

平成 21 年 6 月 15 日現在

研究種目：若手研究（スタートアップ）  
 研究期間：2007～2008  
 課題番号：19830038  
 研究課題名（和文） ポスト成果主義人事システムの探求—「成果」の意味内容に着目した実証研究—  
 研究課題名（英文） In search of Post-Performance Based Human Resource Management System: Focusing on the Meaning of “Performance”  
 研究代表者  
 厨子 直之（ZUSHI NAUYUKI）  
 和歌山大学・経済学部・講師  
 研究者番号：40452536

研究成果の概要：本研究の目的は、新聞記事の内容分析、統計資料の分析、医療現場の事例分析により、我が国における成果主義の変遷と知識経済における今後の展開の方向を明らかにすることにある。分析結果の要点は、①年功主義から成果主義への移行の中で人事制度が複雑化していること、②その結果、ナレッジワーカーの日常業務と人事管理業務の両立困難性が高まり、運用に伴うコストが増加していること、③したがって、知識経済下のポスト成果主義人事システムには、ナレッジワーカーの多様性を活かしつつ、同時に成果主義運用の複雑性を抑える工夫が必要となることである。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,320,000	0	1,320,000
2008年度	1,300,000	390,000	1,690,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,620,000	390,000	3,010,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：成果主義，ポスト成果主義人事システム，評価制度，報酬制度，人的資源管理，ナレッジワーカー，内容分析，成果主義の複雑化

## 1. 研究開始当初の背景

- (1) 1990 年以降、日本企業は年功主義から成果主義へと人事制度の見直しを急速に進めてきた。
- (2) しかしながら、ここ数年、成果主義に対する悲観論も一部でさやかれている。
- (3) では、今後、どのように成果主義に基づく人事制度を改変し、ポスト成果主義人事システムを探索していけばよいのだろうか。この問いに答えるには、個別事例における近年の成果主義の実態を明らかにするとともに、この数十年間における成果主義の変遷を再整理する必要があると考え

た。

## 2. 研究の目的

- 本研究の目的は、我が国における成果主義導入の変遷と今後の変革方向（ポスト成果主義）を解明することにある。この目的の達成に向けて、以下の3つの課題を設定した。
- (1) 従来、成果主義に基づく人事制度はどのように変化してきたのか。また、いかなる特徴を有した成果主義人事システムを導入した組織の業績が良いのか。
  - (2) 今後の経済社会の基盤となる知識経済を前提としたときに、近年の成果主義はどの

ような課題に直面しているのか。  
 (3)それらの課題から、ポスト成果主義人事システムにどのような方向を見出せるか。

### 3. 研究の方法

#### (1)新聞記事の内容分析

##### 【手順1】新聞記事データベースの作成

まず、「日経テレコン 21」を利用し、本データ源に含まれる1981年10月～2008年6月までの日本経済新聞（東京本社発行版）の朝刊・夕刊から、「成果主義」をキーワードにヒットする記事を抽出した。最終的にA4用紙1,364ページ分のデータベースが作成された。本データベースを作成する際に、研究協力者の柴田氏から協力を得た。

##### 【手順2】分析次元の導出

次に、申請者、研究協力者の井川氏と柴田氏の3名で【手順1】で作成済みの記事データを読み合わせし、成果主義について、どのような共通の次元に基づいて説明されているのかを議論した。その結果、①業界での導入順位、②職種、③役職、④成果指標の単位、⑤賃金体系、⑥評価方法、⑦格差、⑧成果主義と同時に実施した取り組み、⑨成果主義導入の意図、⑩表記、⑪経営者・労働者の主観的評価の11次元を設定した。

##### 【手順3】質的データの分類化

【手順1】で構築したデータベースの中から、個別組織名が明確である記事のみをピックアップし（在日本企業のみ）、各記事の全記述内容を【手順2】で設定した11次元にしたがってエクセルの表に分類していった。同一組織の記事がいくつか出てきたが、同じ内容の記事は1サンプルにまとめ、内容が違う場合は別データとして扱った。その結果、のべ562社からなるデータセットが完成した。

##### 【手順4】質的データから量的データへ変換

【手順3】で分類された質的データを量的データに変換する作業を行った。具体的には、表1のような方法で変換した。なお、この変換ならびに業績変数（財務データ）入力に井川氏と柴田氏の協力を得た。

表1 新聞記事データの量的変換方法

分類次元	変換方法
業界での導入順位	「業界で初めて導入」や「業界では珍しい」など成果主義導入の業界初を表す文言があれば1、それ以外は0でダミー変数化。
職種	成果主義の導入対象となる職種を「スタッフ系」（人事や総務など）、「営業系」、「生産・技術系」、「研究開発系」、「全職種」で分類し、0と1でダミー変数化。

役職	成果主義導入対象となる役職を「管理職」、「非管理職」、「全員」に分類し、0と1でダミー変数化。
成果指標の単位	評価対象となる成果の単位を「個人」、「部門」、「個人と部門の両方」に分類し、0と1でダミー変数化。
賃金体系	「基本給に導入」、「賞与に導入」、「付加給付に導入」（退職金や報奨金など）、「年俸制に導入」に分類し、0と1でダミー変数化。
評価方法	「目標管理の活用」、「担当職務の考慮」、「その他の工夫」に分類し、0と1でダミー変数化。
格差	「格差を付けたか否か」を0と1でダミー変数化。
同時に実施した取り組み	「人事諸制度の変更」、「組織改革」、「雇用管理（リストラ）」に分類し、0と1でダミー変数化。
成果主義導入の意図	「組織活性化（社員の意欲や組織競争力の向上）」、「コスト削減」、「業績（生産性）向上」、「人材確保・活用」、「評価の客観性」に分類し、0と1でダミー変数化。
成果主義の表記	記事中の成果主義を表す文言を「成果」、「実力」、「業績」、「能力」に分類し、0と1でダミー変数化。また、表記に「徹底」や「修正」が含まれている場合（類似表現も含む）、それらも0と1でダミー変数化。
当事者の主観評価	経営側と労働者側の見解を、「プラス評価」と「マイナス評価」に分類し、0と1でダミー変数化。

表1のような変換を行った後、分析次元ごとに合計点を算出した（「全職種」は5点、「個人と部門の両方」と「役職：全員」は3点、それ以外は1点を与えた）。このうち、「職種」、「役職」、「成果指標の単位」、「賃金体系」、「評価方法」、「成果主義と同時に実施した取り組み」における各複雑性得点を合計し、その値を「複雑性総合得点」と定義した。

業績データは、本業の儲けを表す「営業利益」（単体）と「営業利益率」（単体）を採用し、できる限り欠落がないよう、EOL、日経ニーズ、EDINETの各データベースを活用した。また、成果主義の導入効果を捕捉する意味で、営業利益、営業利益率ともに掲載年とその後5年間のデータを投入し、6年間の伸び率を業績変数とした。

#### (2)事例分析

多職種の専門職から構成される病院組織（A病院）を対象に、ケース・スタディを実施した。A病院におけるインタビュー・データの収集は、2007年8月から9月にかけて行った。インタビュー対象者は、看護師（病棟および老人保健施設）、薬剤師、理学療法士、

放射線技師，病棟および入院部門事務員，総務部人事担当課長，事務局長（CEO）である（計 20 人，一回当たりのインタビューは 30 分～2 時間，収集されたインタビュー・データは 1 人当たり A4 用紙で 20 枚程度）。

### (3) 統計資料の分析

年功主義から成果主義への移行に伴い，日本企業一般でも医療現場と同じ現象が生じているのかを確かめるため，社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』の 1998 年版から 2007 年版（調査年は 1997 年から 2006 年）までの調査データもとに，時系列的な分析を加えた。

## 4. 研究成果

### 研究の主な成果

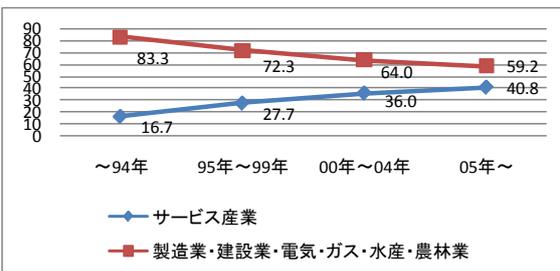
(1) 「新聞記事の内容分析」から得られた結果

#### ① 全体的な変遷

バブル崩壊前（90 年代前半まで），バブル崩壊後（90 年代中盤～00 年代前半）を起点に記事掲載期間を区切り，約 20 年の成果主義導入の変化を見た。各年度のサンプル数は，「94 年まで」が N=6 社「95～99 年」が N=119 社「95～99 年」が N=119 社「00～04 年」が N=361 社「05 年～」が N=76 社である（私企業以外の組織も含む）。

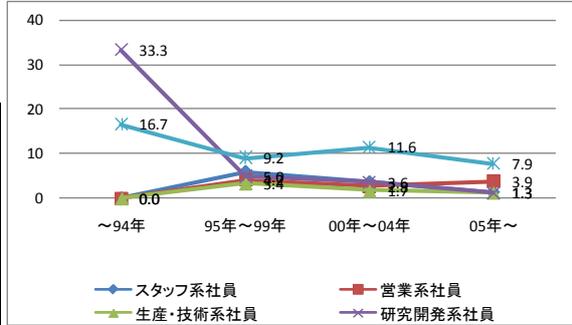
#### □ 業種

製造業など第 1・2 次産業における導入率は減少傾向にある一方で，サービス産業への導入が進んでいることが読み取れる。サービス産業では高度な知識を駆使して働く多様な労働者が出現しているが，彼（彼女）らの多様性を評価する仕組みとして，個別管理を基礎とする成果主義の採用がサービス産業で増えつつあることが考えられる。



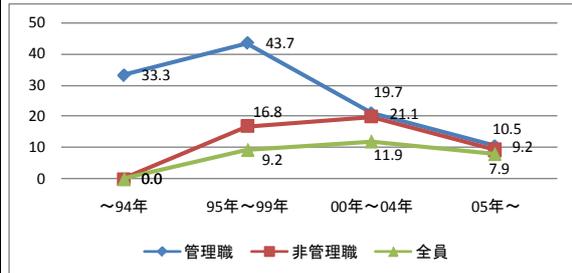
#### □ 職種

特に注目すべき結果は，バブル崩壊前の 90 年代初頭では研究開発職に成果主義が最も適用されている点である。好景気の時代には，研究開発職に成果主義が適格的である可能性が推測される。コスト削減とは異なる論理で成果主義が導入されていたと思われる。



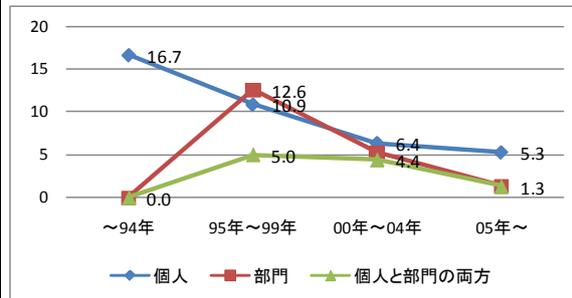
#### □ 役職

管理職から成果主義が導入され，次第に社員全員に拡大していったことがうかがわれる。2000 年以降の管理職における導入率が下がっているのは，多くの組織で管理職に成果主義が浸透したことが背景にあると思われる。



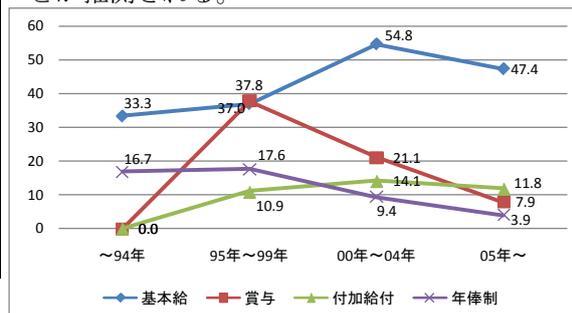
#### □ 成果指標の単位

2000 年以降に成果指標に関する記述のある記事が少なくなり，全ての指標とも数値が下がっているが，99 年までの動向を見ると，評価対象が個人成果から部門成果に移行していることが確認できる。



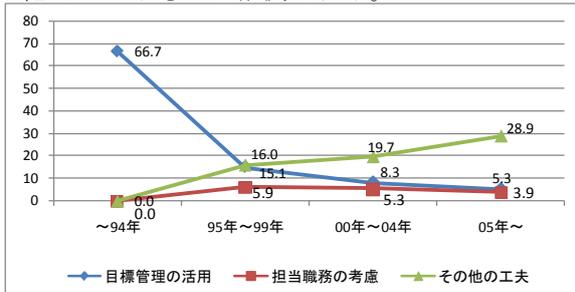
#### □ 賃金体系

90 年代半ばまで賞与に成果主義を反映する組織が出てきはじめ，90 年代後半から 2000 年代初頭にかけて基本給に成果主義が拡大していった流れが読み取れる。さらに，90 年以降，付加給付（主に退職金）にも成果主義が及んでいる。生活保障給的な側面がある基本給にまで範囲を広げることで，とくに賃金に対しては成果主義の色彩を強めてきたことが推測される。



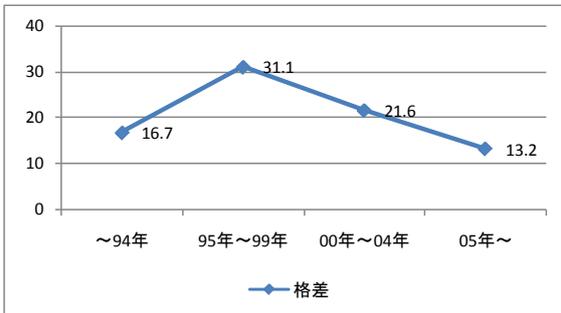
□評価方法

目標管理を評価方法に挙げる組織の割合が減少しているのは、多くの組織で目標管理が既に活用されていることが背景にあると考えられる。特に着目すべきは、「その他の工夫」が年々増加傾向にある点である。これには、評価項目にプロセス評価を加えたり、同じ部門目標でも部門別の予算達成率や前年度業績伸び率など指標を細かく設定したりするなど、評価方法の精緻化が含まれる。成果主義導入とともに、評価方法が複雑多様化しているものと推測される。



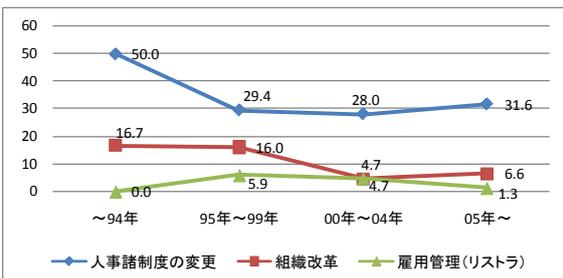
□格差

成果主義導入により、個人や部門間の格差を設けようとする組織の割合は90年代後半までは増加傾向にあったが、2000年以降は減少しつつある。上述のとおり、賃金体系の成果主義を強化する一方、格差を顕著につけない、ゆるやかな成果主義が最近になって実現されるようになったと考えられる。



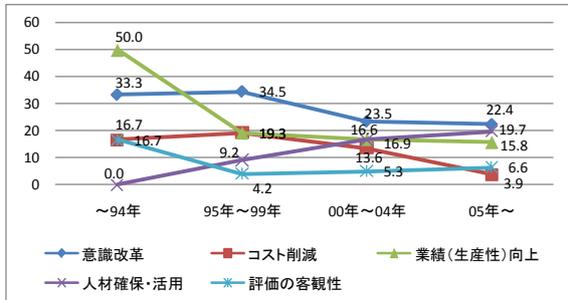
□同時に実施した取り組み

成果主義に基づく評価や賃金の仕組みへ変更を行った際、その他の人事制度改革(例:裁量労働制や社内公募制の導入など)、組織改革(分社化や組織フラット化など)、雇用管理(リストラ)といった、様々な変革が同時に実施されてきた経緯を確認できる。こうした取り組みは、労働者に賃金額の急激な変化が成果主義導入によるものであるということを知覚しにくくする狙い(「目くらまし効果」)があったのではないかと考えられる。



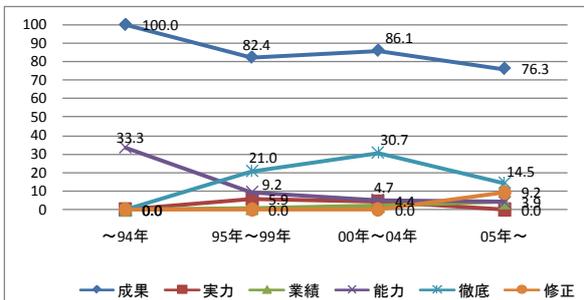
□導入意図

90年代中盤まで、コスト削減や組織業績改善を目的として成果主義を導入する企業の割合が多かったが、近年になるにつれ減少傾向にある。他方、成果主義に個人の労働意欲や組織活性化など組織競争力の向上や、優れた人材のリテンションを期待する組織が増加する傾向にある。



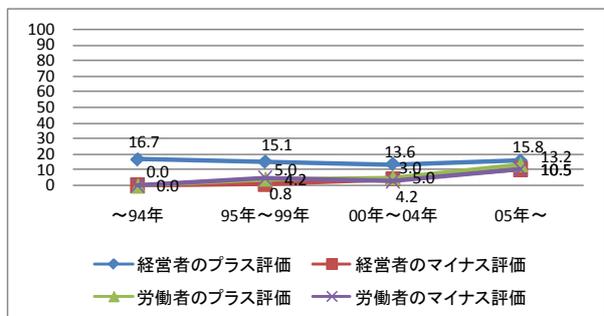
□表記

注目すべき点は、割合としては極めて小さいが、「実力」や「業績」など「成果」以外の語句も用いられていることである。さらに、「徹底」や「修正」という表記が時代を追うごとに増えている。組織メンバーに発する成果という名のシグナルを多様化し、成果主義の修正や徹底を繰り返すことを通じて、成果主義人事システムの正当化が図られてきたのではないかと考えられる。



□当事者の主観評価

自組織の成果主義に対する経営側と労働側の評価に関する記述は少ない。強いて言えば、経営側のプラス評価の割合が最も多いが、これは日本経済新聞が企業サイドに近いことに起因していると思われる。



②成果主義の導入タイプと業績との関係  
表1において0, 1でグループ分けされた

分類次元ごとに、営業利益と営業利益率の伸び率の平均値の差を検定した。統計的に有意な結果のみを示したものが表2である（有意な結果は営業利益率の伸び率においてのみ）。

表2 成果主義の導入タイプと業績との関係

	あり	なし	F値
人事諸制度の変更	-57.1	-0.95	1.61*
組織活性化を意図	33.3	-34.9	0.46**

注：\*\*p<.05, \*<.10

発見事実①：成果主義導入と同時に他の人事諸制度に変更を加えない方が業績が良い。

上述のとおり、成果主義は主に評価・報酬制度に導入されていたが、他の人事制度にも変革を実施すると、制度改革の目的が希薄化したり、制度それ自体が複雑化したりして、意図通りの運用が困難になる可能性がある。

発見事実②：組織活性化を意図して成果主義を導入する組織の方が業績が良い。

バブル崩壊以降、人件費削減を目的として成果主義が導入されてきた。しかし、今回の分析では、コスト削減を目的とするか否かで業績変数の平均値に統計的に有意な差は見出されなかった。各組織における6年間の平均給与額の伸び率の平均値を求めてみても、4.3%上昇していた。成果主義を採用しても人件費の圧縮と業績向上には繋がらない。

③成果主義の複雑性の程度と業績との関係

成果主義の複雑性得点と業績変数との相関を分析した結果が表3である。

表3 成果主義の複雑性と業績との相関①

	職種 複雑性	役職 複雑性	成果単位 複雑性	賃金体系 複雑性	評価方法 複雑性	関連制度 複雑性	営業利益 平均 伸び率	営業利益 率平均 伸び率	複雑性 総合得点
職種 複雑性	1.000								
相関係数		.576**	.035	.146**	.184**	-.020	.011	-.050	.795**
有意確率 (両側)		.000	.406	.000	.000	.634	.806	.276	.000
N	562	562	562	562	561	562	479	477	561
役職 複雑性	.576**	1.000	.103*	.324**	.287**	-.084*	.027	-.065	.780**
相関係数			.000	.014	.000	.045	.562	.157	.000
有意確率 (両側)			.562	.562	.561	.562	.479	.477	.561
N	562	562	562	562	561	562	479	477	561
成果単 位複雑 性	.035	.103*	1.000	.261**	.135**	-.052	.016	-.031	.352**
相関係数				.406	.014	.000	.001	.214	.731
有意確率 (両側)				.562	.562	.561	.562	.479	.477
N	562	562	562	562	561	562	479	477	561
賃金体 系複雑 性	.146**	.324**	.261**	1.000	.242**	-.060	.008	.074	.523**
相関係数					.000	.158	.853	.108	.000
有意確率 (両側)					.562	.562	.479	.477	.561
N	562	562	562	562	561	562	479	477	561
評価方 法複雑 性	.184**	.287**	.135**	.242**	1.000	-.103*	-.043	.063	.458**
相関係数						.014	.349	.172	.000
有意確率 (両側)						.561	.478	.476	.561
N	561	561	561	561	561	561	478	476	561
同時実 施の数 の取り 組み 複雑性	-.020	-.084*	-.052	-.060	-.103*	1.000	.021	-.059	.122**
相関係数							.640	.202	.004
有意確率 (両側)							.479	.477	.561
N	562	562	562	562	561	562	479	477	561

注：\*\*p<.01, \*<.05

成果主義が評価・報酬制度にダイレクトに反映されることを踏まえると、とくに統計的に有意な値が見られる評価方法の複雑性に着目したい。この次元は「同時実施の取り組みの複雑性」次元を除く他の次元と正の関係を示していることが特徴的である。この結果から、成果主義が導入されたこの20年間は人事制度間の複雑性が増幅した史的変遷と捉えることができる。なお、成果主義と同時に実施した取り組みの複雑性に関しては、評価方法の複雑性とは負の関係が見られる。評価方法が複雑になりすぎて、他の制度改革が

困難になったのか、別に原因があるのか、本結果からでは判断しにくい。

一方、業績変数との間には統計的に有意な関係が見出されなかった。ただし、1995年から1999年のサンプルで分析すると、成果指標の複雑性は営業利益と営業利益率の平均伸び率の双方とでマイナスの関係があることが確認されている（表4）。

表4 成果主義の複雑性と業績との相関②

	営業利益 平均 伸び率	営業利益率 平均伸び率
成果単位 複雑性	-.244*	-.219*
相関係数		
有意確率 (両側)	.011	.023
N	107	107

注：\*<.05

これらの結果から、成果主義人事システムの複雑性が増すと組織業績に負の影響を及ぼす可能性もあると推測される。

(2) 「事例分析」から得られた結果

発見事実①：A病院の事例では、人材タイプが増加する中で人事評価や報酬管理のタイプが増加する傾向が見出された。

従来から今日という時間的変化の中で、ナレッジワーカーのタイプが増加し、人事制度も経験年数を基本とした単純なものから、専門的技能の保有度や目標の達成度を軸とした、職種ごとに複雑な人事制度へ移行していた。

発見事実②：A病院の事例では、人材タイプが増加する中で、それに対応するため人事評価や報酬管理のタイプを増加させたが、結果として制度の複雑さに伴う管理の困難性が確認された。

人材タイプごとに対応した能力や成果を中軸とする管理方式に移行した結果、評価を行うマネジャーの日常業務と人事管理業務の両立困難性をもたらしていた。

それゆえ、ポスト成果主義人事システムには、ナレッジワーカーの多様な属性に対応できる人事制度を用意する必要がある一方で、その設計や運用には構造的単純化を志向するマネジメントが不可欠になりうる。

(3) 「統計資料の分析」から得られた結果

人事制度の多様性の程度を「制度のバラエティ」、人事制度を運用する際に発生するコストを「制度のバラエティ・コスト」と定義した。制度のバラエティ度は、各人事制度の「導入割合」を測定尺度とした。

一方、「制度のバラエティ・コスト」は、①人事制度を実際に活用する際に制度適用者に掛る時間的負担（「運用コスト」）、②制度を運用した結果生じた不具合の調整に起

因する時間的負荷（「修正コスト」）で尺度化した。以上の尺度化を踏まえて、分析した結果が下記の図1と図2である。

図1 制度のバラエティの変化

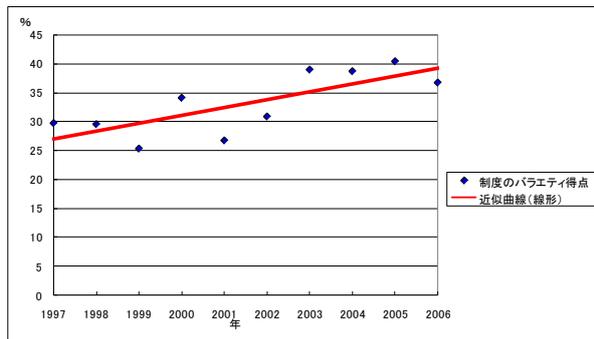
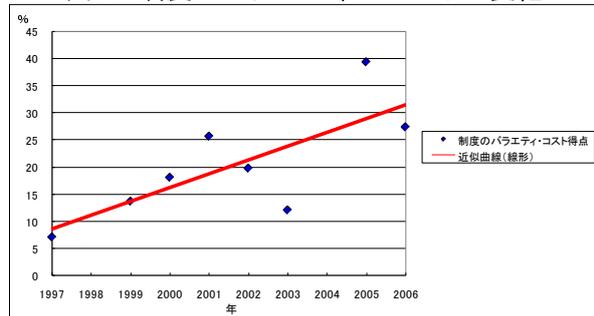


図2 制度のバラエティ・コストの変化



一般企業においても、成果主義が導入され始めた1990年以降、人事制度タイプの多様化と併行して、人事制度の運用と修正に関わるコストも増加しつつある傾向が読み取れた。それゆえ、一般企業においても、ポスト成果主義のもとで展開される人事制度には、その管理・運用に伴い発生するコストを低減する工夫が必要不可欠になることがうかがわれた。

### 得られた成果のインパクトと今後の展望

※国内外における位置づけ・インパクト

- (1) 先行研究において、時系列的に成果主義の変遷を分析した研究は申請者の知る限り存在しない。特筆すべきは、新聞記事と統計データは2次資料であるものの、数十年分の大量データを用いて分析を行ったことである。近年、質問票調査の回収率が極めて低い状況に鑑みると、本研究で提示したポスト成果主義人事システムの展開方向には、一定の信頼性があると考えられる。
- (2) 従来、成果主義を導入する際、被評価の評価結果に対する納得感を高めるために、評価の公平性を向上する施策を最大限取り入れることが指摘されてきた。今後この取り組みは必要であるが、一方で拡充しすぎると運用コストが増加することが本研究結果から見出されている。本研究は、ナレッジワーカーの多様性を活かせる形で成果主義の改革方向性を具体的に示した点に、独自の貢献があると思われる。

### ※今後の展望

- (1) 新聞記事の内容分析では、営業利益と営業利益率以外の変数はダミー変数(0, 1)に変換し、平均値の差の検定による分析を行った。しかし、これでは成果主義のパターンと業績の因果関係までは確認できない。今後は、今回作成した膨大なデータをもとに、ロジット・プロビット分析により、さらなる結果の精緻化ができる可能性がある。
- (2) 「人材の多様化に対応して、人事制度も多様化する」というダイバーシティ・マネジメント研究における基本命題がある。「ポスト成果主義人事システムには、人事制度の構造上の単純化が必要である」との本研究の結論は、ダイバーシティ・マネジメント研究に一石を投じる可能性がある。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

- ① 井川浩輔・厨子直之，ナレッジワーカーの人的資源管理に関する予備的考察，経済研究(琉球大学)，75巻，203-240，2008年，査読無
- ② 厨子直之，病院における人事評価と給与制度，病院，第67巻第8号，724-728，2008年，査読無
- ③ 厨子直之，ホワイトカラー職務・成果主義賃金制度に関する事例分析，Working Paper Series(Wakayama University)，No.08-08，1-40，2008年，査読無
- ④ 厨子直之・井川浩輔，知識経済におけるポスト成果主義的人事制度の予備的分析，経済理論(和歌山大学)，第347号，113-139，2009年，査読無

〔図書〕(計1件)

- ① 厨子直之，開本浩矢編，中央経済社，組織変革，入門・組織行動論，2007年，161-181

### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

厨子直之 (ZUSHI NAOYUKI)  
和歌山大学・経済学部・講師  
研究者番号：40452536

(2) 研究協力者

井川 浩輔 (IGAWA KOUSUKE)  
琉球大学・観光産業科学部・講師  
研究者番号：80433093

柴田 好則 (SHIBATA YOSHINORI)  
神戸大学大学院・経営学研究科・博士課程後期課程