

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 6 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2013

課題番号：22530216

研究課題名(和文)短期と長期のインセンティブ付与に関する統合的視点からの内部労働市場機能の解明

研究課題名(英文)The empirical study on the function of internal labor market from the integrated perspective of giving short and long term incentives to workers

研究代表者

上原 克仁(Uehara, Katsuhito)

青山学院大学・国際政治経済学部・助教

研究者番号：60509157

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円、(間接経費) 960,000円

研究成果の概要(和文)：主観的業績評価の功罪を実証した研究では、主観的評価は(1)マルチタスクがある場合のインセンティブ強化に役立つ、(2)制御不能なリスクの軽減に利用するとインセンティブの強化をもたらす、(3)えこひいきなどのバイアスが伴い生産性に悪影響を及ぼす、ことが明らかになった。

上司が労働者の生産性に与える影響を分析した研究では、(1)「悪い」店長を「良い」店長に替えると店舗利益が約14%向上するなど、店長は業績に対して大きな効果を持つ。(2)若く、店長昇進前のキャリアの幅が広い店長が業績を伸ばす。(3)店長の学習効果はあまり大きくなく、良い店長を正しく選抜することがより重要である、ことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study consist of two analyses. First one is the positive and negative effects of subjective performance evaluations and the other one is the effect and characteristics of good store managers.

From first analyses, following three results are identified. (1) Subjective evaluations enhance incentives if workers engage in multi-tasking type of jobs.(2) It is also strengthen incentives if they face uncontrollable risks. (3) Bias including favoritism negatively influence the productivity.

From second analyses, following three findings are obtained. (1) Replacing "bad" managers by "good" managers improve the store profit by 14%. (2) "Good" managers has same characteristics including youth and broader experiences. (3) To realize better productivity of stores, the selection of "good" managers are more vital factor than the training of managers.

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：内部労働市場 主観的業績評価 生産性 職務配置 昇進 上司 人事データ 自動車販売会社

### 1. 研究開始当初の背景

これまでも内部労働市場の機能を明らかにすべく、インセンティブ付与メカニズムの分析が行われてきた。しかし、データの制約などもあって、いまだ明らかにされていない点が多い。なされた研究も業績連動型報酬制度や人事考課制度の分析をはじめとする短期志向のものと、昇進や人材形成、職務配置といった長期志向のものが別々になされているのが現実である。これを、1企業を対象に、短期と長期の視点双方から統一的に行うことで、日本企業における内部労働市場の機能のより一層の解明を行いたい。

### 2. 研究の目的

第1に、短期のインセンティブ付与メカニズムの視点から、今日の多くの企業で採られ、理論的な議論がなされている主観的業績評価の功罪を、考課結果を含む人事データならびに製品取引データ、さらには実施した社員意識調査をもとに、実証的に明らかにする。理論的な考察は存在するものの、それに関して、データをもとに十分な実証を行った研究は数少なく、効果的なインセンティブメカニズムの理解を深めるためにも意義があると考える。

第2に、これまで人事経済学において、労働者の生産性は能力と努力にのみ依存し、その他の要因は企業組織や職業の内部においては変わらないとの想定のもと、実証分析がなされてきた。しかし、労働者の生産性に対しては、労働者の管理・監督、課業の割り振り、教育訓練、非金銭的動機付けを行う上司が少なからず影響を持つと思われる。このような上司の重要性が考えられるにもかかわらず、これを明らかにする研究は国内外を通じて数少ない。

あわせて、長期の視点から、上司になった時に、管轄する部署や部下の生産性を向上させる、本来の上司の役割を十分に果たす者とは、昇進やそれまでの職務配置においてどのような属性を有する者が明らかにし、日本企業の昇進と職務配置に関して新たな知見を見出す。

以上の分析を行うことで、内部労働市場機能の実態の解明と人事制度の経済分析の進展に寄与することを目的とする。

### 3. 研究の方法

国内大手自動車販売会社から1998年から2007年にわたる、賃金、履歴、製品取引ならびに人事考課データを入手した。さらに、本研究を行うに際し、社員意識調査と数回にわたる役員、人事担当者、従業員への聞き取り調査を実施した。これらをもとに、計量的統計手法を用いて分析を行った。

### 4. 研究成果

主観的業績評価の功罪を実証的に明らかにした研究の分析結果は以下の通りである。

(1) 自動車販売会社には本業の自動車及びその関連商品を販売するという業務の他に、新人の指導育成と将来を見越した長期的顧客関係の構築といった業務も重要である。本研究では後者をマルチタスクとして、このようなマルチタスクがある場合においては主観的評価を実施することがインセンティブ強化に役立つことが支持された。

(2) 景気の低迷等、制御不能なリスクにより業績が悪化した場合、主観的評価を用いて評価基準を甘くすることによりリスクが軽減され、従業員にインセンティブの強化をもたらしていた。

(3) 社員意識調査における「評価が公正と思うか」の回答、実際の人事考課結果、考課のもととなる製品取引データを結合して分析を行った結果、主観的評価結果にはバイアスが生じていることが明らかになった。そして、そのえこひいきなどによるバイアスの程度が強い店舗は、生産性が悪化することが明らかになった。

また、自動車販売会社における中間管理職(上司)である店長が、店舗や部下の生産性に与える効果を分析した結果は以下の通りである。

(4) ランダム効果および固定効果モデルの推定を通じ、店長の手腕によって店舗利益がどの程度改善するものなのか明らかにした。その結果、平均的店長と比べて「悪い」店長を「良い」店長に置き換えると店舗の利益が約14%、個々のスタッフの獲得利益が9.3%向上するなど、店長は店舗業績に対して大きな効果を持つ。

(5) 店長の貢献が大きく、さらに業績連動型報酬制度を導入しているにもかかわらず、業績に基づく店長の賃金の感度は小さく、有意な関係は示されなかった。他方、店長の年収は店舗全体の利益との間で正の相関が現れたことから、年収が高い店長は店舗利益の高い店舗に配属されていることが明らかになった。

(6) (5)の結果を踏まえ、店長経験者の履歴データをもとに店長の異動パターンを概観した。その結果、店長経験者の多くが2店舗以上で店長を経験するが、初任店長は小規模店舗に配属され、経験とともに、規模の大きな店舗に配属されていた。

さらに、店長の質と店舗の収益性に関して相関係数を計算して分析した。その結果、良い店長ほど、収益性が悪い店舗、規模が大きな店舗に配属され、両者の間には補完的な関係があることが明らかとなった。

(7) 店舗業績を伸ばす店長の属性を調べた。その結果、若い店長ほど業績を改善し、店長の年齢を10歳若返らせると店舗利益は9%上昇した。加えて、店長昇進前に中古車やサービス、さらには事務部門といった新車販売以外の部署で経験している者が業績を改善する傾向にあり、収益率を8.5%改善させていた。この結果に対するストレートな解釈は、店長の幅広い経験が、顧客ニーズを把握する能力を高めると同時に、新車・中古車・サービスの間の連携を高め、新車販売増につながっているものと考えられる。

(8) (6)で明らかになったキャリアパターンと経験店舗数と店舗業績の正の相関は、複数店舗での経験を積むうち、店長としての生産性がより一層高まるという体験学習効果をうむという解釈も、店長としての資質がない者を特定し役職を解くためのスクリーニングのプロセスという解釈も可能である。そこで、体験学習効果を明らかにするべく分析を行った。その結果、平均的な店長は当該店舗での体験学習効果がピークに達するまで25-39か月かかり、その間の店舗利益に対する寄与は過大に見積もって2-9%程度であった。よって、キャリアパターンはスクリーニングのプロセスであり、かつ、体験学習効果による生産性押し上げ効果は(4)で示した資質の個人差による効果と比べて小さいことがわかり、店長を訓練するより、良い店長となる資質を持った個人を正しく選抜することの方が重要であるという示唆を得た。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

上原 克仁、大湾 秀雄、高橋 新吾、都留 康 (2013)「店長は重要か? - 大手自動車販売会社の人事・製品取引データによる計量的事例研究」、『経済研究』(一橋大学) 査読有、第64巻第3号、2013年07月、pp.204-217

高橋 新吾、都留 康、上原 克仁 (2011)「主観的業績評価の理論と現実 - 大手自動車販売会社の人事・製品取引データと社員意識調査結果との接合データによる検証」、『経済研究』(一橋大学) 査読有、第62巻第4号、2011年10月、pp.289-300

〔学会発表〕(計 3 件)

上原 克仁・大湾 秀雄・高橋 新吾・都留 康 “Finding Good Managers: An Econometric case study of a large Japanese Auto Dealership”, 日本経済学会 2013年秋季大会, 於: 神奈川大学 2013年09月

大湾 秀雄・上原 克仁・高橋 新吾・都留 康 “How to Get Good Managers: An Econometric case study of a large Japanese

Auto Dealership”, 10th Biennial Pacific Rim Conference 2013 Tokyo Conference, Western Economic Association International, 於: 慶応義塾大学 2013年03月

高橋 新吾・都留 康・上原 克仁・大湾 秀雄 “Multi-tasking Incentives and Biases in Subject Performance Evaluation: An Empirical Analysis” 10th Biennial Pacific Rim Conference 2013 Tokyo Conference, Western Economic Association International, 於: 慶応義塾大学 2013年03月

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 0 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
取得年月日:  
国内外の別:

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

上原 克仁 (UEHARA, Katsuhito)  
青山学院大学・国際政治経済学部・助教  
研究者番号: 60509157

### (2) 研究分担者

都留 康 (TSURU, Tsuyoshi)  
一橋大学・経済研究所・教授  
研究者番号: 00155441

### (3) 連携研究者

大湾 秀雄 (OWAN, Hideo)  
東京大学・社会科学研究所・教授  
研究者番号: 60433702

高橋 新吾 (TAKAHASHI, Shingo)  
国際大学・国際関係学研究科・准教授  
研究者番号：70445899