

成果主義人事制度成否の決定因

Determinants of Successful Administration of Merit-based Personnel Treatment

*
高橋 潔

Owing to the experience of long recession, Japanese companies have shifted their systems of personnel treatment, getting rid of the old seniority system and introducing the merit system. Yet, employees in those companies are unwilling to accept the new system and observe it implemented poorly. Purpose of this study is to evaluate the effectiveness of the merit system empirically. Specifically, the study provides survey results of the employee judgment regarding the success of merit system, identifies reasons for the introduction of the system from employee perspectives, and investigates the determinants of successful administration of the system based on individual merit. Data were collected from 231 Japanese employees working at seven large companies. Results found that 38.4 percent of employees rated the merit system as functioning poorly, though a half of them responded neutrally. Secondly, employees saw the reasons of system administration in three groups, i.e., widening gaps in personnel treatment, increasing productivity, and promoting fairness. Thirdly, decrease of wage gaps and increase of promotion speed differences in a cohort, improvement of individual and organizational motivation levels, and fairness in performance appraisals were the important factors for the successful administration of merit-based treatment.

Key words: merit system, incentives, productivity effect, organizational justice

1. はじめに

バブル経済崩壊以降、成果主義人事制度にたいする期待はきわめて高いものだった。個人目標と組織全体の目標を一致させ、達成された成果に応じた処遇を行うことによって個々人にインセンティブを与えるこの制度にたいし、長らく不況を打破し企業業績を回復させるきわめて有力な方策として、多方面から多くの期待が寄せられてきた。日本経営者団体連盟（1996）の定義によれば、成果主義とは、「一定評価期間内の成果業績をとらえて測定し、直ちにその結果を処遇に結び付けていくこと」であり、仕事上で示した成果と処遇を直結させるための人事制度である。成果と処遇を直結させる制度という定義は明快だが、運用面ではさまざまな多様性を内包している。たとえば、成果

主義を具体的に実践していく手法として、目標管理制度（management by objectives: MBO）を活用するケースが多いただろうが、これ以外にも、年俸制や抜擢人事などの方策をもって成果主義人事制度を形成することもある。また、「成果主義は結果主義ではない」という現場の声に代表されるように、結果を処遇に結び付けていく制度でありながら、思うような結果が達成されなかったときには、目標達成の過程で示された努力や行動といったプロセス面を評価するような修正が加えられることもしばしばある。同じ名称で呼ばれている制度であっても、運用のあり方には企業ごとに独自性が強く、結果として、成果主義は1つのはっきりとした形をもつには至っていない。

その後2000年代に入り、たとえば富士通（株）のケース（城，2004）に代表されるような成果主義の

論文受理日：2005年2月25日

* TAKAHASHI, Kiyoshi：神戸大学大学院経営学研究科（Graduate School of Business Administration, Kobe University）
E-mail: ktakahas@kobe-u.ac.jp

問題点がさまざまに明らかになるにつれて、制度への信頼感はだんだんと薄れてきた。具体的には、評価・処遇の高かった人材が疎まれて転職してしまうこと（逆選抜の問題）、達成が難しいチャレンジングな目標を設定しなくなる（モラル・ハザードの問題）、評価につながらない支援的行動をとらなくなる（組織市民行動低下の問題）、成果が高くないにもかかわらず、年長者が重要な仕事を担って手厚い処遇を受けていること（フリーライダー問題）、自分の成果が正しく評価されていないと感じること（評価の公平性の問題）、評価されない仕事で一所懸命努力しても仕方がないと感じ、やる気を失うこと（ディモチベーションの問題）、不得意な仕事を突然担わされたうえで報酬に差がつくのはルール違反だと感じる（心理的契約違反の問題）など、さまざまな問題が噴出している。

成果主義人事制度の成否に関しては、昨今、否定的な見解が多く見られる（たとえば高橋伸，2004；城，2004）ため、効果が少ないことが推測されるが、実施場面での制度の多様性ゆえに、きちんと効果が検証されたことはあまりない。しかし、先行研究の展望から、以下の4点が指摘できる。

第1に、賃金・処遇にたいする効果である。成果主義は、一般に、年功的色彩のある平等な処遇を脱し、賃金に大きな格差をつけることを意図して導入されてきた。たとえば奥西（2001）は、成果主義を、賃金決定要因が結果志向になること、短期志向になること、賃金格差が拡大することの3つの特長から定義している。成果主義が及ぼす賃金格差への影響は明白であり、競争原理に基づいて、結果的に大きな処遇格差がつくと同時に、会社全体では総額人件費の圧縮がなされていくと信じられている。しかし、中小企業756社の調査結果では、職能給や年功的処遇を行っている企業と比べて、成果主義を採用する企業でも、同一年齢内の賃金格差はそれほど大きくないことが報告されている（奥西，2001）。

第2に、企業業績にたいする効果である。成果主義の導入は、成果に直結した賃金をもたらすインセンティブ効果によって、生産性の向上をもたらすと考えられてきた。しかし、先行研究の結果

では、目標管理をベースにした成果主義が及ぼす生産性向上の効果は高いか低いかはっきりしない。たとえば、Muczyk（1978）は、目標管理には生産性向上の効果がないと結論づけているし、Guzzo, Jette, & Katzell（1985）も同様に、目標管理と生産性との関連性（相関係数 $r=.12$ ）は、研修との関連性（ $r=.78$ ）と比べてかなり低いと報告している。他方、Rodgers & Hunter（1991）は、目標管理について調査した70ケース中68ケース（97.1%）で生産性の向上が認められたことを示している。しかもその上昇率は、平均で44.6%に達していることを報告している。成果主義が生産性にたいして影響がまったくないとするものから、きわめて強い効果をもつものまで、結果は大きく割れている。要するに、生産性への影響は、本来的な意味で成果主義の成否の重要な判断材料であろうが、その関連性は明確ではないのである。

第3に、モチベーションにたいする効果である。トーナメント理論（Lazear & Rosen, 1981）に従えば、成果主義人事制度は、成果に基づく競争原理を働かせ、従業員間に比較的大きな賃金格差をつけていくことで、従業員の意欲を向上させると考えられる。一方、内発的動機づけ理論（Deci, 1975）を引用した高橋伸（2004）は、成果主義によって仕事と賃金が直接結び付けられることによって、モチベーションが著しく低下することを指摘している。モチベーション効果について実証研究の結果を参照すれば、たとえば玄田・神林・篠崎（1999）は、大企業27社の従業員を対象にした調査結果から、成果主義を導入するだけでは労働意欲は上昇しないことを示している。成果主義が労働意欲を高めるためには、能力開発の機会を確保することが決定的に重要であるというのが中心的示唆である（玄田・神林・篠崎，2001）が、調査結果からは、成果主義と労働意欲には直接の関連性がないことがわかる。また、唐渡・大竹（2001）は、中部地区の企業83社に勤務する組合員1,823名を対象とした調査から、賃金制度を成果主義的に変更すること自体は、労働意欲にまったく影響を及ぼさないことを報告している。これらの研究結果からすれば、成果主義人事制度が導入されてもモチベーションが高まるとはいえない。

したがって、成果主義が与えるインセンティブ効果はほとんどないといえそうである。

第4に、評価にたいする効果である。成果主義の導入は、公正で透明性の高い評価を前提とするために、評価基準を明確化することに役立つ。とくに、「職務 (job)」が明確に定められないわが国の職場では、同じ職位にあっても、1人ひとりが担当する仕事の中身と幅がばらばらであることが多く、評価のための基準を明確化しにくかった。そのなかで、目標管理に根ざした成果主義制度では、担当する仕事が多様であっても、目標達成度という、まがりなりにも表面的には共通した1つの評価基準を設定することができた(古畑・高橋, 2000)。また、成果主義のもつ2つの要素—分配的公正と手続き的公正—が、評価の仕組みをより公平にする可能性があることも指摘できる(Greenberg, 1987)。すなわち、多くの従業員が成果主義に賛同的であれば、成果に応じた評価がなされ、それが昇給につながることは、分配的公正の観点から見て、フェアであると感じられる。また、その運用にかかわって、評価に関して上下間のコミュニケーションがとれたり、部下から積極的な情報提供と意見聴取ができれば、評価手続きの面で見ても、公平な仕組みであるといえる。たとえば守島(1999)は、成果主義が効果をもつ前提条件として、人事考課についての情報公開、上司による納得で切る査定の実施、考課者訓練の実施など、評価にかかわる3点を指摘している。しかし現実には、成果主義への不満の大きな原因が、不透明な評価制度や評価者の評価能力など、評価の問題に集中しているのも事実である(都留他, 1999; 高橋潔, 2001)。このことからすれば、成果主義の導入にあわせて、評価の仕組みを公正で透明性の高いものへと作り変えていこうとする機運は高まるだろうが、肝心の評価システムが公正性の点で十全でなければ、制度自体を失敗に追い込む危険性をもっている。

以上のように、成果主義の効果について4つの観点からまとめてみた。本研究では、上記の観点から引き出された以下の4つの仮説を検討していく。

- H₁: 賃金・処遇面での格差拡大は成果主義の成否を左右する。
- H₂: 業績の向上は成果主義の成否とは関連しない。
- H₃: 意欲の向上は成果主義の成否とは関連しない。
- H₄: 公正な評価の仕組みは成果主義の成否を左右する。

本研究の目的は、成果主義の効果を検討することである。そのために、まず、大企業7社に勤務する従業員にたいする調査結果から、従業員が成果主義の成否をどのように判断しているかを明らかにする。第2に、成果主義の成否の判断は、成果主義がどのような意図で導入されたかによって大きく影響されることが予想されるため、従業員が感じる成果主義導入の目的について分析する。最後に、上述の仮説を検証することによって、成果主義の成否の規定因を明らかにする。

2. 方法

2.1 サンプル

本研究では、人事情報交流会の協力を得て、東京証券取引所に上場している企業7社の従業員を対象として実施した「成果主義が組織の活力に及ぼす影響に関するアンケート調査」(高橋・後藤, 2004; 後藤, 2004)の結果を分析する。調査対象企業には、事前に成果主義的人事制度の導入状況がつかない、導入済みであることを確認したうえで調査を依頼した。各企業の人事部を通じて、従業員にたいし質問紙の配布・回収がなされ、最終的に231名から回答が得られた。

調査対象者が所属する企業の主たる業種の内訳は、食料品(26.4%)、輸送用機器(24.7%)、機械(17.3%)、化学(11.7%)、銀行(11.3%)、医薬品(8.7%)である。また、勤め先の総従業員数は、1,000人~4,999人が66.6%、5,000人~9,999人が8.7%、10,000人以上が24.7%であった。

調査対象者の属性をみれば、回答者の93.1%は男性で、女性が6.5%を占めており(性別不明0.4%)、平均年齢は41.2歳(*s.d.* = 8.2)であった。

学歴としては、高卒4.8%、短大・専門学校卒6.5%、大学卒71.4%、大学院修了16.9%（学歴不明0.4%）であった。また、所属部門としては、企画12.6%、経理5.2%、調達1.7%、生産17.0%、技術開発10.4%、研究開発10.4%、国内営業17.0%、海外営業1.3%、人事5.7%、情報4.8%、渉外・広報1.3%、サービス6.5%、その他が6.1%であった。職種としては、事務38.3%、技術30.0%、研究10.4%、営業15.2%、製造2.2%、SE・プログラマー1.3%、保守・サービス0.4%、その他が2.2%であった。職位としては、一般従業員11.3%、主任クラス15.6%、係長クラス11.3%、課長クラス41.6%、部長クラス18.6%（職位不明1.7%）であった。

2.2 成果主義の成否

本調査では、企業が導入している成果主義的制度の成否を評価するため、「あなたの職場に導入されている成果主義人事制度は、うまく機能していると思いますか」との質問にたいして、「1. うまく機能していない」「2. どちらかといえばうまく機能していない」「3. どちらともいえない」「4. どちらかといえばうまく機能している」「5. うまく機能している」の5点尺度で回答を求めた。

2.3 成果主義の導入目的

成果主義がどのような目的で社内導入されたのかについて、13の目的を提示し、「そう思う」「そう思わない」の2件法で回答してもらった。「①業績向上のため（84.3%）」「②従業員の働く意欲を高めるため（75.7%）」「③総額人件費削減のため（57.1%）」「④職場モラルを向上させるため（40.4%）」「⑤成果に応じた評価・処遇を行うため（87.8%）」「⑥能力に応じた評価・処遇を行うため（64.2%）」「⑦評価の公平性を高めるため（60.9%）」「⑧努力度合いに応じた評価・処遇を行うため（59.8%）」「⑨処遇の公平性を高めるため（59.1%）」「⑩年功制度を払拭するため（79.0%）」「⑪昇進・昇格格差をつけるため（59.6%）」「⑫賃金格差をつけるため（54.6%）」「⑬ポスト不足対策のため（24.3%）」のうち、対象者の過半数が導入目的として指摘したものは11に及ぶ（カッコ内

は肯定的回答の割合を示す)。この結果からすれば、成果主義の目的は1つではなく、多面的であることが示唆される。成果に応じた処遇、業績向上、年功色の払拭といった成果主義の本来的目的は高く認識されている反面、ポスト不足対策やモラル向上などの目的はあまり認識されていない。また、成果主義導入の際によく指摘される総額人件費削減という目的は、本調査においては、従業員側からは、成果主義の本当の目的としてとらえられることが相対的に少ないようである。

2.4 成果主義の影響

成果主義が職場に導入されるに伴って、いくつかの影響が出るのが考えられる。本調査では、大きく4つの観点でその影響を判断してもらった。

第1は格差にかかわるものである。成果主義人事制度の導入前と導入後と比較して、「同一年齢内の賃金格差」「世代間の賃金格差」「昇進・昇格の同一年齢内格差」「昇進・昇格の世代間格差」の4変数について、「1. 狭まった」「2. やや狭まった」「3. 変わらない」「4. やや拡大した」「5. 拡大した」の5点尺度でそれぞれ回答してもらった。

第2は業績にかかわるものである。成果主義人事制度の導入前と導入後と比較して、「あなた自身の業績」「あなたが所属するグループ（部署）の業績」「会社全体の業績」の3変数について、「1. 低下した」「2. やや低下した」「3. 変わらない」「4. やや向上した」「5. 向上した」の5点尺度でそれぞれ回答してもらった。

第3は意欲にかかわるものである。成果主義人事制度の導入前と導入後と比較して、「あなた自身の意欲」「あなたが所属するグループ（部署）の意欲」「会社全体の意欲」の3変数について、「1. 低下した」「2. やや低下した」「3. 変わらない」「4. やや向上した」「5. 向上した」の5点尺度でそれぞれ回答してもらった。

第4は公平性にかかわるものである。現在職場で実施されている「評価」「賃金（報酬）」「昇進・昇格」の3つの仕組みについて、どの程度公正だと思うかを、「1. フェアでない」「2. どちらかといえばフェアでない」「3. どちらともいえない」「4. どちらかといえばフェアだ」「5. フェアだ」

の5点尺度でそれぞれ回答してもらった。

3. 結果

3.1 成果主義の成否

本調査では、企業が導入している成果主義的制度の成否を評価するため、制度がうまく機能している程度を5段階尺度で回答を求めた。その結果は図1に示したとおりである。

図1に示したように、「うまく機能している(0.4%)」と「どちらかといえばうまく機能している(14.3%)」を合わせて、肯定的回答を行っている対象者が14.7%であるのにたいして、「うまく機能していない(10.7%)」と「どちらかといえばうまく機能していない(27.7%)」を合わせて、否定的回答をしている対象者が38.4%であった。「どちらともいえない」と評価を保留した人が46.9%いるが、相対的に多くの人々が、自分の職場に導入されている成果主義的制度がうまく機能していないと感じている。成果主義にたいする不信感を反映して、相対的に多数の対象者が制度の機能不全を指摘している。本調査の結果をみるかぎりにおいては、成果主義は決して成功しているとはいえないだろう。

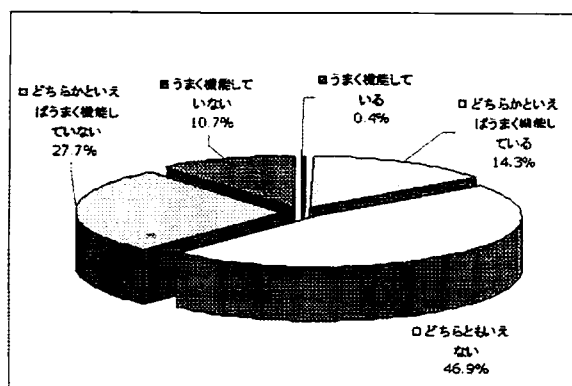


図1 成果主義の成否

3.2 成果主義導入目的と成果主義に対する評価の関連性

成果主義人事制度がどのような目的で導入されてきたのか、その導入目的について、従業員から回答を得た。調査した13の目的のうちで、過半数の従業員が「そう思う」と回答した目的は11に上

り、成果主義の導入目的はきわめて多様であるという結論を引かざるを得なかった。また、成果主義の成否に関して、約半数が評価を保留しているものの、相対的に多くの従業員がその機能不全を指摘した。

それでは、成果主義に対する評価の仕方によって、その導入目的に認識の違いがあるだろうか。この点を明らかにするために、成果主義に関する成否の評価を、「うまく機能していない」と「どちらかといえばうまく機能していない」を合わせた否定的評価、「どちらともいえない」とする評価保留、「うまく機能している」と「どちらかといえばうまく機能している」を合わせた肯定的評価の3者に分け、13の導入目的に関する回答とクロス集計を行った。表1には、13の導入目的それぞれについての回答率が示されている。また、成否評価と各導入目的の回答率との相互作用に関してカイ2乗検定した結果が示されている。

危険率5パーセント水準で有意な影響のあったものは、13の導入目的変数中、7変数であった。そのうち、成果主義に対して否定的な評価者が多く指摘する傾向にあるものは、「⑩賃金格差をつけるため ($x^2=20.622$; $d.f.=2$; $p<.001$)」、「⑪昇進・昇格格差をつけるため ($x^2=9.213$; $d.f.=2$; $p<.05$)」、「⑫総額人件費削減のため ($x^2=6.538$; $d.f.=2$; $p<.05$)」の3要因であった。反対に、成果主義に対して肯定的な評価者が多く挙げる傾向にあるものは、「①職場のモラルを向上させるため ($x^2=11.646$; $d.f.=2$; $p<.01$)」、「③従業員の働く意欲を高めるため ($x^2=8.613$; $d.f.=2$; $p<.05$)」、「⑤評価の公平性を高めるため ($x^2=8.331$; $d.f.=2$; $p<.05$)」、「⑦努力度合いに応じた評価・処遇を行うため ($x^2=6.325$; $d.f.=2$; $p<.05$)」の4要因であった。この結果からも明らかのように、成果主義に対する評価の仕方によって、導入目的の認識のあり方にははっきりした違いが見て取れる。一見すれば、成果主義が機能していないと否定的な評価を行っている従業員は、賃金面、昇進・昇格面での格差拡大という処遇の不平等性や、総額人件費削減といった企業の作爲を強く認識している。一方、成果主義を肯定的にとらえている従業員は、意欲とモラルの向上、評価の公平性確保、努力主義の処遇といった積極

表1 成果主義導入目的と成果主義に対する評価の関連性

成果主義の導入目的	成果主義に対する評価			$\chi^2(df=2)$	p
	否定的評価	評価保留	肯定的評価		
① 業績向上のため	82.4%	83.8%	87.9%	.537	.765
② 総額人件費削減のため	67.4%	52.4%	45.5%	6.538	.038
③ 従業員の働く意欲を高めるため	64.7%	79.0%	87.9%	8.613	.013
④ 年功制度を払拭するため	81.2%	76.0%	78.8%	.754	.686
⑤ 評価の公平性を高めるため	52.9%	61.0%	81.8%	8.331	.016
⑥ ポスト不足対策のため	27.1%	21.0%	24.2%	.972	.615
⑦ 努力度合いに応じた評価・処遇を行うため	58.3%	54.3%	78.8%	6.325	.042
⑧ 成果に応じた評価・処遇を行うため	82.4%	90.5%	90.9%	3.247	.197
⑨ 能力に応じた評価・処遇を行うため	58.8%	63.5%	75.8%	2.942	.230
⑩ 賃金格差をつけるため	71.4%	49.5%	27.3%	20.622	.000
⑪ 職場のモラルを向上させるため	34.1%	36.2%	66.7%	11.646	.003
⑫ 処遇の公平性を高めるため	56.5%	53.3%	75.8%	5.285	.071
⑬ 昇進・昇格格差をつけるため	69.4%	57.1%	39.4%	9.213	.010

的理由を認めているようだ。

3.3 成果主義導入目的の分類

従業員の回答結果を見れば、成果主義の導入目的はきわめて多様である。調査した13目的のうちで、過半数の従業員が「そう思う」と回答したものは11に上る。しかし、多数の導入目的を並列させることによって、成果主義に関する理解が増すとは限らない。では、導入目的を経験的にさらに整理すればどうなるか。

そのために、因子分析を用いて、従業員の考える成果主義の目的を集約した。主因子解を用いバリマックス法による軸の回転を行なった因子分析の結果は、表2に示されている。分析の結果3つの因子が抽出され、この3因子による累積寄与率は48.9パーセントとなった。したがって、抽出された3因子によって、全分散のほぼ半分が説明できた。

抽出された3つの因子それぞれについて、因子負荷量が相対的に高い（ $\lambda=.40$ より大きい）項目に着眼して各因子の内容を解釈した。

第1因子については、「評価の公平性を高めるため（ $\lambda=.69$ ）」「処遇の公平性を高めるため（ $\lambda=.66$ ）」「能力に応じた評価・処遇を行うため（ $\lambda=.47$ ）」「努力度合いに応じた評価・処遇を行うため（ $\lambda=.47$ ）」の4項目が高い負荷を示した。したがって、能力や努力を反映させ評価と処遇を公平に行なうことを志向する「公平性」の因子と解釈できる。

第2因子については、「成果に応じた評価・処遇を行うため（ $\lambda=.82$ ）」「業績向上のため（ $\lambda=.50$ ）」「年功制度を払拭するため（ $\lambda=.49$ ）」「従業員の働く意欲を向上させるため（ $\lambda=.41$ ）」の4項目が高い負荷を示した。よって、成果をベースに年功色を払拭して業績と意欲の向上を図る「業績・意欲向上」の因子と解釈できる。

最後に、第3因子については、「昇進・昇格格差をつけるため（ $\lambda=.72$ ）」と「賃金格差をつけるため（ $\lambda=.68$ ）」の2項目に高い負荷をもつ。昇進・昇格面であれ、賃金面であれ、従業員間に格差をつけていくことを志向する「格差」の因子と解釈できる。

要約すれば、処遇される側である従業員が考える成果主義導入の目的とは、その認知のあり方が手掛かりに因子分析によってまとめれば、第1に「公平性確保」、第2に「業績・意欲の向上」、第3に「格差」の拡大ととらえられている。この3つの目的によって、成果主義導入の目的についての考え方のほぼ半分が説明されるため、この3つで導入目的を代表させてもよいと思われる。一方、「総額人件費削減」とか、「ポスト不足への対応」といった企業側もホンネに近いと考えられる目的は、その重要性の比重はそれほど高いものではない。少なくとも、処遇される従業員側にとっては、強く意識させられるものではなく、いわゆる「その他の目的」として受け止められている。

表2 成果主義導入目的に関する因子分析結果

成果主義の導入目的	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
⑤ 評価の公平性を高めるため	.69	.27	-.03	.42
⑫ 処遇の公平性を高めるため	.66	.20	-.03	.38
⑨ 能力に応じた評価・処遇を行うため	.47	.16	.04	.28
⑦ 努力度合いに応じた評価・処遇を行うため	.47	.22	.04	.29
⑩ 職場のモラルを向上させるため	.28	-.02	-.09	.13
② 総額人件費削減のため	-.26	.05	.26	.13
⑧ 成果に応じた評価・処遇を行うため	.26	.82	-.07	.47
① 業績向上のため	.14	.54	.01	.23
④ 年功制度を払拭するため	.05	.49	.19	.24
③ 従業員の働く意欲を高めるため	.31	.41	-.25	.30
⑬ 昇進・昇格格差をつけるため	.05	.06	.72	.30
⑭ 賃金格差をつけるため	-.04	.00	.68	.30
⑮ ポスト不足対策のため	-.07	-.33	.34	.22
固有値	3.174	1.825	1.354	
寄与率	.244	.140	.104	

3.4 成果主義人事制度成否の決定因

成果主義的人事制度に関しては、評価を保留した人がほぼ半数いるが、38.4%の人が、職場に導入されている成果主義的制度がうまく機能していないと感じていた。全体的にみれば、うまくいっていないと感じられる成果主義ではあるが、どのような影響が表れていれば、制度がうまく機能していると判断されるのかを検討する必要がある。それによって、成果主義人事制度の改善に向けて示唆を得ることができるからである。したがって、成果主義人事制度の成否の決定因を特定するために、重回帰分析を実施し、仮説1、2、3、4の検証を試みた。

表3には、成果主義人事制度が機能しているかどうかの評価を被説明変数に設定して、年齢・性別・学歴（大学・大学院卒とその他の別）・職種（事務・営業職とその他の別）・職位などの属性変数、因子分析の結果から導き出された業績・意欲向上のため、格差拡大のため、公平性確保のためという導入目的変数、ならびに賃金格差の拡大・処遇格差の拡大・業績向上・意欲向上・公平性などの成果主義の影響を表わす変数を、逐次回帰分析に投入した結果が示されている。

表3の左欄には、成果主義の成否を属性変数だけで説明した結果が示されている。分析モデルは統計的に有意ではなく（ $F=.76, d.f.=5; 213, p=.581$ ）、属性変数によって説明される分散は2%にすぎなかった（ $R^2=.02$ ）。

表3の中欄には、属性変数に加えて、成果主義がどのような目的で導入されているのかについて因子分析の結果から導き出された、業績・意欲向上のため、格差拡大のため、公平性確保のためという3つの導入目的変数を加えて分析した結果が示されている。導入目的変数を加えたモデルの説明力の増加は統計的に有意であり（ $\Delta F=8.71, d.f.=3; 209, p<.001$ ）、導入目的3変数を加えることによって11%説明率が上昇した（ $\Delta R^2=.11$ ）。個別の説明変数の影響をみれば、格差を拡大させる目的で成果主義が導入された場合には、制度が機能しないという負の影響がでることがわかった（標準化偏回帰係数（ β ）=-.27, $p<.001$ ）。成果主義が性急な賃金格差、処遇格差の拡大に向けて導入されることは、年功制のもとで安定した処遇に慣れてきた職場では、少なからぬ混乱を引き起こしているのかもしれない。

表3の右欄には、属性変数と目的変数に加え、成果主義の影響を示す13変数を投入した分析結果が示されている。13変数を加えたモデルの説明力の増加は有意であり（ $\Delta F=13.88, d.f.=13; 175, p<.001$ ）、表中に示した13変数を加えることによって39%も説明率が上昇した（ $\Delta R^2=.39$ ）。

本研究の4つの仮説を標準化偏回帰係数（ β ）の値から検討してみる。まず、仮説1：格差拡大の影響に関してみれば、「同一年齢内賃金格差の拡大（ $\beta = -.19, p<.05$ ）」が有意な負の影響を及ぼしているのに対して、「同一年齢内昇進・昇格格差

表3 成果主義人事制度成否にかかわる重回帰分析結果

説明変数	β	t値	β	t値	β	t値
男性	-.05	.56	-.10	1.26	-.21	3.14**
年齢	.01	.06	.05	.41	.13	1.38
大卒・大学院卒	-.03	.32	.00	.06	.14	2.13*
事務・宮業職	.12	1.63	.12	1.72	.01	.10
職位	.07	.06	.00	.04	.01	.13
業績・意欲向上目的			.09	1.29	.03	.47
格差目的			-.27	3.98***	-.10	1.79
公平目的			.13	1.81	.03	.44
同一年齢内賃金格差の拡大					-.19	2.43*
世代間賃金格差の拡大					.10	1.64
同一年齢内昇進・昇格格差の拡大					.25	3.15**
世代間昇進・昇格スピード格差の拡大					-.09	1.33
個人の業績向上					.05	.62
グループの業績向上					-.09	1.14
会社全体の業績向上					.07	.99
自己の意欲向上					.27	3.23**
グループの意欲向上					-.07	.85
会社全体の意欲向上					.25	3.24**
評価の公平性					.24	2.72**
賃金の公平性					.02	.16
昇進・昇格の公平性					.15	1.56
決定係数 (R^2)	.02		.12		.52	
F値	.76		3.71		8.85	
自由度(df)	5; 213		8; 209		21; 175	
有意確率(p)	.581		.000		.000	
決定係数の増加分 (ΔR^2)	-		.11		.39	
F値の増加分 (ΔF)	-		8.71		13.88	
自由度(df)	-		3; 209		13; 175	
有意確率(p)	-		.000		.000	

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

の拡大 ($\beta = .25, p < .01$)」が有意な正の影響を及ぼしていた。世代間の賃金格差と昇進・昇格格差については、いずれも有意な結果が見出されなかった。これらの格差拡大の影響が両面的であることには注意を要する。成果主義の導入は、同一コホート（同期入社）内の格差拡大を強く印象づけているが、それが昇進競争の面での格差の明確化としてとらえられる場合には、制度全体の成功につながっていく。反対に、毎期の賃金競争が強調されてしまえば、成果主義が矮小化し、よくない側面ばかりが増幅されて、制度自体の失敗へとつながっていく。この結果からすれば、仮説1は検証されたとはいえないだろう。格差拡大は両刃の剣であり、成果主義の導入・徹底によって、単純に処遇格差をつければよいというわけではない。賃金面と昇進面とでは、成果をベースとした処遇

のあり方が明らかに違った意味合いをもっており、制度の正の効果と負の効果の大きさを比較しながら実践していく必要がある。

次に、仮説2：業績向上の影響に関してみれば、個人業績の向上、グループ業績の向上、会社全体の業績向上のいずれの影響も統計的に有意ではなかった。したがって、業績向上が成果主義の成否にかかわらないという仮説2は検証されたといってよいだろう。しかし、調査が実施された時点（2003年）では、景気の回復が見えはじめたとはいえ、従業員個々人には実感されているとはいえず、その結果、成果主義による業績の明白な向上が認められなかったために、制度の成否につながらなかった可能性もある。

仮説3：意欲向上の影響をみてみれば、「自己の意欲向上 ($\beta = .27, p < .01$)」と「会社全体の意欲向

上 ($\beta = .25, p < .01$)」が、成果主義人事制度の成功に有意に寄与していることがわかる。したがって、意欲向上が成果主義の成否にかかわらないという仮説3は反証されたといつてよい。しかし、モチベーション管理の点からすれば、意欲の向上が認められれば成果主義の成功につながるという結果は示唆的である。成果主義によるモチベーション低下の問題（高橋伸，2004）が大きく取りざたされている現在では、仮説3が反証されたことは建設的であり、モチベーション向上の影響があらためて見出されたことには意義があるだろう。

最後に、仮説4：公平性の影響に関してみれば、「評価の公平性 ($\beta = .24, p < .01$)」が、制度の成功にたいし正の効果をもっていた。したがって、仮説4は部分的に検証されたといつてよいだろう。ただし、賃金の公平性と昇進・昇格の公平性は有意な効果を及ぼしておらず、公平性の効果は、評価時点の問題へと収斂されているといえる。成果に基づいて正しい評価がなされ、その結果が公正に賃金と昇進に連結されてこそ成果主義人事制度といえるだろう。が、実際には、成果に基づく正当な賃金システムと昇進システムが確立されているとはいえないために、人事制度全体の成否にはかかわらないようだ。現状では、評価システムの公平性を担保することのみが、成果主義成功の前提条件と考えられている。

全体的にみれば、成果主義的人事制度が成功するかどうかは、成果に基づいて同一年齢内の昇進・昇格格差をはっきりとつけるが、同一年齢内の賃金格差を広げないこと、自己と会社全体の意欲を喚起させること、評価の公平性が確保されることにかかっている。他方、成果主義に起因する個人、グループ、会社全体の業績向上は、成果主義の成功と直接に関連づけられることはないようである。また、世代間で格差がつくことも、成果主義の成否とは関係しない。

4. 考 察

本研究の結果から、現状での成果主義は成功しているとはいえないことが明らかである。制度がうまく機能しているかどうかの判断では、評価を

保留した人がほぼ半数いるが、38.4%の人が、職場に導入されている成果主義的制度がうまく機能していないと感じていた。成果主義と呼ばれる人事制度にたいし、その形態は多様であっても、全般的にみて多くの不満がもたれていることが浮き彫りにされたといつてよい。

だからといって、成果主義をすぐに廃止せよということにはならない。制度というものは、一度導入されると従業員にたいする影響力が大きいいため、制度を撤廃するコストと労力も大きいものとなる。また、本調査で成果主義が強化されることにたいする賛否を聞いたところ、賛成派が58.7%、反対派が14.8%、中立派が26.5%であり、今後も成果主義が強化されていくことを過半数の従業員が受け入れている。このことからしても、成果主義が成功裏に運用されているとはいえなくても、性急に廃止することが求められているわけではない。言い換えれば、制度の問題点を修正して、よりよい形での成果主義の実施が求められているといえそうだ。

では、どのような要因が成果主義の成否を規定しているか。不満が多い成果主義ではあるが、どのような要素を確保していけば、従業員の不満をいくらかでも解消していくことができるのであろうか。重回帰分析の結果では、成果主義的人事制度が成功するかどうかは、同一年齢内で昇進・昇格にメリハリをつけるが、賃金にははっきりした格差をつけないこと、成果主義が自分と会社全体の意欲を喚起させることができること、さらに評価の公平性が確保されることがなければならないようである。要するに、キャリア（昇進・昇格）にかかわる競争では、年功に基づいた処遇ルールが成果に基づく処遇ルールに変更されることが、成果主義の中核をなすルール変更であり、妥当だと認識されるが、このルールを短期の競争にもあてはめ、毎期の賃金面でもはっきりとした差をつけ、勝者と敗者を生み出すことは、成果主義の悪用であるとか、人事制度の改悪であると感じられているのだろう。トーナメント理論（Lazear & Rosen, 1981）が指摘するような賃金格差によるインセンティブ機能を、実は従業員側は求めているのである。また、成果主義が、自己の意欲だけ

でなく、競争敗者をふくめた組織全体のモチベーションを向上させていく機会を提供できることが、制度の成功と結びついている。さらに、自己の主観的努力や期待と比べて見劣りのする結果（成果の評価）を示されてがっかりする人が多いなか、その気落ちや嫌な評価結果を自分なりになんとか受け止めていくためには、評価の公平性がなくてはならない要素となる。この点からすれば、評価の公平性は必須の要素であり、評価の公平性が保持されてはじめて、競争敗者が結果をきちんと受けとめ、腐らずに次期の競争にも参加していこうという気になるのだ。

他方、成果主義によって個人、グループ、会社全体の業績が向上したとしても、それが成果主義の成功と直接に関連づけられることはないようである。一般的にいうと、業績の向上は成果主義の成否を判断する有力な外部基準であろうが、仮説2でも検証したように、制度の成否と生産性の向上ははっきりした関係をもたない。生産性向上を度外視したうえで、成果主義のあり方を再度問い直す必要がありそうだ。また、世代間で格差がつくことも、成果主義の成否とは関係しない。成果主義は複雑なシステムであるため、企業側から最大限重視される業績の向上にはつながらなかったとしても、制度が成功裏に実施されていると評価できるポイントは、多々あるようだ。

引用文献

- ・古畑仁一・高橋潔（2000）「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』13, 195-205.
- ・玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部編『職場と企業の労使関係の再構築』43-67.
- ・玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34（3）, 18-31.
- ・後藤文紀（2004）「成果主義が組織の活力に及ぼす影響—企業はなぜ成果主義を導入するのか—」南山大学大学院経営学研究科修士論文
- ・Greenberg, J.（1987）“A taxonomy of organizational justice theories.” *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- ・Guzzo, R.A., Jette, R.D., & Katzell, R.A.（1985）“The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis.” *Personnel Psychology*, 38, 275-292.
- ・城繁幸（2004）「内側から見た富士通「成果主義」の崩壊」光文社
- ・Lazear, E., & Rosen, S.,（1981）. Rank order tournaments as optimal labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.
- ・Muczyk, J.P.（1978）“A controlled field experiment measuring the impact of MBO on performance data.” *Journal of Management Studies*, 15, 318-329.
- ・守島基博（1999）「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』50（3）, 81-100.
- ・日本経営者団体連盟（1996）「『新時代の日本の経営』についてのフォローアップ調査報告」『労務研究』580, 28-32.
- ・奥西好夫（2001）「『成果主義』賃金制度の条件」『組織科学』34（3）, 6-17.
- ・唐渡広志・大竹文雄（2001）「成果主義的賃金制度と労働意欲」大竹文雄・高橋潔著『職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割』中部産業・労働政策研究会
- ・Rodgers, R., & Hunter, J.E.（1991）“Impact of management by objectives on organizational productivity.” *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
- ・高橋潔（2001）「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』34（4）, 26-38.
- ・高橋潔（2004）「成果主義にまつわる3つの『根本問題』を捉え直す」『人材教育』16（8）, 23-28.
- ・高橋潔・後藤文紀（2004）「成果主義が組織の活力に及ぼす影響に関する調査報告書」南山大学大学院経営学研究科
- ・高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社
- ・都留康・阿部正浩・北浦正行・高橋潔・出島敬久・古畑仁一（1999）『1999年度連合委託研究雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』（財）連合総合生活開発研究所