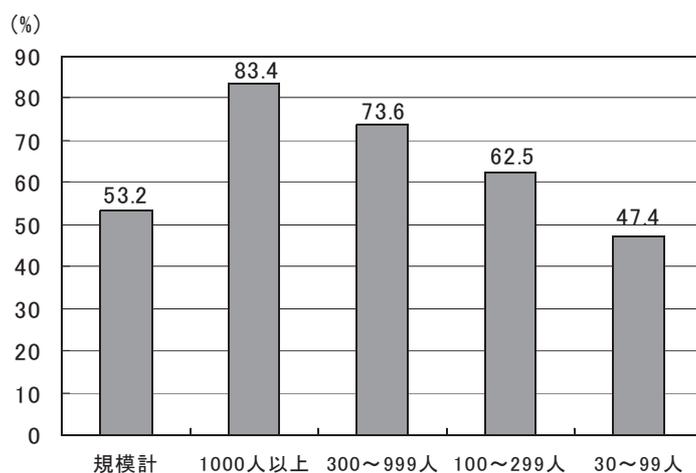


## 第2章 成果主義の現実

### 第1節 成果主義の普及の背景

国内の大手 IT 企業が 1990 年代前半に短期の仕事の成果を評価処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を導入して以来、近年に至るまで、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（第2-1-1図参照）、「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 1000 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なると、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考えられる。

第2-1-1図 「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合



資料出所: 厚生労働省 平成16年度「就労条件総合調査」。

JILPT が 2004 年に従業員数 200 人以上の企業を対象として行った企業調査<sup>1</sup>では、成果主義を導入している企業は、回答企業の約半数にあたる 57.8%であり、成果主義を導入していない企業は、41.8%であった。また企業調査の結果を規模別にみると、大企業になるほど導入率が高まるという傾向が見られるなど、大企業を中心に成果主義の導入が進んでいるという実態がある。

日本において「成果主義」という言葉が脚光を浴びたのは、国内の大手電機メーカー富士

1 成果主義人事制度を導入状況を質問する方法はいくつかあると考えられるが、我々が実施した人事担当者を対象とした企業調査では「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか」を使用している。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。

通における成果主義人事の導入であると言われている。1992年、当時の富士通の社長だった関沢義は管理職向けの社内報に次のような記事を書いた<sup>2</sup>。「『仕事は時間で計るものだろうか』という問いかけで始まっています。働いた時間が長ければ長いほど生産量、つまり売上げを増やせる時代は、終わった。従って社員の評価、報酬基準も変えざるを得ない」。当時、富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、1ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあるといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であったと言える。ITを中心とする技術革新が、賃金の分配ルールまでも変えようとしていたのだ。働いた時間でなく、働いた結果（成果）に応じて賃金を支払うという大きな転換点がこの富士通の人事制度改革にはあったのである。

その後の経済界の反応としては、日経連が1995年に、これからの雇用や賃金制度の在り方を示した「新時代の日本的経営」と題する提言を公表した。日経連（1995）は、企業経営の活力を取り戻すため、賃金制度については、年齢、勤続に主体を置いた考え方から、職能・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステムに変えていくべきであると主張した。従来の能力主義的な考え方に加えて、明確に「業績」を重視すべしという主張は、年功主義からの決別を表明した後述する1969年の日経連の提言と同様、画期的で戦略的な方向転換であったと言える。

日本企業に限らず、組織は横並びの行動をとりがちだ。「他社が導入したから」というのが成果主義導入のきっかけであった企業も多くあるはずである。こうした企業の横並び行動について社会学では、制度派組織論の立場に立つDiMaggio and Powell（1983）が、理論的な説明をしている。なぜある形態の組織が衰退し、ある組織の形態が存続するのかを説明するために、組織の同型化（isomorphism）という概念を打ち出した。組織の同型化とは、ある組織が新しい環境に直面したときに、他の組織がとっている形態と同じ形態に自らの組織を変えてしまうというプロセスのことを指す。このうち、この横並び行動を説明するモデルとして、模倣的同型化がある。これはある環境に直面した組織が、不確実性を回避しようと他の組織をモデルとすることによって生じる同型化である。技術変化があったり、目標が曖昧だったりするときに、組織は他の組織の行動を模倣する。日本では大企業から中小企業へとお手本である成果主義が伝播していったのかもしれない。日経連の提言は同型化への大きな推進力として機能した可能性がある。

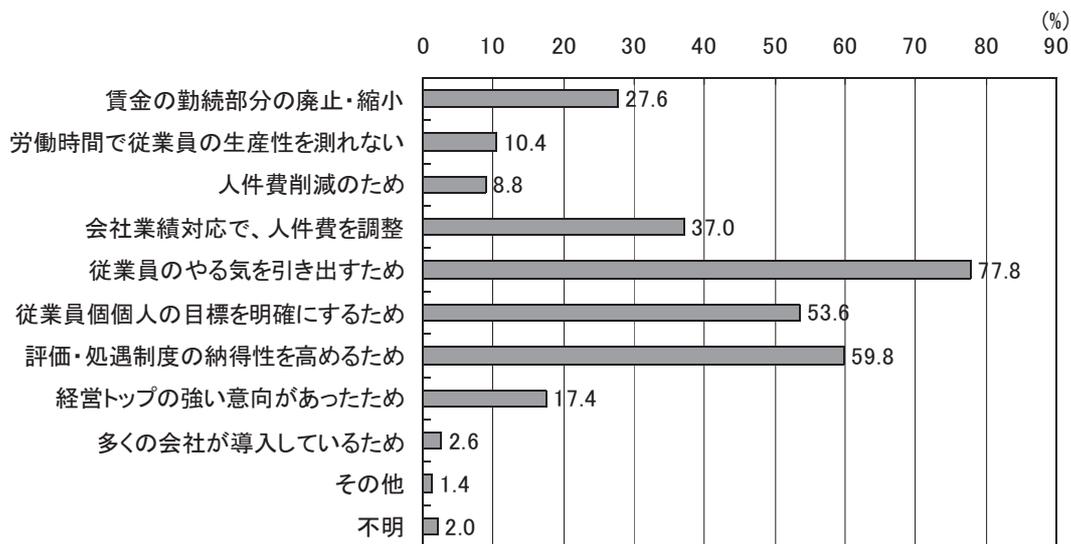
こうして普及していった成果主義だが、企業側が成果主義を導入する動機について、最近の我々が実施した調査結果から詳しく見てみよう。JILPTが2004年に実施した企業調査の

---

2 日経ビジネス編集部（2001）、p.26

結果から、企業の人事担当者に成果主義を導入した理由を質問した結果をみると（第2-1-2図参照）、「従業員のやる気を引き出すため」が77.8%と最も多く、「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」がこれに続いて5割以上の指摘率で、上位3位を占める。すなわち、①従業員のモラルアップ、②評価・処遇制度の納得性を高める、③個人の目標を明確にするというのが、企業が成果主義を導入しようとした主な理由である。

第2-1-2図 企業が成果主義を導入した理由(企業調査) N=1214



だが、成果主義が働きぶりに見合った賃金を支払う制度だとすれば、生産性が上がらない労働者に対しては賃金の引き下げか、据え置きが実施される。調査結果をみても、「賃金の勤続部分の廃止・縮小(27.6%)」、「人件費削減のため(8.8%)」、「会社の業績にあわせて人件費を調整するため(37.0%)」と何らかの意味で従来の賃金制度を見直そうという動きがこれらの項目から見て取れる。人件費対策としての成果主義の導入という動機もまた見過ごすことはできない。日経連の「業績重視」の提言もまた、年功システムの限界が示唆されているのだ。というのも、長期の景気の低迷と、デフレによるコスト削減圧力の高まりの中で、多くの企業において、90年代から深刻な問題になっていたのは、団塊の世代の人件費が増大し、企業経営を圧迫し始めたことである。こうした問題は「団塊の世代問題」と言い換える方が簡潔にその特徴を表しているかもしれない。なぜなら、団塊の世代には、様々な定義があるが、1947年～1949年生まれのコーホート（同時出生集団）は他の世代と比べて、突出して出生数が多いのだ。雇用労働者としての団塊の世代の特徴について、樋口美雄+財務省財務総合研究所（2004）では、他の世代と比べて、①平均的に学歴が高く、②年功賃金カーブの上でピーク付近に位置し、③勤続年数が長期化している点が指摘されている。こ

これらの特徴から団塊の世代の人件費の増大が、年功賃金を維持する上で大きな障害となっていることは想像に難くない。そう考えてみると、全ての企業にあてはまるとは言えないが、団塊の世代を大量に抱える特に大企業では、団塊の世代対策が、成果主義導入の第 1 の目的であり、①従業員のモラルアップ、②評価・処遇制度の納得性を高める、③個人の目標を明確にするという理由は、成果主義導入のための後づけの理由であったとも考えられる。もちろん成果主義人事制度が機能するためには、これらの後づけの理由が重要な条件となっているのだろう。ここで強調したいことは、団塊の世代の存在によって、人件費上の共通の課題を日本の多くの企業が抱えていたということである。仮に、団塊の世代の人件費対策としての機能を、成果主義の導入が果たしていたとするならば、それは団塊の世代にとっては、労働条件の切り下げであり、労使紛争の争点となりかねない。

それでは、労働側は、成果主義をどのようにとらえていたのだろうか。都留（2002）は、日本の雇用システムと労使関係について文脈の再定義を行った。日本の労使関係がおかれた定型的事実(stylized facts)として、①人事制度の「成果主義」化によって伝統的な雇用関係に変化が生じつつある事実を指摘した上で、②日本の労働組合は市場環境の変化や技術革新に柔軟に対応してきたものの、新しい雇用形態の従業員や新設企業の従業員の組織化には成功していないとし、③分権的交渉を補完する役割を果たした春闘は、低成長下での交渉の非効率化と賃金決定における「成果主義」要素の増大によって、その重要度を低減させつつあるという 3 点を指摘している。

また、実際に労働組合がどのように成果主義に対する姿勢を決めるかについては、いくつかの見解がある。逢見（2003）によれば、電機連合は、2000 年に提示した第 5 次賃金政策の中で、成果主義の適用労働者を管理職、専門職、研究職などの裁量性の高い従業員で、裁量労働制の適用者であることが望ましいとしている。また、ゼンセン同盟は、2000 年の総合労働政策の中で、成果主義を導入した場合、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるとして、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるとしている。このように成果主義の対象者を限定すべきという議論に加えて、連合は 2002 年の春から、賃金全体の底上げをはかるベアを要求せず、「賃金カーブ」の維持に重点を置いた方針を打ち出した。ベアを放棄しても、年功的な賃金カーブを維持することで、成果主義に対して抵抗していこうという姿勢であると考えられる。

最近の組合側の見解をみると、IMF・JC（全日本金属産業労働組合協議会）は、「2005 年闘争ミニ白書」の中で、①労組が賃金制度設計や運用に積極的に関与すること、②労組の苦情処理の機能を充実すること、③能力発揮の条件として、生計費の安定的な確保が必要不可欠であること<sup>3</sup>など、労働組合が積極的に成果主義に介入すると共に、成果主義賃金と従

---

3 新井栄三（2005）「調査データなどからみた成果主義の現状と課題」JILPT『Business Labor Trend』3月号より引用。

来型の生計費の維持を目的とした賃金を両睨みしていこうとする姿勢を示した。しかし、最近のこうした労組の成果主義に対する積極的な取組みがあるものの、成果主義は、従来の労使関係の主流であった集団的労働関係になじみにくいことは事実である。なぜなら、高い成果を上げた人 vs 成果を上げられない人、団塊の世代 vs とそれ以外の世代、など個々人により様々な対立が想定されるため、集団的労働関係における交渉の担い手であった労働組合が果たす役割、機能は限定的にならざるを得ないからだ。

ただし、労働組合の対応も変化し始めている。2006年の春闘では、連合は、中央闘争委員会で、実質的な賃金引き上げとなる「賃金改善」を求める基本方針を確認し、各労組に対して取組みを強化するよう呼びかけている。「賃金改善」には様々な意味あいがあるが、横並び式のベア方式から、格差是正を含めた賃金改善へと闘争方針が変化したことは、成果主義が労使関係にも急速に浸透したことを端的に表していると言える。ただし、成果主義賃金のもとでは、個々の労働者に賃金をどのように配分するかまでは、現状では労働組合は踏み込むことができないため、労働組合側の大きな課題になっている。IMF・JCの取組みのように、賃金の配分方法への関与（制度設計や運用への関与）、成果主義導入の前提としての生計費の確保、労働者の苦情処理機能の充実など、労働組合が果たすべき役割、機能は今後ますます大きくなっていくことが予想される。

## 第2節 成果主義の構成要素

### 1. 成果主義人事・賃金の種類

ここまで漠然と「成果主義」という言葉で、短期の成果を評価・処遇に反映させるシステムについて論じてきた。ここでは、実際に成果主義が企業でどのような形で運用されているのか、観察されるパターンについて整理する。

一口に成果主義といっても、企業によって多様な形態を持ち、多様な運用がなされている。そこで、そうした多様性の中から、共通に観察される一定のパターンを抽出し、成果主義について理解をするというのが、この節の目的である。まず、社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修（2000）の**第2-2-1表**を参照して欲しい。

第2-2-1表 成果主義人事・賃金の種類

賃金制度の項目	制度改革の種類	
基本給	職能給	習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格昇給の拡大、資格別定額化
	年齒給	年齒給の縮小・廃止、年齒給の対象者の縮小
	総合決定給	昇給の格差拡大
	職務給	職務給・職責給・役割給の導入
	業績給	業績給・成果給の導入
諸手当	家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ	
賞与	一律部分縮小・査定部分の拡大 査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入	
人事評価	人事評価制度の整備、目標管理の導入、 コンピテンシー(行動評価)の利用	
職能資格制度	卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、 滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化	
定期昇給	自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大、 定昇廃止・マイナス定昇の導入	
賃金表	シングルレート化、 単純号俸表から階段号俸表・複数賃率表に切り替え	
その他	年俸制の導入	

資料出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修(2000)。

これは、成果主義に基づく処遇について、人事制度や賃金制度の種類別に整理したものである。成果主義に基づく処遇がどのような要素において実施されるかが網羅的に把握してある点にまず注目したい。一口に成果主義に基づく処遇といっても、これらの諸要素をどう組合せるかだと仮定するとその組合せは膨大な数になる。とはいえ、成果主義に基づく処遇とは、これらの諸要素の単純な組合せではなく、企業がそれまで実際に行ってきた人的資源管理という文脈に規定される場合があるし、あるいは全くの米国システムの輸入ならば、模範としたアメリカ企業の人的資源管理の文脈に規定されていることが予想される。したがって、これらの諸要素をある一定の文脈から整理していくことで、成果主義の実相に迫ってみたい。

まず表の中に提示されている諸要素を分類してみるとすれば、次の3つの分類のための基準が考えられる。すなわち、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化である。

まず①の脱年功主義化・脱能力開発主義化に関しては、基本給がその典型であり、成果志向、脱年功主義、個人間の格差の拡大といった大まかな傾向が指摘できる。また、ここでは「職能給の廃止」とともに、「習熟昇給の廃止」が挙げられており、能力と成果とがはっきりと区別されている。またそれ以外の項目を見ても、脱年功、脱能力開発主義というポリシーが反映された結果であると読むことができる。つまり、日本において成果主義に基づく処遇の根幹を成すのは、年功主義や能力開発主義からの脱却であったとも言えるだろう。ただし、この点については、成果主義を成功させる条件として、能力開発が必須であるという玄田・神林・篠崎（2001）らの研究もあり、成果主義が脱能力開発の方向に傾き続ければ弊害が生まれる可能性が高いことに留意する必要がある。

②の賃金の変動費化、業績連動化については、年俸制の導入や賞与における査定による格差の拡大、部門別業績賞与の導入などがその典型であると考えられる。

③の評価の厳密化、緻密化については、業績給・成果給の導入、賞与における査定、人事評価、賃金表、年俸制の導入などに見られる。

以上のように、日本における成果主義人事、賃金は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化という 3 つの原理によって成立しているといえる。こうした要素を組合せることで、日本の企業は成果主義を進めてきたと考えられる。

## 2. 成果主義の典型である年俸制について

成果主義の諸要素を見たときに、それらの諸要素を基に具現化した賃金制度が存在すると仮定すると、成果主義が日本で普及した初期の過程において、その典型であると考えられるのは年俸制である。

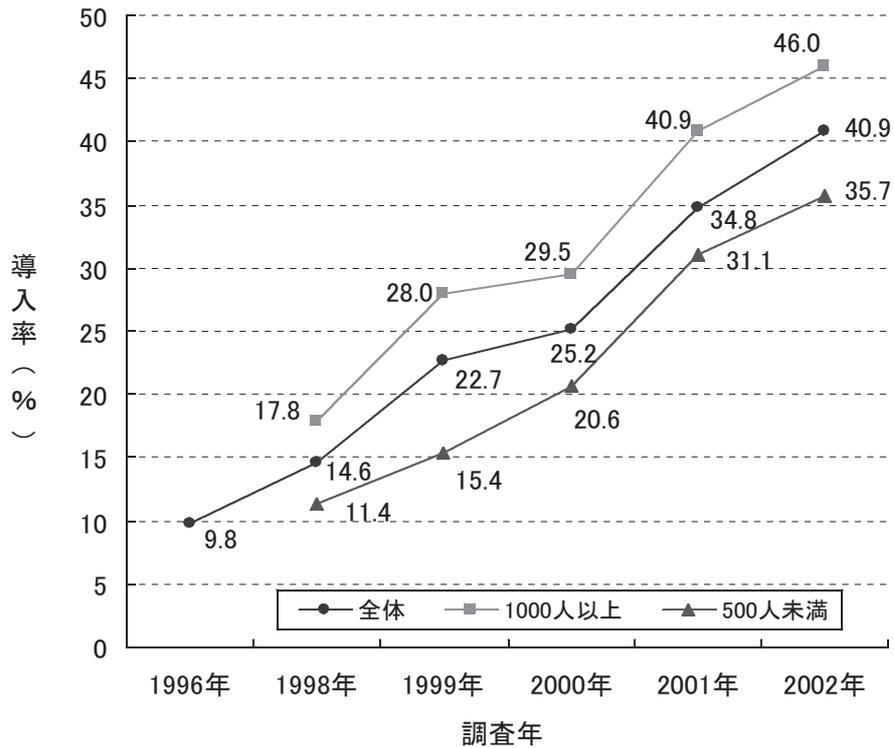
最近に至る年俸制の導入状況について、社会経済生産性本部が日本的雇用慣行の最近の変化を把握するために実施している「日本の人事制度の変容に関する調査」から推移を確認してみよう（第2-2-2図参照）<sup>4</sup>。調査対象は上場企業であり、ほとんどが大企業であることに留意すべきであるが、年俸制導入企業は、1996年の9.8%から、2002年の40.9%へと大きく増加している。すなわち、①90年代後半に入ってから年俸制の急激な普及、言い換えれば成果主義の急激な普及がこの調査データから示唆されると同時に、②日本において成果主義の核をなすと思われるのが年俸制であると言える。成果主義は前述したような構成要素の組合せによって、より複雑な形態に作り替えられていくのが日本における成果主義の動向だと

---

4 第6回 日本の人事制度の変容に関する調査の概要。実施時期：2002年10月中旬～12月上旬。実施方法：アンケート調査票郵送方式。調査対象：全上場企業2,547社の人事労務担当者。回答企業：303社（回収率11.9%）。

考えられるが、年俸制が急激に普及した背景には、システムとしてのわかりやすさ、簡潔さがあるものと考えられる。

第2-2-2図 年俸制導入率の推移(1996-2002)



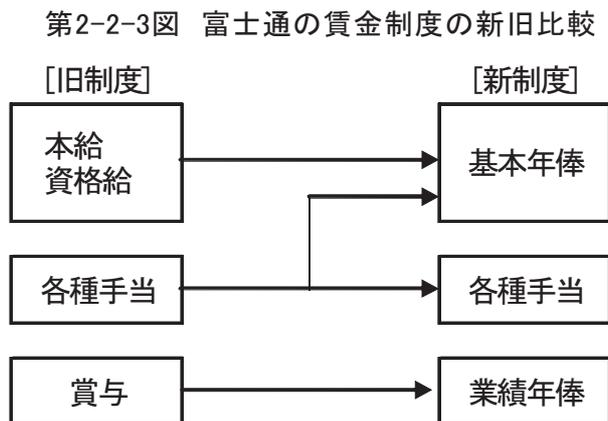
資料出所: 社会経済生産性本部(2003)より。

また、成果主義に対する組合の対応について既に述べた通り、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるため、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるという組合の要望が出されていたことも、年俸制を拡大させるきっかけとなったと考えられる。

それではこうした年俸制は一般的にどのような仕組みをとるのだろうか。今野(1998)によれば、年俸制は、①いわゆる月例給における基本給部分を踏襲した形の基本年俸と、②業績変動部分である業績年俸の2つに分かれると言う。理論的には、年俸は完全に業績年俸だけでも可能なはずだが<sup>5</sup>、一部の特殊かつ専門的な技能や知識をもった職種を除いて、①基本年俸と②業績年俸から構成される場合が多い。基本年俸は、基本給部分を踏襲する形

<sup>5</sup> 古川(2000)によれば、年俸額の減額には法的な問題がある。調整型年俸制では確定した業績年俸と期待年俸の間に差額が生じ賃金額が年間にわたって確定しないという点で、公序良俗に反するものとして労働基準法の趣旨に反する。

になる場合が多いため、職能資格制度上の位置づけや職務内容、またはそれら 2 つの組合せが支給の原理だと考えられるが、その運用は各企業によって異なっているため、一般形を求めるのは難しい。また、業績年俸は、①個人の業績、②会社や部門の業績（個人業績以外の業績）にリンクして支払われるもので、これについても、企業によって運用が異なる。以上について、成果主義にいち早く取り組んだ富士通の例についてみてみよう（第2-2-3図参照）。



資料出所：今野(1998)P.210。

富士通の場合、成果主義が導入される以前の、定昇の積み上げによる本給部分と、職能資格給部分が、新制度移行後においては、基本年俸に組み入れられた。また、手当については基本年俸に組み入れる部分と、そのまま手当として移行する部分の 2 つに分かれた。そして賞与部分が業績年俸に移行した。つまり、富士通の年俸制は基本年俸と業績年俸の 2 本立てになる。基本年俸は目標管理制度による成績評価に基づいて、ランク分けされ、それが積み立てられる累積型の年俸制である。それに対して、業績年俸の方は、業績を測定する期間が単年度でリセットされ、その年の評価に応じた業績年俸が支給される短期志向の仕組みである。

年俸制は、個人や部門、企業の業績をどのように反映させるかその程度が異なるだけで、基本的仕組みはこうした形態を取られていると考えられる。つまり、本俸部分以外に、業績変動部分を設けることによって、短期的な仕事の成果にリンクして賃金の額を変えることが可能になったのである。古川（2000）によれば、前年度の成果・業績評価を組み入れた基本年俸または職能給と役割給をもって基準賃金として、これとは別に業績賞与を設定して当該年度の成果・業績評価の仕組みを合わせた業績賞与併用型年俸制が日本型年俸制のモデルだとしている。

この考え方を敷衍すれば、年俸制の適用除外層にも成果主義を適用することができる（第2-2-4表参照）。それは従来の固定的な月例給与や手当と変動的な賞与の組合せであっても

年俸制の場合と発想は同じだと言えるからである。また、業績変動を1年より短期の例えば4半期毎に設定し、前期の業績に応じて、次期の月例給与や賞与を変動させることができるため、理論的には年俸制よりも短期志向の成果主義が可能になる。以上のように成果主義を仕組みの面でみた場合、当初適用が始まった管理職層から、徐々に下のレベルの非管理職層まで、適用が可能になり、企業によって形を少し変えながらも普及していったと考えられる。

第2-2-4表 基本給に業績給を加える場合のバリエーション

例1	基本給＝本人給(年功的、34%)＋年齢給(46%)＋業績給(20%)
例2	基本給＝業績給(20%)＋貢献期待給(資格別定額、80%)
例3	基本給＝本給(年功的、40%)＋職能給(ほぼ資格別定額、30%)＋業績(30%)
(注)上記事例での業績給は、職能資格ごとに、人事評価に応じた業績給の金額を定めておいて、人事評価が定まると、それに依りて金額が決まるという仕組みである。	

資料出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター、笹島芳雄監修(2000)P.5。

### 第3節 成果主義に対する批判

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、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、同時に注目を集めたのは、成果主義を導入した大手企業の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。高橋(2004)は成果主義について、主に、2つの側面から批判を加えている。1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<sup>6</sup>。Deciは「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」と定義している。成果主義は、自己決定の度合いが小さく、その結果満足度が低くなり、個人のモラルダウンに結びつくというのが批判の内容である。

もう1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(1997)自身の「未来傾斜原理」から、成果主義の持つ利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、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。Axelrodのゲーム理論が示唆

6 いわゆる成果給、業績給が生産性を高めない点についての研究のレビューには、Kohn(1993)がある。これらの研究についての要約は、本プロジェクト研究初年度に実施した文献サーベイである立道(2004)pp.55-61を参照されたい。

するのは、競争が長期化すればするほど、「協調」が継続的な勝利のための必須条件となることであり、短期の仕事の成果が評価や処遇に結びつく成果主義では、結果的に長期的な勝利は得られないことである。後者の未来傾斜原理からは、人と企業との長期的な関係が結果的に企業に好業績をもたらす鍵になることを示唆している。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。

経済学では、Milgrom and Roberts (1992) に代表されるエージェンシー理論を用いて、多くの研究が行われており、都留、阿部、久保 (2005) で代表的な研究が紹介されている。成果給の典型的なデメリットとしては、以下の 2 つの例がある。第 1 に、プリンシパル (企業) とエージェント (労働者) の間において、エージェントは、自分では制御しようがないリスクを持つことになる。例えば、不況、原材料の高騰、天候の変化など、労働者が制御できないリスクが存在する時は、労働者への評価は、相対評価にならざるを得ないが、そうになると、労働者が共謀して、努力水準を下げってしまう可能性がある。さらに、他人の足を引っ張る労働者も出現する可能性がある。第 2 に、目標管理制度が導入されている場合、労働者は次期の評価に有利になるように、今期に達成できる目標を達成しなかったり、成果を出すのを次期に先送りして、次期の自分自身の評価を高めようとするいわゆるラチェット効果が発生する可能性がある。以上のように、企業が期待する行動を労働者が必ずしもとるとは限らないというエージェンシー問題が、経済学からの成果主義批判の 1 つの根拠となっている。

成果主義に対する批判には、他にも、日本的雇用慣行と、日本企業のお家芸とされたものづくりを主体とした経営戦略との親和性の観点から行われている。それは、日本企業が他社に真似できない高品質なものづくりを主体とした経営戦略をとる場合には、高度な熟練技能者を自社内で保有することがその前提となる。しかし、高度な熟練技能者を育成するためには、長期間の雇用関係を維持しながら、自社内で技能形成、能力開発を行う必要がある。企業特殊な熟練の度合いが高ければ高いほど、それは結果的に他社との差別化の要因となりうる。そして高度で特殊な技能が、競争力の源泉として機能するほど、長期雇用と自社内での熟練形成は、ものづくりを主体とした経営戦略の必要条件となる。

技能労働者だけでなく、日本の大企業は、労働者の能力開発を主軸においた社員の格付け制度である職能資格制度を長きにわたって運用してきた経緯がある。戦前の年齢、勤続を基準とした年功主義に変わる新たな評価・処遇原理として、能力主義を土台にした職能資格制度が普及を始めたのは、1969 年に日経連の出した能力主義管理研究会報告がきっかけだと言われている<sup>7</sup>。これを契機に、日本の大企業は、労働者の能力による格付けや結果として

---

<sup>7</sup> 詳細は、日経連能力主義管理研究会 (1969) を参照されたい。

の能力開発の機能を内在させた職能資格制度を運用しはじめた。経済的な背景としては、高度経済成長後の安定成長の時代が続き、職能資格制度の特徴とも言える、右肩上がりの賃金カーブを経済が背後で支える結果となった。すなわち、日本の大企業は職能資格制度を長らく運用してこる中で、労働者との長期的な雇用関係を続けながら、長期的な観点から評価・処遇を行い、労働者の成長、能力開発を人事制度の上で支えてきたと言える。こうした職能資格制度の運用を通じた、労働者の能力開発の結果、小池（1991a、1991b）の研究に典型的に見られるような知的熟練が日本の大企業の競争力の源泉となっていたといえる。しかし、最近の短期的な仕事の成果を評価・処遇に反映させる成果主義は、こうした長期的な評価と能力開発を期待するシステムとは相容れない性格を持っているといえる。こうした点が成果主義批判としての有力な根拠である。

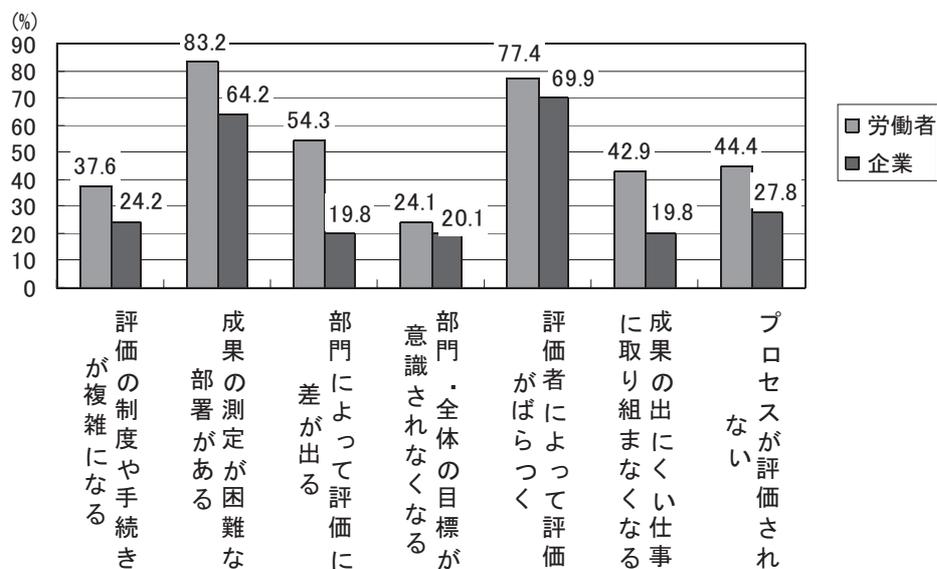
さらに、我々の調査では、企業の人事担当者と労働者<sup>8</sup>に対して、それぞれ成果主義の問題点について質問している（第2-3-1図参照）。

この結果をみると、企業と労働者の双方から、「成果の測定が困難な部署がある」、「評価者によって評価がばらつく」といった成果主義が内在する運用上の問題についての指摘率が高い。また、労働者は企業に比べて、問題を認識している割合が総じて高い。成果主義によって評価・処遇を受ける労働者は企業側に比べて相対的に大きく問題を認識しているといえる。こうした問題点は、我々の実施した調査以外でも指摘されており、労働者にとっても、企業にとっても成果主義を運用していく中で、大きな問題が生じているといえる。

---

8 労働者に対する調査は、「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」である。以下“従業員調査”と表記する。調査方法は以下の通りである。①調査対象企業—企業調査に回答した 1,280 社。②調査票の配布方法—上記の 1,280 社の人事担当者宛に調査票 30 票を送付し、A 事務・管理部門（総務、人事など）、B 営業部門、C 商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各 10 通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下のア～ウの 3 つの条件を設定した。ア. 20 代、30 代、40 代、50 代の年齢層別にできるだけ均等に、イ. 該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ. 部長クラス、課長クラス各 1 名以上と指定した。③調査実施時期—2005 年 2 月 25 日～4 月 28 日。④回収状況—有効回収数 2,823 票。第 1 章の従業員調査は、この調査を指す。

第2-3-1図 成果主義の問題点



#### 第4節 成果主義の実態－成果主義を巡る仮説の検証

我々のプロジェクト研究では、アンケート調査等の大量観察の手法で、最近の企業の人的資源管理の実態ならびに、労働者の意識について把握に努めた。このデータを用いて、成果主義を巡るいくつかのテーマ、仮説を以下で検証したい。

我々がテーマとして設定したのは、大きく分けて以下の5点である。まず第1の課題は、成果主義の導入は賃金格差を大きくするか否かである。成果主義の導入によって、本当に賃金格差が拡大したかどうか。この点については、信頼できる大量観察に基づくデータが無いに等しい。我々の調査では、まずこの成果主義導入による賃金格差がどの程度の大きさを持つのか、成果主義を導入していない企業と比較してみることにした。

第2の課題は、成果主義に対する労働者の意識を明らかにすることである。自社で導入されている成果主義に対する評価に加えて、企業と労働者の間には、人的資源管理の方針をめぐって大きな認識ギャップがあることがわかった。認識ギャップがなぜ生じるのか、その影響にはどのようなものがあるのかを明らかにしたい。

第3の課題は、労働者の満足度と成果主義の導入は関係があるか否かである。外発的動機付けとしての成果主義は、高い成果を上げた者に対しては、報奨的な側面を持つ。しかし、それと同時に、高い成果を上げられなかった者に対しては、懲罰的な側面を持つことになる。こうした2つの側面を持つ成果主義だが、大量観察データの結果から、労働者の満足度と成果主義の導入がどのような関係があるのかを明らかにする。

第4の課題は、成果主義は企業業績の向上に貢献するか否かである。外発的動機付けと生産性の向上（成果主義賃金が個人を外発的に動機付けることによって、個人の生産性が向

上し、結果的に企業全体の生産性が向上する)の関連については、実証研究の歴史も長い。ここでは、現代の日本において、導入された成果主義が生産性の向上にどのような影響を持つのか、歴史的研究に我々の研究の知見を付け加えたい。

第5の課題は、企業の経営戦略と成果主義という人的資源管理の施策との関連性を明らかにすることである。本プロジェクト研究のテーマとして掲げているこの問題について、経営戦略と人的資源管理施策の適合性という観点から分析をしたい。

以上の5つの課題を明らかにした上で、それらをまとめる形で最後に政策を考える上でのポイントを整理する。

## 第5節 成果主義と賃金格差

### 1. 制度上の格差と運用上の格差

成果主義において、本質的な要素と考えられるのは賃金格差である。なぜなら、成果主義はそもそも個人の働きぶりによって賃金に差をつけるシステムであるからである。では、成果主義の導入によってどの程度の格差がつくのか。我々はそうした格差について、これまで成果主義的賃金を取り入れている企業のケーススタディなどでその片鱗を知ることはできた。しかし、それは極端な事例であるかもしれず、少数の事例研究をもって一般化することはできない。そこで我々は、大量観察データによって、成果主義によってどの程度賃金に差がつくのか、そもそも成果主義を導入していない企業と比較して格差は大きいのか、そして、成果主義の導入の結果生まれる賃金格差には他にも何か特徴があるのかをここで明らかにする。

我々が実施した企業調査では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどの程度格差をつけているか、①制度上ありうる格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100とした時、最低、最高のレベルがおおよそどの程度のレベルになるか、指数で回答してもらった。すなわち、①制度上の格差と、②運用上の格差のそれぞれについて、100を平均値に最大値(100より大きい)と最小値(100より小さい)を把握した。最大値から最小値を引いた値をここでは格差と定義して、それぞれ①制度上の格差(最高-最低)、②運用上の格差(最高-最低)を算出した。まず、①制度上の格差についてみると、全体平均では、最低者は81.3、最高者は121.9であった。年収格差を全体平均でみた場合、上下にはほぼ20%ほどの差がつけられていることになる。実際の②運用上の格差についてみると、最低者の平均値は85.5と、制度上の格差よりも値が大きい。また、最高者の平均値は、117.0と制度上の格差よりも値が小さい。すなわち、調査対象となった企業の年収格差は、制度設計上の格差よりも小さい範囲内で実際の運用上の格差がつけられているといえる。制度を超えることは原則あり得ないとしても、そうした制度を最大限利用せずに制度の内側で格差をつけるというのが、日本企業の基本的なスタンスであるようだ。以上のA. 制度上の格差とB.

実際の格差について以下のように定義する。

※変数AとBの意味

A= 最低者と最高者の制度上の格差(格差の大きな制度か格差の小さな制度か)

B= 最低者と最高者の実際の格差(格差の大きな運用か格差の小さな運用か)

※計算式

$A = (100 - \text{①制度上の最低}) + (\text{①制度上の最高} - 100)$

$B = (100 - \text{②運用上の最低}) + (\text{②運用上の最高} - 100)$

## 2. 格差を大きくするか小さくするかー制度と運用ー

この節の冒頭では、制度と運用についてそれぞれ最高者と最低者の平均値で比較してみた。ここでは、格差そのものを比較するために、上記の A と B の計算式の結果に注目してみた(第2-5-1表参照)。まず、A の制度上の格差に注目してみると、全体の平均値は 40.1 であった。次に B の実際の運用上の格差をみると、全体の平均値は、31.1 と制度の平均値よりも 9 ポイント小さく、やはり制度に対して、実際の運用では格差を小さくしていることがわかった。

それではこうした格差について、成果主義を導入している企業とそうでない企業でどのように異なるだろうか。最初に設定した仮説の通り、成果主義が導入されている企業では格差が大きいと言えるだろうか。

成果主義を導入している企業の A.制度上の格差は 44.1、導入していない企業の A.制度上の格差は 33.9、成果主義を導入している企業の B.運用上の格差は 33.6、導入していない企業の B.運用上の格差は 27.5 と、成果主義を導入している企業は導入していない企業に比べて、制度、運用ともに格差が大きいことがわかった<sup>9</sup>。この成果主義賃金の導入による企業内賃金格差の増大については、他の調査からも実証されている。内閣府政策統括官室(経済財政担当)が行った企業行動アンケート調査の特別集計結果によれば、企業内の賃金格差(最高賃金÷最低賃金)は、成果主義的な賃金の割合が 50%以上を占める企業の場合、30 歳代以下の層で 1.91 倍、40 歳代で 1.85 倍、50 歳代で 1.80 倍と、全サンプル平均の格差である 30 歳代以下(1.69 倍)、40 歳代(1.66 倍)、50 歳代(1.62 倍)と比べていずれも大きく、成果主義賃金の割合の増加が賃金格差の拡大につながっていることが明らかになっている<sup>10</sup>。

9 第2-5-1表の結果は、重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意である。詳細は、労働政策研究・研修機構(2005) pp.148-163.を参照されたい。

10 内閣府(2005) pp.151-152.を参照。

企業調査の結果で、仮に成果主義を導入していない企業を基準とすると、成果主義を導入している企業の制度上の格差は約 1.3 倍、運用上の格差は約 1.2 倍になる。それでは、この格差の大きさについてどのように評価すれば良いのだろうか。

第2-5-1表 賃金格差の比較

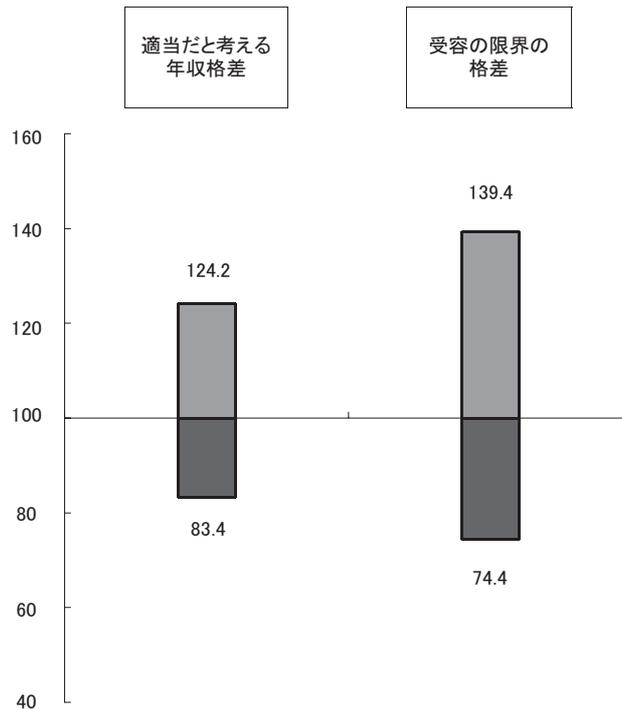
	変数	A最低者と最高者の制度上の格差		B最低者と最高者の実際の格差	
		変数の意味		格差の大きな運用か平等な運用か	
		記述統計量	平均値	標準偏差	平均値
	計	40.1	31.2	31.1	25.4
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	34.6	33.6	28.8
	導入していない	33.9	23.7	27.5	18.9
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	34.1	35.1	25.2
	2000年以降	43.0	34.5	32.6	30.4

注) 網掛け部分 企業規模、産業などを調整した結果統計的に優位(5%水準)な差が確認されている。

### 3. 賃金格差に対する労働者の意識－適当だと考える年収格差と受容の限界の年収格差

格差を評価するひとつの視点として、ここでは従業員調査の結果から、労働者の賃金格差についての意識について注目する。従業員調査では、同程度の職位の同僚と年収を比較して、①どの程度の格差であれば適当であると考えるか（適当だと考える格差）、また、②自分自身がとても受け容れることができないと感じる限界の格差（受容の限界の格差）の 2 つについて、平均を 100 とした場合、最低と最高の 2 つについて指数で回答してもらっている。この結果を用いて、格差についての評価を試みたい。第2-5-2図から全体平均についてみると、適当だと考える年収格差の最低の平均値は 83.4、最高の平均値は、124.2 であった。すなわち、100 を平均とすると、下に 16.6、上に 24.2 の広がりを持ち、幅はこの 2 つの合計で 40.8 になる。

第2-5-2図 適当だと考える年収格差・受容の限界の年収格差の平均値

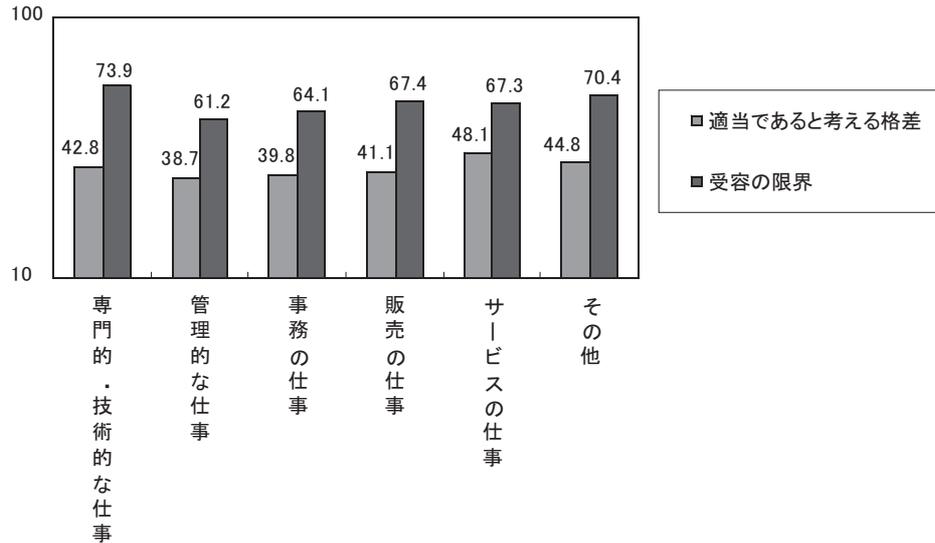


次に、労働者が受容の限界であると考えられる格差についてみると、最低の平均値は 74.4、最高の平均値は 139.4 と、適当だと考える年収格差の幅である 40.8 よりもさらに大きい 65.0 の幅を持っている。適当だと考える年収格差も、受容の限界であると考えられる年収格差も共に上下の広がり方をみると、上に対して大きく広がっている。この結果を企業調査の A.制度上の格差と B.運用上の格差を比較してみると、労働者の適当であると考えられる格差は、より上に広がっている (=最高の数値が高い)。すなわち、労働者は賃金格差について、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような懲罰的な賃金格差のつけ方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることになる。労働者の望ましい賃金格差のつけ方が報奨的な格差であることがここでの 1 つの発見である。

次に適当であると考えられる年収格差と受容の限界の格差について職種別に見る（第2-5-3図参照）。まず適当である格差については、サービスの仕事は 48.1 と最も大きく、専門的・技術的な仕事も 42.8 とやや大きい。これらの職種別の平均値の違いについては、一元配置の分散分析の結果、適当であると考えられる格差については、職種間で統計的に有意な差は見られなかった。しかし、受容の限界であると考えられる年収格差については、専門的・技術的な仕事

(73.9) と管理的な仕事 (61.2) の差である 12.7 は、5%水準で統計的に有意な差であった<sup>11</sup>。

第2-5-3図 職種別にみた年収格差についての意識(格差の指数)



しかし、専門的・技術的な仕事と管理的な仕事では、平均年齢に違いもみられる。専門的・技術的な仕事の平均年齢は 37.1 歳、管理的な仕事の平均年齢は 47.9 歳であり、年齢の差がかなり大きい。しかも、年齢と受容の限界の格差についての相関係数をみると、 $-0.12$  (1%水準で統計的に有意) であり、年齢が低くなるほど受容の限界の格差は大きくなる (第2-5-4表参照)。すなわち、職種間の格差ではなく、年齢間の格差が 12.7 という平均値の差の背景に隠されている可能性がある。そこで、共分散分析によって、年齢をコントロールして、専門的・技術的な仕事と管理的な仕事の受容の限界の格差の平均値を比較したところ、統計的に有意な差はみられなかった。すなわち、職種間の比較からは、年収格差についての意識の違いは、見られないことがわかった。また、適当であると考えられる格差も、受容の限界であると考えられる格差も年齢が低くなるほど大きいことがわかった。すなわち、年齢の若い者ほど大きな格差を歓迎しているということになる。若年層ほど、平等で一律の処遇よりも、個別的な処遇の決定を望んでいるといえ、この結果から、労働条件決定システムもなんらかの形で変容を迫られる時期に来ているとすることができる。

11 Leven の検定により、等分散性が成り立っていることを確認した上で、多重比較 (Tukey HSD、Bonferroni) の結果、5%水準で統計的に有意であった。

第2-5-4表 適当であると考える格差・受容の限界の格差と年齢との相関係数

受容の限界の格差	Pearson の相関係数	-0.12 **
	有意確率 (両側)	0.00
	N	1142
適当格差	Pearson の相関係数	-0.07 *
	有意確率 (両側)**	0.01
	N	1148

\*\*1%水準で有意(両側) \*0.5%水準で有意(両側)。

#### 4. 賃金格差についての認識ギャップー企業側と労働者側ー

ここで、企業調査の制度上の格差と運用上の格差を、労働者の適当だと考える格差、受容の限界の格差と並べて検証してみよう（第2-5-5表参照）。A.制度上の賃金格差と、B.運用上の賃金格差についての集計結果と照らし合わせてみて欲しい。Aの制度上の最高者と最低者の格差は40.1であり、Cの労働者が適当であると考える年収格差（41.3）とほぼ等しい。一方、Bの実際につけられた賃金格差は、制度上の格差よりも小さく31.1であった。すなわち、①労働者が適当であると考えている年収格差と賃金制度上の格差はほぼ等しいが、②実際に企業側がつけた格差は労働者が適当だと考える格差よりも小さいのである。また、労働者が適当であると考える年収格差について、成果主義の導入状況別のA.制度上の格差の数値と比較してみると、成果主義を導入している企業の賃金格差（44.1）はやや大きく、成果主義を導入していない企業の賃金格差（33.9）はやや小さい。すなわち、労働者の意識では、成果主義を導入していない企業の格差は、やや小さいと感じるものの、かといって、成果主義を導入している企業の格差は、やや大きいと感じている。すなわち、制度上は、現在よりも少し大きめの格差をつけて欲しいというのが労働者の期待ではないかと考えられる。

また、B.実際の格差と比較してみると、成果主義を導入している企業の格差（33.6）も成果主義を導入していない企業の格差（27.5）も労働者が適当であると考える格差よりも小さい。成果主義の導入の有無に拘わらず、労働者の意識の上では実際の運用の上で、より大きな格差がつけられることが期待されていることになる。

第2-5-5表 企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業調査(人事担当者の回答)		労働者の回答	
		A最低者と最高者の制度上の格差	B最低者と最高者の実際の格差	C適当だと考える年収格差の幅	D受容の限界だと考える年収格差の幅
TOTAL		40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

そして、D.労働者が受容の限界であると考える年収格差の幅（65.8）が実際につけられる格差の幅（31.1）の2倍以上だとすれば、労働者は、より大きな格差でもぎりぎり耐えられると考えていることになる。

ここでもう1つ注目して欲しいのは、成果主義の導入状況別や成果主義の導入年別の労働者の回答に関する集計結果である。企業調査では、成果主義の導入状況別にみて、成果主義を導入している企業の方が制度上の幅も大きく、実際の格差も大きかったのだが、労働者の意識をみると、この2つの要因によって意識（格差の幅）に大きな違いはない。成果主義の導入が労働者の意識に大きな影響を及ぼしたとはこの結果をみる限り言えない。あるいは、成果主義の導入は、賃金をどのように分配するのが正しいかという分配公正に関する意識に影響を与えていないとも考えられる。

以上の結果をここでまとめると、まず第1に労働者が適当であると考える年収格差は、企業が制度上つけている格差とほぼ等しかった。第2に、しかし、成果主義導入状況別にみた制度上の格差との比較では、労働者が適当であると考える年収格差は、成果主義導入企業と成果主義が導入されていない企業の真ん中あたりに該当していた。第3に、実際に企業が運用上つける格差と比較すると、労働者が適当であると考える格差の方が大きく、労働者は成果主義賃金を歓迎しているように読み取れる結果となった。第4に、労働者が受容の限界であると考える格差は、企業の制度上の格差、運用上の格差よりも大きいことから、労働者は、よりラジカルな成果主義賃金を受け容れられる精神的土壌があることが示唆された。また、年齢別にみると、年齢の低い層は、年齢の高い層に比べて、受容の限界が高く、年齢別に賃金格差を考慮する必要性が示唆された。第5に、こうした賃金格差に対する意識は、成果主義の導入状況別にみても差がなく、賃金をどのように分配するのが望ましいのかといった分配公正のルールは、成果主義の導入の有無には影響を受けていないことが示唆される結果となった。

## 5. 成果主義の導入年と賃金格差

企業調査の結果から、制度上の格差と運用上の格差を成果主義の導入年別に集計したところ、成果主義の導入年によっても成果主義の性格が異なることがわかった。すなわち、1999年までに成果主義を導入した企業と、2000年以降に成果主義を導入した企業を比較すると、1999年までに導入した企業の方が、制度と運用ともに格差が大きい。1999年までに成果主義を導入した企業では、格差が大きく、それに比べて、2000年以降成果主義を導入した企業では、格差が小さいことがわかった。比較的最近導入されている成果主義は、格差の小さい、“マイルドな成果主義”とすることができるかもしれない。

この点に関して1つの検討課題が浮かび上がってくる。こうした“マイルド”化の意図はどこにあったのだろうか。マイルド化の意図としては、まず第1に、後発効果の可能性が考えられる。他の企業に先駆けて成果主義を導入した企業で、成果主義についての問題点

が顕在化した後に（2000年以降に）、成果主義を導入した企業は、先行した企業の成果主義導入の失敗に学んだ可能性がある。例えば、1つの可能性として、賃金格差を大きくし過ぎて、評価、処遇制度の納得性が得られなくなり、結果的に成果主義導入が失敗に終わった企業の経験に学んで、あえて格差を小さくした可能性がある。ただしこの点については、我々の調査結果からは確認できないので、理論的な仮説にとどまる。

第2に、第1の後発効果の観点に加えて、先行企業の失敗に学びつつ、仕事の結果だけを重視する立場から、結果を出すためのプロセスも重視する立場への転換があった可能性が考えられる。例えば、①成功を再現する能力としてコンピテンシー<sup>12</sup>を重視したり、②仕事のプロセスを評価の対象としたり、③部門やチームの業績を評価の一部に加えたり、評価の比重を増やしたりするなどの試みである。こうした成果主義の本質とも言えるむき出しの結果主義を何らかの形で、マイルドに、角を取るという試みは成果主義が国内に普及し、成熟していく過程で広がっているのではないかと考えられる。社会経済生産性本部（2003）の調査によれば、2002年の時点で、コンピテンシー評価を15.8%が既に活用しており、9.9%の企業が活用の方向で検討を行っているという回答している。

第3に、やはり後発効果の観点から、先行した企業に学んで、成果主義を支える評価・処遇システムを複雑化したため、複雑化への対応の結果、大きな差が生まれなくなった可能性である。

ここで、**第2-5-6表**の成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年を参照して欲しい。2000年以降に成果主義を導入した企業で指摘率が上回っている項目には、「評価者によって、従業員の評価がばらつく(+9.3%)」、「評価の制度や手続きが複雑になりすぎている(+6.7%)」、「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある(+5.4%)」などがある。

「評価の制度や手続きが複雑になりすぎている」や「評価者によって、従業員の評価がばらつく」という観点からは、評価の制度や手続き上、複数の評価者の結果を調整せざるを得ないため、極端に良い評価や悪い評価が生まれないという言わば評価の「中庸化」が生じている可能性が示唆される。また、営業職など数字で成果がはっきりとわかる部門と異なり、本来なら成果主義になじまないはずの管理部門にまで、成果主義を用いるといった複雑化の結果、管理部門との差を調整する中で、格差は縮小してしまったのかもしれない。

---

12 「コンピテンシー」は「能力」そのものと混同されがちだが、「行動特性」と理解する方が正しい。心理学者 McClellandらは、コンピタンス概念によるアプローチ（job competence assessment（JCA））を使って、20年間に渡り650の職種を分析した。コンピタンスとは、高業績を達成するために必要な、行動レベルで確認することのできる能力を指す。その主要な要素は、①業績達成に直結しているかどうか、②行動レベルで確認できるかどうかその検証の可能性、③再現性であると言われている。McClellandは、コンピタンスの例として以下の6つの項目を上げた。① Achievement and Action、② Helping and Human Service、③ The Impact and Influence、④ Managerial、⑤ Cognitive、⑥ Personal Effectiveness。詳しくは、Spencer,L.M., Spencer.S.M.（1993）を参照されたい。

第2-5-6表 成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年

選択肢(複数選択)	いが評 る複 雑の に制 な度 りや す手 ぎ続 てき	がの管 あ測理 る定部 が門 困な 難ど な、 部成 署果	差業う業 が員で績 出のなの る評いい 価部い に門部 大で門 き、と な従そ	くのれ個 く目、人 な標部の るが門目 意や標 識会が さ社重 れ全視 に体さ	く業評 員価の者 の者に 評に 価よ が つ ば て ら、 つ従	まに従 なく業 いい員 仕が 事、 に成 取果 りの 組出	スリ仕 が組事 評みの 価姿進 さ勢め れ等方 なづや い口、 セ取	そ の 他	特 に 課 題 は な い	不 明	N
計	26.8	66.1	25.6	16.0	70.1	16.7	26.6	4.3	1.1	1.3	702
1999年まで	22.0	62.9	27.8	22.4	64.9	17.6	27.8	4.9	1.5	2.0	205
2000年以降	28.7	68.3	24.4	13.8	73.2	16.6	25.7	4.3	0.6	0.6	463
不明・無回答・非該当	29.4	55.9	29.4	5.9	58.8	11.8	32.4	0.0	5.9	5.9	34

しかしながら、上記の3つの仮説は理論の域を出ない。上記の3つの仮説に対しては、2つの反論が可能であろう。第1の反論は、2000年以降に成果主義を導入した企業においても、自社や他社の失敗に学んで、結果的に格差を小さくする可能性があるという点である。この反論に対するさらなる反論としては、一度作ってしまった制度は硬直的であり、修正は難しいのに対し、新しく制度を作る場合は、根本的な見直しが織り込み易いという点である。

第2の反論として、2000年以降に成果主義を導入した企業で格差が小さいのは、激変緩和措置がとられているという点が考えられる。激変緩和措置かどうかは、我々の調査したデータからは、明らかにならない。したがってこの点については今後の検証課題としたい。ただし、結果的に格差が小さいのが2000年以降に導入された成果主義であるという点については、最後にここで再び強調したい。

### 小括－成果主義と賃金格差

以上の結果を簡単にまとめると次の4点となる。まず第1に、成果主義を導入している企業と導入していない企業を比較すると、導入している企業では、制度上の賃金格差も、運用上の賃金格差も大きいことがわかった。すなわち、成果主義の導入によって、賃金格差は大きくなるということが大量観察データで明らかになった。

世間で話題になっている「格差社会」は、①富める者がますます豊かになって拡大するシナリオと、②貧困が進行したり再生産されるといったシナリオ、③従来は中流にいたものが、上下の階層に振り分けられるといったシナリオが考えられる。成果主義の導入は「格差社会」において、貧富の格差を拡大させる鍵になる可能性も疑われる。我々の調査結果からは、賃金格差の大きさそのものを考慮に入れなければ、少なくとも成果主義人事制度は何らかの形で格差を拡大させる影響力を持つことが明らかになったと言える。

第2に、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、制度上の賃金格差、運用上の賃金格差の両方が小さいことがわかった。賃金格差の大きさを評価をするならば、格差の小さいマイルドな成果主義が2000年以降に導入

されており、成果主義導入直後の激変緩和措置という可能性を除けば、日本の企業で導入されている成果主義が何らかの形で変容している可能性がこの結果から示唆される。本章の**第2節 成果主義の構成要素**では、成果主義は画一的ではなく、多様性を持っていることを述べた。しかし、多様性を前提としつつも、成果主義の変容の方向性は、賃金格差を小さくすることであると言えるかもしれない。新しい成果主義が「格差の小さな成果主義」であることをここでは主張したい。

第3に、成果主義には様々な立場からの賛否両論があるが、すくなくとも賃金格差の上では、労働者は現状よりも大きな格差を期待していることがわかった。ただし、労働者が適当であると考える年収格差の大きさは、微妙で、特殊な位置づけを伴っていた。すなわち、成果主義が導入されている企業に限定すれば、①成果主義が導入されている企業が設けている制度上の格差よりは小さく、なおかつ②成果主義が導入されている企業の運用上の格差よりは大きなものであり、①と②の中間に位置している。簡単に言えば、今よりもう少し大きな年収格差をつけるのが適当であると労働者は考えている。逆に言えば、企業側が実際につけている賃金格差は、労働者にとっては大きなものではなく、むしろ企業は「控えめに」格差をつけているとも受け取れる結果となっている。ラジカルな賃金格差のイメージが強いわゆる「成果主義」賃金だが、実際の賃金格差は思ったほど大きくないという結果が得られた。

第4に、適当である年収格差と受容の限界である年収格差についての意識を労働者個人の属性別にみたところ、職種間では意識の違いはみられなかったが、年齢間の比較では、年齢が低くなるほど大きな格差を期待していることがわかった。企業内の労働者が一律の賃金格差を望んでいる訳ではなく、若年者ほど大きな賃金格差を望んでいることになる。こうした結果の背景には、1つには同年齢者間でも差をつけて欲しいという成果主義あるいは能力主義への期待が大きいことがあるだろう。そして同時に、年功システムにおいて、既に逃げ切ったであろう世代や自分より富める世代である年上の世代との格差を少しでも縮小するために、現状の格差のあり方を変えて欲しいと考えている可能性も考えられる。

## 第6節 成果主義に対する労働者の評価

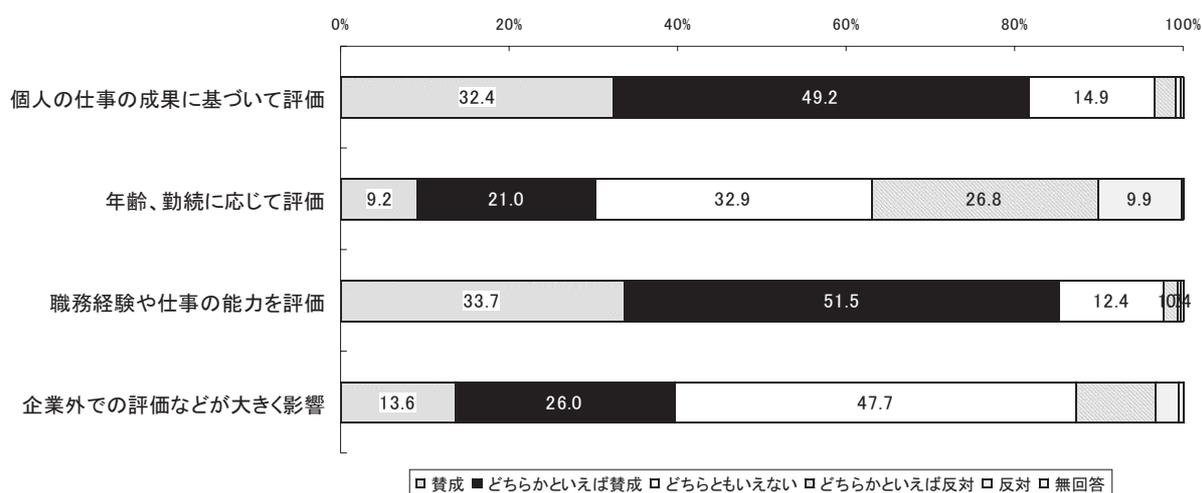
### 1. 給与の決め方についての一般的意識

ここでは、労働者は成果主義をどのように評価しているかを明らかにする。

まず、労働者の給与の決め方に対する一般的な意識の中から、成果主義についての評価をみる。ここで注意を喚起したいのは、自社で導入されている成果主義についての意識ではなく、成果主義が導入されていない企業に勤務する労働者も含めて、どのような意識を持っているかを質問した結果であるということである。**第2-6-1図**では、一番上の帯グラフ「個人の仕事の成果に基づいて評価」が成果主義賃金を指し、「賛成」と「どちらかと言えば賛成」

を合計した比率は 80%以上である。これに対して、年功主義を指す「年齢や勤続に応じて評価」は、賛成派の比率は、30%と極めて低い。この結果から、労働者は年功的に賃金が決まる仕組みよりも、成果主義の方を歓迎していることがわかった。ただし、真ん中の帯グラフ「職務経験や仕事の能力を評価」も賛成派の比率が 80%を超えていることから、成果だけではなく、職務経験や能力なども評価して欲しいという期待も、成果主義に対する期待同様大きい。これらのことをあわせて考えてみると、労働者は、きちんとした仕事の実績を残していて、しかも能力の高い人が報われるような賃金システムを望んでいると言える。

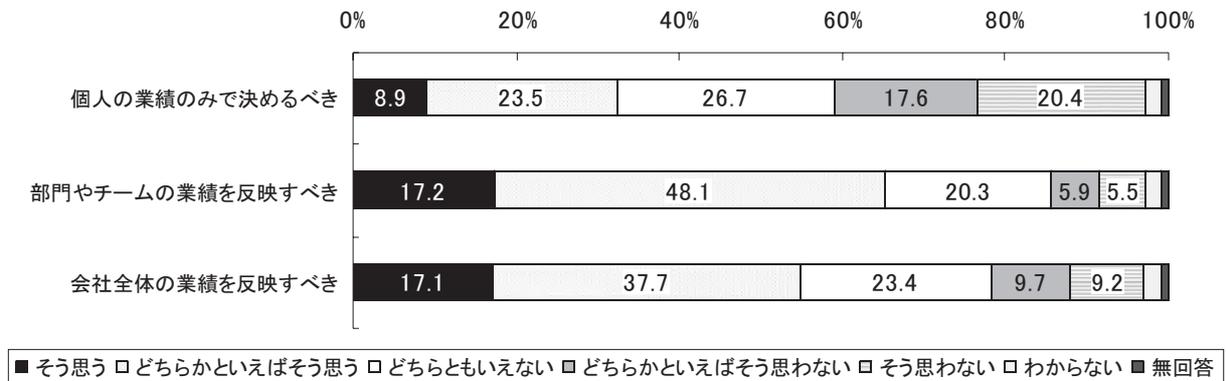
第2-6-1図 給与の決め方についての一般的意識 (N=2823)



## 2. 成果給に対する一般的意識－成果給の基準は何か？－

成果給はどうあるべきであると労働者は考えているのだろうか。「成果給」というと、一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透しているが、成果の反映のさせ方は、①会社全体の業績を反映、②部門やチームの成果・業績を反映、③個人の成果・業績を反映という 3 つのレベルで存在する。それぞれのレベルについて、労働者がどのように考えているか、一般的な意識を質問したところ（第2-6-2図参照）、肯定派（以下「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の比率を合算した数値を“肯定派”と表記する）が多いのは、「部門やチームの業績を反映すべき」の 65.3%であった。「会社全体の業績を反映すべき」が 54.8%と 2 番目に多く、「個人の業績のみで決めるべき」と考える者は、32.4%にとどまった。

第2-6-2図 成果給に対する考え方



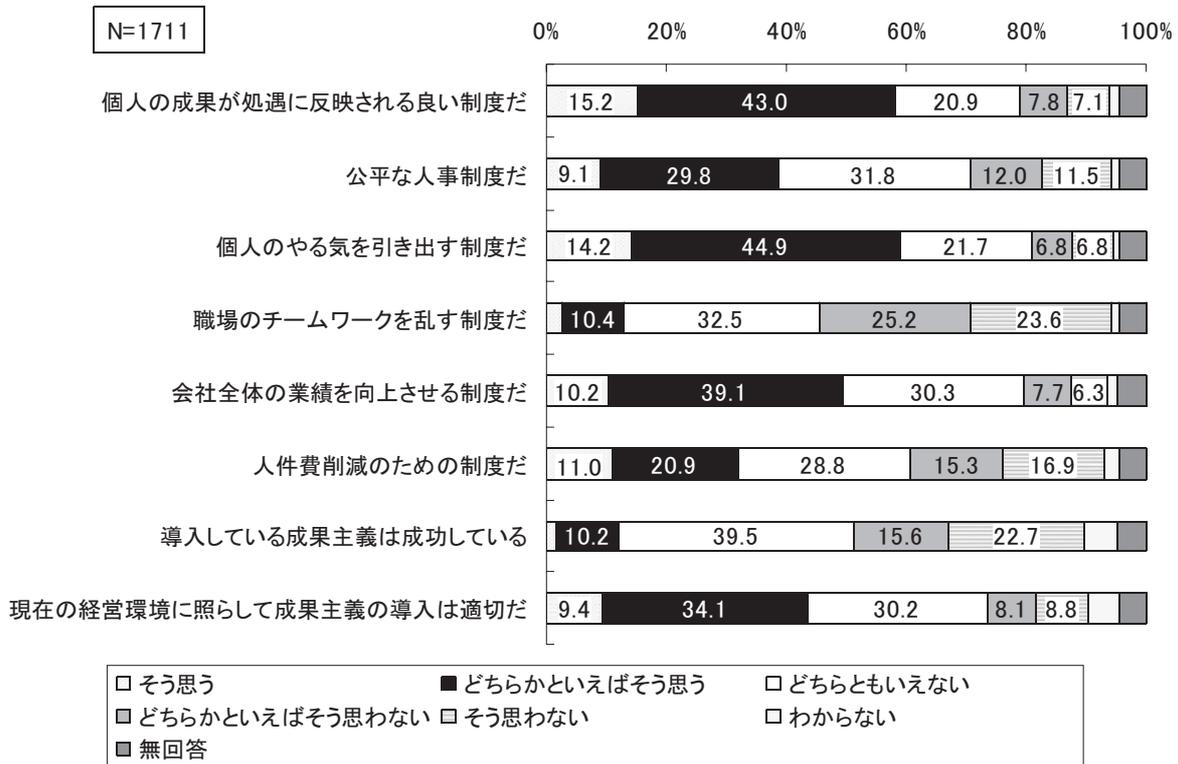
すなわち、①部門・チームの業績、②会社の業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも部門・チームの業績や会社全体の業績を反映して欲しいと考えていることになる。こうした結果の背景には、①他の労働者の仕事と依存関係、従属関係がある仕事が多いことや、そうであるにも拘わらず、②成果が目に見える仕事とそうでない仕事にわかれていることといった問題が隠されていると思われる。従業員調査では、「自分の仕事は成果の測定が困難である」と考える者が半数以上に達している。いわゆる裏方的な仕事には光が当たりにくいものに対して、一部のハイパフォーマーには、成果に対する報酬ということで、大きく報われるチャンスが存在する。しかし、そもそもハイパフォーマーが活躍できるための土壌とも言える「会社」とはいったい誰のものか、誰が支えているのかといった成果配分の上での異なるステークホルダーの存在を考慮に入れる必要があることをこれらの結果は示唆していると言える。この点からも成果主義のような新しい人事管理の仕組みを導入した企業において、労使関係のあり方が問われていると言える。

なお、(1)給与の決め方に対する一般的意識や次項で分析する(2)成果給に対する一般的意識を成果主義が導入されている企業と導入されていない企業の間で比較したところ、ほとんど差がみられなかった。詳細は、労働政策研究・研修機構（2006）を参照されたい。

### 3. 自社で導入されている成果主義に関する評価

成果主義に関する一般的な意識ではなく、自分の勤務している会社で導入されている成果主義に限定して、労働者は、どのように考えているだろうか。これは成果主義によって評価・処遇を受けている当事者による自社で導入されている成果主義に対する直接的評価の結果である。

第2-6-3図 自社で導入されている成果主義に関する評価



まず、成果主義に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派（以下“肯定派”と表記する）についてみると（第2-6-3図参照）、「個人のやる気を引き出す制度だ」の59.1%と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の58.2%が指摘率が高い。「会社全体の業績を向上させる制度である」も49.3%と半数が指摘している。一般的に、成果主義導入の企業側の意図だと考えられがちな「人件費削減のための制度だ」という評価は、肯定派31.9%、否定派（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の比率を合算した数値を以下で“は否定派”と表記する）が32.2%とほぼ同じ程度の比率になっている。「現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だ」とする評価は肯定派43.5%、否定派16.9%と肯定派が否定派を遙かに上回るものの、自社の成果主義の成否についての最終評価にあたる「導入している成果主義は成功している」に関しては、肯定派11.9%、否定派38.3%と否定派が大きく上回り、厳しい評価となった。すなわち労働者は、成果主義について、各論では賛成、総論では反対と考えているようにも見える。成果主義が導入されること自体には賛成であるが、自社のやり方はどうもまずいと考えている労働者がかなりいることになる。成果主義の導入が労使紛争のきっかけとなる可能性があることをこれらの調査結果は示唆していると言える。以上の結果から、個々の企業で導入されている成果主義の問題点に対応することが労使関係の安定のためには不可欠であると考えられる。

最後に、成果主義の導入時期によって、労働者の自社の成果主義に対する評価には違いがあるかどうかを確認したい。「導入している成果主義は成功している」の5段階尺度について、そう思うを1点とし、対極であるそう思わないを5点と得点を与えて、これを従属変数とした分析を行ってみた（第2-6-4表参照）。

第2-6-4表 「自社の成果主義は成功しているか」を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
2000年以降に成果主義導入	-0.272	0.111	-0.066	-2.438	0.015	*
年齢	-0.020	0.005	-0.114	-4.002	0.000	***
最終学歴	-0.173	0.038	-0.125	-4.526	0.000	***
男性ダミー	-0.128	0.123	-0.029	-1.041	0.298	
建設業D	-0.071	0.147	-0.013	-0.485	0.628	
情報通信業D	-0.275	0.212	-0.034	-1.299	0.194	
運輸業D	0.458	0.165	0.079	2.786	0.005	**
卸売・小売業D	-0.388	0.145	-0.074	-2.679	0.007	**
金融・保険業D	-0.508	0.163	-0.085	-3.109	0.002	**
サービス業D	0.099	0.178	0.016	0.554	0.579	
その他の業種(製造以外)D	-0.379	0.214	-0.048	-1.770	0.077	
正社員数(対数)	-0.318	0.092	-0.093	-3.445	0.001	**
(定数)	6.652	0.280		23.770	0.000	***

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 そう思う=1点～そう思わない=5点とした点数化の結果。  
N=1495。調整済みR2 乗= 0.07。分散分析の有意確率=0.00。

独立変数は、2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数とし、年齢、学歴、性、産業、正社員数をコントロールした重回帰分析を行ったところ、2000年以降に成果主義を導入した企業を示すダミー変数が統計的に有意であった。係数の符号は、マイナス（プラスであれば評価は低いことを表す）であり、僅かではあるが、2000年以降に成果主義を導入した企業に勤める労働者は、自社で導入した成果主義に対する評価が高い（成功していると考えている）ことになる。2000年以降に導入された格差の小さな成果主義は、労働者の側からも評価されている望ましい成果主義である可能性が高い。

#### 4. 自社の成果主義の問題点

自社で導入している成果主義に何らかの問題があることがわかった。それでは、今の会社では、成果主義を運用していく上で、どのようなことが具体的に問題になっていると労働者は認識しているのでしょうか。前掲の第3節 成果主義に対する批判にある成果主義の問題点

で使用した図表から、企業の回答を除いて、労働者の回答について再びここで注目してみよう。

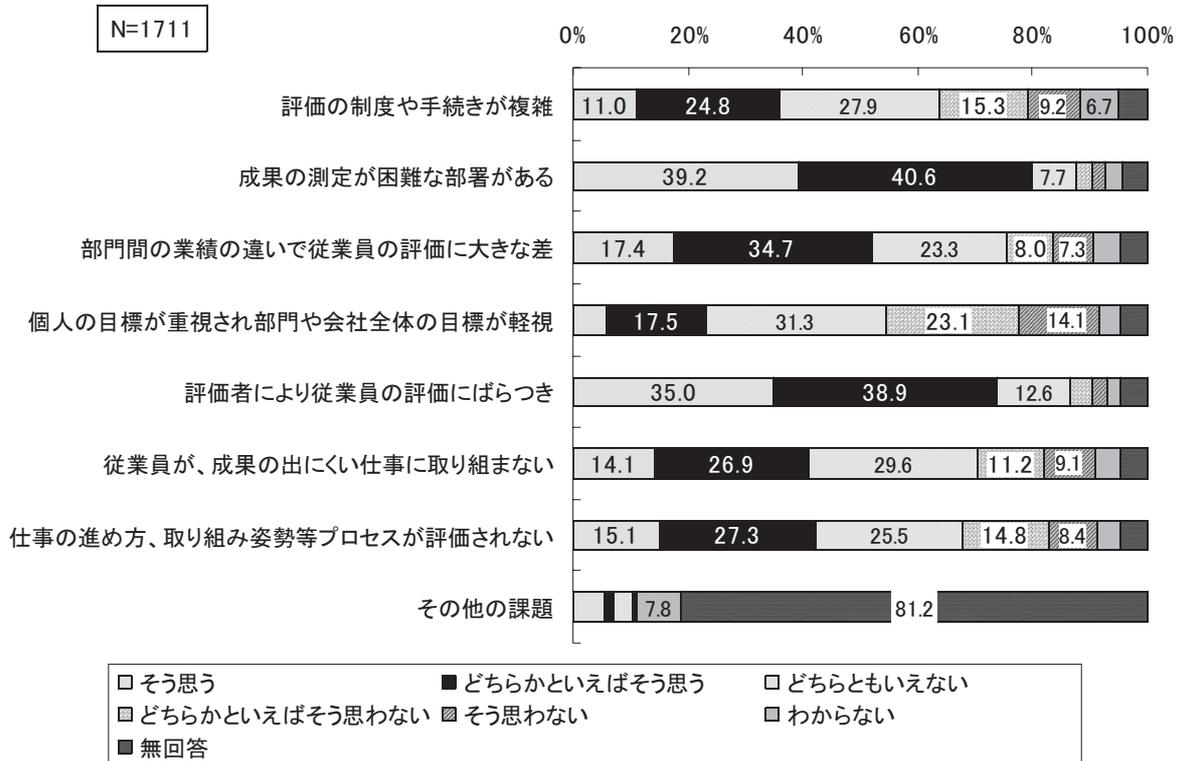
まず、問題があるとする項目に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の比率の数値を足した問題あり派（以下“問題あり派”と表記する）についてみると（第2-6-5図参照）、「成果の測定が困難な部署がある」が問題あり派の比率が79.8%と高い。多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられている。

また、「評価者により従業員の評価にばらつき」も問題あり派の比率が73.9%に達した。“人の成果を評価する”という難しさが問題点として多くの注目を集めている。「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」も問題あり派の比率が52.1%と半数を超えている。成果主義導入企業の一部では、こうした部門間の業績の格差による個人業績の差を修正するようななんらかの人事評価上の補正がなされている場合もあるが、そうでない場合には問題が大きく認識されていることになる。運不運による差をなくした公平なシステム作りが労働者の側から望まれていると言える。

さらに、プロセスが重視されないこと、成果の出ない仕事に取り組もうとしないことに関しても約4割が、評価の手続きの煩雑さについても35.0%が問題ありとしている。

「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が重視されにくくなる」ことに関しては、問題あり派の比率は他の項目と比べて低い。多くの企業において、個人の目標設定の際に、部門や会社全体の業績とのリンクが意識されている可能性がこの結果から示唆される。調査結果をみる限り、個人さえ良ければ評価が高まるといった単純な個人中心的な成果主義が導入されているわけではないようだ。

第2-6-5図 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点



最後に、2000年以降に導入された成果主義は、賃金格差が小さく、なおかつ労働者の評価も僅かに高いことがこれまでの分析から明らかになっている。では、2000年以降に導入された成果主義は、労働者の側から見て、どのような問題が改善されている成果主義なのだろうか。

そこで、2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数を従属変数とし、年齢、学歴、性、産業、正社員数をコントロールして、上記のうち7つの課題（その他の課題を除く）を独立変数としたロジスティック回帰分析を行ったところ、モデルがデータに適合していないため、予測ができなかった。この問題については、今後の検討課題である。

### 小括—成果主義に対する労働者の評価

ここでは、労働者の成果主義に対する評価を分析した。まず第1に、労働者が給与の決め方について、どのような分配原理が望ましいかをみたところ、約8割が成果を重視する考え方に対して賛成していた。それに対して、日本的雇用慣行の要素であった年功的要素に関しては、賛成するものは30%と極めて低い。だが、職務経験や能力なども重視して欲しいと考える労働者は、成果主義に対する賛同の比率とほぼ同じ程度存在することがわかった。成果と能力、仕事の経験など、バランス良く、本人の実力を評価・処遇の材料にして欲しい

という一種の公正感を労働者達は持っているように見える。

第 2 に、成果を給与に反映させる場合、どのように反映させるのが望ましいかについては、①部門・チームの業績、②会社の業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることになる。

第 3 に、自社で導入されている成果主義についての評価は、「やる気を引き出す」「公正な人事制度」「会社全体の生産性を上げる」など各論では賛成が多い。だが、自社で導入している成果主義が成功しているかどうかについては、成功と評価する者は極めて少ないなど問題の存在が示唆される結果となった。

第 4 に、自社で導入されている成果主義が成功しているかどうかについて、成果主義の導入時期別に分析したところ、2000 年以降に成果主義を導入した企業に勤める労働者は、自社で導入した成果主義に対する評価が僅かに高い。これまでの分析から明らかになった格差が小さいという特徴を持つ 2000 年以降に導入された成果主義は、労働者の側からは、やや高く評価されている成果主義であった。

第 5 に、具体的に成果主義の問題点をみると、評価の方法、運用についての指摘が多く、システムとして未熟な段階にある成果主義が労働者の不満を高めているという結果となった。

## 第7節 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ－満足度と企業業績－

### 1. 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ

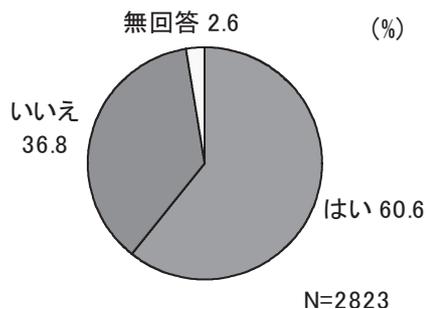
企業は従業員に対して、雇用に関する中長期的な方針や、人事制度等について、どのように情報を発信しているのだろうか。賃金制度など聞かれれば答えるという事柄もあれば、今後人員削減を行うかどうかなど、聞かれても答えられないような微妙な問題もあるだろう。こうした前提に立ってみると、企業の人事管理、人材マネジメントに関する方針というものは意外にも従業員に正確に理解されていないかもしれない。ここでは、こうした労使の認識ギャップに注目して分析をする。

我々が 2005 年に行った従業員調査と、2004 年に行った企業調査のデータを接合したところ、企業側の意図と、その企業に勤める従業員側の認識の間に思わぬギャップがあることがわかった。第2-7-1図を参照して欲しい。これは、従業員調査で労働者に現在勤めている会社で成果主義が導入されているか否かを質問した結果である。

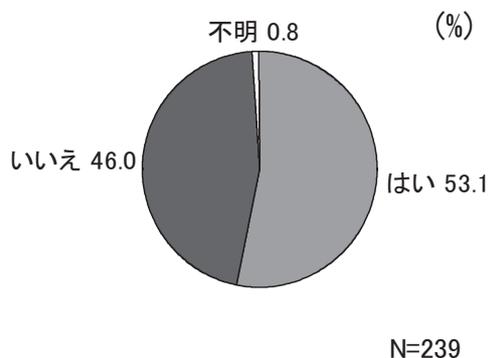
成果主義が導入されていると考えている者の比率は、60.6%。導入されていないと考えている者の比率は、36.8%であった。次に、従業員の回答が得られた企業に限定して、企業調査の結果から、成果主義の導入状況について人事担当者に回答してもらった比率をみると(第

2-7-2図参照)、成果主義導入企業が 53.1%で、導入されていない企業が 46.0%であった。なお、従業員調査の回答数は、企業によって異なる上に、ウェイト付けを全く行っていない。

第2-7-1図 自社では成果主義が導入されているか？(労働者側の回答)



第2-7-2図 成果主義を導入しているか(企業側の回答)



そこで、客観的事実として成果主義導入企業か、導入されていない企業かの別に、労働者の成果主義導入についての認識をみた結果が、第2-7-3表である。判定の根拠となるのは、前述した企業調査の結果を従業員調査に接合したデータである。人事担当者が自社では成果主義が導入されていると考えていても、回答した労働者の全てがそれを正確に理解しているとは限らないというのが、この集計のねらいである。

結果を見ると、成果主義が導入されている企業(成果主義企業)に勤務する労働者のうち、成果主義が導入されていると認識していた労働者の比率は 72.8%であった。残りの 25.6%の労働者は、成果主義が導入されていないと認識していた。

第2-7-3表 成果主義は導入されているかー企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)			
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	不明	度数
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

※行パーセント。

逆に、成果主義が導入されていない企業（非成果主義企業）に勤務する労働者のうち、自分が勤務している企業では成果主義が導入されていないと考える労働者の割合は、50.9%であった。残りの45.4%の労働者は成果主義は導入されていると誤った認識をしていた。図表では、網掛け部分が正答ということになる。成果主義が導入されていない企業の従業員の約45%が、自社では成果主義が導入されていると誤解し、成果主義が導入されているのにも拘わらず、25%の従業員は成果主義は導入されていないと誤解しているのだ。アンケート調査における簡単な記入上の間違いとして、見過すことはできないほどの大きな食い違いをみせている。

## 2. プラセボ効果

実際には導入されていないにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識されているという状態をどのように考えれば良いだろうか。こうした誤解、誤った認識の可能性について、心理学からのアプローチを試みたい。

フロイトに端を発する一連の心理療法、精神分析の効果について、心理学や医療の分野からは、数多くの実証的な調査結果、実験結果に基づく厳しい批判が加えられており、Eysenck (1986)や Degen (2000)らが既存の研究を整理している。主要な論点は、ほとんどの心理療法が、その有効性を確認するための試験を行っていないため、効果に大きな疑問が残るといえるものである。一般に薬の有効性を試すために実施される臨床試験では、実際に有効性を試す薬を服用する群と、有効成分を含まず治療効果の無い薬である偽薬（プラセボ）を服用する群に分けて、比較することによって薬の有効性を確認する。こうしたプラセボを用いた試験においては、2つの群の間で症状の改善が同じように観察される場合がある。これをプラセボ効果という。心理療法の多くの治療結果が、こうしたプラセボ効果と同じかそれに近いことが指摘されている。人は治療を受けたという思いこみだけで一時的に症状が軽く感じられる場合がある。こうしたプラセボ効果に近い現象は心理療法やカウンセリングの世界だけで起こっているのではない。

人間の生産性を規定する要因については、経営学の始祖とも言えるテイラーを嚆矢に、心理学、社会学等では膨大な研究の蓄積がある。この中で、集団という単位に注目し、人間のモラル（やる気）が生産性を規定するという実験結果を発表したのは、1927年から1932年にかけてアメリカのWE社の一工場で実施された有名な「ホーソン実験」である。その中でも継電器組み立て作業室の実験では、5人の女性工員を観察対象に、13の時期にわたって様々な労働条件を変えながら、生産性の変化を観察した結果、出された結論が「女性工員が生産性を決定していたのは、彼女らのモラルであった」という。すなわち、労働条件の変更そのものは、効果がなかったということになる<sup>13</sup>。条件を様々に変えることそのものがモラルを向上させる薬として作用していたのだ。さらにホーソン実験では、1928年から1930年にかけて、従業員2万1千人に対するインタビュー調査を通じて、モラルの規定要因を解明しようとした。この時も、工場の社員食堂について不満を訴えていた従業員がインタビューの後に、調査員に対して、社員食堂が改善されたことに対して、御礼を言ったというエピソードがある。実際には、インタビューの内容は会社側には知らされなかったため、社員食堂の改善も無かったのだが、調査対象となった従業員は、インタビューを通じて、一種のカタルシスを得たためにこうした反応をしたと考えられる。まさにプラセボ効果と呼ぶべきものがここでも報告されている。

ここで注目すべきなのは、実際に条件が変わったかどうかには拘わらず、人間が変化があったと認識したときに、モラルに影響が出るという点である。

### 3. 成果主義と労使の認識ギャップー4つの成果主義認識類型ー

我々の調査結果は、偽薬（プラセボ）としての成果主義が投与された実験群を得たことと極めて状況が似通っているものと考えられる。そこで、以下では、①成果主義を企業側が実際に導入しており、労働者がそれを正確に認識している場合、②成果主義を企業が導入していないのに、労働者が導入されていると誤解している場合、③成果主義を企業側が実際に導入しているのに、労働者が導入されていないと認識している場合、そして比較対象として、④成果主義が導入されていない上に、労働者も成果主義が導入されていないと認識している場合に分けて、成果主義の効果を問う<sup>14</sup>。ここで①は、「**認知成果主義**」、②が前述した偽薬

---

13 産業社会学のテキストには必ずといって良いほど登場するこの実験において、継電器試験室の実験期間中、女性工員5人のうち2人が入れ替わっていることが実験の中心人物である Mayo 自身の手で述べられていると高橋（2004）は指摘している。高橋伸夫（2004）pp.142-145。さらに Mayo 自身が心理療法をホーソン工場で実践していた他、賃金が生産性に影響を与えていたことがホーソン実験を巡るレポートでは過小評価されていた事などの衝撃的な事実について Hoopes（2003）が最近指摘した。

14 人事担当者を対象とした企業調査における成果主義導入状況を問う設問の文言は「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか」であり、労働者を対象とした従業員調査での〈成果主義〉の定義は、「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事制度』を『成果主義』と表現しています」である。

に相当するので「**プラセボ成果主義**」、③が実際にはあるのに認識されないので、「**ステルス成果主義**」④が「**認知非成果主義**」とそれぞれ類型化して、以下では分析を進める。

もう一度分析対象となる類型（以下では“**成果主義認識類型**”と表記する）についてまとめると（第2-7-4表参照）、①客観的事実として導入され、労働者にも認識されている成果主義（**認知成果主義**）、②客観的事実として導入されていないのにも拘わらず、労働者には導入されていると認識されている成果主義（**プラセボ成果主義**）、③客観的事実として導入されているのにも拘わらず、労働者には認識されない成果主義（**ステルス成果主義**）、④客観的事実として成果主義が導入されていない上に、労働者も導入されていないと認識している場合（**認知非成果主義**）の4つである。

第2-7-4表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型(成果主義認識類型)

		労働者側の認識(従業員調査)	
		成果主義が導入されていると思う	導入されていないと思う
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義導入企業	①認知成果主義 (n=1159)	③ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	②プラセボ成果主義 (n=549)	④認知非成果主義 (n=616)

※括弧内は従業員調査の数。

#### 4. 成果主義認識類型と満足度

ここでは、成果主義認識類型の違いがどのような影響を及ぼしているかについて分析する。まず、仕事全体の満足度を従属変数とした重回帰分析の結果を参照して欲しい（第2-7-5表参照）。なお、ここでは成果主義認識類型の影響を明確化させるために、企業業績や労務管理の工夫等、満足度に影響を与える要因を省いた単純なモデルで分析している。レファレンスグループは、非成果主義企業で、労働者も成果主義が導入されていないと認識している“**認知非成果主義**”である。年齢と共線性のある年収を除外し、年齢、最終学歴、性、産業、正社員数を調整したところ、**プラセボ成果主義**と**ステルス成果主義**は、統計的に有意な影響を与えていた。標準化係数の符号に注目して解釈すると、**プラセボ成果主義**は仕事の満足度を高め、**ステルス成果主義**は、逆に仕事の満足度を低めていた。また、**認知成果主義**は統計的に有意な影響を仕事の満足度に与えていない。つまり、①**認知成果主義**、②**プラセボ成果主義**、③**ステルス成果主義**を比較すると、成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識している**プラセボ成果主義**の労働者は満足度が高く、成果主義が導入されているのにも拘わらず、導入されていないと感じている**ステルス成果主義**の労働者は満足度が低いのである。これはいったい何を意味するのであろうか。成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると労働者が考えてしまうような人

的資源管理の仕組みが満足度を高め、成果主義が導入されているにも拘わらず、労働者がそれに気がつかないような人的資源管理の仕組みは満足度を低めるのである。いったいこのプラセボ成果主義とは労働者のどのような認識のプロセスによって生まれるのだろうか。その性格を以下で明らかにするために3つの仮説を立てて、それを検証したい。

第2-7-5表 仕事全体の満足度を従属変数にした重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.047	0.054	0.022	0.865	0.387	
プラセボ成果主義	0.167	0.062	0.063	2.677	0.007	**
ステルス成果主義	-0.166	0.070	-0.053	-2.356	0.019	*
年齢	0.009	0.002	0.091	4.247	0.000	*
学歴	0.029	0.017	0.037	1.734	0.083	
男性D	-0.060	0.056	-0.023	-1.067	0.286	
建設業D	0.153	0.077	0.043	1.986	0.047	**
情報通信業D	-0.250	0.090	-0.058	-2.766	0.006	
運輸業D	-0.083	0.078	-0.023	-1.062	0.288	
卸売・小売業D	0.022	0.068	0.007	0.325	0.745	
金融・保険業D	-0.207	0.067	-0.069	-3.092	0.002	**
サービス業D	-0.025	0.071	-0.008	-0.349	0.727	
その他の業種(製造業以外)D	0.146	0.116	0.026	1.258	0.209	
正社員数	0.043	0.019	0.048	2.256	0.024	**
(定数)	2.824	0.121		23.336	0.000	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2559。調整済みR<sup>2</sup> 乗= 0.03。分散分析の有意確率=0.00。変数名の後の“D”はダミー変数を表す。学歴は、中学卒を1とし、大学院卒が5という5段階で数値化した。

## 5. 賃金格差とプラセボ成果主義

①認知成果主義は、評価・処遇システムとして、制度化された成果主義であるが、②のプラセボ成果主義は、評価・処遇システムとして制度化されていない暗黙の成果主義だと仮定すると、それでもなお、②のプラセボ成果主義型の労働者が、成果主義であると認識する理由は、成果主義によって生じる格差ではないなんらかの格差の存在にあるのではないかと考えられる。我々の研究では、守島（2006）が、賃金格差は、企業内の苦情発生確率を高め、評価・賃金に関する納得感を低下させることを明らかにしている。これとは逆に、ここでは、成果主義的によって生じる格差ではない、なんらかの格差が労働者に影響を与えていると仮定してみる。格差には様々な種類があり得るが、まず第1の仮説として、賃金格差に注目した「賃金格差仮説」を検証したい。

格差に関しては、もう 1 つ考慮しなければならないことがある。格差のつけ方が、賃金ではなく、昇進の速度である場合である。短期的な成果に応じて、賃金が支払われることも成果主義であるが、高い成果を出した者が結果的に速く昇進することも成果主義であり、日本の大企業においても中期キャリア以降の小刻みな選抜や、昇進速度の違い、昇進格差が観察されている<sup>15</sup>。より高い成果を出した者が結果的に昇進するような気配を以前にも増して感じているようであれば、労働者は成果主義が導入されているという誤解を抱くかもしれない。これを第 2 の仮説として「昇進速度、昇進格差仮説」と名付ける。

最後の仮説として、労使のコミュニケーションが正常に行われていれば、労働者が自社の人事制度を誤解する可能性は低くなると考えられる。そこで、第 3 の仮説として、「労使コミュニケーション不足仮説」を検証したい。

以下では、3 つの仮説①「賃金格差仮説」と②「昇進速度、昇進格差仮説」、③「労使コミュニケーション不足仮説」を検証する。

**賃金格差仮説**を検証するためには、いくつかのアプローチがある。まず最初のアプローチとして、**プラセボ成果主義**を従属変数に、賃金格差を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行う<sup>16</sup>。賃金格差が大きいほど、**プラセボ成果主義**となる確率が高ければ**賃金格差仮説**は証明されたことになる。ここで使用する賃金格差は、企業調査の①制度上の格差、②実際の運用上の格差と、労働者が適当であると考える年収格差と実際の年収格差の乖離の度合いが労働者に成果主義か否かを判定させる材料になるとここでは仮定して、③適当であると考える年収格差と実際の運用上の年収格差との差という①～③の 3 つの格差についての指数である（①～③の記述統計量は、**第2-7-6表**を参照）。なお、以下の分析では、企業調査において、成果主義を導入していないと回答した企業（非成果主義企業）に限定して分析を行っている。

---

15 小池（1991a、1991b）、今田・平田（1995）、松繁（1995、2000、2002）、竹内（1995）など。

16 ロジスティック回帰分析とは、従属変数が二値をとる場合に、回帰分析と同じような取り扱いが可能なために使用されることが多い。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。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。）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  $\chi^2$  分布することを用いて検定を行う。ここでは、Cox & Snell  $R^2$  乗が 0.12、Nagelkerke の  $R^2$  乗が 0.16 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 0.53 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。

第2-7-6表 制度上の格差と実際の運用上の格差の記述統計量

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
制度上の格差(最低と最高の差)	33.7	-40	150	25.3	899
実際の運用上の格差(最低と最高の差)	28.5	-20	85	18.1	1005
適当な格差からの乖離度(適当な格差－実際の運用上の格差)	13.1	-75	460	43.4	848

①制度上の格差、②実際の運用上の格差、③適当な年収格差からの実際の運用上の格差の乖離度を独立変数にした分析結果をみると（第2-7-7表参照）、制度上の格差が5%水準で、実際の格差が5%水準で統計的に有意であった（①、②、③の数値は全て対数変換を行っている）。係数の符号をみると、制度上の格差がプラス、実際の格差がマイナスを示している。すなわち、制度上の格差が大きくなればなるほど、**プラセボ成果主義**である確率は高くなる。つまり、同一部門の課長レベルの年収格差について、賃金制度上の格差が大きくなるほど、労働者は、自社の人事制度を成果主義的であると考える傾向にあると言える。成果主義が導入されていない企業において、同一部門の課長レベルの賃金に差がつく理由とは何であろうか。第1に、同一部門の課長レベルであっても職能資格制度上、かなり上位に格付けられている課長と下の方に格付けられている課長とで差が出ている場合である。単に勤続年数が違う場合もあるだろうし、職能資格制度をその理念に沿って運用した結果、能力の高い者（しばしば顕在的に起こる現象として好業績を達成している者）が職能資格制度で高く位置づけられ、結果的にこの現象を持って、「成果主義的である」と労働者に認識されている可能性もある。第2に、同一部門の課長であっても担当する職務が異なり、職務給的要素が賃金に加算されて、差がつく可能性がある。その例として、第2-7-7表の情報通信業ダミーのodds比に注目すると2.9であり、このodds比の解釈は、外部労働市場の価格に影響を受けやすいIT関連職種が多く含まれる情報通信業と、それ以外の産業を比較した時に、約2.9倍の倍率で**プラセボ成果主義**が発生することを意味している。すなわち、IT関連職種は、職務給的要素が大きいためこうした結果になった可能性が示唆される。以上のような理由から制度上の年収格差が大きくなるほど**プラセボ成果主義**となる確率は高まるのではないだろうか。

第2-7-7表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析  
(非成果主義企業限定)

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
①制度上の格差	0.537	0.226	0.018	1.711	*
②実際の格差	-1.479	0.583	0.011	0.228	*
③適当な格差からの乖離度	-0.032	0.302	0.917	0.969	
年齢	0.026	0.008	0.002	1.027	
学歴	-0.008	0.064	0.902	0.992	
男性D	-0.186	0.226	0.410	0.830	
建設業D	0.107	0.359	0.765	1.113	
情報通信業D	1.094	0.306	0.000	2.986	***
運輸業D	-1.415	0.419	0.001	0.243	*
卸売・小売業D	0.636	0.255	0.013	1.888	*
金融・保険業D	0.932	0.244	0.000	2.540	***
サービス業D	0.737	0.247	0.003	2.091	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.150	0.084	0.073	1.162	
定数	2.594	2.921	0.375	13.385	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=765。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

制度上の格差、実際の格差、適当な格差からの乖離度のいずれも対数変換を行った。

Cox&SnellR<sup>2</sup>乗=0.12、Nagelkerke R<sup>2</sup>乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.53。

しかし、悩ましいのは、実際の年収格差が増えると、**プラセボ成果主義**である確率が減少することである。直感的には、実際の格差の増加は、労働者に自社の賃金制度が成果主義であるか否かの正しい判定（格差が大きい＝成果主義）を促すといった伝達効果を持つように思われる。仮説として考えられるのは、同一部門の課長レベルの年収格差の減少を、年齢間格差のある一定以上の減少と認知し、年功主義から成果主義へ処遇制度が変化しているのではないかという認識を労働者がもつ場合である。脱年功主義は、イコール成果主義ではないが（その過渡的な過程にあるものかもしれないが）、年齢間の賃金格差の減少を労働者達は成果主義への移行として敏感に感じ取った可能性が示唆される。

## 6. 昇進とプラセボ成果主義

ここでは、昇進速度、昇進格差仮説を検証する。企業調査では、過去5年間に重視してきた人材マネジメント施策を複数選択で回答してもらっている。そのうち①同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化、②経営幹部育成のための特別なプログラムの実施、③一

部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施の3つに注目する。このうち、①を「昇進・昇格早期化ダミー」と設定し、②か③のいずれかを企業が実施している場合を「選抜教育ダミー」と設定し、独立変数にした。なお、分析の対象となるのは、賃金格差仮説を検証した場合と同じく、成果主義を導入していない企業に限定した。

第2-7-8表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
昇進・昇格早期化D	-0.154	0.220	0.484	0.857	
選抜教育D	-0.073	0.149	0.624	0.930	
年齢	0.019	0.006	0.003	1.019	**
学歴	0.019	0.048	0.694	1.019	
男性D	-0.060	0.164	0.715	0.942	
建設業D	-0.457	0.299	0.127	0.633	
情報通信業D	0.908	0.256	0.000	2.480	***
運輸業D	-1.186	0.290	0.000	0.306	***
卸売・小売業D	0.297	0.205	0.147	1.346	
金融・保険業D	0.778	0.185	0.000	2.177	***
サービス業D	0.311	0.185	0.092	1.365	
その他の業種(製造業以外)D	-0.020	0.550	0.971	0.980	
正社員数	0.259	0.066	0.000	1.295	***
定数	-1.641	0.348	0.000	0.194	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=1195。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.001。

Cox&SnellR2乗=0.08 NagelkerkeのR2乗=0.11。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.73。

第2-7-8表をみるとわかるように、昇進・昇格早期化ダミー、選抜教育ダミーいずれもが、統計的に有意な関係を持っていないことがわかった。昇進速度、昇進格差仮説は支持されなかった。

## 7. 労使コミュニケーション不足とプラセボ成果主義

ここでは、労使のコミュニケーション不足が労働者の自社の人事制度に対する誤認を生むと想定し、企業調査で、企業が最近5年以内に重視してきた人材マネジメント施策のうち「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」「経営目標や経営理念の社員への伝達」の2つを選択した場合について、それぞれダミー変数を作成した。その上で、プラセボ成果主義を従属変数、企業規模、産業、年齢、学歴、性をコントロール変数としたロジスティック回帰分析を行った（上記の2つの仮説の場合と同じく成果主義が導入されていない企業に限定した）。労働組合の有無や常設的な労使協議機関の有無を問わずに実施した結果は統計的に有意ではなかった（結果表は省略）。また、労働組合もしくは労使協議機関が

ある場合に限定した場合も統計的に有意な結果は現れなかった。しかし、労働組合のみがある企業に勤務する労働者 623 人に限定した場合は（第2-7-9表参照）、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」が統計的に有意であり、係数の値は負であった。すなわち、労働組合があり、なおかつ過去 5 年間に「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーションを重視してきた」企業では、プラセボ成果主義が生じる確率が低いことが明らかになった。

第2-7-9表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

(労働組合のある企業限定)

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
経営トップと従業員・組合とのコミュニケーション重視D	-0.489	0.204	0.017	0.613	*
経営目標・経営理念の伝達重視D	0.172	0.226	0.447	1.188	
年齢	0.032	0.009	0.001	1.033	**
学歴	0.054	0.074	0.462	1.056	
男性D	-0.151	0.245	0.538	0.860	
建設業D	-0.596	0.342	0.081	0.551	
情報通信業D	0.184	0.410	0.653	1.202	
運輸業D	-1.227	0.316	0.000	0.293	***
卸売・小売業D	0.690	0.282	0.014	1.995	*
金融・保険業D	0.485	0.264	0.066	1.623	
サービス業D	1.017	0.329	0.002	2.766	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.095	0.093	0.306	1.099	
定数	-1.673	0.518	0.001	0.188	**

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=623。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR2乗=0.12 NagelkerkeのR2乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.33。

以上の分析の結果、プラセボ成果主義がなぜ生じるかについて、賃金格差仮説と、昇進速度、昇進格差仮説、労使コミュニケーション不足仮説という 3 つの仮説を設定して検証したところ、賃金格差仮説のうち、①制度上の年収格差が大きいほどプラセボ成果主義となる確率が高く、②実際の年収格差が大きいほど、プラセボ成果主義になる確率が低いという結果が得られた。この結果の背景には、職能資格制度の運用上、同じ課長クラスでも勤続年数が異なる可能性や、能力の高い者が高く格付けられていることが労働者の誤認を生んでいる可能性、職務給的要素が成果と混同されている可能性、賃金における年功的要素の縮小に対して、成果主義への移行であると誤認している可能性などが背景にあるものと考えられる。本人の職務遂行能力、担当する職務、年功主義からの脱却といった異なる要素が、成果主義と同じ

であるかと言えそうではないことが容易に判断できる。だが、労働者が「成果主義である」と認識する時に、労働者はこれらの要素をかなり重視していることになる。それは、労働者が求める理想の成果主義と言い換えることができるかもしれない。

これらをまとめると、第 1 に、短期的な仕事の成果よりも、本人の職務遂行能力を重視して欲しいと労働者は考えているらしい。ラッキーパンチによる好業績が報われることは望んでいないのだ。しかるべき実力のある人が高い処遇を受けること、成功を再現できる能力を持った人が高い処遇を受けるべきであると労働者は考えているのかもしれない。

第 2 に、職務そのものへの注視を求めているのではないだろうか。同一企業内の職務には様々な種類の職務がある。職務の集合体としての職種を考える場合に、IT や金融、バイオ・メディカルなど流動性が高く、外部労働市場での賃金決定圧力が高い職種もあれば、もっと稀少性の低い流動性の低い職種もある。そうした時に、職種や職務に注目して、それらの職種や職務を遂行できる人材に対して高く報いるのが真の成果主義であると考えているのではないだろうか。

第 3 に、少なくとも、年功主義からは脱却して欲しいというのが偽らざる本音であろう。長く働いている人が高価な賞品をもらえる時代は終焉を迎えたのかもしれない。みんなが競争に参加し、そしてみんなが勝つことが理想のまた理想だが、少なくとも順位に応じた賞品を分けることを労働者は求めていると言える。

もう 1 つ支持された**労使コミュニケーション不足仮説**からは、労働組合のある企業で、**プラセボ成果主義**が生じにくいことが明らかになった。経営側が労働側に対して、コミュニケーションを積極的に行うこと、しかも、労働組合を通じた言わば「公式」ルートでコミュニケーションをとることが**プラセボ成果主義**の発生する確率を低くしていることがわかった。このことから、人事管理、人材マネジメントにおいて、企業側が労働者にとってわかりにくい、あるいは不透明な行動をとっていると、労働者は誤解してしまう確率を高めるという当たり前の事実が導き出される。確かに**プラセボ成果主義**は仕事全体の満足感を統計的に有意に高めている作用を果たしているらしい。だが、それ以外に何も影響をおよぼすものではないとしたら、あるいは、悪影響を与えるものだとしたら、少なくとも企業側にとってはメリットのないものになるに違いない。例えば、**プラセボ成果主義**が企業業績に影響がないとしたら、どうだろうか。確かに**プラセボ成果主義**の労働者は満足して働いている、だが企業側には福音をもたらさないのかもしれない。

## 8. プラセボ成果主義と企業業績

プラセボ成果主義は、本当の成果主義である認知成果主義に比べて労働者の満足度を高めていることがわかった。また、プラセボの成分もまたある程度明らかになった。それでは、認知成果主義とプラセボ成果主義は企業の業績にどのような影響を与えるのだろうか。プラセボ成果主義がまさに偽薬であり、労働者の心理に影響を与えるだけのものなのだろうか。それとも企業業績の変化といった実効のある結果に結びついているのであろうか。成果主義が企業業績にどのように影響を与えるかについては、次節で企業調査のデータ（約 1200 件の大量データ）を中心に詳しく分析するが、ここでは、企業業績の変化と成果主義の認識類型の違いについて従業員調査のデータ（従業員が所属する企業数に換算して 239 社）を元に分析したい。ただし、この分析は、労働者本人が認識する成果主義類型の違いによって企業業績にどのような違いがみられるかといった特殊な分析である。同じ企業に勤めている者であっても、ある者は認知成果主義と、ある者はプラセボ成果主義と認識している場合があるため、企業業績は企業を単位として考えた時に一義的ではないことに留意して欲しい。以下では、企業業績のうち、1999 年と 2004 年の 2 時点の従業員一人当たりの売上高の変化の額を従属変数とした重回帰分析を行う<sup>17</sup>。ここで言う従業員とは、企業調査で得られた、単独決算の対象となる非正社員も含む社員の総数である。なお、レファレンスグループは、認知非成果主義。コントロール変数は、企業規模、業種、年齢、学歴、性である。企業業績についての記述統計量は、第2-7-10表を参照して欲しい。

第2-7-10表 企業業績データに関する記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高(1999年)	2712	447192	1329003000	79409270.5	227334401.3
売上高(2004年)	2735	749647	2176140000	91953029.2	290080483.3
従業員一人当たり売上高1999	2691	1118	500185	40744.7	57588.1
従業員一人当たり売上高2004	2714	1429	612517	39546.0	61248.4
従業員一人当たり売上高の変化	2621	-128295	161711	-43.1	25173.1
全従業員※	2802	96	65000	1815.4	6193.6
正社員	2735	23	38980	1291.9	4185.3

※上記の表で「従業員」とは単独決算ベースの非正社員も含む全従業員を指す。売上高の単位は千円。

従業員一人当たりの売上高の変化（対数変換後）を従属変数とした重回帰分析の結果をみると（第2-7-11表参照）、認知成果主義は 0.1%水準で、ステルス成果主義は 1%水準で統計的に有意な影響を与えていた。いずれの成果主義も従業員一人当たり売上高に対して、正の

17 HRM と企業業績の関係についての最近の研究に Datta、Guthrie、Wright（2005）があり、彼らの研究でも企業業績として従業員一人当たり売上高を使用している。

影響を与えていたことになる。すなわち、認知された成果主義であれ、認知されていない成果主義であれ、客観的な事実としての成果主義の導入は、企業業績に正の効果を持つことがわかった。しかし、**プラセボ成果主義**は統計的に有意な影響を与えていなかった。**プラセボ成果主義**は、まさにこの点において偽薬と同じような効果があることになる。

第2-7-11表 従業員一人当たり売上高の変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.346	0.060	0.141	5.733	0.000	***
プラセボ成果主義	-0.014	0.070	-0.005	-0.198	0.843	
ステルス成果主義	0.252	0.079	0.071	3.209	0.001	**
年齢	-0.006	0.002	-0.048	-2.294	0.022	*
最終学歴	-0.053	0.019	-0.058	-2.822	0.005	**
男性D	0.066	0.062	0.022	1.059	0.290	
建設業D	-0.858	0.083	-0.218	-10.360	0.000	***
情報通信業D	0.089	0.100	0.018	0.886	0.375	
運輸業D	0.067	0.088	0.016	0.760	0.447	
卸売・小売業D	0.195	0.077	0.054	2.519	0.012	*
金融・保険業D	0.152	0.074	0.045	2.065	0.039	*
サービス業D	0.054	0.080	0.014	0.671	0.502	
その他の業種(製造業以外)D	0.231	0.127	0.036	1.817	0.069	
正社員数	-0.145	0.022	-0.137	-6.700	0.000	***
(定数)	12.164	0.136		89.693	0.000	***

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2535。調整済みR2 乗= 0.092。分散分析の有意確率=0.00。

## 9. 満足度と企業業績

ここまで、成果主義認識類型と満足度との関係、成果主義認識類型の内容、成果主義認識類型と企業業績の関係について分析してきた。**プラセボ成果主義**は労働者が感じる仕事全体の満足度を確かに高めていることが明らかになった。また、**プラセボ成果主義**と企業業績の間に統計的に有意な関係が無いことも明らかになった。しかし、**プラセボ成果主義**と満足度との間の関係はごく限られたものであり（第2-7-5表では決定係数 0.03 であるため）、以上の2点を持って、仕事の満足度と企業業績の間には関係が無いと言い切ることはできない。

企業業績と満足度との関係については、Schneider ら（2003）が ROA（RETURN ON ASSETS の略で企業の税引き後利益（当期利益）を総資産で割った数値）と EPS（EARNINGS PER SHARE の略で1株利益のこと。税引き後利益÷期中平均発行済み株式数の数値）が、労働者の仕事に対する満足度と、セキュリティに対する満足度を規定してい

ることを 35 社の 8 年に渡るデータから明らかにしている。そこで、以下では仕事全体の満足度と企業業績の間に関係があるのかを重回帰分析によって明らかにする。従属変数は、1999 年から 2004 年までの従業員一人当たり売上高の変化（対数変換後）である。独立変数は、仕事全体の満足度であり、コントロール変数は、企業規模、産業、年齢、学歴、性である（第2-7-12表参照）。

第2-7-12表 一人当たりの売上高変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
仕事の満足度	-0.024	0.022	-0.021	-1.077	0.282	
年齢	-0.004	0.003	-0.038	-1.734	0.083	
最終学歴	-0.040	0.019	-0.044	-2.079	0.038	*
男性D	0.057	0.064	0.019	0.897	0.370	
建設業D	-0.813	0.086	-0.207	-9.498	0.000	***
情報通信業D	0.059	0.102	0.012	0.586	0.558	
運輸業D	0.068	0.089	0.016	0.761	0.447	
卸売・小売業D	0.202	0.079	0.057	2.576	0.010	*
金融・保険業D	0.084	0.074	0.025	1.139	0.255	
サービス業D	0.016	0.081	0.005	0.202	0.840	
その他の業種(製造業以外)D	0.296	0.128	0.048	2.306	0.021	*
正社員数	-0.112	0.022	-0.108	-5.161	0.000	***
(定数)	12.264	0.148		82.939	0.000	***

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2391。調整済みR2 乗= 0.073。分散分析の有意確率=0.00。

結果を見ると、仕事の満足度は、統計的に有意な影響を与えていなかった。すなわち、企業業績と仕事の満足度との間には関係がないことになる。また、従業員調査では、労働者の満足度について 19 項目に分けて質問しているが、いずれの満足度も相関の強弱こそあれ、仕事の満足度と統計的に有意な正の相関を持っていることから、労働者の仕事の満足度以外の満足度と企業業績との間には、統計的に有意な関係がない事が予想できる。成果主義とそれに対する労働者の認識、企業業績と労働者の満足度との関係については以上でひと通りの整理がついたと考えられる。

#### 小括

本節では、企業の人材マネジメント施策が労働者に正確に伝わっていないという認識ギャップに注目し、成果主義が労働者に誤って認識されること、実際には導入されていないはずの成果主義が、労働者には成果主義として認識され、それが労働者の仕事全体に対する満足

度を高めているらしいことを明らかにした。その上で、誤って認識された成果主義である**プラセボ成果主義**が、賃金制度の設計や、実際の賃金格差などを通じて、労働者の心の内側で作り出されたものであるらしいことを明らかにした。この 2 つの点からは、労働者の視点に立った望ましい、理想の成果主義が何であるかについてある一定程度の示唆を得た。それは、年功といった要素よりも職務遂行能力や、職務そのものに注目して欲しいという能力主義志向、仕事志向の期待と言い換えることができるかもしれない。

しかし、**プラセボ成果主義**が第 3 の仮説である労使のコミュニケーション不足によって生じることも明らかになっている。労使のコミュニケーション不足が労働者の心に結果的に満足度をもたらすような幻影を抱かせている可能性も示唆される。仮に、自分自身が高い成果を上げることによって、高い報酬を得られると考えている**プラセボ成果主義**の労働者がいたとしたら、それは鼻先のニンジンに向かって暴走する馬のようで、悲劇でしかない<sup>18</sup>。少なくとも成果主義がその実体が明らかにされぬまま、世の中に広がり、普及している現代において、こうした悲劇的な妄想を労働者が抱かないようにすることは、企業の果たすべき社会的責任の 1 つであろう。

企業業績と成果主義の認識類型の関連についての分析からは、客観的事実として、成果主義が導入されている企業の業績が高いことが明らかになった。しかも、**認知成果主義**であろうと認知されない**ステルス成果主義**であろうと、企業業績の向上に統計的に有意な影響を与えていたのだ。それに対して、**プラセボ成果主義**は企業業績とは関係がなく、まさに偽薬としての効果を持つことが同時に明らかになったと言える。

最後の満足度と企業業績に関する分析からは、2 つの間には統計的に有意な関係が無いことが明らかになった。少なくとも 5 年間の企業業績の変化と現在の労働者の満足度との間には何の関係も無いのである。満足度を高めるためのマネジメントが企業業績とは無縁であることは、企業が人材マネジメントを見直す 1 つのきっかけになるかもしれない。ただし、最近 5 年間の企業業績は、平均値でもマイナスであり（第 2-7-10 表参照）、報酬等を通じて、労働者に満足度をもたらすほどの業績ではなかった可能性も高い。本川（2005）のように、満足度と売上高の間に統計的に有意な関係があったとする研究結果もあり、満足度と企業業績の関係はこれからもきちんと検証を続けながらでないと結論を出すことはできないだろう。そういう意味でこの点については今後の課題である。

企業側の思惑と労働者の認識の間には、人材マネジメントに限らず、大きなギャップがあ

---

18 プラセボ成果主義の労働者が自覚している職場の変化について、ロジスティック回帰分析により明らかにしたところ（結果表は省略）、①精神的ストレスの増加といったネガティブな要素が統計的に有意な影響を与えている反面、②努力が報われるという意識の高まり、③労働時間、残業時間は増加していないという認識、③仕事のできる人に仕事集中するようになっていないという認識など、努力が報われたり、労働負荷が軽減されるなどポジティブな要素が影響を与えている。このように、簡単に解釈するのは難しい変化をプラセボ成果主義の労働者達は自覚している。この点に関する詳細な分析は今後の課題としたい。

るものと考えられる。こうしたギャップは、個別的労働紛争に発展するような労使双方にとって非常にネガティブなギャップもあれば、労働者が職業生活、勤労者生活を豊かに考えられるようなユートピアにも似たギャップもある。企業が生産性を高めるために実施した施策と労働者の受け止め方のギャップもあるだろう。だが、労使双方が共に繁栄を築けるような人材マネジメント、人事管理の施策は必ず存在するはずであり、そうした繁栄に近づくためのヒントが、こうした認識ギャップの中に隠されている可能性がある。

したがって、企業が労働者に対して絶えず正確なメッセージを発信すること、労働者は企業側にそのニーズを伝える経路を確保しておくこと、行政は、労使のギャップを埋めるべくなんらかの支援をすることが重要な課題と言える。

## 第8節 成果主義と企業業績

### 1. HRMと企業業績の関係

成果主義のような特定の人的資源管理施策と生産性の関係について、歴史をひもといてみると、まず、テイラーらの古典的な管理論の立場は、元来、個々の労働者に賃金で刺激を与えて、労働者の生産性を向上させ、企業全体の生産性向上を期待する立場をとっていたと考えられる。前述したように外発的な動機付けである。また、金銭による動機付けは、統制的な側面を持つと共に、高い報酬を得ているということをも本人や周囲に知らせるといった情報的側面も持つ。しかも、この情報的側面によって、人は自己が有能であると確信する可能性があることから、内発的動機づけにも金銭による動機付けは影響を与える可能性もあり、単純ではない。賃金を高くすることは、労働者の生産性に絶対に影響を与えないなどと主張することは極論である。

さらに、成果主義は賃金で報いるという性格と共に、プロセスでなく結果で評価するという側面も持つ。そう考えると、やり方=プロセスに対する自己決定権が大きい場合は、内発的に動機づけることもあり得るだろう。成果主義導入によって労働の裁量性が拡大し、それが満足度を高めているという玄田・神林・篠崎（1999）らの研究もある。既存の研究は、飴と鞭、それがどのように巧妙に姿を変えようとも労働者の生産性に何らかの影響を与えるというものであった。

しかし、成果主義の導入は企業業績を高めるか。労働者ではなく、企業丸ごとの生産性を高めるかについては、簡単に説明することは難しい。一口に企業業績と言っても様々な指標がある上に、企業業績がどのような条件で向上するかについても様々なケースがあり得る。

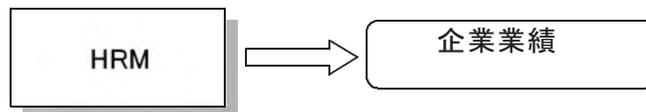
企業経営にとって、人的資源管理（人事管理）の各施策は、企業活動のごく一部に過ぎないという立場に立てば、成果主義の導入が企業業績に与える影響はごく限定的であると考えられる。しかし、「戦略的人的資源管理」という立場では、労働者（人的資源）や人的資源管理施策そのものを競争優位のためのツールとして捉えており、この立場に仮に立つとする

ならば、成果主義は、企業業績を向上させる可能性のあるツールであると考えられる。

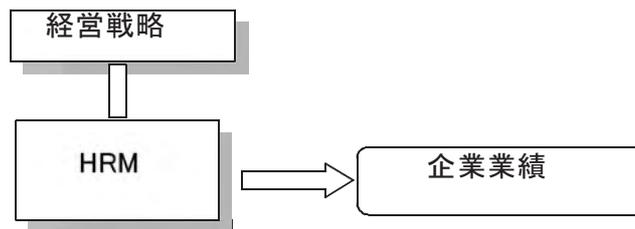
また、戦略的人的資源管理論は、経営戦略、HRM(人的資源管理)と企業業績との関係について大きく分けて、3つのアプローチを展開してきた。① best practice approach、② contingency approach、③ configurational approach の3つである。岩出(2002)によれば<sup>19</sup>、①は、HRMと企業業績の関係上、経営戦略を含むあらゆる状況、組織に普遍的に妥当する「最善のHR施策」があるという立場に立つ。②は、企業業績の向上において、HRMが有効であるためには、HRMが他の局面と一貫していなければならないという「外部／垂直的統合」の観点から経営戦略とHRMの整合を重視する(文章を一部省略)、③は、経営戦略とHRMの整合といった意味でコンティンジェンシーアプローチを踏まえつつ、同時にHR施策間の相乗的な相互作用といったシステムのシナジー作用を重視した「内部／水平的適合」をもつHR施策の「最善の組合せ／編成」を追求する(文章を一部省略)と整理している(第2-8-1図参照)。

第2-8-1図 戦略的人的資源管理論のタイプ分類

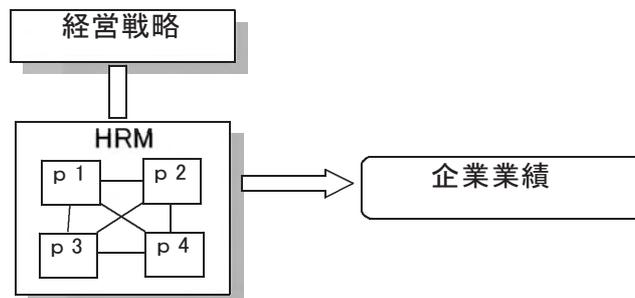
○ ベストプラクティスアプローチ



○ コンティンジェンシーアプローチ



○ コンフィギュレーション・アプローチ



出所: 岩出(前掲書)、p.69。図表の原注には「McMahan et al.(1999)を参照し筆者なりに改変」というコメントがある。

19 強調部分は岩出(2002)、pp.67 - 68 から引用。

これらの分類をみれば明らかなように、成果主義を導入すれば、企業業績が向上する（逆に低下するも含めて）という言説は、経営戦略、HRM、企業業績の関係の一部を表しているに過ぎない。現実には、HRM と経営戦略との整合性や、HRM 施策間のシナジー効果（相乗効果）も考慮に入れる必要がある。しかし、一方でこれらのアプローチに依拠して、統計的な手法で検証を行うには膨大なデータが必要になることも事実である。我々は入手し得たデータから、成果主義と HRM の関係について明らかにしようとした。このため、成果主義と企業業績の関係については、極めて不安定な結果しか得られなかった。これまでの本プロジェクト研究の結果からは、以下のような知見が得られた。（第2-8-2表参照）

第2-8-2表 成果主義と企業業績・満足度と企業業績に関するこれまでの検証結果

使用したデータ	検証しようとしたこと	結果	企業業績の種類	対象となったケースの数	方法
企業調査	成果主義導入企業の最近5年間の業績が好調であったか否か。	成果主義導入企業は、成果主義を導入していない企業と比較すると、「業績好調企業」である確率が高い。	人事担当者に最近5年以内の企業の業績の変化について7つのパターンの中から一つを選択してもらった。このうち業績が①上昇傾向、②高位安定、③下降後上昇という3つの変化のどれかに該当した場合、「業績好調企業」と定義したダミー変数とした。	1214	ロジスティック回帰
	5年以内に成果主義を導入した企業の最近5年以内の業績が好調であったか否か。	最近5年以内に成果主義を導入した企業は、それ以前に成果主義を導入した企業と比較すると、「業績好調企業」である確率が高い。		1214	
従業員調査+企業調査	①成果主義導入企業（認知成果主義、ステルス成果主義）と成果主義を導入していないにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者から認識されている企業では、企業業績にどのような影響を与えるか。	①成果主義導入企業（認知成果主義、ステルス成果主義）は、企業業績が高い。成果主義を導入していないにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者から認識されている企業（プラセボ成果主義）は、企業業績には統計的に有意な影響を与えていない。	1999年と2004年の従業員一人当たり売上高の変化の額を従属変数とした。	2823（企業ベースでみると239社）	重回帰分析
	②労働者の満足度と企業業績にはどのような関係があるか。	②労働者の満足度と企業業績の間には、統計的に有意な関係は無い。			

企業調査の分析に使った企業業績は以下の内容である。企業調査の回答者となった人事担当者に対して、最近5年以内の企業の業績の変化について、業績の推移を示す矢印の7つのパターン（上昇傾向、高位安定、下降後上昇、上下の変動大、上昇後下降、低位安定、下降傾向）の中から1つを選択してもらった。このうち業績が①上昇傾向、②高位安定、③下降後上昇という3つの変化を選択した場合、「業績好調企業」と定義したダミー変数を従属変数とした。したがって、この方法を使った企業業績の把握には、人事担当者の認識というバイアスが入る可能性や、企業業績が正確に測定されないために、誤差が含まれるという批判があり得よう。ただし、こうした批判に対しては、①現実に把握しうる調査対象企業の企業業績には限界があり、適切な企業業績データが入手できない可能性があること、②企業業績を適切に反映する客観的指標としての企業業績データが必ずしも存在するとは限らない

ことなどから、むしろ企業内部にいる人事担当者の主観的評価の方がその企業の本当の実力の変化を正確に言い当てている可能性が高いとも考えられる。

なお、本研究においては、上記の企業調査の分析が終わった後に、会社四季報等の企業業績が把握できる媒体によって、調査対象企業についてのいくつかの客観的財務指標データを入手した。1999年と2004年に直近の、売上高、利益、総資産、株主資本と計算によって算出したROA、ROEの6つであるが、このうち、総資産、株主資本（ROA、ROE含む）については、全体の4割弱程度しか把握できなかった。分析対象となるサンプルを増やすために、前節で行った従業員調査と企業調査のデータを合体したデータの分析では、従業員一人当たり売上高の変化を企業業績として使用した。そこで、ここではあらためて、1999年と2004年を比較した客観的な財務指標である従業員一人当たり売上高の変化を使って、企業調査のデータを再分析してみたい。分析はまず、ベストプラクティスアプローチの観点から<sup>20</sup>、①成果主義と企業業績の直接的な関係をみる。次にコンティンジェンシーアプローチとコンフィギュレーションアプローチの観点から、②経営戦略とHRMと企業業績の関係をみる。ただしコンティンジェンシーアプローチの観点からはどの戦略が成果主義と整合的かどうかは最初からは想定せず、事後的に確認する。また、コンフィギュレーションアプローチの観点についても、HRM施策間のシナジー効果は最初から設定せず事後的に確認する。これは、岩出（前掲書 pp.131-132）でも指摘されているように、コンフィギュレーションアプローチの論者間で、HRMの編成（施策を組合せること）が全く異なっており、共通理解がないからでもある。HRM施策間でのシナジー効果の可能性は重回帰分析の結果を持って推論したい。

## 2. 成果主義と企業業績の直接的な関係ーベストプラクティスアプローチ

まず、最初に成果主義の導入は企業業績に影響を与えるかどうかを検証する。投入する従属変数は、1999年と2004年の従業員一人当たりの売上高の変化比である。2004年の従業員一人当たり売上高を1999年の従業員一人当たり売上高で除算した後、対数変換をした。独立変数は成果主義導入企業であることを示すダミー変数であり、企業の正社員数（対数変換後）、業種（レファレンスグループは製造業）をコントロール変数とした。第2-8-3表が重回帰分析の結果であり、決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、成果主義の導入は、5%水準で統計的に有意な正の影響を企業業績（従業員一人当たり売上高変化比）に与えていた。すなわちベストプラクティスとしての成果主義の可能性がこの結果から示唆される。

---

20 SHRM論の既存の研究では、BEST PRACTICEが何らかの形で、労働者のコミットメントを高める施策である場合が多い。ここでは、文字通り「最善で普遍的な施策」という側面から成果主義をBEST PRACTICEとらえているのでやや異質なとらえ方であることに留意して欲しい。詳しくは、岩出 *ibid.*P.86を参照されたい。

第2-8-3表 従業員一人当たり売上高変化比(2004年/1999年)を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
成果主義導入企業	0.054	0.027	0.059	2.011	0.045	*
建設業D	-0.155	0.052	-0.092	-2.956	0.003	***
情報通信業D	0.102	0.059	0.052	1.716	0.086	
運輸業D	0.029	0.049	0.019	0.592	0.554	
卸売・小売業D	0.073	0.040	0.059	1.820	0.069	
金融・保険業D	-0.159	0.056	-0.088	-2.861	0.004	**
サービス業D	0.079	0.041	0.063	1.962	0.050	
その他の業種(製造以外)D	0.146	0.074	0.060	1.984	0.047	*
正社員数対数	-0.011	0.021	-0.015	-0.517	0.605	
(定数)	0.038	0.027		1.418	0.156	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした  
N=1146。調整済みR2 乗= 0.029。分散分析の有意確率=0.00。

ただし、この分析からは、成果主義の導入の結果として企業業績が向上したのか、企業業績が良い企業で、成果主義が導入されやすいのかといった、いわゆる因果関係の方向を特定することはできない。そこで、以下のような方法を考えてみた。1999年時点の企業業績をコントロールした上で、2000年以降に成果主義を導入した企業は、1999年と2004年の売上高変化比に、正の影響が現れるかどうかを重回帰分析によって明らかにする。分析の対象となるのは、2000年以降に成果主義を導入した企業と、調査時点まで成果主義を導入しなかった企業である。すなわち、1999年時点の業績が一定と仮定した場合、成果主義を導入した結果は2000年以降の企業業績にどのような影響を与えているのかを明らかにするのが、この分析のねらいである。

従属変数は、1999年と2004年の売上高変化比、独立変数は2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数であり、コントロール変数は、1999年の従業員一人当たり売上高(対数)、産業、正社員数(対数)である。重回帰分析の結果をみると(第2-8-4表参照)、2000年以降に成果主義を導入した企業は、0.1%水準で統計的に有意な正の影響を与えていた。すなわち、1999年時点の企業業績をコントロールした時、2000年以降に成果主義を導入した企業は、企業の業績が向上していることがわかった。成果主義の導入が結果的に企業業績の向上に寄与しているという方向での因果関係がこのデータから確認できた。

第2-8-4表 従業員一人当たり売上高変化比(2004年/1999年)を従属変数とした重回帰分析  
2000年以降に成果主義を導入した企業と成果主義を導入しなかった企業

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
2000年以降成果主義を導入した企業	0.118	0.029	0.124	4.118	0.000	***
1999年の一人当売上高(対数)	-0.205	0.015	-0.480	-14.098	0.000	***
建設業D	-0.028	0.056	-0.016	-0.492	0.623	
情報通信業D	0.022	0.065	0.010	0.334	0.738	
運輸業D	-0.085	0.054	-0.051	-1.575	0.116	
卸売・小売業D	0.152	0.043	0.115	3.534	0.000	***
金融・保険業D	-0.235	0.059	-0.124	-3.963	0.000	***
サービス業D	-0.121	0.045	-0.093	-2.694	0.007	**
その他の業種(製造以外)D	-0.047	0.080	-0.018	-0.597	0.551	
正社員数対数 (定数)	0.038 2.278	0.023 0.162	0.050	1.676 14.034	0.094 0.000	 **

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした  
N=917。調整済みR2 乗= 0.206。分散分析の有意確率=0.00。

### 3. 経営戦略とHRMと企業業績－コンティンジェンシーアプローチ・コンフィギュレーションナルアプローチ

ここでは経営戦略と HRM の関係を単純化して、2つの経営戦略のアプローチを使用する。Porter(1980)によれば、戦略はつきつめれば、3つの戦略に収斂するという。差別化戦略、コスト戦略、集中戦略である。だが、我々の調査からは集中の度合いがわからないので、コスト戦略と差別化戦略にここでは戦略を限定する。

企業調査の経営戦略に関する質問のうち、①新技術や新商品の開発、②競合するサービスや製品との差別化の両方を選択した場合を差別化戦略として想定した。また、製品やサービスの価格削減を選択した場合をコスト戦略として想定した。この結果、差別化戦略をとるケースは 35.9%、コスト戦略をとるケースは 41.4%となった。経営戦略に適合する可能性のある HR (人的資源管理)施策として、①成果主義の他、②従業員全体の教育訓練に力を入れている、③一部の選抜された従業員の教育訓練に力を入れている、④非正社員化を積極的に推し進めているの3つを追加した<sup>21</sup>。これらの経営戦略に関する変数、HR 施策に関する変数をそれぞれ追加して、重回帰分析を行った結果をみると(第2-8-5表参照)、決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、非正社員活用を示すダミー変数が統計的に有意であった。成果主義はこのモデルでは統計的に有意な影響を与えていなかった。また、他の HR 施策、経営戦略もまた統計的に有意な影響を与えていない。この結果からは、1999年から5年間

21 ②の条件として、過去5年間に重視してきた人事施策として「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」した企業(53.1%)、③として「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練を実施」した企業(37.3%)を、④として「非正社員、外部人材などの活用」を重視してきたことに加えて、過去5年以内に非正社員が10%以上増加した企業(27.4%)と設定した。

の企業業績の向上の原因が、非正社員化を推し進めた結果と読み取れる。だが、ここで 2 つの検討課題が浮かび上がる。非正社員化がどのような経路で企業業績の向上に寄与したのかという点と、第 2 に成果主義とシナジー効果を持つ HR 施策は本当に無いのかという点である。そこで、独立変数を入れ替えながら、計算をしたところ、唯一戦略と施策の複数の変数で統計的に有意になるモデルがあった。

第2-8-5表 経営戦略・HR施策と企業業績

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
成果主義導入企業	0.045	0.027	0.049	1.647	0.100	
全員教育訓練D	-0.010	0.027	-0.011	-0.382	0.702	
選抜的教育訓練D	0.030	0.028	0.032	1.072	0.284	
非正社員活用D	0.072	0.031	0.070	2.361	0.018	*
差別化戦略D	0.003	0.030	0.003	0.088	0.930	
コスト戦略D	0.052	0.028	0.057	1.860	0.063	
建設業D	-0.136	0.053	-0.080	-2.557	0.011	*
情報通信業D	0.122	0.060	0.063	2.039	0.042	*
運輸業D	0.036	0.050	0.023	0.723	0.470	
卸売・小売業D	0.083	0.041	0.067	2.023	0.043	*
金融・保険業D	-0.147	0.057	-0.081	-2.587	0.010	*
サービス業D	0.091	0.041	0.072	2.193	0.028	*
その他の業種(製造以外)D	0.166	0.074	0.068	2.241	0.025	*
正社員数対数	-0.015	0.021	-0.022	-0.727	0.467	
(定数)	0.178	0.073		2.457	0.014	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=1146。調整済みR2 乗= 0.035。分散分析の有意確率=0.00。

第2-8-6表を見て欲しい。投入したのは、非正社員活用 D (ダミー) とコスト戦略 D である。決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、いずれも統計的に有意な正の影響を企業業績に与えている。この結果から、企業がコスト戦略を進める上で、非正社員活用施策を推し進めた可能性が示唆される。すなわち、コンティンジェンシーアプローチと考えられるような、コスト戦略と非正社員活用という HR 施策の適合性が確認される結果となった。

第2-8-6表 コスト戦略・非正社員活用施策と企業業績

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
非正社員活用D	0.077	0.030	0.075	2.539	0.011	*
コスト戦略D	0.058	0.027	0.062	2.110	0.035	*
建設業D	-0.134	0.052	-0.079	-2.562	0.011	*
情報通信業D	0.132	0.059	0.068	2.226	0.026	*
運輸業D	0.032	0.049	0.021	0.656	0.512	
卸売・小売業D	0.087	0.040	0.070	2.169	0.030	*
金融・保険業D	-0.154	0.056	-0.085	-2.753	0.006	**
サービス業D	0.087	0.041	0.069	2.158	0.031	*
その他の業種(製造以外)D	0.172	0.074	0.070	2.335	0.020	*
正社員数対数	-0.008	0.021	-0.012	-0.403	0.687	
(定数)	0.208	0.071		2.956	0.003	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした  
N=1146。調整済みR2 乗= 0.035。分散分析の有意確率=0.00。

### 小括

ここでは HRM と企業業績の関係について検証を行ってきた。その結果、以下の点が明らかになった。まず第 1 に、成果主義の導入は、1999 年～ 2004 年までの企業業績に正の影響を与えていた。これまでの研究の中から人事担当者の主観によって評価された企業業績においても、客観的な財務データを用いても、この結果は支持された。これらの結果からは、成果主義という人的資源管理の施策は、企業業績を向上させるベストプラクティスであるとも読み取れた。少なくとも我々の調査の対象となった企業は、成果主義の導入によって企業業績が向上していたと言える。批判の多い成果主義だが、企業業績を向上させるために重要な役割を果たしている可能性が浮かび上がってきた。

第 2 に、経営戦略との適合や成果主義と他の HR 施策とのシナジー効果という観点からは、成果主義は企業業績に影響を与えていないようだった。この検証結果からは、現代日本企業のもう 1 つの勝ちパターンとも言える、低コストを推し進める戦略と、そうした戦略に適合的な HR 施策である非正社員の活用が、企業業績向上に寄与している可能性が浮かび上がってきた。

## 第9節 成果主義と経営戦略・その他のHR施策－2つの潮流－

### 1. 成果主義と経営戦略・人事施策の適合性

一般に、企業はある経営戦略のもと、成果主義のような新しい HR 施策に取り組んでいると同時に、他の HR 施策も展開することによって経営活動に必要な人的資源を管理していると考えられる。ここでは、成果主義と経営戦略ならびに他の HR 施策との関連について分析する。この分析によって、前節で述べた HR 施策間のシナジー効果やその他の影響を明らかにしたい。

まず、成果主義導入企業で、どのような経営戦略や HR 施策が導入されているのかを確認するために、成果主義導入状況を従属変数とした次のロジスティック回帰分析の結果をみて欲しい。成果主義の導入に統計的に有意な正の影響を与えているのは、経営戦略では、差別化戦略であり、HR 施策では、選抜的教育訓練であった。これらの odds 比の値に注目すると、差別化戦略を実践している企業は、そうでない企業に比べて、成果主義を導入している確率は 1.6 倍であり、選抜的教育訓練施策を実施している企業では、そうでない企業に比べて成果主義を導入している確率が 1.3 倍であることを示している。すなわち、差別化戦略といった経営戦略の面では、成果主義は整合的な HR 施策であり、HR 施策間では、成果主義と選抜的教育訓練施策が、システムティックに活用されている可能性が高い<sup>22</sup>。

第2-9-1表 成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
差別化戦略D	0.477	0.132	0.000	1.611	***
コスト戦略D	0.050	0.124	0.685	1.052	
全員教育訓練D	0.088	0.118	0.456	1.092	
選抜的教育訓練D	0.302	0.123	0.014	1.353	*
非正社員活用D	0.111	0.134	0.406	1.118	
建設業D	0.553	0.248	0.026	1.738	*
情報通信業D	0.627	0.280	0.025	1.872	*
運輸業D	-0.148	0.211	0.483	0.862	
卸売・小売業D	0.469	0.183	0.010	1.598	*
金融・保険業D	-0.226	0.251	0.369	0.798	
サービス業D	-0.062	0.174	0.721	0.940	
その他の業種(製造以外)D	0.686	0.352	0.052	1.985	
正社員数対数	0.325	0.089	0.000	1.384	***
定数	-0.418	0.155	0.007	0.658	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=1280。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR2乗=0.05。NagelkerkeのR2乗=0.07。 HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.36。

## 2. 企業の経営戦略と人的資源管理の2つの潮流

以上の差別化戦略と成果主義の適合性や成果主義と選抜的教育訓練施策の活用は何を意味しているのだろうか。本稿では、①新技術や新商品の開発、②競合するサービスや製品との差別化の両方を重視している場合、差別化戦略をとっていると定義している。仮に製造業に限定した場合、新技術や新商品を開発するためには、優秀な人材が必要になり、これらの優秀な人材を企業内に確保するためには、成果主義のようなインセンティブ性の高いシステムで処遇する必要があるだろう。この点から、差別化戦略と成果主義は適合的であることが

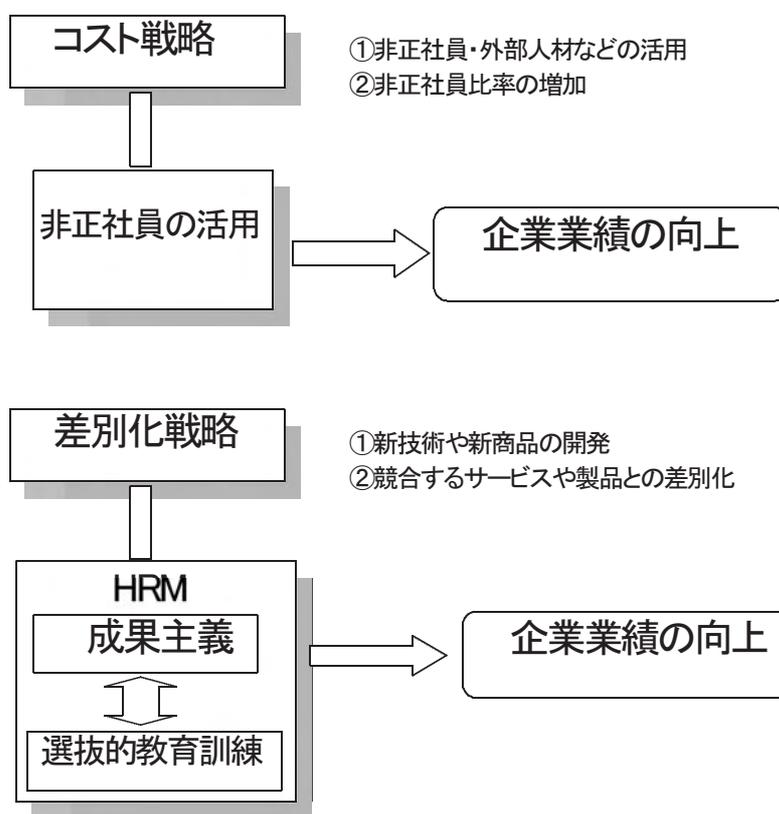
22 このロジスティック回帰分析の結果は、①産業別に見ると、情報通信業、建設業、卸売・小売業の順で成果主義が導入されている確率が高いこととともに、②企業規模（正社員数）が大きくなるほど成果主義が導入される確率が高まることも示している。

予想できる。

次に、成果主義と選抜的教育訓練施策の活用について考えてみると、戦略との適合と同じような文脈で捉えることができるかもしれない。すなわち、成果主義によって、優秀な人材を確保するとともに、競争力の源泉となりうるような一部の優秀な人材に対して集中的な教育訓練投資を行い、さらなる競争力の向上に結びつけていると考えられる。一步推し進めて考えてみると、成果主義と選抜的教育訓練施策は、相互に正の影響を与えるようなシナジー効果を発揮している（企業側としては期待している）可能性も考えられる。

前節の企業業績との関連をみた分析では統計的に有意な結果は出なかったものの、企業が差別化戦略をもって他の企業よりも競争優位に立とうとする時に、成果主義や選抜的教育訓練施策が実施されることによって、競争力が維持されるというシナリオは極めて説得的である。差別化戦略の有効性に対する認識が高まれば、同時に成果主義もますます普及していくことが予想される。

第2-9-2図 企業の経営戦略とHR施策 2つのパターン

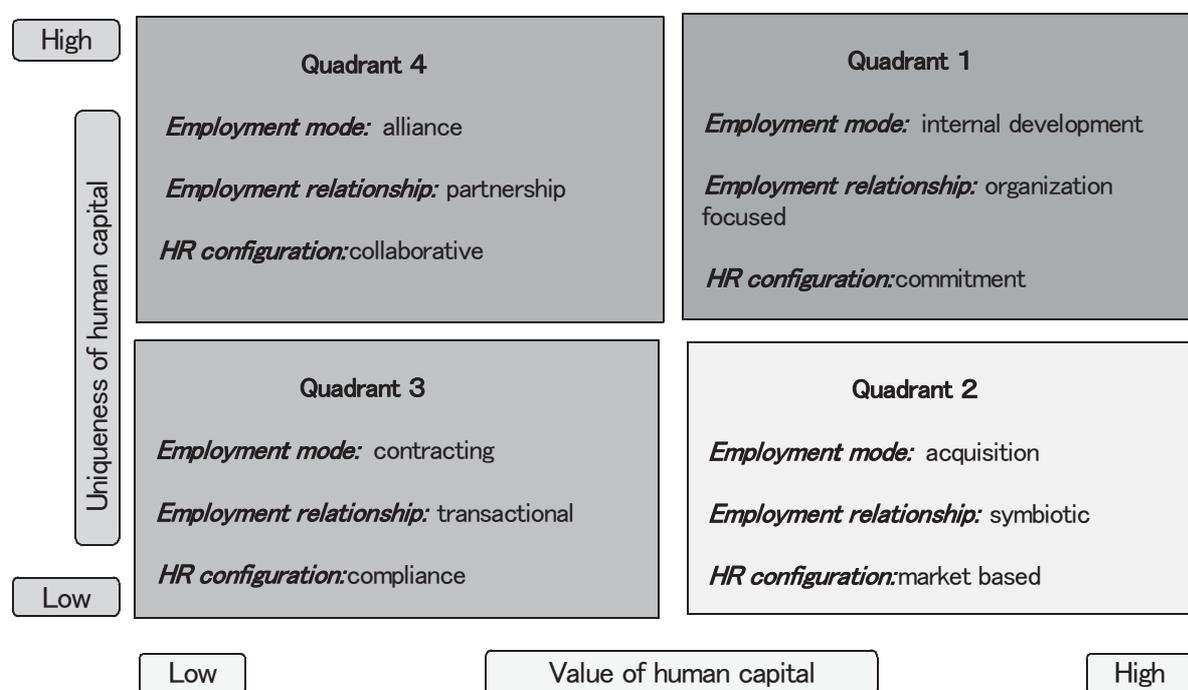


だがここで再び想起しなければならないことは（第2-9-2図参照）、コスト戦略と非正社員活用施策の適合の問題である。差別化戦略を進める企業がある一方で、コスト戦略によって企業業績を向上させている企業が存在する。コスト競争には限界があるという意味では、

長期的にみれば、企業はコスト戦略を続けることができないかもしれない。だが、短中期的にみれば、競争では、他社よりも優位に立つ可能性が高い。

これらの事実を合わせて考えてみると、差別化戦略とコスト戦略という 2 つの大きな戦略目標はこれからも日本の多くの企業で選択され、実行されるものと考えられる。そうなった場合、それらの戦略達成のための手段として、コスト戦略では、非正社員や外部人材の活用が、差別化戦略では、成果主義と選抜的な教育訓練がますます重視されてくる。コスト戦略では、外部労働市場や雇用期間が短い労働者を活用するという前提がある意味で「人的資源の外部依存型の戦略」であり、差別化戦略は、優秀な社員の確保と長期間の教育を行うという前提がある意味で「人的資源の内部依存型の戦略」と言い換えることができるだろう。これは、人的資源を競争優位の源泉とみる考え方をとる、Lepak と Snell (1999) の人材の価値と稀少性の高さによる分類にあてはまる(第2-9-3図参照)。

第2-9-3図 LepakとSnellによる人材の価値と稀少性の高さによる分類



資料出所: Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-50.より作図。

すなわちこの図では、人的資源内部依存型の戦略（差別化戦略）は第 1 象限の人材が担い、人的資源外部依存型の戦略（コスト戦略）は、第 3 象限の人材が担うということになる。この図には、人材ポートフォリオの含意があり、日経連（1995）の提唱した雇用ポートフォリオにも近い。仮に差別化戦略を進めるもう 1 つの代替手段としては、第 2 象限の

ような外部労働市場からの優秀な人材の獲得というシナリオも考えられる。外部労働市場において、優秀な人材の供給が滞らなければそれも可能であろう。だが、これから進む少子化や、バブル崩壊後の採用抑制やリストラによって、高度なスキルをもった人材が減少傾向にある以上、外部から優秀な人材を獲得という方法は難しい上に、仮に外部に人材がいたとしても他社との獲得競争というもう 1 つの競争に勝たなければならない。

企業は、労務コストの安い非正社員（パート・アルバイト・フリーター）や外部労働力（派遣・請負）のウェイトを高めている一方で、選抜された優秀な人材に対して、高い賃金と教育という 2 つの資源を集中している。企業間の競争の帰結として生まれるこの相反する現象の結果、何が起こるのだろうか。簡単に想起できるのは、コスト戦略が生み出す収入の低い層と差別化戦略が生み出す収入の高い層への 2 極分化である。2 極分化が企業の経営戦略に適合した人的資源管理によって作り出されていく可能性が考えられる。その意味で、企業間競争の激化は、人材の仕分けを進める活動と言える。成果主義という新しい人的資源管理施策は、正社員から非正社員への仕事のシフトという大きな流れとともに、社会を 2 つの層に分ける可能性を持っていると言える。

## 第10節 まとめ 政策を考える上でのポイント

第 2 章「成果主義の現実」において明らかにしたことを元に以下で政策を考える上でのポイントを整理したい。

### ①成果主義の導入には、工夫が必要

近年、批判が集中しがちであった成果主義だが、分析の結果、成果主義は企業業績の向上に寄与する可能性が高いことが確認された。成果主義を導入することは、企業経営にメリットをもたらす可能性が高いと言える。だが、成果主義の現実の運用のされ方をみると、いくつか改善すべきポイントがあることが明らかになった。

第 1 に、賃金の分配方法である。労働組合側からも要望が出ている通り、生計費とのバランスをどのように維持していくかは重要な課題となろう。特に賃金の引き下げを伴うような形での成果給の導入は、慎重にしなければならない。

第 2 に、賃金格差の大きさである。労働者全体で見ると、現在よりも大きな賃金格差が期待されている。ただし、こうした賃金格差に対する考え方を年齢別にみると、若い人ほど大きな格差を望む傾向があり、これは全世代を通じた共通した意識ではない。これまで日本的雇用慣行の核とされてきたのは、年功的な賃金配分の方法であり、年齢が上がれば上がるほど、賃金が増えるという意味で、将来に期待や見通しの持てる賃金配分であったと言える。だがこうした賃金制度のもとでは若い世代には働きに見合った賃金額が与えられていないと

いう現実があった。こうした中に登場したのが成果主義であり、賃金の時価主義化、短期決済化が求められる 1 つの要因となっている。若い人がより大きな賃金格差を望む 1 つの原因とも考えられる。しかし、日本の社会システム全体を見渡した時に、成果主義が問題を発生させる可能性もある。例えば、将来に向けて負担が増加するような長期間の住宅ローンなどがそれにあたる。急激な成果主義化は、こうした既存の社会システムとの間で軋轢を生じさせる原因となる。したがって、社会システムとの整合性を考えつつ、段階的に成果主義を導入していくことが、日本社会で企業が果たすべき責任の 1 つとすることができるかもしれない。そういう意味では、本章の分析で発見された「格差の小さな成果主義」というのが、1 つのモデルとなる可能性がある。企業が社会システムとの整合性を考慮しつつ人材マネジメント施策を行うこと。さらにその影響について、公的で中立の立場から行政が実態を把握することは、社会問題の発生を抑止するために重要であると言えるかもしれない。

第 3 に、企業は人材マネジメントの方針を労働者に正確に伝えることが必要である。成果主義は従来の人材マネジメントに比べて、複雑なシステムを持ち、運用も難しいという特徴を持つ。こうした成果主義をわかりやすい、運用しやすいシステムに変えていく工夫はもちろん必要だが、自社の人材マネジメントの方針を正しく伝えて、労働者に理解を促すことは労働者の働く意欲を高めるためにも必要であり、労働紛争の抑止にも効果があるものと考えられる。我々の研究からは、企業と労働者の間で人材マネジメントを巡る大きな認識ギャップがあることが明らかになった。成果主義などの新しいシステムに不適應を起こして、労働者が過労やストレスといった問題を抱えないようにするためにも、企業は労働者に対して、正確にメッセージを発信し、理解を促すことは重要な課題である。こうした過程において、公的な機関、行政がこれまでのように相談窓口を設けて、労働者を支援することに加えて、企業側からの情報発信や、企業と労働者が情報交換する場所を提供するといった試みも、検討に値する課題であろう。

## ②個別化への対応の必要性－企業と労働組合

成果主義の進展は、様々なレベルでの個別化を進める。従来 of 集団的労働条件決定システムではカバーしきれない問題が発生することが予想される。だが、これは決して労働組合の果たすべき機能が失われたということの意味しない。個別的な労働関係にもとづいて決定される労働条件に対して、むしろ積極的に介入していくことが期待される。労働組合が賃金制度の設計や運用に関与したり、個別的な労使紛争の当事者である労働者に対して、相談や救済の手をさしのべたり、企業や行政と連携して、労使関係の安定に寄与するような活動（情報の発信や交換、フォーラム等の開催）に力を入れることも重要であろう。そういう意味では従来よりも幅広い活動が労働組合には求められていると言える。

我々の分析結果からは、企業が労働組合を通じてコミュニケーションをすることを重視し

ている企業では、労働者が自社の人材マネジメントの方針を誤認しない確率が高いことが明らかになった。企業は労使関係の安定のためにも、情報を労働者に伝達する有力な媒体である労働組合と積極的にコミュニケーションをする必要がある。

### ③内部労働市場と外部労働市場－2つの市場に対するさらなる情報収集の必要性

企業の代表的な経営戦略として、差別化戦略とコスト戦略は、日本で企業が今後展開する経営戦略の大きな潮流となることが我々の分析結果からも確認された。こうした経営戦略と労働市場との関係は従来あまり明らかにされてこなかった問題である。差別化戦略と適格的であり、企業業績の向上に寄与するであろう成果主義は、選別的な教育訓練を通じて強化される可能性がある。企業は、中核的な役割を担う労働者を企業内部で長期間雇用しながら訓練を行い、競争力の源泉として活用していくものと思われる。その一方で、コスト戦略を進める結果、外部労働市場にいる人材の活用が進められる。ところが、行政は職業安定行政などを通じて、外部労働市場に対して大きな影響を及ぼして来たが、内部労働市場については、企業内部の問題ということもあり、大きな関心を払って来なかった。しかし、成果主義の進展は、まさに企業内部の労働市場の活発な「市場化」を押し進めていると言える。企業内部で高い賃金を得ることは、外部労働市場においても高い賃金を得る可能性があり、内部から外部への波及効果が発生する可能性がある。したがって、外部労働市場についてより詳細な情報を収集するためには、企業内部の労働市場にも関心を払い、そこでの価格形成メカニズムの1つである成果主義的な人事管理にも注意することが、行政にとっての重要な課題となっている。

### ④成果主義とコスト戦略に対応した能力開発の必要性

高い成果を達成できる人間は、高い能力を持った人間であるという前提に立てば、能力開発の必要性は、企業と労働者双方の取組むべき普遍的な課題であることは言うまでもない。だが、成果主義を導入している企業では、ごく一部の選抜された人材に対して、集中的な教育訓練投資を行うことで、さらに競争力を高めるという取組みをしているように見える。この結果からは、高い業績を上げることが、労働者自身への教育訓練投資を引き出す前提条件となってしまう可能性が示唆される。教育訓練を受けることがさらなる高い成果を達成するための条件となっていたら、成果主義と選抜的教育訓練投資のサイクルは、トーナメント型の選抜システムと同じ機能を果たす可能性がある。トーナメントにおいて敗れた人間については、教育訓練投資が行われなかったら、(内部外部の労働市場の別を問わず)高い収入を得る雇用機会への移動も困難になるという負のスパイラルに突入する労働者が出現する可能性もある。成果主義が成功するためには、従業員の能力開発が前提条件であるといった研究成果もある。企業は、一部の労働者だけでなく、全ての労働者に対して能力開発の

機会を提供することが、社会全体からみれば、重要な使命・課題となるかもしれない。これは、本報告書の別の分析結果からも示唆されている。

また、企業はコスト戦略の一環として、安価な労働力である、非正社員や外部労働力の活用を今後も推し進める可能性がある。いわゆるフリーターなどの若年労働者に限らず、低収入の上、期間が限定されていたり、能力開発の機会に恵まれない労働者に対して、なんらかの支援をする必要がある。支援の方向性として、高度な価値を持つように人材開発・能力開発を行うことが考えられる。コスト戦略の中で、行き場を失っている人材に対して、可能性を広げ、より良い雇用機会を提供できる手段は人材開発以外にはない。企業にとっても、非正社員の能力開発を行うことは、人材がもたらす競争力の底上げという機能を持つので、決して無駄にはならない。そればかりか、企業の果たすべき社会的責任として、雇用した人を育てる企業であることは、企業にとってアピールすべきポイントとなろう。

本章では、企業の人材マネジメントの 1 つである成果主義に注目して様々な観点から分析を行って来た。企業の人材マネジメントが社会に大きな影響を及ぼす可能性があることが分析結果から示唆される。最近問題となっているいわゆる「格差社会」問題は、社会全体の生産性の長期的な低下、低迷や、社会不安の増大に直結する大きな問題である。格差社会が今後日本において出現するのか、また格差は大きくなるかについては、今後も注意深く観察を続ける必要がある。少なくとも、我々の研究結果では、2 極化が、激化する企業間の競争を前提とした企業の人的資源管理の変化を通じて、出現する可能性が明らかになった。格差を作り出す装置となるかもしれない企業の人材マネジメントと、人的資源管理に一定の方向性を与える企業の経営戦略については、今後とも総合的に注意深く観察を続ける必要がある。

#### 参考文献(本文への登場順)

厚生労働省 平成 16 年度「就労条件総合調査」

(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

日経ビジネス編集部(2001)「特集会社はどこまで変わるか 人事革命第二ステージ 実  
力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』5月21日号

日本経営者団体連盟(1995)『新時代の「日本的経営」挑戦すべき方向とその具体策 新・  
日本的経営システム等研究プロジェクト報告』日本経営者団体連盟

DiMaggio, P.J. and W. W. Powell (1983), “ The Iron Cage Revisited: Institutional  
Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American  
Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160;reprinted in W. W. Powell and P. J.  
DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* ,

University of Chicago Press, 1991

高橋伸夫（1997）『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会

高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社

城繁（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社

Deci, Edward L. (1975), *Intrinsic Motivation*. Plenum Press, New York. (邦訳『内発的動機づけ』、安藤延夫・石田梅男訳、誠信書房、1980年)

Axelrod, Robert, (1980b) . “ More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma” ,*Journal of Conflict Resolution* 24 : 379-403

Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York. (邦訳『つきあい方の科学 バクテリアから国際関係まで』、松田裕之訳、ミネルバ書房、1998年)

樋口美雄+財務省財務総合研究所編(2004)『団塊世代の定年と日本経済』、日本評論社

都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化、ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社

逢見直人（2003）「成果主義と労使関係」土田道夫・山川隆一編『成果主義人事と労働法』、日本労働研究機構

新井栄三（2005）「調査データなどからみた成果主義の現状と課題」『Business Labor Trend』、3月号、(独)労働政策研究・研修機構

社会経済生産性本部生産性労働情報センター、笹島芳雄監修（2000）『成果主義人事・賃金 VI—先進8社の事例研究—』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

社会経済生産性本部（2003）『日本的人事制度の現状と課題（2003年版）』社会経済生産性本部

今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社

古川陽二（2000）「成果主義賃金と年俸制」日本労働法学会編集『講座 21世紀の労働法：賃金と労働時間』有斐閣

Kohn, A(1993) *Punished by Rewards:The Trouble with Gold Stars,Incentive Plans,A's,Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. (邦訳『報酬主義をこえて』、田中英史訳 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

日経連能力主義管理研究会（1969）『日経連能力主義管理研究会報告 能力主義管理 その理論と実践』日本経団連出版

Milgrom,Paul and Roberts,John(1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New jersey:Prentice-Hall. (邦訳『組織の経済学』、奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳、NTT 出版、1997年)

- 都留康、阿部正浩、久保克行(2005)『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社、pp.16-26
- 小池和男(1991a)『仕事の経済学』東洋経済新報社編
- 小池和男(1991b)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 内閣府(2005)『日本経済 2005-2006』内閣府政策統括官室(経済財政分析担当)
- Spencer,L.M., Spencer.S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Eysenck(1985), *THE DECLINE AND FALL OF THE FREUDIAN EMPIRE*, Pelican., London.(邦訳『精神分析に別れを告げようーフロイト帝国の衰退と没落ー』、宮内勝他訳、批評社、1988年)
- Degen,R.(2000), *LEXICON DER PSYCHO-IRRITUMER*, Eichborn AG, Frankfurt.(邦訳『フロイト先生のウソ』赤根洋子訳、文春文庫、2003年)
- Taylor,F.W.(1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.(邦訳『新版 科学的管理法』、上野陽一訳産業能率短大出版部、1969年)
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J.(1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.
- Roethlisberger, F.J.(1941), *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.(邦訳『経営と勤労意欲』、野田一夫、川村欣也訳ダイヤモンド社、1954年)
- 松島静雄(1985)『産業社会学』放送大学教育振興協会、pp.66-88
- Mayo, E.(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*.Macmillan, New York.(邦訳『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』、村本栄一訳、日本能率協会、1967年)
- Hoopes,J.(2003),*False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*,Perseus Books Group,New York.(邦訳『経営理論 偽りの系譜ーマネジメント思想の巨人たちの功罪』、有賀裕子訳、東洋経済、2006年)
- 守島基博(2006)「人事管理の変化と個別紛争の増加」、『変革期の勤労者意識ー「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書ー』、JILPT 労働政策研究報告書 No.49 所収、(独)労働政策研究・研修機構、2006年
- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 松繁寿和(1995)「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの移動とその後の昇進」『「昇進」の経済学』橋木俊昭編、第 7 章、pp.153-177
- 松繁寿和(2000)「キャリア・マラソンの序盤：文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国

際公共政策研究』第4巻、第2号

松繁寿和(2002)「昇進競争における学歴と性別～百貨店業の事例～」OSIPP Discussion Paper : DP-2002-J-007、大阪大学国際公共政策研究科

Datta,K.D., Guthrie,J.P,and Wright,P.M.(2005),“ HRM and labor productivity: Does industry matter?”, *Academy of Management Journal*, 48, No.1,pp.135-145

竹内 洋(1995)『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会

Schneider, B., Henges, P.J., Smith, D.B. and Salvaggio, A.N.(2003), “Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?” ,*Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp.836-851

本川明(2005)「働くことの満足度と個人・企業の属性」『成果主義と働くことの満足度～2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～』JILPT 労働政策研究報告書 No.40、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)「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編、『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーション』所収、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、pp.43-57

岩出博(2002)『戦略的人的資源管理の実相』、泉文堂

Porter.M.E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. (邦訳『新訂 競争の戦略』、土岐坤他訳、ダイヤモンド社、1995年)

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), pp.31-50