

タイトル	成果主義の導入による社内への影響と企業特性による相違についての実証分析(山田定市教授退職記念号)
著者	亀野, 淳
引用	北海学園大学経営論集, 2(4): 51-66
発行日	2005-03-25

# 成果主義の導入による社内への影響と 企業特性による相違についての実証分析

亀 野 淳

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 理論的背景及び先行研究
  - 2.1 理論的背景
  - 2.2 実証分析についての先行研究
- 3 実証分析
  - 3.1 分析手法
  - 3.2 分析結果
- 4 まとめ

## 1 はじめに

我が国の賃金体系が大きく変化している、あるいは変化しなければならないと言われている。その理由として、これまでの我が国の賃金は年功序列であり、従業員は一生懸命働くインセンティブに欠けるというものである。特に、欧米諸国へのキャッチアップが終わり、創造的な企業活動や優秀な人材の確保が重要な課題となる中で、これまでの日本の賃金体系はそれを阻害するものであるといわれている。近年のアメリカ経済の好調さと日本経済の低迷の理由の一つとして賃金体系を含めた雇用慣行をあげており、アメリカ型の賃金体系への変革が急務であるとの論調が多くなっている。

企業へのアンケート調査などをみても、年功的な賃金体系を見直し、年俸制の導入など成果主義に基づく賃金制度への変革に対する意向が強く、近年、こうした制度の導入が急速に進んでいるといえる<sup>1</sup>。

本稿では企業、労働組合等に対するアンケート調査をもとに、成果主義の導入による社内への影響について実証分析を行うこととする<sup>2</sup>。

具体的には、まず、業種や個別企業に特有の性質が賃金格差の拡大に影響を及ぼしているのかどうかをみてみたい。

また、多くの企業で成果・業績に基づく賃金決定方式への改定を実施しているが、こうした改定は必然的に同一年齢内の賃金格差を拡大させると思われるが、現実には、その運用にあたって従前と同様の対応もみられ、結果として、格差の拡大にはつながっていないという事例もみられる。したがって、成果・業績に基づく賃金決定方式への改定が同一年齢内の賃金格差の拡大につながっているのかをみてみたい。

さらに、最近の論調では、賃金決定方式の改革によるマイナスの影響も指摘されている<sup>3</sup>が、本稿においては、企業内や個人への影響という観点から分析を試みる。また、こうした影響も企業の特性等により違いがあるのかをみてみたい。

## 2 理論的背景及び先行研究

### 2.1 理論的背景

成果主義における研究動向については、守島(2004)により詳細に整理されている。また、同一年齢内の賃金格差についての理論的

背景は、三谷（1997）や都留・守島・奥西（1999）などにより整理されている。これらをもとに、本稿の分析と関連するものについて簡単に整理する。

賃金決定における経済学における最も基本的な考え方は、限界生産力説である。つまり、労働者の各人の貢献度に応じて賃金が支払われるべきであるという理論である。しかし、現実には、各労働者の賃金は、ある特定時点における限界生産力により支払われているわけではない。以下では、賃金決定における限界生産力との乖離という観点からその理論を整理する。

同一年齢内の賃金格差については、限界生産力の観測困難性があげられる。つまり、個人の成果を把握するのが困難であれば賃金格差は小さくなり、容易であれば賃金格差は大きくなるといえる。

また、労働者間の協働の重要性の観点から、協同作業の性格が強い企業や組織では賃金格差は小さくなり、一人一人が独立した仕事の場合は賃金格差は大きくなる傾向があるといえる。

さらに、長期雇用の観点から、暗黙の負債と見返り（Lazear（1998）、訳書 p.302）が存在しない企業は短期的な視点（顕在化した成果など）で賃金を決定することから結果として賃金格差が大きくなると考えられる。したがって、労働移動が大きな企業などでは賃金格差が大きくなる傾向があるといえる。

## 2.2 実証分析についての先行研究

企業の成果主義的な賃金決定方式の導入が増加する中で、企業内における同一年齢内賃金格差についての実証分析が数多くなされている<sup>4</sup>。

ここでは、同一年齢内の賃金格差について、企業特性による相違などについて扱ったものを中心にサーベイを行う。

都留（1998）は企業に対するアンケート調

査結果を用い、個人の能力や成果のばらつきが一定以上に大きくなる場合、能力や成果の個人間の差異が比較的容易な場合には、能力主義の徹底・成果主義の導入が促進されることや、「ひとりひとりの独立作業からよい結果が生まれる」企業では、能力主義・成果主義はより多く導入されているが、「多くの人の共同作業からよい結果が生まれる」企業の場合には必ずしもそうではないという制約要因があることを明らかにしている。

玄田・神林・篠崎（1998）はホワイトカラー労働者を対象としたアンケート調査結果を用い、単に成果主義的な賃金制度や抜擢人事制度を導入するだけでは労働意欲や職場の雰囲気改善効果は限定的なものにとどまることや制度変更が労働意欲を刺激するためには仕事の内容の明確化と裁量範囲の見直しが必要であることを明らかにしている。

奥西（1998）は、東京都内450社を対象としたアンケート調査結果をもとに、同一年齢内賃金格差が大きい企業は、労働者の能力・業績の把握が容易であること、人事考課結果の本人への開示度が高いことなどの特徴があることを明らかにしている。

守島（1999）は、課長未満のホワイトカラーを対象としたアンケート調査結果を用い、成果主義的な賃金施策の導入は職場のモラルにマイナスのインパクトを与える可能性があること、そのマイナスのインパクトを軽減するために上司との目標設定面接が効果を持つこと、過程の公平性施策は職場のモラルにプラスの影響を示唆する結果が得られたことを明らかにしている。

## 3 実証分析

### 3.1 分析手法

#### 3.1.1 アンケート調査の概要

本稿で使用するデータは、北海道経済部が㈱エコニクスに委託し筆者がその実施に参画

表1 同一年齢内賃金格差指数の状況

	35歳		45歳		55歳	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
計	23.05	18.42	25.87	20.21	28.94	26.64
業種別						
建設業	21.85	15.60	23.38	17.52	23.83	19.54
製造業	22.80	16.85	26.23	18.62	31.54	25.03
運輸・通信業	24.15	22.81	25.80	24.00	24.02	20.56
卸売・小売業、飲食店	23.33	17.65	27.89	20.29	34.82	26.60
サービス業	24.82	22.02	26.63	21.94	30.57	37.69
従業員規模別						
～49人	23.06	14.64	24.68	16.76	25.37	19.23
50～99人	20.59	17.39	23.52	19.34	25.77	22.89
100～299人	23.62	19.34	26.20	21.02	29.94	25.12
300人～	29.76	19.68	33.65	21.20	39.13	41.73

した「雇用・賃金制度とワークシェアリングに関する調査」の結果である。調査時期は2000年6月、調査対象は北海道内に本社がある従業員50人以上の企業約2,000社及び同企業の労働組合または従業員代表（以下、「労働組合等」という）である。原則として郵送により調査票を配布し、直接郵送により回収した<sup>5</sup>。

企業1,999、労働組合1,994配布し、有効回答数は企業582（有効回収率29.1%）、労働組合等419（同21.0%）であった<sup>6</sup>。

### 3.1.2 使用したデータの説明と統計量

アンケート調査では、35歳、45歳、55歳の各年齢について、それぞれの年齢の平均賃金を100としたときの、最低の者の賃金と最高の者の賃金を指数として質問している。この最高の者の賃金指数と最低の者の賃金指数との差を以下では「同一年齢内賃金格差指数」と呼ぶ。また、同一年齢内の賃金格差が過去5年間程度でどう変化したか、今後5年間程度でどう変化すると考えているかについて質問している。これを以下では、「同一年齢内賃金格差変化」と呼ぶ。以下では、この同一年齢内賃金格差指数と同一年齢内賃金格差変化の2つの指標を用い分析を行う。

同一年齢内賃金格差指数は、基本的には年齢が高くなるほど指数の平均は大きくなり、企業によるばらつきも大きくなるといえる。業種別では、卸売・小売業、飲食店、製造業やサービス業で格差が大きく、建設業、運輸・通信業で小さくなっている。従業員規模別では規模が大きいほど指数の平均は大きく、また企業によるばらつきも大きくなっている（表1）。

同一年齢内賃金格差変化では、過去5年間程度においては「格差は大きくなった」とする企業は2割にも満たないが、今後の5年間程度においては「格差は大きくなる」が4割を超え、大幅な増加となっている。業種別では卸売・小売業、飲食店で格差の拡大意向が強く、従業員規模別では規模が大きいほど格差の拡大意向が強いといえる（表2）。

次に、成果・業績主義に基づく賃金決定方式への改定についての指標として回答企業を以下の2つのグループに分けた。具体的には、過去5年間程度に管理職の給与において業績給部分（業績によって決定される部分）<sup>7</sup>を「1. 新設」または「2. 拡大」したとする企業を「業績給拡大」、 「3. ほぼ同じ」、 「4. 縮小」、 「5. 廃止」「6. ない」と回答した企業を「業績給同様」とした。

成果・業績主義に基づく賃金決定方式への改定の有無を分析する場合は、上記の同一年齢内賃金格差変化（過去）と業績給拡大の有無の2つの指標を用いることとする。

後者の指標の状況をみると（表3）、「業績給拡大」は全回答企業の約3分の1程度となっている。卸売・小売業、飲食店やサービス業、大規模企業ほどその割合は高くなっている。

さらに、同一年齢内の賃金格差に影響を及ぼしていると考えられる企業の特徴としては、仕事の進め方、成果の把握の容易さ、人事についての基本的考え方（①採用、②従業員構

成、③昇進、④賃金格差、⑤経営方針の決定方法）、終身雇用についての考え方などを設定した。

仕事の進め方については、アンケート調査において、1=多くの人の共同作業、2=どちらかといえば多くの人の共同作業、3=どちらともいえない、4=どちらかといえば一人一人の独立した作業、5=一人一人の独立した作業という5段階評価による回答を得た。これについては、企業内における相対的な評価により賃金が決定される場合には同僚の仕事の邪魔をする可能性もあり（Lazear（1998）p.273）、共同作業の性格が強い企業

表2 同一年齢内賃金格差変化の状況

	過去5年間程度			今後5年間程度		
	格差は大きくなった	あまり変わらない	格差は小さくなった	格差は大きくなる	あまり変わらない	格差は小さくなる
計	17.6%	76.4%	5.7%	44.9%	47.3%	7.6%
業種別						
建設業	14.2%	80.2%	5.7%	43.4%	50.0%	6.6%
製造業	12.0%	84.0%	4.0%	36.4%	57.6%	6.1%
運輸・通信業	5.8%	82.7%	11.5%	19.2%	59.6%	21.2%
卸売・小売業、飲食店	30.9%	63.0%	6.2%	63.4%	31.7%	4.9%
サービス業	20.2%	73.7%	6.1%	50.5%	43.6%	5.9%
従業員規模別						
～49人	12.1%	87.9%	0.0%	36.4%	54.6%	9.1%
50～99人	13.7%	79.7%	6.6%	42.2%	51.7%	6.2%
100～299人	22.1%	71.8%	6.1%	46.2%	44.0%	9.9%
300人～	21.8%	72.7%	5.5%	59.7%	33.3%	7.0%

表3 業績給の拡大状況

	業績給拡大	業績給同様
計	34.2%	65.8%
業種別		
建設業	29.7%	70.3%
製造業	27.2%	72.8%
運輸・通信業	23.6%	76.4%
卸売・小売業、飲食店	48.4%	51.6%
サービス業	35.1%	64.9%
従業員規模別		
～49人	18.2%	81.8%
50～99人	33.5%	66.5%
100～299人	32.7%	67.3%
300人～	48.5%	51.5%

や組織では賃金格差が小さくなり、一人一人  
で独立した仕事の場合には賃金格差は大きく  
なる傾向があると思われる。したがって、こ  
の指標の数値が大きいほど格差は大きくな  
ると予想される。2.1でみた労働者間の協働の  
重要性に該当する項目である。

成果の把握については、同様に、1=非常  
に簡単に把握できる、2=どちらかといえば  
簡単に把握できる、3=どちらともいえない、  
4=どちらかといえば把握は難しい、5=把  
握は非常に困難であるという5段階評価によ  
る回答を得た。これについては、同一年齢内  
の賃金格差の理由を限界生産力の観測困難性  
とした場合、個人の成果を把握するのが困難  
であれば同一年齢内の賃金格差は小さくなり、  
逆に容易であれば格差は大きくなると考えら  
れる。したがって、この指標の数値が大きい  
ほど格差は小さくなると予想される。2.1で  
みた限界生産力の観測困難性に該当する項目  
である。

人事についての基本的考え方(①採用、②  
従業員構成、③昇進、④賃金格差、⑤経営方  
針の決定方法)については、表4のとおり選  
択肢を設定し、1=Aに近い、2=ややAに  
近い、3=どちらともいえない、4=ややB  
に近い、5=Bに近いという5段階評価によ  
る回答を得た。これらについては、それぞれ  
現在と今後について質問している。

①採用については、中途採用重視であるほ

ど労働移動が大きいと考えられる。労働移動  
が大きいほど賃金格差は大きくなると見込ま  
れることから、①の数値が大きいほど賃金格  
差は小さくなると予想される。

②従業員構成については、非正規従業員の  
比率を高めるほどより短期的な視点であり、  
また、労働移動が大きいと考えられる。短期  
的な視点や労働移動が大きいほど賃金格差は  
大きくなると見込まれることから、②の数値  
が大きいほど賃金格差は小さくなると予想さ  
れる。

③昇進については、若いうちから管理職に  
登用するほどより短期的な視点であり、また、  
格差も大きくつくと考えられる。したがって、  
③の数値が大きいほど賃金格差は小さくな  
ると予想される。

④賃金格差については、業績・成果に応じ  
て格差を大きくつけるという考え方は結果と  
して当然格差が大きくなると考えられる。し  
たがって、④の数値が大きいほど賃金格差は  
小さくなると予想される。

⑤経営方針の決定方法については、トップ  
が中心になって決定していくほど、より共同  
作業の重要性は低いと考えられることから、  
⑤の数値が大きいほど賃金格差は小さくな  
ると予想される。

回答結果を現在と今後で比較すると(表  
5)、今後は、非正規従業員の比率を高め、  
若いうちから管理職に登用し、業績・成果に

表4 人事についての基本的考え方の設問

人事についての基本的考え方	選 択 肢
①採 用	A. 中途採用重視 B. 新規学卒採用重視
②従業員構成	A. 非正規社員の比率を高める B. 正規社員の比率を高める
③昇 進	A. 若いうちから管理職に登用する B. 入社年次や年齢を考慮しながら登用する
④賃 金 格 差	A. 業績・成果に応じて格差を大きくつける B. 格差はあまりつけない
⑤経営方針の決定方法	A. トップが中心になって決定していく B. きめ細かく従業員に提示し、決定にも参画する

表5 人事についての基本的考え方の回答状況

	平均	標準偏差
仕事の進め方	2.72	1.12
成果の把握	3.03	0.91
採用		
現在	2.97	1.44
今後	3.04	1.28
従業員構成		
現在	3.17	1.31
今後	2.90	1.23
昇進		
現在	3.34	1.13
今後	2.93	1.09
賃金格差		
現在	3.00	1.21
今後	2.36	1.13
経営方針の決定方法		
現在	1.93	0.98
今後	2.43	1.10

表6 終身雇用についての考え方の回答状況

選択肢	割合 (%)
原則として維持していく	39.3
部分的な修正はやむを得ないが、 できるだけ維持したい	36.1
基本的な見直しが必要である	13.6
現在も終身雇用になっていない	11.0

応じて賃金格差を大きくつけ、経営方針などはきめ細かく従業員に提示し決定していく傾向がやや強くなっているといえる。

また、終身雇用についての考え方については、これを維持していこうとする企業は長期雇用のメリットをかなり強く意識していることから、こうした企業ほど格差はより小さくなると予想される。2.1でみた長期雇用との関連に該当する項目である。この回答状況をみると（表6）、「原則として維持していく」が約4割を占め最も多くなっており、「基本的な見直しが必要である」は1割強にとどまっている。

さらに、賃金決定方式の変化による影響としては、表7の14項目をあげ、それぞれ5段階評価で回答を得た。選択肢の項目と回答状況は以下のとおりである。基本的には数値

が大きくなるほど、よりよい方向であるように設定している。

a.～n.はおおむね次に関する項目であると分類することができる。

a.及びb.については従業員の働く意欲に関する項目、c.～e.については協働に関する項目、f.～h.については公平感や生活の安定感に関する項目、i.及びj.については従業員の働く時間や量に関する項目、k.～m.については企業の雇用管理のしやすさに関する項目である。

これらの回答を企業と労働組合等に分けてみると（表8）、やや企業の方が高い数値（つまりよりよい方向）となっている項目が多くなっている。特に働く意欲に関する項目、協働に関する項目、公平感や生活の安定感に関する項目などではその差がやや大きくなっている。つまり、賃金決定方式の変化による影響については、企業の方がよい認識をもっている、あるいは楽観視しているといえる。

以下では、上記で説明した指標を用いて次の①～③の3つについて3.2において分析することとする。

- ①同一年齢内の賃金格差の状況と企業の特  
性には関係があるか
- ②同一年齢内賃金格差の拡大や業績給の拡  
大に伴う企業内への影響はどの程度か
- ③企業の特性等によって業績給の拡大によ  
る影響に違いはあるのか

### 3.2 分析結果

#### 3.2.1 同一年齢内の賃金格差に影響を及ぼしている企業の特性

まず、同一年齢内賃金格差指数と仕事の進め方、成果の把握の容易さ、人事についての基本的考え方（採用、従業員構成、昇進、賃金格差、経営方針の決定方法）との関係を相関係数でみると（表9）、採用において中途採用重視（現在及び今後）、昇進において若いうちから管理職として登用する（現在及び

表7 賃金決定方式の変化による影響についての項目

影響の内容	選 択 肢		
a. 従業員のモラル	1 低下した 4 やや向上した	2 やや低下した 5 向上した	3 変わらない
b. 仕事の能率	1 低下した 4 やや向上した	2 やや低下した 5 向上した	3 変わらない
c. 従業員の帰属意識	1 弱まった 4 やや高まった	2 やや弱まった 5 高まった	3 変わらない
d. 職場のチームワーク	1 悪くなった 4 やや良くなった	2 やや悪くなった 5 良くなった	3 変わらない
e. 経営参加意識	1 弱まった 4 やや高まった	2 やや弱まった 5 高まった	3 変わらない
f. 評価の公正・公平感	1 縮小した 4 やや増大した	2 やや縮小した 5 増大した	3 変わらない
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	1 高まった 4 やや弱まった	2 やや高まった 5 弱まった	3 変わらない
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	1 多くなった 4 やや少なくなった	2 やや多くなった 5 少なくなった	3 変わらない
i. 労働時間	1 増えた 4 やや減った	2 やや増えた 5 減った	3 変わらない
j. 一人あたりの仕事量	1 増えた 4 やや減った	2 やや増えた 5 減った	3 変わらない
k. 優秀な人材の確保	1 確保しにくくなった 3 変わらない 5 確保しやすくなった	2 やや確保しにくくなった 4 やや確保しやすくなった	
l. 賃金管理	1 難しくなった 4 やや簡単になった	2 やや難しくなった 5 簡単になった	3 変わらない
m. 従業員の評価	1 難しくなった 4 やや簡単になった	2 やや難しくなった 5 簡単になった	3 変わらない
n. 業績	1 悪くなった 4 やや良くなった	2 やや悪くなった 5 良くなった	3 変わらない

表8 賃金決定方式の変化による影響についての回答状況

	企 業		労働組合		差	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
a. 従業員のモラル	3.47	0.63	3.27	0.68	0.20	-0.05
b. 仕事の能率	3.53	0.60	3.36	0.64	0.17	-0.04
c. 従業員の帰属意識	3.29	0.58	3.07	0.63	0.22	-0.05
d. 職場のチームワーク	3.29	0.57	3.12	0.64	0.17	-0.07
e. 経営参加意識	3.39	0.58	3.15	0.68	0.24	-0.10
f. 評価の公正・公平感	3.38	0.60	3.23	0.63	0.15	-0.03
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	2.84	0.62	2.66	0.79	0.18	-0.17
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	2.83	0.54	2.84	0.59	-0.01	-0.05
i. 労働時間	3.02	0.62	2.92	0.81	0.10	-0.19
j. 一人当たりの仕事量	2.67	0.63	2.57	0.78	0.10	-0.14
k. 優秀な人材の確保	3.37	0.66	3.16	0.77	0.22	-0.12
l. 賃金管理	2.95	0.74	2.95	0.72	0.01	0.02
m. 従業員の評価	2.85	0.76	2.86	0.66	-0.01	0.09
n. 業績	3.25	0.73	2.97	0.91	0.28	-0.18

今後)、賃金格差において業績・成果に応じて格差を大きくつける（現在及び今後）という考え方を持っている企業ほど同一年齢内の賃金格差は大きくなっているという関係がみられた。これらについては予想どおりの結果となっている。しかしながら、仕事の進め方、成果の把握の容易さ、従業員構成、経営方針の決定方法とは相関はほとんどみられなかった。

次に、終身雇用についての考え方や業績給拡大の有無により同一年齢内賃金格差指数に差があるのかをみてみよう（表10）。

これによると、終身雇用を維持しようとする企業の方が格差は小さくなっている。これ

は予想どおりの結果である。一方、過去に業績給を拡大した方が指数は大きくなっている。つまり、業績給の拡大は同一年齢内の賃金格差の拡大にある程度は結びついているといえる。

次に、同一年齢内賃金格差の変化の方向について関連ある企業特性をみるために、この変化の状況の違いと仕事の進め方、成果の把握の容易さ、人事についての基本的考え方との間に差があるのかどうかを検証した（表11）。

これによると、過去に格差を拡大した企業の方が、昇進において若いうちから管理職に登用する、賃金格差において業績・成果に応じて格差を大きくつけるという人事についての基本的考え方をより強く持っていることがわかる。また、今後格差を拡大しようとしている企業の方が、昇進において若いうちから管理職に登用する、賃金格差において業績・成果に応じて格差を大きくつけるという人事についての考え方をより強く持っていることがいえる。したがって、昇進や賃金格差についての企業の考え方と賃金格差変化の意向は予想どおりの結果となっている。

しかし、採用、従業員構成、経営方針の決定方法については有意な結果を得ることができなかった。同様に、仕事の進め方についても有意な結果を得ることができなかった。成果の把握の容易さについては過去については有意な差はなかったが、今後については、把握が困難と考えている企業の方が格差を拡大しようとする意向が強くなっている。

表9 同一年齢内賃金格差指数と企業特性等との相関係数

	35歳	45歳	55歳
仕事の進め方	0.01	0.01	-0.00
成果の把握	-0.10	-0.04	-0.01
採用			
現在	-0.13*	-0.20**	-0.16*
今後	-0.07	-0.13*	-0.05
従業員構成			
現在	-0.02	-0.14*	-0.10
今後	0.05	-0.10	-0.07
昇進			
現在	-0.31**	-0.30**	-0.25**
今後	-0.16*	-0.22**	-0.14*
賃金格差			
現在	-0.23**	-0.30**	-0.23**
今後	-0.15*	-0.28**	-0.16*
経営方針や経営情報			
現在	-0.10	-0.04	-0.05
今後	-0.06	-0.01	-0.08

(注) \*\* : p<0.01, \* : p<0.05

表10 終身雇用についての考え方、業績給拡大の有無による同一年齢内賃金格差指数の相違

	終身雇用についての考え方			過去における業績給の変化（管理職）		
	原則として維持していく	基本的な見直しが必要である	t-値	業績給拡大	業績給同様	t-値
35歳	21.85	28.05	-2.19**	25.15	22.00	1.71*
45歳	23.79	33.42	-2.94***	29.77	23.77	2.96***
55歳	28.75	34.35	-1.18	35.14	25.35	3.50***

(注) t-値は平均の差についてのt検定。\*\*\* : p<0.01, \*\* : p<0.05, \* : p<0.1

表 11 同一年齢内賃金格差変化の違いによる人事についての考え方の相違

	過 去			今 後		
	格差は 大きくなった	あまり変わらない または格差は 小さくなった	t-値	格差は 大きくなる	あまり変わらない または 格差は小さくなる	t-値
仕事の進め方	2.63	2.73	-0.80	2.75	2.72	0.34
成果の把握	3.11	3.01	0.88	3.13	2.92	2.49**
採用						
現在	3.26	3.01	1.50	3.15	2.96	1.40
今後	3.26	3.04	1.44	3.15	3.05	0.83
従業員構成						
現在	3.26	3.17	0.60	3.17	3.17	0.01
今後	2.96	2.86	0.68	2.80	2.96	-1.39
昇進						
現在	3.09	3.40	-2.21**	3.20	3.43	-2.12**
今後	2.55	2.97	-3.21***	2.59	3.19	-5.84***
賃金格差						
現在	2.57	3.08	-3.60***	2.81	3.13	-2.94***
今後	1.85	2.37	-4.07***	1.90	2.63	-7.49***
経営方針や経営情報						
現在	1.88	1.92	-0.33	1.88	1.95	-0.74
今後	2.41	2.46	-0.42	2.56	2.37	1.78*

(注) t-値は平均の差についてのt検定。\*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

表 12 同一年齢内賃金格差変化と終身雇用についての考え方との関係

	過 去					今 後				
	拡大	そのまま	縮小	計	$\chi^2$	拡大	そのまま	縮小	計	$\chi^2$
原則として維持していく	15.8%	78.3%	6.0%	100%	12.72**	38.2%	54.3%	7.5%	100%	30.55***
部分的な修正はやむを得ない が、できるだけ維持したい	15.1%	80.5%	4.5%	100%		52.8%	42.2%	5.0%	100%	
基本的な見直しが必要である	32.8%	62.7%	4.5%	100%		60.6%	28.8%	10.6%	100%	
現在も終身雇用になっていない	14.0%	76.0%	10.0%	100%		22.0%	64.0%	14.0%	100%	

(注) 1. 数値は終身雇用について考え方の回答ごとに同一年齢内賃金格差の変化の状況についての回答分布をみたもの。

2.  $\chi^2$ はクロス集計結果の $\chi^2$ 検定における $\chi^2$ 値。\*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

また、同一年齢内賃金格差変化と終身雇用についての考え方の関係をみると(表12)、終身雇用についての見直し意向が強い企業は格差を拡大していること、また、今後拡大する意向があることがわかる。

このような結果から、同一年齢内の賃金格差を拡大する企業の実態についてまとめると表13のような結果となる。つまり、若いうちから管理職に積極的に登用している企業、業績・成果に応じて賃金格差を拡大している企業、終身雇用の見直し意向が強い企業ほど

同一年齢内の賃金格差の水準も高く、過去及び今後とも格差を拡大しようとしているといえる。また、中途採用を重視している企業はそもそも同一年齢内の賃金格差が大きいといえ、さらに、従業員の評価の把握が困難な企業も今後は格差を拡大させようとしているといえる。

### 3.2.2 同一年齢内賃金格差の拡大や業績給の拡大に伴う影響

まず、同一年齢内の賃金格差を拡大したこ

とによる影響をみることにする。分析方法としては、過去における同一年齢内賃金格差を拡大した企業とそうでない企業に分け、従業員のモラル等に差があるのかどうかをみることにする。

これによると（表14）、格差を拡大した方

がよい影響が出ている項目としては、b. 仕事の能率、e. 経営参加意識、f. 評価の公正・公平感、k. 優秀な人材の確保があげられる。しかしながら、その一方で、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動、m. 従業員の評価がマイナスの影響としてあげられる。

同様の方法で、労働組合等についてみると<sup>8</sup>、水準は若干異なっているものの、有意な差が出ている項目は企業とほぼ同様である。

また、同様の方法により、業績給の拡大の有無による影響の違いをみた。

これによると（表15）、企業においては、よい影響を与える項目としては、a. 従業員のモラル、b. 仕事の能率、e. 経営参加意識、f. 評価の公正・公平感、k. 優秀な人材の確保、n. 業績があげられる。しかしながら、その一方で、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動、l. 賃金管理、m. 従業員の評価がマイナスの影響を与える項目としてあげられる。

表13 同一年齢内の賃金格差を拡大する企業の特性（結果まとめ）

項目	企業の特性
格差の水準	○採用：中途採用重視 ○昇進：若いうちから管理職に登用 ○賃金格差：業績・成果に応じて格差を拡大 ○終身雇用：見直し意向が強い
格差の変化 過去	○昇進：若いうちから管理職に登用 ○賃金格差：業績・成果に応じて格差を拡大 ○終身雇用：見直し意向が強い
今後	○評価の把握が困難 ○昇進：若いうちから管理職に登用 ○賃金格差：業績・成果に応じて格差を拡大 ○終身雇用：見直し意向が強い

表14 同一年齢内賃金格差の拡大による影響

	企 業			労働組合		
	格差は大きくなった	あまり変わらないまたは格差は小さくなった	t-値	格差は大きくなった	あまり変わらないまたは格差は小さくなった	t-値
a. 従業員のモラル	3.56	3.45	1.33	3.43	3.25	1.77*
b. 仕事の能率	3.63	3.50	1.75*	3.62	3.33	3.36***
c. 従業員の帰属意識	3.29	3.30	-0.11	3.09	3.08	0.02
d. 職場のチームワーク	3.32	3.29	0.43	3.15	3.14	0.06
e. 経営参加意識	3.59	3.38	2.98***	3.24	3.16	0.81
f. 評価の公正・公平感	3.56	3.35	2.66***	3.55	3.18	3.39***
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	2.83	2.85	-0.17	2.70	2.67	0.29
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	2.70	2.90	-2.75***	2.48	2.90	-4.09***
i. 労働時間	3.03	3.05	-0.28	2.87	2.93	-0.38
j. 一人当たりの仕事量	2.58	2.69	-1.25	2.45	2.57	-0.96
k. 優秀な人材の確保	3.53	3.36	1.95*	3.30	3.14	1.16
l. 賃金管理	2.91	2.93	-0.20	2.89	2.93	-0.29
m. 従業員の評価	2.62	2.87	-2.35**	2.61	2.89	-2.18**
n. 業績	3.38	3.26	1.25	3.30	2.95	2.43**

(注) t-値は平均の差についてのt検定。\*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

表 15 業績給拡大による影響

	企 業			労働組合		
	業績給拡大	業績給同様	t-値	業績給拡大	業績給同様	t-値
a. 従業員のモラル	3.60	3.39	3.72***	3.41	3.22	2.57***
b. 仕事の能率	3.70	3.43	4.87***	3.56	3.30	3.78***
c. 従業員の帰属意識	3.32	3.27	0.85	3.11	3.07	0.65
d. 職場のチームワーク	3.34	3.26	1.48	3.18	3.13	0.75
e. 経営参加意識	3.50	3.33	3.21***	3.30	3.12	2.28**
f. 評価の公正・公平感	3.47	3.31	2.86***	3.39	3.14	3.36***
g. 従業員の収入に対する不安定感	2.80	2.87	-1.29	2.68	2.67	0.07
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	2.79	2.89	-2.08**	2.73	2.90	-2.49**
i. 労働時間	3.00	3.07	-1.14	2.88	2.97	-1.02
j. 一人あたりの仕事量	2.63	2.67	-0.75	2.44	2.63	-2.19**
k. 優秀な人材の確保	3.51	3.29	3.65***	3.35	3.09	3.35***
l. 賃金管理	2.82	3.01	-2.56**	2.95	2.98	-0.36
m. 従業員の評価	2.76	2.89	-1.75*	2.86	2.91	-0.57
n. 業績	3.45	3.11	5.20***	3.29	2.85	4.42***

(注) t-値は平均の差についてのt検定。\*\*\*: p<0.01, \*\*: p<0.05, \*: p<0.1

労働組合等においては、よい影響を与える項目としては企業の回答と同様となっている。また、マイナスの影響を与える項目としては、h. 結果偏重・短期的視野での行動は同じであるが、j. 一人あたりの仕事量があがっている。業績給の拡大は、本人の意思であるかどうかはわからないが結果として従業員の業務量の増加させてしまうということがいえそうである。

このように、同一年齢内賃金格差の拡大や業績給の拡大は、従業員に対し好影響と悪影響の両方について影響を及ぼす。上記をまとめると表 16 のとおりである。

### 3.2.3 企業の特性等の違いによる業績給の拡大に伴う影響の程度の相違

3.2.2 では、業績給の拡大は従業員のモラル等に好影響を与える一方で、従業員の結果偏重・短期的視野での行動の増加などの悪影響ももたらすことを明らかにした。

ここでは、こうした影響が企業の特性等により異なるのかをみてみたい。

表 16 同一年齢内賃金格差の拡大及び業績給の拡大による影響(結果まとめ)

影 響	影響が生じる項目
プラスの影響	a. 従業員のモラル b. 仕事の能率 e. 経営参加意識 f. 評価の公正・公平感 k. 優秀な人材の確保 l. 賃金管理(企業のみ) m. 従業員の評価 n. 業績
マイナスの影響	h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 j. 一人あたりの仕事量(労働組合のみ)

分析方法としては、業績給を拡大した企業及び労働組合等のみをサンプルとし、仕事の進め方、成果の把握の容易さ、人事についての基本的考え方(採用、従業員構成、昇進、賃金格差、経営方針の決定方法)によって従業員のモラル等に対する影響があるかどうかを企業と労働組合等の認識とに分けてみることにする(表 17)。

仕事の進め方、成果の把握の容易さ、人事についての基本的考え方と従業員のモラル

表17 企業の実態等の違いと業績給の拡大による影響の相関関係

	仕事の進め方		成果の把握	
	企業	労働組合等	企業	労働組合等
a. 従業員のモラル	-0.01	0.02	-0.18*	-0.20*
b. 仕事の能率	0.03	-0.16	-0.14	-0.24**
c. 従業員の帰属意識	0.07	-0.17	-0.16*	-0.31**
d. 職場のチームワーク	-0.08	-0.22*	-0.18*	-0.15
e. 経営参加意識	-0.06	-0.22*	-0.10	-0.15
f. 評価の公正・公平感	0.17	-0.14	-0.16*	-0.20*
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	-0.03	-0.08	-0.19*	-0.12
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	0.09	-0.01	-0.06	-0.11
i. 労働時間	-0.11	-0.04	-0.22**	-0.15
j. 一人当たりの仕事量	-0.00	0.11	0.08	-0.09
k. 優秀な人材の確保	0.04	-0.20*	-0.11	-0.13
l. 賃金管理	0.06	-0.01	-0.24**	-0.22*
m. 従業員の評価	-0.01	0.10	-0.30**	-0.28**
n. 業績	-0.08	-0.11	-0.12	-0.07

  

	採用		従業員構成	
	企業	労働組合等	企業	労働組合等
a. 従業員のモラル	-0.05	-0.03	-0.06	0.00
b. 仕事の能率	-0.06	-0.04	-0.16*	-0.06
c. 従業員の帰属意識	-0.09	0.09	0.01	0.00
d. 職場のチームワーク	-0.14	-0.06	0.01	0.12
e. 経営参加意識	-0.12	-0.03	-0.06	0.08
f. 評価の公正・公平感	-0.16*	0.17	-0.18*	0.08
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	-0.07	-0.10	0.10	0.10
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	-0.08	0.08	0.15	0.25**
i. 労働時間	0.02	-0.10	0.05	-0.02
j. 一人当たりの仕事量	0.09	-0.05	0.10	0.12
k. 優秀な人材の確保	0.10	0.02	-0.02	0.09
l. 賃金管理	-0.03	-0.17	0.02	0.01
m. 従業員の評価	-0.07	0.02	-0.03	-0.06
n. 業績	-0.03	-0.01	-0.00	-0.05

(次頁へ続く)

等の影響との相関係数をみると、おおむね次のことがいえる。

仕事の進め方については、企業では相関はみられないが、労働組合等では仕事の進め方がより共同作業であることと、d. 職場のチームワークがよくなったこと、e. 経営参加意識の高まり、k. 優秀な人材の確保がしやすくなったこととの間に弱い正の相関がみ

られた。

成果の把握については、企業では、成果の把握がより容易であることと、a. 従業員のモラルの向上、c. 従業員の帰属意識の高まり、d. 職場のチームワークの高まり、f. 評価の公正・公平感の増大、g. 従業員の収入安定に対する不安定感の弱まり、i. 労働時間の減少、l. 賃金管理の単純化、

表 17 (続き)

	昇 進		賃金格差		経営方針の決定方法	
	企業	労働組合等	企業	労働組合等	企業	労働組合等
a. 従業員のモラル	-0.09	-0.27**	-0.10	-0.01	0.03	0.07
b. 仕事の能率	-0.07	-0.28**	-0.02	-0.10	-0.08	0.01
c. 従業員の帰属意識	0.03	0.04	-0.12	0.14	-0.02	0.12
d. 職場のチームワーク	-0.05	0.01	-0.03	0.09	0.12	-0.02
e. 経営参加意識	-0.18*	-0.15	-0.09	-0.11	0.16*	0.04
f. 評価の公正・公平感	-0.11	-0.04	-0.19*	-0.10	-0.06	-0.03
g. 従業員の収入安定に対する不安定感	-0.04	0.03	0.09	-0.04	-0.02	-0.03
h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動	0.14	0.12	0.08	0.13	-0.00	0.03
i. 労働時間	0.04	0.12	0.04	0.17	-0.08	0.11
j. 一人当たりの仕事量	-0.03	0.01	-0.03	0.18	0.12	-0.01
k. 優秀な人材の確保	0.05	-0.02	-0.09	-0.10	-0.03	-0.10
l. 賃金管理	-0.11	0.09	-0.02	0.05	0.03	0.10
m. 従業員の評価	-0.16*	0.02	-0.06	0.05	-0.02	-0.05
n. 業績	-0.12	-0.31**	-0.05	-0.16	0.03	-0.10

(注) 数値はすべて相関係数。\*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$

m. 従業員の評価の単純化ということとの間に正の相関がみられた。労働組合等においても、成果の把握がより容易であることと、a. 従業員のモラルの向上, b. 仕事の能率の向上, c. 従業員の帰属意識の高まり, f. 評価の公正・公平感の増大, l. 賃金管理の単純化, m. 従業員の評価の単純化ということとの間に正の相関がみられた。これらの項目についてはb. 仕事の能率の向上を除き企業側の認識にもみられた項目であるが、企業においてみられたd. 職場のチームワークの高まり, g. 従業員の収入安定に対する不安定感の弱まり, i. 労働時間の減少という関係はみられなかった。

採用についての考え方として、企業では、より中途採用重視であることと、f. 評価の公正・公平感の増大ということとの間に弱い正の相関がみられた。しかし、労働組合等ではこうした相関はみられなかった。

従業員構成についての考え方として、企業では、より非正規社員の比率を高めるという方針と、b. 仕事の能率の向上, f. 評価の公正・公平感の増大ということとの間に弱い

正の相関がみられた。一方、労働組合等では、こうした関係はみられず、より非正規社員の比率を高めるという方針とh. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動の減少ということとの間に負の相関関係がみられた。

昇進についての考え方として、企業では、より若いうちから管理職に登用するという方針と、e. 経営参加意識の高まり, m. 従業員の評価の単純化ということとの間に弱い正の相関がみられた。一方、労働組合等では、こうした関係はみられず、より若いうちから管理職に登用するという方針と、a. 従業員のモラルの向上, b. 仕事の能率の向上, n. 業績の向上ということとの間に正の相関関係がみられた。

賃金格差についての考え方として、企業では、より業績・成果に応じて格差を大きくつけるという方針とf. 評価の公正・公平感の増大ということとの間に弱い正の相関がみられた。ただし、労働組合等ではこうした相関はみられなかった。

経営方針の決定方法についての考え方として、企業では、よりトップダウンであるとい

表 18 企業の特性等の違いによる業績給の拡大に伴う影響の程度の相違（結果まとめ）

項 目		企 業	労働組合等
仕事の進め方	より共同作業である		d. 職場のチームワークがよくなった e. 経営参加意識の高まり k. 優秀な人材の確保がしやすくなったこと
成果の把握	より容易であること	a. 従業員のモラルの向上 c. 従業員の帰属意識の高まり d. 職場のチームワークの高まり f. 評価の公正・公平感の増大 g. 従業員の収入安定に対する不安定感の弱まり i. 労働時間の減少 l. 賃金管理の単純化 m. 従業員の評価の単純化	a. 従業員のモラルの向上 b. 仕事の能率の向上 c. 従業員の帰属意識の高まり f. 評価の公正・公平感の増大 l. 賃金管理の単純化 m. 従業員の評価の単純化
採用についての考え方	より中途採用重視	f. 評価の公正・公平感の増大	
従業員構成についての考え方	より非正規社員の比率を高める	b. 仕事の能率の向上 f. 評価の公正・公平感の増大	h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動の増加
昇進についての考え方	より若いうちから管理職に登用	e. 経営参加意識の高まり m. 従業員の評価の単純化	a. 従業員のモラルの向上 b. 仕事の能率の向上 n. 業績の向上
賃金格差についての考え方	より業績・成果に応じて格差を大きくつける	f. 評価の公正・公平感の増大	
経営方針の決定方法についての考え方	よりトップダウン	e. 経営参加意識の高まり	

うことと、e. 経営参加意識の高まりということとの間に弱い負の相関がみられた。ただし、労働組合等ではこうした相関はみられなかった。

これらをみると、成果の把握の容易さは業績給の拡大によって従業員に対する影響が大きいことがわかる。その他の属性や方針については上記のとおりであるが、それほど強い相関とはいえない。

このように、業績給の拡大により様々な影響をもたらすが、その影響も企業の特性や経営方針により異なること、また、企業と労働組合等の認識には若干のギャップがあることが明らかになった。

以上をまとめると表 18 のとおりである。

#### 4 ま と め

本稿では成果主義の拡大とその影響についての実証分析を中心に検討を行った。実証分析では、必ずしも十分な結果を得ることはできなかったが、興味深い結果もいくつかみられた。まとめとしてその結果と今回の分析の限界を整理することとする。

第 1 に、同一年齢内賃金格差を拡大している企業の特性として、若いうちから管理職として登用しようという昇進方針や終身雇用についての見直し意向などをより強く持っていることであることが明らかになった。

第 2 に、同一年齢内賃金格差の拡大や業績給の拡大は、従業員のモラル、仕事の能率、経営参加意識などに対してプラスの影響を及ぼす一方で、従業員の結果偏重・短期的視野

での行動などのマイナス面の影響もみられることが明らかになった。

第3に、業績給を拡大した場合の企業特性による影響の違いとしては、成果の把握が容易であるかどうかによる違いが大きかった。特に、成果の把握がより容易であることと、従業員のモラルの向上、従業員の帰属意識の高まりとの間に正の相関がみられた。ただし、企業と労働組合等における認識のギャップもみられた。

しかしながら、本分析においてはいくつかの問題点や限界があった。具体的には、影響についてはあくまでも回答者による主観的なものであったこと、労働者個人の認識ではなく労働組合等であったことなどがあげられる。さらに、成果主義的な賃金決定が企業の中に浸透してきたのは最近であり、現時点で評価を下すのは困難かもしれない。

今後は、こうしたアンケート調査の分析に加え、詳細なインタビュー調査を実施することが必要であろう。

## 注

- 1) 例えば、(財)連合総合生活開発研究所(2003)によると、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」を「重視する」あるいは「やや重視する」企業の割合は9割を超えている。
- 2) 本稿は、筆者が北海学園大学大学院経済学研究科に提出した修士論文「成果主義的な賃金決定の強まりとその影響についての実証分析」(2001年3月)第6章の一部を加筆・修正したものである。
- 3) 高橋(2004)など。
- 4) 亀野(2001)では、賃金センサスによるマクロデータを用い、我が国全体における同一年齢内賃金格差の状況を分析しており、中高年を中心に格差が拡大していること、その要因として高齢化の進展が大きいことを明らかにしている。また、亀野(2002)では、高齢化の進展やその対応から個別企業は同一年齢内の賃金格差を拡大していることを北海道内企業のアンケート調査より明らかにしている。
- 5) 労働組合等については、対象労働組合の名称及

び住所が北海道経済部労政福祉課編「北海道労働組合名鑑(平成11年版)」により把握できているものについては直接郵送したが、そうでない労働組合等については企業に郵送し配布してもらった。なお、返送はいずれの場合も当該労働組合等から直接郵送により回収した。

- 6) 分析は企業の回答を中心に行ったが、労使の認識のギャップをみるためにそれぞれの回答状況についての分析も必要に応じて行った。
- 7) アンケート調査においては、①属人的給与部分(年齢、勤続年数、学歴など)、②職務給部分(職務内容、職種、役職位など)、③職能給部分(職務遂行能力、資格など)、④業績給部分(業績によって決定される部分)の4つに分け、それぞれ、1. 新設、2. 拡大、3. ほぼ同じ、4. 縮小、5. 廃止、6. ないの6つの選択肢の中から回答を得ている。
- 8) アンケート調査上は労働者の代表である労働組合等であり、必ずしも労働者の意識を代表しているわけではなく、不十分であるかもしれないが、企業の回答よりは労働者の意識に近いのではないかと考えられる。

## 文 献

- 玄田有史・神林龍・篠崎武久(1998)、「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」,(財)社会経済生産性本部労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築——個と集団の新たなコラボレーションにむけて——』,(財)社会経済生産性本部生産性労働情報センター, pp.43-67
- 亀野淳(2001)、「最近の賃金格差の動向と変化要因についての実証分析——賃金センサスを用いた分析——」,『北海学園大学大学院経済学研究科研究年報』, No.2, pp 13-23
- 亀野淳(2002)、「成果主義と企業内賃金格差についての実証分析——北海道内企業アンケート調査結果から——」,『北海道大学大学院教育学研究科紀要』, No.87, pp 67-91
- Lazear, Edward P. (1998), *Personal Economics for Managers*, John Wiley & Sons, New York (樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』, 日本経済新聞社, 1998年)
- 三谷直紀(1997)、『企業内賃金構造と労働市場』, 勁草書房
- 守島基博(1999)、「成果主義の浸透が職場に与える影響」,『日本労働研究雑誌』No.474, pp.2-14
- 守島基博(2004)、「成果主義は企業を活性化するか」,『日本労働研究雑誌』No.525, pp.34-37

- 奥西好夫（1998）、「企業内賃金格差の現状とその要因」、『日本労働研究雑誌』No.460, pp.2-16
- 財連合総合生活開発研究所（2003）、『企業組織と職場の変化に関する調査研究報告書』
- 高橋信夫（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（1998）、「日本企業の評価・処遇制度—現状と展望」、『一橋大学経済研究所ディスカッション・ペーパー・シリーズ』No.352, pp.1-31
- 都留康・守島基博・奥西好夫（1999）、「日本企業の人事制度——インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に——」、『一橋大学経済研究』vol.50, No.3, pp.259-283