

《論 文》

成果主義と従業員の仕事パフォーマンス： 電機・電子・情報関連産業の技術者のケース*

宮 本 大

Performance-based Pay System and Employees' Performance: Case on Researchers and Engineers in Industries of Electrical, Electronic and Information & Communication Technology
DAI MIYAMOTO

キーワード

成果主義 (Performance-Based Pay System), 従業員のパフォーマンス (Employees' Performance), 企業および従業員データによる実証的分析 (Empirical Analysis using Firm and Employee Level Data)

1 はじめに

1990年代から続く厳しい長期不況や国際競争の激化に伴い、企業活動のあり方が大きく変化し、その中で日本企業は人的資源管理において「成果主義」という短期的かつ個人の成果を重視する傾向を強めてきた。こうした変化は技術者の仕事にも影響を与えている。これまで技術者の仕事、つまり技術開発は成果主義とは馴染まないと考えられてきた。それは、たとえば、技術開発にはすぐに成果がでないものがあり、成果を求めるためにはある程度の期間が必要であることがあげられる。しかし、今日の日本企業を取り巻く厳しい経営環境のもとでは費用と便益（成果）を考慮し、効率的な技術開発活動が強く求められてもいる。

こうした時代背景を意識し、本稿では、近年、進展してきた成果主義が技術者個人の仕事パフォーマンスにどのような影響を与えているのかを検討することを主たる目的とする。具体的に、次節では、アンケート調査の結果を用い、技術者個人の仕事パフォーマンスをどのように測るのかを説明し、その状況を概観する。そして3節では、技術者のパフォーマンスに成果主義がどのように関係するかを説明し、それ

に基づき、データによる実証分析を実施する。最後に得られた知見をまとめ結語とする。

なお本稿は成果主義と能力開発との関係を検討した宮本（2009）の発展的一考察である。したがって分析上、重複する部分については詳細な説明を割愛した。

2 技術者個人の仕事パフォーマンス

最初に、本稿で利用するデータについて簡単に触れておこう。利用データは、電機連合によって2008年1月に実施された「高付加価値技術者のキャリア開発に関する調査」の個票データである。この調査は、一般技術者（技術系組合員）、技術系管理者、そして企業を対象に実施された。本稿では一般技術者データに企業データを連結させた個票データを利用する。なお一般技術者の回答は3,657（回答率81.3%）、そして企業は63（同78.8%）であった。

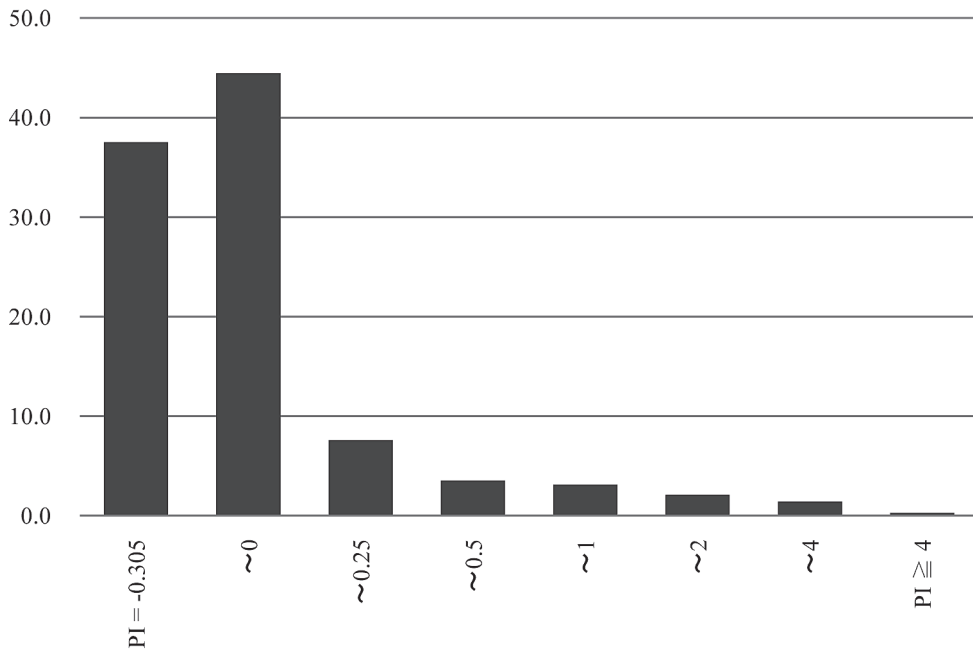
では本稿における技術者個人の仕事パフォーマンスを定義しよう。一般的に従業員の業績を測ることはそれほど容易なことではないが、これまでの先行研究では、技術者のパフォーマンスを示す指標として「特許出願件数」、「社内技術報告数（技術報告書執筆、社内発表などの合計数）」、「社外依頼講演数」および「学会など

での社外発表数」などの情報が用いられてきた¹⁾。本稿も先行研究に倣い、2005～2007年の3年間における技術開発活動の成果として上記4つの情報を利用し、また全ての情報を活用するために合成指標を作成した²⁾。これら情報は個人の仕事パフォーマンスを客観的に観察できることから、この合成指標を「客観パフォーマンス」と呼ぶことにする。

この指標では、過去3年間において上記の4つの成果がひとつもあがらなかった技術者は最

小値-0.305をとり、いずれかの成果があがると数値が大きくなっていき、パフォーマンスが高まると解釈する。その分布をみると、成果を上げていない技術者は37.5%と3分の1を越え、また-0.305～0の範囲が44.5%と最大となり、その後の範囲では順次割合が低下する(図1)。次に担当職務別の平均値をみると、特に基盤・応用研究などに従事する技術者の平均値が高く、次に高い技術・特許管理に従事する技術者との間にすら統計的に有意な差異が存在す

図1 客観パフォーマンスの分布 (N=3577, %)



注：PIは客観パフォーマンスを示す。

表1 客観パフォーマンスの担当職務別平均値および平均値差異のt検定

| N = 3571 | 平均値 | 分布% | 平均値差異の統計的有意性 | | | | | |
|------------------------|--------|------|--------------|---|----|---|---|---|
| | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| ① 基盤・応用研究 | 0.494 | 5.2 | | | | | | |
| ② 調査・企画、技術・特許管理 | -0.041 | 3.6 | ** | | | | | |
| ③ 開発・設計 | -0.042 | 50.6 | ** | | | | | |
| ④ その他 | -0.146 | 3.2 | ** | | | | | |
| ⑤ 営業・技術サービス、情報処理・ソフト開発 | -0.180 | 21.5 | ** | * | ** | | | |
| ⑥ 生産技術・IE、生産・品質管理 | -0.202 | 15.9 | ** | * | ** | | | |

注：**は1%，*は5%有意水準

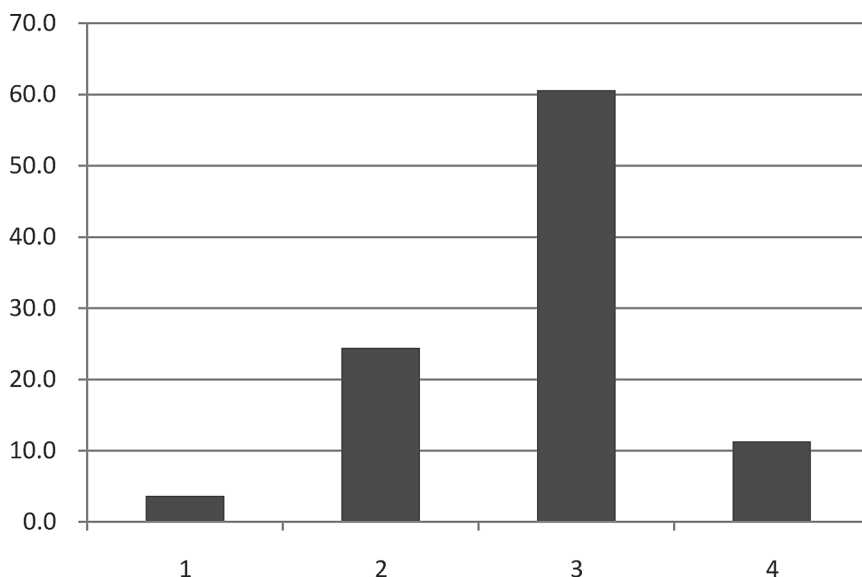
る（表1）。

このように客観パフォーマンスには担当職務別にかかなりの偏りが存在するため、もうひとつ別の指標を利用して複眼的に仕事パフォーマンスを検証しよう。先の指標が相対的に客観度の高いものであることから技術者の主観を取り込み、かつ担当職務別の差異がより小さいものを利用したい。こうした条件を考慮すると、技術者が「自分の能力を発揮できますか」という質問に対して当てはまり度を4段階で回答した結

果が利用できると考えられる。また、「能力を発揮する」とは、成果を挙げるために行動する、つまりはパフォーマンスすることと解釈でき、その意味において、この能力発揮をパフォーマンスとして採用する（以下では「主観パフォーマンス」と呼ぶ）。

主観パフォーマンスの現状は客観指標より正規分布に近く、かつ担当職務別では狙い通り、偏りが大きく緩和されている（図2、表2）。

図2 主観パフォーマンス指標の分布 (N=3641, %)



注：「能力を発揮できる」という状況に対する当てはまりの回答。

1 = あてはまらない, 2 = あまりあてはまらない, 3 = ややあてはまる, 4 = あてはまる

表2 主観パフォーマンスの担当職務別平均値および平均値差異のt検定

| N = 3634 | 平均値 | 分布% | 平均値差異の統計的有意性 | | | | | |
|------------------------|-------|------|--------------|---|---|---|---|---|
| | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| ① 基盤・応用研究 | 2.083 | 5.3 | | | | | | |
| ② 調査・企画、技術・特許管理 | 2.138 | 3.6 | | | | | | |
| ③ 生産技術・IE、生産・品質管理 | 2.183 | 15.8 | | | | | | |
| ④ 営業・技術サービス、情報処理・ソフト開発 | 2.212 | 21.4 | * | | | | | |
| ⑤ 開発・設計 | 2.216 | 50.6 | * | | | | | |
| ⑥ その他 | 2.352 | 3.4 | ** | * | * | * | | |

注：**は1%, *は5%有意水準

3 個人の仕事パフォーマンスの決定

3-1 理論的考察

個人の仕事パフォーマンスは、主に、その人の「モチベーション」や「能力」が影響を及ぼすと考えられる。また職種や年齢などの個人属性によっても異なるであろう。それゆえ以下のようなパフォーマンス関数を想定する³⁾。

$$\begin{aligned} \text{仕事パフォーマンス} \\ = f_p(\text{モチベーション, 能力, その他変数}) \end{aligned} \quad (1)$$

では成果主義はこのパフォーマンス関数にどのように関係してくるのであろうか。実際には様々な経路を通じて影響を及ぼすと考えられるが、その主たる経路を企業が成果主義を導入する理由から探っていこう（表3参照）。労働政策研究・研修機構（2006）の調査と本稿データの結果によると、企業が成果主義を導入した理由は、前者では、「従業員のやる気を引き出すため（77.8%）」、「評価・処遇制度の納得性を高めるため（59.8%）」そして「従業員個人の目標を明確にするため（53.6%）」が企業の回答割合の高かった上位3つであり、いずれも従業員のやる気やモチベーションなどインセンティブに関連し、また後者でもほぼ同内容の項目が上位を占め、成果主義を通じて個人のモチベーションを高めることに重きが置かれていることが分かる。つまり(1)式において成果主義は

モチベーションを通じて仕事パフォーマンスを高めることが想定されていると考えられよう。

すると、成果主義はモチベーションにどのように影響を及ぼすのであろうか。この点については、標準的な契約理論に基づく労働意欲の決定要因分析によると、個人のモチベーション（労働意欲）は、

$$\begin{aligned} \text{モチベーション} \\ = f_e(\text{機能的条件, 制度的条件}) \end{aligned} \quad (2)$$

として決定される⁴⁾。ここでの機能的条件とは職務権限の大きさなど働き方を表し、また制度的条件とは賃金制度などのあり方を示す。したがって成果主義は後者の条件としてモチベーションに影響を及ぼすと考えられる。

以上の議論より、(1)、(2)式を利用して成果主義を含めた仕事パフォーマンス関数を導出すると、

$$\begin{aligned} \text{仕事パフォーマンス} \\ = f_p(\text{成果主義, 機能的条件, 能力, その他変数}) \end{aligned} \quad (3)$$

と表すことができる。

3-2 数量データによる実証分析

ここでは先に説明したデータベースを利用して(3)式によって決定される仕事パフォーマンスに関する実証分析を行う。では独立変数から説明していこう⁵⁾。まず能力変数は、技術者の職

表3 企業が成果主義を導入した理由

| JILPT | | 本稿データ | |
|-------------------|------|------------------|------|
| 従業員のやる気を引き出すため | 77.8 | 従業員のやる気の促進 | 78.4 |
| 評価・処遇制度の納得性を高めるため | 59.8 | 評価・処遇制度の納得性の向上 | 76.5 |
| 従業員個人の目標を明確にするため | 53.6 | 従業員個々人の目標の明確化 | 51.0 |
| 会社業績対応で、人件費を調整 | 37.0 | 賃金における勤続部分の廃止・縮小 | 49.0 |
| 賃金の勤続部分の廃止・縮小 | 27.6 | 労働時間で生産性を測ることは困難 | 13.7 |

注：JILPTは労働政策研究・研修機構（2006）より

務遂行能力を構成する20項目の保持状況についての回答結果を主成分分析にかけ、抽出された4つの特徴を指標化したものである⁶⁾。第一の特徴は「専門的な理論知識」, 「独創的発想力」, 「問題解決力」, 「問題把握力」および「論理的思考力」の5つの要素によって特徴づけられる「知的能力」。次の特徴は「協調性」, 「傾聴力」および「意思疎通力」の3要素に特徴づけられる「協調的性向」。続いて第三の特徴は「向上心」, 「挑戦意欲」, 「持久力」および「責任感」の4要素による「前向き性向」。そして、最後は「企業戦略との関係意識」, 「リーダーシップ」, 「コスト意識」, 「顧客意識」, 「企画立案力」, 「人材育成意識」および「対外折衝力」の02項目が強く寄与する「管理者特性」である。いずれの特徴も主成分スコアが高いほど能力保有が高いことを意味し、仕事パフォーマンスに対しては正の効果が期待される。

次に機能的条件であるが、これは様々な観点から取り上げることが可能であり、本稿では仕事環境として、リスクを気にせず新しいことに挑戦できる程度などを指標化した「仕事の自由度」, また仕事上での問題や悩みを解決するための人的ネットワークの広さを指標化した「相談ネットワーク」, さらに「仕事とのマッチング」, 「配属希望の実現度」といった4つを取り上げる。いずれもより効果的に仕事を行うことを促すことから仕事パフォーマンスに対してプラスに働くと考えられる。

次に、成果主義について説明しよう。本稿では、成果主義を「個人の仕事の業績を評価項目に取り入れる制度」と定義し、次の二つの視点からとらえる。ひとつは、人事制度において企業が成果主義を導入していると認識しているか否か、という成果主義の静的状況であり、対象企業では85.7%が成果主義を導入していた。また、もうひとつは、企業の人事制度における成果主義化が進展しているのかという動的状況である。より具体的には、過去5年間における成果主義に関連する項目（基本給の個人業績・成果と職務・役割部分、賞与の個人業績）の変化

であり、近年の成果主義化の中心は依然として個人の業績・成果の評価を強化する点にあることが確認できる。以上の議論より、分析における成果主義指標は「成果主義の導入」と「成果主義の進展」を利用する。

ところで、企業の成果主義の導入理由に従うと、成果主義が及ぼす仕事パフォーマンスへの効果はプラスになると予想される。しかし多くの先行研究によると、成果主義とモチベーションの間には直接的な関係は希薄で、能力開発機会の提供や評価における公平性の強化などの補完的な制度整備と組み合わせないと効果が表れないことが指摘されている⁷⁾。つまりモチベーションを通じた仕事パフォーマンスへの影響も当然、そうした結果と整合的になるものと考えられる。それゆえ、ここでは「能力開発に対する企業の積極性」および「多忙による能力開発機会の喪失」に対する従業員の認識の度合いを能力開発機会の提供状況の代理指標とみなし、それぞれ成果主義指標との交差項も説明変数として採用する。したがって直接的な成果主義の効果は見られないかもしれないが、成果主義指標との交差項において、企業の積極性はプラス、機会の喪失はマイナスの効果が予想される。

最後に、従属変数は2節で説明した客観および主観パフォーマンスの両指標を利用する。なお前者は説明したとおり、3割を超える技術者が成果なしであることから、そうした技術者と成果を上げている技術者間にデータの切断が起こっていると考えられる。それゆえトービットモデルによる分析を行う。また後者は4段階の順序による回答であることから、順序ロジットモデルによる分析を実施する。

分析結果は表4に示した。まず各説明変数で効果が見られたものをみていこう。能力指標では、知的能力と前向き性向が客観・主観の両パフォーマンスに対してプラスの効果を示した。また管理者特性は客観指標のみ、協調的性向は主観指標に対してのみプラスに寄与していた。次に、機能的条件としての仕事環境の効果をみ

表4 技術者個人の仕事パフォーマンスの決定要因分析

| | トービットモデル (被説明変数: 客観パフォーマンス) | | | | | |
|----------------|------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
| | Coef. | Std. Err. | Coef. | Std. Err. | Coef. | Std. Err. |
| 能力指標: | | | | | | |
| 知的能力 | 0.1157 | 0.0202 ** | 0.1012 | 0.0182 ** | 0.1157 | 0.0202 ** |
| 前向き性向 | 0.0586 | 0.0196 ** | 0.0616 | 0.0178 ** | 0.0584 | 0.0196 ** |
| 協調的性向 | 0.0340 | 0.0195 | 0.0280 | 0.0178 | 0.0341 | 0.0195 |
| 管理者特性 | 0.0841 | 0.0214 ** | 0.0651 | 0.0195 ** | 0.0840 | 0.0214 ** |
| 仕事環境指標: | | | | | | |
| 相談ネットワーク | 0.0642 | 0.0162 ** | 0.0688 | 0.0149 ** | 0.0642 | 0.0162 ** |
| 仕事の自由度 | 0.0425 | 0.0188 * | 0.0400 | 0.0171 * | 0.0423 | 0.0187 * |
| 仕事のマッチング | 0.0381 | 0.0399 | 0.0421 | 0.0364 | 0.0380 | 0.0399 |
| 配属希望 | 0.0947 | 0.0428 * | 0.0764 | 0.0386 * | 0.0943 | 0.0427 * |
| 成果主義関連指標: | | | | | | |
| 成果主義の導入 | 0.5663 | 0.5627 | 0.6548 | 0.3458 | | |
| ×企業の積極性 | 0.0290 | 0.1118 | 0.0209 | 0.1071 | | |
| ×機会喪失 | -0.0142 | 0.1056 | -0.0221 | 0.1013 | | |
| 成果主義の進展 | 0.0390 | 0.1369 | | | 0.0391 | 0.1369 |
| ×企業の積極性 | 0.0094 | 0.0116 | | | 0.0091 | 0.0115 |
| ×機会喪失 | -0.0088 | 0.0111 | | | -0.0089 | 0.0110 |
| 企業の積極性 | 0.0281 | 0.1101 | 0.0209 | 0.1062 | 0.0001 | 0.0202 |
| 多忙による機会喪失 | -0.0112 | 0.1036 | -0.0138 | 0.1001 | 0.0028 | 0.0183 |
| Number of obs | 2818 | | 3186 | | 2818 | |
| Log likelihood | -2692 | | -2968 | | -2692 | |
| Pseudo R2 | 0.097 | | 0.101 | | 0.097 | |
| | 順序ロジットモデル (被説明変数: 主観パフォーマンス) | | | | | |
| | Coef. | Std. Err. | Coef. | Std. Err. | Coef. | Std. Err. |
| 能力指標: | | | | | | |
| 知的能力 | 0.4200 | 0.0515 ** | 0.4173 | 0.0479 ** | 0.4198 | 0.0515 ** |
| 前向き性向 | 0.2758 | 0.0505 ** | 0.2680 | 0.0472 ** | 0.2765 | 0.0504 ** |
| 協調的性向 | 0.1631 | 0.0494 ** | 0.1639 | 0.0465 ** | 0.1639 | 0.0494 ** |
| 管理者特性 | 0.0886 | 0.0544 | 0.0780 | 0.0513 | 0.0879 | 0.0544 |
| 仕事環境指標: | | | | | | |
| 相談ネットワーク | 0.1096 | 0.0416 ** | 0.1309 | 0.0396 ** | 0.1096 | 0.0416 ** |
| 仕事の自由度 | 0.2678 | 0.0476 ** | 0.2954 | 0.0448 ** | 0.2693 | 0.0476 ** |
| 仕事のマッチング | 2.0782 | 0.1063 ** | 2.0896 | 0.0999 ** | 2.0775 | 0.1063 ** |
| 配属希望 | 0.6569 | 0.1064 ** | 0.6569 | 0.0991 ** | 0.6556 | 0.1063 ** |
| 成果主義関連指標: | | | | | | |
| 成果主義の導入 | 2.1192 | 1.4061 | -1.2542 | 1.1742 | | |
| ×企業の積極性 | 0.0396 | 0.2608 | 0.0223 | 0.2565 | | |
| ×機会喪失 | -0.2011 | 0.2571 | -0.1892 | 0.2537 | | |
| 成果主義の進展 | 0.0473 | 0.3228 | | | 0.0491 | 0.3227 |
| ×企業の積極性 | 0.0499 | 0.0272 * | | | 0.0481 | 0.0255 * |
| ×機会喪失 | -0.0088 | 0.0289 | | | -0.0057 | 0.0286 |
| 企業の積極性 | 0.2263 | 0.2560 | 0.1898 | 0.2538 | 0.1909 | 0.0507 ** |
| 多忙による機会喪失 | 0.0186 | 0.2521 | 0.0113 | 0.2504 | -0.1740 | 0.0462 ** |
| Number of obs | 2859 | | 3233 | | 2859 | |
| Log likelihood | -2228 | | -2520 | | -2229 | |
| Pseudo R2 | 0.219 | | 0.228 | | 0.219 | |

注: 推計はすべて、性別、年齢、学歴、採用形態、担当職務、職位、所属企業の個人属性を制御している。有意水準**1%, *5%。

ると、主観パフォーマンスはすべての仕事環境指標が、また客観パフォーマンスには仕事マッチングを除く指標がプラスの効果を示した。さらに成果主義の効果について、技術者の仕事パフォーマンスに対し、成果主義の導入および進展は、ともに直接的な効果を示さなかった。また能力開発機会との交差項も客観パフォーマンスには影響を及ぼしていない。しかし主観パフォーマンスに対しては、企業の積極的な姿勢は主観パフォーマンスを高めると同時に、成果主義の進展している企業ほどその効果が高まるとの結果が得られた。また多忙による能力開発機会の喪失は主観パフォーマンスを低下させていることが示唆される。

4 まとめ

本稿は、近年の成果主義化の進展が技術者個人の仕事パフォーマンスにどのような影響を与えているのかを数量データによる実証分析によって検討してきた。以下、主な知見をまとめ

ると、まず個人の能力について、知的能力や前向き性向は個人の仕事パフォーマンスの向上に欠かせない要素である。また協調的性向は能力発揮に対して効果を示し、チームやプロジェクトなど組織的に技術開発を行う機会が増えつつある今日、能力を発揮するには他者との協調の重要性が高まっていると解釈できよう。また管理者特性は客観指標に対して効果的であり、成果主義の台頭にともない組織管理において成果・業績を管理することも求められ、それゆえ成果への拘りを高めるのかもしれない。また仕事環境はいずれも仕事パフォーマンスを高めることが示された。このように能力開発や仕事環境の整備は個人の仕事パフォーマンスを高めるために重要であることが確認できた。

では成果主義はというと、先行研究の知見同様、直接的な効果は示されなかったが、企業の積極的な能力開発機会の提供が主観パフォーマンスである能力発揮を高め、同時に成果主義が進展している企業ほど、その効果が高まる。この結果は、成果主義は直接的にモチベーション

付表 推計に利用した変数の基本統計

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|-----------|------|---------|-----------|----------|---------|
| 客観パフォーマンス | 3577 | -0.0732 | 0.5971 | -0.3050 | 12.5013 |
| 主観パフォーマンス | 3641 | 2.2049 | 0.6800 | 1 | 4 |
| 能力指標： | | | | | |
| 知的能力 | 3553 | 0.0581 | 0.9049 | -2.9752 | 3.9829 |
| 前向き性向 | 3553 | 0.0994 | 0.8328 | -2.6144 | 2.9923 |
| 協調的性向 | 3553 | 0.0270 | 0.8586 | -2.6929 | 4.5260 |
| 管理者特性 | 3553 | 0.0224 | 0.8729 | -2.7185 | 3.5855 |
| 仕事環境指標： | | | | | |
| 相談ネットワーク | 3630 | 2.0628 | 1.0540 | 0 | 7 |
| 仕事の自由度 | 3630 | 0.0000 | 1.0013 | -1.7826 | 3.1163 |
| 仕事のマッチング | 3638 | 0.6756 | 0.4682 | 0 | 1 |
| 配属希望 | 3648 | 0.2286 | 0.4200 | 0 | 1 |
| 成果主義関連指標： | | | | | |
| 成果主義の導入 | 3408 | 0.9730 | 0.1621 | 0 | 1 |
| ×企業の積極性 | 3408 | -0.0268 | 0.9727 | -2.5238 | 2.1116 |
| ×機会喪失 | 3408 | -0.0076 | 0.9830 | -1.7310 | 2.8231 |
| 成果主義の進展 | 3010 | -0.5772 | 1.5253 | -3.8209 | 0.7333 |
| ×企業の積極性 | 3010 | -0.1007 | 1.5573 | -8.0680 | 9.6430 |
| ×機会喪失 | 3010 | 0.0681 | 1.6187 | -10.7867 | 6.6139 |
| 企業の積極性 | 3657 | 0.0002 | 0.9974 | -2.5238 | 2.1116 |
| 多忙による機会喪失 | 3657 | -0.0009 | 0.9975 | -1.7310 | 2.8231 |

を向上させないが能力開発機会の提供などの補完的な制度整備によって効果を発揮することを示した先行研究の結果と整合的である。つまり、成果主義はモチベーションを通じて個人の仕事パフォーマンスに影響を与えていることが示唆される。

最後に本稿に残された数多くの課題のうち、いくつかに触れておこう。まず本稿では成果主義の効果を発揮させる補完的な制度や慣行として能力開発機会の提供に関する情報を取り上げたが、仕事の権限や評価の公平性など、そのほかにも多くの制度・慣行が存在し、それらを含めた包括的な検討が必要であろう。また企業にとって成果主義の導入は個人のモチベーションを高め、仕事パフォーマンスを向上させることは当然想定しようが、さらにその先の企業パフォーマンスの向上まで視野にいれているものと思われる。つまりは成果主義が企業パフォーマンスにまで影響を及ぼしているのかを検討する必要がある⁸⁾。すべては今後の課題である。

注

- * 本稿は以下の科研費よりサポートを受けている。基盤研究(C)「包括的な企業統治と賃金分配システムの変容との関係についての実証的研究(課題番号:20530371)」, 基盤研究(B)「研究開発職のモチベーションと創造性に影響を与える新たな人的資源管理に関する研究(研究課題番号:20330089)」。
- 1) 石田(2002), 義村(2007)など。
 - 2) 4つの情報の統合指標は主成分分析によって抽出した第一主成分スコアである。
 - 3) このパフォーマンス関数は、ある種の個人の生産関数を意味する。そこでは本来、労働投入量を変数として加えるべきであるが、今回の調査では労働投入量に相当する変数がないため考慮していな

い。この点は今後の課題として極めて重要である。

- 4) この契約理論に基づく労働意欲の決定モデルの導出については、大竹・唐渡(2003)が詳細に説明しており、本稿ではそれを参考にした。
- 5) 独立変数に関する議論はいずれも宮本(2009)に詳述されているため、ここでは簡単に説明するにとどめる。
- 6) いずれも主成分スコアによって指標化されている。
- 7) 守島(1999), 玄田ほか(2001), 大竹・唐渡(2003), 開本(2005)など。
- 8) この点については、Miyamoto and Higuchi(2008)において検討されているが、量・質ともに十分に議論されているとはいいがたい。

【参考文献】

- 石田英夫編著(2002)『研究開発人材のマネジメント』慶応義塾大学出版会。
- 大竹文雄・唐渡広志(2003)「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54(3), pp.193-205。
- 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), pp.18-31。
- 開本浩矢(2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, pp.64-74。
- 宮本大(2009)「能力開発と成果主義: 電機・電子・情報関連産業の技術者のケース」『流通経済大学論集』44(3), 近刊。
- 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), pp.2-14。
- 義村敦子(2007)『基礎研究者の職務関与と人的資源管理』慶応義塾大学出版会。
- 労働政策研究・研修機構(2006)『現代日本企業の人材マネジメント』—プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ—労働政策研究報告書 No.61。
- Miyamoto Dai and Higuchi Junpe, (2007) "Paying for Success: Performance-Related Pay Systems and its Effects on Firm Performance in Japan", *Asian Business & Management*, 6 (s1), pp.S9-S31。