

平成 21 年 6 月 8 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18530130
 研究課題名（和文） 成果主義人事制度の運用実態に関する事例的・計量的研究 人事データによる日米比較

研究課題名（英文） Qualitative and Quantitative Analysis of Performance-oriented Human Resource Management Systems: A U.S.-Japan Comparison Using Personnel Data

研究代表者
 都留 康（TSURU TSUYOSHI）
 一橋大学・経済研究所・教授
 研究者番号：00155441

研究成果の概要：

日本と北米の自動車販売会社 J・A 社の人事データに基づき、成果主義人事制度の運用実態と問題点を明らかにした。J 社に関しては、生産性の全般的上昇やゲーミング（販売時点の操作）の発生などを確認した。A 社に関しても、インセンティブ強度の高まりは、販売台数の分布に対し正の効果をもつが、同時に利益に対し負の効果をもつことが判明した。要するに、成果主義賃金には効果と同時に副作用があることを定量的に明らかにした。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,400,000	0	1,400,000
2007年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	600,000	4,000,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済制度

キーワード：成果主義・人事制度・人事データ

1. 研究開始当初の背景

1990年代初め以降の長期不況の中で、日本企業は従来の職能資格制度をベースとした賃金制度と人事評価制度を大幅に再編し、いわゆる成果主義的人事制度の方向へと大きく舵を切ってきた。けれども、2000年代

に入ると、成果主義の副作用や弊害を指摘するビジネス書がベストセラーとなり、さらには年功制に戻せとの議論も現れて、学術的にも実務的にも日本の人事は混迷状態に陥っている。いいかえれば、21世紀の日本企業の成長を支えるべき明確な人事制度の基本形がいまだに確立していないという状況に立

ち至っている。こうした状況を克服するためには、いま一度問題の原点に立ち戻り、近年の日本企業の成果主義的人事制度と、その「モデル」とみなされたアメリカ企業の人事制度との間で、運用実態レベルでの厳密な比較を行う必要がある。

2. 研究の目的

(1)本研究の全体構想は、人事データを用いた人事制度の日米比較を通じ、成果主義の意味と実態、その意義と限界を確定することである。そしてこれにより、近年の成果主義論争に学術的視点から終止符を打つと同時に、日本企業の人事制度の将来像に関し政策的含意を提供することも構想している。

(2)本研究課題の具体的目的は、日本企業(J社)と北米企業(A社)の人事データと従業員意識調査結果とを用いて、以下の4点を明らかにすることである。すなわち、従業員個人にとっての基本給とボーナスを含む総報酬の変動はどの程度なのか、特に個人の年々の賃金上昇・下落はどの程度の頻度で発生するのか、人事評価の具体的方法はいかなるものか、人事評価結果と賃金との連動性(インセンティブ強度)はどの程度の大きさなのか、それらの経済的要因は従業員属性や職種構成に代表される社会的・制度的制約条件とどのように関連するのか。以上の点を明らかにすることが本研究の具体的目的である。

3. 研究の方法

(1)J社ならびにA社から提供を受けた人事データを計量経済学的に分析する。

(2)J社ならびにA社において従業員意識調査を実施する。

(3)両データを従業員ID番号で接合した上

でマッチング・データの数量的分析を行う。

(4)以上の方法を基本的には採った。しかし、A社において、同社内部の事情から、従業員意識調査を行うことができなかった。同社に海外出張して最大限の説明努力をしたが、労使問題の発生などの事情で意識調査の許可が下りなかった。このため、A社に関しては接合データの分析ができていない。この点は率直にお詫びしたい。

4. 研究成果

(1)まず日本の大手自動車販売会社であるJ社の成果主義的人事制度改革の全体像を分析した。J社は、人件費の変動費化の推進、ならびに年齢・勤続に応じた処遇から成果に応じた処遇と成果責任の明確化という理念に基づき、2000年に人事制度を抜本的に改定した。その内容は以下の3点からなっていた。職能資格制度の廃止と「職務ベース」システムの導入、とりわけバンドと職務ステージの組み合わせによる賃金制度への変更、基本給に積み上げる形の単純な業績給からドロー・ライン(基本給とみなし時間外手当の合計値)まではいっさい業績給のでない仕組みへの変更、保有能力と個人業績を総合的に評価していた人事考課制度から個人業績特化型の人事考課制度への変更、ならびに業績考課結果による職務ステージの決定、がそれである。

そうした人事制度改革は以下のような帰結を伴った。人事制度改革の前後で、特に40歳未満層での賃金格差の拡大が顕著になっている。制度改革前後での販売台数(客観的業績指標)の変化をみると、新車に関しては約24%、中古車に関して約12%販売台数が増加している。ドロー方式業績給の導入は、新車営業スタッフの生産性を向上させ

ているが、中古車営業スタッフの生産性を必ずしも向上させていない。業績考課の推移をみると、下位の職務ステージでは上位の考課結果がつきやすく、上位の職務ステージでは下位の考課結果が相対的に多い、というパターンが認められる。

以上より、J社の人事制度改革は、全般的にみればその目的の少なからぬ部分を実現させた一方で、第1に生産性向上は新車営業スタッフに限られる、第2にドロワー・ラインの高まりによる販売台数への負の影響が一部認められるなど、功罪半ばすると結論することができる。

(2) 次にJ社の人事制度改革を事例にインセンティブとゲーミングに焦点を絞って分析した。人事制度改革の核心は、線形の単純な報酬制度からドロワー・ライン（閾値 threshold）で屈折する非線形の報酬制度への変更という業績給システムの改革であった。2つの結論が導かれた。第1に、生産性の全般的上昇やゲーミングの発生など、欧米の先行研究で見出されてきた成果主義賃金の効果と副作用が、日本の大手自動車販売会社のデータでも、ほぼ同様に確認された。第2に、業績給改革のインセンティブ効果は、新車営業スタッフに比して中古車営業スタッフにおいて小さかった。その理由は、中古車の場合、店舗における現物販売が主なため、期末や閾値近傍での追加的販売努力の投入が容易ではないこと、また新車に比べて中古車の粗利益が相対的に小さいため、閾値を超えることが困難であること、に求められた。

(3) J社の従業員意識調査結果のデータから、社員が会社生活や人事制度に対して抱くさまざまな意見や態度が明らかとなった。その主なものだけを摘記すると次の通りである。賃金や会社生活に対する不満は加齢するほど強くなり、営業スタッフやサービス部

門の社員ほど強い。社員相互間のコミュニケーションが不足している。実際、社員の4人に1人は相談したりアドバイスを受ける相手がいない。昇進制度について公正ではないと感じる社員が多く、特に40歳代での傾向が強い。人事評価結果への納得度は67.8点（100点満点）であり、他の調査結果と比べて特に低いわけでない。けれども、人事評価結果のフィードバックが少ないと感じている社員が多い。新人事制度の理解度が極端に低い。65.9%もの社員が「理解していない」と回答している。しかも、そうした無理解が労働意欲に関連する多くの回答と負の相関関係をもっている。

(4) 以上の意識調査結果データと人事データを社員ID番号により接合した結果、以下の点が明らかとなった。賃金に対する不満と会社生活に対する不満は、中古車営業スタッフにおいて際だっている。この不満は個人の属性や業績考課結果、職務ステージなどの影響をコントロール（統計的に除去）してもみられる職種に固有なものである。こうした職種に固有の不満は、会社生活に対してアドバイザーやサービス課長でも大きい。人事評価結果への納得度は管理職の主体的努力により改善しうる。目標設定や結果面接時間を10~20分長く行うことにより、業績考課結果が1段階上がるのと同程度の納得度の上昇が可能である。

(5) 他方、北米企業A社の人事データの分析からは以下のようなことが明らかになった。不連続な非線形報酬制度においては、報酬スケジュールのどの位置にいたかが、社員の日々の期待コミッション収入に大きな影響を与えるため、インセンティブ効果が一様ではない。また、取引時点操作や価格操作などのゲーミングを引き起こしやすいなどの問題点もある。本研究では、北米自動車販売会

社A社のデータに基づき、非線形報酬制度の不均一なインセンティブ効果が生産性や利益率にどのような影響を与えているかの推定を試みた。主要な結果は以下の通りである。まず第1に、努力の増加がその日の期待コミッション収入に与える影響を推計して作成したインセンティブ強度の変数は、日次の販売台数の分布に対し正の効果をもつ。この結果は、不連続型非線形報酬制度によってもたらされた日々のインセンティブの変化に社員が反応している可能性を示唆する。第2に、限界コミッションと粗利益率とは、車種や取引のタイミングなどをコントロールした上でなお、負の有意な相関関係を有する。このことは、インセンティブ効果の高まりによる販売努力が値引きという方向に働いていることを示す。さらに、営業社員と顧客のエスニシティ情報を利用して以下の点も明らかとなった。粗利益率への報酬制度の影響は、営業社員のエスニシティによって異なる。同一エスニシティ間での取引は、エスニシティの異なる取引よりも頻度が高い。同一エスニシティ間取引での粗利益率は、それ以外の取引の粗利益率と比べ有意差はみられず、また特定のエスニシティ集団に対する価格差別も確認されない。

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)

Hideo Owan, Tsuyoshi Tsuru and Katsuhito Uehara “ Incentives and Gaming in a Nonlinear Compensation Scheme: Evidence from North American Auto Dealership Transaction Data, ” Discussion Paper Series A No.518, 一橋大学経済研究所, pp.1-39, 2009, 査読無.

Tsuyoshi Tsuru “ The Union Wage Premium, Voice, and Nonunion Workers' Attitudes: Before and After Japan's Lost Decade, ” Discussion Paper Series A No.516, 一橋大

学経済研究所, pp.1-41, 2009, 査読無.

都留 康, 大湾秀雄, 上原克仁「非線形報酬制度のインセンティブ効果とエスニシティの影響---北米自動車販売会社の取引データに基づく実証分析」『経済研究』,60(1), pp.75-93, 2009, 査読有.

Tsuyoshi Tsuru “ Transforming Incentives: Analysis of Personnel and Employee Output Data in a Large Japanese Auto Sales Firm, ” Hitotsubashi Journal of Economics 40(2), pp.109-132, 2008, 査読無.

都留 康, 吉中 孝, 榎 広之, 徳田 秀信「労働組合の賃金・発言効果と未組織労働者の組織化支持---<失われた10年>の前後比較」『経済研究』60(2), pp. 140-155, 2009, 査読有.

Tsuyoshi Tsuru “ Incentives, Gaming, and the Nonlinear Pay Scheme: Evidence from Personnel Data in a Large Japanese Auto Sales Firm, ” Discussion Paper Series A No.510, 一橋大学経済研究所, pp.1-37, 2008, 査読無.

都留 康「自動車販売会社のインセンティブ・メカニズムとその改革---客観的成果指標を含む人事データによる実証分析」『経済研究』57(4), pp. 314-327, 2006, 査読有.

[学会発表](計2件)

Tsuyoshi Tsuru “ Transforming Incentives: Analysis of Personnel and Employee Output Data in a Large Japanese Auto Sales Firm, ” 2007 Annual Meeting of the Society of Labor Economists, May 4-5, 2007, Palmer House Hilton, Chicago, IL.

都留 康「インセンティブ改革の経済的帰結---日本の大手自動車販売会社の人事データに基づく実証分析」日本経済学会 2008 年度春季大会, 2008 年 5 月 30 日, 東北大学

6. 研究組織

(1)研究代表者

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

(2)研究分担者

(3)連携研究者