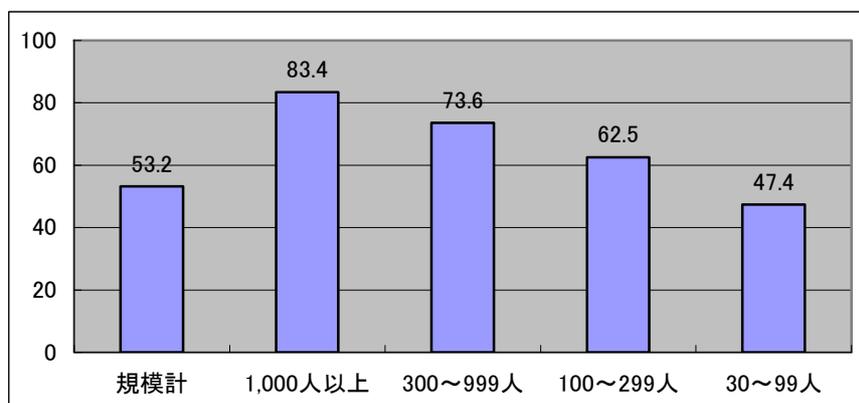


第1章 人材マネジメント戦略と企業業績

1 はじめに

国内の大手IT企業が90年代前半に本格的に成果主義人事制度を導入して以来、成果主義人事制度を導入する企業が増加傾向にあるといわれて久しい。平成16年の厚生労働省「就労条件総合調査」によれば（図表1-1-1参照）、「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合は、規模計で53.2%であり、特に規模が大きくなるほど、この傾向は強く、従業員数1,000人以上では83.4%と、仮に「個人業績を賃金に反映させる」ことを成果主義賃金制度と読み替えるとすると、大企業を中心に成果主義人事制度は普及が進んでいると言える。

図表1-1-1 個人業績を賃金に反映させる企業の割合（%）



出所：厚生労働省平成16年度「就労条件総合調査」より。図は筆者が作成。

ここまで普及が進んだ成果主義だが、2004年以降、急速な批判の動きが始まった。発端となったのは、アカデミズムでは、2004年に出版された高橋伸夫「虚妄の成果主義」の成果主義批判であり、市井の注目を集めたのは、成果主義を導入した大手IT企業人事担当部門を退職した元社員による暴露本の存在である。それまで、成果主義は企業の業績を高めるために導入されるという暗黙の想定の上に、導入が進んだと考えられる。しかし、企業業績との関連も含めて、成果主義を巡って様々な問題が噴出してきていることは事実である。前述の高橋（2004）の成果主義批判の主な論拠には、二つの側面がある。一つは、Deci（1975）の研究から①仕事における自己決定の度合いが大きいほど、満足度が高まる点や、②外的報酬が自己決定の度合い（内発的動機付け）を統制する点など主に心理学的な側面からの成果主義の批判である。もう一つは、①停滞していたゲーム理論を「協調」という観点から進化させたAxelrod（1980a, 1980b）や②高橋自身の「未来傾斜理論」から、成果主義の持つ刹那主義的な性格の欠点並びに、時間軸を未来まで延長してみても、人の行動を機会主義に走らせないように規制する「未来の重さ」からの成果主義の批判である。後者は、競争が長期化する

ればするほど、「協調」が継続的な勝利のための必須条件であることを指摘している。仮に企業が成果主義を導入する理由が、企業業績の向上であるとしたら、その目的は達せられないというのが高橋の主張である。確かに、成果主義の導入は進んでいる。では、企業が成果主義を導入する要因とは何であろうか。

本章では、①企業が成果主義を導入する要因の解明と、②成果主義を含む人材マネジメント施策のうちどのような人材マネジメント施策が企業業績の向上に寄与するのか、あるいは、そもそも人材マネジメント施策と企業業績の向上には関係があるのかという二つの課題に取り組む。分析の元になるデータは独立行政法人労働政策研究・研修機構の情報解析部が厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室の協力を得て、**2004年1月**に国内の従業員数**100**人以上の企業**1**万社を対象に実施した調査「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」である。なお、この調査は企業と、企業で働く従業員に対する調査の二つが実施されたが、本章で分析に用いるデータは、企業に対する調査である^(注1)。

2 企業が成果主義を導入する要因

ここでは、企業が成果主義人事制度を導入する要因について分析を行う。要因として二つの側面に注目した。ア．企業規模、産業などの企業の基本的な属性に関わる構造的な要因と、イ．人材マネジメントにかかわる施策・戦略という人材（ヒト）に関する意思決定や行動に関わる要因である。

分析の方法として、成果主義の導入の有無を表す変数を従属変数に^(注2)、アの企業規模、産業の他、以下のダミー変数を独立変数としたロジスティック回帰分析を行う。イの人材マネジメントに関わる戦略についての独立変数とその変数の意味との対応関係は、図表 1-2-1 に整理した。ここで②の独立変数（人材マネジメントにかかわる戦略）として抽出した変数は、①「正社員を中心とした長期雇用を維持する」、②「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」、③「パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する」^(注3)、④「賃金のカット」または、「人員削減」^(注4)、⑤「計画的な OJT」または「OFF-JT

^(注1) 詳細は 2004 年発行 JILPT 調査シリーズ No.1「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」にまとめられている。またこの調査の結果は厚生労働省編平成 16 年版「労働経済白書」において引用されている。

なお、この調査では調査対象の選定に当たっては、民間の信用調査機関の企業台帳より、従業員数 100 人以上の企業を業種、規模別に 1 万社を層化無作為抽出した。

^(注2) 企業調査一問 3「評価の基準として年齢や勤続よりも成果を重視する（過去 3 年間）」について、「あてはまる」「ややあてはまる」を 1。それ以外を 0 とリコードし解析を行う。

^(注3) 企業調査一問 3「雇用に関する貴社の方針（過去 3 年間）」のうち、「正社員を中心とした長期雇用を維持する」「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」「パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する」の 3 つについて、それぞれ、「あてはまる」「ややあてはまる」を 1。それ以外を 0 とリコードしたダミー変数を作成した。

^(注4) 企業調査一問 20「組織の変化において」「6.賃金のカット」または、「7.人員削減」を行った企業を 1、それ以外を 0 とリコードしたダミー変数を作成した。

制度」^(注5)の5個であり、それぞれダミー変数を作成した。そして、これらの独立変数は、人材マネジメントに関わる戦略として、それぞれ、①長期雇用戦略、②早期選抜戦略、③非正規活用戦略、④人件費削減戦略、⑤教育訓練戦略と読み替えて以下では分析に使用している。アンケート調査では、人材マネジメント施策として、「業務内容に応じた人材配置」、「仕事と生活の調和への配慮」、「男女の均等処遇」等といった項目についても質問しているが、独立変数をこの5つの戦略に限定した点に関しては次のような理由がある。**M.E.Porter(1980)**によれば、戦略はつきつめれば、三つの戦略に収斂するという。集中戦略、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略である。集中戦略として、長期雇用と早期選抜、教育訓練が、差別化戦略として、早期選抜と教育訓練が、コストリーダーシップ戦略として、非正規社員の活用と人件費の削減がそれぞれの戦略に当てはまるものと考えたため、以上のような5つの人材マネジメント戦略に絞った。

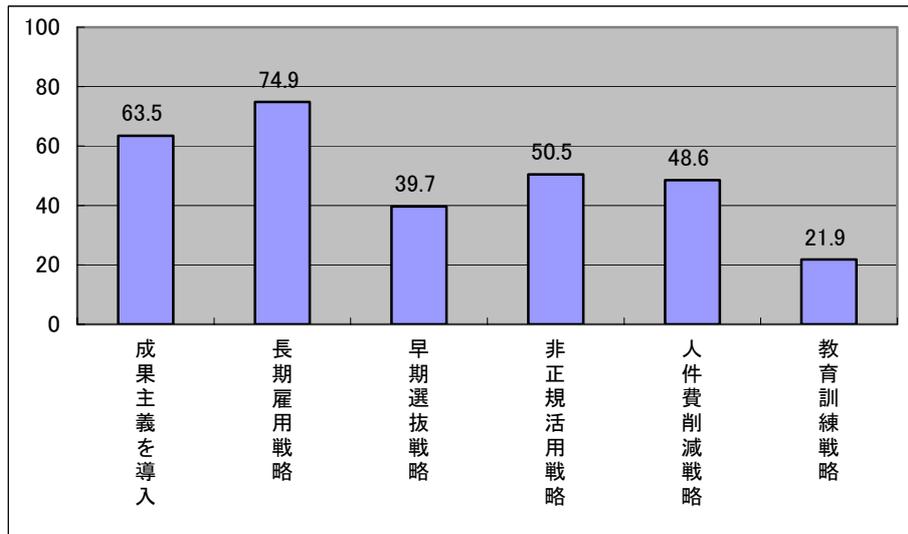
図表 1-2-1 人材マネジメントにかかわる戦略との対応関係

設問	独立変数	人材マネジメントに関わる戦略との対応関係
雇用に関する方針	正社員を中心とした長期雇用を維持する	長期雇用戦略
	従業員の能力・適正によって早い段階から配置・育成について差別化を図る。	早期選抜戦略
	パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する。	非正規活用戦略
組織の変化	賃金のカットまたは人員削減の実施	人件費削減戦略
能力開発制度等の役立ち度	計画的な OJT もしくは OFF-JT 制度が「大いに役に立つ」と回答した割合	教育訓練戦略

分析に先立ち、これらの5つの戦略を企業がどの程度実施しているかについて、図表 1-2-2 で確認すると、長期雇用戦略(74.9%)、非正規活用戦略(50.5%)、人件費削減戦略(48.6%)、早期選抜戦略(39.7%)、教育訓練戦略(21.9%)の順で実施比率が高い。

^(注5) 企業調査一問 16 能力開発制度等の役立ち度において、「1.計画的な OJT」もしくは「2.OFF-JT 制度」が「大いに役に立つ」と回答した場合を 1、それ以外を 0 としたダミー変数を作成した。

図表 1-2-2 回答企業にみる成果主義の導入と人材マネジメント戦略の概況（％）



3 分析結果

(1) 正社員数別・業種別にみた成果主義導入状況

「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」において、回答企業のうち、成果主義を導入している割合をみると（図表 1-3-1 参照）、全体の 63.5%において、成果主義が導入されていた。回答企業の従業員数の平均値は 735 人であるが、正社員数別にみると、既出の就労条件総合調査のように規模との正の相関は観察されない。これにはいくつかの理由があり、ひとつの可能性として、本章の集計結果は、正社員に限定しているのに対して、就労条件総合調査における企業規模の算出は、常用労働者が対象とされており、当然非正社員も含まれる点が結果が異なる理由として考えられる。

次に業種別に成果主義を導入している割合をみると、情報通信業（78.6%）、卸売・小売業（75.4%）、金融・保険業（69.2%）が、全体平均よりも顕著に高い比率となっている。逆に、教育・学習支援（33.3%）、その他の業種（46.7%）、医療・福祉（49.1%）、素材関連の製造業（51.4%）では全体平均よりも顕著に低い比率となっている。ただし、教育・学習支援は 15 件と少数ケースであることに注意する必要がある。このように業種別にみると、かなり成果主義の導入状況に違いが見られる。以下では、正社員数、業種といった企業の属性との関連や、こうした属性をコントロールしたときに、企業の人材マネジメントに関わる戦略が成果主義の導入の要因になっているかどうかを分析する。

図表 1-3-1 正社員数別・業種別にみた 成果主義を導入している企業の割合

正社員数	%	N
100 人未満	72.0	93
100～299 人	63.4	448
300～999 人	59.8	316
1000 人以上	70.3	148
正社員数不明	54.1	61
業種		
建設業	63.1	149
製造業（消費関連）	59.3	27
製造業（素材関連）	51.4	35
製造業（機械関連）	63.2	68
製造業（その他）	65.3	72
電気・ガス・熱供給・水道業	70.0	10
情報通信業	78.6	28
運輸業	64.1	117
卸売・小売業	75.4	118
金融・保険業	69.2	172
不動産業	60.0	5
飲食・宿泊業	54.5	11
医療・福祉	49.1	57
教育・学習支援	33.3	15
その他のサービス業その他	61.3	124
その他	46.7	45
業種不明	61.5	13
計	63.5	1066

(2) ロジスティック回帰分析の結果

ここでは、従属変数を成果主義導入の有無のダミー変数、そして独立変数を現在の正社員数（連続変数）、業種ダミー（製造業がベンチマーク）、5つの戦略のタイプのダミー変数（1.長期雇用戦略 2.早期選抜戦略 3.非正規活用戦略 4.人件費削減戦略 5.教育訓練戦略）に設定したロジスティック回帰分析^(注6)を行った（図表 1-3-2 参照）。

^(注6) ロジスティック回帰分析とは、従属変数が二値を取る場合（質的変数）に、回帰分析と同じような取り扱いが可能のために使用される事が多い。独立変数は、名義変数でも連続値でも良い。結果と他の独立変数に影響を与える交絡因子が分析の際に調整される。疫学調査の他、ガンリスク要因の大きさの評価など判別問題や発生確率の予測問題に適用される。ロジスティック回帰分析では、ある事象の起こる確率と起こらない確率の比であるオッズ比をもって、独立変数の影響力の大きさを評価できる。詳しくは、丹後俊郎・山岡和枝・高木晴良（1996）『統計ライブラリー ロジスティック回帰分析－SASを利用した統計解析の実際－』朝倉書店を参照されたい。

図表 1-3-2 成果主義を導入する要因に関するロジスティック回帰分析の結果

n=1005

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
長期雇用戦略	0.21	0.17	1.42	1	0.23	1.23
早期選抜戦略	1.22	0.15	62.00	1	0.00	3.38
非正規活用戦略	0.60	0.15	15.07	1	0.00	1.81
人件費削減戦略	-0.13	0.15	0.86	1	0.35	0.87
教育訓練戦略	0.38	0.18	4.54	1	0.03	1.47
建設業 D	0.49	0.25	3.85	1	0.05	1.63
電気・ガス・熱・水 D	0.76	0.86	0.79	1	0.37	2.14
情報通信業 D	0.64	0.51	1.56	1	0.21	1.90
運輸業 D	0.46	0.26	3.04	1	0.08	1.59
卸売・小売業 D	0.65	0.28	5.32	1	0.02	1.91
金融・保険業 D	0.41	0.24	2.88	1	0.09	1.50
不動産業 D	-0.24	0.97	0.06	1	0.81	0.79
飲食・宿泊業 D	-0.09	0.72	0.02	1	0.90	0.91
医療・福祉 D	-0.46	0.34	1.82	1	0.18	0.63
教育・学習支援 D	-1.45	0.64	5.15	1	0.02	0.23
その他サービス業 D	0.11	0.26	0.19	1	0.67	1.12
その他の業種 D	-0.49	0.37	1.77	1	0.18	0.61
正社員数	0.00	0.00	2.94	1	0.09	1.00
定数	-0.59	0.26	5.13	1	0.02	0.56

(有意確率<0.05の項目が統計的に有意であり、網掛けが入っている)

モデル係数のオムニバス検定

	カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ	129.55	18	0.00
ブロック	129.55	18	0.00
モデル	129.55	18	0.00

(求めたロジスティック回帰式は予測に役に立たないという帰無仮説を検証している有意確率<0.05)

モデルの要約

-2 対数尤度	Cox & Snell R ² 乗	Nagelkerke R ² 乗
1182.89	0.12	0.17

(モデルのあてはまりの良さを確認している^(注7))

Hosmer と Lemeshow の検定

カイ 2 乗	自由度	有意確率
10.07	8	0.26

(モデルがデータに適合しているか確認している 有意確率>0.05)

(注7) ロジスティック回帰分析におけるモデルを評価するプロセスは、モデル全体の適合度を評価するプロセスとモデルに含まれる説明変数の有意性を評価するプロセスに分けられる。モデルのあてはまりの良さを確認するために、ロジスティック回帰分析では、尤度の対数を用いて検定する。(対数尤度=log(L), Lが尤度を指す)。ある条件を含む場合と含まない場合の最大対数尤度の差の2倍が自由度1のχ²分布することを用いて検定を行う。ここでは、Cox&SnellR²乗が0.12、NagelkerkeのR²乗が0.17と大きくはなかった。しかし、モデルに含まれる説明変数の有意性を評価するHosmer-Lemeshow検定において、有意確率が0.26であり、モデルがデータに適合していることが確認できる。詳しくは、内田治(2004)「ロジスティック回帰分析におけるモデルの適合度指標に関する考察と提案」東京情報大学研究論集 Vol.8 No.1 pp.9-14を参照されたい。

分析結果をみると、5%水準で統計的に有意だったのは、図表 1-3-2 の網掛け部分にあたる早期選抜戦略（オッズ比 3.38。以下の（ ）内の数値はオッズ比を表す）、非正規活用戦略（1.81）、教育訓練戦略（1.47）、卸売・小売業（1.91）、教育・学習支援（0.23）であった。なお、オッズ比は、ある事象が起こる確率と起こらない確率の比であり、ここでは、例えば、早期選抜戦略を導入した場合と、導入しない場合で、成果主義の導入確率の比をみている。なお、この際に各々のオッズ比については他の変数の影響は補正されている。

すなわち、①人材マネジメントに関わる戦略でみると、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略をとっている企業で、成果主義を導入している確率が高く、②業種でみると、卸売・小売業で成果主義を導入している確率が高く、教育・学習支援で逆に低い^(注8)。そして、③正社員数と成果主義の導入には統計的に有意な関係はみられなかった。

(3) 成果主義導入の要因に関する結果の解釈

以上のロジスティック回帰分析の結果について、以下では考察を行う。考察のポイントは、以下の5点である。

- ① 早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。
- ② 非正規活用戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。
- ③ 教育訓練戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。
- ④ 人件費削減戦略は、成果主義導入の条件とはなっていない。
- ⑤ 卸売・小売業の企業で成果主義を導入している確率が高い。

①「早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。」に関して

「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」企業をこの分析では早期選抜戦略をとっている企業であると仮定した。そうした早期選抜戦略をとっている企業は“能力主義”的な考え方を持つ企業だと考えることができるかもしれない。ではなぜ、能力主義的な考え方をする企業で成果主義が導入されやすいのであろうか。いくつかの可能性が考えられるが、第一に、能力の高い人は高い業績（仕事の成果）をあげる可能性が高いという点である。当然のことながら、能力が高くても業績を上げられない人もいるという前提はある。第二に、能力の高さや適性によって差別化を図っている企業では、同一入社年次社員に対しても差をつける処遇を行っているため、能力とは別の差別化の原理である成果主義にもなじみやすいのかもしれないという点である。すなわち、社風として、社員間での格差が既に存在しているか否かという点である。能力と成果をひとくくりに考えて、「実力主義」の土壌があると言えるのかもしれない。以上の点について **M.E.Porter (1980)**

^(注8) ただし、教育・学習支援は図表 1-3-1 をみれば明らかなようにケースが 15 件と極めて少ないため、以下では分析から除外している。

の戦略論で考えてみると、能力の高い人材に、集中的に人件費を配分するような集中戦略をとっている企業では、成果を上げた従業員に高い処遇で報いる成果主義がなじみ易いのかもしれない。

②「非正規活用戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。」に関して

一般的には、成果主義人事管理の対象となるのは、正社員が中心である。JILPT が 2004 年 11 月に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する調査」（以下“JILPT 企業戦略調査”と表記する^(注9)）で、成果主義の対象となる層を質問したところ、非正社員（パート・アルバイト層）が対象となっている企業の比率は、わずか 7.8%にすぎない。それでは、なぜ非正社員の活用と成果主義が関係するのだろうか。分析結果は、現実の企業において、非正社員の活用と成果主義人事という二つの別々の人材マネジメント施策が、①（理由はない場合もあるかもしれないが）同時に行われている、②意図的に同時並行的に二つの施策がパッケージとして導入されている、③どちらかの施策が別の施策の導入の前提条件となっている、という三つの可能性を示唆している。仮に②の仮説が妥当だとすると、企業は、競争力のある人材マネジメントの仕組み作りに積極的に取り組んでいることになる。正社員、非正社員の二つの社員区分に目配りし、正社員では良い人材に集中的に人件費を配分する集中戦略を、非正社員では、コストの削減を目指すコストリーダーシップ戦略を用いて、総合的に「競争力のある」人材マネジメント施策を展開しているのかもしれない。

仮に③の仮説が妥当だとすると、「非正社員の活用」が成果主義導入の前提になるとしたら、どのような状況が想定されるだろうか。一つの仮説としては、正社員のルーチン業務を非正社員に代替させたり、補完する施策が実施されていること。その結果、正社員が非ルーチン業務を担当する比率が高まり、正社員間で職務内容の違いが大きくなる。そのため、成果による査定が公平性の維持の観点から要請（労からか使からかは定かではないが）されたという事態が考えられる。いずれにせよ、②や③の仮説が正しいとすると、今後の労働政策研究において、非正社員の労働問題と、正社員の労働問題を強く関連づけて検討する必要性が示唆される。これまでの労働研究の中では、「非正社員の活用」は非正社員の労働問題であり、「成果主義の活用」は正社員の労働問題であると暗黙に想定し、別個の問題として研究されることが多かった。しかし、二つの労働問題をトータルに俯瞰的な視点から見つめ直すことが重要であることをこれらの結果は示唆している^(注10)。この点については、“人材マネジメントの束”という視点から、もう一度検討する。

^(注9) JILPT がプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」において 2004 年 11 月に実施された企業の人事担当者を対象としたアンケートが「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」である。調査対象となったのは、従業員数 200 名以上の企業約 11,850 社で、このうち 1,214 社から回答が得られた。調査結果の詳細は、(独)労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。

^(注10) JILPT 企業調査の藤本(2005)の分析では、派遣や請負など外部人材のマネジメントを活用する企業では、成果主義等の正社員の人材マネジメントに力をいれているといった、本稿と整合的な分析結果が提示されている。

③「教育訓練戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。」に関して

この結果に関する仮説も、前述の②の推論から導き出されるかもしれない。すなわち、成果主義の導入に取り組む企業は、人材マネジメント施策に関しては、力を入れていたり、トータルに人材マネジメント施策を展開させているものと考えられる。ここで、強調する教育訓練戦略は、経営資源としての人材に着目し、教育訓練を通じて、人材の価値を高めることで、より競争力のある組織への変革を目指すものである。また、守島（2005）で主張されているように、教育訓練は、人材の価値を高めることから、従業員にとってもエンプロイアビリティの高まりが実感できるため、企業から従業員への賃金以外の報酬と認識される可能性も高い。つまり、人材の定着にも結びつくと言える。価値の高い人材に処遇で報いることと、教育訓練を通じて、人材に高い価値を付加することは、好循環を生み出すかもしれない。この点については因果関係の方向性が定かではないものの、教育訓練と成果主義が関連を持っていたという事実は興味深い。

④「人件費削減戦略が成果主義導入の条件とはなっていない。」に関して

過去3年間に人件費を削減したかどうか、ここでは「人件費削減戦略」をとっているか否かと定義されている。立道（2004）の成果主義に関する論点整理においては、企業が成果主義を導入する理由として、人件費の抑制があったのではないかという問題提起がされている。また、バブル経済崩壊後に徐々に成果主義が導入されていったという歴史的経緯があるため、多くの企業で人員削減を通じたリストラと成果主義の導入が同時期に重なっていたと言える。しかし、リストラが一段落した後、成果主義を導入する動機として機能していたかどうかについてはこの分析結果に注目する必要がある。

分析結果を見ると、人件費削減戦略と成果主義の導入には統計的に有意な関係はみられなかった。この理由として、バブル崩壊から時間が経ち、成果主義が日本企業に普及していく過程で、人件費削減が成果主義の導入の主な要因となる時期は過ぎてしまったからなのかもしれない。

⑤「卸売・小売業の企業で成果主義を導入している確率が高い。」に関して

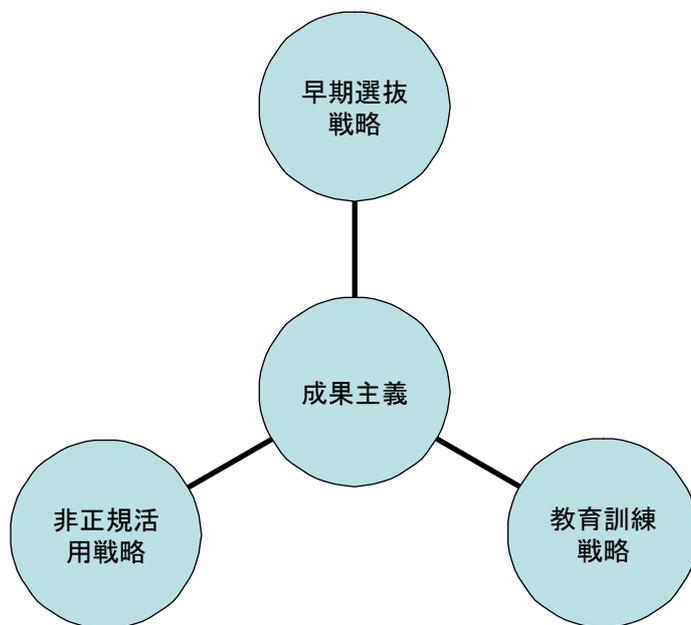
卸売・小売業で成果主義が導入されている確率が高い理由の一つとして、これらの業種では、個人の成果の違いが見えやすかったり、個人間の成果に差がしやすい職種である販売、営業職などの職種が他の業種に比べて多いことが考えられる。

小括 企業が成果主義を導入する要因

以上の結果を簡単にここでまとめてみよう。成果主義の導入と関係があったのは、人材マネジメントに関わる戦略のうち、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略の3つであ

った。成果主義という人材マネジメント施策が導入されるときに、企業は、同時に早期選抜や非正社員の活用、従業員教育などの人材マネジメント施策を展開していることになる。とりわけ、早期選抜を行っている企業は、それ以外の企業に比べて、**3.4** 倍という高い確率で成果主義を導入していた。人材に関して、比較的若い年齢のうちから選抜を行ったり、成果に応じた処遇を設けることによって、価値の高い人材の選抜、定着、活用を図っているものと思われる。優秀な人材に資源を集中するという集中戦略をこれらの企業ではとっているのかもしれない。そして、こうした優秀な人材への投資は、教育という面からも補強されていると考えられる。玄田・神林・篠崎（**1999, 2001**）のように、成果主義を成功させる条件として、従業員の能力開発が必須の条件であるといった既存の研究結果もある。そして、集中戦略を支える戦略として、非正社員活用戦略があるのかもしれない。これまで正社員が担当していたルーチンワークのような仕事を非正社員に代替させることによって、基幹的な正社員の業務負担を減らし、より付加価値の高い仕事に投入できる時間を稼いだり、コストの削減によって、優秀者に報いるための給与の原資にしている可能性もありうる。以上のことから図表 1-3-3 に示されている通り、成果主義という人材マネジメントの基本理念が人材の早期選抜によって強化され、教育訓練や非正社員の活用によって補強されていると考えることができるかもしれない。

図表 1-3-3 成果主義を取り巻く人材マネジメント戦略



4 人材マネジメント施策は企業業績の向上に寄与するか

企業の人材マネジメント施策と企業の業績の関係については、様々な研究の成果がある。研究の嚆矢は、テーラーの科学的管理法であることは言うまでもない。テーラーの業績については、時間研究などを通じた作業の管理という管理的な側面ばかりが強調されて理解されている。しかし、テーラーは、科学的管理法について、労使の最大繁栄が管理の目的であるとし、労使の利害一致を前提としながら、労働者の怠業を防ぐために、「賃金は高く、コストは低く」と主張している。つまり、労使双方にとって都合の良い **win-win** の関係を結果的に築くためには、少なくとも怠業を防止するような経験的事実に基づいた作業の標準化が必要であると考えたのである。労働者が標準化された作業を行い、賃金が適正な水準で支払われていれば、会社全体の生産性は結果的に向上するとテーラーは考えた。テーラーの考える個人と会社の業績の関係は極めてシンプルである。これは、彼が活躍した当時の工場における作業システムの制約を受けていたからかもしれないが、個人業績がそのまま集団業績につながり、さらに会社全体の業績に収斂すると仮定していると言える。すなわち、テーラーは、個人と会社の間位置する分析単位としての“集団”を捨象する傾向があったと考えられる。

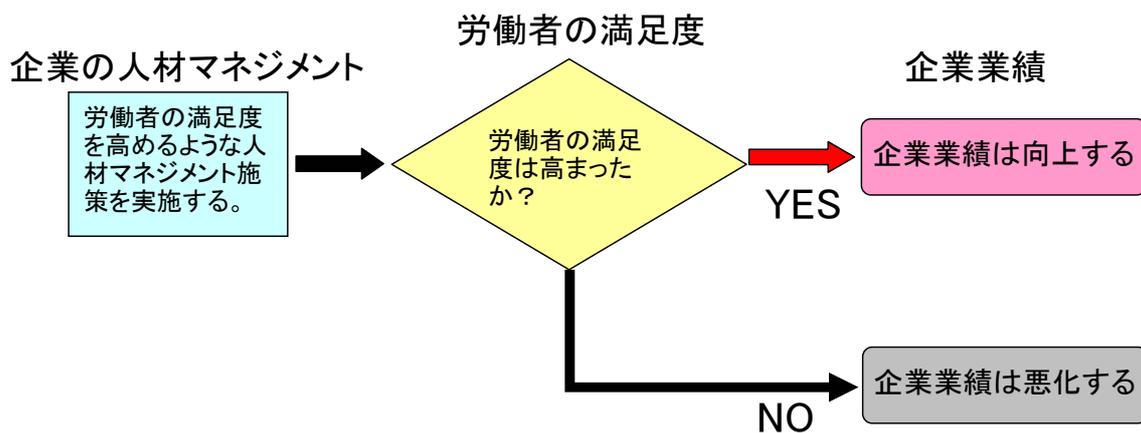
“集団”という分析単位に注目した最も初期の研究は、**1924**年から**1932**年にかけて行われたホーソン工場の実験であり、**Roethlisberger and Dickson (1939)**や**Roethlisberger (1941)**にまとめられている。ホーソン実験に参加した社会学者達は、モラルが集団や個人の生産性を決定し、モラルを最も強く規定するのは、人間関係などの社会的条件であると結論づけている。

一方、社会関係としての人間関係に重点を置きすぎた社会学とは対照的に、行動科学の理論では、ハーズバーグによって、個人の心理に焦点が絞られ、人間の満足度を動機付け要因と衛生要因という観点から分類し、仕事の達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性が仕事へのやる気を起こさせる動機付け要因であると主張している。逆に不満を形成するのは、「会社の政策と管理方式」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」などの衛生要因であるとする。つまり、仕事の内在的価値や、内発的な動機付けがやる気に結びつき、作業条件などは不満を形成する要因でしかなく、やる気の向上には結びつかないと主張しているのだ。

我々は、図表**1-4-1**のように、暗黙の前提として、人材マネジメント施策そのものが“やりようによっては”、個人の満足度を高め、結果としての生産性の向上を引き出せると考えている。しかし、この考え方は、個人の満足度と業績との間の関連を説明する一つのモデルでしかなく、この関連について、**Judge**ら(**2001**)は**7**つのモデルに整理した。①満足度が業績を決定するタイプ、②業績が満足度を決定するタイプ、③満足度と業績が相互に作用するタイプ、④満足度と業績の間に見せかけの相関があるタイプ、⑤満足度と業績の間の関係が

他の変数（例えば成果に応じた報酬といった“賃金”という調節変数）によって調節されているタイプ、⑥満足度と業績の間には、何の関係もないタイプ、⑦満足度概念もしくは業績概念の代替を構想するタイプ（例えば **Borman & Motowidlo (1993)** の課題業績と文脈的業績による業績概念の分離の試みなど）である。これらのタイプ毎に膨大な研究成果があるが、実証研究の成果は、状況や方法によって大きく結論が割れているため、ここでは、どのタイプが最も有力であるを行った断定は避ける。いずれにせよ、個人の満足度を高めれば会社の業績も上がるというのは、一つの可能性に過ぎないことをここでは強調したい。以下では、人材マネジメント施策と企業業績の間に何らかの関係性がある場合を仮定して、その仮定が正しいかどうかを「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」のデータを使って確認する。ただし、仮に何らかの関係があった場合でも、その関係が、前述した①から⑦のタイプのどれにあたるのか、それについては本章では、確認していない。

図表 1-4-1 人材マネジメント・労働者の満足度・企業業績の関係



以下では、どのような人材マネジメントの施策や戦略が企業業績^(注 11)の向上に寄与しているか。あるいは、人材マネジメント施策や戦略は、そもそも企業業績の変化に影響を与えているのかどうかを明らかにする。そのために、2. 企業が成果主義を導入する要因で分析に使用した①成果主義の導入、②長期雇用戦略、③早期選抜戦略、④非正規活用戦略、⑤教育訓練戦略の5つの人材マネジメント施策や戦略に関わる変数と企業業績の関係を探る。ここでは、企業業績として、3年前と比較した売上高の変化率（以下“売上高変化指数”と表記）と3年前と比較した経常利益の変化率（以下“経常利益変化指数”と表記）を用いた。

(注 11) アンケート調査の質問項目の内、F3 売上高、F4 経常利益について 3 年前と比較した変化を指数でみる。売上高変化指数ならびに経常利益変化指数は、以下の式で計算した。

売上高変化指数 = (売上高 (現在) - 売上高 (3 年前)) ÷ 売上高 (3 年前) * 100

経常利益変化指数 = (経常利益 (現在) - 経常利益 (3 年前)) ÷ 経常利益 (3 年前) * 100

5 分析結果

(1) 成果主義の導入と企業業績の関係－全体の平均値でみる－

ここでは、分析の端緒として、企業の人材マネジメントと企業業績の関係について既存の資料から簡単な集計結果を確認する。図表 1-5-1 は平成 16 年版労働経済白書に掲載された企業の人材マネジメント施策の導入状況（導入予定）別の 3 年前と比較した経常利益の増減である。データは、本章で使用しているのと同じ、(独)労働政策研究・研修機構が実施した「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」である。

図表 1-5-1 によると、経常利益が増加した企業では、成果主義を導入している比率が 62.9% に対し、経常利益が減少している企業では、成果主義を導入している比率は 58.4% であり、4.5% の差がある。ただし、この差は僅かであるため、統計的検定を行った結果、有意な差が出ない可能性も考慮する必要がある。

図表 1-5-1 賃金・処遇制度の導入状況と企業業績 (H16 年版労働経済白書 P. 135)

企業業績		導入している		
		3年以内に導入を予定	導入の予定はない	
①仕事の成果を賃金に反映させる制度 (=いわゆる“成果主義賃金”)	経常利益増加	62.9	25.1	12.0
	経常利益減少	58.4	27.7	13.9
②目標管理制度	経常利益増加	64.8	18.5	16.7
	経常利益減少	59.2	20.5	20.3
③年俸制	経常利益増加	28.8	12.4	58.9
	経常利益減少	20.7	9.7	69.6

そこで、3 年前と比較した、売上高と経常利益の変化について、現在までの売上高の変化を指数化する計算をしてみた (図表 1-5-2 参照)。平均値をみると、成果主義を導入している企業は、売上高変化指数は低いが経常利益変化指数は高い。

図表 1-5-2 売上高・経常利益の変化指数の統計量

		平均値	標準偏差	有効件数
売上高変化	成果主義企業	104.0	49.0	514
	非成果主義企業	110.1	60.5	268
経常利益変化	成果主義企業	171.4	779.6	467
	非成果主義企業	155.1	715.9	231

(注) 1) 売上高変化指数 = (売上高 (現在) - 売上高 (3 年前)) ÷ 売上高 (3 年前) * 100

2) 経常利益変化指数 = (経常利益 (現在) - 経常利益 (3 年前)) ÷ 経常利益 (3 年前) * 100

この結果について、統計的に検定した結果 (図表 1-5-3 参照)、正規分布を仮定すると、成果主義の導入状況別に売上高変化指数を比較しても、違いがあるとは言えず、同様に、成果主義の導入状況別に経常利益率を比較しても、違いがあるとは言えないことがわかった。

重回帰分析を行った。その結果を要約すると、成果主義の導入を含む人材マネジメントの施策・戦略と企業業績の間に統計的に有意な関係は見いだせない。 細かく分析結果を見ていくと、

- ① 売上高変化指数を従属変数とした重回帰分析の結果（図表 1-5-5 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪いものの、回帰式は予測に役立つことがわかった。しかし、独立変数のうち、成果主義の導入、長期雇用戦略、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略のいずれの有意確率も、有意水準である **0.05** 以上であり、統計的に有意な関係は見いだせなかった。
- ② 経常利益変化指数を従属変数とした重回帰分析の結果（図表 1-5-6 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪い上に、回帰式は予測に役立たないことがわかった。
- ③ 念のため、従属変数を売上高変化指数、従属変数のうち人材マネジメント関連の変数を「成果主義の導入状況」のみに絞った重回帰分析を行ったところ（図表 1-5-7 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪いものの、回帰式は予測に役立つことがわかった。しかし、成果主義の導入状況と売上高変化指数の間に統計的に有意な関係は見いだせなかった。
- ④ 念のため、従属変数を経常利益変化指数、独立変数のうち人材マネジメント関連の変数を「成果主義の導入状況」のみに絞った重回帰分析を行ったところ（図表 1-5-8 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪い上に、回帰式は予測に役立たないことがわかった。

図表 1-5-5 3年前と比較した売上高の変化と人材マネジメント施策・戦略

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.20	0.04	0.02	427.89

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	5504555	18	305808.61	1.67	0.04
残差	1.38E+08	752	183092.32		
全体	1.43E+08	770			

N=771	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	相関係数			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	7.55	56.37		0.13	0.89					
成果主義導入の有無	37.47	34.87	0.04	1.07	0.28	0.05	0.04	0.04	0.87	1.15
長期雇用戦略	-47.16	38.57	-0.05	-1.22	0.22	-0.04	-0.04	-0.04	0.90	1.11
早期選抜戦略	38.16	33.33	0.04	1.15	0.25	0.07	0.04	0.04	0.89	1.13
非正規活用戦略	-9.42	33.93	-0.01	-0.28	0.78	0.01	-0.01	-0.01	0.83	1.21
教育訓練戦略	29.26	37.34	0.03	0.78	0.43	0.03	0.03	0.03	0.96	1.04
正社員数	0.00	0.01	-0.01	-0.31	0.76	-0.02	-0.01	-0.01	0.96	1.04
建設業 D	-4.53	51.89	0.00	-0.09	0.93	-0.03	0.01	0.00	0.60	1.66
電気・ガス・熱・水 D	-9.43	155.59	0.00	-0.06	0.95	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.05
情報通信業 D	-5.82	120.31	0.00	-0.05	0.96	0.00	0.00	0.00	0.92	1.09
運輸業 D	4.27	55.22	0.00	0.08	0.94	-0.02	0.00	0.00	0.70	1.42
卸売・小売業 D	-16.57	55.54	-0.01	-0.30	0.77	-0.02	-0.01	-0.01	0.69	1.44
金融・保険業 D	-69.01	60.01	0.05	1.15	0.25	0.03	0.04	0.04	0.74	1.35
不動産業 D	354.13	195.54	0.07	1.81	0.07	0.06	0.07	0.06	0.96	1.04
飲食・宿泊業 D	-5.89	178.64	0.00	-0.03	0.97	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.04
医療・福祉 D	20.13	78.92	0.01	0.26	0.80	0.00	0.01	0.01	0.83	1.20
教育・学習支援 D	-7.42	249.69	0.00	-0.03	0.98	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02
その他サービス業 D	10.16	55.32	0.01	0.18	0.85	-0.01	0.01	0.01	0.70	1.43
その他の業種 D	362.76	86.77	0.16	4.18	0.00	0.16	0.15	0.15	0.87	1.15

図表 1-5-6 3年前と比較した経常利益の変化と人材マネジメント施策・戦略

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.15	0.02	0.00	529.1

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	4551630.3	18	252868.35	0.90	0.57
残差	187811752	671	279898.29		
全体	192363382	689			

図表 1-5-7 3年前と比較した売上高の変化と成果主義の導入状況

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.18	0.03	0.02	427.72

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	4885073	14	378933.8	1.91	0.02
残差	1.38E+08	756	182943		
全体	1.43E+08	770			

N=690	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	相関係数			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	-21.83	40.14		-0.54	0.59					
成果主義導入の有無	50.73	33.11	0.06	1.53	0.13	0.05	0.06	0.05	0.96	1.04
正社員数	0.00	0.01	-0.01	-0.32	0.75	-0.02	-0.01	-0.01	0.97	1.03
建設業 D	-6.74	49.99	-0.01	-0.13	0.89	-0.03	0.00	0.00	0.65	1.54
電気・ガス・熱・水 D	-10.43	155.00	0.00	-0.07	0.95	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.04
情報通信業 D	0.70	119.97	0.00	0.01	1.00	0.00	0.00	0.00	0.92	1.08
運輸業 D	2.81	54.87	0.00	0.05	0.96	-0.02	0.00	0.00	0.71	1.41
卸売・小売業 D	-8.08	55.16	-0.01	-0.15	0.88	-0.02	-0.01	-0.01	0.70	1.42
金融・保険業 D	64.92	59.91	0.04	1.08	0.28	0.03	0.04	0.04	0.74	1.34
不動産業 D	357.07	194.33	0.07	1.84	0.07	0.06	0.07	0.07	0.98	1.03
飲食・宿泊業 D	1.35	177.92	0.00	0.01	0.99	-0.01	0.00	0.00	0.97	1.03
医療・福祉 D	33.22	78.39	0.02	0.42	0.67	0.00	0.02	0.02	0.85	1.18
教育・学習支援 D	10.61	249.36	0.00	0.04	0.97	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02
その他サービス業 D	17.37	55.05	0.01	0.32	0.75	-0.01	0.01	0.01	0.71	1.42
その他の業種 D	370.37	86.48	0.16	4.28	0.00	0.16	0.15	0.15	0.88	1.14

図表 1-5-8 3年前と比較した経常利益率の変化と成果主義の導入状況

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.16	0.02	0.00	761.56

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	9673305	14	690950.4	1.19	0.28
残差	3.91E+08	675	579883.4		
全体	4.01E+08	689			

(3) 結果の解釈

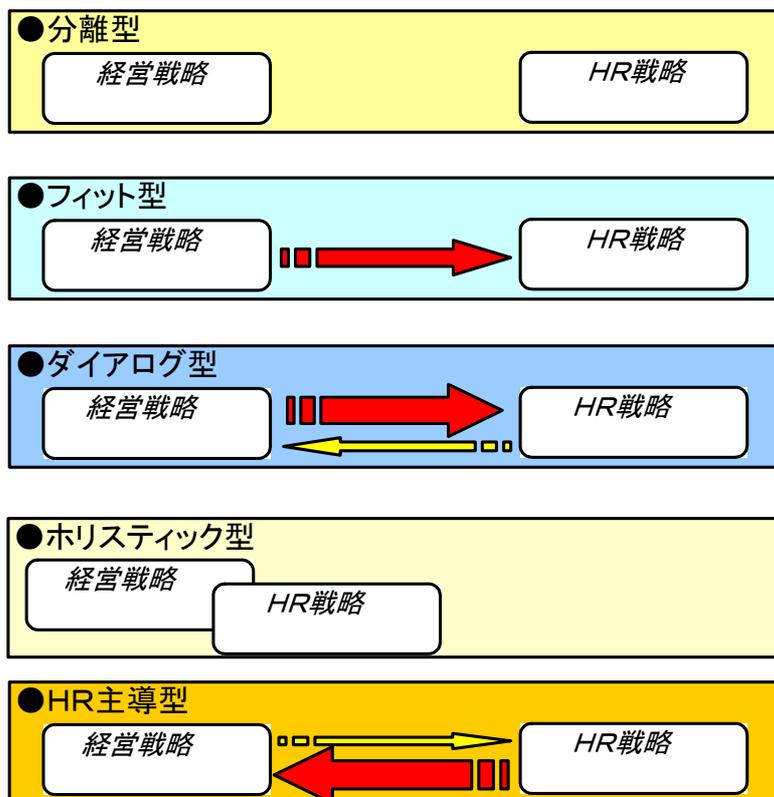
「成果主義の導入を含む人材マネジメントの施策・戦略と企業業績の間に統計的に有意な関係は見いだせない」

① 経営戦略と人材マネジメントとの関係性

一般的に、経営戦略と人材マネジメント戦略（HR 戦略）の関係性をタイプ分けすると、図表 1-5-9 のようなタイプがあると言われている。典型的には、「分離型」のように経営戦略と人材マネジメント戦略が全く分れている場合がある。また、同じ図表 1-5-9 上では、下のタイプになるほど、人材マネジメント戦略と経営戦略との関わりの度合いが深くなる。組織の能力が高ければ高いほど、社内の人材の価値が高いほど、人材マネジメント戦略は強く経営戦略を規定する可能性が高いと言える。しかし、今回の調査対象となった企業では、人材マネジメントが経営戦略を規定するほど、強い影響力を持っていなかった可能性が考えられる。そもそも、人材マネジメントは、経営戦略の中の一部に過ぎないという立場に立てば、人材マネジメント施策、人材マネジメント戦略と、企業業績の連動（LINK）の度合いは、比較的「緩い連動」しかしていないという仮説も考えられる。

ただし、自動車産業の企業で、リーン生産方式と工場での人材マネジメント施策の束（bundle）との連動が、業績に大きな影響を及ぼすといった Macduffie（1995）の研究のように、産業を限定してみると、人材マネジメント施策・戦略との連動が明確になる可能性は高い。今回の調査のように調査対象を全産業平均でみた場合、経営戦略と人材マネジメントの連動性が希薄になって、統計的な分析結果としては、表れなかったという可能性も考慮すべきであろう。ただし、Macduffie（1995）では、人材マネジメント施策は、個々の施策ではなく、ある一塊の“束（bundle）”になった時に業績が高まることが指摘されており、本章の前半部分における知見である成果主義の導入と早期選抜戦略、非正社員活用戦略、教育訓練戦略の三つが関連性があったという事実との対応が想定される。しかし、ここでは、①経営戦略と人材マネジメントの連動性がないか、②あっても「緩い連動」であったり、③連動が強い産業とそうでない産業があるため、全体平均でみた場合、連動性が目立ちにくいという三つの可能性を示唆するにとどめる。

図表 1-5-9 経営戦略とHR（人材マネジメント）戦略との関係



※出典 大石達也(2004)『最新「経営戦略」とケース分析』秀和システム P.182より
 原典 D.Trrington,L.Hall,S.Taylor(2002)“Human Resource Management Fifth edition”,
 Pearson Education.

② 人材マネジメント戦略の実施が企業業績に及ぼす影響におけるタイムラグの存在

－戦略の長期性と結果としての企業業績－

伊丹（2003）によれば、戦略とはそもそも、「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」であるという。経営戦略のスクールを網羅的に分類した **Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel（1998）** にしても、各スクールに共通する「戦略」に関する認識の特徴の最初の一つとして、「戦略は **PLAN** である」としている。つまり、戦略とは、その場限りの行動ではなくて、長期性が予め織り込まれた行動の予定なのだ。そうだとすると、戦略が成果を出すには、ある一定以上の時間が必要となる。つまり、戦略が実を結ぶまでに時間がかかることから、こうした人材マネジメント戦略と企業業績の関係が現在はまだ顕在化していないという可能性をここでは指摘する。本章と同じような問題関心を持って、**HRM** と経営戦略と業績との関係を分析した **Youndt, Snell& Lepak（1996）** においても、**HRM** が経営戦略に適合するためには、時間がかかること、すなわちラグの存在を認めており、今後の研究において、**cross-section** だけではなく、**longitudinal data** の分析を通じて、時間経過による影響を観察すべきであると主張されている。

③ (独)労働政策研究・研修機構実施の別の調査結果との比較－2004年11月に実施したJILPT企業戦略調査の結果との比較

2004年11月に実施されたJILPT企業戦略調査の結果からは、次の二つの事実が明らかになった^(注12)。

知見1 最近5年以内に成果主義を導入した企業の業績がそれ以外の企業に比べて良いこと。

知見2 最近5年以内に成果主義を導入した企業の特徴とは、それ以前に成果主義を導入した企業に比べて賃金格差が小さいこと。つまり、最近5年以内に導入された成果主義は「格差の小さな成果主義」と考えられること。

以上の二つの知見には、次のような条件がともなう。すなわち、知見1における“企業の業績”は、人事担当者が認識する最近5年以内の企業業績の変化についての回答結果がその根拠になっている。つまり、人事担当者の主観が反映されており、売上高や経常利益の額といった客観的なデータではないことである。ただし、企業の業績をいわゆる **financial** な業績だけではなく、もっと幅広く考えてみると、企業の内部にいる従業員が実感する業績の方が、会社の実力や活気、今後の成長性などを正しく表している可能性もある。表面的な財務データの変化に目を奪われる事の功罪も考慮に入れるべきであろう。その前提に立ってみると、JILPT企業戦略調査が示唆する日本企業における“新しい成果主義”の流れが「格差の小さな成果主義」であることは非常に興味深い事実発見であると言える。つまり、前述したように、①経営戦略と人材マネジメント戦略の連動には難があること、②戦略は長期的にみないと結果に結びつかないことといった前提条件があつてなお、人材マネジメント施策の一つである成果主義の導入が企業業績に何らかの影響を与えている可能性は捨てきれないと言える。

本章で分析した「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」とJILPT企業戦略調査の分析結果が異なる理由として、企業業績が主観的データか客観的データであるかという違い以外には、①調査対象が異なること、②業績の変化を測定する期間が3年間と5年間という違いがある点が考えられる。以上の点については、今後の調査研究を通じて検証したい。

^(注12) 知見1については、成果主義を導入しているかどうかを従属変数としたロジスティック回帰分析の結果。最近5年以内に成果主義導入企業の方が業績が良かった。オッズ比は1.29(5%水準で有意)。知見2については、同一部門・課長レベルの正社員の間で、平均者を100とした場合、最高者と最低者でどの程度年収の格差が生じるかを計算した結果をもとに、重回帰分析によって検証した。従属変数となった年収は、対数変換を行い、結果は1%水準で有意であった。詳細は、立道(2005)を参照されたい。

6 まとめ—人材マネジメント戦略と企業業績

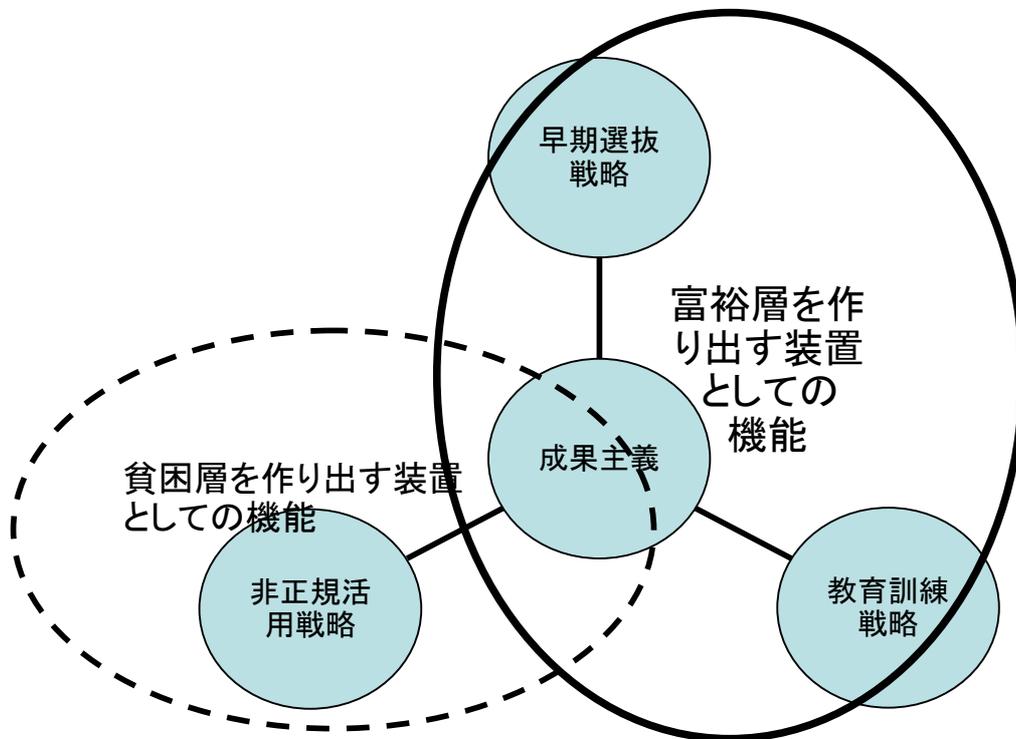
(1) 人材マネジメントの束と格差社会

本章では、二つの課題を通じて、人材マネジメント戦略と企業業績の関係について、分析をおこない、考察を加えた。最初の課題からは、①早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。②非正規社員を活用する戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。③教育訓練や能力開発を積極的に実施する戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。④卸売・小売業の企業は成果主義を導入している確率が高い。⑤過去3年間の人件費の削減の動きは、成果主義導入の条件とはなっていないという5つの知見が得られた。①、②、③から、成果主義という人材マネジメントの施策が他の人材マネジメント施策・戦略に関係があることが明らかになった。さらに、最近導入が進んだ成果主義という人材マネジメント施策は、①早期選抜、②非正社員活用、③教育訓練という3つの他の人材マネジメント施策と束になって実施されている。すなわち、前述した **Macduffee** の研究のように、成果主義を核とする①、②、③の人材マネジメント施策・戦略の束が成果主義を有効に機能させているのかもしれない。しかも、**Macduffee** の研究は、自動車産業という特定の産業での人材マネジメント施策の束と経営戦略との関連に関する発見であったが、本章で分析の対象とした「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」は、ほぼ全ての産業を対象としているという違いがある。今後は、こうした成果主義を核とする人材マネジメント施策や戦略の束がどのような意味を持つのか、どのような機能を果たしているのか、なぜ束になっているのか等について、聞き取り調査等の手法を交えながら、さらに詳細に分析する必要がある。ここでは、企業が、人材マネジメント戦略をトータルなパッケージとして認識し、行動に移している可能性が高いという前提に立ち、これまで別個の問題として扱われることが多かった正社員の労働問題である「成果主義」、「早期選抜」や「教育訓練」と非正社員の労働問題が、実は根幹の部分で深く結びついていることを強調する。

この際、特にここで注意しなければならないのは、早期選抜、教育訓練や成果主義で高い評価を勝ち得る事によって、高い賃金が得られる可能性の高い階層と、非正社員化や成果主義で低い評価しか与えられない事によって、低い賃金しか得られない階層の二つの階層を、本章の分析で明らかになった“人材マネジメントの束”が主体となって、同時に生み出しているかもしれないという事実である（図表 1-6-1 参照）。しかも、今後においても、企業はより高い競争力を持つために、こうした人材マネジメントの束をより積極的に活用する可能性がある。“人材マネジメントの束”が、企業内の賃金格差を作り出す装置として機能しているという事実を、社会全体に広げて考えてみた場合、所得の上で格差のある社会「格差社会」を企業の人材マネジメントが作り出していく可能性が示唆される。このように、“人材マネジメントの束”という視点は、社会全体の変動を考える上でも重要な要素となる可能性が

ある。

図表 1-6-1 人材マネジメントの束の二つの機能



(2) 企業業績と人材マネジメントは連動するか？

二つ目の課題は、企業業績と人材マネジメントが連動するかどうかという問いかけで始まり、今回の「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の分析結果からは、企業規模と業種をコントロールすると、これらの中に統計的に有意な関係が見いだせないという事実が発見された。ただし、この結果にはいくつかの考慮すべき条件があることを指摘した。

第1に、経営戦略と人材マネジメントの関係性であり、経営戦略と人材マネジメントの連動が全くなかったり、あるいは連動があっても緩かったりするなどして、企業業績に結果的に結びつかない可能性が考えられる。ただし、産業を限定すると、経営戦略と人材マネジメントの結びつきは強まる可能性は高いと思われる。例えば、製造業などでは、高いスキルを持った生産現場の技能者や高度な技術開発力を持った技術者などの人材は、高品質な製品の製造に欠くことができず、そのためには、これらの人材を内部で養成する必要がある。つまり、高品質の製品で競争優位を獲得する経営戦略をとるためには、高度な人材の内部育成という人材マネジメント施策・戦略が不可欠であるのだ。つまり、製造業を対象を限定するなど、調査対象の抽出の方法を変えるなどすれば、人材マネジメント施策・戦略と経営戦略、そして企業業績の間の関係が見えてくる可能性がある。

第2に、戦略の長期性と結果として現れる企業業績との間のタイムラグの存在であり、長期間の **longitudinal data** を分析するなど、企業業績の変化を長期で観た場合に、人材マネジメントと企業業績の関連性が見えてくる可能性はある。

第3に、**JILPT** が実施した別の調査 **JILPT** 企業戦略調査では、最近5年以内に成果主義を導入した企業で業績が良いこと、また、最近5年以内に導入された成果主義では、それ以前に導入されていた成果主義に比べて、賃金格差が小さいという事実が明らかになっている。この点についても、成果主義の導入時点や、成果主義の性格を決めると思われる賃金格差の比較等を通じて、企業業績との関係を改めて検証する必要があるだろう。ただし、この点についても今後の課題としたい。

企業業績と人材マネジメントの関係は、今後の調査研究を通じて徐々に、明らかになっていくだろう。今後も、科学的な研究を通じて、企業と労働者双方にとって望ましい **win-win** の関係を模索することが、今後の労働政策、産業政策を考える上で重要な課題であると考えられる。

文献（本文への登場順）

- （独）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』
JILPT 労働政策研究報告書 No.33
- 高橋伸夫（1997）『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社
- Deci, Edward. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Prentice-Hall, New York.
- Axelrod, Robert, (1980a). “Effective Choice in the Prisoner's Dilemma,” *Journal of Conflict Resolution* 24 : 3–25.
- Axelrod, Robert, (1980b). “More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma” ,*Journal of Conflict Resolution* 24 : 379–403.
- Axelrod, Robert, (1987) “The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's Dilemma,” in Lawrence Davis (ed.), *Genetic Algorithms and Simulated Annealing*, (London: Pitman, and Los Altos, CA: Morgan Kaufman, 1987), pp. 32–41.
- Alfie Kohn (1993) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. (邦訳 田中英史訳『報酬主義をこえて』法政大学出版会、2001年)
- 立道信吾（2004）「成果主義に関する論点整理」『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的研究』JILPT 労働政策研究報告書 No.7 労働政策研究・研修機構発行所収
- 立道信吾（2005）「成果主義の実態」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- M.E.Porter（1980）, *Competitive Strategy*, Free Press. (邦訳 土岐 坤他訳『新訂 競争の戦略』、ダイヤモンド社、1995年)
- 丹後俊郎・山岡和枝・高木晴良（1996）『統計ライブラリー ロジスティック回帰分析—SASを利用した統計解析の実際—』朝倉書店
- 内田治（2004）「ロジスティック回帰分析におけるモデルの適合度指標に関する考察と提案」『東京情報大学研究論集』 Vol.8 No.1
- 守島基博（2005）「人材育成、成果主義、そして組織の競争力」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- 藤本真（2005）「外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部（1999）所収, pp43–67

社会経済生産性本部労使関係常任委員会（1999）『職場と企業の労使関係の再構築』社会経済生産性本部

玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34巻3号,pp18－31

Roethlisberger,F.J. and Dickson,W.J（1939）., *Management and the Worker*, Harvard University Press.

Roethlisberger,F.J（1941）., *Management and Morale*,. Harvard University Press.（邦訳 野田一夫、川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年）

F.W.テラー著、上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969年

Judge,T.A., Thorsen, C.J., Bono,J.E.,&Patton, G.K. (2001). The job satisfaction－job performance relationship: *A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, vol 127, No.3 , 376－407.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993) “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.” In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71－98) New York:Jossey－Bass.

MacDuffie, J. P. (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organization Logic and Production Systems in the World Auto Industry.” *Industrial and Labor Relations Review*, vol.48, No.2, 197－221.

伊丹敬之（2003）.『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.（邦訳 斎藤嘉則監訳、『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年）

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J.W., & Lepak, D. P. (1996) “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance” *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.836－866.