

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15日現在

機関番号：37113

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20730155

研究課題名（和文） 企業内人事制度と労働インセンティブ

研究課題名（英文） Personnel systems and incentive

研究代表者

齋藤 隆志（TAKASHI SAITO）

九州国際大学・経済学部・准教授

研究者番号：60437283

研究成果の概要（和文）：

本研究の目的は、企業行動および人事制度の変化が労働インセンティブに与える影響について分析することであった。そのため、企業の従業員を対象としたアンケートを行い、そのデータや企業の財務データを用いて計量分析を行った。まず、成果主義導入の要因の実証分析からは、企業は、労働者のモチベーションを高めるためというよりは、直接的には近い将来における賃金削減を意図して、成果主義の導入を行ったと考えられる。次に、成果主義導入の企業業績への影響を調べた。その結果、成果主義を導入し、かつ賃金格差が十分に大きい場合には企業業績に対して有意に正の影響があることがわかった。また、成果主義が導入されているときに相対評価が行われている場合にも、企業業績には正の影響があることがわかった。最後に、金銭的インセンティブを増大する人事制度の導入が労働者の内発的なモチベーションに与える影響について分析した結果、個人の成果が給与に反映されるほど、仕事の楽しさが増大していることが示された。これは一見、金銭的インセンティブが非金銭的インセンティブをも増大させているようにみえる。しかし、成果が目に見える形で表れにくい仕事も評価されたり、昇進スピードに差がつきにくくなったりすることも、同時に仕事の楽しさを増していることがわかった。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this study is to investigate the impact of change in firm behavior and personnel systems on employees' incentive and motivation in Japanese firm. Our investigation methods are questionnaire survey and micro-econometric analysis by using data from our survey and financial data. Firstly, our econometric analysis on determinants of adoption of pay-for-performance wage system shows that firms adopt this system in order to reduce their wage costs in the near future, rather than to boost their employees' motivation. Secondly, our analysis on the impact of adoption of that system on corporate performance indicates that it has positive impact only if there is sufficient wage dispersion within a firm and/or relative evaluation. Finally, we analyze the impact of adoption of personnel system which provides larger financial incentives on their intrinsic motivation. It reveals that the higher the impact of personal performance on their wage, the higher job enjoyment they feel. This means that financial incentive has positive impact on non-financial incentive at first glance. But job enjoyment is positively correlated with the evaluation of job whose performance is difficult to be measure and the small difference in speed of promotion between employees.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
2009年度	800,000	240,000	1,040,000

2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

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：人事制度、インセンティブ、企業戦略、企業統治、生産性

1. 研究開始当初の背景

近年わが国企業において、労働者に対して金銭的インセンティブを強化する動き、特に労働者個人の短期的な業績や成果に賃金をリンクさせるような成果主義の導入が盛んである。このような金銭的インセンティブの強化は、働き方も同時に変えるなどの条件が揃わない限り、労働者のモチベーションを高めることはないという労働経済学者の研究があり、また、社会心理学者からは内発的なインセンティブを損ねるといふ指摘がなされてきた。そのような中、なぜ企業は人事制度を変更するのか、そして人事制度の変更が従業員の労働インセンティブに実際にはどのような影響を与えているのかという疑問が生じていることと、労働者のモチベーションという主観的な指標が経済学でも用いられるようになってきたことにより、本研究の着想に至った。

2. 研究の目的

本研究は、1990年代以降現在に至るまでのわが国企業における企業行動および人事制度の変化が、従業員の労働インセンティブ（金銭的・非金銭的両者を含む）にどのような影響を与えたかについて、労働者対象のアンケート調査、企業の財務諸表等から得たデータを数量分析することにより、明らかにすることが目的であった。また、その前段階として、労働インセンティブに影響を与えうる企業行動および人事制度の変化そのものがどのようなものであり、どのような原因で起こったのかを、そしてそうした変化が企業業績の向上に寄与したのかを明らかにすることも目的としていた。

3. 研究の方法

質問票調査のデータと財務諸表データを目的によってそれぞれを単独で用いたり、組み合わせる用いたりしてデータセットを作り、計量分析を行った。

質問票調査は、主に以下の3種類の調査を用いた。①同志社大学浦坂教授・大阪府立大学野田教授が、上場企業と一部非上場企業に対して行った人事制度に関する調査。これを財務データと組み合わせ、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した。②本プロジェクトの資金を使用した第1回調査。企業の従業員を中心とした労働者を対象とするウェブアンケートを行った。年功賃金や長期雇用といった日本型雇用に関して、どれぐらいの支持をしているかを訊いた。ガバナンスのあり方などそれと補完する制度に関しても同様に支持を訊いた。③同資金を用いた第2回調査。企業の正社員にしぼって、勤務中の企業における人事制度の変更の有無やその内容と、それに伴う回答者のインセンティブの変化について訊いた。また、人事制度変更の背景となる企業事情についても併せて訊いている。

これらの調査を用い、成果主義導入の決定要因、成果主義導入による企業業績への影響、人事制度変更による従業員のインセンティブの変化について計量分析を行った。また、財務データを用いて、人事制度や従業員のインセンティブに大きな影響を与える企業行動の変化として、マネジメント・バイアウトをとりあげ、実証研究を付随的に行った。

4. 研究成果

(1)成果主義導入の決定要因、(2)成果主義導入による企業業績への影響、(3)日本型人事制度への支持と、人事制度変更による従業員のインセンティブの変化についてそれぞれ計量分析を行った。

(1)労働者のモチベーションを大きく変える人事制度である成果主義導入の要因について、企業統治のありかたに焦点を当てて計量分析を行った。その結果、労働組合を持たない企業、負債比率や外国人や機関投資家などアウトサイダー株主の持株比率が高い企業ほど、成果主義の導入が行われていることが分かった。企業は、労働者のモチベーションを高めるためというよりは、直接的には近い将来における賃金削減を意図して、成果主義の導入を行ったと考えられる。この背景には、メインバンクへの依存度が低下し、直接金融による資金調達が進んだという金融市場の変化があると考えられる。

(2)成果主義を導入した企業が、導入後に収益性や生産性が高まるかについて、アンケートデータと企業財務データのパネルデー

タを用いて計量分析を行った。その際、単に成果主義を導入したかどうかだけではなく、賃金格差が十分に大きいのかどうかや、成果主義導入に伴いコミュニケーションは増したのか、評価者訓練は行われているのか、従業員の職務の裁量は広がっているのかといった点が付け加わることで、成果主義が企業業績に対して影響を持ちうるのかどうかについて分析を行った。その結果、管理職、非管理職とも単に成果主義を導入しただけでは、付加価値額で計測した企業業績に対して有意な影響は与えられないことがわかった。しかし、成果主義を導入し、かつ賃金格差が十分に大きい場合には企業業績に対して有意に正の影響があることがわかった。また、成果主義が導入されているときに相対評価が行われている場合にも、企業業績には正の影響があることがわかった。さらに、管理職に成果主義を導入し、かつ仕事の裁量の範囲を広げて自律的に働けるようになっている場合にも、企業業績に対して有意に正の影響があることがわかった。

(3) 日本型人事制度に対する従業員の支持に就いて、実証分析を行った。まず、終身雇用慣行について、同制度に関する需要・供給という視点から歴史的なサーベイを行ったうえで、現状の分析を行った。現代では、企業側の同制度に対するニーズが一部の労働者に絞られることを指摘し、需要側である労働者に対して web ベースのアンケートを行った。その結果、リスクに対する許容度が低い人ほど、同制度に対する支持率が高くなるが、そうでない人からはそれほど支持が得られていないことが判明した。さらに、人事制度の変更が、「仕事の楽しさ」で測定したときの内発的インセンティブにどのような影響を与えるかについて、計量分析を行った。その結果、個人の成果が給与に反映されるほど、仕事の楽しさが増大していることが示された。これは一見、金銭的インセンティブが非金銭的インセンティブをも増大させているようにみえる。しかし、成果が目に見える形で表れにくい仕事も評価されたり、昇進スピードに差がつきにくくなったりすることも、同時に仕事の楽しさを増していることがわかった。さらに、何度も人事制度の変更が繰り返されている企業においては、仕事の楽しさは損なわれることも明らかになった。近年、経済状況の悪化や競争の激化によって、人事制度がめまぐるしく変えられる企業もあるが、それはモチベーションに対してはマイナスの効果を与えていることが示唆される。

このほか、付随的に行った研究の結果については以下のとおりである。ダイベストメント型（子会社・事業部門独立型）の MBO (Management Buy-outs) を実施する親会社の特徴に関する実証分析の結果、a) ROA や負

債比率で計測した場合の業績の低迷、b) 株式の持ち合いが少なく外国人株主比率が高いなど強力なコーポレート・ガバナンス、c) 多角化度が高く、他のリストラ手段も使って事業の選択と集中を実施しているという事業戦略がその実施に影響を与えていることが分かった。

以上の一連の分析により、企業行動は自らの業績や年齢構成、ガバナンスなどの要因によって変化を迫られ、それが成果主義などの人事制度の変更にも影響を及ぼしていることがまず指摘できる。次に、そうした人事制度の変更は、賃金に十分な格差を伴った場合にのみ企業業績を向上させる効果を持つことが分かった。このような人事制度は、労働者の内発的なモチベーションにも良い影響を与えるものの、昇進の速度に差をつけすぎたり、あまりにも人事制度の変更が頻繁に行われたりする場合には、モチベーションが低下することも明らかになった。

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 3 件)

① Saito, T., B. Vaszku: "What is the Lifetime of the 'Lifetime Employment'? Empirical Research from Japan" Journal of Asia Pacific Studies Vol. 1, No. 3. 591-614, 2010 年 (査読あり)

② 齋藤隆志・川本真哉: "企業リストラクチャリングのツールとしての MBO-事業譲渡案件との比較分析-" 応用経済学研究第 4 巻. 72-93, 2010 年 (査読あり)

③ Kawamoto, S., T. Saito: "Divestment Management Buy-Outs in Japan: Performance, Governance, and Business Strategies of Seller Firms" Corporate Ownership & Control Vol. 7, Issue 2, Winter 2009 (Continued-2). 244-259, 2009 年 (査読あり)

[学会発表] (計 12 件)

① 川本真哉・齋藤隆志: "持株会社による経営統合とリストラクチャリング", 2011 年 11 月 27 日, 日本応用経済学会秋季大会, 慶応義塾大学

② 川本真哉・齋藤隆志: "持株会社による経営統合とリストラクチャリング", 2011 年 10 月 16 日, 経営史学会第 47 回全国大会, 九州大学

③ 河西卓弥・齋藤隆志・川本真哉: "MBO 実施前における利益調整行動と少数株主利

益”，2011年5月22日，日本経済学会春季大会，熊本学園大学

- ④ Saito, T., B.Vaszkun:”What is the Lifetime of “Lifetime-Employment”? An Empirical Research from Japan”, 2011年4月3日, Joint Conference of the Association for Asian Studies & International Convention of Asia Scholars, Honolulu
- ⑤ 河西卓弥・齋藤隆志・川本真哉: “買収プレミアム源泉は何か?-MBO とステークホルダーからの富の移転に関する実証分析-”, 日本応用経済学会秋季大会, 2010年11月13日, 高崎経済大学
- ⑥ Urakawa. K., T.Saito: “The choice modeling approach to the evaluation of public health insurance system in Japan”, The 32nd Australian Conference of Health Economists, 2010年9月30日, Grace Hotel (Sydney)
- ⑦ Saito, T., K.Urakawa: “The choice modeling approach to the evaluation of public health insurance system in Japan”, 日本応用経済学会春季大会, 2010年6月20日, 西南学院大学
- ⑧ 川本真哉・齋藤隆志: “MBOによる事業売却と株式市場の評価”, 日本経済学会春季大会, 2010年6月6日, 千葉大学
- ⑨ 川本真哉・齋藤隆志, “MBOによる事業売却と株式市場の評価” 日本応用経済学会秋季大会, 2009年11月22日, 神戸大学
- ⑩ Kikutani, T., T.Saito: “Exit and Entry Behavior as a Business Portfolio Management”, The 2009 Comparative Analysis of Enterprise Data Conference, 2009年10月3日, 一橋メモリアルホール (東京)
- ⑪ 齋藤隆志・野田知彦: “成果主義と企業業績”, 日本経済学会春季大会, 2009年6月6日, 京都大学
- ⑫ 齋藤隆志・川本真哉: “日本のMBO-パフォーマンス・ガバナンス・企業戦略-”, 日本応用経済学会秋季大会, 2008年11月23日, 金沢大学

[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

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