

成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化

荒 井 一 博
山 内 勇
倉 田 良 樹

1. はじめに

過去10年ほどの間に、成果主義賃金制度が日本の企業に次第に浸透してきた。そして現時点では多数の企業が何らかの形でそれを導入している。それに対して本論文の著者の一人は、同制度の浸透が始まる早い段階から、そこに含まれる問題点を指摘し、導入に対して警告を発してきた（荒井；1998, 2001）。基本的に成果主義（賃金制度）は、市場における賃金決定方式を組織に導入しようとした制度であるが、組織は市場と多くの点で異なるため、そのような制度の導入は深刻な問題を惹起することが予想されたからである。こうした警告の後も、成果主義の浸透は止まる所を知らなかった。

ところが、成果主義を大々的に批判する一般向けの書籍（高橋，2004：城，2004）が出版されるに及んで、同制度に対する社会一般の見方にかなりの変化が現れた。すなわち成果主義は、当初の喧伝とは逆に、労働意欲を減退させるのではないかという疑問が広く共有されはじめた。こうした書籍がベストセラーとなったこと自体が、既に多くの労働者によって成果主義が個人的に疑問視されていたことを意味するといえよう。

本論文の目的は、成果主義の導入（浸透）が労働者の労働意欲と職場のあり方にどのような変化をもたらしたかを、アンケート調査の結果を利用して分析することである。特に、複数の側面から労働者の労働意欲や職場における人間関係・信頼・協力・人材育成のあり方などの変化を分析する。そして、成果主義の導入やそれと並行的に進行した制度的変化などが、多くの面で労働意欲や人間関係などに、必ずしも好ましくない影響を与えたことを明らかにする。このアンケート調査は本論文の著者によって企画されたものであるため、他の研究者が使用した

ものよりも、いくつかの面で詳細な分析が可能になる。

本論文の構成は以下のである。第2節では成果主義賃金制度の問題点を整理し、関連する既存の実証分析などを検討する。第3節では本論文で使用するアンケート調査とデータに関する説明を行う。第4節では成果主義賃金制度の導入によって各種の労働意欲にどのような変化が生じたのかを分析する。また、第5節では組織内の人間関係・信頼・協力・人材育成のあり方などの変化を分析する。最後の第6節で本論文をまとめる。

2. 成果主義の問題点と既存の実証結果

今日問題となっている成果主義賃金制度は、次のような3つの基本的特徴を有する。第一に、企業に対する個別労働者の顕在的な貢献をその労働者の成果として評価する。第二に、長期間の平均的な成果よりも短期間の成果を重視して処遇に結びつける。第三に、同一組織内の労働者間の賃金格差を拡大させることによって、大きな成果を上げた労働者に高い賃金で報い、組織全体の労働意欲を高めることを目的とする。

これらの特徴について若干の説明を付加しておこう。第一の特徴が示すように、この制度は顕在的な貢献を重視するので、高い職能を持つ労働者でも、それを使って具体的な成果を上げないかぎり高い評価や賃金を得ることができない。また第二の特徴が示すように、短期間の成果を基にして評価が行われるので、賃金の大きな変動が起こりうる。

第三の特徴は、成果主義の本来の前提条件とは必ずしもいえない。もしこの制度の適用される労働者の全てが同様な成果を上げれば、大きな賃金格差はつかないはずである。しかし、過去10年ほどに実施された制度においては、この特徴が最も重視されたようである。強いて賃金格差を拡大した節がある。

これらの特徴を有する成果主義賃金制度に対して、荒井(1998, 2001)は次のような趣旨の批判を行った。取引費用を節約することが必要な現実の組織のなかでは、人間行動が完備契約に基づいていないため各成員は自由裁量の余地を持つようになる。それゆえ、同一職場の労働者間には相互依存性が発生し、他者に配慮した協力などの行動が重要になる。このことは、仕事の複雑性や非定型性に

よって特徴づけられるホワイト・カラー的な仕事において特に顕著である。そうした場合には、組織に対する個人の貢献を客観的に評価することが不可能である。また「正確な評価」をしようとする、評価システムの作成や評価自体に多大な取引費用がかかる。さらに、そうした職場に厳格な成果主義を導入すると、労働者間の信頼や協力が減退・消滅する可能性がある。

奥西(2001)は、高品質・研究開発重視企業では業績志向よりも職能志向の賃金決定のほうが適格的だとし、それを支持する実証を行っている。この主張は協力を重視する上記の論点と整合的である。また二村(2001)の以下の指摘も同様である。すなわち、当節流行している「コンピテンシー」が総合的・実践的な個人差であるとする、それを分析的な測定尺度によって把握することはできない。測定のものさしが提案されると、そのみをもって操作的に定義され、もともとの概念や趣旨が置き去りになる。

さらに観察が容易な「成果」に賃金を連動させると、労働者は危険回避的な行動をとるようになり、それは組織にとって必ずしも効率的でなくなる。企業の基本的な目的は危険を負担して利潤を獲得することであるから、これは深刻な問題となる。付言すれば、今日の高年労働者は若年期に年功賃金制の下で低賃金を甘受してきたのであるから、突如として成果主義賃金制度を導入することは不公正でもある。

今日の成果主義賃金制度で上記の第三の特徴が重要であることには、それなりの理由が存在する。1990年代に日本企業は長期不況・国際競争激化・労働者高齢化(人件費増大)という三重苦に直面した。成果主義はそれに対する処方箋として導入されたのである。成果主義を口実として、(特に高年労働者の)平均賃金の切り下げによる人件費削減が図られた。ただ、一様な賃下げは拒否反応を生み出すので、大きな成果には以前よりも大きく報いるというわずかな可能性を残した。もちろん、90年代の日本企業の業績悪化に対する責任は労働者にあるのではなく、かなりの部分は経営者にあるといえよう。

Shibata(2000)は、日本企業が高齢化による賃金負担の増大を恐れ、その軽減のために労働者間の競争を促進し、その結果として特に37~41歳と49~55歳の年齢段階で賃金格差が顕著に拡大したと指摘する。他方、荒井(2001)はマク

ロデータを使って年齢別賃金格差の縮小を明らかにし、都留・阿部・久保(2003)は企業内人事データを使って、過去数年間において日本企業が賃金に対する年齢や勤続年数の効果を小さくし、査定や役割の効果を大きくするという方向に報酬構造を変化させてきたことを明らかにしている。¹⁾

成果主義賃金制度を導入した企業は三重苦に起因する理由を表だって口にしながら、それが基本的な導入理由であったこと自体が同制度の深刻な問題点を示唆している。すなわち、上記のような賃金格差の拡大は、合理的な根拠と方法で(成果の格差を正確に反映するように)なされたのではなく、企業が苦境を脱するために強いて実行された可能性が高いのである。そのために、さまざまな好ましからざる効果が発生するようになった。

それどころか荒井(2001)が強調したように、実のところ組織に対する個人の貢献を正確に測定する「正しい個人評価方法」はもともと存在しない。²⁾それが存在する「組織」は、明確な契約に基づいて生産が行われる場ということになり、市場と呼んだほうが適切である。組織は成員の貢献を正確に計測できないという根本的な矛盾を内包している。

実際のところ、現実の業績評価にはかなりいい加減なところがあり、成果主義導入の初期段階における政府の調査では、63.6%の労働者が「何が評価されているのか不明確」と感じており、81.5%の評価者は「評価者間で基準の統一が難しい」と実感していた(労働省大臣官房政策調査部, 1996)。また厚生労働省(2002)によると、「業績評価制度」を給与に反映させている企業のうち、「うまくいっている」企業は10.6%にすぎず、多くの企業が手直しや改善を必要としていた。

成果主義賃金制度に関する多くの実証研究も、同制度の問題点や改善すべき点をいくつか明らかにしている。藤村(1998)は、制度の運用が部門間で統一されていないことや評価基準が曖昧なことののために、大半の管理職が評価制度に問題を感じていると指摘する。さらに評価者や評価基準を知らない労働者がかなりい

1) 中嶋・松繁・梅崎(2004)が調査を行ったある企業では、成果主義導入の意図とは逆に、最も大きく変わることを望んだ管理職層の賃金が以前より年功的になり、賃金格差も著しく縮小した。査定格差の減少のためとされる。

2) ここでいう貢献は、特定組織成員の一定期間内の活動が組織に生み出した価値を意味する。

ることを問題にする。そして評価結果の本人への通知が公正な評価に結びつくことを主張する。井出(1998)は、単なる評価基準の提示や結果の公開ではなく、参加による決定への介入を可能とする面接のような施策が評価の公平さやその認知を高め処遇の受容につながることで、評価者の対人的公平さも重要で評価者訓練は処遇の受容のために欠かせないことなどを指摘する。³⁾

少なからざる研究者が成果主義賃金制度の導入効果を論じている。守島(1999)は、成果主義が特に人材開発やチームワークの雰囲気を与えるマイナス効果を指摘する。そして、目標設定面接・人事考課結果の説明・苦情処理がモラルにプラスの効果を持つことを主張する。佐藤(1999)は、短期的成果達成が重視されることにより、中期的な人的資源開発の阻害される危険性を指摘する。

導入効果で特に大きな関心を引いているのは労働意欲に対する効果である。玄田・神林・篠崎(2001)は、成果主義が労働意欲を刺激する条件として、能力開発の機会拡大と仕事の分担や役割の明確化が重要なことを主張する。

大竹・唐渡(2003)の実証によると、成果主義賃金制度の導入そのものは、平均して労働意欲に影響を与えない。ただしホワイト・カラーの職場では、裁量範囲を広くし能力や知識を幅広く求めること、仕事の分担・役割を明確にすること、能力開発の機会を確保することなどが、同制度の導入と同時にされると労働意欲の向上が見られる。また評価基準を明確にして労働者に知らせること、さらに制度がどう変更されたのかをきちんと労働者に認識させることの重要性も強調されている。太田・大竹(2003)は、「部下や後輩を育てようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」が労働意欲の向上につながるという。

開本(2005)は、評価者に対する信頼、評価プロセスの明示、結果のフィードバック、評価システムの見直しなどの要因によって、成果主義に対する従業員の公正感が高まることや、公正感の向上が業績向上につながる行動を促進することを実証的に明らかにしている。

3) 都留(2001)は、人事評価に関する情報開示や格差の認知の効果はそれほど顕著でないとする。調査したA社の場合、それらは労働意欲に無関係か、または上昇させる傾向にあり、モラルダウンを引き起こしていないといえる程度である。A社では人事評価に対する納得度が低い、評価結果に関する説明を行えば納得度を上昇させることができるとしている。

3. アンケート調査の方法とデータ

本論文の目的も、成果主義の導入が労働意欲と職場のあり方にどのような効果をもたらしたかを、アンケート調査を使って分析することであるが、本論文は主として次の三つの点で特色を出したい。第一は、いくつかの異なる質問によって労働意欲の変化を多面的に分析することである。第二は、上記の研究が扱わなかった側面も含めて、職場における人間関係・信頼・協力・人材育成のあり方の変化を分析することである。そして第三は、最近年までの変化や状態をカバーした新しい調査・分析であることである。

ここで使うデータは、某調査会社のウェブ・アンケート・システムを活用して収集した。同システムは、インターネットの公募によって登録された約1万6千名のモニターに対して調査依頼の電子メールを配布し、協力意志のあるモニターがそこから回答画面に入っていく方法で調査を実施している。われわれの調査は2005年6月6日に依頼メールを配布し、2週間の期限内に3562件の回答を得た。このなかから、成果主義を部分的ないしは全面的に導入している会社の33歳以上の従業員で、当該の質問に全て回答した1100名あまりを、われわれの分析対象として抽出した。

インターネットを利用した意識調査の妥当性の検証はまだ十分に行われていないが、労働者意識調査の有効性に関して労働政策研究・研修機構が実施した実験調査による検証の試みがある（本多・本川，2005）。この実験調査では、住民基本台帳から抽出した個人に面接して行った既存の意識調査と、同じ質問項目を用いて公募モニターを対象にインターネットで実施した実験調査との結果が比較された。そして両者の大半に有意な差があるため、留保なしにインターネット調査を使用することに対しては慎重論が提起された。

また、この実験結果を基に本多（2005）は次のような推定を行っている。すなわち、インターネット調査の回答者は、日本の雇用慣行に対する評価の低さ、競争社会への志向性の強さ、生活満足度の低さなどの点で、平均的日本人と異なっている。そして調査目的次第では、インターネット・モニターを利用することにはリスクが伴うと指摘する。

たしかに、単純集計結果から成果主義に対する勤労者の評価を判定することに

は、十分な留保をつける必要がある。だが本論文は主として制度などの変化を説明変数として、労働意欲や職場などの変化を被説明変数とする回帰分析を採用するため、仮にインターネット・モニターに固有の偏りが存在するとしても、それほど大きな影響は受けないと考えられる。それどころか、上の推定に従うと回答者は競争社会への志向性が強いとみなすこともできるので、もし本論文の分析から成果主義に対する懐疑が見つければ、その信憑性はかなり高いと主張することができる。

以下で明示的に使用する各変数と質問項目との対応は付録1に示されたとおりである。例えば、「仕事を丁寧に」という変数は、「以前よりも仕事を丁寧にようになった」という質問項目に対する回答を意味する。回答は1から5までの数値をとり、1が質問内容の程度が最も小さい（質問内容に最も否定的な）場合で、数値の増大とともにその程度が大きくなり、3がどちらともいえない場合、そして5が最も大きい（質問内容に最も肯定的な）場合になる。

なお変化に関する質問は、アンケート調査時点とその約10年前との比較を問題としている。また、転職経験者には10年前の勤務先との比較を質問している。こうした事情があるために、調査対象者を上記のように33歳以上とした。

4. 労働意欲に対する効果

本節では、成果主義賃金制度の導入（浸透）が、労働者の労働意欲にどのような効果を与えたかを多面的に検討する。その際、それと同時に進行した職場の変化が労働意欲に与えた効果も一緒に分析する。ここでは以下の変数を被説明変数として用いる。すなわち、「仕事を丁寧に」、「優秀者の意欲増」、「会社に努力減」、「会社より自分重視」、「生産物の質が向上」、および「取引相手の苦情増」である。このうち、「仕事を丁寧に」、「優秀者の意欲増」、および「生産物の質が向上」は、変数の値の大きいほうが通常は組織にとって好ましく、その他は逆である。

このように本論文では、労働意欲の変化について、ある程度具体的に表現された質問に対する回答を用いる。「仕事を丁寧に」は意欲変化のかんりの部分を表現していよう。また「優秀者の意欲増」は、一部の人によって悪平等と批判される年功的な環境では燻っていたとみなされる有能な労働者に対する新制度の意欲

増大効果を計測する。「会社に努力減」は組織忠誠心の減退と解釈できる。「会社より自分重視」は、個人の努力が会社から自分に向けられるようになったことを計測する。「生産物の質が向上」と「取引相手の苦情増」は、社員全体の意欲変化の結果として、企業のアウトプットに対する評価がどう変化したかを計測する。

説明変数としては以下の変数を使う。まず、成果主義の導入（浸透）程度を計測する変数として「成果主義の傾向大」を用いる。成果主義の導入が労働意欲を高めれば、この変数の労働意欲に対する効果は正になる。ただ、成果が厳正に評価されるか否かによって効果が異なる可能性があるので、この変数と「成果の厳正評価」との積も説明変数として使用する。厳正に評価されるほど成果主義による労働意欲が増大すれば、この積の変数の労働意欲に対する効果は正になる。

第2節の議論が示唆するように、成果主義導入の際に説明が行われたか否か、また評価結果が本人に詳しく知られるか否かは労働意欲に影響する可能性が高い。そのためここでは、「新制度の説明」と「成果評価の通知」も労働意欲の変化を説明する変数として用いる。それらは労働意欲一般に対して正の効果を持つことが予想される。

これらの二つの変数とある程度関連するのが「評価制度の納得性増」である。納得性が増大すれば労働意欲も大きくなると考えられる。個人評価が実際になされる際には、当該個人以外の成果もそれに影響するかもしれない。そのことは一般に理解されている成果主義の趣旨に反するので、労働意欲に対して負の効果を持つであろう。ここでは「上司の成果の影響大」という変数を導入してその効果を調べる。

部分的に第2節でも議論したが、成果主義の導入に際しては仕事の仕方も労働意欲に影響する。分担や役割が明確になれば労働意欲は増大する可能性がある。ただし、自己の業績に直結しない仕事に努力を傾注しない可能性も生じる。また仕事の仕方を自分で決められる裁量や権限の増大は、労働意欲に好ましい効果を及ぼすであろう。ここでは「業務分担明確化」と「仕事の裁量・権限増」という変数を導入してこれらの効果を計測する。

成果主義が導入される過程で展開する人間関係の変化も労働意欲に影響する。換言すれば、どのような人間関係のあり方・環境のなかで成果主義が運用される

のかが、各種の労働意欲の水準にかなり影響する。第2節でも、部下や後輩を育成したり個人能力を開発・活性化したりする雰囲気や環境と労働意欲との関係を問題とした。

ここでは、「若手が育たず」と「協力・情報交換減」と「派閥への関与増」の三つの変数によって、上記のような人間関係のあり方ないしは環境の変化を計測する。最初の変数は組織内に人材育成の実態や雰囲気がなくなったことを示す。第二の変数は、職場が協力や情報交換のなされない環境になったことを意味する。第三の変数は、職場での不安や無力感が非公式集団への関与を増大させたことを示す。これらの変数の値の増大は、自己利益重視を促進するが、それ以外の労働意欲は減退させると予想される。

労働意欲に強く影響する変数として雇用保障があるので、ここでは「努力しても雇用不安」によってその効果を調べる。荒井（1997, 2001）が強調したように、雇用に不安を感じる労働者は自己利益を重視した行動をとるものの、それ以外の上記の労働意欲に関しては低い水準を示すことが予想される。

本節で明示的に検討する説明変数は以上で全てであるが、実際の実証分析では多数のコントロール変数も説明変数に加える。性別、年齢、配偶者の存否、子供の数、転職回数、学歴、勤務先の従業員規模、業種、雇用形態、職位、仕事の種類、および労働組合への加入状態である。これらの変数の詳細は付録2に示されている。そのデータも上述のアンケート調査によって得た。これらの全ての変数の記述統計量は表1aと表1bに示されている。

以上のような被説明変数と説明変数を使い、順序プロビットによって回帰分析を行った結果が表2に示されている。ただし、コントロール変数に関する統計量は省略されている。各説明変数の各被説明変数に与える効果を順次検討してみたい。

「成果主義の傾向大」は「仕事を丁寧に」と「優秀者の意欲増」に対して負の有意な効果を与えている。すなわちこの種の労働意欲を減退させる。他方、「取引相手の苦情増」への効果は正で有意、有意性は若干劣るものの「生産物の質が向上」へのそれは負なので、アウトプットに対する成果主義の好ましくない効果が観察される。

表1a 明示的に使用される変数の記述統計量

変数	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
仕事を丁寧に	1125	3.18667	0.79411	1	5
優秀者の意欲増	1118	2.69052	0.96534	1	5
会社努力減	1125	3.28267	1.03158	1	5
会社より自分重視	1125	3.60356	0.94473	1	5
生産物の質が向上	1125	3.24178	0.93671	1	5
取引相手の苦情増	1125	2.94578	0.85813	1	5
成果主義の傾向大	1125	3.77156	1.02126	1	5
成果の厳正評価	1121	2.61017	1.00118	1	5
新制度の説明	1121	3.03390	1.10385	1	5
成果評価の通知	1122	2.95187	1.15112	1	5
評価制度の納得性増	1115	2.57668	0.95133	1	5
上司の成果の影響大	1122	3.48396	0.97982	1	5
業務分担明確化	1125	2.96356	0.97363	1	5
仕事の裁量・権限増	1125	3.31111	1.02335	1	5
若手が育たず	1125	3.63822	0.97375	1	5
協力・情報交換減	1125	3.13956	0.95219	1	5
派閥への関与増	1125	2.41067	0.97945	1	5
努力しても雇用不安	1125	3.61867	1.06439	1	5
部下指導の余裕減	1125	3.16711	0.93116	1	5
先輩後輩技能伝達減	1125	3.43289	0.95270	1	5
経営者の頼もしさ増	1125	2.73422	1.08596	1	5
経営者への信頼減	1125	3.21244	1.07223	1	5
派閥力増	1125	2.78578	1.02086	1	5
起業や副業を考える	1125	3.28622	1.11438	1	5
サービス残業増	1125	3.09689	1.28239	1	5
勤務時間帯不規則	1125	2.89333	1.19355	1	5
仕事量増	1125	3.80533	0.93202	1	5
失敗の不安増	1125	3.25156	1.02886	1	5
成果主義で責任転嫁	1122	3.29144	1.02845	1	5
上司の機嫌をとる必要	1120	3.35536	1.07393	1	5
個人責任増	1125	3.75467	0.86566	1	5
優秀者去る	1125	3.39111	1.11041	1	5
非正規労働者増	1125	3.88711	1.10911	1	5
減給・降格リスク増	1125	3.39111	1.03494	1	5
解雇される人増	1125	2.86133	1.25501	1	5

興味深いのは「成果の厳正評価×成果主義の傾向大」の効果である。「仕事を丁寧に」と「優秀者の意欲増」と「生産物の質が向上」に対する効果は正で有意なので、他の事情一定である限り、成果の厳正評価が行われるほど成果主義はそうした面の労働意欲を向上させると期待できる。第2節の議論は成果主義賃金制

表 1b コントロール変数の記述統計量

変数	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
性別ダミー (女性)	1125	0.19911	0.39951	0	1
年齢	1125	42.88622	6.91531	33	68
配偶者ダミー (配偶者あり)	1125	0.75111	0.43256	0	1
子供の数 (4点尺度, 子供なし, ..., 3人以上=4)	1125	2.03556	1.07981	1	4
転職回数 (4点尺度, 0回, ..., 3回以上=4)	1125	2.03556	1.17150	1	4
学歴ダミー (高卒)	1125	0.20089	0.40084	0	1
学歴ダミー (高専/専門学校卒)	1125	0.10400	0.30540	0	1
学歴ダミー (短大卒)	1125	0.06667	0.24955	0	1
学歴ダミー (文系大学卒)	1125	0.28889	0.45345	0	1
学歴ダミー (理系大学卒)	1125	0.23822	0.42619	0	1
学歴ダミー (その他の大学卒)	1125	0.01511	0.12205	0	1
学歴ダミー (大学院卒)	1125	0.08000	0.27141	0	1
企業規模ダミー (10-49人)	1125	0.11911	0.32406	0	1
企業規模ダミー (50-99人)	1125	0.08800	0.28342	0	1
企業規模ダミー (100-299人)	1125	0.13156	0.33816	0	1
企業規模ダミー (300-499人)	1125	0.06489	0.24644	0	1
企業規模ダミー (500-999人)	1125	0.11200	0.31551	0	1
企業規模ダミー (1000-1499人)	1125	0.04000	0.19605	0	1
企業規模ダミー (1500-1999人)	1125	0.02756	0.16377	0	1
企業規模ダミー (2000-2499人)	1125	0.01867	0.13541	0	1
企業規模ダミー (2500-2999人)	1125	0.01867	0.13541	0	1
企業規模ダミー (3000人以上)	1125	0.29600	0.45669	0	1
業種ダミー (製造業)	1125	0.29689	0.45709	0	1
業種ダミー (電気・ガス・熱供給・水道業)	1125	0.00622	0.07867	0	1
業種ダミー (情報通信業)	1125	0.12356	0.32922	0	1
業種ダミー (運輸業)	1125	0.02578	0.15854	0	1
業種ダミー (卸売・小売業)	1125	0.09333	0.29103	0	1
業種ダミー (金融・保険業)	1125	0.06756	0.25109	0	1
業種ダミー (不動産業)	1125	0.01867	0.13541	0	1
業種ダミー (飲食店・宿泊業)	1125	0.00978	0.09844	0	1
業種ダミー (医療・福祉)	1125	0.03911	0.19395	0	1
業種ダミー (教育・学習支援業)	1125	0.04000	0.19605	0	1
業種ダミー (サービス業)	1125	0.15467	0.36175	0	1
業種ダミー (公務)	1125	0.06400	0.24486	0	1
雇用形態ダミー (パートタイマー)	1125	0.04622	0.21006	0	1
雇用形態ダミー (アルバイト)	1125	0.00978	0.09844	0	1
雇用形態ダミー (派遣社員)	1125	0.00978	0.09844	0	1
雇用形態ダミー (契約社員・嘱託)	1125	0.04089	0.19812	0	1
職位 (6点尺度, 担当職, ..., 役員=6)	1125	2.45244	1.45352	1	6
職種ダミー (管理的職業)	1125	0.18133	0.38547	0	1
職種ダミー (事務)	1125	0.18756	0.39053	0	1
職種ダミー (販売)	1125	0.10133	0.30190	0	1
職種ダミー (サービス)	1125	0.05867	0.23510	0	1
職種ダミー (保安)	1125	0.00800	0.08912	0	1
職種ダミー (農林漁業)	1125	0.00089	0.02981	0	1
職種ダミー (運輸・通信)	1125	0.01689	0.12891	0	1
職種ダミー (生産工程・労務)	1125	0.02667	0.16118	0	1
組合ダミー (組合あり・非組合員)	1125	0.20978	0.40733	0	1
組合ダミー (組合なし・非組合員)	1125	0.45511	0.49820	0	1

表2 労働意欲の変化に関する推定結果

	仕事を丁寧に	優秀者の 意欲増	会社に努力減	会社より 自分重視	生産物の 質が向上	取引相手の 苦情増
成果主義の傾向大	-0.1108** (2.41)	-0.0810* (1.66)	0.0404 (0.88)	0.0375 (0.82)	-0.0693 (1.53)	0.0822* (1.79)
成果の厳正評価× 成果主義の傾向大	0.0238** (2.03)	0.0505*** (4.12)	0.0027 (0.23)	0.0141 (1.22)	0.0294** (2.54)	0.0051 (0.44)
新制度の説明	0.0080 (0.20)	0.0215 (0.53)	-0.0715* (1.83)	0.0128 (0.33)	0.0305 (0.79)	-0.0188 (0.48)
成果評価の通知	0.0357 (0.99)	0.1253*** (3.34)	-0.0646* (1.82)	-0.1006*** (2.80)	0.0481 (1.36)	-0.0598* (1.66)
評価制度の納得性増	0.0243 (0.53)	0.8368*** (16.24)	-0.2136*** (4.69)	-0.2384*** (5.21)	-0.0132 (0.29)	-0.0303 (0.66)
上司の成果の影響大	0.0460 (1.16)	0.0005 (0.01)	0.0774** (1.97)	0.0128 (0.33)	-0.0117 (0.30)	0.0743* (1.88)
業務分担明確化	0.0680* (1.82)	0.0957** (2.45)	0.0871** (2.35)	0.0989*** (2.64)	0.1397*** (3.79)	-0.0117 (0.31)
仕事の裁量・権限増	0.1843*** (4.91)	0.0642 (1.64)	-0.0668* (1.80)	-0.0011 (0.03)	0.1406*** (3.82)	-0.0795** (2.13)
若手が育たず	0.0243 (0.60)	-0.1271*** (3.03)	0.1839*** (4.62)	0.2477*** (6.16)	-0.0978** (2.46)	0.0762* (1.89)
協力・情報交換減	-0.1675*** (4.11)	-0.0243 (0.57)	0.1457*** (3.61)	0.0623 (1.54)	-0.0542 (1.36)	0.1356*** (3.34)
派閥への関与増	-0.0307 (0.88)	-0.0858** (2.31)	0.1506*** (4.28)	0.0873** (2.48)	-0.0345 (0.99)	0.2242*** (6.31)
努力しても雇用不安	0.0163 (0.46)	-0.0873** (2.40)	0.2181*** (6.25)	0.1854*** (5.31)	-0.0763** (2.20)	0.1139*** (3.23)
Observations	1109	1104	1109	1109	1109	1109
Pseudo R ²	0.0628	0.2812	0.1321	0.0958	0.0797	0.1005
Log Likelihood	-1223.9829	-1074.2625	-1371.7785	-1332.1083	-1354.1253	-1244.3363

Absolute value of z statistics in parentheses

* significant at 10%; ** significant at 5%; *** significant at 1%

度に懐疑的であったが、成果が厳正に評価される場合は、同制度によって労働意欲が向上することもありうる。ただし、「会社より自分重視」に対する効果が（有意ではないものの）正なので、自己重視志向を強めることも考えられる。「優秀者の意欲増」も自己重視的な意欲の増大である可能性がある。

以上二つの説明変数の係数に関する推定結果を考慮すると、労働意欲に対する成果主義の効果はあまり芳しくないことがわかる。「取引相手の苦情増」では明確に好ましくない効果を持ち、「会社より自分重視」に関してもどちらかといえ

は好ましくない効果を持つといえよう。有意ではないが「会社に努力減」に関する効果も好ましくない。他方、「仕事を丁寧に」、「優秀者の意欲増」、および「生産物の質が向上」に対する純効果は不明瞭である。

「新制度の説明」は、会社全体のために努力しようとする気力の減退を阻止する効果を持つ。「成果評価の通知」は優秀者の労働意欲を増大させる。それは組織忠誠心の減退や自己重視化を阻止する効果も有する。組織の公正さが増大するためであろう。さらに、取引相手の苦情を減らすようにも作用する。「評価制度の納得性増」の効果は「成果評価の通知」のものと似ているが、「取引相手の苦情増」に対する効果は弱い。「上司の成果の影響大」は、組織忠誠心の減退や苦情の増大に関連して労働意欲に悪影響を与える傾向がある。労働者は評価の不合理性を嫌うと解釈できよう。

これらの4つの説明変数の効果から、制度の内容や実施に関する情報開示が好ましい効果を生み出すことが判明する。情報の提供は公正な評価を示唆し労働意欲を高める。不公正な評価法に関する情報は隠蔽される傾向があろう。また、個人評価は合理的であると認識されることも必要である。

「業務分担明確化」は、「仕事を丁寧に」、「優秀者の意欲増」、および「生産物の質が向上」に対して有意な好ましい効果を及ぼす一方で、「会社に努力減」と「会社より自分重視」を促進する好ましくない有意な効果も有する。「仕事の裁量・権限増」は、「会社より自分重視」以外の被説明変数に対して概して好ましい効果を示している。

次に人間関係に関する説明変数の効果を検討しよう。「若手が育たず」は「仕事を丁寧に」以外の全ての被説明変数に対して好ましくない有意な効果を持つ。「協力・情報交換減」や「派閥への関与増」も概して好ましくない効果を示している。組織全体の効率を高めようとする人間関係や雰囲気欠如すると、労働意欲は減退するといえよう。成果主義はこうした状態を生み出す危険を内包し、この面からも労働意欲を減退させる可能性がある。

「努力しても雇用不安」は「仕事を丁寧に」以外の全被説明変数に対して有意な悪影響を与えている。雇用保障が高いと労働者は安心してしまっ一生懸命働かなくなるという見解もあるが、現実とは逆に雇用保障は労働意欲を高める。特に

組織忠誠心を強める。「会社に努力減」や「会社より自分重視」が被説明変数の場合の高い有意性がそのことを示している。成果主義は雇用不安を増大させる効果も持つ。低評価には組織からの離脱を促すメッセージも込められているからである。そのため、成果主義の導入はこの面からも労働意欲を減退させうる。

5. 職場の変化に対する効果

本節では、成果主義賃金制度の導入（浸透）が、労働意欲以外の重要な面でのような変化を職場に生み出したかを検討する。使用する被説明変数は、「若手が育たず」、「部下指導の余裕減」、「先輩後輩技能伝達減」、「協力・情報交換減」、「経営者の頼もしさ増」、「経営者への信頼減」、「派閥力増」、「起業や副業を考える」、「サービス残業増」、「勤務時間帯不規則」、「仕事量増」、および「失敗の不安増」の12個である。このなかには前節で説明変数として使ったものもある。

これらの変数のうちで「経営者の頼もしさ増」以外は、変数の値の増加が組織または成員にとって、一般に好ましくない効果を生み出すと考えてよい。「サービス残業増」、「勤務時間帯不規則」、および「仕事量増」は、経営者の利益となりうるが、労働者にとっては不利益となる。

説明変数としては次の変数を使う。まず、「成果主義の傾向大」、「成果の厳正評価×成果主義の傾向大」、「新制度の説明」、および「成果評価の通知」を前節と同様に導入する。これらは前節の場合と類似の効果を持つことが予想される。

企業業績の悪化の責任を従業員に転嫁する目的で成果主義の導入が図られたと労働者が認識すると、企業に対する彼らの信頼が低下して、彼らの基本的な意識や行動に悪影響が現れるであろう。また、責任転嫁を行う企業は元々深刻な問題を抱えていて、その効果が上記の被説明変数に表れるとも考えられる。こうした効果は「成果主義で責任転嫁」を導入して計測する。さらに、高く評価されるために評価者の機嫌をとる必要があるようならば、組織自体が深刻な問題を孕んでいることになり、ここで考察している問題に好ましからざる影響を与えると予想される。これは「上司の機嫌をとる必要」によって計測する。

「業務分担明確化」は前節において使った説明変数であるが、本節でも導入する。前節の実証結果を考慮すると、この変数は多くの被説明変数に好ましい効果

を持つことが予想される。ただし、自分重視の価値が増幅される可能性もある。また、個人の責任が問われるようになったことを意味する「個人責任増」も導入する。

成果主義は賃金・雇用に関する不確実性の増大という重大な側面を持つ。そこで、「優秀者去る」、「努力しても雇用不安」、「非正規労働者増」、「減給・降格リスク増」、および「解雇される人増」という説明変数を導入して、それらの効果を検討する。一般にこうした不確実性の増大によって、労働者は企業に対して好ましくない意識を抱いたり行動をとったりすると予想される。

以上のような被説明変数と説明変数を使い、再び順序プロビットによって回帰分析を行った結果が表3に示されている。ここでも表2と同じコントロール変数を使用した。それに関連した統計量は省略されている。各説明変数の効果を順次検討してみたい。

「成果主義の傾向大」は、先輩から後輩への技能伝達や協力・情報交換を減らしたり、経営者の頼もしさや彼らへの信頼を減らしたりする。また仕事量を増やし勤務時間帯を不規則にする。しかし前節と同様に、成果の厳正評価が行われると成果主義は好ましい効果を生み出すこともある。それは「先輩後輩技能伝達減」、「協力・情報交換減」、「経営者の頼もしさ増」、および「経営者への信頼減」の被説明変数に関連して表れている。有意性は若干劣るが「若手が育たず」に関しても同様である。しかし、成果の厳正評価が行われても「部下指導の余裕減」と「起業や副業を考える」には好ましくない効果が表れている。

ここで成果主義が好ましい効果を持ちうるのは、厳正評価がなされる場合だけであることに留意する必要がある。その場合には、若手の育成や先輩から後輩への技術伝達や協力・情報交換などに関しても、明記された規準に基づいて何らかの評価がなされていると推察される。ただし先に強調したように、組織における契約の完備性は低いので、明記されていない点は無視されている可能性が高い。アンケートの回答者は、明記されている点だけを念頭に入れて質問に回答している可能性もある。

以上の二つの説明変数で「成果主義の傾向大」の純効果を検討すると、「部下指導の余裕減」、「起業や副業を考える」、「サービス残業増」、「勤務時間帯不規則」、

表3: 職場の変化に関する推定結果

	若手が育たず	部下指導の 余裕減	先輩後輩 技能伝達減	協力・情報 交換減	経営者の 頼もしさ増	経営者への 信頼減
成果主義の傾向大	0.0188 (0.40)	0.0413 (0.90)	0.0806* (1.76)	0.0995** (2.20)	-0.1048** (2.29)	0.1216*** (2.70)
成果の厳正評価× 成果主義の傾向大	-0.0172 (1.53)	0.0228** (2.05)	-0.0244** (2.19)	-0.0173 (1.57)	0.0506*** (4.58)	-0.0207* (1.90)
新制度の説明	-0.0618 (1.60)	0.0169 (0.44)	-0.0184 (0.48)	0.0613 (1.61)	0.1568*** (4.13)	-0.0084 (0.23)
成果評価の通知	-0.0066 (0.18)	0.0104 (0.29)	-0.0314 (0.88)	-0.0090 (0.25)	0.0568 (1.60)	0.0066 (0.19)
成果主義で責任転 嫁	0.0858** (2.14)	0.0986** (2.48)	0.1208*** (3.03)	0.1357*** (3.44)	-0.2295*** (5.77)	0.1429*** (3.66)
上司の機嫌をとる 必要	0.1481*** (3.81)	0.1856*** (4.80)	0.1601*** (4.16)	0.1351*** (3.53)	-0.0138 (0.36)	0.0771** (2.04)
業務分担明確化	-0.1186*** (3.20)	-0.1505*** (4.11)	-0.0337 (0.92)	-0.1271*** (3.51)	0.0865** (2.39)	-0.0420 (1.17)
個人責任増	0.1549*** (3.71)	0.2441*** (5.85)	0.0412 (1.00)	0.0573 (1.39)	-0.0042 (0.10)	-0.0094 (0.23)
優秀者去る	0.1611*** (4.27)	0.1355*** (3.61)	0.1391*** (3.71)	0.0876** (2.35)	-0.0892** (2.40)	0.1021*** (2.78)
努力しても雇用不 安	0.0117 (0.31)	0.0958** (2.57)	0.0358 (0.97)	0.0598 (1.62)	-0.0898** (2.43)	0.0819** (2.24)
非正規労働者増	0.1318*** (3.88)	0.0164 (0.49)	0.1315*** (3.90)	0.0149 (0.44)	-0.0071 (0.21)	0.0504 (1.52)
減給・降格リスク 増	0.0771** (2.00)	0.1060*** (2.77)	0.0866** (2.26)	0.1707*** (4.48)	-0.0196 (0.51)	-0.0271 (0.72)
解雇される人増	0.0391 (1.20)	0.0562* (1.74)	-0.0159 (0.49)	0.0057 (0.18)	0.0335 (1.04)	0.0253 (0.80)
Observations	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Pseudo R ²	0.1185	0.1303	0.1159	0.0969	0.1162	0.0582
Log Likelihood	-1331.6234	-1296.731	-1330.9197	-1368.4016	-1441.8895	-1533.2176

Absolute value of z statistics in parentheses

* significant at 10%; ** significant at 5%; *** significant at 1%

表3：職場の変化に関する推定結果（つづき）

	派閥力増	起業や副業を 考える	サービス 残業増	勤務時間帯 不規則	仕事量増	失敗の不安増
成果主義の傾向大	-0.0520 (1.15)	-0.0512 (1.12)	-0.0271 (0.60)	0.0857* (1.90)	0.1971*** (4.11)	-0.0071 (0.15)
成果の厳正評価× 成果主義の傾向大	-0.0030 (0.27)	0.0225** (2.04)	0.0175 (1.59)	0.0008 (0.08)	-0.0002 (0.01)	0.0184 (1.63)
新制度の説明	-0.0557 (1.48)	-0.0387 (1.02)	0.0297 (0.79)	-0.0318 (0.85)	0.0206 (0.52)	0.0353 (0.92)
成果評価の通知	-0.0841** (2.37)	-0.0334 (0.94)	-0.0654* (1.84)	-0.0470 (1.33)	-0.0434 (1.17)	-0.0118 (0.33)
成果主義で責任転 嫁	0.1491*** (3.78)	0.1320*** (3.35)	0.1066*** (2.71)	0.0519 (1.33)	0.1807*** (4.38)	0.1359*** (3.40)
上司の機嫌をとる 必要	0.1697*** (4.44)	0.1294*** (3.39)	0.0993*** (2.60)	0.0492 (1.29)	-0.0100 (0.25)	0.1582*** (4.07)
業務分担明確化	-0.0176 (0.49)	-0.0266 (0.74)	-0.0239 (0.66)	-0.0004 (0.01)	-0.1126*** (2.95)	-0.1231*** (3.34)
個人責任増	-0.0449 (1.09)	-0.0091 (0.22)	0.2618*** (6.31)	0.2852*** (6.87)	0.7220*** (15.85)	0.6009*** (13.67)
優秀者去る	0.1116*** (3.01)	0.1825*** (4.91)	0.0948** (2.56)	0.1106*** (2.99)	0.0997** (2.57)	-0.0206 (0.55)
努力しても雇用不 安	0.0433 (1.17)	0.1367*** (3.69)	0.0145 (0.40)	-0.0461 (1.26)	-0.0647* (1.68)	0.0949** (2.55)
非正規労働者増	0.0587* (1.75)	0.0635* (1.90)	-0.0192 (0.57)	-0.0241 (0.72)	0.1016*** (2.91)	-0.0111 (0.33)
減給・降格リスク 増	0.0416 (1.10)	0.0238 (0.62)	0.1528*** (4.03)	0.0995*** (2.63)	-0.0384 (0.96)	0.2546*** (6.57)
解雇される人増	0.0530* (1.67)	0.0578* (1.81)	0.0437 (1.38)	0.1140*** (3.60)	-0.0217 (0.65)	0.0700** (2.16)
Observations	1114	1114	1114	1114	1114	1114
Pseudo R ²	0.0935	0.1094	0.0753	0.0816	0.1729	0.1795
Log Likelihood	-1426.9198	-1469.5683	-1628.3141	-1581.328	-1190.8303	-1305.2217

Absolute value of z statistics in parentheses

* significant at 10%; ** significant at 5%; *** significant at 1%

「仕事量増」、および「失敗の不安増」で好ましくない効果、「若手が育たず」で好ましいといえそうな効果が見られる。だが、他の被説明変数に対する効果は不明瞭である。

「新制度の説明」は「経営者の頼もしさ増」に好ましい効果を持つ。これは妥当な結果である。しかし、それは若手の育成や協力・情報交換に関しては好ましくない効果を持つ。個人重視を促進するためであろう。「成果評価の通知」は、「派閥力増」、「経営者の頼もしさ増」、および「サービス残業増」が被説明変数の場合に好ましい効果を持つといえよう。この結果に対しては、情報の開示が生み出す公正感や明確性の増大が特に効いているように推察される。

「成果主義で責任転嫁」は、「勤務時間帯不規則」以外の全ての被説明変数のモデルにおいて組織に対して好ましくない影響を与えている。経営者が責任転嫁をしたり真の目的を隠したりして成果主義を推し進めたことが、好ましくない効果（労働者にとっての無理や労働者の負担増も含む）を生み出したといえる。「上司の機嫌をとる必要」も、「経営者の頼もしさ増」、「勤務時間帯不規則」、および「仕事量増」以外で同様な効果を示している。この説明変数は組織全体の規律の欠如を表現していると解釈してもよく、その程度が大きくなると組織の効率性に深刻な問題が発生することがわかる。

「業務分担明確化」は、「若手が育たず」、「部下指導の余裕減」、「協力・情報交換減」、「経営者の頼もしさ増」、「仕事量増」、および「失敗の不安増」に関連して好ましい効果を生み出している。前節で見たように、一般に業務分担の明確化は労働意欲を高める効果を持ち、それがこうした面でも好ましい効果を生み出しているといえよう。業務分担の明確化は自分重視を促進する傾向もあるが、ここで考えている被説明変数においてはその傾向が弱いといえる。「個人責任増」は「若手が育たず」、「部下指導の余裕減」、「サービス残業増」、「勤務時間帯不規則」、「仕事量増」、および「失敗の不安増」を促進している。過度に個人主義的な人事施策が行われると後継者の育成や指導が不十分になるとともに、労働者の負担も増大するといえよう。

「優秀者去る」は、「失敗の不安増」以外の全ての被説明変数に関して好ましくない影響を及ぼす。「努力しても雇用不安」は、「部下指導の余裕減」、「協力・情

報交換減」、「経営者の頼もしさ増」、「経営者への信頼減」、「起業や副業を考える」、および「失敗の不安増」で好ましくない影響を及ぼす。「仕事量増」に関連して好ましい効果が観察されるのは、不況に直面していて仕事自体があまりない事情を反映している可能性がある。

「非正規労働者増」は、「若手が育たず」、「先輩後輩技能伝達減」、「派閥力増」、「起業や副業を考える」、および「仕事量増」で好ましくない効果が見られる。有意性は若干劣るが、「経営者への信頼減」にも寄与している。「減給・降格リスク増」も半数以上の被説明変数に関して好ましくない効果を示している。「解雇される人増」の好ましくない効果は、「部下指導の余裕減」、「派閥力増」、「起業や副業を考える」、「勤務時間帯不規則」、および「失敗の不安増」に関して見られる。

前節と同様に、雇用や賃金の不確実性が增大すると、企業にとって好ましくない行動や意識が労働者に表れるといえる。労働者の状態が悪化することはいうまでもない。しかもこれらの効果はかなり顕著である。前節でも同様であった。成果主義賃金制度が必然的に生み出す賃金と雇用の不確実性の増大にもっと関心を持つ必要がある。成果主義による競争があれば、努力に見合った報酬を得ようになって組織が活性化する、とは必ずしもいえないのである。

6. 結語

本論文では、まず成果主義賃金制度が理論的に問題の多い制度であることを指摘した。次いで最近のアンケート調査の結果を使って、同制度の導入（浸透）の効果を労働意欲の変化と職場におけるその他の変化の点から検討した。

成果主義の導入（浸透）の労働意欲に対する直接効果には、好ましくないものが相対的に多い。ただし、評価に関する情報の開示がある場合には、そうでない場合よりも労働意欲が高まる。評価制度の納得性が増した場合も同様である。上司の成果が個人評価に影響するというような不合理性が存在すると労働意欲は低下する。業務分担の明確化や仕事の裁量・権限の増大は労働意欲を増進する傾向があるが、自己利益重視を促進する可能性もある。若手の育成、協力・情報交換、派閥などと関連した人間関係のあり方や環境は労働意欲にとってきわめて重要で

ある。成果主義がそうした人間関係を悪化させると、労働意欲は低下する。成果主義が雇用不安を高める場合も労働意欲は低下する。

職場における労働意欲以外の変化に対する成果主義の導入（浸透）による直接効果も、好ましくないものが相対的に多い。ただし、評価に関する情報開示は公正感を醸成し、ある程度好ましい効果を生み出すこともある。成果主義によって経営者の責任を労働者に転嫁したり、上司の機嫌をとらないとよい評価が得られなかったりすると、組織にとってはきわめて好ましくない効果が発生する。業務分担の明確化は概して好ましい効果を持つが、個人責任が過度に重視されると後継者の育成や指導が不十分になるとともに、労働者の負担が増大する。成果主義に必然的に含まれる賃金と雇用の不確実性は、多くの顕著な負の効果を生み出す。

このように、成果主義賃金制度はその直接効果や他の要因を介した効果によって、労働意欲や職場のその他の側面に好ましくない影響を与えることが少なくない。このことは同制度に関する本論文の理論的考察ともかなり整合的である。

日本人の国民性のせいもあって、成果主義が導入されてから長い期間にわたってその好ましい部分のみが吹聴され、問題点が無視されてきた。ようやく最近になってその負の効果にも多くの人が関心を向けるようになった。本論文は負の効果も含めて成果主義の多様な効果を実証的に明らかにしたことになる。インターネット調査を利用したにもかかわらず、成果主義にかなり否定的な結果が観察されたのは興味深いといえよう。

付録1：変数名とアンケートの質問

仕事を丁寧＝以前よりも仕事を丁寧にするようになった

優秀者の意欲増＝優秀な人材のやる気が高まった

会社に努力減＝会社全体のために努力しようとする気力が少なくなった

会社より自分重視＝会社よりも自分のことを重視するようになった

生産物の質が向上＝製品やサービスの質が向上した

取引相手の苦情増＝取引相手からの苦情が増えた

成果主義の傾向大＝賃金に個人の成果や業績を反映させる傾向が強くなった

成果の厳正評価＝成果は厳正に評価されている

新制度の説明＝（成果主義的人事）制度を導入するさい充分な検討や説明がなされた

成果評価の通知＝成果評価は根拠・理由も本人に通知されている

評価制度の納得性増＝評価制度への納得性が高まった

上司の成果の影響大＝自分の成果は同じでも、上司の出来・不出来で人事評価が左右されている

業務分担明確化＝業務分担の切り分けが明確になった

仕事の裁量・権限増＝仕事のやり方を自分で決められる裁量が大きくなった

若手が育たず＝若手が育たなくなった

協力・情報交換減＝同僚との協力や情報交換の頻度が減った

派閥への関与増＝派閥など非公式集団と関与する行為が増えた

努力しても雇用不安＝一生懸命働いても将来の雇用は不安である

部下指導の余裕減＝部下の指導をする余裕がなくなった

先輩後輩技能伝達減＝先輩から後輩への技能・技術・有用情報の伝達が不充分になった

経営者の頼もしさ増＝経営者の頼もしさが高まった

経営者への信頼減＝会社の経営者への信頼感が減った

派閥力増＝派閥などの非公式集団の力が強くなった

起業や副業を考える＝起業や副業を考えるようになった

成果主義で責任転嫁＝経営者は評価制度を厳格化することで業績悪化の責任を従業員に転嫁している

上司の機嫌をとる必要＝高く評価されるには上司の機嫌をとる必要がある

個人責任増＝仕事への個人責任が重くなった

優秀者去る＝優秀な人材が自ら会社を去るのを多く見るようになった

非正規労働者増＝パート・派遣・請負など正社員以外の労働者が増えた

減給・降格リスク増＝減給・降格のリスクが大きくなった

解雇される人増＝身近な人が解雇されるのを多く見るようになった

サービス残業増＝サービス残業が増えた

勤務時間帯不規則＝勤務する時間帯が不規則になった

仕事量増 = 担当する仕事の量が増えた

失敗の不安増 = 仕事で失敗することの不安を感じるが増えた

付録2：コントロール変数

性別：女性 = 1、男性 = 0

年齢：スケール変数

配偶者の存否：配偶者あり = 1、配偶者なし = 0

子供の数：スケール変数（子供なし = 1、1人 = 2、2人 = 3、3人以上 = 4）

転職回数：スケール変数（転職経験なし = 1、1回 = 2、2回 = 3、3回以上 = 4）

学歴：中学卒を基準に、高校卒、高専/専門学校卒、短大卒、文系大学卒、理系大学卒、その他の大学卒、大学院卒、それぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

従業員規模：10人未満を基準に、10人から50人未満、50人から100人未満、100人から300人未満、300人から500人未満、500人から1000人未満、1000人から1500人未満、1500人から2000人未満、2000人から2500人未満、2500人から3000人未満、3000人以上、それぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

業種：建設業を基準に、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業、公務、それぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

雇用形態：正規の職員・従業員を基準に、パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員・嘱託、それぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

職位：スケール変数（担当職 = 1、…、課長級 = 3、…、部長級 = 5、役員 = 6）

職種：専門的・技術的職業を基準に、管理的職業、事務、販売、サービス、保安、農林漁業、運輸・通信、生産工程・労務、それぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

労働組合：会社に組合があり組合員である者を基準に、「会社に組合はあるが組

荒井一博・山内勇・倉田良樹・成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化 (45)

合員ではない」および「会社に組合がなく組合員ではない」のそれぞれのカテゴリについて、該当する = 1、該当しない = 0

*本論文は荒井一博および倉田良樹に支給された科学研究費補助金による研究成果の一部である。

〔参考文献〕

荒井一博 (1997)『終身雇用制と日本文化』中央公論社。

荒井一博 (1998)「文化・歴史も視野に改革を」『日本経済新聞』(1月23日)。

荒井一博 (2001)『文化・組織・雇用制度』有斐閣。

井出亘 (1998)「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』(455)、27-39頁。

太田聡一・大竹文雄 (2003)「企業成長と労働意欲」『フィナンシャル・レビュー』(67)、4-34頁。

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 - 205頁。

奥西好夫 (2001)「『成果主義』賃金導入の条件」『組織科学』34 (3)、6-17頁。

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頁。

厚生労働省 (2002)『就労条件総合調査平成13年版』労務行政研究所。

佐藤博樹 (1999)「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』50 (3)、101-116頁。

城繁幸 (2004)「内側から見た富士通「成果主義」の崩壊」光文社。

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。

都留康 (2001)「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応——ある製造企業の事例分析」『経済研究』52 (2)、143—156頁。

都留康・阿部正浩・久保克行 (2003)「日本企業の報酬構造——企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析」『経済研究』54 (3)、264—285頁。

中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004)「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果: 企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』(48)、18-33頁。

(46) 一橋経済学 第1巻 第2号 2006年12月

二村英幸 (2001) 「成果主義と個別人事管理——成果主義におけるコンピテンシーの効用と課題」『組織科学』34 (3), 32-41頁。

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。

藤村博之 (1998) 「管理職による評価制度の運用」『日本労働研究雑誌』(460), 17-27頁。

本多則恵・本川明 (2005) 『インターネット調査は社会調査に利用できるか：実験調査による検証結果』労働政策研究・研修機構。

本多則恵 (2005) 「社会調査へのインターネット調査の導入をめぐる論点：比較実験調査の結果から」『労働統計調査月報』57 (2), 12-20頁。

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頁。

労働省大臣官房政策調査部編 (1996) 『知的創造型労働と人事管理』大蔵省印刷局。

Shibata, H. (2000) "The Transformation of the Wage and Performance Appraisal System in a Japanese Firm," *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 294-313.