

報酬管理と組織業績

——業績給 (Pay for Performance) 研究についてのレビューから

江夏幾多郎

(神戸大学准教授)

業績給 (Pay for Performance; PFP) に対する批判的な議論は依然として多いが、現実の組織を対象とした調査においては、業績給の導入により組織に所属する従業員の業績を高めることが広く示されてきた。現実の業績給は多様な成り立ちをしているが、各組織は従業員への貢献期待に応じて、業績給を構成する要素の組み合わせを変えてゆかなければならない。近年の業績給研究で大きな課題となっているのが、業績給の形態と組織業績の間の関係性の解明である。この解明のためには、集団業績に基づいた報酬への着目が求められる。また、人事担当者、経営者、現場の管理職、従業員といった業績給に関する多様な利害関係者が業績給にどう向き合っているか、そしてそこにどのような相互作用が生じているかについての描写が必要となる。本論文では、業績給に関するこれまでの研究動向を要約した上で、今後の研究に向けた方向性の提示を試みた。

目次

- I はじめに
- II PFP とは何か
- III PFP の機能
- IV PFP の基礎理論
- V PFP の重要性
- VI PFP と組織業績
- VII PFP の全体設計
- VIII PFP 研究の将来展望——結びに替えて

I はじめに

組織、すなわち雇用主 (employer) から従業員 (employee) に配分される、賃金や賞与といった、経済的/金銭的な報酬 (compensation) のマネジメントは、人事管理の中核的な活動の一つであり、この100年ほど実務と研究の両面で様々な議論や実践が展開されてきた。報酬については、「雇用

主が従業員に対し、彼らの組織への貢献を引き出すために提供する、経済的/社会的な資源」と定義できる。具体的には、賃金や賞与、昇進や昇格を含む移動の機会などを指す。

報酬に関する支出は組織経営に伴う支出の多くを占めるものであり、かつその巧拙が従業員の採用や確保、意欲や能力の蓄積や発揮、ひいては組織目的の達成の程度に大きな影響を与える (Gerhart and Milkovich 1990; Nyberg et al. 2018)。特に、「業績給 (Pay for Performance; PFP)」と呼ばれる業績連動型の報酬については、その有効性に関する両極的な主張がなされてきた。肯定的な主張 (Jenkins et al. 1998; Locke et al. 1980) と否定的な主張 (Deci, et al. 1999; Kohn 1993) が対立する背景には、それぞれの主張の理論的バックグラウンド、着目する成果指標 (被説明変数)、そして、PFP の描き方における違いがある。

そこで本論文では、PFP に代表される報酬管

理が従業員個人の業績、さらには組織業績と密接に関わっているという想定に立ち、PFPの運営に資する観点や知見を紹介したい。

PFPについては、日本では、「業績/パフォーマンス≒個人的成果」という想定に立った、短期的かつ局所的な視野に立った報酬管理として(否定的に)捉えられることが多い。しかし、「パフォーマンス(遂行)」という言葉そのものは、ある成果につながる従業員個人の能力・行動も含めた広い意味を持つ。また、もし業績/パフォーマンスを「組織への貢献」と捉えた場合には、企業による査定の対象となるものを幅広く包括することになる。従業員は職場内外の様々な他者と関わり合いながら業務を遂行しているため、個人の能力・行動・成果のみならず、集団的なそれらも評価や報酬分配の根拠となる。

PFPをこのように包括的に捉える研究においては、PFPが個人業績を高める効果については、幅広く支持されてきた。しかし、それが組織業績に与える影響については、依然として不明確な部分が多い(Gupta and Shaw 2014; Larkin and Leider 2012)。それは、第一に、個人レベルでの様々な業績が組織レベルで合成される過程が極めて複雑で、理論化が十分に進んでいないためである。従業員の関係性における様々な創発的特性(emergent property)のため、組織レベルの業績は、個人レベルの業績を単純加算することで導出できないのである。

また、近年、「戦略的報酬(Strategic Compensation)」などと呼ばれるように、組織の目的や戦略、あるいは組織構造や業務特性など様々な要因と報酬管理の整合性に関心が集まっている。ここで無視できないのは、組織への貢献としての業績をどう定義すべきかについて、一意的には決められないことである(Ployhert et al. 2014)。PFPに望まれる具体的なあり方は、状況要因の形に応じて異なるのみならず、状況要因の変化に応じて変化する。

組織には状況を定義する力と対応する力の双方が求められるのであるが、その実態については未解明な部分が多い。それは、こうした組織過程が、報酬管理に関わる利害関係者の間での利害や

認識のすり合わせという側面を多分に含んでいるためである。報酬管理の担当者は、報酬制度の設計や運用の中で、PFPの内容や導入背景について、実際に制度の運用主体あるいは運用対象となる現場の従業員と合意を取れるよう、常に気を配る必要がある。

II PFPとは何か

PFPとは、組織が従業員に提供するインセンティブの一種である。

Gerhart (2017)によると、インセンティブという用語は、第一に、「客観的であらかじめ定められた業績水準に対する分配の約束」として理解される。営業成績、財務的貢献といった成果がその例であるが、そのように明確な個人的・客観的な業績指標は多くの仕事ではなかなか存在しないため、こうした定義に立ったインセンティブの適用範囲は限られる(中村・石田編 2005; Newman, Gerhart and Milcovich 2017)。そこで、「将来の業績を高めるための誘引」という、インセンティブの別の側面が重要になり、この側面に立脚して様々なPFPプログラムが登場してきた。個人的～集団的な成果に関する主観的評価(アセスメント)や、能率ベースの給与や賞与などがその例であるが、今日のほとんどの組織がそうした主観的な業績評価指標を用いている。

インセンティブないしは報酬が、そのままPFPに該当するわけではない。雇用主から従業員への報酬には様々なものがあるが、大まかに見て「PFPとそれ以外」という区分が可能である。PFPの配分は、何らかの形で従業員の業績(=企業への貢献)を測定することによって可能になる。逆にいうと、こうした業績評価(Performance Appraisal)を伴わずに配分される報酬がある。

それは例えば、金銭的報酬のうちの最低賃金水準のものであったり、法定福利であったりする。また、金銭的報酬のうちの最低賃金水準以外のものや法定外福利の中でも、従業員の業績の高低、企業への貢献の大小に関わりなく、全ての従業員が受け取れるものが存在する¹⁾。従業員が受け取る報酬のうち、こうした比率が低い場合には、従

業員の報酬水準は彼らのパフォーマンスに依存して決定することになる。こうした状態を「インセンティブ強度が強い」とすることができる。後述するように、インセンティブ強度が高いと従業員はパフォーマンスの向上に向けて一旦は動機付けられるが、こうした動機がどの程度持続し、実際の高パフォーマンスを伴うかどうか、そして伴う場合にはなぜなのかについては、様々な観点がある。

FPFを論じる際には、Payすなわち報酬と、Performanceすなわち業績の双方が、実に多様であることを明確にする必要がある。Gerhart(2017)によると、科学的管理法が生じた時代にベスレヘム・スチール(Bethlehem Steel Co.)で登場したような、個人的・客観的な成果指標に着目した報酬制度が適用される従業員は、米国でも4%以下に過ぎず、FPFについてはより幅広い定義を行うことが理にかなっている²⁾。

従業員の業績の多様性については、いくつかの軸で捉えることができる。様々な業績指標の間には、時としてトレードオフが存在する。

【客観的～主観的】生産数や売上高など、客観的あるいは数量的に把握できる業績に加え、努力姿勢や創造性など、その実態を一意的に特定できない業績がある。後者については、被評価者に対する観察や聞き取りを通じた、評価者による主観的判断を伴う。社内での提案数や特許の取得数などの代理指標を用いる場合があるが、代理指標を定めること自体が主観的な判断であり、社内での合意による正当化が必要になる。

【インプット～プロセス～アウトプット】従業員が作り上げた成果のみならず、その背景にある職務行動や職務行動を可能にする能力も、従業員の組織への貢献と見なせる。組織の価値創造過程が複雑であることに起因し、「能力→行動→成果」という因果の結びつきが弱まることもある。そのため、従業員の成果と報酬の連動を強めすぎることが、従業員の動機付け、あるいは組織の目的・戦略の達成に資さない可能性がある。こういう時には、個人の能力・行動と報酬を結びつけることが有効となる。

【個人的～集团的】FPFの目的は組織の業績の

最大化であるが、個人業績の単純加算で組織業績が説明できるわけではない。例えば、個人業績の最大化に向けた従業員の関心を強くすることが、従業員間での協力を損うことがある。また、個人業績が組織業績に結びつく経緯が不明確なことがある。こういう時には、集団の業績の高低を従業員個人の報酬に結びつけることが有効となる。「集団」は、組織全体であることもあれば、職場単位になることもある。

【短期的～長期的】業績が産出される時間幅については、客観的にも主観的にも多様である。例えば、既存の商品の売上高の増減は月や四半期の単位で把握できるが、職場集団の研究開発力の上昇の程度や管理者による人材育成の成果については、その時間幅では捉えられないだろう。では、どの時間幅で捉えるべきかについては、どの程度長期的な視点に立って組織経営や人事管理を行っているかに依存する。

また、上述のような多様な業績のいずれかあるいは複数が反映されて決定する報酬については、以下のような多様性がある。

【短期的～長期的】賞与や月給賃金は、一年に一度あるいは数度その水準が見直されるような短期的な報酬である。反面、長期的な報酬としての昇進・昇格の機会³⁾は、数年に一度あるかないかという頻度で訪れるのが大半の場合である。成果が必ずしも従業員本人に関する要因だけで説明できるとは限らないことから、長期的な報酬については、従業員の能力や行動に紐づいて決定されることが多い。

【固定的～変動的】ある職務や等級において、報酬の水準が固定的(シングルレート)の場合もあれば、変動的(レンジレート)の場合もある。また、変動的な場合においても、報酬水準が低下する可能性は原則としてなく増分の幅が従業員によって異なる「積み上げ」型と、報酬水準が低下する可能性がある「洗い替え」型の幅がある。

【インセンティブ強度の大小】一般的には、組織の上層になるほど、業績評価の結果が報酬水準に対して与える影響が大きくなる。

組織の競争力確保や従業員のニーズへの対応という観点から、何らかのFPFを採用することは

理にかなっている。なお、報酬体系のみならず、報酬を受け取る経緯も、従業員にとって正あるいは負の報酬となりうる。特に、PA および報酬配分の過程において、評価者とどのように関わってきたか、そこでどのような情報が取り交わされてきたかが、従業員の PFP への反応に大きな影響を与えることが、これまでの研究で示されてきた (Shaw and Gupta 2007; Xavier 2014)。

Ⅲ PFP の機能

PFP に関する研究の多くでは、PFP が持つ「動機付け効果 (incentive effect)」と「選別効果 (sorting effect)」という二つの機能について論じられてきた (Gerhart and Rynes 2003; Lazear 1986)。

動機付け効果は、報酬の水準や分配基準によって、従業員が所属組織への貢献につながる能力・行動・成果を発揮する可能性が変わってくることを述べたものである。つまり、高水準の報酬を望む従業員が企業への貢献に動機づけられ、実際に貢献を生み出すのである。Locke et al. (1980) によると、金銭的なインセンティブが従業員の業績向上に及ぼす効果 (30%) は、目標設定、職務充実、参加のそれ (それぞれ、16%, 9-17%, 1%未満) と比べて大きかった。Jenkins et al. (1998) で行われたメタ分析によると、財務的インセンティブと業績水準の間には強い正の相関が見られ、その傾向は実験室実験と比べてフィールド調査においてより顕著であった。また、業績の質との間には特段の相関関係はなかった。報酬水準が持つ効果は、報酬の支払基準との相互作用 (相乗効果) があった時、より顕著なものとなる (Nyberg and Reilly 2019)。

選別効果についても、報酬の水準や分配基準に関する組織の方針や実践が従業員の業績を引き出す点について述べたものであるが、メカニズムが動機付け効果とは異なる。すなわち、報酬の体系と不適合的な従業員が自発的～非自発的に組織から退出し、逆に適合的な従業員が定着・参加することにより、企業に貢献する従業員の比率が増すのである。報酬体系との適合性は、第一に、組

織による期待を従業員が満たすことができるかどうかにより説明される。第二に、企業による報酬の分配基準が従業員のニーズや選好 (preference) に適うかどうかにより説明される。先行研究 (例えば Nyberg 2010; Salamin and Hom 2005) によると、高業績の従業員ほど、PFP を欠いた企業からの強い離職意図を示す。また、報酬体系の変更を理由とした一部従業員の退出があることを示す研究もある (Lazear 2000)。

組織は、報酬のこれらの機能を通じて、組織の目標達成に能力面で資するのみならず、強く動機付けられた従業員を確保することができる (Larkin and Leider 2012)。PFP の個人業績への影響については、すでに示したのも含め、理論的～実証的に度々示されてきた (Fang and Gerhart 2012; Jenkins et al. 1998)。PFP が組織の業績に与える影響を考えると、報酬体系が組織と従業員のコミュニケーション・メディアとして作用している点は無視できない。すなわち、従業員にとって、報酬体系は組織との雇用関係の大枠についての予測を立てさせるもの、あるいは、自らの業務遂行や能力形成の道標になるのである。

逆に、もし PFP の体系についての従業員による理解や組織による発信が不十分であれば、これらの機能の発現が難しくなる。財やサービスの生産量、品質、安全性、顧客満足度などについての明確な指標に基づく報酬配分が実際に行われず、あるいは行われていると理解されない場合が該当する。また、市場相場と比べた報酬水準が低い場合、組織が望む就業者の確保は難しくなり、他の組織から積極的に選好されなかった就業者に選ばれる可能性がある (Chadwick 2017)。解雇規制の大きさや労働市場の動向から、労働移動が活発ではないまたは活発にできないような時には、選別効果が働きにくくなる。

Ⅳ PFP の基礎理論

PFP、あるいは報酬の水準や分配基準について論じる場合、特定の理論的背景が必要になる。例えば以下のような観点が利用されてきた。

【動機付け理論】人の動機に関する様々な心理

学的な理論のうち、例えば目標設定理論 (Locke 1968) や期待理論 (Vroom 1964) は、PFP の有効性を裏付けてきた。体系だった PFP は、より高い報酬を得るためになすべき事柄を、従業員に対して明確に指し示す。また、こういった状況では、自らの努力が成果につながることを、その成果に伴って報酬を得られることを、従業員は強く期待できる。その反面、認知的評価理論 (Cognitive Evaluation Theory; Deci and Ryan 1985) は、PFP の負の側面を強く主張してきた。外発的報酬としての PFP が、従業員が仕事に関わる理由を変える可能性がある。「楽しいから」といった自律的・内発的な動機づけではなく、「より多くの報酬を組織から与えられるから」と言った制御的・外発的な動機づけが、主たる動員となるのである (アンダーマイニング効果)。

【社会的交換理論】ミクロ社会学や社会心理学領域で生成・発展した社会的交換理論に派生するいくつかの理論が、PFP の有効性を裏付けてきた。例えば組織的正義論では、報酬配分結果が適度に公平であることが公正性のために必要であることが指摘されてきた (Deutsch 1975)。また、従業員の公正感、従業員と組織の間のコミュニケーションの量や質に依存する (Ambrose and Schminke 2009; Colquitt 2001)。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情報公開などである。

【組織構造論】沼上 (2004) によると、組織設計の主題は、問題や例外の発生を未然に防ぐ、あるいは発生後の解決を容易にするための、従業員の能力や行動、さらには成果目標の標準化である。標準化には、人材の採用/選抜や育成を通じたインプットの標準化、課業に関するマニュアルの整備・遂行を通じたプロセスの標準化、課業における必達目標の伝達を通じたアウトプットの標

準化がある。どの標準化に特に依拠し、複数の標準化の技法をどう組み合わせるのが望ましいか、そして従業員を標準に合わせるために報酬によってどう動機付ければよいかについては、従業員が従事する課業の性質に依存する。例えば、従業員個人レベルでの必達目標やそれを達成するための手順をあらかじめ明確に定められない場合には、個人の能力伸長や集団の業績に連動した報酬が合理的となりうる。

【戦略的人的資源管理 (SHRM) 論】SHRM 論は、人事管理のあり方が、その組織が採用する戦略や、戦略上合理的な人的資源のあり方によって規定されるとする。組織特有の希少で模倣困難な経営資源がその組織の持続的競争優位につながるという観点 (Barney 1991) から、人的資源の開発・活用が重視される。そして、どのような人的資源、より具体的には従業員の能力や行動、さらには従業員への提供機会が組織の持続的競争優位につながるかについては、経営戦略を含む人事管理にとっての状況的要因に依存する。例えば、イノベーション志向の組織における創造的な従業員には、長期的な視野、自律しつつも同僚と協調的に関わり合うこと、仕事のプロセスと結果を同等に重視すること、リスクを選好すること、などが期待される (Schuler and Jackson 1987)。ただし、戦略上合理的な能力や行動を従業員から引き出すための人事管理の体系、つまり、PFP も含めた人事施策の束 (bundle) が、戦略等に応じてどのように分化するかについては十分な知見が確立されていない (Datta, Guthrie and Wright 2005; MacDuffie 1995)。

【人的資本理論】企業内あるいは企業間で報酬水準のばらつきの背景については、労働者の生産性、さらにはその背景にある人的資本水準の大小によって説明できる。効率賃金理論 (efficiency wage theory) によると、企業間での賃金水準がばらつく中、高水準企業のみならず、低水準企業にも一定の合理性がある可能性がある。賃金水準を高め設定する企業は、より能力の高い (と組織内外で評価される) 労働者を採用・確保するためにそうしているわけであるが、その背景には、そういう能力を必要とする財・サービスの生産

過程が存在する (Lazear 1986; Nyberg and Reilly 2019)。つまり、生産過程次第では、低賃金が合理的である可能性がある。このことは、雇用関係の望ましいあり方についての複数均衡の可能性を含蓄する。

【エージェンシー理論】プリンシパル（委託者。ここでは主に経営者）は、エージェンシー（代理人。ここでは主に従業員）が成果を出すことを期待しつつも、情報の非対称性や目標の不一致可能性から、期待の充足確率を十分に見通せない。こうした状況では、客観的成果の大小に関する出来高給的なインセンティブが採用されやすいが、どのような成果が組織的に望ましいかについて確たることを示すのは難しい上、成果の大小が本人の資質や努力のみによって説明できるわけではない。そのため、出来高給はエージェントとプリンシパルの双方にとってリスクである。職務行動に関する主観的なアセスメントに基づくインセンティブは、こうしたリスクの抑止につながる。主観的評価にも一定のリスクが存在するが、経験的にはこちらの方がより広く採用される (Gerhart 2017)。

【労使関係論】PFPの進展は、報酬の決定権の所在を（時に企業横断的な）労使関係から職場の上司・部下へと移す。そして、企業の役割は、労働組合との交渉ではなく、職場レベルでの決定を可能にする枠組みの設計ということになる。結果として、PFPは労働組合の存在の意義を低下させ、企業、より正確には企業目的（戦略的目標やコスト意識）に主導された報酬管理を促す (Currie and Procter 2001; Kessler and Purcell 1992)。

V PFPの重要性

主として心理学的な観点に立った研究が、PFPの否定的側面を論じてきた。当初の研究では、強化理論 (Reinforcement Theory) に立ち、報酬の有無や大小が従業員の職務上の態度や行動をどう形作るかについて関心が当てられてきた。これは外発的報酬の有用性を主張してきたが、その後、そうした動機付け効果の限定性、さらには不適格性が論じられるようになってきた (Deci and

Ryan 1985)。外発的報酬に代わり、職務上の肯定的な態度や行動を説明する要因として、裁量性・自己決定性、パーソナリティや欲求などへの関心が集まった。

しかし、PFPやその導出基準となる業績評価は、組織から従業員に対する貢献期待を明示する媒体である。すなわちPFPは、「これからどう関わり合うか」を明示する (Roussseau and Ho 2000)、雇用関係の基軸となるものである。もしPFPが入念に設計・運用された場合、従業員は組織が自分に何を期待しているかを察知することができ、それに対する同意の上で仕事に打ち込み、業績への対価として自らに示された報酬から企業の公正さを感じることができる。

そもそも、人事管理研究という観点に立った場合、PFPに対して否定的な見解を示す心理学的研究について、研究手続き上の偏りを指摘することができる。例えば、Deci, Koestner and Ryan (1999)が行ったメタ分析においては、職場をフィールドとした実証研究が分析対象に含まれていない。また、従業員の業績を従属変数とした研究が含まれていない。さらには、この種の研究においては、実際の組織における適用実態をほとんど踏まえないPFP定義がなされている。

PFPの中でも、能率給 (Merit Pay) は主観的な業績評価に基づくことが多く、客観的成果に着目した出来高給とは大きく様相を異にする。そうした給与体系は内発的動機づけにむしろ肯定的な影響を及ぼすという報告もある (Fang and Gerhart 2012)。内発的動機付けのアンダーマイニング効果についての研究も、大半が報酬の有無や大小が調査サンプルにとって指して重要な事柄とはならない非職務的状况で論じられたものであり、実際の報酬が従業員に対して同様の効果を発揮するかどうかについては、議論の余地がある。

実際の就業の現場において、報酬（さらにはその背景にある評価）は、従業員にとって、単なる生活の手段であるだけでなく、社会的地位を確認したり、自らの人生の過去・現在・将来を展望したりするための重要な指標である。すなわち、自尊心や成長に関わる（高次な）欲求を充足する手段である (Lawler 1971)。また、トータルリワ

ードという観点に立つと、従業員にとっての報酬の魅力は、職務の面白さ・挑戦可能性・有意義性 (Hackman and Oldham 1976)、同僚との有意義な関係性 (Judge and Piccolo 2004)、共感できる経営理念 (O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991)、といった職業経験を構成する他の要因の魅力と、相乗的な関係を持つことが明らかになる。そのため、PFPの効果を軽視・無視することはできない。

なお、業績水準が高いことが個人業績の向上に結びつくとは限らない (Milkovich et al. 1991; Gerhart, Rynes and Fulmer 2009)。また、Williams, McDaniel and Nguyen (2006) によると、「もらうべき」報酬水準と「実際の」報酬水準の差が、報酬に対する満足感と強い相関関係を示している。有効なPFPの在り方について考える際には、報酬の水準よりはその分配基準こそが重要になる。また、複雑な経営環境に組織が適応するため、従業員には職務上の効率性以外の要素が求められるが、PFPが従業員の創造性を高める効果についても、近年発見が増えつつある (Amabile and Pratt 2016; Byron and Khazanchi 2012.)。

VI PFPと組織業績

PFPと組織業績の関係⁴⁾については、因果メカニズムの解明の困難さから、まだ十分な解明がなされていない。

Lazear (2000) は事例研究の対象とした自動車部品系の企業では、新たなPFPを導入することで生産性が44%向上した。このうち22%が動機付け効果、22%が選別効果によるものであった。また、Gerhart and Milkovich (1990) によると、調査企業間での報酬水準のばらつきよりも、PFPの形のばらつきの方が大きかった。そして、報酬水準よりもPFP依拠度の方が、組織業績と強い関わりを持っていた (報酬水準は関わりなし)⁵⁾。

個人業績ではなく集団業績に着目したPFPが実際に集団業績に至ることが度々実証されてきた (Nyberg et al. 2018)。その背景には、集団的なPFPが有能な人材を確保するのみならず、従業員間での目標共有を促すことがある (Shaw

2015)。集団的なPFPにより、目標共有、協働や他者支援が合理的なものと各人に理解され、実践されるようになる (Kerr and Tindale 2004)。彼らの動機付けを維持するのが、評価者=管理者によって時折行われる業績評価、就中過去の取り組みの振り返り (レビュー) である。業績レビューを通じて、高水準の報酬につながる能力・行動・成果を従業員が意識することができる (Locke et al. 1980)。

その反面、個人業績に着目したPFPが集団業績を引き出す点については、組織現象の複雑性を念頭に置いた議論が必要である。確かにPFPは報酬分配の対象となる能力・行動の形成に向けて従業員を動機づける傾向にある (Locke et al. 1980)。しかし先行研究では、PFPの対象にはならないものの重要な行動への関心を喪失させる (Pfeffer 1998)、協力や他者支援の低下などにより個人業績が集団業績を損ねる (Barnes et al. 2011)、個人や集団の業績が顧客満足度を損ねる (Sharma and Sarel 1995)、といったリスクも指摘されてきた。個人業績の最大化に動機付けられた従業員の集団が、集団業績を最大化するとは限らないのである。

これについては、チームワークを奨励するなど、業績を定義する際に個人的側面のみならず集団的側面を組み入れることによってある程度対応可能である (Bamberger and Levi 2009; Conroy and Gupta 2016)。ただし、目標が複雑化・複数化すると、各目標への動機付けの低下や、マルチタスク問題が発生する。複数の目標の達成度の測定可能性が異なる。こういう時、人は達成度が確認しやすい方に自らの注意を傾斜する (Holmstrom and Milgrom 1991)。

また、たとえ個人の業績最大化行動が集団業績を損ねるような「合成の誤謬」が回避できたとしても、PFPの設計・運用、特にインセンティブ強度の高いPFPの設計・運用に伴うリスクは回避できない。Oyer and Schaefer (2011) によると、インセンティブは、実際に評価される要素への従業員の関心を高めるが、重要であるにもかかわらず評価困難な要素への関心を低めてしまう。こうした要素、さらには種々の理由で評価対象か

ら外れている重要要素への従業員の関心は、場合によっては報酬以外の要因によって高めてゆかなければならない。

Ⅶ PFPの全体設計

業績にせよ報酬にせよ、PFPは単一の要素によって構成されるわけではなく、各従業員には、複数の業績評価基準と報酬要素が適用される。また、それらの組み合わせの形は、従業員の属性によって異なる可能性がある(Nyberg and Reilly 2019)。例えば、昇進昇格するほど、ベース給が上がると同時に、変動幅が大きくなる傾向がある(Gerhart 2019)。結局、PFPを構成する個々の側面には特有の強みと弱みがあるため、それらを組み合わせて相乗効果を図らなければならない(Gerhart and Milkovich 1992)。

多くの研究が、PFPの捉え方を誤り、その効果の有無を論じてきた。より具体的に言えばベスレーム・スチールを皮切りに広まった科学的管理法(テイラー主義)の発想に捉われて、客観的・個人的・短期的な成果のみを業績と捉え、それと強く連動した報酬を念頭に置いた研究が行われてきた。ただし実際には、そうした報酬管理はほとんど行われていない。

PFPを設計する際には、適用対象となる従業員が従事する仕事の特徴についての理解が不可欠である。今日の仕事の多くが、極めて複雑な様相を帯びている。例えば、すでに述べたように、個人業績の総和が組織業績になると想定することが難しい。その場合、個人成果の最大化のために従業員を動機づけるようなPFPは、組織業績の向上を招かないかもしれない。組織業績と連動した報酬制度を整えると同時に、個人のフリーライド行動を抑止したり、自発的な連携を促したりするような「プロセス・コントロール」を、職務設計、人材育成、そして報酬管理によって行うことも選択肢となる。

また、個人的あるいは組織的な業績の多くが、その水準を客観的・数量的な基準によって正確に特定することが困難である。この場合には、成果の大小や大小についての評価者による主観的な了

解が欠かせなくなる。主観的了解の正当性の根拠は、評価される側にある個人や集団による同意である。同意の確度を高めるためには、業績評価や業績管理のためのアセスメントを導入し、単なる報酬管理のツールではなく、職場内の日常的なコミュニケーションや情報共有のツールとしても用いられることが望ましい。業績の定義、業績が報酬につながる経路、その経路において政治的動向がなく上司や同僚による支援があることを知覚できてこそ、従業員は眼前のPFPを支持し、職務行動に動機付けられるのである(Wagner and Westaby 2020)。

自らの努力や成果を通じ、より高水準の報酬を確保できる機会が多くあると就業者に知覚されることが、PFPの有効性につながる。もし職務内容や社内等級が変わらない中でも昇給の機会があったら、就業者の努力水準は高まりうる。レンジレート式の報酬体系は、こうした点が念頭にあって採用される。また、報酬水準の上限がより高い職務や等級に割り当てられる、つまり、昇進・昇格の可能性を知覚することによっても、従業員の努力水準は高まりうる。昇進・昇格の機会を増やすために社内等級の数を増やすということもPFPの一部となる。もちろん、報酬体系についての被評価者の理解を促す措置や、適切な評価や報酬配分のための評価者訓練がないと、PFPは組織が従業員を一方向的に酷使するため道具としか受け取られない可能性がある。

Ⅷ PFP研究の将来展望——結びに替えて

これまでの検討の根底には、主として「どのような状況でどのようなPFPが望まれるか」という「状態」に関する問いがあった。しかし、PFPが実践される場としての組織の複雑性を踏まえると、別の問いも必要になる。すなわち、「PFPはどのように設計・運用されるべきか」という「仮定」に関する問いである。しかし、こうした問いに対して強い理論的裏付けを伴う回答をするには、まだ十分な研究蓄積がない。以下、このトピックをより深めるための手がかりを提示したい。

PFPに関する施策の運用に着目した研究(e.g.

江夏 2010; Trevor 2011) では、複数の事例研究の結果、企業が自社の戦略に応じて合理的に PFP を設計・運用し、意図した結果を享受しているとは限らないことが示された。組織内外の利害関係や職場や組織の運営の継続性や一貫性に配慮する結果、報酬管理上の実際的意思決定においては、組織の目的や戦略のみに配慮するわけにはいなくなる。実際の報酬管理において追求されるのは、様々な利害集団、様々な目的の間での「最善の妥協」であり、組織業績を最大化するような報酬管理が全ての組織にとって実行可能であるとは限らない。

また、PFP に対する従業員の「慣れ」が、PFP の耐用年数を決定づける。Obloj and Zenger (2019) によると、目下の PFP に対する従業員の学習の形は、PFP の耐用年数を伸ばす方にも、縮める方にも作用する。第一の学習は組織にとって生産的なもので、PFP に含意された組織が従業員に期待する態度・能力・行動を従業員が取るようになり、PFP と彼らの親和性、PFP の有効性がさらに高まる。第二の学習は PFP の生産性を押し下げるもので、高評価を最小の努力で獲得するためテクニックを従業員が徐々に身につけるようになる。新しい報酬体系の導入当初は第一の学習が、その後徐々に第二の学習がより多く見られるようになるが、こうしたライフサイクルの中で制度改訂のタイミングが決まってくる。

これらの事柄は、PFP の設計や運用を中心とした報酬管理をアドホックに行わざるを得ないことを含意するが、それは必ずしも非合理的なことではない。PFP の運用のあり方が事後的に創発された結果として各職場に蓄積されることになったノウハウを集約すれば、人事管理に関連した組織能力の強化につながる。こうした組織能力が、部分的にしか補足できていなかった個人～集団レベルでの業績に関する指標を更新する手がかりとなる。こうした推移は、複雑な組織の現状により即した PFP や人事戦略を作り出す呼び水となる (Stark 2009)。

このように、PFP の良し悪しについては、従来のように「どのような状況下でどのような形態

を取っているのか」だけでなく、「どのように設計され運用されているのか」という観点から論じることができよう。「望ましい PFP」を定義・実現するため、人事担当者が経営者、現場の管理者や従業員との間でどのような関係構築を行っているのか。すでにある PFP の有効性を高めるため、現場の管理者が運用の際の努力や学習をどのような形で行っているのか。このような PFP の設計・運用における多様性については、すでに述べた PFP の多様性の中では考慮に入れられてこなかった。

また、PFP の捉え方を変えた (広げた) 際には、それと組織業績の関係については、従来のような数カ月ないしは 1 年程度といった短期的視点に加え、数年ないしは 10 年程度といった長期的視点から論じることが求められるだろう。組織的な (変化対応) 能力としての PFP の設計・運用のあり方には、各組織の固有性が色濃く出るだろう。そしてそれは、PFP の形態と比べ模倣困難なものであるため、組織の持続的な競争力につながりうる。

PFP の捉え方を変えることで、定性的～計量的を問わず、経験的調査のあり方も大きく変わってくるだろう。そのことについては稿を改めて論じたい。

- 1) 年齢や勤続年数に応じた給与や年金の配分は、業績評価を伴わないため PFP には該当しないという解釈は可能である。しかし、「年=功」という側面を考慮に入れると、業績評価は伴わないものの PFP であるという解釈もできる。この詳細についてはこれ以上立ち入らない。
- 2) 日本における「成果主義」という用語についても、同様に広範な事象を指すものとして理解すべきである (中村 2006; 平野・江夏 2018)。
- 3) これを報酬と見なすことは、組織経営における適材適所という観点からすると正確ではない。ただし、少なくとも従業員が昇進・昇格の機会を望んでいる点からすると、報酬と見なすこともできる。
- 4) PFP に直接関係しないが、報酬水準を高くすることは、従業員の離職の抑止に顕著な効果がある。Newman, Gerhart and Milkovich (2017) によると、10%の報酬水準の上昇が、従業員の離職率の 8.5%～35%の低下につながる。また、転職に伴う報酬水準の上昇は 14～25%となる。
- 5) ここでいう PFP 依拠度とは、1) 賞与 (=変動給) と月給 (=固定給) からなる短期的インセンティブにおけるボーナスの比率、2) 長期的インセンティブが適用される従業員の比率、の 2つを指す。また、短期的インセンティブは顧客満足等の非財務的なパフォーマンス指標も含んだ様々な指標を合算して支払われ、また、長期的インセンティブは数年間の株主価値

値の行動度合いを反映していた。いずれにしても単純な出来高級とは様相を異にする。

参考文献

- Amabile, T. M. and Pratt, M. G. (2016) "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning." *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Ambrose, M. L. and Schminke, M. (2009) "The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.
- Bamberger, P. A. and Levi, R. (2009) "Team-based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviours of Outcome-interdependent Team Members." *Journal of Managerial Psychology*, 24, 300-327.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt D. K., DeRue, D. S. and Harmon, S. J. (2011) "Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma?" *Journal of Management*, 37, 1611-1635.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Byron, K. and Khazanchi, S. (2012) "Rewards and Creative Performance: A Meta-analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses." *Psychological Bulletin*, 138, 809-830.
- Chadwick, C. (2017) "Towards a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents." *Academy of Management Review*, 42, 499-515.
- Colquitt, J. A., Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. and Ng, K. Y. (2001) "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conroy, S. A. and Gupta, N. (2016) "Team Pay-for-performance: The Devil is in the Details." *Group & Organization Management*, 41, 32-65.
- Currie, G., and Procter, S. (2001) "Exploring the Relationship between HR and Middle Managers." *Human Resource Management Journal*, 11, 53-69.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999) "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deutsch, M. (1975) "Equity, Equality, and Need: What Determines Will Be Used As the Basis for Distributive Justice?" *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Fang, M. and Gerhart, B. (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, 1176-1196.
- Gerhart, B. (2017) "Incentives and Pay for Performance in the Workplace." In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science: Vol. 4. Advances in Motivation Science* (pp.91-140). Cambridge, MA: Academic Press.
- (2019) "Commentary on Larkin and Nyberg and Reilly." In A. J. Nyberg, and T. P. Moiterno (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources* (pp.425-433). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gerhart, B., Rynes, S. L. and Fulmer, I. S. (2009) "6 Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives." *Academy of Management Annals*, 3, 251-315.
- Gerhart, B. and Milkovich, G.T. (1990) "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Gerhart, B. and Milkovich, G. T. (1992) "Employee Compensation: Research and Practice." In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, 481-569. Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press.
- Gerhart, B. and Rynes, S. (2003) *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gupta, N. and Shaw, J. D. (2014) "Employee compensation: The Neglected Area of HRM Research." *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) "Motivation Through the Design of Work." *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design." *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 24-52.
- Jenkins, D. G. Jr., Mitra, A., Gupta, N. and Shaw, J. D. (1998) "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research." *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kerr, N. L. and Tindale, R. S. (2004) "Group Performance and Decision Making." *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655.
- Kessler, I. and Purcell, J. (1992) "Performance Related Pay: Objectives and Application." *Human Resource Management Journal*, 2, 16-33.
- Kohn, A. (1993) *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』法政大学出版局, 2001)
- Larkin, I. and Leider, S. (2012) "Incentive Schemes, Sorting, and Behavioral Biases of Employees: Experimental Evidence." *American Economic Journal: Microeconomics*, 4, 184-214.
- Lawler, E.E. III. (1971) *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lazear, E. P. (1986) "Salaries and Piece Rates." *Journal of Business*, 59, 405-431.
- (2000) "Performance Pay and Productivity." *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- Locke, E. A. (1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives." *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M. Shaw, K. N. and

- Denny, A. T. (1980) "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance." In K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, and D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363-388). New York, NY: Wiley.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Milkovich, G. T., Wigdor, A. K., Broderick, R. F. and Mavor, A. S. (1991) *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, DC: National Academy Press.
- Newman, J. and Gerhart, B., Milkovich, G. T. (2017) *Compensation (12th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nyberg, A. J. (2010) "Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance-job Satisfaction-voluntary Turnover Relationships." *Journal of Applied Psychology*, 95, 440-453.
- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D., Essman, S. M. and Cragun, O. (2018) "Collective Pay for Performance: A Cross-disciplinary Review and Meta-analysis." *Journal of Management*, 44, 2433-2472.
- Nyberg, A. J. and Reilly, G. (2019) "A Pay System Model for Turning Human Resource Capital Resources into Action." In A. J. Nyberg, and T. P. Moiterno (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources* (pp.384-402). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Obloj, T. and Zenger, T. (2019) " (Unavoidable) Dynamics in Incentive Design." In A. J. Nyberg, and T. P. Moiterno (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources* (pp.434-445). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991) "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Oyer, P. and Schaefer, S. (2011) "Personnel Economics: Hiring and Incentives." In O. Ashenfelter, and D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics (Vol. 4B)* (pp. 1769-1823), Elsevier.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press. (守島基博監修, 佐藤洋一訳『人材を活かす企業』翔泳社, 2010)
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G. and Maltarich, M. A. (2014) "Human Capital is Dead; Long Live Human Capital Resources!" *Journal of Management*, 40, 371-398.
- Rousseau, D. M. and Ho, V. T. (2000) "Psychological Contract Issues in Compensation." In S. L. Rynes, and B. R. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp.273-310), San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Salamin, A. and Hom, P.W. (2005) "In Search of the Elusive U-shaped Performance Turnover-Relationship: Are High Performing Swiss Bankers more Liable to Quit?" *Journal of Applied Psychology*, 90, 1204-1216.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices." *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Sharma, A. and Sarel, D. (1995) "The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service Response: An Empirical Study." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17-29.
- Shaw, J. D. (2015) "Pay Dispersion, Sorting, and Organizational Performance." *Academy of Management Discoveries*, 1, 165-179.
- Shaw, J. D. and N. Gupta (2007) "Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers." *Personnel Psychology*, 60, 903-928.
- Stark, D. (2009) *The Sense of Dissonance*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション——価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』日本経済新聞出版社, 2011).
- Trevor, J. (2011) *Can Pay Be Strategic? A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Wagner, M. and Westaby, J. W. (2020) "Changing Pay Systems in Organizations: Using Behavioral Reasoning Theory to Understand Employee Support for Pay for Performance (or Not)." *Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 301-321.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A. and Nguyen, N. T. (2006) "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 91, 392-413.
- Xavier, B. (2014) "Shaping the Future Research Agenda for Compensation and Benefits Management: Some Thoughts Based on a Stakeholder Inquiry." *Human Resource Management Review*, 24, 31-40.
- 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), 53-66.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 中村圭介・石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日経文庫.
- 平野光俊・江夏幾多郎 (2018) 『人事管理——人と組織、ともに生きるために』有斐閣.

えなつ・いくたろう 神戸大学経済経営研究所准教授。
最近の主な論文に「これからの人事ポリシーとその機能性」
(上林憲雄・平野光俊編『日本の人事システム——その伝統
と革新』同文館出版, pp.42-62)。人的資源管理論専攻。