



Recruit
Works
Institute

Works Discussion Paper Series

No.6

成果給が企業のパフォーマンスに
与える影響

齋藤 隆志

成果給が企業のパフォーマンスに与える影響*

齋藤隆志（明治学院大学）†

2015年4月17日

要約

本研究では、リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査」と、日経 NEEDS から得た財務指標等を組み合わせたデータセットを用いて、成果給やそれを補完する人事施策・制度が生産性、業績、離職率といった企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかについての実証分析を行った。その結果、成果給は単独でこうしたパフォーマンスに対して一定のポジティブな効果を持つことがわかった。また、成果給を補完する人事施策・制度として裁量労働制、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度、社内 FA 制度を組み合わせて用いている企業のパフォーマンスも高かった。しかし、成果給とこれらの中に補完性を見出すことはできなかった。また、成果給以外の各種の賃金制度については単独項・交差項とも生産性や業績に有意な効果を持たなかったものの、職能給が離職率を低下させる効果を持ち、成果給と組み合わせた場合に職能給と職務給がともに離職率を高める（成果給の離職率低下の効果を弱める方向に働いている）ことがわかった。

キーワード：成果主義、賃金制度、人的資源管理、生産性、離職率

JEL Classification Numbers: D24, J33, M52

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する機関およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

* 本稿を作成するにあたって、リクルートワークス研究所からデータ利用の許可をいただいた。また、同研究所の「人材マネジメント調査二次分析研究会」のメンバーから貴重なコメントをいただいた。ここに記して深く感謝いたします。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

† 明治学院大学経済学部准教授 E-mail:taksaito@eco.meijigakuin.ac.jp

1. はじめに

本研究では、リクルートワークス研究所による「人材マネジメント調査」のデータと財務データを用いて、成果給が企業の生産性や業績といったパフォーマンスにどのような影響を与えているかについて実証分析を行う。その際、成果給以外の賃金制度、昇進制度、評価制度、能力開発といった人事制度項目を用いて、人材マネジメントのあり方によって成果給の生産性や企業業績への影響がどのように変わるかについても検討する。すなわち、成果給そのものの影響に加えて、成果給とその他の人材マネジメント制度との補完性や代替性の有無について分析する。

日本において成果給がはじめて導入された事例として、1993年の富士通を挙げることができる(城,2004)。その後、1990年代後半から2000年代前半にかけて、大手企業を中心に成果給の導入ブームが発生し、2004年には従業員1000人以上の大企業において8割以上の企業が成果給を導入しているという事態になった¹。この背景には、1990年代後半(特に1997年の銀行危機以降)に、日本の企業統治が改革されたことがある(宮島,2011)。それまでのメインバンク関係や株式の相互持ち合いといった企業金融のあり方や、内部昇進者からなる取締役会による企業統治のあり方は、いずれも中長期的な視野からの経営に親和的であるため、長期雇用や年功序列といった人事制度のあり方とも補完的關係にあった。しかし、銀行危機後にメインバンク関係が揺らぎ、株式の持ち合い解消が進み、同時に取締役会の改革も進められた。これらは、以前よりは短期的視野による経営と親和的であり、雇用システムもそれに沿う形で長期雇用や年功序列が見直されることとなった。その一環が、勤続年数と相関の高い年功的な賃金から、個人の短期的な業績により強く相関する賃金である成果給の導入なのである。

もちろん、成果給導入以前の日本企業における賃金制度が、完全に年齢や勤続年数に依存するものであったわけではない。多くの大手企業では、年齢給や勤続給のほかに職能資格制度に基づく職能給が支払われている。職能資格は、従業員の職務遂行能力を査定した結果決まるものなので、賃金の一定部分は年齢や勤続年数ではなくて能力に依存しているといえる。一方で、能力は年齢や勤続年数が増えると上昇し、低下することは基本的には想定されていないので、結局のところ年功的な運用になるという批判もあり、成果給導入の大きな要因となった。また、個人の短期的な業績についても、賞与に反映されることが多いので、成果給が導入される前であっても成果に依存して賃金が支払われていなかったわけではないものの、年収に占める割合は決して大きなものではなかったのである。

2000年代半ば以降はブームが落ち着き、むしろ成果給の問題点が噴出し始め、成果給を見直す企業や、導入した成果給を「撤回」する企業²まで出てくることになった。その際、

¹ 平成16年度 厚生労働省「就労条件総合調査」より。この調査では、「個人業績を賃金に反映させる」という質問があり、本稿ではこの質問にYESと回答した企業を、成果給を導入している企業と解釈した。

² 三井物産は1999年成果主義を導入したものの、2006年4月に成果主義を「撤回」し、80%をチームワークなどの定性的評価を軸にする新制度に切り替えた。(「三井物産、成果

成果給のデメリットとして指摘されたことは、従業員が自分の短期的な業績を高めることに集中するあまり、中長期的な視点が持てないこと、上司が部下を育てなくなること、同僚の手伝いをしなくなること、さらには足を引っ張るような行動をとること、数値に表れにくい仕事をしなくなることなどが挙げられる。こうしたデメリットは、経営学者や心理学者によっても指摘されていたものの、近年では情報の経済学、契約理論といったツールを人事制度分析に応用する「人事の経済学」が発展したことによって、経済学者による分析例も増加してきた。本研究も、「人事の経済学」の分析手法にのっとなって、成果給が企業の生産性や業績にどのような影響を与えるかを検証する。

本研究のこれ以降の構成は、以下の通りである。第 2 章では、先行研究のサーベイを行う。第 3 章では用いるデータセットについて説明を行い、第 4 章では推定式と仮説を述べた後にこのデータを用いた実証分析の結果を報告する。第 5 章においては、結論と残された課題が示される。

2. 先行研究

成果給を含む人事制度が、企業のパフォーマンスにどのような効果を与えるかについては、理論・実証両面から様々なアプローチで研究がなされてきた。ここでは、実証分析を中心に代表的な先行研究を紹介する。

成果給が生産性に与える影響についての実証研究としては、Lazear(2000)が特に有名である。米国の自動車ガラス修理会社の従業員データを用いて、固定給から出来高給に変更したところ生産性が 44%上昇したことを示している。そして、生産性上昇の要因として従業員のインセンティブが高まったことと、生産性の高い従業員のみが継続して就業するというソーティングとがあったことを示している。ただし、日本のように外部労働市場が米国ほど発達していない場合は、ソーティングの効果は低いとする指摘もある(阿部(2006))。

成果主義が従業員のインセンティブにどのような影響を与えたかについては、わが国のものも含めて多数の研究がある。玄田他(2001)や大竹・唐渡(2003)は、日本の企業に勤める従業員のデータを分析し、成果主義の導入に伴い、能力開発の機会を拡大し、仕事の分担や役割を明確化することによってはじめて労働意欲が上昇することを指摘した。また、Kauhanen and Piekkola(2006)は、フィンランドの労働者へのアンケートデータを用いて、成果給の導入に伴って①成果が個人やチームなどのレベルで測定され、個人が成果に影響を及ぼすことができると感じられる場合、②成果と報酬の関係が明確な場合、③賃金収入に占める成果給部分の割合が十分に高い場合、④従業員が目標設定に参加できる場合に、従業員のモチベーションが高まることを示している。

実際に、成果給だけではなく他の制度・施策で補完した場合に、企業の生産性や業績は高まるのかという疑問に答えてくれる研究もある。ただ成果給を中心としているとは限らず、あくまでいくつかの HRM (人的資源管理) の中の一つという位置づけのものが多い。

主義「撤回」ーギスギス職場明るく」日本経済新聞、2008年5月26日)

成果給を含む人事制度間の補完性について研究したものの代表例は、Ichniowski et al.(1997)である。米国の製鉄工場の最終ラインについてデータを収集し、成果給や小集団活動などといった革新的 HRM が、生産性を増大させることを見出している。Cappelli and Neumark(2001)は、調査対象を様々な製造業の企業に拡大させ、HPWP (High Performance Work Practice) の導入が労働者一人当たりの売上高を高めるものの、労働者の賃金も高めていることを示した。

比較的成果給へのウェイトが高い研究としては Miyamoto and Higuchi(2007)があり、日本企業のデータを用いた実証分析により、成果給の導入に伴いコミュニケーションを充実させることで、企業業績が有意に上昇することを示している。また、宮川他(2011)は、日本企業へのアンケート調査、インタビュー調査から、成果給単独ではなく目標管理制度の導入によって、はじめて企業パフォーマンスが向上することを確認している。

3. データ

本研究の推定に用いるデータは、リクルートワークス研究所が隔年で行っている「人材マネジメント調査」である。同調査は 2001 年から隔年で実施されており、本研究で用いるのはこのうち 2007 年度調査、2009 年度調査、2011 年度調査、2013 年度調査のものである。各年度の調査概要については表 1 にまとめたとおりであるが、2007 年度と 2009 年度は対象企業が 500 社程度、2011 年度と 2013 年度は対象企業が 1700 社程度であり、これらの中でサンプルの質が異なっていると考えられる。このことは、以下で示す調査年度ごとの各変数の平均値からも確認できる。

<表 1 about here>

業績指標、企業規模、従業員数、コーポレートガバナンスにかかわる指標については、NEEDS Financial Quest の財務データを用いた。よって、銀行等のように財務データとマージできないサンプルは分析から取り除かれることになる。推定に用いる各変数の記述統計は表 2 の通りである。また、業種構成は表 3 の通りである。

<表 2 about here>

<表 3 about here>

各変数の平均値の推移(表 4)をみると、調査年ごとに数値が大きく変動していることが分かる。調査項目が微妙に変化していることもあるが、企業規模等も変動していることから、サンプルの性質が調査年ごと(特に前半 2 回と後半 2 回で)に異なっている可能性がある。特に前半 2 回のほうが、企業規模が大きいという点に注意が必要である。このことを踏まえうえて、分析に用いる主要な変数について特徴を確認しておきたい。

まず成果給の導入状況³であるが、サンプル全体では 56.6%の企業で導入されている。上述したように 2000 年代半ばには、大企業の 8 割で導入されていたという政府統計からみると、導入の割合が小さい。しかし、年度ごとに見ると 2007 年度から 2009 年度にかけて 72.9%から 85.7%へと上昇している。その後 2011 年に 65.5%と下落、さらに 2013 年には 36.9%と半数を割り込んでしまう。前半と後半の大きな違いは、前者のほうが大企業の割合が高いことから生じているものと考えられるものの、2011 年度から 2013 年度への大幅な落ち込みは成果給ブームの落ち着きや、成果給の見直しが進んだ結果も含んでいると解釈できるだろう⁴。裁量労働制、目標管理制度、360 度評価、早期選抜制度についても成果給と同様の傾向を示している。これらについても、導入ブームとその見直しのタイミングが一致しているように見える。社内 FA 制度については、年によって大きく変わっており、サンプルの各年度の特徴の違い以上に、本制度が流行に左右されやすいことを反映しているかもしれない。これら他の施策との同時採用の状況については、サンプル全体では 6.3%とかなり少数にとどまる。年度ごとでは、2009 年度の 16.3%がピークであるが、前後は 2.7%~7.7%と一ケタにとどまっている。さらに成果給と同時に採用されている企業は、4.4%にすぎなかった。

日本の大企業の多くで取り入れられてきた職能給については、2007 年度調査では項目に入っていないが、期間全体では 64.1%の採用率である。2011 年度の 70.6%がピークであって、その前後は 60%程度である。また、年功給も同様に 2007 年度調査では項目に入っていないが、期間全体では 30.6%の採用率と職能給より低い。ピークも同じく 2011 年度だが 40.7%だが、2009 年度は 36.7%とさほど変わらないのに、2013 年度には 21.5%と半減する。一方職務給は、2009 年度の 70.8%がピークであるがその前後は 40%台から 60%台とばらつきがある。これらのうち、成果給と同時に採用されているものとしては、全期間で見ると職能給と職務給が 36%程度でほぼ同程度であるのに対し、年功給は 21.6%であった。これを年度ごとに確認すると、いずれも 2009 年度がピークでその後落ち込むという傾向にあることが共通してみられる。

³ 制度に関する質問項目について、2007 年度、2009 年度は各制度に対して「1.導入し、継続的に運用中」「2.導入したが見直し/再編中」「3.導入したが既に廃止/廃止を検討」「4.導入に向けて検討中」「5.導入の実績・予定はない」と質問しており、本研究では 1 と 2 を選択した企業について導入しているものとみなした。2011 年度調査ではほぼ同様に「1.導入し、継続的に運用中」「2.導入したが見直し/再編中」「3.導入したが既に廃止/廃止を検討」「4.導入に向けて検討中（過去導入あり）」「5.導入に向けて検討中（過去導入なし）」「6.導入の実績・予定はない」と質問しており、1 と 2 を選択企業について導入しているものとみなした。2013 年度調査は、「導入し継続的に運用中のもの」を選択する形式なので、回答結果をそのまま用いている。

⁴ 近年では実際には成果給的な運用をしていますが、あえて社内では「成果給」と呼ばないこともあるという。この点に関して、大久保幸夫氏（リクルートワークス研究所所長）にコメントをいただいた。

<表 4 about here>

4. 実証分析

4.1. 推定式と用いる変数、仮説の説明

本章では、先行研究を踏まえ、成果給が企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかについて実証分析を行う。ここで、被説明変数として用いるパフォーマンスについて定義を明らかにしておきたい。本研究では、生産性、業績、離職率の3種類を考える。このうち、生産性は以下の2つを用いる。すなわち、平成22年基準の消費者物価指数で実質化した付加価値額⁵の対数値と労働生産性（一人当たり付加価値額⁶）の対数値である。業績には、一人当たり営業利益を用いた。離職率については、各年度の調査における質問項目への回答を用いている⁷。

付加価値額（Y）を被説明変数とする推定式については、次のようなコブ・ダグラス型生産関数を用いることにする。

$$\ln Y_{it} = \alpha + \beta_1 K_{it} + \beta_2 L_{it} + \beta_3 PRP_{it} + \sum_{j=1}^k (\gamma_j HR_{jit} + \delta_j PRP_{it} \times HR_{jit}) + \sum_{l=1}^m \lambda_l Ctrl_{lit} + u_{it} \quad \dots(1)$$

ここで、iは企業番号、tは調査年、Kは有形固定資産⁸、Lは従業員数、PRPは成果給導入ダミー、HRは人事制度（裁量労働制、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度、社内FA制度）を同時採用している企業のダミー変数と、3つの賃金制度（職能給導入ダミー、職務給導入ダミー、年功給導入ダミー）の4変数をまとめて記述したものである。PRP×HRは、成果給×他の人事制度の交差項であり、δの符号を見ることで補完性の有無や程度を測定する目的で説明変数として用いている。Ctrlはコントロール変数⁹で、具体的には年

⁵ 付加価値額は以下のように計算した。売上高－(売上原価＋販売管理費および一般管理費－人件費・福利厚生費－労務費・福利厚生費－販管費の減価償却費－製造原価の減価償却費)。

⁶ 付加価値額を従業員数で除して求めた。次の一人当たり営業利益も、営業利益を従業員数で除して求めている。

⁷ 2007年度と2009年度は「直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率」を範囲で聞いており、「2%未満」「2%以上～5%未満」「5%以上10%未満」「10%以上15%未満」「15%以上」という選択肢である。2011年度も質問は同様だが、選択肢には「15%以上」が削除され、「15%以上20%未満」「20%以上25%未満」「25%以上30%未満」「30%以上」が加わっている。これらには各選択肢の中点の数値を当てはめ、「15%以上」には17.5%、「30%以上」には32.5%を当てはめた。2013年度は正社員の（退職者全体－一定年退職者－早期定年退職者）を正社員数で除して求めた。

⁸ 有形固定資産額から土地・その他非償却対象有形固定資産を引いたものを、平成22年基準の消費者物価指数で実質化して求めている。

⁹ 人的資本をコントロールする変数として、女性比率、管理職比率を用いた式も推定したが、非有意だったので式からは割愛した。また、2009年度調査では管理職比率を用いるとサンプルサイズが大幅に減少するという事情もある。年齢構成についても、一部の式で有意な結果がえられたが、同様の理由から割愛している。

次ダミー、業種ダミー、コーポレートガバナンスを示す外国法人持株比率 1/3 以上ダミーをまとめて記述した。

労働生産性、一人当たり営業利益を被説明変数とする推定式では、(1)式から K と L を削除し、代わりに一人当たり有形固定資産 (K/L 、資本労働比率ともいう) の対数値を用いた。また、離職率の推定式については、(1)式から K を削除して一人当たり営業利益の対数値を加えている。

次に主要な説明変数について、仮説とともに説明する。PRP、すなわち成果給の導入については、上述の通り Lazear (2000) においては生産性に対して正の効果が得られている一方で、多くのケースで成果主義の導入だけでは生産性や企業業績を高めるとは限らないという結果が示されている。したがって、先験的にはどちらとも言えない。離職率に対する影響については、成果給で賃金が上昇した従業員と下落した従業員でその効果が変わりうる。したがって、やはり先験的にはどちらともいえない。

HR の各変数については、まず 5 つの人事制度の同時採用ダミーを考えてみたい。本研究では、いずれも成果給と親和的な人事制度と考えており、成果給とあわせて用いない場合の効果については先験的にはわからない。しかし、成果給との交差項に関しては、同制度の丁寧な運用がなされていることを意味しているため、正の符号が期待される。また離職率に対しては、単独項の符号は先験的にわからないものの、交差項は丁寧な成果給の運用によって離職率を低下させることが考えられるので、負の符号が予想される。3 つの賃金制度のうち、年功給や職能給は日本型雇用制度と親和性の高いものであり、離職率を低下させることが予想される。しかし、成果給と組み合わせて用いた場合は、離職率への影響はどちらもありうる。生産性や業績に関しては、単独項、交差項のいずれについても先験的には符号条件を確定できない。同様に職務給についても、単独項、成果給との交差項のいずれについても、生産性、業績、離職率に関して先験的には符号条件は確定できない。

推定方法については、複数年度の調査ではあるが、重複している企業の割合が低いため、プールド・クロスセクションデータとして扱ったほうが適切であり、最小二乗法を用いる。(1)式の推定を行う前に、①：コントロール変数のみの式、②：成果給ダミーを加えた式、③：②に制度採用ダミー＋交差項を加えた式、④：②に 3 つの賃金制度ダミー＋交差項を加えた式を推定し、多重共線性の効果が入らないかを確認する。さらに、成果給導入のきっかけとなったであろう中高齢者の男性正社員が多いと考えられる企業、すなわち女性正社員比率 30%未満、管理職比率 10%以上、年齢構成がほし型かひょうたん型の 3 つについて、それぞれサンプルを限定したうえで推定を行うことにする。

4.2. 推定結果

推定結果は、表 5 から表 8 にまとめたとおりである。まず、表 5 の付加価値額の推定式については、コブ・ダグラス型の関数における K と L がほとんどのモデルにおいてそれぞれ 0.2 程度、0.6 程度であった。ただし、年齢構成がほし型・ひょうたん型のサンプルに限

定した場合は、Kは非有意でLが0.8超となった。

成果給ダミーについては、多くの場合単独項が正で有意となっていた。また、5つの人事制度の同時採用ダミーについても、単独項が正で有意となっていた¹⁰。一方、成果主義と各制度の交差項は、有意な結果が得られなかった。よって、上述した予想とは反して、成果給や人事制度は補完性を持たず、それらが独立に付加価値額で測った生産性を高めているということになる。また、賃金制度は単独項、成果給との交差項いずれも、すべてのモデルにおいて非有意となったため、賃金制度そのものは付加価値額で測った生産性に対して有意な影響を与えていなかった。こうした結果は、サンプルを限定した場合にやや有意性が落ちているものの維持されている。特に、管理職が10%以上の企業においては、成果給、5つの人事制度の同時採用ダミーの係数がともに、(1)~(6)のモデルの係数よりも大きな値となっており、こうした企業において効果が高いことがわかる。また、年齢構成がほし型・ひょうたん型である場合は、さらに成果給の係数が大きくなるが、5つの人事制度の同時採用ダミーは非有意となってしまう。

その他のコントロール変数については、外国法人持株比率1/3以上ダミーがほとんどのモデルで有意に正の符号となっている。すなわち、外国法人によるガバナンスが生産性を高めているか、あるいは生産性の高い企業の株式を外国法人が保有する傾向にあるという二つの解釈が成り立つであろう。

<表 5 about here>

表6の労働生産性の推定式、表7の一人当たり営業利益の推定式についても、表5に比較するとやや有意性が落ちるものの、成果給の単独項が有意に正となるという結果が共通して得られている。労働生産性の推定式においては、管理職が10%以上の企業において、成果給、5つの人事制度の同時採用ダミーの係数がともに、やや大きな値となること、年齢構成がほし型・ひょうたん型である場合は、さらに成果給の係数が大きくなるが、5つの人事制度の同時採用ダミーは非有意となってしまうことも共通した結果である。一人当たり営業利益の推定式においては、(23)(24)のモデルにおいて成果給+職務給ダミーが有意に負の値を取っており、これらを同時に採用することで利益率が低下する可能性があることを示唆している。なお、表6と表7のすべてのモデルにおいて、一人当たり有形固定資産はおおむね有意に正、外国法人持株比率1/3以上ダミーについては、すべてのモデルで非有意であった。

<表 6 about here>

<表 7 about here>

¹⁰ このほか、成果給ダミー、各制度ダミーを一つずつ、それと成果給との交差項を説明変数として投入した推定も行った。表は割愛するが、おおむね成果給ダミーと各制度ダミーが正で有意となり、交差項は非有意であった。この結果は、以下で示すものと同様である。

最後に、表 8 の離職率の推定結果をみると、成果給ダミーが多くのモデルで有意に負の値を取っており、離職率を低下させる効果があることがわかる。職能給も同様に、単独では離職率を低下させる効果を持っているが、成果給＋職能給の組み合わせでは符号が正となっていて、これらを組み合わせて実施している場合には離職率低下の効果を弱めていることが分かった。職務給は、単独では離職率に対して有意な影響を与えていないが、成果給と組み合わせて実施している場合には離職率を高める効果が認められた。一人当たり営業利益や従業員数の対数値は、ほとんどのモデルにおいてともに有意に負の値を取っており、収益性が高い企業ほど、規模の大きい企業ほど、離職率が低いということになる。この結果は、直観的に妥当なものであると考えてよい。外国法人持株比率 1/3 以上ダミーについては、すべてのモデルで非有意であった。

<表 8 about here>

5. 結論と課題

本研究では、リクルートワークス研究所が実施した日本のリーディングカンパニーへのアンケート調査（2007 年度、2009 年度、2011 年度、2013 年度の 4 回分）と、日経 NEEDS から得た財務指標等を組み合わせたデータセットを用いて、成果給やそれを補完する人事施策・制度が生産性、業績、離職率といった企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかについての実証分析を行った。

まず記述統計を確認すると、成果給が 56.6%の企業で導入されていることがわかった。2000 年代半ばに、大企業の 8 割で導入されていたという政府統計からみると、導入の割合が小さいことがわかった。また、成果給を補完する人事施策・制度として裁量労働制、社内 FA 制度、目標管理制度、360 度評価、早期選抜制度をとりあげ、これらが同時に採用されているかを確認したところサンプル全体の 6.3%にすぎず、成果給とこれらの同時採用をしている企業はさらに少なく 5.2%であった。

既存研究と同様に、付加価値額を被説明変数とし、上記の人事制度・施策変数を説明変数に加えた生産関数に加えて、労働生産性、一人当たり営業利益、離職率を被説明変数とする回帰分析を行った結果、成果給は単独でこうしたパフォーマンスを高めることがわかった。また、成果給を補完する人事施策・制度として裁量労働制、目標管理制度、360 度評価、早期選抜制度、社内 FA 制度を組み合わせる用いている企業のパフォーマンスも高かった。しかし、成果給とこれらの間に補完性を見出すことはできなかった。また、職能給、職務給、年功給については単独項・交差項ともほとんどの場合で有意な効果を持たなかったものの、職能給が離職率を低下させる効果を持ち、成果給と組み合わせる場合に職能給

と職務給がともに離職率を高める（成果給の離職率低下の効果を弱める方向に働いている）ことがわかった。

最後に、今後の課題について述べたい。まず、本研究で十分に考察できなかった採用や人材育成の扱いについてである。日本の人事制度では、ジョブローテーション、新卒採用、OJT など、特徴的でありかつ生産性に影響をもたらすと考えられるものが存在している。こうした他の制度をどれだけ取り込めるかによって、今回得た結果が変わる可能性もある。

また、成果給や他の制度については、操作変数法等を用いた内生性の除去まで踏み込んで分析する必要がある。これも今後の課題である。

参考文献

Cappelli, P., and D. Neumark (2001) “Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?” *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4) pp.737-775

Ichniowski, C., K., Shaw and G., Prennushi, (1997) ”The effects of Human Resource Management practices on productivity : A study of steel finishing lines,” *American Economic Review*, 87, pp.291-313.

Kauhanen, A. and H.Piekkola (2006) “What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence,” *Journal of Management Governance* , Vol.10, pp.149–177.

Lazear, E. P. (2000), “Performance Pay and Productivity,” *American Economic Review* 90(5), pp.1346-61.

Miyamoto, D. and J. Higuchi.(2007) “Paying for Success: Performance-related Pay Systems and its Effects on Firm Performance in Japan,” *Asian Business and Management*, 6, pp.9–31.

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』No.554, pp.18-35.

大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 34, No. 3, pp.193-205.

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.

城繁幸(2004)『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社

宮川努・西岡由美・川上淳之・枝村一磨(2011)「日本企業の人的資源管理と生産性」RIETI Discussion Paper Series 11-J-035.

宮島英昭(2011)「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか 危機後の再設計に向けて」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社.

表1. リクルートワークス研究所の「人材マネジメント調査」調査概要

年度	調査対象	調査期間	回収社数	回収率(%)	調査方法
2007	日本の主要企業511社	2007/8/24~2008/1/11	156社	30.5%	郵送
2009	日本のリーディングカンパニー302社	2009/9/30~2010/1/7	98社	32.5%	郵送
2011	日本のリーディングカンパニー約1700社	2011/10/28~11/21	198社	11.6%	郵送
2013	東証一部上場企業1750社	2013/8/9~9/30	238社	13.6%	郵送(一部E-mail)

表2. 記述統計

	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
財務諸表・企業規模・離職率					
付加価値額(対数値)	459	10.135	1.459	5.662	14.602
有形固定資産(対数値)	459	9.862	2.012	1.388	15.903
従業員数(対数値)	459	7.513	1.445	1.792	11.178
労働生産性(対数値)	459	2.622	0.910	-0.905	6.458
一人当たり有形固定資産(対数値)	459	2.349	1.302	-2.831	6.747
一人当たり営業利益(対数値)	403	1.356	1.483	-5.108	6.449
離職率	394	3.754	3.882	0.000	22.500
制度・施策					
成果給	459	0.566	0.496	0	1
a.裁量労働制	456	0.336	0.473	0	1
b.社内FA制度	447	0.631	0.483	0	1
c.目標管理制度	459	0.763	0.426	0	1
d.360度評価	459	0.307	0.462	0	1
e.早期選抜制度	457	0.274	0.446	0	1
a~eすべて採用	444	0.063	0.243	0	1
職能給	387	0.641	0.480	0	1
職務給	457	0.538	0.499	0	1
年功給	389	0.306	0.461	0	1
成果給+a~eすべて採用	444	0.052	0.222	0	1
成果給+職能給	387	0.364	0.482	0	1
成果給+職務給	457	0.363	0.481	0	1
成果給+年功給	389	0.216	0.412	0	1
コントロール変数					
外国法人持株比率1/3以上	459	0.200	0.401	0	1
女性比率30%以上	406	0.148	0.355	0	1
管理職比率10%以上	399	0.847	0.360	0	1
正社員構成・ピラミッド型	298	0.054	0.226	0	1
正社員構成・つりがね型	298	0.044	0.205	0	1
正社員構成・つぼ型	298	0.185	0.389	0	1
正社員構成・ほし型	298	0.366	0.482	0	1
正社員構成・ひょうたん型	298	0.352	0.479	0	1

表3. 業種構成

	企業数	相対度数
食品	21	4.6%
繊維	8	1.7%
バルブ・紙	2	0.4%
化学	24	5.2%
医薬品	9	2.0%
石油	3	0.7%
ゴム	5	1.1%
窯業	4	0.9%
鉄鋼	5	1.1%
非鉄金属製品	10	2.2%
機械	39	8.5%
電気機器	60	13.1%
造船	4	0.9%
自動車	18	3.9%
輸送用機器	3	0.7%
精密機器	15	3.3%
その他製造	17	3.7%
水産	2	0.4%
建設	23	5.0%
商社	44	9.6%
小売業	36	7.8%
その他金融	4	0.9%
不動産	10	2.2%
陸運	7	1.5%
海運	5	1.1%
空運	1	0.2%
倉庫	4	0.9%
通信	7	1.5%
電力	5	1.1%
ガス	2	0.4%
サービス	62	13.5%
合計	459	100%

表4. 各変数の平均値の推移

	2007年度調査		2009年度調査		2011年度調査		2013年度調査	
	obs	mean	obs	mean	obs	mean	obs	mean
財務諸表・企業規模・離職率								
付加価値額(対数値)	70	11.318	49	11.035	145	9.987	195	9.593
有形固定資産(対数値)	70	10.925	49	11.072	145	9.497	195	9.448
従業員数(対数値)	70	8.248	49	8.366	145	7.301	195	7.192
労働生産性(対数値)	70	3.071	49	2.668	145	2.686	195	2.401
一人当たり有形固定資産(対数値)	70	2.677	49	2.706	145	2.196	195	2.256
一人当たり営業利益(対数値)	67	1.818	30	1.384	126	1.180	180	1.303
離職率	68	3.963	45	2.322	133	4.233	148	3.664
制度・施策								
成果給	70	0.729	49	0.857	145	0.655	195	0.369
a.裁量労働制	69	0.522	49	0.551	143	0.322	195	0.226
b.社内FA制度	70	0.343	49	0.857	144	0.493	184	0.788
c.目標管理制度	70	0.914	49	0.918	145	0.828	195	0.621
d.360度評価	70	0.371	49	0.408	145	0.303	195	0.262
e.早期選抜制度	69	0.507	49	0.551	144	0.278	195	0.118
a~eすべて採用	68	0.059	49	0.163	143	0.077	184	0.027
職能給	-	-	49	0.592	143	0.706	195	0.605
職務給	70	0.543	48	0.708	144	0.625	195	0.431
年功給	-	-	49	0.367	145	0.407	195	0.215
成果給+a~eすべて採用	68	0.044	49	0.163	143	0.063	184	0.016
成果給+職能給	-	-	49	0.531	143	0.490	195	0.231
成果給+職務給	70	0.457	48	0.604	144	0.472	195	0.190
成果給+年功給	-	-	49	0.347	145	0.310	195	0.113
コントロール変数								
外国法人持株比率1/3以上	70	0.286	49	0.286	145	0.172	195	0.169
女性比率30%以上	68	0.191	45	0.067	140	0.164	153	0.137
管理職比率10%以上	69	0.971	21	0.762	140	0.800	169	0.846
正社員構成・ピラミッド型	69	0.029	48	0.063	-	-	181	0.061
正社員構成・つりがね型	69	0.058	48	0.042	-	-	181	0.039
正社員構成・つぼ型	69	0.217	48	0.146	-	-	181	0.182
正社員構成・ほし型	69	0.362	48	0.417	-	-	181	0.354
正社員構成・ひょうたん型	69	0.333	48	0.333	-	-	181	0.365

表5. 推定結果(付加価値額)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	全	全	全	全	全	女性正社 員30%未 満	管理職 10%以上	年齢構成 ほし+ひよ うたん
成果給		0.118* (1.655)	0.147** (2.051)	0.233 (1.574)	0.294** (2.013)	0.177 (0.978)	0.371** (2.074)	0.622** (2.542)
a~eすべて採用			0.289* (1.690)		0.400** (1.996)	0.477*** (2.662)	0.563** (2.238)	0.609 (1.643)
成果給+a~eすべて採用			-0.0384 (-0.177)		-0.0576 (-0.221)	-0.276 (-1.149)	-0.161 (-0.481)	-0.175 (-0.366)
職能給				0.0335 (0.297)	0.0433 (0.352)	-0.0879 (-0.663)	0.191 (1.211)	0.142 (0.713)
成果給+職能給				-0.0569 (-0.354)	-0.0823 (-0.495)	0.127 (0.680)	-0.0657 (-0.299)	-0.275 (-0.966)
職務給				0.0331 (0.295)	0.0169 (0.142)	-0.0871 (-0.662)	0.0271 (0.169)	0.263 (1.241)
成果給+職務給				-0.103 (-0.630)	-0.107 (-0.650)	-0.00379 (-0.0194)	-0.129 (-0.567)	-0.310 (-1.130)
年功給				-0.208 (-1.474)	-0.181 (-1.245)	-0.0509 (-0.311)	-0.229 (-1.284)	0.368 (1.450)
成果給+年功給				0.0886 (0.492)	0.0452 (0.245)	-0.0843 (-0.406)	0.0190 (0.0810)	-0.402 (-1.251)
lnK	0.184*** (4.299)	0.186*** (4.353)	0.198*** (4.422)	0.190*** (4.072)	0.203*** (4.212)	0.191*** (3.454)	0.140** (2.366)	0.097 (0.851)
lnL	0.608*** (12.36)	0.598*** (11.95)	0.575*** (10.77)	0.583*** (9.717)	0.554*** (8.788)	0.594*** (7.439)	0.604*** (6.388)	0.838*** (5.734)
外国法人持株比率1/3以上	0.337*** (3.598)	0.338*** (3.542)	0.285*** (3.127)	0.330*** (2.743)	0.265*** (2.253)	0.220 (1.630)	0.335*** (2.602)	-0.0916 (-0.407)
年次ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
業種ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数項	4.117*** (9.386)	4.481*** (10.45)	4.514*** (9.941)	4.209*** (8.058)	4.244*** (7.583)	4.244*** (7.072)	4.051*** (5.544)	2.966*** (4.801)
サンプルサイズ	466	459	444	385	373	284	260	156
R-squared	0.794	0.796	0.802	0.766	0.777	0.794	0.762	0.823

Robust t-statistics in parentheses

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

注)a~eすべて採用とは、裁量労働制、社内FA制度、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度のすべてを採用している企業が1となるダミー変数。

表6. 推定結果(労働生産性)

	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	全	全	全	全	全	女性正社 員30%未 満	管理職 10%以上	年齢構成 ほし+ひよ うたん
成果給		0.0652 (0.894)	0.110 (1.475)	0.270* (1.692)	0.344** (2.165)	0.164 (0.839)	0.368* (1.965)	0.629** (2.518)
a~eすべて採用			0.0963 (0.670)		0.235 (1.464)	0.261* (1.907)	0.326* (1.905)	0.597 (1.536)
成果給+a~eすべて採用			-0.144 (-0.755)		-0.199 (-0.923)	-0.314 (-1.487)	-0.308 (-1.143)	-0.189 (-0.401)
職能給				0.0851 (0.750)	0.0958 (0.792)	-0.0816 (-0.603)	0.194 (1.210)	0.156 (0.770)
成果給+職能給				-0.165 (-1.025)	-0.189 (-1.146)	0.0681 (0.360)	-0.105 (-0.468)	-0.312 (-1.089)
職務給				0.0749 (0.645)	0.0655 (0.539)	-0.0330 (-0.248)	0.0902 (0.546)	0.298 (1.365)
成果給+職務給				-0.129 (-0.760)	-0.138 (-0.806)	-0.0481 (-0.237)	-0.219 (-0.933)	-0.325 (-1.194)
年功給				-0.0959 (-0.656)	-0.0659 (-0.444)	0.0140 (0.0846)	-0.177 (-0.969)	0.375 (1.467)
成果給+年功給				-0.0368 (-0.192)	-0.0692 (-0.353)	-0.124 (-0.576)	-0.0160 (-0.0651)	-0.382 (-1.165)
一人当たり有形固定資産(対数値)	0.186*** (3.589)	0.186*** (3.536)	0.199*** (3.595)	0.180*** (3.065)	0.196*** (3.255)	0.134* (1.798)	0.0926 (1.218)	0.0759 (0.715)
一人当たり営業利益(対数値)								
外国法人持株比率1/3以上	0.195** (2.047)	0.190* (1.945)	0.128 (1.397)	0.151 (1.223)	0.0736 (0.621)	0.0568 (0.434)	0.188 (1.398)	-0.149 (-0.662)
年次ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
業種ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数項	2.541*** (11.10)	2.915*** (12.71)	2.849*** (12.16)	2.476*** (9.565)	2.386*** (8.698)	2.978*** (8.826)	2.230*** (6.927)	2.516*** (6.094)
サンプルサイズ	466	459	444	385	373	284	260	156
R-squared	0.402	0.402	0.406	0.382	0.392	0.390	0.412	0.500

Robust t-statistics in parentheses

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

注)a~eすべて採用とは、裁量労働制、社内FA制度、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度のすべてを採用している企業が1となるダミー変数。

表7. 推定結果(一人当たり営業利益)

	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
	全	全	全	全	全	女性正社 員30%未 満	管理職 10%以上	年齢構成 ほし+ひよ うたん
成果給		0.163 (1.116)	0.249* (1.682)	0.583* (1.734)	0.709** (2.072)	0.109 (0.258)	0.840* (1.865)	0.685 (1.345)
a~eすべて採用			-0.355 (-0.564)		-0.315 (-0.425)	-0.504 (-0.611)	-0.134 (-0.157)	0.570 (0.667)
成果給+a~eすべて採用			-0.0402 (-0.0577)		-0.141 (-0.172)	0.0158 (0.0172)	-0.135 (-0.139)	-0.452 (-0.459)
職能給				-0.0275 (-0.103)	0.0159 (0.0559)	-0.246 (-0.668)	0.312 (0.755)	-0.430 (-1.145)
成果給+職能給				0.173 (0.482)	0.0440 (0.120)	0.460 (1.002)	0.220 (0.422)	0.619 (0.934)
職務給				0.204 (0.838)	0.199 (0.802)	-0.118 (-0.398)	0.178 (0.538)	0.578 (1.472)
成果給+職務給				-0.586 (-1.636)	-0.594 (-1.639)	-0.345 (-0.784)	-0.786* (-1.670)	-1.318* (-1.880)
年功給				-0.107 (-0.314)	-0.101 (-0.288)	-0.0838 (-0.199)	-0.383 (-0.860)	0.793 (1.630)
成果給+年功給				-0.316 (-0.766)	-0.242 (-0.564)	-0.0158 (-0.0317)	-0.184 (-0.341)	-0.622 (-0.991)
一人当たり有形固定資産(対数値)	0.263*** (3.171)	0.265*** (3.147)	0.273*** (3.073)	0.250** (2.534)	0.272*** (2.656)	0.0942 (0.761)	0.0677 (0.530)	0.0921 (0.459)
外国法人持株比率1/3以上	0.273 (1.330)	0.283 (1.354)	0.207 (1.026)	0.228 (0.791)	0.135 (0.472)	0.243 (0.734)	0.229 (0.612)	-0.0689 (-0.135)
年次ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
業種ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数項	1.061** (2.246)	1.549*** (3.644)	0.923* (1.847)	1.184** (2.577)	1.034** (2.080)	2.173*** (2.805)	0.322 (0.366)	1.860** (2.292)
サンプルサイズ	409	403	389	332	321	241	227	130
R-squared	0.260	0.262	0.280	0.247	0.268	0.261	0.276	0.396

Robust t-statistics in parentheses

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

注) a~eすべて採用とは、裁量労働制、社内FA制度、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度のすべてを採用している企業が1となるダミー変数。

表8. 推定結果(離職率)

	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)
	全	全	全	全	全	女性正社 員30%未 満	管理職 10%以上	年齢構成 ほし+ひよ うたん
成果給		-0.576 (-1.388)	-0.344 (-0.804)	-3.023*** (-3.544)	-2.935*** (-3.276)	-3.242*** (-3.111)	-2.825*** (-2.929)	-3.059* (-1.817)
a~eすべて採用			1.424*** (3.925)		0.825 (0.968)	-0.00480 (-0.00473)	0.551 (0.624)	0.157 (0.104)
成果給+a~eすべて採用			-2.194*** (-3.318)		-1.692 (-1.436)	-0.761 (-0.591)	-1.398 (-1.114)	-0.725 (-0.445)
職能給				-1.350* (-1.744)	-1.666** (-2.036)	-1.976** (-2.172)	-1.668* (-1.850)	-2.454 (-1.584)
成果給+職能給				1.796* (1.839)	2.117** (2.097)	2.772** (2.574)	1.790 (1.579)	2.590 (1.666)
職務給				-0.807 (-1.167)	-0.860 (-1.280)	-0.612 (-0.825)	-0.471 (-0.549)	-0.495 (-0.416)
成果給+職務給				2.011** (2.169)	1.923** (2.093)	0.976 (0.937)	1.693 (1.554)	-0.0361 (-0.0243)
年功給				0.623 (0.794)	0.880 (1.117)	0.784 (0.982)	1.417 (1.583)	1.788 (0.985)
成果給+年功給				-0.378 (-0.377)	-0.613 (-0.617)	-0.0924 (-0.0897)	-1.074 (-0.949)	-1.451 (-0.796)
lnL	-0.838*** (-4.907)	-0.788*** (-4.515)	-0.809*** (-4.417)	-0.689*** (-3.369)	-0.692*** (-3.224)	-0.653*** (-2.906)	-0.727*** (-2.673)	-0.563** (-2.160)
一人当たり営業利益(対数値)	-0.521*** (-3.093)	-0.511*** (-3.010)	-0.500*** (-2.842)	-0.522*** (-2.883)	-0.492*** (-2.627)	-0.417** (-2.156)	-0.551** (-2.431)	-0.132 (-0.548)
外国法人持株比率1/3以上	0.716 (1.480)	0.718 (1.450)	0.719 (1.422)	-0.115 (-0.216)	-0.179 (-0.320)	-0.512 (-1.010)	0.0406 (0.0604)	0.536 (1.121)
年次ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
業種ダミー	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
定数項	8.552*** (5.651)	10.35*** (6.259)	8.681*** (5.301)	8.906*** (4.566)	9.751*** (5.081)	8.421*** (4.057)	9.845*** (3.614)	8.720*** (2.998)
サンプルサイズ	356	354	345	285	278	227	209	111
R-squared	0.333	0.339	0.345	0.412	0.420	0.441	0.467	0.385

Robust t-statistics in parentheses

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

注) a~eすべて採用とは、裁量労働制、社内FA制度、目標管理制度、360度評価、早期選抜制度のすべてを採用している企業が1となるダミー変数。