

日本人従業員の仕事モチベーションと企業忠誠心は変化したのか
—職種と企業の HRM 制度に対する従業員評価に注目して—

藤本 哲史
中田 喜文

Have Japanese Employees' Work Motivation and Organizational Commitment Changed?:
An Analysis of Impacts of Job Types and Evaluative Attitudes toward HRM System

Tetsushi Fujimoto
Yoshifumi Nakata

ITEC Working Paper Series

07-05

June 2007

日本人従業員の仕事モチベーションと企業忠誠心は変化したのか
—職種と企業の HRM 制度に対する従業員評価に注目して—

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー07-05

藤本哲史

南山大学外国語学部英米学科教授
466-8673 名古屋市昭和区山里町18

E-mail: fujimoto@ic.nanzan-u.ac.jp

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC)
共同研究員

中田喜文

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター長

同 大学院総合政策科学研究科 教授

同 大学院ビジネス研究科 教授

602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

E-mail: ynakata@mail.doshisha.ac.jp

キーワード： ワーク・モチベーション、企業忠誠心、成果主義、職種、HRM 評価意識 (Work Motivation, Organizational Commitment, Merit Pay System, Job Types, Evaluative Attitudes toward HRM system)

本文内容の専門領域： 人的資源管理論、組織心理学 (Human Resource Management, Industrial and Organizational Psychology)

著者の専門領域：

藤本哲史： 社会心理学 労働社会学 (Social Psychology, Sociology of Work)

中田喜文： 戦略的人的資源管理論、人的資源政策論 (Strategic Human Resource Management, Human Resource Policy)

要旨：

本研究の目的は、多くの日本企業が成果主義へとシフトした 1990 年代中頃からの約 10 年間で、従業者の仕事に対するモチベーションや企業忠誠心がどのように変化したかを探ることにある。特に、職種や HRM 制度に関する評価的意識が仕事意識に対して与える影響の変化に焦点をあてる。1994 年および 2005 年の電機連組合員意識調査のデータを用いた分析の結果、以下の三点が明らかになった。第一に、個人属性と仕事意識の関連性は、成果主義の普及後にあたる 2005 年において低下している。第二に、職種の効果については、2005 年において職種間格差が拡大している。第三に、HRM に関する負の評価意識の影響力は 2005 年の方が大きく、HRM のあり方に関する不満感がモチベーションや忠誠心を抑制する働きは成果主義の浸透後よりいっそう強まっている。これらの分析結果が企業経営に対して持つインプリケーションに関して論ずる。

謝辞：

本研究は、文部科学省 21 世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」の研究プロジェクトである『報酬インセンティブシステム』における研究成果である。本論文で用いられたデータは電機連合より提供を受けた。学術研究に対し深い理解を示し積極的な協力を申し出られた電機連合に対し、深く感謝する。

日本人従業員の仕事モチベーションと企業忠誠心は変化したのか：
職種と企業の HRM 制度に対する従業員評価に注目して

藤本哲史/ 中田喜文

【目 次】

- 1、問題意識
- 2、成果主義的 HRM の導入
- 3、本研究における検証モデルと仮説
 - 3-1：検証モデル
 - 3-2：仮説
- 4、方法
- 5、結果
- 6、まとめと課題構成

1、問題意識

戦後の日本企業における人的資源管理は、年功型パラダイムの下に構築され、発展してきた。このパラダイムのもとでは、従業員は主として年功を基準にひと括りに扱われ、同一年功であれば査定格差も小さく、その結果、職種間に賃金格差が生じることもほとんどなかった。年功型パラダイムは、戦後多くの人々が共有していた集団主義的価値観と急速なキャッチアップ期の企業運営には整合的なパラダイムだった。しかし、90年代後半以降多くの企業が個人業績と賃金を連動させる給与制度を導入することで日本企業の人的資源管理の基本原則は、成果主義パラダイムへと転換していった。またこの時期は、長期安定雇用や仕事と私生活の両立に関する日本人の価値観も大きく転換していった時期でもあり、企業経営者はこのような変化に対しても認識を余儀無くされる状況へとなっていった。

成果主義導入によって期待されたひとつの効果は、業績の高い者により多くの金銭的報酬を提供することで従業員のモチベーションを高め、個人および組織のパフォーマンスを強化することである。しかし、成果主義、特にその制度

運用のあり方によっては、仕事内容や配分、あるいは処遇の決定方法等に関して従業者の間に不公平感を生む可能性がある。その意味において、成果主義への転換期を間に挟む前後約 10 年間における日本人の仕事意識の「変化」に関しては、未だ十分に検証されていないブラックボックスと呼ぶこともできる。果たして、パラダイム転換の時期に日本企業に働く人々の仕事や企業に対する意識は変化したのだろうか。社会において価値観がより多様化しつつある現在、どのような人的資源管理制度が目的整合的であるか、さらにはどのような制度が目的達成の効率性において優れているかを検証することは重要である。例えば、日本企業の競争力の源泉であるイノベーション活動を担う研究開発職の仕事モチベーションに変化は生じたのか。業績主義は研究開発職をより高い仕事の成果へと動機づける効果を持つのか。これらの問いに答えが必要である。

パラダイム転換期における従業者の仕事意識の変化を探るうえで重要なことがふたつある。第一点は、人的資源管理に関する公平感と意識変化の問題である。成果主義では、経済的報酬が外的要因として働き、従業者のモチベーションを高めると想定される。しかし、人は外的報酬によってのみ動機付けられるのではなく、仕事配分が公平に行われているか、自分の適性に合った仕事に配分されているか、納得できる内容の仕事がアサインされているか、処遇の決定方法や結果は公平であるかなど、本人の仕事に関わる企業のマネジメントに対する評価が動機付けに影響を与えていることも少なくない。成果主義的なインセンティブシステムの導入によって従業者たちが業績を意識し、外的報酬を予期するようになると、その結果として人々は外的報酬に至るまでのプロセスに対しても敏感になるかもしれない。言い換えれば、結果業績を経営が重視すればするほど、従業者は経営によってなされる仕事配分のルールの公平性・納得性、配分された仕事内容の適切さ、さらには成果の評価と処遇決定プロセスの公平さなどがいっそう重要に映るかもしれない。もし一部の従業者のモチベーションが高まる一方で、その他の従業者には不公平なシステムと映る場合、成果主義への転換は働く人々のモチベーションを全体的には低下させるとも考えられる。

仕事意識の変化を探るうえで重要な第二の点は、個人属性、とりわけ職種の影響である。成果主義へとシフトしていく中で、職種横断的に従業者のモチベーションが高まれば組織効果は向上する。しかし職種によって効果が異なる場合、とりわけ一部の職種にはモチベーションを低下させるネガティブな働きを持つ場合、全体的な組織効果は負になる可能性もある。いうまでも無く仕事によって期待される成果は異なる。短期で具体的な成果が出る仕事もあれば、何年もかけて取り組んだプロジェクトが終了しても、その成果の企業にとっての価値が定まらないものもある。前者の例は各種の営業活動であり、後者の例と

しては多くの研究プロジェクトがこのタイプと言える。其れゆえに、職種によっては、同一の成果主義的処遇制度であっても、そのような処遇制度の仕事への動機付けには職種間で差異があるかもしれない。この点については異なる2つの仮説が可能である。ひとつは職種横断的な効果を予測する仮説で、賃金処遇制度は職種間で等しく従業員のモチベーションに効果を与えるとするものである。この仮説が正しい場合は、成果主義の運用は組織に対してオプティマルに機能する可能性が高い。もう一方の仮説は、制度のモチベーション向上効果は職種スペシフィックと見るものである。つまり、職種によって仕事への動機付けられ方は異なり、成果主義によってモチベーションが高まる職種とそうでない職種があるとするものである。この仮説が正しい場合、成果主義を一律運用すると組織のあるグループに対しては負の影響をおよぼすこととなる。

これらの疑問に対し、日本の電機産業で働く人々の2時点における意識調査を用いて検証を以下で行う。用いる調査は、電気・電子機械器具を製造する民間企業の労働組合を構成員とする産業別労働組合組織である電機連合が行った加盟組合員に対する第12回（1994年）および第14回（2005年）組合員意識調査であり、その調査で収集された個人意識データである。本論文の構成は以下のとおりである。次節では、パラダイム転換期における雇用や企業の人的資源管理制度の変化に関して、関連する研究の現状をサーベイし、本研究を位置づける。第3節では、本研究において検証される仮説を述べる。第4節では、これら仮説の検証のために用いる電機連合が実施した組合員意識調査とそのデータの説明をおこなう。第5節では、仮説の実証結果を示し、またそれらの結果の解釈をおこなう。最終節では、それら結果のインプリケーションと残された課題を述べる。

2、成果主義的 HRM の導入

2-1：成果主義的 HRM の導入の現状

成果主義的人的資源管理は1990年代に多くの日本企業に広まった。其れまでの日本企業、とりわけ大企業における人的資源管理の中心は、職能資格制度に基づく人事制度であった。そのような人事制度に変わり、何らかの成果、その対象は個人の場合もあれば所属する組織の場合もあるが、に連動させて処遇、とりわけ給与を決定する人事制度が1990年代後半から広がった。この変化の原因としては¹、1つには市場の競争環境が高度化、グローバル化し、さらには技術革新とイノベーションの加速化が産業横断的に進む中で、個々の従業員がよ

¹ 以下の説明は宮本・樋口(2007)に依拠する。

り一層付加価値の高い仕事を自主的に遂行する必要性が高まったことが指摘できる。そのような行動を導き、さらには期待する結果までをもたらす手段・誘引として、成果に連動した処遇制度の必要性が認識されてきたのである。もう1つの原因としては、労働力の高齢化と其れがもたらす職能資格制度下における人件費の高騰が上げられる。職能資格制度は、労働力の供給側に立つ人的資源管理制度である。従業員の職務遂行能力の養成を長期にわたり行うことで、経験とともに職能が高まり、それに基づき処遇を決めるとともに、そのような職能向上を促進する制度として構築された人的資源管理である。其れゆえに、日本経済、そして日本企業の成長スピードが低下するにあわせ、新規採用の減少と従業員の高齢化、勤続長期化が進行すると、平均的な従業員1人当たり人件費は労働生産性とは関係なく自動的に毎年上昇する。職能資格制度下で発生する自動的人件費高騰を回避すべく、処遇制度のロジックを労働需要サイドに移すための人的資源管理手法として、成果主義賃金が採択されたのである。

今回我々が以下で分析する電機産業においては、A社における成果主義賃金制度の導入が普及のきっかけとなり、以後主要な企業に広まった。その普及は以下の表のとおりである。

表：電機大手 10 社の新賃金制度導入一覧

導入年		新賃金制度の概要
1994 (H6)	A 社	賞与、昇給のための評価基準を成果へ
2000 (H12)	B 社	コース制度の新設（コースに応じた基準賃金の複線化）、職務遂行能力と成果を一層重視した体系へ
	C 社	資格区分、月収水準に応じて昇給額表を作成し、成績に応じた月収昇給へ。前年度連結営業利益に応じた一時金。
2001 (H13)	D 社	新たなキャリアトラックの導入。定期昇給と年功・属人的要素を廃止した「月棒制」の導入。絶対額での賃金処遇
	E 社	現業、非現業共通の仕事グループ体系を構築し、各仕事を仕事の「複雑度」「困難度」の観点より分析評価し、その体系の中に格付けする。
	F 社	1、仕事の特性により賃金構成を変える、2、仕事の価値を考えた幅を持った賃金水準、3、成果による査定昇給、等
2002 (H14)	G 社	1) 職務特性を反映した複線型賃金制度、2) 絶対額重視の賃金制度
2003 (H15)	H 社	1、基本給定期昇給の廃止、2、職群制度に移行（企画、技能・実務職群新設）、3、仕事の価値、成果による賃金決定へ、4、部門の裁量の拡大
2004 (H16)	I 社	総合職の本給は職群等級別に最高・最低のレンジを 1 本設定。 S 職(仮称)・T 職(仮称)の本給は職群等級別・職種別に最高・最低のレンジを 5 本設定。本給は毎年「行動・成果評価」に基づき定期改訂額を決定し、積上げる。総合職も同様。 賞与は、基準賞与+個人成果反映分+部門業績差反映分で決定。総合職も同様。
	J 社	1、定期昇給の原則廃止 2、資格制度・職階制度を廃止し、役割・職務価値制度の導入、3、賞与算式を賃金項目から分離し、成果・業績指向へ。

資料出所：電機連合へのヒアリング結果より

2-2：成果主義制度と動機付け効果の研究の現状

1990年代中盤より日本企業で導入された成果主義賃金制度の効果に対する社会的興味に答えるべく、興味深い結果を含む研究が日本の研究者によって行われている。

先ず、個別従業員に対する動機付けについては、制度が単独で導入された場合は、統計的に有意な効果は検出されないものの、制度導入期に同期的に制度を補完する機能を持つ HRM 施策を導入した場合は、労働意欲にプラスの効果が検出されている。その様な補完的な施策としては、裁量範囲の拡大、仕事分担の明確化、さらには能力育成の機会提供等である。（(玄田他（2001）、大竹・唐渡（2003））

成果主義的賃金制度の効果が個人間でどのように異なるのか、さらには各種企業の HRM 制度によって、職種等で代表される従業員グループ間で動機付けに差異があるのかどうか、この点の研究は不十分であるが以下の 2 点が明らかとなっている。1 つは、賃金分布の下位グループについては、労働意欲の低下がみられること、2 つには補完的な HRM 施策を伴う導入は、大きく括ったホワイトカラー、ブルーカラー共に労働意欲の向上に繋がる、との発見である。（大竹・唐渡（前掲））

また、制度導入に伴う組織的・制度的課題として、制度導入とその認知の問題および制度の理念と運用の乖離が指摘されている。大竹・唐渡（前掲）によると、制度の導入と従業員による導入の認識には、統計的な関係は発見されなかった。さらには、制度導入の前後で人事査定上の個人間格差、および個人間賃金格差を比較すると、むしろ導入後で、共に格差が減少したケースが報告されている。（中島他（2004））

以上の知見を踏まえ、本論文では補完的制度の効果については、各種制度の有無にとどまらず、従業員の補完的 HRM 制度に対する評価情報を考慮する検証をおこなう。また、個人間での効果の差異については、動機付け理論の知見に基づき、個人間の属性の差異、とりわけ本論文の興味を中心である、職種間での効果の検証をおこなうことで、新たな事実の発見を示す。

3、本研究における検証モデルと仮説

3-1：検証モデル

本研究では、企業の人的資源管理施策が、1つには個人の心理特性と、企業のマネジメント、特に人的資源管理（HRM）のあり方に関する評価的意識とが個人の内的状態としての仕事に対するモチベーションや勤め先企業に対する忠誠心を決定する心理モデルを想定する。これを図示すると以下ようになる。

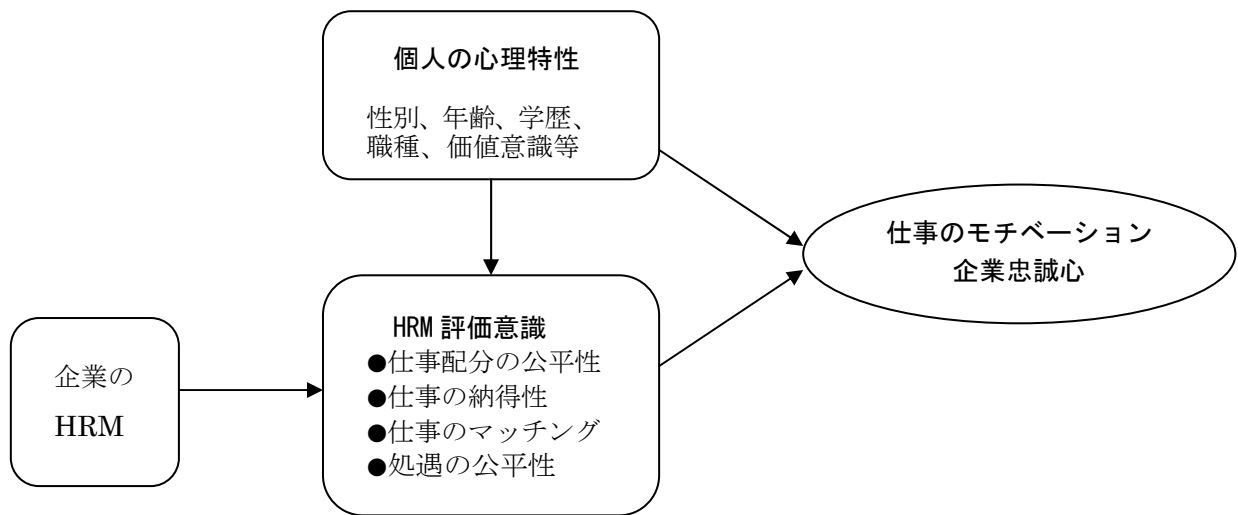


図1：仕事のモチベーションおよび企業忠誠心の決定要因

個人の心理特性を規定する個人属性としては、性別、年齢、学歴、婚姻状況、職種などの他に、価値意識も含まれる。（例えば、プロフェッショナルとしての価値意識など。）人的資源管理に関する評価的意識は、大きく分類すると仕事の配分、配分される仕事に関する納得性、配分される仕事と個人適性や価値観とのマッチング、および処遇決定の方法や結果に分けられる。HRM 制度に関わる評価的意識に注目する理由は、成果主義の企業間浸透に伴い、ハイパフォーマー従業員とローパフォーマーの従業員の間で人事処遇制度全般に関わる公平感認知に乖離が生じ、HRM 制度に関する不満がモチベーションにおよぼす影響が90年代よりも2000年代でより大きくなっている可能性を検証するためである。

本研究においては、巻頭で述べた通りこれからの日本企業の競争力の源泉が企業のイノベーション力に移行することを鑑み、個人属性の中でも職種、特に研究開発職に注目し、個人属性を統制した場合に研究開発職のモチベーションが成果主義的制度の導入前の1990年代前半と導入後の2000年代中盤の2カ年においてどのように変化したかを探索する。職種を個人属性として扱うことは、

職種が個人の嗜好、価値観、適性、能力など、入職以前の個人の内的状態を反映するプロキシと見ることを意味する。つまり「なぜある個人が特定の職種を選択し、その職に従事しているか」は、ある程度まで、前もって決定された（predetermined）個人の特性・傾向を反映する情報として扱うわけである。

職種に関するこの視点は、特に職種がモチベーションに与える影響の比較において重要な意味をもつ。職種が個人のあらかじめ傾向付けられた特性・傾向を示すもので、物事に対する嗜好や価値観等が職種によってあらかじめ異なるのであれば、職種が異なれば違う事柄によってモチベートされる可能性がある。例えば、学歴や年齢、性別が同じであっても、研究職と技術開発職と言う類似の職であっても、職種の差異、すなわち、前もって決定された個人特性・傾向が異なることから、同じインセンティブに対して異なる反応を示す可能性すら排除出来ないと言える。

3-2：仮説

A、個人属性とモチベーションおよび企業忠誠心の関連性についての仮説

企業の急速な成果主義導入期を間に挟む 1990 年代中頃から 2000 年代中頃にかけての、個人属性と従業者意識の関係性の変化については、以下のように予測することができる。まず、個人属性による労働者意識の差異は、成果主義の導入が進行する前の時期にあたる 1990 年代中頃には比較的安定的であったと想定できる。成果主義が導入されていない時期においては、職能資格制度のもと性別、年齢、勤続、学歴等が報酬の重要な決定要因となっていたため、それらの差異による影響が大きかったと考えられる。しかし成果主義の導入が進行した 2000 年代中頃においては、人的資源管理の成果主義への平準化が進んだ結果、其れまでのような個人属性による差異は減少したと予想される。しかし、職種に関しては、業績連動型賃金等の成果主義的処遇と整合的で、導入によってモチベーションが向上しやすい職種とそうでない職種が存在する可能性がある。この予想が事実であれば、2000 年代中頃では職種とモチベーションの関係に変化が生まれ、職種間での乖離が拡大することが予想される。以上の議論より、以下の仮説が導かれる。

仮説 A1

個人属性と仕事モチベーションおよび企業忠誠心の関連性は、1990 年代中頃と比較すると成果主義的報酬制度が普及する結果 2000 年代中頃においては低下する。

仮説 A2

職種の持つ仕事モチベーションおよび企業忠誠心に対する効果は、1990年代中頃と比較すると、成果主義的報酬制度が普及した2000年代中頃においては、職種間で格差が拡大する。

B, 人的資源管理に関する評価的意識とモチベーションおよび企業忠誠心の関連性についての仮説

従業員の勤め先企業における人的資源管理のあり方に関する評価が否定的であるほど、モチベーションや企業忠誠心が低下することは容易に予測できる。そして、この負の関連性が1990年代中頃よりも2000年代中頃においてより強くなっている可能性がある。先行研究により、成果主義における評価制度の運用（基準の明確さや公平性）が適切に行われていない場合、従業員のモチベーションは低下することが指摘されている（例えば、守島1999、2006；開本2005など）。事実、主要企業を産業横断的に調査した結果によると、評価・目標管理のあり方が成果主義における最も重要な問題点であると、労使ともに共通の認識を持っていることが確認されている（財団法人労務行政研究所2005）。目標管理や査定など、成果主義制度の運用が適切に行われていないことが、評価・目標管理の前提である仕事の配分や仕事と個人適性とのマッチングに関わる不満感と絡みあいながら、HRMに関する不公平感を高めていると思われる。

この問題は公平理論が展開する議論とも整合的である。Adams（1965）によると、人が自分の報酬分配を公平あるいは不公平と感じるかは、その人が自分の仕事に投じたインプット（例えば、業績や努力）の量と、その結果得られたアウトプット（例えば、金銭的報酬や昇進）の量の相対的比率と関連しており、公平・不公平感は人が自分のインプットとアウトプットの比率を、自分と同じような条件のもとに置かれた他者のインプット・アウトプット比率と比較した場合に生じるという。つまり、自分の比率が他者の比率と等しい場合その状態は公平（equity）であるが、自分のインプットに対するアウトプットの比率が他者の比率よりも低い場合や高い場合、その状態は不公平（inequity）である。このような報酬分配の結果に関する公正を分配的公正（distributive justice）とよぶが、一般的に、不均等な報酬分配を受ける人のモチベーションは低下しやすい。

また仕事や成果の分配には、分配の行い方に関わる手続き的公正（procedural justice）の側面がある（Leventhal 1980）。手続き的公正には（1）一貫性、（2）判断の不偏向、（3）正確さ、（4）訂正可能性、（5）代表性、（6）倫理性の6次元が想定されており、これらに配慮することで報酬分配の手続きが公正と判断

される。仮に報酬分配の結果に不満であっても、手続き的公正が保障されていれば、モチベーションは極度に低下しない。

90年代中盤以前の処遇制度とそれ以降の処遇制度の大きな違いは、分配的公正と手続き的公正の関係性の変化である。其れまでの職能資格に基づく人的資源管理では、基本的に報酬の分配的公正性と仕事配分の手続き的公正性が独立していた。つまり、報酬の分配は個人属性、取り分け年功的性格を持つ性、年齢、勤続年数、そして学歴に強く規定される職種・職務横断的な個別企業特有の「職能」定義に基づき報酬が決っていた。他方仕事配分は、個人の持つ技術・技能・能力・適性に依拠して配分され、報酬の配分ルールとは異なるルールに基づいていた。しかし、成果主義 HRM のもとでは、能力・適性に依拠する仕事配分が、報酬の配分の結果に大きな影響を持つ。つまり、仕事配分の公正性と報酬成果の構成性の連動性が高まったのである。分配的公正が維持されている限りにおいて業績連動型の賃金等の成果主義的処遇制度は効率的に従業者のモチベーションを高めると予測できる。しかし、仕事の配分や評価等の制度の運用面において手続き的公正が維持されず、従業員が制度に関して不満感や不公平感をもつ場合には、手続き的不満と成果配分の不満が連動し、それらの相乗効果によりモチベーションは大きく低下することが予想される。其れゆえに、成果主義の導入の結果、仕事と報酬の配分とその手続きに関する評価を持つ、仕事のやりがいと企業忠誠心に対する効果が強まると予想でき、この変化について、以下の仮説を提示する。

仮説 B

人的資源管理に関するネガティブな評価的意識とモチベーションおよび企業忠誠心の負の関連性は、成果主義の普及により高まり、評価意識の両者に対する効果は増大する。

4、方法

【データ】

本研究では、電機連合が1994年9月および2005年6月に実施した「組合員意識調査」の2カ年のデータを用いる。ただし、これらはパネルデータではなく、両年ともクロスセクションのデータである。電機連合は5年ごとに組合員の仕事や会社、組合に関する意識調査を継続的に実施しており、1994年調査は第12回、2005年調査は第14回にあたる。調査対象となる労働組合は、電機連合加盟組合・支部リストをもとに、規模別の組合員数分布を考慮に入れ、単位および支部組合を無作為に抽出しており、この調査対象組合・支部に対し規模に応じて調査対象者を割当てている。各組合・支部における調査対象者の選定は、可能な限り無作為に抽出するよう要請している。

調査対象者は1994年調査では20000人、2005年調査では10000人だった。1994年調査の有効回収票数は18081件で有効回収率90.4%、2005年調査の有効回収票数は8678件で有効回収率86.8%だった。本分析では、両年とも有効サンプル全体を用いずに、調査対象組合のうち回答者数が相対的に多い主要10組合に限定して行った。両年における有効回答者全体に占める分析対象者の割合は、1994年調査が84.1%、2005年調査が54.6%である。

このデータの特徴の第一は、本研究において重要な位置付けにある研究開発職のサンプルが多数含まれている点である。有効回答数に対する割合では、1994年が3935名(23.0%)、2005年が2185名(25.9%)である。第二の特徴は、検証モデルの分析に必要な、個人属性、及び従業者意識に関する十分な情報が含まれていることである。そして第三の特徴は、対象が技術革新の最も急速な電機機械産業に働く従業員が対象である点である。そして第四の特徴は、サンプルに占める高学歴者の割合が高いことである。(1994年が大卒29.3%、大学院卒4.4%、2005年が大卒30.3%、大学院卒11.3%)この点も今後の日本企業の将来のイノベーション力を考える点で、大切な情報を提供している。

1994年と2005年の調査対象者の特性は、表1の記述統計表に示すとおりである。

表 1 記述統計表

	1994					2005				
	N	MIN	MAX	AVE.	SD	N	MIN	MAX	AVE.	SD
仕事のやりがい	14681	-2	2	0.427	1.129	4712	-2	2	0.590	1.082
企業忠誠心	14628	-2	2	0.555	1.16	4685	-2	2	0.854	1.055
性別 (1=女性)	14696	0	1	0.198	0.399	4721	0	1	0.203	0.402
年齢	14609	18.5	59.5	32.59	8.333	4710	19.5	60.5	36.77	7.578
勤続年数	14645	0.5	55.5	11.91	8.950	4685	0.5	44.5	15.61	8.622
学歴	14702	1	6	3.167	1.559	4720	1	6	3.479	1.627
中途採用	14689	0	1	0.181	0.385	4696	0	1	0.130	0.336
現業職	14711	0	1	0.37	0.483	4736	0	1	0.342	0.474
研究開発	14711	0	1	0.211	0.408	4736	0	1	0.254	0.435
SE	14711	0	1	0.094	0.292	4736	0	1	0.069	0.254
事務大卒以上	14711	0	1	0.061	0.239	4736	0	1	0.068	0.252
事務短大以下	14711	0	1	0.135	0.342	4736	0	1	0.131	0.337
営業	14711	0	1	0.072	0.259	4736	0	1	0.108	0.311
役職あり	14631	0	1	0.287	0.452	4701	0	1	0.389	0.488
組合役員経験あり	14596	0	1	0.508	0.500	4703	0	1	0.651	0.477
既婚	14614	0	1	0.514	0.500	4684	0	1	0.634	0.482
居住地 (1=主要都市圏以外)	14679	0	1	0.523	0.499	4659	0	1	0.446	0.497
プロフェッショナルリズム	14456	-2	2	0.052	1.393	4703	-2	2	-0.12	1.398
仕事配分の不公平性	14490	0	1	0.327	0.256	4657	0	0.75	0.333	0.228
仕事内容の非納得性	14490	0	1	0.167	0.261	4657	0	1	0.126	0.227
処遇の不公平性	14490	0	1	0.341	0.334	4657	0	1	0.181	0.284
適性と仕事のマッチング	14490	0	1	0.162	0.264	4657	0	1	0.108	0.219
職場の主観的/客観的価値	14490	0	1	0.183	0.235	4657	0	1	0.111	0.217

【変数】

被説明変数 (その1) : 仕事に対するモチベーション

本分析では仕事に対するモチベーションを測定するために「あなたの今の仕事は、やりがいのある仕事だと思いますか」の単一項目を用いた。測定尺度は「4=かなりやりがいがある」「3=まあやりがいがある」「2=あまりやりがいがない」「1=全くやりがいがない」の4点式を採用している。

被説明変数 (その2) : 企業忠誠心

企業忠誠心は「あなたは会社についてどのような感じをお持ちですか」の単一項目を用いて測定した。測定尺度は「4=会社発展のため自分の最善をつくし

たい」「3=会社が自分に報いてくれる程度に会社につくしたい」「2=会社に対してこれといった感じは持っていない」「1=会社については全く関心がない」の4点式である。

説明変数（その1）個人属性

分析対象者の個人属性として以下に示す10変数を用いた。

- (1) 性別（1=女性、0=男性）
- (2) 年齢（実数値、ただし満年齢とするために回答値に0.5を加えている）
- (3) 勤続年数（実数値、ただし満年数とするために回答値に0.5を加えている）
- (4) 学歴（1=中卒、2=高卒、3=専門学校卒、4=高専・短大卒、5=大卒、6=大学院修了の6点式）
- (5) 採用形態（1=中途採用、0=定期採用）
- (6) 職種（現業職、研究開発職、SE職、事務職大卒以上、事務職短大卒以下、営業職の6職種。ただし、回帰分析では現業職を基準カテゴリーとしている。）
- (7) 役職（1=グループリーダー、主任・係長、課長クラス以上の役職者、0=一般）
- (8) 組合役員・委員等経験の有無（1=現在または過去にあり、0=経験なし）
- (9) 婚姻状況（1=既婚、0=未婚。既婚には夫婦だけ、夫婦と子ども、夫婦と子どもと親、夫婦と親、離別などの世帯構成が含まれ、未婚には独立生計の者と親や近親者と同居の者が含まれる。）
- (10) 居住地（1=地方都市および市町村、0=首都圏、京阪神都市圏、中京都市圏）

説明変数（その2）プロフェッショナリズム

分析対象者の仕事における専門性指向（仕事人指向）を測定するために、以下の一対比較選択式（semantic differential型）の単一項目を用いた。この項目は「(イ) 労働条件が下がっても、やりたい仕事ならば転職してもかまわない」、「(ロ) 労働条件に不満があっても定年まで現在の会社に勤めるつもりだ」の両極をなすふたつの意見に対して、「4=イの考えに近い」「3=どちらかといえばイの考えに近い」「2=どちらかといえばロの考えに近い」「1=ロの考えに近い」

の 4 選択肢の中から単一選択するものである。この項目の設問文では「働き方やライフスタイルについて 2 つの対照的な考え方があります。あなたの考え方はどちらに近いですか」とたずねているため、個人の特定の職場での働き方に関する意識というよりも、むしろ被験者の全般的な価値意識傾向を測定していると見ることができる。そのためこの変数はやや個人属性に近いと考えられ、HRM 制度に関する評価意識とは異なる分類にしている。この変数は、企業忠誠心を被説明変数とする分析にのみ説明変数として用いた。

説明変数（その 3）HRM 制度と職場に関する評価的意識

両年の調査で、被験者の職場や仕事のなかで現在切実に改善や充実を求める課題についてたずねている。この項目は 13 選択肢の中から（1994 年調査は 16 選択肢）3 つ以内で選択する形式をとっており、それぞれの選択肢は独立したダミー変数として扱うことができる（1＝選択、0＝非選択）。これらの選択肢の内容を考慮したうえで、以下の 5 つの HRM 制度評価に整理分類し、変数化して用いた。これらの変数は改善・充実課題をもとに作成されているため、制度に対する不満性向を測定していると言える。

- （1）仕事配分の不公平性：「仕事量に比べ要員の絶対数が少ない」「仕事遂行に必要な能力を持った人材が不足している」「残業、休出など超過労働時間が多すぎる」「年休や代休がなかなかとれない」の 4 項目の平均値を算出して用いた。
- （2）仕事内容の非納得性：「目標が高すぎ、達成に苦慮している」「仕事上の責任や権限が少ない」の 2 項目の平均値を算出して用いた。
- （3）処遇の不公平性：「賃金、一時金などの水準が低い」「賃金、一時金の体系や昇進・昇格基準に不公平がある」の 2 項目から作成した。
- （4）適性と仕事のマッチング：「自分の能力を発揮する機会や能力開発の機会が少ない」「職種転換や配置転換で従来の仕事が続けられなくなる」の 2 項目から作成した。
- （5）職場の主観的/客観的価値：「職場に信頼できる上司や仕事の悩みを話し合える仲間がない」「作業環境や職場の厚生施設がよくない」の 2 項目の平均値を算出して用いた。

5、結果

表 2-1 は仕事のやりがいを被説明変数、また個人属性を説明変数として行った順序ロジットの結果である。表 1 から明らかなおりに、1994 年と 2005 年の間に分析の対象である電機機械産業大手 10 社の従業員属性に大きな変化が起こっている。1 つには従業員の高齢化である。平均年齢が 32.5 歳から 36.8 歳へと 4 歳以上も上昇した。また、平均学歴も 10% 以上の上昇である。さらに大きいのは役職者(管理者)比率の上昇である。94 年では 3 割以下であったものが、05 年では 4 割近くまで増加している。これら従業員構成の変化が、平均で見た仕事やりがいや企業忠誠心を高めると予想できる。このような従業員構成の変化の影響を取り除いた、個人の属性と 2 つの被説明変数の関係とその変化を先ず見てみよう。1994 年と 2005 年の結果を概観してまずわかることは、2005 年の結果の方が統計的に有意な効果をもつ変数の数が顕著に減少していること、また有意な場合でも 1994 年に比べて 2005 年では水準が低下していることである。つまり、総じて述べるならば、1990 年代においては仕事のやりがいの説明要因として常識的に想像することができた個人属性は、2005 年では説明力を失いつつある。これは仮説 A1 を支持する結果となっている。1994 年の結果はほぼ予測どおりで、年齢と事務職（短大卒以下）を除く全ての変数の効果が有意水準に到達している。性別の負の効果および役職ありの正の効果は両年とも有意だが、どちらもその影響力は 2005 年で低下している。1994 年の時点では研究開発職は仕事のやりがいに関して高い優位性を保っていたが、その優位性は 2005 年では消滅している。研究開発職に次いでやりがいの優位性が高かった SE についても 2005 年で消滅している。従って、仮説 A2 で予測したような職種間のばらつきは 2005 年では全く見られない。

表2-1 仕事のやりがいを被説明変数、個人属性を説明変数とした順序ロジットの結果：
1994年および2005年

	仕事のやりがい					
	1994 (N=14181)			2005 (N=4529)		
	B	SE	sig.	B	SE	sig.
[Q15 = -2]	-2.876	0.425	***	-4.500	1.032	***
[Q15 = -1]	-0.548	0.423		-2.233	1.029	*
[Q15 = 1]	2.462	0.424	***	0.728	1.029	
性別 (1=女性)	-0.322	0.048	***	-0.171	0.087	*
年齢	-0.009	0.028		-0.052	0.063	
年齢 (二乗)	0.000	0.000		0.001	0.000	
勤続年数	-0.04	0.015	**	-0.052	0.027	*
勤続年数 (二乗)	0.001	0.000	**	0.001	0.000	*
学歴	0.046	0.021	*	-0.02	0.036	
中途採用	-0.184	0.056	***	-0.18	0.113	
研究開発	0.429	0.056	***	0.120	0.100	
SE	0.188	0.067	**	-0.211	0.133	
事務大卒以上	0.175	0.084	*	0.198	0.143	
事務短大以下	-0.002	0.056		-0.148	0.104	
営業	0.324	0.073	***	0.238	0.112	*
役職あり	0.467	0.044	***	0.298	0.072	***
組合役員経験あり	0.100	0.035	**	0.018	0.065	
既婚	0.260	0.044	***	0.323	0.070	***
居住地(1=主要都市圏以外)	-0.081	0.036	*	-0.037	0.065	
-2 Log Likelihood	21932			8126.2		
Chi-sq	711.65	***		115.22	***	
df	16			16		

+ p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

職種の基準カテゴリー：現業職

表2-2は企業忠誠心を被説明変数、また個人属性を説明変数として行った順序ロジットの結果である。結果からわかるように、企業忠誠心と関連が強いと予測できる年齢や勤続年数は2005年では全く影響を与えていない。採用形態と忠誠心の関連性も、2005年では完全に消滅している。また両年において、女性の忠誠心が低い傾向、また役職者と既婚者の忠誠心が高い傾向は安定的で、大きな変化は見られない。興味深い結果は、研究開発職とSE職の効果である。両職とも1994年では忠誠心に有意な効果をおよぼしていないが、2005年ではそれらがもつ負の効果は有意に転じている。事務職の効果が1994年では有意だったのが、2005年では消滅していること、また営業職については両年とも有意な正の効果をもっていることと比べると、非常に対照的な結果となっている。このように、職種が従業者の企業忠誠心を与える影響は一様とは言えず、解釈の域を脱しないものの、成果主義的人事処遇制度の機能の仕方が職種間で異なる

っている可能性があると思われる。特に、成果主義パラダイムへの変換は、研究開発職の忠誠心を弱める働きを持っていたのかもしれない。以上の解釈の妥当性を確かめるために、次に HRM 制度と職場に関する評価的意識を説明変数に加えた、仮説の検証モデルに基づく結果を見てみよう。

表2-2 個人属性を説明変数、企業忠誠心を被説明変数とした順序ロジットの結果：
1994年および2005年

	企業忠誠心					
	1994 (N=14137)			2005 (N=4509)		
	B	SE	sig.	B	SE	sig.
[Q20 = -2]	-2.535	0.415	***	-5.217	1.003	***
[Q20 = -1]	0.588	0.412		-2.388	0.996	*
[Q20 = 1]	2.949	0.413	***	0.112	0.996	
性別 (1=女性)	-0.436	0.048	***	-0.4	0.085	***
年齢	0.049	0.028	+	-0.068	0.061	
年齢 (二乗)	0.000	0.000		0.001	0.000	
勤続年数	-0.021	0.015		0.012	0.026	
勤続年数 (二乗)	0.001	0.000	**	0.000	0.000	
学歴	0.022	0.021		0.013	0.035	
中途採用	0.191	0.055	***	0.057	0.110	
研究開発	-0.003	0.053		-0.294	0.097	**
SE	-0.062	0.064		-0.439	0.129	***
事務大卒以上	0.277	0.080	***	0.025	0.138	
事務短大以下	0.117	0.055	*	0.103	0.102	
営業	0.153	0.070	*	0.231	0.108	*
役職あり	0.386	0.042	***	0.334	0.069	***
組合役員経験あり	0.181	0.034	***	0.075	0.063	
既婚	0.247	0.043	***	0.255	0.068	***
居住地(1=主要都市圏以外)	-0.017	0.035		-0.056	0.063	
-2 Log Likelihood	22502			8223.4		
Chi-sq	1175.1	***		194.32	***	
df	16			16		

+ p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

職種の基準カテゴリー：現業職

表3-1は仕事のやりがい被説明変数、また個人属性およびHRM制度と職場に関する評価的意識を説明変数として行った順序ロジットの結果である。ここでは主に評価的意識の効果の変化に注目してみたい。仕事配分の不公平性、仕事内容の非納得性、処遇の不公平性、適性と仕事のミスマッチ、負の主観/客観的職場価値（個人の価値に合わない仕事や職場）のいずれの変数も、1994年と2005年の両年で仕事のやりがいに対して有意な負の影響を与えている。つまり、5側面に関する否定的な評価的意識が仕事のやりがいを低下させる傾向に、

時間経過による変化は生じていない。しかし各変数の係数のサイズを見てみると、1994年と比べると2005年においては顕著に増大し、特に仕事配分の不公平性、仕事内容の非納得性、処遇の不公平性の3変数において、係数の変化は顕著である。これらの5つの側面に関する不満感が、仕事のやりがいを低下させる効果が、1994年と比べて2005年において強化されている。仮説Bを強く支持する結果である。

表3-1 仕事のやりがいを被説明変数とする順序ロジットの結果(2):1994年および2005年

	仕事のやりがい					
	1994 (N=13999)			2005 (N=4477)		
	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.
[Q15 = -2]	-3.351	0.432	***	-5.232	1.057	***
[Q15 = -1]	-0.929	0.431	*	-2.892	1.053	**
[Q15 = 1]	2.214	0.431	***	0.235	1.052	
性別 (1=女性)	-0.296	0.05	***	-0.196	0.089	*
年齢	0.011	0.029		-0.042	0.064	
年齢 (二乗)	0.000	0.000		0.001	0.000	
勤続年数	-0.040	0.016	**	-0.055	0.028	*
勤続年数 (二乗)	0.001	0.000	**	0.001	0.000	*
学歴	0.037	0.022	+	-0.004	0.037	
中途採用	-0.132	0.057	*	-0.166	0.115	
研究開発	0.347	0.056	***	0.085	0.101	
SE	0.145	0.068	*	-0.204	0.134	
事務大卒以上	0.094	0.085		0.093	0.145	
事務短大以下	-0.101	0.057	+	-0.175	0.107	
営業	0.266	0.074	***	0.243	0.113	*
役職あり	0.401	0.045	***	0.223	0.073	**
組合役員経験あり	0.102	0.036	**	0.001	0.066	
既婚	0.265	0.045	***	0.316	0.071	***
居住地(1=主要都市圏以外)	-0.054	0.037		-0.034	0.066	
仕事配分の不公平性	-0.169	0.070	*	-0.77	0.160	***
仕事内容の非納得性	-0.296	0.065	***	-0.797	0.140	***
処遇の不公平性	-0.387	0.051	***	-0.756	0.116	***
適性と仕事のミスマッチ	-1.601	0.066	***	-1.921	0.146	***
負の主観/客観的職場価値	-1.110	0.072	***	-1.576	0.145	***
-2 Log Likelihood	27496			8694.6		
Chi-sq	1613.9	***		408.8	***	
df	21			21		

+ p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

職種の基準カテゴリー: 現業職

では、仮説 A1 についてはどうだろう。94 年においては、職種を除く 11 の個人属性変数の内、統計的に有意な係数を示したものは 8 個と、大半の個人属性変数が効果を持っている。しかし、05 年には、統計的に有意な係数は 5 個と半数以下に減少する。但し、年齢と勤続年数については、ともに二乗項も含むのでその点を考慮して、個人属性変数を 9 個と考えても、94 年の 7 個から 05 年には 4 個と統計的に有意な効果を持つ個人属性変数が大きく減少する。仮説の A1 が強く支持される結果である。

また、職種間での仕事やりがい感の差異は、94 年では事務短大以下で-0.002 であった以外はすべてプラスであり、総じて職種横断的にプラスの効果となっていたものが、2005 年では、SE の-0.211 から営業の 0.238 までの間に 6 職種が分散し、基準の現業職を中心にマイナス効果を持つ職種が 2 職種、プラス効果が 3 職種と効果の符号においてプラスとマイナスの両符号にばらつきが広がっている。仮説 A2 の予想した変化である。

続いて、企業忠誠心を被説明変数、また個人属性、プロフェッショナリズム、および評価的意識を説明変数として行った順序ロジットの結果を見てみよう。結果は表 3-2 に示すとおりである。この分析に関してのみ、説明変数にプロフェッショナリズムを追加投入した。

表3-2 企業忠誠心を被説明変数とする順序ロジットの結果(2):1994年および2005年

忠誠心再分析 修正済み	企業忠誠心					
	1994 (N=13756)			2005 (N=4448)		
	B	SE	sig.	B	SE	sig.
[Q20 = -2]	-2.834	0.424	***	-5.804	1.023	***
[Q20 = -1]	0.304	0.421		-2.951	1.016	**
[Q20 = 1]	2.728	0.422	***	-0.386	1.014	
性別 (1=女性)	-0.405	0.049	***	-0.414	0.087	***
年齢	0.053	0.028	+	-0.069	0.062	
年齢 (二乗)	-0.000	0.000		0.001	0.000	
勤続年数	-0.028	0.015	+	0.005	0.027	
勤続年数 (二乗)	0.001	0.000	***	0.000	0.000	
学歴	0.016	0.021		0.024	0.035	
中途採用	0.200	0.057	***	0.048	0.112	
研究開発	0.052	0.054		-0.288	0.098	**
SE	0.024	0.066		-0.421	0.130	***
事務大卒以上	0.326	0.082	***	-0.087	0.140	
事務短大以下	0.158	0.056	**	0.074	0.104	
営業	0.212	0.071	**	0.250	0.110	*
役職あり	0.359	0.043	***	0.306	0.070	***
組合役員経験あり	0.179	0.035	***	0.072	0.064	
既婚	0.209	0.043	***	0.195	0.069	**
居住地(1=主要都市圏以外)	-0.036	0.036		-0.058	0.063	
プロフェッショナリズム	-0.188	0.013	***	-0.181	0.023	***
仕事配分の不公平性	0.065	0.068		-0.483	0.153	**
仕事内容の非納得性	0.125	0.063	*	0.115	0.135	
処遇の不公平性	-0.382	0.050	***	-0.725	0.112	***
適性と仕事のミスマッチ	0.082	0.064		-0.289	0.141	*
負の主観/客観的職場価値	-0.589	0.070	***	-0.600	0.141	***
-2 Log Likelihood	28828			9062.8		
Chi-sq	1498.1	***		315.6	***	
df	22			22		

+ p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

職種の基準カテゴリー: 現業職

最初に仮説1を検討しよう。A1の個人属性との関連性はどの様に変化したのだろうか。94年においては、職種を除く11の個人属性変数の内、統計的に有意な係数を示したものは8個と、大半の個人属性変数が効果を持っている。しかし、05年には、統計的に有意な係数は3個に激減する。但し、年齢と勤続年数については、ともに二乗項も含むのでその点を考慮して、個人属性変数を9個と考えても、94年の7個から05年には3個と統計的に有意な効果を持つ個人属性変数が大きく減少する。仮説のA1が強く支持される結果である。

では、仮説 A2 の職種間格差はどうであろうか。94 年においては 5 つの職種変数の係数すべてがプラスの値をとり、最大は事務大卒以上の 0.326 である。ゆえに基準職種である現業職との開は 0.326 となる。しかし、05 年においては最大の係数値は営業職の 0.250 であり、最小は SE 職の-0.421 である。最大・最小間の開は 0.671 と倍増している。ここでも仮説が支持されたと言える。

次に仕事配分の不公平と仕事内容の非納得性の効果を見てみよう。1994 年と 2005 年で興味深い変化があることがわかる。まず、仕事配分の不公平性の効果は 1994 年では有意ではないが、2005 年では有意な負の効果に転じている。次に仕事内容の非納得性については、1994 年には有意な正の効果が見られる。目標が高すぎたり、責任や権限が少ないなど仕事内容に十分納得がいけないことが企業忠誠心を高めていたのであるだろうか。それとも仕事内容の非納得性と企業忠誠心との因果関係については、逆方向の働きが存在すると解釈すべきなのだろうか。つまり、企業忠誠心が高い従業者ほど任される仕事量が多くなり、その結果企業忠誠心の高い従業者は課せられた到達目標が高すぎると感じ、また仕事をこなすために十分な責任や権限が与えられていないと感じるのではないだろうか。しかしこの仕事内容の非納得性と企業忠誠心の間の正の偏相関は、2005 年においては消失している。処遇の不公平性については 94 年でも 05 年でも、ともに予想通りの負の統計的に有意な効果が確認できる。しかし、05 年の効果の大きさは 94 年のほぼ 2 倍の大きさに増大している。適性と仕事のミスマッチについては、94 年には統計的に有意な効果が確認できなかったが、05 年においては期待通りの負の効果を確認できた。そして第 5 番目の評価意識である負の主観／客観的職場価値については、94 年、05 年の両年において、ともにほぼ同程度の大きさの負の効果を確認できた。以上の結果を総括すると、94 年には 5 つの評価意識の中で、2 つの評価意識においてのみ負の効果が存在していたものが、05 年においては仕事内容の不納得性を除く、すべての評価意識において期待通りの負の効果を確認できたことは、「評価意識の両者に対する効果は増大する」との仮説 2 を支持する結果と言える。

最後に企業忠誠心を説明する回帰分析にのみ説明変数として加えられた「プロフェッショナリズム」は、企業よりも職業に自己の存在の源泉を意識する心理状態であり、その意味から企業忠誠心については負の効果期待されるものであるが、94 年、05 年の両年において予期される効果がほぼ同程度の大きさで確認された。必ずしもドミナントな力ではないが、日本人の中にもある一定程度の大きさで安定的に「プロフェッショナリズム」が存在していることが示されたと言える。

6、まとめと課題

本研究では、1994年および2005年の電機連合組合員意識調査のデータを用いることで、成果主義パラダイムへの転換期を迎えた1990年代中頃からの約10年間で日本人従業員の仕事や企業に対する意識はどのように変化したかを探った。仮説を軸に主な分析結果をまとめると、仮説A1「個人属性と仕事モチベーションおよび企業忠誠心の関連性は、1990年代中頃と比較すると成果主義的報酬制度が普及する結果2000年代中頃においては低下する。」については、1994年の時点では個人属性は仕事のやりがいの重要な規定要因だったが、2005年になるとその多くは影響力を失っていることが確認できた。仮説が支持された結果である。このような結果の理由として、職能資格制度に内在化した年功主義の人的資源管理が、成果主義的人的資源管理に置き換わっていったために、その結果として個人属性がモチベーションに与えるインパクトが弱くなった、あるいは消滅したこと解釈できる。

仮説A2「職種の持つ仕事モチベーションおよび企業忠誠心に対する効果は、1990年代中頃と比較すると、成果主義的報酬制度が普及した2000年代中頃においては、職種間で格差が拡大する。」については、両者に対する効果の点で仮説が支持されたが、特に職種と企業忠誠心との関連性に関して強く支持された。この結果より、成果主義的な人事処遇制度は、どのような職種についても同様なモラル向上効果を持つものではないことが確認できた。

仮説B「人的資源管理に関するネガティブな評価的意識とモチベーションおよび企業忠誠心の負の関連性は、成果主義の普及により高まり、評価意識の両者に対する効果は増大する。」については、HRM制度評価的意識が否定的であればあるほど仕事のやりがいは低下するパターンについては、1994年から2005年の10年間で大きな変化は認められない。しかしこの低下の大きさ、つまり負の評価意識の持つインパクトの大きさについては2005年の方が大きく、人的資源管理のあり方に関する不満感がやりがいを抑制する働きは成果主義の浸透後、よりいっそう強まったと言える。企業忠誠心についてもほぼ同様な結果であった。

本分析結果はどのようなインプリケーションを企業経営に対して提示しているのだろう。2点挙げることができる。まず第1点は、現在日本企業に普及している成果主義的人事処遇制度は、職種横断的に期待された仕事モラルを向上させていないことである。今後、職種スペシフィックな制度の設計や運用の必要性を示唆する。特に、企業のイノベーション活動を支える研究開発職のモチベーションを高め、より高い成果へと動機づけるための制度の設計と運用は重要だろう。第2点は、先行研究によっても指摘されてきたように、成果主義が効

果を発揮するかどうかは制度の設計のみならず運用が重要であることの再認識である。この点に関しては、評価や目標管理だけではなく、個人に割り振る仕事と個人適性との整合性や、従業者間での配分の公平性などにも考慮する必要がある。成果の評価基準の明確さと公平性、及び評価の公明・公正な運用には限界があることに、今後留意しなければならない。

今後に残された課題はなんだろう。まずは、企業によって成果主義の内容とその運用状況に差異がある点を考慮に入れ、今回検証を試みたモデルを企業レベルで検証する必要があるだろう。また、今回の分析では深めることが出来なかった、仕事のモチベーションと企業忠誠心の水準が、なぜ職種ごとに異なるのかの原因とその決まり方の解明が求められる。伴に知的好奇心の点でも、社会的有用性の点でも、優先順位の高い課題である。

参考文献：

- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）、「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol.34、No.3,pp18-31.
- 宮本大・樋口純平（2007） 「報酬システムと企業のパフォーマンスに関する実証研究：日本企業における成果主義へのシフト、その導入要因と効果」同志社大学 ITEC ABM カンファレンス『日本企業は変わったのか』報告論文
- 中島哲夫・松繁寿和・梅崎修（2004）「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果 - 企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』第 48 号、pp.18-33.
- 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.
- 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.
- 守島基博（2006）「人事管理の変化と個別紛争の増加」『変革期の勤労者意識－新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査』結果報告書-』労働政策研究報告書 No.49,pp.77-93
- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.54,No.3,pp.193-205.
- 財団法人労務行政研究所（2005）「成果主義人事制度の導入効果と問題点」
- Adams, J.S. (1965) “Inequity in social exchange”In L. Berkowitz (ed.) *Advances in experimental social psychology, Vol.2*, New York, NY: Academic Press, pp.267-297.
- 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, & H.Willis (eds.) ,*Social exchange: Advances in theory and research*. New York, NY: Wiley, pp.27-55.