

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 28 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20330047

研究課題名（和文） 経済実験と質問紙調査を統合した成果主義賃金研究

研究課題名（英文） Research on the Pay for Performance : Questionnaire Survey and Experimental Analysis

研究代表者

菊谷 達弥 (KIKUTANI TATSUYA)

京都大学・経済学研究科・准教授

研究者番号：80183789

研究成果の概要（和文）：

日本企業における成果主義賃金制度について、その実態を質問票調査によって明らかにするとともに、その機能を経済実験によって分析した。前者の調査では、従業員を評価する指標としてどのようなものが用いられているか、それらの指標は処遇にどのように利用されているか、それによって生じる報酬の格差はどの程度か、などを明らかにした。後者の経済実験に関しては、企業特殊的人的投資に関する従業員のモラルハザードを、昇進の可能性を用意することによって防ぐことができるか、また、自身の仕事への努力とチームメンバーを助ける努力の2種類の投入が行われる、マルチタスクとチーム生産が併存する状況下において、どのような努力配分が行われるか、実験によって検証した。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this research is to quantitatively investigate the actual effect and function of “the pay for performance” management in Japanese firms. Our investigation methods are questionnaire survey and experiments. The former survey revealed what indexes is used to evaluate the workers, how those indexes are utilized to reward them, and how much the resulting differences in payments are. Regarding the later experimental analysis, we confirm that workers receive a right incentive to invest their efforts into the firm specific training if they are offered a chance of getting promoted to the more productive job with the higher wage. In addition, we have run a preliminary experiment on workers' choice between their own effort and help effort within the context of multi-task in a team production.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	2,600,000	780,000	3,380,000
2009年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2010年度	2,600,000	780,000	3,380,000
2011年度	2,400,000	720,000	3,120,000
総計	9,500,000	2,850,000	12,350,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済事情

キーワード：成果主義的賃金制度、マルチタスク、質問票調査、経済実験、経済事情

1. 研究開始当初の背景

近年日本企業は、その準共同体的性格を支えてきた年功給的な職能給から、成果主義賃

金の導入へと舵を切った。その導入の程度は企業によってさまざまであるが、賃金制度は、いわゆる日本的経営システムを形成する補

完的諸制度の中でもその根幹をなすものであり、その制度変化の意味を検証することは重要な課題である。しかし成果主義賃金を導入した企業でも、従来の職能資格制度を維持する場合も多く、成果主義賃金は人事制度全体のサブシステムとしてみる必要がある。また、成果の測り方や、その評価結果を処遇にどのように利用するかも、企業により様々である。このように、成果主義は制度上も機能上も複雑な性質を有するために、これまで、その実態の把握と機能の分析は部分的なものにとどまり、また、それらは別々に行われる傾向にあった。すなわち、実態を調査する際は、制度の理論的機能の分析にはあまり重点が置かれず、機能や効果を分析する際には、制度が単純化され、ある側面だけがクローズアップされるという傾向があった。

2. 研究の目的

本研究は、成果主義賃金制度の実態とその機能の両面について、質問票調査と経済実験の2つからアプローチすることによって、新しい知見を得ることが目的である。このうち質問票調査では、次の3点が目的となる。

まず、どのような要因が、企業に成果主義賃金制度の導入を促すのかを分析することである。同制度は、仕事への努力投入のインセンティブを強化する機能をもつが、それだけでなく、2種類の分配面での効果をもたらす。すなわち、賃金の非年功化を通じて、従業員の高齢化が進む企業には、長期的な賃金上昇を抑制する効果を与え、株主には有利になる。同時に、従業員については、中高年層に有利な年功制賃金から、相対的に若年層に有利な賃金制度へと変化させる効果をもつ。このようにステイクホルダーに与える効果が異なることが導入に影響すると考える。また、企業の成長性や直面するリスク、ガバナンスのあり方も、同制度の導入に影響を与えるであろう。このような諸側面を考慮する。

次に、従業員に対する評価制度の実態と機能について、企業への質問票調査によって分析する。成果主義は従業員を何らかの尺度で評価し、それを処遇に結び付ける仕組みであるが、評価制度自体は従来から存在するし、また、「成果」を測る指標も様々なものがある。したがって総体としての評価制度のサブシステムとして成果主義賃金を考える必要がある。したがって評価制度の全体を明らかにするために、①評価の指標としてどのようなものを採用しているか（インプット指標と、狭義の「成果」を表すアウトプット指標、主観的指標と客観的指標など）、②指標の選び方は一般従業員と管理職で違いはあるか。③その指標をもとにどのような手続きで評価を行っているか（目標管理制度など）、④評価結果をどのように処遇に用いるのか、⑤評

価結果をどのように従業員にフィードバックするか、などが問題となる。またそれらは、仕事の進め方（マルチタスク、チーム生産）や、仕事に求められる技能のあり方といった、組織内の特徴とどのように結びついているかも問題となる。

第3に、成果主義を実施する際の問題点として、そもそも成果自体を公正な方法で測ることが困難であることが挙げられることが多い。そうであるなら、成果を測る客観的指標が得やすい場合には、成果主義賃金はより強力に実施されるはずである。本当にそうであろうか。これを検証するために、従業員の成果を測りやすい特定の業種を選び、これを調査・分析する。

経済実験については、次のようなテーマを選ぶ。成果主義は短期的な報酬の手段とみなされることが多いが、他方、日本企業ではこれまで、昇進の可能性が長期的なインセンティブとして機能してきたとして、これも一種の成果主義とみなす立場もある。そこで、昇進の可能性によって企業特殊的人的投資のホールドアップ問題が解消されるかを実験によって検証する。また、日本企業ではチーム的に仕事が進められることが多く、自己の仕事に注力するだけでなく、他の従業員を助けることが多く求められる。これはチーム生産とマルチタスクが併存する場合であり、このような状況下において努力配分がどのようになされるかを実験によって分析する。

3. 研究の方法

質問票調査と経済実験の2つを併用する以下の方法を用いた。

まず、質問票調査では、3種類の調査を用いた。第1は、すでに他研究者が行った調査データを主に用いたものである。同調査は、成果主義賃金の導入について詳細に調べており、この個票データを、他の企業データと併せることにより、どのような要因が企業に成果主義賃金制度の導入を促すのか、を分析できる。

第2は、成果主義賃金制度を支える評価（考課）制度について独自に調査したものである。すなわち、①社員の格付け制度、②評価制度のあり方、③評価結果の使い方、④人事制度に関係する組織内外の状況、⑤成果主義の導入とその影響、以上の5点について詳細に尋ねる質問票を作成し、上場企業のすべてと、選択した非上場企業の両方を合わせ、7000社を対象に送付し、調査した。

第3は、先の①～⑤について、必要な修正を加えたうえで、自動車ディーラーを対象として調査したものである。前述の調査では企業規模、業種などが多様であるため、これらの多様性を反映して賃金制度も多様にならざるをえない。そこで、一つの業種に絞り、

階層的な組織構造もあまり複雑ではないケースを対象を限定することが有効である。そのうえで、従業員（販売員）の成果が明確に特定できる業種として自動車ディーラー業を選び、こうした成果指標がどのように用いられるかを調査した。

経済実験については、信州大学において学生を被験者として集め、数回にわたって実験を行った。

4. 研究成果

まず、前項における第1の質問票調査を用いて、どのような要因が企業に成果主義賃金の導入を促すかを、ステイクホルダー仮説にもとづいて分析した。これにより以下のことがわかった。労働組合の存在は成果主義賃金の導入に抑制的であるが、労使協議会が設けられている場合はそれを緩和する効果がある。従業員の平均年齢が（直近の5年で）すすんだ企業では導入されやすい。これは全体として賃金上昇の抑制効果をもつが、同時に、中高年層ステイクホルダーの賃金削減と若年層ステイクホルダーの賃金増大という、所得分配の変化を意味する。さらに興味深いことに、非正規従業員の比率が高い企業ほど、成果主義賃金は導入されにくい。そして売上成長率が低い企業ほど導入されやすく、成長率の変動が大きい不確実性の高い企業では導入が抑制される。企業ガバナンスの観点からは、アウトサイダー株主が多いほど、負債比率が高いほど、導入される傾向がある。

前項における第2の質問票調査については、上場企業のすべてと、サンプリングした非上場企業を合わせて7000社を対象とした調査を行い、約1650社から回答を得た。これによれば、社員を格付ける等級制度について、依然として職能資格制度の採用が一般社員と管理職の双方で最も多いが、分布には差があり、管理職では、職務等級制度と役割等級制度が有意に多い。また中小企業では、役職の区別だけあって等級制度自体は存在しない場合も多い。評価制度については、期間中に達成した業績というアウトプット指標と、仕事を進めるプロセスあるいはそこで発揮される能力といったインプット指標とも同程度に多く用いられ、併用されている（ただし上場企業の管理職ではインプット指標の利用は若干少ない）。こうした評価指標の利用の仕方については、一般社員と管理職では差がほとんど見られず、（成果主義に対応する）業績評価は賞与決定に反映される場合が多く、インプット指標としての行動・コンピテンシー評価は主に昇給・昇進の判定に用いられる。これらは、狭い意味での成果主義賃金は限定的にしか用いられていないことを意味すると同時に、短期インセンティブと長期インセンティブがうまく組み合わせられ

ていることを示す。また、従業員の年収格差がどのように説明されるかについて分析を行った。この結果、①技術変化の激しい場合（管理職と一般社員）、②複数事業を営んでいる企業（管理職と一般社員、ただし企業規模はコントロール）、③仕事の裁量性が大きい場合（一般社員）、④最終評価結果を従業員に知らせる場合（管理職と一般社員）、⑤業績について相対評価が行われる場合（管理職と一般社員）は格差が拡大する傾向があり、逆に、⑥職能資格制度を採用している場合、⑦他との協力を評価項目に含む場合（一般社員）、⑧定性的評価のウェイトが高い場合には、格差が縮小する傾向がみられた。また、同様の分析は、年収を構成する賞与にのみについても行った。

前項における第3の質問票調査については、ディーラー企業1372社を対象に行い、約400社からの回答を得た。その結果、驚くべきことに、ディーラー企業においては、アウトプットとしての販売台数（あるいは販売額、売上粗利益など）という明確な成果（＝狭義の業績）指標が得られるにもかかわらず、評価においてはそのウェイトが高いとは言えず、その利用法（昇給・賞与・昇進の決定、能力開発など）についても、一般企業（金融業を除く）と大きな違いはないことがわかった。その理由は、量的なアウトプットとしての業績だけでなく、結果にいたる過程で示す行動などの質的なインプットの側面を評価において重視しているためである。またこれは、同時に行ったディーラーへの聞き取り調査の結果とも符合している。ただし、同年代で比較した従業員の年収格差の程度は、ディーラー販売社員の方が若干大きい。

経済実験に関しては、Prendergastが理論的に説明した、昇進の可能性によって人的投資のホールドアップ問題を解消するモデルに基づいて実験を行い、以下の結果を得た。すなわち、昇進の可能性が備わっていても、人的投資は理論予測値以上に実施されるが、効率レベルには至らない。昇進の可能性が配備されると人的投資は促進され、効率性を達成できる場合がある。提示賃金に選択肢がある場合には、他の選択肢との兼ね合いで人的投資を阻害する可能性がある。また、自分の仕事への努力投入と、チーム内の他メンバーを助ける努力投入の両方があるという、チーム生産とマルチタスクとが併存する状況下で、被験者の努力投入選択がどのように行われるかに関する予備的な実験も行った。努力の配分は、報酬モデルの理論予測値に近いものとなった。また、共同作業の相手が固定的か否かで有意な差があり、固定的な場合の方が一般的に多いことが観察された。

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 1 件)

- ① Tetsuya Kawamura, Kazuhito Ogawa, Tatsuya Kikutani and Sobei H. Oda,
“Is Cooperation Stimulated in a Prisoner’s Dilemma by Establishing an Efficient Outcome in a Simultaneously Played Coordination Game?: An Experimental Analysis,”
Evolutionary and Institutional Economics Review, 査読有, vol. 8, 2012, pp279-295.

[学会発表] (計 2 件)

- ① 小川一仁
「不平等回避が自発的な提携形成に影響するか?—経済実験による分析」
数理社会学会, 2012年3月14日
鹿児島大学

② 菊谷達弥

「何が成果主義賃金制度の導入を決めるのか—人事制度改革と企業統治」
RIETI (経済産業研究所) シンポジウム『日本の企業システムの進化: 危機後の企業統治の再設計に向けて』, 2011年3月7日
東京會館

[図書] (計 1 件)

- ① 齋藤隆志、菊谷達弥、野田知彦、
「何が成果主義賃金制度の導入を決めるのか—人事制度改革と企業統治」
東洋経済新報社, 宮島英昭編著『日本の企業統治』第5章 pp215-243, 2011年

6. 研究組織

(1) 研究代表者

菊谷 達弥 (KIKUTANI TATSUYA)
京都大学・経済学研究科・准教授
研究者番号: 80183789

(2) 研究分担者

西村 直子 (NISHIMURA NAOKO)
信州大学・経済学部・教授
研究者番号: 30218200
小川 一仁 (OGAWA KAZUHITO)
関西大学・社会学部・准教授
研究者番号: 50405487
齋藤 隆志 (SAITOH TAKASHI)
九州国際大学・経済学部・准教授
研究者番号: 60437283