

## 成果主義と長期雇用のハイブリッドは有効か<sup>1</sup>

宮本光晴(専修大学)

### 1. はじめに

本稿は、長期雇用を維持して成果主義を導入するという日本企業の新たな方向を、従業員の仕事意欲に焦点を合わせて検討する。2000 年前後から日本の企業統治は株主重視の方向を強め、それと同時に成果主義の導入が進んだ。二つはアメリカ企業をモデルにするとの観点からは、これまでの長期雇用は否定されるといった予想も生まれた。しかし、少なくとも現在のところ、株主重視の企業統治は長期雇用の否定につながるわけではなく、長期雇用を維持したうえで成果主義を導入するというのが、日本企業の新たな方向となっている。

しかし、長期雇用と成果主義が果たして両立するのには自明ではない。二つは異質な制度であるという意味で、日本企業の新たな方向をハイブリッド型組織と呼ぶとしても、成果主義の方針を強めることは長期雇用の方針と対立することになるかもしれない。とりわけ成果主義の方針が、個人ごとの成果に応じた賃金の変動と格差を大きくして従業員の仕事意欲のインセンティブを高めることだとすると、それはこれまで長期雇用の方針が想定してきた従業員の協調や協力の関係と対立することが考えられる。よって現実には、賃金の変動と格差は抑制され、この結果、従業員のインセンティブは弱められ、成果主義の当初の意図は挫かれることになるかもしれない。すると、これを打破するために、成果主義を強化して、長期雇用を放棄するという方向が意図的に選択されることも予想される。いやそうではなく、成果主義が定着するためには現実の変動と格差は抑制される必要があると考えることもできる。それは長期雇用と両立するための意図的選択であると言える。

このような観点から、本稿は、従業員の仕事意欲に対して賃金の変動と格差がどのように作用するのかを、JILPT が 2005 年と 2009 年に行った従業員アンケート調査を基に検討する。特に本稿では、仕事意欲を個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題の挑戦意欲に区別したうえで、成果主義の作用がそれぞれに異なることを明らかにする。成果主義の問題点として、従業員に対するインセンティブが個人業績の達成に偏重する結果、会社全体の業績に対する関心が低下することや、目標の未達を恐れて困難な目標への挑戦意欲が低下することが指摘される。これらの点を明示し、ハイブリッド型企业における成果主義の作用を検証する点に本稿の意義がある。

以下での展開は、まず第 2 節では、成果主義の作用に関する先行研究を検討し、ハイブリッド型組織の観点から問題の所在をより広範囲に論じる。次に 3 節では、本稿で利用す

---

<sup>1</sup> 本稿の作成に当たっては久保克行(早稲田大学)、梅崎修(法政大学)の両氏から貴重なコメントをいただいた。もちろんありうる誤りは筆者のみのものである。

る JILPT のアンケート調査の結果を示し、4 節では、そこで得られたデータから従業員の仕事意欲に対して賃金の変動と格差がどのように作用するのかを検証する。そして最後の 5 節を結論とする。

## 2. 先行研究

成果主義の作用に関する先行研究を検討すると、まず阿部(2000)によって、成果主義の導入による賃金格差を従業員が認識することが仕事意欲を高めるとともに、それ以上に格差を認識しないことが仕事意欲を高めることが示された。つまり格差を認識することはむしろ意欲を削ぐ可能性があるという興味深い発見がなされた。他方、都留(2001)の実証ではそのような格差の効果は観察されることはなく、太田・大竹(2003)では、ホワイトカラーに関して、自分の賃金が組織内で中の上レベルであると認識する従業員において仕事意欲が高まることが観察された。ただしこれらの研究では、仕事意欲は「転職希望」や「時間外労働はしない」といった質問で代理されるか、「働く意欲」という非常に一般的な表現で質問されている。これに対して本稿では、仕事意欲を個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題に対する挑戦意欲に区別したうえで、成果主義の作用を検証する。

さらに成果主義の作用に関しては、玄田・神林・篠崎(2001)、大竹・唐渡(2003)、守島(2004、2007)等によって、成果主義が作用するプロセスを補完する制度や施策を整えることの重要性が指摘された。つまり、高い成果が高い賃金を与え、高い賃金が高い意欲を生み、高い意欲が高い成果を実現する、というのが成果主義の想定であるとする、成果→賃金→意欲→成果の連鎖がどこかで切断されると成果主義は有効でなくなる。反対に言えば、成果主義が有効に機能するためには上記の連鎖を補完する条件が必要となる。そのようなものとして、成果→賃金の連鎖に関しては、それをつなぐ業績評価の納得性が重要であること、そのためには仕事のプロセスの評価や長期の視点での評価、そして何よりも評価の公平性が確保される必要があることが指摘された(守島、2004；2007)。同じく、意欲→成果の連鎖に関しては、実際の仕事の遂行のプロセスが重要であること、そのためには目標設定の納得性や仕事の進め方の裁量、そして何よりも能力形成の機会が与えられる必要があることが指摘された(玄田・神林・篠崎、2001；大竹・唐渡、2003)。

これらの論点が納得的であることは間違いない。しかし上記の連鎖において残っている項目がある。賃金→意欲の連鎖であり、実はこの点において成果主義に対する最も強力な反論がある。「虚妄の成果主義」(高橋、2002)の視点であり、金銭によって仕事の意欲が高まるわけではなく、仕事の興味や仕事の意義など内発的動機こそが重要であると、雄弁に語られた。これに対してもう一つ、「虚妄」論とは正反対の立場からの、成果主義の「内側からの崩壊」論がある(城、2004)。つまり、成果主義の核となる考えが、成果に応じて賃金の変動と格差を大きくすることが仕事の意欲を高めることにある以上(高橋、1999)、ここから翻って、変動と格差が抑制されるために成果主義が有効に機能しない、といった論

点もまた生まれてくる。事実、中島・松繁・梅崎（2004）では、成果主義の導入によって賃金格差がむしろ縮小する事例が報告されている。その理由として、評価者にとっての業績評価のストレスから、実際には評価が中央部分に偏ることが指摘されるのであるが、このような傾向は長期雇用の下での従業員の固定性によって強まることが考えられる。

果たして賃金の変動と格差を大きくすれば賃金→意欲の連鎖が有効に作用するのか。反対に言えば、変動と格差が抑えられているために賃金→意欲の連鎖が有効に作用しないのか。いやそれ以前に、賃金→意欲の連鎖そのものが「虚妄」であるのか。これに対して、成果主義が有効に機能するためには、賃金→意欲の連鎖を補完する条件として、むしろ変動と格差を抑制することが必要であると考えられることもできる。これらの推論を個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題に対する挑戦意欲に即して検証したい。

さらに、長期雇用を維持して成果主義を導入するという日本企業の新たな方向に関しては、日本の企業統治の変化の観点から論じられた（Aoki=Jackson=Miyajima, 2007; 宮島, 2008; 宮本, 2011）。つまり、1990年代終盤の金融危機を引き金として、メインバンクは後退し、株式の相互持ち合いや安定株主は解消を強め、海外投資家の株式保有が急増し、株式市場の流動化が一举に進展することの結果、日本の企業統治は株主重視の方向に大きく変化した（宮島, 2008）。それは雇用制度に関しても、長期雇用を否定し、雇用の流動化の方向に大きく転換するといった予想生み出した。

しかし、Jackson=Miyajima(2007)、宮島（2011）によって、日本の企業統治は株主重視という意味での市場型の方向に転換したとしても、雇用制度は雇用の流動化という意味での市場型に転換したわけではなく、長期雇用を基盤とした組織型の雇用制度が維持されていること、そのうえで組織型の雇用制度の内部に成果主義が導入されていることが発見された。このような観点から、2004年の東証1部2部上場企業723社のうち、市場型の企業統治と組織型の雇用制度（長期雇用の維持と成果主義の導入）のハイブリッドが約25%（大企業が中心であるため従業員シェアでは67%）、既存の組織型の企業統治と市場型の雇用制度（長期雇用の否定と成果主義の導入）の逆ハイブリッドが約21%（IT・流通関連の新興企業が中心であるため従業員シェアでは10%）を占めることが示された。同じく宮本（2011）では、2004年のJILPT調査の対象企業1280社のうち、長期雇用と成果主義の組み合わせが約40%、長期雇用と非成果主義の組み合わせが約30%、非長期雇用と成果主義の組み合わせが約20%を占めることが示された。

このように、日本企業は二重のハイブリッド組織、一つは市場型の企業統治と組織型の雇用制度のハイブリッド、もう一つは長期雇用と成果主義のハイブリッドとして把握できる。このことは「多様な資本主義」（Hall and Soskice, 2001）の観点からも重要な論点を提起する。その当初の論調は、グローバリゼーションや金融資本主義化の圧力にもかかわらず、ドイツやフランスや日本などの調整型市場経済からアメリカやイギリスなどの自由競争型市場経済への転換が生まれているわけではなく、既存の制度の持続によって「多様な資本主義」が維持されていることを強調するものであった。しかし、それでは現実に進

行する制度変化を掬えない、既存の制度の持続と同時にそこに生まれる変化を捉えることが重要であり、漸進的な変化がどのように新たな制度の形成につながるのかという方向に問題関心が向けられた(Streeck and Thelen, 2005; Thelen, 2009)。これはまさしく日本企業で進行している問題に他ならない。それを Aoki (2010) は「コーポレーションの進化多様性」として捉え、その一つの方向として、ハイブリッド型組織への進化を提示した。

このような日本企業の進化多様性を、「新日本型」の企業組織と呼ぶこともできる。しかし、このハイブリッド組織が安定的かどうかは未だ答えは出ていない。長期雇用と成果主義の結合により組織の競争力を強化するというのが「新日本型」の意図であるとしても、成果主義の強化は個人間の業績格差や賃金格差を際立たせ、長期雇用の制度が意図する「共同体としての企業」(Door, 2000)の基盤を切り崩すことになるかもしれない。さらに成果主義の強化は、低業績者に対する賃金の切り下げ圧力だけではなく、退職の圧力を強め、長期雇用の方針と明白に対立することになるかもしれない<sup>2</sup>。反対に言えば、長期雇用の方針を維持する限り、賃金の格差や変動の抑制が不可避となり、この結果、先の図式に従えば、賃金→意欲の連鎖が有効でなくなり、成果主義の機能低下となるかもしれない。これに対して成果主義を強化し、長期雇用を否定するいわゆるアメリカ型の方向が有力になれば、長期雇用と成果主義のハイブリッド型は「新日本型」としての地位を奪われるかもしれない。

最後に、成果主義に関しては、2000 年前後からの導入とともにさまざまな議論がなされてきた。しかし、10 年後の現在、成果主義をめぐる議論自体を見るのが稀となっている。ちなみに日経新聞朝刊・夕刊の記事検索で、成果主義あるいは成果給のタイトルで検索すると、2000 年には 136 件、ピークの 2004 年には 256 件の記事があるのに対して、2010 年ではわずかに 59 件を見るだけである。その中には成果主義の廃止を伝える記事も含まれる。要するに成果主義に対する関心自体が低下しているように思われる。

もちろんこのことは、成果主義が定着したから、と解釈することは可能である。当初の成果主義の衝撃に対しては、結果主義や短期主義や個人主義の弊害が指摘され、上記のように、これらの弊害を克服して成果主義が機能するための条件が提示された。しかし、成果主義に対する関心の低下は、成果主義が当初の想定通りには有効に機能しないからかもしれない。つまり成果主義に対する失望が成果主義に対する関心を奪っているのかもしれない。もしそうだとすると、この意味でもまた「新日本型」あるいはハイブリッド型企業の行方が問われることになる。

以上のような観点から、日本企業において成果主義が現実にはどのように作用しているのかを検討したい。成果主義の意図が成果に応じた賃金によって従業員の仕事意欲を高めることにあるとすると、個人業績の達成意欲だけではなく、企業全体の業績達成に向けての

---

<sup>2</sup> いわゆる解雇規制が問題になるのはこの点にあると思われる。経済的理由による解雇に関しては、希望退職という形態でほぼ企業の計画通りになされているのに対して、成績不良者にかかわる解雇の問題、いわゆる普通解雇や個別解雇に関して、解雇規制の在り方が争点となる。

意欲、新たな課題への挑戦の意欲に対して、成果主義がどのように作用するのかを検証したい。そしてこのことが長期雇用と両立し、「新日本型」の企業システムとして定着するのかどうかを、JILPT の従業員アンケート調査を通じて明かにしたい。

### 3. データ

まず以下で使用するデータを説明し、成果主義にかかわる結果を示すことにしよう。データは JILPT が 2005 年と 2009 年に行った従業員調査に基づき、それを加工した。2005 年の従業員調査は、人事制度の変化を捉えるために 2004 年に行った企業調査の回答企業 1280 社を対象とし、企業側が進める人事制度の変化を従業員がどのように捉えているのかを調べることを目的とした。2004 年の企業調査 1280 社のうち、239 社から 2823 人の回答があり、1 社当たり平均 11.8 人であった。これに対して 2009 年の従業員調査はウェブ調査として行われた。回答数は 12000 人であるが、うち 1457 人は非営利団体の所属であるためこれを除外した。また 2005 年調査の回答者は従業員規模 100 人以上の企業からであるのに対して、2009 年調査では 3089 人が従業員規模 100 人未満の企業からの回答であり、そこで 2009 年のサンプルからこの部分を除外した。また 2005 年調査では少数であるが役員も含まれるためこれも除外し、さらに 2005 年 2009 年ともに 60 歳未満の回答者に限定した。以上の結果、サンプル数は 2005 年調査が 2802 人、2009 年調査が 8353 人となった。

図表 1 に回答従業員の基本的な属性が示されている。2009 年のウェブ調査では、職位の数を均等にするように設計されたため、2005 年調査と比べて部・課長職の比率が相対的に高くなり、年齢も相対的に高くなった。また企業規模も 1000 人以上が約半数を占めている。ウェブ調査に関してはその信頼性が疑問視されることがあり、また 2005 年の調査は、239 社から 1 社当たり平均 11 人の回答であるため、特定企業を単位として回答が類似したものになるというバイアスがあるかもしれない。そこで以下では 2005 年と 2009 年の調査結果を並べて結果の妥当性をチェックすることにした。

図表 1 回答者の属性

成果主義に対する従業員の意識を検討する前に、2004 年の企業調査と 2005 年の従業員調査をまとめた JILPT(2007)から、本稿に関連する点を指摘しておこう。一つは長期雇用の状態であり、企業調査では約 70%の企業が長期雇用の方針を回答するのに対して、従業員調査では長期雇用が維持されると考える従業員は 40%に過ぎない。つまり、長期雇用の方針に関して、企業と従業員の間で大きな認識ギャップが存在する。もう一つは、課長レベルの年収格差であり、制度として設計された格差と実際の格差を区別して質問した。その結果が図表 2 に示されている。数値は平均を 100 としたうえで最高と最低の間の幅の平均であり、これを見ると、成果主義導入企業では制度上の格差として上下に約 43 の幅を設計しているとしても、実際の格差は約 32 に減少する。最高と最低の間の格差はそれぞれ 1.6 倍、

1.4倍であり、実際の格差は制度上の格差の4分の1のレベルとなる。さらに、成果主義導入企業と未導入企業を対比させると、導入企業の実際の格差が、未導入企業の制度上の格差に対応していることがわかる。つまり成果主義が未導入の企業でも制度上は上下に約1.4倍の格差が設計されているのであるが、それが実現されることはなく、成果主義の導入によってそれを実現する、というのが成果主義の実態のようである。この意味で、日本企業において成果主義は最初から抑制されていると言える。このような抑制された成果主義の実際の作用を検討するのが以下での課題となる。

図表2 制度上と実際の年収格差(課長レベル：上下の幅)

では、従業員調査の結果を示そう。まず本稿の主題である従業員の仕事意欲に関して、2005年と2009年の結果が図表3に示されている。質問は「自分の業績達成を強く意識するようになった」「会社全体の業績に対する意識が高まった」「新たな課題に取り組む意欲が高まった」であり、それぞれを個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、新しい課題の挑戦意欲とした。いずれも3年前と比べた状態を質問し、回答は5段階の形式(「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」「どちらでもない」「どちらかと言えばそう思わない」「思わない」)であるが、それを「高まった」「変わらない」「低下した」の3段階とした。

図表3 仕事意欲の状態

これを見ると、成果主義の導入を回答する従業員に関しては、個人業績の達成意欲と会社業績の達成意欲が高まったとする回答は2005年でそれぞれ55%、58%であるのに対して、新しい課題の挑戦意欲が高まったとする回答は35%と大きく低下する。これは2009年調査でも変わらない(それぞれ36%、40%、23%)。特に新しい課題の挑戦意欲に関しては、2005年、2009年ともに、約4分の1は低下したとの回答であった。また成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員を比較すると、個人業績の達成意欲に関しては、前者において高まったとする回答がより大きくなるのに対して、会社業績の達成意欲や新しい課題の挑戦意欲に関しては、それほどの違いはない。

さらに、仕事意欲の状態を「低下した」=1、「どちらでもない」=2、「高まった」=3としてスコア化すると、図表4に示されるように、その平均値はいずれも2005年と比べて2009年では低下する(第3列は2005年と2009年の差を示す)。もちろん2005年と2009年のサンプルは全く異なる以上、ここから単純に仕事意欲の低下を導くことには注意を要するとしても、成果主義の導入によって従業員の仕事意欲を高めるという当初の意図は、期待外れに陥っているのかもしれない。いや、成果主義が未導入と回答する従業員においても同様の結果を見るのであり、成果主義とはかかわりなく仕事意欲の低下が日本企業の近年の状況のようである。この理由を問うことは本稿の範囲を大きく超えてしまうのであるが、

仕事のストレスの増大や能力形成のための時間的余裕の不足など、職場の状態の悪化が指摘されるように、仕事意欲に対して逆機能の作用が進行していることが考えられる。ただしここでの考察はあくまでも賃金の作用に限定せざるを得ない。

図表 4 仕事意欲のスコア

では賃金の変数に関して従業員はどのように認識しているのか。以下の分析に関連する項目を示すと以下ようになる。まず、ボーナスを含めた賃金を構成する要素として、年齢や勤続に関連する部分、個人の能力に関連する部分、個人の成果や業績に関連する部分に分けて、それぞれの比率がどれほどかを質問した。2009 年調査は成果主義の導入を回答する従業員に対してだけ質問された。図表 5 に示されるように、成果主義が導入されると回答する従業員においても、成果部分の比率は約 3 割にとどまる。もちろんこれは平均であり、当然 10 割の回答も存在する。そこでこの成果部分の違いが従業員の仕事意欲にどのように影響を及ぼすのかが検証の課題となる。

図表 5 賃金の構成

次に賃金の変動を質問した。個人の業績が良かった年と悪かった年でどれほど年収が変わったかを、最近 5 年間の平均を 100 としたうえで、上下の値を質問した。図表 6 には上下の変動幅の平均値が示されている。ただし 2009 年調査では成果主義の導入を回答する従業員にだけ質問した。2005 年と 2009 年で変動幅にそれほどの違いはない。もちろん分散は大きいとしても、平均として、良い年には 1 割増大、悪い年には 1 割減少のようである。2005 年と 2009 年のサンプルは全く異なるとしても、そして 2009 年はウェブ調査でその回答の信頼性に疑問が向けられるとしても、これまでの数値を含めて、2005 年と 2009 年の調査の回答に特段疑問とする点はない。

図表 6 賃金の変動幅

最後に賃金構造として、3 年前と比べて勤続年数が近い従業員の間で格差が拡大したか縮小したか、また勤続年数が異なる従業員の間で格差が拡大したか縮小したかを質問した。前者を水平的格差、後者を垂直的格差とすると、図表 7 に示されるように、成果主義が導入されると回答する従業員のうち、2005 年では 43%、2009 年では 31%の従業員は水平的格差が拡大したと意識している。これに対して垂直的格差に関しては、2005 年では同じく成果主義が導入されると回答する従業員のうち、拡大したとする回答が 24%であるのに対して、縮小したとする回答も 24%を占める。2009 年においても、拡大したとする回答が 25%であるのに対して、縮小したとする回答も 11%を占める。ここではあくまでも従業員の意

識であるが、水平的格差と垂直的格差の認識がどのように従業員の仕事意欲に影響を及ぼすのかが検証の課題となる。

図表 7 水平的格差と垂直的格差

以上、2004 年の企業調査から賃金格差の状況を示し、2005 年と 2009 年の従業員調査から従業員の仕事意欲と賃金の変動、そして格差の認識について述べた。企業調査からは、制度上設計された年収格差を実際の格差が下回るという意味で、成果主義の作用は抑制されていることが確認できた。また従業員調査からは、個人業績の達成意欲や会社業績の達成意欲と比べて新しい課題の挑戦意欲が低いこと、2005 年と比べて 2009 年ではいずれも意欲の低下が観察できた。さらに賃金の構成比と変動幅に関して、そして水平的格差と垂直的格差に関して従業員の認識が確認できた。以上のデータを基にして、賃金の変動と格差の認識がどのように仕事意欲に作用するのかを検証することが次の課題となる。

#### 4. 分析

前節の議論から賃金に関する変数を取り出し、従業員の仕事意欲に作用する要因を推計しよう。これまでに述べてきたように、被説明変数としての仕事意欲を、個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題の挑戦意欲に区別し、それぞれに順位ロジット分析を適用した（高まった=3、どちらでもない=2、低下した=1）。説明変数は、(1) 成果主義の導入を 1 とするダミー変数、(2) 賃金に占める成果給の比率、(3) 賃金の上下の変動幅、(4) 変動幅の 2 乗項、(5) 水平的格差の拡大を 1 とするダミー変数、(6) 垂直的格差の拡大を 1 とするダミー変数、(7) 水平的格差の縮小を 1 とするダミー変数、(8) 垂直的格差の縮小を 1 とするダミー変数、(9) 長期雇用の維持を 1 とするダミー変数、(10) 成果主義ダミーと長期雇用ダミーの交差ダミー、そして (11) 仕事内容の満足度とした。それぞれは従業員の回答として与えられたものであり、従業員の意識を表す変数となる。賃金の変動幅は分散が大きいため、平均値プラス標準偏差の 3 倍を基準として異常値の処理を行ったうえで対数変換した。さらにコントロール変数として、部長職と課長職を 1 とする管理職ダミー、勤続年数（対数変換）、従業員 1000 人以上を 1 とする規模ダミー、製造業を 1 とする業種ダミーを取った。コントロール変数の分布は 2005 年と 2009 年で大きく異なるため、ここでは大括の変数とした。

推計の目的は、賃金の変動と格差が大きくなったと意識することが従業員の仕事意欲を高めるのか、あるいは反対に言えば、変動と格差が抑制されていると意識するために従業員の仕事意欲が低下するのかを検証することにある。また、成果主義が導入されていると意識することの効果と対比させて、長期雇用が維持されていると意識することの効果を検証の課題とした。そのために長期雇用と成果主義の交差ダミーをハイブリッド効果とした。さらに、仕事意欲を高めるのは金銭ではなく仕事そのものだという論点を検証するために、

「仕事内容の満足度」の質問を利用して(「満足している」から「満足していない」まで 5 段階の回答)、仕事の効果を推計した。そして以上の推計を、2005 年と 2009 年に区別して行った。ただし、2009 年では成果給の比率と賃金の変動幅は成果主義が導入されていると回答した従業員に対してだけ質問された。そこで 2005 年と 2009 年の推計を対比させるために、成果給の比率と変動幅を除いた推計と、二つを含めた(つまり成果主義の導入を回答する従業員に限定した)推計を区別して行った。

推計の予想は、成果主義の導入、成果給比率の上昇、賃金の上下の変動幅の拡大を意識する従業員において仕事意欲が高まることであるが、この成果主義の想定が果たして妥当なのかを、個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題の挑戦意欲に即して検証する。また賃金の変動幅の 2 乗項の係数がマイナスで有意であれば、ある水準を超えると変動幅の効果は低下することが予想される。また勤続年数が近い従業員の中の年収格差を水平的格差、勤続年数が異なる従業員の中の年収格差を垂直的格差としたのであるが、それぞれの作用については次のように想定した。まず水平的格差の拡大は、勤続年数が近い従業員の賃金の毎期の変動幅の拡大と重なる面があるのと同時に、同期の従業員の中の昇進の格差の反映でもあると考えることができる。すると、後者の意味での水平的格差の拡大を意識することは、成果に基づく同期の中の昇進競争や昇進意欲を高めることによって、仕事意欲を高めるように作用し、縮小を意識することは反対の結果になることが予想できる。他方、垂直的格差に関しては、それを勤続年数が異なる従業員の中の賃金カーブとして捉えると、その拡大を意識することは年功カーブが支配的であることを意識することにつながり、その縮小を意識することは、賃金カーブのフラット化として、年功要素の縮小を意識することにつながると解釈できる。すると、垂直的格差に関しては、縮小を意識することが仕事意欲を高めるように作用し、拡大を意識することが反対の結果になると予想できる。以上の観点からの推計結果が図表 8, 9, 10 に示されている。

図表 8 は個人業績の達成意欲に関する推計である。2005 年と 2009 年の推計のうち、推計 (1) (2) は成果給の比率と変動幅を除いた推計、推計 (3) (4) は二つを含めた(つまり成果主義の導入を回答する従業員に限定した)推計を表す。そして推計 (2) は長期雇用と成果主義のハイブリッド効果を検証するため、推計 (4) は仕事効果を検証するために行った。まず 2005 年の推計 (1) (3) から、成果主義の導入を意識すること、成果給比率の増大を意識すること、毎期の賃金の変動幅をより大きく意識することが、個人業績の達成意欲を高めることに有意に作用することが確認できる。つまり、賃金の変動と格差を大きくすることが仕事意欲を高めるといふ成果主義の想定が、個人業績の達成意欲に関しては当てはまる。また同期の中の昇進格差という意味での水平的格差の拡大を意識すること、年功カーブの引き下げという意味での垂直的格差の縮小を意識することも、成果主義の想定と整合的な形で有意に作用する。さらに変動の 2 乗項はマイナスであり、変動幅の拡大が個人業績の達成意欲を高めるとしても、そこにはある上限があること、それを超えると変動幅の効果は低下することが示される。また長期雇用ダミーおよびハイブリッドダミー

も有意に作用する。

図表 8 個人業績の達成意欲の推計

2009 年に関しても、2005 年の推計と同様、成果主義の導入から、成果給比率の増大、変動幅の拡大、水平的格差の拡大、そして垂直的格差の縮小まで、成果主義の想定が当てはまる。ただし、成果給比率の効果、賃金の変動幅の効果、そして水平的格差の拡大と垂直的格差の縮小の効果は、いずれも 2005 年と比べて 2009 年の推計では大きく低下する。この意味で成果主義の効果の低下を見ることができる。さらに、これまでも指摘したように、2005 年と 2009 年は全く異なるサンプルであるが、ほぼ同じ結果が得られる。この意味で二つの推計結果は頑強であると思われる。

次に、図表 9 の会社全体の業績達成の意欲に関しては、まず 2005 年、2009 年ともに、成果主義ダミーは有意ではない。符号自体はマイナスの作用を示している。これに対して成果主義と長期雇用の交差ダミーに置き換えるとプラスに有意に作用する。つまりハイブリッド効果が確認できる。他方、成果主義の導入を回答する従業員に限定した推計 (3) を見ると、成果給比率の増大、変動幅の拡大、そして水平的格差の拡大の効果が有意に作用する。変動幅の 2 乗項と長期雇用ダミーも同じく有意に作用する。また変動幅と水平的格差拡大の効果は、2005 年と比べて 2009 年では大きく低下する。ただし 2009 年の推計では成果給比率の効果は有意でなく、垂直的格差縮小の効果が観察できる。前者は成果主義ダミーが有意でないことと整合的であり、後者は賃金カーブのフラット化自体は有意に作用することを意味する。以上のように、賃金の変動と格差の意識は会社全体の業績達成の意欲を高めるとしても、それは成果主義の作用とは直接関係しないことが示唆される。実は、2005 年の推計 (1) に関して、成果給比率と変動幅の変数を入れた推計をすると、成果主義ダミーは有意にマイナスに作用する。つまり、賃金の変動と格差を成果主義の導入として意識することは、むしろ企業全体の業績の達成意欲を弱めることになる。この理由としては、しばしば指摘されるように、成果主義の導入によって個人業績の達成が優先され、会社業績に対する関心が低下することが考えられる。少なくともここでの結果はこのような可能性があることを示している。

図表 9 会社業績の達成意欲の推計

さらに、図表 10 の新しい課題の達成意欲に関しては、会社業績の達成意欲と同様、2005 年と 2009 年ともに、成果主義ダミーは有意ではない。これに対して成果主義と長期雇用の交差ダミーに置き換えると同じくプラスに有意に作用する。つまりハイブリッド効果が確認できる。さらに推計 (3) からは、賃金の効果は非常に限定されることがわかる。有意に作用するのは、2005 年の推計では成果給比率の増大と水平的格差の拡大だけ、2009 年の推

計では変動幅の拡大だけであり、他方 2009 年の推計では、むしろ水平的格差の縮小が有意に作用する。水平的格差に関して、2005 年と 2009 年で反対の結果となるのであるが、水平的格差が同期の間の昇進格差を意味しているとする、2009 年の推計は、成果主義の想定とは反対に、同期の間の昇進格差の縮小を意識することが新しい課題の挑戦意欲を高めるように作用することを示している。新しい課題への挑戦は、結果が不確かというリスクを伴う以上、少なくとも同期の間に関しては、短期の業績評価に基づく昇進という成果主義のメカニズムを弱めることが有効であることが示唆される。他方、長期雇用ダミーは 2005 年と 2009 年ともに有意に作用する。その係数の値は、個人業績の達成意欲に対して最も小さく、新しい課題の達成意欲に対して最も大きくなる。

図表 10 新しい課題の挑戦意欲の推計

最後に、成果主義に対する最も強い反論を検討するために、仕事内容の満足度に関する質問を利用して、それを説明変数とした推計を行った。仕事意欲を高めるのは賃金ではなく、仕事の内容や仕事の意義を理解することであるといった観点からは、仕事内容の満足度が高まることに応じて意欲は高まり、その効果は賃金の変動と格差の効果を大きく上回るか、あるいは賃金の効果自体を否定することが考えられる。そこで仕事内容の満足度を不満から満足までの 5 段階とし、成果給比率と変動幅の変数をそろえるために、成果主義の導入を回答する従業員を対象として推計を行った。

図表 8 から 10 までの推計(4)の結果からわかるように、仕事内容の満足度は個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、新しい課題の挑戦意欲のすべてに対して有意に作用する。ただし、個人業績の達成意欲と会社業績の達成意欲に関しては、仕事効果によって、賃金の効果が影響されることはない。これに対して新しい課題の挑戦意欲に関しては、仕事効果によって、2005 年では水平的格差の拡大の効果が有意でなくなり、2009 年では賃金の変動幅の効果が有意でなくなる。他方、2009 年の水平的格差の縮小の効果には変化はない。つまり、個人業績の達成意欲と会社業績の達成意欲に関しては賃金の効果と仕事の効果が両立するのに対して、新しい課題の挑戦意欲に関しては、成果主義の導入によっても賃金の効果は非常に限定されたものであり、これに仕事の効果が加わると成果主義の作用は一層制約されることになる。そして同期の間の昇進格差が弱まることの効果は、新しい課題の挑戦意欲に対してのみ有意に作用し、それは仕事効果によっても否定されることはない。

## 5. 結論と討論

本稿の目的は、長期雇用を維持したうえで成果主義を導入するという日本企業の新しい方向が期待通りに機能するのかを検証することにあつた。それを個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新しい課題の挑戦意欲に区別して検証した。

推計結果をまとめると、まず個人業績の意達成欲に関しては、成果主義の導入、成果給

比率の上昇、賃金の変動幅の拡大、そして水平的格差の拡大と垂直的格差の縮小まで、成果主義の想定が妥当することが確認できた。ただし、それぞれの効果は 2005 年と比べて 2009 年では大幅に低下する。このことが成果主義の機能低下という意識を生み出していると解釈できた。さらに、変動幅の効果には上限があること、ある水準を超えると賃金の変動の効果は低下することが示された。この点を、2005 年と 2009 年の推計 (3) に示される変動幅と 2 乗項の係数を基に、変動幅の効果をシュミレーションすると、図表 11 のようになる (会社業績の達成意欲に関しても同じ結果を示すことができる)。これを見ると、2005 年では変動の効果は急速に低下すること、2009 年では変動を大きくしても効果が強まるわけではないことが観察できる。また 2009 年では 2005 年と比べて変動幅の効果自体が低下することが観察できる<sup>3</sup>。ゆえに賃金の変動を一定の範囲に抑制することは妥当な方針であると言える。

図表 11 賃金の変動の効果

次に、会社業績の達成意欲に関しては、個人業績の達成意欲と同様、2005 年と 2009 年の推計ともに、成果給比率の上昇、賃金の変動幅の拡大、そして水平的格差の拡大の効果が確認できた。同じくそれぞれの効果は 2005 年と比べて 2009 年では大幅に低下する。それと同時に、非常に重要な点として、成果主義の導入を意識することは、会社業績の達成意欲に対して無関係か、もしくは引き下げる可能性が示された。つまり、賃金の変動や格差が会社業績の達成意欲を高めるとしても、そのことが成果主義の導入として受け止められると、会社業績の達成意欲は弱められる。しばしば指摘されるように、成果主義を意識することは個人業績の達成を優先させる結果、会社業績に対する関心が低下することが確認できる。これに対して成果主義の導入とともに長期雇用の維持を意識することは、会社業績の達成意欲を有意に高める。この意味でハイブリッド効果が確認できた。

最後に、新しい課題の挑戦意欲に関しては、成果主義が想定する賃金の効果は非常に限定されることが確認できた。さらに仕事効果を導入すると、2005 年の成果給比率の効果を除いて、賃金効果は観察されない。これに対して個人業績や会社業績の達成意欲に関しては、賃金効果は仕事効果によって影響されることはない。さらに水平的格差の縮小の効果も観察された。つまり、結果が不確かな新しい課題への挑戦意欲を高めるためには、少なくとも同期の間では短期の業績評価に基づく昇進格差を弱めること、より強めて言えば年功的昇進が有効であることが示唆される。この意味で「虚妄の成果主義」(高橋、2004)の批判は、新しい課題の挑戦意欲に関して当てはまることを示される。

このように、成果主義の作用は個人業績の達成意欲、会社業績の達成意欲、そして新し

<sup>3</sup> 効果が最大となる変動幅を求めると、2005 年では 8、2009 年では 20 となる。先に図表 6 で示した従業員が回答する変動幅の中位値は、2005 年では 15、2009 年では 20 であった。すると 2005 年では変動の大半の効果は限定されたものであったということになる。

い課題の挑戦意欲においてそれぞれ異なる。これに対して長期雇用の効果、そして長期雇用と成果主義のハイブリッドの効果はすべてにおいて有意に作用する。ただし長期雇用の効果は個人業績の達成意欲に対しては、ほかの二つと比べて大きく下がる。確かに成果主義の導入においては、個人業績の達成意欲が強調された。既存の賃金が個人間格差を抑制するものだということから、従業員の意欲を高めるためには個人ごとの成果や業績に基づく賃金に転換する必要がある、といった議論とともに成果主義の導入が始まった。そしてここでの推計からも、個人業績の達成意欲に関しては成果主義の想定が妥当することが検証された。しかし、企業業績の達成意欲に対しては成果主義の導入は無関係かもしくはマイナスに作用するという意味で、そして新しい課題の挑戦意欲に対しては賃金の効果はほとんど働かないという意味で、成果主義が妥当するのは個人業績の達成意欲だけであると、結論付けることもできる。事実、個人業績の達成意欲を全面に掲げて成果主義が導入されるや、直ちに結果主義や短期主義や個人主義の弊害が指摘され、個人業績の達成に偏重する結果、会社業績は無視され、あるいは新しい課題の挑戦意欲が低下する、といった弊害も指摘された。この意味で成果主義の導入とともにその修正が始まった。このような観点から、長期雇用を維持したうえでの「日本型」の成果主義の構想も述べられた(楠田、2002)。

今回の分析から、日本企業はさらに分化するという予想も立てられる。一つは個人業績の達成意欲を何よりも重視し、ゆえに成果主義の作用を強め、長期雇用は否定するという方向である。マルチタスク問題の観点から言えば(Holmstrom and Milgrom, 1991)、従業員に求める仕事意欲のうち、成果主義に適合するのは個人業績の達成意欲だけだとすると、それに沿って組織を編成することが考えられる。上記のように、長期雇用の効果は個人業績の達成意欲に対しては小さいことから、このような方向が予想される。ある有力証券会社はこのような方向に舵を切ったということが言われている。これは金融の分野だけではなく、いわゆるモジュール型の組織アーキテクチャの分野では、個々の職務は組織の全体および他の職務と切り離して(アンバンドリング)定義されるため、従業員に求めるのは個々の職務ごとの個人業績の達成だけとする方針が浸透することも予想できる。この限りにおいて、長期雇用の効果を放棄したとしても、それ自体としては妥当な方向であると言える。少なくとも今回の推計からはこのような方向が強まることが予想できる。

しかし、それと同時に、企業業績の達成意欲、新しい課題の挑戦意欲を従業員に求める限り、長期雇用を維持し、成果主義の作用を抑制することは妥当である、ということもまた今回の推計から検証された。すると、最初に指摘したように、日本企業において成果主義に対する関心が低下しているとする、それは成果主義の機能が低下したからというよりも、企業の関心が、個人業績の達成意欲から企業業績の達成意欲や新しい課題の挑戦意欲にシフトしているからだと考えることができる。いわゆるインテグラル型の組織アーキテクチャの分野では、職務と組織の全体、職務と職務の間が密接に関連しあうため、そして組織資源に基づく自社開発優先の方針のため、このような方向がより強まると言えるであろう。もちろん個人業績の達成意欲が無視されるわけではないとしても、今回の分析か

らわかった点は、個人業績の達成意欲を高めるためにも、賃金の変動幅には上限があること、そして長期雇用を維持することはすべてにおいて有効に機能するということである。この意味で、抑制された成果主義と長期雇用が「新日本型」企業の方角として定着すると想定できる。より強めて言えば、成果給比率と賃金の変動幅と水平的格差の拡大はその効果自体が低下しているのであり、この点からしても、賃金の変動と格差の効果を高めるために成果主義を強化するといった方向は、おそらく日本企業にとっては有益ではない。ただし、長期雇用が維持されると回答する従業員は半数以下というのが日本企業の現実であり、むしろこの点にこそ問題がある。企業と従業員間の認識ギャップという最も重要な問題を次の考察の課題としたい。

## 参考文献

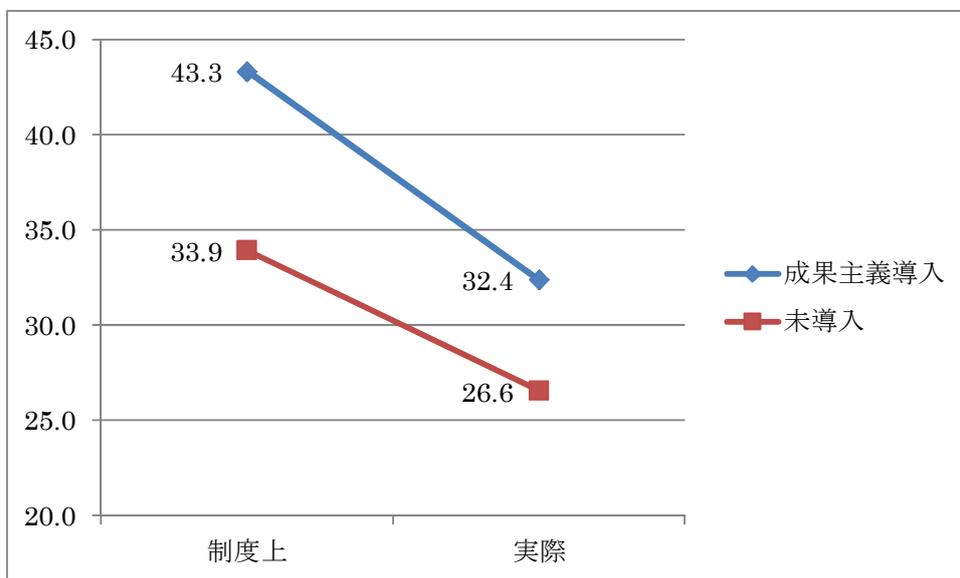
- 阿部正浩(2000)「企業内賃金格差と労働インセンティブ」『経済研究』Vol. 51, No. 2,  
大竹文雄・唐沢広志(2003)「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 54, No. 3  
太田聡一・大竹文雄(2003)「企業成長と労働意欲」『フィナンシャル・レビュー』January  
城繁幸(2004)『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社  
楠田丘編(2002)『日本型成果主義』生産性出版  
玄田有史・神林龍・篠崎武久(2001)「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』Vol. 34, No. 3  
高橋俊介(1999)『成果主義』東洋経済新報社  
高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義』日経BP社  
都留康(2001)「人事評価と賃金格差に対する従業員の反応」『経済研究』Vol. 52, No. 2,  
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」『日本経済研究』No. 48  
宮島英昭編(2008)『企業統治分析のフロンティア』日本評論社  
宮島英昭(2011)「日本の企業統治の変化をいかにとらえるか」宮島編著『日本の企業統治』序章、東洋経済新報社  
宮本光晴(2011)「日本の雇用と企業統治の行方」櫻井・宮本・西岡・田中共著『日本経済未踏域へ』第2章、創成社  
守島基博(1999)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No. 472/December  
守島基博(2007)「評価・処遇システムの現状と課題」JILPT(2007)第2章  
JILPT(2007)『「日本の企業と雇用：長期雇用と成果主義のゆくえ」労働政策研究・研修機構  
Aoki, M.(2010), Corporations in Evolving Diversity, Oxford University Press (谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性』NTT出版2011年)

- Aoki, M., Jackson G., Miyajima H. (2007) Corporate Governance in Japan, Oxford University Press
- Door, R. (2000) Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism, Oxford University Press (藤井真人訳『日本型資本主義と市場型資本主義の衝突』東洋経済新報社 2001年)
- Hall, P. and Soskice, D. (2001) Varieties of Capitalism, Oxford University Press (遠山他訳『資本主義の多様性』ナカニシヤ出版 2007年)
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) "Multi-task Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", Journal of Law, Economics, and Organization, Vol.7, Special Issue, pp24-52
- Jackson G., Miyajima H.(2007),"Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan", in Aoki M., Jackson G., Miyajima H. (2007)
- Streeck,W. and Thelen, K. (2005),"Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies", in Streeck and Thelen (eds.) Beyond Continuity, Oxford University Press
- Thelen,K.(2009),"Institutional Change in Advanced Political Economies", British Journal of Industrial Relations, Vol.47,No.3, pp471-498

図表1 回答者の属性(構成比%)

	2005	2009
<b>性別</b>		
男性	79.7	90.9
女性	20.3	9.1
<b>年齢</b>	2005	2009
-29	18.4	4.3
30-39	33.1	29.5
40-49	27.9	45.1
50-59	20.6	21.2
<b>職位</b>	2005	2009
部長	9.4	22.5
課長	25.0	29.1
係長	18.1	29.4
一般	47.5	19.0
<b>従業員規模</b>	2005	2009
100-300	12.4	23.0
300-1000	62.0	22.1
1000-	25.6	54.9

図表2 制度上と実際の年収格差(課長レベル：上下の幅)



図表 3 仕事意欲の状態(パーセント)

		成果主義導入			成果主義未導入		
		強まった	変わらない	低くなった	強まった	変わらない	低くなった
個人業績の達成意欲	2005	54.6	29.8	15.7	38.1	37.3	24.6
	2009	35.7	47.3	17.0	23.6	51.6	24.7
会社業績の達成意欲	2005	58.1	25.8	16.2	56.4	23.0	20.6
	2009	39.7	43.7	16.6	35.7	48.2	16.1
新しい課題の挑戦意欲	2005	34.9	40.8	24.3	32.2	38.8	29.0
	2009	22.6	49.8	27.7	17.9	54.0	28.1

図表 4 仕事意欲のスコア

	成果主義導入			成果主義未導入		
	2005	2009		2005	2009	
個人業績の達成意欲	2.39	2.19	-0.20	2.13	1.99	-0.15
会社業績の達成意欲	2.42	2.23	-0.19	2.36	2.20	-0.16
新しい課題の挑戦意欲	2.11	1.95	-0.16	2.03	1.90	-0.13

2005年と2009年の差はいずれも1%レベルで有意

図表 5 賃金の構成(パーセント)

	2005		2009
	成果主義導入	未導入	成果主義導入
年齢部分	41.0	50.8	39.5
能力部分	28.5	25.5	28.2
成果部分	30.6	23.8	32.3

図表 6 賃金の変動幅

		平均	標準偏差	中位値	最大	最小
		2005	成果主義導入	18.7	20.8	15
	未導入	17.7	20.3	12	220	0
2009	成果主義導入	20.8	20.1	20	275	0

図表7 水平的格差と垂直的格差(パーセント)

		2005			2009		
		拡大	縮小	一定	拡大	縮小	一定
水平的格差	成果給導入	43.2	5.7	51.1	30.7	6.2	63.1
	未導入	15.9	6.9	77.2	13.6	5.9	80.5
垂直的格差	成果給導入	23.8	24.1	52.2	25.2	10.8	64.0
	未導入	11.5	15.2	73.3	13.8	8.0	78.3

表8 個人業績の達成意欲の推計

	2005				2009			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
成果主義ダミー	0.51 [0.089]**				0.413 [0.057]**			
成果主義+長期雇用		0.434 [0.097]**				0.283 [0.055]**		
成果給比率			1.477 [0.408]**	1.503 [0.394]**			0.621 [0.179]**	0.585 [0.169]**
変動幅			0.6 [0.168]**	0.532 [0.161]**			0.249 [0.083]**	0.213 [0.078]**
変動幅(2乗項)			-0.138 [0.046]**	-0.124 [0.044]**			-0.041 [0.021]+	-0.031 [0.020]
水平的格差拡大	0.371 [0.116]**	0.503 [0.121]**	0.404 [0.158]*	0.272 [0.153]+	0.269 [0.076]**	0.296 [0.080]**	0.276 [0.090]**	0.275 [0.086]**
垂直的格差拡大	0.108 [0.132]	0.166 [0.139]	0.227 [0.180]	0.247 [0.175]	0.108 [0.079]	0.152 [0.084]+	0.086 [0.096]	0.065 [0.091]
水平的格差縮小	-0.079 [0.191]	0.033 [0.207]	0.185 [0.292]	-0.04 [0.269]	0.039 [0.116]	0.068 [0.123]	0.185 [0.145]	0.186 [0.140]
垂直的格差縮小	0.306 [0.125]*	0.327 [0.132]*	0.457 [0.175]**	0.518 [0.170]**	0.297 [0.095]**	0.281 [0.101]**	0.194 [0.116]+	0.23 [0.111]*
長期雇用ダミー			0.298 [0.124]*				0.168 [0.063]**	
仕事満足				0.329 [0.059]**				0.503 [0.032]**
管理職ダミー	0.246 [0.096]*	0.167 [0.100]+	0.205 [0.136]	0.269 [0.132]*	0.377 [0.051]**	0.325 [0.055]**	0.299 [0.066]**	0.235 [0.062]**
勤続年数	-0.077 [0.070]	-0.08 [0.073]	-0.138 [0.106]	-0.129 [0.103]	-0.118 [0.036]**	-0.109 [0.039]**	-0.136 [0.049]**	-0.098 [0.046]*
従業員1000人以上	0.041 [0.095]	0.105 [0.100]	-0.139 [0.130]	-0.185 [0.126]	0.149 [0.051]**	0.175 [0.055]**	0.117 [0.067]+	0.124 [0.062]*
製造業ダミー	0.206 [0.084]*	0.186 [0.090]*	0.143 [0.125]	0.139 [0.120]	0.038 [0.049]	0.034 [0.053]	0.059 [0.063]	0.063 [0.059]
観測数	2140	1903	1073	1159	6207	5205	3762	4365
疑似R2	0.0245	0.0227	0.0357	0.0445	0.0168	0.0131	0.0138	0.0422

カッコ内は標準誤差、+ 10%; \* 5%; \*\* 1% の有意水準

図表 9 会社業績の達成意欲の推計

	2005				2009			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
成果主義ダミー	-0.057 [0.093]				-0.003 [0.057]			
成果主義+長期雇用		0.194 [0.099]+				0.282 [0.055]**		
成果給比率			1.224 [0.408]**	1.41 [0.396]**			0.24 [0.180]	0.155 [0.168]
変動幅			0.447 [0.168]**	0.465 [0.160]**			0.274 [0.083]**	0.287 [0.077]**
変動幅(2乗項)			-0.094 [0.046]*	-0.1 [0.044]*			-0.055 [0.021]**	-0.058 [0.020]**
水平的格差拡大	0.425 [0.118]**	0.392 [0.123]**	0.367 [0.157]*	0.314 [0.152]*	0.183 [0.075]*	0.14 [0.079]+	0.229 [0.090]*	0.242 [0.085]**
垂直的格差拡大	0.005 [0.135]	0.037 [0.143]	0.198 [0.182]	0.171 [0.175]	0.026 [0.079]	0.051 [0.084]	0.005 [0.095]	-0.057 [0.091]
水平的格差縮小	0.287 [0.204]	0.415 [0.225]+	0.356 [0.308]	0.08 [0.278]	0.041 [0.118]	0.056 [0.125]	0.163 [0.146]	0.081 [0.141]
垂直的格差縮小	-0.021 [0.127]	-0.021 [0.134]	0.036 [0.173]	-0.018 [0.166]	0.242 [0.095]*	0.19 [0.101]+	0.171 [0.117]	0.225 [0.111]*
長期雇用ダミー			0.447 [0.126]**				0.382 [0.064]**	
仕事満足				0.256 [0.058]**				0.418 [0.032]**
管理職ダミー	0.295 [0.100]**	0.246 [0.104]*	0.236 [0.137]+	0.276 [0.133]*	0.224 [0.051]**	0.173 [0.055]**	0.222 [0.066]**	0.139 [0.062]*
勤続年数	0.093 [0.072]	0.056 [0.076]	0.021 [0.108]	-0.004 [0.104]	-0.008 [0.036]	-0.018 [0.039]	-0.062 [0.048]	-0.018 [0.045]
従業員1000人以上	0.122 [0.099]	0.052 [0.104]	0.192 [0.133]	0.128 [0.128]	0.097 [0.051]+	0.03 [0.055]	0.014 [0.066]	0.042 [0.062]
製造業ダミー	0.011 [0.086]	-0.032 [0.092]	-0.099 [0.124]	-0.075 [0.119]	0.092 [0.049]+	0.104 [0.054]+	0.154 [0.063]*	0.123 [0.059]*
観測数	2143	1908	1075	1159	6204	5203	3757	4356
疑似R2	0.0113	0.0109	0.0307	0.0347	0.0045	0.0059	0.0114	0.0277

カッコ内は標準誤差、+ 10%; \* 5%; \*\* 1% の有意水準

図表 10 新しい課題の挑戦意欲の推計

	2005				2009			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
成果主義ダミー	0.1				0.066			
	[0.088]				[0.057]			
成果主義+長期雇用		0.453				0.434		
		[0.093]**				[0.055]**		
成果給比率			1.173	1.136			0.109	-0.05
			[0.377]**	[0.368]**			[0.179]	[0.170]
変動幅			0.157	0.163			0.208	0.067
			[0.159]	[0.154]			[0.083]*	[0.078]
変動幅(2乗項)			-0.029	-0.027			-0.03	0.004
			[0.043]	[0.042]			[0.021]	[0.020]
水平的格差拡大	0.346	0.329	0.296	0.237	0.076	0.104	0.027	0.011
	[0.111]**	[0.115]**	[0.147]*	[0.144]	[0.076]	[0.080]	[0.090]	[0.086]
垂直的格差拡大	-0.159	-0.161	-0.189	-0.198	-0.044	-0.032	-0.01	-0.035
	[0.125]	[0.131]	[0.165]	[0.162]	[0.080]	[0.084]	[0.095]	[0.092]
水平的格差縮小	0.078	0.095	0.348	0.198	0.224	0.269	0.381	0.338
	[0.187]	[0.201]	[0.272]	[0.256]	[0.117]+	[0.123]*	[0.144]**	[0.140]*
垂直的格差縮小	0.035	0.044	0.094	0.069	-0.01	-0.01	-0.062	-0.058
	[0.120]	[0.127]	[0.163]	[0.159]	[0.095]	[0.100]	[0.115]	[0.110]
長期雇用ダミー			0.556				0.528	
			[0.117]**				[0.064]**	
仕事満足				0.536				0.692
				[0.058]**				[0.033]**
管理職ダミー	0.186	0.104	0.149	0.165	0.417	0.377	0.414	0.265
	[0.093]*	[0.097]	[0.127]	[0.124]	[0.051]**	[0.055]**	[0.066]**	[0.063]**
勤続年数	-0.08	-0.072	-0.136	-0.13	-0.165	-0.206	-0.242	-0.156
	[0.068]	[0.072]	[0.100]	[0.098]	[0.036]**	[0.040]**	[0.049]**	[0.046]**
従業員1000人以上	0.004	-0.002	-0.046	-0.12	0.168	0.103	0.086	0.107
	[0.093]	[0.097]	[0.122]	[0.119]	[0.051]**	[0.055]+	[0.066]	[0.062]+
製造業ダミー	0.146	0.125	0.222	0.22	0.013	-0.001	0.029	0.038
	[0.082]+	[0.087]	[0.116]+	[0.113]+	[0.049]	[0.053]	[0.063]	[0.059]
観測数	2135	1902	1080	1164	6204	5200	3755	4359
疑似R2	0.0058	0.0102	0.0213	0.0475	0.007	0.0121	0.0176	0.0594

カッコ内は標準誤差、+ 10%; \* 5%; \*\* 1% の有意水準

図表 11 賃金の変動の効果

