

氏名	馬 駿 ^{しゅん}
学位(専攻分野)	博士(経済学)
学位記番号	経博第65号
学位授与の日付	平成10年11月24日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻	経済学研究科現代経済学専攻
学位論文題目	日本企業の内部における技能形成とインセンティブシステムに関する実証研究—組織経済理論からのアプローチ—

(主査)

論文調査委員 教授 久本憲夫 教授 橋木俊詔 教授 菊池光造

論文内容の要旨

本研究の目的は、日本の非鉄金属工業の代表的企業X社と電気機器製造業の代表的企業M社のブルーカラー従業員に関する人的資源管理システムを中心としておこなった実証研究を通して、次のような仮説を検証しながら、日本企業の内部においてどのようなメカニズムで昇進昇給システムと査定システムが組み合わせられ、従業員のOJTによる技能形成にインセンティブを与えているのかという問題を明らかにしようとしたものである。

仮説1：現在製造業の企業では、常に「内部開発型技能」、つまり従業員は基本的技能、統合的技能、組織的技能という3種類の技能を要求されている。日本企業では、一般的にできるだけ従業員全員に基本的技能を身につけさせ、そして多数の従業員に統合的技能を幅広く身につけさせる。さらに生産現場の組織構造に限定される一部の従業員に組織的技能を身につけさせる方針をとっている。

仮説2：仮説1に述べられたような技能形成の方針を実現するため、日本企業では、従業員に各段階ごとに異なるインセンティブを組み合わせたダイナミックなインセンティブシステムが設定されている。具体的にいえば、従業員に基本的技能を形成させる段階では絶対基準によるランク・アップ方式、そして、従業員に統合的技能を形成させる段階では、ランク・スピード・アップ競争方式を用いている。さらに、従業員に組織的技能を形成させる段階では、ランク・オーダー・トーナメント方式を用いている。

技能形成の各段階において、企業が従業員をより高いランクへの昇格競争をさせることによって、ごく一部分の優秀な従業員を選抜し、他の従業員より高い賃金を払い、早く組織的技能を身につけさせてから、最終的に現場での組織管理の仕事に従事させる(ファーストトラック効果)。一方、できるだけ多くの従業員に統合的技能を身につけさせるため、ランクに昇格する速度によって従業員に賃金差をつけ、インセンティブを与えている。そして、統合的技能を形成する段階では、ある程度の経験年数が必要であるため、その段階において従業員の技能形成意欲を失わせないように、相対的業績評価による昇格とともに、経験年数および勤続年数によって、ある程度まで昇給させる。さらに、職場での集団作業をうまく機能させるために、もっと低いランクに留まっている従業員に対しては、勤続年数だけではなく、従業員の年齢によって生活を保証する程度昇給させる「生活保証型」賃金制度を設けている。

本論文はつぎのように構成されている。まず第1章では、企業内部労働市場における技能形成とインセンティブに関する先行研究を踏まえながら、本論文の分析枠組と上記の仮説を提示する。第2章では非鉄金属製造業X社の従業員配置構造を「職能的割当」と「ランクの階梯」という観点から検討した上で、ブルーカラー職場の仕事の配分と技能形成に関する事例研究をおこない、その上でブルーカラー従業員の同期入社23名のキャリアツリー分析をしている。

第3章では、大手電機メーカーM社について、第2章と同様の分析枠組にもとづいて、「職能的割当」「ランクの階梯」、技能形成と昇進昇格によるインセンティブの与え方に関する考察を進めている。また同期入社者間の昇格分析をしている。

第4章と第5章では、聴取り調査の個人賃金データを用いて、昇給と賃金格差の分析をおこなっている。終章では以上で検証した日本企業と技能形成プロセスおよびそのためのインセンティブ・システムがもつ経済的な意味を議論している。

主な結論は以下の3点である。

1. 日本の大企業では、統合的スキルを形成させる段階までは、従業員のほぼ全員に人的資本を投資しているが、組織的スキルを形成させる段階では、一部の従業員に限って人的資本の投資をおこなっている。アメリカ企業と比べて、日本企業は従業員のほぼ全員に投資する「遅い」昇進のインセンティブシステムをとっていると主張する研究が多いが、それが真実であるとするならば、アメリカ企業と日本企業の差は統合的スキルに関する差であるということが出来る。すなわち、アメリカ企業では、従業員に統合的スキルを形成させる段階で、すでに一部の従業員にかぎっているため、従業員を早い段階で昇進させるような方式を取っている。しかし、日本のX社やM社では、統合的スキルを形成させるまでの段階では、基本的スキルをできるだけ全員に、統合的スキルを比較的多くの従業員に形成させるため、決定的な「選抜」ではなく、昇格の速度に差をつけるような方式をとっている。これにより、日本企業は上記の3つの段階にわたって、長期間に3つの異なるインセンティブを組み合わせたシステムをつくり、従業員に基本的スキル、統合的スキル、組織的スキルを身につけさせてから、決定的な選抜をおこなうため、結果的に日本企業の「遅い昇進」がみられる。

2. 「遅い昇進」、ファーストトラック効果、年功的特徴の併存という一見すると矛盾した特徴が日本企業の人的資源管理システムにある理由は、「内部開発型スキル」の形成方式にある。いいかえれば、本論文の基本仮説のなかに存在している補完性がこうした事態を引き起こしている。

3. 日本企業は欧米企業よりも下部職層の努力や能力への依存度が大きいと主張する研究があるが、それらの研究は、なぜ日本企業がこうした特徴をもつのかという疑問に答えていなかった。2つの理由が考えられる。1つは多くの従業員が幅広い統合的なスキルを持っていること、つぎに企業は従業員に基本的スキルと統合的スキルを基盤として組織的スキルを形成させる方針をとっているため、組織的スキルを持つ従業員は基本的スキルと統合的スキルをもっていることである。

論文審査の結果の要旨

本論文は、企業内労働市場における技能形成とインセンティブに関する仮説を提示し、それを聴取り調査と計量分析を踏まえて実証的に明らかにしようと試みた意欲作である。

内部労働市場とインセンティブに関する研究は、青木昌彦、小池和男、浅沼万里、ウィリアムソンなどを中心に、比較制度分析としてひとつの大きな流れをつくっている。周知のように、小池を中心とする研究者によって、日本大企業のすぐれた技能形成方式は世界的に知られることになった。しかし、こうした技能形成方式がどのようなインセンティブシステムに支えられているのか、また、企業が必要とする従業員の技能水準や技能の種類は賃金や査定をはじめとするインセンティブシステムとどのように関連しているのかについて、明確な意識のもとになされた研究はほとんどないのが実状である。

こうした研究状況の中にあって、馬氏は、この問題に正面から取り組んだ。氏は、技能類型とインセンティブに関する仮説を設定し、それを幾度にもおよぶ聴取り調査のなかで実証しようとしたのである。とりわけつぎの諸点に学術上の貢献が認められる。

まず、第一に、企業内のスキルを類型化したことである。各ランクに必要とされるスキルを異なったものとして捉える。具体的にいえば、基本的スキル、統合的スキル、組織的スキルである。こうしたスキルのランクによる区分は、従来の技能類型がどちらかといえば、技能修得タイプによる類型、たとえば、司馬正次による一種長期型スキルと多種短期型スキルの区分とは異なっている。こうした技能類型は、企業内協業のヒエラルキー構造を強調したものであるといえよう。

第二に、こうしたスキルをランクとして捉え、これらのスキルが単に異なった労働者層によって担われているだけでなく、同一の労働者が経験していくキャリアとして把握した点で、すぐれた仮説となっている。いわば、技能形成の動態を強く意識したものである。

第三の貢献は、日本の労働者の高いモラルと技能形成をインセンティブ論と関連付けたことである。具体的に言えば、企業が求める技能水準に応じて異なった種類の昇進競争インセンティブが存在するという仮説の提示である。

第四の貢献は、こうした仮説を深い聴取り調査に基づいて、実証研究していることである。大手非鉄金属メーカーと大手

電機メーカーに対する20回を超える聴取り作業の中で、職場での技能形成の実態分析、同期入社者のキャリアツリー分析や昇進の計量分析などをおこなった。多くの日本人調査研究者でさえ困難な詳細な資料の収集は、一面では留学生であるという有利な側面もあるが、第一義的には、著者の粘り強く真摯な研究態度が、企業の担当者の心を動かしたものと評価できよう。

このように、全体として仮説設定と実証研究という手堅い手法は成功しているといってもよいが、もちろん何らの問題点もないわけではない。ひとつは、いわば仮説設定の明確さの裏面として浅沼氏が強調した「関係的技能」という視点がどちらかといえば希薄になっていることである。技能の性格に関する理解が図式化されすぎ、やや平板な印象を与えることは否めない。

つぎに技能形成や総じて日本の労働者の高いモラルをインセンティブ理論だけでどこまで説明できるのかということである。昇進や査定が存在が単にモラルを高めるものと理解されているように読めるが、果たしてそうなのか。また、氏の調べた企業のような人的資源管理システムが変容の高波を浴びているが、それはなぜなのかという説明はみあたらない。さらにいえば、歴史的観点が希薄なのはやや気になる。企業内労働市場の営みはすぐれて時代的な制約を背負っており、絶え間なく諸勢力の圧力をうけつつ、それらの妥協の中でひとつの暫定的に安定的な構造・システムが形成される。こうした観点が本論文には欠けているように見られる点は惜しまれる。

しかし、こうした不満は、それだけ著者の問題意識と仮説の論理展開が明快であることの代償であるともいってよいだろう。深い聴取り調査に基づく手堅い実証分析は著者の主張に強い説得力を与えている。したがって、こうした不満点は著者の問題設定と考察によってえられた学術上の貢献を損なっているわけではない。

よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。なお、平成10年8月3日論文内容とそれに関連した試問をおこなった結果、合格と認めた。