失業率の上昇にもかかわらず労働分配率が上昇するなど、賃金が柔軟性を失った可能性があることが既存の研究でも指摘されている。他方、この数年における失業率の低下と労働分配率の低下は、賃金が再び柔軟性を取り戻しつつあることを示唆していると考えられる。

そこで、本論文では、1990年代には高止まっていた賃金がどのような要因によって低下してきたのかについて、個別企業のデータを用いて検証した。具体的には、賃金の硬直性の緩和に関して、企業が過剰債務を抱えたことにより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となったのではないかと、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たのではないかと、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たのではないかと、といった仮説を立てて検証した。その結果、債務比率の高さが賃金を抑制した可能性が高いこと、個別企業におけるパート比率の上昇が賃金を抑制した可能性は排除するものではないが、それが外部要因として他企業の賃金まで影響することはなかったこと、成果主義の導入については、ある程度幅広く採用している企業では、結果として賃金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。

以上を総合してみると、賃金は失業率といった外部要因に対して反応はしなかったものの、企業の内部要因、特に過剰債務の存在によってかなり抑制された可能性が高いことが示唆される。これを説明する一つの仮説としては、過剰債務を抱えた企業では、リストラの過程で、賃金上昇よりも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、賃金がそうでない場合に比べて抑制されたということが考えられる。また、成果主義の採用も結果として賃金に抑制効果をもったものと考えられる。

¹ いずれも内閣府（経済財政分析担当）事務官。本論文についての問合せは内閣府政策統括官（経済財政分析担当）総括担当参事官室まで。

1. はじめに

日本の労働市場の動向をみると、1990年代においては失業率が一貫して上昇する一方、企業部門でも労働分配率の上昇によって雇用過剰感が高まった。しかしながら、この数年の動向をみると、失業率は2003年初をピークに低下に向かうとともに、労働分配率も低下傾向にあり、企業の雇用過剰感もほぼ解消しつつある状況となっている。本来であれば、失業率の上昇は賃金を抑制する効果を持つが、1990年代半ば以降は失業率の上昇にもかかわらず労働分配率が上昇するなど、賃金が柔軟性を失った可能性があることが既存の研究でも指摘されている。他方、この数年における失業率の低下と労働分配率の低下は、賃金が再び柔軟性を取り戻しつつあることを示唆していると考えられる。

そこで、本論文では、1990年代には高止まっていた賃金がどのような要因によって低下してきたのかについて、個別企業のデータを用いて検証する。その際、仮説として、企業が過剰債務を抱えたことにより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となったのではないかと、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たのではないかと、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たのではないかと、といった点について検証を行なった。

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的な賃金制度の影響についても、企業業績や企業の雇用過剰感との関係を調べた。

2. 先行研究の概要と理論的背景

(1) マクロでみた労働分配率、賃金、失業率の動向

これまで賃金の伸びが低いものにとどまってきた背景には、企業部門における雇用の過剰感があるが、最近では過剰雇用がほぼ解消しつつある。日銀短観の雇用人員判断によると、1990年代初め以来、雇用が「過剰」であると答えた企業数が「過小」と答えた企業数を継続して上回ってきたが、2005年に入ってから、「過剰」と「不足」がほぼ均衡するようになっている(第1図)。また、こうした過剰雇用の解消は、企業部門の付加価値から賃金に充てられている割合を示す労働分配率でも同様の傾向がうかがわれる(第2図)。具体的には、法人企業統計によると、人件費を企業の付加価値で除した労働分配率は、1990年を底に1990年代末まで上昇傾向にあったが、2005年時点では1990年代初めの水準まで低下してきている。

第1図 日銀短観でみた雇用過剰感

第2図 労働分配率の動向

次に、失業率と賃金の動向についてみると、毎月勤労統計の現金給与総額を労働時間で除した時間当たり賃金は、1997年まで増加が続いたが、1998年から前年比でマイナスとなり、2004年時点で緩やかな減少が続いている（第3図）。他方、失業率については1990年代初めから2002年にかけてほぼ一貫して上昇し、2003年以降になってようやく低下に転じている。このように、フィリップス曲線として知られる賃金と失業率の逆相関（失業率が高いと賃金が低下）については、失業率の上昇の割には賃金の低下速度は加速せず、1990年代後半から両者の関係が弱くなっている。

第3図 時間当たり賃金と失業率

（2）先行研究の概要

こうした企業の雇用過剰感や労働分配率の変化については、どのような背景があるのだろうか。1990年代における労働分配率の動向については、西崎・須合（2001）では²、実質賃金と生産性の共和分の推計から、労働分配率は、労働と資本の代替の弾力性が1を下回ることから資本深化による労働生産性の上昇とともに長期的な上昇トレンドを持つものの、1990年代における労働分配率の上昇は、こうした均衡労働分配率の上昇では説明できないとしている。

このように、1990年代における労働分配率の上昇が生産性や資本深化等の動向から得られるトレンドを上回るものであったとすると、1990年代における労働分配率の上昇は、生産性との見合いで賃金が何らかの形で高止まった結果と考えられる。賃金の高止まりについて、原田、川崎、江川、木滝（2003）では、労働時間短縮によって時間当たり労働コストが上昇したことや、年功賃金制の下でデフレになっても名目賃金が下がらないという下方硬直性が1990年代において実質賃金の押し上げに働いたことを指摘している³。このうち、名目賃金の下方硬直性については、インフレ率が低位で安定している場合や緩やかなデフレの状況では、名目賃金が下方硬直性を持つことがかねてから指摘されており⁴、

²西崎健司・須合智広（2001）「わが国における労働分配率についての一考察」、日本銀行ワーキング・ペーパー・シリーズ、2001年6月

³原田、川崎、江川、木滝（2003）「賃金の硬直性と金融政策の重要性」、ESRI Discussion Paper Series No.45

⁴低インフレ下での名目賃金の硬直性についての海外の研究には、Akerlof, G. W. Dickens and G. Perry (1996), "The Macroeconomics of Low Inflation," Brookings Papers on Economic Activity 1, 1-59 Akerlof, G., W. Dickens and G. Perry (2000), "Near-rational Wage and Price Setting and the Long-run Phillips Curve," Brookings Papers on Economic Activity, 1-60 等がある。

1990年代の日本はそうした状況に陥った可能性が考えられる。

日本における名目賃金の下方硬直性に関する実証分析については、黒田・山本(2005)において、著者らの一連の関連研究の成果をまとめている。その中で、「消費生活に関するパネル調査」(家計経済研究所)を用いた労働者個人のパネル分析や「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)のデータを都道府県・企業規模・年齢・性別に細分化した名目賃金の分布の分析によると、1990年代において名目賃金の下方硬直性が存在したことが示されている。ただし、最近時点までのデータを用いた分析によると、1990年代末以降では名目賃金の下方硬直性が観察されなくなっているとしている。下方硬直性が1990年代末以降には消えた理由としては、賃下げに対する人々の抵抗感が薄れたことや、大きなショックに対する一度限りの大規模な調整が起きた可能性が指摘されている。

以上のように、日本の賃金は1990年代において硬直的なものであった可能性が高いが、それ以前の期間については、むしろ日本の賃金は他の国と比較しても柔軟性が高く、それが失業率の低位安定に寄与しているとみる見方が多かった⁵。日本の賃金の柔軟性については、利益と連動性の高いボーナスの割合が高いことが主因であるとする利潤分配モデル(Profit-sharing model)によって説明する見方(Weitzman(1987))や、日本の労働組合が企業単位であるため、産業単位あるいは全国単位の労働組合組織と比べて労働者の交渉力が弱いとする説(Calmfors and Driffill(1988))がある。他方、実証面で日本の賃金の柔軟性を検証した研究としてはBrunello and Wadhvani(1989)がある。彼らは、企業レベルのパネル・データを用いた分析を行い、日本の中小企業では賃金が失業率の高低に柔軟に反応する度合いが大企業と比べて大きいこと、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方が多いこと、が背景にあることを示している。

本論文では、以上のような先行研究の成果を踏まえ、日本の賃金の硬直性が1990年代から現在に至るまでにどのように変化したかについて、Brunello and Wadhvani(1989)の研究の枠組みを参考にして、企業レベルの財務データを用いて検証する。

(3) 賃金決定に関する理論

完全競争的な製品・労働市場においては、賃金は各企業の業績等に関わらず

⁵ 例えば、Turner, D., P. Richardson and S. Rauffet (1993), "The Role of Real and Nominal Rigidities in Macroeconomic Adjustment: A Comparative Study of The G3 Economies", OECD Economic Studies No.21, Winter 1993 では、アメリカ及びドイツと比べて、日本の賃金の柔軟性は高いために、需要・供給ショックに対して失業率が相対的に安定していることが実証モデルによって示されている。

均衡失業率を達成するような水準で決定される。他方、そうした完全競争の仮定を緩めると、必ずしも賃金は労働市場全体の需給を均衡させるように決まる訳ではない。そうした不均衡状態を説明する仮説としては、効率賃金仮説、賃金交渉モデル等がある⁶。

ここでは、賃金が企業と組合との交渉によって決まるというモデルを考える。このモデルでは、組合は企業内部で既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、企業と組合は、企業の利益のうちどれだけを賃金として分配するかを巡って交渉する。その際、組合の交渉力が強いほど、企業の市場支配力が高いほど、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。こうしたモデルを想定すると、一般に、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

$$U = (1-L) \frac{W}{P} \quad \text{ただし、} W \text{は賃金、} \bar{P} \text{はマクロの物価水準、} L \text{は解雇の確率}$$

企業の生産関数

$$Y = AN^\alpha K^{1-\alpha} \quad \text{ただし、} Y \text{は生産、} A \text{は技術進歩、} N \text{は労働、} K \text{は資本}$$

製品の需要関数

$$\frac{P}{P} = Y^{-1/\eta} \tilde{\theta} \omega, \quad \eta > 1 \quad \text{ただし、} \tilde{\theta}, \omega \text{は短期及び長期の需要シフト要因}$$

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仮定した上で、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 $-F$ として両者が交渉を行なうとする。

最大化すべき賃金交渉の目的関数

⁶詳しくは Layard, Nickel and Jackman(1991)を参照。

$$Max_w V(W) = (1-L) \frac{W}{P} (E\pi + F)^\beta \quad \text{ただし、}\beta\text{は企業の相対的交渉力}$$

上記の目的関数が内部解を持つと仮定して解いた上で、必要な変換を行ない、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

$$w = const + (p + y - n) + (1 - \alpha)\Delta n \quad \text{ここで} w, p, y, n \text{は自然対数で表された変数}$$

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。

3. 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、各企業の財務データを用いて前節で述べた賃金交渉モデル型の賃金関数を推計した。

(1) モデルの設定とデータ

) 基本モデル

ここでは、賃金交渉型モデルを基本として、企業の賃金が内部要因と外部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。

具体的には、被説明変数として、各企業の賃金（従業員一人当たり人件費）を用い、説明変数として以下を用いた。

当該企業の収益率: 企業の利益が大きくなれば賃金として分配される金額も大きくなるため、賃金にはプラスの影響を与えることが予想される。

当該企業の雇用者数の増減: 基本的には雇用者数が少ないほどインサイダーのレントが大きくなり賃金は高くなるが、他方で、雇用者数の増減の影響については、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はプラスの影響が及ぶことが予想される。

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もプラスの影響が及ぶことが予想される。

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はマイナスの影響が及ぶことが予想される。

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）、前期の賃金も説明変数に加えた。

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。

）過剰債務・パート化・成果主義賃金導入の影響

以上の基本モデルに、1990年代後半以降、賃金を抑制する方向に働いていると考えられる以下の3つの要因を説明変数として加えた。

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、賃金上昇よりも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、賃金がそうでない場合に比べて抑制されると考えられる。そのため、債務比率は賃金にマイナスの効果を与えることが予想される。

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、経済全体のパート比率は各企業の賃金に抑制的に働くと考えた。

成果主義賃金の導入状況：成果主義賃金とは、これまでの年功制の賃金体系とは異なり、各労働者のパフォーマンスについての評価を考慮して賃金を支給することを目指したものである。成果主義賃金の導入状況やその評価については補論において詳しく論じているが、そもそも成果主義を導入したからといって平均的な労働者の賃金が低下する訳ではないが、仮に年功制賃金の下で、労働者の高齢化によって生産性以上に賃金を支給している企業があるとする、そうした状況下では、成果主義賃金の導入が企業全体の人件費の抑制につながる可能性があると考えた。ここでは、「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」(内閣府)における成果主義賃金導入の状況を企業の財務データとマッチングさせてその影響をみた。

推計にあたっては、上場企業1125社(単体)の1995年から2004年までのパネル・データを用いた。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。

）賃金の増減に関するプロビット分析

以上の分析に加えて、最近時点における賃金の増減がどのような要因の影響を強く受けているかを調べるため、2003年度から2004年度にかけての賃金の増

減を被説明変数として、企業の収益率と債務比率がどのような影響を与えているかをプロビット・モデルで検証した。

(2) 推計結果

) 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、既存の労働者の影響力によって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(第4表モデル1)。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。ただし、推計期間を半分に分けて、1995年から1999年までと、2000年から2004年までの期間に分けて推計すると(第4表モデル2・3)、1995年から1999年までは失業率は有意ではないが符号はマイナスで賃金を押し下げる方向に働くことが示唆され、理論と整合的な面がみられるが、2000年以降は、失業率の符号がプラスと逆転し、かつ統計的にも有意となっている。このように、1990年代後半及び2000年代前半については、失業率に対する反応という意味では賃金が硬直的であった可能性が示唆される。

第4表 賃金関数の推計結果

1995年から1999年までの期間と2000年から2004年までの期間の推計結果を比較すると、他にもいくつか特徴がみられる(第4表モデル2・3)。第一に、賃金の調整速度(1から前期賃金の係数を引いたもの)が2000年から2004年の期間では著しく上昇したことであり、賃金はより迅速に調整されるようになったことが示唆される。第二に、内部要因については従業員の増減の係数が2000年から2004年の期間で小さくなったが、これは、リストラ圧力等によってインサイダーの影響力が低下した可能性が考えられる。

以上の結果からすると、2000年代前半において賃金の抑制に働いていたのは、失業率の上昇といった外部要因ではなく、リストラによって内部労働者(インサイダー)の影響力が低下したといった内部要因の影響の方が大きかったものと考えられる。

) 過剰債務・パート化の影響

以上の基本モデルに、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(第4表モデル4)。すると、債務比率については、有意水準で賃金抑制に働くことが示された。これは、事前に予想した通り、過剰債務を抱えた企業では人件費を抑制する傾向があることを示している。また、経済全体のパート比率については、符号はマイナスであったが有意にはならず、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が、個別の企業におけるパート比率の上昇は当然ながら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。

) 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、個別企業の賃金を収益率、人員の増減、経済全体の平均賃金、失業率といった要因で説明する基本モデルに、成果主義ダミー(成果主義導入企業は1、そうでない企業はゼロ)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推計を行なった。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506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。

推計結果をみると(第5表モデル2)、企業の収益率と成果主義ダミーの交差項、人員増減と成果主義ダミーの交差項ともに統計的には有意となっておらず、事前の予想とは異なり、必ずしも成果主義の採用が人件費の抑制につながったとは統計的にはいえない(ただし、符号としては、企業収益率と成果主義ダミーの交差項はマイナスである)。

上記の推計では、成果主義賃金が当該企業の賃金全体に占める割合の大小に関わりなく、たとえ一部であっても成果主義的な賃金を採用している企業は成果主義採用企業としているため、成果主義導入企業の特徴が十分に反映されていない可能性がある。そこで、やや恣意的ではあるが、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、同様の推計を行なった。この推計結果によると(第5表モデル3)、先ほどとは異なり、利益率と成果主義ダミーの交差項の係数がマイナスで有意となった。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。したがって、こうした企業では、成果主義の採用がある程度総人件費の抑制に寄与している可能性を示唆していると考えられる。

第5表 成果主義賃金の導入が個別企業の賃金に与える影響

）賃金の増減に関するプロビット分析

2003年から2004年にかけての賃金の増減が、どのような要因に影響されているかをプロビット・モデルで分析すると、全体としては、依然として債務比率の高い企業では賃金を増加させる確率が低いとの結果となった（第6表）。ただし、製造業と非製造業に分けて推計すると、製造業では既に債務比率が賃金に与える影響はみられなくなっている一方、非製造業では依然として債務比率が賃金の増減に大きな影響をもっていることが示された。

第6表 賃金の増減と企業債務の関係

4. 分析結果のまとめ - 賃金の硬直性はどのように緩和されたか？

以上の分析結果をまとめると、第一に、失業率の変化に対する賃金の柔軟性は1990年代後半以降失われている可能性が考えられる。つまり、理論的には、失業率の上昇が高いと労働者の交渉力が低下し、賃金が抑制されるという関係が想定されるが、1995年以降のデータを用いた今回の推計結果では、そうした失業率と賃金との関係はみられなかった。この意味において、1990年代後半以降の期間では、賃金は失業率の動きに対して硬直的であった可能性が高い。これは、1990年代以前の期間において、賃金の柔軟性が日本の低失業率の背景の一つであったことと比べると対照的である。

第二に、マクロデータでみると、労働分配率は2000年代に入って低下傾向を示すようになったが、これは、失業率の上昇によって示される労働需給の悪化といった外部要因の影響よりも、企業の内部要因による影響が大きかったと考えられる。今回の推計結果からは、リストラ等によりインサイダーである従業員の賃金への影響力が低下したこと、債務比率の高さが賃金を抑制した可能性が高いこと、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。

以上を総合してみると、賃金は失業率といった外部要因に対して反応はしなかったものの、企業の内部要因、特に過剰債務の存在によってかなり抑制された可能性が高いことが示唆される。これを説明する一つの仮説としては、過剰債務を抱えた企業では、リストラの過程で、賃金上昇よりも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、賃金がそうでない場合に比べて抑制されたということが考えられる。加えて、成果主義賃金の採用も、結果として賃金の抑制に寄与した可能性がある。

こうしたことを踏まえ、今後の賃金動向を考えると、企業の過剰債務がほぼ解消する中で、企業収益の改善に伴って賃金が上昇していく可能性が高くなっているが、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．成果主義賃金導入の背景

最近、多くの企業で何らかの形で成果主義賃金の導入が進められている背景の一つには、各企業の労働者が高齢化し、これまでの年功制の維持が困難になっていることがある。日本の年功賃金制度は、若年時代に生産性よりも低い賃金に抑える代わりに後年において生産性よりも高い賃金を支払うことで、若い労働者の雇用継続と勤労意欲を高めることに貢献してきた（樋口（2001））。しかし、少子高齢化によってピラミッド型の年齢構成が変化し、会社全体として高齢の労働者の割合が多くなると、生産性以上に給与を支払う必要が出てくるため年功賃金制度の維持が困難となっている。こうした中、成果主義賃金は、年功賃金の是正による労働インセンティブの低下を防ぐため、新たなインセンティブ制度として導入されている面がある。

また、成果主義賃金の導入には、こうした高齢化の要因だけでなく、中途採用の増加に示されるように労働市場の流動性が高まっていることもある。これは、高度な専門性をもった人材を中途で採用する場合には、年功制の下では適切な処遇が困難であるためである。

実際に成果主義を導入している企業の意識についてみると、労働政策研究・研修機構が2004年10～11月に約1万社を対象に行なった調査結果⁷によると、成果主義を導入した理由として、「従業員のやる気を引き出すため」が77.8%で最も多く、次いで、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」が59.8%、「従業員個々人の目標を明確にするため」が53.6%となっている（補論第1図）。

補論第1図 成果主義導入の理由

2．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）により分析を行なう。

（1）データ

⁷ 「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（労働政策研究・研修機構）による。調査結果は労働政策研究・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」を基にした。調査対象企業11,865社のうち有効回収は1,278社（有効回収率10.8%）だが、本データは一定期間内に回答があった1,214社の回答を基にしている。

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（補論第 2 図）。企業規模別の導入状況については、資本金の大きい企業ほど導入が進んでいる。業種別では、製造業及び非製造業という括り方をすると、両者でそれほど大きな差はない。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・労務作業への導入は他の職種に比べて相対的に低い。こうした傾向は、もともと専門技術・知識を持った労働者層を中心に、従来の年功によらない成果を反映させた賃金が導入され始めたことによるものと考えられる。

補論第 2 図 成果主義賃金制度の導入状況

（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。

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、中途採用の増加有無などにより説明するモデル（**モデル 1**）

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**）

推計の結果に基づいてその特徴を述べると（補論第 3 表）、第一に、一般には成果主義の採用によって社員のモチベーションが向上し企業業績が改善するといった影響が言われているものの、実証的には企業の業績と成果主義賃金との関係はほとんどみられない。具体的には、モデル 2 で示されているように、企業規模や中途採用の状況といった変数を含めずに推計した場合には、業況について「現状の業況が良い」と答えた企業では成果主義的賃金の採用の確率が高いという関係がみられる。しかしモデル 1 のように企業規模や中途採用の状況といった変数を含めると、企業の業況と成果主義的賃金採用との相関はみられなくなる⁸。これは、企業規模別の特徴として、大企業ほど成果主義的賃金の採

⁸ この点については、労働政策研究・研修機構（2005）の分析でも、企業規模等をコントロールした上で、企業の売上高、経常利益、売上高経常利益率と成果主義導入状況との関係を統計的に検証すると、いずれも統計的に有意な相関関係はみられていない。

用確率が高まる傾向がみられているためであると考えられる。

第二の特徴としては、中途採用が多い企業ほど成果主義的賃金を採用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、既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、成果主義的賃金を採用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。

補論第3表 成果主義賃金採用企業の特徴1

また、平成16年度企業行動に関するアンケート調査と企業の財務データをマッチングさせることにより上記のモデル1、2で説明変数として用いた業績や雇用のデータを実際の企業財務データに置き換えたモデルについても推計を行った。(モデル1′)(モデル2′)

推計結果をみると(補論第4表) おおむねモデル1、モデル2と同様であり、技能や中途採用は有意とされる一方、やはり業績に関するROAの項目などは有意ではない。また、モデル1、モデル2で有意とならなかった雇用に関する従業員者数の項目はモデル1′、モデル2′ではマイナスで有意となっており、雇用が減少しているほど成果主義を採用しやすい傾向がある可能性が示唆される。この理由については、雇用者の減少による内部労働者の賃金決定への影響力が低下した結果、賃金システムの変更が行われ易くなっていることなどが考えられるが、いずれにせよ、この点については今後より詳細な検証が必要であろう。

補論第4表 成果主義賃金採用企業の特徴2

(3) 成果主義賃金の導入による賃金格差拡大効果

成果主義賃金の導入がどの程度企業内の賃金格差につながっているかについても企業行動アンケート調査の結果を用いて推計した。ちなみに、企業行動アンケート調査によると、成果主義的な賃金の割合が50%以上の企業では、企業内の賃金格差(最低賃金と最高賃金の割合)が、30歳代で1.91倍、40歳代で1.85倍、50歳代で1.80倍と、それぞれ成果主義的賃金の割合が50%未満の企

業と比べて高く、また、1999年度から2004年度にかけて格差がさらに広がっているという内容になっている。推計では、被説明変数として、30歳代以下、40歳代、50歳代以上の各年代別に、同年代内の賃金格差（最高賃金と最低賃金の格差）を用い、様々な属性や要因をコントロールした上で、能力・成果を反映した賃金の賃金総額に占める割合との関係を調べた。推計結果によると、成果主義的賃金が総賃金に占める割合が10%増加すると、30歳代以下、40歳代、50歳代以上の同世代内賃金格差は、それぞれ約0.06倍、0.05倍、0.04倍拡大するとの関係が示唆される（補論第5図）。

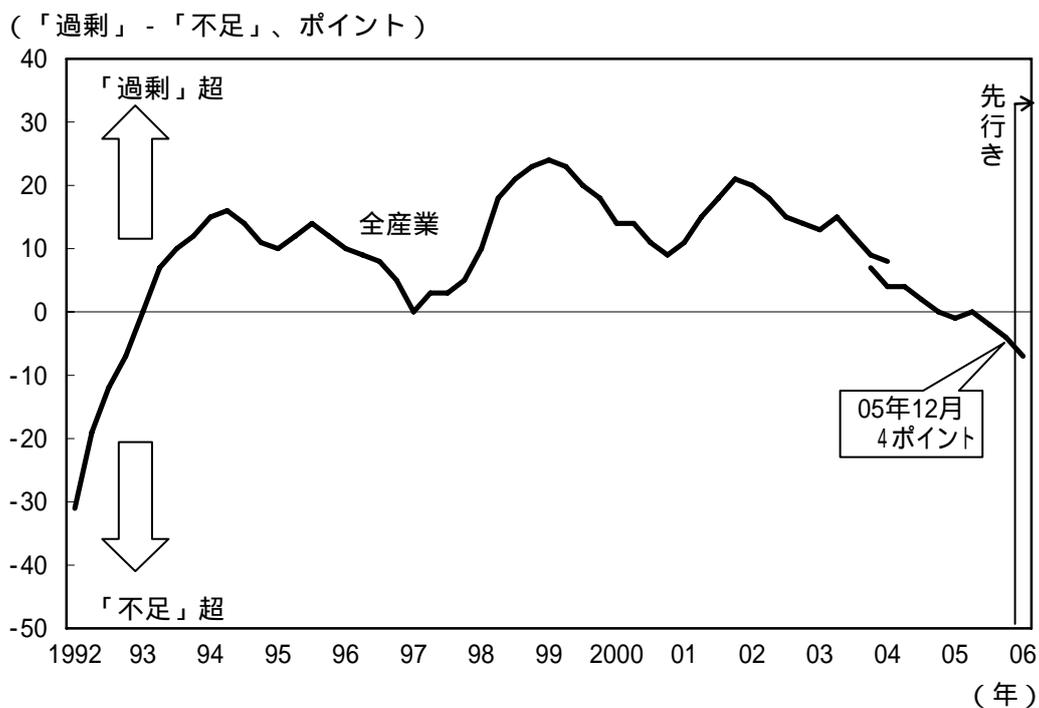
補論第5図 成果主義的賃金と賃金格差

(参考文献)

- 黒田祥子・山本勲 (2005) 「名目賃金の下方硬直性を巡る論点と政策含意：1990年代のわが国の経験を中心に」、IMES Discussion Paper Series 2005-J-17, 2005年9月、日本銀行金融研究所
- 原田泰・川崎研一・江川暁夫・木滝秀彰 (2003) 「賃金の硬直性と金融政策の重要性」、ESRI Discussion Paper Series No.45、内閣府経済社会総合研究所
- 西崎健司・須合智広 (2001) 「わが国における労働分配率についての一考察」、日本銀行ワーキング・ペーパー・シリーズ、2001年6月
- 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」
- 内閣府 (2005) 「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」
- 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 Driffill, J.(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
- Akerlof, G, W. Dickens and G. Perry (1996), "The Macroeconomics of Low Inflation," Brookings Papers on Economic Activity 1, 1-59 Akerlof, G., W. Dickens and G. Perry (2000), "Near-rational Wage and Price Setting and the Long-run Phillips Curve," Brookings Papers on Economic Activity, 1-60
- Turner, D., P. Richardson and S. Rauffet (1993), "The Role of Real and Nominal Rigidities in Macroeconomic Adjustment: A Comparative Study of The G3 Economies", OECD Economic Studies No.21, Winter 1993
- Weitzman, M.(1987), "Steady-State Unemployment Under Profit-Sharing", Economic Journal, Vol.97, pp86-105

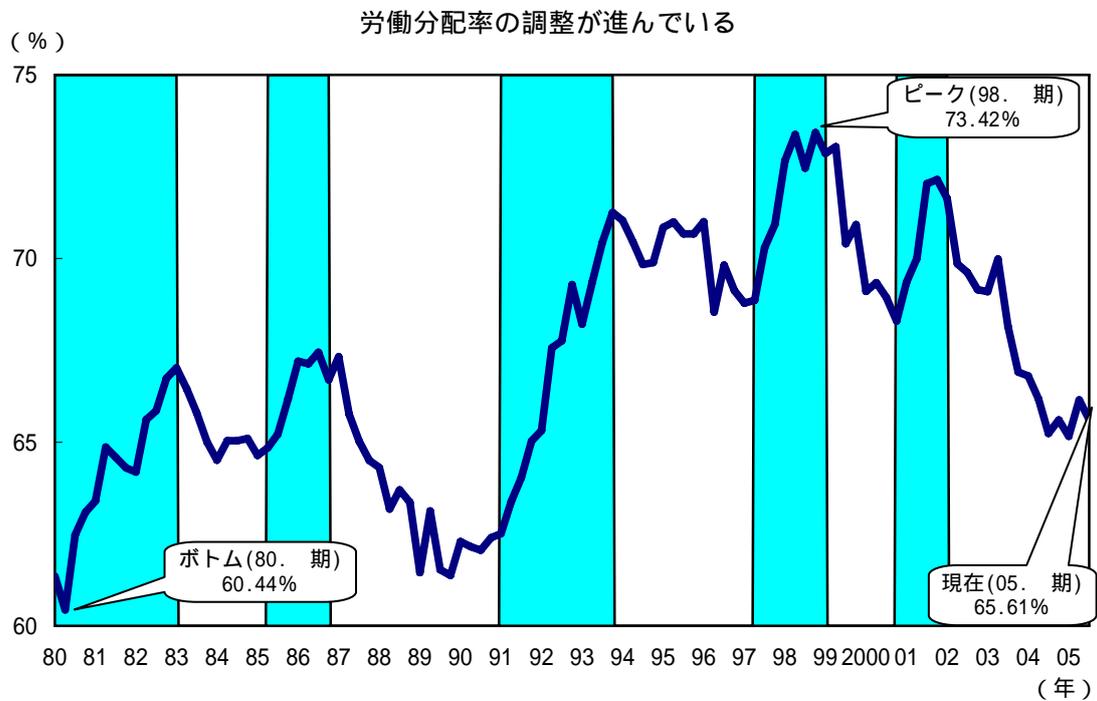
第1図 日銀短観でみた雇用過剰感

企業の雇用判断は不足感が高まっている



- (備考) 1. 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」により作成。
 2. 全規模全産業。06年3月調査時点は先行き見込値。
 3. 04年3月調査から調査方法が変更。このためグラフが不連続になっている。

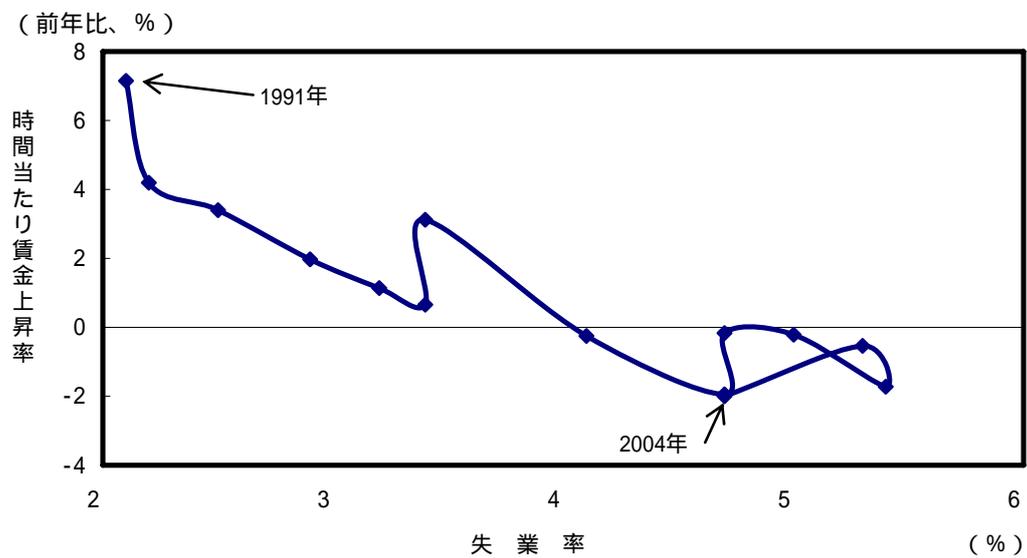
第2図 労働分配率の動向



- (備考) 1. 財務省「法人企業統計季報」、内閣府「国民経済計算」により作成。
 2. 労働分配率 = 人件費 / (人件費 + 営業利益 + 減価償却費)
 3. シャドー部分は景気後退期。

第3図 時間当たり賃金と失業率

失業率と賃金の逆相関が弱くなっている



(備考) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」により作成。

第4表 賃金関数の推計結果

	1994年～2004年	1994年～99年	1999年～2004年	
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
【内部要因】				
利益率	0.0057 (15.5) ***	0.00613 (10.7) ***	0.005 (11.0) ***	0.0051 (10.7) ***
1期前利益率	0.0023 (5.70) ***	0.00463 (6.57) ***	0.0019 (3.07) ***	0.0019 (3.11) ***
従業員変化率	0.1064 (15.34) ***	0.2938 (2.47) **	0.0844 (9.23) ***	0.083 (9.00) ***
【外部要因】				
企業平均人件費	1.051 (16.0) ***	0.6102 (3.84) ***	1.121 (5.16) ***	1.103 (4.86) ***
完全失業率	0.0661 (7.61) ***	-0.0056 (-0.12)	0.0778 (4.84) ***	0.081 (5.01) ***
【特殊要因】				
負債比率	-	-	-	-0.012 (-2.17) **
パート比率	-	-	-	0.0642 (-0.49)
【調整速度】				
	0.596	0.5	0.811	0.801

(備考) 1. 日経NEEDSから取得できる東証一部上場1,125社(ただし、特殊要因の推計については1,103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。

第5表 成果主義賃金の導入が個別企業の賃金に与える影響

推計期間 1999年～2004年			
	モデル1 (基本モデルで推計)	モデル2 (成果主義導入企業 を1、それ以外を0とし て推計)	モデル3 (成果主義導入比率 35%以上企業を1、 それ以外を0 として推計)
【内部要因】			
利益率	0.0035 (5.4) ***	0.0042 (2.24) **	0.0049 (6.10) ***
1期前利益率	0.0032 (3.92) ***	0.0027 (0.98)	0.0029 (2.53) **
従業員変化率	0.0923 (4.91) ***	0.06594 (1.45)	0.1089 (4.03) ***
【内部要因×成果ダミー】			
利益率	-	-0.001 (-0.51)	-0.0037 (-2.89) ***
1期前利益率	-	0.0005 (0.2)	0.0001 (0.08)
従業員変化率	-	0.044 (-0.9)	-0.0252 (-0.68)
【外部要因】			
企業平均人件費	1.0195 (3.45) ***	1.0077 (3.56) ***	1.023 (3.48) ***
完全失業率	0.1215 (5.55) ***	0.1156 (5.52) ***	0.1167 (5.34) ***

- (備考) 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。
 2. 第4表の推計に用いた企業のうち、成果主義の導入の有無を把握できる上場企業506社及び成果主義導入比率が把握できる上場企業474社のマイクロデータを用い、GMM推計を行った。
 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。

第6表 賃金の増減と企業債務の関係

	全産業	製造業	非製造業
経常利益増減率	0.0005062 ^{***} (3.71)	0.0005516 ^{***} (3.61)	0.000459 (1.47)
負債比率(2003年度)	-0.0001215 ^{***} (-2.98)	-0.0000228 (-0.24)	-0.0001747 ^{***} (-3.55)

(備考) 1. Log likelihood: 全産業-942.22864 製造業-508.40783 非製造業-429.13507

2. ()内は、z値。

3. ***は1%水準で有意であることを示す。

[推計方法]

1. 概要

賃金の上昇・減少の確率に、経常利益増減率、負債比率がどのように影響を与えるか(マージナル効果)を、日経NEEDSよりデータ把握が可能な東証一部上場1,379社の個別データを用いて、以下のとおり推計した。

2. 推計方法

以下の推計式を基に、プロビット回帰分析を行った上、マージナル効果を推計した。

$$C = a + b * P + c * D(-1)$$

(1) 被説明変数

C: 前期からの人件費の増減(2003-04年度の人件費変化: 上昇 = 1、下落 = 0)

(2) 説明変数

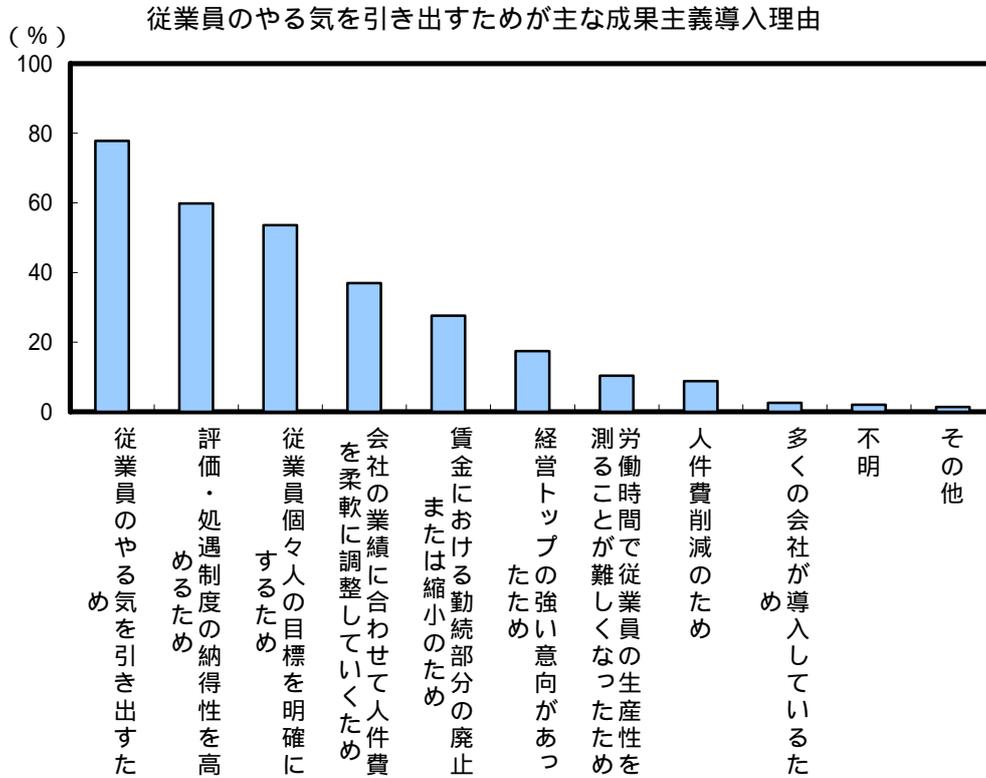
P : 経常利益増減率(03-04年度)

D(-1) : 負債比率(03年度)

(3) データ

日経NEEDSから、東証一部上場1,379社(製造業: 749社、非製造業: 630社)のデータを抽出。

補論第 1 図 成果主義導入の理由

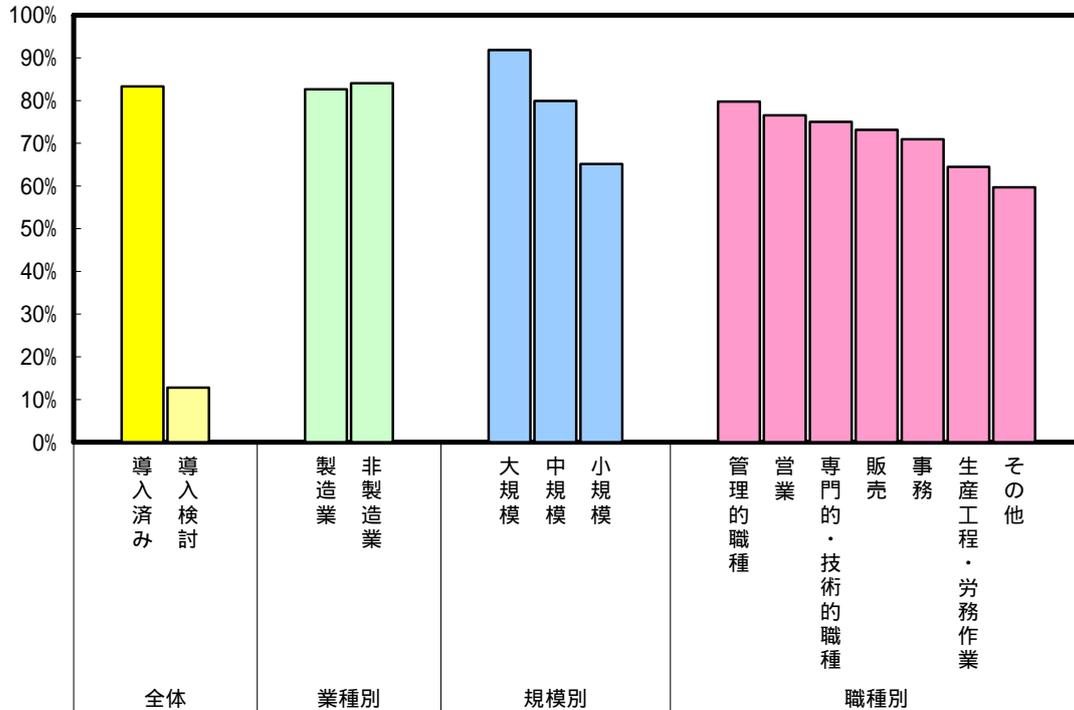


- (備考) 1. 労働政策研究・研究機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」により作成。
 2. 複数回答。本質問回答企業数702社。

補論第2図 成果主義賃金制度の導入状況

多くの企業で成果賃金制度を導入、導入率は規模等により差がある

(構成比)



- (備考)
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. ある一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1,000社。

補論第3表 成果主義賃金採用企業の特徴1（アンケート結果のみ利用）

業況と成果主義の明確な相関はみられない

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)	-
定数項		0.42 ** (2.47)	0.62 *** (3.99)
統計量	サンプル数	856	857
	LR chi2	51.1	15.8
	Prob > chi2	0.00	0.20
	対数尤度	-363.9	-381.7
	Pseudo R2	0.07	0.02

- (備考) 1. 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」を特別集計しプロビット・モデルにより推計したもの。
2. 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。
3. 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。
4. 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。

補論第4表 成果主義賃金採用企業の特徴2（企業財務データも利用）

財務データを利用してもおおむね結果は変わらない

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	従業員数の変化	-1.45 **	-1.2 *
		(-2.16)	(-1.9)
業況	ROAの変化	0.03	0.03
		(1.37)	(1.28)
中途採用	中途採用が過去に増加	0.38 **	-
年齢構成	若手層が中間層より多い	0.09	0.15
	(0.54)	(0.96)	
年齢構成	シニア層が中間層より多い	-0.27	-0.27
	(-1.61)	(-1.64)	
重視する技能	職能・事業特化型技能を重視	0.32 **	0.28 *
規模	小規模	0.13	-
	(0.61)		
規模	大規模	0.44 **	-
	(2.51)		
定数項		0.23	0.64 ***
		(0.81)	(2.64)
統計量	サンプル数	463	463
	LR chi2	26.1	13.0
	Prob > chi2	0.02	0.23
	対数尤度	-171.1	-177.7
	Pseudo R2	0.07	0.04

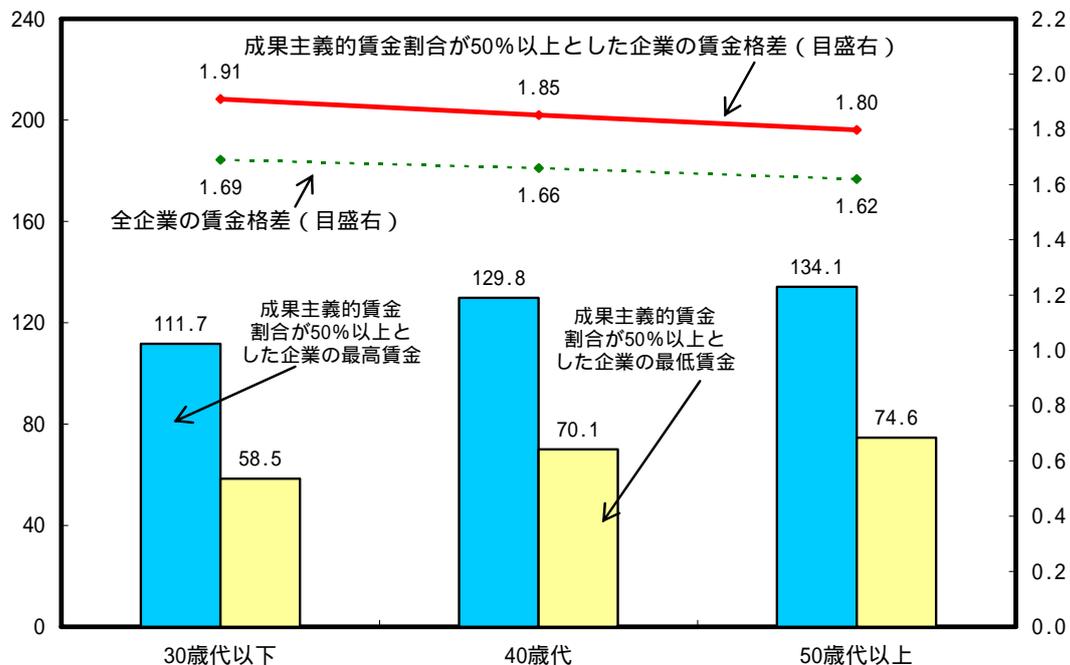
- (備考) 1. 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」を特別集計しプロビット・モデルにより推計したもの。
2. 表中の数字は各変数の係数を、()内はZ値を示す。また、*、**、***はその変数がそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることを示す。
3. 説明変数のうち雇用は企業財務データから2004年と2002年の値の対数差を、業況は企業財務データから2004年と2002年のROA (Return On Assets: 総資産利益率) の差を使用。その他の説明変数の項目についてはアンケート結果より作成し中途採用は過去5年間に中途採用が増加したと回答した企業を1、年齢構成とは40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して作成したダミー変数。
4. 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。

補論第5図 成果主義賃金と賃金格差

成果主義賃金を採用している企業は賃金格差も大きい

(賃金指数、40歳代平均 = 100)

(賃金格差)



賃金格差の推計結果

説明変数	被説明変数：各世代の賃金格差 (最高賃金 / 最低賃金の倍率)		
	30歳代以下	40歳代	50歳代以上
成果主義賃金の割合	0.563 *** (7.26)	0.493 *** (6.98)	0.381 *** (5.16)
他にコントロールに用いた変数	過去3年間および今後3年間の雇用の増減、現状および将来の業況、過去5年間における中途採用増加の有無、若手層、シニア層の多寡、職能・事業特化型技能重視の有無、規模、業種		

- (備考) 1. 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」を特別集計し最小二乗法により推計し作成。
 2. 成果主義割合は各階級を中間値で代表させて推計。
 3. 推計結果の表中の数字は説明変数の係数、()内はt値を示す。また、***は1%水準でその変数が優位であることを示す。
 4. 推計結果表中の係数は100%成果主義賃金の割合が増加したとき格差がどの程度変化するかを示したものの、1%変化した場合の影響をみるには係数を1/100倍する。
 5. 推計についてはサンプル数、自由度修正済み決定係数は30歳代以下は784社、0.243、40歳代0.243、40歳代は782社、0.236、50歳代以上781社、0.160である。