

自動車販売会社のインセンティブ・メカニズムとその改革*

——客観的成果指標を含む人事データによる実証分析——

都 留 康

本稿の目的は、自動車販売会社 A 社の事例を取り上げて、職能資格制度に基づく人事制度から成果主義的人事制度への変化の内容とその経済的帰結を分析することにある。分析の結果、以下の点が明らかとなった。

A 社は、人件費の変動費化の推進、ならびに年齢・勤続に応じた処遇から成果に応じた処遇と成果責任の明確化という理念に基づき、2000 年に人事制度を抜本的に改定した。その内容は以下の 3 点からなっていた。①職能資格制度の廃止と「職務ベース」システムの導入、とりわけバンドと職務ステージの組み合わせによる賃金制度への変更、②基本給に積み上げる形の単純な業績給からドロー・ライン(基本給とみなし時間外手当の合計値)まではいっさい業績給のでない仕組みへの変更、③保有能力と個人業績を総合的に評価していた人事考課制度から個人業績特化型の人事考課制度への変更、ならびに業績考課結果による職務ステージの決定、がそれである。

そうした人事制度改革は以下のような帰結を伴った。①人事制度改革の前後で、特に 40 歳未満層での賃金格差の拡大が顕著になっている。②制度改革前後での販売台数(客観的業績指標)の変化をみると、新車に関しては約 24%、中古車に関して約 12% 販売台数が増加している。③ドロー方式業績給の導入は、新車営業スタッフの生産性を向上させているが、中古車営業スタッフの生産性を必ずしも向上させていない。④業績考課の推移をみると、下位の職務ステージでは上位の考課結果がつきやすく、上位の職務ステージでは下位の考課結果が相対的に多い、というパターンが認められる。

以上より、A 社の人事制度改革は、全般的にみればその目的の少なからぬ部分を実現させた一方で、第 1 に生産性向上は新車営業スタッフに限られる、第 2 にドロー・ラインの高まりによる販売台数への負の影響が一部認められるなど、功罪半ばすると結論することができる。

1. はじめに

日本の大企業では、1990 年代後半以降、それまで人事制度の骨格を形成してきた職能資格制度の採用率が減り、職務等級制度や役割等級制度などの新たな人事制度が台頭してきた。また、社員個人の賃金をより短期の人事評価結果にリンクさせようとする動きも盛んになってきた(都留・阿部・久保(2005))。最近、こうした成果主義的人事制度に対する賛否両論の応酬が激しい(柳下(2003)、高橋(2004)、中村(2006)など)。だが、人事データに基づく成果主義賃金の厳密な分析は少ない。しかも、欧米で試みられているような客観的成果指標を用いた定量分析は、わが国では皆無である。

この論文の目的は、ある自動車販売会社の人事データ、とくに営業スタッフの個人別販売台数という客観的成果指標を用いて、業績連動型の報酬制度を導入・強化すると、社員の生産性がどのように変化するかを明らかにすることである。

この論文では、以下の順序で考察を深めていく。

まず第 2 節では、営業職社員の報酬構造や生産性の分析のために必要な先行研究を吟味する。第 3 節では、分析対象である A 社における事業・財務構造と業務遂行プロセスの特徴を抽出し、人事制度改革に至る財務的・業務的背景を浮き彫りにする。第 4 節では、A 社が 2000 年に実施した人事制度改革の内容を、社員格付制度、業績給制度、および人事考課に焦点を絞って解説する。第 5 節では、そうした人事制度改革が企業内の賃金構造や個人の生産性をどう変えたのかを分析する。第 6 節では、全体の結果をとりまとめ、その含意を明らかにする。

2. 営業職の経済分析——既存研究からの知見

営業職社員の賃金決定や生産性などの諸問題を分析するためには、2 つの分野の先行研究を参照しなければならない。ひとつは経済学におけるエージェンシー理論であり、いまひとつは経営学における営業職の報酬システム分析である。両者ともに膨大な文献の山を築いているが、ここでは自動車販売会社の営業スタッフを対象とする本稿の分析に必要な限

りで、代表的な論考のみを取り上げることにはしたい。

2.1 エージェンシー理論

営業職に限らず、およそ業績給や成果主義的人事制度の分析枠組みを与えているものは、現在のところ経済学のエージェンシー理論である(Milgrom and Roberts(1992), Gibbons(1997), Baron and Kreps(1999), Prendergast(1999))。エージェンシー理論とは、プリンシパルである使用者がエージェントである従業員を雇用する場合、契約の不完備性と情報の非対称性に伴って発生する諸問題を分析する分野である。

一般に、企業と従業員との間には潜在的な利害対立があり、従業員は企業が望む行動をとるとは限らない(エージェンシー関係)。しかも、従業員の行動を企業は完全には監視できず(情報の非対称性)、従業員がとるべき行動のすべてを事前に雇用契約に書き込むことはできない(契約の不完備性)。こうしたエージェンシー問題に対処するために、報酬スキームをどう構成するかが問題となってくる。いいかえると、エージェントをしてプリンシパルの利害に沿うような行動をとらせるための賃金契約のあり方が重要となる。

Gibbons(1997: 3-4)に基づき、賃金契約に関するエージェンシー理論の基本論理を要約しておこう。個人の賃金 w が、固定給部分 α と(成果指標 Z により変化する)変動給部分とにより構成され、報酬が以下のような Z に関する線形関数で表現できるとする。

$$w = \alpha + \beta Z$$

ここで β はインセンティブ強度である。この場合、適当な仮定¹⁾のもとで最適なインセンティブ強度は、従業員のリスク回避度と努力の限界費用、および成果の誤差分散の減少関数として表現される。従業員のリスク回避度がゼロであれば β は1となり、最適努力水準が達成できる。けれども、通常、従業員のリスク回避度はゼロではないから、 β は1よりも小さくなる(リスクとインセンティブのトレードオフ)。

もっとも、Prendergast(1999)によれば、前述のような従業員のリスク回避度などの効果をも考慮した、最適賃金契約が実際に観察されるか否かの実証分析はほとんど存在しない。存在するのは、賃金を成果に連動させると個人業績が高まるという関係があるか否かの実証分析である。Lazear(2000), Paarsh and Shearer(1999)(2000)などは、成果給

(出来高給)の導入が従業員の努力促進効果をもつことを明らかにしている。その最大の貢献は、企業の人事データを用いて、成果給の導入により従業員個人の生産性(出来高)が高まることを実証したことである。

しかし、Lazear(2000)において、賃金を成果に連動させると生産性が高まるのは、実は成果給の選別効果(外部労働市場の十全な作用を前提にして、優秀な人材を集め優秀でない人が退職するなどにより結果的に生産性が高まること)の影響が大きい。けれども、こうした意味での選別効果は、新卒を一括採用し、社員を長期雇用する内部労働市場の確立した日本の大企業には当てはまりにくい。

また、既存研究のより大きな問題は、客観的成果指標が利用可能であるという意味であまりにも単純な職種(ガラス取り付け工や植木労働者など)の分析になっている点である。「端的に言ってほとんどの人はこうした種類の職では働いていない」(Prendergast(1999): 57)。そこで、単純職種ではない、ホワイトカラー職における成果給導入の効果の分析が必要となる。

2.2 営業職の報酬システム

ホワイトカラーに近い職種として重要なのは営業職である。欧米ではマーケティング研究者が、エージェンシー理論の枠組みを使って営業職の報酬システムに関する分析を行っている。代表的な研究としては、Basu, Srinivasan, and Staelin(1985), Coughlan and Narasimhan(1992), Mishra, Coughlan, and Narasimhan(2003)などが挙げられる。ここでは、営業職社員の売上高が当該社員の努力だけではなく、販売環境における不確実性にも依存する状況のもとで、営業職社員の努力水準の変化を考慮に入れながら、企業が利潤最大化する報酬システム(固定給と業績給の構成比)を決めるというモデルが構成されている。そして、企業別データを用いてモデルの予測するような関係、たとえば販売完了までに必要な電話回数(販売努力の分散)が増えれば総報酬に占める業績給の比率が高まるという関係などが見出されている。

しかしながら、営業職社員の実証分析において、Lazear(2000)らが行った報酬システムと出来高(売上高)との関係の分析は、管見の限りでは行われていない。この点は残念である。なぜなら、営業職は、個人別売上高という成果指標が利用可能であり、な

おかつガラス取り付け工に比べより複雑な課業を果たしているからである。

この点に関連して興味深い研究は Oyer(1998)である。Oyer は、営業職に販売目標が課せられ、その目標を達成するとコミッションが通増するような非線形の報酬関数があるとき、営業職社員は評価期間(特にその期末)に対応した行動をとることを明らかにしている。すなわち、顧客の購入時点を人為的に動かす、努力水準を時間的に変化させる、などのビヘイビアがそれである。この結果、評価期間の前半の成績状況に応じて、販売を次期に延期したり(ブッシュ・アウト)、今期末に間に合わせる(ブル・イン)という現象が現れる。Oyer(1998)は、産業別データに基づき会計年度に対応する季節変動の存在を確認することにより、この現象を間接的に実証している。

これに対し、Ash(1990)は、合衆国海軍の新人リクルーターの個人別データを用いて、類似の現象をより直接的に検証している。すなわち、新人獲得数は、目標値の評価期間の期末に向けて増大し、その期間が終わると急落する。そしてこのパターンは、リクルーターの勤続年数の長さも考慮に入れてもなおみられる。つまり、リクルーターの生産性が離散的に変動するのは、評価期間の設定に応じて努力水準を時間的に変化させる結果であることを Ash は示している。

2.3 既存研究の含意と課題設定

以上のように、先行研究では、成果給(出来高給)の導入が社員個人の生産性を高めることを明らかにしている。しかし、その分析対象は単純職種であって、生産性上昇の少なからぬ部分が、既存社員の努力促進効果ではなく外部労働市場を通じた選別効果による。

以下では、自動車販売会社における営業スタッフという、単純な職種ではなく、しかも社員個人の販売台数という客観的成果指標が利用可能な職種を分析対象とする。そして、長期雇用慣行をもつ内部労働市場において成果給を導入すると現存社員の行動をどう変化させるかという問題を分析する。いいかえると、優秀な社員や優秀でない人の行動に成果主義的賃金制度の導入・強化がどのようなインパクトを与えるかという、現代日本企業の人事制度の運用にとって切実な問題を分析することにしたい。

3. A 社における事業・財務構造と業務遂行プロセス

従来の人事経済学では、分析対象となる企業の事業構造の説明はあっても、その財務構造や現実の業務遂行プロセスの分析を行うことは少なかった。その理由は定かではないが、おそらくは経済学の適用範囲の限定や「データをして語らしめる」という方法のゆえであろう。しかし、人事制度や報酬システムの改革が当該企業の事業内容そのものと密接に関連している以上、わたくしは財務構造や業務遂行プロセスの分析は不可欠であると考える。

3.1 事業構造と財務構造

事業構造と対メーカー契約関係 A 社は、自動車の販売、修理およびリース・レンタルなどを主たる事業内容とする企業である。社員数は、2004 年において約 2300 名(本体)である。3 つの主たる事業部門は、①メーカー X 社新車の販売・リース、中古車の販売、自動車整備、自動車部品・用品の販売、②携帯端末の販売、③損害保険・生命保険代理業、である。後述するように、A 社はメーカー X 社の新車販売では全国でもトップクラスであるが、携帯端末の販売においても X 社系販社で上位であり、損害保険の代理店としても契約件数が多い。このように、自動車販売会社としては事業が多角化しているところが A 社の特徴である。

よく知られているように、日本の自動車流通の構造的特徴は、メーカーが取扱車種に応じて複数の販売チャンネルを構築しているところにある。たとえば、トヨタの場合、①トヨタ店(50 社)、②トヨペット店(52 社)、③カローラ店(74 社)、④ネット店(118 社)という 4 チャンネルを有し、合計 294 の販社を擁する。日産は、ブルーステージ(72 社)、レッドステージ(79 社)の 2 チャンネル、151 販社を擁する。ホンダは、①ベルノ(75 社)、②クリオ(80 社)、③プリモ(863 社)の 3 チャンネル²⁾、1018 販社を擁する。A 社は、そうした多数の販社の中で企業規模が大きいディーラーのひとつである。

A 社では、1~12 月の年間契約台数を前年の 11~12 月にメーカーと交渉する。しかし、この年間契約台数は実はあまり意味がない。重要なのは 3 ヶ月タームで来るメーカー要請台数である。新車、中古車、サービスの 3 事項につき、メーカーから要請が来て、その目標値を交渉する。これは年間契約台数とはまったく無関係である。むしろ、メーカー要請

表1. 全国ディーラーとの対比におけるA社の財務構造

(単位: 百万円, %)

	1995年度		2000年度		2004年度	
	全国平均	A社	全国平均	A社	全国平均	A社
売上高	8,252	129,724	8,422	137,453	9,679	139,839
売上総利益	1,279	20,437	1,368	20,716	1,508	19,420
収入手数料	453	9,410	442	9,570	527	9,899
営業費計	1,603	28,096	1,679	27,800	1,890	26,898
一般管理費	1,298	21,456	1,325	20,165	1,478	18,786
うち人件費	868	14,949	867	13,740	941	12,180
	(54.1)	(53.2)	(51.6)	(49.4)	(49.8)	(45.3)
販売費	306	6,640	354	7,635	411	8,112
営業利益	122	1,477	129	2,256	145	2,399
経常利益	73	1,173	109	1,986	133	2,320

注) 全国ディーラーの集計企業数は、1852社(1995年度)、1628社(2000年度)、1395社(2004年度)である。また、カッコ内の数値は、販売費・一般管理費の合計を100%としたときの割合である。

出所) 自販連「自動車ディーラー経営状況調査」各年、およびA社内部資料。

台数に対する販売台数の積み上げが、その年の総計実販売台数となる。その達成度合いにより、店長のインセンティブ旅行などがメーカーから提供される。A社の場合、メーカーの要請販売台数と自社の販売可能台数をめぐっては真剣に交渉するという。ディーラーによっては、メーカーの要請を鵜呑みにする企業もあるが、A社は交渉した結果の数字は必ず守るという姿勢である³⁾。

財務構造の特徴 表1にみるように、A社の売上高などの数字は、2004年度において、売上高約1400億円、営業利益約24億円である。この表には示していないが、A社の新車販売台数は約4万台、中古車小売販売台数は約1.6万台である。10年前の1995年度と比べると、売上高は約1300億円から約1400億円へと100億円の増加、営業利益は約15億円から約24億円へと9億円の増加であるが、新車販売台数は約4.5万台から約4万台へ5000台ほど減少している。中古車販売台数はほぼ横ばいである。

A社の財務構造の特徴は、一言でいえば、「たくさん稼いで、たくさん使う」(ある経営幹部の言葉)ということである。つまり、売上総利益と手数料収入(メーカーが出す販売報奨金など)が多く、販売費・一般管理費も多い。この点を2004年度のA社損益計算書で確認すると、売上総利益と収入手数料の合計は300億円近くもあるのに、これを270億円近い販売費・一般管理費が費消するため、営業利益が24億円程度しか残らないという事実として確認できる。

ところで、因果関係は存在しないが、営業利益24億円は、販売報奨金20～30億円にほぼ近い数字であることは注目される。つまり、市場競争の激化のゆえに薄い営業利益を多少なりとも販売報奨金が補っているといえよう(塩地(2002): 26-31)。

しかし、表は示さないが、メーカーより支給される新車の販売報奨金に関しては、1997年度の34億円から2004年度の15億円へと大幅に低下している。これに対し、携帯端末の販売報奨金は10億円から15億円へと増加し、2000年度を境に、車両手数料とはほぼ同等額になっている。

販売報奨金、販売諸手数料、保険手数料などを含む収入手数料全体としてみると、1995年度から2004年度にかけて、ほぼ100億円未満程度(売上比7%程度)で安定している。したがって、先にみたように、過去10年間に販売報奨金の構成比が新車から通信へとシフトしているのがA社の大きな特徴といえる。また、保険手数料が漸増傾向にあるのも特徴である。こうした各種手数料収入の存在と、それらの利益貢献における重要性が、営業スタッフの課業の複数性(自動車、携帯端末、保険の販売)の根拠となっている。

人件費の推移 一般に、長期雇用慣行と高い基本給比率をもつ日本の自動車販売会社の人件費割合は高い。表1を再びみると、自販連データによる全国ディーラーの人件費は平均で販売費・一般管理費の50%程度である。A社もその例外ではない。販売費・一般管理費に占める人件費の割合は、50%近傍である(なお、以上は、全国データとの比較のためサービス部門社員に対する「支払工賃」を含まない数字である)。

しかし、表2にみるように、A社の販売費・一般管理費(支払工賃を含む)に占める人件費⁴⁾の割合の推移は、1995年度に56.4%であったものが2004年度に54.2%にまで漸次低下している。また、給料と賞与だけに注目すると、1995年度に構成比46.9%であったものが、2004年度には43.9%に低下している。この低下は主として自然減による社員数の減少(1990年代半ばの2600人から2004年の2250人へ)に伴うものであり、本稿の主題である2000年人

表 2. A 社における人件費等(支払工賃含む)関連費目の推移

(単位: 百万円, %)

	1995 年度		2000 年度		2004 年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
販売費・一般管理費計	30,170	100.0	32,378	100.0	32,137	100.0
人件費計	17,001	56.4	18,317	56.6	17,418	54.2
うち給料	10,671	35.4	10,486	32.4	10,473	32.6
うち賞与	3,471	11.5	4,285	13.2	3,634	11.3
販売費計	6,640	22.0	7,635	23.6	8,112	25.2
うちセールスコミッション	817	2.7	1,291	4.0	1,003	3.1
うちコンテスト諸掛	498	1.7	298	0.9	233	0.7

注) 本表における販売費・一般管理費には、サービス部門社員に対する給与、賞与、退職金、福利費(A社概念では支払工賃)を含む。なお、構成比は、販売費・一般管理費(支払工賃含む)の合計を100%としたときの割合である。

事制度改革のゆえではない。

いいかえると、A社人事制度改革の目的は、短期的視点からの人件費削減であったわけではない。会計的視点からさしあたりこういことができる。実際、改革前後の1999年度と2001年度では、人件費割合は、表示しないが56.6%と56.2%であり、ほとんど変化はないのである。

なお、人件費の項目ではないが、営業スタッフの所得の重要な源泉であるセールス・コミッション(業績給)の動向をみておこう(表2)。1990年代を通じて、セールス・コミッションは8億円台で推移していた。これが、人事制度改革が実施された2000年には13億円へと跳ね上がっている。このことは後にみるドロー方式と呼ばれる新業績給制度導入の影響である⁵⁾。

3.2 経営目標のブレークダウンと店舗レベルでの業務遂行

営業部・店舗の構造 A社はそのテリトリーを7つの地域に分け、各地域を統括する7つの営業部を設けている。指揮命令の系統は、営業本部長・各営業部長・各店長となっている。各営業部は、その傘下に7から11の店舗を擁する。そして、各店舗には新車販売課、中古車販売課、サービス課があり、職制ラインは、販売系では課長、営業スタッフであり、サービス系では、課長、アドバイザー(サービスの受付・引き渡し担当)、エンジニア・リーダー(修理の統括)、エンジニアである。店舗の社員数はその店舗の販売規模に応じて、最小13名～最大39名程度となっている。

業務遂行プロセス メーカーとディーラーとの間に

年ベースの「年間契約台数」と3か月ベースの「メーカー要請台数」という2つの目標数値があることはすでに述べた。これに対応して、各店舗レベルでも年間の予算値と毎月の目標値という2つの数値がある。前者は3月の終わりに年目標として提示され、それが月割りされて部門別の予算となる。後者は前月の月末に開催される営業会議ですべての商品の目標値が書類の形で手渡される。毎月の目標値は、予算値と同等またはそれ

以上であるから、毎月の目標値を達成すれば、年予算は必ず達成されるという関係にある。課長以上は予算値が達成できたか否かで業績給が支給される。営業スタッフの業績給は、予算とは無関係に販売実績がドロー・ライン(後述)を超えたか否かで決まる(後出4.2節を参照)。

店舗の新車、中古車、サービスの各課では、毎月の目標値が明確になった時点でそれぞれの目標値を踏まえ、メインの商品については週間あるいはデイリー・ペースで進捗管理する。サービスについても、けっして在庫待ちの姿勢ではなく、営業スタッフやアドバイザーが在庫予約を取るという攻めの姿勢となっている。

店舗に対しては車種別に販売目標が来るが、最終的には車種にこだわらず何台売ったかが問題である。月ベースでは、A社の最大店舗の場合80～90台が目標である。それを過去の販売実績を考慮して営業スタッフ個人に割り振る。その進捗を管理するのが課長の仕事である。具体的には、「ホット」と呼ばれる商談が各営業スタッフに週間どの程度入っているのか、何台売れそうなのかを課長は毎日把握している。そのために、車種や台数のわかる管理ボードを設置して進捗を管理する。そして課長の仕事ぶりに応じて店長は課長を指導するが、営業スタッフへの直接的指示は行わないのが普通である。以上が店舗レベルでの業務とその進捗管理の概要である⁶⁾。

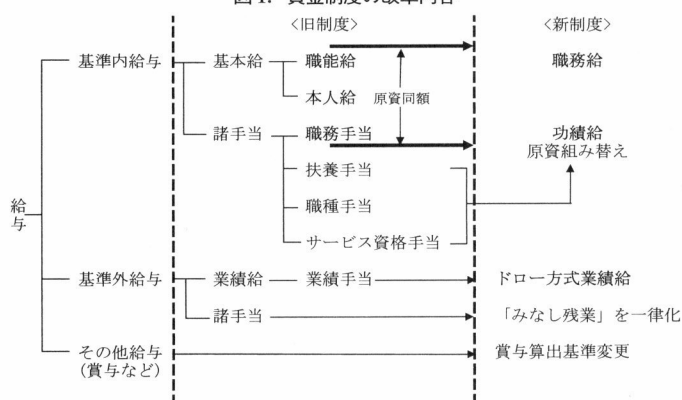
4. 人事・賃金制度とその改革——制度的分析

2000年の人事制度改革を進めた理念は、①人件費の変動費化の推進、②年齢や勤続年数に応じた処遇から成果に応じた処遇への変化、である。前者(人件費の変動費化)の背景は、新車販売台数の右肩上

表 3. 職能資格制度の枠組み

資格等級	資格呼称	対応職能レベル	習熟年数
役務 7 級	部長(格)	統率・高度専門業務	—
役務 6 級	副部長(格)	上級管理・上級専門業務	最短 3 年標準 3 年
役務 5 級	副部長(格)	(上位等級の代行業務)	最短 3 年標準 3 年
役務 4 級	課長(格)	管理・専門業務	最短 3 年標準 4 年
役務 3 級	課長(格)	(上位等級の代行業務)	最短 3 年標準 3 年
役務 2 級	副課長(格)	企画立案・指導監督業務	最短 3 年標準 4 年
役務 1 級	副課長(格)	(上位等級の代行業務)	最短 2 年標準 3 年
一般 7 級	主事	立案補助・判断・指導業務	—
一般 6 級	主事	(上位等級の代行業務)	最短 1 年標準 8 年
一般 5 級	主任	判断・低位指導業務	最短 2 年標準 3 年
一般 4 級	主任	(上位等級の代行業務)	最短 2 年標準 3 年
一般 3 級	—	判断定型・高度熟練業務	最短 2 年標準 3 年
一般 2 級	—	低位判断・熟練定型業務	最短 2 年標準 3 年最長 5 年
一般 1 級	—	補助・単純定型業務	最短 4 年標準 4 年最長 5 年

図 1. 賃金制度改革内容



シク分け(資格等級)して社員に示し、社員の能力開発を図るとともに、能力に応じた処遇を行う仕組みである」(社内資料)。この定義のとおり、資格等級ごとに職能要件を定め、非管理職層 7 等級、管理職層 7 等級の計 14 等級が設定されていた(表 3)。そして、図 1 にみるように、2000 年以前の旧制度では、基本給は、職能資格等級に応じて支払われる「職能給」と生計費基準で支払われる「本人給」からなっていた。

2000 年人事制度改革の本質的な変更点は、職能資格制度を廃止し職務ベ

ース・システムを導入したことである。ここで、取り急ぎ付言すべきことは、それが言葉の本来の意味での「職務等級制度」や「職務給」とは無関係だということである。つまり、それは、職務分析・職務評価という手順を経た、すなわちジョブ・サイズが数値的に確定した、欧米流の「職務」ベースのシステムではない。

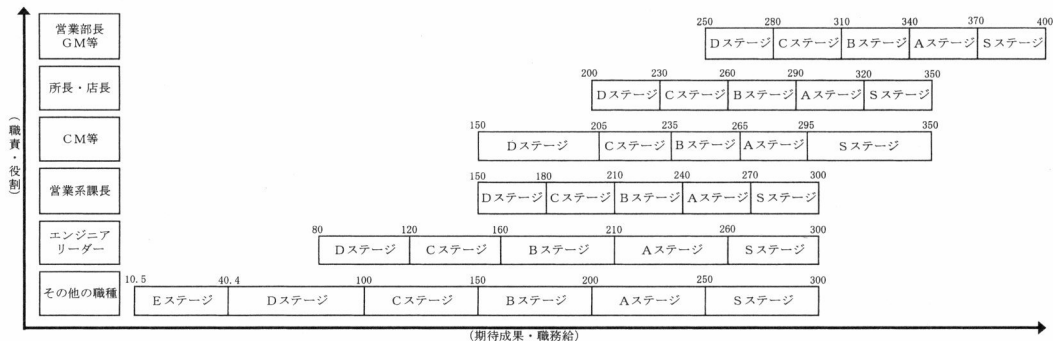
A 社の場合、職能資格等級を廃止して、バンドと呼ばれる職位(役割)の序列とステージと呼ばれる 1 つの職位内での賃金増減システムの組み合わせによる人事制度・賃金制度を採用した(図 2)。これを別の角度からいえば、賃金の固定費化をもたらしやすい資格概念を除去して、後述する業績考課の結果とステージの変動を直結させることにより、賃金の変

4.1 社員格付制度と賃金体系——職能資格制度から職務ベース・システムへ

A 社では 2000 年の人事制度改革以前には、1980 年代末より職能資格制度が採られていた。A 社の定義では、「職能資格制度とは、企業経営に必要な職務遂行能力(職能)をその能力の発展段階に応じてラ

ー・システムを導入したことである。ここで、取り急ぎ付言すべきことは、それが言葉の本来の意味での「職務等級制度」や「職務給」とは無関係だということである。つまり、それは、職務分析・職務評価という手順を経た、すなわちジョブ・サイズが数値的に確定した、欧米流の「職務」ベースのシステムではない。

図2. バンドとステージに基づく新賃金制度



注) 各ステージは左端の下限金額を含まない(単位: 千円)。部長・GM等とはGM, 室長, 副室長, 部長, 副部長をさす。店長・CM等とは店長, 副店長, CM, 事務長をさす。

動費化を図る仕組みとも表現できる。また、さきほど欧米流の「職務給」とは無関係であると述べたが、部長、店長、課長などのバンドは職位つまり仕事そのものであるから、職務ベースという言い方は、職務の実態に即しているともいえる。なお、図1に示したように、基準内給与の原資が一定になるように保障した上で新制度に移行していること、既存の職能給の水準を維持する功績給という安定部分を採用していることは注目に値する。

4.2 業績給制度——単純業績給からドロー方式業績給へ

2000年の人事制度改革において、職能資格制度の廃止よりも大きなインパクトを社員に与えたものは業績給制度の変更であった。この変化は、単純化すれば、図3のようになる。すなわち、従来存在した、基本給に積み上げる形の単純な業績給から、「ドロー・ライン」と呼ばれる基本給とみなし時間外手当の合計値まではいっさい業績給の出ない仕組みへの変更がそのポイントである。

より詳しく述べれば次のようになる。2000年以前には、1台ごとの粗利益に対し薄いコミッション率を乗じ支払われる業績給制度(粗利益×コミッション率)が存在していた。つまり、売上金額から仕入れ値を差し引いた粗利益に車種ごとに2~5%の範囲で設定したコミッション率を掛け合わせる方式であった(なお、台数確保に関しては、販売台数が多ければみなし労働時間数が長くなるという方式で対応していた)。ここでは、1台でも売れば、わずかな金額であっても必ず業績給が支払われる仕組みが存在した。

ところが、2000年以降は、ドロー・ラインを超えないと業績給がいっさい出ない仕組みに変更されている。しかも、重要な変化は、いったんそのラインを超えると従来よりも高いコミッション率(車種に応じ7%~30%)を乗じ利益業績が支払われ、さらに1台当たり固定額の台当たり業績が支払われる、ということである。

この変更には、2つの考慮が払われている。ひとつは、ある一定ラインを超えれば急傾斜の業績給を

図3. 業績給の改革内容

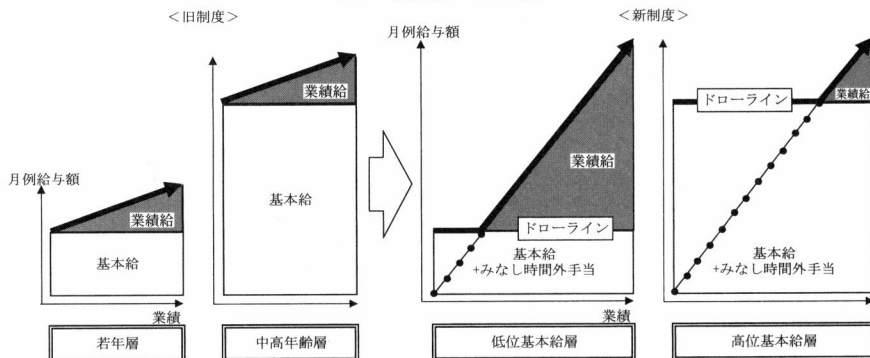


表 4. 業績考課表のモデル例(営業スタッフ)

評価点・序列は考課表に表示される					認定者が必要に応じて記入する						
考課項目		内容	ウェイト	評価点	評価合計点	序列	加減点 (1・2次)	修正 評価点	修正後 序列		
直接的業績	個人販売台数	絶対値	70	30	90	B		90	C		
	個人獲得利益	絶対値	70	20							
	個人保険収入手数料	絶対値	20	15							
	行動計画シート	絶対値	40	25							
質的業績	登録から回収までの所要日数	改善幅	50	25	110			▲ 15		95	
	顧客掌握・管理度合い	改善幅	50	25							
	無料点検実施率	絶対値×係数	20	15							
	行動計画シート	絶対値	30	15							
	業務プロセス	絶対値	50	30							

注) この表では、「度々遅刻し、店舗の規律をみだすため▲15点とした(必ず理由を記入して人事へ申請)」という例示がなされている。

表 5. 職務ステージと業績考課との関係

		業績考課の結果(序列)					
		S	A	B	C	D	E
職務ステージ	S ステージ	*	—	—	—	—	—
	A ステージ	+	*	—	—	—	—
	B ステージ	++	+	*	—	—	—
	C ステージ	++	++	+	*	—	—
	D ステージ	++	++	++	+	*	—
	E ステージ	++	++	++	+	*	—

注) —：期待レベルを大きく下回った結果
—：期待レベルを下回った結果
*：期待レベル通りの結果
+：期待レベルを上回った結果
++：期待レベルを大きく上回った結果

獲得できるという意味でのインセンティブの強化である。もうひとつは、そのラインを各人の基本給のラインに同一化させることにより、長期雇用に伴う安定賃金部分に関する社員の販売責任を明確化するということである⁷⁾。

前者は自明のことだから説明を要しない。けれども、後者は問題含みである。というのも、会社側の観点からみれば、ドロー・ラインは販売責任のラインといえる。しかしその反面、社員個々人の観点からみれば、どの程度の努力を払って販売するかを意思決定するラインを意味している。つまり、このラインをめぐる社員個々人のビヘイビアが変わりうるという意味で、第2節の先行研究が明らかにした典型的なインセンティブ問題を内包しているといえる。

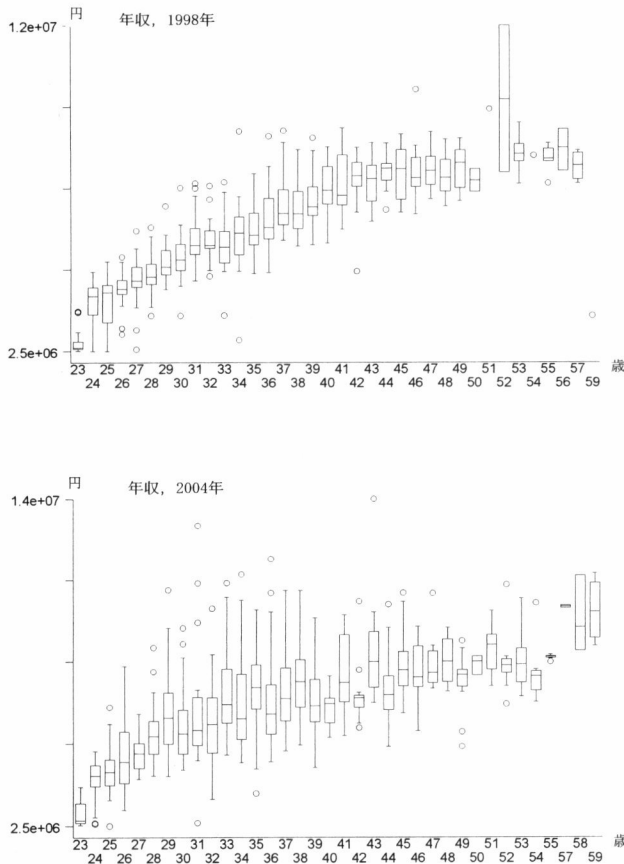
ここからは、次のような研究課題が出てくる。第1に、ドロー方式業績給は、全般的にみて、どの程度販売台数を伸ばすことに貢献し得たのかという問題である。第2に明らかにすべき点は、改革前の業績給制度のもとで高業績だった人や低業績だった人の行動がどのように変化したのかという問題である⁸⁾。

4.3 人事評価制度——能力・業績の総合評価から業績考課への特化へ

A社が2000年以前に職能資格制度を採用していたのに関連して、その時期には「人材育成・能力開発重視型の人事考課制度」(社内文書の表現)を採用していた。すなわち、①業績評定、②能力評定、③執務態度評定、④能力開発評定(目標面接における目標達成度の評価のこと)という4つの項目に関し、年2回5段階評価を行い、この数値を異なるウェイト付けにより昇格と賞与に分けて用いるという方法である。たとえば、非管理職の主任・主事クラスでは、昇格・昇給に際しては業績評定と能力評定のウェイトは20%と50%であるが、賞与に際しては、それぞれ50%と10%という割り振りであった。

これに対し、2000年人事制度改革後は、人事考課の内容は「業績考課」と「能力考課」に集約され、しかも賃金決定には「能力考課」の情報を使用しない(「能力考課」の情報は異動や能力開発にのみ利用する)という大幅な変更を加えている。また、評価の回数を年2回から年1回へと減らしている。この意味では、「人材育成・能力開発重視型」から「個人業績重視型」への人事考課制度の転換と表現できる。

図4. 年収の分布状況(営業スタッフ)



かもしれない。

ただし、個人業績重視といっても、数量的指標だけをみるわけではない。表4は、業績考課表のモデル例である。考課項目は、数量的指標だけからなる「直接的業績」と数字では捉えられない業務遂行プロセスの質的側面をも勘案する「質的業績」からなる。これら2つの「直接的業績」の評価点と「質的業績」の評価点のマトリックス表から、SからEまでの6段階評価点に変換される。なお、この例示の前提となっている職種は営業スタッフであって、サービス職や事務職では考課項目内容が変わる。

ここで注目すべきなのは、業績考課の6段階評価と図2でみた6つの職務ステージが連関しているということである(表5)。つまり、Sステージに立つ人はS評価が得られて当然であり、それ以下ならば減給が実施される。他方、Eステージに立つ人はたとえD評価であってもそれは期待以上だから、昇給が行われる。いいかえると、ステージの高い人には辛く、ステージの低い人には甘い昇給管理の仕組み

といえよう。より正確に言えば、基本給の水準が低い層(その多くは若年層)に対しては、昇格概念がなくなったことによる年々の昇給インセンティブの補強を意味し、基本給の水準の高い層に対しては厳しい成果責任を問うことを意味する仕組みなのであろう。

ただし、そうした業績考課表のメッセージが現実賃金決定の場面で実現しているか否かは調べてみないとわからない。たとえば、ステージの高い人に対しては減給の恐れを考慮して、「質的業績」の領域で管理職による調整が行われるかもしれない。業績考課の実態を明らかにするのも次節の課題となる。

5. 改革の経済的成果——数量的検証

前節の制度的分析から導かれる検証すべき問題は、以下の通りである。第1に、2000年人事制度改革の前後で営業スタッフの賃金構造はどう変化したのか。第2に、人事制度改革は販売台数を増加させたのか。第3に、ドロー方式業績給は従来の高業績者や低業績者の行動をどう変えたのか。第4に、業績考課の評価実態はどうなっているのか。以下これらの問題を順次分析して

いく⁹⁾。

5.1 賃金分布の変化

1998年と2004年における営業スタッフの年収を描いた箱ひげ図(図4)を見比べるといくつかの重要な点が浮かび上がってくる。第1に、1998年には営業スタッフといえども急傾斜で分布幅の狭い、年功的な賃金カーブが存在していた。第2に、そうした年功的賃金構造は2004年には大きな変容を遂げている。中央値の軌跡が右上がりである点は変わりが無いが、20歳代半ばから40歳代半ばまでの年齢層で、バラツキが大きくなるとともに、中央値も上下変動をしている。

図の印象を確認するために、40歳未満と40歳以上60歳未満とに年齢階層を分けて変動係数を計算した。1998年には40歳未満層で0.25であった変動係数は、2004年には0.27に上昇している。同じく、40歳以上層では、0.11から0.16へ上昇している。

このように、2000年改革の前後で営業スタッフの

表 6. 人事制度改革前後での販売台数の平均値の差の検定
(単位: 台)

	改革前(1998~99年)	改革後(2000~04年)
新車販売台数		
新車スタッフ計	55.02 [23.44]	68.11*** [25.99]
40歳未満	51.54 [23.07]	65.58*** [26.78]
40歳以上	67.80 [20.19]	74.58*** [22.61]
中古車販売台数		
中古車スタッフ計	92.03 [40.73]	103.02*** [40.20]
40歳未満	85.24 [41.56]	97.18*** [37.96]
40歳以上	102.76 [37.06]	111.72** [41.91]

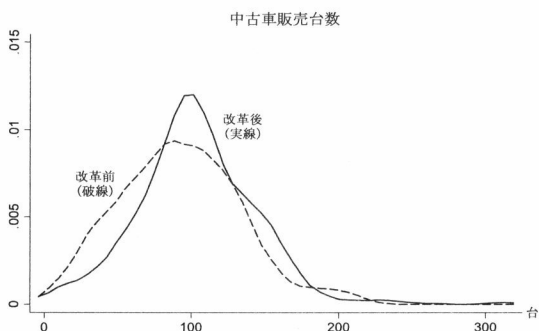
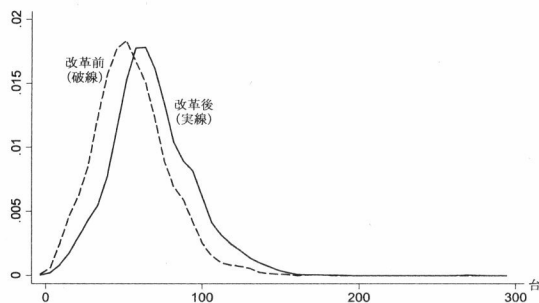
注) ***は1%水準, **は5%水準で有意であることを意味する。また、
[]内の数字は標準偏差である。

賃金構造は確実に変化している。その変化の中心には40歳未満層での賃金格差の拡大がある。

5.2 販売台数の変化

はたして人事制度改革後に販売台数は増加したの

図 5. 人事制度改革前後での販売台数のカーネル密度
新車販売台数



だろうか。その答えは表6が与えている。新車に関しては55.02台から68.11台へと約24%増加し、中古車に関しては92.03台から103.02台へと約12%増加している。営業スタッフの年齢階層別にみると、新車に関しては40歳未満層で51.54台から65.58台へと約27%著増し、40歳以上層では67.8台から74.58台へと約10%の漸増である。中古車に関しては、40歳未満層で85.24台から97.18台へと約14%増加し、40歳以上層では102.76台から111.72台へと約9%の漸増である。これから、2000年以降、営業スタッフの平均生産性は明らかに高まっており、その高まりは40歳未満層で顕著だといえることができる¹⁰⁾。

それでは、販売台数の分布は人事制度改革前後でどう変化したのだろうか。図5は、

2000年人事制度改革前後での新車および中古車販売台数のカーネル密度を描いている¹¹⁾。まず新車に関しては、改革前は平均55台を中心に0~100台までの間で正規分布に近い状態だった。しかし、改革後は、平均値が68台に高まり、分布カーブが明らかに右へシフトしている。つまり、平均台数以上を販売する高業績者が増加していることがうかがえる。

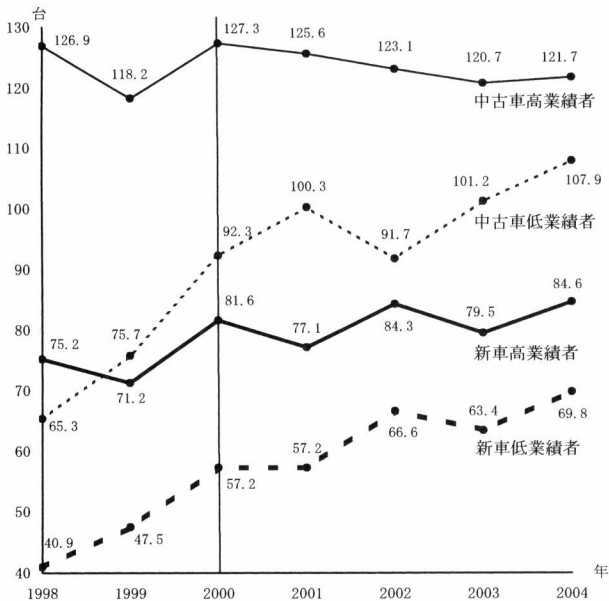
他方、中古車に関しては、改革前は、平均92台でピークの低いなだらかな分布であった。これに対し、改革後は、平均値が103台に増加し、左側の稜線を低め、100台近傍のピークを高めている。つまり、モラルの低い人を減少させ、高い人を相対的に増やしている。

5.3 ドロー方式業績給のインセンティブ効果

前項でみた人事制度改革後の販売台数の増加という問題を、高業績者と低業績者との違いという視点から、より詳しく観察してみよう。図6は1998年の販売台数が平均以上であったか以下であったかという基準により高業績者と低業績者とをグループ分けした上で、各グループの1人当たり年間販売台数の動きを追跡したものである。

みられるように、新車営業スタッフに関しては、高業績者の販売台数は緩やかに増加し、低業績者の販売台数はそれよりも急速に増加している。他方、中古車営業スタッフに関しては、高業績者はほとんど販売台数に変化がないか減少気味であるのに対して、低業績者は新車の低業績者以上に販売台数を伸

図 6. 営業スタッフの能力別年間販売台数の推移



注) 高業績者(低業績者)は、1998年の平均販売台数以上(未満)により定義している。なお、新入社員の習熟による販売台数増の効果を排除するため、サンプルは1998年時点で勤続年数3年未満の者を除いている。

ばしている。

この図から、2000年のドロー方式業績給の導入は、中古車高業績者には大きな影響を与えていないのに対し、新車の高業績・低業績スタッフの双方と中古車低業績者には業績改善の効果をもったようにみえる。しかし、この印象は外観上のものであって、改革後の販売台数の増加は、実は各人の勤続が伸びて習熟した結果に過ぎないかもしれない。また、図6では、各人のドロー・ラインの高低の影響を考慮していない。そこで、それらの影響をコントロール

した上で販売台数に対するドロー方式業績給の導入の影響を分析することにした。このため、被説明変数に販売台数の自然対数を取り、説明変数は人事制度改革後ダミー、勤続年数、ドロー・ライン(各自の基本給とみなし時間外手当の合計値)をとる単純な生産関数を推定する。固定効果モデルによるパネル推定を試みた結果は、表7に掲げられている¹²⁾。

この表からは以下の点を読みとることができる。新車営業スタッフに関しては、まず第1に、高業績者も低業績者も、人事制度改革後において、販売台数は、各人の経験の深まり(勤続年数の伸び)をコントロールした後も、有意に増加している。第2に、2000年以降に導入されたドロー・ラインは、それが高まると販売台数に負の効果をもつという関係がみられる。つまり、ドロー・ラインの高まりは、社員がそれを超えることが困難と考えて販売努力を怠るという逆誘因の作用をもっているといえよう。

これに対して、中古車営業スタッフに関しては、異なる結果となっている。第1に、図6の印象とは異なり、低業績者の販売台数は有意に増加してはいない。むしろ、勤続の伸びの効果が大きいことがわかる。第2に、ドロー・ライン変数は、高業績者についても低業績者についても、有意に推定されておらず、販売台数とはさしあたり無関係だといえる。

以上から、ドロー方式業績給のインセンティブ効果を新車と中古車の高業績者と低業績者という視点からみると、中古車営業スタッフに対しては大きな

表 7. 1人当たり年間販売台数の決定要因(パネル推定、固定効果モデル)

	新車				中古車			
	高業績者		低業績者		高業績者		低業績者	
人事制度改革後ダミー	0.032*** (0.014)	—	0.073*** (0.025)	—	0.007 (0.030)	—	-0.015 (0.069)	—
勤続年数の自然対数	0.264*** (0.045)	0.422*** (0.080)	0.563*** (0.060)	0.674*** (0.097)	-0.130 (0.119)	-0.127 (0.160)	0.816*** (0.198)	0.863*** (0.219)
ドローラインの自然対数	— (0.010)	-0.020*** (0.010)	—	-0.044*** (0.015)	—	0.005 (0.016)	—	-0.048 (0.029)
定数項	3.576*** (0.117)	3.467*** (0.161)	2.529*** (0.136)	3.005*** (0.178)	5.151*** (0.333)	5.075*** (0.352)	2.253*** (0.488)	2.917*** (0.437)
決定係数	0.001	0.0218	0.0774	0.0015	0.0021	0.0056	0.0005	0.0487
F 値	63.59	16.61	160.33	29.18	1.00	0.36	17.58	8.75
サンプル数	1591	1052	892	547	485	322	257	138

注) 高(低)業績者の定義は図6と同じである。***は1%水準で有意であることを意味する。また、()内の数字は標準誤差である。

表 8. ステージ別業績考課結果の構成比(営業スタッフ), 2000～2003 年 (単位: %)

ステージ/考課結果	S	A	B	C	D	E
S	—	83.33	16.67	—	—	—
A	6.86	33.33	47.06	12.75	—	—
B	1.92	26.52	52.24	18.21	1.12	—
C	—	15.09	59.20	23.94	1.77	—
D	0.09	1.39	30.68	56.50	11.35	—
E	—	—	33.33	—	66.67	—

注) 表側は職務ステージを意味し、表頭は業績考課結果を意味する。

表 9. 職務ステージ間の推移行列(営業スタッフ) (単位: 人)

		ステージ(2004 年)						合計
		S	A	B	C	D	E	
ステージ (2000 年)	S	4	1	0	0	0	0	5
	A	2	75	8	0	0	0	85
	B	1	38	495	7	0	0	541
	C	0	9	237	578	0	1	825
	D	0	1	16	277	826	0	1120
	E	0	0	0	0	1	3	4
合計		7	124	756	862	827	4	2580

インパクトを与えなかったのに対して、新車営業スタッフ、とりわけその低業績者に対しては販売台数を高める効果をもったということができよう。また、ドロー・ラインは、中古車営業スタッフの販売台数には何も影響が認められないのに対し、新車営業スタッフの販売台数には、その高まりがネガティブな影響をもつことが明らかとなった¹³⁾。

5.4 業績考課結果の分布

業績考課結果と職務ステージの決定とが直接にリンクすることによって何が生じたか。これを知るために、職務ステージごとの業績考課結果の分布をみる(表 8)。すると、下から E, D, C ステージではより上位の考課結果がつきやすいことがわかる。これに対し、B ステージでは現状維持の結果が、A, S ステージでは下位の考課結果が相対的に多い。これから、下位のステージでは昇給をより多くし、上位のステージでは降給もありうるという新評価制度の意図が、ほぼ実現した結果となっているといえる。

次に、そうした業績考課の結果、実際に職務ステージ間でどのような昇給・降給の状況が現れたのかを確かめよう。表 9 は、2000～04 年にかけてのステージ間の社員の移動の累計を示している。これから、業績考課結果の分布状況がある程度反映して、E,

D, C などの下位ステージでは降給はほとんどないが、B, A, S などの上位ステージでは降給が発生していることがわかった。ただし、B, A ステージに典型的にみられるように、現状維持が大半であることは指摘しておくべきであろう。

以上から、下位ステージでは相対的に上位の考課結果が与えられたという意味で「寛大化傾向」が、S を除く上位ステージではステージに対応する考課結果が与えられたという意味で「現状維持傾向」が現れている。前者の「寛大化傾向」は業績考課結果と職務ステージの決定とがリンクする制度の設計時に意図されていた現象である。これに対して、上位ステージでの「現状維持傾向」は、必ずしも制度設計の意図通りとはいえない。この後者の現象に業績考課結果が賃金増減に直結するシステムにおける評価者(上司)による「さじ加減」の行使をうかがうことができよう。

6. おわりに

この論文では、自動車販売会社 A 社の事例を取り上げて、職能資格制度に基づく人事制度から成果主義的人事制度への変化の背景、内容、経済的帰結を分析してきた。その結果、以下のような点が明らかとなった。

まず第 1 に、A 社は、売上高や営業利益を 1990 年代半ば以降順調に伸ばしてきたが、新車・中古車販売台数の右肩上がりの増加から循環的変動へという国内市場の動向に直面してきた。また、長期雇用慣行と高い基本給比率のゆえに、販売費・一般管理費に占める人件費の上昇圧力にも直面してきた。そこで、①人件費の変動費化の推進、ならびに②年齢・勤続に応じた処遇から成果に応じた処遇と成果責任の明確化という理念に基づき、2000 年に A 社は人事制度を抜本的に改定した。

第 2 に、人事制度改革の内容は以下の 3 点からなっていた。①職能資格制度の廃止と職務ベース・システムの導入、とりわけバンドと職務ステージの組み合わせによる基本給減額もあり得る賃金制度への変更、②基本給に積み上げる形の単純な業績給からドロー・ライン(基本給とみなし時間外手当の合計値)まではいっさい業績給のでない仕組みへの変更、③保有能力と個人業績を総合的に評価していた人事考課制度から個人業績特化型の人事考課制度への変更、ならびに業績考課結果による職務ステージの決定、がその主たる内容であった。

第3に、そうした人事制度改革は以下のような経済的帰結を伴った。①人事制度改革の前後で、特に40歳未満層での賃金格差の拡大が顕著になっている。②制度改革による販売台数(客観的成果指標)の変化をみると、新車に関しては約24%、中古車に関して約12%販売台数が増加している。③ドロー方式と呼ばれる新たな業績給の導入は、新車営業スタッフの生産性を向上させているが、中古車営業スタッフの生産性を向上させたとはいえない。④業績考課の推移をみると、下位の職務ステージでは上位の考課結果がつきやすく、上位の職務ステージでは下位の考課結果が相対的に多い、というパターンが認められる。

以上の結果から、新たな賃金・評価制度の導入により、営業スタッフの個人業績を向上させるというA社の人事制度改革の意図は、一般的にいえばほぼ実現した結果となっている。しかしながら、より厳密にいえば、ドロー方式業績給の生産性向上効果は、中古車営業スタッフには認められない。また、ドロー・ラインの高まりによる販売台数への負の影響が新車営業スタッフに認められる。この意味では、A社の人事制度改革は、功罪半ばすると評価できるかもしれない。

こうした限定に加えて、以下の論点の慎重な吟味もまた必要である。まず第1に、本稿で分析の対象外とした業績給の受領・不受領という問題(ドロー・ラインを超えたか超えないかという問題)が存在する。年平均で販売台数が増加したとしても、社員個人の視点からみると、月々の業績給が確実に受領できているとは限らない。実際、月次ベースで観察すると、新車に関しては30%程度、中古車に関しては20%程度の社員しか業績給を受領できない月もある。こうした業績給の不受領の頻度が高まると、モラルダウンが発生する可能性がある。また、ドロー・ラインの高さをにらんだ社員の行動、すなわち販売を次期に延期したり(プッシュ・アウト)、今期末に間に合わせる(プル・イン)などの行動も誘発しかねない。したがって、A社の人事制度改革の成否の判定は、業績給の受領・不受領という問題の分析を経て下されるべきであろう。

第2に、人事制度改革の結果、販売台数という効率性(efficiency)が高まったとしても、組織内の公平性(equity)や社員の満足度が高まったか否かは別問題である。従来の研究では、報酬契約の効率性の効果のみが注目され、公平性については等閑視され

ている。本稿でも、これらの論点に関する分析は不十分なまま残されている。この論点については、パネルデータの特徴を活かして、たとえば業績・評価・賃金などの結果変数の分布を、不平等指数を用いて計測し、その時系列的な動向を観察することによって答えることができよう。また、人事制度改革と社員の満足度との関係は意識調査などの主観的データと人事データとを接合させたデータの分析を必要とする。この問題の分析もA社の人事制度改革の最終的な評価には不可欠であろう。

(一橋大学経済研究所)

注

* 本稿で使用した人事データの整理と解析に当たり、阿部正浩氏(獨協大学)ならびに伊佐勝秀氏(西南学院大学)より多大な協力と示唆を得た。また、本稿の執筆に際しては、一橋大学経済研究所定例研究会(2006年7月5日)参加者各位より有益なコメントをいただいた。さらに、阿部修人、神林龍岡氏(一橋大学)の計量分析に関する助言も有益であった。以上の方々に心よりお礼申し上げる。なお、本稿は、日本学術振興会・科学研究費補助金・基盤研究(C)課題番号18530130、ならびに学術振興野村基金・研究プロジェクト助成の研究成果の一部である。

1) 従業員の絶対的リスク回避度が一定、観察される成果は労働者の労働支出に線形に依存するが、その観測値は正規誤差(normal error)を伴う、などがそれである。

2) ホンダは、2006年7月より「Honda Cars」へと一本化され、各販社が全車種を取り扱うようになった。

3) 本項はA社専務取締役、常務取締役、総合経営企画室長に対する聞き取り調査(2006年4月11日実施)の記録をもとに執筆した。

4) A社の損益計算書においては、サービス部門社員(エンジニアなど)の人件費は、通常の「販売費・一般管理費」ではなく、「支払工賃」の欄に計上されている。しかし、われわれが通常イメージする人件費は、企業内の部門を問わない社員全体に関する概念である。したがって、ここでは、サービス部門の人件費も加算した人件費を表示した。

5) 人事制度改革時の構想としてはインセンティブ旅行などの増販コンテスト費を削減し、その原資を人件費に充当することが考えられていた(A社専務取締役の言)。たしかに、損益計算書におけるコンテスト諸掛は1999年の1.9億円から2001年の1.1億円へと半減近くの水準となっている。しかし、新車登録台数の年々の減少にともなう他社との競争激化とメーカー要請台数の確保の必要上、コンテストはいぜん不可欠である。つまり、業績給と増販コンテストという2重のインセンティブ付与からA社は抜け出せていないことは指摘しておくべきであろう。

6) T店長(2006年4月25日)、K店長およびM店長(2006年5月24日)の聞き取り調査の記録、およびA

社における売上高が平均的な M 店舗における各種会議や営業活動への参与観察(2006 年 6 月 8 日)記録をもとに執筆した。

7) なお、このドロー方式は、標準作業時間と比較してどの程度で整備・修理ができたかにより業績給を支払うという形でサービス・エンジニア、エンジニア・リーダーにも適用された。ちなみに、サービス社員は従来業績給の支払いはなかった。

8) ただし、実績カウントに関する、単月ベースのドロー方式は、2003 年より 2 ヶ月移動平均法(ブリッジ)に変更されている。このことは、表 2 で触れたセールス・コミッション支払いの急増に対応したものと考えられる。実際、セールス・コミッション支出は、1999 年の 9 億円から 2000 年の 12.9 億円、2001 年の 13.3 億円、2002 年の 13.6 億円から 2003 年の 8.5 億円へと急減している。しかし、これは、同時に業績給を受け取ることでできた社員の減少を意味しており、新車営業スタッフに関しては 50% を切っている状況だという。

9) 以下の分析には、Stata 9.2 を使用した。

10) こうした増加は、改革年である 2000 年やその翌年 2001 年を除外して比較しても確認できた。

11) カーネル密度を描く際には、イバネクニコフ・カーネル関数(Epanechnikov Kernel Function)を用いた。

12) 厳密に言えば、残存サンプルでパネル推定を行うと推定パラメータが偏りをもつという attrition bias 問題があるが、退職者の退職理由分析を含むその検討は今後の課題としたい。

13) なおドロー方式業績給のインセンティブ効果に関する論点としては、月次ペースでの業績給の受領・不受領とその規定要因の分析も重要である。しかしこの問題の分析は、本論文で使用しているデータが年データであるため事実上不可能である。この問題も今後の課題としたい。

参考文献

- 中村圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較——フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣。
- 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・阿部正浩・久保克行(2005)『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 柳下公一(2003)『ここが違う!「勝ち組企業」の成果主義——対話と個の確立をめざして』日本経済新聞社。
- Ash, J. Beth (1990) "Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 89-106.
- Baron, James N. and Kreps, David M. (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Basu, Amiya K., Lal, Rajiv, Srinivasan, Venkataraman and Staelin, Richard (1985) "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective," *Marketing Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 267-291.
- Coughlan, Anne T. and Narasimhan, Chakravarthi (1992) "An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans," *Journal of Business*, Vol. 65, No. 1, pp. 93-121.
- Gibbons, Robert (1997) "Incentives and Careers in Organizations," in David M. Kreps and Kenneth F. Wallis (eds.), *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications (Seventh World Congress Vol. II)*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-37.
- Lazear, Edward P. (2000) "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review*, Vol. 90, No. 5, pp. 1346-1361.
- Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997 年)。
- Misra, Sanjog, Coughlan, Anne T. and Narasimhan, Chakravarthi (2003) "Salesforce Compensation: Revisiting and Extending the Agency-Theoretic Approach," mimeo.
- Oyer, Paul (1998) "Fiscal Year Ends and Nonlinear Incentive Contracts: The Effect on Business Seasonality," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No. 1, pp. 149-185.
- Paarsch, Harry J. and Shearer, Bruce S. (1999) "The Response of Worker Effort to Piece Rates: Evidence from the British Columbia Tree-Planting Industry," *Journal of Human Resources*, Vol. 34, No. 4, pp. 643-667.
- Paarsch, Harry J. and Shearer, Bruce S. (2000) "Piece Rates, Fixed Wages and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records," *International Economic Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 59-92.
- Prendergast, Canice (1999) "The Provision of Incentives in Firms," *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 1, pp. 7-63.