

変革期の人材マネジメント - 実態と課題 -

たつみち しんご
立道 信吾 Shingo Tatsumichi

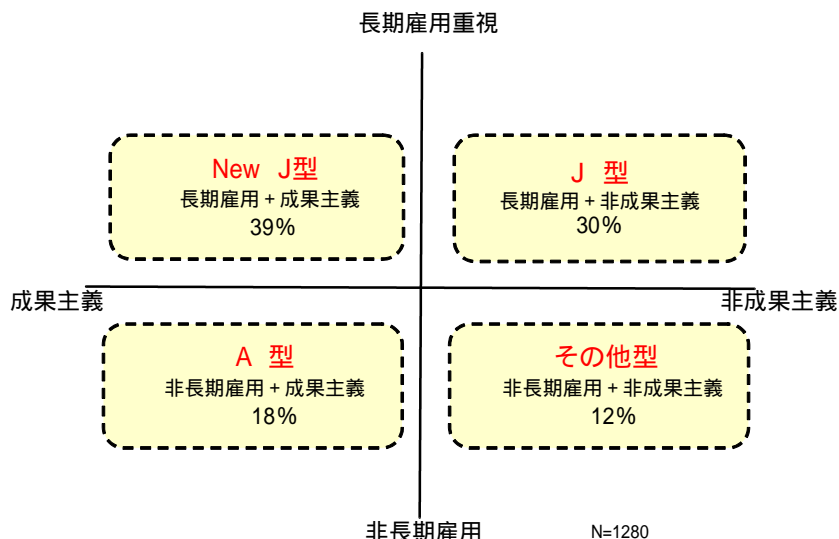
The Japan Institute for Labour Policy and Training

1. ガバナンス、経営戦略と人材マネジメントの関係

1990年代初頭のバブル経済崩壊とその後の様々な社会経済環境の変化によって、いわゆる「終身雇用」や「年功主義」を特徴としてきた「日本的雇用慣行」が急速に形を変えようとしている。

JILPT 企業調査の結果（第1図参照）¹、長期雇用と非成果主義という従来の日本的雇用慣行の特質を持っているJ型（"Japan型"の略）の企業は30%であり、長期雇用と成果主義の組合せであるNew J型（"New Japan型"の略）の企業は39%であった。また、いわゆるアメリカ資本の外資系企業に見られるような非長期雇用と成果主義の組合せであるA型（"America型"の略）は、18%であり、非長期雇用と非成果主義という組合せであるその他型の企業は12%であった²。このように、日本企業の人的資源管理は大きな変革期を迎えようとしているというのが我々の研究におけるまず第一の発見である。

第1図 日本企業の雇用システムの理念型 長期雇用と成果主義による分類

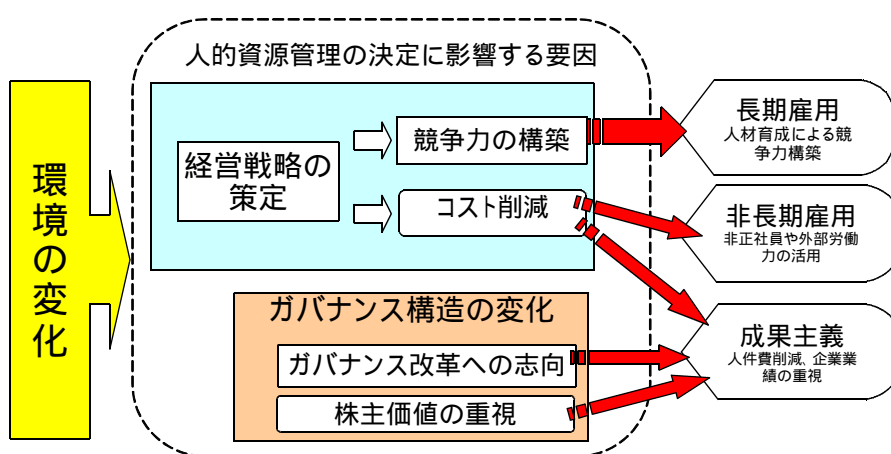


1 プロジェクト研究でとりまとめた報告書は以下の通りである。労働政策研究報告書 No.7 『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』（2004年5月）労働政策研究報告書 No.33 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（2005年6月）労働政策研究報告書 No.49 『変革期の勤労者意識』。以上の3つの研究成果を総括してとりまとめた結果が、労働政策研究報告書 No.61 『現代日本企業の人材マネジメント（中間とりまとめ）』（2006年6月発行予定）である。

2 同様の見解はファイナンスとガバナンスの観点から日本企業を分類した Jackson（2004）においても見ることができる。

では、こうした企業の雇用システムの分化は、どのようにして起こるのであろうか。コスト削減が目指されるのであれば、非長期雇用や成果主義の方向へと変化する力が働くが、長期の競争力を構築するという観点からは、人材育成を通じて競争力を高めるために、長期雇用の方向へと変化する力が働いている。この背景には、執行役員制の導入にみられるガバナンス改革への志向と株主重視への志向というガバナンス構造の変化がある。また、これらの変化は、成果主義の導入を促すが、長期雇用については、影響を及ぼしていないことがわかった³（第2図参照）。

第2図 人的資源管理の決定に影響を及ぼす要因 - 戦略とガバナンス -



2. 成果主義と企業業績

(1)これまでの研究成果

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は古くから研究されている。テイラーらの古典的な管理論は、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。いわゆる外発的な動機付けである。それに対して、Herzberg（1966）や Deci（1975）らのように、内発的な動機付けこそが、労働者の生産性を高めるという立場もある。最近の日本における成果主義批判には、高橋（2004）にみられるように、賃金などの外発的な動機付けが内発的な動機付けを損なうという議論がある。それでは、成果主義を導入した結果、企業の生産性は果たして高まるのだろうか。これまでの我々の研究では以下のような結果が得られた。（第3表参照）

³ ロジスティック回帰分析の結果、ガバナンス改革（0.1%水準）と株主価値重視（5%水準）は、成果主義の導入に対して共に統計的に有意な影響を与えていた。

第3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「上昇傾向、高位安定、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	ロジスティック帰分析
	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	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。	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
	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。	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。			

第3表の企業調査を使った分析は、人事担当者の回答によって企業業績を把握しているため、人事担当者の認識というバイアスが入る可能性や、企業業績が客観的な指標でないために、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、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ず、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いえることができるかもしれない。だが、我々はこのような批判に答えるために、上記の企業調査の分析が終わった後で、民間の信用調査機関から、調査対象企業についての財務指標データを入手した上で、企業調査のデータとのマッチングを行った。1999年と2004年直近の売上高、利益、総資産、株主資本である。このうちマッチング後の分析ケース数が最も多い売上高を分析に用いた。

(2)成果主義の導入と従業員一人当たり売上高の関係

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、従業員一人当たりの売上高の変化比である⁴。第5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

4 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(第4表の記述統計量参照)。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。

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。

第4表 1999年と2004年の従業員一人当たり売上高の変化比に関する記述統計量

	全体の平均値	成果主義導入企業 の平均値	成果主義を導入していない企業 の平均値
売上高の変化比(1999年が基準)	1.39	1.54	1.19
売上高変化比(対数変換後)	0.08	0.11	0.05

第5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、因果関係の方向性を特定することはできない。そこで、1999年時点の業績が一定であると仮定した場合、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確認する重回帰分析を実施した。1999年時点の従業員一人当たり売上高をコントロールした重回帰分析の結果をみると（第6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、業績が向上していることがわかった。

第6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)	0.038	0.023	0.050	1.676	0.094	
(定数)	2.278	0.162		14.034	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. 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

第7表は、成果主義が導入されているか否かの別に、労働者が自社において成果主義が導入されているかどうかの認識状況を集計した結果である。成果主義が導入されている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正しく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誤った認識をしていた。

第7表 成果主義は導入されているか - 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)		合計	度数
		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		
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正しく理解していた労働者の割合は、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。アンケート調査における簡単な

記入上の間違いとして、見過ご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

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。ところが、効果があるとされてきた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⁵。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わけではない。

1927年から1932年にかけてアメリカのシカゴ郊外にあるWE社の工場で実施された有名な「ホーソン実験」では、継電器組み立て作業室の5人の女性工員を観察対象に、様々な労働条件を変えながら、生産性の変化を観察した。その結果、「女性工員の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⁶。条件変更よりも労働者の精神状態が大きく生産性を左右していたことになる。

(3) 成果主義と労使の認識ギャップ - 4つの成果主義認識類型 -

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(第8表参照)、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(認知成果主義)、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(プラセボ成果主義)、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(ステルス成果主義)、そして比較対象として、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(認知非成果

5 例えば、Eysenck(1986)やDegen(2000)を参照されたい。

6 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)が指摘している。

主義)に類型化して(以下では“成果主義認識類型”と表記する) 違いを明らかにしたい⁷。

第8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	認知成果主義 (n=1159)	ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	プラセボ成果主義 (n=549)	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労働者の満足度に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9表参照)⁸。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満足度に与えていた。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。単純に解釈すると「成果主義に似ている非成果主義人事制度(=プラセボ成果主義)」と「成果主義的ではない成果主義人事制度(ステルス成果主義)」は満足度に影響を与えるのだ。それでは、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。

7 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。

8 なお、ここでは成果主義認識類型の影響を明確にするために、企業業績や労務管理の工夫等、満足度に影響を与える可能性のある要因を除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、“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、正社員数をコントロールした。

第9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R² 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

労働者が、実際には導入されていないのに、導入されていると見誤る理由は何か。最初の仮説として、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が労働者の認識に影響を与える可能性が考えられる。これを第1の仮説として、「賃金格差仮説」と名付ける。

次に、格差のつけ方が、賃金ではなく、昇進という側面で現れる可能性が考えられる。年功的なイメージの強い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⁹。高い成果を出した者が早く昇進するような気配を労働者が感じていれば、結果的に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。

最後に、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の仮説を「労使コミュニケーション不足仮説」と名付ける。

賃金格差仮説を検証するために、プラセボ成果主義を従属変数に、賃金格差を独立変数に

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

したロジスティック回帰分析を行った。ここで使用する賃金格差は、企業調査の同一部門の課長レベルの 制度上の年収格差、 実際の運用上の年収格差と、従業員調査で得られた労働者が 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（適当な格差からの乖離度）という3つの格差についての指数である。なお、以下では、企業調査において、「成果主義を導入していない」と回答した企業に限定して分析している。

第10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

結果をみると（第11表参照）、制度上の格差と実際の格差が5%水準で統計的に有意であった。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。では、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、職能資格制度上の格付けが異なることから生じる賃金格差の存在である。勤続年数の違いに加え、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格付けされているため、結果的にこの現象をもって、「成果主義的である」と労働者に誤認されている可能性が考えられる。第2に、同一部門の課長であっても、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12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11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
制度上の格差	0.537	0.226	0.018	1.711	*
実際の格差	-1.479	0.583	0.011	0.228	*
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	

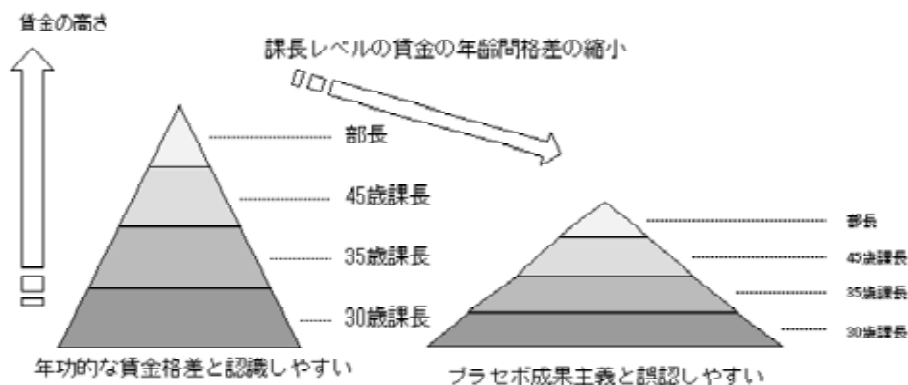
*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 N=765。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000

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&SnellR²乗=0.12、Naeelkerke R²乗=0.16、HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.53、

しかし、制度上の格差とは対照的に、実際の年収格差は、プラセボ成果主義にはマイナスの効果を示している。仮説として考えられるのは、賃金カーブのフラット化など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賃金制度が変化しつつあるのではないかという認識を労働者がもつ場合である(第12図のイメージを参照)。

第 12 図 賃金格差の減少がプラセボ成果主義の認識に結びつくイメージ図



(6)昇進速度、昇進格差仮説

同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化、経営幹部育成のための特別なプログラムの実施、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 つの人事施策のうち、を「昇進・昇格早期化ダミー」と設定し、か 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」と設定した。ロジスティック回帰分析の結果、昇進・昇格早期化ダミー、選抜教育ダミーのいずれもが、統計的に有意な関係を持っていなかった。

(7)労使コミュニケーション不足仮説

最近 5 年以内に重視した施策のうち「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、ロジスティック回帰分析を行ったところ、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。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13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」が統計的に有意なマイナスの影響を与えていた。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13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。

(8)プラセボ成果主義と企業業績

成果主義認識類型と企業業績はどのような関係にあるのだろうか。ここでは、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)を用いて¹⁰、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(対数変換後)を従属変数、成果主義認識類型を独立変数とした重回帰分析を行う¹¹。

第14表をみると、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、正の影響を

10 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。

11 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15表を参照して欲しい。なお、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。

与えていたことになる。すなわち、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が示唆される。

第14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。

第15表 企業業績データに関する記述統計量

(売上高の単位:千円)

	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。

まとめと課題

本稿の知見は以下の 3 点に集約される。第 1 に、日本的雇用慣行の特質といわれていた長期雇用（終身雇用）と年功主義は徐々に変容しつつあり、長期雇用と成果主義の組合せが多数派になっている事実を指摘した。こうした変化の背景には、コスト削減の観点から、成果主義の導入を要請するようなコーポレート・ガバナンス構造の変化があることに加え、競争力構築の観点から、長期雇用が志向されているという企業内部の事情があることを明らかにした。企業の競争戦略やガバナンス構造の変化は、人材マネジメントのあり方を決定するような重要な要因であるにも関わらず、従来、こうした観点からの労働研究は手薄であった。今後については労働政策を検討する場合、こうした観点からの研究の深化が必要とされる。

第 2 に、成果主義が企業業績を高める人材マネジメント施策であることを大量データの統計分析の結果から明らかにした。従来、成果主義の企業業績に与える影響については、少数ケースの統計分析や事例研究をもとに議論されており、その影響については共通理解と言えるほどの明確な根拠が存在しなかった。成果主義が企業業績を向上させる可能性がある以上、普及は今後も進むと考えられるため、新たな人事制度の下での労使紛争の発生についても目配りをする必要があると言える。

第 3 に、実際に成果主義が労働者に与える影響について統計分析を行った結果、多くの労働者が自社において成果主義が導入されているか否かを正確に認識していないことが明らかになった。こうした誤認の背景には、成果主義と紛らわしいような賃金制度設計や、実際の賃金格差がある上に、労使コミュニケーションの不足があることがわかった。日本では、従来、集团的労働条件決定システムが主流であったが、成果主義は、労働条件の個別化に直結する。したがって、成果主義導入に伴う、労働者の過労防止や個別的労働紛争を抑止するという観点から、労使コミュニケーションをより一層進めることが重大な課題となることを分析結果は示唆している。こうした課題に対して、労働組合は賃金制度設計や運用に積極的に関与するなど、役割を広げることが重要であると同時に、政府は労使コミュニケーションを促すような情報の提供や情報交換の場を設けることが重要であると言える。

参考文献

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

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

高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社

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

松島静雄（1985）『産業社会学』放送大学教育振興協会、pp.66-88

- 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
- 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 - フロイト帝国の衰退と没落 - 』、宮内勝他訳、批評社、1988 年)
- 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
- Deci,E.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)
- Degen,R.(2000), *LEXICON DER PSYCHO-IRRTUMER*, 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)
- Herzberg,F. (1966) *Work and the Nature of Man*.Staples Press,London. (邦訳『仕事と人間性』、北野利信訳、東洋経済新報社、1968 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 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)
- Jackson, G.(2004), "The Changing Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict", RIETI 政策シンポジウム(経済産業研究所)「多様化する日本のコーポレート・ガバナンス - 特定モデルへの収斂か - 」提出論文、2004 年 10 月 22 日、in Aoki, M., Jackson, G., Miyajima, H., eds. *Corporate Governance in Japan: Organizational Diversity and Institutional Change*, Oxford University Press. forthcoming
- 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)
- 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)

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

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)