

成果主義と働きやすさ

～日本企業は成果主義を導入すべきなのか？～

深瀧貫太郎
小山祐貴乃
秋山茄穂
北川夏美

目次

1. 研究の動機
2. 成果主義の概要
3. 先行研究
4. 仮説
5. データセット
6. 分析結果
7. 結論
8. 成果主義の今後

1. 研究の動機

1980年後半から導入されてきている成果主義には社員のモチベーション向上、年齢に左右されない評価の公平性が期待されるというメリットがあるにも関わらず、まだ定着している企業が少ない。



実際に成果主義は職場にどのような影響を与えているかが気になった。また、職場への影響を明らかにすることで、企業が今後どのようにするべきかを考えることができる。

2. 成果主義の概要

《成果主義とは》

仕事の成果に応じて給与・昇格を決定する人事方針のこと。

仕事で成果をあげれば給与アップや昇格が約束され、逆に成果をあげられなかったものは、給与の現状維持もしくは給与ダウンとなる。

仕事の成果に評価基準を置き、年齢や勤続年数よりも“結果”を重視する考え方で、「年功序列」の対極にある制度である。

2. 成果主義の概要

《メリット》

- ・ 個々のメンバーのモチベーションが高まる。
- ・ 個々のメンバーが自己啓発に努め、その結果、能力が高まる。
- ・ 優秀な人材が集まりやすい。

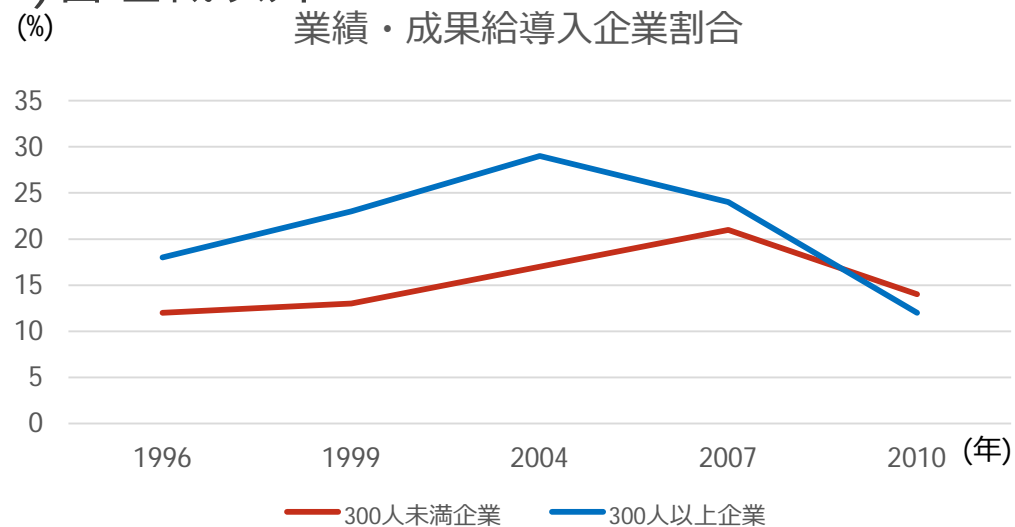
《デメリット》

- ・ 手柄争い、足の引っ張り合いが起こりやすい。
- ・ チームワークが乱れ、職場の雰囲気が悪化する。
- ・ 勝ち組と負け組がはっきり分かれ、それが固定化してしまう。

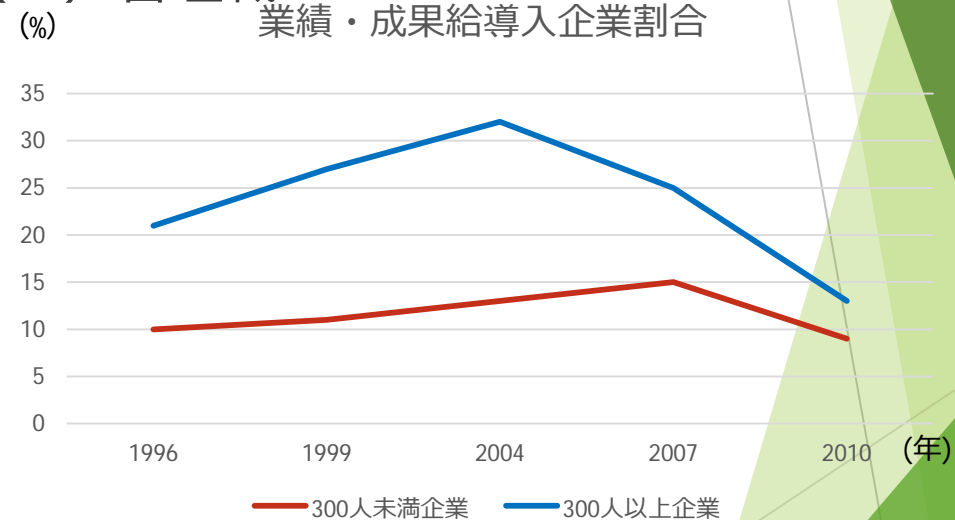
2. 成果主義の概要

《成果主義の現状》

(i) 管理職以外



(ii) 管理職



引用：厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに推計
www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11-2/dl/03_03.pdf

2. 成果主義の概要

《失敗事例》

○富士通

導入の背景

「社員のやる気を引き出し、競争力を強化すること」を目指す。

日本で初めて成果主義を導入。

1993年：管理職のみを対象に導入

1998年：全社員を対象に導入、年功序列の要素を全廃

方法

社員一人一人が半年ごとに目標を決定。

その達成度を上司が五段評価を行い、賞与・給与・昇格に反映。

(低評価が続くと降格もあり)

2. 成果主義の概要

結果

- ・失敗を恐れるあまり長期間にわたる高い目標に挑戦しなくなり、ヒット商品が生まれなくなった。
 - ・自分の目標達成で手いっぱいになり、問題が起きても他人に押し付けようとするようになった。
- 評価や仕組みをそれぞれの部署の実績に合わせ日本型成果主義の定着を目指す。年功制には戻さない。

2. 成果主義の概要

《成功事例》

①カルビー

方法

・ 1年に1回個人の仕事内容と目標を設定し、会社とC&A（コミットメント&アカウントビリティ）とよばれる契約をする。その契約に基づき、成果が賞与に反映される。

結果

- ・ 7期連続で純利益最高、5年間で利益率が10倍に。
- ・ 目標を数値化することにより目標と成果が明確になった。
- ・ ベースとなる給料が開示されるなど、評価の仕組みが透明化され、納得性の高い成果主義の導入となった。

2. 成果主義の概要

②ホンダ

導入の背景

円高とバブル崩壊による経営不振からの脱却や、組織としての方向性を揃えるため。

方法

成果主義の代名詞ともとれる“年俸制”を管理職を対象にいち早く取り入れる。

組織の大枠の目標に沿って個人の目標を設定し、その達成度を評価。

2. 成果主義の概要

結果

目標達成型で組織のベクトルが1つになった。

バブル崩壊後経営不振から抜け出すことができた。

しかし、トップダウンな目標必達型の仕事方法では、ボトムアップというホンダらしさが失われる恐れがある。

→人事制度が2002年に見直され、個人の成果だけでなく、組織への貢献や後輩の指導育成が実践されているかなど5つの観点から、社員を評価する形になっている。

3. 先行研究

『日本企業のCSR経営』第4章 CSRと働く両親

谷本寛治

目的

なぜある企業は他の企業よりも制度的な要求に対応するのかについて検証すること。

- ・ CSR企業総覧2006年版749社を対象に実証分析

3. 先行研究

方法

- ・さまざまな企業の特徴（※）と、制度の有無との関係を調べる。

※企業規模・女性従業員のパレゼンス・労働組合組織率・外国人持ち株比率・CSRへの関心・業績による違い

3. 先行研究

結果

- ▶ 企業規模は、長期育児休業など先進性のある制度と、フレックスタイム制など時間的フレキシビリティに関連した制度のどちらにも強い正の相関があった。
- ▶ 女性従業員比率は先進性と強い相関があるが、時間的フレキシビリティとは相関はみられなかった。女性の管理職昇進と女性の勤続年数では、これとは対照的な結果が出た。
- ▶ 労働組合組織率は時間的フレキシビリティに相関があった。
- ▶ 外国人持ち株比率は先進性と相関し、時間的フレキシビリティにも弱い相関がみられた。
- ▶ CSRへの対応はどちらにも強い相関があった。
- ▶ 両立支援の特徴に業界による違いがみられた。

3. 先行研究（独自性）

先行研究では...

企業規模・女性従業員・外国人所有・CSRへの対応・業界と働きやすさの関係を分析していた。

ほかに働きやすさに影響を与える企業の特徴はないか？

賃金制度のちがいはどのような影響を与えるのか？



「成果主義の導入」 という独自の変数を取り入れる。

4. 仮説(成果主義)

仮説①

柔軟な働き方ができるようになる



働きやすくなる

仮説②

個人で成果をだそうとして、無理な働き方になる



働きにくくなる

《はたらきやすさの指標》

- ・ 平均勤続年数
- ・ 女性の平均勤続年数
- ・ 離職者率
- ・ 有給取得率
- ・ 女性の管理職比率
- ・ 残業時間/月
- ・ 長期育児休業
- ・ 在宅勤務
- ・ 産児手当
- ・ フレックス制
- ・ ボランティア休暇

4. 仮説(その他の指数)

説明変数	影響	根拠
企業の規模（総資産、従業員数）	↑	企業の規模が大きいほど、有給などの制度が充実していると考えられるから。
ROA	↑	ROAが高いほど、労働環境が整っていると考えられるから。
女性従業員比率	↑	女性の雇用が多く、育休などの制度が充実していると考えられるから。
CSR部署	↑	ボランティア休暇などの制度が充実していると考えられるから。
外国人持ち株比率	↑	外資系企業のように自由な働き方ができるから。
多様な人材活用推進の部署	↑	多様な人材活用により、多様な働き方ができるから。

5. データセット

卸売業 37社、情報通信業 30社、サービス業 27社、電気機器業 46社 **計 140社**を用いて回帰分析を行う。

(東洋経済『平均年収TOP 50社』の業種を調べ、比較的年収の多かった業種 4種)

- ▶ CSR企業総覧 2016年度版
- ▶ 会社四季報新春号 2015年度版 1集

5. データセット

成果主義

= (最高賃金 - 最低賃金) ÷ 30歳平均賃金

0 ~ 2 の値が出る。値が大きいほど成果主義の傾向がある。

5. データセット

基本統計量 (説明変数)

	成果主義	総資産	ROA	従業員数	女性従業員比率	外国人持ち株比率
平均	0.374	563887.9	0.075	2266.3	0.225	0.166
最小	0.028	690.0	-0.109	23.0	0.014	0.000
最大	1.667	18504445.0	0.856	23982.0	0.707	0.663
標準偏差	0.286	2191281.7	0.083	3398.5	0.118	0.155

(被説明変数)

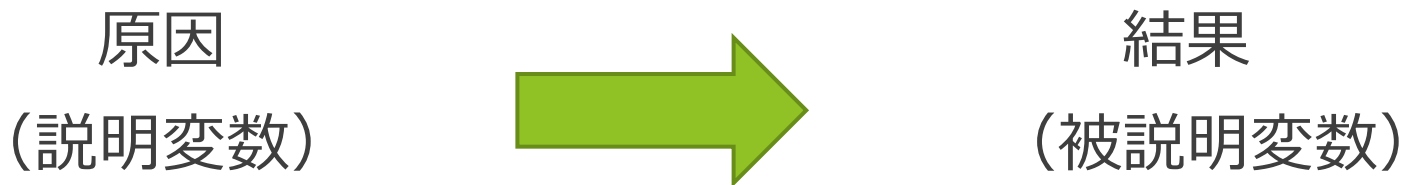
	平均勤続年数	女性平均勤続年数	離職者率	有給取得率	女性の管理職比率	残業時間/月
平均	14.5	12.5	0.0494	0.543	0.051	19.53
最小	2.4	1.8	0.0016	0.049	0.000	0.00
最大	43.0	42.0	0.3244	0.978	0.625	44.00
標準偏差	6.5	7.1	0.0511	0.158	0.085	9.11

5. データセット(分析方法)

① 回帰分析

説明変数を用いて被説明変数とどんな相関関係があるのか予測する統計手法。

説明変数とは原因であり、被説明変数とは結果である。



② プロビット分析

被説明変数にダミー変数（数字ではないデータを1と0に変換したもの）を用いて、回帰分析する方法。

5. データセット(10年前との比較)

2004年度

2014年度

	最高賃金	最低賃金	平均賃金	成果主義	最低賃金	最高賃金	平均賃金	成果主義	差
1	288,000	250,000	253,267	0.15	217,700	250,000	241,471	0.134	-0.016
2	404,000	217,800	282,800	0.66	256,900	300,300	291,742	0.149	-0.510
3	510,833	230,700	442,935	0.632	230,000	500,000	285,468	0.946	0.313
4	609,000	175,200	299,075	1.450	158,744	689,557	361,472	1.468	0.018
5	450,215	166,650	271,256	1.045	193,000	360,000	240,178	0.695	-0.350
6	500,000	185,800	232,980	1.349	209,500	670,500	283,239	1.628	0.279
7	432,100	240,800	297,400	0.643	224,000	358,000	264,789	0.506	-0.137
8	299,400	253,100	281,427	0.165	248,849	479,529	355,956	0.648	0.484
9	369,600	241,600	315,600	0.406	247,800	419,800	300,198	0.573	0.167
10	215,000	160,000	184,980	0.297	195,000	386,500	237,275	0.807	0.510

成果主義が強まった企業
 ➔ 17社 (31社中)

成果主義が強まっている企業と弱まっている企業に両極化している。

6.分析結果その①(業種なし)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS
	平均勤続年数	女性平均勤続年数	離職率	有給取得率	女性管理職比率	残業時間
ROA	1.69084 (5.98259)	3.91664 (6.72485)	-0.0376367 (0.0429423)	-0.10242 (0.1739)	-0.0125032 (0.0807089)	-0.299319 (9.9842)
外国人持ち株比率	4.6264 (4.79735)	9.41008 * (5.43895)	0.0102101 (0.0344228)	0.256148 * (0.138477)	0.152734 ** (0.0653167)	2.58344 (8.13767)
多様な人材活用推進部署	0.986123 (1.24796)	0.992808 (1.410168)	-0.0104734 (0.00899218)	0.0635626 * (0.0357442)	0.0185885 (0.0171172)	1.17115 (2.08827)
CSR部署	1.55631 (1.31313)	2.3043 (1.50356)	-0.0110308 (0.00940882)	-0.0391363 (0.0397656)	-0.028298 (0.0177342)	-0.659139 (2.25684)
成果主義	-5.97176 *** (1.85527)	-6.85306 *** (2.07881)	0.0199633 (0.014341)	0.0130943 (0.0590413)	0.0329895 (0.025164)	8.81832 *** (3.32123)
総資産	0.514762 (0.413495)	0.545506 (0.472602)	-0.00421848 (0.00296046)	-0.0111217 (0.0122076)	-0.0103631 * (0.00558138)	-0.036108 (0.715091)
女性従業員比率	-24.9238 *** (4.42101)	-22.9539 *** (5.05302)	0.154106 *** (0.0320371)	-0.314898 ** (0.138557)	0.377307 *** (0.0598622)	-5.78839 (7.49187)
N	140	140	140	140	140	140
R2(決定係数)	0.318842	0.299949	0.217448	0.07208	0.292836	0.023868

※***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示している。

6.分析結果その②(業種なし)

	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	Prpbit	Prpbit	Prpbit	Prpbit	Prpbit
	長期育児休業	在宅勤務	産児手当	フレックス制	ボランティア休暇
ROA	5.01626 (3.17179)	2.67733 (2.14039)	2.56019 (2.06692)	0.488893 (2.27309)	3.84101 (3.10057)
外国人持ち株比率	-2.00521 (1.51499)	-1.01975 (1.34141)	-0.200549 (1.1789)	4.00651 *** (1.51205)	-0.377442 (1.36558)
多様な人材活用推進部署	1.0521 *** (0.349998)	0.763951 ** (0.324963)	-0.544806 * (0.305351)	-0.0208603 (0.335727)	0.970862 *** (0.323497)
CSR部署	6.08799 (3252.83)	-0.136879 (0.380112)	0.206359 (0.33426)	0.131906 (0.322782)	0.803335 * (0.450793)
成果主義	-0.73561 (0.540009)	0.698103 (0.486215)	-0.341693 (0.449787)	1.06373 * (0.587449)	-0.550786 (0.506329)
総資産	0.363122 *** (0.131381)	0.182016 (0.114212)	0.240279 ** (0.10703)	-0.0362791 (0.113541)	0.27949 ** (0.127432)
女性従業員比率	-1.8161 (1.37915)	0.757723 (1.17096)	-2.33624 ** (1.09906)	-3.35603 *** (1.13386)	-2.98741 ** (1.35986)
N	140	140	140	140	140
R2(決定係数)	0.259273	0.084356	0.084356	0.126238	0.225547

※***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示している。

6.分析結果（成果主義）

説明変数	影響	考察	説明変数	影響	考察
平均勤続年数	↓	勤続年数に関係なく評価されるから。	長期育児休業	-	非有意
女性平均勤続年数	↓	育児との両立が難しいから。	在宅勤務	-	非有意
離職率	-	非有意	産児手当	-	非有意
有給取得率	-	非有意	フレックス制	↑	個人で仕事をするため柔軟な働きができるから。
女性管理職比率	-	非有意	ボランティア休暇	-	非有意
残業時間	↑	成果を上げるために労働時間が増えるから。			

6. 分析結果(その他指標)

被説明変数	結果	被説明変数	結果
企業規模	育児・出産に関する制度と強い正の相関	CSR部署	ボランティア休暇と弱い正の相関
ROA	いずれの変数とも相関がみられなかった	外国人持ち株比率	女性管理職比率とフレックス制で強い正の相関
女性従業員比率	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率と正の相関 勤続年数や制度とは負の相関 	多様な人材活用	<ul style="list-style-type: none"> 制度は全般的に正の相関 産児手当は弱い負の相関

6.分析結果その③(業種あり)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS
	平均勤続年数	女性平均勤続年数	離職率	有給取得率	女性管理職比率	残業時間
ROA	-0.720082 (5.90685)	-0.841201 (6.37347)	-0.0329704 (0.0440272)	-0.1784 (0.167406)	-0.0200356 (0.0825152)	0.167618 (9.75629)
外国人持ち株比率	1.29004 (5.06877)	1.68799 (5.56046)	0.0239712 (0.037758)	0.0640699 (0.142165)	0.127622 * (0.0718385)	-3.25601 (8.36288)
多様な人材活用推進部署	1.06603 (1.219)	1.003 (1.3178)	-0.0099625 (0.00910445)	0.0517477 (0.0338988)	0.0170119 (0.0172914)	0.527566 (2.01383)
CSR部署	1.42648 (1.28212)	1.83432 (1.40988)	-0.0111945 (0.00951491)	-0.0360858 (0.0377423)	-0.0284484 (0.0179194)	-0.825465 (2.16772)
成果主義	-3.3549 * (2.003)	-3.2914 (2.16301)	0.0169021 (0.0159982)	0.0220273 (0.061826)	0.0256319 (0.0280429)	4.35392 (3.6213)
総資産	0.31878 (0.431901)	0.459081 (0.473441)	-0.00458681 (0.00320741)	-0.00261493 (0.01228)	-0.00774473 (0.0060386)	0.698225 (0.74737)
女性従業員比率	-19.6521 *** (4.64117)	-13.6589 *** (5.17541)	0.142792 *** (0.0347096)	-0.188971 (0.142399)	0.376346 *** (0.0648761)	-9.21259 (7.85504)
卸売	-2.79573 ** (1.40602)	-5.92844 *** (1.55491)	0.00897986 (0.010465)	-0.125331 *** (0.04092)	-0.0154326 (0.019787)	-3.64335 (2.35232)
情報	-4.41878 *** (1.50064)	-6.13658 *** (1.63949)	0.00349448 (0.011242)	0.00803178 (0.0445351)	0.00752871 (0.0210101)	3.61305 (2.46991)
サービス	-4.40296 *** (1.649)	-6.80313 *** (1.80592)	0.0105561 (0.0122317)	-0.114648 ** (0.0479104)	0.00426431 (0.0230777)	5.52171 * (2.85166)
N	140	140	140	140	140	140
R2(決定係数)	0.356211	0.390977	0.205359	0.17553	0.283867	0.102652

※***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示している。

6.分析結果その④(業種あり)

	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	Probit	Probit	Probit	Probit	Probit
	長期育児休業	在宅勤務	産児手当	フレックス制	ボランティア休暇
ROA	4.81641 (3.25054)	4.66205 (3.19266)	2.08063 (1.99761)	1.55327 (2.89226)	1.23224 (2.10541)
外国人持ち株比率	-1.73439 (1.56501)	-4.81188 (3.21862)	-0.600226 (1.26244)	3.2977 ** (1.53621)	-2.7129 (1.65409)
多様な人材活用推進部署	1.07389 *** (0.389161)	1.36168 * (0.698476)	-0.560791 * (0.309461)	0.0109423 (0.343095)	1.03589 *** (0.354647)
CSR部署	5.92271 (3174.24)	-0.173216 (0.788543)	0.182506 (0.338171)	0.192654 (0.334046)	0.770817 (0.475469)
成果主義	-2.0907 *** (0.733844)	0.0397635 (1.05215)	-0.18185 (0.500298)	1.27211 ** (0.615775)	-0.524336 (0.597395)
総資産	0.597977 *** (0.164402)	0.751873 *** (0.268059)	0.239505 ** (0.113445)	-0.0271753 (0.125486)	0.357632 *** (0.136739)
女性従業員比率	-3.87277 ** (1.79346)	0.974509 (2.60642)	-1.97261 (1.20953)	-3.16523 ** (1.29263)	-1.68155 (1.55515)
卸売り	-0.0289306 (0.5181217)	-1.22714 (0.918591)	-0.390106 (0.362195)	-0.0594113 (0.376059)	-1.50069 *** (0.45918)
情報	1.93189 *** (0.581291)	2.5536 *** (0.852277)	-0.440854 (0.380892)	0.163907 (0.434369)	-0.0686579 (0.433253)
サービス	1.50426 ** (0.592974)	0.086406 (1.03573)	-0.19506 (0.423777)	-0.861877 * (0.453479)	-0.751113 (0.529857)
N	140	140	140	140	140
R2(決定係数)	0.339392	0.195383	-0.009607	0.130179	0.272973

※***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示している。

7.結論

成果主義は、平均勤続年数・女性平均勤続年数を低下、残業時間を増加させ、他の指標には非有意という結果になった。



仮説② 働きにくくなる

ただ、フレックスタイム制には良い影響を与えているため、一概に働きにくくなるとは言えない。

8. 成果主義の今後

成果主義は、労働時間を増加させ、働きにくくなるという結果が出たが、

一方でフレックスタイム制には良い影響を与えており、柔軟な働き方を容認していることも分かった。また、他の働きやすさ指標と関係性が見られなかったことから、労働時間を見直して労働環境を改善することで成果主義は上手く機能するのではないかと考える。

ご清聴ありがとうございました。

