



### I 賃金管理を通じた経営目標達成

人的資源管理論において賃金を論じるということは、企業経営に資する賃金のあり方を示すという経営学的アプローチをとることを意味する。

Barnard (1938) によると、ある目的の達成のために互いに協力する意思のある人々が集い、実際にコミュニケーションをとって協働する時、そこに「組織」があると見なせる。組織のメンバーは、自分たちによる組織への「貢献」以上の「誘因」を組織から受け取ったと知覚する場合に、協働を継続させる。そして組織は、目的達成のために必要な「貢献」を各メンバーから引き出すための「誘因」を提供する。「貢献」とは、端的に言うと実際の労働を指す。「誘因」には、賃金や企業内の地位といった経済的報酬に加え、様々な非経済的報酬も存在する。

「誘因」としての賃金には、何が企業への貢献であるかという基準を定め、その基準をどの程度満たしているのかを従業員に伝えることが期待される。組織目標と整合した個人目標を内在化した場合、従業員の活動は、自律的でありながらも企業活動の範囲から外れない。また、期待充足の程度、すなわちパフォーマンスの大小に応じて個人の賃金の水準を決定する場合には、企業が定めた基準を受容できない人々の退出と、受容できる人々の参加や定着が促進される (Lazear 2000)。

### II 報酬と賃金をめぐる複雑性

経営目標の実現に深く関わる賃金であるが、企業が採用すべき賃金形態を一義的に定めることは、現実的には困難である。

そもそも、経営目標の達成のために従業員を動機づける手段として、賃金は唯一のものではない。例えば、組織への帰属意識、他組織に所属する人に対する優越感、魅力的な職務内容といった非経済的な報酬も、従業員の職務遂行意欲を高める。また、一言に経済的報酬と言っても、月例賃金や賞与、さらには種々の福利厚生が存在する。

従業員の満足感、あるいはその前段階としての公正感の向上につながる、様々な報酬を適切に組み合わせ

た「トータル・リワード」を提供する際には、(1) 従業員が報酬に対してどのようなニーズを持っているのか、そして (2) 各ニーズにどのような報酬によって対応するのか、を問うのが有効である。従業員のニーズの例としては、「自らの生活を営む」「成長を実感する」「他の従業員との一体感や連帯感を得る」「他の従業員と比べて公平な水準の報酬を確保する」が挙げられる。

企業としては、どのニーズにどのような報酬で対応するのかを検討しなければならない。例えば賃金一つとっても、それは生活保障給や年功給にもなりうるし、従業員のパフォーマンス——例えば、職務遂行能力の蓄積や発揮、あるいは実際の成果——の高低に対応したものにもなりうる。つまり、モチベーターとしての賃金の守備範囲は存外に広い。

もっとも、従業員のニーズと賃金ポリシーの対応関係は、一対一の形では特定しがたい。経営理念浸透活動などの他の組織内コミュニケーション手段との連携次第ではあるが、いずれの賃金ポリシー、および種々のポリシーを組み合わせた結果としての賃金形態も、経営目標の達成に向けて従業員を（直接的～間接的に）動機づける手段となりうる。また、例えば、従業員の生活保障は手厚い福利厚生によって対応できるなど、従業員のニーズの全てに賃金のみで対応する必然性は高くない。

賃金の多くは従業員のパフォーマンス、組織への貢献に連動している。こうした賃金を、本稿では（広義の）「業績給」と呼ぶ。業績給は、(1) 何をもって業績と見なすか（主観～客観、インプット～プロセス～アウトプット）、(2) 業績をどのレベルで捉えるのか（個人～職場集団～企業全体）、(3) 業績と賃金水準をどれだけ連動させるか（「インセンティブ強度」）、といった点で多様である (Gerhart and Fang 2014)。従業員一人ひとりの賃金を誰が決定し、決定者と被決定者の間でどのようなやり取りや情報共有があるか、という側面での多様性も無視できない (Shaw and Gupta 2007)。

賃金形態を確立する際には、従業員のみならず、企業の組織上・戦略上の特性や、企業を取り巻く環境における様々な要因を考慮に入れる必要がある。例えば Wageman and Baker (1997) によると、

職務遂行における相互依存性が高いことが、集団業績に連動した報酬制度の有効性を促進する。また、どのような報酬制度が支持されるかは、従業員の社会的・文化的背景によって異なる可能性がある (Chiang and Birtch 2012)。労働市場や法制による影響も当然ある。こうした企業内外の様々な要因の全てに十全に対応することは、個別の対応の間に矛盾が存在することもある (Friedland and Alford 1991) ため、極めて困難である。企業としては、適応すべき要件とそうでない要件についての何らかの選択が求められる。

なお、経営目標の達成という観点からすれば、従業員の職務遂行意欲の向上だけを指せばよいわけではない。従業員の能力開発に加え、従業員への効果的な業務配分や従業員間連携のパターンの構築といった組織デザイン、あるいは目標達成に資するような組織の風土や文化の醸成にも、労力を注ぐ必要がある。これらの多くは、報酬管理とは直接的には関連せずになされることが多い。力点を置くべき管理活動についての選択が、ここでも求められる。

賃金に関する経営学的な研究は、こうした複雑性を前提とした上で、いかなる賃金形態が企業目標の達成につながるのかを解明しなければならないのである。

### Ⅲ 賃金による動機づけの是非

業績給、特に個人の業績に応じて水準が上下するような賃金形態への関心が高まるにつれて、それへの批判的な言説も多くなった (e.g. Kohn 1999; 高橋 2004)。例えば、「従業員を動機づけない」「仕事そのものに対する深い関心を、従業員から奪い取ってしまう」「職場内の連携を阻害する」「所定の目標に従業員を過度に集中させ、創造性を阻害してしまう」「高い評価を確実に得られる業務しかやりたがらない」「業績を適切に測定するのは困難である」といった批判である。こうした批判の根拠として、従業員の動機づけについての社会心理学や組織行動論における議論 (e.g. Ryan and Deci 2000) や、「マルチタスク問題」などを指摘する経済学的な議論 (e.g. Milgrom and Roberts 1992) が、度々引用された。

実際にそうした批判を裏づけるような事象が発生していることは否定できない。しかし、広い意味での業績給という発想そのものを否定するのは、理論的に適切ではない。賃金にまつわる問題の多くは、「業績をどう捉え、どの程度のインセンティブ強度を持たせ、どのような処遇決定過程にするか」という制度設計の局面 (Gerhart and Fang 2014; 中村・石田編 2005)、当初の意図とは異なる意思決定を評価者が行いがちな

という制度運用の局面 (宮本 2008; Molinsky and Margolis 2005)、で発生しているからである。

賃金実務の当事者の「制約された合理性 (bounded rationality)」を重視した結果として業績給を導入しないという判断は、現実的にはありうるだろう。既に見たように、従業員を職務遂行に向けて動機づける方法は、業績給以外の賃金、および賃金以外の経済的～非経済的な報酬の領域を見ても様々存在する。また、経営目標達成のために、従業員の動機づけ以外の領域で取り組める (取り組むべき) ことは多くある。

しかし、業績給を導入しないという判断の根拠を業績給の理論的欠陥に求めるような「すり替え」は避けるべきである。確かに、業績給が従業員による「統制・束縛されている」という感覚、ひいては内発的な動機づけの低下を引き起こす可能性はある。しかし、業績給の算定基準が示されることで、従業員が自らの活動の有意義性や自らの有能感を知覚する可能性も、同時に存在する (Fang and Gerhart 2012)。こうした算定基準が、従業員にとって明快、あるいは適切なものと認知される場合には、この効果はさらに高まろう (Lock and Latham 2004)。

確かに、個人業績に強く結びついたインセンティブが効果を発揮するのは、職務内容が単純である時 (Jenkins et al. 1998) や従業員が業務に魅力を感じない時 (Weibel, Rost and Osterloh 2009) など、限定的であろう。また、そうした職務は、企業経営の高度化に伴って年々減少している。しかしそのことは、業績給そのものが無意味であることを意味しない。従業員の職務内容が複雑化するのに即して、集団や組織の業績、主観的指標で捉えられる業績、プロセスやインプットとしての業績に着目したり、インセンティブ強度を調整——ある部分で強め、別の部分で弱める——したりすることを検討すべきなのである。

### Ⅳ 賃金をめぐるコミュニケーション

従業員の企業への貢献の大小を測る評価制度やそれに立脚した賃金制度が複雑になるほど、企業と従業員、賃金水準を決定する側とされる側の間でのコミュニケーションが重要になってくる (Shaw and Gupta 2007)。それは、単に制度が複雑だからではなく、こうした制度においては、企業として重視する要因についての、ある意味では恣意的な選択が含まれるからである。

この種のコミュニケーションを長く論じてきたのが、組織的正義—公正論 (organizational justice-fairness) である。この議論によると、コミュニケーションの適

切性は、第一に、報酬決定の手続きに根差している。具体的には、従業員の発言機会、実際の決定における従業員の影響力、手続きの首尾一貫性、評価バイアスの排除などである。第二に、報酬決定時の対人関係に根差している。具体的には、評価者から被評価者への経緯や配慮などである。第三に、報酬決定時に交わされる情報に根差している。具体的には、評価者から被評価者への、適切なタイミングでの情報公開などである (Colquitt 2001)。

もちろん、賃金や評価についてのコミュニケーションをとろうにもとれないという局面もあるし、賃金や評価への従業員の公正感・納得感は、従事する職務の魅力や周囲の人々との関係性など、賃金や評価に直接関連しない要因によっても形作られる (江夏 2010)。しかし、考課者訓練も含め、コミュニケーションの体系化・適正化の努力を、経営者や人事担当者は惜しむべきではない。こうした努力は、従業員を職務遂行に向けて動機づけ、企業目標が達成されるための必要条件となる。

参考文献

江夏幾多郎 (2010) 「処遇に対する公正感の背景——不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』23(1), pp.53-66.

高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義——日本の年功制復活のススメ』日経 BP 社.

中村圭介・石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社.

宮本大 (2008) 「賃金分配における公平・公正——報酬システムの変化から受ける影響についての考察を中心に」連合総合生活開発研究所編『雇用における公平・公正——「雇用における公平・公正に関する研究委員会」報告』pp.149-174.

Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956).

Chiang, F. F. T., and T. A. Birtch (2012) "The Performance Implications of Financial and Non-financial Rewards: An Asian Nordic Comparison," *Journal of Management Studies*, 49, pp.538-570.

Colquitt, J. A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.386-400.

Fang, M., and B. Gerhart (2012) "Does Pay for Performance Diminish Intrinsic Interest? A Workplace Test Using Cognitive Evaluation Theory and the Attraction-selection-attrition

Model," *International Journal of Human Resource Management*, 23, pp.1176-1196.

Friedland, R., and R. R. Alford (1991) "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions," in W. W. Powell, and P. J. DiMaggio (eds.), *New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, pp.232-263.

Gerhart, B., and M. Fang (2014) "Pay for (Individual) Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects," *Human Resource Management Review*, 24, pp.41-52.

Jenkins, D. G., A. Mitra, N. Gupta, and J. D. Shaw (1998) "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research," *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.777-787.

Kohn, A. (1999) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton-Mifflin (田中英史訳『報酬主義をこえて (新装版)』法政大学出版局, 2011).

Lazear, E. (2000) "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review*, 90, pp.1346-1361.

Lock, E., and G. Latham (2004) "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first Century," *Academy of Management Review*, 29, pp.388-403.

Milgrom, P., and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall (奥野 (藤原) 正寛・伊藤秀史・今井春男・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997).

Molinsky, A. L., and J. D. Margolis (2005) "Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations," *Academy of Management Review*, 30, pp.245-268.

Ryan, R. M., and E. L. Deci (2000) "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being," *American Psychologist*, 55, pp.68-78.

Shaw, J. D., and N. Gupta (2007) "Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers," *Personnel Psychology*, 60, pp.903-928.

Wageman, R., and G. Baker (1997) "Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.139-158.

Weibel, A., K. Rost, and M. Osterloh (2009) "Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, pp.387-412.

えなつ・いくたろう 名古屋大学大学院経済学研究科准教授。主な著作に「人事システムの内的整合性とその非線形効果——人事施策の充実度における正規従業員と非正規従業員の際に着目した実証分析」『組織科学』45(3), pp.80-94, 2012年。人事管理論専攻。