

報酬システムと企業パフォーマンスに関する実証的研究
—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—

宮本 大
樋口純平

Performance-based Pay System and Firm Performance:
An Empirical Study of Japanese Firms

Dai Miyamoto
Junpe Higuchi

ITEC Working Paper Series

07-09

June 2007

報酬システムと企業パフォーマンスに関する実証的研究
—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 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー07-09

宮本 大

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

602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

Tel : 075-251-3183

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

樋口純平

和歌山大学 経済学部ビジネスマネジメント学科

専任講師

640-8510 和歌山市栄谷 930

Tel : 073-457-7698

E-mail : jhiguchi@center.wakayama-u.ac.jp

キーワード： 成果主義的報酬システム、業績管理、企業業績、日本企業
(Pay for Performance, Performance management, Firm performance, Japanese Firms)

本文内容の専門領域： 人的資源管理、産業組織、労働経済

著者の専門領域：

宮本 大： 労働経済、人的資源管理、産業組織

樋口純平： 人的資源管理

要旨：

本研究は、日本企業における報酬システムの実態を明らかにし、今後の企業経営に資する報酬システムについての含意を提示することを目的とする。ここでは、事例研究によって日本企業における成果主義についての観点を明確にした上で、数量データによって成果主義の導入を進展させた要因と、またその変化が企業レベルに何をもたらしたのかについての分析を行った。最も重要な結論として、成果主義の導入において、上司と部下については労使間のコミュニケーションの取れている企業が生産性や利益率といった企業パフォーマンスを高めていることが確認できた。ただし過度の人件費抑制が行われている点なども示唆され、インセンティブとのバランスを考慮した人件費管理の重要性が指摘できよう。

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『報酬インセンティブ』プロジェクトにおける研究成果である。また本研究は関西労働研究会での報告に加筆・修正を加えたものである。ここでは有益なコメントを多くの参加者の方から頂いた。記して謝意を表したい。なお本研究に残りうる誤りは、すべて筆者らに帰するものである。

報酬システムと企業パフォーマンスに関する実証的研究 —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—

宮本 大/ 樋口純平

1 はじめに

1.1 問題の背景

1990年代以降、日本企業は経営環境の大きな変化に直面してきた。グローバル化や技術革新に伴う国際競争の激化は、日本企業に効率性に基づく意思決定を求め、また不況の長期化は、高齢化の進展と相まって、従来の年功的な賃金制度による賃金原資の肥大化や労働分配率の上昇をもたらした。日本企業の経営状況を悪化させた。さらに、大企業が倒産するなど企業存続に対する不安が高まり、これまで長期的な視点に基づいて構築されてきた日本企業の雇用や経営に関するシステムの変更に対して労使双方の合意が得られやすい状況となった。その結果、多くの日本企業ではこうした環境変化に対応し、様々な制度・システムに対する改革が進められ、中でも報酬システムは個人の業績や成果に連動した成果主義が導入されている。

図表 1.1 企業が成果主義を導入した目的（企業割合（%））

① 従業員のやる気を引き出すため	77.8
② 評価・処遇制度の納得性を高めるため	59.8
③ 従業員個個人の目標を明確にするため	53.6
④ 会社業績対応で、人件費を調整	37.0
⑤ 賃金の勤続部分の廃止・縮小	27.6
⑥ 経営トップの強い意向があったため	17.4
⑦ 労働時間で従業員の生産性を測れない	10.4

注： 回答企業数 1214 社、10%以上の項目のみ記載。調査は 2004 年。

出所：労働政策研究・研修機構（2006）

成果主義的な報酬システムについては通常、従業員の年令・勤続年数といった属性に基づき賃金が決められるのではなく、企業への貢献度を評価し、それを賃金に大きく反映させるという指向が含意されている¹。こうした成果主義の導入が進んできた理由については、労働政策研究・研修機構（2006）によると、企業の成果主義を導入した理由の中で回答割合の高かった上位 3 つは、いずれも従業員のやる気やモチベーションなどインセンティブに関連している（図表

1.1)。また、それに続く理由は人件費の調整や勤続部分の廃止・縮小など柔軟な賃金管理を目指したものとなっている。つまり成果主義導入の目的は主として「インセンティブ」と「柔軟な人件費管理」のためのシステム再構築にあるといえよう²。

まずインセンティブについては多くの先行研究の知見がある。その主たる知見として、成果主義を単に導入するだけでは労働者のモチベーションを高めることはできず、成果主義のインセンティブ効果を得るには他の関連システムと関係付けて運用することが重要であることが示されている。たとえば玄田・神林・篠崎（2001）では、従業員が成果を高めることができるように教育訓練のシステムと連動させることで従業員のモチベーションが高まることを確認している。また国内外で多くの先行研究が確認している結果として、成果主義では評価システムの運用が極めて重要な鍵を握ることが示されている。中でも評価の基準・評価結果などの情報開示や考課者と被評価者との十分なコミュニケーションなど公平性の高い成果評価システムの運用が、成果主義導入に対する従業員の納得性を高め、さらにはモチベーションの向上に繋がることが指摘されている（たとえば Marsden, French, and Kubo (2002)、Kauhanen and Piekkola (2006)、守島 (1999, 2006)、加納・開本 (2003)、開本 (2005) など)。

では、これら労働者レベルのモチベーションの上昇に関する先行研究の知見から、少なくともインセンティブという目的を企業は達成したいえるのであろうか。これでは少々不十分と思われる。企業としては、その効果が企業レベルにまで及んでいることが必要であろう。そうでなければ制度変更という調整コストを費やしてまで企業が成果主義を導入する誘引は乏しいものとなる。実は、こうした企業レベルへの波及については海外を中心にいくつかの研究が既に行われ、主として生産性や利益率といった企業のパフォーマンスを高めることが確認されている（Lazear (2000)、Piekkola (2005)、Gielen, Kerkhofs and van Ours (2005) など)。また日本でも労働政策研究・研修機構（2006）が海外と同様の結果を得ている。しかし、これらの分析では、その効果がどのような経路を通じて企業レベルのパフォーマンスを高めたか自明ではない。なぜなら成果主義の導入によって柔軟な人件費管理もしくは人件費の抑制が達成されているのかについての詳細な研究は乏しく、企業が成果主義を導入する目的を達成できたのか、そこからメリットを享受できたのかという点については、より細かく検討していく必要がある。さらに、企業が成果主義を導入した背景については国際競争の激化や経営環境の悪化などの要因が影響していると指摘されているが、そうした要因は一般的なデータから検証されていないなど、日本企業の成果主義を研究対象としたとき、その検証すべき内容は数多く残されているのが現状である。

1.2 本研究の目的と構成

先の議論を踏まえて、本研究では、まず分析の前提となる日本企業における成果主義を明確にした上で、成果主義の導入を進展させた要因と、またその変化が企業レベルに何をもたらしたのかについての実証的な分析を行う。これらの分析によって、日本企業における報酬システムの実態を明らかにし、今後の企業経営に資する報酬システムについての含意を提示することを目的とする。より具体的には、まず従来の日本型報酬システムが形成された「高度成長期から1980年代」と成果主義へのシフトが進行した「1990年代から現在」の2期間を対象に、「成果主義とは何か」ないしは「成果主義へのシフトとはいかなる変化を指すのか」という点を整理する。そして、後の実証分析で注目する成果主義導入の経緯と導入後の評価・処遇制度の運用実態についての具体的な様相を個別企業の事例に即して明らかにする。次に実証分析では、成果主義のインセンティブ効果に関する先行研究の知見を利用し、成果主義が生産性や利益率といった企業レベルの指標に及ぼす効果を分析する。ここでは人件費管理への影響についても検討する。成果主義が日本企業に本格的に導入され10数年が経過した今、成果主義が企業パフォーマンスにどのような影響を及ぼしているのかを検証し、今後の成果主義の方向性を評価・議論することは極めて重要である。

本研究の構成は以下の通りである。次節では、先行研究や事例を利用して、本研究の分析対象である日本企業における成果主義を明確にする。3節では、4節で行う実証分析に利用するデータについて説明し、成果主義の指標を確認する。次に4節では、最初に要因分析が行われ、その後、生産性および利益率への効果の分析を行う。そして最後に、人件費管理への影響についての分析を行う。5節では本研究で得られた知見をまとめ、最後に企業の成果主義の導入・運用に関する含意と本研究の課題を述べ結語とする。

2 報酬システムの過去と現在

2.1 戦略と制度の変遷

成果主義の特徴を把握するためには、従来型システムの特徴を把握した上でそこに生じた変化の内容を整理することが有益である。ここでは、まず日本企業の報酬システム改革に指針を与えてきた日本経済団体連合会の報告書に注目しながら、評価・処遇制度とそれを規定する人事戦略の変遷について検討する。

一般に、従来の報酬システムは年功主義ないしは能力主義と呼ばれており、高度経済成長期の1960年代に日本の大企業でその原型が確立された後、1970～80年代にかけて体系化され普及したと言われている（兵藤(1997)）。1960年代後半、日経連は民間大企業の第一線人事担当者による人事管理研究会を組織し、それ以前の年令・学歴に準拠した人事管理に代わるものとして、「能力主義管理」と呼ばれる新たなシステムを提唱した。その最も基本的な特徴は、人材の能力の発見と開発を通じて労働効率を高めることに主眼を置き、知識・経験から性格・意欲までを含めて包括的に定義された能力概念を人事諸制度の設計基準に据えたことにある（日経連（1969））。そして、1980年代初頭には、再び日経連によって提唱された人事制度のトータルシステム化により、こうした能力に関する人事考課の結果が、昇進・昇給等の処遇はもとより、育成・異動・配置に至る人事管理上のあらゆる決定に結び付けられる方向が目指された。ただし、留意する必要があるのは、この能力主義管理がそれ以前の制度設計基準であった年令要素の払拭を目指しながらも、結果的にはその存続を相当程度許容した制度体系として構想され、運用され続けてきたということである³。すなわち、しばしば年功主義とも形容されてきた従来型のシステムは、能力と年令という大きく二つの要素が制度の設計や運用に際しての基準をなしていた。

従来の評価・賃金制度のより詳しい特徴を能力主義管理が普及したと言われる1980年代を中心に整理すれば、以下のようなものである。まず評価制度については、仕事に直接関わる知識や技能を評価する能力考課を軸とし、仕事への意欲や姿勢を評価する情意考課と仕事の達成状況を評価する業績評価によりそれを補完するというかたちにとられてきた⁴。すなわち、これらの考課要素が、能力主義管理における広義の能力概念をかたちづくっていたものと見ることができる。しかし、各考課要素は明確な基準やウェイトの下で厳密に運用されていたわけではなく、特に情意考課に関わる態度的側面ないしは人格的側面の評価が制度の恣意性を高めてきたことが指摘されている（遠藤（1999））。また、こうした制度設計の曖昧さは、昇進・昇給等の処遇をある程度年功的に運用してゆく方針とも整合していたものと考えられる。

次に賃金制度は、通常、毎月決まって支給される基本給と特定の時期に支給される賞与に大別されるが、各々について支配的であった設計は以下のようなものである。一般に、基本給は二つ程度の賃金項目から構成されており、従業員の能力にもとづいて決定されるものと年令・勤続にもとづいて決定されるものが代表的である。前者は、能力の開発段階を定義した社内等級制度に関連付けて決定されるものであり、各従業員の該当する等級と与えられた評価の別に昇給額を決定する方式をとる場合が多い。後者については、年令別に一律の金額を設定する方式が支配的である。したがって、基本給は、評価による個人間格差が

つく側面はあっても基本的に毎年昇給し続ける仕組みとなっていた。また、賞与は、この基本給に各種手当を合わせた所定内給与を単純に月数換算する方式が支配的であり、算定基準となる月数は毎年の労使交渉により変動しうるが、個人への支給額に評価が反映される余地は少なかった⁵。このように、従来型システムの賃金制度は、全体として従業員の年令と能力の向上にともない長期安定的に上昇する傾向があったものと見ることができる。

以上のようなシステムは、技術革新のテンポが比較的遅く、市場が順調に拡大した経済成長期には安定的に機能した。従業員の長期的に開発された能力は、上昇した賃金に見合うだけの成果につながるという安定した循環が成立したからである。事実、1970～80年代の日本企業は、製造業を中心に高い国際競争力を示してきた。しかし、1990年代以降の国際競争の激化や技術・市場の変化によって、こうした能力、人件費、成果の長期的均衡は崩れ始めたと言われる。多くの日本企業が直面した高付加価値市場での競争は、製品・サービスの開発・生産から販売に至る各フェーズでのリスクを高めたばかりでなく、従業員に創造的な能力を要求しトレイナビリティのばらつきをもたらしたからである（今野（1998））。

1990年代半ば、日経連は従業員の年令と能力に基礎を置く従来の仕組みを改め、より客観化された能力・業績を重視した処遇を徹底するという方針にもとづく新たな報酬システムのモデルを提唱した（日経連（1995））。年功的処遇の抑制ないしは廃止によって人件費負担を軽減すると同時に、評価・賃金制度の改定をつうじて効率化の遅れているホワイトカラー部門の生産性向上をはかることがその基本的な目的であった。ここで提唱された報酬システムは、年令や情意要素により曖昧化されていた従来の能力要件の明確化をはかると同時に、短期的に変動する業績要素を制度設計に大きく組み込むというものであった。そして、こうした制度改定の方針にもとづいて提案された諸施策は、目標管理にもとづく業績評価手法の整備や業績評価を反映する変動的な賃金制度の導入等を始めとして、その後の日本企業で普及する成果主義システムのプロトタイプを示すものであったと言える。

成果主義の評価・賃金制度の特徴を、成果主義に関する議論が急増した2000年前後を中心に整理すれば、以下のようなものである。まず評価制度については、従来の曖昧さをともなった能力考課主体の制度に代わって、仕事の具体的な達成状況を評価する業績考課を主体とした制度が普及した。評価を行う際には、期初に上司との面接により毎年の業績目標を設定し、期末に再度の面接においてその達成状況を評価するという目標管理制度が広く用いられている⁶。ただし、評価は必ずしもこの業績目標の達成度のみで決定されるわけではなく、業績目

標を遂行するプロセスの中で発揮された能力についても考慮される傾向が見られる⁷。また、目標管理制度の活用にあたっては、処遇のために個人の業績を測定・評価するだけでなく、個人の業績が確実に組織の業績へと結びつくように組織目標を正確にブレークダウンすることや、その達成に向けて業務遂行プロセスを継続的に管理・統制することが重視されている⁸。

賃金制度については、まず次のような二つの基本的変化が生じた。一つは、従来のシステムに一般的であった毎年の基本給昇給を抑制する、あるいは毎年昇給する仕組み自体を廃止するというものである⁹。いま一つは、個々人の評価にもとづいた賃金格差を拡大するというものである¹⁰。こうした変化は、人件費の抑制策と賃金インセンティブの強化策が別々に進行した結果と見なすこともできるが、賃金の下方硬直性を払拭して業績にもとづいた人件費の柔軟化をはかるという目的から制度の一体的な変化が生じているものと解釈することも可能である。また、賃金の決定要素について見ると、業績評価を反映した賃金項目を導入・拡大するという動きが顕著であり、その設計方式には評価に応じて金額を増減させる方式をとる傾向が認められる¹¹。さらに賞与では、個人の評価を反映する割合が高まっているのみならず、それと合わせて部門の業績を反映させたり、賞与原資の決定に際して企業の経營業績を反映させたりする方式が増加している¹²。すなわち、成果主義の下での賃金制度は、定期昇給の抑制や賃金格差の拡大が生じたことに加えて、個人や組織の業績にもとづいて賃金全体が毎年変動する傾向が生じているのである。

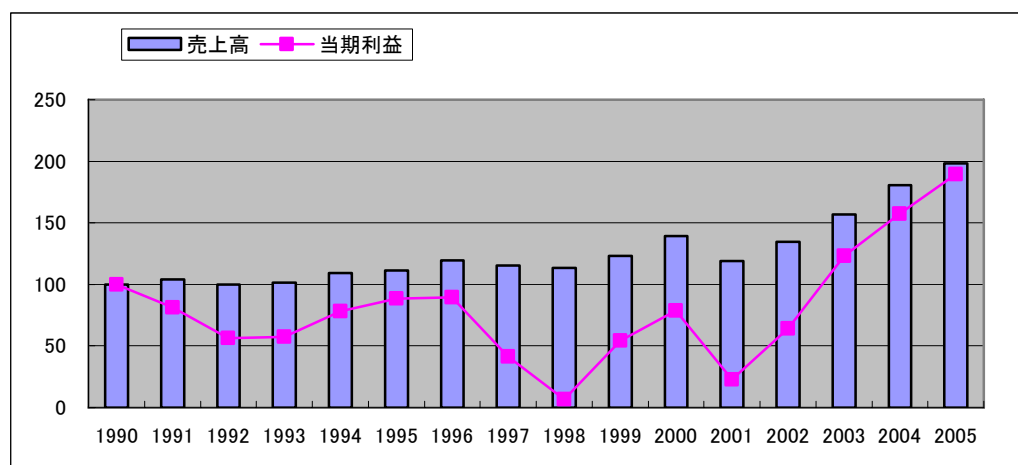
以上の検討から、日本企業の報酬システムに関する変化の基本的な方向性は、従業員的人格的側面から年令までを含めた包括的な能力評価にもとづいて長期安定的な処遇を行う制度体系から、個人と組織の業績を主な基準として短期変動的な処遇を行う制度体系への移行と特徴づけることができる。

2.2 成果主義の導入事例

日本企業における成果主義の導入は、多くの場合、経営環境の変化に対する一時点での制度変更による対応というよりも、管理職から非管理職へ新制度の適用範囲を段階的に拡大し、新制度をより円滑に機能させるためにその設計と運用に見直しを加えてゆく持続的なプロセスとなる。そして、その過程では報酬システムにおける評価の運用や処遇の柔軟化をより適切に行うことで、ホワイトカラー層を中心とした生産性の向上、ひいては企業業績の改善が目指されることになる。ここでは個別企業の事例調査にもとづいて、成果主義の導入が実際にどのような経緯からなされているのか、また成果主義の目的はいかなる方法で実現されようとしているのかを詳しく検討する。事例分析の対象は、日

本の基幹産業を代表する企業の一つである、大手総合電機メーカーM社である。M社では、1990年代後半から評価・処遇制度の段階的な改定に着手しており、その内容は先に整理した制度変化の一般的動向と正確に対応するものである。その意味で、M社における成果主義導入のプロセスは、日本企業における一つの典型的な有り方を示唆しよう。調査は、M社の人事担当者に対するインタビュー形式で、2003年から2004年にかけて計3回実施された。以下の分析は、これらのインタビュー記録に加えて、調査から得られた多数の社内資料に依拠している。

図表 2.1 M社の企業業績の推移



出所: 有価証券報告書より作成。なお、表中の売上高・当期利益は、いずれも1990年の値を100として指標化している。

電機産業では、1990年代以降を中心に国際競争の激化と技術・市場の変化にともなって、製品のライフサイクルの短期化とコスト競争の激化が急速に進行してきた。こうした環境変化を受けてM社では、主力となるデバイス分野の開発・生産体制の構築に経営資源を傾注し、売上高は1990年代を通じて比較的堅調に推移してきた（図表 2.1 参照）。しかし、収益面での見通しは不透明さを増しており、特に成果主義導入前夜にあたる1997年～1998年には2期連続となる大幅な減収・減益を経験している。こうした状況下において、M社は「スピード・コスト性・付加価値性」の改善を目指し、1999年から2001年にかけて一連の全社的な評価・処遇制度の改定を実施した¹³。なお、M社における制度改定後の業績は、主力製品分野の持続的な開発・生産体制の強化を行った効果もあり、世界的なIT不況の影響を受けた2001年を除いて順調に回復・改善する結果となっている。

1990年代末に始まる一連の評価・処遇制度改定において主眼の一つとされたのは、「評価の方法をより合理的に、且つ透明度を向上することで、制度全体の

公平性と納得性を高めること」であった。企業内的な環境変化に目を転じれば、M 社では従来の人事諸制度の骨格が形成された高度経済成長期以降、他の製造企業と同様に労務構成のホワイトカラー化が継続的に進行していた。1965年に約35%であったホワイトカラー系従業員の比率は、1980年に50%を超え、改革の渦中にあった2000年には約80%にまで達している。自律性と創造性が要求されるホワイトカラーの仕事では、業務内容の個別化が進行し、成果の個人間格差も拡大する。このため、個々人の評価の厳密化をはかり、それをより格差のともなった処遇へと適切に反映させることは、ホワイトカラー部門の効率化と生産性向上を促す上での前提条件となっていた。

評価・処遇制度改定におけるもう一つの主眼は、賃金制度の改定をつうじた人件費管理の適正化である。M 社では、高度成長期以来のホワイトカラー化と同時進行的に労務構成の高齢化が進んでおり、1965年に20代前半であった従業員の平均年齢は、1980年に30歳となり、2000年には40代近くに達していた。そして、M 社の従来の賃金制度は、多くの日本企業と同様に評価と年令にもとづいて毎年積み上がるかたちをとっていたことから、労務構成の高齢化は、とりも直さず人件費圧力の増大を含意していた。すなわち、終身的雇用慣行の下では「リストラによって人を減らせない」一方、年功的処遇により「人件費単価は年々逡増する」という当時の日本企業に共通した問題意識がM 社でも共有されていたのである。そして、それを解決するためには、「昇給査定型（いくら昇給するのが適切かを定める仕組み）から、賃金総額査定型（いくらで処遇するのが適切かを定める仕組み）への転換」が必要であった。

こうした経緯からM 社では成果主義の導入を推進してきたが、以下で見るようにM 社の新制度は成果主義の特徴を広くカバーした先進的なものとなっており、それにはM 社労働組合が重要な役割を果たしているという制度改定上の特徴を指摘しておく必要がある。第1に、最も基本的な前提として、M 社労働組合の成果主義導入に対する方針・態度はきわめて肯定的であった。この点について特筆すべきは、単に制度改定を受容するにとどまらず、新制度の設計に際して成果主義を推進する方向での積極的な関与を見せているということである。具体的には、後述する評価の基準となるガイドラインの作成に参加している他、賃金の変動化についても一部の組合員に限定するという条件付ではあるが賛同している。第2に、M 社では、制度改定後も労使共同宣言において「成果主義の完成を目指した「公正な評価・処遇」の追及」が謳われており、制度運用に関する労働組合の継続的な関与が行われている。例えば、評価制度の運用について、目標面接の実施状況やその効果をまとめた提言等が労働組合サイドからなされている。成果主義導入に際しての労働組合の役割に関する研究は少ないことから断定はできないが、こうした方針・態度は国際的に協調性が高いと言

われる日本の労使関係に照らしても特に踏み込んだものと見ることができるであろう。

以上のような推進力を得て、M社の評価・処遇制度改定は、管理職を対象として1999年に着手され、2000年には非管理職を対象に実施された。また、2001年には非管理職の一部を管理職に準ずる制度に改めており、それ以降も制度の部分的な見直しが継続的に行われている。M社の制度改定の概要を整理すれば、次のようである。まず評価制度では、成果を適切に評価するための前提として、職種別・等級別に、求められる業績や能力の詳細な基準が設定された。具体的には、職種別・等級別に担当業務の内容と役割を詳しく定義した上で、求められる能力の要件を管理職では「経営分析力」を始めとする6カテゴリに、非管理職では「課題発掘力」を始めとする5カテゴリに分けて定義している。評価は、このガイドラインにもとづいた目標管理により行われる。従業員は4月に上司との面接を通じて業績の達成目標と能力の開発・発揮目標を設定し、6月と9月にその進捗管理と中間評価がなされた後、3月に最終評価を受けることになる。その際、非管理職では業績評価と能力評価が半々のウェイトで評価され最終的な評定が決定されるのに対して、管理職では業績評価のウェイトが100%であり、能力評価は昇格や配置等のキャリア管理に関わる基礎資料として用いられるにとどまる。

M社では、こうした評価制度の改定と並行して組織的な業績管理システムの整備を進めており、それが評価制度の運用に際して重要な役割を果たしている。具体的には、本社部門と各事業部が連携しながら3年先までの中期事業計画を策定し、それにもとづいて毎期のより詳細な業績目標とそれを達成するための事業戦略を策定する。この中期事業計画は計画の見直しを含めて毎年策定されてきたが、毎期の業績目標と事業戦略の策定に関しては評価・処遇制度の改定以降にさらなる厳格化が進められた。毎期の業績目標と事業戦略は、次に、個々の基本的な役割と業務内容にそった毎年の業績目標として各従業員にブレークダウンされる。そして、1999年の評価・処遇制度改定以降になされている設計・運用上の部分的な見直しは、その多くがこうした組織の業績目標と事業戦略をいかに適切に個々の従業員へとブレークダウンするのかという点をめぐってなされている。特に2003年～2004年には、課長級以上の管理職を中心に徹底した事業戦略分担の明確化と業績目標の定量化が推進され、「会社の戦略を組織の末端まで浸透・徹底」させ、「成果責任の完遂度に対する評価精度向上の仕組み」を確立することが目指された。一般化した例を示せば、ある事業部の業績目標として「製品Xの売上拡大(=売上目標)」が設定されていた場合、それを達成するための事業戦略は、「顧客ニーズの先取りと提供(=製品Xの市場シェア)」、「ニーズ掘り起こしのためのユーザーへのヒアリング強化(=ヒアリン

グ回数)」、「開発期間の早期化による製品の早期市場投入 (=リードタイム)」、等のかたちで下部組織の定量的な業績目標に落とし込まれる。そして、これらの目標値は、直ちに管理職の個別的な業績目標として割り振られ、さらに管理職の目標はその部下の業績目標として分担されることになる。その結果、上司には、部下とのコミュニケーションをつうじて、業績目標を適切に設定し、業績目標に向けた職務行動を統制し、その結果をフィードバックすることで目標達成の連鎖を持続的に生み出すことが求められるようになった。

次に賃金制度では、まず管理職で、前年の基本給に毎年の評価結果に応じた昇給額が加算されてゆくだけの賃金決定方式から、支給額全体が個々人の業績評価にもとづいて毎年変動する方式へと改められた。したがって、管理職の基本給からは長期安定的に昇給する年功的・定期昇給的性格が払拭され、毎年の評価次第では大幅に降給することもありうる制度となった。一方、非管理職の賃金制度は、評価にもとづいて昇給する要素と年令にもとづいて自動的に昇給する要素から構成されていたが、その基本的な設計に変化は生じていない。しかし、その構成比を見ると、評価にもとづいて決定される昇給の割合が拡大している一方で、年令にもとづいて昇給する割合は減少している。また、賞与では、原資と配分額が企業や部門の業績と連動して決定される方式に改められた。具体的には、まず賞与原資の決定に際して、基本給の4ヶ月分を安定的に支給する部分とし、これに加算するかたちで0~2ヶ月分を企業の営業利益と連動して決定する。決定された賞与原資は、所属部門の業績と個人の業績を反映して各従業員に配分される。このとき、配分額に見られる個人間格差は特に管理職で大きく、制度上は最高と最低で最大3倍の格差がつく仕組みとなっている。

基本給と賞与に関する上記のような設計から明らかなように、M社では、企業業績、部門業績、そして個人業績という3つの位相から処遇と業績の連動化をはかることで、人件費管理の柔軟化を進めようとしていることが分かる。また、これと表裏の関係において、従来の賃金決定では主要な要素であった年功的要素を抑制・廃止している点が変化の特徴となっている。次節以降では、こうした日本における成果主義について、数量データを利用し、その導入要因および効果を実証的に分析する。

3 使用データおよび成果主義指標

本研究では二つのデータセットを利用して実証分析を行う。一つは企業レベルデータセットである。これは成果主義導入の要因分析、そして企業の生産性

および利益率への効果についての分析で利用する。またもう一つは産業レベルデータである。これは人件費管理の分析において利用する。なお本研究がデータによって分析を行う場合、その対象範囲となるのは非管理職に適用されている報酬システムである。

3.1 企業レベルデータ

まず企業レベルのデータセットには、個別企業に関する賃金・評価制度の構造および運用実態などが把握可能な情報と企業パフォーマンスを把握できる財務情報が含まれる。報酬システムに関する情報は日本労働組合総連合会（連合）が、加盟組合を対象として2001年度に実施した「賃金制度に関する調査」がデータ出所である。実は2004年度にも同様の調査が行われているが、データ情報量の制約から当該年度のデータは要因分析のみと限定的な利用とした。また個別企業の財務情報は「日経 NEEDS 財務データ」から得ている。それぞれのデータを企業名でマッチングし企業レベルのデータセットが作成されている。サンプルサイズは、2001年度は481社、2004年度分は405社（両年回答企業は308社）であった。なお「日経 NEEDS 財務データ」を利用していることから対象企業はジャスダックなどの新興市場を含む上場企業（有力未上場企業を一部含む）となる。

次に、この企業レベルデータによって捉えることのできる成果主義を説明しよう。まず分析において成果主義を示す指標として頻繁に利用しているのは「基本賃金における成果給導入の有無（以下、成果主義導入）」である。これは基本賃金の構成に関して、企業が採用している全ての賃金項目名とともに、その賃金項目が「年齢、勤続、学歴など（属人給）」「職務、仕事内容（職務給）」「職務遂行能力（職能給）」「個人の成果・業績（成果給）」「その他」のいずれかを決定要素としているかを回答する設問が設定されている。この設問の回答から成果給を決定要素として採用している企業を「成果主義導入」企業とした¹⁴。

また最初にも述べたように、成果主義のインセンティブ機能が効果を発揮するには成果を評価する際、公正性や公平性が確保されている必要がある。ここでは評価制度（人事考課制度）の有無や、その運用状況をデータから見ることができる。具体的には、評価制度を持っている企業に対し、以下の4つの項目の状況について、「できている」、「できていない」の二者択一の質問の結果を利用する。

- ・ 本人と考課者とのコミュニケーション
- ・ 賃金・一時金に対する評価基準および昇給基準の明確化
- ・ 昇進・昇格に対する評価基準および昇進基準の明確化

- ・ 評価結果の本人への開示

なお、これら 4 つの項目は、成果主義の公平な運用についての先行研究においてよく取り上げられていることから採用した¹⁵。まず「できている」と回答した企業=1 とするダミー変数を作成し、個別項目の状況を把握する。また、これら 4 つの項目のうち、いくつの項目を採用しているかについての指標も作成する。ここではより多くの項目を採用している企業ほど評価制度をより公平に運用しているとする（以下、公平度合変数）。つまり 4 つの項目をすべて採用している企業が最も公平に評価制度を丁寧に運用していると解釈する。またこれらの指標の作成ベースとなる設問は、成果主義の導入とは関係ないので、ここでは成果主義を導入している企業と導入していない企業に分けて評価制度の運用を示しておく（図表 3.1）。

図表 3.1 企業レベルデータによる成果主義指標

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.
成果主義導入（2001 年）	442	0.514	0.500
成果主義導入（2004 年）	363	0.645	0.479
コミュニケーション	377	0.607	0.489
うち成果主義導入	377	0.312	0.464
評価結果の開示	384	0.599	0.491
うち成果主義導入	384	0.291	0.455
賃金の評価・反映基準の開示	375	0.507	0.501
うち成果主義導入	375	0.282	0.451
昇格昇進の評価・反映基準の開示	382	0.665	0.473
うち成果主義導入	382	0.333	0.472
採用項目 1 つ	370	0.137	0.344
うち成果主義導入	370	0.066	0.248
採用項目 2 つ	368	0.235	0.425
うち成果主義導入	368	0.109	0.311
採用項目 3 つ	366	0.248	0.432
うち成果主義導入	366	0.133	0.340
採用項目 4 つ	360	0.245	0.431
うち成果主義導入	360	0.129	0.336

注： 成果給導入（2004 年）以外は全て 2001 年時点のデータである。

数値はすべて、導入もしくは採用比率。

3.2 産業レベルデータ

産業レベルのデータセットには、産業・企業規模・性・学歴・年齢階級別に、それぞれの所定内賃金および年齢や勤続年数などの関連データの情報と、産業・企業規模別の成果主義に関する情報が含まれる。前者は厚生労働省の「賃金構造基本調査」、また後者は2001年度の同省「就労条件総合調査」から得た。産業レベルで把握できる成果主義の情報は二つある。一つは「個人、部門、企業のいずれかの業績・成果を賃金に反映している企業割合（成果比率）」である。これは成果を賃金に反映する場合、そこに評価制度が介在しているかどうかは識別されない。もう一つは「個人の成果・業績を評価し、かつ給与に反映している企業割合（成果評価比率）」である。これは成果を賃金に反映する場合、必ず評価というフィルターを通過しているという点で成果比率と異なっている。これらはいずれも産業・企業規模別の成果主義を導入している企業割合である（この指標の基本統計については4節のデータを参照）。

4 成果主義に関する実証分析

4.1 成果主義導入の要因分析

ここでは日本企業が成果主義の導入を促進した要因について考察する。成果主義の導入にはさまざまな要因が関係している。ここでは「経営状況の悪化」「国際競争環境」「労働組合のスタンス」の3つの要因について分析を行い、それらが一般的に成果主義導入の要因として影響を与えているのかについて検討する。以下、各要因についての仮説を提示する。

仮説1 経営状況の悪化

1990年代に生じた業績低迷や人件費の高騰など経営環境の悪化が制度の改革を促進する一つの要因になったとの指摘がある¹⁶。ただし、こうした制度改革は業績の良い企業でも競争力を維持・向上させようと改革をすすめることも考えられる。したがって、そこに差異があるかは実証的な検証によって確認される問題となる。ここでは経営状況の悪化を示す指標をいくつか用意する。まず業績低迷については、売上高利益率と2期連続売上減少の経験ダミーを採用する。さらに深刻な経営状況については2期連続経常赤字の経験ダミーを利用する。また人件費の高騰については労働分配率を採用する。

仮説 2 国際競争環境

国際競争のプレッシャーは市場（産業）を通じて及ぼされると考えられる。その影響として、国際競争力の強い産業で活動する企業は、その状況から脱落しないように常に厳しい効率性の追及が必要となる。その結果、成果主義導入といった制度改革を行う誘引がより強くなると考えられる。その一方で弱い市場内の企業も状況改善を図るために効率的な制度改定を行う可能性もあるだろう。このように企業が主に活動している市場の国際競争環境の指標は、産業別の輸出特化係数をベースに貿易／国内需要比率を利用して作成した¹⁷。

仮説 3 労働組合の成果主義に対するスタンス

一般的に、労働組合が存在する企業が雇用に関する制度を変更する場合、一方的に制度変更を行うことはなく、労働組合への事前報告があり、制度導入に関する交渉が行われる。また 2 節での M 社の成果主義の導入の背景には労働組合の成果主義導入に対する肯定的なスタンスがあったように、その交渉の過程において労働組合がその制度に対して肯定的か、否定的かで導入度合いに違いが生じると考えられる。ここでは基本賃金における成果給の導入に関する労働組合の考え方を労働組合のスタンスとし、推進すべきとする組合を肯定的、推進すべきでないとする組合を否定的、そして考えを明確にしていない組合を中立的として指標化する。

次に、実際の推定について説明しよう。データは企業レベルデータを利用し、2001 年度と 2004 年度に分けてプロビットモデルによる分析を行う。被説明変数は、2 節で説明した「成果主義導入」を利用し、導入している企業を 1 とするダミー変数である。また説明変数は先の仮説で説明した各種変数を利用する。具体的には、経営状況変数はすべて個別企業の数値で 1991 年から 2000 年の 10 年間もしくは 1997 年から 2000 年の 4 年間における平均値、もしくは経験ダミー変数である¹⁸。次に国際競争環境変数は、産業別データで産業連関表から情報を入手しているため 5 年ごとの非連続的な情報となる。それゆえ経営状況変数の 10 年間に対応するデータとして 1990 年、1995 年、2000 年の 3 ヶ年平均値、後者は 1995 年と 2000 年の平均値を利用している。最後に、労働組合のスタンスは個別企業データで被説明変数と同時期のデータである（この分析に使用した各変数の基本統計は巻末付表 1 および 2 を参照）。またこのほか企業規模や産業ダミーを入れて基本的な企業属性をコントロールしている。推定結果は図表 4.1.1、4.1.2 に示した。主要な分析結果は以下の通りである。

図表4.1.1 プロビットモデルによる成果主義導入の要因分析1

	被説明変数 成果給導入企業=1(2001年度)							
	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値
労働分配率	0.436	0.67	-0.098	-0.19	-	-	-	-
経常利益売上高比率	1.374	0.52	0.303	0.17	-	-	-	-
2期連続売上減少	0.390 +	1.87	0.328 +	1.71	-	-	-	-
2期連続赤字	0.319 +	1.69	0.218	1.50	-	-	-	-
国際競争環境	1.428 *	2.19	-	-	1.247 *	2.17	-	-
肯定的組合ダミー	0.594 **	3.10	-	-	-	-	0.619 **	3.34
中立的組合ダミー	0.551 **	3.34	-	-	-	-	0.573 **	3.60
Number of obs	372		440		442		381	
Ratio of positive	0.570		0.516		0.514		0.564	
Pseudo R2	0.138		0.104		0.107		0.113	
Log likelihood	-219.1		-273.1		-273.6		-231.5	

注) この分析はすべて、被説明変数は2001年時点で、説明変数は90年代の10年間を反映する値を利用している。

また分析はすべて産業属性のコントロールを行っている。**は1%、*は5%、+は10%でそれぞれ統計的に有意。

図表4.1.2 プロビットモデルによる成果主義導入の要因分析2

	被説明変数 成果給導入企業=1							
	2001年度				2004年度			
	モデルA(91_00)		モデルB(97_00)		モデルC(91_00)		モデルD(97_00)	
	係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値
労働分配率	0.436	0.67	0.493	0.78	1.379 +	1.80	1.250 +	1.70
経常利益売上高比率	1.374	0.52	-0.848	-0.35	2.467	0.65	2.721	0.83
2期連続売上減少	0.390 +	1.79	-0.066	-0.39	0.389	1.49	0.030	0.15
2期連続赤字	0.319 +	1.69	0.010	0.04	0.133	0.50	0.419	1.27
国際競争環境	1.428 *	2.19	1.220 *	2.15	1.167	1.18	1.186	1.24
肯定的組合ダミー	0.594 **	3.10	0.597 **	3.10	0.576 *	2.89	0.612 *	3.02
中立的組合ダミー	0.551 **	3.34	0.546 **	3.31	0.447	1.35	0.476	1.45
Number of obs	372		371		289		289	
Ratio of positive	0.570		0.569		0.702		0.702	
Pseudo R2	0.138		0.130		0.108		0.109	
Log likelihood	-219.1		-220.7		-157.0		-156.7	

注) モデル名の横のカッコ内数値は、基本的な説明変数の状況を反映している期間を示す。そのほかは図表4.1.1と同じ。

- ・ 図表 4.1.1 より、経営状況の悪化について、統計的有意性は低いですが、2 期連続売上高の減少した経験のある企業では導入傾向が強まる。また赤字も同様の傾向が見られた。
- ・ 国際競争環境について、国際競争力の強い市場で活動する企業ほど成果主義を導入する傾向が強い。
- ・ 労働組合のスタンスについて、否定的な企業に比べ、肯定的・中立的な企業は成果主義を導入する傾向が強い。
- ・ 図表には載せていないが企業規模が大きくなるほど成果主義の導入傾向が強まる。
- ・ 図表 4.1.2 より、1990 年代の 10 年間と後半期 4 年間（モデル A と B）をみると、国際競争環境と労働組合のスタンスの影響は同じであるが、経営悪化は後半期では有意にならなかった。
- ・ また被説明変数の年度の違い（モデル A とモデル C）を見ると、組合の肯定的な企業は同じ傾向を示したが、国際競争環境の効果と、表には記載していないが企業規模の効果は失われている。
- ・ その一方で、人件費の高騰を意味する労働分配率の上昇が正の効果を示した。

以上の結果を要約すると、これまで成果主義の導入に影響しているといわれる要因が実際に寄与していることがデータから確認できた。特に労働組合の協力は 2001 年、2004 年の両年で非常に安定的かつ強い効果を持っていた。また 2001 年と 2004 年との計測時点が異なると、労働分配率など新たに効果をもつ要因もあるが、2001 年に効いていた要因の影響力が減少・消失する傾向が見られる。たとえば企業規模や国際競争環境については、大企業中心であった成果主義の導入が中小規模にまで、また競争力の強い産業だけでなく、弱い産業でも普及したため効果が消失したと考えられる。このほかにも労働政策研究・研修機構（2006）が指摘しているように、組織の同型化といった企業の横並び行動が働くなど、本研究のカバーしていない要因によって成果主義が進展していることが影響を及ぼしていると類推される。

4.2 企業レベルにおける成果主義の効果

4.2.1 生産性への効果

成果主義の機能については、労働者レベルの研究において多くの蓄積があり、成果を評価する際に、その評価基準の明確化や結果の開示などの公平性の高い丁寧な運用が重要であることは既に指摘したとおりである。

ここでは先行研究の知見を応用して、検証仮説を提示する。まず企業レベルの生産性は個々の従業員の生産性の比例的な結合であると仮定すれば、モチベーションが高く生産性の高い従業員が多い企業ほど企業の実生産性は高まる。そして先行研究が示すように、成果主義における公平な評価制度の運用を行っている企業は労働者のモチベーションが高くなると考えられ、インセンティブ機能経路を通じた次の検証仮説が設定される。

「成果主義の導入後、評価における公平性を確保する適切な成果主義の運用を行っている企業は、そうでない企業に比べ、労働生産性が向上する」

ここでは公平性指標の効果に注目し、生産性への影響を抽出しようと試みる。次に、この仮説を検証する分析モデルを説明する。

通常の実生産関数を

$$Y = Y(L, K; A_Y) \quad (L \text{は労働力、} K \text{は資本、} A_Y \text{は生産に関する技術効率パラメータ})$$

とすると、労働生産性は

$$Y/L = Y(K/L; A_Y)$$

と表される。この式より労働生産性は資本労働比率と生産関数の形状を決定する技術効率性のパラメータに依存する。ここで成果主義の導入は労働者のモチベーションに寄与し、技術効率を変化させ、労働生産性に影響を及ぼす。つまり成果主義はパラメータ A_Y を通じて労働生産性に影響を与えると仮定する。推計モデルはこの労働生産関数が対数線型モデルで近似できるとして導出する。推定に利用する変数は以下の通りである。被説明変数は労働生産性である。これは企業の付加価値額を正社員数で除し、対数値を利用する。また説明変数について、まず成果主義導入指標として「成果給導入ダミー」を利用する。次に評価制度の運用状況を示す変数は、3節で説明した評価制度の運用に関する各項目のダミー変数、また公平性の度合いに関するダミー変数、そして成果主義導入ダミーとの各交差項である。そのほか企業規模などモデルに合わせて説明変数を導入し、企業属性をコントロールする¹⁹。

次に推定方法について、このまま推計を行うと、たとえば生産性の低い企業が成果主義を導入するといった逆の因果関係を反映する結果が表れるといった内生性の問題がある。そこで成果主義の導入に強い影響を与え、かつ生産性と相関の大きくない「労働組合の成果主義に対する肯定的なスタンス」を操作変数として操作変数法による推計を行う。この変数は先の要因分析で使用したものである。結果は巻末の図表 4.2.1 および 4.2.2 に示した。主たる結果は以下の通りである。

- ・ 図表 4.2.1 より、いずれのモデルにおいても成果給導入ダミーは正の値をとるものの統計的に有意とはならなかった。評価制度を適切に運用していない成果主義導入企業と未導入企業では、それぞれの生産性に大きな差はない。
- ・ 次にモデル 1、3～5 の個別の運用項目について、「賃金に対する評価・反映基準の明確化」「昇進・昇格基準の明確化」「評価結果の本人への開示」については、成果主義が導入されている、いないに関わらず効果は検出されなかった。
- ・ モデル 1、2 について「考課者と被評価者とのコミュニケーション」は、成果主義を導入し、かつコミュニケーションの取れている企業では、生産性に対する正の効果が検出された。
- ・ またモデル 2 では成果主義を導入していなくてもコミュニケーションが取れている企業では正の効果が表れる。
- ・ 図表 4.2.2 のモデル 1、2 について、評価制度の公平性運用がより丁寧であることの効果をみると、成果主義を伴わない評価制度の丁寧さだけでは生産性への効果は見られない。
- ・ しかし成果主義を導入し、かつ最も評価制度を丁寧に運用している企業（項目採用 4 つの交差項）では生産性に対し正の効果が示された。

以上の結果より、成果主義の最も丁寧な運用に必ずコミュニケーションが含まれていることを考慮すると、コミュニケーションのもつ効果は重要であることが示唆される。この点についてより詳細に検討するために、公平度合ダミー変数を再編成する。モデル 1 では採用項目 1 つから 3 つの企業ダミーにはコミュニケーションが含まれている場合もあれば、含まれていない場合もあった。モデル 3 では必ずコミュニケーションを含むように変数を設定する。

モデル 3 の結果をみると、基本的に先のモデル 1 の結果と同様であったが、次の 2 点において様相が若干異なる。

- ・ 一つは、有意となった成果主義の最も丁寧な運用を行っている企業の係数値がモデル 1 に比べ、大きくなっている。
- ・ もう一つは、モデル 1 において、採用 3 つおよび 2 つ以下の変数はマイナス符号だったが、統計的に有意とはなっていないがモデル 3 ではプラスに転換した。

図表4.2.1 労働生産性への効果に関する推定結果1

	被説明変数：労働生産性(対数値)									
	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
資本労働比率(対数値)	0.3033	0.0241 **	0.3028	0.0227 **	0.3022	0.0237 **	0.3091	0.0244 **	0.3090	0.0242 **
設立年	0.0015	0.0010	0.0015	0.0009	0.0013	0.0009	0.0013	0.0010	0.0015	0.0010
従業員1000人以上ダミー	0.2080	0.0414 **	0.2015	0.0418 **	0.1977	0.0426 **	0.2016	0.0434 **	0.1910	0.0442 **
従業員5000人以上ダミー	0.2313	0.0619 **	0.2144	0.0659 **	0.2243	0.0649 **	0.2219	0.0650 **	0.2172	0.0668 **
成果主義導入ダミー	0.1397	0.1441	0.1653	0.1488	0.2028	0.1486	0.2316	0.1572	0.2326	0.1530
評価運用ダミー										
コミュニケーション	0.0472	0.0430	0.0618	0.0357 +						
交差項	0.1355	0.0738 *	0.1379	0.0728 *						
評価結果の開示	0.0769	0.0506			0.0545	0.0357				
交差項	-0.0357	0.0851			0.0438	0.0695				
評価・反映基準の明確化	-0.0196	0.0428					-0.0169	0.0430		
交差項	0.0069	0.0792					0.0551	0.0767		
昇格・昇進基準の明確化	-0.0484	0.0386							-0.0105	0.0373
交差項	0.0334	0.0774							0.0554	0.0749
Number of obs	294		301		306		300		304	
Sum of S.Residuals	22.317		23.021		24.326		25.499		25.712	
Adj R-squared	0.6647		0.6615		0.6423		0.6242		0.6238	

注：労働生産性と資本労働比率は2002年と2003年数値の平均値である。

また評価運用ダミー変数の交差項とは、各運用項目と成果主義導入ダミーとの交差項である。

分析はすべて産業属性のコントロールを行っている。**は1%、*は5%、+は10%でそれぞれ統計的に有意。

推定方法はInstrumental variables regression (2SLS)。

図表4.2.2 労働生産性への効果に関する推定結果2

	被説明変数: 労働生産性(対数値)					
	モデル1		モデル2		モデル3	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
資本労働比率(対数値)	0.303	0.024 **	0.307	0.023 **	0.305	0.023 **
設立年	0.001	0.001	0.001	0.001	0.002	0.001
従業員1000人以上ダミー	0.197	0.043 **	0.192	0.043 **	0.198	0.042 **
従業員5000人以上ダミー	0.211	0.068 **	0.220	0.066 **	0.215	0.067 **
成果主義導入ダミー	0.210	0.153	0.221	0.151	0.170	0.148
運用度ダミー						
項目採用2つ以下	0.062	0.050			0.066	0.054
交差項	-0.061	0.097			0.069	0.110
項目採用3つ	0.051	0.049			0.037	0.048
交差項	-0.002	0.095			0.121	0.070
項目採用4つ	0.064	0.050	0.013	0.042	0.054	0.045
交差項	0.190	0.100 +	0.200	0.085 *	0.241	0.092 **
Number of obs	301		308		301	
Sum of S.Residuals	22.08		23.07		20.86	
Adj R-squared	0.642		0.636		0.662	

注: モデル3は採用項目に必ず「コミュニケーション」を含む変数を利用した推計結果である。

そのほかの推定における設定は図表4.2.1と同じ。

モデル3のリファレンスグループにはコミュニケーション以外の採用項目が含まれているにもかかわらず、係数値が大きくなっているのは、採用項目4つの交差項の内容がモデル1とモデル3で変わらないことから、リファレンスグループの生産性への効果が低下していると考えられる。このことは、成果主義の導入において、コミュニケーションが伴わない状況で評価・反映の基準やその結果が情報開示されても、それには従業員の意見は反映されておらず、企業が押し付けた一方的な成果主義として従業員の納得は得られず、むしろモチベーションが低下していることが示唆される。つまりコミュニケーションは他の公平性指標の効果を発揮する機能もあわせもっていると考えられる。

以上の結果を総合すると、成果主義において、考課者と被評価者とのコミュニケーションは極めて重要な要因であることが指摘できよう。コミュニケーションは単独でも生産性を上昇させる効果をもつが、他の公平性指標と合わせて活用することで、さらなる効果を期待できる。こうしたコミュニケーションを中心とした丁寧な成果主義の運用によって、企業は生産性を高めていることが確認された。

4.2.2 利益率への効果

次に、成果主義は企業の利益率を高めるのかという点を検証する。ここでは利益率 (ROS) を企業パフォーマンス指標として、その分析モデルを説明する。

企業の利潤 π を

$$\pi = pY - wL - rK \quad (w \text{ は賃金率、} r \text{ は資本価格})$$

とする。議論の簡単化のために K を所与とすると、利潤最大化から得られる労働需要関数と、上記の式を利用すると企業の利潤関数は

$$\pi = \pi \left(\frac{w}{p}, \frac{r}{p}; A_Y \right)$$

となる。この利潤関数を Y , p で除し、整理すると、

$$\frac{\pi}{pY} = 1 - \frac{w/p \cdot L(w/p, r/p; A_Y) + r/p \cdot \bar{K}}{Y(w/p, r/p; A_Y)}$$

を得る。左辺は利益率 (ROS) とみなすことができ、また右辺は一項が標準化された平均収入を、第二項は平均費用を意味する。したがって ROS は、賃金率と資本価格そして生産における技術効率に依存して決定される。

生産性と同様に技術パラメータ A_Y を通じて成果主義の効果が表れるとすると、成果主義の適切な運用によって生産効率が高まり、分母では Y の増加、分子では L の減少を伴い平均費用が抑制され、正の効果が表れる。

分析に使用する変数は、被説明変数は経常利益売上高比率 (ROS) である。また説明変数は基本的には生産性分析と同じである。そのほか利益構造を規定する売上高R&D比率、同広告比率などの変数を利用して企業属性のコントロールを行う²⁰。結果は巻末の図表 4.2.3 および 4.2.4 に示した。主要な結果は以下の通りである。

- ・ 図表 4.2.3 の個別項目の効果分析のモデル 1、2 によると、単に成果主義を導入しても利益改善に効果を及ぼさない。
- ・ しかしモデル 1 において成果主義を導入し、かつコミュニケーションが取れている企業では弱いながらも正の効果が検出され、利益構造を改善する傾向が示唆される。
- ・ またモデル 3 において、成果主義の導入が利益構造改善の傾向を示しているのもコミュニケーションの効果が反映されていると思われる。
- ・ 図表 4.2.4 の成果主義の丁寧な運用の効果をみると、いずれの変数も統計的に有意とはならなかった。

図表4.2.3 成果主義による利益構造の改善効果に関する推定結果1

	被説明変数: 経常利益率 (ROS)					
	モデル1		モデル2		モデル3	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
賃金率	0.0015	0.0014	0.0011	0.0014	0.0015	0.0015
R&D比率	0.7234	0.1102 **	0.7441	0.1057 **	0.7254	0.1085 **
広告比率	0.3065	0.2221	0.3209	0.2160	0.1264	0.2081
設立年	0.0001	0.0002	0.0001	0.0002	0.0002	0.0002
1000人以上ダミー	0.0059	0.0076	0.0050	0.0072	0.0087	0.0072
5000人以上ダミー	-0.0046	0.0107	-0.0030	0.0107	0.0025	0.0109
成果給導入ダミー	0.0407	0.0249	0.0390	0.0252	0.0476	0.0277 +
評価運用ダミー						
コミュニケーション	-0.0076	0.0074	-0.0038	0.0062		
交差項	0.0260	0.0153 +	0.0147	0.0125		
評価結果の開示	0.0082	0.0080				
交差項	-0.0169	0.0158				
評価・反映基準の明確化	0.0016	0.0074				
交差項	-0.0090	0.0139				
昇格・昇進基準の明確化	0.0014	0.0067				
交差項	0.0015	0.0139				
Number of obs	233		237		254	
Sum of S.Residuals	0.3430		0.3541		0.4214	
Adj R-squared	0.3777		0.3806		0.3056	

図表4.2.4 成果主義による利益構造の改善効果に関する推定結果2

	被説明変数: 経常利益率 (ROS)			
	モデル1		モデル2	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
賃金率	0.0012	0.0014	0.0012	0.0014
R&D比率	0.7404	0.1069 **	0.7366	0.1067 **
広告比率	0.3594	0.2193	0.3116	0.2180
設立年	0.0001	0.0002	0.0001	0.0002
1000人以上ダミー	0.0050	0.0072	0.0044	0.0072
5000人以上ダミー	-0.0039	0.0107	-0.0031	0.0108
成果給導入ダミー	0.0372	0.0244	0.0391	0.0258
運用度ダミー				
項目採用2つ以下	-0.0086	0.0092		
交差項	0.0266	0.0182		
項目採用3つ	-0.0058	0.0093		
交差項	0.0126	0.0190		
項目採用4つ	0.0012	0.0075	0.0045	0.0067
交差項	0.0089	0.0148	0.0011	0.0135
Number of obs	237		237	
Sum of S.Residuals	0.3442		0.3561	
Adj R-squared	0.3862		0.3771	

これらの結果を総合すると、生産性分析において効果が見られた丁寧な運用による効果は利益率分析ではみられないなど分析結果にばらつきが生じている。ただし利益率には人件費だけでなく、そのほか様々な要因によって決定されることから、成果主義の効果が表れにくいという一面はあろう。それでもなお成

果主義の導入とともにコミュニケーションを図る企業では利益構造が改善する傾向が示唆されていることを考慮すれば、コミュニケーションは利益率にまで効果を及ぼす極めて重要な要因であることが示唆される。この結果は、ここまでの検証結果をサポートするものであり、利益率分析の仮説を一部支持するものとみなせよう。

4.3 人件費管理に関する分析

2節で見たように、1990年代前半までは、それが能力主義であろうと、制度運用は結果的に属性に依存した年功的な賃金決定となっていた。つまり、これまでは市場需要の動向や企業の業績との関係は強くなかったのである。この場合、企業にとって業績好調のときは人件費を上回る部分が企業の取り分となり、成長すればその分、利益配分が大きくなる。しかし一旦不況になると、人件費は固定されているため、企業の利益配分が縮小し、それが過度になると経営を圧迫する事態に陥ることとなる。

バブル経済崩壊以降の1990年代は、まさにこうした硬直的な賃金システムが経営を圧迫してきたと考えられる。これが導入分析でも見たように業績の悪い企業ほど成果主義を導入する原因となり、先にみた柔軟な人件費管理を目的とした成果主義の導入に繋がっているのであろう。ここでの検証仮説は以下の通りである。

「成果主義を導入している企業では、2000年初頭までの企業業績の低下は、個人の成果と連動し、賃金が低下すると予想される。つまり企業業績と賃金との連動性が高まっていることが予想される。」

さて、この仮説検証には個別企業の総人件費データの情報しかない企業レベルのデータでは分析が困難である。成果主義によって柔軟に管理すべき人件費とは残業や非正規による人件費コントロールではなく、正社員の基本賃金部分である。つまり総人件費を利用する場合、残業や非正規の影響をコントロールしなければならないが、そこまでの情報は企業レベルのデータセットには含まれない。それゆえ、分析に必要な情報が含まれている産業レベルデータを用いて検証を行う。

推計に利用するモデルは通常のスケーラー型賃金関数である。次に、使用する変数について、被説明変数は、厚生労働省「賃金構造基本調査」から得た産業・企業規模・性・学歴・年齢階級別の所定内時間当たり賃金（カテゴリ別平均値）である。また説明変数は、それぞれのカテゴリに対応して平均年齢、平均勤続年数、学歴、性、所属企業規模、所属産業の情報が利用できる。そして成果主義指標は3節で説明した産業・企業規模別の企業比率である「成果比率」と「成

果評価比率」を利用する。さらに業績との連動性を分析する際に、産業・企業規模別の一人当りの製品出荷額を産業別業績とした（データ出所：経済産業省「工業統計表」）。したがって連動性の分析は製造産業に絞って行う。

分析は 2 つ行う。一つはクロスセクションデータを利用して、通常賃金関数に成果比率と成果評価比率を変数として加え、その効果を検証した。データの時期は、賃金関連変数は 2001 年および 2002 年に分けている（各年 6 月時点の情報）。また成果主義指標は 2001 年データである（ただし 1 月時点の情報）。ここでは各カテゴリを構成した労働者数の情報が含まれ、それをウェイトとした重み付け最小二乗法（WLS）による推定を行っている。もう一つは、2001 年から 2003 年までの 3 カ年の産業別パネルデータを作成し、成果主義指標がこの 3 カ年で大きく変化していないものと仮定して賃金関数を推計している。ここでは業績連動性を見るために、産業別業績および成果主義指標との交差項を入れて、その効果を検証した。基本統計量は巻末の付表 3 を分析結果は巻末の図表 4.3.1、4.3.2 および 4.3.3 を参照せよ。主要な結果は以下の通りである。

- ・ 図表 4.3.1 と 4.3.2 のクロスセクション分析の結果によると、小規模企業では、成果主義の両指標はともに企業割合の高い産業で賃金が高まる効果がみられたが、全体および中規模では仮説の想定通り、負の効果が見出された。
- ・ さらに中規模以上の企業では年齢効果が失われ、むしろ負の影響が見られる。
- ・ 図表 4.3.3 のパネルデータ分析の結果によると、規模計および大規模グループで成果評価比率は負の効果を示した。
- ・ また成果主義の導入比率の相対的に高い大規模グループに絞ってみると、成果評価比率と産業別業績の交差が正の効果を示した。つまり成果評価比率の高まりとともに業績に連動して賃金変動している。
- ・ また大規模グループの年齢効果は検出されたが、小規模グループに比べ、その効果は半分以下と小さくなっている。

以上の結果をまとめると、年齢効果の縮小・消失、また賃金決定の業績連動化という効果が確認でき、これまでの硬直的な年功賃金決定が、より業績連動性を高めた賃金決定方式に変化している。つまり企業が成果主義の導入の目的のひとつとしてあげている人件費管理システムの構築が進んでいるとみることができよう。またこうした効果は、評価を識別できない指標よりも、成果を評価して、それを賃金に反映する指標において顕著に見られることから、この人件費管理においても成果主義とともに評価のあり方が重要な影響を持っている可能性が示唆される。

図表4.3.1 産業別データによる賃金関数の推計:

		Dependent variables : lwage_sche (所定内時間当たり賃金; 正規社員、対数値)							
		2001				2002			
size total		Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
年齢		0.0129	0.0016 **	0.0130	0.0016 **	0.0191	0.0016 **	0.0191	0.0016 **
年齢(二乗項)		-0.0002	0.0000 **	-0.0002	0.0000 **	-0.0003	0.0000 **	-0.0003	0.0000 **
勤続年数		0.0533	0.0014 **	0.0533	0.0014 **	0.0504	0.0014 **	0.0504	0.0014 **
勤続年数(二乗項)		-0.0006	0.0000 **	-0.0006	0.0000 **	-0.0005	0.0000 **	-0.0005	0.0000 **
男性ダミー		0.2101	0.0036 **	0.2099	0.0036 **	0.2025	0.0037 **	0.2023	0.0037 **
高卒ダミー		0.1401	0.0053 **	0.1406	0.0053 **	0.1408	0.0056 **	0.1413	0.0057 **
短大・高専卒ダミー		0.2555	0.0065 **	0.2563	0.0065 **	0.2688	0.0068 **	0.2695	0.0068 **
大卒ダミー		0.4212	0.0061 **	0.4219	0.0061 **	0.4378	0.0064 **	0.4383	0.0064 **
企業規模100人以上ダミー		0.0444	0.0141 **	-0.0142	0.0145	0.0872	0.0148 **	0.0314	0.0153 *
企業規模1000人以上ダミー		0.1542	0.0254 **	0.0510	0.0227 *	0.2160	0.0267 **	0.1122	0.0239 **
成果比率				0.0013	0.0012			-0.0005	0.0013
成果評価比率		-0.0019	0.0006 **			-0.0027	0.0006 **		
Number of obs		4781		4781		4796		4796	
SofS.Residual		43.68		43.76		46.44		46.61	
Adj R-squared		0.9248		0.9246		0.9214		0.9211	
size100人未満		Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
年齢		0.0130	0.0025 **	0.0130	0.0025 **	0.0245	0.0026 **	0.0245	0.0026 **
年齢(二乗項)		-0.0002	0.0000 **	-0.0002	0.0000 **	-0.0003	0.0000 **	-0.0003	0.0000 **
勤続年数		0.0644	0.0037 **	0.0644	0.0037 **	0.0542	0.0036 **	0.0542	0.0036 **
勤続年数(二乗項)		-0.0011	0.0001 **	-0.0011	0.0001 **	-0.0008	0.0001 **	-0.0008	0.0001 **
男性ダミー		0.2652	0.0054 **	0.2652	0.0054 **	0.2555	0.0057 **	0.2555	0.0057 **
高卒ダミー		0.1203	0.0066 **	0.1203	0.0066 **	0.1200	0.0072 **	0.1200	0.0072 **
短大・高専卒ダミー		0.2149	0.0086 **	0.2149	0.0086 **	0.2285	0.0091 **	0.2285	0.0091 **
大卒ダミー		0.3643	0.0086 **	0.3643	0.0086 **	0.3739	0.0092 **	0.3739	0.0092 **
成果比率				0.0123	0.0021 **			0.0064	0.0022 **
成果評価比率		0.0108	0.0019 **			0.0057	0.0019 **		
Number of obs		1779		1779		1787		1787	
SofS.Residual		13.23		13.23		14.60		14.60	
Adj R-squared		0.8995		0.8995		0.8862		0.8862	

注: 推定は、労働者数をウェイトとした重み付け最小二乗法(WLS)によって行われている。**は1%、*は5%、+は10%でそれぞれ統計的に有意。

上記の2001、2002等の数値は、賃金関連変数の対応年を示す(数値はいずれも各年6月時点のもの)。一方、成果主義指標についてはすべて、2001年1月時点のものである。

すべての分析で産業をコントロールした。また製造業のみのデータでも分析を行ったが、結果は大きく変わらなかった。

また男性データだけでも分析を行ったが、これも大きな結果の違いは見られなかった。

図表4.3.2 産業別データによる賃金関数の推計:

		Dependent variables : lwage_sche (所定内時間当たり賃金; 正規社員、対数値)														
		2001					2002									
size100人以上		Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.	
年齢		-0.0055	0.0033	+		-0.0055	0.0033	+		-0.0072	0.0032	*		-0.0072	0.0032	*
年齢(二乗項)		0.0000	0.0000			0.0000	0.0000			0.0000	0.0000			0.0000	0.0000	
勤続年数		0.0630	0.0031	**		0.0630	0.0031	**		0.0689	0.0030	**		0.0689	0.0030	**
勤続年数(二乗項)		-0.0007	0.0001	**		-0.0007	0.0001	**		-0.0009	0.0001	**		-0.0009	0.0001	**
男性ダミー		0.1645	0.0063	**		0.1645	0.0063	**		0.1510	0.0064	**		0.1510	0.0064	**
高卒ダミー		0.1713	0.0102	**		0.1713	0.0102	**		0.1638	0.0106	**		0.1638	0.0106	**
短大・高専卒ダミー		0.2954	0.0118	**		0.2954	0.0118	**		0.3103	0.0122	**		0.3103	0.0122	**
大卒ダミー		0.4755	0.0113	**		0.4755	0.0113	**		0.5012	0.0115	**		0.5012	0.0115	**
成果比率						-0.0012	0.0073							-0.0003	0.0069	
成果評価比率		-0.0065	0.0033	*						-0.0053	0.0031	+				
Number of obs		1626				1626				1626				1626		
SofS.Residual		14.86				14.86				15.58				15.58		
Adj R-squared		0.9122				0.9122				0.9119				0.9119		
size1000人以上		Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.			Coef.	Std. Err.	
年齢		-0.0053	0.0037			-0.0053	0.0037			-0.0058	0.0034	+		-0.0058	0.0034	+
年齢(二乗項)		0.0000	0.0000			0.0000	0.0000			0.0000	0.0000			0.0000	0.0000	
勤続年数		0.0669	0.0025	**		0.0669	0.0025	**		0.0667	0.0023	**		0.0667	0.0023	**
勤続年数(二乗項)		-0.0008	0.0001	**		-0.0008	0.0001	**		-0.0008	0.0000	**		-0.0008	0.0000	**
男性ダミー		0.1684	0.0063	**		0.1684	0.0063	**		0.1637	0.0061	**		0.1637	0.0061	**
高卒ダミー		0.1496	0.0106	**		0.1496	0.0106	**		0.1458	0.0111	**		0.1458	0.0111	**
短大・高専卒ダミー		0.2937	0.0123	**		0.2937	0.0123	**		0.2823	0.0126	**		0.2823	0.0126	**
大卒ダミー		0.4768	0.0113	**		0.4768	0.0113	**		0.4772	0.0116	**		0.4772	0.0116	**
成果比率						-0.0016	0.0124							-0.0085	0.0065	
成果評価比率		-0.0017	0.0072							-0.0049	0.0036					
Number of obs		1376				1376				1383				1383		
SofS.Residual		8.73				8.73				8.44				8.44		
Adj R-squared		0.9473				0.9473				0.9485				0.9485		

注: 推定の設定については図表4.2.3と同じ。

図表4.3.3 産業パネルデータによる賃金プロファイルの推計

Dependent variables : lwage_sche (所定内時間当たり賃金; 正規社員、対数値)									
	企業規模計			小規模グループ 1000人未満規模			大規模グループ 100人以上規模		
	Coef.	Std. Err.		Coef.	Std. Err.		Coef.	Std. Err.	
年齢	0.0265	0.0011	**	0.0285	0.0013	**	0.0113	0.0020	**
年齢(2乗項)	-0.0003	0.0000	**	-0.0004	0.0000	**	-0.0002	0.0000	**
勤続年数	0.0344	0.0011	**	0.0318	0.0014	**	0.0435	0.0016	**
勤続年数(2乗項)	-0.0002	0.0000	**	-0.0002	0.0000	**	-0.0004	0.0000	**
男性ダミー	0.2798	0.0030	**	0.2958	0.0034	**	0.2433	0.0040	**
高卒ダミー	0.1374	0.0037	**	0.1380	0.0041	**	0.1310	0.0051	**
短大・高専卒ダミー	0.2631	0.0042	**	0.2582	0.0046	**	0.2696	0.0056	**
大卒ダミー	0.4254	0.0046	**	0.4024	0.0052	**	0.4626	0.0061	**
2002年ダミー	-0.0039	0.0033		-0.0077	0.0037	*	0.0028	0.0043	
2003年ダミー	-0.0143	0.0033	**	-0.0180	0.0038	**	-0.0054	0.0044	
中規模ダミー 1)	0.0527	0.0220	*	0.0155	0.0276		-0.2505	0.0472	**
大規模ダミー	0.1592	0.0329	**						
成果評価比率	-0.0018	0.0008	*	-0.0001	0.0012		-0.0124	0.0032	**
産業別業績 2)	0.0016	0.0016		0.0020	0.0018		-0.0016	0.0015	
交差項	0.00000	0.00001		-0.00001	0.00001		0.00004	0.00002	*
No.of obs.	8576			6770			4965		
No.of groups	19			19			19		
R-sq	0.873			0.849			0.881		
Hausman(Prob>chi2)	0.000			0.098			0.000		

注: 産業パネルデータ分析を行った。結果はすべて固定効果モデルによるものである。

成果主義指標は成果評価比率を利用しているが、これは産業・企業規模別データであるため、個別規模の推計ができない。そのため「10-99人」と「100-999人」をまとめて、小規模グループ、「100-999人」「1000人以上」をまとめて大規模グループとして中規模(100-999人)がどちらにも含む変則的な規模別推計を行っている。

1) 規模ダミーの基準は、規模計と小規模グループ分析では小規模、大規模グループでは大規模となっていることに注意。

2) 産業別業績は産業別の一人当たり製品出荷額のデータを利用している。

5 結語

本研究は、1990年代から日本企業において進展してきた報酬システムの成果主義へのシフトの様相を明らかにし、そしてその導入要因と、その導入が与える効果を実証的に分析した。本研究によって得られた主たる知見は以下の通りである。

まず本研究で示した成果主義への変化とは、一つに従業員の人格的側面から年令までを含めた包括的な能力概念を制度設計・運用の基準とした従来の方針から、年令要素を払拭し客観化された能力・業績を基準とする方針への転換である。そして、こうした方針転換は、抽象的な能力要件から客観性の高い目標管理にもとづいてなされる評価制度へのシフト、そして長期安定的に上昇する

仕組みから短期変動的に決定される処遇制度へのシフトという制度転換をともなっていた。また、こうした転換の背後には評価運用の厳格化をつうじたインセンティブの整備と、処遇の業績連動をつうじた人件費管理の柔軟化という指向が存在していることを明らかにした。

成果主義の導入は、事例分析から国際競争の激化、労務構成の変化、企業業績の低下等を背景に行われ、その円滑な推進に際しては労働組合の積極的な関与が一定の役割を果たしていることが明らかにされている。これらの点については実証分析でも支持され、より一般的な議論として展開できよう。さらに実証分析の結果を付け加えると、2004年は2001年に比べ、影響力をもつ要因が変化している。このことは成果主義の普及が企業規模を問わず広がり、さらに従来の要因以外が影響力を持ち始めていることが示唆される。

次に、成果主義が企業レベルに与える効果について、成果主義の適切な運用によって企業レベルの労働生産性に対して正の効果を持つ。その際、公平性を高める丁寧な成果主義の運用はもちろん、その中でも考課者と本人のコミュニケーションは単独でも正の効果をもつが、他の項目との連携によってその効果を高めていることが明らかになった。また企業の利益率への効果を分析したところ、丁寧な成果主義の運用が効果を示さなかったものの、依然としてコミュニケーションの効果は残り、成果主義の導入が企業のパフォーマンスを高めていることが示された。以上より、適切な成果主義の運用は、特にコミュニケーションは企業レベルのパフォーマンスの向上にとって極めて重要なファクターであることが明らかになった。

さらに人件費管理について、従業員100人以下の小規模企業グループを除くと、成果主義を導入している企業割合の高い産業では賃金が抑制されている。またそれだけでなく、年齢効果は失われ、むしろ負の効果さえ示している。さらにパネル分析では大規模企業グループにおいて、成果主義導入割合が高まるほど業績との連動性が高まることが確認できた。これらの結果から、かつての年功的かつ硬直的な賃金決定から業績連動性を強めたより柔軟な人件費決定に変わっていることが確認できる。またこうした点は内部労働市場が強固に確立されていた大企業を中心に生じており、これまでの日本企業の賃金決定が大きく変質している可能性を指摘できよう。

以上の議論から企業経営に資する報酬システムに関するいくつかの含意を述べる。まず企業が成果主義を導入する場合、考課者と被評価者とのコミュニケーションが極めて重要なファクターである一方で評価において成果の基準や内容が明示され、その評価結果がフィードバックされても、それだけでは企業活動にプラスの効果は生まれない。成果主義的報酬システムでは、被評価者の意

見や考えが反映されていなければ、それは単に企業側が従業員に一方的に成果目標を押し付けているに過ぎず、従業員の納得を得ることはできない。それと同時に、評価のプロセスでは継続的なコミュニケーションによって上司が部下の職務行動を組織目標の達成へと促すことの重要性が事例分析から示唆されている。つまり成果主義を機能させるには、労使双方が十分にコミュニケーションをとり、両者がシステム構築にコミットすることが重要なのである。

次に柔軟な人件費管理について、成果主義による業績連動性の高まりは、企業が環境変化にともない高まった経営リスクを処遇の業績連動をつうじて従業員に一部シフトさせようとしているものと見ることができる。この点は、近年の米国企業等で生じてきた成果給等の変動的な賃金項目の導入・拡大をはかる動きとも整合的である (Jacoby and Cappelli (1999))。こうしたリスクシェアについては概ね容認できるにしても、それでも柔軟な人件費管理の運用については、やや懸念が残る。一つは業績連動性の効果や年齢効果の低下を除いてもなお、成果主義導入の企業割合の高い産業では賃金が低下している点である。これは成果主義の導入を名目として、必要以上の賃金の切り下げが行われている可能性を示唆する。さらにもう一つ、2001年ごろでは業績連動性の高まりによって、業績低迷を反映し賃金が低下することはあろう。しかし各企業の業績が軒並み上昇している現在、本当に業績に連動して従業員の賃金は上昇しているのだろうか。この点はデータから確認できないが、もし上昇していない場合、先の賃金切り下げや本来上昇すべき賃金が上がらないなど従業員のモチベーションを低下させる可能性がある。したがって成果主義のインセンティブ機能とのバランスを考慮し、企業と従業員の分配の公平性に配慮した人件費管理が求められよう。

最後に、本研究の課題を述べ結語とする。本研究では成果主義と評価制度の運用の関係を十分に議論し尽くしたとはいえない。たとえば近年、成果主義ともに導入されている目標管理制度の効果についてである。データの制約もあり、本研究では分析の対象外となったが、目標管理制度において、コミュニケーションは欠かせない要素であり、またその他の公平性指標を包括する制度であることを考慮すると、本研究で得られた以上の効果を持つ可能性もある。また成果主義を広義に解釈すれば、基本賃金における成果給の導入だけを指すのではなく、定期昇給の縮小・廃止、個人の業績を一時金や退職金まで拡大しているものを含めて考える必要もあろう。こうした成果主義の広がりやどのような効果を持ちうるのかは非常に興味深い点である。さらに重要な点として、本研究の結果からコミュニケーションや公平性に関する丁寧な運用が重要であるとの指摘はできるものの、実際に企業が成果主義を導入する際に、どのようなコミュニケーション方式を採用すればよいかなどの具体的な情報は無い。そういっ

た具体的な内容については、今後、事例研究などを通じて明らかにする必要がある。すべては今後に残された研究の課題である。

付表1. 企業レベルデータの基本属性

変数	単位	2001年					2004年				
		Obs.	Mean.	StDv.	Min.	Max.	Obs.	Mean.	StDv.	Min.	Max.
設立年	年	481	1937	17.73	1885	2001	405	1938	19.78	1885	2001
正規従業員数	人	481	4555	8696	140	68605	405	5622	11230	68	70343
500人未満		481	0.125	0.331	0	1	405	0.086	0.281	0	1
1000人未満		481	0.218	0.414	0	1	405	0.193	0.395	0	1
5000人未満		481	0.435	0.496	0	1	405	0.474	0.500	0	1
5000人以上		481	0.222	0.416	0	1	405	0.247	0.432	0	1
農林水産		481	0.008	0.091	0	1	405	0.005	0.070	0	1
建設業		481	0.064	0.246	0	1	405	0.062	0.241	0	1
食品製造		481	0.060	0.238	0	1	405	0.049	0.217	0	1
繊維・衣料		481	0.050	0.218	0	1	405	0.052	0.222	0	1
紙・パルプ		481	0.025	0.156	0	1	405	0.027	0.163	0	1
化学		481	0.143	0.351	0	1	405	0.111	0.315	0	1
窯業・セラミック		481	0.056	0.230	0	1	405	0.049	0.217	0	1
金属		481	0.077	0.267	0	1	405	0.074	0.262	0	1
一般機械		481	0.091	0.289	0	1	405	0.059	0.236	0	1
電気機械		481	0.085	0.280	0	1	405	0.089	0.285	0	1
輸送用機械		481	0.071	0.257	0	1	405	0.062	0.241	0	1
精密機械		481	0.021	0.143	0	1	405	0.015	0.121	0	1
その他製造		481	0.017	0.128	0	1	405	0.027	0.163	0	1
商業		481	0.089	0.286	0	1	405	0.111	0.315	0	1
運輸・通信		481	0.083	0.276	0	1	405	0.133	0.340	0	1
電気・ガス等		481	0.042	0.200	0	1	405	0.044	0.206	0	1
サービス		481	0.015	0.120	0	1	405	0.027	0.163	0	1

注) 単位の記入のない変数はダミー変数である。

付表2. 成果主義導入の要因分析に使用したデータの基本統計量

	2001					2004				
	Obs.	Mean.	StDv.	Min.	Max.	Obs.	Mean.	StDv.	Min.	Max.
経営状況										
労働分配率91_00	479	0.487	0.166	0.025	0.957	400	0.506	0.171	0.089	0.957
労働分配率97_00	478	0.491	0.170	0.025	0.966	400	0.513	0.178	0.083	0.986
経常利益売上高比率(ROS)91_00	481	0.033	0.046	-0.120	0.553	405	0.031	0.033	-0.120	0.232
経常利益売上高比率(ROS)97_00	481	0.033	0.049	-0.130	0.532	405	0.030	0.039	-0.130	0.281
2期連続売上高減少ダミー91_00	479	0.858	0.349	0	1	400	0.853	0.355	0	1
2期連続売上高減少ダミー97_00	478	0.667	0.472	0	1	400	0.670	0.471	0	1
2期連続赤字ダミー91_00	479	0.211	0.408	0	1	400	0.200	0.401	0	1
2期連続赤字ダミー97_00	478	0.119	0.324	0	1	400	0.128	0.334	0	1
国際競争環境										
国際競争環境90_00	481	0.048	0.179	-0.839	1.106	405	0.048	0.147	-0.539	1.106
国際競争環境95_00	481	0.047	0.193	-0.866	1.250	405	0.046	0.159	-0.524	1.250
労働組合の成果主義に対するスタンス										
肯定的組合	402	0.204	0.403	0	1	339	0.637	0.482	0	1
中立的組合	402	0.356	0.479	0	1	339	0.086	0.280	0	1
否定的組合	402	0.440	0.497	0	1	339	0.277	0.448	0	1

注) 変数の末尾の数値はその年度間の状況を意味する。たとえば91_00は1991年から2000年の状況を示している(平均や経験)。

付表3 産業レベルデータの基本統計量(2002年)

変数	企業規模	10-99人			100-999人			1000人以上		
		Obs	Mean	S.D.	Obs	Mean	S.D.	Obs	Mean	S.D.
所定内時間当たり賃金	千円	4281	1.452	0.523	4044	1.639	0.669	3661	1.990	0.858
上記、対数値		4281	0.315	0.336	4044	0.421	0.375	3661	0.604	0.405
年齢	歳	4281	43.3	15.2	4044	43.0	14.5	3661	42.4	13.6
年齢(二乗項)		4281	2104	1346	4044	2061	1271	3661	1981	1179
勤続年数	年	4281	10.9	7.0	4044	13.1	8.2	3661	15.9	10.1
勤続年数(二乗項)		4281	169	213	4044	239	266	3661	356	374
男性ダミー		4968	0.536	0.499	4968	0.536	0.499	4968	0.536	0.499
高卒ダミー		4968	0.271	0.444	4968	0.271	0.444	4968	0.271	0.444
短大・高専卒ダミー		4968	0.261	0.439	4968	0.261	0.439	4968	0.261	0.439
大卒ダミー		4968	0.198	0.399	4968	0.198	0.399	4968	0.198	0.399
産業ダミー変数										
鉱業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
建設業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
食料品・飲料等製造		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
繊維工業		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
衣服・その他の繊維		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
木材・木製品		4968	0.024	0.154	4968	0.024	0.154	4968	0.024	0.154
家具・装備品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
パルプ・紙・紙加工品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
出版・印刷		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
化学工業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
プラスチック製品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
ゴム製品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
窯業・土石製品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
鉄鋼業		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
非鉄金属		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
金属製品		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
一般機械器具		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
電気機械器具		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
輸送用機械器具		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
精密機械器具		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
武器・その他製造		4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181	4968	0.034	0.181
電気・ガス・熱供給等		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
運輸・通信		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
卸売業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
小売業・飲食店		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
金融・保険業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
不動産業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
サービス業		4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193	4968	0.039	0.193
労働者数 1)	十人	4323	334	883	4094	380	984	3724	346	876
成果比率 2)	%	4968	61.3	7.69	4968	74.4	8.40	4968	81.6	9.00
成果評価比率 3)	%	4968	37.4	7.52	4968	63.2	10.44	4968	80.7	11.61

注：データ出所について、成果主義指標は厚生労働省「平成13年就労条件総合調査」、それ以外は同「賃金構造基本調査」2002年である。

- 1) 労働者数は産業、企業規模、学歴、性、年齢階級別に分類された各サンプルの平均等を示し、企業単位ではない。それゆえ、1000人以上規模の平均が100-999人規模の平均と下回る状況が生じていることに注意。
- 2) 成果比率とは、産業内において業績を給与に反映させている企業割合を意味する。このときの業績とは、前事業年度における業績など短期のものを指し、個人・部門・会社の少なくとも一つ以上を賃金(賞与を含む)に反映する場合をいう。
- 3) 成果評価比率とは産業内で、業績評価制度をもち、労働者の業績を評価し、それを給与に反映している企業割合を意味する。上記、2)、3)の指標は個別産業別規模別の数値がないため、既存の産業計規模別および製造業計規模別数値と、総務省「事業所・企業統計調査(平成13年)」より各産業の規模別企業数より、個別産業別規模別数値を推計したものを利用している。

注：

- 1 ただし成果によって 100%賃金が決定される企業はほとんどなく、従来の決定要素と成果的な要素が共存する複合的な賃金決定である。

また成果主義という改革のコンセプトは共通していてもシステム改定の内容については企業や産業ごとにある程度の多様性が存在している。これに加えて成果主義導入以前の報酬システムがどのようなものであったのかという点についても十分なコンセンサスが成立しているわけではない。このため成果主義という新たなシステムの特徴についても個々の制度の設計や運用に関する具体論になると論者により多様な説明がなされている。

- 2 インセンティブシステムについて、年功主義的な賃金制度がもつインセンティブ効果は過去には機能してきたが、近年の環境変化によって制度疲弊を起こし機能低下が生じている。そのため企業は成果主義の導入によって新たなインセンティブシステムの構築を目指していることが述べられている。たとえば大竹（2002）など。

また人件費管理システムについて、1990年代後半に、企業の労働分配率が過去最高を記録するなど人件費が企業に重くのしかかっており、多くの企業で人件費管理システムの構築が急務とされる中、成果主義の導入がその対策として採用される傾向にあることが指摘されている。たとえば藤村（2006）小林（2001）など。

- 3 能力主義という指針が明確化されたにも関わらず年令にもとづいた制度の設計や運用が存続してきたのは、労働組合が年令にもとづく安定した処遇を要求し続けてきたことに加えて、年功的処遇が従業員のモラル維持に一定の役割を果たすという経営側の配慮があった（日経連（1969））。

- 4 こうした評価制度の設計は、能力主義管理の普及に貢献したことで知られるコンサルタントの楠田丘により提唱されていたが（楠田（1981））、実際にも多くの日本企業で採用された方式であった。1988年に実施された『雇用管理調査』によれば、人事考課を実施していた企業の内、「職務知識等労働者の業務遂行能力」を尺度とした「業務能力評価」を行っていた企業は 72.0%、「仕事の成果等企業への貢献度」を尺度とした「業績評価」を行っていた企業は 66.3%、「労働者の執務態度（勤務ぶり）」を尺度とした「執務評価」を行っていた企業は 72.9%存在していた（労働省（1988））。なお、サンプル全体では執務評価の採用率が業務能力評価をわずかに上回っているが、企業規模別に見ると、制度の整備が立ち遅れる傾向にある従業員規模 300 人未満の中小企業では執務評価の採用率が相対的に高く、それ以上の大企業では業

務能力評定の方が高い採用率となっている。また、各評定の採用率は、いずれも企業規模が大きくなるほど高くなっている。

- 5 日本労働政策研究・研修機構が、1989年に日本企業約1,000社を対象に実施した賃金制度調査によれば、基本給を構成する賃金項目数の平均は2.0であり、55.0%（従業員1,000人以上の企業では70.1%）の企業が職能ランクに関連付けた賃金項目を、58.6%（従業員1,000人以上の企業では66.8%）の企業が年令・勤続に関連付けた賃金項目を採用していた。また、前者の賃金項目中で最も多い決定パターンは「職能ランク・人事考課別」の37.6%（従業員1,000人以上の企業では44.6%）であり、後者では「年令別」の38.8%（従業員1,000人以上の企業では45.9%）であった。一方、従来の賃金制度には職務給と呼ばれる賃金項目が存在したことも知られているが、職務ランクと関連付けた賃金項目を採用している企業は13.7%（従業員1,000人以上の企業では14.4%）に過ぎない。なお、賞与については、対象企業中88.9%が所定内給与に月数を乗じる方式を採用しており、この内、半数以上（52.5%）の企業は職能ランクや年令に関わらず全ての従業員に一律の月数を適用していた。また、人事考課を反映する配分項目を持っている企業でも、その比率は賞与全体の10%未満という企業が半数以上（50.8%）を占めている（日本労働研究機構（1991））。
- 6 1999年の『雇用管理調査』から最近3年以内に評価制度の見直しを行った企業の制度改定事項を見ると、「業績考課の重視」がもっとも高い65.8%であり、「目標管理制度の導入・充実」の46.0%がこれに続いている。同様に、今後評価制度の見直しを行う予定である企業についても、前者の改定事項が58.6%ともっとも高く、後者が56.6%でこれに続いている（厚生労働省（1999））。なお、2002年に実施された『雇用管理調査』によれば、人事考課を実施している企業の内、目標管理制度を活用している企業の割合は50.0%であり、従業員数5,000人以上の企業では85.0%にまで達している（厚生労働省（2002a））。
- 7 こうした近年の能力評価は、一般にコンピテンシー評価と呼ばれており、従来評価されてきた潜在能力や勤務態度等の側面を捨象して、業務プロセスの中で実際に発揮された業績に直結する能力を評価しようとする点に特徴がある。日本の大企業の事例では、産業を問わず目標管理制度にもとづく業績評価をコンピテンシー評価により補完するという方式を採用しているものが多数ある（日経連出版部（2001）、労務行政研究所（2002）、労務行政研究所（2004））。
- 8 こうした点は、業績管理・評価に関するアンケート調査を分析した今野

(2003)において指摘されている他、大企業における評価制度の運用事例にも散見される(日経連出版部(2001)、労務行政研究所(2002)、労務行政研究所(2004))。また、中村・石田(2005)や樋口(2005)のように、自動車、電機、小売等の各産業における業績管理・評価の現状と課題について検証しているものもある。

- 9 1999年の『賃金労働時間制度等総合調査』によれば、過去3年に賃金制度改定を実施した企業では、昇給幅を拡大したと回答している企業が10.5%であるのに対して、昇給幅を縮小したと回答している企業は30.1%であり、さらに10.5%の企業が定期昇給を廃止したと回答している。また、同じデータから今後3年間に制度を改定する予定について見ると、6.8%が昇給幅を拡大すると回答しているのに対して15.1%の企業が縮小すると回答しており、7.0%は定期昇給を廃止する予定であると回答している(厚生労働省(1999))。また、2004年に行われた労働政策研究・研修機構の調査によれば、「定期昇給の縮小・廃止」を過去に実施したと回答している企業は1214社のサンプル中、半数以上の51.7%にのぼっており、21.7%の企業が今後実施する予定であると回答している(労働政策研究・研修機構(2005))。
- 10 2001年の『就労条件総合調査』によれば、個人業績を賃金に反映させている企業で過去5年に賃金制度改定を行っている場合、41.3%が賃金格差を拡大しており、今後3年以内に制度改定を予定している場合でも51.2%が格差を拡大するという方針をとっている(厚生労働省(2001))。
- 11 2004年の『就労条件総合調査』によれば、過去3年間に賃金制度の改定を実施した企業の改定事項は、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」が20.7%(従業員1,000人以上の企業では42.7%)と最も高い(厚生労働省(2004))。また、2002年の『就労条件総合調査』によれば、評価に応じて年収を変動的に決定する年俸制を導入している企業が11.7%(従業員1,000人以上の企業では28.8%)ある他、大企業の事例では、年俸制以外にも評価にもとづいて賃金を変動的に決定する方式が管理職層を中心に幅広く採用されていることが分かる(厚生労働省(2002b)、日経連出版部(2001)、労務行政研究所(2002)、労務行政研究所(2004))。
- 12 中央労働委員会が毎年実施している『賃金事情調査』では、従業員1,000人以上の企業を対象に賞与の配分状況を尋ねている。それによれば、1994年から2003年までの10年間で、所定内賃金等に一律の値を乗じて決定される「リンク分」は平均80.4%(夏)・79.2%(年末)から69.8%(夏)・71.4%(年末)に縮小しているのに対して、評価結果を直接反映する「考課査定分」は14.2%(夏)・13.3%(年末)から20.0%(夏)・20.0%(年末)へと増加

している。また、今野（2003）によれば、考課査定分の決定に際して多くの企業が個人業績と共に部門業績を反映している他、賞与の原資決定に関する今後の方針として、経營業績の反映を拡大すると回答している企業が調査対象企業 591 社中 48.2%であり、やや拡大すると回答している企業（32.1%）を含めると 80.3%にのぼっている。

- 13 以下の「」内の文章と会話文は、全て M 社の社内資料もしくはインタビュー記録からの引用である。
- 14 一つの賃金項目に対して決定要素の回答は複数回答可。たとえば「職能成果給」という賃金項目に対し、職能給と成果給の要素が含まれている場合、アンケートでは両方の要素が回答されている。
- 15 加納・開本（2003）では、他の先行研究で取り扱われた公平性関連指標についてまとめてあり、非常に参考となる。
- 16 小林（2001）、藤村（2006）など。
- 17 一般的に輸出特化係数は-1 から 1 の間の数値を取り、大きいほど国際競争力が強い産業とみなされる。ただし貿易（輸出+輸入）の大きさが国内需要に比して極めて低い場合、たとえば輸出特化（係数=1）の場合でも国際競争環境から受けるプレッシャーは強くないと見ることができよう。したがって貿易/国内需要比率を輸出特化係数にかけて国際競争環境指標とした。この場合も数値の大きい産業ほど国際競争力が高いと考えられる。
- 18 これら二つの時期を採用したのは、前者はバブル経済崩壊後のいわゆる失われた 10 年全体をカバーする期間であること、また後者は失われた 10 年の中でも大企業の相次ぐ倒産が生じたバブル経済以降で非常に混乱した時期といった特徴を持つからである。
- 19 なお、成果主義に関する指標は全て 2001 年度における状況を示している。一方、労働生産性、資本装備率は 2002 年と 2003 年の平均値を利用した。これは単年に特別なショックがあった場合、その影響が強くて本来の関係が得られない可能性を考慮した。2 年の平均値にすることで多少なりとも単年で生じたショックを和らげることができる。また本研究データは必ずしも成果主義の導入時期が特定できるわけではないという問題はあるが、成果主義の効果はその年や翌年直ぐに表れるとは限らない。むしろ制度の成熟を考慮すれば、やや時間を要すると考えられる。以上の理由から 2 ヶ年の平均値を採用した。
- 20 資本価格は基本的に各社同様の数値となるため、今回は変数に加えていない。

参考文献：

- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革 - 日本型仕事給のすすめ - 』
- 今野浩一郎編（2003）『個と組織の成果主義』中央経済社
- 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
- 大竹文雄（2002）「なぜ市場重視型の成果主義賃金制度の導入が進むのか？」『関西経協』2002年12月号、pp.18-23
- 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』Vol.54(5)、pp.101-117
- 楠田丘（1981）『人事考課の手引き』日本経済新聞社
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』Vol.34（3）pp.18-31
- 厚生労働省（1999）『賃金労働時間制度等総合調査』
- 厚生労働省（2001）『就労条件総合調査』
- 厚生労働省（2002a）『雇用管理の実態』
- 厚生労働省（2002b）『就労条件総合調査』
- 厚生労働省（2004）『就労条件総合調査』
- 小林裕（2001）「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討」『組織科学』Vol.34（3）pp.53-66
- 中央労働委員会（1994）『賃金事情調査』
- 中央労働委員会（2003）『賃金事情調査』
- 中村圭介・石田光男編（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社
- 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理<その理論と実践>』
- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』
- 日本経団連出版部（2001）『成果主義人事制度事例集』
- 日本労働研究機構（1991）『日本企業の賃金制度』
- 樋口純平（2005）「人事管理と業績管理の関係」『評論・社会科学』第75号 pp.95-166
- 兵藤釗（1997）『労働の戦後史』（上・下）東京大学出版会
- 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
- 藤村博之（2006）「第2章 賃金制度の改定と納得性の確保」『賃金制度と労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』（財）連合総合生活開発研究所
- 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

- 果報告書一』労働政策研究報告書 No.49、pp.77-93
- 労働省（1988）『雇用管理調査』
- 労働政策研究・研修機構（2005）『変貌する人材マネジメントとガバナンス・人材戦略』労働政策研究報告書、No.33
- 労働政策研究・研修機構（2006）『現代日本企業の人材マネジメント』－プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ－』労働政策研究報告書 No.61
- 労政行政研究所（2002）『最新 人事管理の改革実例集』
- 労務行政研究所（2004）『先進企業の人材制度改革事例集』
- Belfield, R. and Marsden D., (2003) “Performance Pay, Monitoring environments, and Establishment Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol.24 (4), pp.452-471.
- Gielen, A., C., Kerkhofs, M., J., M. and van Ours, J., C., (2005) “Performance Related Pay and Labor Productivity”, Tilburg University, Center for Economic Research, Discussion Paper: 1.
- Kauhanen, A. and Piekkola, H., (2006) “What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence,” *Journal of Management and Governance*, Vol.10 (2), pp.149-177.
- Lawler, E. E. III (2003) “Pay Practice in Fortune 1000 Corporations”, *World at Work Journal* 4th Quarter: 45-54.
- Lazear, E. P., (2000) “Performance Pay and Productivity”, *American Economic Review*, Vol.90 (5), pp.1346-61.
- Marsden, D., French, S. and Kubo, K., (2002) “Why Does Performance Pay De-motivate? Financial Incentive versus Performance Appraisal,” Global integration and challenges for industrial relations and human resource management in the twenty-first century: Selected papers from Twelfth IIRA World Congress, Tokyo, Ed by Hanami, T., JIL Report Series, No.9, pp.251-65.
- Piekkola, H., (2005) “Performance-related Pay and Firm Performance in Finland”, *International Journal of Manpower*, Vol.26 (7/8), pp.619-635.
- Jacoby, S. and Cappelli, P., (1999) “Career Jobs: A Debate”, *California Management Review*, Reprint Series, Vol. 42, No.1, pp.123-179.