

## 《論 文》

# 成果主義の決定要因に関する一考察 —成果主義は戦略に従うのか\*—

宮 本 大

Inquiry into the Determinants of Performance-Related Pay System:  
Dose the PRP System Follow the Strategy?  
DAI MIYAMOTO

キーワード

成果主義 (Performance-Related Pay (PRP) System), 事業戦略 (Business Strategy), 技術開発活動 (Research and Development Activity)

## 1 はじめに

労働政策研究・研修機構 (2006) によると、日本企業が成果主義を導入する目的は大きく分けると二つあり、一つは従業員の意欲を喚起するインセンティブとして、もう一つは硬直化した人件費と業績との連動性を高め、労務コストの抑制を図ることであった (表1参照)。こうした目的の背景には「失われた10年」以降、企業の経営環境が厳しさを増し、それへの対応であることが、従来の成果主義導入や状態を決定する要因を探る先行研究から明らかにされてきた。本稿は、企業アンケート調査のデータを用い、一連の先行研究において相対的に検討が十分とは言いがたい、戦略が成果主義の状態決定に及ぼす影響、つまり成果主義は戦略に従うの

かという主題を検証することを目的としている。

では本稿の思考枠組を説明しておこう。企業戦略が組織改革を主導してきたことが指摘されたのは新しい話ではない。その先達である Chandler (1962) は1950年代以前のアメリカ企業の経営管理を丹念に比較し、戦略とは、市場の需要に応じて経営資源を割り振る計画であり、組織とは、経営資源を市場需要に適合させるための仕組みであると定義し、戦略が組織を規定することを示した<sup>1)</sup>。ここで経営資源とは工場、機械、建物などの物的資本だけでなく、実は最も重要なものとして人員の技術・販売・管理上の能力といった人的資本を含んでいる。つまり、明示的には示されていないものの、戦略の変化はやがては人的資源管理の修正へと結びつくことが示唆されている。この知見は1980

表1 企業が成果主義を導入した目的：企業割合 (%)

|                    |      |
|--------------------|------|
| ①従業員のやる気を引き出すため    | 77.8 |
| ②評価・処遇制度の納得性を高めるため | 59.8 |
| ③従業員個個人の目標を明確にするため | 53.6 |
| ④会社業績対応で、人件費を調整    | 37.0 |
| ⑤賃金の勤続部分の廃止・縮小     | 27.6 |

注：回答企業数1214社、上位5つまで記載。調査は2004年。  
出所：労働政策研究・研修機構 (2006)

年代以降に研究枠組みが構築されてきた戦略的人的資源管理論、とりわけコンティンジェンシー・アプローチと呼ばれる考え方に踏襲されている。コンティンジェンシー・アプローチは、戦略とHRMの整合性が組織業績向上の前提と考え、それぞれの戦略には最適なHRMが存在すると指摘する<sup>2)</sup>。

このコンティンジェンシー・アプローチの考え方を、近年の日本企業の人事制度改革に照らし合わせると、グローバルイゼーションや国際化に伴う競争の激化などの市場の変化に対して企業は戦略を変化させ、その結果、経営資源を適応させる変化として成果主義的HRMが導入されていくことが見て取れる。たとえば石田(2006)は、近年の成果主義化は、人材育成・組織重視の組織の論理から構築してきた人事制度を、市場の論理から設計し直そうとするパラダイムチェンジと解釈し、市場から人事制度を構築するには、企業戦略に見合った組織のあり方を問う必要があり、戦略のあり様が人事制度の形態を決め、それが今日の成果主義的な人事制度をつくり上げていると戦略→成果主義の関係を描いている。

このように企業戦略の変化が組織改革を促し、その組織改革において人事制度が修正されていくと議論されている。本稿ではこうした文脈において、近年の企業戦略の変化がやがては成果主義に影響を与えると考え、それを数量データを用いて確認しようとするものである。

## 2 戦略と成果主義の現状

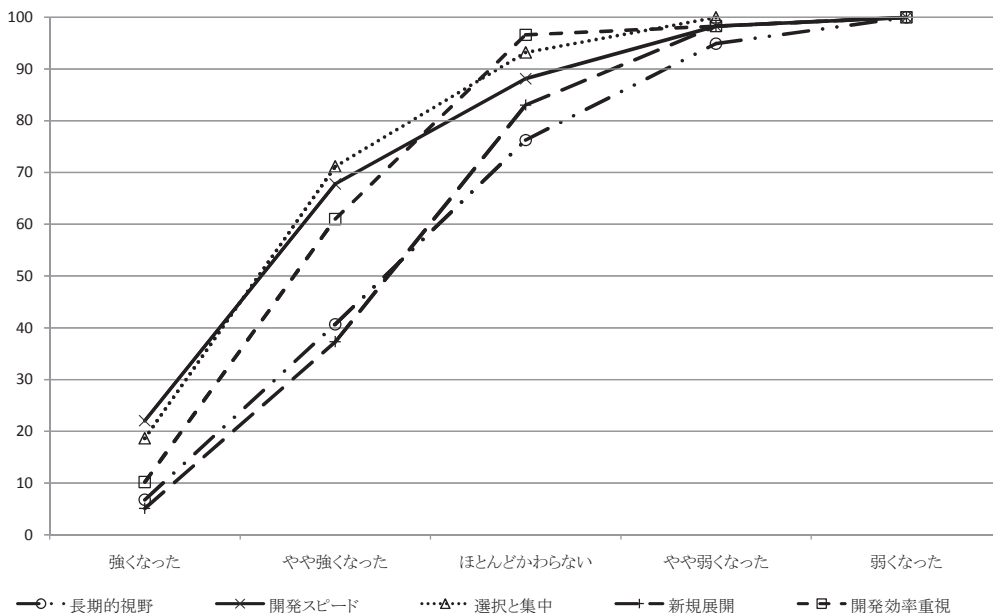
ここではデータを利用して、近年の日本企業における戦略および成果主義の現状をみておこう。最初に使用するデータと、その特徴を述べておく。まず利用するデータは、電機連合によって2008年1月に実施された「高付加価値技術者のキャリア開発に関する調査」の企業個票データである。この調査は、高い業績を生み出す従業員のカリヤ開発を構築するための情報を収集するために、企業に対し事業戦略や

HRM施策のスタンスや変化について質問を行っている。また調査対象は電機・電子・情報関連産業に属する製造企業であり、その内容も技術者のHRMや技術戦略など技術開発活動に絞ったものとなっている。なお有効回答企業数は63社(回答率78.8%)であった。

### 1) 企業の戦略

では、近年の企業の戦略修正とはどのようなものであったのか。データを利用して検討しよう。この調査では、企業の技術開発戦略について次の5項目における企業スタンスの変化から考察する。項目は①長期的視野に立った技術開発活動(長期的視野)、②技術開発スピード(開発スピード)、③技術開発分野の選択と集中(選択と集中)、④新たな研究分野への積極的な展開(新規展開)および⑤開発効率を重視した技術開発活動(開発効率重視)であり、企業には各項目の傾向が過去5年にどう変化したかを5段階で回答してもらった(図1参照)。まず最も傾向が強まったのは、開発スピードと選択と集中であり、約70%の企業が過去5年に傾向が強まったと回答している(やや強まったを含む)。またやや割合は低下するが、60%超の企業が強まったとする開発効率重視が続く。長期的視野と新規展開は強まったと回答した企業割合が約4割にとどまった。前者3つの項目はスピードや効率性など技術開発活動のコストなど短期的に評価し直し、また後者2つは将来展望などまさに長期的な視点からの評価に関係している。つまり電機・電子・情報関連企業では過去5年間の間に技術開発活動を短期的な評価から見直す戦略的対応を強め、補完的に長期戦略を練ってきたことが伺える。こうした戦略修正は、この時期に強まったグローバル化、競争環境の激化など市場からのサインを素早くとらえ効率的に対応してきた日本企業の動きと一致するものである。

図1 過去5年の技術開発戦略の変化（累積分布）



## 2) 成果主義

次に、HRMにおける今日の成果主義的な変化をみていこう。成果主義的HRMの進展は、大竹（2002）によると、長期的な雇用期間全体にわたる成果主義賃金制度から、より短期的な成果主義賃金制度への変更と解釈される。査定の公平性や信頼性が高く、賃金が右肩上がりになることが労働者の意欲を高めるなど従来の日本企業の賃金制度には多くのメリットがあったが、失われた10年において企業の倒産確率が高まり、成果と昇進の関係があいまいになったことでそのメリットが失われ、新たなインセンティブ制度として市場価値に近い賃金を支払う短期的な成果主義が導入されたと指摘する。また久本（2004）は、年齢や勤続年数など年数のみで処遇する年数主義、潜在能力と顕在能力を評価し、それに基づき処遇する能力主義、そして個人の業績のみに基づき処遇を行う結果主義の3つを定義し、年功主義は年数主義と能力主義の中間に、また成果主義を能力主義と結果主義の中間に位置するものとし、近年の人事制度の変化は年功主義から成果主義へ評価の仕方が変更したものととらえている。そこでは、より

短期的な成果の評価が行われているという。いずれも長期評価から短期評価へと変化したことが指摘され、成果主義とは従来よりも短期の評価項目、特に市場により近づいた項目によって評価処遇する制度といえよう。

分析対象企業の成果主義的な変化をみる前に、本稿での成果主義を定義しておく<sup>3)</sup>。本稿では成果主義を「組織・企業の成果・業績の評価によるものではなく、個人の仕事成果・業績を評価項目に取り入れる人事制度」とする。また、この成果主義を二つの視点から捕捉する。一つは、成果主義の静的状況である。これは成果項目が報酬の査定要素としてどれくらいの割合で反映されているのかという評価・処遇システムにおける程度をみていく。もう一つは動的状況である。これは成果の評価程度が過去5年間にどのように変化したのかという成果主義の進展度といえよう。

では、それぞれ調査結果を利用して現状をみていこう。まず基本給における査定要素において個人業績項目があると回答した企業51社、85.0%であった（有効回答60社<sup>4)</sup>。またその個人業績の評価が基本給の金額にどれくらい影響を及ぼすかを聞いたところ、平均値で50.3%

と基本給の約半分に影響を及ぼしている。また、こうした基本給における個人業績評価項目の影響力は過去5年にどのように変化してきたのであろうか（表2参照）。これは過去5年間における当該項目の変化に対する回答をみていくと、46.7%の企業が強化された（やや強化も含む）、同じく46.7%の企業が変化していないと認識し、わずかではあるが6.7%の企業が縮小であった。さらに今後5年間の変化予想も見ておこう。個人成果の評価部分は変わらないと回答した企業が55.2%と半数を超え、強化すると回答した企業は43.1%であった。また縮小すると回答した企業はほとんどいなかった

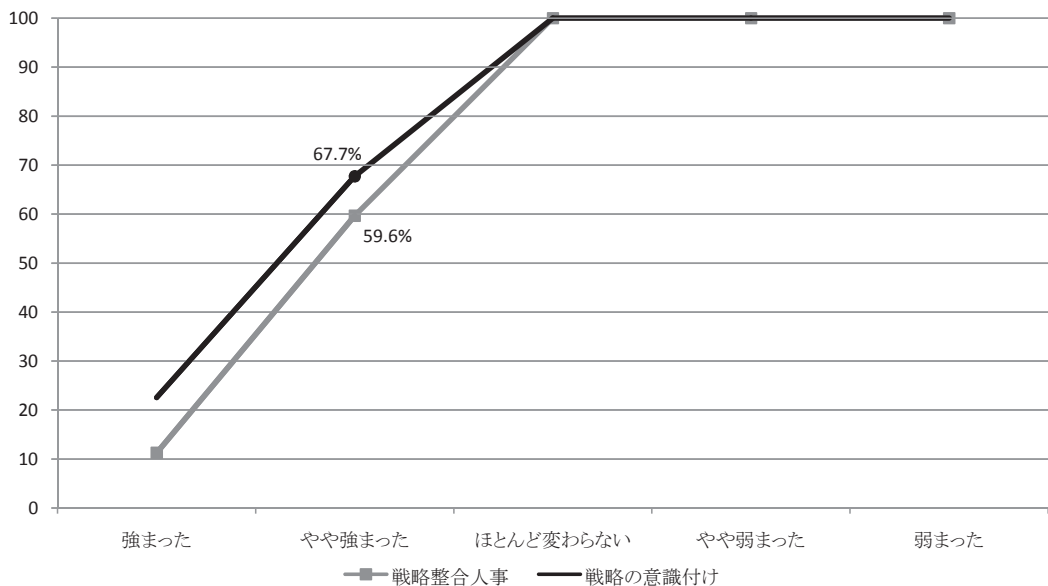
（1.7%）。

ここで対象企業の人事マネジメント全般において戦略との関係をどのように考えているのかをみておこう。調査では「企業戦略と統合的な人材配置（戦略整合性）」や「経営理念や事業方針の社員への意識付け（戦略の意識付け）」が過去5年間にどのように変化したかを5段階で聞いている。その結果は、戦略整合性が70%弱、戦略の意識付けが60%弱の企業において強まっていた（図2参照）。いずれも過半を超え、特に戦略整合性が広く強まっていることから企業戦略の変化が人事システムにも影響を及ぼしている可能性が高いことが示唆される。で

表2 技術者の賃金制度において個人成果の評価部分の変化

|         | 過去5年 | 今後5年 |
|---------|------|------|
| 拡大・強化   | 20.0 | 8.6  |
| やや拡大・強化 | 26.7 | 34.5 |
| 変わらない   | 46.7 | 55.2 |
| やや縮小・弱化 | 5.0  | 1.7  |
| 縮小・弱化   | 1.7  | 0.0  |
| 標本数     | 60   | 58   |

図2 人材マネジメント全般における戦略の意識



は成果主義導入に戦略が及ぼした影響を次節で検討しよう。

### 3 戦略と成果主義の関係

成果主義の決定要因についてはいくつも先行研究があり、後の分析に関連する内容を紹介すると、過去の経営危機の経験、企業業績の悪化、外国法人株主の増加、労働組合の成果主義に対するスタンスなどが成果主義を促進する要因として確認されている<sup>5)</sup>。また奥西(2001)ではインセンティブ理論と戦略的人的資源管理論の整合性を示したうえで競争環境や競争戦略の違いが成果主義の導入に影響を与えていることを明らかにした。本稿は奥西研究と重なる部分は大きいですが、対象を絞っていること、また成果主義の程度や変化など多岐にわたる指標を利用していることなどの違いがある。

こうした先行研究の結果を踏まえ、本稿では以下の変数を利用した回帰分析を実施する。まず被説明変数は、成果主義指標である。前節で

説明した成果主義の程度と進展度を利用する。次に説明変数は、まず経営危機の有無についてである。これは過去10年間に1度も経営危機がなかったと認識している企業を識別するダミー変数である(経営危機なしダミー)。次に過去5年間の業況について、上昇もしくは高位安定していたとする企業ダミー変数を用いる(上位・高位安定ダミー)。また企業がバナンスについては株式上場企業を識別する。そして企業の戦略については先にみた技術開発戦略の長期的視野と新規展開の合成指標を作成し、それを長期視点戦略とした<sup>6)</sup>。また開発スピード、選択と集中および開発効率重視の3つを合成した指標も作成し、それを短期視点戦略とする。なお業種と企業規模(従業員数の自然対数値)を企業属性制御変数として利用している。それぞれの指標の記述統計量と効果予測は以下の表の通りである(表3参照)。

推計結果は表4に示した。戦略以外で効果が目出せた変数を挙げると、まず過去5年間の業

表3 記述統計量

|             | 度数 | 最小値   | 最大値   | 平均値   | 標準偏差  | 効果 |
|-------------|----|-------|-------|-------|-------|----|
| 成果主義の程度     | 46 | 0     | 100   | 50.35 | 35.78 |    |
| 過去5年の成果主義進展 | 60 | 1     | 5     | 3.583 | 0.926 |    |
| 今後5年の成果主義進展 | 58 | 2     | 5     | 3.500 | 0.682 |    |
| 短期視点戦略      | 63 | -6.59 | 0.42  | 0.000 | 0.976 | +  |
| 長期視点戦略      | 63 | -4.09 | 2.20  | 0.000 | 0.976 | -  |
| 経営危機なしダミー   | 58 | 0     | 1     | 0.207 | 0.409 | -  |
| 上場企業ダミー     | 63 | 0     | 1     | 0.730 | 0.447 | +  |
| 上昇・高位安定ダミー  | 57 | 0     | 1     | 0.368 | 0.487 | -  |
| 正社員数(対数値)   | 62 | 5.68  | 10.55 | 7.694 | 1.306 |    |
| 正社員数(実数)    | 62 | 293   | 38069 | 5614  | 9300  |    |
| 総合ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.063 | 0.246 |    |
| 重電ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.159 | 0.368 |    |
| 家電ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.127 | 0.336 |    |
| 音響ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.079 | 0.272 |    |
| 通信ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.222 | 0.419 |    |
| 情報ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.048 | 0.215 |    |
| 部品ダミー       | 63 | 0     | 1     | 0.302 | 0.463 |    |



表4 成果主義の決定要因分析

| 被説明変数          | Model 1 |           | Model 2      |           | Model 3      |           |
|----------------|---------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
|                | 成果主義の程度 |           | 過去5年の成果主義の進展 |           | 今後5年の成果主義の進展 |           |
|                | Coef.   | Std. Err. | Coef.        | Std. Err. | Coef.        | Std. Err. |
| 短期視点戦略         | 9.372   | 5.237 +   | 0.722        | 0.426 +   | -0.274       | 0.462     |
| 長期視点戦略         | -3.261  | 9.398     | -0.452       | 0.265 +   | -0.348       | 0.497     |
| 経営危機なしダミー      | 7.589   | 14.760    | 0.563        | 0.779     | 0.834        | 0.887     |
| 上場企業ダミー        | -16.860 | 13.044    | -0.176       | 0.764     | 1.113        | 0.652 +   |
| 上昇・高位安定ダミー     | -16.421 | 9.494 +   | 0.424        | 0.744     | -0.555       | 0.830     |
| Number of obs  | 44      |           | 55           |           | 53           |           |
| Log likelihood | -195.8  |           | -59.19       |           | -44.35       |           |
| Pseudo R2      | 0.0361  |           | 0.1501       |           | 0.1653       |           |

注) Model 1はTobit regression、Model 2,3はOrdered Logistic regressionである。

+は10%で統計的有意であることを示す。

績が上昇もしくは高位で安定的であった企業は成果主義の程度は小さいことが示された。また上場企業は非上場企業に比べ、今後5年間に成果主義が進展すると予想されている。では戦略の効果はいかほどであろうか。長期視点戦略が強化された企業は同時期に成果主義の進展は抑えられていたことが示された。一方、短期視点戦略の強化は成果主義の程度を高め、同時期の成果主義がより進展していたことが示された。今後5年間の成果主義の変化に対する効果や経営危機の効果は見いだせなかったが、概ね先の効果予想と整合的な結果を得た。

#### 4 まとめ

近年の日本企業において導入および浸透してきた成果主義人事制度は戦略に従うのかという問題意識のもと検討を進めてきた。その点に関する主な知見は以下の通りである。まず長期的視野に立った技術開発活動と新たな研究分野への積極的な展開という長期視点に沿った戦略を強化してきた企業は短期的評価の強い成果主義の進展は抑えられている。一方、技術開発スピード、技術開発分野の選択と集中および開発効率を重視した技術開発活動という短期的視点に沿った戦略を強化してきた企業では程度と進

展度の両面で成果主義化が進んでいた。これらの結果は日本企業が戦略整合的に成果主義を採用していることを示している。

では戦略→成果主義という因果関係はどうであろうか。過去5年の戦略の変化は今後5年の成果主義の変化に対して影響を見いだすことができなかったことから、この因果関係についてはさらなる検証が必要であるが、過去5年の戦略変化と過去5年の成果主義化には正の関係が見られ、さらに過去の戦略変化と現在の成果主義の程度にも正の関係が見られた。特に後者の結果は戦略→成果主義の因果関係の存在を示唆するものであり、成果主義はある程度戦略に従うと考えて良いものと思われる。

最後に課題を述べる。戦略→成果主義の因果関係についてはより詳細な検証が必要なのは上述の通りである。加えて回帰分析における効果の統計的有意性が低かったことは、影響する様々な要因があると思われるが、一つにはサンプルが少ないことも影響していると考えられ、より大規模なサンプルデータによる再検証が欠かせないであろう。

## 注

- \* この研究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) ただし今日の経営戦略論においてResource based Viewから組織資源が企業の戦略に影響を及ぼすとする逆の因果関係の重要性が指摘されている。
  - 2) 戦略的資源管理については岩出 (2002) を参考にしている。
  - 3) 成果主義といっても学術的な定義があるわけではなく、実務的にも明確なコンセンサスのもと使われている言葉ではない。また、これまでの成果主義研究の蓄積から成果主義の多様な姿が明らかにされており、成果主義の議論にはこの点に十分注意を払う必要がある。また成果主義の多様性については宮本 (2009) を参照
  - 4) 21年度就労条件総合調査 (厚生労働省) によると、製造業1,000人以上規模では73.4%であった。
  - 5) 阿部 (2006)、Miyamoto and Higuchi (2007)、宮本 (2009) など
  - 6) 合成にあたっては、合成する項目の回答を主成分分析にかけ、その第一主成分スコアを合成指標とした。またスコアは大きくなるほど戦略の変化が強くなるようになっている。

## 【参考文献】

- 阿部正浩 (2006)「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』554, pp.18-35.
- 石田光男 (2006)「成果主義について考えること」『Int'lecowk』61 (3), pp.14-19.
- 岩出博 (2002)『戦略的資源管理論の実相—アメリカSHRM論研究ノート—』泉文堂.
- 大竹文雄 (2002)「なぜ市場重視型の成果主義賃金制度の導入が進むのか?」『関西経協』2002年12月号, pp.18-23.
- 奥西好夫 (2001)「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』34 (3), pp. 6-17.
- 久本憲夫 (2004)「成果主義化の現状と今後」『クォーターリー生活福祉研究』12 (4), pp.1-15.
- 宮本大 (2009)「日本における近年の多様な賃金制度改革: 企業レベルデータによる実証的分析」『流通経済大学論集』44 (1), pp.59-74.
- 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.
- Chandler Alfred D., (1962) Strategy and Structure : chapter in the history of the industrial enterprise, The M.I.T Press, Cambridge, MA. (邦訳: 三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織 米国企業の事業部制成立史』実業之日本社)
- 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.