

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

令和 2 年 6 月 9 日現在

機関番号：32683

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17137

研究課題名(和文) 人事制度・施策の改革と労働意欲・生産性 - インサイダー・エコノメトリクスによる分析

研究課題名(英文) Personnel Management System Reforms and Work Motivation, Productivity -Analysis using Insider Econometrics

研究代表者

齋藤 隆志 (Saito, Takasih)

明治学院大学・経済学部・教授

研究者番号：60437283

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本プロジェクトの目的は、第一に日本企業で行われてきた人事制度・施策の改革が、労働意欲や生産性に及ぼした影響について実証分析を行い、実態を明らかにすること、第二に成果主義を中心とする人事制度・施策の改革の決定要因を考察することであった。主な成果は以下の通りである。第一にリーマンショックを境に賃金格差と仕事満足度の関係が変化し、格差が小さくなるほど仕事満足度が高まることを確認した。第二に、国際経済労働研究所「企業制度・施策に関する組織調査」の項目設計に参画することでデータベースの構築に貢献し、このデータから株主重視型企業統治と成果主義的な賃金制度とに補完性の存在を示唆する結果を得た。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本の企業は1990年代後半以来、企業統治改革や人事制度・施策改革をこれまで20年以上継続してきた。こうした改革の決定要因や、従業員に対する影響を調べるためには、長期間をカバーするデータが必要であり、さらに改革内容についても詳細な項目を有する調査データが必要となるが、こうしたものを使った研究は管見の限りあまり見られない。本研究プロジェクトでは、日本を代表する大企業の労働組合の組織調査や組合員調査から得られたデータにアクセスして、分析を実施することができた。得られた成果は、学術的にも社会的にも一定の意義を有すると考えている。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this project were to clarify the actual situation by conducting an empirical analysis of the effects of the personnel management system reforms carried out by Japanese companies on their work motivation and productivity, and to investigate the determinants of the personnel management system reform, particularly the pay for performance wage system. The main results are as follows. First, I confirmed that the relationship between wage disparity and job satisfaction changed after the collapse of Lehman Brothers, and that the smaller the disparity, the higher the job satisfaction. Secondly, by contributing to the construction of a database by participating in the item design of "Organizational Survey on Corporate Systems and Measures" conducted by International Economy and Work Research Institute. Using this data I found the correlation between shareholder-oriented corporate governance and the pay for performance wage system, suggesting the existence of complementarity.

研究分野：労働経済学、企業経済学

キーワード：日本型雇用 人事制度 成果主義 企業統治 労使協議制 生産性 補完性

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

人事の経済学は、1990年代以来著しく発展してきた分野であり、その理論的なバックグラウンドとしては、ゲーム理論や契約理論、さらには行動経済学がある。従来は、経営学における人的資源管理論や、心理学における産業組織心理学などで盛んに研究されてきたものであるが、上に挙げたミクロ経済学の分析手法の発展や、企業及び従業員のマイクロデータの入手可能性の向上、さらにそれを分析する計量経済学的手法の発展によって、経済学を用いた人事制度・施策の分析が経営学や心理学では十分に説明できなかった部分に光を当てることができるようになった。特に、労働者に対してどのようなインセンティブを与えると労働意欲や生産性が向上するのかという問題、さらにはそうしたインセンティブをもたらず人事制度・施策導入の決定要因はどのようなものかという問題に関心が集まった (Bloom and Van Reenen (2011) (Handbook of Labor Economics 4b, pp.1697-1767) Oyer and Schaefer (2011) (Handbook of Labor Economics 4b, pp.1769-1823) でサーベイが行われている)。

人事の経済学に関する実証分析で嚆矢となったのは、インサイダー・エコノメトリクスを用いて人事制度が生産性に与える影響を検証した Ichniowski, et al.(1997)(AER, Vol 87, pp.291-313) や Lazear (2000) (AER, Vol.90, pp.1346-1361) である。これらは、同一企業あるいは同一産業で同質的な現業労働を行っている労働者を対象としており、いわば同一の生産関数を持っていると仮定される状況での分析のため、制度の純粋な影響を調べるうえでは好都合である。しかし、分析結果を他産業労働者に一般化することには問題があった。そこで、複数の産業や企業を含んだデータの分析が必要となり、さらにホワイトカラーなどより複雑な状況、すなわちマルチタスクの状況、チーム生産、成果測定の不確実性や困難性などがある中で労働を行っている労働者に対象を広げることが次なる課題となった。中でも Bloom and Van Reenen (2007) (QJE, Vol.122(4), pp.1351-1408) は4か国から約700社のデータを電話による聞き取り調査で収集し、人的資源管理を含む革新的経営方針スコアが企業業績に影響を与えていることを示している。

この人事の経済学は、我が国の内部労働市場を分析する上でも重要性を増している。その背景には、1990年代半ば以降日本企業において成果主義導入等、人事制度が大きく変容したことがある。長期不況や少子高齢化などを原因とした日本のマクロ経済的パフォーマンスに対する悲観的な予測、新興国企業の台頭による競争の激化、金融市場のグローバル化による株主重視型コーポレート・ガバナンスへの変容がその促進要因である。近年になって、人事の経済学の実証分析は、国内においても実施されて成果が出てきつつある。しかし、従業員の労働意欲に関するデータは管見の限り多くの研究では使われていない。よって、人事制度が生産性等への影響を及ぼす際に重要であると考えられる労働意欲への効果までは解明されていなかった。

研究代表者は、こうした状況を受けて成果主義導入の要因やその効果に関する実証分析に取り組んできた。齋藤・菊谷・野田(2011) (宮島英昭編著『日本の企業統治』所収) では、成果主義賃金制度は人件費削減が迫られる労働者の高齢化や企業の成長性が低下した企業、そして外国人などコスト削減により熱心なアウトサイダー株主の保有比率が高い企業において導入される可能性が高い、つまり導入企業側が主たる目的と掲げていた労働者のインセンティブ強化よりは、どちらかと言えば人件費負担の軽減が目的であったと考えられることを示していた。また、参鍋・齋藤(2008) (『日本経済研究』 No.58, pp.38-55) では、適切な賃金格差は従業員のインセンティブを高め、企業業績の向上にもつなげることを示した。ただし、これらの研究は企業単位のデータを(後者は従業員の個票データも)用いたものの、聞き取り調査は伴っていなかった。

申請当時は、インサイダー・エコノメトリクスを用いた人事の経済学の実証分析が国内においても実施されて、成果が出てきつつあった(都留(2006) (『経済研究』 Vol. 57, No. 4, pp. 314-327) Miyagawa et al.(2014) (RIETIDP) Takahashi et al.(2014) (WP) など) しか、これらの研究では従業員の労働意欲に関するデータは使われていない。よって、人事制度が生産性等への影響を及ぼす際に重要であると考えられる労働意欲への効果までは解明されていない。本研究は以上のような展開を受け、既存研究の成果を発展させる試みとして始められたものである。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業で行われてきた人事制度・施策の改革が、労働意欲や生産性に及ぼした影響について、インサイダー・エコノメトリクス(企業内の従業員に関するマイクロデータと聞き取り調査)という手法を用いて実証分析を行うことで、明らかにすることであった。

特に、成果主義の導入やその修正について、制度・施策のアンケート・聞き取り調査の両面を通じてその内容や実態を把握し、制度導入・修正前後の従業員の意識調査データと組み合わせることで、それらの変革が労働意欲に及ぼした影響を検証すること、さらに成果主義修正の内容とその決定要因について考察することを目的としていた。

### 3. 研究の方法

本研究プロジェクトでは、人事を中心とした制度・施策に関する聞き取り調査とアンケート調査によって得るデータと、労働組合員の個人個人の働きがいや仕事満足度のデータとを組み合わせることで実証分析を行った。これは、インサイダー・エコノメトリクスの一種である。このよ

うな手法を用いることが、本プロジェクトの独自性において大きなウェイトを占めている。そこで、まずこれらの調査に関わる設計やデータの入手が必要であった。

2015年度より公益社団法人国際経済労働研究所は、同所がこれまで労働組合員の意識調査を実施してきた企業に対して、人事を中心とした制度・施策に関する聞き取り調査とアンケート調査を行ってきた。代表者もこのプロジェクトの一員として、調査項目の設計や実際に企業に聞き取り調査を行った。同研究所からは、研究成果を公表する許可を得て、入手したデータ分析を行った。また、聞き取り調査やアンケート調査は、同研究所が過去に労働組合員の意識調査を実施した時期のことを対象としているため、組合員向けアンケート調査の個票データと組み合わせて実証分析を行った。以上のように、外部の研究協力機関とともに共同で調査を行うといった支援を受けることで、効率的に研究を進めることができた。そのほか、会社四季報や労政時報、CSR企業総覧などで追加的な情報を収集した。

分析手法面に関しては、代表者はこれまで同所の個票データを用いた研究、すなわち労働者の仕事満足度や幸福度といった主観的幸福指標に対して、会社内および他社労働者との相対賃金が与える影響についての実証研究を行ってきたため、経済心理学的なアプローチによる質問票設計と計量経済学的分析手法についてはノウハウを持っており、本研究プロジェクトでも活用した。

#### 4. 研究成果

本プロジェクトな主な成果は以下の通りである。

第一にリーマンショックを境に賃金格差と仕事満足度の関係が変化し、格差が小さくなるほど仕事満足度が高まることを確認した。企業内賃金格差の労働者の満足度や企業業績に対する影響について、国際経済労働研究所が労働組合員を対象に行った意識調査から得られた200社強、74万5400人分のデータを用い、財務データとあわせて実証分析を行った。企業内賃金格差のうち、同一企業に所属する同一階層の正社員従業員の間で格差に関心があつたため、企業ごとに賃金関数を推計し、その残差の標準偏差を用いた。

まず、仕事満足度を被説明変数とする順序プロビット分析を行った結果、賃金格差の1次項は有意に負となった。2次項を投入した分析では、1次項が正で2次項が負でそれぞれ有意となり、仕事満足度を最大にする賃金格差が存在することがわかった。しかし、リーマンショック後にはこの関係が消え、賃金格差は小さいほど仕事満足度が高まるようになった。次に1人当たり営業利益を企業業績の指標として被説明変数とし、最小二乗法による分析を行ったところ、賃金格差は正で有意となった。しかしリーマンショック後には賃金格差は非有意になった。2次項を投入した場合は、1次項も2次項も非有意であった。以上のことから、リーマンショック前までは従業員にとって最適な賃金格差が存在し、企業にとっては賃金格差を拡大することで業績を向上させることができたものの、リーマンショック後は従業員にとっては賃金格差が低いほど仕事満足度が高まるようになり、賃金格差と企業業績との関係は不明確になったといえる。

第二に、国際経済労働研究所「企業制度・施策に関する組織調査」の項目設計に参画することでデータベースの構築に貢献し、このデータから株主重視型企業統治と成果主義的な賃金制度とに補完性の存在を示唆する結果を得た。まず、企業行動の変容や人事制度・施策の改革とその従業員への影響に関する企業への聞き取り調査やアンケート調査を、国際経済労働研究所やそのプロジェクトメンバーと協力して行ってきた。聞き取り調査については、東京や大阪の企業数社の労働組合に対して実施した。また、同じく東京や大阪の企業10社程度の人事担当者とのディスカッションも実施した。これらを通じ、国際経済労働研究所が中心となって実施している「企業制度・施策に関する組織調査」の項目設計に参画した。この調査は項目量が膨大であるため、前後半2回に分けて実施された。研究期間の終了時点では約100社から回答を得ていた。

成果として出版した論文では、上記データ（ただし研究期間終了の1年前の時点のもの）を用いて、企業統治がいわゆる株主重視型タイプになっている企業においては、成果主義的な性格の強い人事制度が導入されているかどうかを検証した。

説明変数となる株主重視型の企業統治の特徴については、委員会設置会社であること、執行役員制度が導入されていること、取締役会メンバーに占める社外取締役の比率が高いこと、社長・CEOが内部昇進者（新卒採用の生え抜き）でないこと。さらに役員に対して株価に連動した報酬制度を導入していることを挙げた。また、被説明変数には成果主義的な性格の強い賃金制度であるかどうかの指標を作成して用いた。まず年功的な賃金制度から脱却していること自体が、相対的にみて成果主義的な傾向を持っている可能性が高いと考え、年齢給がない場合や定期昇給がない場合を成果主義的な性格を強めた賃金制度ととらえた。次に、各種の等級制度に成果・業績給（積み上げ型、洗い替え型のどちらも含む）を取り入れているか否かを判断基準とした。等級制度の種類については、日本企業において代表的なものである職務等級制度、役割等級制度、職能等級制度をとりあげた。

一方、成果主義賃金制度の導入ブームが一段落した2000年代半ばには、その弊害も明らかになったため、成果主義の修正を行う企業が存在した。理由として、従業員にとっては賃金格差や賃金の不確実性への不安が大きくなったし、短期的な業績に賃金が結び付けられることから、長期的な視野で働きにくくなったことと、日本的な働き方、すなわちマルチタスクやチーム生

産との齟齬も指摘されるようになってきたことなどが挙げられる。さらに、株主重視型の企業統治を行っているかどうか、こうした成果主義の弱点への対応の違いを生み出すかについても、検証を試みた。修正の方法としては、目標管理制度に、長期目標、同僚への協力・部下の育成、チームの共同目標を取り入れるのかどうか、というものが有力であったため、これらを被説明変数とする推計も行った。下表がその結果である。

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
	年齢給あり	定昇あり	職務給への業績・成果給導入		役割給への業績・成果給導入			役割給への業績・成果給導入			能力給への業績・成果給導入			能力給への業績・成果給導入	
	一般社員		一般社員		一般社員			課長級			一般社員			課長級	
			営業・事務系	専門系	営業・事務系	専門系	技能系	営業・事務系	専門系	技能系	営業・事務系	専門系	技能系	営業・事務系	専門系
ガバナンス変数															
委員会等設置会社	0.265 (0.264)	0.381* (0.230)	0.253 (0.203)	0.371* (0.216)	-0.167 (0.173)	-0.0475 (0.167)	-0.197* (0.111)	-0.136 (0.199)	-0.0103 (0.0647)	-0.134* (0.0791)	0.144 (0.177)	0.252 (0.174)	0.0946 (0.111)	0.164 (0.230)	
執行役員制度	0.108 (0.325)	0.496** (0.220)	-0.655** (0.320)	-0.332 (0.420)	0.400*** (0.136)	0.274* (0.162)	0.196 (0.126)	0.348* (0.208)	0.0798 (0.0998)	- (-)	0.212* (0.121)	0.150 (0.335)	0.0732 (0.0985)	0.268 (0.164)	
社外取締役比率	-0.422 (0.867)	-0.798 (1.008)	0.156 (0.186)	0.168 (0.287)	-0.304 (0.754)	-0.0776 (0.679)	-0.261 (0.804)	0.130 (0.814)	0.188 (0.291)	0.528 (0.489)	0.252 (0.494)	0.331 (0.489)	0.147 (0.339)	0.861 (0.592)	
社長・CEO内部昇進者(新卒)	0.550*** (0.187)	-0.0518 (0.249)	-0.156 (0.112)	-0.0600 (0.0930)	-0.169 (0.205)	-0.0917 (0.157)	-0.139 (0.137)	-0.0689 (0.235)	-0.0355 (0.0663)	-0.190 (0.179)	-0.515*** (0.114)	-0.326*** (0.114)	-0.312** (0.123)	-0.501*** (0.178)	
役員への株価連動報酬制度	-0.661*** (0.120)	-0.405 (0.294)	- (-)	- (-)	0.184 (0.140)	0.124 (0.163)	0.104 (0.119)	-0.0218 (0.271)	-0.0266 (0.109)	0.0441 (0.0856)	0.103 (0.115)	0.0295 (0.176)	-0.0696 (0.195)	-0.00222 (0.228)	
労使関係															
労使協議会あり(協議相手は社長)	-0.492* (0.265)	-0.121 (0.404)	0.261 (0.244)	-0.00923 (0.118)	-0.105 (0.219)	0.106 (0.299)	0.0448 (0.259)	-0.0229 (0.337)	0.998*** (0.00934)	0.998*** (0.00260)	0.235 (0.257)	0.154 (0.264)	0.00855 (0.133)	0.477 (0.344)	
労使協議会あり(協議相手は労務担当取締役)	0.487* (0.291)	0.579** (0.238)	-0.00724 (0.0676)	-0.0180 (0.120)	-0.412*** (0.149)	-0.0671 (0.249)	0.0109 (0.195)	-0.109 (0.293)	0.976*** (0.0668)	0.974*** (0.0262)	-0.0495 (0.172)	0.101 (0.222)	0.130 (0.145)	0.478* (0.278)	
労使協議会あり(協議相手は上記以外)	-0.327 (0.275)	-0.265 (0.431)	- (-)	- (-)	-0.177 (0.181)	-0.0263 (0.277)	0.0721 (0.266)	-0.348** (0.142)	0.979*** (0.0546)	0.964*** (0.0206)	-0.0626 (0.211)	0.0102 (0.287)	-0.0336 (0.107)	-0.198 (0.184)	
従業員の年代構成															
30代正社員比率	0.0249* (0.0139)	0.0162 (0.0196)	-0.0224* (0.0126)	-0.0179* (0.00919)	-0.0274* (0.0156)	-0.0201 (0.0154)	-0.0153 (0.0141)	-0.0447** (0.0177)	-0.0155 (0.0104)	-0.0386** (0.0164)	-0.0160 (0.0127)	-0.00462 (0.0122)	-0.000944 (0.00922)	-0.0414** (0.0184)	
40代正社員比率	0.0132 (0.0177)	-0.0221 (0.0167)	0.000655 (0.00520)	0.000903 (0.00684)	0.00247 (0.0137)	-0.00418 (0.0113)	-0.00564 (0.0101)	-0.0233* (0.0140)	-0.0103 (0.00714)	-0.0249** (0.0122)	-0.0136 (0.00980)	-0.0135 (0.00852)	-0.0111 (0.00733)	-0.0455*** (0.00733)	
50代正社員比率	0.00648 (0.0167)	0.0162 (0.0161)	-0.0244 (0.0167)	-0.0231** (0.00920)	-0.00986 (0.0125)	0.00312 (0.0131)	0.00863 (0.0118)	0.00879 (0.0136)	0.00582 (0.00830)	-0.00279 (0.00768)	-0.0135 (0.0105)	-0.00451 (0.00964)	0.000380 (0.00734)	-0.00310 (0.0143)	
60歳以上正社員比率	0.0785*** (0.0298)	0.0632** (0.0277)	-0.0241 (0.0162)	-0.0172 (0.0158)	-0.0184 (0.0309)	-0.0190 (0.0261)	-0.0421* (0.0228)	-0.0706** (0.0325)	-0.0241 (0.0177)	-0.0606 (0.0372)	-0.00401 (0.0210)	0.00442 (0.0199)	-0.0114 (0.0127)	-0.0518 (0.0329)	
サンプルサイズ	45	45	38	38	45	45	45	45	45	35	45	45	45	45	
対数擬似尤度	-16.48	-18.55	-9.559	-11.48	-23.15	-23.14	-19.36	-23.33	-17.26	-11.56	-17.83	-17.59	-13.34	-17.77	
擬似決定係数	0.467	0.403	0.473	0.308	0.192	0.113	0.188	0.218	0.381	0.486	0.288	0.219	0.314	0.363	

カッコ内はクラスラートバスタ標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
	長期目標 一般社員 営業系	同僚と協力・部下の育成 一般社員		同僚と協力・部下の育成 課長級		チームの共同目標 一般社員			チームの共同目標 課長級	
		営業系	専門系	事務系	技能系	営業系	事務系	技能系	営業系	事務系
ガバナンス変数										
委員会等設置会社	-0.447** (0.206)	0.172 (0.209)	0.179 (0.213)	0.252 (0.257)	0.310 (0.253)	0.776*** (0.111)	0.791*** (0.112)	0.551*** (0.177)	0.383 (0.334)	0.469 (0.288)
執行役員制度	0.773*** (0.150)	0.324 (0.284)	0.374 (0.305)	0.490*** (0.150)	0.621*** (0.138)	-0.376 (0.432)	-0.635*** (0.173)	-0.370 (0.352)	0.0238 (0.128)	0.0593 (0.191)
社外取締役比率	-2.999** (1.349)	-1.461 (1.016)	-1.914* (1.064)	0.457 (0.875)	0.112 (0.962)	-1.438* (0.856)	-1.671*** (0.770)	-1.928** (0.808)	-0.189 (0.407)	-0.683 (0.781)
社長・CEO内部昇進者(新卒)	0.402 (0.287)	0.195 (0.256)	0.378 (0.256)	0.341 (0.221)	0.556*** (0.188)	-0.129 (0.285)	0.246 (0.330)	-0.0631 (0.278)	-0.0385 (0.0768)	0.0137 (0.147)
役員への株価連動報酬制度	0.462** (0.213)	0.128 (0.297)	0.147 (0.302)	0.270* (0.151)	0.333** (0.159)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
労使関係										
労使協議会あり(協議相手は社長)	-0.180 (0.505)	-0.406 (0.311)	-0.482 (0.360)	-0.0941 (0.336)	-0.234 (0.381)	0.474 (0.330)	0.587*** (0.180)	0.328 (0.347)	1.000*** (0.00487)	0.998*** (0.0104)
労使協議会あり(協議相手は労務担当取締役)	-0.876*** (0.143)	-0.265 (0.387)	-0.0472 (0.436)	0.225 (0.339)	0.432 (0.376)	0.383 (0.287)	0.718*** (0.240)	0.590** (0.266)	0.988*** (0.0646)	0.997*** (0.0137)
労使協議会あり(協議相手は上記以外)	-0.297 (0.347)	-0.304 (0.266)	-0.230 (0.360)	0.433 (0.399)	0.585** (0.280)	-0.497*** (0.127)	-0.664*** (0.111)	-0.396 (0.247)	0.978*** (0.0734)	0.947*** (0.111)
従業員の年代構成										
30代正社員比率	0.216*** (0.0534)	-0.0179 (0.0220)	-0.00138 (0.0179)	-0.0209 (0.0214)	-0.00406 (0.0212)	0.0878*** (0.0319)	0.0987*** (0.0285)	0.0771*** (0.0230)	0.0190 (0.0350)	0.0343 (0.0404)
40代正社員比率	0.157*** (0.0379)	-0.00469 (0.0178)	-0.0110 (0.0183)	-0.0172 (0.0162)	-0.0230 (0.0189)	0.0658** (0.0309)	0.0557** (0.0275)	0.0374 (0.0232)	0.0126 (0.0266)	0.0146 (0.0231)
50代正社員比率	0.221*** (0.0451)	0.0267 (0.0184)	0.0374** (0.0187)	0.0210 (0.0157)	0.0300* (0.0157)	0.0462 (0.0284)	0.0161 (0.0207)	0.0307 (0.0188)	0.0131 (0.0258)	0.0145 (0.0204)
60歳以上正社員比率	0.145*** (0.0507)	-0.0351 (0.0306)	-0.0349 (0.0342)	-0.0176 (0.0338)	-0.00814 (0.0402)	0.0459 (0.0403)	0.0226 (0.0458)	0.0127 (0.0375)	0.00981 (0.0219)	0.0175 (0.0294)
サンプルサイズ	45	45	45	45	45	41	41	41	41	41
対数擬似尤度	-12.05	-24.64	-20.58	-21.48	-17.79	-18.11	-14.33	-17.79	-16.35	-15.43
擬似決定係数	0.602	0.196	0.340	0.291	0.428	0.356	0.495	0.371	0.362	0.437

カッコ内はクラスラートバスタ標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

結果をまとめると、株主重視型の企業統治のあり方と、成果主義的な性格の強い賃金制度との間に、補完性の存在が示唆される結果を得ている。一方で、成果主義の弱点とされる近視眼的な目標設定、同僚との協力や部下の育成などの例があるマルチタスク問題、チーム生産によるモラルハザードの克服については、企業統治のあり方との明確な関係を見いだせなかった。

最後に、本研究プロジェクトで残された課題について述べたい。研究期間内で、成果主義等の導入やその修正の細かいデータと、従業員の意識調査データとを組み合わせた分析は、論文として出版するに至っていない。研究最終年になるまでに分析を行うために十分な組織数が集まっていなかったため、細かい制度や施策の差異を分析に投入してしまうと、個々の制度や施策を採用している組織がごくわずかとなってしまいうためである。そのため、従業員の意識調査データを組み合わせたのは賃金格差だけであった。調査は引き続き行われ、組織数は増大してい

るため、上記の分析を行う体制が整いつつある。したがって、今後早急にこの分析を行って結果を論文にまとめ、学会報告や雑誌への投稿を実施したい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 Vaszkun, B. and T. Saito	4. 巻 -
2. 論文標題 Confucius - a Chinese thinker still present in Japan's business practices	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 European Journal of International Management	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 齋藤隆志・野田知彦	4. 巻 -
2. 論文標題 労使コミュニケーションは成果主義の導入効果を高めるか？	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経済研究	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 齋藤隆志	4. 巻 第35号
2. 論文標題 日本企業のWLB 施策と生産性 電機産業企業のパネルデータによる実証分析	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 明治学院大学産業経済研究所年報	6. 最初と最後の頁 23-33
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 阿部正浩・児玉直美・齋藤隆志	4. 巻 Vol. 68, No. 4
2. 論文標題 なぜ就業継続率は上がったのか - ワーク・ライフ・バランス施策は少子化対策として有効か -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 経済研究	6. 最初と最後の頁 303-323
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 齋藤隆志	4. 巻 第34号
2. 論文標題 企業の WLB 施策が女性活用に及ぼす影響 電機産業企業のパネルデータによる実証分析	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 明治学院大学産業経済研究所年報	6. 最初と最後の頁 127-136
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 齋藤隆志	4. 巻 670
2. 論文標題 企業内賃金格差が労働者の満足度・企業業績に与える影響	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 60-74
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 齋藤隆志・野田知彦
2. 発表標題 労使コミュニケーションは成果主義の導入効果を高めるか？
3. 学会等名 日本経済学会春季大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 川本真哉・河西卓弥・齋藤隆志
2. 発表標題 純粋持株会社による銀行統合の動機と事後評価
3. 学会等名 経営史学会第53回全国大会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 細江守紀(編著)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 勁草書房	5. 総ページ数 352
3. 書名 企業統治と会社法の経済学	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----