

# 論文 Today

## 成果主義は機能しているのか ——その効果と、これからの研究への示唆

Hannu Piekkola “Performance-Related Pay and Firm Performance in Finland” *International Journal of Manpower*, 2005, Vol. 26, No. 7/8, pp.619-635.

Antti Kauhanen, and Hannu Piekkola “What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence” *Journal of Management and Governance*, 2006, Vol. 10, No. 2, pp. 149-177.

同志社大学 COE 特別研究員 **宮本 大**

1990年代以降、日本企業の報酬制度は成果主義的なものへと変化してきた。しかし、こうした変化は日本だけに限らず世界的に生じている。そして近年、世界各国で成果主義的な報酬制度（以下、成果主義）の機能を明らかにするために、企業や労働者に及ぼす効果についての研究が行われている。今回、そうした一連の成果主義研究の中から2つの論文を紹介する。最初の論文では、成果主義が企業に及ぼす効果が検証されている。そして次の論文では、それがどのような経路を通じて機能するのかという点を探るべく労働者レベルへ立ち返り、インセンティブ効果についての検証を行い、最後にまとめとして、今後の研究の展開を示すという2つの論文間に連続性が見られる。それゆえ、ここで、これらの論文を紹介することによって、これからの日本における成果主義研究について一つの方向性を議論できると考えたことが、これらを取り上げた理由である。

では早速、論文を紹介していこう。最初の論文は、成果主義が企業の生産性と利益（ROA）に及ぼす効果を検証している。この分析では、ある経済団体が加盟企業に対し毎年行う労働者調査（民間製造企業40万人超が対象でフィンランド製造業の約3分の1の労働者に当たる）を利用して加盟企業の成果主義の状況を調べ、企業の財務データと連結させたデータベースを用いている。それは1996年から2002年の7年間に渡り、延べ1万社超（1年当たり約1500社）を対象とし、これまでに例のない大規模パネルデータによる分析という特徴をもつ。このデータから成果主義の状況を見ると、1996年に23.1%であった成果主義導入企業割合は2002年には30.1%まで増加する。さらに労働者データから各企業で働く労働者の賃金のうち成

果主義によって決定されるシェア（以下、成果シェア）を計測できる（分析期間の平均値は成果主義を適用されていない労働者を含め約2%）。企業が成果主義を導入する場合、その効果のインパクトは成果シェアによって異なると考えられ、その点を考慮して分析が行われている。

推計結果を見ると、成果主義導入ダミーは生産性と利益に対して効果を及ぼしていない。しかし成果主義を導入し、かつある一定の成果シェアを超える企業ダミーにするとプラスの効果が表れる（0.6%と1.2%を設定、ともに有意）。つまり成果主義が企業に対しインパクトを与えるには成果シェアがある一定の割合を超えることが必要であり、導入してもほとんど賃金に成果主義が反映されていなければ、その効果は得られないことを示した。著者は、この結果を労働者に対するインセンティブ効果によるものと説明するが、得られた結果がインセンティブ効果によるものかは必ずしも自明ではない。フィンランドでも日本同様に、企業が成果主義を導入する理由は主として「労働者のインセンティブ」と「柔軟な人件費管理（人件費抑制）」のためである。分析結果は後者の効果によって人件費が抑制されただけなのかもしれない。企業レベルの分析では少なくともインセンティブ効果と人件費抑制効果を識別する試みが必要であろう。実は、この点が次の論文に受け継がれている。

2つ目の論文は、インセンティブ効果をもつ成果主義とは、どのようなものかという点を明らかにしようとしている。特に、個人成果の評価に対する目標設定や制度運用が及ぼす効果に焦点が当てられる。主たる検証仮説は「1. 成果が個人やチームなど個人に近い単位で計測され、かつ個々の労働者が成果に効果を及

ほすことができる場合、フリーライドを防ぎ、個人の労働意欲が高まる」「2. 成果と報酬の関係を明確にするほど労働意欲が高まる」「3. 労働意欲を高めるには十分な成果シェアを設定する必要がある」「4. 労働者が目標設定にコミットできるほど労働意欲が高まる」の4つである。分析データは1999年に実施された4つの職業別組合加盟労働者を対象とするアンケート調査から得られたもので、「成果主義の導入によってモチベートされたか否か」という設問の回答からインセンティブ効果に関する個人の主観を被説明変数とし、プロビットモデルによって推計が行われている（有効回答数は約9000名）。

結果は、上記4つの仮説を基本的にすべて支持し、成果主義導入において同時に行うべき評価制度の設定や運用のあり方を明らかにしている。実は日本でも成果主義において評価制度の設定や運用が重要であることは指摘されている（守島（1999）、開本（2005）ほか）。ただし、その多くは組織公平性という観点からの検証であり、この論文のすべての仮説をカバーしているわけではない。たとえば成果シェアの効果は先の企業レベルの結果同様、本研究独自の知見である。またそのほかの仮説も、二国間とはいえ、両国で同様の結果が得られたことは、それらが成果主義を機能させる国を超えた普遍的な要素であることを示唆する。

最後に、著者らの今後の研究展開への指摘と、日本における研究への示唆を述べておこう。2つ目の論文のまとめに、著者らは労働者のモチベーションに寄与する要因を組織や企業レベルの分析に持ち込み、さら

に展開させることの重要性を指摘する。たとえば成果シェアだけでなく、報酬と成果の関係の明確化や労働者の目標設定コミットメントなどを指標化し、企業レベルの指標との関係を分析することで、少なくともインセンティブ効果の経路に沿った検証ができる。もちろん、これでインセンティブ効果と人件費抑制効果を完全に識別できるわけではなく、さらに2つの論文では触れられていない成果主義と企業の人件費管理との関係を検証することも重要であることを付け加えておく。日本では、この種の研究、特に企業レベルでの研究は十分であるとはいいがたい。成果主義が日本企業に本格的に導入され十数年が経過した今、こうした点をより深く検証し、成果主義が労働者、企業双方にそれぞれ何をもたらしたのか、また双方にとって望ましい成果主義とはどのようなものなのかという点を評価・議論する必要があると思われる。

#### 参考文献

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.

開本浩矢（2005）「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, pp.64-74.

みやもと・だい 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター（ITEC）COE特別研究員。最近の主な著作に「NPO労働の実態とその機能：経済学的接近による研究」（同志社大学大学院経済学研究科博士論文）。労働経済学，人的資源管理論専攻。