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

「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－

大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程３年

荻布　彦

目次

目次 i
図表目次 i
1. 序論「成果主義」とそのアンチテーゼとしての「次の仕事で報いる方式」 1
1.1. 問題設定(なぜ MBO にこだわるのか) 1
1.2. 先行研究と未解決の課題 1
2. 成果主義と従業員の職務意欲 5
2.1. 問題意識と先行研究 5
2.2. 仮説と方法 10
2.3. データと推定方法 12
2.4. 分析結果と考察 16
2.5. 貢献と限界 18
3. 従業員による人事施策の認知(施策が認知に与える影響) 22
3.1. 問題意識と先行研究 22
3.2. 仮説とモデル 29
3.3. データと推定方法 32
3.4. 分析結果 33
3.5. 結果の考察と貢献・限界 35
4. 従業員の仕事満足度分析への幸福度研究の適用 38
4.1. 問題意識と先行研究 38
4.2. 仮説とモデル 41
4.3. データと推定方法 43
4.4. 推定の前提条件の確認 46
4.5. 分析結果と考察 49
4.6. 貢献と限界 51
5. 次の仕事で報いる方式の効果 55
5.1. 問題意識と先行研究 55
5.2. 仮説とモデル 58
5.3. データと推定方法 61
5.4. 分析結果と考察 63
5.5. 貢献と限界 67
6. 結語(「成果主義」と「次の仕事で報いる方式」の効果の考察) 69
6.1. 研究目的と仮説 69
6.2. 新たな知見 69
6.3. 分析の限界と今後の課題 70
参考文献 73

図表目次

表 2-1 JILPT2004 調査の概要 13
表 2-2 JILPT2004 調査の回答企業、回答者の属性 14
表 2-3 企業調査の記述統計量 15
表 2-4 従業員調査の記述統計量 15
表 2-5 モデル 2-1 から 2-3 の推定結果 17
表 3-1 人事施策の実施状況と従業員の認知内容の関係 23

表 3-2　強い人事施策の判断要素 26
表 3-3　人事施策の従業員への帰属類型 27
表 3-4　モデル 3-0、3-1、3-2、3-3 の推定結果 34
表 3-5　Bowen and Ostroff (2004)の「強い人事施策」の状況 37
表 4-1　従業員が重視する項目の記述統計量 44
表 4-2　モデル 4-1' (賃金アスピレーションを内生変数として推定) 49
表 4-3　モデル 4-2'(裁量満足度を内生変数として推定) 50
表 5-1　仕事満足度に影響するもの(順序プロビット分析と OLS) 63
表 5-2　裁量拡大効果の Blinder-Oaxaca 分解結果(主な項目) 64
表 5-3　役職効果の Blinder-Oaxaca 分解結果(主な項目) 64
表 5-4　目標管理効果及び賃金反映効果の Blinder-Oaxaca 分解(従業員認知) 65
表 5-5　目標管理効果及び賃金反映効果の Blinder-Oaxaca 分解(企業施策) 66

図 1-1　本論文で用いる主なモデル 3
図 1-2　各章で扱う分野 4
図 3-1　従業員と企業が認知する「働く意欲」「人事施策」「環境変化」の構造 22
図 3-2　SHRM のプロセスモデル 27
図 4-1　モデル 4-1 のパス図 43
図 4-2　モデル 4-2 のパス図 43
図 6-1　本論文で用いる主なモデル(図 1-2 の再掲) 71

1. 序論「成果主義」とそのアンチテーゼとしての「次の仕事で報いる方式」

1.1. 問題設定(なぜ MBO にこだわるのか)

今から 10 年と少し前、人事の実務担当者として、地方公共団体の業績評価制度の導入に携わったことがある。民間においては、さらにその 5 年から 10 年前から、業績を給与に反映させる制度、いわゆる「成果主義」が導入されてきており、行政運営の効率化のために民間の手法を取り入れる一環として導入されたのが、この、業績評価制度であった[1]。そして、その一環として、業績を評価する手法として、やはり当時民間において多く導入されつつあった目標管理制度(MBO)が導入されることとなった。

目標管理制度の導入はマネジメント改革であり、処遇(給与)への反映は、必ずしもセットで行うものではないとして、それぞれ独立して導入することが検討され、まずは、目標管理制度が単独で試行導入された。処遇反映を伴わずに運用していた間は、評価する側にもされる側にも、新たに携わることになった膨大な評価作業への徒労感が大きく、不満が溜まっていった。そのような状態で、処遇への反映は難しいのではないかとの議論もあった中、試行開始の 3 年後には、目標管理制度が本格実施され、処遇への反映も実行に移された。

一方で、民間における成果主義に対しては、多くの批判があることも事実である。高橋(2004)や城(2004)の批判は特に話題性が高く[2]、ちょうど筆者が業績評価の導入を検討していた時期に発刊されたこともあり、その内容を精査して、その批判に応えられるか吟味した記憶がある。特に高橋(2004)によって唱えられた「次の仕事で報いる仕組み」[3]という考え方は、内発的動機づけの考え方に基づいており、共鳴できる部分もあったため、反論に苦労したことを覚えている。

そこで、本論文では、成果主義の意義や評価を改めて取り上げ、民間企業の調査データを用いて成果主義の機能や効果を再検証する。そして、特に仕事で報いる方式との動機づけの働き方の比較や関連性の吟味を踏まえ、金銭報酬の意義、動機づけのあり方、マネジメントツールとしての役割など、成果主義と MBO の本質を見極めることとしたい。

1.2. 先行研究と未解決の課題

以下では、「成果主義」と「(次の)仕事で報いる仕組み」に関連する主な議論を確認する。ただし、詳細な先行研究の吟味は次章以降で行うこととし、本章では概観に留める。まず、成果主義に関する先行研究の成果をごく端的にまとめると、次のようになる[4]。1990 年代から日本企業に取り入れられてきた成果主義は、当初、プロセスより結果重視、長期より短期重視、大きな格差、という 3 つの特徴を持って導入されたが、2000 年代初頭の批判及びそれに応えた先行研究の成果を受けてその姿を変え、①手続き的公正性の担保、②賃

---

[1] 新たな評価制度に関する総務省の検討状況については、地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会(2004)、地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会(2009)、地方公共団体における人事評価の運用等に関する研究会(2011)を参照。

[2] それぞれのタイトルは『虚妄の成果主義』、『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』とセンセーショナルなものである。

[3] p.28

[4] 詳細は第 2 章の先行研究の項参照

金格差の縮小、③仕事の管理・マネジメントなどソフト面・プロセス面の重視、といった工夫を重ねることで、現在も運用が続けられているものと考えられる

一方、次の仕事で報いる仕組みに関しては、具体的な施策としては、従業員巻き込みプログラム、ジョブローテーション、職務の水平的拡大、職務の垂直的充実が挙げられるが[5]、これらの施策の動機づけについて、成果主義と比較して分析を行った実証研究は見られない。

成果主義や仕事で報いる仕組みに関する先行研究は、それらに関する一定の知見を与えてくれるが、高橋(2006)で提示された「(成果主義をやめて、)仕事の内容と面白さで報いるような雇用システムを再構築すべき」[6]という命題に対する明確な答えは明らかにされていない。具体的には、例えば、以下のような個別の疑問が残ったままである。

疑問 1）成果主義に対する批判は多いが、その効果は全くなかったのか。

疑問 2）成果主義導入前に、日本企業において主流を占めていた「仕事で報いる方式」は、どのような動機づけを提供してきたのか。

疑問 3）従来型雇用システムの前提条件が変わり、次の仕事で報いることが難しくなってきているとすれば、それに代わる方法はないのか。

特に、幸福度研究など新たな学問領域の知見や、行動経済学や社会心理学など、新たに労働経済学・人的資源管理論に取り入れられるようになった知見を取り入れ、成果主義の新たな解釈が可能となっている中、それらに基づいた実証研究は見られない。また、統計ソフトウェアやパーソナルコンピュータの機能の改善により、マルチレベル分析、構造方程式モデル等新たな分析手法が利用可能となったが、既存のデータの分析が十分なされていない。

そこで、本研究においては、上記の疑問をリサーチクエスチョンとして設定し、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、その回答を見出すこととする。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。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[7]、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[8])価値観を持つ従業員と本質的(intrinsic[8])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

---

[5] ロビンス(2009), pp.115-125。内容は第 5 章の先行研究の項参照。
[6] 高橋(2006), p.387
[7] 守島(1999, 2007)等
[8] extrinsic と intrinsic の訳語については、第 4 章脚注 91 参照。

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。

なお、分析には既存の民間調査によるデータを用いる。具体的には、「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(労働政策研究・研修機構(2004a)。以下「JILPT2004調査」と言う)の個票データを用いることとする。論文を通して同じデータセットを使って分析を進めることにより、一連の問いに対する一貫した解答を探ることとする。

以上の問題意識に従い、次章から 4 章構成で、成果主義と仕事で報いる仕組みについて検証を行う。検証に当たっては、Wright and Nishii (2012, p.101)に示されたモデルを元に、図 1-1 に示すモデルを設定する。

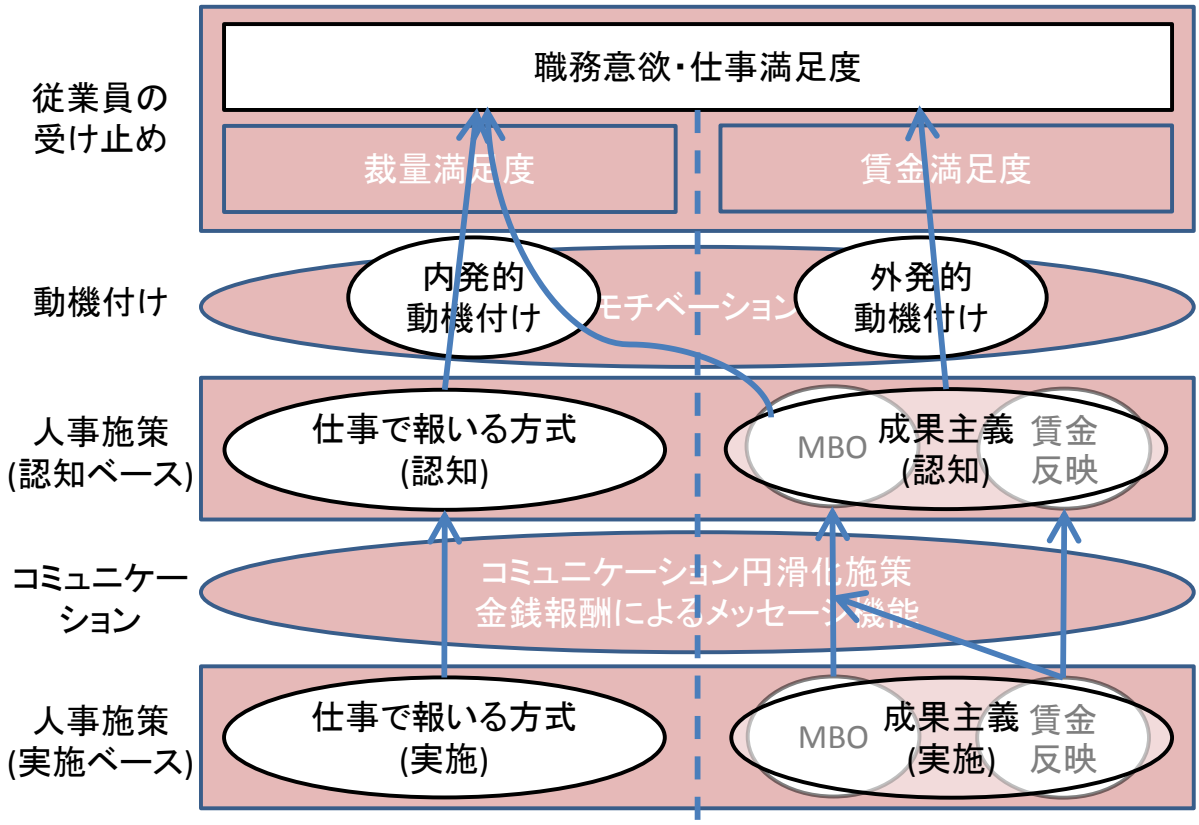


図 1-1　本論文で用いる主なモデル

最下段と真ん中の段はそれぞれ、実際に実施された人事施策と従業員に認知された人事施策を表し、最上段は人事施策によって影響を受ける従業員の態度を表す。最下段の実際の人事施策から、真ん中の段の従業員の施策認知に至るには、「コミュニケーション」というプロセスが介在し、さらにそこから最上段の従業員の態度に至るには「動機づけ」というプロセスが介在する。縦に走る中央の破線の右側は、金銭報酬などの外形的(extrinsic)な報酬、価値観、外発的動機付けを配置し、左側には本質的(intrinsic)な報酬、価値観、内発的動機づけを配置する。

このモデルに基づき、各章の構成を示すと、以下のとおりである。第 2 章では、破線の右半分に配置した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、モデル図の右下の成果主義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、賃金などの外形的報酬と仕事で報いる方式などの本質的報酬の動機づけ働きの違いについて検証を行う。モデル図では主に上半分の動機づけのプロセスを扱う。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。モデル図では主に左の真ん中から上の内発的動機付けを扱う。そして、最終章である第 6 章で、第 2 章から第 5 章の分析を踏まえ、本論文のテーマである成果主義と次の仕事で報いる方式の関係について考察を行う。

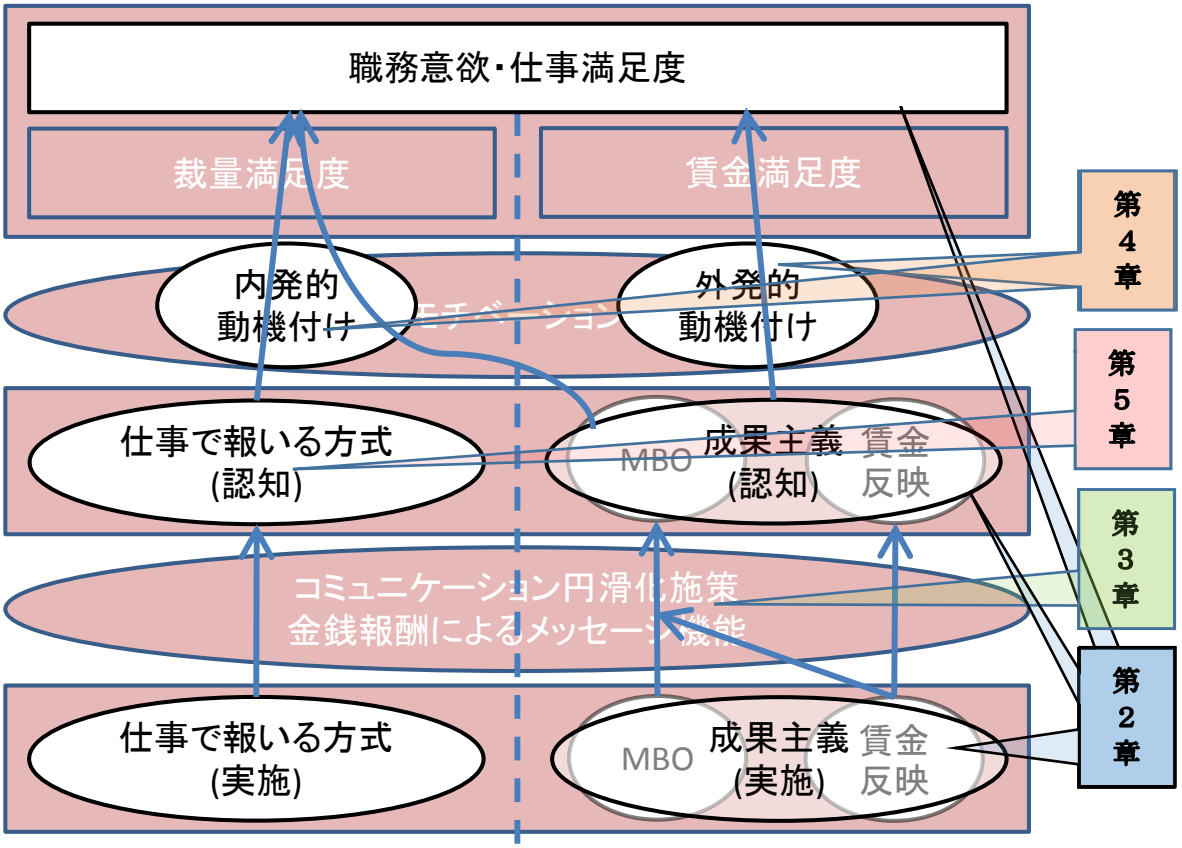


図 1-2　各章で扱う分野

2. 成果主義と従業員の職務意欲

本章においては、成果主義が従業員の満足度に与える影響について考察する。以下、問題意識と先行研究、仮説とモデル、データと推定方法、分析結果と考察、貢献と限界の順に論を進める。

2.1. 問題意識と先行研究

最初に、問題意識と先行研究について整理する。問題意識は成果主義の評価を元に設定し、先行研究は成果主義、目標管理、戦略的人的資源管理の文献をレビューする。

成果主義については、日本の雇用慣習であった年功型賃金制に代わり、従業員のインセンティブを引き出すものという謳い文句で、1990 年代から 2000 年代初頭にかけて、日本の多くの企業で導入されてきた。しかし、2000 年に入ったころから、それに対する批判も多く見られるようになり[9]、導入当初の礼賛ムードから打って変わって多くの問題点が指摘されるようになった[10]。とは言うものの、その後も、成果主義に代わる新たな人事制度の導入がブームとなることはなく、成果主義という名前で導入された人事制度は、今も各企業で運用されているものとみられる。

一方、荻布(2011)では、全国の都道府県及び市の人事課長を対象にしたアンケート調査の分析結果から、成果主義型の人事施策が一定の条件の下で、例えば、改革を推進している場合や緊急に困難な案件を処理している場合など、変化が大きい場合において、職員の意欲向上に効果があることが見い出された[11]。

そこで、本章では、「成果主義(目標管理制度＋成果の賃金への反映)は従業員の意識にプラスの影響を及ぼすのか」というリサーチクエスチョンを設定し、民間企業のアンケート調査をもとに、その効果を探ることとする。特に、成果主義の代表的な形態である目標管理制度(MBO)と賃金への反映のセットでの施策の運用について、従業員の意欲への影響を見極める。

成果主義に関連する先行研究としては、(1)これまでの成果主義の評価に関するもの、それに関連して、(2)目標管理制度に関するもの(特に成果主義との関連について)、そして、実証分析の手法に関連して(3)戦略的人的資源管理論(SHRM)に関するものの先行研究のレビューを行う。以下、順に見ていくこととする。

まず、1 番目の成果主義に関する評価に関する先行研究をレビューする。この中では、成果主義の定義、成果主義導入の背景、成果主義に対する批判、成果主義の改善の必要性、成果主義の変容に関して述べた研究を概観する。

成果主義の定義としては、奥西(2001)のものがよく引用される。それによると、1990 年代に日本で導入が進んだ「成果主義」とは、「①賃金決定要因として、成果を左右する原因となる諸要因(技能、知識、努力など)よりも、結果としての成果をより重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果をより重視すること、さらに、③実際の賃金により大きな格差をつけること」といった内容を含んでいる[12]。

---

[9] 高橋(2004)、城(2004)など

[10] 八代・樋口(2006)

[11] 荻布(2011)p.65 図表 21 等を参照

[12] このほか、守島(2007)においても、成果主義の特徴を、(1)成果ベース賃金の拡大、(2)年功要素と能

では、その成果主義はどのような背景で導入が進んだのか。これに関しては、多くの研究者がコメントしている。例えば、梶井(2002)では、将来の昇進昇給で報いられるという期待で成り立っていたインセンティブが弱くなり「成果と報酬の関係をはっきり規定することで、インセンティブの強度をわかりやすいものにしようとする」のが成果主義であるとしているし、守島(2004a)も「昇進のインセンティブを企業が使うことが難しくなってきている」と成果主義賃金が広がった前提を述べている。このように、成果主義は、昇進によるインセンティブが弱くなってきたために、それに変わるインセンティブシステムとして導入されたと言える。

一方、成果主義に対する批判としては、まず、高橋(2006)では「成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけ」を図る成果主義について、金銭報酬により仕事の面白みを奪うとして、デシ(1980)による内発的動機づけの考え方を用いて批判し、成果主義に代わるものとして、日本型年功制の中で機能してきた「次の仕事で報いる方式」を採用することを提唱している。また、城(2004)は、制度運用にかかる評価手続きの複雑さ・形骸化、プロセスの秘密主義に対する批判を展開している。

さらに、実証研究の結果からの批判もある。例えば、守島(2004b)は、「労働意欲へのプラスあるいはマイナスの影響が，一貫して確認できるわけではない」と報告しているし、本川(2005)も、成果主義と満足度の関連は明瞭ではないとして、その効果に疑問を投げかけている。さらに、守島(2007)では、「モチベーションが上がらない理由」として、補完的施策が必要であること、勝ち組のモチベーションに対応した制度であること、評価社負担が重いことを挙げ(pp.143-147)、さらに新たな問題として、納得感の低下、労使間の紛争、職場への悪影響、目標管理運用上の問題点を指摘している(pp.149-168)。

では、これらの批判にもかかわらず、成果主義が今も日本企業の人事制度の中に生き続けているのはなぜか。何らかの改善が行われたのであろうか。先行研究は、次のような改善の必要性を指摘する。まず、守島(1999)では、手続き的公正の考え方が重要であるとして、1 情報公開、2 苦情処理、3 (従業員の)発言を運用の中で心がける必要があるとする。中嶋(2013)に言う「前段階」の作業の重要性も、手続き的公正を図る必要があるという意味で、同じ文脈に位置づけられるだろう。また、守島(2004b)では、補完的な制度や施策の導入が必要であるとし、その例として「能力開発の機会」や「裁量範囲の増大」「仕事分担の明確化」といった働き方の変化を挙げている[13]。さらに、梅崎・柿澤(2013)は賃金格差や手続き的公正などの制度面の準備よりもむしろ、職場の支援や自己裁量、仕事の内容などの「仕事のソフト面のマネジメントこそが重要」であるとし、運用面での工夫が従業員の意欲や不安解消に効果があると結論づけている。同じ運用の中での工夫という意味で、松繁(2005)は、「成果主義が職務、職位、賃金のズレの広がり過ぎを是正するだけの措置であれば、取り立てて議論をするほどのことでもない」として、職務、職位、賃金の多層構造の人事・報酬システムの中で十分吸収しながら運用されているとの見方を採っている。

これらの改善の必要性に対応して、成果主義の内容が変容しているとの報告もある。立道・守島(2006)では、2000 年以降の成果主義導入企業では、賃金格差の小さい「マイルドな成果主義」が広がっているとし、その原因として、①行き過ぎた格差の是正措置、②プ

力要素の縮小・廃止、(3)賃金格差の意図的拡大と捉え、ほぼ同様の捉え方となっている。(pp.136-140)

[13] 大竹・唐渡(2003)、玄田・神林・篠崎(2001)などの先行研究を元に主張

ロセス重視の結果、③評価・処遇システムの複雑化の結果といった可能性を挙げている。

ここまでをまとめると、1990 年代から日本企業に取り入れられてきた成果主義は、当初、プロセスより結果重視、長期より短期重視、大きな格差、という特徴を持って導入されたが、2000 年代初頭の批判及びそれに応えた先行研究の成果を受けその姿を変え、①手続き的公正性の担保、②賃金格差の縮小、③仕事の管理・マネジメントといったソフト面・プロセス面の重視、といった工夫を重ねることで、現在も運用が続けられているものと考えられる[14]。

次に、2 番目の分野として「目標管理制度」と「成果主義」の関係に関する先行研究のレビューを行う。目標管理の定義に関する文献と、目標管理と成果主義との関連について述べた文献について確認する。

目標管理制度とは、「期初に上司と部下が合意して設定した目標に基づいて期末に評価を行う」(守島(2004a, p.91))仕組みで、「1 特定された目標、2 参加型の目標設定、3 明確な期間設定、4 目標達成状況のフィードバック」(ロビンス(2009))という特徴を持つマネジメント手法であり、ロビンス(2009)、Robbins and Judge (2016)では、動機づけ理論の一つである目標設定理論[15]の実務における展開例としても紹介されている[16]。守島(2004a)によれば、目標管理制度は、業績評価の曖昧性に対処するために考えられた仕組み[17]で、期初に設定する目標が業績評価の基準となるものである。そのため、成果主義の導入に合わせて目標管理制度を導入した企業が多く、守島(2007)によると「成果主義の「補完的施策」としてもっとも一般的なのが、目標管理である」とされ、「目標管理のありようが、成果主義的な処遇制度の成否を決定する可能性」が多くの研究で指摘されている[18]。このことについては、他の研究者からも同様の見解が示されており、例えば、高橋(2011)は、日本企業が人事考課制度を成果主義に適した形に修正するにあたって導入したのが目標管理制度であったと指摘している。さらに、「目標管理制度」という用語を使ってはいないものの、石田(2003)や中村・石田(2005)の言う「仕事面でのしっかりとした管理」という考え方も同じ文脈に位置づけてよいだろう。彼らは、これを「成果主義的人事の粗雑さ」を克服する前提と捉えている。

このように、目標管理制度は、成果主義とは切っても切り離せない存在として、または、成果主義の前提としてその密接な関係が指摘されている。そこで、本研究においては、目標管理制度を成果主義に不可欠の制度と捉え、目標管理制度と成果を賃金に反映する仕組みの組み合わせをもって、成果主義と呼ぶこととする。

最後に、3 番目の分野である戦略的人的資源管理論のフレームワーク[19]に関する先行研究をレビューする。戦略的人的資源管理の 3 つのアプローチについて概観した上で、コン

---

[14] Gneezy and Rustichini (2000)によって行われた実験によると、インセンティブが 0 からプラスになるとき、内発的動機付けがクラウディング・アウトし、不効用が急増するとされており、成果主義の初期導入期には、多くの従業員にこの反応があったが、制度への慣れにより徐々に従業員の間に定着していったとも考えられる。

[15] (1)目標の特定、(2)困難な目標の設定、(3)結果のフィードバックにより、高い業績の達成が可能となるとする動機づけ理論(Robbins and Judge (2016), p.256)

[16] ロビンス(2009), p.105、Robbins and Judge (2016), p.256

[17] 守島(2004a), p.91

[18] 守島(1999)、開本(2005)等

[19] 本項は、荻布(2011)の第 2 章第 1 節及び第 2 節を元に大幅に加筆・修正を加えて執筆した。

ティンジェンシー・アプローチに関する研究、特に実証研究についてやや詳しく確認する。

戦略的人的資源管理論(SHRM)は、組織の戦略(主に企業の経営戦略)と人的資源管理の関係を研究する学問領域であり、1980 年代にアメリカから始まった比較的新しい分野である。戦略的人的資源管理論(SHRM)には、3 つのアプローチがある。どんな状況、どんな組織にも合う普遍的人事(HR)施策が存在するとする「ベストプラクティス・アプローチ」、各種人事(HR)施策の組み合わせを組織に合ったものにすることによって組織業績にプラスの影響をもたらすとする「コンフィギュレーション・アプローチ」、戦略に合った人事(HR)施策の実施が組織業績にプラスの影響をもたらすとする「コンティンジェンシー・アプローチ」の 3 つである[20]。

このうち、3 つ目の「コンティンジェンシー・アプローチ」は、「状況に応じた最適の人事施策が存在する」という考え方に立っており、荻布(2011)では、この考え方に立脚して「変化に応じた成果主義の導入が職員の意欲向上をもたらす」という結論を得た。成果主義に関する先行研究の中には、ほかにも「コンティンジェント」(環境、状況に依存)の考え方を示すものが多い[21]。一方、成果主義の先行研究のレビューで確認した守島(2004b)は「成果主義に対して補完的ないくつかの施策を含んだ総合的な人事改革として考えれば,労働者のもつ意欲や満足度に対してプラスの影響がある」[22]とする考え方を示し、人事施策の組み合わせを重視する 2 つ目の「コンフィギュレーション・アプローチ」と同様のスタンスを紹介している[23]。本章においては、戦略と人事施策の”fit”について実証研究の蓄積のある 3 つ目の「コンティンジェンシー・アプローチ」のフレームワークを用いてモデルの構築を行うこととする。[24][25]

---

[20] Delery and Doty (1996)。ベストプラクティス・アプローチでは「ハイコミットメント・モデル」(Beer, et al.(1984))や「7 つの人的資源管理ベストプラクティス」(Pfeffer(1998))などがよく知られており、Ahmad and Schroeder (2003)など多数の実証研究により支持されてきた。
コンフィギュレーション・アプローチについては、Huselid(1995)、MacDuffie(1995)、Dyer and Reeves(1995)らが「高業績業務システム(HPWS)」または「人事施策の束(bundle)」の考え方に基づき、人事施策の組み合わせを最適化することが企業業績にプラスに働くとし、Orlitzky and Frenkel (2005)、Vlachos (2008)、Takeuchi, Wakabayashi and Chen (2003)、 Stavrou and Brewster (2005)によっても実証されている。
コンティンジェンシー・アプローチでは、例えば Schuler and Jackson (1987)は、マイケル・ポーターの競争優位のための 3 つの競争戦略の型に応じた人的資源管理の型を提示し、それが組織業績に結び付くことを実証している。また、Youndt et al.(1996)、Skaggs and Youndt(2004)、竹内(2005)、Chang and Huang (2005)、Michie and Sheehan (2005)らも同様に戦略に応じた人的資源管理の型が組織業績に結び付くことを実証している 。

[21] 例えば、奥西(2001)では、Baron and Kreps (1999)を引用する形で、成果給が効果的ではない例として、技術が複雑な場合や課業が曖昧な場合など、8 つの場合を挙げ、そのうち 4 つについてはエージェンシー理論で説明できることを示している。また、大洞(2006)では脚注 14 で紹介した Gneezy and Rustichini (2000)の、「成果主義的賃金を最初に導入する際は、動機づけ効果がクラウディング・アウトする」という見解も、コンティンジェンシーに則った考え方であると言える。そのほか、Lasear (1989)、久保(2005)、樋口(2006)、大湾(2011)などにも、状況に応じて成果主義の適否を論ずる見解が見られる。

[22] 守島(2004b),p.37.

[23] 人事施策の組み合わせが重要とするコンフィギュレーション・アプローチの考え方に近いものとしては、守島(2004b)及び八代・伊藤(2006)などがある。

[24] ただし、実証研究の手法などについては他のアプローチの手法も参考にする。2.3 を参照。

[25] 先行研究において、ベストプラクティス・アプローチまたはコンフィギュレーション・アプローチが優勢であり、戦略に応じた人事施策が組織業績につながるとするコンティンジェンシー・アプローチの実証研究は少ないとの主張もある(岩出(2002)、木村(2007)、須田(2010))。確かに 1990 年代までは実証に成功しないケースも多かったが、2000 年以降は実証例も増えてきており、モデルの有効性に問題はな

コンティンジェンシー・アプローチは、理論的には、Miles and Snow (1984)、Schuler and Jackson (1987)、Wright and McMahan (1992)、Jackson and Schuler (1995)らの研究により確立されてきたものであるが、その実証研究を見ると、Youndt et al. (1996)、Skaggs and Youndt (2004)、竹内(2005)、Chang and Huang (2005)、Michie and Sheehan (2005)らが、その実証に成功している[26]。中でも、Youndt et al. (1996)、竹内(2005)については、その実証手法が本章のモデルの実証に直接利用できると考えられるため、以下に簡単に紹介する。

まず、Youndt et al. (1996)は、アメリカの金属産業 512 の工場を対象に工場長及び各部門長(人事部門の長を含む)を対象にしたアンケート調査を実施し、最終的に 90 の有効な回答を得た。測定尺度としては、運営業績、人的資源管理実践、製造戦略、組織規模、産業環境が取り上げられた。運営業績(被説明変数)については他社との比較における自社の業績の自己評価の回答を因子分析にかけ「設備の効率性」、「顧客との関係」、「従業員の生産性」の 3 つの因子を抽出している。人的資源管理実践については、人材供給、教育訓練、業績評価、報酬制度の主要な 4 つの分野について 18 の細項目により測定し、それぞれの内容から「管理型」と「人的資本増進型」の 2 つの型を構成し、合計得点により尺度化している。製造戦略については 31 の項目を因子分析にかけることにより、「品質」、「納期の柔軟性」、「生産内容の柔軟性」、「コスト」の 4 つの因子を抽出している。組織規模は常勤従業員数の自然対数により測定されている。最後に産業環境については、成長性、活性度、複雑さが公的な統計から引用されている。推定には階層的重回帰分析が用いられ、適合の判定には交互作用項の投入による自由度調整済み決定係数の改善が使用されている。ベストプラクティスを支持する仮説は、1「人的資本増進型」人的資源管理は「設備の効率性」を向上させる、コンティンジェンシーを支持する適合の型の仮説は 2a「管理型」人的資源管理と「コスト」戦略の適合は「設備の効率性」を向上させる、2b「人的資本増進型」人的資源管理と「品質」戦略の適合は「設備の効率性」を向上させる、2c「人的資本増進型」人的資源管理と「柔軟性」戦略の適合は「設備の効率性」を向上させると設定され、仮説 1、2b は強く支持され、2a はいくぶん支持され、2c は支持されなかった。

次に、竹内(2005)は、日本の製造業 1000 社を対象にしたアンケート調査を実施し、最終的に 312 の有効な回答を得た。測定尺度としては、企業業績、人的資源管理施策、事業戦略、組織規模、操業年数、資本金が取り上げられた。企業業績(被説明変数)については回答者の評価による「市場成長率」、「利益上昇率」、ROA が採用された。人的資源管理施策については、4 つの下位次元を含むことを想定した 18 のポリシー尺度を因子分析にかけ「個別管理志向」、「フレクシビリティ志向」、「フォーマル化志向」、「成果主義志向」の 4 つの因子を抽出している。製造戦略については戦略的思考尺度についての 8 つの質問への回答を因子分析にかけることにより、「コスト削減志向」、「製品差別化志向」、「高品質化志向」の 3 つの因子を抽出している。最後に組織規模、操業年数、資本金については、回答データを用いている。推定には階層的重回帰分析が用いられ、適合の判定には交互作用項

いと考えられる。また、仮に対象企業に関わらず最適な人事施策が存在するとする結果が多いとしても、それらの属する産業や時代背景など共通事項の影響を無視することは適当ではないと考えられる(Boxall and Purcell (2000)を参照)。

[26] これらの中には、コンフィギュレーション・アプローチの実証研究の中で得られた結果も含まれる。

の投入による自由度調整済み決定係数の改善が使用されている。ベストプラクティスを支持する仮説は、1「個別化型」人的資源管理は企業業績を常に向上させる、コンティンジェンシーを支持する適合の型の仮説は 2a「フレクシビリティ型」人的資源管理と「コスト削減型」戦略の併用は企業業績を向上させる、2b「成果主義型」人的資源管理と「製品差別化型」戦略の併用は企業業績を向上させる、2c「フォーマル化型」人的資源管理と「高品質型」戦略の併用は企業業績を向上させる、と設定され、全ての仮説が強く支持された。

一方、戦略的人的資源管理以外の分野における実証研究で、成果主義の導入効果に関してコンティンジェンシーの考え方を実証しているものとしては、大竹・唐渡(2003)が挙げられる。大竹・唐渡(2003)では、東海地方の製造業 83 社とその従業員 1823 人を対象に実施したアンケート調査を分析し、ホワイトカラーにおいては働き方を成果主義に見合った形へ変更した場合に労働意欲が向上することを示している。具体的には、努力水準の変化が(1)仕事の状況[27]の変化、(2)人事制度の変化、(3)自身の賃金の相対的水準、(4)賃金水準に関する情報源、(5)個人属性(コントロール変数)によって決まるというモデルを導出した。その上で、(2)の人事制度として成果主義の導入を位置づけ、また、労働意欲を労働者の努力水準の代理変数として、順序プロビット分析により推定を行った。なお、成果主義導入の有無は説明変数とせず、その有無により労働意欲変化の確率を計測・比較検討するという手法により成果主義導入の効果を確認した。実証分析の結果、成果主義的な賃金制度の導入そのものは、平均としては労働意欲に影響を与えていなが、ホワイトカラーにおいては働き方を成果主義に見合った形へ変更[28]した場合には労働意欲の向上がみられる、という結論を得た。

このように、コンティンジェンシーを確認する分析手法としては、Youndt et. al. (1996)や竹内（2005）のように、交互作用項を用いるものや、大竹・唐渡（2003）のように、実施の有無に分けて推定を行い、それぞれの推定における係数を比較することで確認するものがある。

2.2. 仮説と方法

この節においては前節の問題意識や先行研究を元に仮説を設定し、続いてモデルの設定について述べる。

荻布(2011)では、「変化の大きい時代には、インセンティブの働く施策が必要」との仮説を設定し実証した。このテーマを選んだのは、まず、地方公務員の置かれた環境が、権限委譲などの面からこれまでになく変化していた時代であったこと、そして、民間の成果主義の導入から少し遅れる形で、人事制度の大きな変更過程にあったこと、特に、インセンティブの働く給与制度の導入が一気に進みつつある時期で、その効果の検証が必要だったこと、が理由であった[29]。

本研究においては、同様の問題意識、すなわちインセンティブに着目した給与制度の効

---

[27] 「仕事の状況」は、「仕事の量」、「仕事の範囲」、「自分の裁量に任されている範囲」、「労働時間」、「仕事の分担・役割の明確さ」、「仕事に対する責任」、「問われる仕事の成果」、「求められる能力や知識」、「能力開発の機会」を指す。

[28] 具体的には、自分の裁量に任されている範囲の拡大、仕事に対する責任の拡大、求められる能力や知識の拡大等を指す。

[29] pp.27-29

果を、民間企業の調査データを用いて実証するため、「変化」として「賃金削減」を採用[30]し、以下の仮説を設定する。

仮説 2-1

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

モデルの設定に当たっては、戦略的人的資源管理論のモデルを参考にしながら、次の点に留意して変数を設定する。

まず、「成果主義」の指標について、(1)本研究で用いる JILPT2004 調査や先行研究における「成果主義賃金の導入」の指標は、その用語が指す意味があいまい[31]であり、従業員調査において制度と従業員認知のギャップが大きい[32]こと、(2)目標管理制度は成果主義の補完的施策として最も一般的であること[33]、(3)目標管理制度は、目標に対する成果を評価基準として定期的に評価するものであり、成果を賃金に反映することを組み合わせることで、奥西(2001)の成果主義の要件を満たすことから、荻布(2011)と同様、「目標管理制度」と「成果の賃金への反映」の併用を「成果主義」ととらえて、論を進めることとする

次に、施策の併用及び一定の条件下での施策実施については、戦略的人的資源管理論(Youndt et. al (1996)、竹内(2005)、荻布(2011)等)の fit の判定例と同様、それぞれの交差項を取って表現することとする。

さらに、戦略的人的資源管理論では、被説明変数として、企業業績が用いられる場合が多いが、本研究では(1)人事施策の従業員の態度への効果を確認することが目的であること、(2)戦略的人的資源管理論においても、従業員のモチベーションや職務満足、離職率などの間接的な項目が媒介業績として用いられることもある[34]ことから、被説明変数として、職務意欲を採用する。

最後に、JILPT2004 調査においては、企業調査と従業員調査の双方を行っているため、推定に当たっても、双方のデータを用いることとする。データの項で述べるように、従業員調査は、企業調査の対象となった企業から 10 人以内を抽出する形でサンプルが選ばれていることから、企業内相関と企業間相関を正しく評価するため、マルチレベルモデルを適用する[35]。

---

[30] 「賃金削減」を採用したのは、賃金報酬が本研究の主要な目的であるという理由に加えて、調査時期の 2 年前に多くの企業において賃金削減が行われていたという事実による。厚生労働省(2003)によれば、2002 年は「「賃金等労働費用の削減」を実施した事業所割合が過去 20 年間で見て最高」の 10%(付属統計表第 24 表)となっており、その後の労働経済動向調査による統計を確認しても、2002 年がリーマンショック時の 2009 年に次いで 2 番目に高い水準となっている。

[31] 守島(2007), p.136 では、「成果主義」(「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視する人事制度」と定義）としているが、制度として曖昧で、その有無を判断しづらい。

[32] 大竹・唐渡(2003)では「「業績・成果主義」的な賃金の導入が進んでいると判断している労働者は、賃金の水準がもともと高い労働者か、過去 1 年間で賃上げを経験した労働者である、ということを表 10 から読みとることができる。賃金制度が成果主義的に変更されたか否かは、統計的には有意な影響をもっていない。つまり、企業が行った賃金制度変更と労働者が受け止めている制度変更の中身の間に大きなギャップがあることがわかる。」とギャップを指摘している。

[33] 守島(2007)。先行研究の項参照。

[34] Huselid (1995)、Richard and Johnson (2001)、Macky and Boxall (2008)等

[35] 従業員調査を行う場合においては、本論文で用いた JILPT2004 調査のように企業内の従業員の抽出調査を依頼することが多いが、このような場合には、企業が同じであることによる企業内相関を考慮に

以上の議論を踏まえ、モデルは以下のとおりとする。モデル 2-1 は企業調査のみを用いたシングルレベルモデル、モデル 2-2 は従業員調査のみを用いたマルチレベルモデル、モデル 2-3 は従業員調査を基本とした上で、施策の実施等所属企業により決まる変数は企業調査の回答結果を用いたマルチレベルモデルとした[36]。

モデル 2-1(企業調査モデル)

$$Moti_c = \beta_1 \cdot MBO_c + \beta_2 \cdot Ref_c + \beta_3 \cdot Cut_c + \beta_4 \cdot MBO_c \cdot Ref_c + \beta_5 \cdot MBO_c \cdot Cut_c + \beta_6 \cdot Ref_c \cdot Cut_c + \beta_7 \cdot MBO_c \cdot Ref_c \cdot Cut_c + \beta_8 \cdot C_c + u_2 \quad (2\text{-}1)$$

モデル 2-2(従業員調査マルチレベルモデル)

$$Moti_e = \beta_0 + \beta_1 \cdot MBO_e + \beta_2 \cdot Ref_e + \beta_3 \cdot Cut_e + \beta_4 \cdot MBO_e \cdot Ref_e + \beta_5 \cdot MBO_e \cdot Cut_e + \beta_6 \cdot Ref_e \cdot Cut_e + \beta_7 \cdot MBO_e \cdot Ref_e \cdot Cut_e + \beta_8 \cdot C_e + u_2 \quad (2\text{-}2)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (2\text{-}3)$$

モデル 2-3(企業施策と従業員認知混合マルチレベルモデル)

$$Moti_e = \beta_0 + \beta_1 \cdot MBO_c + \beta_2 \cdot Ref_c + \beta_3 \cdot Cut_e + \beta_4 \cdot MBO_c \cdot Ref_c + \beta_5 \cdot MBO_c \cdot Cut_e + \beta_6 \cdot Ref_c \cdot Cut_e + \beta_7 \cdot MBO_c \cdot Ref_c \cdot Cut_e + \beta_8 \cdot C_e + \beta_9 \cdot C_c + u_2 \quad (2\text{-}4)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (2\text{-}5)$$

$Moti$は従業員の意欲、MBOは目標管理制度の実施の有無、Refは成果を賃金に反映する制度実施の有無、Cutは賃金削減実施の有無を示す。目標管理制度と成果を賃金に反映する制度と賃金削減を交差させることで、それぞれの併用効果、相乗効果(補完効果)、代替効果を確認する。数式 2-2 及び数式 2-4 の誤差項u_2は、従業員レベルの誤差項を表し、数式 2-3 及び数式 2-5 のγ_{00}は従業員レベルの切片の平均、ε_0は企業レベルの誤差項を表す。全モデルを通して、添え字の c は企業レベル、e は従業員レベルを表し、モデル 2-1 及びモデル 2-2 は、それぞれ企業調査の変数、従業員調査の変数を用い、モデル 2-3 は、企業調査と従業員調査の変数を混在させる。具体的には、今回施策の効果を仮説で設定したMBOとRefについては企業調査の結果を用い、その他の項目については、従業員調査の結果を用いる。

2.3. データと推定方法

本節では、まずデータについて、(1)データセットの選択とデータの全体像について確認したのち、変数の選択について(2)企業調査、(3)従業員調査の順に述べる。そのあと、推定方法について述べる。

入れないと調査結果にバイアスがかかる可能性がある。マルチレベルモデルを採用することによって、そのようなバイアスを減じることが可能である。本論文においては、本章及び次章においてマルチレベルモデルを採用する。マルチレベルモデルの必要性については、竹内規彦・竹内倫和・外島(2007)に詳しい。

[36] マルチレベル分析については、後に推定方法の項で述べるように、今回使用するデータにおいて 1 企業当たりの従業員数のサンプルが 3.5 と十分でないため(脚注 46 参照)、説明変数の係数については従業員層のみでの分析とし、定数項のみ級別・級間分散を分けて分析することとする。

まずデータの選択については、「JILPT2004 調査」の企業調査及び従業員調査の個票データを用いる[37]。このデータセットを選定した理由は、(1)調査の行われた 2004 年が、日本の民間企業において成果主義が導入され始めてから 10 年程度が経過し[38]、研究者の間でもその評価が出始めた時期であること、(2)多くの企業で採用されていたが、まだ普及の途中段階でもあり[39]、導入企業と未導入企業との違いを捉えることができる時期であること[40]、(3)企業調査と従業員調査のマッチングが可能であり、企業サイドが捉える効果と、従業員の感じる効果を比較しながら論ずることができること、(4)独立行政法人労働政策研究・研修機構(以下この項において「JILPT」という)という公的機関の行った調査で、個票データが公開されているため、これまでに多くの研究者の分析が蓄積しており、特に JILPT によるものを中心に、成果主義の効果などについて分析した文献が多数存在[41]することが上げられる。

JILPT2004 調査の概要は表 2-1、表 2-2 のとおりである[42]。

表 2-1　JILPT2004 調査の概要

1　調査名	「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」（企業調査、労働者調査）
2　調査期間	平成 16 年 1 月 14 日～1 月 23 日
3　調査方法	郵送による調査票の配布・回収
4　調査対象	企業調査：従業員数 100 人以上の企業 10,000 社（株式会社東京商工リサーチの企業情報ファイルから業種・規模別に層化無作為抽出） 労働者調査：企業調査対象企業の労働者 100,000 人（注） （注）企業調査対象企業に 1 企業あたり 10 人（原則として正社員 5 人、非正社員 5 人）への調査票配布を依頼した。
5　有効回収数	企業調査：1,066 社 労働者調査：7,828 人

[37] 本稿の執筆にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(労働政策研究・研修機構, 2004a)の個票データの提供を受けた。

[38] 成果主義の導入時期は 1990 年台初頭から半ばにかけてとする研究が一般的である。例えば、守島(2004b), p.37「成果主義という言葉が，人事労務の世界に導入されたのは，おそらく富士通が 1990 年代初頭に導入した時が最初だろう。」

[39] 守島(2007)「過去 15 年間の日本企業の人事システムにおける変化として最も特徴的なのは、おそらく評価・処遇（特に賃金）制度の変更だろう。所謂成果主義の導入である。だが、新しい評価・処遇システムは、いまだ定着したとは言えず、周囲を見渡して「大成功！」という事例は寡聞にして知らない。」

[40] 記述統計料によれば、目標管理制度導入済み企業割合 59%、成果を賃金に反映する企業 57%である。立道(2006), p.36 も参照。

[41] 例えば、JILPT 自身が出版した報告書のみ(中間報告を含む)を取ってみても、労働政策研究・研修機構(2004a)、労働政策研究・研修機構(2004b)、労働政策研究・研修機構(2005a)の 3 つが挙げられる。

[42] 労働政策研究・研修機構(2004b), pp.3-4 から引用

表 2-2　JILPT2004 調査の回答企業、回答者の属性

回答企業の属性　（社）

総数		1,066
業種	建設業	149
	製造業	202
	電気・ガス・熱供給・水道業	10
	情報通信業	28
	運輸業	117
	卸売・小売業	118
	金融・保険業	172
	不動産業	5
	飲食・宿泊業	11
	医療・福祉	57
	教育・学習支援業	15
	その他のサービス業	124
	その他	45
規模	100人未満	92
	100～299人	448
	300～499人	187
	500～999人	129
	1000人以上	148

※総数には業種、正規従業員規模不明の企業を含む。
※規模別集計は企業の正規従業員数によるもの。

回答者の属性　（人）

総数		7,828
性	男性	4,259
	女性	3,444
年齢	15～19歳	16
	20～29歳	1,801
	30～39歳	2,558
	40～49歳	1,904
	50～59歳	1,115
	60～64歳	181
	65歳以上	39
就業形態	正規従業員	5,744
	出向社員	142
	契約社員	467
	臨時的雇用者	69
	パートタイマー	863
	派遣労働者	391
	職場内の請負社員	17
職種	専門的な仕事	1,049
	技術的な仕事	454
	管理的な仕事	1,331
	事務の仕事	3,626
	販売の仕事	299
	サービスの仕事	333
	保安の仕事	20
	運輸・通信の仕事	181
	技能工・生産工程の仕事	154
	労務作業等の仕事	133
勤務先の業種	建設業	1,100
	製造業	1,352
	電気・ガス・熱供給・水道業	136
	情報通信業	247
	運輸業	712
	卸売・小売業	774
	金融・保険業	1,065
	不動産業	27
	飲食・宿泊業	143
	医療・福祉	344
	教育・学習支援業	124
	その他のサービス業	961
	その他	502

※総数には性、年齢、就業形態、職種、勤務先の業種が不明の者を含む。

本論文においては、正規労働者への成果主義の導入効果を検討するため、従業員調査の回答のうち、就業形態が正規労働者と回答したもの[43]を対象とした。また、被説明変数として設定する勤務意欲について 3 年前からの変化を問うため、勤続 3 年以上のもの[44]のみを対象に分析を行った。

変数については、企業調査と従業員調査で共通する質問項目を中心に選定した。以下、企業調査と従業員調査に分けて、選定した変数を説明する[45]。企業調査の変数選択については、まず、被説明変数である意欲の変化は「従業員の仕事に対する意欲：3 年前との比較」への回答(1「高くなった」から 5「低くなった」の 5 段階)を用いる。次に、説明変数

[43] 問 F3(就業形態)で 1(正規労働者)と回答したもの
[44] 問 F8(勤務年数)で 3 年以上と回答したもの
[45] 荻布(2011)では、先行研究の例を踏襲し、被説明変数として因子分析のスコア値、説明変数として主成分分析のスコア値を利用したが、1.因子分析では、施策そのものの効果が不明瞭となる、2.成果主義(または目標管理制度と賃金反映の併用)の効果を直接確認したい、3.スコア値を利用すると、実証結果の深掘りや他の分析結果との比較に当たり、項目の特定が難しい、ことから、個別の施策のデータを用いた。また、交互作用項の多重共線性の影響を排除するため、交差項を取る説明変数については、標準化処理または中心化処理を行ったうえで使用する。

については、目標管理制度実施と賃金反映制度の有無は雇用管理制度の導入状況の回答を2 値化したもの、評価における成果の重視は「過去 3 年間の方針」として「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」との問いへの 1「あてはまる」から 5「あてはまらない」までの 5 段階の回答を用いる。また、賃金削減の有無は 3 年前と比べた変化で「賃金のカット」を選択したかどうか(2 値)を用いる。コントロール変数については、企業規模(従業員数：中央値を数値化したもの)を用いる。

表 2-3　企業調査の記述統計量

変数	観測数	平均	標準偏差	最小値	最大値
従業員数	883	491.51	469.2184	0	1500
従業員の仕事の意欲(R)	883	2.564	0.874905	1	5
目標管理制度の導入	883	0.5866	0.492716	0	1
成果を賃金に反映	883	0.5708	0.495245	0	1
評価の基準として成果を重視(R)	883	2.3964	1.080264	1	5
賃金のカット	883	0.2729	0.445719	0	1

次に、従業員調査によるデータについて説明する。従業員調査の変数選択については、被説明変数である意欲の変化は「3 年前と比べた働く意欲の変化」への回答(1「意欲が低下した」から 5「意欲が向上した」の 5 段階)を用いる。説明変数については、目標管理制度の有無、賃金反映の有無は雇用管理制度の導入状況を従業員に尋ねた回答を 2 値化したもの、評価における成果の重視は「3 年前と比べた仕事の変化」で「仕事の成果」の変化についての回答(1「あまり問われなくなった」から 3「厳しく問われるようになった」の 3 段階)を採用した。また、賃金削減の有無は「3 年前と比べた職場の変化」で「賃金の削減が行われた」を選択したかどうかを用いる。コントロール変数として、性別、役職、年収(中央値を数値化)、勤続年数及びその二乗値を用いる。なお、勤続 3 年以上の常勤従業員の中から、関連する質問項目に有効な回答を寄せたものを調査対象とする。

表 2-4　従業員調査の記述統計量

変数	観測数	平均	標準偏差	最小値	最大値
職務意欲	3,383	3.0798	1.0892	1	5
性別(男性)	3,383	0.7337	0.4421	0	1
役職－役員	3,332	0.0069	0.0828	0	1
役職－部長	3,332	0.0591	0.2359	0	1
役職－課長	3,332	0.2122	0.4089	0	1
役職－係長	3,332	0.2425	0.4287	0	1
目標管理制度あり(従業員調査)	3,383	0.6881	0.4633	0	1
目標管理制度あり(企業調査)	2,569	0.6100	0.4879	0	1
成果を賃金に反映(従業員調査)	3,137	0.6216	0.4851	0	1
成果を賃金に反映(企業調査)	2,569	0.5854	0.4927	0	1
成果が問われるようになった	3,383	2.3745	0.5913	1	3
賃金削減を行った	3,383	0.4437	0.4969	0	1

次に、推定方法について述べる。最初に交互作用項による「適合」の判定方法について概括的に述べた上で、モデル別の推定方法を説明し、最後にモデルの適合性の判定方法に

触れる。

交互作用項の効果の確認については、Youndt (1996)及び竹内(2005)で用いられている交互作用項による方法を採用する。先行研究で見られる他の方法として、唐渡・大竹(2003)のように、一定条件下において成果主義導入の有無による労働意欲の有意な変化を見る方法や、Michie and Sheehan (2005)のように先進的人事施策全体をインデックス化して経営戦略との親和性を見る方法等があるが、本章においては、成果主義を目標管理制度と成果の賃金への反映の 2 つの施策の併用(交互作用)とみなしているため、目標管理制度及び賃金への反映それぞれの単独の効果も加味して評価する必要があることから、交互作用項による方法を採用するものである。

まず、企業調査のみを用いたモデル 2-1 の推計には順序プロビットモデルを用いる。

従業員調査については、企業から数人を抽出する形でサンプルを選んでいることから、モデル 2-2、2-3 の推計には、級内分散、級間分散を区別して把握するため、マルチレベル順序プロビットモデルを用いる。ただし、1 企業当たりの従業員数のサンプルが 3.5 と十分でないため[46]、説明変数の係数については従業員層のみでの分析とし、定数項のみ級別・級間分散を分けて分析することとする。

モデルの適合性の判定には、赤池情報量テスト(AIC)の値を用い[47]、最も小さな値を取るモデルを採用する[48]。ただし、主要変数である目標管理制度(1)と成果を賃金に反映(2)と賃金削減(a)の交差項と、それを構成する主項・交差項は残したモデルとする。

仮説 2-1 の検証に当たっては、全モデルとも、目標管理制度(1)と成果を賃金に反映(2)と賃金削減(a)の交差項((1)×(2)×(a))が正の係数を取れば支持となる。

2.4. 分析結果と考察

本節では、モデル 2-1 から 2-3 に従い、順序プロビット分析及びマルチレベル順序プロビット分析により推定を行った結果に基づき仮説の支持状況を確認し、考察を行う。
分析結果は、表 2-5 に示すとおりである[49]。

---

[46] モデル 2-3 の推定結果における値。なお、標本全体では、企業数 1,066、正規従業員数 5,744 となり 1 企業当たり 5 名強となるが、調査への回答状況で絞り込んだ結果、1 企業当たりの使用できるデータが減少したもの。

[47] モデル適合性の判定に AIC を用いるのは、モデルの複雑さと適合度のバランスを適切に表す指標であり、先行研究でも高く評価されているからである(Bhatti et. al. 2006 他)。

[48] なお、頑健性の確認のため、有意とならない全変数を残したモデルの推定も行う。

[49] モデル 2-1 からモデル 2-3 のいずれにおいても、全変数による推定も行ったが、モデル 2-1 の(2)×(3)のみ非有意となったほかは、有意となる主な係数とその符号に変化はなかった。AIC は順に 2106.629、6846.259、7371.433。

表 2-5　モデル 2-1 から 2-3 の推定結果

モデル	モデル2-1			モデル2-2			モデル2-3		
働く意欲	企業調査分析			従業員調査分析			従業員調査分析(マルチ)		
	係数	標準誤差		係数	標準誤差		係数	標準誤差	
性別	－			0.1844	0.0556	***	0.2024	0.0523	**
勤続年数	－			0.0036	0.0104				
勤続年数の2乗	－			-0.0003	0.0003				
年収	－								
役職－役員	－			0.2021	0.2392		0.1029	0.2416	
役職－部長	－			0.2615	0.1006	***	0.1363	0.0925	
役職－課長	－			0.0507	0.0686		-0.0398	0.0576	
役職－係長	－			-0.0108	0.0592		-0.0492	0.0526	
目標管理を実施(1)	0.0430	0.0416		0.0049	0.0269		0.0533	0.0498	
成果を賃金に反映(2)	-0.0052	0.0425		0.0524	0.0280	*	0.0055	0.0516	
評価で成果を重視(3)	0.1407	0.0385	***	0.1529	0.0227	***	0.1462	0.0220	***
(1)×(2)	0.0478	0.0409		-0.0261	0.0263		0.0811	0.1009	
(1)×(3)									
(2)×(3)	-0.0792	0.0379	**				-0.0096	0.0439	
(1)×(2)×(3)									
賃金削減を実施(a)	-0.1873	0.0427	***	-0.1593	0.0259	***	-0.1824	0.0227	***
(a)×(1)	0.0083	0.0429		0.0065	0.0270		0.0422	0.0460	
(a)×(2)	0.0143	0.0426		-0.0291	0.0268		0.0448	0.0469	
(a)×(3)							-0.0124	0.0211	
(a)×(1)×(2)	0.0837	0.0420	**	0.0103	0.0270		0.2385	0.0922	**
(a)×(1)×(3)									
(a)×(2)×(3)							-0.0779	0.0433	*
(a)×(1)×(2)×(3)									
閾値 /cut1	-1.2861	0.06287	***	-1.4515	0.0990	***	-1.3924	0.0593	***
/cut2	-0.1054	0.04819	**	-0.4889	0.0913	***	-0.4589	0.0489	***
/cut3	1.1923	0.0607	***	0.5181	0.0895	***	0.5504	0.0475	***
/cut4	2.2698	0.12088	***	1.3394	0.0920	***	1.3791	0.0524	***
被説明変数	企業認知			真の値(従業員)			真の値(従業員)		
説明変数	真の値(企業)			従業員認知			真の値(企業)		
分析手法	順序プロビット分析			マルチレベル順序プロビット分析			マルチレベル順序プロビット分析		
データの絞込									
サンプルサイズ	832			2351			2532		
グループサイズ	－			731			740		
対数尤度	-1036.1999			-3398.7181			-3662.186		
AIC	2098.4			6837.436			7366.372		
LR検定chi2	43.7			－			－		
Prob.>chi2	0			－			－		
Wald検定chi2	－			143.65			151.42		
Prob.>chi2	－			0			0		
LR検定chi2	－			－			－		
Prob.>chi2	－			－			－		

***:p<0.01, **:p<0.05, *:p<0.1

まず、モデル 2-1 の推定結果については、主項目では、成果重視が有意に正、賃金削減が有意に負となった。交差項では、賃金反映と成果重視の交差項が有意に負、賃金削減・目標管理・賃金反映の交差項が有意に正となった。賃金削減は意欲に負の効果を持つが、目標管理と賃金への成果反映を併せて実施することにより、当該負の効果を減殺させることができるという結果となった。期待された効果が確認され、仮説 2-1 は支持された[50]。なお、仮説には含まれないが、成果重視評価の実施は意欲に正の効果を持ち、賃金への成果反映を併せて実施した場合には､意欲への効果がマイナスとなるという結果も得られた。

[50] ロバストネスチェックとして、OLS 推定を行ったところ、有意となった変数とその係数の符号は一致した。また、定式化に当たっては、説明変数を加除しながら AIC が最小値を取るモデルを選定したが、最終的に選定されたモデルに至る過程においても、有意となった変数とその係数の符号は一致した。以上より、モデル 2-1 の推定について頑健性が示されたと言える。

次に、モデル 2-2 の推定については、マルチレベル順序ロジスティック分析を行った。主項目では、賃金反映と成果重視が有意に正、賃金削減が有意に負、交差項では、賃金反映と成果重視の交差項が有意に負となった。賃金削減・目標管理・賃金反映の交差項が有意とならず、仮説 2-1 は支持されなかった[51]。

最後に、モデル 2-3 の推定についても、マルチレベル順序ロジスティック分析を行った。主項目では、成果重視が有意に正、賃金削減が有意に負、交差項では、賃金削減・賃金反映・成果重視の交差項が有意に負、賃金削減・目標管理・賃金反映の交差項が有意に正となった。賃金削減・目標管理・賃金反映の交差項が有意に正となり、仮説 2-1 は支持された[52]。

以上の結果をまとめると、「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」とする仮説 2-1 は、モデル 2-1(企業調査モデル)及びモデル 2-3(混合モデル)において支持され、モデル 2-2(従業員調査モデル)においては不支持となった。賃金削減下における、成果主義の意欲減殺抑制効果が一部支持されたことになる[53]。

仮説が支持されたモデル 2-1、2-3 においては、説明変数として、企業調査における「成果主義導入」との回答を用いているのに対し、不支持となったモデル 2-2 においては、従業員が「成果主義導入」と回答していることを説明変数としており、そのことが結果に影響したとも考えられる。

2.5. 貢献と限界

本節では、本章の貢献と限界について述べる、まず、貢献については、次の 3 つのことが言える。一つ目は、成果主義の効用を示唆したことである。企業調査における「成果主義導入」を説明変数としたモデル 2-1 及び 2-3 においては、成果主義の導入、すなわち目標管理制度と賃金反映の交差項が、賃金削減のマイナス効果を減殺する結果となった。状況に応じた成果主義そのものの効果を、既存のデータから見出すことができた意味は大きい。先行研究では、補完的な制度との併用や、仕事のやり方の変更を伴うことで、成果主義が効果を表すことを示すものはある[54]が、特定の状況下、特に従業員に痛みを強いる賃

---

[51] ロバストネスチェックとして、コントロール変数を除き主要な説明変数のみで推定を行ったところ、有意となった変数とその係数の符号は一致した。また、AIC の値によって説明変数を絞らずに行った推定においても有意となった主な変数とその係数の符号は一致した。以上より、推定結果の頑健性が示されたと言える。

[52] ロバストネスチェックとして、コントロール変数を除き主要な説明変数のみで推定を行ったところ、有意となった変数のうち賃金削減・賃金反映・成果重視の交差項が非有意となった以外は、有意・非有意の別と係数の符号は一致した。また、AIC の値によって説明変数を絞らずに行った推定においても有意となった変数とその係数の符号は一致した。以上より、推定結果の頑健性が示されたと言える。

[53] 成果主義を目標管理制度と成果の賃金への反映の交差項として表すことによって、厳密に言えば、(賃金削減が行われている場合の効果として)「目標管理」または「成果の賃金への反映」を単独で実施した場合に比べて、併用する場合の方が従業員の意欲が高いことは言えるものの、「目標管理」及び「成果の賃金への反映」をいずれも実施しない場合と、両者を併用する場合の意欲への影響の比較はできないこととなる。これを補うため、両者の併用がある場合(成果主義を実施している場合)に 1 の値を取るダミー変数を作成し(、標準化した上で)、モデル 2-3 と同様の分析を行った結果、当該ダミー変数と「賃金削減」の交互作用は同様に正となり、賃金削減時に両者を併用する場合(成果主義を実施する場合)は、しない場合(成果主義を実施しない場合：両者とも実施しない場合を含む)に比べて有意に意欲が高いことが確認できた。ただし、モデル 2-1 と同様の分析においては、当該交互作用項は有意とならなかった。

[54] 守島(2004b)など。問題意識と先行研究の項を参照

金削減が行われている際に、その負の効果を減殺する効果が示唆されたことは、意味が大きい。賃金削減というそれまでになかった従業員の痛みを伴う環境において、従業員の賃金への関心が一層高まり、より合理的な説明が必要になった結果とも捉えることができる。

二つ目は戦略的人的資源管理論におけるコンティンジェンシー・アプローチを一部支持する結果を得たということである。モデル 2-1 とモデル 2-3 において、環境の変化と人事施策の組み合わせを表す交互作用項を用いた分析で、有意な結果を得たことは、戦略的人的資源管理論におけるコンティンジェンシー理論を支持する結果となったとも言える。戦略的人的資源管理論においては、企業業績を伸ばすためには、どのような経営戦略と人事施策を組み合わせることが適合するかを論ずるのが一般であるが、賃金の削減が行われているというマイナスの状況下における「fit」[55]の効果を実証した例は少なく、人事施策のディスインセンティブ緩和効果を示すことができたことは本章の貢献であると言える。

三つ目は、企業調査と従業員調査の結果を比較した点と、マルチレベル分析の意義を示すことができた点である。本章においては、企業調査と従業員調査で同じ内容の変数を使用した分析を行い、従業員調査の分析にはマルチレベル分析の手法を用いて、両調査での分析結果を比較した。先行研究ではマルチレベル分析を用いて企業調査と従業員調査の差異を比較したものはほとんどない[56]が、本稿の分析では、企業調査と従業員調査の結果が異なることとなり、それぞれの調査の意義を問い直すきっかけとなった。従業員に聞いた方がよい点としては、(1)働く意欲や仕事満足度などの主観的な指標について、企業調査では正確な値がつかめない上、単一の回答者が全項目について回答する場合はコモンメソッドバイアス[57]が発生し、結果がゆがむ可能性があり、従業員調査の方が優れる。(2)従業員が人事施策の実施を受けて態度や行動の変容に至るには、人事施策を従業員が認知するという過程が欠かせないが、企業調査では従業員の施策認知については知りえないことから、施策の効果に至る経路が分からない。従業員調査では、従業員の回答で従業員の施策認知が分かるので、その点も優れている[58]。一方、企業に聞いた方がよい点としては、(1)制度導入の有無による効果の違いを比較したい場合は、従業員の施策認知が誤っている場合には、従業員調査を用いるとバイアスがかかるため、企業調査の方が優れている[59]。(2)また、企業から数人ずつの従業員を選んで回答させる方式の調査の場合は、従業員調査では級内相関が発生する可能性があるため、マルチレベル分析を行う必要がある。分析手法やデータの制限からマルチレベル分析ができない場合には、バイアスの可能性について留意する必要がある。上記の考察から、施策の実施については企業サイド、従業員サイドのそれぞれについて場合により優れた点がある一方、仕事満足度や労働意欲については従業員調査

---

[55] 本章問題意識と先行研究の項の 3 番目の分野である戦略的人的資源管理論のフレームワーク」に関するレビューを参照。

[56]企業調査と従業員調査の差異を論じた研究としては立道(2006)が、企業調査と従業員調査を併用している研究例としては、大竹・唐渡(2003)、坂爪(2002)などがあるが、いずれもマルチレベルモデルによる分析は行っていない。

[57] 西村(2013)参照

[58] Nishii and Wright (2012), pp.227-231, Wright and Nishii (2012), pp.100-104 などはこの立場からモデルを提案している。

[59] 大竹・唐渡(2003)にその趣旨の記述がある「第二に、成果主義的な賃金制度が導入されたか否かについて労働者本人に聞いていることである。賃金制度の評価システムの変更が労働者に十分に伝えられていない場合も多い。」(玄田・神林・篠崎(1999)の問題点として指摘)。

でないと得られないことが確認できた。調査目的によっては、企業調査と従業員調査の回答を混在させて分析する必要がある場合も想定されるため、マルチレベルモデルによる推定は不可欠であると言える[60]。本研究におけるマルチレベルモデルの適用は、その点からも意味があると言える。

一方、本章の課題は以下のとおりである[61]。まず、コンティンジェンシー・アプローチの事例としての一般化の必要性である。コンティンジェンシー・アプローチについては、変数の選定において、従業員調査と企業調査で共通する質問項目を選択したため、特に「戦略」「状況」を示す変数が「賃金削減」のみとなり、目標管理・賃金反映との交差項の効果を検証できる推定式が限定されてしまった。今後、別のデータセットを用いて、より多くの「状況」「変化」との交差項の係数を推定することで、成果主義(目標管理制度と賃金反映の併用)の効果を、より一般的に示す必要がある。

次に、成果主義のディスインセンティブ緩和効果の経路が不明となっている点である。本章の分析においては、従業員に認知された成果主義よりも、企業施策(真の施策)として実施された成果主義が、賃金削減によるディスインセンティブを緩和する効果を持つことが示唆された。しかし、仮説の理論的根拠が薄いため、そのような結果を得た理由を明快に説明できていない。賃金削減という状況が、従業員の動機づけにどんな影響を与え、成果主義はそれをどのようなルートで減殺したのかを明らかにする必要がある。

さらに、従業員により認知された施策ではなく、真の施策の効果については、それが、従業員の施策認知を経由せずに従業員の意欲に影響している部分もあるとすれば、それがどのような道筋をたどっているのかがも不明である。今後、企業としての施策実施と従業員の満足度の構造についての研究が必要である。本来、人事施策の実施は、施策が従業員に認知され、それが従業員の意欲などに影響することで、その効果を表すと考えられるが、今回の結果は、それ以外のルートや、それ以外の事情で、意欲に影響を及ぼしている可能性を示唆している。例えば、企業が施策を行うことで、その施策を行っていることは認知しないながら、それによる職場の雰囲気の変化などを通して、労働意欲に影響している可能性がある。今後、「職場の雰囲気の変化」などの媒介変数を計量化し、パス解析や構造方程式モデルなどによって、その影響度合いを分析する必要がある[62]。

---

[60] 竹内規彦・竹内倫和・外島(2007)では、事業所レベルの人事施策を説明変数、個人レベルの PEfit(個人の認識と環境の適合度合い)を統制変数とし、個人レベルの従業員コミットメントや離転職意志を被説明変数とした分析において、マルチレベルモデルを用いた推定を行っている。我が国の人事経済学の分野では、マルチレベル分析を行った研究はまだ少ない。海外では、Bowen and Ostroff's(2004)のモデルを用いた分析として Nishii et. al. (2008) がある。

[61] 本文に記載した分析上の問題点のほか、使用したデータの問題点として、回答率が低いことによるデータの代表性の問題も指摘できる。本章で用いたデータの回答率は、企業調査で 10.7%、従業員調査で 7.8%となっており、回答率が低い。しかしながら、本調査データの産業別従業員割合(正規従業員)を見ると、同時期に当たる 2004 年度の労働力調査における従業員 100 人以上のデータと比較すると、以下のとおりであった。同様の構造とまでは言えないが、このデータが日本の労働者を概ね代表していると言えると考えられる。

	建設業	製造業	電気ガス	情通運輸	卸売小売	金融保険	サービス	計
今回調査	18%	19%	1%	13%	11%	18%	20%	100%
労働力調査	4%	27%	1%	13%	20%	7%	28%	100%

労働力調査：「労働力調査結果」（総務省統計局）2004 年度

[62] なお、次章では、施策実施がどのような経路を通じて従業員の満足度につながるかに関して考察を行う。また、施策実施の真の値と従業員の満足度については、第 5 章で関連した分析を行う。

これらの因果関係や影響経路を分析する際に有効と考えられるのが、人事マイクロデータを用いた研究である。一企業内のデータながら、施策の関連性や従業員の認知の状況などについて、人事担当者の見方も含めてきめ細かなデータが得られる可能性が高く、また、パネルデータとして分析することで、因果関係や個人の固定効果の推定可能であり、人事施策の影響経路の探求には非常に有効な手法となると考えられる。また、当該企業の特性を熟知した上で、かつ、当該企業内のデータが網羅的に得られることから、データの代表性の問題にも対処できる。人事マイクロデータを用いた今後の研究が期待される[63]。

[63] 人事マイクロデータを用いた研究については、中嶋(2013a,b)、梅崎・柿澤(2013)などを参照。

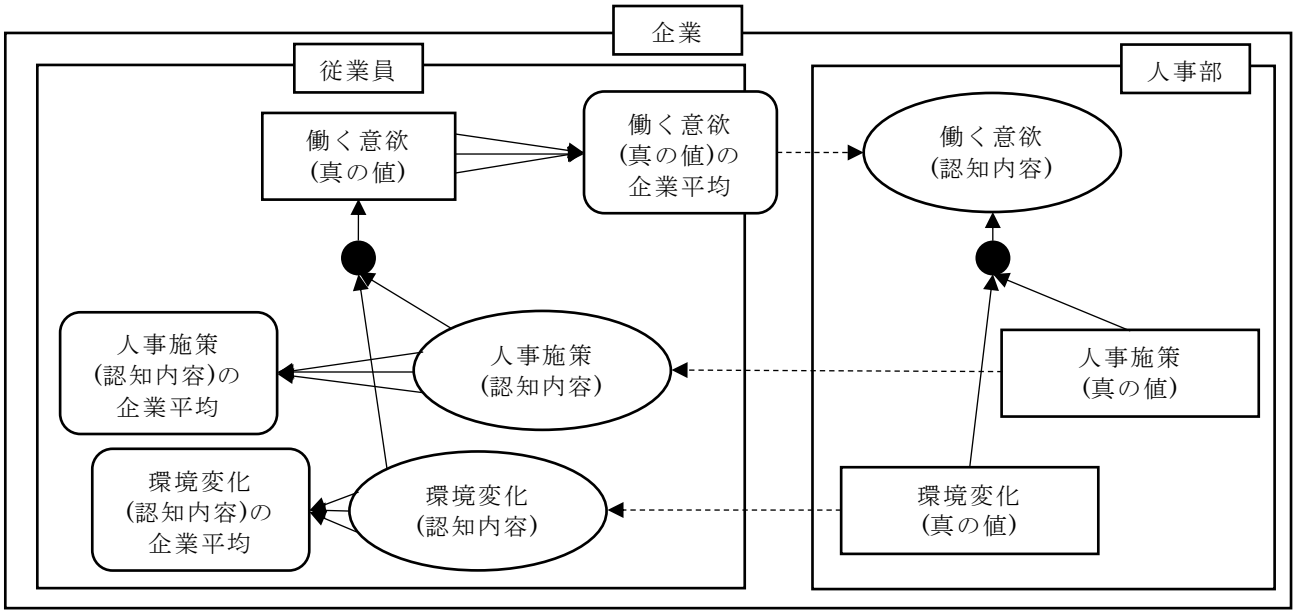
3. 従業員による人事施策の認知(施策が認知に与える影響)

本章では、前章での議論を踏まえ、企業が捉える人事施策の効果と従業員が感じる人事施策の効果の違いの原因を探るため、従業員の人事施策認知に焦点を当て、それに影響を与える施策について考察する。以下、問題意識と先行研究、仮説とモデル、データと推定方法、分析結果、考察と貢献・限界の順に論を進める。

3.1. 問題意識と先行研究

最初に、問題意識と先行研究について整理する。まず、前章の従業員調査と企業調査の結果の違いが従業員の施策認知によるものであることを確認した上で、施策認知の向上に関するリサーチクエスチョンを設定する。先行研究は従業員調査と企業調査の比較を行っているもの、従業員の施策認知に関して論じているものをレビューする。

前章では、環境の変化と人事施策の組み合わせが、従業員の働く意欲にどのように影響するかを分析し、企業調査(モデル 2-1)と従業員調査(モデル 2-2)において、異なる結果を得た。この原因について、企業の認知と従業員の認知という観点から考えてみる。まず、「働く意欲」については、従業員が真の値を知っており、企業(人事担当部署)は、従業員の平均的な意欲を類推して回答していると考えられる。一方、「人事施策」については、企業(人事担当部署)側が真の値を知っており、従業員は自らの認知する施策の実施状況を回答していることになる。「環境変化」の場合は、内容によって異なるが、経営方針や組織環境の変化等の場合は、「人事施策」と同様、企業(人事担当部署)側が真の値を知っており、従業員は自らの認知する環境変化の状況を回答していると言える。これらを図解すると図 3-1 のとおりとなる。



※実線矢印は因果関係を、破線矢印は認知を表す

図 3-1　従業員と企業が認知する「働く意欲」「人事施策」「環境変化」の構造

この図からもわかるように、「働く意欲」の真の値と企業の認知内容、「人事施策」・「環

境変化」の真の値と従業員の認知内容の間には、それぞれ差が生ずる余地があり、それを原因として、「環境に応じた人事施策の働く意欲への影響」にも、従業員調査による場合と企業調査による場合との間で差異が生ずることがあると想定される。前章のモデル 2-3 の推定結果によれば、企業施策を説明変数とし、従業員の意欲(真の値)を被説明変数とした場合、企業調査の分析結果とほぼ同様の結果となることから、従業員調査の結果の差異の原因は、主に、従業員の施策認知にあると考えられる。

ここで、既存のデータを用いて「人事施策等への認知が低い」ことについて予備的に検討する。第 2 章で説明変数とした 3 つの人事施策のうち 2 施策[64]及び 1 つの環境変化について、真の値(企業調査における回答内容)と従業員の認知内容(従業員調査における回答内容)の関係は以下のとおりである。

表 3-1　人事施策の実施状況と従業員の認知内容の関係

目標管理制度

従業員の認知 ＼ 真の値	導入	未導入
導入	1,087	196
未導入	378	571
誤答率　25.7%		

成果を賃金に反映

従業員の認知 ＼ 真の値	導入	未導入
導入	1,195	349
未導入	382	635
誤答率　28.5%		

賃金削減

従業員の認知 ＼ 真の値	導入	未導入
導入	592	227
未導入	663	1,263
誤答率　32.4%		

それぞれの項目の誤答率(従業員が誤って認知している割合)は 25%から 30%程度であるが、上記 3 つの項目全てについて正しく認識している従業員の割合は、34.2%(938/2,745)であり、6 割 5 分以上の従業員はいずれか 1 項目以上について誤って認識していることになる。このような誤答率の高さが、分析結果の食い違いにつながったのではないかと考えられる。従業員に人事施策を正しく認知させることは、施策効果の実効性を考えても、人事施策実施上非常に重要である[65]。

そこで本章では、従業員調査による分析と企業調査による分析とで差が生じる原因は何なのか、差異の縮小のためになしうることはあるのかに焦点を当てて、「従業員の施策認知を高めるには、どのような施策を実行すればよいか」というリサーチクエスチョンを設定し、考察を加えることとする。特に、企業レベル・従業員レベルと変数が 2 階層に存在することに留意して分析を行うこととする。

この分野の先行研究としては、(1)企業調査と従業員調査の差異と従業員調査へのマルチレベル分析について論じたもの、(2)人事施策を従業員に認知させるさせる方策について論じたものが見られ、後者の人事施策の従業員認知に関する研究はさらに、(2-1)人事施策のメッセージ機能に関するもの、(2-2)コミュニケーション円滑化施策に関するもの、(2-3)金銭報酬のメッセージ性に関するもの、に分けられる。以下に概観する。

最初に、1 番目の企業調査と従業員調査の差異とマルチレベル分析についての先行研究

[64] 3 つの施策のうち「成果を重視」については、従業員調査の回答項目が 3 段階となっており、単純な比較ができないため、比較項目から除外した。
[65] 例えば、松繁(2013), p.282 などを参照。

を見る。

企業調査と従業員調査のマッチングにより仕事の意欲を分析した研究の中には、企業調査と従業員調査の間の結果の差異について触れた実証研究はほとんどない[66]が、数少ない先行研究としては、大竹・唐渡(2003)及び立道(2006)が挙げられる[67]。

まず大竹・唐渡(2003)では、企業側が成果主義を導入したという事実と、労働者が「個人評価が「業績・成果」を重視するものになってきた」と感じているか否かにどの程度の関連があるかを分析している。その結果、賃金制度の変更は、従業員の、「業績・成果主義」的な賃金の導入の認知に、有意な影響をもっていない、との結論を導いており、企業が行った賃金制度変更と、労働者が受け止めている制度変更の中身の間に大きなギャップがあると結論付けている。この研究は、人事制度と従業員の認識の間にギャップがあることを明らかにした研究として評価できる。しかし、この研究には、(1)ギャップの原因が追究されていない、(2)企業サイドへの質問と従業員サイドへの質問が同一のものではなく、かつ両者とも抽象的で、真の意味でのコミュニケーションギャップのみを反映した結果であるとは言い切れない[68]、(3)多段階のデータを利用しているにもかかわらずマルチレベル分析の手法を用いていない、という問題点が残されている。

また、立道(2006)[69]では、企業調査と従業員調査の結果の食い違いについて、詳細な考察を行っている。具体的には、成果主義の導入、未導入について、実際の制度と従業員の認知が食い違っているケースのうち、特に実際には未導入であるにもかかわらず従業員が導入と感じているものを「プラセボ成果主義」と名付け、その原因は(1)賃金格差、(2)昇進格差、(3)労使のコミュニケーション不足にあるとの仮説を検証し、それぞれ、(1)制度上の賃金格差が大きいほど、また、実際の賃金格差が小さいほど、プラセボ成果主義の確率が高まる、(2)昇進速度や昇進格差は有意な影響を持たない、(3)労使のコミュニケーション不足がプラセボ成果主義を生み出す、という結果を得た。この研究は、従業員の施策認知の誤りの原因を実証的に探った数少ない研究として高く評価できる。しかし、次の問題点を持っている。(1)「プラセボ成果主義」が従業員の業務意欲に効果があるとしてその原因を探っているが、従業員の施策認知のもう一つの誤りである「ステルス成果主義」、すなわち制度を導入しているものの従業員はその旨認知をしていないケースについての分析が不十分であること[70]、(2)企業サイドへの質問と従業員サイドへの質問が同一のものではなく、かつ両者とも抽象的で、真の意味でのコミュニケーションギャップのみを反映した結果で

---

[66] 関連して、調査手法に関する研究としては、西村(2013)が労働調査手法について検討しており、企業調査と従業員調査の差異について取り上げている。特に、単一回答者によるコモンメソッドバイアスについて問題提起している。このほか、企業調査手法については、Huselid and Becker (2000)、Gerhart et. al. (2000a, b) などの議論がある。

[67] このほか、松繁(2013)は、一企業の人事マイクロデータを用いて、従業員の人事制度や賃金の水準・格差についての認識の正しさを分析し、その原因についても考察を加えているが、一企業のデータによる分析であるので、制度の違いによる認識の違いについては考慮されていない。

[68] 企業調査：「過去 3 年間に仕事の業績や成果のウェイトを高めるような賃金制度の見直しを行ったか否か」に対する回答。従業員調査：「個人評価が「業績・成果」を重視するものになってきた」に対する回答。

[69] 立道(2006), p.65「第 7 節　成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ－満足度と企業業績－」

[70] 立道(2006)は、実際に成果主義を導入していないのに従業員の職務意欲に効果があるとして「プラセボ」型を中心に分析を進めているが、企業サイドとしては成果主義を導入しているにもかかわらず、そのように認識されない「ステルス」型についても課題が大きく、分析の必要性は高いと考えられる。

あるとは言い切れないこと[71]、(3)多段階のデータを利用しているにもかかわらずマルチレベル分析の手法を用いていない、労使コミュニケーション不足仮説においては、労働組合の存在する企業に絞った分析を行っているが、サンプルセレクションバイアスの評価が行われていないなど、推定にバイアスが存在する可能性が否定できないこと、の 3 点である。

なお、事業所レベルの人事施策の従業員への効果について、マルチレベル分析を用いて評価を行った国内の研究として、竹内規彦・竹内倫和・外島(2007)がある。本研究では、事業所レベルの人事施策を説明変数、個人レベルの PEfit(個人の認識と環境の適合度合い)を統制変数とし、個人レベルの従業員コミットメントや離転職意志を被説明変数とした分析において、個人レベルの従業員コミットメントや離転職意志の違いの一部が、組織間の違いによって説明されることを確認している。しかし、この研究は、本稿の問題意識である従業員の人事施策認知について触れたものではない。

このほか、Nishii et al. (2008)は、マルチレベル分析を用いて、同じ人事施策を実施しても、従業員が受け取るメッセージ(帰属・解釈)は異なること、個人レベルの帰属や解釈はグループレベルの人事施策の成果に影響を及ぼすことを初めて実証しているが、その原因についてまで実証しているものではない。

次に、人事施策を従業員に認知させる方策について論じた先行研究のレビューを行う。(2-1)人事施策のメッセージ機能と従業員の認知、(2-2)コミュニケーション円滑化施策の効果、(2-3)金銭報酬による意味づけの順に見ていく。

1 番目の人事施策のメッセージ機能については、人事制度が組織から従業員への伝達機能を持つことについては以前から指摘されており、例えば Rousseau (1995)は、組織と従業員の心理的契約の構成要素を論ずる中で、「人事制度の導入や組織の変化などは、組織の意図やその意図の実現に向けた組織のコミットメントをシグナリングする」と述べているが、近年の戦略的人的資源管理論の施策認知モデルに関する研究においては、その伝達の方策やメカニズムについて論ずるものがある。

まず、Bowen and Ostroff (2004)は、経営側の考えが組織に浸透して共通認識となっている状況を「強い状況」と位置づけ、人事施策の実施(HRM Practice)により、経営者から従業員に対してコミュニケーションを図ることができるが、そのコミュニケーション機能により「強い状況」を作り出すことができるとしている。そして、「強い状況」を作り出すことのできる人事施策を「強い人事施策」と位置づけて帰属理論[72]を元に理論化し、その強さの判断要素として帰属理論の例に倣い、弁別性、一貫性、合意性がそれぞれ高いこととしている。その上で、弁別性は、分かりやすさ、理解しやすさ、権限の合法性、関係性の 4 つの要素から、一貫性は道具性、有効性、メッセージの一貫性の 3 つの要素から、合意性は人事幹部間の合意、公平性の 2 つの要素からそれぞれ構成されるとするモデルを提案した(表 3-2)。

---

[71] 人事担当者を対象とした企業調査においての成果主義導入状況を問う設問の文言は「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入してますか(原文ママ)」であり、労働者を対象とした従業員調査での〈成果主義〉の定義は、「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事制度』を『成果主義』と表現しています」である(立道(2006), p.68 脚注 14)。

[72] 帰属理論の共変動モデル(Kelley (1973))がベースとなっている。

表 3-2　強い人事施策の判断要素

Distinctiveness(弁別性)		環境の中での目立ち度合い。メッセージとその送り手に従業員の注意を向けさせること
	Visibility(可視性：わかりやすさ)	すぐに観察可能である程度
	Understandability(理解しやすさ)	曖昧さの少なさと人事施策内容の理解の容易さ
	Legitimacy of authority(権限の合法性)	人事施策の意図の公式性・正式性
	Relevance(関係性)	状況と重要なゴールとの関連性の定義づけ
Consistency(一貫性)		正確な帰属のための原因の帰属の原則の存在
	Instrumentality(道具性)	人事施策で望まれる行動と、従業員の実際の行動との間の明白な因果関係
	Validity(有効性)	人事施策を実行することで、意図されたことが実現する確からしさ
	Consistent HRM messages (HRM のメッセージの一貫性)	メッセージ間の矛盾がないようにすること
Consensus(合意性)		人事施策とその結果に関する従業員間での合意
	Agreement among Principal HRM (人事幹部間での合意)	メッセージの送り手の間での合意性(これがあると、受け手の間に合意を作りやすい)
	Fairness(公平性)	配分の公正、手続きの公正、相互作用の公正が確保されているか。

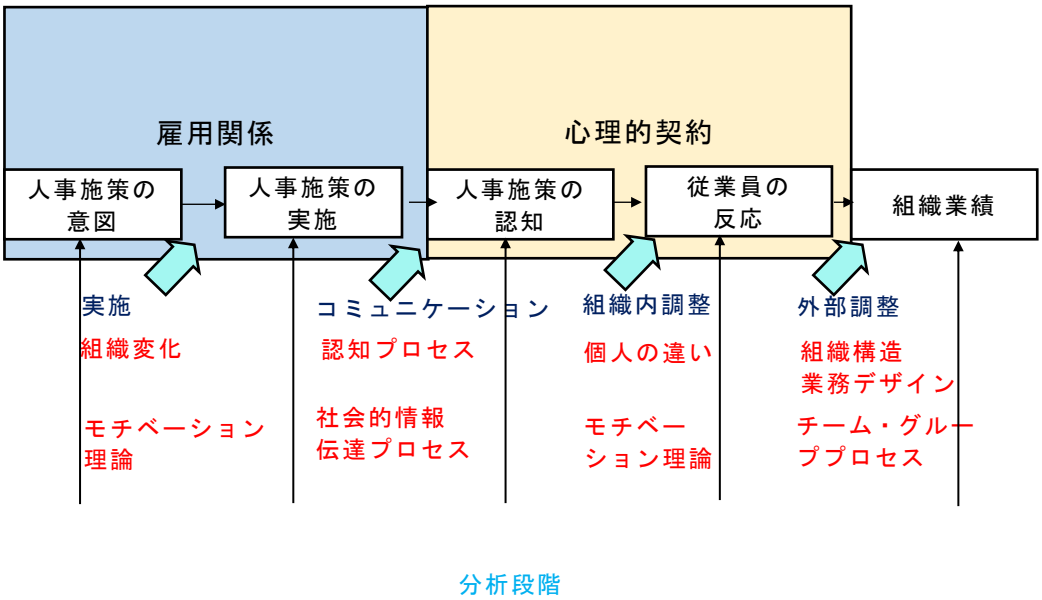
※Bowen and Ostroff (2004)の記述を元に筆者作成

次に、Nishii and Wright (2012)は、人事施策が企業業績に影響を与える際の個人、職場グループ、仕事の 3 つのレベルに存在する分散に着目して、先行研究をサーベイしており、その結果、先行研究では、マルチレベルでの分散を分析する研究が理論的にも、実証上も不十分であったとして、今後の研究において、企業内部の分散を適切に把握する必要があるとしている。中でも、従業員の態度や行動を決める人事施策認知に影響する項目については詳しく吟味しており、従業員の認知と帰属の組織内分散を研究することで、外部適合[73]の研究に寄与する面があるとする。

また、Wright and Nishii (2012)では、人事施策の施策意図から企業業績に至るまでの経路をステップに分け、「意図された人事施策」から「実施された人事施策」、「従業員に認知された人事施策」、「従業員の反応」を経由して「組織業績」に至るまでの 4 つのステップからなるモデルを提示している(図 3-2 参照)。具体的には「運用(意図→実施)」「コミュニケーション(実施→認知)」「調整(認知→行動・態度)」「連携(行動・態度→企業業績)」の 4 ステップで、その中でもコミュニケーションは SHRM 分野における組織行動論の理論の

[73] 第 2 章で述べたコンティンジェンシー・アプローチにおける外部要因と人事施策の適合を指す。

統合の可能性も含め、今後の研究が期待されるとしている。



※Wright and Nishii (2012), p.101 を元に筆者翻訳

図 3-2　SHRM のプロセスモデル[74]

さらに、Nishii et. al. (2008) においては、上記モデルに基づき、特に従業員の認知に焦点を当てた実証分析を行っている。具体的には、従業員が人事施策実施の理由の帰属をどのように決定するかについて、5 つの類型(「表 3-3　人事施策の従業員への帰属類型」参照)を設定し、従業員の満足やコミットメントにそれぞれどのように影響するかを実証的に分析した。その結果、予想どおり、同じ人事施策であっても従業員の帰属は異なり、その類型によって満足度やコミットメントも異なるという結果、具体的には、人事施策実施の理由をサービスの質と従業員の幸福に帰属させる従業員は満足度･コミットメントが高く、コスト削減や搾取に帰属させる従業員は満足度・コミットメントが低いという結果を得ている。

表 3-3　人事施策の従業員への帰属類型

区分	内的帰属		外的帰属
	戦略目標	従業員志向	
コミットメント	サービスの質	従業員の幸福	組合との合意
コントロール(統制)	コスト削減	搾取	

※Nishii et. al. (2008) の記述を元に筆者作成

これらの研究は戦略的人的資源管理論の戦略と人事施策の適合(fit)の根拠に理論的な枠

[74] Wright and Nishii (2012), p.101。本論文における全体モデルは、このモデルの真ん中の 3 つの段階を取り上げて作成したものである。

組みを与えており、一部には実証研究も含まれている。しかし、いずれも欧米の研究であり、この人事施策が持つメッセージ機能を、日本の企業における調査を用いて実証した研究はない。

次に、2 番目の労使のコミュニケーション円滑化施策等、一般的に組織内のコミュニケーションを活性化させると考えられる施策について論じた研究を見る。この分野については、日本のデータを用いた実証研究が見られる。

まず、組織内のコミュニケーション活性化施策については、立道(2006)、守島(2007)という、同じデータセットを分析した一連の研究を確認する。立道(2006)については、「企業が労働組合を通じてコミュニケーションをすることを重視[75]している企業では、労働者が自社の人材マネジメントの方針を誤認しない確率が高いことが明らかになった」(p. 93)として、労使のコミュニケーション重視が、人事施策の認知にプラスの影響を与えていることを発見している。しかし、この研究には、(1)労働組合がある企業のみを対象に行なった分析の結果であり、サンプルセレクションバイアスの可能性がある、(2)企業ごとに数人ずつを選択した調査結果であるにも関わらず、マルチレベル分析を行っていないため、企業内相関の評価がなされていない、といった問題点がある。

守島(2007)については、「会社がどういう方向に行こうとしており、何を目指して存在しているのかに関する情報共有が必要だろう。それがコミュニケーションの根幹である。労使のコミュニケーションが現在形骸化するなか、トップマネジメントによる率先した情報共有とコミュニケーションの努力が必要だ」とした上で、「従業員側、経営側（人事部）からのどちらのデータからでも、労働者側とのコミュニケーションや経営目標・経営理念の伝達が、職場の活性化のために重要な要因であることが示唆された」として、労使のコミュニケーションや経営理念の伝達等の施策が、単にコミュニケーション機能を持つだけでなく、職場の活性化にもプラスの効果があることを示している。このことは、守島も述べているとおり、Pfeffer (1998)の言う「動機づけられた従業員が組織業績向上に貢献するには、業績向上のために何が必要かという情報を共有し、その情報をどう解釈してどう使ええばよいかの訓練を受ける必要がある」(p.94)との主張と整合的である。しかし、この研究は、コミュニケーション活性化施策が、職場の活性化に寄与することは示しているが、従業員が人事施策を正しく認知する効果を持っているかについては答えていない。

最後に、3 番目の金銭報酬の効果について論じた研究を見る。荻布(2011)、デシ(1980)、守島(2004a)、フライ(2012)、松繁・井川(2005)を順に見る。荻布(2011)においては、地方公共団体への団体調査(回答者:人事課長)の分析を通して、目標管理制度と賃金への反映を併用することが職員の意欲を高めることを見出し、その理由について、「MBO のみの導入で時間を取られるくらいだったら、運用体制も整えた上で処遇反映(引用者注：この文脈では賃金への反映を指す)を行う方が、時間をかけることに対する納得性も高まり、そうやって丁寧な運用を経ることで、処遇反映への納得性も高まっているのであろう」(p.63)と考察した上で、従業員調査でのさらなる分析の必要性に触れている。この点に関して、デシ(1980)は、「すべての報酬(フィードバックを含む)は、二つの側面を有している。すなわち、

[75] 立道(2006), p.74「労働組合のみがある企業に勤務する労働者 623 人に限定した場合は（第 2-7-9 表参照)、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」が統計的に有意であり、係数の値は負であった」

制御的側面と、報酬の受け手にたいして彼の有能さと自己決定に関する情報を与えるところの情報的側面」であると述べ、報酬の情報的側面を早くから指摘している。報酬の中でも、特に金銭報酬に関しては、守島(2004a)が「おカネというインセンティブは、きわめて簡単に、本来のカネが持っている意味以外のメッセージを獲得します。」と述べ、金銭報酬のメッセージ性の強さを示唆している。また、フライ(2012)は(金銭報酬などの)「外面的な特質は、短期的な経験のうち、特にピークの感情と関係がある」とし、守島(2004a)が主張する金銭報酬のメッセージ性の強さと整合する。さらに、松繁・井川(2005)は「行動の価値を明確に伝える必要があり、そのためには評価と報酬の関係が簡明である必要がある。」として、同様に金銭報酬のメッセージ性を示唆している。以上のように、先行研究では、一貫して金銭報酬のメッセージ機能を支持してきているが、いずれの研究も、メッセージ機能の実証までは行っていない。

3.2. 仮説とモデル

以上の問題意識と先行研究のレビューを踏まえ、1 つの前提条件と 2 つの仮説及びそれらを検証するために 4 つのモデルを設定する。まず、仮説の設定に当たり、第 2 章においては企業調査(モデル 2-1)と従業員調査(モデル 2-2)で推定結果が異なり、かつ、企業施策を説明変数としたマルチレベルモデル(モデル 2-3)では企業調査とほぼ同じ結果を得たことから、本データセットにおいては、企業の意欲認知は比較的高いが[76]、従業員の施策認知が低いものと仮定する。その仮定より、従業員の施策認知さえ高ければ、従業員調査と企業調査の間に差が生ずる余地はほとんど無くなることから、次の前提条件が設定される。

前提条件 3-0

従業員の施策認知が高ければ、従業員調査と企業調査の結果は一致する。つまり、施策認知の高い従業員で見ると、企業データでの結果と同様、目標管理と賃金反映の併用が、賃金削減の意欲低下を食い止める効果を持つ。

この前提条件のもとに仮説を設定する。従業員の施策認知を向上させるための施策として、通常有効であると考えられているのが、まずは組織内のコミュニケーション円滑化施策であろう。立道(2006)において「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」が従業員の施策認知にプラスの影響を与えるとの結果を得ていること、守島(2007)で労使のコミュニケーションや経営方針の伝達が職場の活性化のために重要な要因であるとの結果を得ていることから、次の仮説を導入する。

仮説 3-1

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。

また、前項では、デシ(1980)、守島(2004a)らにより、金銭報酬の情報的側面が提唱されていることを確認した。そこで次の仮説を導入する

[76] 従業員意欲(5 段階)の平均値と企業が認知する従業員意欲(5 段階)の差が 1 以内の企業が 7 割を超える(sum q10_diff_01 で mean が.7157585)。

仮説 3-2

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。

ここまでに設定した前提条件の確認及び仮説の検証のため、以下ではモデルを設定する。なお、各モデルは、企業レベルと従業員レベルの 2 段階によるマルチレベルモデルとするが、変数別のレベル設定については、各モデルの説明部分に記載する。

まず、施策認知度の高い従業員(具体的には、目標管理制度の有無、賃金反映の有無、賃金削減の有無のいずれも、自分の属する企業の企業調査の結果と一致し、かつ、成果重視の項目は 1 以内のずれとなっている従業員：$cogni_e = 1$)に絞って前章のモデル 2-2 と同様の変数、推定式を設定し、マルチレベル順序プロビット分析により推定する[77]。

モデル 3-0

$$Moti_e = \beta_0 + \beta_1 \cdot MBO_e + \beta_2 \cdot Ref_e + \beta_3 \cdot Cut_e + \beta_4 \cdot MBO_e \cdot Ref_e + \beta_5 \cdot MBO_e \cdot Cut_e + \beta_6 \cdot Ref_e \cdot Cut_e + \beta_7 \cdot MBO_e \cdot Ref_e \cdot Cut_e + \beta_8 \cdot C_e + u_2(cogni_e = 1) \quad (3\text{-}1)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (3\text{-}2)$$

$Moti$は従業員の意欲、MBOは目標管理制度の実施の有無、$Refl$は成果を賃金に反映する制度実施の有無、Cutは賃金削減実施の有無を示す。目標管理制度と成果を賃金に反映する制度と賃金削減を交差させることで、それぞれの併用効果、相乗効果(補完効果)、代替効果を確認する。なお、添え字の c は企業レベル、e は従業員レベルを表し、本モデルでは従業員調査の変数のみを用いるが、推定段階では企業ごとのマルチレベル分析を行う。数式 3-1 の誤差項u_2は、従業員レベルの誤差項を表し、数式 3-2 のγ_{00}は従業員レベルの切片の平均、ε_0は企業レベルの誤差項を表す。

次に、仮説 3-1 と仮説 3-2 を同時に検証するため、施策認知度を被説明変数とし、コミュニケーション円滑化施策と、金銭報酬の関連付けを説明変数として、次のとおりモデル 3-1 を設定する。

モデル 3-1

$$cogni_e = \beta_0 + \beta_1 \cdot Comu_c + \beta_2 \cdot Mon_c + \beta_3 \cdot C + u_1 \quad (3\text{-}3)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (3\text{-}4)$$

ここで、$cogni_e$はモデル 3-0 で絞り込みの条件とした従業員の人事施策の認知の状況、$Comu_c$はコミュニケーション円滑化施策(企業施策)、Mon_cは金銭報酬の関連付け(企業施策)、Cはコントロール変数を表す。なお、添え字の c は企業レベル、e は従業員レベルを表し、本モデルにおいてもマルチレベル分析を行う。モデル 3-0 と同様、数式 3-3 の誤差項u_1は

[77] マルチレベル分析については、前章の推定方法の項で述べたように、今回使用するデータにおいて 1 企業当たりの従業員数のサンプルが 3.5 と十分でないため(脚注 46 参照)、説明変数の係数については従業員層のみでの分析とし、定数項のみ級別・級間分散を分けて分析することとする。以下、本章の各モデルについても同様とする。

従業員レベルの誤差項、数式 3-4 のγ_{00}は従業員レベルの切片の平均、ε_0は企業レベルの誤差項を表す。

さらに、仮説 3-2 の金銭報酬関連付けのメッセージ効果について絞り込んだ形で確認するため[78]、目標管理制度の認知状況に絞ったモデルを設定する。まず、データの範囲を目標管理制度の実施企業の従業員に絞り込んだ上で、被説明変数を従業員による目標管理制度の施策認知度に、また、説明変数の金銭報酬施策を成果の賃金への反映(企業施策)に絞り、次のとおりモデル 3-2 を設定する。被説明変数、説明変数双方の施策を絞りこむことにより、賃金反映が目標管理制度認知に及ぼす純粋な影響を確認することを目的とする。

モデル 3-2

$$cogni_e(MBO) = \beta_0 + \beta_4 \cdot Comu_c + \beta_5 \cdot Refl_c + \beta_6 \cdot C + u_1(MBO_c = 1) \quad (3\text{-}5)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (3\text{-}6)$$

データ絞り込みの条件$MBO_c = 1$については、目標管理制度を導入している企業の従業員とする。被説明変数の$cogni_e(MBO)$は従業員による目標管理制度の認知度とし、説明変数については、$Comu_c$はコミュニケーション円滑化施策(企業施策)、$Refl_c$は成果の賃金への反映(企業施策)、Cはコントロール変数を表す。なお、前モデルと同様添え字の c は企業レベル、e は従業員レベルを表し、本モデルにおいてもマルチレベル分析を行う。モデル 3-0、3-1 と同様、数式 3-5 の誤差項u_1は従業員レベルの誤差項、数式 3-6 のγ_{00}は従業員レベルの切片の平均、ε_0は企業レベルの誤差項を表す。

最後にモデル 3-3 として、モデル 3-0 とモデル 3-1 を統合した形のものを設定する。前提条件 3-0 においては一定の条件($cogni_e = 1$)を持つ従業員のみについて推定を行っているが、この場合、サンプルセレクションバイアスが生じる恐れがある。この問題に対応した上で、前提条件 3-0、仮説 3-1、3-2 までを通して検証するため、次のようにヘキット順序プロビットモデルを設定する。

モデル 3-3

$$Moti_e = \beta_0 + \beta_1 \cdot MBO_e + \beta_2 \cdot Refl_e + \beta_3 \cdot Cut_e + \beta_4 \cdot MBO_e \cdot Refl_e + \beta_5 \cdot MBO_e \cdot Cut_e + \beta_6 \cdot Refl_e \cdot Cut_e + \beta_7 \cdot MBO_e \cdot Refl_e \cdot Cut_e + \beta_8 \cdot C + u_2(cogni_e = 1) \quad (3\text{-}7)$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \varepsilon_0 \quad (3\text{-}8)$$

$$cogni_e = \beta_0^{cogni} + \beta_1^{cogni} \cdot Comu_c + \beta_2^{cogni} \cdot Mon_c + \beta_3^{cogni} \cdot C + u_1 \quad (3\text{-}9)$$

$$\beta_0^{cogni} = \gamma_{00}^{cogni} + \varepsilon_0^{cogni} \quad (3\text{-}10)$$

変数の設定については、第 1 方程式(選択方程式:数式 3-9、3-10)はモデル 3-1 と同様、第 2 方程式(数式 3-7、3-8)はモデル 3-0 と同様とする。

[78] モデル 3-1 では、モデル 3-0 との連続性を確保するため、人事施策の認知についてある程度幅広く捉えて被説明変数としたが、その場合、被説明変数にも「成果の賃金への反映」の要素が含まれ、金銭報酬のメッセージ効果を純粋に抽出できていない可能性がある。

3.3. データと推定方法

本節においては、データの選定及び推定方法についてみる。データについては、前章と同じく JILPT2004 調査の企業調査及び従業員調査の個票データを用いる。以下、モデル毎に順に説明する。

モデル 3-0 においては、モデル 2-2 と同様の変数を使用する。具体的には前章の「2.3 データ」のうち従業員調査によるデータの説明部分に記述する被説明変数(「3 年前と比べた働く意欲の変化」)及び説明変数(目標管理制度の有無、賃金反映の有無、評価における成果の重視、賃金削減の有無の 4 変数とそれらの交差項)を使用する。また、選択条件変数である$cogni_e$「人事施策認知度の高さ」については、目標管理制度の有無、賃金反映の有無、賃金削減の有無のいずれも、自分の属する企業の企業調査の結果と一致し、かつ、成果重視の項目について従業員調査の回答(3段階)と企業調査の回答(5段階を3段階化[79]したもの)が 1 以内のずれ[80]となっている場合に「1」の値を取るダミー変数とする。

モデル 3-1 においては、被説明変数は、モデル 3-0 で選択条件とした「施策認知度の高さ」ダミー変数とする。説明変数については、まず、$Comu_c$のコミュニケーション円滑化施策については、企業調査の「従業員の働きやすさや働きがいの向上のために取り組んでいる」施策等[81]のうち、先行研究においてコミュニケーション円滑化に資するとされている施策等を中心に選定する。具体的には、上司部下のコミュニケーションの円滑化、メンタルヘルス対策の実施を選定する。2 つ目の説明変数であるMon_cの金銭報酬の関連付けについては、従業員の施策認知に与える影響を探ることが目的であるため、従業員が認知した施策(従業員調査の回答結果)ではなく、企業の行った施策(企業調査の回答結果)を説明変数とする。具体的には、中心となる変数として、「仕事の成果を賃金に反映させる制度の有無」のほか、同変数と「目標管理制度の有無」との交差項を設定する。そのほか、モデル 2-1 において説明変数とした「目標管理制度の有無」の主項目、「賃金カットの有無」、「成果を重視」(いずれも企業施策)を投入する。コントロール変数は、第 2 章で用いたものと同様、企業調査のコントロール変数として企業規模を、従業員調査のコントロール変数として、性別、役職、年収、勤続年数を用いる。

モデル 3-2 においては、被説明変数は、従業員調査の目標管理の有無が企業調査の結果と一致していれば値「1」を取るダミー変数[82]とし、説明変数はモデル 3-1 と同様のものを用いた。

モデル 3-3 においては、選択方程式(第 1 段階)はモデル 3-1 と同様とし、第 2 段階の方程式はモデル 2-2 及びモデル 3-0 と同様とする。

次に、各モデルを用いた仮説の検証方法について述べる。なお、モデル 3-3 を除き[83]マ

---

[79] 従業員調査の結果との一致度を見るため、3 段階化したもの

[80] 成果重視については、従業員調査では「過去 3 年間の変化」として「仕事の成果」について「3 厳しく問われるようになった」「2 変わらない」「1 あまり問われなくなった」から選ぶもの、企業調査では「過去 3 年間の雇用方針」として「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」について「1 あてはまる」から「5 あてはまらない」の中から選ぶものであり、質問項目が曖昧であり、かつ、企業調査と従業員調査の質問内容が正確に同一ではないため、条件を緩めたもの

[81] 労働政策研究・研修機構 2004a, p.478「問 6」, p.482「問 19」

[82] モデル 3-2 では企業施策として目標管理制度を導入している企業の従業員に絞って分析しているため、結果的に「目標管理導入」と認識している場合に「1」をとることになる。

[83] モデルに従えばマルチレベル分析とするところであるが、使用する統計分析ソフトウェア(Stata14)

ルチレベル分析を行うことで、企業内相関と企業間相関を分別して分析する。

まず、モデル 3-0 による前提条件 3-0 の確認方法については、認知の一致する従業員だけを抽出して、第 2 章と同様にマルチレベル順序プロビット分析による推定を行い[84]、係数の有意・非有意及び符号が一致するかを確認する。一致すれば前提条件 3-0 は確認されたことになる。

そして、モデル 3-1 による仮説 3-1 及び仮説 3-2 の推定方法については、説明変数であるコミュニケーション円滑化施策や金銭報酬の関連付けの実施が、従業員の施策認知に効果があるかどうかを確認するため、マルチレベルプロビット分析による推定を行う[84]。コミュニケーション円滑化施策の係数が有意に正であれば仮説 3-1 が、金銭報酬の関連付けの実施の係数が有意に正であれば仮説 3-2 がそれぞれ支持されたことになる。

さらに、モデル 3-2 による仮説 3-2 の推定方法については、説明変数である成果の賃金への反映の実施が、従業員の目標管理に関する施策認知効果があるかどうかを確認するため、マルチレベルプロビット分析による推定を行う[84]。成果の賃金への反映の実施の係数が有意に正であれば仮説 3-2 が支持されたことになる。

最後に、モデル 3-3 による前提条件 3-0 の確認方法及び仮説 3-1、3-2 の推定方法については、ヘキット順序プロビット分析による推定を行う[83]。モデル 3-3 の式 3-4 の推計結果が、モデル 2-1 の推計結果と同様(目標管理と賃金反映と賃金削減の交差項が有意に正)であるかをチェックすることで、前提条件 3-0 を確認する。また、式 2-5(選択方程式)の説明変数であるコミュニケーション円滑化施策の係数、金銭報酬の関連付けの係数が有意に正となれば、それぞれ仮説 3-1、仮説 3-2 が支持されたことになる。

なお、第 2 章と同様、モデルの適合性の判定には、赤池情報量テスト(AIC)の値を用い、最も小さな値を取るモデルを採用する[85]。

3.4. 分析結果

モデル 3-0 からモデル 3-3 までの推定結果は表 3-4 のとおりである[86]。

では、選択方程式に交互作用項を含むことができないため、シングルレベルの分析を行った。なお、ロバストネスを確認するため、(1)分析結果が、それぞれ単独で行った分析(モデル 3-0 及び 3-1)と大きな乖離がないことを確認すること、(2)選択方程式に交互作用項を含まない形でのマルチレベル分析(cmp コマンドを使用)結果との比較も行ったが、次節のとおり、サンプルセレクションバイアスは存在しないとの結果が示されたため、(1)、(2)の結果についての記述は割愛した。

[84] 1 企業当たりの従業員数のサンプルが 3.5 と十分でないため、第 2 章と同様、説明変数の係数については従業員層のみでの分析とし、定数項のみ級別・級間分散を分けて分析することとする。

[85] 第 2 章と同様、頑健性の確認のため、有意とならない全変数を残したモデルの推定も行う。

[86] AIC の値の最小化のため変数の削減を行ったモデル 3-0 及びモデル 3-3 について、全変数による推定も行ったが、有意となる主な係数とその符号に変化はなかった。AIC は順に 2348.035、5621.655。

表 3-4　モデル 3-0、3-1、3-2、3-3 の推定結果

モデル	モデル2-1			モデル3-0			モデル3-1			モデル3-2			モデル3-3		
分析手法	企業調査分析			従業員調査分析(認知一致)			マルチレベルプロビット分析			マルチレベルプロビット分析			ヘキット分析		
被説明変数	労働意欲(企業認知)			労働意欲(従業員)			施策認知一致			MBO認知一致			労働意欲(従業員)		
	係数	標準誤差		係数	標準誤差		係数	標準誤差		係数	標準誤差		係数	標準誤差	
目標管理を実施(1)	0.0430	0.0416		0.0348	0.0540								0.0517	0.0578	
成果を賃金に反映(2)	-0.0052	0.0425		-0.0050	0.0522								-0.0293	0.0691	
評価で成果を重視(3)	0.1407	0.0385	***	0.2139	0.0461	***							0.1817	0.0465	***
(1)×(2)	0.0478	0.0409		0.0423	0.0497								0.0454	0.0727	
(1)×(3)															
(2)×(3)	-0.0792	0.0379	**												
(1)×(2)×(3)															
賃金削減を実施(a)	-0.1873	0.0427	***	-0.3526	0.0524	***							-0.3342	0.0508	***
(a)×(1)	0.0083	0.0429		-0.0439	0.0550								-0.0343	0.0523	
(a)×(2)	0.0143	0.0426		0.0742	0.0508								0.0705	0.0519	
(a)×(3)				0.0730	0.0461										
(a)×(1)×(2)	0.0837	0.0420	**	0.1716	0.0513	**							0.1475	0.0493	***
(a)×(1)×(3)															
(a)×(2)×(3)															
(a)×(1)×(2)×(3)															
選択方程式															
性別							-0.0132	0.0733		0.1421	0.0682	**	-0.0409	0.0625	
年収							1.12E-03	1.64E-04	***	1.55E-03	1.99E-04	***	1.06E-03	1.32E-04	***
目標管理(企業施策：1c)							0.2947	0.0821	***				0.2621	0.0641	***
賃金反映(企業施策：2c)							0.2415	0.0810	***	0.3979	0.0842	***	0.2195	0.0642	***
(1c)×(2c)							1.4492	0.1660	***				1.2712	0.1277	***
成果重視(企業施策：3)							0.1169	0.0338	***	0.0066	0.0395		0.1098	0.0249	***
賃金削減(企業施策：a)							0.1426	0.0812	*	0.0561	0.0948		0.1207	0.0585	**
人員削減(企業施策)							-0.1278	0.0756	*	0.0294	0.0853		-0.0936	0.0566	*
コミュニケーションの円滑化(企業施策)							0.0190	0.0727		0.0163	0.0839		0.0103	0.0526	
メンタルヘルス(企業施策)							0.2102	0.0760	***	0.2573	0.0905	***	0.1598	0.0584	***
定数							-1.2744	0.1261	***	-0.7935	0.1506	***	-1.1298	0.0965	***
閾値 /cut1	-1.2861	0.06287	***	-1.4344	0.1573	***							-1.4177	0.34569	***
/cut2	-0.1054	0.04819	**	-0.4408	0.1465	***							-0.4584	0.34912	
/cut3	1.1923	0.0607	***	0.6666	0.1486	***							0.6257	0.35459	*
/cut4	2.2698	0.12088	***	1.5393	0.1563	***							1.4787	0.3614	***
/athrho															
rho															
被説明変数	企業認知			真の値(従業員)			施策認知一致			MBO認知一致			真の値(従業員)		
説明変数	真の値(企業)			従業員認知			真の値(企業)			真の値(企業)			真の値(企業)		
分析手法	順序プロビット			マルチレベル順序プロビット			マルチレベルプロビット			マルチレベルプロビット			ヘキット順序プロビット		
データの絞込				認知一致											
サンプルサイズ	832			825			3186			3321			3186		
脱落サンプル数	—			—			—			—			2376		
残存サンプル数	—			—			—			—			810		
グループサイズ	—			440			756			763			—		
対数尤度	-1058.048			-1147.616			-1610.6555			-1978.5658			-2780.19		
AIC	2098.4			2337.232			3245.311			3977.132			5610.381		
LR検定chi2	43.7			74.84			—			—			—		
Prob.>chi2	0			0			—			—			—		
Wald検定chi2	—			102.29			212.54			163.48			66.9		
Prob.>chi2	—			0			0			0			0		
LR検定chi2	—			0.34			—			—			—		
Prob.>chi2	—			0.2785			—			—			—		

***:p<0.01, **:p<0.05, *:p<0.1　　Wald test of indep. eqns. (rho = 0)

説明変数名のうち「企業施策」と明記のあるもの以外は、従業員認知による施策を指す

まず、モデル 3-0 として、施策をほぼ正しく認知している従業員に限って予備的に分析を行ったところ、第 2 章のモデル 2-1 とほぼ同様の項目が有意となった。具体的には、仮説 2-1 の主要な説明変数であった目標管理制度×成果の賃金への反映×賃金削減の 3 階の交差項が有意に正となったほか、評価で成果を重視が有意に正、賃金削減が有意に負となり、3 つの説明変数が同じ符号で有意となった。成果の賃金への反映×評価で成果を重視は有意とならなかったものの、主要な変数の符号が一致したことから、前提条件 3-0 は確認されたと言える。

次に、モデル 3-1 のいわゆるコミュニケーション円滑化施策については、施策認知に有

意な係数を取らず、仮説 3-1 は支持されなかった。ただし、必ずしもコミュニケーション円滑化施策とは言えないが、「メンタルヘルス対策の実施」については、施策認知に対して有意に正の影響を持つことが確認された。一方、金銭報酬の関連付けに関しては、「仕事の成果を賃金に反映」及び「目標管理の実施」と「仕事の成果を賃金に反映」の交差項について、施策認知に対して有意に正の影響を持つことが確認され、仮説 3-2 は支持された。

さらに、金銭報酬の効果を純粋に確認するために設定したモデル 3-2 については、成果の賃金への反映が目標管理の施策認知にプラスに影響していることが確認され、仮説 3-2 は支持された。

最後に、モデル 3-3 のヘキットプロビット分析においては、まず、「2 段階の方程式が独立であり、誤差項の相関係数 ρ は 0 である」とする帰無仮説は棄却されず、ヘキットモデルは有効であることが示されなかった。よって、モデル 3-0 には、サンプルセレクションバイアスが存在しなかったことになる。したがって、独立して推定された方程式による結果にはバイアスが含まれていないことになるが、念のため、結果を確認する。第 1 段階の選択方程式について、モデル 3-1 と同様に結果を確認すると、コミュニケーション円滑化施策については、施策認知に有意な係数を取らず、仮説 3-1 は支持されなかった。ただし、「メンタルヘルス対策の実施」については、施策認知に対して有意に正の影響を持つことが確認された。一方、金銭報酬の関連付けに関しては、「仕事の成果を賃金に反映」及び「目標管理の実施」と「仕事の成果を賃金に反映」の交差項について、施策認知に対して有意に正の影響を持つことが確認された。仮説 3-2 は支持された。これは、モデル 3-1 の結果と同様である。第 2 段階の方程式については、評価で成果を重視が正、賃金削減が負、賃金削減時における成果主義の併用が正でそれぞれ有意となり、モデル 3-0 と同様の結果となった。

以上、全てのモデルの分析を通して、仮説 3-1 は不支持、仮説 3-2 は支持という一貫した結果が示された。

3.5. 結果の考察と貢献・限界

本節では、前項における結果を考察し、本章の研究の貢献について検討する。コミュニケーション円滑化施策の施策伝達効果、金銭報酬の施策伝達効果、人事施策の情報伝達効果の順に見ていく。そして最後に、限界と課題について触れる。

まず、コミュニケーション円滑化施策については、仮説 3-1 の予想に反し、施策認知に有意な影響を与えない結果となった。つまり、企業がコミュニケーション円滑化施策として行っている施策については、施策を伝える(メッセージ)効果が確認されなかった。これらの施策は、一般に、社内風土改革や雰囲気の改善のために有効とされるが、人事施策の伝達に資する効果までは持っていないことが示唆されたことになる。これらの施策の実施に当たっては、その効果の範囲に注意する必要がある。ただし、コミュニケーション円滑化施策とは言えないものの、メンタルヘルス対策については、施策伝達効果が確認できた。メンタルヘルス対策を行っている企業においては、一般的に、職員と上司のコミュニケーションが制度的に促進されていることが想定され、人事制度についての情報共有も正確に行われやすいことが示唆される。

2 つ目の金銭報酬の施策伝達効果については、施策と賃金の紐づけによる施策伝達効果

(メッセージ効果)が確認できた。金銭報酬を紐づけると、その性格から、(1)評価の比較可能性の向上、(2)評価への順位づけ機能の向上を伴うと考えられ、使用者側、雇用者側双方に、評価に対して正確さや説明責任を求める機運を促し、そのことが制度そのものの認知の向上につながったと考えられる。逆に言えば、賃金報酬への紐づけのない評価制度については、認知度が低い傾向があることも示されており、目標管理制度や評価制度の周知徹底を図る意味でも、賃金の紐づけが必要であると言える。さらに、目標管理に金銭報酬を関連付けることによって、目標管理の最終的なゴールである企業の経営目標について従業員に伝えることにもつながる。金銭報酬がインセンティブ機能以外に、このようなメッセージ機能も持つということは、成果主義と次の仕事で報いる仕組みを比較するうえでも重要な発見である。この点については、第 5 章で関連した分析を行う。

最後に、3 つ目の人事施策の情報伝達効果一般について考察する。本章の分析結果においては、コミュニケーション円滑化施策と、金銭報酬による関連付けで、結果が異なることとなったが、この原因はどこにあるのであろうか。それを探るためには、それぞれの施策がどのように実施されているかを細かく観察して比較する必要があるため、のちの研究に譲ることにするが、ここでは、何らかの示唆を得るため、本章の先行研究の項でも取り上げた Bowen and Ostroff (2004)の「強い人事施策」の 3 つの条件に照らして、これらの施策を判定することを試みる。

目標管理制度の実施を従業員に伝える手段としては、a.その結果を賃金に反映させること、b.経営方針の伝達の中で伝えること、c.上司から部下への伝達で伝えること、d.特段伝達は行わないがメンタルヘルス対策を行うこと、e.労使の枠組みの中で伝える、の 5 つを考える。まず、弁別性(Distinctiveness)については、賃金反映は、反映の制度を周知する際に合わせて目標管理制度についても説明すると考えられ○、経営方針の伝達時については正当な権限者から伝達されるが分かりやすさについては保障できないと考えられ△、上司部下の伝達については上司の伝達スキルによって差が出ることも考えられるため△、メンタルヘルス対策については×、労使の枠組みについても正当な権限者からわかりやすく伝達されると考えられ○となる。次に一貫性(Consistency)については、賃金反映は何が賃金にプラスに働くかについて従業員自らが真剣に考えることになるため◎、経営方針の伝達時については全体方針中での位置づけが示されると考えられ○、上司部下の伝達については伝達の場面が数多くなりすぎ一貫性が保ちにくいため×、メンタルヘルス対策については相談窓口などを通じて悩みや疑問に答える場が準備されるため△、労使の枠組みにおいては労働組合の主張との整合性によっては経営側が意図したことが実現しない可能性もあり×となる。最後に合意性(Consensus)については、賃金反映は従業員の合意までは担保しないものの制度の公平性についての見方がシビアになることが考えられるため△、経営方針の伝達時については従業員まできめ細かな伝達が行われないため×、上司部下の伝達については上司によって内容にばらつきが出ることも考えられるため×、メンタルヘルス対策については直接の公平性ははかられないものの救済策が準備されているという点で△、労使の枠組みについては合意性、公平性共に担保されると考えられ○となる。以上をまとめると表 3-5 のとおりとなる。

表 3-5　Bowen and Ostroff (2004)の「強い人事施策」の状況

判定基準	a.賃金反映	b.経営方針	c.上司部下	d.メンタル	e.労使枠組み
弁別性(Distinctiveness)	○	△	△	×	○
一貫性(Consistency)	◎	○	×	△	×
合意性(Consensus)	△	×	×	△	○

これら 5 つの施策のうち、今回の分析で取り上げた a、c、d の 3 施策についてみると、賃金反映とメンタルヘルス対策については伝達効果が支持され、上司部下のコミュニケーションについては伝達効果が支持されなかった。「強い人事施策」の判定基準によれば、両者を分けるポイントは、3 番目の合意性の判定である。Bowen and Ostroff (2004)の言う「合意性」とは、従業員が人事施策について正しく共通認識を持ち納得しているという趣旨であるが、その要素としては、「人事幹部間での合意」と「公平性」が含まれる。経営方針伝達時、部下上司の伝達においては、きめ細かで従業員の合意に至るような伝達が担保されないとして×としたのに対して、賃金反映とメンタルヘルス対策については、従業員一人一人が真剣に考えること、または、一人一人への対策がなされていることにより△の評価となったものである。このことは、成果主義の成功の条件として、公正性が強調されていることと整合的であり、今後の議論の成果主義やそれに代わる人事施策を検討する際の指標となりうると考えられる[87]。

この章の最後に、本章の研究の限界や課題について確認する。まず 1 つには、コミュニケーション円滑化施策の効果について、今回の分析では施策認知に効果がない結果となり、その原因の一端の考察も行ったが、その詳細までは明らかにすることができなかった。今後は、企業内におけるコミュニケーションの仕組みについて、人事マイクロデータを用いるなどして研究する必要がある。

次に、金銭報酬のメッセージ効果発生メカニズムの解明である。本章では、金銭報酬のメッセージ効果が確認されたが、今回の条件と異なる場合にも常に効果があるのか、または、一定の条件下でこのような効果を持つのか、さらには、どのような過程を経てメッセージを届けることとなるのかを探る必要がある。これも Bowen and Ostroff (2004)のモデルに基づく考察により、ある程度一般化が可能であることが示唆されたが、他の調査によるデータセットや、人事マイクロデータの分析により、より細かな従業員認知への影響を探る必要がある。

[87] なお、労使の枠組みについても、合意性が○となっており、その伝達手段としての有効性が示唆されるが、JILPT2004 調査の質問項目に含まれないこともあり、本研究では取り上げていない。立道(2006), pp.74-76 では、労使のコミュニケーションの効果が示されており、今回の考察の結果と整合的である。

4. 従業員の仕事満足度分析への幸福度研究の適用

前章までは、成果主義の施策効果を中心に見てきたが、本章では、「次の仕事で報いる仕組み」と成果主義の働きの違いについて目を向ける。特に内発的動機付けを中心に幸福度研究の知見を用いて分析を進める。以下、問題意識と先行研究、仮説とモデル、データと推定方法、分析結果と考察、貢献と限界の順に論を進める。

4.1. 問題意識と先行研究

最初に、問題意識と先行研究について整理する。リサーチクエスチョンは、仕事で報いる方式のモチベーションの基礎とされる内発的(intrinsic)動機付けに関連し、アスピレーションレベル理論が外形的(extrinsic)アスピレーションだけではなく本質的(intrinsic)アスピレーションに対しても成り立つのかという問いを設定する。先行研究は内発的動機づけと外発的動機付けの比較や対比を論じている文献及び幸福度研究における実証研究を中心にレビューを行う。高橋（2006）は、「金銭的報酬による動機づけは単なる迷信にすぎない」[88]とし、そのような考え方に基づいている「成果主義」は「必ず弊害が発生する」として批判する。それに対し、「次の仕事で報いるシステム」は、「仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能してきたのであり、それは内発的動機づけの理論からすると最も自然なモデル」[89]であった[90]としている。

そこで、本章では、成果主義と次の仕事で報いる仕組みにどのような差異があるかを捉えるため、外形的報酬による動機づけと内発的動機づけが仕事満足度に与える影響を比較した先行研究として幸福度研究を取り上げ、内発・外発それぞれの動機づけの特徴や相違点を整理した上で、本論文で使用しているデータセットにそれらの知見を適用し、当てはまることを確認することとする。

具体的には、「給料で報いる」を外発的動機づけの類型、「(次の)仕事で報いる」を内発的動機づけの類型に位置づけ、それぞれの類型に該当する尺度をデータセットの中から選択し、幸福度研究で言う「外発的(extrinsic)動機付け」「外形的(extrinsic)価値観」と「内発的(intrinsic)動機付け」「本質的(intrinsic)価値観」のそれぞれの特徴に当てはまるかを吟味する[91]。

題材としては、「アスピレーション」(野心、願望)が満足度にマイナスの影響を持つとする「アスピレーションレベル理論」を取り上げる。アスピレーションの概念は、人事施策が職務満足度に与える効果を考える際に有用であると考えられることから、この章の分析

---

[88] 高橋（2006), p.385

[89] 同上, p.387

[90] なお、谷田部（2013)などは、「次の仕事」という報酬は、外形・非金銭に該当するとしており、見解が分かれるところであるが、先行研究の多数意見である内発的動機づけに当たるとする説を採用する。

[91] intrinsic と extrinsic の訳語について、本論文においては、フライ（2012)を参考に次表のとおりとする(extrinsic の訳はフライ（2012)「外面的」に対して「外形的」を用いる)。

区分	intrinsic	extrinsic
動機付け	内発的動機付け	外発的動機付け
ニーズ	本質的(内発的)ニーズ	外形的(外発的)ニーズ
財・活動	本質的財・活動	外形的財・活動
価値観	本質的価値観	外形的価値観

対象とする。「アスピレーションレベル理論」については、外形的アスピレーションに位置付けられる所得アスピレーションの負の効果の実証例があるが、本質的アスピレーションでも同様に成り立つのかは必ずしも明らかになっていない。そこで、「アスピレーションレベル理論は、賃金アスピレーションなどの外形的アスピレーションだけでなく、本質的アスピレーションにおいても成り立つのか」というリサーチクエスチョンを設定する。

先行研究としては、まず、(1)動機づけに関する理論、その中でも特に内発的動機づけを論じた自己決定理論を確認する。次に、(2)内発的動機づけの考え方を経済学に取り込んだ幸福度研究の中でも、特に、内発的動機づけと、外発的動機付けの類型別の特徴に関するもの、さらに(3)類型別の特徴等に関する実証研究を中心に見る。

まず、1 番目の内発的動機づけと外発的動機づけ[92]に関する研究について見る。マズローの欲求段階説、ハーズバーグの二要因理論、マクレランドの欲求理論は、1950 年代に提唱された古典的な動機づけ理論であり、その有効性には疑問の余地があるものの、動機づけ理論の基礎をなし、実務においても広く受け入れられている。

欲求段階説では、欲求を低次から高次まで、生理、安全、社会性、被承認、自己実現の 5 つの段階に分け、低次の欲求が満たされると次の段階の欲求が中心となるとする。また、二要因理論では、内的因子を職務満足と、外的因子を不満とそれぞれ結び付け、前者を動機づけ要因、後者を衛生要因と位置付ける。そして、欲求理論では、達成、権力、親和の 3 つの重要な欲求によって動機づけを説明することができるとしている。

現代の動機づけ理論である自己決定理論[93]は、内発的な動機づけの有益性、外発的動機づけの有害性を提唱する理論で、人は自らの行動をコントロールできる状態を好むため、楽しんで行っていた作業を何らかの理由で義務と感じるようになると、動機づけが損なわれるとする。Ryan and Deci (2002)は、内発的動機づけの基礎となる基本的欲求とは、自律性、能力、関係性の 3 つであり、これらが満たされることが人の幸福の源泉[94]となるとする。これは、次項で取り上げる幸福度研究の中核的概念ともなっている。

しかし、ここまでに取り上げた各研究は、内発的動機付けと外発的動機付けの働きの違いについて、具体的なデータを用いて実証したものではない。

次に、2 番目の幸福度研究[95]における内発的動機付けや外発的動機付けの類型に触れた研究について見る。フライ (2012)は、内発的動機づけを出発点とした幸福度研究の広範なレビューを行っており、人生のさまざまな分野における幸福度に関する実証研究を紹介している。まず、「幸福の根底的な要因としては、自律(autonomy)、能力(competence)、関連性(relatedness)が挙げられ、内発的な動機づけという価値観と密接な関係がある」(p.29)として、内発的動機づけを構成する 3 つのニーズを紹介し、幸福度研究の基本として位置づけている。次に、「財や活動は、「本質的な」属性(intrinsic attributes)と「外面的な」属性(extrinsic attributes)という 2 つの特徴を持つ。」(p.155)、「財や活動の 1 番目の特質(本

[92] この項は、主に Robbins and Judge (2016)による。
[93] Robbins and Judge (2016)では、自己決定理論と目標達成理論(脚注 15 参照)を、現代の動機づけ理論の中で多くの実証研究により支持される代表的な理論として紹介している。また、その他の現代の動機づけ理論もモチベーションの他の側面を表す理論であり、組織行動論の分野において重要であるとし、自己効力理論(社会的認知理論)、強化理論、公平理論、期待理論を取り上げている。
[94] Ryan and Deci (2002), p.6
[95] この項は主にフライ (2012)及び Frey (2008)による。

質的な属性)は、「本質的なニーズ」と関連がある。自己決定に関する心理学の理論は、本質的なニーズについて、主に 3 つの側面(関連性に対するニーズ、能力に対するニーズ、自立性に対する欲求)から、包括的な考察を行っている」、「財や活動の 2 番目の特質(外面的な属性)は、モノを所有したり、名声、地位、威信を得ようとする気を起させる「外面的な願望」と関係がある。」(いずれも p.156)とし、幸福度研究の基本的ニーズを満たすかどうかを主な判断ポイントとして、財や活動を二分法の考え方で分類する。その上で、「物質的、外面的な人生の目標を持つ人は、本質的な目標を持つ人よりも、自尊心と生活満足度が低い。」「本質的な人生の目標を持つ人は、個人の成長、人間関係、共同体意識を重視し、本質的な属性を重視する直感的理論を用いる」(p.161)として、人の性向も同様の二分法で整理され、それによって満足度(幸福度)も影響を受けていることを示している。さらに、心理学と社会学で以前から用いられている「アスピレーションレベル理論」を取り上げて、「野心(aspiration の訳：筆者注)レベル理論によれば、幸福は野心と実際に達成したことのギャップによって決定される」(p.45)として、幸福や満足に大きな影響を与える「アスピレーション」という概念を設定している。そして、外形的属性については、「物質的な財・サービスが追加されると、当初は新たな喜びが発生するものの、通常は一時的なものにすぎない。物質的なことから生まれた幸福は消滅していくのである。」(p.54)とし、一方で本質的属性については、「本質的な特質から得られる将来の効用は、外面的な特質から得られる効用に比べ、判断の際に過小評価される。」(p.155)として、このアスピレーションに関しても、財やサービスの本質的属性と外形的属性との間で、働き方の差があることを示唆する。以上のように、幸福度研究では、内発的動機づけに関係するニーズと関連させて、財・サービスの属性、人のニーズや価値観を外形的側面と本質的側面に分けて考えることが、幸福の源泉を検討する際に有効であることが示されている。

最後に、3 番目に挙げた幸福度の内発的動機付け・外発的動機づけに関する実証研究について確認する。

まず、Kasser and Ryan (1996)は、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションを因子分析により分別した上で、その影響を推定している。具体的には、まず、外形的アスピレーションとして、社会的名声、見た目の美しさ、金銭的成功の 3 つ、本質的アスピレーションとして自己受容、他人との関係、共同体意識、基礎体力の 4 つ、合計 7 つの要素を因子分析にかけたところ、第一因子がほぼ前 3 者の外面的アスピレーション、第二因子が後 4 者の本質的アスピレーショに分かれたため、第一、第二因子をそれぞれ外面、本質のアスピレーション因子として設定した。次に、「自己実現」(幸福にとって+)、「活力」(同+)、「深い悲しみ」(同-)、「身体的兆候」(同-)を被説明変数として、外面、本質の 2 つの因子に回帰したところ、外面因子は幸福にマイナス、本質因子はプラスの影響があることが確認された。しかし、この研究においては、本質的アスピレーションや外形的アスピレーションを満足させる具体的な事象や施策が、それぞれ何であるのかについては言及しておらず、本研究のテーマである仕事で報いる方式と成果主義の比較に直接つながる示唆は得られない。

次に Stutzer (2004)は、アスピレーション効果に関する実証研究を行い、所得は幸福に

正の効果、アスピレーション[96]は負の効果を持つことを確認し[97]、「幸福はアスピレーションと実際に達成したことのギャップによって決定される」(p.91 他)とするアスピレーションレベル理論を実証した(pp.95-98)。また、過去の所得が高かった人は、アスピレーションが上昇し、その分、所得から得られる幸福度が減少することを示し、「アスピレーションが上方修正されることで、幸福度が減少し、外形的な属性による満足は一時的なものとなりやすい」(p.98)と結論付けてアスピレーションの上方修正仮説を実証した。しかし、この研究は、外発的動機付け・外形的価値観に関係する金銭報酬が幸福に及ぼす効果のみを対象としており、内発的動機付けまたは本質的価値観に関係する動機づけやアスピレーションの効果については対象としていない。よって、本研究のリサーチクエスチョンである内発的動機付けと外発的動機付けの差異についての分析は行っていない。

なお、フライ(2012), p.54 では、「「上昇する野心(における aspiration の訳:筆者注。以下この引用文において同じ)」の理論は、物質的な財やサービスだけではなく、物質面以外の事柄についても当てはまる。例えば昇進は、一時的な幸福をもたらすと同時に、次の昇進への期待やさらなる野心へとつながる。」としているが、所得以外のアスピレーション(特に本質的アスピレーション)についての実証例は見られない[98]。

最後に、Stutzer and Frey (2008)は、通勤時間の増加による効用の減少に見合った世帯所得の上昇は見られず、通勤時間の長い人は住宅に関する満足度も、仕事に関する満足度もむしろ下がっていることを示し、本質的属性から得られる将来の効用は、外形的属性から得られる効用に比べ、判断の際に過小評価されることを実証した。この研究は、自由時間という本質的価値と通勤手当という外形的価値を比較する形とはなっているが、内発的動機付けと外発的動機付けを直接的に比較する形をとっておらず、本章のリサーチクエスチョンに答えていない。

4.2. 仮説とモデル

本節では、前節での問題意識と先行研究のサーベイの結果をもとに、仮説の立案、モデルの設定の検討を行う。仮説は、アスピレーションレベル理論における外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの効果の違いに関連して設定する。

まず、アスピレーションレベル理論によれば、ある項目に関する満足度[99]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、とされる。そして、フライ (2012)においては、「上昇する野心(筆者注：訳者による aspiration の訳語)の理論は…物質面以外の事柄につ

---

[96] 回答者にとっての「十分な所得レベルはいくらか」への回答額を主な代理変数とした(pp.94,97)

[97]所得とアスピレーションの差を変数としても同様の結果を得た。

[98] 一方で、友原(2013), p.13 のように、昇進の効果は昇給の効果より長続きするとの考え方もある。

[99] 幸福度研究では、「自己申告による主観的幸福指標は・・・個人の厚生を経済理論で検証する場合は実証的には十分な近似と考えられる。」(フライ (2012), p.38)として、幸福度の指標として主観的幸福指標を用いている。さらに、仕事満足度と全体的な幸福の関係については、van Praag et. al. (2003) が考察を加えており、全体的な幸福は、仕事満足度、金銭的満足度、住宅満足度、健康満足度、余暇満足度、環境満足度の 6 つのドメインから構成されているとのモデルを提案し、「仕事による満足度は、幸福度の領域別主観指標の一つ」(同 p.30) であるとしている。また、この指標の意義については、Warr (1999) が、自己申告による仕事満足度の先行研究における利用状況について広範なサーベイにより、仕事満足度が業績の向上や、欠勤の減少、職務上の自発的行動の増加に有意に影響を与えることを確認し、その有意義性を示している。

いても当てはまる。」として、アスピレーションレベル理論が本質的アスピレーションについても成り立つことを示唆している。

しかし、先行研究の項で触れたように、アスピレーションレベル理論を実証した Stutzer (2004)及びStutzer and Frey (2008)は、所得、特に通勤手当についての研究となっており、内発的動機付けとの比較は十分行われておらず[100]、本質的アスピレーションや本質的満足度についてもこの理論が成り立つことは実証されていない。一方で、幸福度研究においては、本質的アスピレーションが全体的幸福度にプラス、外形的アスピレーションがマイナスの影響を持つことが示されている(Kasser and Ryan 1996)ほか、外形的アスピレーションにおいてのみアスピレーションの上方修正が発生すること(Stutzer 2004)や、本質的価値観は過小評価されること(Stutzer and Frey 2008)など、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの差異を示す研究が多い。そこで本章においては、アスピレーションが満足度にマイナスに働くというアスピレーションレベル理論は、外形的アスピレーションにおいてのみ成り立ち(仮設 3-1)、本質的アスピレーションでは成り立たない(仮設 3-2)とする仮説を設定することとする。

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。

次に、仮説 4-1、4-2 を検証するため、外形的満足度及びアスピレーションに関するモデル 4-1 と、本質的満足度及びアスピレーションに関するモデル 4-2 をそれぞれ設定する。まず、それぞれのモデルの主要な推定式として外形的満足度及び本質的満足度を被説明変数とした推定式 4-1、4-2 を設定する。

$$Ex_S = \beta_1 \cdot Ex_{Cd} + \beta_2 \cdot Ex_{Asp} + \beta_3 \cdot C_1 + u \quad (4\text{-}1)$$

$$In_S = \beta_4 \cdot In_{Cd} + \beta_5 \cdot In_{Asp} + \beta_6 \cdot C_2 + u \quad (4\text{-}2)$$

推定式 4-1 の被説明変数Ex_Sは外形的満足度、説明変数については、Ex_{Cd}は外形的属性項目の施策の状況を、Ex_{Asp}は外形的属性項目のアスピレーションを表し、同様に推定式 4-2 の被説明変数In_Sは本質的満足度、説明変数のうちIn_{Cd}は本質的属性項目の施策の状況、In_{Asp}は本質的属性項目のアスピレーションを表す。

次に、Stutzer (2004)によれば、外形的アスピレーションには、満足度が上昇したのち

[100] Stutzer and Frey (2008)では、通勤時間の増による満足の低下が通勤手当の増額により埋め合わされているかを分析しており、外形的価値である所得と本質的価値である余暇を比較してはいるが、余暇を内発的動機付けとして明示的に捉えて比較しているものではない。

に素早く上昇する性質(アスピレーションの上方修正)があるとされるため、推定式 4-1 における外形的アスピレーションの内生性を想定し、アスピレーションを被説明変数とする以下の推定式を併せて設定し(推定式 4-3)、推定式 4-1 と併せて 2 式を一組としてモデル 4-1 を構成することとする。また、本質的アスピレーションについては、先行研究において内生性を示唆する知見はないが、外形的アスピレーションと比較するため、同様の推定式(推定式 4-4)を設定し、推定式 4-2 と併せて 2 式一組のモデルを構成することとする。

モデル 4-1

$$\begin{cases} Ex_S = \beta_1 \cdot Ex_{Cd} + \beta_2 \cdot Ex_{Asp} + \beta_3 \cdot C_1 + u & (4\text{-}1) \\ Ex_{Asp} = \beta_7 \cdot Ex_S + \beta_8 \cdot Ex_{Cd} + \beta_9 \cdot C_3 + u & (4\text{-}3) \end{cases}$$

モデル 4-2

$$\begin{cases} In_S = \beta_4 \cdot In_{Cd} + \beta_5 \cdot In_{Asp} + \beta_6 \cdot C_2 + u & (4\text{-}2) \\ In_{Asp} = \beta_{10} \cdot In_S + \beta_{11} \cdot In_{Cd} + \beta_{12} \cdot C_4 + u & (4\text{-}4) \end{cases}$$

その上で、モデル 4-1 においては、推定式 4-1 と推定式 4-3 を、モデル 4-2 においては、推定式 4-2 と推定式 4-4 をそれぞれ同時に推定することとする。モデル 4-1、モデル 4-2 のパス図を示すとそれぞれ次のようになる。

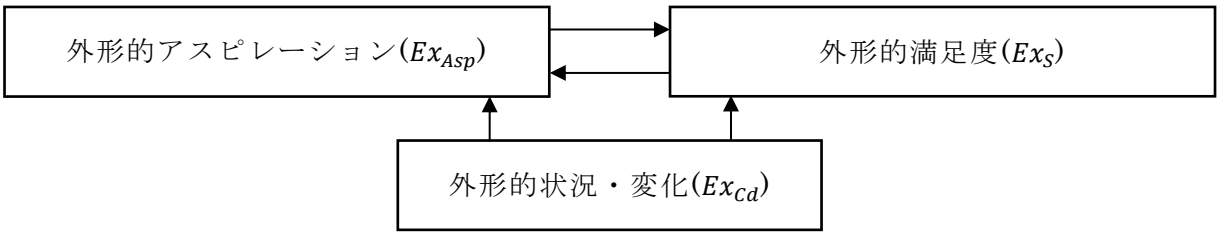


図 4-1　モデル 4-1 のパス図

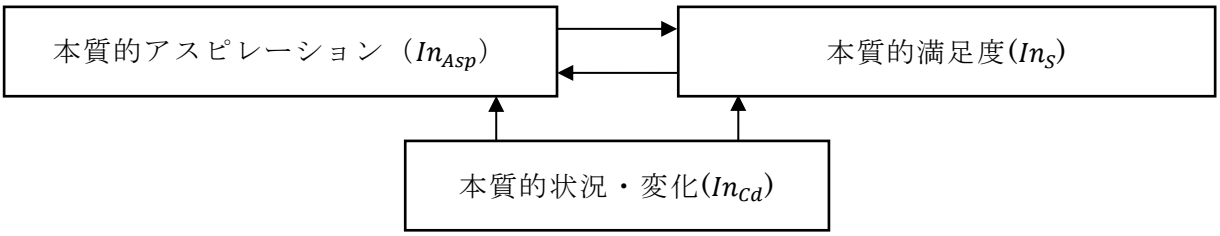


図 4-2　モデル 4-2 のパス図

4.3. データと推定方法

本節においては、データの選定及び推定方法についてみる。データについては、本章においても JILPT2004 調査の企業調査及び従業員調査の個票データを用いる。変数は、推定式 4-1 と推定式 4-3 に共通する外形的満足度Ex_S、外形的アスピレーションEx_{Asp}、外形

的施策(状況) Ex_{Cd}と、推定式 4-2 と推定式 4-4 に共通する本質的満足度In_S、本質的アスピレーションIn_{Asp}、本質的施策(状況) In_{Cd}を選定する必要がある。

まず、最も重要な変数である外形的・本質的アスピレーションについて検討する。先行研究では、例えば Stutzer (2004)のように、所得アスピレーションについて「あなたが満足できる所得はいくらですか」との質問への回答金額を代理変数とした例がある一方、Kasser and Ryan (1996), pp.412,422、Kasser and Ryan (1996), p.282 のように「次の中からあなたが人生において重要だと思うこと」という問いへの項目別の Yes/No の二値の回答をアスピレーション因子の要素と捉えた例もある[101]。本研究においては、「仕事の上で重視することを 5 つ選んでください」という問い[102]への回答をアスピレーションの代理変数として採用する[103]。

表 4-1　従業員が重視する項目の記述統計量

内容	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	本質	外形
個人の仕事の裁量	3,383	0.2223	0.4158	0	1	○	
賃金	3,383	0.6595	0.4740	0	1		○
休日・休暇	3,383	0.3535	0.4781	0	1		○
仕事の内容	3,383	0.5560	0.4969	0	1	○	
仕事の量	3,383	0.1635	0.3698	0	1		○
職位	3,383	0.0807	0.2724	0	1		○
職場の人間関係	3,383	0.4611	0.4986	0	1	○	
研修・教育訓練の機会	3,383	0.0709	0.2568	0	1		
昇進の見込み	3,383	0.0736	0.2612	0	1		
雇用の安定性	3,383	0.3018	0.4591	0	1		
あなたに対する評価・処遇	3,383	0.2371	0.4253	0	1		○
就業形態	3,383	0.0411	0.1985	0	1		
仕事と生活のバランス	3,383	0.3677	0.4823	0	1		
職場環境(作業環境等)	3,383	0.1366	0.3434	0	1		
福利厚生	3,383	0.0913	0.2881	0	1		○
通勤時間	3,383	0.0810	0.2729	0	1		
会社の将来性	3,383	0.4097	0.4919	0	1		
会社の社会的評価	3,383	0.1227	0.3281	0	1		

選定の理由としては、(1)この問いにより回答者は自分のアスピレーションが高い 5 つの分野を選択したと考えられること、(2)本データセット内では、分野別の性向に関する質問はこの問のみであり、選択しうる変数の中でアスピレーションの代理指標として最も近いものになると考えられること、(3)対応する分野別満足度の質問項目があり、対応させて推

[101] 他に、「あなたが将来起こりそうだと思うこと」への回答も要素として使用。アスピレーションの 7 項目は、先行研究の項を参照。
[102] 労働政策研究・研修機構 2004a, p.490。問 12 の後半
[103] 重視する項目の選択肢は表 4-1 (p.- 49 -)を参照。

定式を設定できること、(4)本質的アスピレーションと外形的アスピレーションを同等に比較できる指標であること、が挙げられる。

次に、外形的属性と本質的属性の分野について検討する。アスピレーションとして選定した「従業員が重視する項目」には、18 項目があるが、この中から、外形的アスピレーションEx_{Asp}、本質的アスピレーションIn_{Asp}としてそれぞれ、賃金の重視(賃金アスピレーション)と個人の仕事の裁量の重視(裁量アスピレーション)を位置づけることとする。選定の理由は、(1)属性該当者が一定割合以上存在すること、(2)人事施策の状況を問う設問が本質的施策・外形的施策を対比できる形で存在すること(賃金の上昇[104]、裁量の拡大[105]が該当)、(3)合わせて、裁量については、企業調査においても裁量権の拡大[106]を問う質問があり、類似した人事施策の企業回答の状況との関連性を確認できること、である[107]。

上記の分野の選定に則り、Ex_Sは賃金満足度、In_Sは裁量満足度(満足度はいずれも「満足していない」から「満足している」の 5 段階)とし、Ex_{Cd}は賃金の上昇(「低くなった」から「高くなった」までの 3 段階。変数化のため質問項目の順序を調整)、In_{Cd}は裁量の拡大(「狭まった」から「広がった」の 3 段階)とする。以上をまとめると、推定式 4-1 式については、被説明変数Ex_Sは賃金満足度、説明変数は、Ex_{Cd}が賃金の上昇、Ex_{Asp}が賃金アスピレーションとなり、推定式 4-2 については、被説明変数In_Sは裁量満足度、説明変数は、In_{Cd}が裁量の拡大、In_{Asp}が裁量アスピレーションとなる。次に 4-3 式は、被説明変数Ex_{Asp}は賃金アスピレーション、説明変数はEx_Sが賃金満足度、Ex_{Cd}が賃金上昇となり、4-4 式は、被説明変数In_{Asp}は裁量アスピレーション、説明変数はIn_{Cd}が裁量拡大、In_Sが裁量満足度となる。

コントロール変数は先行研究において仕事満足度に影響を持つとされる性別、役職(非役職者をベースとして各役職のダミー変数を構成)、年収(中央値を採用)、1 週間の勤務時間、勤続年数のほか、本研究のテーマである成果主義の実施の有無を表す指標(目標管理制度、成果の賃金への反映及び両者の交差項)を使用する。

次に、各モデルの推定方法について、推定手法、仮説の検証の順に述べる。まず、推定手法については、モデル 4-1、4-2 とも、それぞれ推定式 4-1 と 4-3、推定式 4-2 と 4-4 と、それぞれ同時に 2 つの方程式を推定するため、同時方程式モデルを用いることとし、前提条件として過剰識別条件と内生性条件を確認した上で、最尤法による推定を行う。なお、第 2 章、第 3 章と同様、モデルの適合性の判定には、赤池情報量テスト(AIC)の値を用い、

---

[104] 3 年前と比べた賃金の水準の変化。労働政策研究・研修機構 2004a, p.488

[105] 3 年前と比べた自分の裁量に任されている範囲の変化。労働政策研究・研修機構 2004a, p.495

[106] 個々の従業員の業務遂行にあたっての裁量権の拡大に取り組んでいる。労働政策研究・研修機構 2004aa, p.478

[107] 本質的属性の選択に当たっては、「裁量重視」より「仕事の内容重視」の方が、より指標として適しているのではないかとの指摘があり検討した。指摘の理由は、(1)「次の仕事で報いる」に合致すること、(2)重視する従業員の割合が多いこと、(3)Q111~Q116 に関連する施策に関する設問もあること、であったが、検討の結果、仕事の内容重視は変数として採用しないこととした。その理由は、(1)Q111-Q116 の質問群は 6 問に分けて仕事の内容の状況を問う質問となっているのに対し、賃金の状況を問う質問 Q3a は 1 問で問う形となっており対比が困難であること、(2)同質問群は主観的な状況を 5 段階で問う内容あるのに対し Q3a の回答は客観的な状況を 3 段階で問うものであり正確な比較とならないこと、(3)同質問群は、第 5 章において内発的動機づけの根拠として説明する内容であること、(4)「仕事の内容重視」には、「内容のおもしろさ重視」から「内容の容易さ重視」まで様々な価値観が含まれる可能性があること、である。

最も小さな値を取るモデルを採用する[108]。

仮説の検証については、モデル 4-1 については、仮説 4-1 により、「ある項目に関する外形的満足度(賃金満足度)は、その項目の現状(賃上げの状況)と、その項目のアスピレーション(賃金アスピレーション)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」とされていることから、推定式 4-1 において、賃上げの状況の係数がプラス、賃金アスピレーションの係数がマイナスとなれば、仮説は支持されたことになる。

一方、モデル 4-2 の本質的アスピレーション(裁量アスピレーション)については、仮説 4-2 において「ある項目に関する本質的満足度(裁量満足度)は、その項目の現状(裁量の拡大)により決定され、その項目のアスピレーション(裁量アスピレーション)には影響されない。」こととされていることから、推定式 4-2 においては、裁量アスピレーションの係数が非有意となれば、仮説は支持されたことになる。

4.4. 推定の前提条件の確認

本節では、モデル 4-1、モデル 4-2 のそれぞれについて、推定の前提条件、すなわち過剰識別条件と内生性条件の確認の後、最尤法による推定を行い、その結果を考察する。

まず、モデル 4-1 の前提条件の確認を行う。モデル 4-1 の識別条件について確認するため、4-1 式、4-3 式それぞれを元にした誘導型関数を推定する。4-1 式については有意となった外生変数は役員ダミー、賃金反映の 2 つで内生変数の数 1 を上回り、4-3 式について、有意となった外生変数は課長ダミー、裁量拡大の 2 つで内生変数の数 1 を上回った。4-1 式、4-3 式ともに、Rank 条件、Order 条件のいずれも満たし、過剰識別の状態である。次に、モデル 4-1 の内生性条件のうち外生変数除外の有効性を見る。4-1 式、4-3 式とも被説明変数は離散変数であるが、便宜的に[109]操作変数法で推定を行った上で、外生変数除外の有効性を検証するため Sargan テストを行った。4-1 式、4-3 式ともに帰無仮説が 10%水準でも棄却できないため、内生変数(それぞれ賃金アスピレーションと賃金満足度)と誤差項の相関はなく、外生変数除外の選択は適切であることが示された。さらに、モデル 4-1 の内生性条件のうち内生変数の内生性を検証するため Wu-Hausman 検定を行ったところ、4-1 式では賃金アスピレーションの外生性が 1%水準で棄却され、内生性が示されたが、4-3 式においては、賃金満足度の外生性が 10%水準でも棄却されず、外生変数であることが否定できない結果となった。

以上より、被説明変数と説明変数として、それぞれ、賃金満足度と賃金アスピレーション、賃金アスピレーションと賃金満足度を設定した 2 式からなるモデル 4-1 の共分散構造方程式による推定は、識別性はあるものの、有効性を持たないことが示された。

そこで、実証方式を変更し、上記 4-1 式で内生性が示された賃金アスピレーションを内生変数として、賃金満足度を被説明変数とした操作変数法に準じた方法による推定を行う

---

[108] 頑健性の確認のため、有意とならない全変数を残したモデルの推定も行う。

[109] Wooldridge(2010), p.50 によれば IVREG で推定しても大きな問題はないとされている。また、4-1 式を順序プロビット、4-3 式をプロビットにより推定した結果と、OLS による推定結果をそれぞれ比較すると、係数の有意・非有意や符号については一致するため、OLS を基礎とした操作変数法によりテストを行うことは概ね妥当であると言える。

こととする[110]。新しいモデルをモデル 4-1'と、4-3 式の説明変数から賃金満足度を除いた新たな式を 4-5 式とそれぞれ名付ける。

モデル 4-1'

$$\begin{cases} Ex_S = \beta_1 \cdot Ex_{Cd} + \beta_2 \cdot Ex_{Asp} + \beta_3 \cdot C_1 + u & (4\text{-}1) \\ Ex_{Asp} = \beta_8 \cdot Ex_{Cd} + \beta_9 \cdot C_3 + u & (4\text{-}5) \end{cases}$$

ここで、モデル 4-1' について、推定に先立って前提条件の確認を行う。まず、線形操作変数の例を準用し、便宜的に操作変数法で推定を行った上で、Sargan テストを行ったところ、帰無仮説が 10%水準でも棄却できない(p 値＝0.3585)ため、操作変数と誤差項の相関はなく、外生変数除外の選択は適切であることが示された。次に、Wu-Hausman 検定を行ったところ、賃金アスピレーションの外生性が 10%水準で棄却され(p 値＝0.09915)、内生性が示された。以上より、操作変数により説明される内生変数として賃金アスピレーションを使用することの妥当性が示されたと言える。

次に、モデル 4-2 の前提条件を確認する。まず、識別条件について確認するため、4-2 式、4-4 式それぞれを元にした誘導型関数を推定したところ、4-2 式については有意となった外生変数は性別、勤続年数の 2 つで内生変数の数 1 を上回った。4-4 式については、有意となった外生変数は役員ダミー、部長ダミー、賃金上昇、賃金反映、MBO 反映の 5 つで内生変数の数 1 を上回った。4-2 式、4-4 式ともに、Rank 条件、Order 条件のいずれも満たし、過剰識別の状態である。次にモデル 4-2 の内生性条件のうち外生変数除外の有効性を見る。4-2 式、4-4 式とも被説明変数は離散変数であるが、便宜的に操作変数法で推定を行った上で Sargan テストを行ったところ、いずれも帰無仮説が 10%水準でも棄却できない(p 値はそれぞれ、0.7071、0.8474)ため、内生変数(それぞれ裁量アスピレーションと裁量満足度)と誤差項の相関はなく、外生変数除外の選択は適切であることが示された。さらに、モデル 4-2 の内生性条件のうち内生変数の内生性を検証するため Wu-Hausman 検定を行ったところ、4-2 式では、裁量アスピレーションの外生性が 10%水準でも棄却されず(p 値＝0.7120)、外生変数であることが否定できない結果となった。一方、4-4 式においては、裁量満足度の外生性が 1%水準で棄却され(p 値＝0.0189)、内生性が示された。

そこで、実証方式を変更し、裁量満足度を内生変数として、操作変数法による推定を行うこととする[111]。なお、新しいモデルをモデル 4-2'と、4-2 式の説明変数から裁量アスピレーションを除いた新たな式を 4-6 式とそれぞれ名付ける。

---

[110] 実際の推定にあたっては、賃金アスピレーションが 4-1 式の内生変数であることから、4-3 式の被説明変数とし、操作変数法に準じて階数条件、次数条件、外生性の仮定を満たしていることを確認の上、2 段階推定法の考え方を利用して推定を行う方法(Wooldridge (2010), pp.586, 660 で示されている内生変数を含むプロビット分析、順序プロビット分析の推定方法。2 式の誤差項に線形関係を仮定して推定を行うもので、統制関数(control function)アプローチと命名されている)と、4-1 式、4-3 式の 2 式を同時に最尤法で推定する方法(Greene (2012), p.786, Maddala (1983), p.123 を参照)が考えられる。本章の推定では、後者の同時方程式の最尤法を採用した。

[111] モデル 4-1 で検討した内容(脚注 110)と同様に、裁量満足度が 4-4 式の内生変数であることから、4-2 式の被説明変数とし、操作変数法に準じて階数条件、次数条件、外生性の仮定を満たしていることを確認の上、2 段階推定法の考え方を利用して統制関数アプローチにより推定を行う方法と、同時方程式を最尤法で推定する方法が考えられる。本稿では後者を採用し、実際の推定に当たっては Stata(ver.14)の gsem コマンドを使用した。

モデル 4-2’

$$\begin{cases} In_S = \beta_4 \cdot In_{Cd} + \beta_6 \cdot C_2 + u & (4\text{-}6) \\ In_{Asp} = \beta_{10} \cdot In_S + \beta_{11} \cdot In_{Cd} + \beta_{12} \cdot C_4 + u & (4\text{-}4) \end{cases}$$

ここで、モデル 4-2’について、推定に先立って前提条件の確認を行う。まず、線形操作変数の例を準用し、便宜的に操作変数法で推定を行った上で、Sargan テストを行ったところ、帰無仮説が 10%水準でも棄却できない(p 値＝0.2051)ため、操作変数と誤差項の相関はなく、外生変数除外の選択は適切であることが示された。次に、Wu-Hausman 検定を行ったところ、裁量満足度の外生性が 1%水準で棄却され(p 値＝0.0000)、内生性が示された。以上より、操作変数により説明される内生変数として裁量満足度を使用することの妥当性が示されたと言える。

4.5. 分析結果と考察

前節で改定したモデル 4-1'とモデル 4-2'の推定結果を順に説明する。まず、賃金アスピレーションを内生変数として推定したモデル 4-1'の推定結果を表 4-2 に示す[112]。

表 4-2　モデル 4-1'(賃金アスピレーションを内生変数として推定)

モデル	モデル4-1'					
分析手法	共分散構造分析(gsem)					
被説明変数	賃金満足度			賃金アスピレーション		
	係数	標準誤差		係数	標準誤差	
裁量aspiration	-	-		-	-	
賃金aspiration	-0.5242	0.0444	***	-	-	
裁量満足	-	-		-	-	
賃金満足	-	-				
賃金上昇	0.5171	0.0266	***	-0.1529	0.0318	***
裁量拡大				0.1538	0.0390	***
休日・休暇aspiration				0.4206	0.0520	***
性別(男性1、女性0)	-0.3594	0.0502	***	0.2621	0.0602	***
役職：役員	0.5844	0.2388	**			
役職：部長						
役職：課長				0.1287	0.0650	**
役職：係長						
年収(万円)	1.88E-03	1.06E-04	***	-6.36E-04	1.28E-04	***
勤務時間	-5.92E-03	2.40E-03	**			
勤続						
勤続^2						
目標管理(1)(従業員)						
賃金反映(2)(従業員)	0.0752	0.0204	***			
(1)×(2)						
定数	-	-		0.4687	0.1274	***
閾値 /cut1	-3.2698	0.14407	***			
/cut2	-2.0365	0.13456	***			
/cut3	-1.2226	0.13195	***			
/cut4	-0.2519	0.13137	*			
/athrho						
rho						
被説明変数	賃金満足度			賃金アスピレーション		
説明変数	賃金アスピレーション			賃金上昇		
分析手法	(順序プロビット)			(プロビット)		
サンプルサイズ	3143					
脱落サンプル数	—					
残存サンプル数	—					
グループサイズ	—					
対数尤度	-5646.0426					
AIC	11328.09					
LR検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					
Wald検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					
LR検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					

***:p<0.01, **:p<0.05, *:p<0.1

賃金満足度を被説明変数とする推定式(数式 4-1)においては、賃金上昇は有意に正、賃金アスピレーションは有意に負となり、仮説は支持された。なお、賃金アスピレーションを

112 実際の推定に当たっては gsem コマンドを使用した。詳しくは脚注 110 を参照。

被説明変数とする推定式(数式 4-5)においては、賃金上昇が賃金アスピレーションに有意に負の影響を持つことが示された。

次に、裁量満足度を内生変数として推定したモデル 4-2'の結果を表 4-3 に示す。

表 4-3　モデル 4-2'(裁量満足度を内生変数として推定)

モデル	モデル4-2'					
分析手法	共分散構造分析(gsem)					
被説明変数	裁量満足度			裁量アスピレーション		
	係数	標準誤差		係数	標準誤差	
裁量aspiration	-	-		-	-	
賃金aspiration	-	-		-	-	
裁量満足	-	-		0.0190	0.0265	
賃金満足	-	-		-	-	
賃金上昇	0.1006	0.0272	***	0.0585	0.0334	*
裁量拡大	0.4011	0.0329	***	-0.0563	0.0427	
性別(男性1、女性0)	0.0360	0.0509		0.3530	0.0626	***
役職：役員	0.6992	0.2530	***			
役職：部長	0.3244	0.1028	***			
役職：課長	0.1386	0.0665	**			
役職：係長	0.0861	0.0535				
年収(万円)	5.34E-04	1.34E-04	***			
勤務時間	-8.98E-03	2.38E-03	***	6.36E-03	3.03E-03	**
勤続	-8.17E-04	0.0029				
勤続^2						
目標管理(1)(従業員)	0.0321	0.0250				
賃金反映(2)(従業員)	0.0585	0.0244	**			
(1)×(2)	0.0456	0.0235	*			
定数	-	-		-1.1765	0.2045	***
閾値 /cut1	-2.7953	0.1582	***			
/cut2	-1.3494	0.15276	***			
/cut3	-0.4096	0.15161	***			
/cut4	0.5370	0.15337	***			
/athrho						
rho						
被説明変数	裁量満足度			裁量アスピレーション		
説明変数	裁量アスピレーション			裁量拡大		
分析手法	(順序プロビット)			(プロビット)		
サンプルサイズ	2877					
脱落サンプル数	—					
残存サンプル数	—					
グループサイズ	—					
対数尤度	-5381.502					
AIC	10809					
LR検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					
Wald検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					
LR検定chi2	—					
Prob.>chi2	—					

***:p<0.01, **:p<0.05, *:p<0.1

仮説の支持状況について、モデル 4-2'の 4-6 式において確認すると、裁量アスピレーションは有意な値を取っておらず、また、裁量拡大が有意に正の値を取っており、仮説 4 は支持された。ただし、裁量アスピレーションを説明する際の内生変数として裁量満足度を置き、操作変数法に準じた手法により分析した 4-4 式においては、裁量満足度が有意な値を取らない結果となった。

次に、仮説の支持には直接関係ないものの、特筆すべき 2 つの事項について記述する。一つには、裁量の拡大が、裁量アスピレーションに有意に負の影響を与える結果となった点である。これにより、モデル 4-1'、4-2'とも、施策の実施がアスピレーションにマイナスの影響を及ぼすということになったため、この理由については、次節において検討する[113]。

もう一つは、コントロール変数の中で、賃金上昇、年収、賃金反映、成果主義(目標管理と賃金反映の交差項)が有意に正の値を取っていることである。成果主義を始めとするこれらの変数は、賃金に関係するため、外形的ニーズを満たす施策と考えられがちだが、本質的ニーズの充足を示す裁量満足度に有意に正の影響を持つことが示唆されたことになる。この点については、成果主義が持つ本質的ニーズ充足効果と言うことができ、次章で詳しく検討する。

4.6. 貢献と限界

この節では、本章の貢献と限界について考察を加える。仮説として掲げたアスピレーションレベル理論の検証と、アスピレーションを表す代理変数の選定について述べる。

本章の最大の貢献は、仮説において基礎とした理論であるアスピレーションレベル理論を実証し、かつ、それが外形的アスピレーションについては成り立つが、本質的アスピレーションについては成り立たないことを示したことである。アスピレーションレベル理論を考える際に、本質的アスピレーションについては、外形的アスピレーションと異なる働きをすることを示唆しており、今後の幸福度研究やモチベーション研究に与える影響は大きい。例えば、幸福度研究においては、外形的アスピレーションがすばやく上方修正されることや、本質的価値が事前には過小評価されることが実証されているが、こうした外形的・本質的アスピレーションの現れ方の違いと結び付けて研究を行うことにより、アスピレーションが幸福度に与える影響の違いをより深く探求することができる。また、「外形的なアスピレーションを持つことは幸福度を減らすが、本質的なアスピレーションを持つことは幸福度に影響しない」とする本章での結論から、従業員の外形的なアスピレーションを本質的アスピレーションに転化させることができれば、従業員のモチベーションにつながる高いアスピレーションを維持しつつ、満足度も同時に維持することが可能となることが分かる。その意味においては、本章の発見は、モチベーションやインセンティブのあり方に影響を与える可能性を持っていると言える。

次に、アスピレーションの代理変数の発見という貢献について触れる。本章では「○○を重視する」とする質問に対する回答をアスピレーションと捉え、仮説に沿った結果を得られた。このことは、「重視する」という項目がアスピレーションの代理変数として使用可能であるという示唆を得られたことになり、このことも本章の貢献である。なぜなら、日本の幸福度研究においては、適切なアスピレーションの代理変数が少ないこともあり、アスピレーションを題材にした研究は多くないが、重視する分野を尋ねる調査は、これまでの従業員調査においても蓄積があり、それを、アスピレーションと捉え直して、幸福度研究の知見を利用することで、アスピレーションに関する新たな知見が得られる可能性があ

[113] なお、このほかの興味深い結果としては、裁量アスピレーションに対しては賃金上昇、賃金アスピレーションに対しては裁量拡大がそれぞれ有意に正の影響を与えることが示唆されたことが挙げられる。

るからである。今後アスピレーションの働きの解明が進むことを期待したい。

本章の課題としては、アスピレーションに関連した変数に関するもの、アスピレーションの定義に関するもの、本質的・外形的アスピレーションの働き方の違いに関するもの、クロスセクションデータによる定式化に関するものの計４つが挙げられる。以下に順に見ていく。

まず､アスピレーションに影響を及ぼす外生変数の不足による研究の限界が挙げられる。今回使用したデータセットには、働き方やそれに関する感じ方、態度についての質問は多く含まれるが、個人の人生観、価値観など、アスピレーションを表すような内容の問いは少ない。それは、労働に関する調査という制約からするとやむを得ないものであるが、特に裁量アスピレーションについては、その外生変数の選定が難しかった[114]。アスピレーションに外生的に影響を及ぼす項目の発見とその項目に関する調査の実施により、アスピレーションの成り立ちについて、より詳細な検討が加えられることが望まれる。また、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの働きの違いの実例として触れてきた「アスピレーションの上方修正」や「本質的価値観の事前過小評価」の考え方は、アスピレーションが時間とともに変化することを想定しているものであり、アスピレーションの働きを説明するためにはその解明が重要である。しかし、本章で使用したデータセットがクロスセクショナルなものであり、正確な前後関係、因果関係がつかめないため、本章における分析は行えなかった。これらの仮説を実証するには、アスピレーションを説明する変数を持つパネルデータ、特に単一企業の人事データとして得られる人事マイクロデータを準備することが望ましいと考えられる。

次に、アスピレーションの定義について、モデル 4-1’、4-2’とも、施策の実施がアスピレーションにマイナスの影響を及ぼすということになった理由と関連させて検討する。モデル 4-1’では、裁量拡大が裁量アスピレーションに、モデル 4-2’では、賃金上昇が賃金アスピレーションにそれぞれマイナスの影響を与えることが確認された。さらにモデル 4-1’では、年収も賃金アスピレーションにマイナスの影響を及ぼしており、賃金の上昇や年収の高さがアスピレーションを下げるという結果となっている。そこで、考えられるのが、上記 2 で提示した「賃金を重視する」「裁量を重視する」という指標は相対的なアスピレーションを表しているのではないかということである。すなわち､「○○を重視する」という変数は、相対的なアスピレーションを表し、それは、絶対的アスピレーションから現状を差し引いたものであるとする考え方である。そう考えることで、一定の条件下においては、アスピレーションレベル理論とも、本章の検証結果とも矛盾なく説明することが可能である[115]。また、既存の理論との整合性を考えても、まず、Stutzer (2004)により実証された「外形的アスピレーションの上方修正」とは、アスピレーションは、現状の好転(賃金の上昇等)に伴い上昇するものであるとの考え方であるが、それは、事後的に発生するものであり、現状が好転したことで、まずは相対的アスピレーションの値は下がることになるとすることは、この考え方と矛盾しない。さらには、調査回答者が自身のアスピレーションについて質問され、直感的に答えられるのは絶対的なアスピレーションの値ではなく、

[114] ただし、裁量アスピレーションはモデル 4-2 の中で外生性があるとされたことから、結果には影響を与えていないと考えられる。
[115] 章末の補論参照

何かと比較した相対値であると考える方がより現実的であると考えられ、そのことも「相対アスピレーション」の考え方を支持している。例えば、所得アスピレーションを問われて、絶対的な値を答えるためには何らかの参照点が必要であると考えられるが[116]、その参照点となるのが「現状」であると考えれば、「相対アスピレーション」の考え方は、現実の世界での感覚とも整合的である。この仮説を検証するには、さらなる分析が必要であるが、それは次に譲ることとしたい。

3 つ目の課題としては、本章で明らかになった外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの働きの違いについて、詳細な分析を行っていないことが挙げられる。本章では、アスピレーションレベル理論が本質的アスピレーションでは成り立たないことを示し、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションの間の働き方の違いが示唆された。また、本章で取り上げた以外にも、外形的属性と本質的属性の間での違いを示す理論は多い。しかしながら、本章の分析においては、それらの根拠を示す分析を行うことができなかった。パネルデータや人事マイクロデータを用いた分析により、アスピレーションの成り立ちに影響を与える変数を見出すことができれば、従業員のモチベーションや満足度に関連する知見を得ることができると考えられ、そのようなデータにより分析が待たれるところである。

最後にデータの性格から来る限界について述べる。本章の分析に用いたのは、クロスセクションデータであるため、因果関係を定式化・実証することには限界があるということである。1 つ目の課題でも、時間の前後関係を同定できないことを述べたが、そもそも、アスピレーションが満足度に影響しているという因果方向そのものについても、クロスセクションデータによっては確定することができない。この点についても、パネルデータや人事マイクロデータによる分析を行うことで、より精度の高い研究が行われることが望ましい。

[116] Stutzer (2004)が採用した「十分な所得レベルはいくらか」という問いに答える際は、現状の自らの所得や、他人の所得など、参照点を元に答えているのではないかと推測される。

補論：「4.6 貢献と限界」の相対的アスピレーションの符号に関する証明(脚注 115 関連)

$$Ex_{Asp}^{re} = \beta_1 \cdot Ex_{Asp}^{ab} - \beta_2 \cdot Ex_{Cd}(\beta_1,\ \beta_2 > 0) \tag{4-7}$$
$$In_{Asp}^{re} = \beta_3 \cdot In_{Asp}^{ab} - \beta_4 \cdot In_{Cd}(\beta_3,\ \beta_4 > 0) \tag{4-8}$$

という式を想定する。すなわち、「○○を重視する」という変数は、Ex_{Asp}^{re}及びIn_{Asp}^{re}という相対的なアスピレーションを表し、それは、絶対的アスピレーション(Ex_{Asp}^{ab}、In_{Asp}^{ab})から現状(Ex_{Cd}、In_{Cd})を差し引いたものであるとする。

両式を絶対的アスピレーションレベルについて解くと、

$$Ex_{Asp}^{ab} = \frac{1}{\beta_1} \cdot Ex_{Asp}^{re} + \frac{\beta_2}{\beta_1} \cdot Ex_{Cd}(\beta_1,\ \beta_2 > 0) \tag{4-9}$$

$$In_{Asp}^{ab} = \frac{1}{\beta_3} \cdot In_{Asp}^{re} + \frac{\beta_4}{\beta_3} \cdot In_{Cd}(\beta_3,\ \beta_4 > 0) \tag{4-10}$$

となり、これをさらにアスピレーションレベル理論の式に代入すると

$$Ex_S = \beta_5 \cdot Ex_{Cd} - \beta_6 \cdot Ex_{Asp}^{ab} \tag{4-11}$$
$$= \beta_5 \cdot Ex_{Cd} - \beta_6 \cdot (\frac{1}{\beta_1} \cdot Ex_{Asp}^{re} + \frac{\beta_2}{\beta_1} \cdot Ex_{Cd})$$
$$= (\beta_5 - \frac{\beta_6\beta_2}{\beta_1}) \cdot Ex_{Cd} - \frac{\beta_6}{\beta_1} \cdot Ex_{Asp}^{re} \tag{4-12}$$

となる。相対的アスピレーション(Ex_{Asp}^{re})の係数は$-\frac{\beta_6}{\beta_1}$と負の値を取り、本章での分析結果と矛盾しない。

また、アスピレーションを被説明変数とした推定式 4-3、4-4 との関係で言えば、4-3 式に 4-9 式の絶対的アスピレーションの値を代入すると、

$$Ex_{Asp}^{ab} = \beta_7 \cdot Ex_S + \beta_8 \cdot Ex_{Cd} \tag{4-3}$$

$$Ex_{Asp}^{ab} = \frac{1}{\beta_1} \cdot Ex_{Asp}^{re} + \frac{\beta_2}{\beta_1} \cdot Ex_{Cd}(\beta_1,\ \beta_2 > 0) \tag{4-9}$$

より、

$$\beta_7 \cdot Ex_S + \beta_8 \cdot Ex_{Cd} = \frac{1}{\beta_1} \cdot Ex_{Asp}^{re} + \frac{\beta_2}{\beta_1} \cdot Ex_{Cd}$$

これを相対的アスピレーションについて解くと、

$$Ex_{Asp}^{re} = \beta_1 \cdot (\beta_7 \cdot Ex_S + \beta_8 \cdot Ex_{Cd} - \frac{\beta_2}{\beta_1} \cdot Ex_{Cd})$$
$$= \beta_1\beta_7 \cdot Ex_S + (\beta_1\beta_8 - \beta_2) \cdot Ex_{Cd} \tag{4-13}$$

となり、$\beta_1\beta_8 - \beta_2 < 0$の場合は、状況・施策($Ex_{Cd}$)の係数が負となることもあり、本章での分析結果と矛盾しない(本質的アスピレーションについても同様)。

5. 次の仕事で報いる方式の効果

本章では、「次の仕事で報いる仕組み」に該当する施策を確認した上で、それを代替できる施策の発見を目指す。以下、問題意識と先行研究、仮説とモデル、データと推定方法、分析結果と考察、貢献と限界の順に論を進める。

5.1. 問題意識と先行研究

最初に、問題意識と先行研究について整理する。リサーチクエスチョンは、内発的動機づけが可能で、次の仕事で報いる方式を代替しうる施策は何かという問いを設定する。先行研究は次の仕事で報いる方式について論じた文献及び内発的動機づけを生むプロセスの効用に関する実証研究を中心にレビューを行う。

前章までは、成果主義の効果、金銭報酬のメッセージ効果、幸福度研究における内発的動機付けについて、実証分析を行ってきた。本論文の目的である成果主義と次の仕事で報いる方式の比較を行うため、本章では、次の仕事で報いる方式について、考察を進めることとする。

高橋(2006)では、日本企業において従来から、次の仕事で報いる方式が従業員のインセンティブとなってきたとしているが、経済状況の変化や企業の組織の見直しにより、管理職のポストが減少し、次の仕事で報いる方式はとりにくい方法となってきたと言われている。それでは、次の仕事で報いる方式と同様の効果を持ち、それに取って代わることのできる人事施策はないのであろうか。特に、前章では、業績を賃金に反映する制度や成果主義が、外形的ニーズだけではなく、本質的ニーズの満足(裁量満足度)に関係することが示唆された[117]こともあり、また、第 3 章で発見した金銭報酬の「メッセージ機能」を考えれば、賃金を内発的動機づけとうまく紐づけさえすれば、本質的ニーズを満たす可能性もあるとも考えられる。そこで、本章においては、「内発的動機づけが可能で、次の仕事で報いる方式を代替しうる施策は何か。業績を賃金に反映する制度で代替できるのではないか」というリサーチクエスチョンを設定し、その問いに答えることとしたい。

次に先行研究のレビューを行う。まず、(1)「次の仕事で報いる方式」として、既存文献で取り上げられているものを確認した上で、(2)日本における雇用慣行で特徴的な「昇進によるインセンティブ」について触れる。次に、(3)仕事で報いることとプロセスを重視することの関係及び(4)内発的動機付けとの関係について論じた文献を確認する。特に実証研究については、やや詳しく見る。

最初に「次の仕事で報いる方式」に関して、ロビンス(2009)で組織行動論の議論(pp.115-125)を確認すると[118]、従業員巻き込みプログラム、ジョブローテーション、職務の水平的拡大、職務の垂直的充実が挙げられており、それぞれによる動機づけの方法も整理されている。まず、従業員巻き込みプログラムについては、「従業員のあらゆる能力を利

---

[117] 前章モデル 4-2'の推定結果を参照。

[118] 他に、谷田部(2013)でも「仕事で報いる仕組み」を次のように網羅的に列挙している。「仕事そのものを通じた動機づけに関しては…①業務活動の意思決定への参加・参画、②配置や働き方における本人の意思尊重、③挑戦的で意義ある仕事の付与、④完結したひとまとまりの仕事の付与、⑤権限の移譲・付与、⑥広範な裁量権と自律的業務遂行、⑦目標の自己設定と自己評価、⑧能力の開発と活用の機会、⑨成長の実感できる仕事、⑩キャリア開発・形成の機会、⑪仕事の結果や能力・適性の現状のフィードバック、⑫公正・公平な処遇、などである。」

用する参加型のプロセスで、組織の性向へ向けたコミットメントを促すために設計されたもの」であり、従業員を自分たちに影響のある意思決定に巻き込んで、その自主性と労働生活に対するコントルールを高めることによる動機づけを図るものであるとしている。次に、ジョブローテーションについては、「活動にやりがいが感じられなくなったとき、従業員を同一レベルで、同様のスキルを要する職務に配置換えすること」であり、従業員の活動を多様化することで動機づけを高めるとする。さらに、職務の水平的拡大は、個人が行う業務の数や種類を増やすことで職務の多様性を拡大することにより動機づけとする方法であるとし、最後の職務の垂直的拡大については、「職務充実」とも言い、従業員が自分の仕事をより多く管理できるようにするもので、その自由と独立性や責任を増やすことによって、動機づけを図るものであるとする。

では、日本における雇用慣行の中で「次の仕事で報いる」仕組みを最も象徴的に体現しているのは何であろうか。それは、「昇進」である。梶井(2002)[119]、守島(2004a)[120]、八代・伊藤(2006)[121]、八代(2011)[122]など多くの先行研究が指摘するように、日本では、昇進による長期のインセンティブの仕組みが採用されてきた。昇進とは、現在の地位より高い地位に異動することであり、まさに、次の仕事で報いる方式ということができる。上記の組織行動論の類型で言えば、「ジョブローテーション」の一環として行われるものではあるが、「同一レベルの職務」への配置替えではなく、より権限や責任の大きい職務への配置換えであり、その意味では、「職務の垂直的拡大(職務充実)」の側面も含んでいると言える。しかし、昇進によるインセンティブについては、管理職のポストが少なくなるとともに、従業員の側も昇進を望む強いキャリア志向を持たなくなってきていることから、そのインセンティブ効果も薄れてきているという指摘がある[123]。昇進以外に「次の仕事で報いる」に相当するものとして、石田(2003)は、「仕事のルール」によって仕事をさせる方式の存在を指摘している[124]。これは、本来、仕事の管理の一環であり、動機づけの仕組みではないが、それにより仕事の遂行を促す仕組みであることには変わりがないと考えられる。これを組織行動論に類型に当てはめるとすれば、あえて言えば従業員巻き込みプログラムの例として挙げられている「参加型プログラム」がやや近いと考えられる。

---

119 「日本経済が脆弱であった時代には、自分の勤める会社の成長存続自体が重大な成果であり報酬であったし、またこの時代には、多くの大企業で管理職のポストに余裕があり、現在の努力が将来の昇進昇給につながるという労働者の期待があった。」(p.1102)

120 守島(2004a), p.119

121 八代・伊藤(2006), p.207

122 八代(2011), p.20

123 守島(2004a), p.113「ただ現在は、成果主義的な処遇制度の中で、お金による処遇が重要な位置を占めてきています。また、組織構造が変化し、昇進する先のポストの数が減っていくことも観察されています。さらに、昇進に伴う責任の増大を忌避する従業員も増えてきました。昇進の魅力が徐々になくなってきたと考えられます。こうしたことにより、昇進の持つインセンティブ効果を企業が使うことが難しくなってきています。」
高橋(2011), p.29「21 世紀に入ると…ポスト不足・給与の目減りが当たり前ならば、昇進したいという強いキャリア志向や、人より高い給料を得たいという気持ちがなくなってしまう。だから、大変なだけで割の合わない管理職には昇進したくないとか、競争して仲間と足を引っ張り合うのは御免だという感覚を持つ若手が増えて来ている。」

124 「従来、生産労働者については比較的僅少な個人間賃金格差でも生産性の向上が著しかったのは、設備投資や市場の拡大だけではなくて、努力を生産性の向上に結び付ける仕事のルールが緻密に構築されていたからである。」(石田(2003), p.110)

次に「仕事で報いる」方式の代替となりうる施策を検討するため、「仕事で報いる」方式におけるプロセスの意義及びプロセスの効用について論じた研究を確認する。まず、高橋(2006)では、仕事で報いる方式について「仕事(職務遂行)と満足はくっついている」、「仕事それ自体が報酬」と説明しており、「昇進」という目に見える形の褒賞だけでなく、仕事のプロセスで報いるという考え方が含まれる。また、前項で見た石田 (2003)の「仕事のルール」で働かせる仕組みは、「モニタリング」(または「サンクション」)により従業員を仕事に向かわせる仕組みであるとされており[125]、仕事のマネジメント・コントロールやプロセスを重視する考え方に立っていると考えられる。さらに、Latham and Mann (2006)[126]、古川 (2011)[127]、高橋 (2011)[128]が指摘するパフォーマンス・マネジメントについても、結果のみを重視するのではなく、業績を達成するまでのプロセスを重視する仕組みである。なお、第 2 章、第 3 章で成果主義の構成要素として取り上げた目標管理制度に関する先行研究によると、目標管理制度は、目標を設定してその達成を促すためのマネジメントシステムであるが、特に、目標達成の過程において従業員の参加を促す仕組みとなっており[129]、プロセスを重視した仕組みであると言える。

最後に、これらプロセスを重視するしくみが内発的動機付けと密接に関連していることを示す研究を確認する。フライ (2012)は、個人が意思決定のプロセスにおいて、自律、能力、関連性に関するニーズ、いわゆる本質的ニーズが満たされたと感じる場合には、プロセスの効用が発生するとしている[130]。また、Benz and Frey (2008a, 2008b)は、自営業者の仕事満足度の構成要素を調べることによって、それが仕事の結果から得られる効用よりむしろ、仕事の自律性や内容の満足といったプロセスの効用からなることを実証的に示している。まず、Benz and Frey (2008a)では、「プロセスの効用」の概念を用い、市場や階層型組織の機構によってプロセスの効用が失われ、人の幸福に影響を与えるとの問題意識で実証研究を行っている。具体的には、「自営業者は、被雇用者に比べ、仕事からより多くのプロセスの効用を得ている。」との仮説を設定し、自営業者が高い満足度を持つ要因について分析を行った。英国の 1 万人を超える労働者及び自営業者を対象としたデータによる分析によると、「自営業者は仕事満足度が高い」というベースラインのモデルに対して、仕事の結果に着目した満足の要素(仕事の安定性、労働時間に関する満足)を投入しても、自営業者であることの効果が引き続き見られたのに対し、仕事の自律性・内容の満足を投入すると、仕事満足度の自営業効果が消滅することを示し、自営業の満足度の高さが、仕事の自律性や内容など、プロセスの効用から得られているものであることを実証している。さらに、Benz and Frey (2008 b)では、Blinder-Oaxaca 分解を使って、自営業の仕事満足度の高さが、自律性・内容の満足などのプロセスの効用で説明できることを示している。具体的には、世界の 9 つの地域における統計を用い、自営業者の仕事満足度の高さが、「自

---

125 石田(2003), pp.84-88 では、従業員に「仕事のルール」守らせる概念として、経営学のマネジメント・コントロール理論における「モニタリング」の機能の考え方をベースに、制裁と承認の意味を併せ持つ「サンクション」の概念が提唱されている。

126 「評価を行う最大の目標は、従業員に継続的な改革を目指すことを教え込むことにある。」(p.314)

127 「近年、米国において、評価に関して人事評価(performance appraisal)からパフォーマンス・マネジメント(performance management)への大きな転換が起きているとされている。」(p.52)

128 「伝統的な人事評価からパフォーマンス・マネジメントへの転換である」(p.29)

129 第 2 章先行研究の項を参照。

130 p.133

律性」「仕事が面白い」「仕事の安定性」「高収入」「機会の利益」「他者への支援」「社会貢献」の 7 つの項目でそれぞれどの程度が説明できるかを分析し、プロセスの効用を示す前 2 者により、大きな部分が説明できることを実証した。2 つの項目の合計で言うと、西欧では仕事満足度の 9 割以上、北米では約 8 割が説明でき、調査時点の 1997 年現在、経済の変容過程にあり、金銭価値の重要性が高かったと見られる東欧においてさえ、およそ 5 割を説明できるという結果を得た。これらは、仕事満足度を得る要因が、内発的動機づけによるものか、外発的動機づけによるものかを分析する具体的な手法を示したものであるが、この手法を用いて、日本の「仕事で報いる方式」の要素について分析した先行研究は存在しない。

5.2. 仮説とモデル

本節では、前節での問題意識と先行研究のサーベイの結果をもとに、仮説の立案及びモデルの設定を行う。

仮説は、次の仕事で報いる方式として「裁量」と「役職」で報いる方式を取り上げ、さらにそれを代替する施策を仮定して合計 3 本の仮説を設定する。

まず、前章で本質的属性項目の代表として分析した裁量について取り上げる。従業員に対して裁量権を拡大して報いることは、「次の仕事で報いる」ことに含まれると考えられる。そこで、裁量権の拡大が、プロセスの効用を持ち、本質的ニーズを満たす施策であることを示すことで、内発的動機づけの面からも、「次の仕事で報いる」方式に代わる機能を果たしうる施策であるとする仮説を設定する。

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。

次に、役職については、「次の仕事で報いる」仕組みの根幹をなす「昇進」に最も関連が深い項目である。役職が上がることで給与も上がるが、それよりも、Benz and Frey (2008a, b)で検討された自営業者と同様に、従業員についても、仕事の責任が増し、裁量権も高まることにより、プロセスの効用を感じ、それが仕事満足度につながっていると考えられる。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 5-1-2

役職の効果は、本質的ニーズを満足させる。

最後に 3 本目の仮説として、次の仕事で報いる方式を代替する施策に関する仮説を検討する。代替する施策の候補として、本論文で一貫して問題意識を持って扱ってきた制度である目標管理制度を取り上げることとし、その理由を以下に述べる。

目標管理制度については、先行研究では、成果主義の主要なパートを占めることが示されている一方、人事評価の側面もあるが元来は仕事の管理・マネジメントのためのツールであること、動機づけ理論である目標設定理論に基づいて制度設計がなされており、プロ

セスの効用を感じることのできる仕組みとなっていることなどを確認した[131]。これらのことから、目標管理制度は、内発的動機づけの基礎となるプロセスの効用を提供できる制度であると予想される。また、賃金への反映については、第 2 章において、目標管理制度と併用することで、賃金削減による意欲低下を食い止める効果があることを確認し、また、第 3 章で見たように、従業員へのメッセージ効果を持ち、目標管理制度の意義の伝達に貢献すると考えられるため、目標管理制度とセットで導入することで、プロセスの効用を提供する機能を担いうると考えられる。実際、前章の分析においても、本質的ニーズを満たす施策であることが示唆されたところである。

そこで、次の仮説を設定する。

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。

本章の仮説の検証に当たっては、Benz and Frey (2008b)を参考に Blinder-Oaxaca 分解の手法を用いて、対象となる施策等が仕事満足度に影響を与えている構造を確認する。以下に各検証モデルについて述べると同時に、この手法による。施策の満足度への影響の測定方法についても確認する。

まず、仮説 5-1-1 を検証するために、Blinder-Oaxaca 分解実施のためのモデル 5-1-1 を設定する。

モデル 5-1-1

$$\boldsymbol{JS_d - JS_{nd} = (\beta_d - \beta_{nd}) \times X_{nd} + \beta_d \times (X_d - X_{nd}) + \beta_{0d} \cdot C_d - \beta_{0nd} \cdot C_{nd} + u} \tag{5-1}$$

変数については、被説明変数JSは仕事満足度、Xはプロセスの効用を示す説明変数ベクトル、βはその係数ベクトル、Cは個人属性やアスピレーション、人事施策などのコントロール変数、β_0はその係数を示す。JS_d/JS_{nd}はそれぞれ裁量の拡大あり／なしの場合の仕事満足度、X_d/X_{nd}はそれぞれ裁量拡大のあり／なしの場合のプロセスの効用を示すベクトルを、β_d/β_{nd}はそれぞれ裁量拡大のあり／なしの場合の係数ベクトルを示す。

数式 5-1 について詳しく見ると、これは、それぞれJS_dとJS_{nd}を被説明変数とし、プロセスの効用X_dとX_{nd}を説明変数とする 2 つの推定式(それぞれ数式 5-2、5-3)の差から成り立っている。

$$\boldsymbol{JS_d = \beta_d \cdot X_d + \beta_{0d} \cdot C_d + u_d} \tag{5-2}$$

$$\boldsymbol{JS_{nd} = \beta_{nd} \cdot X_{nd} + \beta_{0nd} \cdot C_{nd} + u_{nd}} \tag{5-3}$$

差を取る際には、プロセスの効用を表す変数の値(X_dとX_{nd})の差をβ_dでウエイト付ける方法とβ_{nd}でウエイト付ける方法の両方が考えられるが、数式 5-1 では前者を採った。プロセ

[131] 第 2 章及び本章の先行研究の項を参照

スの効用の k 番目の要素の裁量あり／なしによる違いが、裁量あり／なしによる職務満足度の差にどの程度貢献しているかをパーセント表示で示す式は以下のとおりである。

$$\boldsymbol{\beta_d^k \cdot \frac{X_d^k - X_{nd}^k}{JS_d - JS_{nd}} \times 100} \tag{5-4}$$

次に仮説 5-1-2 を検証するために、Blinder-Oaxaca 分解実施のためのモデル 5-1-2 を設定する。

モデル 5-1-2

$$\boldsymbol{JS_p - JS_{np} = (\beta_p - \beta_{np}) \times X_{np} + \beta_p \times (X_p - X_{np}) + \beta_{0p} \cdot C_p - \beta_{0np} \cdot C_{np} + u} \tag{5-5}$$

変数の表示はモデル 5-1-1 と基本的に同じだが、添え字 p/np は役職のあり／なしを示す。具体的には、X_p/X_{np}は役職のあり／なしによるプロセスの効用を表す変数の値を、β_p/β_{pd}はそれぞれの係数を示す。

プロセスの効用の k 番目の要素の役職あり／なしによる違いが、役職あり／なしによる職務満足度の差にどの程度貢献しているかをパーセント表示で示す式は以下のとおりである。

$$\boldsymbol{\beta_p^k \cdot \frac{X_p^k - X_{np}^k}{JS_p - JS_{np}} \times 100} \tag{5-6}$$

さらに、仮説 5-2 を検証するために、Blinder-Oaxaca 分解実施のためのモデルを設定する。施策の種類別に 3 つのサブモデルを設定する。

モデル 5-2

$$\boldsymbol{JS_m - JS_{nm} = (\beta_m - \beta_{nm}) \times X_{nm} + \beta_m \times (X_n - X_{nm}) + \beta_{0m} \cdot C_m - \beta_{0nm} \cdot C_{nm} + u} \tag{5-7}$$

$$\boldsymbol{JS_r - JS_{nr} = (\beta_r - \beta_{nr}) \times X_{nr} + \beta_R \times (X_r - X_{nr}) + \beta_{0r} \cdot C_r - \beta_{0nr} \cdot C_{nr} + u} \tag{5-8}$$

$$\boldsymbol{JS_{mr} - JS_{nmr} = (\beta_{mr} - \beta_{nmr}) \times X_{nmr} + \beta_{mr} \times (X_{mr} - X_{nmr}) + \beta_{0mr} \cdot C_{mr} - \beta_{0nmr} \cdot C_{nmr} + u} \tag{5-9}$$

モデル 5-1-1、5-1-2 と同様、JSは仕事満足度、Xはプロセスの効用を示す説明変数、βはその係数、C はコントロール変数、β_0はその係数を示す。Xとβの添え字 m は目標管理制度実施、nm は目標管理制度未実施、r は賃金反映実施、nr は賃金反映未実施、mr は目標管理制度と賃金反映の併用実施、nmr は目標管理制度と賃金反映のいずれかが未実施であることを示す。

プロセスの効用の k 番目の要素の目標管理制度・賃金反映・目標管理制度と賃金反映の併用それぞれのあり／なしによる違いが、それぞれのあり／なしによる職務満足度全体の差にどの程度貢献しているかをパーセント表示で示す式は、それぞれ以下のとおりである。

$$\boldsymbol{\beta_m^k} \cdot \frac{X_m^k - X_{nm}^k}{JS_m - JS_{nm}} \times \mathbf{100} \tag{5-10}$$

$$\boldsymbol{\beta_r^k} \cdot \frac{X_r^k - X_{nr}^k}{JS_r - JS_{nr}} \times \mathbf{100} \tag{5-11}$$

$$\boldsymbol{\beta_{mr}^k} \cdot \frac{X_{mr}^k - X_{nmr}^k}{JS_{mr} - JS_{nmr}} \times \mathbf{100} \tag{5-12}$$

5.3. データと推定方法

本節においては、データの選定及び推定方法についてみる。前章までと同様、JILPT2004調査の企業調査及び従業員調査の個票データを用いる。以下、順にモデル毎に使用データを説明する。

まず、モデル 5-1-1 については、被説明変数の仕事満足度JSは仕事全体に対する満足度(満足度はいずれも「満足していない」から「満足している」の 5 段階)、分解のキー項目である裁量拡大は、3 年前と比較して「自分の裁量に任されている範囲」(「広がった」から「狭まった」までの 3 段階)のうち、「広がった」を 1(添え字 d)、「変わらない」と「狭まった」を 0(添え字 nd)として分解する。説明変数X_dの要素X_d^kについては、「現在の仕事についてどのように感じているか」との問いへの回答の選択肢、k=1「仕事を通じた達成感」(X_d^1)、k=2「仕事を通じた成長感」(X_d^2)、k=3「職場で必要とされている」(有用感) (X_d^3)、k=4「会社や部門の業績に貢献」(業績貢献感) (X_d^4)、k=5「顧客や社会への役立ち」(社会貢献感) (X_d^5)、k=6「自分の能力を十分発揮」(能力発揮感) (X_d^6)のそれぞれについての回答(「そう思う」から「そう思わない」までの 5 段階)を用いる($k = 1,2,3,4,5,6$)。4 の業績貢献感を除き、いずれも仕事の結果よりもプロセスを重視して効用を感じていることを示す回答となっており、これらの中から職務満足度の違いに大きな影響を与えている変数を確認し、それがプロセスの効用から成ることを確認することが本章の目的である。コントロール変数は、性別、役職、年収（中央値を数値化)、勤続年数の個人属性のほか、前章で分析した変数を中心に、裁量満足度、賃金満足度をはじめとする項目別満足度、裁量アスピレーション、賃金アスピレーションを始めとする項目別アスピレーション、仕事の変化(仕事量、仕事範囲、仕事の役割の明確さ、仕事に対する責任、仕事の成果の問われ方)、賃金の上昇、成果主義の実施(目標管理制度の有無と賃金反映の有無の交差項)の有無を使用する。

次に、モデル 5-1-2 について確認する。モデル 5-1-2 についても、モデル 5-1-1 とほぼ同様である。被説明変数の仕事満足度JSは、仕事全体に対する満足度とする。分解のキー項目である役職の有無は、役員、部長、課長、係長、役職はないの 5 段階のうち、(ア)部長以上を 1(添え字 p)、課長以下を 0(添え字 np)、(イ)課長以上を 1(添え字 p)、係長以下を 0(添え字 np)、(ウ)係長以上を 1(添え字 p)、役職はないを 0(添え字 np)とする 3 つのパターンで分解する。説明変数については、モデル 5-1-1 と同様、達成感、成長感、有用感、業績貢献感、社会貢献感、能力発揮感の 6 つのプロセスの効用を感じていることを示す変数とする。コントロール変数は、性別、年収（中央値を数値化)、勤続年数の個人属性のほ

か、裁量満足度、賃金満足度をはじめとする項目別満足度、裁量アスピレーション、賃金アスピレーションを始めとする項目別アスピレーション、仕事の変化(仕事量、仕事範囲、仕事の裁量の範囲、仕事の役割の明確さ、仕事に対する責任、仕事の成果の問われ方)、賃金の上昇、成果主義の実施(目標管理制度の有無と賃金反映の有無の交差項)の有無を使用する。

最後にモデル 5-2 について確認する。モデル 5-2 についても、モデル 5-1-1、モデル 5-1-2 と同様である。

被説明変数の仕事満足度*JS*は、仕事全体に対する満足度とする。分解のキー項目である成果主義実施の有無は、まず、従業員認知施策として、目標管理の実施と成果を賃金に反映を用い、目標管理の実施の有無(添え字 m/nm)、賃金反映の実施の有無(添え字 r/nr)、目標管理と賃金反映の併用の実施の有無(目標管理の実施と賃金反映の両方「あり」の場合のみ「あり」。添え字 mr/nmr)をそれぞれ取り上げる。次に企業実施施策として、成果主義の実施と成果を賃金に反映を用い、同様に目標管理、賃金反映、併用の実施の有無を取り上げる(添え字もそれぞれ同様に、m/nm、r/nr、mr/nmr とする)。説明変数については、モデル 5-1-1、5-1-2 と同様、達成感、成長感、有用感、業績貢献感、社会貢献感、能力発揮感の 6 つのプロセスの効用を感じていることを示す変数とする。コントロール変数は、性別、役職、年収(中央値を数値化)、勤続年数の個人属性のほか、裁量満足度、賃金満足度をはじめとする項目別満足度、裁量アスピレーション、賃金アスピレーションを始めとする項目別アスピレーション、仕事の変化(仕事量、仕事範囲、仕事の裁量の範囲、仕事の役割の明確さ、仕事に対する責任、仕事の成果の問われ方)、賃金の上昇を使用する。

次に、各モデルの推定方法と仮説の検証方法を述べる。まず、モデル 5-1-1 及びモデル 5-1-2 については、裁量拡大及び役職の効果がそれぞれ仕事満足度に与える正の影響の内訳を探るため、Blinder-Oaxaca 分解による分析を行う。モデル 5-1-1 においては裁量拡大の効果が、モデル 5-1-2 においては役職の効果が、本質的属性を満たす「プロセスの効用」[132]により説明されることを確認できれば、それぞれ仮説 5-1-1 及び仮説 5-1-2 が支持されたことになる。

モデル 5-2 では、前章で本質的ニーズを満たす施策である可能性が示唆された目標管理制度と業績を賃金に反映する方式についても、モデル 5-1-1、5-1-2 と同様に定式化を行い、それら施策の効果がプロセスの効用で説明できるかを確認する。各施策の効果が、本質的属性を満たす「プロセスの効用」により説明されることを確認できれば、仮説 5-2 は支持されたことになる。

なお、分析に先立って、仕事満足度を、モデルで示した説明変数やコントロール変数などに回帰した順序プロビット分析と OLS の結果を示す。これを見ると、両分析手法によって有意となった説明変数はほぼ一致しており、係数の比率もほぼ一定している。よって、OLS を基礎として寄与度を計算する Blinder-Oaxaca 分解の利用には、大きな問題がないと判断できる。

---

[132] 「現在の仕事についてどのように感じているか」との問いへの選択肢、「仕事を通じて達成感を味わう」(達成感)、「仕事を通じて自分が成長している」(成長感)、「職場で必要とされている」(有用感)、「会社や部門の業績に貢献」(業績貢献感)、「顧客や社会への役立ち」(社会貢献感)、「自分の能力を十分発揮」(能力発揮感)のそれぞれについての回答。「そう思う」から「そう思わない」までの 5 段階。以下同じ。

表 5-1　仕事満足度に影響するもの(順序プロビット分析と OLS)

被説明変数	仕事満足度			仕事満足度			係数比
分析手法	順序プロビット			OLS			
変数	係数	標準誤差		係数	標準誤差		
裁量満足度	0.5212	0.0256	***	0.3235	0.0152	***	1.611
裁量アスピレーション	0.0800	0.0509		0.0396	0.0314		
性別	-0.1360	0.0545	**	-0.0840	0.0339	**	1.618
役員	0.2481	0.2993		0.0957	0.1807		
部長	0.0222	0.1113		-0.0020	0.0683		
課長	0.0339	0.0721		0.0123	0.0447		
係長	-0.0147	0.0590		-0.0206	0.0367		
年収	0.0000	0.0001		0.0000	0.0001		
勤続年数	0.0002	0.0101		0.0021	0.0063		
勤続^2	0.0001	0.0003		0.0000	0.0002		
達成感	0.2559	0.0258	***	0.1659	0.0161	***	1.542
成長感	0.1325	0.0271	***	0.0835	0.0169	***	1.588
有用感	0.0982	0.0303	***	0.0593	0.0189	***	1.656
業績貢献感	0.0070	0.0310		0.0047	0.0193		
社会貢献感	-0.0259	0.0285		-0.0228	0.0177		
能力発揮感	0.4022	0.0293	***	0.2568	0.0179	***	1.566
賃金上昇	0.0540	0.0293	*	0.0295	0.0181		
裁量拡大	-0.0342	0.0370		-0.0187	0.0231		
目標管理制度	-0.0735	0.0270	***	-0.0465	0.0168	***	1.581
賃金反映	0.0683	0.0257	***	0.0430	0.0160	***	1.590
目標管理制度＋賃金反映	0.0125	0.0252		0.0087	0.0156		
サンプルサイズ	2,803			2,803			
対数尤度	-2840.3006			-2948.304			

5.4. 分析結果と考察

本節では、推定の前提条件の確認の後、Blinder-Oaxaca 分解による推定結果を、モデル 5-1-1 の裁量拡大効果の分解、モデル 5-1-2 の役職効果の分解、モデル 5-2 の目標管理・賃金反映・併用効果を従業員認知による施策を用いた分解、企業施策を用いた分解の順に確認し、その結果を考察する。

まず、モデル 5-1-1 の裁量拡大による仕事満足度アップの要素の推定結果については、達成感・成長感・有用感・能力発揮感などのプロセスによる効用を表す項目として想定していたもののほか、裁量満足が有意に正となっている。よって、裁量拡大効果は、本質的ニーズを満たすものとして説明できる。仮説 5-1-1 は支持された。

表 5-2　裁量拡大効果の Blinder-Oaxaca 分解結果(主な項目)

項目	割合
裁量拡大の有無による仕事満足度の差	0.1488
(5 段階での差を表す実数)	100%
達成感	23%
成長感	9%
有用感	13%
能力発揮感	28%
裁量満足度	35%
賃金上昇	4%

※他にマイナスの要素もあるため、合計すると 100%を越える。
また、割合は、10%の有意水準で有意となったもののみを表示した。以下同じ

続いて、モデル 5-1-2 の役職効果の推定結果を見る。Blinder-Oaxaca 分解をするにあたり、役職の分界点を、係員と係長以上、係長以下と課長以上、課長以下と部長・役員の 3 通り設定し分析を行った。

表 5-3　役職効果の Blinder-Oaxaca 分解結果(主な項目)

項目	係長以上 (対係員)	課長以上 (対係長以下)	部長・役員 (対課長以下)
役職の有無による仕事満足度の差	0.149	0.216	0.329
(5 段階での差を表す実数)	100%	100%	100%
達成感	14%		
成長感			(9%)
有用感	10%		
社会貢献感			
能力発揮感	44%	40%	27%
裁量満足度	38%	31%	50%

※仕事満足度は「満足している」から「満足していない」の 5 段階評価
かっこ内の数字は 15%水準で有意となったもの

それぞれの役職段階別に結果を記す。最初に係長以上の効果について見ると、役職者の仕事満足度上昇効果の要素としては、達成感、有用感、能力発揮感、裁量満足度、賃金満足度、仕事内容満足度、人間関係満足度が有意に正となった。特に、プロセスの効用を示す項目として設定したもののうち、達成感、有用感、能力発揮感の 3 項目で 68%とほぼ半分程度が説明できるほか、同じくプロセスの効用を示すと考えられる裁量満足度もそれぞれ 38%と非常に高く、役職効果の大きな部分を占める。よって、仮説 5-1-2 は支持された。

次に、課長以上の効果を見る。プロセスの効用を示す項目として設定したものの中では、能力発揮感が 40%と高い値を示した。そのほかのプロセスの効用を示す裁量満足度が 30%となっている。課長以上の項目でも、プロセスの効用を示す項目によって大きな部分を説明することができ、仮説 5-1-2 は支持された。

最後に、部長・役員効果を見る。設定したものの中では、能力発揮が 27%と高い値を示した。能力発揮感は役職を通して 20%台後半から 40%代前半の高い値を示したが、役職が

高いほど、役職効果に占める割合は減少する傾向にある(係長以上：44%、課長以上：40%、部長以上：27%)。ただし、仕事満足度全体の役職効果の絶対値も顕著に大きくなっている(係長以上：0.149、課長以上：0.216、部長以上：0.329)ことを考えると、仕事満足度に与える絶対値効果はむしろ役職が高いほど高いことが分かる。その他の項目では、やはりプロセスの効用に関係があると考えられる裁量満足度が 50%と非常に高い割合を占めた。部長以上の分析結果も、プロセスの効用による説明ができる結果となり、仮説 5-1-2 は支持された。

役職の各段階に共通して、能力発揮感、裁量満足度などのプロセスによる効用を表す要素が見られ、役職効果は、プロセスの効用を通して本質的ニーズを満たすものとして説明できる。よって、仮説 5-1-2 も支持された。

次にモデル 5-2 のうち、従業員認知による施策を用いて分解した分析の結果を見る。分析結果を以下に示す。

表 5-4　目標管理効果及び賃金反映効果の Blinder-Oaxaca 分解(従業員認知)

項目	目標管理有無	賃金反映有無	目標管理と賃金反映の併用有無
施策の有無による仕事満足度の差	0.084	0.150	0.143
(5 段階での差を表す実数)	100%	100%	100%
裁量満足度	53%	30%	41%
達成感	51%	20%	23%
成長感	20%	7%	
能力発揮感	38%	17%	19%
目標管理の有無	－	(-30%)	－
賃金反映の有無	68%	－	－
傾きの差	-113%	66%	

※カッコ内の数字は 15%水準で有意となったもの

まず、表 5-4 の 1 列目の目標管理効果の要素は、裁量満足度、達成感、成長感、能力発揮感、賃金反映の有無が有意に正となった。特に大きな割合を占める項目としては、裁量満足度が 53%、達成感が 51%と非常に高く、次いで、能力発揮感も 38%と高い値を示している。目標管理を実施することで感じる仕事満足は、目標管理制度により目標達成のための手段選択などを任され、目標を達成することにより達成感を感じることにより説明されていると解釈することができる。プロセスの効用をもたらすものと捉えられ、この部分において仮説 5-2 は支持された。一方、傾きの差は、有意に負となった。これは、仕事満足度に正の効果を持つ項目の効果が、目標管理制度を実施している場合には、大きく薄れてしまうことを意味している。この点の詳細な原因については、追加的な分析が必要である。

2 列目の賃金反映効果の要素については、裁量満足度、達成感、成長感、能力発揮感、傾きの差が有意に正となった。賃金反映においても、裁量満足度 30%、達成感 20%、能力発揮感 17%とこの 3 項目が高くなっている。目標管理制度に比べると構成割合はそれぞれ半分程度となっているが、仕事満足度の差の実数が目標管理制度の 0.084 に対し 0.150 と

1.8 倍程度になっていることを考えると、仕事満足度への実効果としては同等とみなすことができる。仮説 5-1-2 は支持された。一方、目標管理の有無は、15%水準ながら有意に負となった。表 5-1 のプロビット分析においては、目標管理制度の項目は有意に負となっており、賃金反映ありとする人の中で目標管理制度ありとする人が多い場合は、目標管理制度の仕事満足度への貢献は負となるため、このような結果となったものと考えられる。さらに、傾きの差が 66%となっている。これは、賃金反映を行うことにより、仕事満足に対して効果のある項目の単位効果が高くなるということである。成果を賃金に反映することにより、従業員の様々な事項への感応度が高まっているとも解釈できる結果である。

最後に、3 列目の目標管理と賃金反映の併用効果は、裁量満足度、達成感、能力発揮感が有意に正となった。賃金反映効果とほぼ同様の傾向となっている。なお、この項目に関しては、負となる項目や傾きの効果はない。

それぞれの施策の仕事満足度への効果に貢献する項目は、いずれも、裁量満足度、達成感、能力発揮感などプロセスの効用と考えられる項目、すなわち本質的ニーズを満たす属性項目となっており、また賃金上昇など外形的属性項目の要素は有意となっておらず、目標管理と賃金反映及びその併用が本質的ニーズを満足させるとする仮説 5-2(個人認知施策分)は支持された。

次にモデル 5-2 の目標管理・賃金反映の効果のうち、企業の回答した施策実施を用いて分解した分析結果を見る。

表 5-5　目標管理効果及び賃金反映効果の Blinder-Oaxaca 分解(企業施策)

項目	目標管理有無	賃金反映有無	目標管理と賃金反映の併用有無
施策の有無による仕事満足度の差	0.057	0.075	0.069
(5 段階での差を表す実数)	100%	100%	100%
裁量満足度	43%	35%	40%
賃金上昇		6%	(6%)
達成感	24%		17%
成長感	(9%)	(7%)	11%
有用感	(9%)	9%	(11%)
能力発揮感	43%	27%	35%

※カッコ内の数字は 15%水準で有意となったもの

まず、目標管理効果の要素については、裁量満足度と能力発揮感がいずれも 40%を超えており、次いで達成感も 24%と高く、これら 3 項目で 100%を超える割合となっている。次に、賃金反映効果の要素については、目標管理効果と同様、裁量満足度と能力発揮感が高い値を示している。賃金上昇による仕事満足を要素とするものも 6%ながら有意に存在する。最後に目標管理と賃金反映の併用効果の要素としては、目標管理効果と同様、裁量満足度、能力発揮感、達成感の割合が高くなっており、成長感も 10%を超える水準で有意に存在する。

以上、目標管理、賃金反映、目標管理と賃金反映の併用の三者とも、従業員認知による

施策と比較すると、満足度の差の実数値は低いものの、共通して裁量満足度と能力発揮感要素に有意に高い正の効果を示している。これらの制度を導入企業しているにおいては、能力を発揮すること、仕事上の裁量に満足していることが、仕事満足につながっていると読み取れる。よって仮説 5-2(企業施策分)も支持された。なお、達成感の項目については、目標管理制度効果と併用効果を説明するにあたり高い割合を示したが、賃金反映効果は説明しない結果となった。成果主義の中で、達成感を感じさせるのは、賃金への反映というインセンティブを狙った制度よりも、目標管理というプロセスの効果を感じさせる制度であると読み取ることができ、仮説の趣旨と整合的である。

5.5. 貢献と限界

本章の貢献と限界・課題について順に見ていく。まず、貢献については、仮説 5-1-1 の裁量拡大も、仮説 5-1-2 の役職も、仕事満足度にプラスに働き、その要素として達成感、能力発揮感など、プロセスの効用を示す項目がほとんどの推定式で共通してあげられ、どちらも本質的ニーズを満足させる人事施策であることが確認できた。これにより、本論文のテーマである「仕事で報いる施策」として位置づけることができたことが、新たな知見である。

次に仮説 5-2 については、これまで、賃金報酬に近い外形的報酬だと考えられてきた[133]目標管理制度と賃金反映、すなわち成果主義を、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、新たな知見である。成果主義を論ずる場合、それまでの長期雇用を基本とした、年功序列型の賃金制度との比較において、成果により賃金格差が大きくなる面が強調されてきた傾向がある。しかし、成果主義の中でも、目標管理を基礎とし、その結果を賃金に反映するやり方を取る場合は、仕事で報いる報酬と同じ効果を期待できることが示された。つまり、これまでの研究においては、成果主義を金銭報酬によるインセンティブシステムとして捉えてきたが、本研究においては、成果主義の仕事満足度を高める効果が、プロセスの効用を介していることを示すことで、成果主義が内発的動機づけをもたらす施策でもあることを示した。このことが、本研究の最大の貢献である。

また、賃金反映有の場合、傾きの差の貢献が 66%と非常に大きな値となっていることは、賃金反映を行うことにより、様々な施策・状況・性向の変化に対する感応度が高くなるということを示している。第 3 章で賃金報酬のメッセージ効果を確認したが、この結果はその結果と整合的であり、金銭報酬の新たな側面を示すことができた。

一方、本研究には課題もある。一つ目の課題としては、「仕事で報いる施策」として示すことのできた成果主義について、既存の研究においては、賃金報酬に基づく弊害を持つとして取り上げられることが多いため、これらのの議論との整合は取れるのかについて、その定義や条件も含め、詳細な吟味が必要である点が挙げられる。検討にあたって参考になると考えらえる先行研究はいくつかあるが以下に重要な 3 点を示す。まず 1 番目として、内発的動機づけの提唱者であるデシ(1980)の次の表現を出発点にすべきであろう。デシは、「エリックが、彼の職務に関する顕著な成績のゆえに、ボーナスを受け取ったとき、その報酬は、彼が自分の職務との関連において有能で自己決定的であるという情報を、彼に与

[133] 高橋(2006)を始めとして、成果主義への批判の多くは、この認識を出発点にしているものが多い。

えたことになる」(p.159)として、早くから、金銭的報酬が内発的動機づけ要因となりうることを示している。次に 2 番目として、人事経済学の提唱者であるラジアーの研究において、「1 業績に弱く相関する報酬は、選別や情報供出に効く。2 相関が強すぎると、労働者は、利益を生むほかの機会を捨ててしまう。」(p.414)と提唱されており、これは、日本の成果主義が、2000 年ごろから大きな賃金格差をつけるものから、「マイルドな成果主義」[134]に変化していたということと考え合わせると、例えば、格差の小さい成果主義を導入してむしろマネジメントを強化することで、成果主義は、その金銭報酬の持つ欠点を消すと同時に、内発的動機づけを与えるものとして大きく変化したと考えることもできる。さらに 3 番目として、デシ(1980)の引用からは、第 3 章で得られた金銭報酬のメッセージ機能や本章で得られた感応性向上機能との関連も示唆される。金銭報酬は、メッセージ効果を持つため、目標管理制度の趣旨を従業員に伝えるための手段として用いるならば、目標管理制度という組織のマネジメントのために導入された制度の性格を持つにいたるという見方もできる。さらに言えば、メッセージ機能に着目すると、成果主義の導入により、従業員の目が評価やマネジメントに向くようになったと言え、評価やマネジメントに真剣に取り組むようになった結果が、内発的動機づけとして表れたとも考えることができる。今後の研究においては、これらの点の理論構築も含め、成果主義の捉え直しの作業を行い、それに応じた実証研究を行う必要がある。

二つ目の課題として、「成果主義」の持つ機能の分解が必要である点が挙げられる。本研究では、目標管理と賃金反映の併用を成果主義と捉え、それらの効果を一体的に見てきた面がある。それぞれの個別の主効果や交互作用効果を細かく見ると、新たな分散を発見できる可能性があるにもかかわらず、本研究ではそこまでは踏み込めていない。成果主義がどのように内発的動機付け機能を獲得したかを検討するうえでも有用な分析になると考えられ、今後の研究が待たれるところである。

最後の課題としては、分析手法に関する課題として、Blinder-Oaxaca 分解は OLS を基本とした分析手法であるにもかかわらず、離散値を持つ被説明変数に使用している点が挙げられる。表 5-1 において順序プロビット分析の係数と OLS の係数の示す傾向(符合や大小関係)がほぼ同様となったこともあり、大きな問題はないと考えられる[135]が、分析手法の選択も含め[136]、さらに研究を深める必要がある。その際には、個々の寄与項目について個別に吟味し、成果主義を内発的動機づけ施策とする意義の正当性を立証していくことが望ましい。

---

[134] 立道・守島(2006), p.81

[135] 本章の分析手法選択の基礎とした Benz and Frey (2008) においては、7 段階で表される満足度を被説明変数として、Blinder-Oaxaca 分解の手法を選択している。

[136] Bauer and Sinning (2008) には、離散変数を被説明変数とした推定式を Blinder-Oaxaca 分解に準じたやり方で分解する手法が紹介されているが、その場合、属性(characteristic)要因と非属性(coefficient)要因に分解はできるものの、説明変数ごとの寄与度を算出することはできない。また、Fairtie (1999)では、非線形モデルの説明変数ごとの寄与度を算出する方法が提案されているが、特に被説明変数が 2 値でそのギャップが大きい場合に、線形の推定と大きく異なる場合があるとされており、5 つの値を取る順序プロビットで推定される本章のケースでは、大きな問題は生じないと考えられる。

6. 結語(「成果主義」と「次の仕事で報いる方式」の効果の考察)

6.1. 研究目的と仮説

本研究においては、「成果主義」と「次の仕事で報いる方式」の違いと効果を探ることを目的として、戦略的人的資源管理や幸福度研究の知見を元に仮説を立案し、計量経済学の手法を用いて実証分析を行った。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。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が挙げられる。

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た。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がある。

第 4 章では、幸福はアスピレーションと実際に達成したことのギャップによって決定されるとする「アスピレーションレベル理論」を実証するため、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、仮説 4-2 とも支持という結果となり、アスピレーションレベル理論は外形的アスピレーションについては成立するが、本質的アスピレーションについては成立しないという結果となった。主な貢献として、「アスピレーションレベル理論」の実証と、それが、外形的アスピレーションと本質的アスピレーションで結果が違うことを確認したことが挙げられる。

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、仮説 5-1-1 と仮説 5-1-2「裁量拡大の効果、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。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挙げられる。

6.2. 新たな知見

本研究の新たな知見のうち、特に重要なものは 2 つある。1 つ目の重要な知見は、第 5 章で得られた「成果主義(＝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報酬、つまり内発的動機付け機能を持つと捉えうる」という結果である。これまでの研究においては、成果主義を金銭報酬によるインセンティブシステムとして捉えられてきたが、本研究においては、成果主義の仕事満足度を高める効果が、プロセスの効用を介している

ことを示すことで、成果主義が内発的動機づけをもたらす施策でもあることを示した。内発的動機づけという意味においては、特に、成果主義の対立的概念として提示された「次の仕事で報いる仕組み」と同じ機能を持つ施策であることが示されたことになり、この点において非常にインパクトの大きな知見であると言える。

もう 1 つの重要な知見は、第 3 章で得られた「金銭報酬は人事施策の認知向上に有用である」とするものである。金銭報酬はこれまで、外発的動機づけの機能を持つインセンティブとして捉えられることが多かったが、今回新たに、人事施策の認知向上効果を持つことが示された。このことにより、人事施策の設計にあたり、金銭報酬を人事施策の認知向上に使うことが可能になり、実務的にも大きな意味を持ってくると考えられる。一方で、これまで人事施策の認知には、コミュニケーション円滑化の施策や労使の話し合いの強化などが効果を持つと考えられてきたが、それらは有意な効果を持たないという結果となった。このことも、併せて銘記されるべきである。

その他の重要な知見としては、(1)比較的新しい分析手法としてマルチレベル分析(第 2 章、第 3 章、第 4 章)や構造方程式モデル(第 4 章)を使った分析を行ったこと、(2)戦略的人的資源管理論のコンティンジェンシー理論の実証(第 2 章)や、幸福度研究のアスピレーションレベル理論への新たな解釈の付与(第 4 章)など、既存理論への新たなアプローチを示したこと、(3)戦略的人的資源管理論の施策認知モデル(第 3 章)、幸福度研究のアスピレーションレベル理論(第 4 章)、プロセスの効用(第 5 章)といった比較的新しい理論を 10 年以上前の日本国内に存在する既存のデータに適用して分析を行い、整合性のある結果を得たことなどが挙げられる。

6.3. 分析の限界と今後の課題

最後に、本論文の限界を確認する。まず、序章で提示したモデルの説明状況である(図 6-1 として下記に再掲)。モデル図は下段、中段、上段の 3 段に分れており、下段は企業の実施する人事施策、中段は従業員が認知する人事施策、上段は従業員の態度を表し、下段の人事施策(実施)から中段の人事施策(認知)に至る際は「コミュニケーション」の機能が、中段の人事施策(認知)から上段の従業員の態度に至る際には「動機付け」の機能が働く。また、中央部縦の破線の右部分が外発的動機付けや外形的人事施策を、左部分が内発的動機づけや本質的人事施策を表す。第 2 章では、成果主義の効果を検証したため、右側の下段又は中段から上段へ至るルートを、第 3 章では、成果主義の認知について検証したため、やはり右側の下段から中断へ至るルートを、第 4 章では、内発的動機づけと外発的動機付けについて比較したため、中段から上段に至るルートを、第 5 章では内発的動機づけを有する施策について検証したため、左側の中段から上段に至るルートを[137]、それぞれ検証したこととなる。このようにして見ると、左側の下段から中段に至るルート、すなわち本質的ニーズを満たす施策の従業員認知状況は、本研究では取り上げていないことが分かる。第 5 章では、内発的動機づけの機能を持つ施策として、裁量の拡大や役職への登用(昇進)を取り上げたが、モデルの全体を検証するためには、今後、これらの施策の従業員の認知に至

[137] ただし、前項でも触れたように、当初外発的動機づけを持つと考えていた成果主義が内発的動機づけの機能を持つことが実証されたため、中段から上段へは、右から左に至るやや不規則な矢印が描かれている。

るルートについての仮説の設定・実証を行う必要がある。

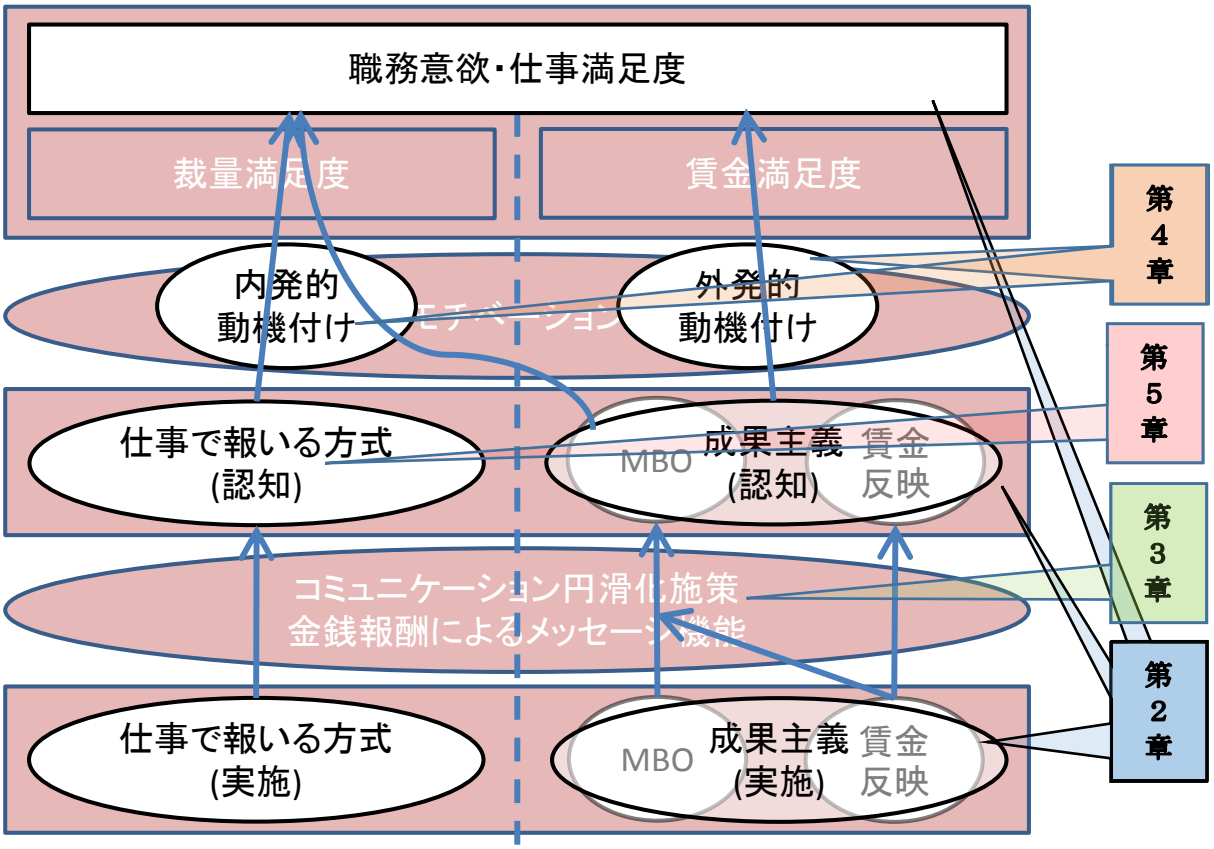


図 6-1　本論文で用いる主なモデル(図 1-2 の再掲)

次に、成果主義の内発的動機づけ機能の仕組みの解明が行われていない点である。今回発見した内発的動機付け機能を、実際の人事の現場でも扱うことができるよう、より確かなものとして理論化を図り、さらなる実証研究が行われる必要がある。

さらに、第 3 章で施策の従業員認知機能を検証したところであるが、その一方で、従業員が認知した施策ではなく、企業実施施策が有意に正の効果を持つ例が見られた。例えば、第 2 章のモデル 2-3 のマルチレベル分析の結果がそれに当たる。先行研究においても、企業施策としての成果主義が従業員認知を経ずに職務意欲に効果を持つことを発見し、それを「ステルス成果主義」と命名した先行研究もある[138]が、その「ステルス成果主義」の構造については明らかにされていない。企業施策については、第 4 章の構造方程式モデルにおける外生変数としての資格を有する可能性もあるため、そのルートも含めて検討を行い、モデルに組み込み因果関係も含めた構造を追究する必要がある。

最後に、データの問題である。パネルデータや人事マイクロデータを用いた分析が一般的になりつつなる中で、クロスセクションデータを使った静的な分析に過ぎないことが挙げられる。施策の効果を計測するためには、時系列の分析が欠かせないことから、今回の論文で得られた知見や仮説を、パネルデータや人事マイクロデータを用いて検証していく

138 立道(2006), p.69

ことが求められる。

　これらを今後の課題とし、より精度の高いモデルの構築・実証が行われることを望むものである。

参考文献

Afshartous, David and Richard A. Preston (2011), Key Results of Interaction Models With Centering, "Journal of Statistics Education", 19, 3.

Ahmad, S. and Schroeder, R. (2003), The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, "Journal of operations management", 21, 1.

Akerlof, George A. (1982), Labor Contracts as Partial Gift Exchange, "The Quarterly Journal of Economics", 97, 4, 543-569.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. and Gatenby, M. (2013), The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement, "Human Resource Management", 52, 6, 839-859. .

Ashenfelter, O. and Oates, W. (ed.), (1977), "Labor Market Analysis", Wiley.

Baker, George (2002), Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts, "The Journal of Human Resources", 37, 4, 728-751.

Baker, George, Robert Gibbons and Kevin J. Murphy (1994), Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contract, "Quarterly Journal of Economics", 109, 4, 1125-56.

Baron, James N. and David M. Kreps, (1999), "Strategic Human Resources", John Wiley and Sons.

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, "Journal of Management", 32, 6, 898-925.

Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R. and Mills, D. Quinn (1984) "Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program", Free Press.

Benz, Matthias and Frey, Bruno (2008a), The Value of Doing What You Like: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries, "Journal of Economic Behavior and Organization", 68, 445-455.

Benz, Matthias and Frey, Bruno (2008b), Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy, "Econometrica", 75, 362-383.

Bhatti, M. Ishaq, Al-Shanfari, Hatem and Hossain, M. Zakir (2006), "Econometric Analysis of Model Selection and Model Testing", Ashgate Publishing, Ltd.

Blanchflower, David and Oswald, Andrew (1999), Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction., "University of Warwick Working paper", University of Warwick.

Bowen, DE and Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength", of the HRM System, "Academy of Management Review", 29, 2, 203–221.

Boxall, P. and Purcell, J. (2000) Strategic Human Resource Management, Where Have We Come From and Where Should We Be Going?, "International Journal of Management Reviews", 2, 2, 183−203.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis, "Psychological Bulletin", 140, 4, 980–1008.

Chang, W. J. A. and Huang, T. C. (2005), Relationship Bitween Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective, "International Journal of Manpower", 26, 5.

Charness, Gary, Cobo-Reyes, Ramón, Jiménez, Natalia, Lacomba, Juan A. and Lagos, Francisco (2012), The Hidden Advantage of Delegation: Pareto Improvements in a Gift Exchange Game,

"American Economic Review", 102, 5, 2358–2379.
Deci, Edward (1975), "Intrinsic Motivation", Plenum.
Deci, Edward (1971), Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, "Journal of Personality and Social Psychology", 18, 105-115.
Deci, Edward and Richard Ryan (2000), The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, "Psychological Inquiry", 11, 4, 227-268.
Deci, Edward and Ryan, Richard, (2002), "Handbook of Self-Determination Research", University of Rochester Press.
Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R. M. (1999), The Undermining Effect is a Reality after All-Extrinsic Rewards, Task Interest, and Self-Determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999), "Psychological Bulletin", 125, 692-700.
Delery, J. E. and Doty, H.D. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions, "Academy of Management Journal", 39, 4, 802-35.
Dohmen, Thomas (2014), Behavioral labor economics: Advances and future directions, "Labour Economics", 30, 71-85.
Dyer, L. and Reeves, T. (1995), Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do we Know and Where Do We Need To Go?, "International Journal of Human Resource Management", 6, 3, 656–670.
Easterlin, Richard A. (2001), Income and Happiness: Towards a Unified Theory, "The Economic Journal", 111, 465-484.
Einsberger, Robert, Rhoades, Linda and Cameron, Judy (1999), Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?", Journal of Personality and Social Psychology", 77, 5, 1026-1040.
Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E. and Keller, Scott B.(2003), Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry, "Human Resource Development Quarterly", 14, 4, 435-458.
Fehr, Ernst, Herz, Holger and Wilkening, Tom (2013), The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power, "American Economic Review", 103, 4, 1325-1359.
Frey, Bruno, (2008), "Happiness; A Revolution in Economics", MIT Press.
Frey, Bruno, (1996), "Not Just For the Money: An Economic Theory of Personal Motivation", Edward Elgar Publishing.
Frey, B. S. and Jegen, R. (2001), Motivation Crowding Theory, "Journal of Economic Surveys", 15, 5, 589-611.
Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. and Snell, S. A. (2000), Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error Is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?, "Personnel Psychology", 53, 4, 803-834.
Gerhart, B., Wright, P. M. and McMahan, G. C., (2000), Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis, "Personnel Psychology", 53, 4, 855-872.
Ghosh, Suman and Waldman, Michael (2010), Standard Promotion Practices versus Up-or-Out Contract, "RAND Journal of Economics", 41, 2, 301-325.
Gibbons, Robert and Murphy, Kevin J. (1992), Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence, "Journal of Political Economy", 100, 3, 468-505.

Gneezy. U. and A. Rustichini (2000), Pay Enough or Don't Pay at All, "Quarterly Journal of Economics", 115, 3, 791-810.

Gneezy. U. and A. Rustichini (2000), A Fine Is a Price, "Journal of Legal Studies", 29, 1-18.

Greenberg, Jerald (1990), Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, "Journal of Applied Psychology", 75, 5, 561-570.

Grepperud, S. and P. A. Pederson (2006), Crowding Effects and Work Ethics, "Labour", 20, 1, 125-138.

Guzzo, R. and Noonan, K. (1994), Human resource practices as communications and the psychological contract, "Human Resource Management", 33, 3, 447-462.

Hamermesh, Daniel (1977), Economic Aspects of Job Satisfaction, "Labor Market Analysis", Wiley.

Higashi, Youichiro, Hyogo, Kazuya, Takeoka, Norio and Tanaka, Hiroyuki (2017), Comparative Impatience under Random Discounting, "Economic Theory", 63, 3, 621–651.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Maeriac, J. P. and Woehr, D. J. (2007), Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature, "Journal of Applied Psychology", 92, 2, 555-566.

Holmstrom, Bengt and Milgrom, Paul (1991), Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, "Journal of Law, Economics, and Organization", 7, special, 24-52.

Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1996), Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link, "Industrial Relations", 35, 3, 400-422.

Huselid, M. A. and Becker, B. E. (2000), Comment on “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size estimates?” by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell, "Personnel Psychology", 53, 4, 835-854.

Huselid, Mark A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', "Academy of Management Journal", 38, 635-672.

Iliescu, D., Ispas, D., Sulea, C. and Ilie, A. (2015), Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective, "Journal of Applied Psychology", 100, 1, 21-39.

Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, "Annual Review of Psychology", 46, 237-264.

Jiang, Kaifeng, Takeuchi, Riki and Lepak, David P. (2013), Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research, "Journal of Management Studies", 50, 8, 1448–1480.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K., (2001), The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, "Psychological Bulletin", 127, 3, 376-407.

Kamenica, Emir (2012), Behavioral Economics and Psychology of Incentives, "The Annual Review of Economics", 4, 13.1-13.26.

Kasser, Tim and Richard Ryan (1996), Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals, "Personality and Social Psychology Bulletin", 22, 3, 280-287.

Kasser, Tim and Ryan, Richard M. (1993), A Dark Side of the American Dream: Correlates of

Financial Success as a Central Life Aspiration, "Journal of Personality and Social Psychology", 65, 2, 410-422.

Kelley, H. H. (1973), The processes of causal attribution, "American Psychologist", 28, 107-128.

Kube, Sebastian, Michel, André Maréchal and Puppea, Clemens (2012), The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace, "American Economic Review", 104, 2, 1644–1662.

Lancaster, Kevin (1966), A New Approach to Consumer Theory, "Journal of Political Economy", 74, 2, 132-157.

Latham, G. P. and Mann, S. (2006), Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice, "International Review of Industrial and Organizational Psychology", 21, 295-337.

Lawler, Edward E., III, (1971), "Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View", MacGraw-Hill.

Lazear, Edward, (1998), "Personnel Economics for Managers", Wiley.

Lazear, Edward P. (2000), The Power of Incentives, "American Economic Review", 2, 410-414.

Lazear, Edward (1989), Pay Equality and Industrial Politics, "Journal of Political Economy", 97, 1261-84.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009), Strategic human resource management; The evolution of the field, "Human Resource Management Review", 19, 64-85.

Levinson, Harry (1970), Management by Whose Objectives?, "Harverd Business Review", 1970, 7, 107-116.

Loewenstein, George and Schkade, David (1999), Wouldn't It Be Nice? Predicting Future Feelings, Kahneman, Daniel et al. (eds.), "Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology", 85-106, Russell Sage Foundation.

Locke, Edwin A. and Latham, Gary P. (2006), New Directions in Goal-Setting Theory, "Current Directions in Psychological Science", 15, 5, 265-268.

Kahneman, Daniel, Diener, Ed and Schwarz, Norbert (eds.), (1999), "Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology", Russell Sage Foundation.

MacDuffie, John Paul (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, "Industrial and Labor Relations Review", 48, 2, 197-221.

Macky, Keith and Peter Boxall (2008), High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences, "Asia Pacific Journal of Human Resources", 46, 1, 38-55.

MacLeod, W. Bentley (2003), Optimal Contracting with Subjective Evaluation, "American Economic Review", 93, 1, 216-40.

Markham, S. E., Scott, K. D. and McKee, G. H. (2002), Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study, "Personnel Psychology", 55, 3, 639-661.

Michie, Jonathan; Sheehan, Maura (2005), Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, "The International Journal of Human Resource Management", 16, 3, 445-464.

Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984), Designing strategic human resources systems, "Organizational Dynamics", 13, 1, 36–52.

Aviv Nevo (2000), A Practitioner's Guide to Estimation of Random-Coefficients Logit Models of Demand, "Journal of Economics and Management Strategy", 9, 4, 513-548.

Nishii, Lisa Hisae and Wright, Patrick M. (2012), Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management, Smith, Brent D. (ed.) "The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations (Organization and Management Series)", 225-48, Lawrence Erlbaum Associates.

Nishii L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B., (2008), Employee Attributions of the "Why", of HR Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction, "Personnel Psychology", 61, 503-545.

Orlitzky, Marc and Frenkel, Stephen J. (2005), Alternative Pathways to High-Performance Workplaces, "International Journal of Human Resource Management", 16, 8, 1325-1348.

Paauwe, Jaap, Guest, David and Wright, Patrick (eds.), (2012), "HRM and Performance", Wiley.

Pearce, David G. and Stacchetti, Ennio (1998), The Interaction of Implicit and Explicit Contracts in Repeated Agency", "Games and Economic Behavior", 23, 1, 75-96.

Peterson, S. J. and Luthans, F. (2006), The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time, "Journal of Applied Psychology", 91, 1, 156-165.

Pfeffer, J., (1998), "Human Equation: Building Profits by Putting People First", Harvard Business School Press.

Pokorny, K. (2008), Pay – But Do Not Pay Too Much: An Experimental Study on the Impact of Incentives, "Journal of Economic Behavior and Organization", 66, 251-264.

Praag, Van Bernhard, Frijters, Paul and Ferrer-i-Carbonell, Ada (2003), The Anatomy of Subjective Well-Being, "Journal of Economic Behavior and Organization", 51, 29-49.

Prendergast, C. (2002), The Tenuous Tradeoff between Risk and Incentives, "Journal of Political Economy", 110, 5, 1071-1102.

Prendergast, Canice (1993), The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition, "Quarterly Journal of Economics", 108, 523-534.

Prendergast, Canice and Topel, Robert H. (1996), Favoritism in Organizations, "Journal of Political Economy", 104, 5, 958-978.

Raith, Michael (2008), Specific Knowledge and Performance Measurement, "RAND Journal of Economics", 39, 4, 1059-1079.

Richard, Orlando C. and Johnson, Nancy Brown (2001), Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance, "Journal of Managerial Issues", 13, 2, 177-195

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., (2016), "Organizational Behavior", Pearson Education.

Rousseau, D.M., (1995), "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", Sage.

Ryan, Richard and Deci, Edward, (2002), Overview of Self-Determination Theory, Deci, Edward and Ryan, Richard (eds.), "Handbook of Self-Determination Research", 3-33, University of Rochester Press.

Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E. (1987), Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, "The Academy of Management Executive", 1, 3, 207-219.

Sirgy, M. Joseph (1997), Materialism and Quality of Life, "Social Indicators Research", 43, 3, 227-260.

Sliwka, D. (2007), Trust as a Signal of a Social Norm and Hidden Costs of Incentive Schemes, "The American Economic Review", 97, 3, 999-1012.

Smith, D. B. (ed.), (2008), "The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals

and Organizations (Organization and Management Series)", Lawrence Erlbaum Associates.
Skaggs, Bruce C. and Youndt, Mark (2004), Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach, "Strategic Management Journal", 25, 1, 85-99.
Stavrou, Eleni T. and Brewster, Chris (2005), The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality?, "The International Review of Management Studies", 16, 2, 86-201.
Stutzer, Alois. (2004), The Role of Income Aspirations in Individual Happiness, "Journal of Economic Behavior and Organization", 54, 1, 89-109.
Stutzer, Alois and Frey, Bruno (2008), Stress That Doesn't Pay: The Commuting Paradox, "The Scandinavian Journal of Economics", 110, 2, 339-366.
Stutzer, Alois and Frey, Bruno (2010), Recent Advances in the Economics of Individual Subjective Well-Being, "Social Research", 77, 2, 679-714.
Takeuchi, N., Wakabayashi, M. and Chen, Z. (2003), The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage, Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan, "Asia Pacific Journal of Management", 20, 4, 447−480.
Thurow, (1975), "Generation Inequality", Basic Books.
Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M (1997), Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?, "Academy of Management Journal", 40, 5, 1089-1121.
Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J., Tremblay, M. and Fils, J. (2007), An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters, "Journal of Applied Psychology", 92, 4, 1177–87.
Vlachos, Ilias (2008), The Effect of Human Resource Practices on Organizational Performance: Evidence from Greece, "The International Journal of Human Resource Management", 19, 1, 74-97.
Waldman, Michael (1984), Job Assignments, Signaling, and Efficiency, "RAND Journal of Economics", 15, 2, 255-267.
Warr, Peter (1999), Well-Being and the Workplace, Kahneman, Daniel et al. (eds.), "Well-Being: the Foundations of Hedonic Psychology", 392-412, Russell Sage Foundation.
Wooldridge, Jeffrey M., (2010), "Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data", The MIT Press.
Wright, P. M. and McMahan, G. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, "Journal of Management", 18, 2, 295−320.
Wright, Patrick M. and Nishii, Lisa Hisae (2012), Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis, Paauwe et al. (eds.), "HRM and Performance: Achievements and Challenges", 97-110, Wiley.
Ybema, J. F., Smulders, P. G. W. and Bongers, P. M. (2010), Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective on the Role of Job Satisfaction and Burnout, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 19, 102–24.
Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, "Academy of Management Journal", 39, 4, 836-866.
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, 18-35.
井川静恵(2013), 「非年功化を生み出す工夫－制度改定による賃金構造の変化」, 中嶋哲夫編著『人事

の統計分析』, 140-160, ミネルヴァ書房.
井川静恵(2013),「やる気に伴う不安－従業員心理の構造」, 中嶋哲夫編著『人事の統計分析』, 248-271, ミネルヴァ書房.
井川静恵(2013), 「早くから生まれる企業内格差－中小企業における評価・昇格・賃金」, 中嶋哲夫編著『人事の統計分析』, 161-183,ミネルヴァ書房.
石田光男(2003), 『仕事の社会科学』, ミネルヴァ書房.
石田光男(2006), 「賃金制度改革の着地点」, 『日本労働研究雑誌』, 554, 47-60.
石田光男・樋口純平(2009), 『人事制度の日米比較』, ミネルヴァ書房.
井出亘(2011), 「期待理論」, 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 226-231, 中央経済社.
伊藤秀史(2003), 『契約の経済理論』, 有斐閣.
猪木武徳(2001), 「ホワイト・カラーモデルの理論的含み」, 小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成』, 35-54, 東洋経済新報社.
猪木武徳(2007), 「中村圭介著『成果主義の真実』」, 『日本労働研究雑誌』, 558, 71-74.
今野浩一郎・佐藤博樹(2009), 『人事管理入門』, 日本経済新聞出版社.
岩出博(2002), 『戦略的人的資源管理論の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート』, 泉文堂.
内田恭彦(2011), 「異動」, 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 485-491, 中央経済社.
梅崎修(2005), 「職能資格制度の運用変化－昇級・昇進管理の「二重の運用」」, 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析』, 56-83,ミネルヴァ書房.
梅崎修・柿澤寿信(2013), 「やる気を上げる仕組み－評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 222-247, ミネルヴァ書房.
梅崎修・柿澤寿信・中嶋哲夫(2013), 「評価の難易度に関する考察」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 125-137, ミネルヴァ書房.
梅崎修・中嶋哲夫(2013), 「評価を告げる苦痛－評価面接制度の運用」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 91-108, ミネルヴァ書房.
梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和(2013), 「評価者の離反－賃金制度改革の「意図せざる結果」」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 48-65,ミネルヴァ書房.
梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和(2013), 「一次評価のその後－企業内の評価調整メカニズム」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 66-78,ミネルヴァ書房.
梅崎修・Arjan KEIZER(2016), 「日本企業の「成果主義」人事制度-1980 年代後半以降の「制度変化」史」, 『RIETI ディスカッションペーパー』, 16-J-024.
浦川邦夫(2011), 「幸福度研究の現状－将来不安への処方箋」, 『日本労働研究雑誌』, 612, 4-15.
江夏幾多郎(2011), 「成果主義」, 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 457-462, 中央経済社.
大竹文雄(2006), 「市場主義的賃金制度」, 樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編著『人事経済学と成果主義』, 27-40,日本評論社.
大竹文雄・唐渡広志(2003), 「成果主義賃金制度と労働意欲」, 『経済研究』, 54, 3, 193-206.
大竹文雄・白石小百合・筒井義郎(編著)(2010), 『日本の幸福度－格差・労働・家族』, 日本評論社.
大洞公平(2006), 「成果主義賃金に関する行動経済学的分析」, 『日本労働研究雑誌』, 554, 36-46.
大湾秀雄(2011), 「評価制度の経済学－設計上の問題を理解する」, 『日本労働研究雑誌』, 617, 6-21.
奥西好夫(2001), 「「成果主義」賃金導入の条件」, 『組織科学』, 34, 3, 6-17.
荻布彦(2011),「地方公共団体における戦略的人的資源管理」, 経営学修士論文, 富山大学.
柿澤寿信(2013),「出口を作る－希望退職制度の運用」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 184-200, ミネルヴァ書房.
柿澤寿信・梅崎修(2010), 「評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響－人事マイクロデータとアン

ケート調査による実証分析」，『日本労働研究雑誌』, 598, 67-82.
柿澤寿信・中嶋哲夫・松繁寿和(2013), 「研究課題・方法・対象」，中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 1-46, ミネルヴァ書房.
梶井厚志(2002), 『戦略的思考の技術』，中央公論新社.
川口大司(2008), 「労働政策評価の計量経済学」，『日本労働研究雑誌』, 579, 16-28.
木村琢磨(2007), 「戦略的人的資源管理の再検討」，『日本労働研究雑誌』, 559, 66-78.
久保克行(2005), 「人事の経済学と成果主義」，都留康・阿部正浩・久保克行著『日本企業の人事改革』, 13-26,東洋経済新報社.
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.
小池和男(2005), 「報酬 Pay－年功賃金か」，『仕事の経済学』, 83-122,東洋経済新報社.
厚生労働省編(2003), 『平成 15 年版労働経済白書(労働経済の分析)』. 日本労働研究機構
厚生労働省編(2013), 『平成 25 年版労働経済の分析－構造変化の中での雇用・人材と働き方』，新高速印刷.
小林裕(2001), 「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割」，『組織科学』，34, 3, 53-66.
佐藤博樹(2006), 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」，小池和男, 猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成－日米英独の比較』, 249-267, 東洋経済新報社.
佐野晋平・大竹文雄(2010), 「労働は人々を幸せにするか？」，大竹文雄・白石小百合・筒井義郎編著『日本の幸福度－格差・労働・家族』, 105-128, 日本評論社.
参鍋篤司(2013), 「企業の賃金インセンティブの及ぼす長時間労働・努力水準・勤続希望度への影響」，『行動経済学』，行動経済学会, 6, 66-69.
社会経済生産性本部(2002), 『「働くことの意識」調査報告書　平成１４年度新入社員』，社会経済生産性本部.
城繁幸(2004), 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』，光文社.
鈴木正明(2011), 「どのような開業者が仕事に満足しているのか」，『日本政策金融公庫論集』，13, 19-42.
関口倫紀・林洋一郎(2009), 「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」，『経営行動科学』, 22, 1, 1-12.
田尾雅夫(1999), 『組織の心理学』(有斐閣ブックス), 有斐閣.
田尾雅夫(1998), 『モチベーション入門』，日本経済新聞社.
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.
高橋伸夫(2006), 「日本型年功制の再評価」，伊丹敬之他編『組織能力・知識・人材』(日本の企業システム　リーディングス　第 2 期第 4 巻) , 368-392, 有斐閣.
高橋潔(2011),「人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点」,『日本労働研究雑誌』, 617, 22-32.
高橋潔(2015), 「MBO と PM」，『日本労働研究雑誌』, 657, 40-41.
竹内規彦(2005), 「我が国製造企業における事業戦略、人的資源管理施策、及び企業業績－コンティンジェンシー・アプローチ」，『日本労務学会誌』, 7, 1, 12-27.
竹内規彦・竹内倫和・外島裕(2007),「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性-HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」，『経営行動科学』, 20, 2, 127-141.
武脇誠(2013), 「金銭的報酬の有効性の再検討」，『東京経大学会誌』, 280, 115-129.
多田瑞代(2007), 「職場における目標の共有が仕事の動機づけに及ぼす影響」，『経営行動科学』, 20, 3, 345-353.
立道信吾(2004), 「成果主義に関する論点整理」，労働政策研究・研修機構編『企業の経営戦略と人事

処遇制度等に関する研究の論点整理』(労働政策研究報告書　No.7) , 26-68, 労働政策研究・研修機構.
立道信吾(2006),「成果主義の現実」, 労働政策研究･研修機構編『現代日本企業の人材マネジメント』(プロジェクト研究 No.5「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) , 36-98, 労働政策研究・研修機構.
立道信吾(2007), 「変革期の労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度」, 労働政策研究・研修機構編『日本の企業と雇用－長期雇用と成果主義のゆくえ』(プロジェクト研究 No.5「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」最終報告書) , 183-227, 労働政策研究・研修機構.
立道信吾・守島基博(2006), 「働く人から見た成果主義」, 『日本労働研究雑誌』, 554, 69-83.
チクセントミハイ, ミハイ(2008), 『フロー体験とグッドビジネス』(大森弘監訳), 世界思想社.
チクセントミハイ, ミハイ(1996), 「フローとしての仕事」, 『フロー体験』(今村弘明訳), 世界思想社.
都留康(2005), 「日本企業の人事制度－資格等級制度と評価制度の過去と現在」, 都留康・阿部正浩・久保克行著『日本企業の人事改革』, 27-60, 東洋経済新報社.
デシ, E. L. (1980), 『内発的動機づけ－実験社会心理学的アプローチ』(安藤延男・石田梅男訳), 誠信書房.
富岡淳(2006), 「労働経済学における主観的データの活用」, 『日本労働研究雑誌』, 551, 17-31.
友原章典(2013), 『幸福の経済学』, 創成社.
中嶋哲夫(2013a), 「数字に依存する評価－評価決定における客観情報の利用」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 79-90,ミネルヴァ書房.
中嶋哲夫(2013b), 「人事部がつくった仕組み－人事評価制度に対する納得度」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 109-124,ミネルヴァ書房.
中嶋哲夫・松繁寿和(2013), 「社内序列固定過程に関する考察」, 中嶋哲夫他編『人事の統計分析』, 201-219,ミネルヴァ書房.
中村圭介(2006), 『成果主義の真実』, 東洋経済新報社.
中村圭介・石田光男編著(2005), 『ホワイトカラーの仕事と成果』, 東洋経済新報社.
西村孝史(2010), 「従業員像ギャップが人事施策に与える影響－事業経営者・人事部・従業員が抱く認知の差異」, 『一橋大学機関レポジトリ』, 108.
西村 孝史(2013), 「HRM-[特集]テーマ別にみた労働統計」, 『日本労働研究雑誌』, 633, 46-49.
沼上幹(2003), 『組織戦略の考え方』(ちくま新書), 筑摩書房.
萩原滋(2010), 「社会的認知」, 箱田裕司他『認知心理学』, 387-412, 有斐閣.
箱田裕司・都築誉史・川畑英明・萩原滋(2010), 『認知心理学』, 有斐閣.
ハミルトン＝ホルコム, J・チクセントミハイ, ミハイ (2000), 「仕事の楽しさ－手術」, チクセントミハイ, ミハイ『楽しみの社会学』(今村浩明訳) , 185-209, 新思索社.
樋口美雄(2006), 「人事経済学から見た成果主義人事の制度設計とその運用」, 樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編著『人事経済学と成果主義』, 11-26, 日本評論社.
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』, 543, 64-74.
平野光俊(2011a), 「人的資源」, 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 378-383, 中央経済社.
平野光俊(2011b), 「2009 年の日本の人事部－その役割は変わったのか」, 『日本労働研究雑誌』, 606, 62-78
福田秀人(2009), 『リーダーになる人の「ランチェスター戦略」入門』, 東洋経済新報社.
フライ, ブルーノ(2012), 『幸福度をはかる経済学』(白石小百合訳), NTT 出版.
古川久敬(2011), 「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント－評価者と被評価

者の相互意識化およびフィードバックの促進効果」，『日本労働研究雑誌』, 617, 45-55.
細見正樹・関口倫紀(2013), 「職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討－地方自治体における実証分析」，『日本労働研究雑誌』, 635, 92-105.
松繁寿和(2005), 「人事制度改革の多重性とマラソン型競争メカニズム」, 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析』, 1-13, ミネルヴァ書房.
松繁寿和(2013), 「序列を知らずに働く－処遇に関する従業員認識の測定」, 中嶋哲夫他編著『人事の統計分析』, 272-283,ミネルヴァ書房.
松繁寿和(2012), 「人事の経済学」，『日本労働研究雑誌』, 621, 12-15.
松繁寿和・井川静恵(2005), 「「成果主義人事」の別側面－HRM サイバネティックスの強化に向けた取り組み事例」, 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析』, 84-101,ミネルヴァ書房.
松山一紀(2011),「戦略的人的資源管理」, 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 384-389, 中央経済社.
ミルグロム, ポール・ ロバーツ, ジョン(1997), 『組織の経済学』(奥野 正寛他　翻訳), NTT 出版.
本川明(2005), 「働くことの満足度と個人・企業の属性」, 労働政策研究・研修機構編『成果主義と働くことの満足度－2004 年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査」の再集計による分析』, 29-70, 労働政策研究・研修機構.
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』, 474, 2-14.
守島基博(2004a), 『人材マネジメント入門』(日経文庫 1001), 日本経済新聞社.
守島基博(2004b), 「成果主義は企業を活性化するか」，『日本労働研究雑誌』, 525, 34-37.
守島基博(2005), 「人材育成、成果主義、そして組織の活力」, 労働政策研究・研修機構編『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, 98-119, 労働政策研究・研修機構.
守島基博(2006a), 「人材育成、成果主義、そして組織の活力」, 労働政策研究・研修機構編『現代日本企業の人材マネジメント』, プロジェクト研究 No.5「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), 6-35, 労働政策研究・研修機構？.
守島基博(2006b), 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」, 伊丹敬之他『組織能力・知識・人材』(日本の企業システム　リーディングス　第 2 期第 4 巻), 269-303, 有斐閣.
守島基博(2006c), 「成果主義に未来はあるか？－”後工程”だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」, 労務行政研究所『人事管理の未来予想図』, 143-155, 労務行政研究所.
守島基博(2007), 「評価・処遇システムの現状と課題」, 労働政策研究・研修機構編『日本の企業と雇用－長期雇用と成果主義のゆくえ』(プロジェクト研究 No.5「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」最終報告書) , 135-182, 労働政策研究・研修機構.
守島基博(2010), 『人材の複雑方程式』, 日本経済新聞出版社.
森永雄太・鈴木竜太・三矢裕(2015), 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果－職務自律性との関係に注目して」，『日本労務学会誌』, 16, 2, 20-35.
谷田部光一(2013), 「日本的雇用システムと報酬マネジメント」，『政経研究』, 49, 3, 329-360.
八代充史(2011),「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」,『日本労働研究雑誌』, 606, 20-29.
八代尚宏・伊藤由樹子(2006), 「経済学の視点からみた年功制・成果主義論争」, 樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編著『人事経済学と成果主義』, 201-218, 日本評論社.
八代尚宏・樋口美雄・日本経済研究センター編著(2006), 『人事経済学と成果主義』, 日本評論社.
ラジアー, エドワード(1998), 『人事と組織の経済学』(樋口美雄・清家篤訳), 日本経済新聞社.
レビンソン, ハリー(2005), 「MBO 失敗の本質」, Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『動機づける力』, 27-60, ダイヤモンド社.
連合総合生活開発研究所・宮本大(2008), 「賃金分配における公平･公正－報酬システムの変化から受ける影響についての考察を中心に」, 雇用における公平・公正に関する研究委員会著、連合総合生活開発研究所編『雇用における公平･公正－雇用における公平･公正に関する研究委員会」報告』,

149-174, コンポーズ・ユニ.
連合総合生活開発研究所・守島基博(2008), 「今､公正性をどう考えるか」, 雇用における公平・公正に関する研究委員会著、連合総合生活開発研究所編『雇用における公平･公正－雇用における公平･公正に関する研究委員会｣報告』, 39-58, コンポーズ・ユニ.
労働政策研究・研修機構編(2004a), 『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』(JILPT 調査シリーズ　No. 1), 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究･研修機構編(2004b),『｢労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査｣結果』, 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究・研修機構編(2005a), 『成果主義と働くことの満足度－2004 年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査」の再集計による分析』(労働政策研究報告書　No.40), 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究・研修機構編(2005b), 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究・研修機構編(2006), 『現代日本企業の人材マネジメント』(プロジェクト研究 No.5「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), 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究・研修機構編(2007a), 『日本の企業と雇用－長期雇用と成果主義のゆくえ』(プロジェクト研究 No.5「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」最終報告書), 労働政策研究・研修機構.
労働政策研究・研修機構編(2007b), 『これからの雇用戦略』(我が国における雇用戦略のあり方に関する研究－最終報告書), 労働政策研究・研修機構.
ロビンス, スティーブン(2009), 『組織行動のマネジメント―入門から実践へ』(高木晴夫訳), ダイヤモンド社.