

人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応*

—ある製造業企業の事例分析—

都 留 康

本稿では、製造業企業 A 社の労働組合員の意識調査から得られた個票データを用いて、人事評価や賃金格差に対する従業員側の反応を分析した。はじめに、A 社の企業組織、人事制度、労使関係の特徴を明らかにした。次に、連合組合員に対して実施したのと同じ質問による A 社労働組合員調査の概要を説明した。そして、①主観的賃金格差、②主観的賃金格差と客観的賃金格差との対応関係、③人事評価結果に対する納得度、④労働意欲という 4 つの論点に焦点を絞り、以下の点を明らかにした。

第 1 に、A 社では目標面接を含む自己申告制度が実施されているが、それは賃金格差を認知させる機能をもたない。第 2 に、客観的賃金格差は実際にはそれほど大きくないのに、自分の賃金ランクは平均よりも低いと認識してしまう人が多い。第 3 に、A 社では人事評価に対する納得度が低い。人事評価結果に関する説明を上司が行えば納得度が上昇している。第 4 に、人事評価に関する情報開示や格差の認知は、A 社の場合には労働意欲に無関係か、または上昇させる傾向にあり、モラールダウンを引き起こしていない。

1. はじめに

経済環境の悪化と国際競争の激化に直面して、日本企業の人事制度を能力主義・成果主義の色彩の濃いものに再編しようという動きが一段と加速してきている。一橋大学経済研究所が 1997 年 6~7 月に実施した企業調査によれば、全体の 48.2% の企業がすでに人事制度改革に取り組んでいる。より具体的には、目標管理制度の導入(54.0%)や人事考課の仕組みの公開(53.1%)が過半数の企業で行われており、人事評価結果の本人への通知、年俸制の導入、職能資格制度の廃止などがそれに続いている(都留・守島・奥西 1999)。その後実施された他の調査でも、ほぼ同様の傾向が報告されている(社会経済生産性本部 1999, 東京都立労働研究所 2000, 社会経済生産性本部 2001 など)。だが、そうした調査の多くは、企業とその従業員を大量観察する質問紙調査である。このため、日本企業の全般的傾向を把握するには有益な情報を提供するものの、企業組織、人事制度やその運用実態などの個別企業に関する詳細な情報を含まないのが通例である。

そこで、本稿では次のような基本戦略をとる。

まず、個別企業 A 社に焦点を定め、その企業組織や人事制度の詳細を把握する。それと同時に、従業員に対する質問紙調査を実施し、制度的観察と数量的分析とを統合するという戦略がそれである。A 社は、冒頭に触れたような人事制度改革を実施していない。その意味で、日本企業として、きわめてオーソドックスな人事制度の原型をとどめている。その一方で、市場競争の激化に対応し、企業内の処遇格差を拡大する必要性を感じており、大規模な人事制度改革を目論んでいる。つまり、A 社は、人事制度改革を先駆ける同業の超巨大企業と、そうした改革にはまだ距離のある中小企業群とのちょうど中間に位置する興味深い観察対象である。

本稿の目的は、A 社の組合員意識調査から得られたデータを分析し、人事評価と賃金格差に対して、一般従業員がどのような態度をもつのかを明らかにすることにある。本稿では以下の順序で考察を進めたいと思う。まず第 2 節では、A 社の企業組織と人事労務管理の実態を把握する。第 3 節では、使用するデータの性格を説明する。第 4 節では、主観的賃金格差、客観的賃金格差、人事評価結果に対する納得度、労働意欲の規定要因を数量的に明らかにする。第 5

節では、計量経済分析の結果を吟味し、その意味を考察する。第6節では、主たる分析結果をまとめて本稿を閉じる。

2. A社の企業組織、人事制度、労使関係

2.1 企業組織と経営戦略

A社は、インフォメーション機器、コミュニケーション機器、ファッション機器、産業機器などの製造・販売を行う従業員数約4,000名の製造業企業である。企業組織は、本社と7つの事業部からなる。7つの事業部は、3つの事業領域(①インフォメーション機器とコミュニケーション機器、②ファッション機器、③産業機器)に大別される。

A社の売上高は、1998年度に連結ベースで約3,000億円、単独ベースで約2,000億円である。前記の3つ事業領域別の売上高構成比は、インフォメーション機器とコミュニケーション機器の事業領域66.7%、ファッション機器の事業領域24.5%、産業機器の事業領域8.9%である。また、売上高経常利益率は、連結ベースで2.8%、単独ベースで2.0%であり、ここ数年間はアジア経済危機の影響もあって、やや低下傾向にある。

こうした状況に対応し、A社は3つの経営戦略を掲げている。第1は、グローバルな製品開発体制の確立である。日本を基幹としつつ、アジアと欧米での製品開発の拠点づくりを進めることに力を傾けている。第2は、事業一貫経営の展開である。開発から販売までの一貫した経営のために、2000年4月に3事業領域にほぼ沿ってカンパニー制を導入している。第3は、営業体制の整備である。欧米とアジアおよび日本国内の営業体制を整備することをめざし、1999年4月に別会社であった販売会社を統合している。

今後10年の時間的視野でみたときにA社が重視する事業展開の方向としては、情報通信分野における新たな製品である。現在、同社は、プリンタ、ファクス、コピー機などの機能を兼ね備えた複合機を主力製品のひとつとして製造しているけれども、将来はその先にあるもの、たとえばインフォメーション機器とコミュニケーション

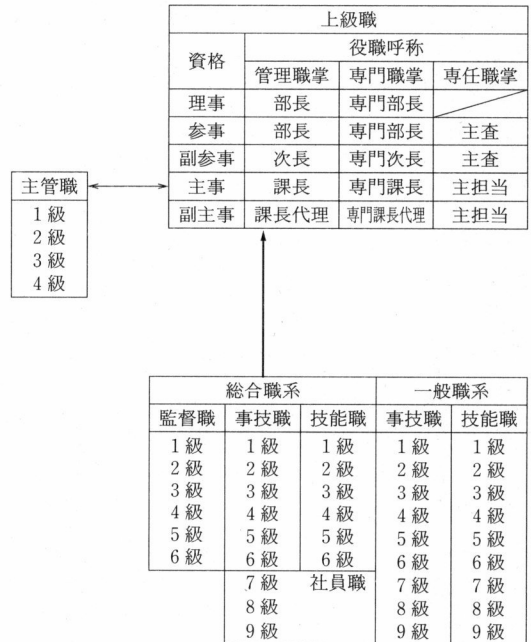
機器がさらに融合したような商品をねらっている。このために必要とされるコア人材は、当然のことながら、製品開発や設計を担う大卒・大学院卒の研究開発・技術職の社員である¹⁾。

2.2 人事制度と労使関係

A社の職能資格制度の構造は、図1に描かれるようなものである。職能資格制度は、非管理職のみならず管理職にも等しく適用されている。職能等級基準は全社共通で設定されており、職能基準書は作成されていない。本稿の分析対象である非管理職層についてみると、総合職と一般職を複線化し、職種として事技職と技能職(その職制たる監督職)を分けている。大卒者を例にとると、大卒は入社時に総合職系6級に格付けされ、4級までは1ピッチ3年(計9年)で自動昇格していく。そして、4級から3級への昇格時点で、「第1選抜」がなされ、ここから昇格格差が個人間で発生する。上級職(副主事)への昇格は、6級×3年=18年、つまり40歳前後というのが標準パターンである。

A社の従業員総数は4,167人(1999年3月

図1. A社職能資格制度の構造



出所) A社人事部内部資料。

表1. 部門別・年齢階級別従業員の構成

(単位:人)

	上級職	主管職	監督職	総合職系 事技職	総合職系 技能職	社員職	一般職系 事技職	一般職系 技能職	守衛職	合計
部門										
本社	183	3	69	588	246	22	152	77	28	1368
インフォメーション・ コミュニケーション	128	4	70	671	352	40	127	219	—	1611
事業領域	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ファッション事業領域	88	3	64	333	289	12	58	61	—	908
ファクトリー事業領域	30	2	16	133	71	12	14	2	—	280
年齢										
20歳未満	—	—	—	—	—	31	10	64	—	105
20～29歳	—	—	3	267	88	55	213	83	—	709
30～39歳	30	—	16	932	13	—	98	74	—	1163
40～49歳	186	—	75	315	262	—	21	66	—	925
50歳以上	213	12	125	211	595	—	9	72	28	1265
合計	429	12	219	1725	958	86	351	359	28	4167

出所) A社人事部内部資料。

末)である(表1)。事業領域別ではインフォメーション・コミュニケーション領域が1,611名(全体の38.7%)を擁しもっとも多く、職種別では総合職系事技職が1,725名(全体の41.4%)で比重が重い。

本稿の主題である人事評価と賃金格差に関連するもっとも重要な制度は、いうまでもなく人事考課制度である。A社におけるその概要を眺めてみよう。非上級職に限定すると、考課項目としては実績評価(6割)と能力評価(4割)に大別される。1次評価者は課長、2次評価者は部次長、3次評価者は事業部長である。評価は年2回で、それが賞与に影響し、2回分合わせて昇格に影響する。また、総合職系事技職については、自己申告制度(後述)がある。これにより、業務目標の達成度合いをみる。そして、これが実績評価に反映される。実績評価は、各資格等級に共通な評価要素に基づく5段階評価でなされ、能力評価は各資格等級ごとに異なる評価要素を用いて5段階評価でなされる。以上の人事評価の過程と評価結果は、従業員に対していっさい情報開示されていない。

さきに言及したように、人事考課制度の実績評価は、自己申告制度に基づいている。自己申告制度の目的は、①取り組むべき仕事の目標の設定とその実績報告により各人の仕事の質を向上させること、②上司との面接による実績評価を人事考課に反映させること、③ローテーション

による人材育成計画の参考資料とすること、この3点である。自己申告は、年2回実施され、上期には業務計画の評価のみ行うが、下期には業務計画、育成計画、異動に関する自己申告の3つを行う。みられるように、A社の自己申告制度は、通常的目標管理と育成・異動のための自己申告を同時に行う点に特徴がある²⁾。

ところで、A社には、管理職以外のすべての従業員を組織化した労働組合がある。この労組は、上部団体にいっさい加盟していない純然たる企業内組合である。第2次大戦直後にこの組合は結成され、結成時にごく短期間上部団体に所属していたことがあるが、ほどなくそこを脱退した。以後、上部団体に加盟することなく今日に至っている。組合活動の中心は、労働条件をめぐる労使交渉とレクリエーション活動である。

3. 使用データの説明

実証分析に先立って、本稿で使用するデータの性格を手短かに説明しておきたい。ここで用いるのは、わたくしが、A社労働組合の協力のもとに実施した組合員個人に対する質問紙調査の結果である。この調査でとられた方法は次の通りである。まず、A社労働組合員3,773名から、さきの表1でみた従業員構成を反映するように組合員1,000名を無作為に抽出した。抽出された組合員に調査票を職場委員経由で配付し、無

表 2. 要約統計量

変数名	定義(尺度)	平均	標準偏差
compK	主観的賃金ランクを知っている場合のダミー変数(知っている=1)	0.416	0.493
scompw	主観的賃金ランク(平均を100とした場合の自己評価による指数)	93.267	9.375
pesdeg	人事評価結果に対する納得度(100点満点)	65.518	23.412
evall	今の仕事は自分の能力が発揮できている(4点尺度, 1=全くそう思わない, ..., 4=全くそう思う)	2.716	0.685
quit	転職希望ダミー変数(希望あり=1)	0.167	0.373
male	男性ダミー変数(男性=1)	0.767	0.423
lnage	年齢の自然対数	3.621	0.319
lnten	勤続年数の自然対数	2.602	1.008
schl 2	高卒ダミー変数(基準は中卒)	0.264	0.441
schl 3	短大卒ダミー変数(基準は中卒)	0.111	0.315
schl 4	大卒ダミー変数(基準は中卒)	0.329	0.470
mid	中途採用ダミー変数(基準は新卒入社)	0.235	0.424
occupa 1	事務・営業職ダミー変数(基準は製造職)	0.165	0.372
occupa 2	研究開発・技術職ダミー変数(基準は製造職)	0.272	0.445
othour	月平均所定外労働時間	20.439	21.361
lnwage	年収の自然対数	6.259	0.412
kabl	個人の能力・業績の職場の上司による観測困難性(5点尺度, 1=非常に簡単に把握できる, ..., 5=非常に困難である)	3.079	1.075
rankeval	同じ年代の従業員中での人事評価結果のランク(5点尺度, 1=最低ランク, ..., 5=最高ランク)	2.612	0.845
indpdnt	仕事の独立性(5点尺度, 1=多くの人の共同作業からよい結果, ..., 5=一人一人の独立作業からよい結果)	2.663	1.307
selfrpt	自己申告制度ダミー変数(適用者=1)	0.456	0.498
explain	人事評価結果に関する上司の説明(4点尺度, 1=いっさい説明がなかった, ..., 4=話し合った)	1.163	0.526
balance	自分の賃金水準の5段階階級値から人事評価結果の5段階階級値を引いた値	0.649	1.499
perd 1	明確な評価の基準がない(そう思う=1)	0.421	0.494
perd 2	仕事の成果が評価に反映されていない(そう思う=1)	0.108	0.311
perd 3	自分の持っている能力が評価に反映されていない(そう思う=1)	0.066	0.249
perd 4	ひとつのミスが影響し全体の評価が悪くなった(そう思う=1)	0.018	0.134
perd 5	自分の責任ではない原因による結果で評価が悪くなった(そう思う=1)	0.014	0.117
perd 6	がんばってもがんばらなくても評価結果が同じ(そう思う=1)	0.159	0.366
perd 7	指示された目標が自分には高すぎて評価が悪かった(そう思う=1)	0.009	0.092
perd 8	職場ごとに評価基準がバラバラのように感じる(そう思う=1)	0.233	0.423
perd 9	評価者の評価能力に問題がある(そう思う=1)	0.131	0.337
perd 10	評価結果が処遇に結びついていない(そう思う=1)	0.027	0.162
perd 11	そもそも人事評価はすべきでない(そう思う=1)	0.028	0.165

記名・密封状態で回収した。調査期間は1999年7月であり、933枚を回収した(回収率93.3%)。

次節以降の分析で使用したデータの要約統計量は、表2で報告されている。基本属性のみを摘記すると次のようになる。まず、男女比では男性が76.7%を占める。学歴別でもっとも構成比が高いのは大学・大学院卒32.9%である。実数に戻した平均年齢は39.2歳、平均勤続年数は18.9年である。1人当たり年間現金給与総額は562.4万円である³⁾。

A社組合員調査の最大の特徴は、先行して1998年6月に実施された連合の「連合生活実態アンケート調査」⁴⁾の調査票と基本的に同一質問を行っている点にある。この結果、連合組合員の回答状況との直接比較が可能となる。A社労組のような上部団体未加盟組合が、連合の調査と同一形式による組合員調査を行うことはきわめてまれだと考えられる。この意味で、このデータセットはきわめてユニークなものである。以下の節では、必要に応じ、連合組合員の調査結果と対比しながら、A社組合員の特徴を浮彫りにしていく。

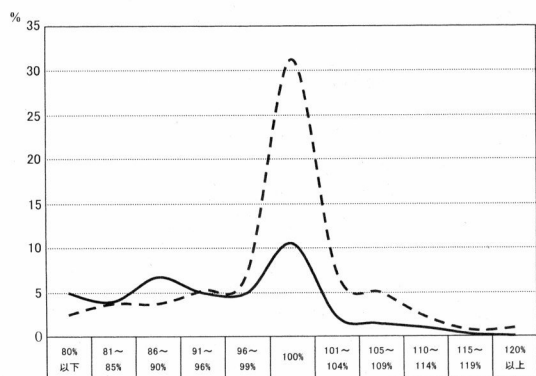
4. 評価・処遇をめぐる意識の決定要因 ——組合員の個票データ分析

ここでは、人事評価と処遇格差をめぐるいくつかの論点の中から、①主観的賃金格差、②主観的賃金格差と客観的賃金格差との対応関係、③人事評価結果に対する納得度、④労働意欲の状況の4点に焦点を絞って考察を進める。

4.1 主観的賃金格差

主観的賃金格差とは、自分と同じ属性をもつ従業員の年収平均を100としたときに、自分の年収が相対的にどの程度の水準にあるのかを推測させた値である。具体的には、「社内で、あなたと同じ性、同じ年齢、同じ学歴、同じ職種の従業員の年収平均を100とした場合、あなたご自身はどのくらいの年収ですか」という質問への回答である。その回答結果である主観的賃金ランクの分布状況を眺めると、図2のようにな

図2. 性・年齢・学歴・職種が同じ従業員と比較した主観的賃金ランク分布



注) 実線はA社労働組合員の分布を示し、破線は連合組合員の分布を示す。なお、主観的賃金ランクが「わからない」と無回答の割合は、A社の場合、それぞれ56.8%と1.6%であり、連合の場合、それぞれ27.9%と2.5%である。

る。破線の連合組合員調査結果と比較すれば、A社の特徴が顕わとなる。連合組合員の場合には、主観的賃金ランクの分布は平均100を中心にほぼ正規分布を描いている。これに対し、A社組合員の場合には、下方に偏りのある分布となっている。

以上は主観的賃金ランクを推測できた人たちの回答分布だったが、そもそも主観的賃金ランクがわからない人たちも少なくない(A社の場合56.8%、連合の場合27.9%が「わからない」と回答している)。そこで、まず何が主観的賃金格差の認知と関連するのかを明らかにし、しかる後に、A社における主観的賃金ランクの下方バイアスの原因を特定する。

4.1.1 分析方法

企業内賃金格差の主観的認知に関する理論的考察は、管見の限りではほとんど存在しない。そこで、以下では、企業内賃金格差に関する人事の経済学や組織行動論の洞察を利用しながら、この問題に接近することにする。

企業を考察単位とする場合、従業員間賃金格差の発生要因として、次の5つが考えられる(より詳細な展望については、都留・守島・奥西(1999)参照)。第1に、限界生産力の観測困難性である。各人の限界生産力の観測が容易な場合、労働のアウトプット(たとえば出来高)に基づく報酬が選択され、観測が困難な場合、労

働のインプット(たとえば労働時間)に基づく報酬が選択される。前者の場合、賃金格差は大きくなり、後者の場合、賃金格差は小さくなる(Lazear 1995)。第2の要因は、トーナメントである。実現された生産性によって賃金を決めるのではなく、事前に設定された等級へ事後的に労働者に割り振るというトーナメント競争の世界では、仮に労働者で能力や努力水準がまったく同じでも、わずかな観測誤差の違いによって、大きな賃金格差がつきうる(Lazear and Rosen 1981)。第3の要因は、労働者間の協働の重要性である。労働の成果が複数の労働者による協働の結果である場合、大きな賃金格差は「敗者」の「勝者」に対する妨害行動を引き起こすかもしれない。この場合、賃金格差は生産性格差よりも小さくなる(Lazear 1995)。第4に、長期雇用要因である。長期雇用慣行が支配的な状況では、常時、全員について「賃金=限界生産力」の関係が成り立つ必要はない。ゆえに、賃金と限界生産力の決済関係の建て方次第で、賃金格差の大きさが変わってくる。第5に、過程の公平性である。各人の貢献度を測る過程の公平性がどの程度確保されているかで、賃金格差を従業員が受容するか否かが決まる(Greenberg 1987, 守島 1999b)。

以上挙げた5つの要因のうち、単一企業の異なる部門や職場に属する従業員個人を考察単位とする場合に有意味な要因は、①限界生産力の観測困難性、②協働の重要性、③過程の公平性である。それは次の理由による。同一企業内でも、属する職場が異なれば、その職場で行われる仕事の内容に応じ各人の貢献度の観測困難性は異なるし、協働がどの程度重要かも異なってくる。また、人事評価の結果を運用面で管理職がどの程度説明するかも、その職場の人間関係のあり方などに応じて異なってくる。これに対し、トーナメント要因や長期雇用要因は、A社の場合には問題にならない。なぜなら、A社は、全社一本の職能資格制度を採用しており、等級の設定方法や昇格の運用状況も全社共通だからである。また、A社は、これまで新規採用抑制以外の雇用調整を一度も実施しておらず、

職場ごとに雇用慣行が異なるという状況は考えにくいこともその理由である。

以上の考察を踏まえると、企業内賃金格差の主観的認知に対して影響を及ぼすと考えられるのは、3つの要因に絞られる。第1に、各人の貢献度を上司が把握することがどの程度容易かという要因(kabl)である。また、従業員相互間では、他人の賃金を直接知ることは困難だが、他人の努力水準を観察することは可能である。これにより、自分の人事評価結果や賃金ランクの相対的位置を推測することができると考えられる(rankeval)。第2に、協働の重要性である(indpdnt)。協働が重要な職場では賃金格差を知らせることにより従業員間の協力が阻害される可能性があるから、企業は賃金格差に関する情報を流さないであろう。第3に、過程の公平性である。過程の公平性を確保しようとする施策は、人事評価に関する情報開示を含む。この結果、そうした情報が自己の賃金ランクに関する推測を容易にすると考えられる。具体的には、A社の場合、人事評価に関する情報開示を公式的にはいっさい行っていないが、目標面接を含む自己申告制度(selfrpt)を実施し、また評価結果の説明を非公式的に行う場合がある(explain)。

4.1.2 推定結果

表3の第(1)列では、主観的賃金ランクの認知の有無に関連する要因を明らかにしている。まず、個人属性の影響についてみる。男性であると認知するようになり、年齢が高いと認知しなくなる。基準変数となる中卒以外の学歴カテゴリー別では、短大卒、大卒で認知しなくなる。職種別では、研究開発・技術職で認知しない。次に、貢献度の観測可能性に関する2つの変数(kablとrankeval)はともに有意ではない。協働の重要性に関する変数(indpdnt)については、仕事の独立性が高まると、認知しなくなる。これは予想された符号とは逆である。さらに、過程の公平性に関連する自己申告制度の実施(selfrpt)や人事評価結果の説明(explain)という変数については、後者のみが有意である。

表3の第(2)列は、主観的賃金ランクを認知

した場合、その大きさが何によって影響されるのかを調べている。まず、事務・営業職ならびに研究開発・技術職であると、主観的賃金ランクが高くなる。貢献度の観測可能性については、他人の努力水準との比較の変数(rankeval)が正で有意である。また、協働の重要性に関しては、独立作業の職場でマイナスとなるが有意ではない(indpdnt)。さらに、過程の公平性に関する変数(selfrptとexpalin)は、ともに有意ではない。以上の結果から、主観的賃金ランクを押し下げているのは、①他人との比較において人事評価結果が低いと考えていること、②実際の年収が低いこと、などの要因であることがわかる。

推定結果をまとめよう。第1に、主観的賃金格差の認知に対して影響を及ぼすと想定された3つの要因のうち、データで効果が認められたのは、過程の公平性に関わる人事評価結果の説明のみであった。また、仕事の独立性に関する変数は、予想したのとは逆の符号をもった。これは、協働が重要な職場では従業員間の協力を維持するために賃金格差に関する情報を会社が流さないという事情よりも、従業員間の接触が密なので、賃金格差情報がインフォーマルに共有されるという事情のほうが勝ったためと思われる。第2に、主観的賃金ランクの大きさに対して効果をもったのは、貢献度の観測可能性に関わる同じ年代の従業員中での人事評価結果のランクであった。しかし、ここでは、過程の公平性に関する変数は重要ではなかった。つまり、情報開示は、主観的賃金格差を認知させるけれども、その大きさを左右するほど詳細なものではないと考えられる。

4.2 主観的賃金格差と客観的賃金格差の対応関係

4.2.1 分析方法

前項でみたような主観的賃金格差は、あくまでも推測値である。実のところ、その推測値は、どの程度実際の格差と対応しているのだろうか。ここでは、阿部(2000)の分析手法に基づいて、主観的賃金格差と客観的賃金格差の対応関係を

表3. 主観的賃金ランクの認知の有無^aおよび主観的賃金ランクの大きさ^bの規定要因^c

説明変数	説明変数の意味	主観的賃金ランクの認知の有無	主観的賃金ランクの大きさ
		(1)	(2)
male	男性ダミー変数	0.583** (1.975)	-3.208 (-1.203)
lnage	年齢の自然対数	-1.381* (-1.705)	-3.784 (-0.550)
lnten	勤続年数の自然対数	0.283 (1.261)	-2.753 (-1.377)
schl 2	高卒ダミー変数	-0.426 (-1.533)	1.031 (0.431)
schl 3	短大卒ダミー変数	-0.707* (-1.822)	-0.089 (-0.024)
schl 4	大卒ダミー変数	-0.829* (-1.909)	-4.497 (-1.066)
mid	中途採用ダミー変数	-0.157 (-0.797)	0.775 (0.477)
occupa 1	事務・営業職ダミー変数	-0.371 (-1.536)	7.166*** (3.033)
occupa 2	研究開発・技術職ダミー変数	-0.436** (-1.972)	10.297*** (4.616)
othour	月平均所定外労働時間	-0.001 (-0.150)	0.038 (1.230)
lnwage	年収の自然対数	-0.351 (-0.817)	9.596** (2.508)
kabl	貢献度の観測困難性(5点尺度, 1=非常に簡単に把握できる, ..., 5=非常に困難である)	0.058 (0.898)	-0.528 (-0.904)
rankeval	同じ年代の従業員中での人事評価結果のランク(5点尺度, 1=最低ランク, ..., 5=最高ランク)	-0.072 (-0.841)	4.915*** (6.292)
indpndnt	仕事の独立性(5点尺度, 1=多くの人の共同作業からよい結果, ..., 5=一人一人の独立作業からよい結果)	-0.108** (-2.172)	-0.246 (-0.524)
selfrpt	自己申告制度ダミー変数(適用者=1)	-0.279 (-1.078)	-0.662 (-0.281)
explain	人事評価結果に関する上司の説明(4点尺度, 1=いっさい説明がなかった, ..., 4=話合った)	0.176* (1.683)	-1.103 (-1.169)
サンプル数		429	223
Log Likelihood		-252.378	-949.911

注) ^a推定はプロビットによる。上段の数字は係数、下段のカッコ内の数字は漸近的 t -統計量を意味する。

^b推定は Heckman セレクション・モデル(最尤法推定)による。上段の数字は係数、下段のカッコ内の数字は漸近的 t -統計量を意味する。なお、ラムダは-7.696(標準誤差 1.715)である。

***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ を意味する。

調べることにする。分析は2つの手順からなる。第1に、性、年齢、勤続年数などの通常の個人属性を説明変数とする賃金関数を推定する。第2に、この賃金関数の推定値と各個人が実際に受け取っている賃金との残差を計算する。この残差は、性、年齢、学歴などの個人属性要因では説明できない格差である。つまり、同じ銘柄の労働者にとって、残差の少なくとも一部分は、人事評価の結果発生した賃金格差と解釈することができる。

4.2.2 推定結果

表4から以下の2点が浮かび上がる。第1に、主観的賃金格差が平均よりも大きい、または平均程度(101以上または100)と考えている人た

ちの客観的賃金格差(対数表示の残差のべき数をとって実数表示に変換した値)は、ほぼ主観的賃金格差に対応している。ところが第2に、主観的格差が平均以下(99以下)の人たちに関しては、主観的格差は系統的に客観的格差よりも低くなっている。

この結果は以下の点を意味する。まず、平均または平均以上の主観的賃金ランクを答えた人たちは、理論的に予測される賃金よりも高い賃金を実際に得ている。その意味で主観的評価の上方乖離と客観的格差の上方乖離とが対応している。これに対し、主観的賃金ランクが平均よりも低いと考える人たちは、理論的に予測された賃金とほぼ同等程度の賃金を得ているにもか

表4. 主観的賃金格差と客観的賃金格差の対応関係

主観的賃金格差	客観的賃金格差	残差	実際の年収	サンプル数
110以上	110.75	0.073	595	10
105~109	110.65	0.097	625	12
101~104	104.38	0.040	601	21
100	100.14	-0.013	452	81
96~99	100.58	-0.017	573	41
91~95	100.89	0.002	572	43
90以下	98.31	-0.031	595	128
わからない	102.39	0.008	581	440
無回答	94.01	-0.102	550	6

注) 実際の年収は、1998年の源泉徴収票に記載された税込みの支給総額(万円)である。

かわらず、主観的評価は客観的格差よりも下方乖離している。これは阿部(2000)が分析した連合組合員の状況と大いに異なる結果である。連合組合員の場合には、平均より高い人たちの主観的賃金ランクと客観的賃金格差はともに上方乖離し、平均より低い人たちの主観的賃金ランクと客観的賃金格差はともに下方乖離していた。いいかえると、連合組合員の場合には主観的賃金ランクの推測がほぼ正確であるのに対し、A社組合員の場合には推測が不正確なのである。

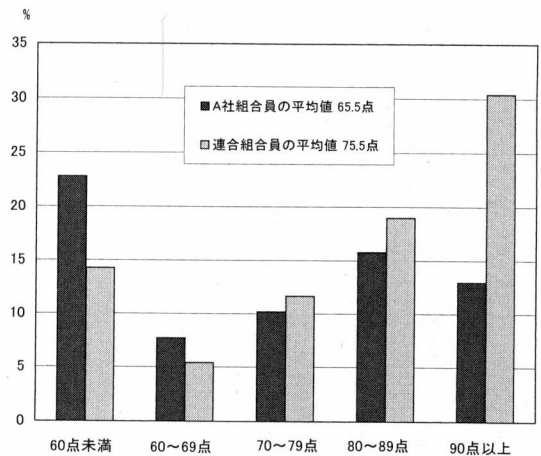
4.3 人事評価結果に対する納得度

人事評価結果に対する納得度とは、自分に対する人事考課の結果についてどの程度納得しているかを表すものである。個人の納得度を数量的に把握することは困難だが、ここでは「あなたご自身の人事評価結果(個人査定)について納得していますか、仮に納得度を100点満点とすると何点ぐらいですか」という質問により納得度を数量化しようと試みた。図3はその結果である。A社組合員の納得度は、平均65.5点であって、連合組合員よりも10ポイント低い。また、点数の分布状況もA社組合員では90点以上が連合組合員の半分以下であるのに対し、60点未満が6割程度多くなっている。このように、A社の場合、納得度は連合組合員と比べて明確に低いのである。

4.3.1 分析方法

なぜA社組合員の納得度は低いのだろうか。この問題に答えるために、組織行動論の既存研究から、人事評価に対する納得性に影響する要

図3. 人事評価結果の納得度、分布と平均点



注) A社組合員の無回答率は30.7%であり、連合組合員の無回答率は19.2%である。

因を析出する⁵⁾。まず第1に、過程の公平性という要因である。過程の公平性が確保されるためには、①情報開示(評価の枠組みと評価結果のフィードバック)、②評価の正確性、③評価の一貫性がなければならない(Folger and Cropanzano, 1998)。ここでは、自己申告制度が適用されているか否か(selfrpt)、および上司による人事評価結果の説明(explain)という変数を用いる。

第2の要因は、分配的公正である。これは、稀少な資源を分配する際に感じられる結果の公平性を意味する。自分の貢献度と報酬との関係を他人のそれと比較して、バランスがとれている場合に公正が維持されていると考える。つまり、 $\frac{\text{自分の報酬}}{\text{自分の生産性}} = \frac{\text{他人の報酬}}{\text{他人の生産性}}$ という等式が成立している場合に、組織における分配上の公正が維持されると考えるのである(Adams 1965, Sheppard et al. 1992)。推定に当たっては、上記の関係を直接捉えた変数が利用可能でないため、自分の年収の5段階値から(他人と比較した)自分の人事評価結果ランクの5段階値を差し引いた変数(balance)を作成した⁶⁾。これ以外に、主観的賃金格差の認知も納得度に影響を与えるかもしれない。認知の有無(compK)がいかなる影響を与えるのかは一義的にはいえないが、主観的賃金ランク(scompw)が大きいほど納得度は高ま

ると予想される。

4.3.2 推定結果

納得度の規定要因は表5で報告されている。まず、個人属性のうちでは、年収が納得度を引き上げる効果をもつ。次に、過程の公平性に関しては、自己申告制度(selfrpt)は何ら影響をもたないのに対し、人事評価結果の上司による説明(explain)は一貫して納得度を引き上げる効果をもつ⁷⁾。さらに、主観的賃金格差の認知の有無(compK)は、納得度にいかなる影響をも与えないが、主観的賃金格差の大きさ(scompw)は、納得度と正の相関関係にある(1)(2)列)。賃金水準と人事評価結果のバランス関係は、負の効果をもつ。人事評価に関してもつ11の不満事項のうちでは、「仕事の成果が評価に反映されていない」(perd2)と「評価者の評価能力に問題がある」(perd9)という不満が納得度を引き下げていることがわかる(3)列)。要するに、納得度を引き上げるのは人事評価結果に関する上司の説明であり、逆に引き下げるのは賃金と貢献度の不均等である。

前項で仮定された納得度の規定要因との関連でいえば、過程の公平性要因のうちで人事評価結果の説明は一貫して納得度を引き上げている。ただし、自己申告制度はそうした効果をもたない。また、分配的公正要因については、賃金と人事評価のバランス関係が常に納得度に影響している⁸⁾。したがって、組織行動論の既存研究の命題は、このデータで支持されたといえよう。

4.4 労働意欲

労働意欲も納得度と同様に数量的に把握することが困難な事項である。ここでは、質問項目の中から労働意欲に関連すると考えられる2つの変数を取り上げることにする(図4)。「今の仕事は自分の能力が発揮できている」という事項については、A社組合員でも連合組合員でも60%台の半ばでほとんど差異がない。これと表裏一体の事象であるが、労働意欲が勤め先企業で発揮できない場合には、人は退出という選択をするかもしれない。この転職希望についても、A社でも連合でもほとんど差はない。

4.4.1 分析方法

労働意欲を説明する経済学の道具立てのひとつは、効率賃金仮説である。効率賃金仮説のモデルによれば、労働努力の大きさは、失職時に予想される所得損失(雇用レント)とモニタリングの強度によって決まる。したがって、現在の職から得られる賃金水準が代替の所得と比較して高ければ高いほど、またモニタリングが強ければ強いほど、努力水準は高くなる(Shapiro and Stiglitz 1984, Bowles 1985)。そこで、ここでは、年収(lnwage)と貢献度の観測困難性(kabl)という変数を導入することにする。

ところで、これまで主観的賃金格差や人事評価結果に対する納得度の説明要因として組織行動論の立場から過程の公平性という考え方があることをみてきたが、経済学の立場から、その意図に反する結果を指摘することも可能である。納得度を高めるために、人事評価に関する情報開示や評価結果のフィードバックが必要であるというのが組織行動論の主張であった。だが、そうした情報開示は、インセンティブ問題を考慮していない。主観的人事評価にまつわるインセンティブ問題として指摘されるのは、第1に、評価者の側で評価の中心化傾向や寛大化傾向を生みやすいこと、第2に、被評価者の側でレントシーキング活動(つまり、評価者に対して不正確な情報を提供したり、ある種の買収工作を行うなどして、自分に有利な評価結果を得ようとする行為)を誘発しやすいことである(伊藤 1995, Prendergast 1999)。このいずれもが、情報開示により、深刻化する可能性がある。この場合、被評価者は、評価が正確になされていないという認識をもったり、機会主義的行動に精力を傾けたりして、労働意欲は低下すると考えられる。こうした関係の有無を検証するために、自己申告制度(selfrpt)、人事評価結果の上司による説明(explain)、主観的賃金ランクの認知の有無(compK)、主観的賃金ランクの大きさ(scompw)という4つの変数を推定に導入した。

4.4.2 推定結果

表6は労働意欲に関連する2つの従属変数(eval1とquit)の推定結果である。まず、「今

表 5. 人事評価結果に対する納得度(100点満点)の規定要因^{ab}

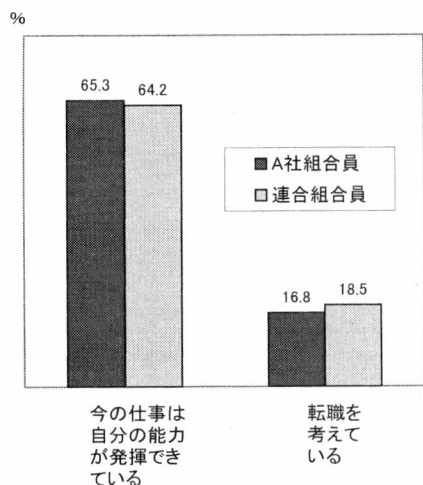
説明変数	説明変数の意味	モデル(1)	モデル(2)	モデル(3)	モデル(4)
		人事評価に対する不満 関連変数なし		人事評価に対する不満 関連変数あり	
male	男性ダミー変数	-3.472 (-0.784)	-7.227 (-1.074)	-1.810 (-0.402)	-5.306 (-0.757)
lnage	年齢の自然対数	-1.543 (-0.122)	5.859 (0.309)	-5.254 (-0.409)	8.050 (0.410)
lnten	勤続年数の自然対数	-3.471 (-0.999)	-1.495 (-0.275)	-1.990 (-0.560)	-2.257 (-0.377)
schl 2	高卒ダミー変数	-0.428 (-0.101)	-2.434 (-0.417)	-0.454 (-0.106)	-1.341 (-0.222)
schl 3	短大卒ダミー変数	-4.139 (-0.671)	-2.161 (-0.203)	-4.407 (-0.698)	1.703 (0.153)
schl 4	大卒ダミー変数	-3.884 (-0.589)	0.387 (0.038)	-5.417 (-0.805)	1.958 (0.186)
mid	中途採用ダミー変数	-0.161 (-0.053)	-0.660 (-0.158)	0.586 (0.190)	-1.564 (-0.365)
occupa 1	事務・営業職ダミー変数	-4.766 (-1.214)	-2.414 (-0.364)	-4.440 (-1.103)	-3.840 (-0.556)
occupa 2	研究開発・技術職ダミー変数	-4.705 (-1.346)	-7.131 (-1.206)	-5.013 (-1.408)	-7.710 (-1.253)
othour	月平均所定外労働時間	0.052 (0.991)	0.043 (0.548)	0.057 (1.065)	0.043 (0.535)
lnwage	年収の自然対数	27.217*** (3.996)	16.089 (1.488)	24.763*** (3.433)	17.993 (1.414)
selfrpt	自己申告制度ダミー変数(適用者=1)	0.143 (0.035)	-1.082 (-0.164)	0.742 (0.176)	-2.666 (-0.386)
explain	人事評価結果に関する上司の説明(4点尺度, 1=いっさい説明がなかった, ..., 4=話し合った)	5.531*** (3.530)	6.346*** (2.739)	4.562*** (2.810)	5.456*** (2.218)
balance	自分の賃金水準の5段階階級値から人事評価結果の5段階階級値を引いた値	-4.706*** (-4.200)	-4.684*** (-2.663)	-4.409*** (-3.848)	-4.542*** (-2.455)
compK	主観的賃金格差を知っている場合のダミー変数	-1.674 (-0.756)	—	-0.913 (-0.403)	—
scompw	主観的賃金格差	—	0.400** (2.182)	—	0.402** (2.096)
perd 1	明確な評価の基準がない	—	—	-0.208 (-0.093)	-2.372 (-0.651)
perd 2	仕事の成果が評価に反映されていない	—	—	-5.458* (-1.768)	-2.662 (-0.618)
perd 3	自分の持っている能力が評価に反映されていない	—	—	-5.176 (-1.387)	-7.612 (-1.439)
perd 4	ひとつのミスが影響し全体の評価が悪くなった	—	—	8.411 (0.969)	10.130 (0.919)
perd 5	自分の責任ではない原因による結果で評価が悪くなった	—	—	-6.854 (-1.030)	-2.837 (-0.328)
perd 6	がんばってもがんばらなくても評価結果が同じ	—	—	-4.572 (-1.501)	-2.508 (-0.546)
perd 7	指示された目標が自分には高すぎて評価が悪かった	—	—	-2.041 (-0.231)	-2.038 (-0.110)
perd 8	職場ごとに評価基準がバラバラのように感じる	—	—	-0.985 (-0.391)	1.915 (0.489)
perd 9	評価者の評価能力に問題がある	—	—	-4.927* (-1.658)	0.328 (0.071)
perd 10	評価結果が処遇に結びついていない	—	—	3.755 (0.592)	16.762 (1.311)
perd 11	そもそも人事評価はすべきでない	—	—	-1.766 (-0.281)	-2.342 (-0.251)
サンプル数		390	197	390	197
自由度修正決定係数		0.075	0.103	0.076	0.081

注) ^a推定はすべてOLSによる。上段の数字は係数、下段のカッコ内の数字はt-統計量を意味する。

なお、—は説明変数に含めなかったことを示す。

^b***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ を意味する。

図4. 労働意欲の発揮状況



の仕事は自分の能力が発揮できている」というダミー変数を従属変数とするケースをみる。「発揮できている」と答えたのは、研究開発・技術職、相対的に高賃金の人、人事評価結果について上司の説明があった人であり、貢献度の把握が困難な人はその逆に「発揮できていない」という答えとなる((1)(2)列)。次いで、転職希望については、研究開発・技術職の転職希望が相対的に低いこと、貢献度の観測困難性が高まると転職希望が高まるという関係があること以外は、明瞭な結果は得られなかった((3)(4)列)。

以上の結果は、前項で述べた労働意欲の規定要因について、次の点を明らかにしている。第1に、効率賃金的要因(賃金水準と貢献度の観測困難性)は、労働意欲の有意な説明要因となっている。第2に、過程の公平性に関する要因は大きく2つに分かれており、人事評価結果に関する上司の説明は労働意欲を高めるのに対し、主観的賃金格差の認知は労働意欲に影響しない結果となった。

5. 結果の解釈とその含意

以上の結果から何が明らかになったのだろうか。また、A社をはじめとする日本企業にとっての含意は何だろうか。A社の第1の特徴は、連合組合員の場合(27.9%)と比較して、主観的賃金格差を認知しない割合が高い(56.8%)こと

であった。これは、A社で人事評価の枠組みや評価結果に関する情報開示がなされていない現状から、当然の結果といえる。A社では目標面接を含む自己申告制度が実施され、一部には人事評価結果に関する説明も非公式的になされているが、それは賃金格差を認知させる機能をもたないといってよい。

A社の第2の特徴は、連合組合員と比較して主観的賃金ランクの下方バイアス性が強いことであった。これは、主観的賃金格差と客観的賃金格差を照應させてみると明らかなように、主観的賃金ランクの低い人たちによる「被害者意識」の強さを物語る(表4)。誰がそう思うのか、なぜそうなるのかを特定することは容易でない。だが、表3の推定結果からは、人事評価結果や賃金水準の低い人がその候補として考えられる。また、組合役員に対する聞き取り調査によれば、春季賃金交渉時に同業他社(その多くは日本を代表する巨大電子・電気機器メーカーである)よりも賃金水準が低いという情報が、いわば「運動のてこ」として使われることが影響しているのかもしれない。しかし、より本質的なことは、企業内に正確な情報を流すルートが確立されておらず、従業員はもっぱら同僚との口コミによってしか主観的賃金格差を認識しえないという現状である。

連合組合員と比較したA社組合員の第3の特徴は、人事評価に対する納得度が低いことである。表5の推定結果から、この原因はかなり明らかである。すなわち、人事評価結果に関する説明を行えば納得度がいかなる場合にも上昇することから、説明の欠如が納得度を低めている大きな理由といえる。また、自己申告制度の存在が納得度に何の影響も及ぼしていないことは、A社における自己申告制度の機能不全を意味している。現在A社は、人事制度改革を計画中であり、そのなかに自己申告制度の改革も含まれている。だが、人事評価結果の従業員個人へのフィードバックは予定されていない。本稿の分析結果によれば、納得度の上昇のためには、制度の整備よりも管理職の説明という行動が重要であることが示唆される。このことは、

表 6. 労働意欲の規定要因^{ab}

説明変数	説明変数の意味	今の仕事は自分の能力が発揮できている		転職希望がある	
		(1)	(2)	(3)	(4)
male	男性ダミー変数	-0.015 (-0.086)	0.040 (0.141)	0.387 (1.570)	0.346 (0.840)
lnage	年齢の自然対数	-0.444 (-0.891)	-0.158 (-0.202)	-1.071 (-1.578)	-0.644 (-0.635)
lnten	勤続年数の自然対数	-0.021 (-0.153)	-0.167 (-0.718)	0.181 (0.954)	-0.201 (-0.690)
schl 2	高卒ダミー変数	-0.182 (-0.972)	0.037 (0.132)	-0.050 (-0.181)	-0.077 (-0.192)
schl 3	短大卒ダミー変数	0.063 (0.252)	-0.268 (-0.654)	0.175 (0.500)	0.555 (0.984)
schl 4	大卒ダミー変数	-0.331 (-1.126)	-0.637 (-1.364)	0.346 (0.810)	0.309 (0.457)
mid	中途採用ダミー変数	-0.016 (-0.122)	0.110 (0.579)	-0.291 (-1.411)	-0.441 (-1.493)
occupa 1	事務・営業職ダミー変数	0.098 (0.631)	0.229 (0.846)	-0.017 (-0.078)	-0.376 (-0.986)
occupa 2	研究開発・技術職ダミー変数	0.278* (1.864)	0.293 (1.106)	-0.394* (-1.859)	-0.532 (-1.360)
othour	月平均所定外労働時間	0.000 (-0.031)	0.000 (-0.011)	-0.002 (-0.571)	0.002 (0.437)
lnwage	年収の自然対数	0.750*** (2.744)	1.104** (2.593)	-0.526 (-1.410)	-0.137 (-0.218)
kabl	貢献度の観測困難性(5点尺度, 1=非常に簡単に把握できる, ..., 5=非常に困難である)	-0.172*** (-4.027)	-0.171** (-2.584)	0.188*** (3.117)	0.271*** (2.745)
selfrpt	自己申告制度ダミー変数(適用者=1)	0.210 (1.163)	0.302 (1.055)	-0.200 (-0.745)	-0.628 (-1.441)
explain	人事評価結果に関する上司の説明(4点尺度, 1=いっさい説明がなかった, ..., 4=話し合った)	0.206** (2.484)	0.427*** (3.438)	-0.082 (-0.669)	-0.308 (-1.204)
compK	主観的賃金ランクを知っている場合のダミー変数	-0.025 (-0.267)	—	0.072 (0.544)	—
scompw	主観的賃金ランク	—	0.010 (1.205)	—	-0.009 (-0.724)
サンプル数		664	286	666	287
Log Likelihood		-641.173	-262.048	-261.679	-109.224

注) ^a推定はプロビット((1)~(2)列のみ順序型プロビット)による。上段の数字は係数、下段のカッコ内の数字は漸近的 t -統計量を意味する。なお、—は説明変数に含めなかったことを示す。

^b***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ を意味する。

「評価者の評価能力に問題がある」という不満が納得度を引き下げているという結果からも推察できる⁹⁾。このことから、人事制度改革に当たって本当に重要なのは、管理職の役割の見直しと強化を含む実践であるといつてよい。

以上のように、人事評価結果に対する納得度の向上のためには、管理職の説明という過程の公平性施策が必要かつ有効である。けれども、そうした説明や従業員間での賃金格差の認知度の高まりは、考課者や被考課者に対して様々なインセンティブ問題を引き起こし、その結果、意図に反して労働意欲を低下させるかもしれない。実際、阿部(2000)の実証分析は、そうした副作用の可能性を強く示唆している。この点に

関するわたくしの回答は、表6の推定結果を前提とする限り、人事評価に関する情報開示は、労働意欲に無関係か、上昇させる場合さえあるというものである。少なくとも、労働意欲を低下させることはない。こうした関係は、A社のような情報開示がなされていない企業の場合に限ってみられるのか、より一般的な命題なのかの判断は、慎重な分析の積み重ねを待つべきである。だが、少なくともA社のような情報非開示企業の場合には、過程の公平性施策や管理職の説明責任の導入は検討に十分に値する課題である。

6. おわりに

以上では、A社労働組合員の意識調査から得られた個票データを用いて、人事評価や処遇格差に対する従業員の反応を分析してきた。はじめに、A社の企業組織、人事制度、労使関係の特徴を明らかにした。次に、連合組合員に対して実施したのと同一質問によるA社労働組合員調査の概要を説明した。そして、①主観的賃金格差、②主観的賃金格差と客観的賃金格差との対応関係、③人事評価結果に対する納得度、④労働意欲という4つの論点に焦点を絞り、以下の4点を明らかにした。

第1に、A社では自己申告制度が実施されているが、それは賃金格差を認知させる機能をもたない。第2に、客観的賃金格差は実際にはそれほど大きくないのに、自分の賃金ランクは平均よりも低いと認識してしまう人が多い。第3に、A社では人事評価に対する納得度が低い、評価結果に関する説明を行えば納得度を上昇させることができる。第4に、人事評価に関する情報開示は、労働意欲に無関係か上昇させる場合さえある。

冒頭で述べたように、現在日本企業は、人事制度改革の過程にある。そこでは、賃金や昇進などの処遇格差の拡大が求められ、その実現手段としての評価制度改革が試みられている。けれども、A社の事例分析から得られた重要な教訓は、制度改革だけでは有効な結果は得られない可能性が高いということである。制度改革が賃金格差に関する正確な情報の開示、より高い納得度、労働意欲の向上を同時に達成するような実践を含むか否かが、日本企業の今後のパフォーマンスの成否を左右する重要な要因となる。その意味でも現状は過渡期なのである。

(一橋大学経済研究所)

注

* 本稿を作成するに当たり、A社労働組合とA社人事部に全面的な協力を頂いた。ここでお名前を挙げる事ができないが、心よりの謝意を表したい。また、本稿のもととなる草稿は、一橋大学経済研究所定

例研究会(2001年1月25日)、日本政策投資銀行財政金融研究会(同年2月6日)、および統計研究会労働市場研究委員会(同年3月10日)で読まれ、貴重なコメントを頂いた。また、書面による詳細なコメントを寄せられた阿部正浩、伊佐勝秀、伊藤秀史、大橋勇雄、櫻井宏二郎の諸氏に感謝する。

1) 経営戦略に関する記述は、A社常務取締役ならびに人事部長に対する聞き取り調査(1999年10月19日実施)の結果である。

2) 人事制度と人事考課制度に関する記述は、A社人事課長に対して行った聞き取り調査(2000年10月20日および12月22日実施)の結果である。

3) 労働省『賃金構造基本統計調査報告』(1999年)によれば、1,000人以上の一般機械器具製造業における全労働者の平均年齢は40.0歳、平均勤続年数は18.2年、年間現金給与総額は、633.7万円である。

4) 「連合生活実態アンケート調査」の結果分析については、連合総合生活開発研究所(1999)を参照せよ。

5) 本項の理論的整理は、高橋(1998)に依拠している。

6) この変数の作成については、高橋(1999)を参考にした。

7) 人事評価結果を説明された人とされなかった人の属性を比較すると、前者は後者より大卒者と事務・営業職が多い。また、同じ年代の従業員中での人事評価結果ランクは、前者が後者よりも若干高い(2.90と2.60、平均値の差の検定は10%水準で有意)けれども、年取や主観的賃金ランクに両者の間で有意差はない。したがって、説明を受けた人が、特に高評価を得た人の集団とはいえないと思われる。

8) 報酬と貢献度のバランスが崩れると、納得度が低下する関係も頑健である。この結果は、高橋(1999)の結果と整合的だが、なぜ貢献度と比較して低所得のときに納得度が高まるのかについては、直感に反するともいえ、いまま少し詳しい分析が必要であろう。

9) ここでの分析対象は、あくまでも個人の労働意欲であって、従業員集団の職場のモラルではない。成果主義や賃金格差情報の開示が職場のモラルに対して負の影響をもつという結果は、社会経済生産性本部(1999)や守島(1999a)で報告されている。この点に関して、本稿の分析結果からは何も指摘できないが、A社人事課長に対して行った聞き取り調査によれば、そうした副作用は承知の上であり、それでも本論で紹介したような経営戦略を実施していく上では、成果主義的改革は不可欠であるとのことであった。

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——企業内賃金格差に関する情報伝達機構の補完性とその重要性」『経済研究』第51巻第2号, pp. 111-123.
- 伊藤秀史(1995)「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」青木昌彦/ロナルド・ドーア編『国際・学際研究——システムとしての日本企業』NTT出版, pp. 141-180.
- 守島基博(1999a)「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. 474, pp. 2-14.

- 守島基博(1999b)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第50巻, 第3号, pp. 81-100.
- 連合総合生活開発研究所(1999)『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所.
- 社会経済生産性本部(1999)『職場と企業の労使関係の再構築——個と集団の新たなコラボレーションにむけて』社会経済生産性本部.
- 社会経済生産性本部(2001)『日本の人事制度の現状と課題——第4回「日本の人事制度の変容に関する調査」結果』社会経済生産性本部.
- 高橋 潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第460号, pp. 49-58.
- 高橋 潔(1999)「人事評価納得度の規定要因」日本労務学会第29回全国大会報告論文.
- 東京都立労働研究所(2000)『変革期の人事労務管理と従業員意識』東京都立労働研究所.
- 都留 康・守島基博・奥西好夫(1999)「日本企業の人事制度——インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』第50巻第1号, pp. 259-283.
- Adams, J. Stacy (1965) "Inequity in Social Exchange," In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Bowles, Samuel (1985) "The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 16-36.
- Folger, Robert and Cropanzano, Russel (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Greenberg, Jerald (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.
- Lazear, Edward P. (1995) *Personnel Economics*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Lazear, Edward P. and Rosen, Sherwin (1981) "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy*, Vol. 89, No. 5, pp. 841-864.
- Prendergast, Canice (1999) "The Provision of Incentives in Firms," *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 1, pp. 7-63.
- Shapiro, Carl and Stiglitz, Joseph E. (1984) "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device," *American Economic Review*, Vol. 74, No. 3, pp. 433-444.
- Sheppard, Blair H., Lewicki, Roy J., and Minton, John W. (1992) *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books.