The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	「成果主義」と「将来の仕事で報いる方式」の有効性の比較 ： 企業調査と従業員調査を用いた実証研究
Author(s)	荻布, 彦
Citation	大阪大学, 2017, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/67167
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

様式３

論　文　内　容　の　要　旨

氏　名　（荻布　彦）	
論文題名	「成果主義」と「将来の仕事で報いる方式」の有効性の比較 －企業調査と従業員調査を用いた実証研究－

論文内容の要旨

本論文は、批判されることの多い成果主義の導入を振り返り、その意義を検証するとともに、その対立概念として提示された「次の仕事で報いる方式」の効果や、それらの互いの関係について、計量経済学の手法を用いて検討を加えることを目的とする。なお、仮説の立論や分析手法の選択に当たっては、新たな学問分野の成果や新しい分析手法を視野に入れつつ検討を行うこととする。

先行研究では、成果主義における手続きの公正性の重要性や補完的施策など、その内容について単独で論じたものはあるが、実際の現場での施策に応じて、成果主義と仕事で報いる方式を、比較して実証分析を行った研究例はない。したがって、本研究は、次の点で有用である。第一に、企業調査と従業員調査の比較を通して、従業員の人事施策の認知状況が、施策の効果にどのように影響を与えるかを分析し、新たな視点を提示することである。第二に、金銭報酬を基礎とする「成果主義」の認知の仕組みの検証を通して、金銭報酬の意義について新たな視点を提示することである。第三に、外形的(extrinsic)価値観を持つ従業員と本質的(intrinsic)価値観を持つ従業員の間で、満足度に影響を与えるアスピレーションの働き方等に差があることを提示することである。第四に、仕事で報いる仕組みが内発的動機付けにより仕事満足を向上させていることを示し、同様に内発的動機づけ機能を持つ他の施策を提示することである。

本研究の概念モデルは、企業の人事施策が従業員に認知され、従業員の満足・意欲などの態度となって現れるまでのルートを、外発的動機づけと内発的動機づけに分けて、その全体像をとらえるというものである。成果主義を外発的動機づけ、次の仕事で報いる方式を内発的動機づけと位置付けて分析を行う。

以上のことを分析するため、本論文を、序論である第１章、結語である第６章を除き、大きく４つの章に分ける。

第２章では、外発的動機付けに位置付けられる成果主義が、従業員の意欲に与える影響について確認する。「JILPT2004調査」の従業員調査データと企業調査データの双方を用い、実施ベースの成果主義と、認知ベースの成果主義が職務意欲に与える影響について、戦略的人的資源管理論のフレームワークに従って分析する。

第３章では、第２章の結果を受け、企業調査と従業員調査の結果の相違の要因を探る。具体的には、相違の要因は従業員の施策認知、すなわちコミュニケーションのプロセスにあると仮定し、人事施策の認知を向上させるための手法を分析する。

第４章では、内発的動機づけを基礎とする幸福度研究のフレームワークを用いて、賃金などの外形的アスピレーション(野心)と裁量などの本質的アスピレーションの満足度への影響の違いについて検証を行う。

第５章では、同じく幸福度研究のフレームワークを用い、仕事で報いる仕組みの動機づけの要因を確認し、それに類似・相当する動機づけの要因を持つ人事施策を探る。

以下では、各章において設定した仮説と、その実証状況をまとめる。

第２章では、成果主義の効用を改めて確認するため、仮説2-1を「成果主義は、賃金削減が行われた際の従業員の満足度低下に一定の歯止め効果を持つ」と設定し、３つのモデルのうち２つのモデルで支持された。モデルにより食い違うこととなった理由が、従業員と企業との間での人事施策実施の有無に関する見解の違いによるものであると想定されたため、第３章では、その分析を行った。

第３章では、従業員の施策認知に影響を及ぼす要因を確認するため、仮説3-1として「従業員の施策認知を高めるには、コミュニケーション円滑化施策が有効である。」、仮説3-2として「従業員の施策認知を高めるには、施策に金銭報酬を関連付けることが有効である。」を設定し、仮説3-1は不支持、仮説3-2は支持という結果を得て、金銭報酬のメッセージ機能を確認した。

第４章では、成果主義と仕事で報いる仕組みの動機づけの方法をそれぞれ外発的動機づけ、内発的動機づけと位置づけ、その働きにどのような違いがあるかを確認するため、仮説4-1「ある項目に関する外形的満足度は、その項目の現状と、その項目のアスピレーションとのギャップによって決定され、アスピレーションが高いほどその分野の満足

度は低くなる。」、仮説4-2「一方、ある項目に関する本質的満足度は、その項目の現状により決定され、その項目のアスピレーションには影響されない。」を設定した。仮説4-1と仮説4-2とも支持され、アスピレーションの働きの違いを確認した。

第５章では、仕事で報いる方式を代替する施策がないかを探るため、「プロセスの効用」をキーワードとして、仮説5-1-1「裁量拡大の効果は、本質的ニーズを満足させる」、仮説5-1-2「役職の効果は、本質的ニーズを満足させる」、仮説5-2「目標管理制度及び目標管理制度と賃金反映の併用は、本質的ニーズを満足させる」を設定し、いずれの仮説も支持された。

次に、第２章から第５章までの貢献を見る。第２章の主な貢献としては、成果主義が賃金削減時の意欲低減を抑制する効果を示したこと、第３章の主な貢献として、金銭報酬が人事施策の認知向上に有用であることを示したこと、第４章の主な貢献として、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの仕事満足度への働き方の違いを確認したこと、第５章の主な貢献としては、成果主義が本質的ニーズを満足させる報酬と捉えうることを示したことがそれぞれ挙げられる。

中でも、第５章の貢献は、これまで外発的動機づけと見られていた成果主義について、「次の仕事で報いる」ことと同じ「プロセスの効用」を持ち、内発的動機付けであることを示したという意味で、学問分野へのインパクトが大きい。また、第３章の貢献についても、金銭報酬のメッセージ機能という、インセンティブとは異なる新しい機能を見出したことは、特に実務面での貢献が大きい。

本研究の限界としては、まず、内発的動機付け機能を持つ人事施策の認知についての考察を行っていないこと、次に第５章で発見した成果主義の内発的動機付け機能のメカニズムが十分に検討されていないこと、さらに、企業施策が直接従業員の意欲や満足度に効果を持つ場合の構造が明らかにされていないこと、最後にクロスセクションデータを用いているため、因果関係や個人効果の抽出ができず、モデルの構造を部分的にしか検証できていないことが挙げられる。

様式７

論文審査の結果の要旨及び担当者

氏　名　（　荻布　彦　）		
論文審査担当者	（職）	氏　名
	主 査	松繁　寿和　教授
	副 査	大槻　恒裕　教授
	副 査	松林　哲也　准教授

論文審査の結果の要旨

本研究は、近年日本企業に導入されその成否が問われてきた成果主義人事処遇制度を振り返り、その意義を検証することを目的としている。特に、賃金格差の拡大や短期的金銭報酬の効果に注目した従来の研究とは異なり、「仕事で報いる方式」に注目した点に特徴がある。また、企業の人事施策に関する従業員の認知が従業員の満足・意欲などの態度となって現れるまでのルートを、外発的動機づけと内発的動機づけに分けて、その全体像を捉えた点も注目に値する。

論文は、序論である第１章に続いて、第２章から第５章の４つの章で分析が進められ、最後に第６章において結語としてまとめられている。第２章と第３章では、従業員調査データと企業調査データの双方を用い、従業員の認識が企業の実施している人事処遇制度と異なることに注目し、そのギャップそのものが成果主義の効果の有無に影響を与えることを明らかにした点において顕著な貢献が見られる。これまで企業の実施ベースの成果主義と従業員の認知ベースの成果主義それぞれが職務意欲に与える影響については分析が行われてきたが、ギャップの大きさそのものの影響を捉えた研究は行われてこなかった。

まず、第２章では、成果主義の効用を改めて確認するため、従来の研究を参考にいくつかの側面で分析を行ったが、統一的な結果が得られないことを確認し、その原因が従業員と企業との間での人事施策実施の有無に関する認識の差による可能性に言及している。次に、この差を考慮して再検証し、成果主義は賃金削減が行われた際に従業員の満足度低下に一定の歯止め効果を持つことを発見している。

第３章では、第２章の結果を受け、企業と従業員間の認識の差が生まれる要因を探っている。具体的には、従業員の施策認知を上げるには、上司と部下の間のコミュニケーションを円滑にするという従来から考えられてきた施策よりも、成果と金銭報酬を関連付けることの方が有効であることを実証している。すなわち、成果主義という金銭報酬システムそのものが、従業員により人事処遇制度を意識させ理解させるというメッセージ機能を持っていることを実証している。

第４章では、幸福度研究のフレームワークを用いて、賃金などの外形的アスピレーション(野心)と裁量などの本質的アスピレーションが持つ満足度への影響の違いについて注目し、人事処遇制度を構成するそれぞれの項目に関する外形的満足度は、その項目の現状とアスピレーションとのギャップによって決定され、アスピレーションが高いほどその分野の満足度は低くなることを明らかにしている。一方、本質的満足度は、項目の現状により決定されアスピレーションには影響されないことも示している。

第５章では、仕事で報いる仕組みによる動機づけを取り上げ、その仕組に関連する具体的人事施策を探っている。分析結果は、裁量拡大、役職の付与、目標管理制度の導入および目標管理制度と賃金反映の併用が本質的ニーズを満足させることを示している。

以上のように、成果主義が効果を生み出す過程を、従業員が人事制度を認知する段階から実際に彼らが行動を変化させるまでの全過程を段階ごとに外発的動機づけと内発的動機づけの二つの側面から検証した意欲的な研究である。また、各章で行われた議論と実証分析は、人事制度分析に新たな視点を持ち込むとともに、実際の施策を考える上で有益ないくつかの発見を行っており、博士号を与えるに十分な価値のある研究であると判断できる。