

成果主義導入における従業員の公正感と行動変化

開本 浩矢

(兵庫県立大学助教授)

経済成長の鈍化や若年従業員の勤労観の変化により、日本企業が年功型の人的資源管理施策を維持することは困難になっている。その結果、多くの企業が成果主義的な人的資源管理を導入している。本研究では、成果主義の導入と従業員の公正感の関係を定量的分析によって明らかにしようとした。その結果、評価者に対する信頼、評価プロセスの明示、結果のフィードバック、評価システムの見直しといった要因によって従業員の公正感が高まること、従業員の公正感の向上は、業績向上につながる行動を促進することが明らかになった。

目次

- I はじめに
- II 成果主義と公正に関する従来の議論
- III 分析
- IV 結果
- V まとめ

I はじめに

経済成長の鈍化や若年従業員の勤労観の変化といった要因から、これまで日本企業の特徴とされてきた年功を中心とした処遇制度の維持は困難になってきている。そうした中、成果主義が注目を集めるようになってきている。これまでは、管理職以上の比較的組織上層部を対象とした限定的な運用が目立った成果主義制度であるが、最近ではその対象を非管理職も含めた全従業員に拡大する傾向にある¹⁾。厚生労働省の実施した『平成13年就労条件総合調査(2001)』によれば、従業員1000人以上の企業において業績評価制度があり、給与に反映されているとする企業の割合は78.2%となっており、成果主義の導入は大部分の企業で進んでいることがわかる。同時に成果主義導入後の評価として、「うまくいっている」と回答した企業は

わずか10.6%となっており、72.8%が何らかの問題があると認識しているのである。

成果主義をどのように定義するかについては議論の余地があると思われるが、本稿では成果主義を「個人の短期的業績をベースに評価・処遇する人事システム」であると捉える(開本(2002))。つまり従業員個々の評価や処遇を従来の年齢や年功といった一律の要素に基づいて行うのではなく、仕事上の成果という結果変数を指標に行うということである。年齢や年功といった要素であれば、その測定は容易で、被評価者である従業員もその結果に納得することができた。しかしながら、成果主義の下では仕事の成果を評価や処遇の指標とするわけであるから、測定の困難さが格段に増すことになる。上司を中心とした人が部下である従業員の成果を測定するわけであるから、そこにはおのずと客観性の面で限界があるだろう。こうした成果主義の運用上の困難さを考慮すると、被評価者である従業員の成果主義に対する納得性を確保することが重要であり、納得を担保することができれば、制度への信頼、ひいてはマネジメントへの信頼と成果達成への意欲が引き出せると予想される。

以上のような問題意識から、本稿では成果主義

を導入した企業において、従業員の納得がいかなる要因から生まれているか、またその納得が従業員の成果達成行動へいかに影響を与えているかについて分析することを目的としている。その際、従業員の納得を公正という概念を使って、測定・分析していくことにする。従業員が成果主義制度を公正なものとして認識することが、成果主義制度を納得して受容することであるということである。さらに、こうした公正という認識が従業員の成果達成行動を促進することも予想されるからである。

II 成果主義と公正に関する従来の議論

1 成果主義の動機づけメカニズム

従来の年功的な賃金制度のもとでは、個々の成果や貢献度が給与に反映することは少なかった。同期入社であれば、処遇の格差は小さなものであった。こうした制度のもとではがんばった人、成果を上げた人の相対的な不公平感が処遇に対する不満となりやすい。一方、そこそこで満足している人、十分な努力を行わなかった人にとってはいわゆるフリーライドが容易な仕組みであり、常にモラルハザードの危険がつきまっていた。ところが、成果主義では努力インセンティブが向上する(楠田(2002))のである。がんばった結果、成果を上げた人にはより高い処遇を行うことから、期待理論に基づく動機づけ効果を期待できるともいえる。

また、成果主義は短期的業績に見合う処遇を行うという目的以外に「ショック療法」といえる別の目的が設定されている可能性を守島(1999)は指摘している。つまり「これまで個人間で平準化されてきた賃金の格差を大きくし、従業員により大きなインセンティブを与えて、働く意欲を高めたいこうとする」(守島(1999))ということをやらいとする成果主義の導入である。

さらに、公平理論という点からも成果主義はがんばって成果を上げた人の満足感を向上させることが期待される仕組みである。公平理論では、個人は自分の努力、すなわちインプットとそれによってもたらされる結果、すなわちアウトカムの比率

を他人と比較することで満足、不満を感じると思われる。成果主義のもとでは、がんばって成果を上げた人はそれ相応の処遇を受け、そうでない人も同様である。したがって、成果を上げた人の比率とそうでない他人のそれを比較して、釣り合うようなら満足感を得ることができるのである。年功賃金であれば、インプットにかかわらず、アウトカムは等しくなるわけであるから、公平感、ひいては満足感のはがんばって成果を上げた人ほど低くなる。

他方、こうした動機づけ効果を帳消しにする可能性も指摘されている。報酬が内発的動機づけをクラウド・アウトする第一の条件は、仕事がおもしろいと考えられることである(ニーリー(2004))。そもそも内発的動機づけの高いおもしろい仕事の場合、報酬を与えることが内発的動機づけを低下させ、外発的動機づけを高めるとされる。また、こうしたクラウド・アウト効果は、象徴的な報酬よりも物質的な報酬のほうがより強く、予期せぬよりも予期した報酬がより強く、単純よりも複雑な仕事でより強くなる傾向があるのである(ニーリー(2004))。つまり事前に合意した目標の達成(成果)に応じて金銭的報酬で処遇するという報酬システムは物質的・予期した報酬を与えることとなり、クラウド・アウト効果を強めることになるのである。さらにこうした報酬システムを複雑な仕事を行う従業員に適用することはその傾向をさらに助長する。このことをふまえ、高橋(2004)によれば、金銭的報酬によるモチベーションのクラウド・アウト効果の存在が成果主義導入によって顕在化するとされる。また、Deci *et al.*(1999)は1971年から1997年までの128件の実証分析結果を検証し、業績給には、内発的動機づけに対するクラウド・アウト効果が存在していることを明らかにしている。

一方で金銭的報酬はデシ(Deci(1975))のいう統制的側面だけでなく、本人の知覚能力に影響を与え、有能感や自己決定感を高める情動的側面を持つことも指摘されている。これまでの年功賃金はその情動的側面において機能していないとすれば、成果主義に基づく賃金は金銭的報酬的情動的

側面を強調することにつながると考えられる。同時に統制的側面を緩和することで、内発的動機づけを低下させる働きを弱めることも考慮しなければならない。すなわち、業績と報酬が強く相関する報酬体系や命令、報酬決定の非妥当性といった要素はできるだけ少ないほうがよいのである（ニリー（2004））。これらはコントロール効果、自己決定感、公正感という認知変数に影響を与えることによって、内発的動機づけを左右するのである。つまり、業績と報酬の連動性を過度に強調しないこと、目標や目標に至るプロセスに関する自己決定の割合を増やすこと、報酬決定の手続きを公正なものとするのが成果主義の持つ統制的側面、すなわちクラウディング・アウト効果を緩和することになると考えられる。

以上の検討をふまえて、成果主義による報酬の格差が、内発的動機づけのクラウディング・アウトというデメリット以上に、従業員に対してインセンティブとして機能するためには、報酬の格差を従業員に納得してもらう必要がある。そうでなければ、従業員から望ましい行動を引き出すことができず、結果的に企業全体のパフォーマンスを低下させることになりかねないのである（加納（2002））。さらに、望ましい行動を引き出せないだけでなく、評価基準や要素がきちんと従業員に知らされない場合には、成果主義の導入が労働意欲に対してマイナスの影響しかもたらさないことも定量的に指摘されている（大竹・唐渡（2003））。

したがって、報酬格差を納得してもらうためには、評価に対する公正感を従業員に認識してもらうことが重要となる。Landy *et al.* (1978) の研究によれば、評価の回数などといった評価の仕方と評価結果に対する公正感とが正の関係を持っていることが指摘されている。また同様に、井手（1998）も評価への意見表明や目標設定といった評価手続きに関する施策が公正感にプラスの影響をもたらすことを指摘している。つまり、守島（1999）の指摘するように「過程の公平性」¹⁹を高めることで、従業員の心理的な公平感を醸成すること、それによって成果主義による報酬格差を納得してもらうことが必要である。

2 手続き的公正に関する議論

Leventhal（1980）によれば、手続き的公正の概念は「分配過程を規定する社会システムの手続き的構成要素が公正であるかどうかということに関する個人の知覚」であると指摘している。手続き的公正理論の基本的な考え方は、個人がある状況を公正であると認知する理由は、分配の結果が公正であるからというよりも、むしろそうした分配にいたるまでの意思決定過程すなわち「手続き」が公正であるからであるとされる。そして、手続き的公正が認知されれば、その結果としての分配もまた公正であると判断されると仮定している。つまり、成果主義の処遇システムが公正だと判断されるためには、導入された成果主義の手続き的公正が確保される必要があるということである。さらにこうした公正が確保されることで、成果主義の納得と受容が促進されると予想されるのである。

Leventhal（1980）はまた、手続き的公正の知覚対象となる構成要素として、代表者の選定、評価基準の設定、情報収集、意思決定構造、決定に対する申し立て、防護措置、仕組みの変更を指摘している。そこで問題となるのは、手続き的公正を構成するこれらの要素のうち、いったいどの要素が重要であるのかということである。田中（1996）は、これをより具体的に、企業における人事考課の場面での構成要素として示している。すなわち、「査定者の選定」「業績査定方法・査定項目の公開」「自分の業績について事前に説明する機会」「決定結果の公示」「決定後の説明」「異議申し立ての機会」「決定方法の変更可能性」といったものである。

一方、守島（1997）は、手続き的公正に関する先行研究において明らかにされてきた分類を、日本企業の実情に合わせて再構成し、手続き的公正の構成要素を「情報公開」、「苦情処理」、「発言」の三つの部分にまとめている。守島（1997）によれば、これら三つの要素は以下のように説明される。第一に、「情報公開」とは、主に評価や処遇決定に関する基準や評価結果の公開を意味している。第二に、「苦情処理」とは、主に評価や処遇

表1 手続き的公正の内容とその施策例

概念	手続き的公正の種類	具体的施策例
情報公開	人事考課手続きの透明性	1) 評価の基準や評価結果の公開
苦情処理	苦情処理システム	2) 評価に対する不満の申し出や救済の機会 3) 評価の不満を上司に申し出る機会
発言	発言・情報共有・意思決定参加	4) 会社の経営方針や経営情報を知る機会 5) 会社に対して総合的に意見や要望をいう機会 6) 会社の方針に課長の意見が反映されること

出所：守島（1997）表1 を筆者らが修正（加納・開本（2003））。

が決定した後に、それについて何らかの不満や申し立てがある場合、それを処理するシステムが整備され、さらに効果的な運用がなされているかに関する仕組みを意味する。第3に、「発言」とは、会社の経営状態や経営方針などに関する情報共有や従業員の発言など、従業員に直接のインパクトを与える企業の施策に関して、従業員が発言していくことによって確保される手続きの公正を意味している。

守島（1997）は、これらの概念を、手続き的公正を構成する要素としてではなく、手続き的公正を確保するための具体的な施策との関連で論じている。これを示したものが次の表1である。守島（1997）によるこうした区分は、手続き的公正の構成要素を、その内容によって分類し、そこから具体的な施策を提示した重要な研究として位置づけられる。しかし、守島（1997）では、たとえば表1の「情報公開」に関する具体的施策例にみられるように、評価「基準」の公開と評価「結果」の公開が、まとめて論じられることになる。先述のように、田中（1996）においては、組織における人事考課の場面での手続き的公正の構成要素が、時間的経過に沿って提示されている。具体的な人事施策について考えてみると、評価基準と評価結果とは、従業員個人レベルでの賃金決定や処遇に与える影響が異なるはずであり、その公開に関する従業員の意識も当然異なると考えられる。

そこで、本稿では、田中（1996）において示された評価の前段階から評価後のフォローアップまでの一連の流れを重視しながら、守島（1997）による三つの要素も包含した形で、手続き的公正の構成要素の設定を行う。田中（1996）と守島（1997）において示される要素の対応関係につい

て検討すれば、まず第一に、田中（1996）において、評価前の要素である「業績査定方法・査定項目の公開」と評価後の要素である「決定結果の公示」とに区分されている構成要素は、守島（1997）では「情報公開」の概念に統合されている。第二に、田中（1996）において「異議申し立ての機会」と「決定方法の変更可能性」の二つの要素として提示されている構成要素については、守島（1997）では「苦情処理」の概念に統合されている。

一方で、田中（1996）において提示されている「査定者の選定」と「決定方法の変更可能性」については、守島（1997）では明確には提示されておらず、逆に守島（1997）で示されている「発言」の概念は、田中（1996）では明確には提示されていない。あえて重なり合う部分を見出すとすれば、田中（1996）の示す「決定方法の変更可能性」に対して、守島（1997）が示す従業員の発言ないし意思決定参加が許容されるか否かというところであろうが、これを理論的に統合するのは困難である。したがって、ここでは田中（1996）にしたがい、「査定者の選定」と「決定方法の変更可能性」とをそれぞれ独立した要素として扱うこととする。

ところで、田中（1996）において提示されている「自分の業績について事前に説明する機会」と「決定後の説明」の二つの要素については、守島（1997）との関連においては、これまで言及してこなかった。というのも、人事考課の場面において、最終的な評価結果を確定する際には、上司（評価者）と部下（被評価者）あるいは人事部門の担当者と従業員（被評価者）との間で面談が行われることが多い。そうであれば、「決定結果の公示」の直前に「自分の業績について事前に説明す

る機会」が被評価者である部下に与えられていると考えることができる。「決定後の説明」についても、どちらかといえば、決定結果が公示されるよりも前に、個人の評価結果についての説明が、上司から部下に対してなされる場合が多いであろう。このようなことから、田中（1996）が提示する「自分の業績について事前に説明する機会」と「決定後の説明」の二つの要素は、「決定結果の公示」や「異議申し立ての機会」の要素に吸収されることができる。

以上のことから、本稿では、日本企業における人事考課の場面での手続き的公正の構成要素について、「考課者の選定」「評価方法や評価基準の公開」「評価結果の公開」「評価後の異議申し立て」「評価の仕組みの再検討」という五つの要素を提示する。

ただし、本研究では、「考課者の選定」に関する質問項目を「上司への信頼」に関する二つの質問項目によって測定している。というのも、日本企業において、考課者となるのは直属の上司である場合が通例であり、部下の立場からみれば、誰が評価者となるかよりも、上司が人事考課を行うに足る、つまりは納得できる評価を行う人物であるかどうかにより主要な関心を持っていると考えた方が、より現実的であると思われるからである。

Ⅲ 分 析

1 調査概要

本稿で用いるデータは、富士ゼロックス総合教育研究所で行われた「成果主義的人事に関する社員意識調査」により収集されたものである（富士ゼロックス総合教育研究所（2001））。調査は近年成果主義人事制度を導入し、積極的に活用する10社³⁾の人事部門とその従業員1491名に対して、2001年2～4月に行われ、有効回答数は1056名であった。ただし、10社中1社は全社員を対象に調査が行われたため、他の企業とバランスをとるため、回答の中から144名だけをランダムサンプリングによって抽出している。したがって本稿で用いるデータは641⁴⁾名分の従業員データであ

る。調査対象者の基本属性については、性別は男性が85.2%と大部分を占めている。年齢構成は、20歳代が16.6%、30歳代が41.2%、40歳代が27.7%、50歳以上が14.6%となっている。職位は、係長以下の非管理職が63.1%と大部分を占めている。

2 調査項目と操作化

まず、手続き的公正を構成する五つの要素のうち、「上司への信頼」に関する質問項目として、「上司は私の仕事の成果をきちんと評価してくれている」と「全体的にみて、私は上司のマネジメントに信頼をよせている」という二つの設問を設定した。「評価方法や評価基準の公開」に関する質問項目としては、「職場では評価の基準が明確に示されている」および「評価の手続きがオープンにされている」という二つの設問を設定した。同様に、「評価結果の公開」に関する質問項目としては、「職場では、成果に関するフィードバックがきちんと行われている」および「自分の評価の結果と理由が十分に知らされる機会がある」が、「評価後の異議申し立て」に関する質問項目としては、「会社には人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある」および「評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる」が、さらに「評価の仕組みの再検討」に関する質問項目としては、「人材開発の仕組みは適宜見直され、よりよいものに改訂されている」という設問が設定されている。以上すべての設問に対して、リッカート5点尺度で測定されている。

また、評価の公正感を測定する質問項目は、「職場では成果に応じた評価が公正に行われていると思う」という設問を設定した。さらに、処遇の公正感を測定する質問項目として、「職場では成果に応じた処遇（昇進・昇格）が公正に行われていると思う」という設問を用意した。どちらの設問も前述した設問と同様、リッカート5点尺度にて測定されている。公正感を測定する設問としては前者だけで十分であるが、日本企業においては、通常人事考課の積み重ねによって昇進、昇格が決定されている。つまり、日本企業においては、

人事考課という形での短期的な評価の積み重ねが昇進、昇格という処遇という形で結実するのである。このように考えれば、昇進・昇格という処遇が成果に応じて公正に行われているという認識は、長期的な評価が公正に行われているという認識と同じ意味と考えられる。前者の設問では短期的な公正感を測定しているのに対し、後者はより長期的な評価に対する公正感を測定しているのである。

さらに成果主義における望ましい行動変化を測定する項目として、「仕事の範囲に囚われず、問題や機会を発見したら率先して対応する」「顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける」「業績や品質など高い成果達成にこだわる」「他者の意見を尊重したり、思いやりの態度を示す」「自分が属する業界事情やビジネストrendに通じる」「会社の道理や慣習を理解して、組織の中でうまく立ち回る」「担当業務（商品知識、実務知識）に精通する」「自らビジョンを示したり、動機づけによって人々を導く」「他者にテキパキ指示したり断固とした要求を出して動かす」「コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する」「人々に対する公正な評価を実践する」「他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する」「自分なりのキャリアの将来像を持ってそこに向けた能力開発を行う」「自分の価値や能力を積極的にアピール（創造的に表現）する」「プロとして通用する専門能力を強化する」「社外のネットワーク作りを強化する」「情報テクノロジーをビジネスや仕事に活かす」という17項目を設定した。この中には、「他者の意見を尊重したり、思いやりの態度を示す」「コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する」「他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する」といった成果主義の下で、従業員が短期的業績を上げることに関心になったり、個人業績が過度に強調されると阻害されると予想される行動変化を測定する設問も含まれている。こうした17項目の行動について、成果主義的な人事が導入されたなかで、従業員自身の行動に変化があったかどうかを「以前より強くなった」～「かなり弱くなった」というリッカート5点尺度で回答者に回答を求めている。

3 仮説の提示

以上のような変数の定義をふまえて、本稿での仮説を提示すれば、以下ようになる。

仮説1 手続き的公正を構成する各要素に対する評価が高まれば、従業員の公正感が高まる（公正仮説）。

仮説2 従業員の認識する公正感が、成果主義に即した方向での行動変化を促進する（行動仮説）。

仮説1は、手続き的公正を構成する要素に対する評価を向上させることで、従業員の全体としての公正感である手続き的公正の度合いを向上させることができるのかという点を検証する仮説である。本稿ではこの仮説を公正仮説と呼ぶことにする。また、本稿では、手続き的公正を従属変数、手続き的公正の各要素を独立変数とする重回帰式を算出することでこの仮説を検証することにする。手続き的公正は先に述べたように評価に対する公正感と処遇に対する公正感と二つの変数によって測定しているため、回帰式もそれぞれについて算出する。

仮説2は、成果主義に対する従業員の納得が得られ、制度が定着した結果、従業員の行動に望ましい変化が起こるのかどうかを検証する仮説である。成果主義に対する納得を公正感で測定しているため、公正感が高い従業員ほど、成果主義に即した行動をとるということを意味している。本稿では、この仮説を行動仮説と呼ぶ。また、仮説を検証するため、公正を独立変数、成果主義に即した行動を従属変数とした単回帰式を算出することにする。仮説1と同様、公正感も二つの変数によって測定しているため、回帰式もそれぞれについて算出する必要がある。

IV 結果

公正仮説（仮説1）については、表2のような結果となった。まず、手続き的公正のうち、評価に対する公正感と手続き的公正の要素の因果関係を分析した結果からみてみよう。それによると、回帰式は5%レベルで有意（ $F(9, 568) = 60.81$ ）で

表2 評価および処遇の公正感と公正要素の回帰分析結果

質問項目	評価	処遇
	回帰係数 (β)	回帰係数 (β)
上司は、私の仕事の成果をきちんと評価してくれている	0.28	0.12
全体的にみて、私は、上司のマネジメントに信頼をよせている	0.08	0.13
職場では、評価の基準が明確に示されている	0.26	0.20
評価の手続きがオープンにされている	0.09	0.10
職場では、成果に関するフィードバックがきちんと行われている	0.22	0.29
自分の評価の結果と理由が十分知らされる機会がある	0.00	-0.01
会社には、人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある	-0.02	0.01
評価結果に対して疑問や不満があれば、遠慮なく表明できる	-0.04	-0.03
人材開発の仕組みは適宜見直され、より良いものに改訂されている	0.08	0.12
評価の公正感：修正済 $R^2=0.48$, $F(9,568)=60.81$, $p<0.00$		
処遇の公正感：修正済 $R^2=0.43$, $F(9,567)=47.63$ $p<0.00$		

注：下線は5%レベルで統計的有意を示す。

あり、修正済み R^2 は、0.48 となっている。さらに、「上司への信頼」を照射する「上司は、私の仕事の成果をきちんと評価してくれている」「全体的にみて、私は、上司のマネジメントに信頼をよせている」に対する回帰係数は、0.28, 0.08 となっており、どちらも5%レベルで統計的に有意であった。とくに前者の回帰係数が大きくなっており、上司が部下の成果をきちんと評価していると認識していることが、部下の評価に対する公正感を有意に高めていることが示されている。したがって、上司の信頼という手続き的公正の要素が評価に対する公正感にポジティブな影響を与えることが明らかになっている。

「評価方法や評価基準の公開」を照射する「職場では、評価の基準が明確に示されている」「評価の手続きがオープンにされている」という二つの質問項目の回帰係数は、0.26 と 0.09 となっており、両者ともに5%レベルで統計的に有意な数値である。前者の係数が相対的に大きく、評価基準が明確に示されていると従業員が認識するほど、彼らの評価に対する公正感が大きく向上することが示されている。

「評価結果の公開」を照射する「職場では、成果に関するフィードバックがきちんと行われている」「自分の評価の結果と理由が十分知らされる機会がある」という二つの質問項目については、前者の回帰係数だけが0.22 と5%レベルで統計的に有意な数値となっている。自分の成果につい

でのフィードバックがきちんと行われていると認識する従業員ほど、評価の公正感を強く認識しているということである。ただし、フィードバックといっても、理由まで十分に知らされる必要は必ずしもないことも示されている。

「評価後の異議申し立て」を照射する「会社には、人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある」「評価結果に対して疑問や不満があれば、遠慮なく表明できる」という二つの質問項目については、どちらも5%レベルで統計的に有意な回帰係数は算出されなかった。従業員が自分の仕事の評価に不満を持ち、意見や苦情をいう機会があることは、必ずしも評価の公正感を高めることにならないということである。言っても無駄だというあきらめムードがある可能性やそうした苦情処理の仕組みがうまく機能していないのかもしれない。または、公正感の高い従業員にとってそもそも異議申し立ての機会の有無は関心の低いことからこうした結果となった可能性もあるだろう。

「評価の仕組みの再検討」を照射する「人材開発の仕組みは適宜見直され、より良いものに改訂されている」という質問項目の回帰係数は、0.08 と低い値ながら、5%レベルで統計的に有意であることが示されている。成果主義だけに限定した質問ではないが、制度の柔軟な見直しが評価の公正感を高める傾向にあることが示唆される結果となった。

表3 評価および処遇の公正感と行動の単回帰分析

質問項目	評価	処遇
	回帰係数	回帰係数
仕事の範囲に囚われず、問題や機会を発見したら率先して対応する	0.13	0.08
顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける	0.15	0.16
業績や品質など高い成果達成にこだわる	0.15	0.12
他者の意見を尊重したり、思いやりの態度を示す	0.12	0.08
自分が属する業界事情やビジネストrendに通じる	0.12	0.10
会社の道理や慣習を理解して、組織の中でうまく立ち回る	0.01	0.04
担当業務（商品知識、実務知識）に精通する	0.10	0.11
自らビジョンを示したり、動機づけによって人々を導く	0.19	0.15
他者にテキパキ指示したり断固とした要求を出して動かす	0.08	0.01
コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する	0.20	0.12
人々に対する公正な評価を実践する	0.21	0.15
他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する	0.17	0.10
自分なりのキャリアの将来像をもってそこに向けた能力開発を行う	-0.03	0.01
自分の価値や能力を積極的にアピール（創造的に表現）する	0.02	0.05
プロとして通用する専門能力を強化する	0.06	0.07
社外のネットワークづくりを強化する	-0.02	-0.05
情報テクノロジーをビジネスや仕事に活かす	0.05	0.03

注：下線は5%レベルで統計的有意を示す。

次に処遇の公正感と公正要素の回帰分析結果をみると、回帰式は5%レベルで有意 ($F(9, 567) = 47.63$) であり、修正済み R^2 は、0.43 となっている。さらに、各説明変数の回帰係数をみると、「上司は、私の仕事の成果をきちんと評価してくれている」(0.12)、「全体的にみて、私は、上司のマネジメントに信頼をよせている」(0.13)、「職場では、評価の基準が明確に示されている」(0.20)、「評価の手続きがオープンにされている」(0.10)、「職場では、成果に関するフィードバックがきちんと行われている」(0.29)、「人材開発の仕組みは適宜見直され、より良いものに改訂されている」(0.12) が統計的に有意であった。一方、「自分の評価の結果と理由が十分知らされる機会がある」(-0.01)、「会社には、人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある」(0.01)、「評価結果に対して疑問や不満があれば、遠慮なく表明できる」(-0.03) は有意でなかった。前述した評価の公正感と公正要素との分析結果と回帰係数の絶対値が異なるものの、傾向はよく似通っていることがわかる。以上のように公正仮説（仮説1）については、評価後の異議申し立てをのぞいて、支持されることがわかる。

行動仮説（仮説2）については、表3のような

結果となった。

まず、評価の公正感と従業員の行動変化についてみると、5%レベルで統計的に有意な回帰係数が算出された質問項目は、「仕事の範囲に囚われず、問題や機会を発見したら率先して対応する」(0.13)、「顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける」(0.15)、「業績や品質など高い成果達成にこだわる」(0.15)、「他者の意見を尊重したり、思いやりの態度を示す」(0.12)、「自分が属する業界事情やビジネストrendに通じる」(0.12)、「担当業務（商品知識、実務知識）に精通する」(0.10)、「自らビジョンを示したり、動機づけによって人々を導く」(0.19)、「コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する」(0.20)、「人々に対する公正な評価を実践する」(0.21)、「他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する」(0.17) となっている。行動変化を測定する17の質問項目のうち、多くの項目で統計的に有意な正の回帰係数が算出されている。仕事の範囲にこだわらずに問題解決を図ること、顧客満足を高めること、高い成果達成にこだわること、担当業務に精通することなどは、成果主義下での働き方として予想される変化である。一方、他者への尊重や思いやり、能力開発への支援、他者との協力といった行動は、従来成果主義の下では阻

害されると考えられるものである。望ましい行動変化であるが、一見矛盾する結果となっていることに留意する必要がある。

次に処遇の公正感と行動変化についてみると、5%レベルで統計的に有意な回帰係数が算出された質問項目は、「仕事の範囲に囚われず、問題や機会を発見したら率先して対応する」(0.08)、「顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける」(0.16)、「業績や品質など高い成果達成にこだわる」(0.12)、「自分が属する業界事情やビジネストレンドに通じる」(0.10)、「担当業務(商品知識、実務知識)に精通する」(0.11)、「自らビジョンを示したり、動機づけによって人々を導く」(0.15)、「コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する」(0.12)、「人々に対する公正な評価を実践する」(0.15)、「他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する」(0.10)となっている。おおむね、先に見た評価の公正感と行動変化の関係に類似した結果となっている。ここでも、成果主義的な行動変化とそれとは一見矛盾するような他者との協力を表す行動変化とが同時に促進されていることが示されている。

以上の結果から、行動仮説(仮説2)については、おおむね支持されると考えられる。ただし、他者との協力といった本来成果主義の弊害と指摘されてきた行動変化が促進されていることに留意する必要がある。

V まとめ

本稿では、公正仮説と行動仮説という二つの仮説について、定量的に分析を試みた。その結果、公正仮説(仮説1)は短期的公正感および長期的公正感どちらも、評価後の異議申し立て以外の要素で支持される結果となった。つまり、評価者への信頼、評価プロセスの公開、結果のフィードバック、制度の見直しといった一連の公正感を高める要素に対する評価を向上させることが従業員の評価に対する公正感、ひいては納得の度合いを高めるということである。一方、評価後の異議申し立てについては、仮説は支持されなかった。この原因については、日本企業では、上司の評価に異議

を述べることは相当、困難であること、たとえ異議申し立てをしても果たして評価が修正されるかといった疑念があることといった異議申し立て制度の不十分さにかかわることが考えられる。また、評価に満足している従業員にとって、異議申し立て制度の有無は大きな関心ではないことも考えられよう。本稿のデータからこうした点について断定できるわけではないが、従業員の納得という側面から、評価結果に対する異議申し立て制度が有効に機能していないということは留意すべき点であろう。

行動仮説(仮説2)については、短期的公正である評価の公正感、および長期的公正である処遇の公正感のどちらも支持されるとの結果が示された。従業員の納得の度合い(公正感)が高まるほど、成果主義で望ましい行動が促進されることが明らかになったといえる。ただし、他者との協力を示す行動変化も同時に促進されていることから、行動変化の方向は必ずしも予想と一致するわけではない。成果達成への志向が強まると仕事の進め方も個人志向になり、職場の雰囲気も協働よりも競争へと変化していくことが予想されたが、本稿のデータからは必ずしもそうではないことが示された。成果評価をチームごと、部門ごとに行うことで過度な個人主義は回避されると考えられるが、本稿での調査対象企業が具体的にどのような評価を行ったかについて十分なデータがないため、これ以上の解釈は困難である。

実践的インプリケーションとして、成果主義の導入・定着に必須である従業員の納得を公正としてとらえれば、彼らの公正感を高める要素として有効なものは、評価者への信頼、評価プロセスの公開、結果のフィードバック、制度の見直しである。信頼できる上司が明確な基準や方法で、仕事ぶりを評価し、その結果をきちんと本人にフィードバックするという基本的な部分が評価される従業員の公正、ひいては納得を生み出すことが明らかになった。今回の分析データからみる限り、評価後の異議申し立てといったアフターケアは有効に機能しないことが指摘される。この点を改善するためには、評価にあたった上司が被評価者の納得いくまで話し合わなければ、厳罰を受けるよう

な仕組みが必要かもしれない(横田(2000))。加えて、人事制度全般についてはあるが、制度が実態にマッチする方に適宜見直しをしていくことも必要であるだろう。

また、いくら成果主義に対する納得が得られても、成果主義の意図する方向での行動変化が生まれなければ、企業業績へのプラスの効果は期待できない。行動仮説を検証した結果から、この点についてはおおむね望ましいものとなっていた。公正感の高い従業員ほど、業績志向で、業績を上げるために自分自身のスキルアップに努める傾向が確認された。一方で、成果主義の浸透によって阻害されると予想された他者との協力、チームワークといった行動も同時に促進されることが明らかになった。本稿でのデータをみる限り、成果主義の導入による弊害は顕在化していないと考えられる。つまり成果主義の導入に際して、従業員の公正感を高めることが従業員の望ましい方向での行動変化を促進し、ひいては企業業績の向上につながるということである。この公正感を高めるのが先に指摘した四つの公正要素であり、それらをいかに確保していくかが成果主義の運用に最も重要であることが指摘できる。

最後に本研究の限界を指摘しておきたい。本研究では、公正を短期的な公正と長期的な公正という二つの側面からとらえている。しかしながら、とくに長期的な公正感は成果主義導入のみによって形成される認知変数ではない。入社後の長期間にわたり、徐々に形成されるものである。また、成果主義導入による行動変化について17項目を用意しているがこの項目についての十分な理論的背景はない。さらに成果主義の導入によって、即座に公正感や行動の変化が現れるわけではなく、一定の時間的なずれがあるはずである。こうした点から時系列データの分析が望ましいが本稿ではそれに十分応えられていない。以上のような研究上の限界については、今後の研究によって明らかにしたいと考える。

※適切なコメントをいただいた二人のレフリーの方々には深く感謝しております。

- 1) 「2004年春闘 成果主義導入、さらに加速で不安大きく 先行組は見直す動きも」『読売新聞』東京版、2004年3月9

日朝刊、第11面。

- 2) 本稿では「手続き的公正」と「過程の公平」を同義として取り扱う。
3) 10社の詳しいプロフィールは富士ゼロックス総合教育研究所(2001)の巻末に記載されている。なお、10社のうち、半数は外資系企業である。
4) 全数調査を行ったA社をのぞく9社の回答者数は、B社40名、C社34名、D社28名、E社28名、F社75名、G社53名、H社37名、I社65名、J社137名である。

参考文献

- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press (安藤延男・石田梅男『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ』誠信書房、1980年)。
Deci, E. L., Koestner, R. and R. M. Ryan, (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, pp. 627-668.
富士ゼロックス総合教育研究所 (2001) 『2001 人材開発白書』富士ゼロックス総合教育研究所。
開本浩矢 (2002) 「成果主義導入・定着プロセスにおける従業員の意識変化とトップ・人事部門・上司の影響」『商大論集』第54巻第2号, pp. 1-16。
井手亘 (1998) 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』No. 455, pp. 27-39。
加納郁也 (2002) 「組織における公正研究の理論的考察」『星陵台論集』第34巻第3号, pp. 49-67。
加納郁也・開本浩矢 (2003) 「成果主義導入プロセスにおける従業員の公正」『商大論集』第54巻第5号, pp. 101-117。
楠田丘編 (2002) 『日本型成果主義——人事・賃金制度の枠組と設計』生産性出版。
Landy, F. J., J. L. Barnes, & K. R. Murphy (1978) "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 751-754。
Leventhal, G. S. (1980) "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships". In: K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (1980) (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp. 27-55。
守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』, 第31巻第2号, pp. 12-19。
守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No. 474, pp. 2-14。
Neely, A. ed. (2002) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press (アンディ・ニーリー編著 清水孝訳『事業を成功に導く業績評価の理論と実務』東洋経済新報社、2004年)。
大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究 (一橋大学)』Vol. 54, No. 3, pp. 193-205。
高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP。
田中堅一郎 (1996) 「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」『産業・組織心理学研究』, 10: 1, pp. 59-73。
横田絵理 (2000) 「目標による管理と成果主義——スピードと柔軟性の追求」『武蔵大学論集』第47巻第3/4号, pp. 473-501。

付表 各質問項目の記述統計結果

	ケース数	平均	最小値	最大値	標準偏差
職場では、成果に応じた評価が公正に行なわれていると思う	587	3.09	1.00	5.00	0.96
職場では、成果に応じた処遇（昇進・昇格）が公正に行なわれていると思う	586	3.04	1.00	5.00	0.97
職場では、評価の基準が明確に示されている	588	3.25	1.00	5.00	1.09
職場では、成果に関するフィードバックがきちんと行われている	586	3.07	1.00	5.00	1.06
会社には、人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある	586	2.57	1.00	5.00	1.21
上司は、私の仕事の成果をきちんと評価してくれている	587	3.52	1.00	5.00	0.89
全体的にみて、私は、上司のマネジメントに信頼をよせている	586	3.24	1.00	5.00	1.06
人材開発の仕組みは適宜見直され、より良いものに改訂されている	586	3.15	1.00	5.00	0.94
自分の評価の結果と理由が十分知らされる機会がある	587	3.27	1.00	5.00	1.09
評価結果に対して疑問や不満があれば、遠慮なく表明できる	586	3.19	1.00	5.00	1.07
評価の手続きがオープンにされている	587	2.95	1.00	5.00	1.17
仕事の範囲に囚われず、問題や機会を発見したら率先して対応する	550	3.43	1.00	5.00	0.66
顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける	551	3.64	1.00	5.00	0.69
業績や品質など高い成果達成にこだわる	550	3.72	1.00	5.00	0.68
他者の意見を尊重したり、思いやりの態度を示す	551	3.35	1.00	5.00	0.73
自分が属する業界事情やビジネストレンドに通じる	551	3.41	1.00	5.00	0.64
会社の道理や慣習を理解して、組織の中でうまく立ち回る	550	3.11	1.00	5.00	0.64
担当業務（商品知識、実務知識）に精通する	550	3.61	1.00	5.00	0.68
自らビジョンを示したり、動機づけによって人々を導く	549	3.46	1.00	5.00	0.73
他者にテキパキ指示したり断固とした要求を出して動かす	552	3.32	1.00	5.00	0.66
コーチとして後輩や部下の能力開発を支援する	552	3.35	1.00	5.00	0.71
人々に対する公正な評価を実践する	552	3.45	1.00	5.00	0.69
他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する	552	3.41	1.00	5.00	0.71
自分なりのキャリアの将来像をもってそこに向けた能力開発を行う	551	3.50	1.00	5.00	0.71
自分の価値や能力を積極的にアピール（創造的に表現）する	552	3.41	1.00	5.00	0.69
プロとして通用する専門能力を強化する	552	3.70	1.00	5.00	0.71
社外のネットワークづくりを強化する	552	3.36	1.00	5.00	0.69
情報テクノロジーをビジネスや仕事に活かす	552	3.50	1.00	5.00	0.71

〈2004年4月12日投稿受付、2005年7月1日採択決定〉

ひらきもと・ひろや 兵庫県立大学経営学部助教授。最近の主な著作に「成果主義導入・定着プロセスにおける従業員の意識変化とトップ・人事部門・上司の影響」『商大論集』第54巻第2号、1-16、2002年。人的資源管理論・組織行動論専攻。