

**立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）**  
**大学院生研究**  
**2003 年度研究成果報告書**

<b>研究科名</b>	立教大学大学院			ビジネスデザイン研究科		ビジネスデザイン専攻	
<b>指導教員</b>	所属・職名		氏 名				
	経済学部・教授		並木 伸晃		印		
<b>自然・人文の別</b>	人文		<b>個人・共同の別</b>		個人		
<b>研究課題</b>	「日本型人事制度の研究：日本企業の新人事制度導入のケース」						
<b>研究代表者</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏 名				
	ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻 2 年		庄司 祐子		印		
<b>研究組織</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏 名				
	ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻 2 年		庄司祐子				
<b>研究期間</b>	2003 年度						
<b>研究経費</b>	200 千円						

**研究の概要** (200～300 字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

1990 年代頃から、「成果主義」の人事制度を標榜する企業が増えてきているが、現実には成果主義の導入が必ずしも順調でないことや、その修正を余儀なくされているといったケースも少なからずあり、成果主義の導入が真に定着するための考慮すべき課題の多さも指摘されている。そこで「成果主義」とは何かをもう一度整理し、本来の目的を明らかにした上で成果主義導入を促進する要因を外部環境・内部環境・競争戦略の側面から横断的に分析することによって導き出す。さらに企業が導入している成果主義が結果として企業業績に結びついているかに焦点をあて事業戦略と人と組織の問題の有機的な結合、両者の関連性を検証することにも意義を見出すものである。

**キーワード** (研究内容をよく表しているものを 3 項目以内で記入。)

[成果主義導入] [外部環境・内部環境・競争戦略] [総合業績]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)

過去の研究によって、我が国の人事制度は外部環境・内部環境・競争戦略との関わりの中で変化していくことが証明されており、本稿の検証にあたっては研究目的に基づき、各社の外部環境・内部環境・競争戦略、成果主義導入の有無、その浸透度合い、さらに成果主義導入と企業業績との関連性などについて仮説を立て実証的に分析を進めた。

**< 研究方法 >**

本研究では、日本企業における人事制度の変革に伴う成果主義導入に関してアンケート調査に基づき実証分析を行った。2003年8月に東証1部上場の製造業16業種の中で多角化していない企業331社を対象としたアンケート調査を実施し、161社の企業から回答(回答率48.6%)を得られた。そこでこのデータをベースに統計解析を行った。アンケートの中で使われた質問を基に外部環境・内部環境・競争戦略毎にグループに分け、それぞれの変数を定義した。又「成果主義導入」を度数分布表でその導入度合いを低・中・高と3つのグループに分け、「導入度合い」と定義した。統計解析のためのソフトはSPSSを使用した。先ず相関分析によって相関関係の強い項目を選び出し、その共通性においてグループに区分し、信頼性分析を行った上で、それらの変数の平均値を新変数とした。その上で分散分析によってグループ間の有意差を検証する。さらに重回帰分析によって関係をより明らかにしていった。

具体的には、「成果主義導入度合い」を**従属変数**とし、外部環境・内部環境・競争戦略におけるそれぞれの変数並びに導入の成功、総合業績の変数を**独立変数**として一元配置分散分析を実施した。さらに、重回帰分析を行い、上記の従属変数に対する独立変数を重回帰モデルに適合した際に、どの要因が成果主義導入を促進する上で大きな影響を与えているかを導き出した。この重回帰分析を行う際に先行研究として企業規模が大きい程、成果主義を積極的に導入することが証明されている各企業の**従業員数(=企業規模)**を**制御変数**として採用した。その結果、以下の知見が得られた。

**< 研究結果 >**

第一に、「差別化戦略」と「進取の気概、斬新な企業風土」においては、「成果主義導入度合い」と統計的に有意差が認められ、また「保守的な企業風土」と「導入度合い」との間に負の相関がみられ、以下の仮説が証明された。

- ①競争戦略上、同業他社に比べ、広告宣伝費を多く使い新たな画期的な製品を開発し、技術革新・研究開発に力を注ぎ、革新的なマーケティングを行いながら企業のイメージアップを図るなど**差別化戦略**をとる企業は成果主義を積極的に導入する。
- ②内部環境の中で、企業風土・組織文化として進取の気概があり、業界内で**斬新な経営戦略**を掲げ且つ、新しいことを率先して始めたり、取り入れたりする風土がある企業は成果主義を積極的に導入する。
- ③内部環境として**保守的**で古くからの風習・伝統を重んじる企業、人事制度においても**終身雇用・年功序列**を維持させていこうとする企業は成果主義を積極的に導入しない。

第二に、分散分析並びに重回帰分析において外部環境並びに競争戦略の中の「低コスト戦略」と「成果主義導入度合い」との間にはいずれも統計的に有意差は認められず、本研究では成果主義導入の促進に影響を与えていないという結果となった。

一方、分散分析並びに重回帰・単回帰分析による「成果主義導入度合い」と「総合業績」と間に有意差は観察されなかったが、単回帰分析においてさらに「**導入度合い**」を独立変数、「**導入の成功**」を従属変数としてその関係について単回帰分析を行った処、F値は22.829で統計的に有意( $p < 0.000$ )であり、その調整済み決定係数( $R^2$ )は0.123であった。統計的に有意な標準化ベータ係数0.359( $p < 0.000$ )が認められた。従って仮説「同業他社に比べ、成果主義を積極的に導入する企業は導入の成功を収めている」が成り立つことが観察された。また、「**導入の成功**」を独立変数、「**総合業績**」を従属変数としてその関係について単回帰分析を行った。F値は18.457で統計的に有意( $p < 0.000$ )であり、その調整済み決定係数( $R^2$ )は0.101であった。

**研究成果の概要 つづき**

統計的に有意な標準化ベータ係数0.327 ( $p < 0.000$ ) が認められ、従って仮説「同業他社に比べ、成果主義の導入に成功した企業はその結果として、企業業績に結びついている」も成り立つことが観察された。

要するに、「成果主義導入度合い」と「総合業績」と間に直接的な関係は確認されなかったが、「導入の成功」という変数を通して、「成果主義の導入度合い」と「総合業績」との間に関係をみることができたといえる。

**< 結論 >**

1990年代頃から始まった人事制度改革もここに来て、多くの企業が取り組みを始めており、今回の調査でも成果主義未導入の企業は161社中5社のみで、導入度合い・方法はともかくとして、その普及率は97%に達している。この数字からも日本企業において「成果主義」が如何に浸透し、根付いてきているかが推察できる。今回の仮説設定における分析の結果は以下の様に纏め上げることができる。

成果主義導入を促進する要因として、内部環境の中の企業風土・組織文化、事業戦略の中では差別化戦略を挙げることが出来るということが証明された。これは時代のニーズに合わせて、新しいことを率先して取り入れていくことによって、戦略的に差別化や組織の活性化をはかり、組織改革を断行していこうとする企業が成果主義を積極的に導入しているとみることが出来る。

また、本稿の研究のもう一つの目的でもある企業業績とのリンクに関しては今回の分析結果において成果主義の導入が必ずしも総合業績と結びついていないことが観測された。導入の理由の大半が「社員を公正に評価するため」、「社員の士気を高めるため」となっているにもかかわらず、実際蓋を開けてみると問題点が多く、社員から不満の声も多々あがっており、その運営の難しさを暗示している。

しかしながら、本来の意味での「成果主義」に少しでも近づける為、社員の満足度を高めたり、インセンティブの向上をはかる等、制度の改善・改良に努めることによって、程度の差こそあれ社員からの納得性信頼性を得られたとしたら、それは導入の成功につながり、その結果として業績に結びついていく可能性があるということが今回の検証で明らかになった。このことは、本来の意味での「成果主義」の導入に成功した企業においては導入がその結果として企業業績に結びつく可能性が高いことを示唆していると考えられる。

成果主義を只、導入しただけでは効果は期待出来ず、出来るどころか弊害が生じる可能性もある。導入に際しては、社員が会社に対して何を求めているかを把握した上で、何が社員のやる気につながるかなどをはかり、社員にとってモチベーションの上がる人事制度を設計・構築するために努力を惜しまないことが重要であると考ええる。

「導入の成功」をどう捉えるかはそれぞれの企業で異なってくると思われるが、少なくとも短絡的なリストラ案で人件費の削減をしたところで、社員のモチベーションは下がる一方で決して企業価値の向上にはつながらない。固定費の中で一番負担が大きい人件費のコスト削減の発想では無く、企業戦略・ビジョンをベースにした成果期待を社員一人ひとりに明確化し、その貢献度合いによってインセンティブを与え、人材を戦略的に育成・配置していくシステム構築が大事である。

会社と個人では、それぞれに異なる目標をもっている。会社にとっては経営目標の実現であったり、企業文化の醸成である。一方社員にとっては成果への処遇の反映や能力開発の支援など個人の成長のため自己実現の場である。そのベクトルの違いを少しでも近づけるために使われるツールが本来の成果主義の役割であると考ええる。その為に企業方針やビジョン等の経営の方向性と個人の達成感を近づけるための努力が必要である。

日本型成果主義とはコスト抑制のためのものでは勿論無く、経営戦略に基づいた人事戦略の策定、これに基づく成果主義の適用ということで、あくまでも人材育成・能力開発を基軸とした人間基準の制度であり、経営戦略と連動し、インセンティブ向上によるモチベーションの高揚・組織の活性化が大事な要素であると考えられる。

※ この(様式2)に記入の成果の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差し控え期間等を記入した調書(A4縦型横書き1枚・自由様式)を添付すること。

**研究発表** (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版者、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

今後の検討課題であるが、今の処、実績無し。