

## 労使関係と企業統治構造が HRM に与える 影響に関するパネルデータ分析

齋藤 隆志

### 1. はじめに

我が国においては、労働組合率の低下に代表されるように、労使関係の在り方が変わっている。また、1990年代半ば以降、バブル崩壊や金融危機の影響を受けて、従前の企業統治構造の特徴であった内部昇進者からなる取締役会・メインバンク制・株式持ち合いなどが、いずれも変化にさらされるようになってきた（宮島 2017）。このことは、労使関係の在り方の変化に対しても影響を与えていると考えることができる。我が国の HRM（人的資源管理）は、いわゆるメンバーシップ型雇用と位置付けられ、長期雇用、年功序列、企業別労働組合という大きな柱から成り立っていたが、これらは高度成長期からバブル崩壊に至るまでの経済環境とマッチ<sup>1)</sup>していたことに加え、企業統治構造とも補完的な関係にあった。経済環境が激変し、さらに企業統治構造の変容の影響を受け、さらに労使関係も変わってきたことによって、HRM の在り方も影響を受けている。すなわち1990年代後半からは、賃金プロファイルのフラット化など年功序列的な人事制度の見直しが進み、成果主義的な賃金制度・昇進制度が盛んに導入されている（三谷 2010）。中高年層である長期勤続者の雇用削減<sup>2)</sup>も盛んに行われているし、労働組合に属さない非正規雇用の活用も大幅に進んでいる<sup>3)</sup>。

本論文では、東洋経済新報社『就職四季報』で HRM データおよび労働組合の有無のデータを入手し、これと日経『Financial QUEST』の企業統治構造データ、財務データと接続してパネルデータを構築し、労使関係と企業統治構造が HRM の在り方を示す変数に与える影響に関する実証分析を行う。今回の分析で用いる HRM の在り方を示す変数としては、年功序列タイプの賃金制度（または、結果的にそうした運用）になっているかどうかの代理変数としての賃金プロファイル、そこからの脱却を目指すものとして取り入れられた成果主義賃金制度の代理変数としての

- 
- 1) 高度成長期までの日本型人事管理モデルの形成と当時における経済合理性について、詳しくは森口 (2013) を参照のこと。
  - 2) 2019年の上半期だけで上場企業の17社が約8200人の早期退職者数を発表している。「早期退職はや8000人、18年の倍 次を見据える中高年」（日本経済新聞電子版2019年7月7日）
  - 3) 総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」によれば、2019年4～6月期において「役員を除く雇用者」に占める「非正規の職員・従業員」の比率は37.7%である。1999年8月の「労働力調査特別調査」では、24.9%であった。

賃金格差、および長期雇用慣行の代理変数としての平均勤続年数を用いる。これらのうち、平均勤続年数は比較的多くの研究で用いられている変数だが、賃金プロファイルはそれに比べると使用される頻度が低く、さらに賃金格差についてはあまり用いられていないものであることから、本研究における分析の大きな特徴である。

他方、企業統治構造をあらわす変数については、先行研究を参考にする。株主構成のほか、他のステークホルダーの存在やその影響力を考慮に入れて、負債比率、労働組合の有無、従業員の平均年齢を用いることにする。なお今回の分析においては、いわゆる成果主義の導入ブームが一段落し、制度がある程度定着したと考えられる2010年代の2時点（具体的には2013年と2018年）のデータを用いることにする。

本論文の残りの部分は以下のとおりである。第2章では、日本型雇用の変容に関する先行研究を概観する。第3章では、本稿で実施する実証分析の方法と用いるデータについて説明する。第4章では推計結果を示す。第5章で本論文の結論を述べる。

## 2. 先行研究

日本型雇用の変容に関する研究は、これまでも様々な形で行われてきた。ここでは、主に本論文で分析を行う年功賃金や長期雇用慣行および成果主義賃金制度について、こうした制度の見直しが多くの大企業において定着してきた、2000年代半ば以降の主要な研究をとりあげておきたい。

まず、政府統計のマイクロデータを用いた研究を挙げる。Hamaaki et al. (2012)は1989年から2008年の賃金構造基本統計調査のデータを用いて、2000年代初期以来に大卒の若年層で終身雇用者比率が低下していること、キャリア中後期の労働者の年齢・賃金プロファイルがフラット化していることを挙げて、90年代から2000年代の20年間で日本型雇用が失われてきたことを指摘している。また、Kawaguchi and Ueno (2013)は1982年から2007年までの就業構造基本調査<sup>4)</sup>と1989年から2008年の賃金構造基本統計調査を用いて、世代の異なる男性正社員を比較したところ、1940年代生まれの世代よりも若い世代になるほど同一企業への平均勤続年数が短くなっていく傾向にあることを示し、長期雇用慣行の衰退を主張している。一方 Kambayashi and Kato (2017)は、1982年から2007年までの就業構造基本調査を用いて、勤続年数5年以上の男性正社員の10年残存率がこの25年間で一貫して高いままであることから、この層の労働者に関しては長期雇用慣行が崩れたわけではないものの、中途採用者や若年労働者の雇用安定性は悪化していると結論づけている。また企業内賃金格差については、河野・齊藤(2016)は、2003年から2014年までの健康保険組合の月次データを用いて、リーマンショック前までに企業内格差の拡大が続いたことを背景に、男性の賃金格差が大きくなったことを示している。著者は、このことは個々の

---

4) この調査は5年に1度実施されるため、同期間の6時点のデータを用いた研究である。次に挙げる Kambayashi and Kato (2017)も同様である。

企業における成果主義の導入が全体の格差変化へ与える効果が大きいことを示唆しているとコメントしている<sup>5)</sup>。以上をまとめると、1980年代から2000年代半ばの四半世紀にかけて、日本型雇用の諸特徴が全体として薄められてきたことが、先行研究によって明らかにされているということである。

次に、企業統治と HRM とのかかわりを実証分析により検証した研究を挙げる。阿部（2006）は、上場企業へのアンケート調査を用いて、外国人株式所有率が高い企業では、個人業績を月例賃金に反映する成果主義が導入される傾向にあることを示している。また Abe and Hoshi (2007) は外国人持株比率が高い企業は、伝統的な日本型雇用慣行から脱却する傾向があることを示している。齋藤・菊谷・野田（2011）は、企業人事部へのアンケート調査を用いて、成果主義賃金制度導入の決定要因を調べている。その結果、インサイダー・アウトサイダー株主の比率はいずれも成果主義導入を促すこと、負債比率が高い企業では成果主義の導入が促進されること、さらに労働組合の存在が成果主義導入に対して負の影響がある平均年齢の高い企業では成果主義導入が促されることを示している。また齋藤（2019）では、労働組合へのアンケート調査を用いて、概ね株主重視的な内部ガバナンス構造を持つ企業において成果主義的な性格の強い賃金制度を導入しているという傾向を見いだしている。以上で見たように先行研究からは、外国人株主の割合の高さに代表されるような、株主重視的な性格を持つガバナンス構造を持つ企業において、日本型雇用の特徴から離れる傾向があることが見て取れる。しかし、本章の前半で見た日本型雇用全体の時系列的なトレンドを調査した研究とは異なり、大規模な政府統計を用いた研究は管見の限りほとんどなく、アンケート調査に基づく相対的に小規模なデータを用いて行われているという特徴があり、より一層の実証分析の蓄積が求められている状況である。本研究もこちらの流れに沿うものである。

### 3. 分析方法とデータ

#### 3.1 分析方法

本稿では、パネルデータを構築して労使関係と企業統治構造が HRM の在り方を示す変数、具体的には賃金プロファイル（年功賃金度）、同年代の従業員間における賃金格差、平均勤続年数に与える影響に関する実証分析を行う。パネルデータであるため、その特性を生かして通時的に一定の企業間の観測できない異質性を除去できる固定効果モデルを採用することが望ましい。ただし、本稿で用いる労使関係変数である労働組合ダミーが2期間で変動しない企業がほとんどであり、固定効果モデルを採用するとその効果を測定することができない。したがって、今回はランダム効果モデルを採用する。

被説明変数は、大きく分けて3種類ある。まず、年功賃金度を測定する賃金プロファイルで

---

5) 『RIETI HIGHLIGHT 2013 WINTER』 p.16

ある。ここでは（N歳時の平均賃金－初任給）／初任給（N=25, 30, 35）を計算して賃金プロフィールとした。次に、主に成果主義的な賃金制度の実施度を測定する目的で賃金格差を計算する。具体的な計算式は（N歳時の最高賃金－N歳時の最低賃金）／N歳時の最低賃金（N=25, 30, 35）である。『就職四季報』で入手できる賃金データは、実績ベースの月例賃金でみたものであり、原則として時間外勤務手当をはじめ特定の人にしかつかない手当とボーナス<sup>6)</sup>は除かれている。また、いずれの変数も40歳代以降の中高年層については測定できない。最後に、長期雇用傾向を測定するため平均勤続年数を用いる。男女計、男性のみ、女性のみ<sup>3</sup>パターンを用意する。

説明変数のうち本稿で中心となるものは、企業統治構造を測定する変数であり、齋藤・菊谷・野田（2011）で採用したステークホルダー仮説に基づいて選択した。

まず株主構成変数として、外国法人持株比率と金融機関持株比率を用いる。これまでの企業統治研究の議論においては、企業からみたときに前者はアウトサイダー株主、後者はインサイダー株主ととらえられることが多かった。本研究でも基本的にはその見解を踏襲するものとする。アウトサイダー株主は比較的短期の利益を重視して日本型雇用からの脱却を好む可能性があるが、一方インサイダー株主はそうした考え方に積極的ではないかもしれない。

次に株主以外のステークホルダーとして、債権者や当該企業で働く従業員をとりあげる。債権者の影響力を測定するものとして、負債総額を資産総額で除した負債比率を用いる。負債比率が高い企業においては、銀行など債権者からの規律付け効果が機能すると考えられる。ここでは、負債への依存度が高い企業には倒産の可能性や利払い圧力があるため、従業員に対して過剰なコストのかかる人事制度を維持できなくなるということを想定している。

また、従業員の発言力を測定する変数として、労働組合の有無（ある場合に1をとるダミー変数）を採用する。さらに、齋藤・菊谷・野田（2011）での議論を踏まえ、従業員が若年層と中高年層で利害関係において一枚岩ではないことをとらえるため、従業員の平均年齢を説明変数として投入する。平均年齢の高い従業員の発言力が強い場合、右肩上がりの賃金プロフィールから強く恩恵を受けると考えられる。ただし、今回使用するデータでは35歳までの昇給率しかとらえていない。したがって、たとえば40歳以上の従業員にとって相対的に若年層である35歳の層までの賃金プロフィールがフラット化することからは、40歳以上の従業員が悪影響を受けない可能性もある。

その他、以下をコントロール変数として用いる。まず企業年齢により、その企業の成熟度をコントロールする。老舗企業の方が新興企業に比べて、過去の制度からの影響を強く受けていると考えられる。売上高成長率は、企業の成長性を測定するものである。成長率が下がると、従業員に対して寛大な人事制度を維持することが困難になるといえる。対数従業員数は企業規模を統制する目的で用いる。2018年ダミー（2013年が基準）、本業の業種ダミー（メーカー（電機・自動車・機械）が基準）はそれぞれ、データを収集した時期および各企業が属する産業に共通する経

6) ボーナスは従業員平均額と35歳の平均・最高・最低しか収録されていないため、分析には用いないことにした。

済環境をコントロールするために採用する。

### 3.2 使用するデータ

本稿の分析に用いるデータは、東洋経済新報社が毎年発行している『就職四季報総合版』のうち、2015年版と2020年版から抽出された上場企業のものである。同誌は、実際にはそれぞれ2013年11月、2018年11月に発行されており、データの基となる企業へのアンケートは同年の7月から8月に実施されている。また、主要な読者が大学生・大学院生であることから、メーカーなどに対しては主に工場ラインに就く現場技能職を除いた「非現業者」を対象に回答を依頼しているため、本稿における分析も基本的には正社員の大卒総合職を対象としたものとなる。財務データやガバナンスデータの一部には、日経『Financial QUEST』から抽出したものを用いる。財務環境やガバナンスの在り方が人事制度に影響を及ぼすにはタイムラグが伴うと考えられるため、2013年・18年発行の『就職四季報』には、それぞれ主として2012・17年3月期決算<sup>7)</sup>の単独決算データを結合して、2期間のパネルデータを構築した。なお、それらのうち片方にしかデータが存在しない企業も含めるアンバランスド・パネルデータとなっている。

表1は今回の分析に用いる各変数の記述統計である。先述のように、被説明変数は大きく分けて賃金プロファイル、賃金格差、平均勤続年数の3つがあるが、賃金に関する項目は回答率が低いため、平均勤続年数のサンプルサイズと比較して半数～4分の1程度となっている。賃金プロファイルは大卒総合職において、初任給と比較して25歳、30歳、35歳の平均賃金がどの程度高くなるかを測定したものであるが、平均値はそれぞれ11%、38%、66%である。厚生労働省は、20～24歳の賃金を100とした場合の各年齢階層別賃金を報告<sup>8)</sup>しており、このうち大企業の男性一般労働者のケースで25～29歳は119.3、30～34歳は144.3、35～39歳は165.3であるため、概ね本論文で用いるデータに近いといえる。次に賃金格差の変数は、25歳、30歳、35歳時点における最高賃金が最低賃金よりどの程度高くなるかを測定したものであるが、平均値はそれぞれ16%、34%、50%であり、年齢が高くなるほど格差が拡大していく傾向があるといえる。最後に平均勤続年数は男女計が約15.7年、男性が16.4年強、女性が12.9年である。同じく厚生労働省(2019)では大企業の男性一般労働者が15.9年、女性一般労働者が10.4年であるため、本論文で用いるデータはこれと比較して男性はほぼ同等、女性は勤続年数がやや長めである。

ガバナンス変数について、まず株主構成は外国法人持株比率が20%弱、金融機関持株比率は

---

7) 3月決算以外の企業については、3月以前で最も早い月の決算期のデータを用いる。たとえば3月決算の企業が2012年3月のデータを用いる際に、4月決算の企業は2011年4月のデータを用いる。また、決算月数が12に満たないものはデータから取り除いた。

8) 厚生労働省(2019)「平成30年賃金構造基本統計調査の概況」。

(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2018/index.html>)

9) 参考までに、労働組合員数を雇用者数で除した推定組織率は、企業規模計で15.9%、従業員数1000人以上の企業で41.5%である(厚生労働省「平成30年労働組合基礎調査の概況」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/18/index.html>)。

表1 記述統計

	サンプル サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値
被説明変数					
賃金プロフィール（大卒総合職初任給と比較）					
25歳	627	0.117	0.088	-0.107	0.598
30歳	662	0.384	0.164	0.007	1.196
35歳	626	0.658	0.240	0.085	1.702
賃金格差（最高を最低と比較）					
25歳	355	0.164	0.162	0.000	1.033
30歳	363	0.338	0.274	0.000	1.833
35歳	358	0.501	0.379	0.009	2.290
平均勤続年数					
男女計	1,225	15.726	3.649	1.500	24.700
男性のみ	1,225	16.370	3.641	1.400	25.300
女性のみ	1,225	12.883	4.156	1.600	25.600
説明変数					
ガバナンス変数					
外国法人持株比率	1,225	0.193	0.127	0.000	0.765
金融機関持株比率	1,225	0.279	0.119	0.007	0.639
負債比率	1,225	0.498	0.193	0.074	0.963
労働組合ダミー	1,225	0.776	0.417	0.000	1.000
従業員平均年齢	1,225	40.519	2.845	28.300	48.100
コントロール変数					
企業年齢	1,225	65.734	22.794	4.000	135.000
売上高成長率（4期前→今期）	1,225	0.196	2.094	-0.985	36.674
対数従業員数	1,225	7.503	0.956	4.673	11.217
従業員数	1,225	3108.638	5228.903	107.000	74373.000
2018年ダミー	1,225	0.517	0.500	0.000	1.000

出典：筆者作成

30%弱となっている。労働組合はサンプル企業の80%近くに存在しており、非常に高い数値<sup>9)</sup>である。負債比率は約50%、従業員の平均年齢は40.5歳である。コントロール変数については、企業年齢が65.7歳と比較的老舗の企業が多く、一方で4期前から当期への売上高成長率平均は20%と高い。今回採用したデータは2007年度から2011年度、2012年度から2016年度の2時点で、前者はリーマンショック直前期から東日本大震災当時、後者はアベノミクス実施直前期からそれ以後であるため、特に後者の影響を受けてこのような高い数値となっているものと思われる。

従業員数の平均値は約3000人だが、詳しい分布は表2のとおりである。中小企業と位置づけられる従業員数300人未満の企業はほとんど含まれていない。最も多数派となっているのは従業員数1000人以上5000人未満の、中堅～大企業であり、10000人以上の企業は5%程度である。

本業の業種は、『就職四季報』における分類を採用しており、その分布は表3のとおりである。最も多数派となっているのはメーカーのうち電機・自動車・機械であり、次いでメーカーのうち素材・身の回り品であって、これらを合わせると54%と半数を超える。

表 2 業種の分布

	サンプルサイズ	相対%	累積%
マスコミ・メディア	8	0.7	0.7
コンサルタント・シンクタンク・リサーチ	6	0.5	1.1
情報・通信・同関連ソフト	85	6.9	8.1
商社・卸売業	98	8.0	16.1
金融	22	1.8	17.9
メーカー（電機・自動車・機械）	350	28.6	46.5
メーカー（素材・身の回り品）	312	25.5	71.9
建設・不動産	110	9.0	80.9
エネルギー	32	2.6	83.5
小売	86	7.0	90.5
サービス	116	9.5	100.0
合 計	1,225	100.0	

出典：筆者作成

表 3 企業規模（従業員数）の分布

	サンプルサイズ	相対%	累積%
～299人	19	1.6	1.6
300人～999人	316	25.8	27.4
1000人～4999人	720	58.8	86.1
5000人～9999人	106	8.7	94.8
10000人～	64	5.2	100.0
合 計	1,225	100.0	

出典：筆者作成

#### 4. 推計結果

すべての推計結果は、表4にまとめたとおりである。モデル(1)～(3)は賃金プロファイル、(4)～(6)は賃金格差、(7)～(9)は平均勤続年数を被説明変数としたものである。

最初に上記3種類それぞれの推計結果のうち、主要な説明変数（ガバナンス変数）について得られた結果とその解釈を説明し、それ以外のコントロール変数の結果は章末でまとめて触れることにする。

まず賃金プロファイルについては、まず株主構成変数の両方が30歳と35歳の両年齢における初任給からの昇給率に有意に正の効果をもたらしていることがわかる。本論文でインサイダー株主としてとらえている金融機関のみならず、どちらかというと日本型雇用からの脱却を志向すると考えられる外国法人が株主に占める割合が高い企業でも、右肩上がりの賃金プロファイルが維持されているということになる。負債比率については30歳、35歳への昇給率に有意に正の効果をもたらしている。したがって、負債からの規律付けは賃金プロファイルのフラット化を促進するのではなく、むしろ維持する方向に働いている。労働組合ダミーはいずれも非有意であった。従業員

表4 推計結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	賃金プロファイル (大卒総合職初任給と比較)			賃金格差 (最高を最低と比較)			平均勤続年数		
	25歳	30歳	35歳	25歳	30歳	35歳	男女計	男性のみ	女性のみ
ガバナンス変数									
外国法人持株比率	0.0476 (1.157)	0.154** (2.033)	0.197* (1.884)	0.106 (1.414)	0.373*** (2.844)	0.415** (2.451)	-1.847*** (-2.793)	-2.601*** (-3.534)	0.203 (0.255)
金融機関持株比率	0.0455 (1.200)	0.128* (1.948)	0.298*** (3.080)	0.0528 (0.672)	-0.0987 (-0.819)	-0.0535 (-0.267)	0.737 (1.249)	-0.00979 (-0.0147)	1.915** (2.292)
負債比率	0.0165 (0.683)	0.0889** (2.326)	0.174*** (3.019)	-0.00549 (-0.117)	-0.0673 (-0.902)	0.0659 (0.518)	-0.702* (-1.713)	-0.792* (-1.680)	-0.437 (-0.802)
労働組合ダミー	-0.0196 (-1.616)	-0.000999 (-0.0438)	-0.0352 (-1.020)	-0.0531** (-2.197)	-0.0952** (-2.481)	-0.159*** (-2.591)	0.923*** (4.273)	0.613** (2.515)	0.897*** (3.372)
従業員平均年齢	-0.00253* (-1.859)	0.000147 (0.0565)	-0.00232 (-0.585)	-0.00939*** (-2.602)	-0.0140** (-2.464)	-0.0139* (-1.907)	0.876*** (28.75)	0.860*** (25.12)	0.711*** (16.37)
コントロール数									
企業年齢	0.000752** (2.559)	0.00108** (2.475)	0.00268*** (4.220)	-0.000218 (-0.480)	-0.000630 (-0.873)	-0.00147 (-1.130)	0.0154*** (4.049)	0.0153*** (3.552)	0.0197*** (3.592)
売上高成長率 (4期前→今期)	0.00366 (1.123)	0.00124 (0.323)	0.00171 (0.228)	0.00378** (1.987)	0.00875 (0.997)	0.0174 (1.641)	0.00937 (0.720)	0.0124 (0.845)	-8.74e-05 (-0.00362)
対数従業員数	0.00639 (1.197)	0.00978 (1.003)	0.00441 (0.292)	0.0205* (1.806)	0.0427** (2.439)	0.0619** (2.170)	0.515*** (5.026)	0.692*** (6.034)	0.434*** (2.945)
2018年ダミー	-0.0236*** (-4.771)	-0.0525*** (-6.320)	-0.0747*** (-5.944)	-0.00851 (-0.727)	-0.0471** (-2.116)	-0.000221 (-0.00784)	-0.272*** (-4.144)	-0.177** (-2.382)	0.0270 (0.269)
業種ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数項	0.153** (2.087)	0.217* (1.846)	0.482*** (2.727)	0.521*** (2.824)	0.833*** (3.504)	0.892** (2.449)	-26.72*** (-20.70)	-26.42*** (-18.45)	-23.08*** (-10.89)
サンプルサイズ	663	699	661	360	368	364	1,385	1,225	1,234
企業数	413	433	412	244	247	245	790	724	727
決定係数	0.117	0.144	0.184	0.223	0.322	0.330	0.750	0.694	0.538

注) 括弧内はクラスターロバストの標準誤差。\*\*\*は  $p < 0.01$ , \*\*は  $p < 0.05$ , \*は  $p < 0.10$ をそれぞれあらわす。

出典：筆者作成

員平均年齢は25歳への昇給率にわずかに負の効果をもたらしており、平均年齢が高い企業では若年者の昇給をわずかに犠牲にしていることが示唆される。

次に賃金格差については、外国法人持株比率が30歳と35歳の賃金格差に有意に正の効果をもたらしていることがわかる。一方、金融機関持株比率や負債比率についてはいずれも非有意であった。労働組合ダミーや従業員平均年齢はいずれも全年齢の賃金格差に対して有意に負の効果を持っている。これらのことから、賃金格差に関してはアウトサイダー株主としての外国法人株主がそれを促進する一方で、労働組合の存在や比較的年齢の高い従業員がその阻害要因となっていることが見て取れる。40歳以上の従業員にとっては、35歳以下の賃金格差は直接の利害関係をもたらさないかもしれないが、こうした若年層のみで賃金格差を広げるよりは、むしろ中高年に対して限界労働生産性に応じた賃金を支払うことによる賃金格差の拡大こそが企業にとっては重



要であるといえる。今回のデータからだけでは判断はできないが、35歳以下での賃金格差拡大が観察される企業においては、同時にそれよりも高い年代でもすでに賃金格差の拡大が行われている可能性もあろう。

最後に平均勤続年数については以下のような結果を得た。外国法人持株比率と負債比率は男女計と男性のみの平均勤続年数に有意に負の影響を与える一方、金融機関持株比率は女性のみの平均勤続年数に有意に正の影響を与えている。労働組合ダミーと従業員平均年齢は、すべてのモデルにおいて平均勤続年数に有意に正の影響を与えている。したがって、外国法人の存在は長期雇用慣行を弱める方向に働くこと、また負債比率の高さも同様の効果を持つことが確認できる。一方で、労働組合の存在や中高年層労働者のプレゼンスの大きさが、長期雇用慣行を維持する方向に働いていることがわかる。

ここで、コントロール変数の結果を簡潔にまとめておきたい。企業年齢は、賃金プロフィールと平均勤続年数の全モデルでいずれも有意に正の係数を得た。売上高成長率は25歳の賃金格差を有意に拡張する効果を持っているが、その他のモデルでは非有意であった。対数従業員数は、賃金格差の全モデルで有意に正の効果を持つ一方、平均勤続年数についても有意に正の効果を持っていた。2018年ダミーは、賃金プロフィールに対してはすべて負で有意な効果、賃金格差については30歳のみで負で有意な効果、平均勤続年数については男女計と男性のみで負で有意な効果を持っていることが示された。

## 5. 結論

本論文では、HRM データおよび労働組合の有無のデータと、企業統治構造データ、財務データとを接続してパネルデータを構築し、労使関係と企業統治構造が HRM の在り方を示す変数に与える影響に関する実証分析を行った。HRM 変数として、先行研究ではあまり用いられていない賃金格差の他、賃金プロフィールや平均勤続年数を用いて、日本型雇用慣行やそこからの脱却に関する傾向をとらえようと試みた。その結果をまとめると以下のとおりである。

ガバナンス変数のうち、外国法人持株比率は、賃金格差の拡大と平均勤続年数の短期化に寄与していることから、この点においては日本型雇用からの脱却を志向していることが読み取れる。ただし右肩上がりの賃金プロフィールについては維持する傾向があり、この点に関してはインサイダー株主ととらえられる金融機関持株比率と同様の結果を得たことになる。また、債権者からの規律付け効果を測定した負債比率に関しては、右肩上がりの賃金プロフィールを維持する方向を持ちながら、平均勤続年数については短期化する方向に働いている。労働者の発言力を測定する労働組合の存在は、賃金格差の縮小と平均勤続年数の長期化をもたらしており、日本型雇用の維持に寄与しているのとらえることができる。また、中高年層の従業員の発言力を測定する平均年齢については、若年層の賃金カーブフラット化とそれより年長者の賃金格差の縮小、および長期雇用慣行の維持に対してポジティブな影響を与えていることから、他の条件を一定とするなら

ば従業員の年齢構成が HRM に対して一定の影響を与えていることが示唆された。

これらの結果は、我が国の企業における HRM の変容は、企業に共通の経済環境からの影響を受けたことによるものだけではなく、その企業をとりまく企業統治の在り方や労使関係の在り方にも影響を受けていることを示唆するものである。

#### 参考文献

- Abe, M. and T. Hoshi (2007) "Corporate Finance and Human Resource Management in Japan," in M. Aoki, G. Jackson, and H. Miyajima (eds.) *Corporate Governance in Japan*, pp. 257-281.
- Hamaaki, J., M. Hori, S. Maeda, and K. Murata (2012) "Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 65, pp. 810-846.
- Kambayashi, R. and T. Kato (2017) "Long-Term Employment and Job Security over the Past 25 Years: A Comparative Study of Japan and United States," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 70, pp. 359-394.
- Kawaguchi, D. and Y. Ueno (2013) "Declining Long-Term Employment in Japan," *Journal of Japanese and International Economies*, Vol. 28, pp. 19-36.
- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』 No. 554, pp. 18-35.
- 河野敏鑑・齊藤有希子 (2016) 「企業内、企業間の賃金格差の時系列変化—健康保険組合データを用いた分析」『日本労働研究雑誌』 No. 670, pp. 43-59.
- 齋藤隆志 (2019) 「企業統治と雇用システム」細江守紀編著『企業統治と会社法の経済学』, 勁草書房, pp. 307-327.
- 齋藤隆志・菊谷達弥・野田知彦 (2011) 「何が成果主義賃金制度の導入を決めるか」宮島英昭編著『日本の企業統治—その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社, pp. 215-243.
- 三谷直紀 (2010) 「年功賃金・成果主義・賃金構造」樋口美雄編『労働市場と所得分配』慶應義塾大学出版会, pp. 227-252.
- 宮島英昭 (2017) 「企業統治制度改革の20年」宮島英昭編著『企業統治と成長戦略』東洋経済新報社, pp. 1-60.
- 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』 No. 634, pp. 52-63.