

# 「成果主義」とやる気・不安

井川 静恵

(帝塚山大学経済学部准教授)

## ■はじめに

本稿では、「成果主義」とやる気・不安について考察する。分析にあたっては、ある日本企業の人事マイクロデータとアンケートデータを結合したデータセットを使用した。人事に関するさまざまな問題については、すでに経済学や経営学を中心に学術的研究が蓄積されている。しかし、企業の人事部等が管理・作成し、企業内で実際に用いられている個々人の人事データ(人事マイクロデータ)を用いて、人事の実態を明らかにした研究は日本ではあまり多くない。このたび、筆者らの研究グループでは、複数の日本企業の人事マイクロデータを使用して統計的な分析を行い、その研究成果をまとめた(『人事の統計分析』ミネルヴァ書房、2013年5月)。本稿では、その中で筆者が担当した研究をもとに、「成果主義」を織り込んだ「従業員のやる気と不安」について考察したい<sup>1</sup>。

## ■90年代の「成果主義」の検証

本稿では従業員の「やる気」を分析対象のひとつとするが、このやる気(労働意欲)については、さまざまな文脈と多くの先行研究でとりあげられてきた。とくに90年代には、日本企業における人事制度改革との関連で議論が積み重ねられてきた。人事制度改革のなかでも、いわゆる「成果主義」的人事、つまり、短期的な貢献度に基づいて早期に格差をつけるようなインセンティブ・システムが導入される場合には、従業員(その中でも優秀な人材)の労働意欲

が高まるかどうか問題とされる。それについては、制度の導入状況や導入条件の把握から、具体的な制度改定の内容や移行過程、運用実態の調査、受容の条件となる「手続きの公平性(過程の公平性)」に関連する議論、従業員の満足度との関係性、そして目的とされている労働意欲の向上の測定まで、さまざまな段階における課題が理論的・実証的に分析されてきた。

この90年代のいわゆる「成果主義」が奏功したのか否かについては、既にもいくつかの議論が展開されているが、中村(2006)も指摘するように、正確な検証のためにまず重要であるのは、実態の変化を捉えることであろう。つまり、ある企業が行った『「成果主義」的な制度改革』は、どのようなものだったのか、かけ声だけで実態は何も変わらなかったのか、それとも、従業員が制度改定の意図通りに意識や行動を変え、その結果として賃金や労働意欲の実態が期待通りに変化したのか、あるいは、従業員は予期せぬ行動をとり、目的とは異なる実態が立ち現われたのか、それらの点を確認することが不可欠である。たとえば、「成果主義を導入したが、実態を調べると賃金格差が縮小していた」という研究(前掲書『人事の統計分析』第1章)は、システムを変えることと実態が変わることがイコールでないことを示す重要な証左である。しかし、このような研究はデータ収集の制約もあっていまだ少なく、「成果主義」の導入が実態をどう変えたのかを十分に検証できていないのが現状である。実態の変化の検

証が進んだうえで、「成果主義」的な人事制度が、真に日本企業の復活や成長に資するものだったのかを議論する必要がある。

## ■「やる気」と「不安」という2軸

本研究では、「やる気」に加え、従業員の「不安」にも注目した。「成果主義」的な人事制度のもとでは、やる気だけでなく、不安やストレスのマネジメントも重要であると考えられるからである。その理由として、以下のような点が指摘される。まず、「成果主義」は、従業員の間により競争的な状況をつくりだすであろう。また、プロセスよりも結果を重視する制度では、一定期間内に形にあらわれた成果を出す必要があるために、こなさなければならない仕事の質や量が上昇・増加する可能性もある。成果と報酬が直結することで、個人に大きな心理的負荷がかかることも想像できる。さらに、成果のみが評価されるのであれば、仕事の選択や自己裁量の付与が必要な前提条件となるが、このような機会が保障されていなければ従業員の不安を増大させることになる。

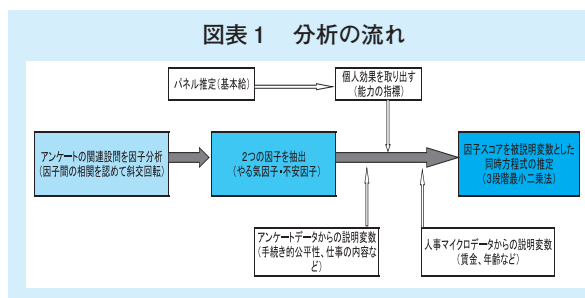
高い不安は単に低意欲のことではなく、高意欲・高不安の従業員の存在も考えられることから、やる気と不安は異なる分析軸であり、2つを明示的に区別して分析することは重要であるといえる。特に、「成果主義」的なインセンティブ・システムを実施する企業は、やる気の高低だけでなく、不安やストレスの高低についても考慮する必要がある。また、近年メンタルヘルスの重要性が強く認識されており、メンタルヘルスと「成果主義」との関連性についても言及されつつあるものの<sup>2</sup>、統計的実証分析はあまりなされていない。「不安」という軸からこの点についての示唆を得ることは意義があるといえよう。

同一の研究対象について、やる気と不安の両方を分析している点は本研究の特色でもある。やる気が高くても、同時に不安が大きければ企業にとっても従業員にとっても望ましい状況とはいえない。また、それぞれに影響を与える要因や人事施策が異なっていれば、やる気の向上と不安の解消には異なるマネジメントが必

要であることが指摘できる。

## ■分析方法と使用したデータ、注目する変数

本研究の分析方法と使用したデータの概要をまとめる。ある日本企業（従業員数1000人規模の製造業）を対象に、複数年分の人事マイクロデータを提供いただき、さらに従業員に対して行ったアンケートのデータを、個々人の識別番号で結合したデータセットを作成して使用した<sup>3</sup>。分析方法の概要は図表1に示されている。



データセットのうち、まず、本分析における、やる気と不安の変数について簡単に述べておく。この2つは、アンケートデータのうち従業員の意識に関する質問項目（ストレス、コミットメント、モチベーションに関連する13の質問項目）を因子分析にかけて導出した<sup>4</sup>。

次に、やる気と不安に影響を与えると考えられる要因について考察する。注目する主な変数は5つあり、「職場における支援」、「仕事の内容」、「手続き的公平性」、「成果給」、「個人効果」である<sup>5</sup>。以下、使用したアンケートの質問項目あるいは人事データを紹介する。

1つ目の「職場における支援」は、「上司は仕事内容を理解している」「上司を尊敬できる」「職場では仕事を進める上で有益な支援やアドバイスが得られる」の3つとした。

2つ目の「仕事の内容」に関する変数は、仕事の特性、自己裁量・権限などに分けられる。仕事の特性としては、「日々の仕事の内容はだいたい決まっており、あまり変化しない」「自分の仕事は、周囲の仕事の内容や進捗に大きく依存する」「周囲の仕事の様子を考慮して、仕事の内容や進め方を日々調整していかなくてはならない」の3つを用いる。自己裁量・権限は、「成果物」「手順」「予定通りに仕事が進まない

ときのアクション」の3つに分かれている<sup>6</sup>。

3つ目に注目する「手続き的公平性」施策の変数は、「職場では各人の能力に応じて公正に仕事が割り当てられている」「評価制度全般のあり方に納得している」「職場目標の説明を受けた」「評価に関する期末面接を受けた」「人事考課の最終結果を上司から告げられた」の5つである。

4つ目に注目する変数として「成果給」をとりあげる。人事データの中では賃金、特に成果給が、やる気に影響すると考えられる。分析では、アンケート実施の直近1期の賞与を使用した。企業が成果給・業績給を使用する目的のひとつは、成果給というインセンティブによる労働意欲の向上と考えられるからであり、本稿のテーマである「成果主義」との関連において重要な変数といえる。対象企業では、制度改定によって、賞与部分に「成果主義」的な制度が適用されており、賞与をいわゆる成果給と捉えることができる<sup>7</sup>。「成果主義」のインセンティブ機能が働いていれば、成果給はやる気に正の効果をもつと考えられる。

最後に注目する変数は、「個人効果」である。個人効果とは、観測される変数では捉えきれない能力・資質といった、個人に特有の効果である。この変数を用いることで、能力をコントロールしたうえで他の変数の効果を捉えることが可能となる<sup>8</sup>。なお、その他属性等（年齢、中途採用、職能等級、部門）の影響はコントロールされている。

## ■分析結果

図表2 やる気因子・不安因子の推定結果比較

		やる気	不安
		+	-
「職場における支援」	職場における有益な支援やアドバイス		
「手続き的公平性」	職場目標の説明を受けた 評価に関する期末面接を受けた 人事考課の最終結果を告げられた		
「仕事の内容」			
自己裁量	成果物の質・量は自分の責任で決める	+	-
仕事の特性	周囲を考慮して仕事の内容や進め方を日々調整 仕事の内容はだいたい決まっており変化しない	-	+
「成果給」	直近1期の賞与		

注) +、-は係数の符号。1%・5%・10%水準で有意。

両因子の推定結果の比較は図表2でまとめられている。推定結果から、まず、「職場における支援」の中では、「職場における有益な支

援・アドバイス」が有効（高やる気、低不安）であることが示された。また、「仕事の内容」では、自己裁量、特に「成果物に対する自己裁量・権限」が有効であることが示唆された。また、成果給（直近1期の賞与）はやる気に正の影響を与えていないことが示された。

各変数を具体的にみってみる。まず、「職場における支援」では、「職場では仕事を進める上で有益な支援やアドバイスが得られる」がやる気で有意に正、不安で有意に負となった。「手続き的公平性」施策では、先行研究で着目された、面接や評価結果の通知といった施策は有意にならなかった。「仕事の内容」では、予想通り、自己裁量が重要であることが示唆された。「実際の成果物の内容や質・量などは自分自身の責任で決める」がやる気に正、不安に負の影響を与えている。仕事の特性のなかでは、「周囲の仕事の様子を考慮して、仕事の内容や進め方を日々調整していかなくてはならない」が不安に正の効果をもち、「日々の仕事の内容はだいたい決まっており、あまり変化しない」つまりルーティンワークがやる気に負の効果をもつことが示された。これらの結果から、「適度な変化のある仕事」が望ましいと解釈される。

個人効果を能力の指標としてコントロールした上での直近1期の成果給（賞与）は、どちらの因子にも非有意となった。直近の賞与はやる気に正の効果をもっておらず、インセンティブ・システムとして機能していないことが示唆される。

## ■おわりに：得られたインプリケーションと労働組合への示唆

もちろん、この結果はある1社のデータの分析から得られたものであり、より多くの企業のデータの蓄積や、マクロ的なデータを用いた分析との比較から一般性が検証されることが望ましい。質問項目や分析手法にも残された課題はある。そのことは十分承知のうえで、分析結果の、企業と労働組合へのインプリケーションについて触れておく。

統計的分析の結果をまとめると、職場の支援や有益なアドバイス、適度な変化のある仕事、成果物に対する自己裁量の付与が高やる気・

低不安につながっていた。いわゆる「成果主義」的人事制度において注目されてきた「短期的な賃金格差」や「評価基準や結果の公開などの手続的公平性施策」といったハード面よりも、従来から存在している、職場の支援や自己裁量、仕事の内容についてなど、いわば仕事のソフト面のマネジメントこそが重要であるといえよう。

また、やる気(労働意欲)だけに注目するのではなく、不安についても考慮する必要があるという点もあらためて指摘できる。やる気が高くても、同時に不安が高ければ望ましい状況とはいえない。推定結果では、仕事の特性が異なればそれらが影響する因子も異なっていた。インセンティブによってやる気を向上させようとする制度を導入・運用する際には、意欲と不安の両方についての実態を把握しながら、取るべき施策やその対象などを検討していく必要がある。特に、不安やストレスのマネジメントは、多くの企業にとって考慮すべき重要な案件といえよう。

労働組合に対してもいくつかの示唆が得られる。特に、労働組合の「発言」機能に引きつけて考えると、仕事のソフト面のマネジメント等への発言が大切だといえよう。たとえば、職場における職務配分や自己裁量・権限への発言、また苦情処理制度の整備なども重要となろう。これらは、労使協議機関における重要なテーマでもあると考えられる。

最後に、労使双方が、時々賃金や意識の実態の変化の検証を行い、意図通りの変化を生んでいるか、制度改革が良い効果をもたらしているか等を確認する作業が求められること、そして、仕事そのものや職場のあり方こそが重要であることも再度強調しておきたい。

## ■謝辞:

本稿の元となった分析に際しての謝辞は、既に初出論文等に掲載されているため割愛するが、本稿をまとめるにあたって、中嶋哲夫氏(人事教育コンサルタント)から有益なコメントをいただいた。深く御礼申し上げたい。もちろん、ありうる誤りは全て筆者の責任である。

## <参考文献>

井川静恵 (2007) 「従業員の労働意欲と不安」『日本労務学会誌』9 (1), pp.45-67.

井川静恵・松繁寿和 (2004) 「もう一つの評価・報酬制度改革-HRMサイバネティックスの強化にむけた取組事例」『日本労働研究雑誌』(529), pp.13-23.

小杉正太郎編著 (2002) 『ストレス心理学』川島書店.

中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著 (2013) 『人事の統計分析-人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房.

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), pp.18-33.

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.

宗方比佐子・渡辺直登編著 (2002) 『キャリア発達の心理学』川島書店.

- 1 本稿は前掲書『人事の統計分析』第12章を短くまとめたものである。第12章あるいはその初出論文(井川(2007))には、より詳細な記述がなされている。また、同書の他章では、様々な人事マターについての実証分析結果が示されている。自社と比較しながら、あるいは批判的に読みいただければ幸いである。
- 2 たとえば宗方・渡辺編著(2002)は、個人の成果・能力が厳しく管理される時代に入ってきたことを指摘し、個々の社員に即刻の成果を期待する事態は、これまで職場の中の慢性的なストレスに焦点を当ててきた従来のストレス対策に見直しを迫っている点や、会社の政策の変更はストレスの原因のひとつであり、業績主義への政策転換は、従業員が今すぐに克服すべき急性のストレス原因となっている点にも言及している。また、小杉編著(2002)では、労働環境の急激な変化は、労働負荷の増大だけでなく、職場ストレス要因の質や内容にも大きな影響を与えており、成果主義・労働力流動化への変化、またそれにともなう競争の激化などは、その一例であるとしている。
- 3 分析対象企業の人事制度やアンケート調査の詳細については紙幅の都合で割愛するが、詳しくは前掲書『人事の統計分析』序論および第4章を参照されたい。
- 4 13の質問項目は、たとえば「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」「自分が仕事についていけるかどうか心配だ」などである。
- 5 それぞれの詳細な内容や関係する理論モデル、仮説設定については紙幅の都合で割愛する。
- 6 自己裁量・権限に関しては、3つそれぞれについて、自己裁量が中程度、自己裁量が大きい、という変数を使用している。また、それぞれベースとなる選択肢として、「定められている」「上司に従う」といったような、いわば「自己裁量・権限がない」という選択肢がある。
- 7 制度改定の詳細については井川・松繁(2004)も参照されたい。個々人の賞与は、「等級別平均基本給」という、同一等級にいる従業員の基本給の平均値を賞与算出ベース金額として、それに人事評価の評価点を換算して算出された月数を乗じて決定される。
- 8 ちなみに、個人効果の存在は統計的に支持された。すなわち、個人差があり、ある程度固定的であることがわかる。また、個人効果(つまり能力)が他の説明変数(特にアンケートの回答)などと相関を持つ可能性があるが、相関マトリックスを検討する限り、個人効果と特別に高い相関がある説明変数はみられなかった。