

人事制度導入に関する従業員数による違いとその要因に関する実証研究

An Empirical Study on the Factors and Differences by Number of Employees Regarding
the Introduction of Human Resource Management Systems

藤井 英彦¹

Hidehiko FUJII

概要

各種人事制度導入検討に関する企業へのアンケート結果から、企業の人事制度導入と従業員数との関係について分析を行った。その結果、従業員数が導入に正に有意である人事制度と、有意な関係の見られない人事制度とに分類できることが明らかになった。正に有意な人事制度は、「規模の経済」で大半は説明できるが、一部の人事制度は十分に説明できなかった。また、人事制度導入を検討している企業の人事制度導入の理由に関する分析を行った。その結果、労働生産性の低さ、能力開発の不十分さ、正規従業員の余剰感や組織の統廃合や外注化という経営合理化策が制度導入検討と有意な関係が認められた。従業員の規模別に見ると、従業員数によって人事制度導入の要因の異なるケースと、従業員数によらず人事制度導入が検討されるケースのあることが明らかになった。

キーワード：人事制度、人的資源管理、中小企業、規模の経済、統計分析

1. はじめに

企業は自社の事業を遂行するために必要な経営資源の一つとして従業員を雇用している。企業は、雇用した従業員に対する賃金の支払い、人事評価の実施、労働時間の管理、人材育成や人事異動の管理などが求められることから、自社で何らかのルールを策定し、従業員にルールの内容を周知し、ルールに基づいた運用を行っている。本稿ではこのようなルールを人事制度と呼ぶ。表1に人事制度の一例を掲げる。どのような種類の人事制度を導入するかは企業により異なるだろう。例えば、給与・評価評価において、成果主義人事制度、目標管理制度を導入するか否か、人事管理において、自己申告制度、人材公募制度を導入するか否か、人材育成において、自己啓

1 日本福祉大学経済学部准教授

表 1 各種人事制度

賃金	月給制, 年俸制, 年齢給, 各種手当, 退職年金, 通勤手当
勤務・労働時間・休暇	フレックスタイム, 変形労働時間, 在宅勤務制度, 年休買い上げ, リフレッシュ休暇
採用・人事管理	複線型人事制度, 職種別採用, 役割等級制度, 社内 FA, 自己申告制度, 出向制度
人事評価	目標管理制度, 360 度評価, 考課結果の公開, 異議申し立て制度
能力開発	OJT 制度, Off-JT 制度, 階層別研修, 選択型研修, 通信教育, 公的資格取得支援, 自己啓発支援, 社内独自資格, 留学制度
管理職・専門職	役職定年制, 役職任期制, 専門職制度
中高年雇用	再雇用制度, ライフプラン研修, 早期退職優遇, 独立支援制度
非正規雇用	正社員登用, 非正規従業員に対する人事考課制度
福利厚生	共済会, 持株会, 社内融資制度, 社宅・独身寮, 保養所, 社内食堂, カフェテリア制度
出産・育児支援	育児・ベビーシッター補助, 不妊治療休暇, 社内保育所
健康管理	成人病検診, 婦人科検診, 人間ドック費用補助
その他	発明報償, 新幹線通勤, ES 調査, 副業の承認, 旧姓利用

出典：筆者作成

発支援制度を導入するか否かは企業により異なるだろう。

企業はなぜ人事制度を導入するのであろうか。表 2 に人事制度導入の理由として考えられるものを示す。まず、就業規則のように法律に基づき明文化された定めを備えておく必要のあるものもある。次に、個別に対応するのに手間がかかるのであらかじめルールを定めておいた方が管理し易い場合がある。例えば、人事評価に連動する業務目標設定のルールは個別に対応するのではなく目標設定のレベル、数量などを定めておいた方が経営者・従業員双方にとって手間がかからない。次に、制度化することで従業員に対して会社のポリシーを伝えるメリットも考えられる。例えば、会社が従業員の行う自己啓発の費用の一部を補助するといった自己啓発支援制度を導入することで「会社は従業員に自己啓発を期待している」といったメッセージが会社から従業員へ伝わるだろう。最後に、制度を導入することでコストコントロールが容易になるといったメリットも考えられる。人事制度に資格制度による給与額の設定や評価制度による昇給・昇格制度を設けることで、将来の労務費の予測やコントロールが可能となるだろう。

野村総合研究所（2004）が企業を対象に実施した調査によると、人事制度改革の目的に関する設問に対して、成果に応じた適正な原資配分を行うための最も多く、やる気のある社員のモラルアップを図るため、会社業績向上のためなどが続く（表 3）。企業が人事制度を見直す背景として、業績向上への動機づけ、優秀な人材確保、企業文化変容のきっかけ、能力開発の促進、人件費の削減・調整といった目的が確認できる。

人事制度の種類により導入する理由の異なる場合も考えられる。例えば、成果主義人事制度は、1990 年代から 2000 年代にかけて多くの日本企業において、従来の日本型人事制度である

表2 人事制度導入の理由

導入の理由	人事制度例
法律で定められている	就業規則, 給与規則, 育児・介護休暇制度
管理の容易さ (個別対応よりルールを定めた方が楽)	目標管理制度, 自己申告制度, リフレッシュ休暇制度
従業員へのメッセージ性 (会社のポリシーを提示する)	自己啓発支援制度, 独立支援制度
コストのコントロール (費用の把握が容易)	役割等級制度, カフェテリア制度

出典：筆者作成

表3 「近年の人事制度改革の目的」に関する人事部の認識 (n=135)

成果に応じた適正な原資配分を行うため	90%
やる気のある社員のモラルアップを図るため	76%
自主的・自律的人材育成のため	54%
会社業績向上のため	53%
チャレンジ精神旺盛な組織風土に変えるため	53%
人件費管理を容易にするため	28%
危機感・緊張感の醸成	15%
リストラのため	3%
企業再編のため	1%
その他	4%

出典：野村総合研究所 (2004)

「職能資格制度」に変えて導入された。武脇・陶山 (2002) は、成果主義人事制度において、報酬と業績を連動させることに伴うメリットとして①業績向上への動機づけ、②公平性・実力主義の養成、③優秀な人材確保、④企業文化変容のきっかけ、⑤労務費の削減、⑥能力開発の促進をあげている。一方、デメリットとして、①部分最適化行動の発生、②短期的業績重視行動の発生・創造的仕事への動機づけの阻害、③リスク回避行動の発生、④チームワークの阻害、⑤敗北感醸成による退職増、⑥他のモチベーション手法の探求を阻害、⑦従業員と評価者との対立などをあげている。制度導入にはメリットとデメリットが存在する。各企業は、自社の経営状況を鑑み、制度導入に伴うメリット・デメリットを比較衡量した上で、人事制度を導入する、もしくは導入しないと意思決定していると考えられる。

人事制度導入の要否の判断に大きく関係する変数として従業員数が考えられる。脇坂 (2014) は、様々な人事制度の導入割合は、大企業にくらべて、中小企業では少ないと述べている。従業員が数名の企業であれば人事制度を導入しなくても経営者が都度対応可能かもしれない。例えば定年以降の雇用について従業員毎に勤務形態や給与、雇用上限年齢を判断することはできるかもしれない。しかしながら従業員の人数が増加すると、経営者が都度対応することは困難になる可

能性が考えられる。図1は、労務行政研究所が定期的に行っている「人事労務諸制度実施状況調査」の2018年の調査結果（労務行政研究所2018）から、人事制度の中の資格等級制度に関する「職能資格制度」、人事管理に関する「社内公募制度」、能力開発に関する「自己啓発支援制度」の従業員数別の導入状況を示す。いずれの制度も従業員数が大きくなるほど導入する企業の割合の高いことがわかる。

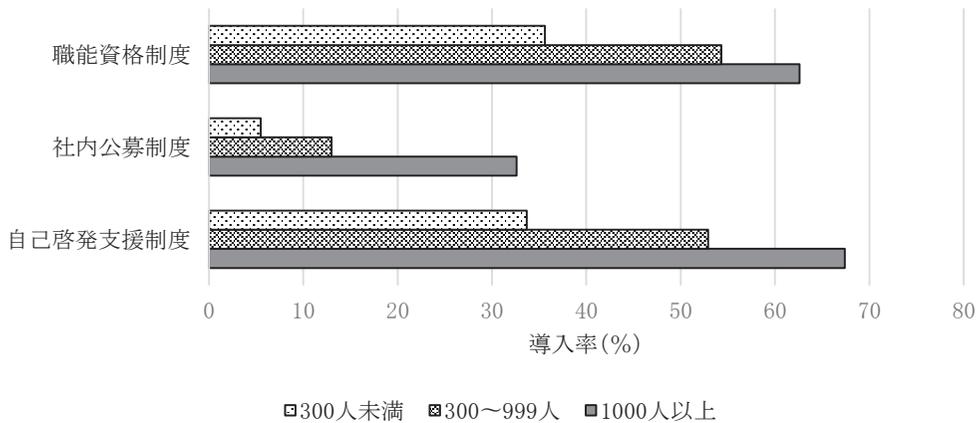


図1 従業員数別の人事制度導入率

出典：「人事労務諸制度実施状況調査」（労務行政研究所2018）のデータを元に筆者作成

従業員数による導入割合の違いの理由について脇坂（2014）は、「規模の経済」の考え方をを用いて、人事制度導入のコストをその理由にあげている。例えば、企業内保育所であれば、労働者の人数が増えることにより1単位当たりのコストが低減する。従業員数が多くなれば人事制度の導入が容易になると考えられる。一方、従業員数が増えることによる「規模の不経済」を解消する目的で人事制度を導入する場合も考えられる。従業員数が増えることで、社員一人ひとりの能力やニーズを正確に把握し不公平のない適用を実現するためのコストが増加する。例えば、職業生涯の節目に勤労者の心身の疲労回復等を目的として付与されるリフレッシュ休暇制度であれば、従業員数が少なければ経営者は個々の希望に応じて休みを与えることができるが、従業員数が増加し、経営者の管理スパンを超えると、社員一律に適用するリフレッシュ休暇制度に関するルールを作成し、そのルールに沿った休暇の申請手続きを定め適用の諾否を決めた方が、運用コストが低減し、管理が容易になると考えられる。

人事制度の導入は、労働条件や処遇に関わる面もあり、その背景や理由について詳らかにされにくい性質を有している。本稿では、従業員数と人事制度導入との関係、従業員数と人事制度導入の理由との関係について分析を行い、人事制度を通じて、様々な経営課題に対処する企業行動について明らかにしたい。

2. 先行研究

人事制度導入の要因に関する実証研究は多くない。その多くは人事制度導入の理由をアンケート調査で尋ねたものである。例えば、労働政策研究・研修機構（2006）が2004年に実施した企業調査では、企業が成果主義人事制度を導入した理由として、「従業員のやる気を引き出すため」が最も多く、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」、「従業員個々人の目標を明確にするため」、「会社業績対応で、人件費を調整」などが続く（表4）。野村総合研究所（2004）、武脇・陶山（2002）と合わせて考えると、成果主義人事制度導入の主たる理由は、従業員のやる気を高めることで、労働生産性を高め、その結果として会社業績を向上させようと企業は考えている。また、従業員のやる気だけでなく、優秀な人材を確保し、従業員の能力開発を図ることで労働生産性を高めることを企業は考えている。

表4 企業が成果主義を導入した理由（n=1,214）

従業員のやる気を引き出すため	78%
評価・処遇制度の納得性を高めるため	60%
従業員個々人の目標を明確にするため	54%
会社業績対応で、人件費を調整	37%
賃金の勤続部分の廃止・縮小	28%
経営トップの強い意向があったため	17%
労働時間で従業員の生産性を測れない	10%
人件費削減のため	9%
多くの会社が導入しているため	3%
不明・その他	3%

出典：労働政策研究・研修機構（2006）

企業の人事制度導入の要因に関する実証研究として、松繁・梅崎（2002）は、医薬品産業の企業を対象としたアンケート調査の結果を用いて、企業の人事処遇上の問題への対処と人事処遇制度改革との関係についての実証分析を行っている。この先行研究では、職能資格制度、職能給、目標面接管理制度、自己申告制度、多面評価、考課結果のフィードバック、賞与の業績・成果配分、年俸制、職務・仕事給の各人事処遇制度導入の検討の有無を被説明変数とした分析を行っている。分析の結果、「人事制度のあいまいさ」「人事評価のあいまいさ」「管理者の力不足」といった人事制度の仕組みや運用に関係する要因が、職能資格制度、職能給、目標管理制度、自己申告制度、多面評価、考課結果のフィードバック、賞与の業績・成果配分、年俸制、職務・仕事給と多くの人事処遇制度導入の検討に有意な結果を示している。また、「人員の過剰」「職種によ

る余剰と不足」「社員の資質の低下」「社員の離職」といった人員面に係わる要因が、職能資格制度や職務・仕事給の制度導入の検討に有意な結果を示している。しかしながら、松繁・梅崎(2002)は、経常利益や労働生産性といった企業業績に関する変数や組織の統廃合、人員削減といった経営合理化施策の実施状況を考慮していない。また、医薬品産業のみを対象とした分析であり、その他の産業での人事制度の導入状況を分析対象としていない。

本稿では、複数の業種にわたる全国規模のアンケート調査の結果を用いて、まず、人事制度の導入の状況について従業員数が与える影響について分析を行う。(以下、「分析1」)。次に、業績を含む企業の経営状況に関する変数を用いて、人事制度導入の理由について分析を行い、特に従業員数による導入理由の相違の有無について確認する(以下、「分析2」)。

3. データと分析方法

分析に使用するデータは、労働政策研究・研修機構が2004年に実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の企業調査(有効回答数1,066社)の個票データである。本調査の特徴は、まず、従業員数100名未満から1,000名以上まで規模の異なる企業に各種人事制度の導入状況を尋ねるアンケート調査を実施していることである。次に、アンケート調査の中で、各種人事制度の導入状況だけでなく、導入検討の有無を尋ねていることと、過去3年間の経常利益といった企業業績の変化、過去3年間の統廃合、人員削減など企業が実施した経営合理化施策について尋ねている。これらの設問に対する回答を用いることで、どのような規模(従業員数)の企業がどのような人事制度を導入し、どのような状況下で企業が各種人事制度の導入を検討しているかを明らかにすることができる。

まず、分析1では、人事制度の導入状況について従業員数別に確認する。被説明変数は、各種人事制度の導入状況である。対象とする人事制度は、人事評価に関する制度として「仕事の成果を賃金に反映させる制度(成果主義制度)」と「目標管理制度」の2つの制度を、人事管理に関わる制度として「自己申告制度」と「人材公募制度」の2つの制度、能力開発に関わる制度として「計画的なOJT」、「Off-JT制度」と「自己啓発支援制度」の3つの分野、合計7つの制度を取り上げる。これらの分野の制度を分析の対象とした理由は、人事評価制度については報酬決定につながる重要な制度であること、人事管理制度については従業員の自律的キャリアに関わる制度であること、能力開発制度については企業の成長の源泉である人的資源に関わる制度であることからである。その他に、勤務管理制度、高齢者の雇用管理制度も分析の対象としたが、本稿では紙幅の関係で、3つの分野に関する人事制度を対象とする。分析の対象とした制度の概要については表5に示す。

アンケート調査では、これらの制度の導入に関する設問に対する企業の回答は、「導入している」(以下「導入済み」)、「現在は導入していないが、3年以内に導入を検討」(以下「3年以内に導入検討」)、「導入の予定はない」(以下、「導入予定無し」)からあてはまるもの1つを選択して

表5 分析の対象とした人事制度の内容

名 称	内 容
成果主義人事制度	仕事の成果に応じて給与等の処遇を決定する制度
目標管理制度	期間中の業務目標を設定し、終了後に業務目標の達成度を確認する制度
自己申告制度	従業員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組み
人材公募制度	担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業務に従事したい人材を社内から広く募集する制度
OJT	上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる教育訓練
Off-JT 制度	仕事から離れて教室などで行う教育訓練
自己啓発支援制度	上司などの直接の指導を受けず、通信教育など従業員がひとりで勉強する教育訓練に対する支援制度

出典：今野・佐藤（2002）を参考に、筆者作成

いる。被説明変数として、「導入済み」「3年以内に導入検討」を1、「導入予定無し」を0とするダミー変数を用いる。これにより人事制度毎にダミー変数が作成できる。主な説明変数は従業員数である。従業員数は、正規従業員と非正規従業員別に「1名以上99名以下」「100名以上299名以下」「300名以上499名以下」「500名以上999名以下」「1,000名以上」の5つのカテゴリーで集計されている。階級毎の代表値として50名、200名、400名、750名、1,250名を従業員数として用いる。分析で用いる従業員数は、正規従業員数と非正規従業員数を合計した値を用いる。従業員数の度数分布表を表6に示す。

従業員数以外に、従業員数の規模による違いを分析するために、従業員数の規模別に「200名未満ダミー」「200名以上500名未満ダミー」「500名以上1,000名未満ダミー」「1,000名以上ダミー」の従業員数別ダミー変数を作成し、ダミー変数を用いた分析も行う。コントロール変数として経常利益、学卒比率、非正規従業員比率、業種ダミーを用いる。

次に、分析2では、人事制度導入の理由について分析を行い、特に従業員数による導入理由の相違の有無について確認する。被説明変数は、分析1と同様、各種人事制度の導入状況である。人事制度毎に「3年以内に導入検討」を1、「導入予定無し」を0とするダミー変数を用いる。しかし、これまで人事制度を導入していない企業にサンプルを絞って推定分析を行うと、すでに導入した企業は考慮されないというセレクション・バイアスの問題が生じてしまう。したがって、制度導入の有無に関する推定式をあらかじめ求め、その結果を利用してセレクション・バイアスの補正を行ったうえで、現在その制度を検討しているかどうかを推定する2段階のプロビット・モデルを使用する²。第1段階推定として、被説明変数は、「制度導入済」を0、「3年以内に導入検討・導入予定無し」を1という2値変数とし、説明変数として、従業員数、大卒比率、非正規

2 セレクション・バイアスのあるデータに対する2段階推定については Heckman (1979) を参照

表 6 従業員数の度数分布表 (n=796)

従業員数 (代表値) (名)	度数	累積相対度数
100	49	6.16
150	312	45.35
200	40	50.38
350	105	63.57
400	40	68.59
550	48	74.62
600	52	81.16
800	20	83.67
1000	4	84.17
1050	21	86.81
1100	35	91.21
1300	19	93.59
1500	25	96.73
2000	26	100.00

出典：「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査 2004」を用いて筆者作成（以下の表も同様）

従業員比率、業種ダミーを用いる。第 2 段階推定として、被説明変数として、「3 年以内に導入検討」を 1、「導入予定無し」を 0 という 2 値変数とし、説明変数として、業績に係わる変数として「労働生産性の低さ」、人材確保に係わる変数として「定着率の低さ」、能力開発に係わる変数として「能力開発の不十分度」、経営合理化に係わる変数として「正規従業員の過剰感」、「過去 3 年間の組織の統廃合の有無」、「過去 3 年間のアウトソーシング（外注化）の有無」を用いる。従業員数による人事制度導入の要因の違いを検証するために、今回使用したデータの従業員数の中央値である 200 名を区切りとして、従業員数 200 名未満の企業と 200 名以上の企業とに分けて分析を行う。なお、分析 1、分析 2 で用いる変数の一覧を表 7 に示す

4. 結果と考察

表 8 は、従業員数別の人事制度の導入状況を単純集計したものである。導入済みと 3 年以内に導入検討を合計した割合（すなわち導入予定なし以外の割合）を見ると、成果主義人事制度は、全体は 84% である。従業員数別では、200 名未満は 81% に対して、200 名以上 500 名未満は 88%、500 名以上 1,000 名未満は 86%、1,000 名以上は 87% と高い導入率を示す。目標管理制度は、全体は 81% である。従業員数別では、200 名未満は 77% に対して、200 名以上 500 名未満、500 名以上 1,000 名未満、1,000 名以上ともに 83% である。自己申告制度は、全体は 61% である。

表7 分析に使用した変数の基本統計量

	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値	備考
人事制度						
成果主義人事制度	796	0.858	0.349	0	1	基本統計量は1:「導入している」「現在は導入していないが、3年以内に導入を検討」、0:「導入の予定はない」の集計結果を記載
目標管理制度	788	0.815	0.389	0	1	
自己申告制度	788	0.612	0.488	0	1	
人材公募制度	782	0.249	0.433	0	1	
計画的なOJT	782	0.785	0.411	0	1	
Off-JT	778	0.719	0.450	0	1	
自己啓発支援制度	785	0.725	0.447	0	1	
従業員数(千人)	796	0.458	0.461	0.1	2	
従業員数200名未満ダミー	796	0.454	0.498	0	1	
従業員数200名以上500名未満ダミー	796	0.232	0.423	0	1	
従業員数500名以上1000名未満ダミー	796	0.151	0.358	0	1	
従業員数1000名以上ダミー	796	0.163	0.370	0	1	
経常利益(億円)	614	23.8	95.1	-7.5	750	
大卒比率(%)	796	37.0	24.9	5	95	
非正規従業員比率(%)	796	32.1	17.7	4.8	95.2	
労働生産性の低さ	793	3.155	0.906	1	5	1:高い,・・・5:低い
正規社員の定着率の低さ(%)	788	14.5	20.0	0	95	採用1年後定着率
能力開発不十分度	792	2.683	0.733	1	4	1:十分,・・・4:不十分
正規従業員の過剰感	792	0.251	0.434	0	1	1:過剰,0:不足・適正
経営合理化施策(過去3年間)						
組織の統廃合	796	0.464	0.499	0	1	1:あてはまる,0:あてはまらない
外注化	796	0.181	0.385	0	1	
業種ダミー						
建設業	796	0.132	0.339	0	1	
製造業	796	0.191	0.393	0	1	
電気・ガス・熱供給・水道業	796	0.009	0.093	0	1	
卸売・小売業	796	0.142	0.349	0	1	
情報通信・運輸業	796	0.116	0.320	0	1	
金融保険業	796	0.173	0.379	0	1	
飲食店・宿泊,医療・福祉,教育・学習支援,サービス業,その他	796	0.237	0.426	0	1	

200名未満は52%に対して、200名以上500名未満は65%、500名以上1,000名未満は72%、1,000名以上は67%と高い導入率を示す。人材公募制度は、全体は26%である。200名未満は16%、200名以上500名未満は19%であるが、500名以上1,000名未満は38%、1,000名以上では40%と高い割合を示す。OJT制度は、全体は77%である。200名未満は75%に対して、200名以上500名未満は80%、500名以上1,000名未満は76%、1,000名以上は77%である。Off-JT制度は、全体は72%である。200名未満は64%に対して、200名以上500名未満は71%、500名以上1,000名未満は79%、1,000名以上は77%と高い割合を示す。自己啓発支援制度は、全体は73%である。200名未満は70%、200名以上500名未満は66%に対して、500名以上1,000名未満は78%、1,000名以上は76%と高い割合を示す。このように、人事制度の導入率は従業員数により異なり、人事制度の種類により従業員数別の導入率の分布の異なることがわかる。

表8 従業員数別の人事制度の導入状況

		200名未満	200名以上 500名未満	500名以上 1000名未満	1000名以上	合計
成果主義 人事制度	導入済み	200 (51)	122 (58)	80 (58)	193 (65)	595 (57)
	3年以内に導入検討	117 (30)	63 (30)	39 (28)	66 (22)	285 (27)
	導入予定無し	78 (20)	25 (12)	18 (13)	36 (12)	157 (15)
目標管理 制度	導入済み	207 (52)	122 (58)	86 (63)	192 (66)	607 (59)
	3年以内に導入検討	100 (25)	53 (25)	27 (20)	49 (17)	229 (22)
	導入予定無し	89 (22)	35 (17)	23 (17)	51 (17)	198 (19)
自己申告 制度	導入済み	155 (40)	98 (47)	85 (62)	167 (58)	505 (49)
	3年以内に導入検討	46 (12)	38 (18)	14 (10)	26 (9)	124 (12)
	導入予定無し	191 (49)	72 (35)	38 (28)	97 (33)	398 (39)
人材公募 制度	導入済み	29 (8)	23 (11)	33 (24)	83 (28)	168 (16)
	3年以内に導入検討	31 (8)	17 (8)	19 (14)	36 (12)	103 (10)
	導入予定無し	326 (84)	165 (80)	84 (62)	174 (59)	749 (73)
OJT 制度	導入済み	213 (55)	127 (62)	86 (62)	186 (64)	612 (60)
	3年以内に導入検討	79 (20)	37 (18)	20 (14)	39 (13)	175 (17)
	導入予定無し	98 (25)	41 (20)	33 (24)	66 (23)	238 (23)
Off-JT 制度	導入済み	186 (48)	119 (57)	98 (72)	198 (68)	601 (59)
	3年以内に導入検討	63 (16)	30 (14)	10 (7)	25 (9)	128 (13)
	導入予定無し	138 (36)	58 (28)	28 (21)	67 (23)	291 (29)
自己啓発 支援制度	導入済み	203 (52)	114 (55)	84 (62)	199 (68)	600 (59)
	3年以内に導入検討	72 (18)	22 (11)	22 (16)	24 (8)	140 (14)
	導入予定無し	116 (30)	71 (34)	30 (22)	68 (23)	285 (28)

単位：社、括弧内は%

分析1では、従業員数が人事制度の導入に与える影響について分析する。被説明変数は、「導入済み」「3年以内に導入検討」を1、「導入予定無し」を0とするダミー変数である。人事制度の導入状況を被説明変数としたプロビット分析結果を表9、表10に示す。表9は、従業員数を説明変数として用いている。従業員数は目標管理制度を除く全ての人事制度で正に有意である。すなわち従業員数と人事制度導入との間に正の関係が認められる。表10は、説明変数として従業員数別ダミー変数を用いた結果を示す。成果主義人事制度は、200名以上500名未満ダミーと1,000名以上ダミーは正に有意である。500名以上1,000名未満ダミーは正の係数であるが非有意である。目標管理制度は、全てのダミー変数が非有意である。自己申告制度は、全てのダミー変数が正に有意である。人材公募制度は、500名以上1,000名未満ダミーと1,000名以上ダミーが正に有意である。OJT制度は、1,000名以上ダミーが正に有意である。Off-JT制度は、全てのダミー変数が正に有意である。自己啓発支援制度は、1,000名以上ダミーが正に有意である。これらの結果から、人事制度によって導入される従業員数規模の異なることがわかる。

成果主義人事制度は、従業員数200名以上500名未満ダミーと従業員数1,000名以上ダミーのみが正に有意であることから、成果主義人事制度の導入と従業員数との関係には二つの閾値が存在する可能性がある。従業員数200名以上500名未満のある程度の規模を有する企業が成果主義人事制度を導入済みもしくは導入検討する理由と従業員数1,000名以上の企業が成果主義人事制度を導入もしくは導入検討する理由は異なる可能性も考えられる。目標管理制度は従業員数に関わらず導入済みもしくは導入検討されている可能性がある。

自己申告制度は、従業員数200名未満の企業と比較して、従業員数200名以上の企業規模を示すダミー変数がすべて正に有意であり、従業員数が多いダミー変数ほど係数が大きくなることから、従業員数と制度導入もしくは導入検討の関係は強いと考えられる。現在の業務の状況や異動希望の有無、将来の希望職種や職場などを定期的に従業員に申告させる自己申告制度は、従業員数が多くなれば会社が従業員の意向を十分に把握できなくなるケースの増えることが考えられるため、従業員数の増加と共に制度導入もしくは導入検討がなされているものと考えられる。従業員の希望職種への転換を促進する制度である人材公募制度は、その制度の効率的な運用にあたり、一定の職種の幅広さと従業員数の規模が必要である。よって従業員数500名以上の従業員規模の比較的大きい企業で導入済みもしくは導入検討がなされていると考えられる。

能力開発に関する人事制度の一つであるOJT制度は、1,000名以上の規模の大きい企業で導入もしくは導入検討がなされているという結果が得られた。OJTは各職場で実施されるケースが多く、企業全体の従業員数との関連性は低いと考えられる。すなわち「規模の経済」に該当しないと考えられるが、今回得られた結果とは整合しない。Off-JT制度は、すべてのダミー変数が正に有意である。Off-JT制度は、業務とは別に能力開発の機会を設けるものであり、能力開発の対象者が増加することにより1単位あたりの育成コストが低減することから、従業員数の増加と共に制度導入もしくは導入検討がなされているものと考えられる。自己啓発支援制度は、能力開発に従業員の自発的な取り組みを促し、場合によっては会社が金銭的あるいは時間的な支援

を行う制度である。1,000名以上の従業員数という多数の従業員を有する場合、全ての従業員の能力開発に会社が個別に関与することは不可能である。効率的に多数の従業員の人的資源の底上げが必要である。その場合、能力開発の一部を従業員の自主的な自己啓発に頼らざるを得ないものと考えられる。

分析2では、人事制度導入検討の要因について分析を行う。分析結果を表11、表12、表13に示す。表11は、すべての企業を対象とする分析結果である。第1段階推定では、被説明変数は「導入済み」を0、「3年以内に導入検討・導入予定無し」を1とするダミー変数であることから、すべての人事制度では、従業員数が負に有意である。すなわち、従業員数が制度導入に有意な影響を与えていることを示している。

次に第2段階推定では、被説明変数は「3年以内に導入検討」が1、「導入予定無し」が0のダミー変数である。成果主義人事制度では、有意な変数は見られない。目標管理制度では、労働生産性の低さ、定着率の低さ、能力開発の不十分度が正に有意である。自己申告制度では、能力開発の不十分度、正規従業員の余剰感が正に有意である。人材公募制度では、能力開発の不十分度、組織の統廃合が正に有意である。OJT制度では、組織の統廃合、外注化が正に有意である。Off-JT制度では、労働生産性の低さ、組織の統廃合、外注化が正に有意である。自己啓発支援制度では、外注化が正に有意である。

労働生産性の低さは、目標管理制度やOff-JT制度の導入と関係が見られる。業務目標と目標達成度との関係を高め業績を向上させるために目標管理制度を導入検討している可能性が考えられる。また、業務外の能力開発を強化することで労働生産性の改善を図ろうとしていると考えられる。定着率の低さは、目標管理制度と関係が確認できる。目標管理制度を導入することで、業務へのやる気を高め、離職の防止を図ろうとしている可能性が考えられる。能力開発の不十分度は、業績管理に関わる目標管理制度や人員配置に関わる自己申告制度や人材公募制度と強く関係性を有している。業務の目標管理のPDCAをしっかりと回すこと、自己申告制度や人材公募制度で社内の配置転換を促進することで、既存人材の能力開発を図ろうとしている可能性が考えられる。一方、能力開発の不十分度と人材育成施策であるOJT制度、Off-JT制度、自己啓発支援制度との関係は見られなかった。企業は、直接的な能力開発施策ではなく、目標管理制度、自己申告制度、人材公募制度という業務管理や人事管理面を強化することで能力開発の不十分度の解消を図ろうと考えている可能性が考えられる。

正規従業員の余剰感は、自己申告制度との関係が見られる。従業員に希望職種や職場を申告させることで従業員の円滑な配置転換を図ろうとしている可能性が考えられる。組織の統廃合は、人材公募制度、OJT制度やOff-JT制度と強い関係が見られる。組織の統廃合により人員の再配置や職種の変更が必要となる場合が多い。円滑な配置転換を実現するため人材公募制度の導入を検討し、OJT制度やOff-JT制度で従業員の能力開発を促進し、組織の統廃合後の業績の向上を実現しようとしていると考えられる。外注化は、能力開発施策であるOJT制度、Off-JT制度、自己啓発支援制度と関係が見られる。外注化によりコア業務を担う必要性が増した従業員

に対して能力開発施策を実施することで業務品質を高めようとしていると考えられる。

次に従業員の規模別の分析結果を示す。従業員数 200 名未満の結果を表 12、従業員数 200 名以上の結果を表 13 に示す。規模別に違いが見られる点は、まず、従業員数 200 名未満では、労働生産性の低さが複数の人事制度の導入検討に関して正に有意であるのに対して、従業員数 200 名以上では、労働生産性の低さが正に有意な係数を示す人事制度は見られない。規模の小さい企業では、労働生産性の低さが複数の人事制度導入検討の主たる要因となっている可能性がある。次に、従業員数 200 名以上では、能力開発の不十分度が OJT 制度、Off-JT 制度を含む人材育成に関わる人事制度の導入検討に関して正に有意であるのに対して、従業員数 200 名未満では、成果主義人事制度、目標管理制度、自己申告制度が正に有意であるが、人材育成施策である OJT 制度、Off-JT 制度は非有意である。能力開発の改善への取り組み施策に関して規模による違いが見られる。これは、能力開発の対象者が増加することにより 1 単位あたりの育成コストが低減することから、規模の大きい企業では OJT 制度、Off-JT 制度という人材育成施策の導入が効率的であることが理由であると考えられる。また、従業員数 200 名未満では、目標管理制度の導入検討に関わる複数の説明変数が正に有意である。一方従業員数 200 名以上では、能力開発の不十分度のみが正に有意であり、それ以外の変数は非有意である。規模の小さい企業では、労働生産性改善、人材確保、人材育成、経営合理化の課題への対応策として目標管理制度を導入検討する傾向が見られる。これは、目標管理制度が業績目標、能力開発目標、業務効率化目標など様々な領域にわたる目標設定を行うことが可能であり、複数の経営課題の改善に向けた汎用性の高い人事施策であることと、導入が比較的容易であることがその理由として考えられる。また、成果主義人事制度の導入検討に関わる要因では、従業員数 200 名以上では、労働生産性の低さが 10%水準であるが負に有意である。一方、従業員数 200 名未満では、定着率の低さ、能力開発の不十分度が 10%水準であるが正に有意である。規模の大きい企業において労働生産性が競合他社と比較して劣後していると認識している場合は、成果主義人事制度という多くの従業員に意識変革を迫る新しい制度の導入に踏み切れないケースがあると考えられる。一方、規模の小さい企業では、新しい人事制度を導入し、外部から人材を呼び込むことや、既存の従業員の意識変容を意図している可能性が考えられる。

一方、規模別に違いが見られない点として、組織の統廃合や外注化という経営合理化に関する変数は、従業員数に関わらず Off-JT 制度に正に有意な係数を示す。経営合理化策の実施に伴い、従業員の人材育成が求められ、Off-JT 制度の導入を検討する傾向は従業員数を問わず必要であると思われる。次に、能力開発の不十分度は、規模によらず、目標管理制度に正に有意である。目標管理制度を導入することで、従業員に業務目標や能力伸長の達成を意識させ、従業員の人材育成を図ろうとする傾向が見られる。また、正規従業員の余剰感は、規模によらず、自己申告制度に正に有意である。自己申告制度では、従業員に現在の業務に関する状況や今後の業務に関する希望を、例えば希望する業務や部署を尋ねるケースが一般的である。余剰人員解消のために、希望する業務や部署を従業員に申告させる人事制度を導入することで、従業員の配置転換や職種

転換を円滑に行う意図が制度導入検討の背景にあると思われる。

以上の結果から、従業員数によって人事制度導入の要因の異なるケースと、従業員数によらず人事制度導入が検討されるケースのあることが明らかになった。

5. 結論と今後の課題

本稿では、まず、人事制度の導入の状況について従業員数別に確認した。その結果、従業員数が導入に正に有意である人事制度と、有意な関係の見られない人事制度とに分類できることが明らかになった。正に有意な人事制度は、「規模の経済」もしくは「規模の不経済」で大半は説明できるが、OJT 制度は十分に説明できなかった。

次に、今後人事制度を導入する企業の人事制度導入の理由に関する分析を行った。その結果、労働生産性の低さ、能力開発の不十分さ、正規従業員の余剰感や組織の統廃合や外注化と言った経営合理化策が制度導入検討と有意な関係が認められた。これらの事象は企業が人事制度導入を検討する要因であると考えられる。従業員の規模別に見ると、従業員数によって人事制度導入の要因の異なるケースと、従業員数によらず人事制度導入が検討されるケースのあることが明らかになった。従業員数 200 名未満の場合、労働生産性の低さが複数の人事制度導入検討の要因となっていることから、規模の小さな企業では人事制度という手段を講じて生産性の改善を図ろうとしていることが明らかになった。

最後に今後の課題について述べる。まず、今回使用したアンケート調査はクロスセクションデータであり、より精緻な分析を行うためには、パネルデータを用いた分析が望ましいが、そのようなデータの入手が困難であり、この点は本稿の限界である。

次に、今回分析に使用したデータは 2004 年に実施したアンケート調査の結果である。1990 年代後半から 2000 年代前半は日本企業が成果主義的な人事評価制度を相次いで導入した時期にあたり、今回の分析結果は、当時の企業行動を考察する点で意義が認められる。しかしながら、梅崎 (2016) によると 2000 年代以降、日本企業を取り巻く経営環境は変化し、人事制度もコンピテンシー評価、役割評価制度、職務給的な要素の導入などの新しい動きが見られる。従業員の働き方に影響を及ぼす人事制度の近年の動向に関する実証研究が強く望まれる。

最後に、今回は「規模の経済」を仮説として設定し、従業員数による人事制度導入の状況を切り口として分析を行った。その結果、従業員数では十分説明できない人事制度の存在が明らかになった。Harney & Alkhalaf (2021) によると、中小企業では企業オーナーである経営者の意向が人的資源管理施策に大きな影響を与えているとしている。そのような観点を含む包括的な分析が求められる。そうすることで、人事制度導入に関わる企業行動が明らかになり、今後の中小企業を含む人事施策を拡充する上での実務的なインプリケーションが得られると考えられる。

表9 従業員数と各種人事制度の導入状況に関するプロビット分析結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
	成果主義 人事制度	目標管理 制度	自己申告 制度	人材公募 制度	OJT制度	Off- JT制度	自己啓発 支援制度	
従業員数 (千人)	0.370** (0.178)	0.128 (0.146)	0.545*** (0.133)	0.842*** (0.131)	0.439*** (0.156)	0.537*** (0.144)	0.525*** (0.147)	
経常利益	-0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	
学卒比率	0.008** (0.003)	0.008*** (0.003)	0.008*** (0.002)	0.001 (0.003)	-0.002 (0.003)	0.006** (0.003)	0.006** (0.003)	
非正規従業員比率	-0.005 (0.004)	-0.002 (0.004)	-0.005 (0.003)	-0.005 (0.003)	0.000 (0.003)	-0.005 (0.003)	-0.002 (0.003)	
業種ダミー 「ベ ー ス は 卸 売 ・ 小 売 業」	建設業	-0.060 (0.279)	0.011 (0.257)	0.018 (0.212)	-0.250 (0.250)	0.378* (0.221)	0.027 (0.221)	0.261 (0.221)
	製造業	0.366 (0.297)	0.077 (0.251)	0.120 (0.206)	0.323 (0.223)	0.561** (0.225)	0.129 (0.218)	0.194 (0.215)
	電気・ガス・熱供給 ・水道業	-	-	-0.125 (0.512)	-0.582 (0.759)	-0.385 (0.513)	0.068 (0.544)	0.683 (0.642)
	情報通信・運輸業	-0.065 (0.282)	-0.347 (0.248)	-0.289 (0.215)	0.088 (0.238)	0.045 (0.221)	-0.221 (0.220)	-0.187 (0.218)
	金融・保険業	-0.088 (0.292)	-0.37 (0.257)	0.363 (0.224)	0.421* (0.233)	0.753*** (0.239)	0.151 (0.231)	0.821*** (0.256)
	サービス業他	-0.386 (0.248)	-0.349 (0.227)	-0.326* (0.193)	0.060 (0.215)	0.177 (0.201)	-0.067 (0.202)	-0.096 (0.199)
	定数項	1.019*** (0.311)	0.840*** (0.277)	-0.029 (0.231)	-1.185*** (0.257)	0.411* (0.247)	0.306 (0.243)	0.140 (0.240)
サンプル数	615	613	619	614	614	612	615	
決定係数	0.063	0.039	0.088	0.118	0.043	0.049	0.084	
p値	0.001	0.007	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	
カイ2乗値	28.08	22.53	72.03	79.05	27.37	35.58	59.82	
対数尤度	-224	-293	-411	-336	-317	-364	-356	

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 10 従業員数と各種人事制度の導入状況に関するプロビット分析結果

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		成果主義 人事制度	目標管理 制度	自己申告 制度	人材公募 制度	OJT制度	Off- JT制度	自己啓発 支援制度
従業員数 ダミー	従業員数200名以上 500名未満ダミー	0.526*** (0.194)	0.196 (0.161)	0.467*** (0.145)	0.110 (0.168)	0.162 (0.156)	0.279* (0.147)	-0.151 (0.147)
	従業員数500名以上 1000名未満ダミー	0.191 (0.213)	0.21 (0.197)	0.690*** (0.176)	0.802*** (0.178)	0.306 (0.189)	0.519*** (0.185)	0.179 (0.184)
	従業員数1000名以上 ダミー	0.722*** (0.254)	0.228 (0.193)	0.742*** (0.172)	1.036*** (0.173)	0.467** (0.193)	0.577*** (0.182)	0.738*** (0.200)
経常利益		-0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.001* (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)
学卒比率		0.009*** (0.003)	0.008*** (0.003)	0.008*** (0.002)	0.000 (0.003)	-0.002 (0.003)	0.006** (0.003)	0.006** (0.003)
非正規従業員比率		-0.002 (0.005)	-0.001 (0.004)	-0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	0.001 (0.004)	-0.002 (0.004)	-0.003 (0.004)
業種 ダミー	建設業	0.030 (0.284)	0.061 (0.259)	0.120 (0.216)	-0.191 (0.253)	0.387* (0.223)	0.065 (0.224)	0.228 (0.225)
	製造業	0.382 (0.298)	0.084 (0.251)	0.140 (0.208)	0.347 (0.224)	0.561** (0.225)	0.139 (0.218)	0.188 (0.216)
	電気・ガス・熱供給 ・水道業	-	-	-0.041 (0.518)	-0.687 (0.776)	-0.39 (0.515)	0.093 (0.547)	0.599 (0.648)
	情報通信・運輸業	-0.035 (0.285)	-0.341 (0.248)	-0.304 (0.217)	0.078 (0.240)	0.033 (0.220)	-0.239 (0.220)	-0.184 (0.220)
	金融・保険業	0.003 (0.296)	-0.334 (0.258)	0.448** (0.229)	0.479** (0.235)	0.755*** (0.240)	0.169 (0.232)	0.819*** (0.259)
	サービス業	-0.383 (0.250)	-0.337 (0.227)	-0.317 (0.195)	0.074 (0.216)	0.172 (0.200)	-0.071 (0.202)	-0.096 (0.200)
定数項		0.786** (0.333)	0.715** (0.294)	-0.278 (0.249)	-1.220*** (0.276)	0.402 (0.263)	0.221 (0.258)	0.337 (0.257)
サンプル数		615	613	619	614	614	612	615
決定係数		0.083	0.042	0.101	0.126	0.041	0.049	0.094
p値		0.000	0.011	0.000	0.000	0.011	0.000	0.000
カイ2乗値		37.16	24.32	83.47	84.83	25.86	35.62	66.57
対数尤度		-224	-293	-411	-336	-317	-364	-356

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 11 従業員数別の人事制度導入検討の要因分析結果 (対象：すべての企業)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	成果主義 人事制度	目標管理 制度	自己申告 制度	人材公募 制度	OJT制度	Off- JT制度	自己啓発 支援制度
第2段階推定							
労働生産性の低さ	0.017 (0.082)	0.164* (0.087)	0.105 (0.080)	0.107 (0.073)	0.047 (0.067)	0.196** (0.082)	0.034 (0.083)
定着率の低さ	0.005 (0.004)	0.006* (0.004)	-0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	0.003 (0.003)	0.000 (0.003)	0.000 (0.003)
能力開発の不十分度	0.124 (0.106)	0.258** (0.102)	0.225** (0.101)	0.242*** (0.090)	0.096 (0.081)	0.020 (0.086)	-0.022 (0.103)
正規従業員の過剰感	0.054 (0.165)	0.234 (0.172)	0.481*** (0.167)	0.085 (0.147)	0.062 (0.140)	0.213 (0.164)	0.137 (0.182)
3年前 変化の 組織の統廃合	0.251 (0.155)	0.079 (0.149)	0.169 (0.150)	0.281** (0.129)	0.261** (0.127)	0.432*** (0.141)	0.052 (0.155)
外注化	0.006 (0.205)	-0.059 (0.220)	0.039 (0.207)	0.103 (0.159)	0.318* (0.170)	0.663*** (0.190)	0.341* (0.207)
定数項	-0.613 (0.578)	-1.042 (0.718)	-2.015*** (0.504)	-2.383*** (0.434)	-0.220 (0.473)	-0.907* (0.541)	-0.581 (0.507)
第1段階推定							
従業員数	-0.760*** (0.175)	-0.763*** (0.175)	-1.075*** (0.174)	-1.467*** (0.179)	-0.803*** (0.183)	-1.215*** (0.185)	-1.138*** (0.185)
大卒比率	-0.007*** (0.002)	-0.005*** (0.002)	-0.010*** (0.002)	-0.004* (0.003)	-0.002 (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.008*** (0.002)
非正規従業員比率	-0.004 (0.003)	-0.008*** (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.004 (0.004)	0.001 (0.003)	-0.002 (0.003)	-0.001 (0.003)
業種							
建設業	0.075 (0.188)	-0.222 (0.188)	-0.127 (0.190)	-0.138 (0.275)	-0.382** (0.188)	-0.114 (0.195)	-0.362* (0.191)
製造業	0.078 (0.174)	-0.08 (0.175)	-0.100 (0.176)	-0.540** (0.239)	-0.376** (0.177)	0.03 (0.181)	-0.165 (0.177)
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.773 (0.601)	-0.794 (0.605)	0.084 (0.513)	-0.151 (0.703)	0.294 (0.507)	-0.331 (0.546)	-1.152* (0.649)
情報通信・運輸業	-0.025 (0.187)	0.045 (0.186)	0.039 (0.190)	-0.649** (0.255)	-0.146 (0.186)	0.180 (0.191)	0.111 (0.189)
金融保険業	-0.033 (0.183)	-0.112 (0.182)	-0.473** (0.185)	-0.457* (0.251)	-0.546*** (0.183)	-0.275 (0.188)	-0.985*** (0.196)
サービス業他	0.391** (0.165)	0.420** (0.163)	0.188 (0.167)	-0.375 (0.232)	-0.146 (0.165)	0.088 (0.171)	0.15 (0.167)
定数項	0.302 (0.212)	0.413* (0.212)	0.822*** (0.214)	2.270*** (0.286)	0.239 (0.205)	0.397* (0.215)	0.617*** (0.214)
サンプル数	796	796	789	775	790	786	790
nonselected	467	475	389	118	493	478	463
selected	329	321	400	657	297	308	327
対数尤度	-717.8	-721.6	-703.1	-508.5	-693.6	-654.4	-673.8
括弧内は標準誤差							
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1							

表 12 従業員数別の人事制度導入検討の要因分析結果（対象：従業員数 200 名未満）

	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
	成果主義 人事制度	目標管理 制度	自己申告 制度	人材公募 制度	OJT制度	Off- JT制度	自己啓発 支援制度
第2段階推定							
労働生産性の低さ	0.169 (0.111)	0.245*** (0.073)	0.274*** (0.090)	0.152* (0.087)	0.046 (0.090)	0.220** (0.104)	0.036 (0.054)
定着率の低さ	0.011* (0.006)	0.006*** (0.002)	-0.002 (0.004)	0.001 (0.003)	0.007 (0.005)	0.002 (0.003)	-0.003 (0.003)
能力開発の不十分度	0.258* (0.138)	0.195*** (0.061)	0.192* (0.115)	0.141 (0.108)	0.014 (0.112)	-0.055 (0.096)	-0.052 (0.058)
正規従業員の過剰感	0.062 (0.222)	0.331** (0.133)	0.413** (0.182)	0.129 (0.169)	-0.022 (0.187)	0.171 (0.175)	0.042 (0.129)
3年前と 変化の	0.099 (0.200)	0.001 (0.116)	0.173 (0.156)	0.209 (0.157)	0.355 (0.217)	0.411** (0.180)	0.058 (0.098)
組織の統廃合	0.113 (0.293)	-0.365** (0.184)	0.167 (0.239)	-0.003 (0.188)	0.389 (0.287)	0.645** (0.267)	0.152 (0.160)
外注化							
定数項	-1.274 (0.784)	-2.404*** (0.392)	-2.819*** (0.596)	-1.935*** (0.585)	-1.046* (0.549)	-0.748 (0.601)	0.498 (0.376)
第1段階推定							
従業員数	-4.012 (3.878)	-1.409 (3.341)	-13.222*** (4.098)	0.514 (0.986)	-9.605** (3.990)	-9.990*** (3.826)	-10.458*** (3.160)
大卒比率	-0.009*** (0.003)	-0.003 (0.002)	-0.009*** (0.003)	-0.004 (0.003)	0.002 (0.003)	-0.008*** (0.003)	-0.002 (0.002)
非正規従業員比率	-0.010* (0.006)	-0.011** (0.005)	-0.015*** (0.005)	-0.010 (0.009)	-0.004 (0.005)	-0.007 (0.005)	-0.007** (0.003)
業種							
建設業	0.07 (0.256)	-0.232 (0.262)	-0.297 (0.265)	-0.333 (0.522)	-0.422 (0.258)	-0.417 (0.269)	-0.492* (0.253)
製造業	0.076 (0.255)	0.139 (0.264)	-0.143 (0.266)	-0.698 (0.491)	-0.300 (0.259)	-0.242 (0.271)	-0.030 (0.256)
電気・ガス・熱供給・水道業	-5.344 (436)	-7.597 (1083993)	0.156 (0.709)	4.389 (10403)	0.492 (0.720)	-0.461 (0.660)	-0.993 (0.733)
情報通信・運輸業	-0.233 (0.274)	0.103 (0.275)	-0.210 (0.285)	-0.884* (0.500)	-0.177 (0.270)	-0.328 (0.287)	0.234 (0.275)
金融保険業	0.048 (0.256)	-0.074 (0.260)	-0.602** (0.261)	-0.730 (0.479)	-0.613** (0.262)	-0.562** (0.262)	-1.095*** (0.259)
サービス業他	0.493** (0.236)	0.561** (0.240)	0.020 (0.249)	-0.737 (0.461)	-0.202 (0.237)	-0.253 (0.246)	0.052 (0.235)
定数項	0.891 (0.565)	0.422 (0.490)	2.591*** (0.574)	2.515*** (0.553)	1.144** (0.556)	1.853*** (0.608)	1.533*** (0.404)
サンプル数	426	426	422	415	425	418	423
nonselected	230	240	174	33	236	208	219
selected	196	186	248	382	189	210	204
対数尤度	-402.7	-390.9	-383.0	-225.1	-402.9	-392.0	-387.6
括弧内は標準誤差							
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1							

表 13 従業員数別の人事制度導入検討の要因分析結果 (対象：従業員数 200 名以上)

	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
	成果主義 人事制度	目標管理 制度	自己申告 制度	人材公募 制度	OJT制度	Off- JT制度	自己啓発 支援制度
第2段階推定							
労働生産性の低さ	-0.243*	-0.036	-0.194	0.051	0.008	0.097	-0.121
	(0.146)	(0.114)	(0.135)	(0.104)	(0.073)	(0.071)	(0.136)
定着率の低さ	-0.002	-0.001	-0.001	-0.005	-0.004	-0.005***	0.003
	(0.006)	(0.005)	(0.006)	(0.005)	(0.005)	(0.002)	(0.005)
能力開発の不十分度	-0.162	0.325**	0.195	0.284**	0.175**	0.174*	0.08
	(0.183)	(0.148)	(0.172)	(0.140)	(0.088)	(0.092)	(0.188)
正規従業員の過剰感	-0.087	-0.008	0.626**	0.031	0.169	0.158	0.172
	(0.265)	(0.220)	(0.280)	(0.206)	(0.194)	(0.171)	(0.310)
3年前と 変化の							
組織の統廃合	0.414	0.280	0.006	0.226	0.081	0.272**	0.327
	(0.278)	(0.187)	(0.252)	(0.189)	(0.137)	(0.109)	(0.259)
外注化	-0.283	0.310	-0.313	0.177	0.223	0.172**	0.579*
	(0.279)	(0.267)	(0.313)	(0.202)	(0.167)	(0.085)	(0.333)
定数項	0.713	-0.244	-0.524	-2.462***	0.045	-0.139	-1.248*
	(1.109)	(0.715)	(0.837)	(0.628)	(0.375)	(0.596)	(0.738)
第1段階推定							
従業員数	-0.857***	-0.648***	-1.039***	-1.448***	-0.662***	-0.428***	-1.068***
	(0.244)	(0.236)	(0.250)	(0.255)	(0.223)	(0.113)	(0.261)
大卒比率	-0.005	-0.007**	-0.010***	-0.006	-0.001	0.000	-0.010***
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.004)	(0.003)	(0.002)	(0.003)
非正規従業員比率	0.000	-0.012***	0.001	-0.003	-0.002	-0.002	-0.004
	(0.004)	(0.004)	(0.005)	(0.005)	(0.004)	(0.003)	(0.005)
「建設業 ペ 製造業 ス は電気・ガス・熱供給・水 卸道業 種情報通信・運輸業 ・ 小金融保険業 売業 」サービス業他	0.086	-0.250	-0.114	-0.039	-0.434	-0.076	-0.087
	(0.302)	(0.299)	(0.303)	(0.356)	(0.305)	(0.333)	(0.311)
	0.097	-0.304	-0.107	-0.473*	-0.408*	0.273	-0.281
	(0.242)	(0.242)	(0.239)	(0.281)	(0.242)	(0.260)	(0.249)
	0.184	-0.143	-0.075	-0.339	0.036	-6.663	-5.161
	(0.803)	(0.796)	(0.780)	(0.827)	(0.771)	(635320.523)	(788.001)
	0.155	-0.04	0.216	-0.535*	-0.046	0.732***	0.033
	(0.259)	(0.258)	(0.258)	(0.308)	(0.252)	(0.268)	(0.263)
	-0.16	-0.286	-0.460	-0.362	-0.575**	-0.097	-0.967***
	(0.279)	(0.273)	(0.285)	(0.323)	(0.281)	(0.301)	(0.322)
	0.308	0.200	0.246	-0.220	-0.145	0.423*	0.207
	(0.239)	(0.234)	(0.237)	(0.283)	(0.238)	(0.256)	(0.243)
定数項	0.179	0.614**	0.688**	2.200***	0.138	-0.520**	0.751**
	(0.288)	(0.281)	(0.283)	(0.339)	(0.254)	(0.251)	(0.293)
サンプル数	370	370	367	360	365	368	367
nonselected	237	235	215	85	257	270	244
selected	133	135	152	275	108	98	123
対数尤度	-301.8	-313.1	-302.1	-275.8	-276.9	-242.2	-271.1
括弧内は標準誤差							
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1							

謝 辞

本分析にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査, 2004」(労働政策研究・研修機構)の個票データの提供を受けた。また、本研究は2019年の日本労務学会第49回全国大会での報告内容に加筆し、改訂したものである。報告に際して有益なコメントをいただいた座長・コメンテーターの余合淳先生および参加者の先生方に深く感謝申し上げる。

参考文献

- Harney, B. & Alkhalaf, H. (2021) "A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go", *Human Resource Management*, 60, pp.5-29.
- Heckman, J.J. (1979) "Sample Selection as a Specification Error", *Econometrica*, 47 (1), pp.153-161.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社.
- 梅崎修 (2016) 「日本企業の「成果主義」人事制度—1980年代後半以降の「制度変化」史—」『RIETI Discussion Paper Series』16-J-024, 1-23.
- 武脇誠・陶山博太 (2002) 『業績給と成果主義の検証』同友館, 46-50.
- 松繁寿和・梅崎修 (2002) 「医薬品産業における人事処遇施策の導入過程」『医療と社会』Vo.12 No.3, 85-97
- 野村総合研究所 (2004) 「人事制度改革のプロセス等に関する実態調査」
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 「現代日本企業の人材マネジメント」『労働政策研究報告書』No.61.
- 労務行政研究所 (2018) 「人事労務諸制度の実施状況【後編】」『労政時報』第3957号, 19-48.
- 脇坂明 (2014) 「中小企業に人事制度は必要か」『日本労働研究雑誌』No.649, 73-81.