

成果主義導入の背景とその功罪

阿部 正浩

(獨協大学助教授)

この稿は、最近の日本企業に普及著しい「成果主義」の導入理由とその功罪について考えた。人事の経済学によれば、従来の「職能資格制度」は、年功とともに報酬が高まるある種の固定報酬制度であり、モラルハザード問題が生じる可能性がある。一方「成果主義」には、モラルハザード問題を理論的には解決できるものの、現実には非負報酬の制約や多数のリスク回避的な労働者の存在、柔軟な労働市場の欠如、あるいは評価方法の問題、などでFirst Bestな報酬体系ではなくなるという問題がある。「成果主義」にも問題が存在するにもかかわらず、日本企業でそれが普及してきた背景には、労務費の高騰という経営問題だけでなく、技術進歩やコーポレート・ガバナンスが変化してきたことも関係している。そして、そこには「能力主義」が破綻したという積極的な理由はあまりなかったのではないかと推察される。「成果主義」を導入されたという意識を労働者に与えることで、労働者の働き方を見直させる契機になったのではないだろうか。

目次

- I はじめに
- II 成果主義的な報酬体系のメリットとデメリット
- III 成果主義導入の背景
- IV むすびにかえて——成果主義的賃金 vs. 職能資格制度はナンセンス

I はじめに

最適な報酬制度を設計することは企業の人事担当者にとって最大の課題である。と同時に、人事の経済学においてもそれは研究課題の中心である。

乱暴な言い方をすれば、最適な報酬制度は企業の利潤最大化を満たすと同時に、当該企業で働く労働者に労働インセンティブを与える。企業が労働者に対して彼／彼女のパフォーマンスと独立に報酬を支払うようであれば、労働者は企業の目標や利益のための行動をしなくなるかもしれない。企業と労働者の間で情報が非対称である場合、完全な固定給制度だけではモラルハザード問題が引

き起こされる。

ところで、日本の企業は、大企業を中心に、90年代半ば以降からいわゆる成果主義的な賃金体系を導入してきた。日本経済新聞社が発行する朝夕刊4紙によれば、企業による成果主義的賃金制度の導入は2000年以降に活発になる傾向がわかる(表1)。

ちょうど時を同じくして、マスコミを中心に「成果主義」については幾多の議論がなされており、さまざまな角度から成果主義の問題点が指摘されていた。ただしこれらの議論は、成果主義が企業の人的資源管理に導入されたことが職場環境や労働環境にどのような影響を与えたかに関してのものが多い。

たしかにそれらの問題は人々の興味を惹く問題であるかもしれないが、しかし企業が成果主義を導入した背景や導入前後の職場や労働の変化をつぶさに検討しなければ、成果主義の功罪を明らかにすることにはならない。本稿では、経済学で議論されているインセンティブ理論をもとにして成

表1 成果主義に関する新聞記事の数（日経4紙、朝夕刊の合計）

年	記事の数	年	記事の数
1995年	2	2000年	32
1996年	5	2001年	38
1997年	25	2002年	25
1998年	17	2003年	56
1999年	34	2004年*	12

注：2004年は1～2月分

果主義のメリットとデメリットを説明すると同時に、成果主義導入の背景をいくつかの角度から検討し、そのうえで成果主義の功罪を考えてみたい。

II 成果主義的な報酬体系のメリットとデメリット

最適な報酬体系とは、いったいどういうものか。人事の経済学では、プリンシパル=エージェント理論を基にしてこの問題に接近している。企業は、組織に所属する労働者の行動を組織の目標に向かわせるように調和させる必要がある。調和させるためには、企業と労働者との間の情報伝達がスムーズで、かつ労働者への動機づけをすることが必要である。情報伝達に関して経済学は、市場が完全である場合には価格を媒介として情報は完全であると考えられる。しかし、現実の労働市場では価格を媒介とした情報伝達は困難であり、企業と従業員の間には情報の非対称性問題が横たわっている。したがって企業は、組織目標に沿った行動を労働者にとらせるための工夫をしておく必要がある。そうするための仕組みをインセンティブとよび、最適な報酬制度にはインセンティブが内在していなければならない。

1 最適報酬体系の導出¹⁾

人事の経済学では、

$$w = \alpha + \beta x \quad (1)$$

を用いて企業の報酬体系を議論する。(1)式の左辺 w は労働者に支払われる賃金であり、右辺の x は企業が観察することができる労働者の Output である²⁾。また、 α と β は係数である。

ところで、労働者は Output x を生産するために努力をする。努力水準 e が高いほど生産物 x の産出水準は高まるが、 e だけが x の水準を決めるわけではない。「運」 η にも依存している。この「運」を具体的に次のような例で説明しよう。ある自動車販売会社を考える。この会社の労働者は自動車を一台でも多く販売するためには、一所懸命に働かなければならない。とはいえ自動車販売台数は、この労働者がどれだけ一所懸命に働いたかにも影響されるが、それ以外にも顧客の自動車に対する需要の強さなども同時に影響する。顧客の自動車に対する需要の強さには景気動向や顧客の嗜好などが影響し、それらの要因は労働者の努力とは無関係に決定する。つまり、ある月の自動車販売量 x は、労働者の努力水準 e と顧客の需要の強さなどの努力以外の「運」 η に依存する。

したがって、

$$x = e + \eta \quad (2)$$

ここで、 e は労働者の努力水準であり、 η は労働者の Output に影響する努力以外の要素「運」であり、平均 $0(E(\eta) = 0)$ で分散 v である確率変数である。(2)式は、したがって、労働者の努力水準が高くなれば、平均 Output x も高まるが、Output には「運」も確率的に影響するということを意味する。

(1)式と(2)式により、

$$w = \alpha + \beta(e + \eta) \quad (3)$$

で、この期待値は、 $E(\eta) = 0$ であるから、

$$w^e = \alpha + \beta e \quad (3)'$$

となる。(3)と(3)'式を比較すると、賃金 w は努力水準 e だけでなく「運」 η にも依存するが、平均賃金（賃金の期待値） w^e は努力水準のみに依存するということである。これは、ある月の賃金は「運」によって高給になるかもしれないが、平均すると労働者の努力水準のみが賃金を決定することになるということの意味している。

(1)式において、 α と β という係数がどういう値になるかで成果主義的な賃金制度かどうかが決まる。もし α が正で β が 0 であれば、労働者

に支払われる賃金は労働者の成果とは関係がなく、いつでも α が支払われるという固定的な報酬制度ということになる。もし β が正であれば、労働者に支払われる賃金は労働者の Output にも応じて支払われることになり、変動的な報酬制度ということになる。

上でも述べたように、最適な報酬体系は企業の利潤極大化だけでなく、労働者の労働インセンティブを高めるような制度でなければならない。労働者は高い賃金報酬を好むが、同時に努力をすることは好まない。労働者はリスク中立的であると仮定して、彼／彼女の賃金報酬-努力に関する効用関数を次のように定義する。

$$U(w^e, e) = w^e - \delta \frac{e^2}{2} \quad (4)$$

ここで、 δ は労働者が努力することをどの程度好まないかを示す係数である³⁾。

一方、企業は1人の労働者を雇い、労務コスト以外のコストはないと仮定する。この企業の経営目標は(期待)利潤 Π を最大化することである。すなわち、

$$\begin{aligned} E(\Pi) &= pE(x) - w^e \\ &= (p - \beta)e - \alpha \end{aligned} \quad (5)$$

なお、 p は生産物価格であり、 $p - \beta$ は生産物一単位あたり利潤を示す。

このとき、労働者はどのように努力水準を決定するだろうか。

$$\begin{aligned} \text{Max}_e: U(w^e, E) &= w^e - \delta \frac{e^2}{2} \\ \text{s.t. } w^e &= \alpha + \beta e \end{aligned}$$

を解くと、労働者の最適な努力水準が得られる。すなわち、

$$e^* = \frac{\beta}{\delta} \quad (6)$$

である。これは、①労働者に一所懸命働かせるためには、インセンティブが必要であり、② $\beta = p$ のときに労働者の努力水準は最大になる、ということの意味している⁴⁾。なお、(6)式は企業が労働者に効率的な労働インセンティブを与えるための条件でもあり、インセンティブ制約 (Incentive

Compatibility Constraint) と呼ばれる。

では、労働者はこの報酬体系を提示する企業の下で働くことを選択するかどうか。人事の経済学でなされる最適報酬体系の議論では、労働市場は柔軟であり、労働者は常に Outside Option をもつ、すなわちいつでも転職できることを前提としている。もし労働者がこの企業で働くのであれば、彼／彼女の効用水準は、

$$U(w^e, e) = \alpha + \beta e^* - \delta \frac{e^{*2}}{2} \quad (7)$$

である。ただし、(7)式は(6)式を満たしている。このときの効用水準が Outside Option で得られる効用水準 u 以上のときにのみ、彼／彼女はこの企業で働くことを選択するはずである。即ち、

$$U(w^e(e^*), e^*) \geq u \quad (8)$$

ここで

$$w^e(e^*) = \alpha + \beta e^* = \alpha + \frac{\beta^2}{\delta}$$

だから、(8)式は、

$$\alpha + \frac{\beta^2}{2\delta} \geq u \quad (8)'$$

であり、これを参加制約 (Participation Constraint) と呼ぶ。

上記のインセンティブ制約と参加制約の下で、企業は α と β の値を決めることになる。ところで、参加制約は労働者の効用水準が少なくとも Outside Option で得られる効用以上であればこの企業で働くのであるから、企業は α の水準を

$$\alpha = u - \frac{\beta^2}{2\delta}$$

とすればよい。すると(5)式は、

$$\begin{aligned} E(\Pi) &= (p - \beta)e^* - \alpha \\ &= (p - \beta) \frac{\beta}{\delta} - \left[u - \frac{\beta^2}{2\delta} \right] \\ &= \frac{p\beta}{\delta} - u - \frac{\beta^2}{2\delta} \end{aligned} \quad (5)'$$

企業は(5)式を最大にするように β を決定すればよいから、

$$\text{Max}_\beta E(\Pi)$$

を解く。すると、

$$\beta = p \quad (9)$$

となる。つまり、企業は β の値を生産物価格 p に一致させるようにすればよい。

したがって、企業の最適な報酬体系は、

$$\alpha = u - \frac{p^2}{2\delta} \quad (10)$$

$$\beta = p$$

となる。そして、労働者は効用水準が Outside Option で得られるのと等しい効用水準で働くことを受け入れ、そのときの努力水準は

$$e^* = \frac{\beta}{\delta}$$

である。

なお、

$$u \leq \frac{p^2}{2\delta}$$

であり、 $\alpha < 0$ となる。 $\alpha < 0$ で $\beta = p$ となる報酬体系は、一般にフランチャイズ契約と呼ばれている。

2 職能資格制度の問題

いま企業が固定的な報酬体系を採っており、

$$w = \alpha$$

であるとする。すると、労働者が受け取る賃金報酬は努力水準にかかわらず α であり、期待賃金 w^e も α に等しくなる。このとき、労働者が努力水準を増加させたとしても受け取る賃金報酬の増分はゼロであり、労働者の努力水準はゼロが最適な水準となる。この結果が、上で書いたモラルハザード問題にほかならない。

ところで、日本企業の多くが従来から採っていたのは職能資格制度に基づく報酬管理である。職能資格制度は、基本的には個々の労働者の職務遂行能力に応じて格付けしていく資格制度であり、必ずしも固定的な報酬体系とはいえない。しかしながら、職務遂行能力は、企業内教育訓練を受けたり、経験を積んだりすることによって高まるものであるから、それは年齢や勤続年数と結果的に強く相関することになる。実際、日本の賃金関数を計測した数多の研究で、年齢や勤続年数が賃金

に対して正の影響を与えていることが報告されている。もちろん、個別企業において職能資格の昇格基準が定められており、労働者間には少なからず昇格格差はある。そして報酬格差も観察することができる。しかしながら、その格差は全般に小さなものであり、職能資格制度が「能力」をベースにした資格制度とはいえども、実際には「年功」で管理された制度であり、報酬体系は年功によって決定していた⁵⁾。

ここで2000年に成果主義的な人事制度を導入した企業B社を取り上げる。B社は、一部上場の大手電機メーカー関連の専門商社。従業員が約1000名（平均年齢38歳、平均勤続年数14年）、昭和20年代に創立されて、平成13年度の売上げが1700億円程度（連結）。同社は、建設・環境、FA（ファクトリーオートメーション）システム、電子デバイス、情報通信デバイス専門の商社（特に、エアコンやエレベーター）である。90年代初頭は、建設・環境やFAが売上げの7割を占めたが、現在では電子デバイス、情報通信デバイスが売上げの7～8割まで達している。

B社の人事制度は、2000年以前は一般的に見られる職能資格制度（図1）である。しかし2000年の制度改革で、職能資格制度という参与、副参与、参事、副参事、つまり管理職層をすべて上級総合職という職群に一本化し、マネージャーとプロフェッショナルという2つの職掌に分けて管理運営していくことになる。同社の新人事制度での役割等級はP1からP5までである（図2）。

人事制度改革前にあたる1996年当時の年齢－報酬プロファイル（横軸に年齢、縦軸に月額〔賞与含まず〕）が図3である。職能資格制度を運用していた時代、B社の報酬体系は年齢（あるいは勤続年数）とともに賃金報酬が高まっていく、標準的な年功賃金である。中高年齢層の賃金のばらつきも上下で大体15万円程度と格差の小さい会社だった。

報酬体系が年功で決まり、同一年齢間の格差が小さいのであれば、職能資格制度は年功をベースとした固定報酬体系を作り出したといっても過言ではない。そうだとすると、そこにはモラルハザード問題が起きていた可能性がある。実際にB社

図1 B社における系統と職群・職掌

2000年以前	2000年以降				
	総合職系統			一般職系統	
資格	職群	資格	職掌	職群	資格
参与 副参与 参事 副参事	上級総合職		マネージャー 組織管理職 プロフェッショナル 職務専任職		
主事 総合職1級 総合職2級	総合職	主事 総合職1級 総合職2級	総合職	一般職	主任 副主任 主務 一般職1級 一般職2級 一般職3級

資料出所：B社人事資料

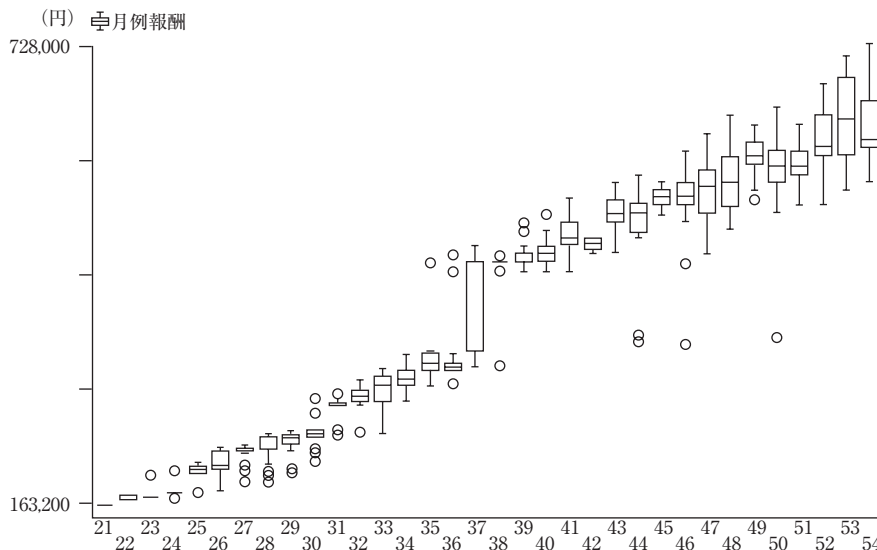
図2 B社における上級総合職の職掌・職務グループ

役割等級	マネージャー		プロフェッショナル	
P1	エグゼクティブ マネージャー			
P2		シニア マネージャー		シニア プロフェッショナル
P3				
P4			営業 マネージャー	企画 マネージャー
P5				営業 プロフェッショナル 企画 プロフェッショナル

職務グループ	役職
エグゼクティブマネージャー	本社部長・支社長・事業部長・副支社長
シニアマネージャー	事業本部グループリーダー・支社部長
営業・企画マネージャー	支社副部長・課長・グループリーダー
営業・企画プロフェッショナル	組織上の役職者以外の専任職

資料出所：B社人事資料

図3 人事制度改革前（1996年）の年齢－報酬プロフィール



資料出所：B社人事データより加工

では、後にみるように、職能資格が高い労働者の査定点（原数値）が資格の低い労働者の査定点よりも高いとは限らず、むしろ経年的に低下しているという現象が、人事制度改革前までは観られている。必ずしも職務遂行能力の高くない労働者を年功的に処遇してきた結果、高い報酬を得ている労働者の中には働きぶりがよくなく、労働モラルの低下している者が相当存在していた。

なお、人事制度改革（成果主義導入）後は、一般職層は人事制度が改革されていないため2000年以前と同じだが、管理職層の場合には平均値が横並びになっていると同時に、上下の幅が大体30万円前後まで拡大している（図4）。

3 成果主義の問題

では、成果主義的な報酬体系を採ることで、企業は人事問題を解消することができるかというところ、そういうわけではない。成果主義批判でも指摘されている、以下のような問題が生じる可能性がある⁶⁾⁷⁾。

非負報酬という制約

上記で導出された最適報酬体系の重要な結果の一つは、 $\alpha < 0$ ということである。つまり、これは労働者のOutputが小さければ、労働者は企業に対してマイナス部分を返還しなければならない

ということに他ならない。しかし、最低賃金を引き合いに出すまでもなく、雇用者に対して負の報酬部分がある制度は現実的ではない。

いま、労働者のOutside Optionがゼロと仮定して、 α を非負とする制約を置いた上で最適報酬体系を求めてみよう。結果だけを示すと、

$$\beta = \frac{p}{2}, \alpha = 0$$

であり、このときの労働者の努力水準は、

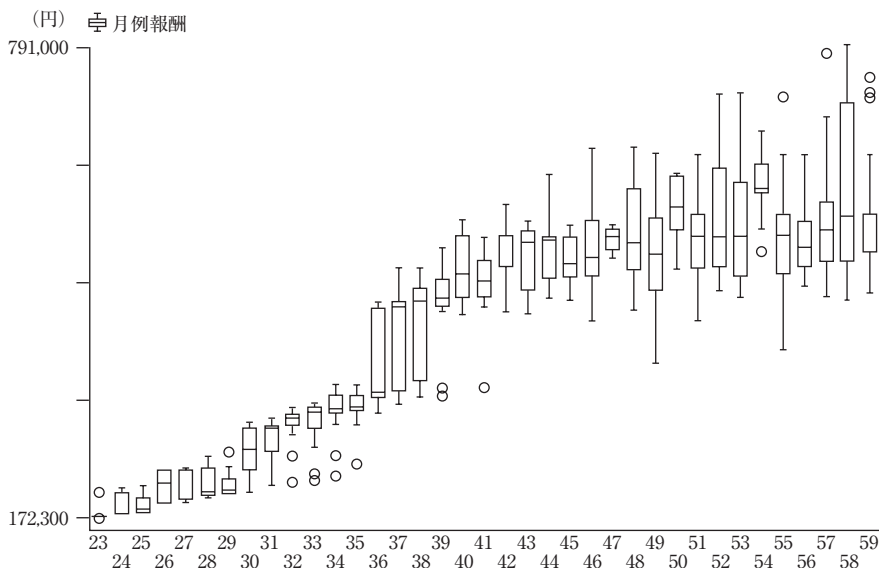
$$e^* = \frac{\beta}{2\delta}$$

となる。つまり、現実にはプリンシパル＝エージェント理論に基づくFirst Bestな最適報酬は困難であり、固定給部分 α を非負とする制約を前提条件とすると、インセンティブ強度はフランチャイズ契約の半分となり、労働者の努力水準も同じく半分となる。

リスク回避的な労働者

上記で導出された最適報酬体系は、労働者がリスク中立的であると仮定して得られた結果であった。しかし、一般的には労働者はリスク回避的であると考えられる。つまり、労働者の効用水準は期待賃金報酬 w^e が高いほど高まるが、一方で報酬変動 $Var(w)$ が大きいかほど効用水準は低下する。リスク回避的な労働者を前提として、労働者

図4 人事制度改革後（2001年）の年齢-報酬プロファイル



資料出所：B社人事データより加工

の効用関数を書き換えると、

$$U(w, e) = w^e - \lambda \text{Var}(w) - \delta \frac{e^2}{2} \quad (11)$$

となる。なお λ はリスク回避度の強さを示すパラメータである。

このとき、結果だけを示すと、インセンティブ制約は

$$e^* = \frac{\beta}{\delta}$$

で、リスク中立的な労働者を仮定したときと同じだが、参加制約は、

$$\alpha + \beta^2 \left[\frac{1 - \lambda v 2\delta}{2\delta} \right] \geq u \quad (12)$$

となる。なお、 v は $\text{Var}(x)$ に等しい。所与の α と β の下では、 v つまり Output x の変動が大きくなるほど、この企業に就業を継続するものは少なくなるということを(12)式は示している。

また、企業の最適報酬体系は、

$$\alpha = u - \frac{p^2}{(p + 2\lambda\delta v)^2} \left[\frac{1 - \lambda v 2\delta}{2\delta} \right] \quad (13)$$

$$\beta = \frac{p}{p + 2\lambda\delta v} \quad (14)$$

となる。つまり、リスク回避的な労働者を前提とすると、少なくとも β の値はフランチャイズ契約よりも小さな値となり、それだけインセンティ

ブ強度は弱くなる。

柔軟な労働市場

最適報酬体系を導出する前提条件として、労働市場が柔軟であり、離転職が比較的容易であることが仮定されている。もし離転職が困難であり、Outside Option がゼロであるならば、(10)式より α の値は非正值になる。つまり、労働者は企業に対して（フランチャイズ加入料のような）補償金を事前に支払うか、成果が出ない場合には不足分を企業に支払うといった報酬体系となってしまふ。そうはならないにしても、Outside Option が十分でない場合には、次のような問題が生じる。

Lazear [2000] は、米国自動車ガラス修理会社 Safelite のケースにおいて、出来高に応じた報酬体系に変更した結果、労働者のインセンティブが高まっただけでなく、生産性の高い労働者のみが継続就業し、生産性の低い労働者は離職するというソーティング効果が起きたと報告している。成果主義的な報酬体系が企業の利益を高めるには、インセンティブ効果とソーティング効果が同時に影響すると考えられるが、それには柔軟な労働市場が存在していて離転職が容易であることが前提条件となる。Lazear が分析したのは米国の労働市場だからソーティング効果が確認されたが、日本でもソーティング効果が報酬体系を変更した企

表2 今後の終身雇用の方針
(単位：上は実数、下は%)

項目	
調査数	451 (100.0)
原則としてこれからも終身雇用を維持していく	258 (57.2)
部分的な修正はやむをえない	119 (26.4)
基本的な見直しが必要である	28 (6.2)
現在も終身雇用にはなっていない	29 (6.4)
無回答	17 (3.8)

資料出所：労働政策研究・研修機構調査部『企業のコーポレート・ガバナンスとCSRに関する調査』

業で生じたかどうかは筆者の知る限り不明である。

労働政策研究・研修機構調査部が実施した『企業のコーポレート・ガバナンスとCSRに関する調査』の問14は、今後の終身雇用の方針として、1. 原則としてこれからも終身雇用を維持していく、2. 部分的な修正はやむをえない、3. 基本的な見直しが必要である、4. 現在も終身雇用にはなっていない、の4つの選択肢から回答を得ている⁸⁾。表2は、問14への回答分布を表にしたものである。6割の企業が、今後も終身雇用を維持していくと答えている。部分的な修正はやむをえないが終身雇用を基本的には続けていくとする企業も入れると、9割近くの企業が終身雇用を続けるつもりだということになる。この結果を考えると、日本企業が成果主義を導入しても、ソーティング効果は無効であろう。すると、その分だけ成果主義導入の効果は限定的であると予想される。むしろ労働者の不満が高まる分だけ、企業収益には悪影響を及ぼすかもしれない。

客観的評価 vs. 主観的評価

成果主義批判の論点の一つに、労働者の成果を客観的に捉えることが困難であり、成果による処遇を行うことはできないというものがある。ある種のセールスパーソンなどのように、売上高が簡単に入手でき、それが第三者によっても検証できるような指標が利用できる労働者であれば別だろうが、多くの労働者の場合には成果指標を入手することはたしかに困難である。それゆえ、客観的な成果指標を捉えることができないという点は成

果主義的報酬体系の弱点である。

客観的な成果指標をたとえ入手できたとしても、労働者のインセンティブを高め、企業の利潤を最大化する報酬体系を確立するとは限らない。Baker, Gibbons and Murphy [1994] が示するのはそうした好例である。たとえば、ある企業の地区担当マネージャーは、同地区の利益が前年よりも伸びたときにのみ賞与を支給されるのだが、それゆえマネージャーたちは利益の伸びを確保すべく顧客への納期を操作し、少なからず会社にマイナスの影響を与えている。また、自動車修理による利益の一部を修理工の歩合給とする制度を導入した企業の例では、修理工が顧客を誘導して不必要な修理を受注するという事態が頻発し、結果的に行政により修理工場が閉鎖されることになった。つまり、客観的な成果指標を入手できたとしても、誤ったインセンティブを労働者に与えかねないのである。

日本のある民間職業紹介会社では、求人企業を担当する従業員には評価指標の一部として売上げを用い、求職者を担当する従業員には職業紹介件数を用いている。こうした評価指標の使い分けの背景には、求人担当者にはより質の高い求人案件を発掘するためのインセンティブを与えるためであり、求職担当者には求職者のマッチングの質を高めるインセンティブを与えるという目的がある。もし求人企業担当者の評価指標を求人件数としてしまうと、求人内容を考えずに案件を抱えてしまい、(潜在的)求職者を引きつけるような求人が少なくなってしまう、会社にとっては利益にならない。また、もし求職担当者の評価指標を売上げにしてしまうと、担当者は求職者とのマッチングの善し悪しを考えずに、年俸の高い求人案件だけを紹介するかもしれない。マッチングが悪く、その求職者が就職後短期間に紹介した会社を離職してしまうと、職業紹介会社は求人企業にも紹介報酬を請求することができず、会社の利益を低下させかねない。この民間職業紹介会社は、職種により評価指標を変えることで誤ったインセンティブを労働者に与えないよう工夫をしていた。

Lazear [1989] は、機能不全を起こしているインセンティブ報酬体系では、労働者に弱いインセ

ンティブを与えた方がむしろ効率的であると議論している。彼は Lazear and Rosen [1981] のトーナメントモデルを拡張し、多額の賞金を出すトーナメントは、勝ち残るために努力水準を高める労働者がいる一方で、同時に大いに怠業する労働者も生み出す、というモデルを示した。それゆえ、怠業が発生する分だけトーナメントの賞金を少額にするのが効率的であると議論するのである。

また、一般に労働者が行っている仕事は複数の業務から成り立つことが多い。一つの業務は個人の成果指標と関連があるが、他の業務は全く関連がないとしよう。この場合、労働者は個人の成果指標と関連する業務を優先し、残りの業務を怠るようになるかもしれない。Holmstrom and Milgrom [1991] が指摘したマルチタスクの問題は、まさにこうした問題である。このマルチタスクの問題も、成果主義を導入した日本企業で起きているということを知ると、筆者の聞き取りによると、管理職層に対して販売台数に連動させた報酬体系を導入している家電販売会社では、管理職層が販売に力を入れるあまり部下の管理がおろそかになったという。とりわけ、部下の教育訓練ができない。現在この企業は、管理職の評価指標として部下の育成を導入しようとしている。

日本企業のいわゆる成果主義では、多くの場合、客観的な成果指標は必ずしも用いていない（もちろん例外もあるだろう）。職務という指標を用いたり、役割という指標を用いたり、さまざまな評価指標を用いているようだが、いずれにせよ人事考課は主観的評価が強く影響している。むしろ主観的評価をあえて入れる企業が多い。目標管理制度は成果主義的な報酬体系の評価を支える重要な制度の一つであるが、それにしても評価者の主観は強く影響する。評価者訓練を行おうと、どうしても主観は影響する。だから、成果主義はうまくいかないという議論は多いが、最近の人事の経済学では主観的評価を悪いとは見ていない。

労働者の仕事や業務の遂行は複数の行動プロセスから成り立っていることが多い。こうした行動プロセスをうまく処理していくことが成果に影響するのであるが、プロセス自体を第三者が直接に観察することは難しいし、それゆえ客観的に評価

することもできない。しかし、日ごろ机を並べている職場の上司や同僚は労働者の行動プロセスの善し悪し、さらには会社への貢献度を主観的に把握していることが多い。こうした評判を基にして企業が評価することで、企業も労働者も協力して利益を享受することができる。

III 成果主義導入の背景

90年代後半以降、大企業を中心として、日本企業は人事戦略を大幅に見直してきた。正社員を中心とした雇用管理を見直して多様な雇用形態を積極的に活用したり、年功的な賃金体系を見直していわゆる成果主義を導入したり、さまざまな人事制度の改革を行ってきた。では、日本企業のこうした人事戦略の見直しの背景にはどのようなものがあるのだろうか。

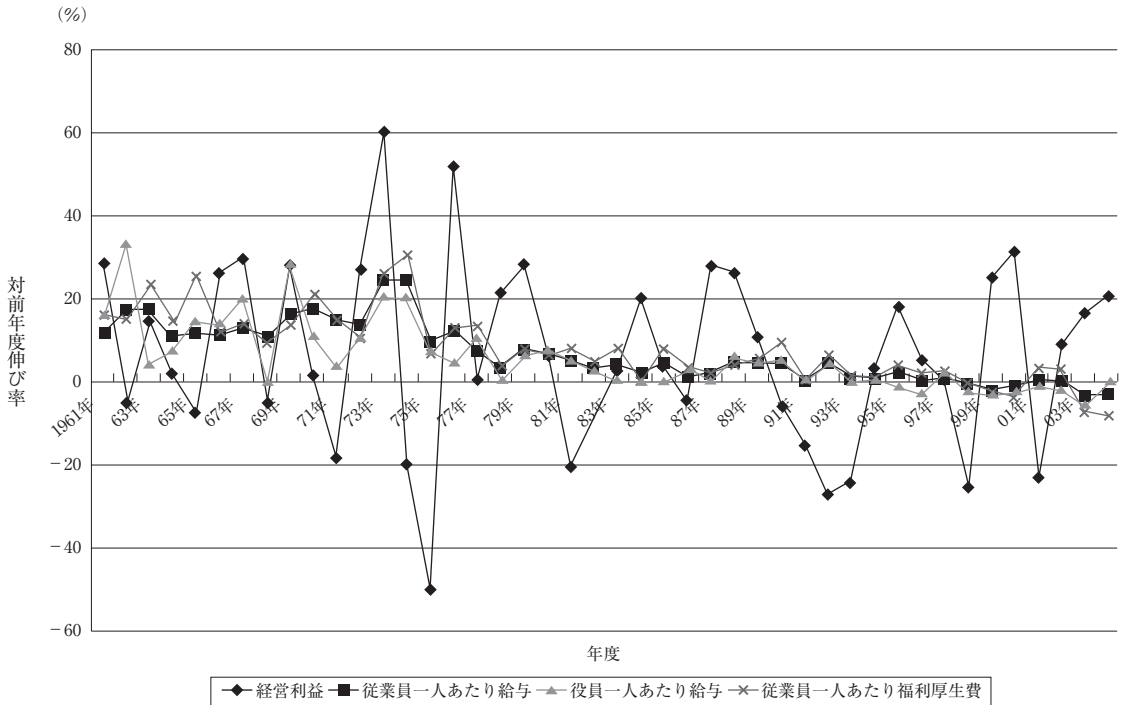
労務管理コストの高騰は影響したか

しばしば指摘されるのは、バブル経済が崩壊して、不況が長期にわたり継続したためというものがある。また、経済のグローバル化が進展し、国際競争が激しくなったためというものもある。さらには、人口の高齢化が進むとともに、企業内の人員構成も高齢化しているというものもある。他にもいくつか指摘されている要因はあるが、いずれにせよ最大の要因は労務管理コストの高騰であり、人件費の高まりが企業経営の上で大きな問題となったということである。

たしかに、従来多くの企業が採ってきた職能資格制度による報酬管理制度は、年功により処遇が高くなるという構造的な仕組みが内在していた。労働者の平均年齢が高まるにつれ、労務管理コストは高まっていた。とはいえ、労務管理コストの高まりのみが近年の人事戦略見直しの要因と考えるのは早計ではないだろうか。

というのも、労務管理コストが企業経営を圧迫したことは過去に何度かあったはずだからである。図5は財務省の『法人企業統計』（年次別調査）から、経常利益や従業員一人あたり給与、福利厚生費について、それぞれの対前年度伸び率をプロットしたものである。従業員一人あたり給与と従業員一人あたり福利厚生費は、90年代後半になる

図5 経常利益、給与、福利厚生費の対前年度伸び率



まで一貫してプラス成長であり、60年代と70年代は対前年度比で10%以上も伸びていた。一方、経常利益の対前年度伸び率は、たしかに60年代と70年代は平均して10%程度の伸びであったが、マイナスの伸び率の年もある。とりわけ、1974年と75年にはそれぞれマイナス20%とマイナス50%という経常利益の落ち込みを経験している。80年代以降も経常利益が対前年度でマイナスの成長になるというのは幾度か経験しており、近年になって初めてということではない。

すると、近年になって各社が人事戦略の見直しを強めたのは、これとは別の要因が影響しているからではないだろうか。果たしてその要因とは何だろうか。本稿が焦点を当てる要因は、一つが近年進歩著しいICT（情報通信技術）を初めとするホワイトカラー職場の技術革新であり、もう一つがコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造の変化である。

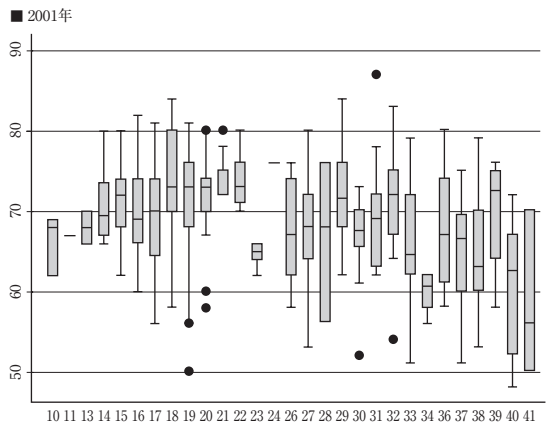
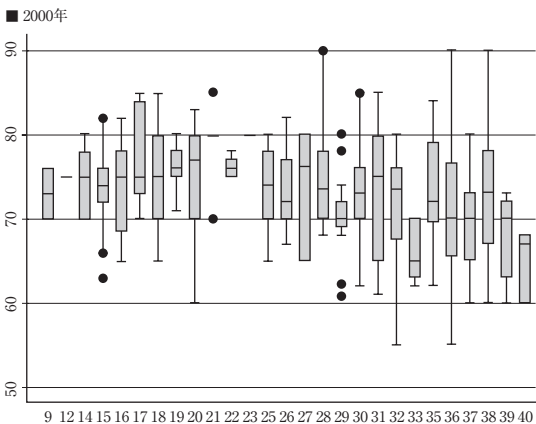
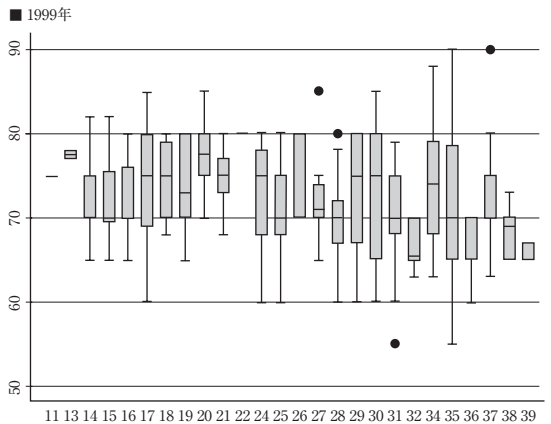
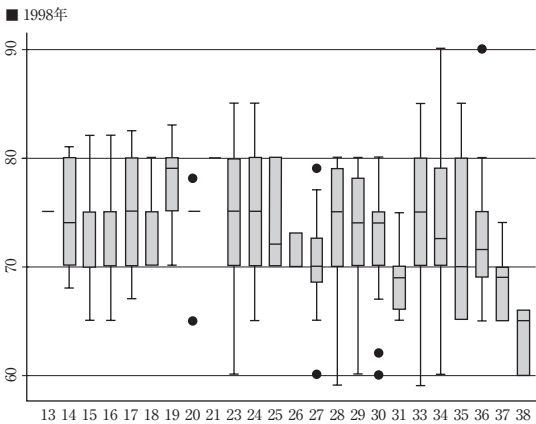
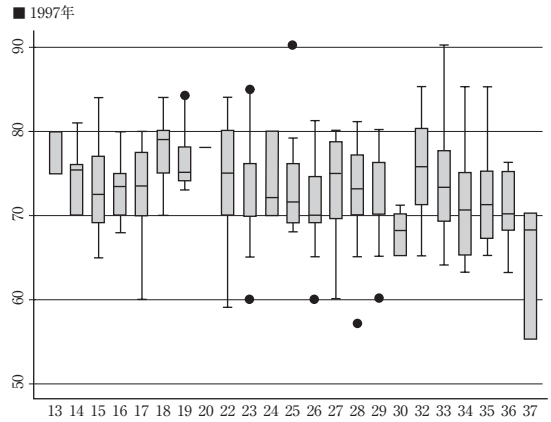
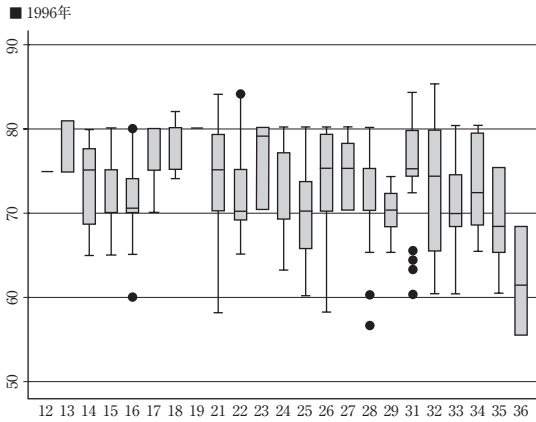
技術革新の影響⁹⁾

上で取り上げたB社。90年代初頭は、建設・環境やFAが売上げの7割を占めたが、2000年ごろには電子デバイスと情報通信デバイスが売上

げの7~8割にまで達していた。こうした経営環境が大きく変化するなかで、B社では営業マンの販売に関するスキル要素が大きく変わった。建設・環境やFAシステムの場合は、長期的取引が有効であり、営業マンの顔や勘・コツが商いの本道だった。ところが、電子デバイス、情報通信デバイスがメインの取引対象になると、インターネット取引の活用がモノを言う世界となる。顔の広さや経験、勘、コツは必ずしも必要ではなくなり、そのかわりとして顧客にトータルソリューションを提供する課題解決型、提案型の営業が中心となった。実際に、同社でこの環境変化への対応に苦慮していたのが40代後半から50代であり、今までは顔や経験だけでも売れていたものが売れなくなるという問題に近年になり直面した。

図6は勤続年数別に査定点の分布を示している。人事制度改革前の96年から改革後の2001年にかけて査定点のばらつきが拡大している。資格別には、管理職の資格が低い（図中の10番）とか高い（同14番）とかにかかわらず、1997年から99年には査定点の平均は必ずしも高くなっておらず、横並びになりつつあった（図7）。その時点では職

図6 勤続年数別に見た査定点の分布（管理職層）

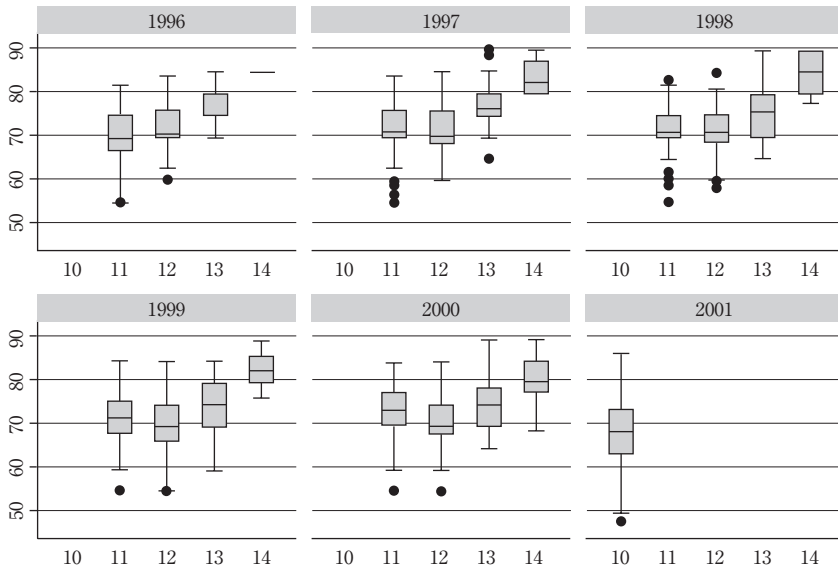


能資格制度が運用されている 2000 年には、より資格の低い 11 番より 12 番の層の平均査定点が低くなっていった。これは、職能資格制度を年功的に運用していった結果、加齢により資格を上げざるをえなくなった人の資格を上げてはみたものの、

あまり成績が上がらなかったことを意味している。人事制度改革前は、資格を上げてはいけない人も上げていたのである。結果として、能力指標として勤続年数が利用できなくなった。

一方、図 8、図 9 にあるように、査定点と勤続

図7 資格別に見た査定点の分布（管理職層）



資料出所：B社人事データより加工

年数の相関が弱くなっているにもかかわらず、報酬は勤続と相関が強いまま残っている。つまり、払い過ぎていた人が出てきた。勤続で資格を決めてきた結果、人事制度改革前は能力と給与のギャップが拡大していた。特に図7と図9を比較すると、図9では資格と賃金の相関が非常に高い。資格が上がれば報酬が上がっているが、しかし査定点との間は必ずしもそういう関係はない。つまり、査定が低くても給料は高いという人たちが多数いたのである（特に問題だったのは12番と13番の層）。

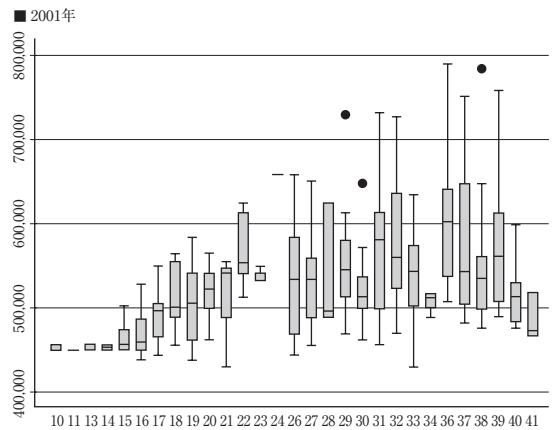
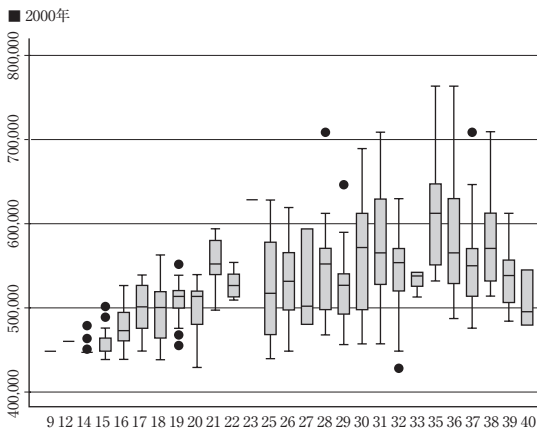
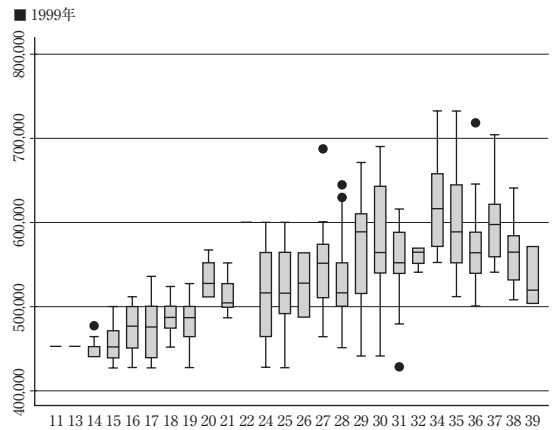
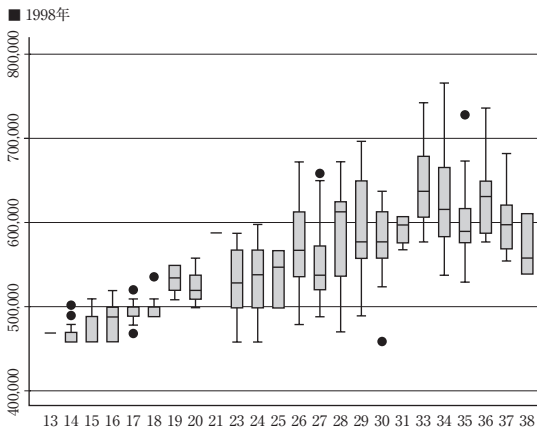
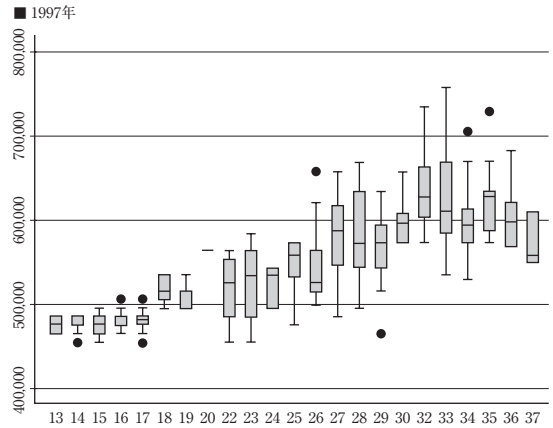
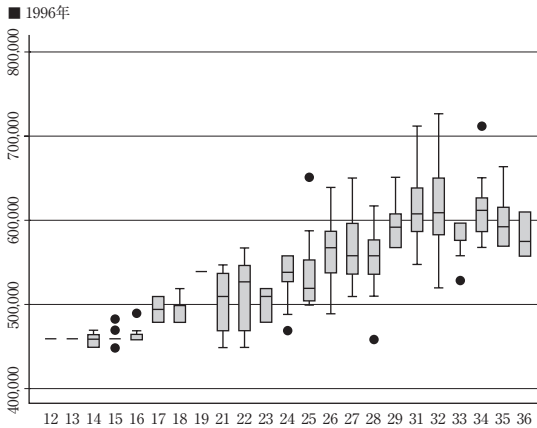
表3は、2000年時点における旧職能資格制度における格付けと新役割等級制度における格付けとの対応関係を示したものである。縦軸が旧制度の職能資格（11番から14番。大きい数字が資格は高い）の層が並んでいる。一方、横軸が新人事制度の役割等級（1番から5番。大きい数字が等級は高い）である。例えば旧職能資格制度13番の人は、役割等級制度の3番にくるのが普通だが、実際には役割等級の1番や2番にも入っている。つまり、本来3番、4番に格付けられるべき人が、63人中40人しかいなかったということである。

残りの23人は、もっと低い位置づけにあった。ところが、職能資格制度は年功的に運用していたためそれが見えなかったのである。

次に表4をみると（査定点のランク0, 1, 2については、0は旧制度から新制度移行時に下位ランクに格付けられた人、同様に2は上位に格付けられた人、1は標準的なランクに格付けられた人である）、下位ランクに格付けられた人（0）は、標準ランク、上位ランクに格付けられた人（1, 2）に比べ、旧制度でも低く格付けられていた。したがって、新制度で下位に格付けられた人は、旧制度（1996年から2000年まで）でも査定点が低かった。同様に標準ランクの人は、旧制度でもやはり真ん中に張りついている。上位ランクに格付けられた人（2）は、旧制度下でも好成績者だったのである。

ところが、これを賃金の平均値を見ると、下位ランクの人（0）は、96年に54万5164円である。標準ランク（1）の人は52万9369円となっている。つまり、平均的な人に比べて、査定点が低く、ランクは下位に位置づけられている人の給料は、旧制度では高い。それが99年まで続いたのである。

図8 勤続年数別に見た報酬の分布（管理職層）

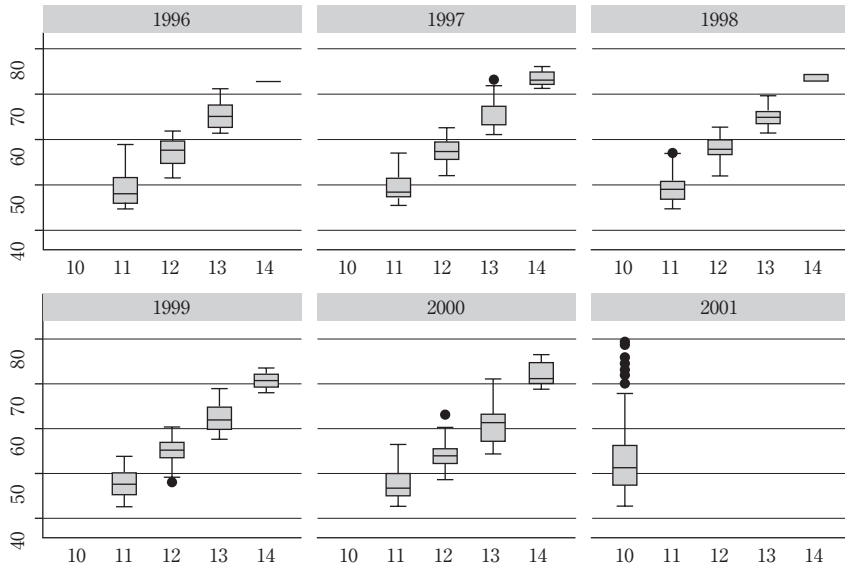


そして、2000年以降は、この逆転現象が崩れて、下位ランクの人(0)は標準ランク(1)よりも低い賃金になった。

つまり、職能資格制度の運用当時、勤続年数が長くて資格が上がった人のなかには、能力が低い

人もいた。この人たちは、職能資格制度上は賃金も高かった。ところが、この人たちに比べて勤続が短いゆえに資格が低く、しかし成果は高い人もいた。職能資格制度運用上はこの人たちの賃金は低かった。

図9 資格別の報酬の分布



資料出所：B社人事データより加工

表3 職能資格制度における格付け状況と役割等級制度における格付け状況

	役割等級					計
	1	2	3	4	5	
職能資格 11	91	61	1	0	0	153
12	50	51	8	5	0	114
13	5	18	24	16	0	63
14	0	0	0	7	5	12
計	146	130	33	28	5	342

では、なぜB社でこうしたことが起きたのか。先述したようにB社の経営環境が激変していた。商社機能が変化して、付加価値創出が求められるようになった。それまでは、顔、勘、コツがものを言う商社営業は勤続年数とマッチしていたが、技術革新による激変により、勤続と能力の相関が薄れてしまったのである。そして能力と賃金の逆転現象が96年以降に観察されるようになり、B社は2000年になって人事制度改革を行ったのである。

コーポレート・ガバナンス構造の変化との関係¹⁰⁾

経済のグローバル化といった事業環境の変化を

踏まえ、企業はコーポレート・ガバナンス構造の改革にも直面している。機関投資家や個人投資家の発言力の増大や株主構成に変化が生じ、ステークホルダー（利害関係者）重視の傾向も強まっている。こうしたなか、コーポレート・ガバナンスの変化は人事戦略にも少なからず影響を及ぼしている。

Aoki (2001), Abe and Hoshi (2006), 星 (2002) によると企業財務、コーポレート・ガバナンスと人事戦略の間には補完的關係があると予想される。しかし、そうした關係を実証分析した研究は、データの不在などの理由であまり進展していない。以下では、労働政策研究・研修機構調査部が実施した『企業のコーポレート・ガバナンスとCSRに関する調査』（以下、『調査』とよぶ）を利用して、コーポレート・ガバナンス構造が人事戦略、とりわけ賃金制度にどのような変更を与えたかを見てみよう。

具体的な分析は次のように行った。『調査』の間13で、各社の人事・労務管理制度の有無について回答を得ている（表5が基本統計量）。ここで

表4 役割等級制度でのランク別、査定点と月例賃金の
平均値

●査定点のランク別平均値

	ランク			Total
	0	1	2	
1996	67.42 (5.032) 85	73.81 (4.460) 146	79.49 (2.705) 35	72.52 (5.958) 266
1997	68.13 (4.618) 85	74.15 (4.574) 157	80.14 (4.447) 35	73.06 (5.940) 277
1998	68.02 (4.617) 86	74.03 (4.655) 179	80.86 (4.628) 35	73.10 (6.031) 300
1999	66.42 (4.616) 86	73.52 (4.664) 200	81.20 (3.810) 35	72.45 (6.292) 321
2000	67.54 (4.778) 87	74.34 (4.451) 220	80.77 (4.373) 35	73.27 (5.939) 342
2001	63.18 (6.227) 87	69.71 (6.515) 237	73.37 (4.875) 35	68.49 (7.051) 359
Total	66.78 (5.279) 516	73.09 (5.318) 1139	79.30 (4.961) 210	72.04 (6.481) 1865

●月例賃金のランク別平均値

1996	545164.71 (51047.095) 85	529369.86 (60092.689) 146	614457.14 (70830.511) 35	545612.78 (64938.261) 266
1997	550188.24 (49710.949) 85	540509.55 (59788.475) 157	638685.71 (69456.618) 35	555884.48 (66187.106) 277
1998	550883.72 (49082.504) 86	542949.72 (63117.269) 179	656000.00 (66691.564) 35	558413.33 (69544.643) 300
1999	522465.12 (45333.976) 86	522075.00 (62270.357) 200	647685.71 (57218.246) 35	535875.39 (69569.098) 321
2000	505436.78 (33825.373) 87	522186.36 (55420.327) 220	661971.43 (54338.528) 35	532230.99 (67316.052) 342
2001	493379.31 (24443.690) 87	522466.57 (53846.966) 237	678600.00 (55952.291) 35	530639.49 (69815.270) 359
Total	527732.56 (48647.795) 516	528934.66 (59320.291) 1139	649566.67 (65172.556) 210	542185.30 (68866.725) 1865

注：括弧内は標準偏差。最下段の数値はサンプル数。

は、制度が完備されている場合は1、それ以外は0とする変数を作成し、これを従属変数とする。なお問13は計16の制度の有無を調査しているが、ここでは報酬制度とかわる制度についてのみ分析を行っている。さらに『調査』で回答を得た、企業のトップの属性ダミー（オーナータイプ、生え抜きタイプ、天下りタイプの3種の属性。なお、生え抜きタイプをレファレンスとする）、株主属性別株式所有率（10大株主、金融機関、証券会社、個人、外国人。なお個人株式所有率をレファレンスとしている）、経営危機の有無、産業ダミー、企業規模ダミーのそれぞれを説明変数とする。

推定結果は表6に掲げられている。まず「(1)職能資格制度」を従属変数にしたとき、証券会社株式所有率の推定された係数のみが統計的に有意な負値となっている。証券会社の株式所有率がマイナスの影響を与えている理由は定かではないが、これ以外のトップや株主属性間の違いは見あたらない。つまり「(1)職能資格制度」は、証券会社の株式所有率の高い企業を除いて、一般的である。

つぎに「(2)個人の業績を月例賃金に反映する制度」を従属変数にしたとき、「外国人株式所有率」が統計的に有意な正値が推定された。つまり、外国人株主の株式所有率の高い企業ほど、いわゆる成果主義を導入しているということをこの結果は示唆している。これ以外のトップや株主属性は、影響していない。「(3)部門の業績を月例賃金に反映する制度」については、「(過去に)経営危機あり」の企業の導入割合が高いことがわかる。また「(4)企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」は、統計的に有意な係数が推定されておらず、トップや株主属性は影響していない。

このように、個人の業績を月例賃金に反映するいわゆる成果主義的報酬体系は、外国人株式所有率が高い企業で導入される傾向にある。外国人株主の多くは投資信託・ファンドであるが、ROA（総資産利益率）やROE（株主資本利益率）を重視する傾向が強く、企業経営者に対しては短期的利益追求を求める傾向にある。また、彼らの「声」は企業経営者も無視できないほど大きい。こうしたステークホルダーの存在が企業の効率的経営を促し、結果的に人事戦略も成果主義になったと考

表5 人事・労務管理制度の導入状況

	調査数	実施している	検討中	予定なし	無回答
(1)職能資格制度	451 100.0	339 75.2	19 4.2	78 17.3	15 3.3
(2)個人の業績を月例賃金に反映する制度	451 100.0	264 58.5	38 8.4	135 29.9	14 3.1
(3)部門の業績を月例賃金に反映する制度	451 100.0	74 16.4	56 12.4	307 68.1	14 3.1
(4)企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	451 100.0	79 17.5	56 12.4	300 66.5	16 3.5
(5)裁量労働制	451 100.0	105 23.3	118 26.2	207 45.9	21 4.7
(6)目標管理制度	451 100.0	356 78.9	51 11.3	29 6.4	15 3.3
(7)考課者訓練	451 100.0	291 64.5	96 21.3	50 11.1	14 3.1
(8)評価に対する苦情処理制度	451 100.0	167 37.0	107 23.7	159 35.3	18 4.0
(9)社内公募制度・自己申告制度	451 100.0	282 62.5	75 16.6	78 17.3	16 3.5

表6 人事・労務管理制度に与えるコーポレート・ガバナンスの影響

	(1) 職能資格 制度	(2) 個人の業 績を月例 賃金に反 映する制 度	(3) 部門の業 績を月例 賃金に反 映する制 度	(4) 企業全体 の業績を 月例賃金 に反映す る制度	(5) 裁量労働 制	(6) 目標管理 制度	(7) 考課者訓 練	(8) 評価に対 する苦情 処理制度	(9) 社内公募 制度・自 己申告制 度
オーナータイプ	-0.061 (0.057)	0.058 (0.065)	0.054 (0.054)	0.003 (0.055)	-0.064 (0.055)	-0.070 (0.051)	-0.031 (0.063)	-0.150 (0.063)**	-0.084 (0.066)
天下りタイプ	0.009 (0.076)	-0.012 (0.099)	-0.016 (0.069)	0.108 (0.091)	0.047 (0.087)	0.057 (0.060)	0.130 (0.079)	0.019 (0.100)	0.034 (0.092)
10大株主株式所有率	-0.232 (0.180)	0.229 (0.229)	0.276 (0.170)	0.160 (0.187)	0.237 (0.203)	-0.258 (0.162)	-0.232 (0.210)	0.068 (0.231)	-0.237 (0.219)
金融機関株式所有率	-0.004 (0.193)	0.242 (0.253)	0.155 (0.184)	-0.151 (0.208)	0.259 (0.220)	0.373 (0.192)*	0.605 (0.243)**	0.670 (0.255)***	0.723 (0.251)***
証券会社株式所有率	-2.373 (1.244)*	0.649 (1.578)	1.032 (1.165)	-0.348 (1.526)	-1.132 (1.747)	-0.926 (1.115)	-1.634 (1.478)	-1.237 (1.700)	-1.975 (1.484)
外国人株式所有率	-0.332 (0.228)	0.948 (0.315)***	0.222 (0.226)	0.258 (0.237)	0.458 (0.256)*	0.067 (0.226)	0.171 (0.289)	0.154 (0.310)	0.451 (0.298)
経営危機あり	-0.069 (0.048)	0.032 (0.058)	0.111 (0.046)**	0.061 (0.048)	0.067 (0.052)	0.051 (0.042)	0.071 (0.054)	0.101 (0.059)*	0.058 (0.055)
サンプル数	358	356	351	340	343	350	345	347	355

注：括弧内は標準誤差

*は10%、**は5%、***は1%で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

えられる¹¹⁾。

報酬制度以外の人事・労務管理制度についてみると、「(5)裁量労働制」については、外国人株主の株式所有率の高い企業ほど導入していることをこの結果は示している。裁量労働制は「みなし労働時間制」の一つであって、業務の性質上その具体的遂行方法について大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある場合、使用者の具体的指揮監督になじまず、通常の方法による労働時間の算定が適切でない場合、労使で協定をした上である時間を労働したものとみなすとする勤務形態・労働時間制度である。これには「専門業務型裁量労働制」と「企画業務型裁量労働制」の2種類がある。ここでは、労働者は目標を達成することで評価されており、その意味で「労働時間」に対する報酬支払いという概念とは異なり、「成果」に対する対価・処遇を意識している労働時間制度である。外国人株主の株式所有率の高い企業で裁量労働制が導入される傾向にあるという結果は、外国人株式所有率の高い企業で成果主義が採用されているという結果と補完的關係にあるとも考えられる。

ところが、「(6)目標管理制度」や「(7)考課者訓練」「(8)評価に対する苦情処理制度」、あるいは「(9)社内公募制度・自己申告制度」については、外国人株式所有率は統計的に有意な影響を与えていない。これら制度に影響しているのは金融機関株式所有率であり、金融機関の株式所有率が高いほど導入されている¹²⁾。これらの制度は成果主義の運用を補完する関係にあると考えられるが、成果主義的な報酬体系を有する傾向が強い外国人株式所有率の高い企業でこれらの制度がないということは、人事制度の運用上バランスを欠いているかもしれない。

目標設定がうまくなされていない、あるいは適切な評価がなされていない、評価に対する不満がある、配置・配属先に不満があるなど、成果主義的な報酬体系が日本企業にはなじまないとする議論の多くはこうした問題を並べることが多いが、報酬体系そのものの問題ではなくて、それを補完する制度が未整備であることがむしろ問題の可能性がある。

IV むすびにかえて——成果主義的賃金 vs. 職能資格制度はナンセンス

90年代後半以降にめざましく日本企業に導入された成果主義的な報酬制度。それにはさまざまな問題が指摘されてきた。

しかし、成果主義にしても従来の職能資格制度にしてもそれぞれに問題を抱えており、どちらが効率的であるかは、その時代の労働市場や企業経営の環境に影響される。また、成果主義という「制度」を導入したからといって必ずしも企業の業績や生産性は高まらない。労働者が企業の目標にコミットメントし、モチベーションを高めることができはじめて生産性や業績に影響するのであり、「制度」の変更だけで労働者がモチベーションを高めたり、企業目標にコミットメントしたりするわけではない。報酬制度とは別になんらかの仕組みが必要である。

本稿では、人事の経済学で取り上げられている最適報酬体系の理論を説明し、職能資格制度ではモラルハザード問題が生じるおそれがあることを指摘し、同時に成果主義的報酬体系の問題点についても触れた。いずれにせよ両者は First Best な報酬体系ではなく、完全な制度ではない。

それにしても90年代以降になって日本企業が人事制度改革に取り組み、成果主義的な制度を導入した背景には何があったのか。本稿では、しばしば指摘される労務コストではなく、技術革新とコーポレート・ガバナンスの変化による影響に焦点を当てた。技術革新やコーポレート・ガバナンスの変化により、企業の経営環境が変わり、同時に従業員の高齢化も進んだことで、成果主義を取り入れようとする企業が増えたというのが筆者の主張である。いずれにせよ、そこには能力主義が破綻したという積極的理由で人事制度改革に踏み切った企業はたぶん少なかったのではないだろうか。

職能等級にせよ、役割等級にせよ、日本的な成果主義では、客観的な成果指標だけで人事考課を行う企業はまれである。このことについても成果指標が十分ではないから成果主義は成り行かない

という批判もあるが、主観的な指標でも問題はないのではないだろうか。むしろ成果主義が導入されたという意識を労働者が持つことが彼／彼女のインセンティブにつながっているのではないか。

*本稿は、最近の成果主義を人事の経済学から再評価するために書かれたものであり、必ずしも専門の研究者を対象にしたものではない。それゆえ、あえて教科書レベルの内容にも触れている。

- 1) Milgrom = Roberts [1992] には、リスク回避的な労働者を仮定した最適報酬モデルについて詳細な議論がなされている。1は同書に触れていない読者を対象に書かれたものであり、読み飛ばしても差し支えない。
- 2) 労働者の Output は、具体的には仕事の成果や出来高、あるいは仕事上の役割である。ここでいう Output は、必ずしも直接的に金銭換算できる売上げなどを指しているわけではない。
- 3) この効用関数の特徴として、賃金報酬に関する限界効用は、 $\partial U / \partial w^e = 1$ 、努力に関する限界効用は $\partial U / \partial e = -\delta e$ である。したがってこの仮定の下では、限界的に、労働者は努力水準を高めるほどコストがかかる一方で、賃金報酬の大小にかかわらず同じ効用水準に留まることになる。
- 4) (5)式で示されるように、 β の最大値は p である。 $\beta = p$ のとき、企業の利潤はゼロである。
- 5) なお、これまで大抵の賃金関数の計測結果は、勤続年数よりも年齢のほうが、推定された係数の値は大きく、説明力も高いことを示してきた。これをもって、小野 [1987] や Ohashi [1983] は「生活保障仮説」を展開する。従来の日企業が労働者の生活保障を考慮して報酬体系を設計してきたのであれば、以下の議論同様に、報酬体系は労働者のモラルハザード問題を引き起こす可能性をより強くしたはずである。
- 6) 上で見たように、導出された最適報酬体系の前提条件として現実妥当な仮定が置かれているわけではない。とはいえ、仮定を変化させることで得られた First Best な解がどう変化するかを見ることで、現実が生じる可能性のある報酬体系の問題点を予想することができる。人事の経済学がまだまだ抽象的レベルが高く現実の人事制度を説明できていないとの批判はあるものの、報酬体系の問題点を浮き彫りにできるという点では意味がある。
- 7) 以下で取り上げる問題以外にも、さまざまな問題点が指摘されている。詳細については Prendergast [1999] を参照されたい。
- 8) 上記調査は郵送により 2005 年 10 月に行われた。また、株主の影響を把握するために上場企業全数（東京一部・二部、大阪一部・二部、名古屋一部・二部）2531 社を調査対象とした。有効回収数は 450 社（有効回収率、17.8%）である。回答企業の属性は、従業員規模で、300 人未満が 16.9%、300 から 999 人が 33.3%、1000 から 4999 人が 36.2%、5000 人以上が 11.8%であった。また回答企業のうち製造業が 48.2%、非製造業が 49.9%であった。
- 9) この部分の詳細については、都留・阿部・久保 [2005] の第 6 章を参照されたい。
- 10) この部分の詳細については、『企業のコーポレート・ガバ

ナンスと CSR に関する調査報告書」を参照されたい。

- 11) なお、コーポレート・ガバナンスと人事戦略の補完性を理論的に議論したものとして、Tirole [2001] や星 [2002]、Abe = Hoshi [2006] がある。
- 12) 「評価に対する苦情処理制度」に対しては、経営トップが「オーナータイプ」であるとマイナスに影響し、「(過去に)経営危機あり」はプラスに影響している。

参考文献

- Abe, Masahiro, and Takeo Hoshi [2006] "Corporate Finance and Human Resource Management," Aoki, M., G. Jackson and H. Miyajima (eds.), *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press (Forthcoming).
- Aoki, Masahiko [2001] *Towards a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘 (訳) [2001] 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版).
- Baker, George, Robert Gibbons, and Kevin J. Murphy [1994] "Subjective Performance Measure in Optimal Incentive Contracts," *Quarterly Journal of Economics* 109, 1125-56.
- Holmstrom, Bengt, and Paul Milgrom [1991] "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, 24-52.
- 星岳雄 [2002] 「日本型コーポレート・ガバナンス」『経済研究』第 53 号, 289-304.
- Lazear, Edward [1989] "Pay Equality and Industrial Politics," *Journal of Political Economy* 97, 1261-84.
- [2000] "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review* 90, 1346-61.
- , and Sherwin Rosen [1981] "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy* 89, 841-64.
- Milgrom, Paul, and John Roberts [1992] *Economics, Organizations and Management*, Prentice Hall (奥野正寛ほか (訳) [1997] 『組織の経済学』, NTT 出版).
- Ohashi, Isao [1983] "Wage Profiles, Layoffs, and Specific Training," *International Economic Review* 24, 169-81.
- 小野旭 [1987] 「熟練仮説か生活費保障仮説か」『経済学研究』28, 一橋大学研究年報.
- Prendergast, Canice [1999] "The Provision of Incentives in Firms," *Journal of Economic Literature* 37, 7-63
- 労働政策研究・研修機構 [2006] 『企業のコーポレート・ガバナンスと CSR に関する調査報告書』 (Forthcoming).
- Tirole, Jean [2001] "Corporate Governance," *Econometrica*, 69, 1-35.
- 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.

あべ・まさひろ 獨協大学経済学部助教授。最近の主な著作に『日本経済の環境変化と労働市場』（東洋経済新報社、2005年）。労働経済学専攻。