経済研究
Vol. 54, No. 3, July 2003

成果主義的賃金制度と労働意欲*

大竹文雄・唐渡広志

本論文では，成果主義型の賃金制度への変更が労働者の労働意欲にどのような影響を与えるかについて，計量経済学的な分析を行った．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い．しかし，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は労働意欲の向上がみられる．また，賃金水準が高い労働者や賃金引き上げが行われた労働者の労働意欲は高まっている．さらに，企業が成果主義的に賃金制度を変更したことと労働者が賃金制度は成果主義的なものになったと感じることはほとんど無関係である．多くの労働者は，自分の賃金が高くなっている場合に成果主義的な賃金制度になったと感じている．

1. はじめに

近年，個人ごとの発揮能力や短期成果を重視する個別的労働条件の決定が企業に浸透してきた．一方で，拙速な制度変更はこれまでの労使関係や能力開発の機会を奪う可能性がある．成果主義的な賃金制度を労働者のやる気に結びつけるためには，労働者に自由裁量の余地をもたせることが必要だとも言われている．また，評価システムをどのように整備すべきかということも大きな課題になっている．

本論文の目的は，成果主義的な賃金制度の導入が職場や労働者に与える影響について計量分析を行うことである．制度変更は労働者の働く意欲を高めたか，制度変更が機能するためには，評価システムはどのように整備されるべきか，といった観点から分析を行う．具体的には，中部地域の企業で行ったアンケート調査(労働者 1823 人，企業 83 社)を用いて，最近 3 年間の仕事にたいする労働意欲の変化に対し，成果主義的な賃金制度の導入がどのような影響を与えたかについて，仕事内容の変化などをコントロールして分析を行う．

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いことが示されている．しかし，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は労働意欲の向上がみられる．ホワイトカラーにおいて給与水準が同期と比べて高いと考えている労働者は上司から情報をもらうことで労働意欲が向上しており，給与水準が低い労働者は労働組合から情報をもらうことで労働意欲を向上させている．また，賃金水準が高い労働者や賃金引き上げが行われた労働者の労働意欲は高まっている．さらに，企業が成果主義的に賃金制度を変更したことと労働者が賃金制度が成果主義的なものになったと感じることはほとんど無関係である．多くの労働者は，自分の賃金が高くなっている場合に成果主義的な賃金制度になったと感じている．

成果主義が労働意欲に与えた影響を分析した先行研究には，玄田・神林・篠崎(1999, 2001)がある．本研究においては，彼らが行った研究をいくつかの点で改善している．玄田・神林・篠崎(1999, 2001)においては，社会経済生産性本部が 1998 年 9 月に各産業主要企業 27 社の従業員を対象に実施した「職場生活と仕事に関するアンケート調査」を用いている．このデータでは，従業員に対して「最近 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が行われましたか」という質問を行っており，この質問に対してイエス，と答えた回答者だけが，成果主義の導入によって労働意欲がどのように変化したかを尋ねられている．そこで，玄田・神林・篠崎(1999)は，成果主義が導入されたと答えた労働者だけのサンプルを用いて，「労働時間の長さ」や「仕事の分担の明確さ」などの労働条件の変化が労働意欲の変化にどのような影響を与えたかを計量的に分析している．その結果，「裁量範囲の増加」，「仕事の分担の明確化」，「成果の重視」，「能力開発機会の増加」などの働き方の変化を伴った場合に，成果主義のもとで労働意欲が増していることが明らかにされている[1]．彼らの研究は，成果主義的な賃金制度の導入が労働意欲に与えた実証研究として先駆的な貢献である．しかしながら，彼らの分析にもいくつかの問題がある．第一に，労働意欲の変化が成果主義を導入していない企業ではどうなっていたか，という点が不明であるため，成果主義的な賃金制度をとった企業でのみ，労働条件の変更が労働意欲向上に必要であったのか否かについては明らかでない．サンプルセレクション・バイアスを考慮した分析がなされているが，労働意欲の決定要因の差についての分析を行うには情報量が不足している．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．第三に，27 社という企業数の少なさは，成果主義の導入や労働条件の変化に対して十分なばらつきをもたらさない可能性がある．

本研究では，これらの問題点を克服している．第一に，全ての労働者に対して，過去3年間の労働意欲の変化の状態が質問されている．第二に，賃金制度の変更の有無については，労働者のみならず企業の人事部についても質問しており，正確な情報を得ている．第三に，回答企業数が83社であり，対象企業数が多くなっている．

本稿は次のように構成されている．第2節において推定モデルの背景となる理論モデルを提示し，第3節でデータについて解説する．第4節で労働意欲の決定要因と成果主義の導入に関する推定結果について議論する．第5節で，労働者と企業の間で成果主義的な賃金制度の導入に関して認識差があるか否かを検定する．第6節で結論と今後の課題を述べる．

2. モデル

2.1 成果主義的賃金制度のもとでの労働者の主体的均衡

本節では標準的な契約理論に基づいて，労働意欲の決定モデルを導く[2]．労働者は「努力水準」e を投下して生産活動に従事し「賃金(報酬)」w を獲得する．ただし，企業はこの e を直接は観察できない．そこで e と関係を持つ「成果」y に基づき当該労働者の処遇である賃金 w を決める契約を結ぶ．賃金は，$w=\alpha+\beta y$ という線形の関数で支払われるとする．客観的指標である「成果」y によって w が決定される比重が高くなる賃金制度(β が大きい賃金制度)を成果主義的賃金制度と呼ぶことにする．成果主義的賃金制度が導入されているか否かを示す「制度条件」$INST$ を所与としたとき，この関係は，$w=\alpha+\beta(INST)y$ と表すことができる．労働者の努力水準が成果に与える影響は，仕事に関する権限の大きさや種類などによっても異なってくる．このような仕事の内容を「機能条件」$COND$ として表す．すると，「成果」y は，「努力水準」，「機能条件」および「成果に関する観測誤差」(x) の関数となり，これを関数 $y=f(COND)e+x$ で表す．x の期待値はゼロ，分散は $Var(x)$ であるとする．努力に関する費用は努力費用関数 $C(e)$ で表され，労働者の絶対的危険回避度を γ とする．このもとでの労働者の確実同価値は，「所得の期待値」—「努力に要する費用」—「労働者が負担する所得変動のリスクプレミアム」であり，次の式で表される．

$$\text{確実同価値}=\alpha+\beta(INST)f(COND)e-C(e)-\frac{1}{2}\gamma\beta^2 Var(x)$$

上記の設定のもとでは，最適な努力水準 e^* は次の式を満たす．

$$C'(e^*)=\beta(INST)f(COND) \qquad (1)$$

(1)式によれば，最適の努力水準は，次の3つの要因に依存することになる．

i. 努力の限界不効用 $(C'(e))$，

ii. 成果が賃金に与える限界的影響 $(\beta(INST))$，

iii. 努力が成果に与える限界的効果 $(f(COND))$

である．

i. は効用関数の形状に依存し，ii. は賃金制度に依存し，iii. が働き方や職務の権限の大きさに依存する．したがって，努力の最適水準は働き方などを表す「機能的条件 $(COND)$」と賃金制度を表す「制度的条件 $(INST)$」によって決まってくる．

(1)式を e^* について解くと

$$e^*=h(COND, INST) \qquad (2)$$

が得られる．効用関数が最適値のまわりで安定的であると仮定すると，

$$de^*=\frac{\partial h}{\partial COND}dCOND+\frac{\partial h}{\partial INST}dINST \qquad (3)$$

であり，最適努力水準の変化は「機能条件」の変化 $dCOND$ と「制度条件」変化の $dINST$ によって影響を受ける．以下では(3)式を実証分析することで，成果主義的賃金制度の導入が労働者の働く意欲に影響を与えたか，そしてどのような機能条件が労働意欲向上に必要であるかを検討する．

3. データと変数の特定化

3.1 データ

分析に用いるデータは，(財)中部産業・労働政策研究会(中部産政研)が2000年7月に行った『職場に関するアンケート』である．アンケートは東海地方の製造業を中心にして行われ，労働者1823人，企業83社からの回答が得られた．アンケートは「従業員対象」と「企業対象」の2種類が同時に行われ，前者は労働者個人に対して近年の「職場の雰囲気」，「仕事内容」，

表1. 労働意欲と仕事内容の変化の分布

労働意欲の変化：		低下した	どちらかといえば低下した	どちらともいえない	どちらかといえば向上した	向上した
あなた自身の働く意欲は，最近3年間でどのように変わってきましたか．(%)		6.3	20.1	34.5	32.4	6.3
仕事内容の変化：				減った	変わらない	増えた
あなた自身の仕事は，最近3年間でどのように変わってきましたか．(%)	①担当している仕事の量			5.9	17.9	75.9
	②担当している仕事の範囲			3.3	19.5	76.9
	③自分の裁量に任されている範囲			3.4	32.3	63.7
	④労働時間			14.3	36.1	49.2
	⑤仕事の分担・役割の明確さ			20.0	50.5	29.1
	⑥仕事に対する責任			1.8	27.6	70.1
	⑦問われる仕事の成果			1.8	33.0	64.8
	⑧求められる能力や知識			1.5	19.6	78.4
	⑨能力開発の機会			12.7	50.0	36.6

表 2.　成果主義的な賃金制度の導入と働き方の変化

成果主義的な賃金制度の導入：		行った		行っていない		
最近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いましたか(企業比率)		59.0%		39.8%		
質問項目	回答	導入 サンプル数	比率	非導入 サンプル数	比率	比率の差
①仕事の量	減った	1432	0.05	310	0.09	−0.03**
	増えた		0.77		0.71	0.06**
②仕事の範囲	狭まった	1432	0.03	310	0.04	−0.01
	広がった		0.78		0.75	0.03
③自分の裁量に任されている範囲	狭まった	1426	0.03	309	0.04	0.00
	広がった		0.65		0.58	0.08***
④労働時間	短くなった	1429	0.14	310	0.13	0.01
	長くなった		0.51		0.43	0.08***
⑤仕事の分担・役割の明確さ	不明確になった	1431	0.19	308	0.22	−0.03
	明確になった		0.29		0.30	−0.01
⑥仕事に対する責任	減った	1428	0.02	310	0.02	0.00
	増えた		0.71		0.68	0.03
⑦問われる仕事の成果	あまり問われなくなった	1428	0.02	310	0.01	0.01
	厳しく問われるようになった		0.66		0.59	0.07**
⑧求められる能力や知識	減った	1429	0.01	310	0.02	−0.01
	増えた		0.79		0.78	0.01
⑨能力開発の機会	減った	1426	0.13	309	0.12	0.02
	増えた		0.36		0.40	−0.04

データ）　中部産政研『職場に関するアンケート』(2000).

「評価ポイント」などの変化について33項目の質問が設計され，後者は人事担当者に対して「人事制度改定」,「企業の管理・監督者の役割」,「苦情処理制度」などを中心に17項目の質問が設計されている[3].

3.2　変数の特定化

労働意欲などの主観的価値判断は効用関数の形に依存し，これを直接分析するのは困難である．しかしながら，成果をより重視する賃金制度が導入されるとき，どの程度意欲が向上・低下したかについては変化の方向について定性的な関係が推測できる．(3)式の計量分析を行うために変数を次のように特定化する．「努力水準」の変化については，「過去3年間における労働意欲の変化」に関する質問項目の回答を用いる．「機能条件の変化」については，質問項目のうち「過去3年間における仕事内容の変化」について，権限の明確化，労働時間，仕事量などの具体的な項目に関する変化を用いた．「制度条件」の変化については，企業人事部側から「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」についての回答を用いた．表1はそれらの質問内容と回答数および回答の構成比について示している．労働意欲の変化については，労働意欲が向上した者が38.7%，変わらない者が，34.5%，低下した者が26.4%であり，低下したと答えた者もかなりの比率を占めることが分かる．仕事内容の変化のうち，「仕事の量」,「仕事の範囲」「裁量の範囲」「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」については，過半数の労働者が増えたと答えている．一方，「労働時間」,「仕事の分担・役割の明確さ」,「能力開発の機会」については減ったと答えたものが10%を越えている．ただし，これらについては，労働者が勤続を積むことによって変化する部分と企業全体の変化の部分の両方が含まれていることに注意すべきである．

表2では，成果主義的賃金制度を導入した企業と導入していない企業で，労働者の働き方の変化に差があるかどうかを統計的に検定している．サンプルの中で，全体の企業の約60%で過去3年間の成果主義的な賃金制度の導入を行っている．成果主義的な賃金制度の導入を行った企業は，大企業で多いため，成果主義的賃金制度への変更を行った企業に勤務する従業員の比率は約82%である(表3).

表2においては，「比率の差＝導入しているグループの比率－導入していないグループの比率」と定義して，成果主義を導入するかしないかで働き方に差がないという帰無仮説を検定した結果を示した．***は1%有意水準で，**は5%有意水準で棄却されたことを示している．「仕事の量」,「自分の裁量に任されている範囲」,「労働時間」,「問われる仕事の範囲」の変化で成果主義導入の企業とそうでない企業の間に有意な差がある．すなわち，制度変更が「ない」サンプルに比べ，「ある」サンプルは「仕事の量」「自分の裁量に任されている範囲」「労働時間」

「問われる仕事の成果」の質問項目で，「増えた(広がった)」と回答する比率が有意に高くなっている．また，成果主義を導入した企業で「仕事の量」が減ったと回答する比率が有意に低い．

表3には次節の推定に用いた変数の記述統計量を示した．ここで，労働意欲の変化を5段階から3段階にまとめ次のように定義した．

$$deffort = \begin{cases} 1=\text{「低下した」，「どちらかといえば低下した」} \\ 2=\text{「どちらともいえない」} \\ 3=\text{「どちらかといえば向上した」，「向上した」} \end{cases} \quad (4)$$

労働意欲の変化の平均は2.12であり，労働意欲が向上した労働者が多い．成果主義的賃金を導入した企業とそうでない企業で比較すると，成果主義的賃金制度の企業での労働意欲の変化の変数の平均値は2.13，導入していない企業での平均値は2.07であり，導入企業の方が平均的には，労働意欲が高い[4]．この調査では，従業員本人にも過去3年間で業績や成果を評価するポイントが高まったか否かを質問している．人事部が成果主義的賃金制度を導入したと答えている企業におけるその質問への回答の平均点は2.74であり，導入していない企業における平均点は2.69である．

本サンプルの特徴として，女性従業員数の比率が5%と非常に低いこと，製造業の従業員の比率が82%と高く，職種では製造職(39.1%)，技術職(29.8%)が多いことが指摘できる．サンプルが，自動車組み立てを中心とした製造業に偏っていることを反映している．

表3. 記述統計量

	変　数	サンプル数	平均	標準偏差
	被説明変数			
	労働意欲の変化	1817	2.123	0.799
	個人を評価するポイントの変化「業績・成果」	1812	2.730	0.510
	説明変数			
dCOND 機能条件	①仕事の量	1818	2.701	0.573
	②仕事の範囲	1819	2.737	0.511
	③自分の裁量に任されている範囲	1812	2.607	0.554
	④労働時間	1816	2.351	0.717
	⑤仕事の分担・役割の明確さ	1816	2.091	0.697
	⑥仕事に対する責任	1815	2.686	0.502
	⑦問われる仕事の成果	1815	2.634	0.517
	⑧求められる能力や知識	1815	2.773	0.453
	⑨能力開発の機会	1811	2.241	0.662
DINST 制度条件	成果主義的な賃金制度の導入＝1,非導入＝0	1762	0.821	0.384
INDIV 個人属性	個人の賃金絶対的水準	1796	5.340	2.307
	過去1年の年収増加あり	1807	0.630	0.483
	年齢	1815	37.15	7.553
	性別：女性＝1，　男性＝0	1823	0.051	0.219
	学歴：大卒・大学院卒＝1，それ以外＝0	1823	0.334	0.472
	組合役員：役員経験者＝1，それ以外＝0	1822	0.538	0.499
	技術職：技術職＝1，それ以外＝0	1823	0.298	0.458
	営業職：営業職＝1，それ以外＝0	1823	0.037	0.190
	製造職：製造職＝1，それ以外＝0	1823	0.391	0.488
	SE・プログラマー職:SE・プログラマー職＝1	1823	0.012	0.109
	保守・サービス職：保守・サービス職＝1	1823	0.040	0.195
	製造業：製造業＝1，それ以外＝0	1839	0.826	0.379
DW	賃金の相対的水準と所得の情報源			
	賃金相対的水準下位(下位＝1，それ以外＝0)	1816	0.028	0.165
	賃金相対的水準中の下(中の下＝1，それ以外＝0)	1816	0.115	0.319
	賃金相対的水準中(中位＝1，それ以外＝0)	1816	0.350	0.477
	賃金相対的水準中の上(中の上＝1，それ以外＝0)	1816	0.215	0.411
	賃金相対的水準上(上位，それ以外＝0)	1816	0.093	0.291
INFO	所得(相対的水準)に関する情報源(労働組合＝1，それ以外＝0)	1804	0.310	0.461
	所得(相対的水準)に関する情報源(同僚の口コミ＝1，それ以外＝0)	1804	0.170	0.375
	所得(相対的水準)に関する情報源(直属の上司，それ以外＝0)	1802	0.070	0.250
	所得(相対的水準)に関する情報源(人事担当部門＝1，それ以外＝0)	1802	0.090	0.292

成果主義賃金制度への変更の有無別記述統計

変数	制度変更あり			制度変更なし		
	標本数	平均	標準偏差	標本数	平均	標準偏差
労働意欲の変化	1431	2.133	0.802	310	2.074	0.787
個人を評価するポイント(業績・成果)の変化	1426	2.745	0.495	310	2.694	0.539

4. 順序プロビット・モデルによる推定

4.1 推定モデル

(3)式は機能条件の変化(*dCOND*)と制度条件の変化(*dINST*)とが上記の労働意欲の変化(*deffort*)に及ぼす効果を説明している．このような説明変数が与える効果は労働者個人の属性*INDIV*によって異なると考えられるので，

これをコントロールするために表3に示した賃金水準，年齢，性別および職種などに関するデータを新たに説明変数として用いる．

なお，制度導入の効果が間接的な要因となって労働意欲が変化する可能性は十分にある．例えば，同期入社の同僚などと比較して自分の賃金水準(相対的な賃金水準)がどのくらいの位置にあるのかといった情報を直属の上司や組合などから得て確信している場合，各労働者は制度導入によって自分の賃金水準がどのように変化するかを予想するだろう．賃金水準が上位の労働者の場合は評価がより上がると期待するかもしれない．中位・下位の労働者であれば賃金が低下すると危惧するかもしれない．このことから賃金水準グループが異なれば各労働者が制度変更に対して異なった反応を示す可能性を分析において考慮することにする．

賃金の水準を知るためには，特定の情報源が必要である．アンケート調査では「労働組合」「同僚の口コミ」「直属の上司」「人事担当部門」のうちどこから所得に関する情報を得たかについて調査を行っている．情報の質にも差がある場合にはこれをコントロールする必要があるので，各情報源のダミー変数 $INFO$ を追加的な説明変数に用いることにする．「特に情報源はない」，と答えた労働者もおり，推定においては，その労働者がベースとなっている．

これらのことを考慮すると最適な努力水準は $e^*=h(COND, INST, DW, INDIV, INFO)$ である．ただし，DW は同期入社の同僚などと比較した場合に労働者個人が予想している賃金の相対的水準を表すダミー変数である．労働意欲がどのように変化したかを検討するために成果主義の導入の有無をダミー変数として推定に用いることもできるが，本稿では導入があった場合となかった場合に分けて推定を行い，二つのケースにおける労働意欲変化の確率を計測・比較検討するという手法をとる．

以上より推定モデルは

$$deffort_i = \beta_0+\beta' dCOND_i+\gamma' DW_i + \delta' INDIV_i+\eta' INFO_i+\varepsilon_i \quad (5)$$

となり，これを順序プロビット分析によって推定する．制度導入の効果を比較するために，全サンプルによる推定と成果主義的な賃金制度導入の有無別推定を行う．

さらに労働者の賃金水準ごとに制度導入によって受ける影響が異なることを考慮して，賃金水準の上位・中下位別の推定も行うことにする．推定式は

$$deffort_i = \beta_0+\beta' dCOND_i + \delta' INDIV_i+\eta' INFO_i+\varepsilon_i \quad (6)$$

であり同じく順序プロビット分析によって推定する．ただし，上位・下位のグループ分けは「上位」グループがアンケートで「上位，中の上」と回答した労働者，「中下位」グループが「中位，中の下，下位」と回答した労働者であるとした．(5)式と同じく，全サンプルを賃金上位・中下位別推定，賃金制度導入の有無別に推定を行う．以下，4.2節において(5)式の，4.3節において(6)式の推定結果をそれぞれ述べる．

表 4-1. 労働意欲の上昇確率に関する推定

	全体	ホワイトカラー	ブルーカラー
被説明変数：*deffort*	係数	係数	係数
①仕事の量	−0.050	−0.036	−0.028
②仕事の範囲	0.006	0.050	−0.106
③自分の裁量に任されている範囲	0.159**	0.283***	0.061
④労働時間	−0.061	−0.073	−0.042
⑤仕事の分担・役割	0.472***	0.476***	0.521***
⑥仕事に対する責任	0.210***	0.174*	0.236**
⑦仕事の成果	−0.098	−0.116	−0.089
⑧求められる能力や知識	0.268***	0.370***	0.150
⑨能力開発の機会	0.277***	0.298***	0.248***
賃金相対的水準			
下位	−0.180	−0.389	−0.184
中の下	−0.186*	−0.141	−0.218
中位	0.165**	0.229*	0.077
中の上	0.173*	0.333**	0.033
上位	0.091	−0.038	0.221
賃金の絶対的水準	0.088***	0.097***	0.057
過去1年間に年収増加	0.252***	0.180*	0.370***
年齢	−0.007	0.001	−0.007
女性	0.035	0.136	0.154
職種　技術職	−0.199**	−0.192 **	0.008
営業職	−0.145	−0.144	
製造職	−0.111	0.076	−0.234
SE・プログラマー職	−0.727***	−0.657**	
保守・サービス職	−0.156	1.037	−0.203
業種　製造業	−0.077	−0.097	0.157
所得(相対的水準)に関する情報源			
労働組合	0.114	0.242**	0.052
同僚の口コミ	0.097	0.155	0.046
直属の上司	0.356***	0.432**	0.245
人事担当部門	0.061	0.008	0.162
成果主義賃金制度導入の有無	0.020	−0.064	0.150
cut1	2.448	3.398	1.785
cut2	3.531	4.448	2.954
サンプル数	1651	854	728
LR test statistics(chi2)	434.48	275.59	185.64
pseudo R^2	0.1209	0.1486	0.1176
log likelihood	−1579	−789	-696

注)　***は1%水準，**は5%水準，*は10%水準で統計的に有意であることを示す．

4.2　全サンプルおよび賃金制度導入の有無別推定

(5)式の推定結果が表4-1，4-2，4-3に示されている．なお，推定はホワイトカラーとブルーカラーに場合分けを

表 4-2. 労働意欲の上昇確率に関する推定
(成果主義的な賃金制度を導入した企業の従業員サンプル)

	ホワイトカラー	ブルーカラー
被説明変数：*deffort*	係数	係数
①仕事の量	−0.033	−0.081
②仕事の範囲	0.006	−0.105
③自分の裁量に任されている範囲	0.280***	0.069
④労働時間	−0.012	−0.039
⑤仕事の分担・役割	0.441***	0.543***
⑥仕事に対する責任	0.216*	0.290**
⑦仕事の成果	−0.154	−0.138
⑧求められる能力や知識	0.425***	0.128
⑨能力開発の機会	0.312***	0.309***
賃金相対的水準		
下位	−0.234	−0.372
中の下	−0.068	−0.068
中位	0.273*	0.173
中の上	0.320**	0.171
上位	−0.069	0.434*
賃金の絶対的水準	0.108***	0.024
過去1年間に年収増加	0.187*	0.428***
年齢	0.001	−0.003
女性	0.302	0.366
職種　技術職	−0.234**	0.358
営業職	−0.059	
製造職	0.155	0.238
SE・プログラマー職	−0.740**	
保守・サービス職	1.053	0.446
業種　製造業	−0.063	0.735**
所得(相対的水準)に関する情報源		
労働組合	0.217*	−0.011
同僚の口コミ	0.151	0.081
直属の上司	0.508***	0.220
人事担当部門	0.086	0.109
_cut1	3.753	2.796
_cut2	4.807	3.953
サンプル数	706	607
LR test statistics(chi2)	237.970	174.410
Pseudo R^2	0.156	0.133
Log likelihood	−646.031	−569.542

注) ***は1%水準, **は5%水準, *は10%水準で統計的に有意であることを示す.

して行っている. 表 4-1 は制度導入の有無による場合分けをしていないサンプルの結果である. ホワイトカラー, ブルーカラーに共通して「仕事の分担・役割」「仕事に対する責任」「能力開発の機会」が強くなった企業の労働者は意欲が向上しており, 賃金の絶対的水準, 年収の変化なども有意に影響している. 所得の情報源が「労働組合」「直属の上司」であるホワイトカラーの労働者は意欲が向上しているが, ブルーカラーではこれらの影響は全くないことがわかる. 成果主義的賃金制度導入の有無を示すダミー変数は, 統計的には有意な影響を与えていない. つまり, 成果主義的賃金制度の導入そのものが独立で, 労働意欲を高める効果はない.

表 4-2 は成果主義的な賃金制度を導入した従業員サンプルによる結果を, 表 4-3 は制度を導入していない従業員サンプルによる結果をそれぞれ示している. 成果主義的な賃金制度を導入した企業では,「能力開発の機会の増加」が労働意欲の上昇に有意な正の影響をもたらしている. これに対し成果主義的な賃金制度の導入を行っていない企業においては,「能力開発の機会の増加」は労働意欲を高める効果をもたらしていない. 成果と賃金のリンクが大きくなければ, 能力を高める環境整備が労働意欲の向上に結びつかないのは自然である.

成果主義的な賃金制度を導入したサンプルにおいて, ホワイトカラーでは賃金の相対的水準が「中位」「中の上」の労働者の労働意欲が有意に向上しており, ブルーカラーでは「上位」の労働者のみの意欲が向上している.「下位」や「中の下」の労働者にとって成果主義の導入は労働意欲向上には結びついていないことを示唆する結果である.

成果主義的な賃金制度を導入していないサンプルにおいて,「仕事の分担・役割」の明確化は重要な機能条件であり, 表 4-1, 4-2 と比べても制度変更の有無に関わらず, 人事評価において整備されるべき性質のものであることがわかる. また, 成果主義的賃金制度を導入していないサンプルにおけるホワイトカラーでは「労働時間」の増加が意欲低下に有意な影響を与えているのが特徴的である.

相対的賃金水準の効果をみると, 制度の導入を行なった場合とは対照的に「下位」「中の下」の労働者グループは労働意欲が有意に低下していることがわかる.「下位」のグループでは元来労働意欲が低かったためにこのような結果になった可能性もある. これらの結果から賃金水準が異なれば成果主義的な賃金制度導入が労働意欲にもたらす効果は労働者グループごとに異なっており, 成果主義が職場全体の労働意欲を改善できないことが推測される.

以上の結果を用いて労働意欲の変化確率を推定モデルからシミュレーションしたものが表 5 にまとめられている. 労働意欲の変化をシミュレーションの対象にした労働者グループを第 1 列に示した. 労働意欲の変化のシミュレーションに用いた推定モデルの対象となった労働者グループが表頭で示されている.

例えば, ホワイトカラー労働者では, 実際に成果主義的な賃金制度を導入したグループに成果主義的な賃金制度を導入した場合の労働意欲が上昇する予測確率は 41% である. これに対し, 実際に成果主義的な賃金制度を導入した労働者に対し, 労働条件などの変化が実際通りだったが, 成果主義的な賃金制度にならなかったとした場合の労働意欲上昇確率の予測値の平均値は, 38% である. 賃金制度を成果主義に変えなかった労働者に対し, 労働条件の変化はそのままで成果主義的な賃金を導入したとすると,

表 4-3. 労働意欲の上昇確率に関する推定
（成果主義的な賃金制度を導入していない企業の従業員サンプル）

	ホワイトカラー	ブルーカラー
被説明変数：*deffort*	係数	係数
①仕事の量	0.164	0.254
②仕事の範囲	0.241	−0.277
③自分の裁量に任されている範囲	0.187	0.133
④労働時間	−0.438**	−0.107
⑤仕事の分担・役割の明確化	0.703***	0.793***
⑥仕事に対する責任	0.199	0.087
⑦仕事の成果	0.113	0.046
⑧求められる能力や知識	0.118	0.293
⑨能力開発の機会	0.282	−0.261
賃金相対的水準		
下位	−1.678**	1.495
中の下	−0.770*	−0.833*
中位	−0.128	−0.123
中の上	0.397	−0.285
上位	−0.116	−0.545
賃金の絶対的水準	−0.019	0.210
過去1年間に年収増加	0.133	0.055
年齢	−0.004	−0.027
女性	−0.651	−0.357
職種　技術職	−0.145	−0.572
営業職	−0.486	
製造職	−1.251	−0.615
SE・プログラマー職	−0.426	
保守・サービス職		−1.070
業種　製造業	0.100	−0.324
所得(相対的水準)に関する情報源		
労働組合	0.392	0.293
同僚の口コミ	0.244	−0.165
直属の上司	0.023	0.549
人事担当部門	−0.714*	0.473
_cut1	2.720	0.405
_cut2	3.895	1.874
サンプル数	148	121
LR test statistics(chi2)	64.410	45.740
pseudo R^2	0.199	0.176
log likelihood	−129.647	−107.171

注）***は1%水準，**は5%水準，*は10%水準で統計的に有意であることを示す．

労働意欲上昇確率は35%である．しかし，成果主義的な賃金制度を導入しない場合には，労働意欲の上昇確率は37%とより高くなる．ホワイトカラーについては，労働意欲低下確率についても同様の結果が得られている．つまり，実際に成果主義的な賃金制度を導入した企業は，それにともなって働き方についても変更があり，その両者が同時に変化しないと労働意欲の向上に結びつかない．働き方はそのままにして成果主義的な賃金制度を導入するとかえって労働意欲が低下してしまう．

しかし，ブルーカラー労働者については，成果主義的な賃金制度と働き方の関係は補完関係にはない．成果主義的な賃金制度の導入によって，労働意欲が向上する比率が高くなると同時に，意欲が低下する労働者の比率も上昇する．すなわち，ブルーカラー労働者の場合は，労働意欲の二極分化を促進することになる．

4.3 ホワイトカラーの上位・中下位別推定

前節の(5)式の推定結果では，労働者の相対的賃金水準によって制度変更の影響が異なってあらわれることが示された．この節では(5)式をこの賃金水準ごとに上位と下位(中位以下)のグループに分けて(6)式を推定する．推定結果が上位・下位別で表6-1，6-2に示されている．ただし，ここではホワイトカラー労働者のみの結果を示している[5]．

表6-1は成果主義的賃金制度が導入された企業の労働者のみをサンプルにした推定結果である．上位・下位に関わらず「仕事の分担・役割」「能力開発の機会」は意欲向上に有意な影響を与える機能条件である．ここでも下位の労働者グループでは「仕事の成果」が問われるようになると意欲低下に，また「過去1年の年収が増えること」，「求められる能力や知識が増加したこと」が労働意欲向上に有意に影響している．上位グループでは，仕事の裁量に任されている範囲が拡大することが労働意欲の上昇をもたらしている．賃金水準の相対的位置に関する情報源について，上位では「直属の上司」が，下位では「労働組合」が所得の情報源である労働者の意欲が向上しており，グループごとで結果が明瞭となった．

表6-2は成果主義的賃金制度が導入されていない企業の労働者のみをサンプルにした推定結果である．上位のグループでは，仕事の量が増えたことが労働意欲の上昇につながっている．一方，下位のグループでは，仕事の役割・分担の明確化が労働意欲の上昇をもたらしている．また下位では所得の情報源が「人事担当部門」である労働者の労働意欲が低下していることが共通して観察できる．賃金上位の労働者グループにおいては，情報源が労働組合であるものと直属の上

図1. 賃金の相対的位置に関する情報源

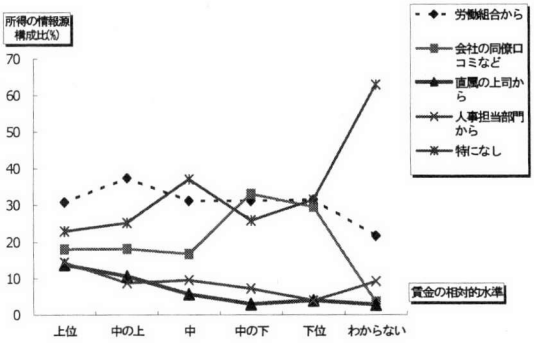

表5. 推定モデルと予測グループ別労働意欲の向上確率のシミュレーション

		意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
	対象グループ 成果主義的制度の導入	導入	非導入	導入	非導入
全サンプル	導入	0.39	0.34	0.27	0.28
	非導入	0.34	0.33	0.31	0.29
ホワイトカラー	導入	0.41	0.38	0.27	0.30
	非導入	0.35	0.37	0.32	0.29
ブルーカラー	導入	0.39	0.36	0.25	0.23
	非導入	0.33	0.29	0.31	0.28
ホワイトカラー上位	導入	0.41	0.35	0.30	0.57
	非導入	0.37	0.35	0.32	0.58
ホワイトカラー中・下位	導入	0.39	0.32	0.31	0.38
	非導入	0.38	0.33	0.33	0.36

注） 網掛けは，意欲向上確率においては，制度導入・非導入のそれぞれの推定モデルを用いた場合に意欲向上確率が高い方を示し，意欲低下確率においては，それが低い方を示している．

表6-1. 賃金上位・下位別労働意欲上昇確率の推定
（ホワイトカラー/成果主義導入グループ/相対的賃金上位・下位別）

被説明変数：*deffort*	賃金上位	賃金下位
	係数	係数
①仕事の量	−0.144	−0.007
②仕事の範囲	−0.090	0.166
③自分の裁量に任されている範囲	0.474***	0.240
④労働時間	−0.120	0.071
⑤仕事の分担・役割	0.501***	0.472***
⑥仕事に対する責任	0.153	0.128
⑦仕事の成果	0.233	−0.403***
⑧求められる能力や知識	0.250	0.675***
⑨能力開発の機会	0.359***	0.342***
賃金の絶対的水準	0.183***	0.092**
過去1年間に年収増加	−0.433**	0.355**
年齢	−0.011	0.005
女性	0.540	0.187
職種　技術職	0.259	−0.363**
職種　営業職	0.532	−0.224
職種　製造職	0.253	−0.279
職種　SE・プログラマー職	0.364	−0.546
職種　保守・サービス職	1.364	
業種　製造業	0.667**	−0.385
所得（相対的水準）に関する情報源		
労働組合	0.163	0.303*
同僚の口コミ	0.367	0.100
直属の上司	0.519*	0.300
人事担当部門	0.138	0.252
_cut1	4.185	3.972
_cut2	5.558	4.945
サンプル数	246	353
LR test satc	111.790	123.08
Pseudo R^2	0.220	0.1600
Log Likelihood	−198.66	−323.1593

注） ***は1%水準，**は5%水準，*は10%水準で統計的に有意であることを示す．

司であるもので労働意欲が向上している．

図1に，労働者の同期の中での賃金の相対的位置づけと，その情報源の関連を図示した．直属の上司から自分の相対的な位置づけを知らされている労働者は，上位のものに多い．賃金制度の導入に伴い成果主義的になった場合でも，上司から正しく情報が伝えられているケースは，成績の上位のものに限られていることが，成果主義のマイナスの影響として現れている可能性がある．

以上の結果を用いて，再び前節と同じく意欲変化確率の予測値を計測しよう．表5に上位と下位の労働者グループを用いた推定モデル別の予測値に基づく変化確率を示した．上位グループでは，成果主義的な賃金制度を導入している労働者に成果主義を導入すると，意欲向上確率が35%から41%に上昇し，低下確率が57%から30%に低下する．成果主義的な賃金制度を導入していない労働者に成果主義を導入すると35%から37%に向上確率が上昇し，低下確率は58%から32%に低下している．下位グループでは成果主義的な賃金制度を導入している労働者に成果主義を導入すると，意欲向上確率が7%上昇し，低下確率が7%減少している．導入していない労働者に成果主義を導入する場合は，向上確率が5%上昇し，低下確率は3%減少している．賃金水準別に推定した場合には，成果主義的賃金制度が導入されていない企業で仮に成果主義的な賃金制度の変更を行った場合でも，ホワイトカラーの労働意欲が全体的に上昇することが観察できる．

以上の結果をまとめると次のようになる．成果主義的賃金制度を導入する場合に必要となる機能条件はホワイトカラーでは労働者の裁量範囲を広くし，能力や知識を幅広く求めることであり，またホワイトカラー・ブルーカラーに共通して仕事の分担・役割を明確にすること，能力開発の機会の確保をすることが労働意欲向上に重要な影響をもつことが指摘できよう．しかしながら，制度変更の影響は労働者の賃金水準によって大きく異なる．特にホワイトカラー下位のグループでは労働組合の賃金情報提供機能が労働意欲に重要な影響をもっていることが指摘できる．

4.4 職種別・職位別・年齢階級別・企業規模別分析

成果主義的賃金制度の導入と労働意欲の変化の関係は，職種別・職位別・年齢別・企業規模別に異なっている可能性がある．そこで，

表 6-2. 賃金上位・下位別労働意欲向上確率の推定
(ホワイトカラー/成果主義非導入グループ/相対的賃金上位・下位別)

被説明変数：*deffort*	賃金上位	賃金下位
	係数	係数
①仕事の量	1.957**	−0.414
②仕事の範囲	−1.131	0.351
③自分の裁量に任されている範囲	0.850	−0.051
④労働時間	−0.387	−0.048
⑤仕事の分担・役割	0.113	0.570**
⑥仕事に対する責任	−1.127	0.570
⑦仕事の成果	−0.051	0.185
⑧求められる能力や知識	−0.218	0.515
⑨能力開発の機会	0.642	0.159
賃金の絶対的水準	−0.141	−0.072
過去1年間に年収増加	0.150	0.202
年齢	0.006	0.017
女性	−1.105	−0.854
職種　技術職	0.695	−0.155
営業職	−1.895	−0.466
製造職		0.257
SE・プログラマー職	0.021	−1.092
保守・サービス職		
業種　製造業	0.499	−0.226
所得(相対的水準)に関する情報源		
労働組合	2.162**	−0.216
同僚の口コミ	0.919	−0.396
直属の上司	2.460*	−1.221
人事担当部門	0.753	−1.705***
_cut1	0.645	3.746
_cut2	2.961	4.823
サンプル数	40	82
LR test satc	32.880	34.22
Pseudo R^2	0.406	0.1901
Log Likelihood	−24.037	−72.8902

注)　***は1%水準，**は5%水準，*は10%水準で統計的に有意であることを示す．

本節では職種別・職位別・年齢別・企業規模別に，成果主義的賃金制度の導入の有無別の推定を行った．その推定結果の詳細は示さないが，定性的な傾向はホワイトカラー，ブルーカラー別の推定結果と変わらない．

労働者グループ別の推定結果を用いて，労働者グループ別に働き方の変化やその他の属性が変化しないという条件のもとで，成果主義的賃金制度の導入ケースと非導入ケースのシミュレーションを行った．シミュレーションは，グループ別に十分なサンプル数が得られるものに限って行っている．

表7の職種別の結果を検討しよう．事務職では，実際に成果主義を導入した職場で，その働き方のままで成果主義的に変更しなかった場合の仮想的な労働意欲の予測値の方が高くなっている．事務職の多くの労働者では，成果主義的賃金制度のもとで意欲が高まるような働き方の変化がなかったと解釈できる．同様に，成果主義的な賃金制度が成功していないケースが多いと解釈できる労働者グループは，製造職の労働者である．成果主義を導入したところでは導入しない方が，逆に成果主義を導入していないところでは導入した方が，労働意欲が高まることが予測される．比較的，成果主義の導入と働き方の変化がうまく対応している職種は，技術職である．

職位別でのシミュレーション結果が，同じ表7に示してある．一般職の労働者グループでは，成果主義を導入しなかった方が労働意欲は高まったと予測される．一方，班長以上の職位にある労働者グループでは，成果主義の導入と同時に働き方もそれに応じて変化しているため，労働意欲が高まっていることがわかる．

年齢階級別にみると，36歳未満の労働者グループでは，成果主義の導入は労働意欲の向上確率を低下させると同時に労働意欲の低下も小さくしていることがわかる(表8)．一方，36歳以上の労働者グループにとって，成果主義の導入は，労働意欲を引き上げたグループが増加した一方で，労働意欲の低下をもたらしたグループも増加させるという二極分化の影響をもたらしている．

最後に，企業規模別のシミュレーションを表9で検討した．企業規模の小さいところでは，成果主義的な賃金制度の導入は，労働意欲の低下をもたらしていることがわかる．このような傾向は，企業規模の大きなところではみられない．つまり，中小企業の多くでは，賃

表 7. 職種・職位別労働意欲向上確率のシミュレーション

		意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
職種・職位	対象グループ 成果主義的制度の導入	導入	非導入	導入	非導入
事務職	導入	0.44	0.52	0.23	0.23
	非導入	0.39	0.39	0.27	0.29
技術職	導入	0.36	0.34	0.29	0.25
	非導入	0.32	0.36	0.33	0.23
製造職	導入	0.40	0.50	0.25	0.22
	非導入	0.38	0.25	0.27	0.34
一般	導入	0.36	0.40	0.31	0.35
	非導入	0.34	0.38	0.35	0.31
一般：ホワイトカラー	導入	0.35	0.46	0.34	0.37
	非導入	0.32	0.41	0.40	0.33
一般を除く職位	導入	0.41	0.35	0.24	0.23
	非導入	0.37	0.29	0.28	0.27
班長・組長・工長・係長クラス	導入	0.38	0.25	0.28	0.34
	非導入	0.30	0.25	0.35	0.34

表 8. 年齢階級別シミュレーション

年齢	対象グループ 成果主義的制度の導入	意欲向上確率推定モデル 導入	意欲向上確率推定モデル 非導入	意欲低下確率推定モデル 導入	意欲低下確率推定モデル 非導入
36 歳未満	導入	0.38	0.40	0.30	0.34
	非導入	0.34	0.36	0.34	0.35
36 歳以上	導入	0.40	0.36	0.24	0.21
	非導入	0.34	0.31	0.29	0.24

金制度の変更は行われたが，それに見合った働き方の変化がないために，かえって労働者の労働意欲を低下させていることがわかる．

5. 成果主義賃金制度に対する労働者の認識

5.1 成果主義賃金制度の認識の決定要因

第 4 節において，成果主義的賃金への変更が，労働者の労働意欲を必ずしも一律に高めるとは限らないことを示した．その理由は，特にブルーカラー労働者において成果主義的賃金制度の導入が労働意欲の向上と低下の 2 極分化をもたらすためであった．ここでは，そのメカニズムをより詳しく分析する．

本稿で用いたアンケート調査では，企業の人事部に成果主義的賃金の導入の有無について質問していることに加えて，各労働者に，過去 3 年間で個人を評価するポイントがどのように変化してきたかを質問で聞いている．そこで，「業績・成果」を重視するようになってきたか，という質問を利用して次の点を明らかにする．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，そして，どのような労働者が「業績・成果」を重視するようになってきたと感じているか，という点である．

表 10 に，ホワイトカラー，ブルーカラー別，賃金制度の変更の有無別に，労働者が最近 3 年間で，個人を評価するポイントのうち「業績・成果」のウェイトが高まったかと感じている程度を被説明変数にした順序プロビット・モデルを推定した結果を示している．

ホワイトカラー，ブルーカラーともに，「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．

5.2 賃金制度，人事制度についての労働者の認識の違いと労働意欲

5.1 節の議論から，成果主義的賃金制度の導入が個々の労働者に正しく認識されていない可能性があることがわかる．また，正しく認識されていたとしても，制度導入による意欲向上は，労働者がその人事評価の結果に納得した上での結果なのかどうかも検討する必要もある．

まず，労働者の人事評価に関する納得の度合いについて，その水準の違いが労働意欲の変化に差異をもたらしているかどうかを 4 節でおこなったシミュレーション分析を用いて明らかにしよう．アンケートでは，労働者が自身の納得の度合いを 100 点満点で評価している．これを 70 点未満，70 点以上 80 点未満，80 点以上の三つのグループに分けて，表 11 にそれぞれの結果を求めた．

70 点未満のグループでは，実際に制度を導入している労働者に制度の導入を行なうと，制度を導入していない労働者グループに比べ意欲向上確率の予測値は低下し，低下確率の予測値は上昇している．70 点以上 80 点未満のサンプルでは，4.2 節のホワイトカラーの分析結果と同じ傾向がみられ，働き方の変更を伴うように制度が導入されなければ，労働者の意欲は向上しないことがわかる．80 点以上のサンプルでは，労働意欲向上確率が高まると同時に，意欲低下確率も高まるという労働者の二極分化の傾向がみられる．評価には比較的納得している場合でも，制度の導入は必ずしも労働者全体の意欲を高めることに繋がっていない．

上の結果をより詳しく検討するために，労働者の人事評価のあり方についての労働者個人の受け止め方の違いが労働意欲に差異をもたらしているかどうかを分析する．従業員対象アンケートの「現在の人事評価のあり方についてどう思うか」という質問項目を用いて，評価方法に肯定的なグループと否定的なグループに分割し，グループ間の労働意欲向上(低下)確率の違いを表 12 にまとめた．

「①明確な基準がない」という点について，「そう思わない」と答えた労働者(評価方法に肯定的な)グループの結果を見ると，制度の導入は意欲向上確率を上昇させ，低下確率を低下させることがわかる．これに対して，「そう思う」と答えた労働者(評価方法に否定的な)グループは意欲向上確率を上昇させるが，同時に低下確率も高まるという二極分化の結果が得られる．「④職場ごとに評価基準がバラバラである」，「⑤評価結果が処遇に結びついていない」という点についても同様な傾向がみられる．

また，「②仕事の成果が評価に反映されていない」という点について，「そう思わない」と答えた労働者グループの結果を見ると，実際に成果主義的な賃金制度を導入したグループに成果主義的な賃金制度を導入した場合の労働意欲向上確率の予測値(47%)は，成果主義的な賃金制度にならなかったとした場合の予測値(38%)よりも高い．賃金制度を成果主義に変えなかった労働者に対し，労働条件の変化はそのままで成果主義的な賃金を導入した労働意欲向上確率

表 9. 企業規模別シミュレーション

企業規模		意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
	対象グループ 成果主義的制度の導入	導入	非導入	導入	非導入
正社員 1000 人未満	導入	0.29	0.45	0.34	0.31
	非導入	0.30	0.37	0.33	0.30
1000 人以上	導入	0.40	0.32	0.26	0.30
	非導入	0.34	0.33	0.32	0.29
正社員 3000 人未満	導入	0.28	0.35	0.31	0.36
	非導入	0.30	0.33	0.28	0.35
3000 人以上	導入	0.41	0.36	0.26	0.23
	非導入	0.35	0.33	0.32	0.25
正社員 1 万人未満	導入	0.34	0.37	0.30	0.30
	非導入	0.34	0.32	0.30	0.33
正社員 1 万人以上	導入	0.42	0.22	0.25	0.37
	非導入	0.36	0.36	0.29	0.19

表 10. 個人を評価するポイントの変化：「業績・成果」

被説明変数： 個人を評価するポイントの変化「業績・成果」	ホワイトカラー	ブルーカラー
賃金相対的水準　下位	−0.280	−0.128
中の下	0.115	−0.041
中位	0.190	0.257*
中の上	0.343**	0.388**
上位	0.558**	0.364
成果主義的賃金制度への変更あり	0.155	−0.152
賃金水準	0.137***	0.137***
過去 1 年の年収増加	0.255**	0.234**
年齢	0.004	−0.003
女性	−0.177	−0.465
大卒・大学院卒	0.205*	
組合役員	−0.121	0.061
職種		
技術職	0.001	0.908
営業職	−0.149	
製造職	0.171	0.513
SE・プログラマー職	−0.118	
保守・サービス職	−0.309	0.834
業種　製造業	−0.278*	0.210
所得(相対的水準)に関する情報源	0.092	0.093
労働組合		
同僚の口コミ	−0.165	0.257
直属の上司	0.284	0.384
人事担当部門	0.168	−0.054
_cut1	−0.828	−0.383
_cut2	0.376	0.979
サンプル数	860	736
尤度比検定統計量	114.790	61.810
Pseudo R^2	0.109	0.063
Log likelihood	−467.543	−458.964

注)　***は 1% 水準, **は 5% 水準, *は 10% 水準で統計的に有意であることを示す.

(43%)は，成果主義を導入しない場合の向上確率(46%)とより小さい．この結果は 4.2 節でのホワイトカラーに関する分析結果と同じ傾向であり，成果がきちんと評価されていると認識している労働者でも，働き方の変化が伴わなければ労働意欲の向上に結びつかないことを示唆している．「そう思う」と答えた労働者グループは意欲向上確率を上昇させるが，同時に低下確率も高まるという結果が得られる．人事評価のあり方について労働者側の受け止め方が異なると，制度変更は必ずしも企業全体の労働意欲を向上させないという結果が示唆される．

同様の分析を「人事評価に関する情報をきちんと知らされているか」という質問項目に対して適用すると表 13 の結果が得られた．人事評価の際に「評価基準・評価要素」がきちんと知らされている労働者とそうでない労働者とでは，成果主義の導入による労働意欲の変化に明らかに違いがみられる．知らされている労働者は，制度の導入によって意欲向上確率が上昇し，同時に低下確率が減少する．これと対照的に，知らされていない労働者は意欲向上確率が低下し，同時に低下確率が上昇する．表 12 の①の結果では，評価の明確な基準があると思っているか否かに関わらず，成果主義の導入は向上確率を上昇させる結果を示していたが，労働者全体の意欲を高めるためには，明確な基準を設けることはもちろんのこと，その内容をきちんと労働者に知らせることが重要であると解釈できる．

最後に，5.1 節での「業績・成果が重視されるようになったか」という質問項目について，重視されるようになったと感じているグループと重視されなくなった(または，どちらともいえない)と感じているグループにサンプルを分割して，ホワイトカラーについて同様の分析をおこなった結果が表 14 である．

「重視されるようになった」と感じているグループでは，実際に制度が導入されている労働者に制度を導入すると，意欲向上確率は大幅に上昇し，低下確率も大幅に減少することがわかる．これに対して，「重視されなくなった」グループでは，実際に制度が導入されている労働者の意欲向上確率はほとんど変化しない．また，実際には制度が導入されていない労働者の意欲向上確率は，制度の導入によって低下する．明

表 11. 労働意欲向上確率のシミュレーション
（人事評価の納得の度合い）

人事評価の納得の度合い	対象グループの成果主義の導入	意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
		導入	非導入	導入	非導入
70 点未満	導入	0.31	0.35	0.40	0.37
	非導入	0.29	0.29	0.43	0.40
70 点以上 80 点未満	導入	0.40	0.21	0.25	0.49
	非導入	0.35	0.37	0.31	0.29
80 点以上	導入	0.44	0.43	0.19	0.16
	非導入	0.37	0.35	0.25	0.18

らかに，労働者が受け止めている制度変更についての認識の差異は，労働者の意欲変化に違いをもたらしている．

以上の議論から，制度に関して労働者の認識の違いは労働意欲の変化に差異をもたらすことがわかる．特に，現行の人事評価のあり方について，否定的な考えを持つ労働者は，制度の導入によって意欲低下の確率が高まるという結果が得られる．さらに，その評価基準や要素がきちんと労働者に知らされていない場合には，制度の導入は労働意欲に対して悪い影響しかもたらさない．労働者全体の労働意欲を高めるためには，評価基準を明確にし，かつ労働者にそれを知らせること，さらに制度がどのように変更されたのかをきちんと労働者に認識させることが重要であると結論できる．

6. おわりに

本論文では，成果主義型の賃金制度への変更が労働者の労働意欲にどのような影響を与えるかについて，計量経済学的な分析を行った．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い．しかし，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は労働意欲の向上がみられる．ホワイトカラーにおいて賃金水準が同期と比べて高いと考えられている労働者は上司から情報をもらうことで労働意欲が向上しており，賃金水準が低い労働者は労働組合から情報をもらうことで労働意欲を向上させている．また，賃金水準が高い労働者や賃金引き上げが行われた労働者の労働意欲は高まっている．さらに，企業が成果主義的に賃金制度を変更したことと労働者が賃金制度は成果主義的なものになったと感じることはほとんど無関係である．多くの労働者は，自分の賃金が高くなっている場合に成果主義的な賃金制度になったと感じている．

本稿の分析結果は，成果主義的な賃金制度を導入する際に有益な含意をもたらしている．成果をより重視する賃金制度に変更する場合に，労働意欲を高めるために必要な働き方の変化が重要である．具体的には，「仕事の分担や役割を明確化すること」，「仕事に対する責任を重くすること」，「能力開発の機会を増やすこと」の 3 つがホワイトカラーとブルーカラー共通に必要な変化である．ホワイトカラーについては，「仕事の裁量の程度が大きくなること」も労働意欲を高めることにつながる．労働時間の増加は，成果主義でない場合には，マイナスの要因であったが，成果主義的賃金のもとでは無関係になる．成果主義を導入した場合は，その情報公開も重要になる．上司からの情報提供は，上位のものに有効であり，下位のものには，労働組合からの情報提供機能が重要である．

本分析によるシミュレーションによれば，成果主義の導入は一般従業員，製造職種，中小企業においては，成果主

表 12. 労働意欲向上確率のシミュレーション
（人事評価のあり方についての労働者の受け止め方）

人事評価のあり方	労働者の受け止め方	対象グループの成果主義の導入	意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
			導入	非導入	導入	非導入
①明確な基準がない	そう思わない	導入	0.47	0.44	0.16	0.23
		非導入	0.38	0.35	0.23	0.27
	そう思う	導入	0.37	0.31	0.31	0.31
		非導入	0.33	0.32	0.35	0.30
②仕事の成果が評価に反映されていない	そう思わない	導入	0.47	0.41	0.17	0.24
		非導入	0.43	0.46	0.20	0.19
	そう思う	導入	0.32	0.27	0.37	0.35
		非導入	0.28	0.22	0.42	0.38
③がんばった人もがんばらなかった人も評価結果が同じ	そう思わない	導入	0.45	0.33	0.20	0.26
		非導入	0.40	0.37	0.23	0.22
	そう思う	導入	0.31	0.38	0.36	0.30
		非導入	0.30	0.28	0.38	0.38
④職場ごとに評価基準がバラバラである	そう思わない	導入	0.48	0.42	0.16	0.26
		非導入	0.45	0.41	0.19	0.22
	そう思う	導入	0.37	0.36	0.30	0.27
		非導入	0.32	0.31	0.35	0.31
⑤評価結果が処遇に結びついていない	そう思わない	導入	0.47	0.45	0.18	0.20
		非導入	0.42	0.42	0.21	0.22
	そう思う	導入	0.32	0.27	0.36	0.34
		非導入	0.28	0.23	0.40	0.38

表 13. 労働意欲向上確率のシミュレーション
（人事評価に関する情報）

人事評価に関する情報：評価基準・評価要素	対象グループの成果主義の導入	意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
		導入	非導入	導入	非導入
知らされている	導入	0.34	0.29	0.33	0.44
	非導入	0.31	0.31	0.36	0.41
知らされていない	導入	0.44	0.47	0.22	0.14
	非導入	0.35	0.35	0.29	0.19

表 14. 労働意欲の向上確率シミュレーション
（ホワイトカラーのみ，業績・成果の重視）

業績・成果の重視	対象グループの成果主義の導入	意欲向上確率推定モデル		意欲低下確率推定モデル	
		導入	非導入	導入	非導入
重視されるようになった	導入	0.46	0.18	0.29	0.57
	非導入	0.44	0.23	0.31	0.43
重視されなくなった，どちらともいえない	導入	0.39	0.39	0.27	0.29
	非導入	0.36	0.42	0.29	0.25

義的賃金制度に見合った働き方の変化がなかったために，従業員の労働意欲を低下させる要因となっていたことが判明した．しかし，職位の高い従業員，大企業従業員，技術職従業員については成果主義の導入と同時に働き方もそれに見合ったケースが多く，労働意欲の向上につながっている．

（大阪大学社会経済研究所・富山大学経済学部）

注

＊　本稿の作成にあたって一橋大学経済研究所，関西労働研究会におけるセミナー参加者から多くの有益なコメントを頂いた．また，中部産政研にはデータの使用を許可して頂いた．本研究は，文部科学省科学研究費助成金（特定領域研究(B)(2)12124207，基盤研究(C)(2)14530109）から研究助成を受けた．記して感謝したい．

1)　成果主義的な賃金制度に変えた場合には，同時に権限委譲が行われているという指摘は Prendergast (2002) でもなされている．Prendergast は，成果主義的な賃金が採用されているのは，成果の不確実性が高い職場であることを様々な実証結果から指摘している．不確実性が高い職場で成果主義的な賃金制度が採用されるのは，リスクとインセンティブのトレードオフに反するように見える．Prendergast は，この点を不確実性が高い場合には，しばしば最適な仕事のやり方も上司によく分からない場合が多く，この場合には権限を委譲して仕事の投入に応じた賃金ではなく，成果に応じた賃金が望ましくなることを示している．

2)　標準的な契約理論のモデルについては，Milgrom and Roberts (1992) を参照．

3)　この職場に関するアンケートの詳細については，中部産政研 (2001) を参照．また，本データを用いて労働意欲と企業成長に焦点をあてた研究に太田・大竹 (2003) がある．

4)　玄田・神林・篠崎 (1999, 2001) のサンプルでは，成果主義的賃金の導入は労働意欲が低下している企業の方が多かった．

5)　ブルーカラーについては，賃金の上位・下位別の推定は，変数のばらつきが小さいため推定が不可能であった．

参考文献

太田聰一・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』，第 67 号，財務省総合政策研究所編，2003 年 1 月，pp. 4-34，(共著)．

玄田有史・神林龍・篠崎武久 (1999)「成果主義の職場へのインパクト」，社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーション』社会経済生産性本部生産性労働情報センター．

玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001)「成果主義と能力開発」『組織科学』，Vol. 34, No. 3, pp 18-31.

都留康・守島基博・奥西好夫 (1999)「日本企業の人事制度――インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』Vol. 50, No. 3, pp. 259-283.

中部産政研 (2001)『職場の活性化にむけた第一線管理・監督者の役割』，中部産政研．

守島基博 (1999a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会経済研究』第 50 巻，第 3 号，pp. 81-100.

守島基博 (1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第 474 号．

Milgrom, Paul and John Roberts (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall.

Prendergast, Canice (2002) "The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives," *Journal of Political Economy*, Vol. 110, No. 5, pp. 1071-1102.