

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 21 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2012～2015

課題番号：24402017

研究課題名(和文) 内部組織と成果主義賃金 自動車ディーラー賃金制度の国際比較の視点から

研究課題名(英文) Internal Organization and the Performance-based Wage : Comparative Study of Wage Scheme in the Car Dealers

研究代表者

菊谷 達弥 (KIKUTANI, TATSUYA)

京都大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：80183789

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 5,000,000円

研究成果の概要(和文)：自動車販売について、アジアの新興市場と、成熟した市場を比較すると、次のような違いがあることが分かった。新興市場では、自動車ディーラーの販売員に対する雇用・報酬形態は、外部労働市場との連動性が高く、外部市場の賃金水準や最低賃金法の影響により、労働者は容易に移動する。販売技能の蓄積も少ないため、個人業績も低く、報酬も低い。このことがさらに離職率を高くする制度的補完性が働く。他方、成熟した市場経済では、販売員の定着率は高く、雇用は内部化され、内部昇進や技能の蓄積が行われる。そして短期的な報酬形態としての成果主義賃金制度と、長期的な報酬に関わる昇進制度とがインセンティブ装置として組み合わされている。

研究成果の概要(英文)：Through the comparative study of wage and reward schemes in car dealers between the developing markets in Asian countries and the developed matured markets, the following differences are pointed out. In the developing markets, workers tend to turnover easily their jobs according to the outside wage level in the labor market. They do not invest their efforts to human capital to improve their skills for selling, which lead to their low performances and the high turnover rate. There exist institutional complementarities among them. To the contrary, in the developed matured markets the sales persons are inclined to stay with one company for long, and they are capitalized in the dealer companies by the human investments for the sales skills. Therefore an internal promotion scheme is prepared as long-term incentive device, whereas the performance-based wage scheme is provided as short-term incentive device.

研究分野：組織の経済学

キーワード：賃金制度 成果主義賃金 職務編成 技能蓄積 内部組織 自動車ディーラー 比較制度分析 制度的補完性

1. 研究開始当初の背景

1990 代以降、我が国では成果主義賃金制度を導入する企業が急速に増えたが、これまでの調査によれば、成果主義的に支払われるのは年間給与の一部に過ぎず、それも、多くは賞与の一部に過ぎない。企業組織内において実際に観察される賃金契約は、多くの場合、ベーシックなエージェンシー理論（契約理論）が教えるところと異なり、短期的成果というアウトプットに全面的に連動した賃金制度にはなっていない。すなわち、努力インセンティブの強度はむしろ弱い企業が一般的である。理論的には、努力インセンティブ付与の仕方として基本的な方法が、実際には弱くしか用いられないのはなぜなのか。これについて従来なされている、エージェンシー理論（契約理論）の側からの説明は次のようなものである。第一に、個人のあげた成果を数値などの形で客観的に測定することが容易ではないことが挙げられる。これは契約理論の基本モデルでは、雇用側が観察できないインプットとしての努力の代わりに、そのシグナルとして採用するアウトプットとしての成果指標に含まれる誤差が大きい、すなわち、成果の測定誤差が大きいケースに対応している。第二に、企業組織において、従業員は単一のタスクのみ受け持つことは少なく、複数のタスクを持ち、しかも、それぞれのタスクの成果が同じような精度では測定できないのが一般的であることが挙げられる。成果を測定しやすいタスクについてだけ、成果に応じた報酬を与えれば、成果を測定しにくいタスクには努力を投入しなくなる。そのため、成果を測定しやすいタスクについても、努力インセンティブを弱める必要があるとされる（例えば Robert(2004)参照）。第三に、これと関連して、日本の企業組織ではチーム生産的に仕事が行われることが多いために、チーム全体の成果は測れても、メンバーの貢献度としての各々の成果を測ることが難しい

という点も指摘される。チーム全体の成果に応じてメンバーに報酬を払うと、フリーライダー問題が深刻になる。第四に、従来わが国企業で多く採用されてきた職能等級制度は、従業員の能力を評価の基準とし、長期的な能力開発を促す制度であったが、成果主義賃金制度では、短期的にあげた成果が評価の対象となり、そうした長期的な人的資本への投資が抑制されやすい欠点があるという指摘がなされる。これらのような、主として経済理論面からなされる主張は、本当に、企業組織において成果主義的賃金制が優勢ではないことを説明するのであろうか。あるいは、どの程度までそれを説明できるだろうか。これをテストするためには、国際間比較を行うのが最も有効である。一国の中の企業間の違いよりも、国のあいだの違いの方が大きいと考えられ、理論が正しいのであれば、国を超えて普遍的に成立するはずだからである。

しかし、この課題を実証的に分析することは、実際には多くの困難を伴う。たとえば、一国の中においても、企業には市場におけるポジション、事業の構造、組織の構造など様々な違いがある。また、一企業の中にも様々な職種（製造、販売、運輸、研究開発、管理的業務など）があり、これら毎に、仕事の成果の測定のしやすさは異なる。また、仕事への追加的努力投入が企業の最終的なアウトプットに結びつく程度も異なる。そして、それらの職種の構成比率も企業によって異なり、一つの企業であっても、異なる複数の事業に多角化した企業の場合、事業部によってもそれらは異なる可能性がある。国際間の比較であれば、これらの相違はさらに拡大する。以上のことは、単に、各企業の人事制度・処遇制度、あるいはそれらの実際の運用結果を調べるだけでは不十分であり、これに対応する仕事の編成のあり方や組織のあり方の総体も、あわせて調べる必要があることを意味している。けれども、これらについて企業

ごとのヴァリエティを捉えることは非常に難しい。そこで何らかの工夫が必要となる。

2. 研究の目的

こうした困難を克服する方法として、企業の業種を絞ることが考えられる。企業間の多様性をコントロールするためである。そしてその業種は、個人の成果指標が企業間で共通し、成果の測定が単純で明確であり、また仕事の内容や組織のあり方も同じようなものであることが望ましい。これら二つの要求を満たす業種として、われわれは自動車ディーラー企業に着目する。自動車ディーラーの場合、どの国であっても、個人の最終的成果は、自動車売上の粗利益という指標で測定でき、またそれは客観的な指標であるため、測定誤差は小さい。また、個人および組織としての仕事の仕方の違いも比較的小さいと考えられる。企業組織も比較的単純である。自動車ディーラーの国際間比較を通して、国ごとの多様性が大きい賃金制度を横断的に比較することが容易となる。あらかじめ自動車ディーラーに業種を限定しているため、経済事情が大きく異なる国々のあいだの比較、たとえばアジア新興国におけるディーラーと、市場の成熟した先進国のディーラーを直接比較しても、その比較は意味をもつ。むしろ、できるだけ違いの大きな国を選び、成果主義的賃金報酬の仕組みがエージェンシー理論（契約理論）でどこまで説明できるか、説明できない要因は何かを探ることが本研究の目的である。

3. 研究の方法

具体的な研究の方法は次の2つの部分に分かれる。

(1) 聞き取り調査

できるだけ経済事情の異なる地域として東南アジア・オセアニアの国々を中心に調査を行う。新車ディーラーだけでなく、中古車デ

ィーラーも対象とする。新車ディーラーが下取りした車を中古車として販売するケースも多く、また、中古車販売と新車販売はライバル関係にあるためである。聞き取りにおいては、単にセールスパーソンについての報酬・処遇制度だけを対象とするのではなく、外部労働市場・内部労働市場の特徴や、仕事の仕方などについても対象とすることに留意する。すでに日本国内のいくつかのディーラー企業の聞き取り調査を行っているため、これらの結果と比較可能なように質問する。

(2) アンケート調査

すでに日本については、パイロット的に、自動車ディーラーの全国組織である自販連への加盟企業にアンケートを実施している。これを参考にして、アンケート調のための質問票を作成する。予定する内容の項目は以下の通りである。

会社の基本的特性（規模、拠点数、事業ポートフォリオ、収益構造、所有者構造）

会社の経済環境（競争環境、売上成長率・変動、地域環境、顧客との関係性、外部労働市場の特性）

内部労働組織（長・短期雇用、離職率、拠点間の異動、昇進可能性、年功制、販売員・マネージャーの技能蓄積、販売員・マネージャーの仕事の種類・内容、同僚との協力、後輩の指導、顧客管理）

賃金・処遇制度（職務・能力等級制度、質的・量的評価指標、評価指標の使い方、年功賃金、成果主義賃金（コミッション）、退職金・年金制度）

以上について、フランス社会科学高等研究院の研究者から紹介された、GERPISAの研究スタッフと共同で、フランスを対象に調査を実施し、結果を分析する。

4. 研究成果

得られた主な結果は以下の通りである。

(1) 聞き取り調査

調査は、東南アジアの新興市場をもつ国として、インドネシアとタイについて調査した。タイについては、日本のディーラー会社が現地に設立したディーラー会社も含まれる。そして、オセアニア地域の成熟した市場をもつ国の中では、ニュージーランドを調査した。

まず、新興国では、自動車ディーラーのセールスパersonに対する雇用・報酬形態は、外部労働市場との連動性が高い。外部の賃金水準や最低賃金法で規定された賃金水準の影響を強く受けて労働者は容易に移動する。したがって販売技能は蓄積されにくい。消費者とセールスパersonの個人的なつながりは弱く、セールスパersonは長期的顧客関係を構築するための人的投資を行う余地も少ない。これらの理由によって、業績給（成果主義賃金）の要素はあっても、技能の発揮によって業績を高めることは難しいため、業績に連動した報酬は高くない。また、最低賃金が保障されるため、業績が低いときの罰則的な低賃金は容認されない。ディーラーはこの費用を補うため、業績がある程度高くても、業績給を高くすることができない。すなわちインセンティブ強度を大きくすることには限界がある。このことは、また、セールスパersonを他業種へ転職させる動機となる。あるいは、顧客からの下取り車を横流して副収入を稼ぐ動機となる。マネージャーは最初からその要員として採用されるため、セールスパersonのマネージャーへの昇進の可能性は少ない。以上のように、個々の要素が緊密に結びついて制度的補完性をなしているため、この状態から脱することは容易ではない。日本から現地へ進出したディーラーが苦闘している理由である。

これに対して、成熟した市場をもつ場合には、買い替え需要が多く、この販売機会を逃さないためには、セールスパersonと顧客との長期的信頼関係が有効となる。転職は少なく、長期雇用され、ニュージーランドではセ

ールスパersonの社会的地位は高い。販売技能が蓄積され、その技能が個人の販売力として発揮される。したがって同国では日本より成果主義の強い報酬体系となっている。また、技能の高度化に伴って、複数の職務（店頭販売だけでなく、顧客との長期的関係の構築、部下や後輩のヘルプなど）を行うが、それらが求められる程度は日本ほど強くない。マネージャーへの昇進の道も開かれ、経営者はその昇進管理も行う必要がある。

(2) アンケート調査

日本での聞き取り調査とこれらの聞き取り調査、および過去に日本で行ったパイロット的アンケート調査を踏まえて、欧州で実施するアンケート調査のための調査票を検討してきた。従来の調査項目を改良し、さらに、セールスパersonの成果指標の策定に影響する、ディーラー企業の収益構造について、ディーラーと自動車メーカーとの取引関係（商品選択方式、価格・数量決定システム、メーカーによる販売促進・支援制度）を新たに対象として追加した。しかし最終的に、2014年までの段階で調査への協力の約束を得ていた、欧州 GERPISA のマネージャーから協力を得られず、アンケート調査を実施するためのディーラー名簿（所在地、企業名、社長名）の入手が困難になった。その代替策として、JICA France office および英国自動車販売協会 NFDA に名簿の提供を依頼したが、協力を得られなかった。最終的にアンケート調査の期間内実施は断念し、調査費を返納した。

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7件）

塩地 洋「自動車産業における部品ライフサイクル」『アジア経済研究』査読有、第21号、pp.83-93、2015年。

塩地 洋「アセアン統合に伴う自動車生産拠点を考える」『産業学会研究年報』査読有，第30号、pp.31-46、2015年。

塩地 洋「インドネシア自動車市場拡大を読み解く」『同志社商学』査読無，第64号，pp.295-318，2013年。

Shioji Hiromi, "Competitiveness of the Japanese, Korea, and Chinese Automobile Industries", The Kyoto Economic Review, 査読無，vol.170 pp.48-63 2013年。

塩地 洋「インドネシア自動車市場拡大の論理を読み解く - 車種構成と所得分布に着目しながら - 」査読無，『同志社商学』第64巻第5号(岡本博公教授定年退職記念号)，pp.3~20，2013年3月。

Shioji Hiromi et al., "Comparative Perspectives of Globalization: Historical Reflections on Business and Japanese Enterprise," Chapter8 Emerging Market Strategy in Compact Vehicles: The Case of Japanese Automakers, Palgrave Macmillan pp.159-180, Dec.2012.

Shioji Hiromi, "Competitiveness of the Japanese, Korean and Chinese Automobile Industries," 審査有，20th GERPISA International Colloquim, Krokow, Jun. 2012.

http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/19.rencontre/GERPISAJune2011/Colloquium/Papers/S.11_%20Hiromi.pdf

[学会発表](計3件)

塩地 洋「新興国におけるモータリゼーションの析出方法の考察」、『アジア経済新興国におけるモータリゼーションの析出方法の考察』、『アジア経済学会、立命館大学、2015年9月12日。』

塩地 洋「新興国におけるモータリゼーション」、『産業学会、九州大学、2014年6月15日。』

塩地 洋「自動車市場拡大の論理を読み解く セグメント構成の変化に着目しながら」、『京都大学東アジア経済研究センター アジア自動車シンポジウム、京都大学、2012年11月。』

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

塩地 洋 (SHIOCHI, Hiromi)
京都大学・経済学研究科・教授
研究者番号：60215944