

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 6 月 13 日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20330049

研究課題名（和文）人事制度と従業員の認識および職務行動の変化に関する人事経済学的課題の検証

研究課題名（英文）Employees' Comprehension of HRM Systems and Their Performance

研究代表者

松繁 寿和（Matsushige Hisakazu）

大阪大学・大学院国際公共政策研究科・教授

研究者番号：50219424

研究成果の概要（和文）：人事制度の変更や実際に行われる評価、報酬、昇進等の処遇結果が、どの程度従業員に認識されているか、また、その認識に基づき従業員の行動がどのように変化するかを人事経済学の視点から検証した。特に、人事マイクロデータという極めて汚れない情報と従業員の仕事に関するアンケートを合わせたデータを数年にわたり作成し、これまでにないデータセットを作り分析を行った。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to measure the extent to which workers comprehend the performance evaluation and other HRM policies of their companies. Their behavioral changes brought by new HRM policies are also analyzed with the panel data sets of personnel records and employee job satisfaction survey.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	4,300,000	1,290,000	5,590,000
2009年度	3,700,000	1,110,000	4,810,000
2010年度	2,700,000	810,000	3,510,000
2011年度	3,700,000	1,110,000	4,810,000
総計	14,400,000	4,320,000	18,720,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・応用経済学

キーワード：人事経済学、人事マイクロデータ、人事管理、評価制度、認識と行動

1. 研究開始当初の背景

(1) 人事の経済学や契約理論の発展により、評価・報酬制度や昇進構造により労働者のエフォートやパフォーマンスが変化すると議論され、「制度」のあり方が直接働く意欲や職務行動に影響を与えると考えられ分析がなされてきた。しかし、情報がアンケートによってしか取られなかったことにより、「制度」の変更が「働く意欲」や「職務行動」の変化を引き起こすまでの数多くの中間段階の変化が分析されないという問題を残した。

(2) 制度変更が意図とは異なる結果をもたら

すなど理論的予想が当たらないケースがこれまでの研究で観察されていたため、従業員の制度認識が十分でない可能性が注目されるようになった。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、特徴的な人事制度を持つとして注目されてきた日本企業を対象に、「制度」変更が従業員の「意欲」および「行動」に変化を及ぼすまでの各段階の接合を検証する。

(2) 人事管理のPDCAサイクルにおいて、前後の関連が切断されている可能性（ミッシング

リンクの存在)、あるいは、適切に機能しないことにより人事制度が予想通りの結果を生まない可能性を検証する。

①「認識」の役割に焦点を当て「制度」と「反応」の関係を解明する。

②各リンクが機能しない要因を具体的に明らかにする。

③それらが人事制度の効果をどのように歪めるかを分析し原因を提示する。

3. 研究の方法

(1) 企業内人事マイクロデータとアンケートをマッチングさせたデータを各年毎に作成し、かつ、数年にわたり同種の作業を行うことでパネルデータセットを作成する。

①ES 調査項目は、毎年調査対象企業との打ち合わせを行うことで改善を行う。

②調査結果は、職場にフィードバックし、改善の経過を統計的に検証する。

③以上の過程を繰り返し、ES 調査そのものの PDCA プロセスを確立する。

(2) 人事・処遇制度および評価に関する企業側と従業員側の認識の差の存在は、企業調査と従業員調査をマッチングできる全国調査等の分析で補完する。

(3) 「制度」、特に評価処遇制度の改定に関し、その詳細を対象企業から聞き取る。

(4) 従業員の成果や認識の指数に関しては、ES (Employment Satisfaction) 調査にくわえ、聞き取り調査を行う。

(5) 能力指標や生産性、および教育訓練の効果に関しては、企業内に蓄積されている企業内成果指標を探り利用を考える。

4. 研究成果

(1) 人事マイクロデータと ES 調査をマッチングしたパネルデータの作成

これまでの調査をもとに、従業員満足度に強く影響を与える項目を統計的に選び出し、それに基づいて企業の人事部と新たな項目の追加について検討した。その結果を持って、ある企業で全社員約 300 名を対象に調査を数年にわたり行った。

ES サーベイは、性別、年齢別、部門別等のいくつかのカテゴリーごとに平均値や分散を求め、企業にフィードバックされた。また、毎年、各部門の複数の管理職とともに、人事施策および管理職研修の効果に関する検証を行い、次年度に必要な施策を検討した。その後、次年度に行われる ES サーベイの修正を検討した。また、サーベイの結果と、人事マイクロデータを突合し過去のパネルデー

タに新年度分を追加し、パネルの期間を増やした。

(2) 主な分析結果

①「個別の評価・賃金や仕事関連の諸要因の変化が従業員の労働意欲に与える効果の検証」

はじめに昇給額や勤続年数、等級在籍年数等をコントロールした上でなお人事評価結果が労働意欲への正の効果を持ち、かつその限界効果は等級在籍年数の長期化に伴い低下することが確認された。この結果は、将来のキャリアに対する関心（キャリア・コンサーン）がもたらすインセンティブの影響として解釈できる。つまり、人事評価を通じて労働者の能力に関する市場の期待が更新され、次期以降の市場賃金とその更新された期待値に基づき定まれば、経験が長く能力水準がすでに知られている労働者はキャリア・コンサーンによるインセンティブを失っており、それゆえ等級在籍年数の長期化に伴い人事評価の効果は低下したと考えられる。

なお、この結果は先行研究のそれと異なっている。先行研究では、等級在籍年数の長期化に伴うインセンティブの低下に対処するために、賞与/基本給比率は相対的に上昇するように設計されると考えているが、この研究では、逆の結果を得た。

また、直近に支給された賞与額そのものは労働意欲を有意に高める効果を持つこと、さらに仕事関連の諸要因も労働意欲に無視できない大きさの効果を与えていることも確認された。

②「「やる気にとまらぬ不安」の検証」

従業員の不安を明示的にとりあげて、実態およびそれらに影響を与える要因を検証した。分析結果では、従来重要であるとされてきた賃金や「過程の公平性」施策（面接や結果の通知）よりも、適度な変化と自己裁量のある仕事、そして職場の適切な支援・アドバイスが重要であることが示唆された。

従来の先行研究では労働意欲には賃金や面接、評価結果の通知などが有効であることが示されてきたが、むしろ職場の支援や仕事の内容についてのマネジメントが重要であるとの結論に達した。

③「人事制度の認識と相対的評価・賃金の認識状況分析」

まず、従業員は人事制度や賃金構造に関する知識は十分ではないことが確認された。特に、従業員が描いている賃金の全体像は実態からかなり大きく離れていることも明らかになった。

制度に関する理解が浅く状況認識が不正確な状況下では、制度を変更してもその意図通りの結果を期待できない。従業員の働き方を変化させようとするならば、制度そのも

の変更だけでなく、従業員の人事制度に関する理解度と認識の水準を上げることが必要であると言える。

しばしば、制度変更は行ったが効果がいつに現れないということが起きるが、その背景として、従業員の認識の問題があることが示唆された。

④「管理職が持つ評価を告げる苦痛を数量的に把握」

人事評価結果が高い部下や上司との人間関係が良好な部下には人事評価を通知しやすく、逆に人事評価結果が低い部下には結果を伝にくくなることを確認するものであった。言い換えれば、人事評価結果が低ければ評価者負担も高まること、さらに被評価者と評価者の人間関係が良好ならば評価者負担が和らげられる。

またこのことは、多くの企業で面接制度の実施率の向上が労使で共有された目標とされている事実がある一方で、それが簡単には実現されない背景を説明している。

⑤「自己評価と上司評価の相関と上司評価の分布」

仕事の観察が容易な場合には、上司評価と部下自己評価の相関係数が大きくなり人事評価の分布も正規分布に近づくのに対し、観察が困難な職務の場合には、上司評価と部下自己評価の相関係数が小さくなり人事評価分布も寛大化や中心化する傾向があることが示された。くわえて、人事評価が寛大化した場合には人事部が評価調整の最終段階で介入し、人事評価結果の分布を強制的に変更することも確認された。

⑥「評価制度に対する従業員の納得度を決める要因」

個人が受けた評価に納得するかどうかではなく、制度そのものに関する納得度を問題とする点に注目した。

一般に、従業員が人事評価制度に納得するためには、最終的な評価が決定されるまでに関係する様々な要素や側面を理解し理解しておくことが求められる。重視される評価指標そのもの、評価手続、評価結果、そしてそれらの公開や育成も関係する。また、期末の面接や人事評価通知が行われることだけでなく、通常正式の人事評価の手続きとは考えられない、職場目標をきちんと説明して部下の納得を取りつけることや部下の能力に応じて公正に仕事を配分すること、すなわちマネジメントのあり方も重要であるという考えは、仕事の現場では言われることであるが、統計的検証が十分でない。

分析の結果は、それらが納得度を高める要因となることが確認された。さらに、マネジメントの効果が職場によって異なることも明らかにされ、異なる職場を同一の評価制度で評価することが困難であることが示唆さ

れた。

⑦「勤続年数と技能形成に関する分析」

これまで主に聞き取り調査で確認された、技能の幅と異常への対応能力は勤続とともに増加するという事実が統計的にも確認されるという結果を得た。

⑧「女性の就労と人事施策の関係に関する研究」

一般に入手できる四季報のデータを手入力したパネルデータを分析し、有給の育児休業制度が女性の離職を抑える可能性が観察された。

また、「両立支援制度」および「均等待遇」に関する分析も行った。全国調査の個票を入手し解析するとともに、企業内パネルデータを用い、女性の処遇と満足度の間のパラドックスも検証した。

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 39 件)

①平尾智隆、理系高学歴人材の人事労務管理－博士卒の処遇プレミアム、大原社会問題研究所雑誌、査読有、No. 639、(2012)、pp. 39-53

②平尾智隆、梅崎修、松繁寿和、大学院卒の処遇プレミアムとその変化－人事管理の 2 時点間比較、社会政策、査読有、第 3 巻第 2 号、(2011)、pp. 99-109

③平尾智隆、内部労働市場における教育過剰－大学院卒の配属・異動と仕事の受容、日本労務学会第 41 回全国大会研究報告論集、査読無、(2011)、pp. 191-198

④井川静江、中嶋哲夫、「技能形成の計量分析－ISO データと人事マイクロデータを用いて」、日本労務学会第 40 回全国大会研究報告論集、査読無、(2010)、pp. 69-76

⑤柿沢寿信、梅崎修、「評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響－人事マイクロデータとアンケート調査による分析」、日本労働研究雑誌、査読有、No. 598、(2010)、pp. 67-82

⑥井川静江、人事制度改定と従業員意識の変化、日本労務学会第 39 回全国大会研究報告論集、査読無、(2009)、pp. 295-302

⑦Katsuya Takii、Limited Attention, Interaction and the Gradual Adjustment of a Firm's Decisions、Journal of Economic Dynamics and Control、査読有、Vol. 33, No. 2、(2009)、pp. 345-362

〔学会発表〕(計 28 件)

①平尾智隆、内部労働市場における教育過剰－大学院卒の配属・異動と仕事の受容、日本労務学会第 41 回全国大会、2011. 6. 25、明治大学

②平尾智隆、梅崎修、松繁寿和、大学院卒の

労働需給 - 2000 年代における教育過剰と処遇の変容、社会政策学会、2010. 10. 30、愛媛大学

③平尾智隆、梅崎修、松繁寿和、大学院卒業生の企業内初期キャリアとその変化－企業アンケート調査の2時点間比較、キャリアデザイン学会、2010. 10. 23、神戸学院大学

④平尾智隆、梅崎修、松繁寿和、企業内処遇に関する大学院学歴価値の過去10年の変容、日本教育社会学会、2010. 9. 19、関西大学

⑤井川静江、中嶋哲夫、技能形成の計量分析－ISOデータと人事マイクロデータを用いて、日本労務学会、2010. 7. 31、神戸大学

⑥岸智子、Transitions to full-time work for female workers in Japan、日本経済学会、2009. 10. 11、専修大学

⑦平尾智隆、社会人大学院がキャリア形成にもたらす効果、キャリアデザイン学会、2008. 9. 27、京都産業大学

〔図書〕(計7件)

①勇上和史、『労働供給の経済学』(三谷直紀編著)、第6章「転職」、ミネルヴァ書房、2011年、pp. 171-194

②Hisakazu Matsushige 他編、*Laggards and Leaders in Labour Market Reform -Comparing Japan and Australia-*、Routledge、2009年、304頁

③松繁寿和、『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』(佐藤博樹・武石恵美子 編著)、勁草書房、2008年、pp. 71-87

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松繁 寿和 (MATSUSHIGE HISAKAZU)
大阪大学・大学院国際公共政策研究科・教授
研究者番号：50219424

(2) 研究分担者

梅崎 修 (UMEZAKI OSAMU)
法政大学・キャリアデザイン学部・准教授
研究者番号：90366831

瀧井 克也 (TAKII KATSUYA)
大阪大学・大学院国際公共政策研究科・准教授
研究者番号：70346138

井川 静恵 (IGAWA SHIZUE)
帝塚山大学・経済学部・准教授
研究者番号：20461858

岸 智子 (KISHI TOMOKO)
南山大学・経済学部・教授

研究者番号：30234206

西本 真弓 (NISHIMOTO MAYUMI)
阪南大学・経済学部・准教授
研究者番号：00388604

馬 駿 (MA JUN)
富山大学・経済学部・教授
研究者番号：00303206

勇上 和史 (YUGAMI KAZUSHI)
神戸大学・経済学部・准教授
研究者番号：90457036

平尾 智隆 (HIRAO TOMOTAKA)
愛媛大学・教育・学生支援機構・講師
研究者番号：30403851

松浦 寛 (MATSUURA YUTAKA)
大阪大学・大学院国際公共政策研究科・教授
研究者番号：30157250
(H22 まで分担者として参画)