

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| タイトル | 「過程の公平性」と成果主義の導入による社内への影響についての 実証分析 |
| 著者   | 亀野, 淳; Kamenno, Jun                 |
| 引用   | 北海学園大学経営論集, 15(4): 81-94            |
| 発行日  | 2018-03-25                          |

# 「過程の公平性」と成果主義の導入による 社内への影響についての実証分析

亀 野 淳

## 1 はじめに

バブル崩壊以降の景気低迷期において、我が国の賃金体系を成果主義に変えなければならないという論調が多かった。その理由として、これまでの我が国の賃金は年功序列であり、従業員は一生懸命働くインセンティブに欠けるといえるものである。特に、欧米諸国へのキャッチアップが終わり、創造的な企業活動や優秀な人材の確保が重要な課題となる中で、これまでの日本の賃金体系はそれを阻害するものであるといわれてきた。近年のアメリカ経済の好調さと日本経済の低迷の理由の一つとして賃金体系を含めた雇用慣行をあげており、アメリカ型の賃金体系への変革が急務であるとの論調が多くなっていった。

企業へのアンケート調査などをみても、年功的な賃金体系を見直し、年俸制の導入など成果主義に基づく賃金制度への変革に対する意向が強く、バブル崩壊以降、こうした制度の導入が急速に進んでいるといえる。また、最近の働き方改革の一環として、労働時間短縮と同時に裁量労働制の拡大も議論されているが、こうした変化にあわせてより成果を重視した賃金制度も広がると予想される。

本稿では、成果主義の導入が社内にもどのような影響を及ぼすのか、その際にいわゆる「過程の公平性」(Procedural Justice) 施策を講じることによってその影響にどのような変化があるのかを実証分析を行う<sup>1</sup>。

## 2 理論的背景及び先行研究

### 2.1 理論的背景

成果主義における研究動向については、守島 (2004) により詳細に整理されている。また、同一年齢内の賃金格差についての理論的背景は、三谷 (1997) や都留・守島・奥西 (1999) などにより整理されている。

「過程の公平性」(Procedural Justice) については、Milkovich and Newman (1999, pp55, pp637) は「従業員が受け取る報酬を決定するために使われる手続きについての公平性」と定義しており、「分配の公平性」(Distributive justice) と明確に区別している。また、Folger and Cropanzano (1998, pp26) は、「成果を決定する方法、仕組み、プロセスに関する公平性」という定義がなされている。さらに、守島 (1999a) などで詳細にサーベイが行われている。

過程の公平性を高める企業における具体的な施策としては、守島 (1997) は、情報公開、苦情処理、意志決定過程での発言の3つをあげており、その施策例も含め表1のとおり整理している。

### 2.2 実証分析についての先行研究

企業の成果主義的な賃金決定方式の導入が増加する中で、企業内における同一年齢内賃金格差についての実証分析が数多くなされている<sup>2</sup>。また、亀野 (2005) では、成果主義の

表 1 過程の公平性の種類と具体的施策例

| 概念           | 過程の公平性の種類               | 具体的施策例  |
|--------------|-------------------------|---|
| 情報公開<br>苦情処理 | 人事考課手続きの透明性<br>苦情処理システム | 1) 評価の基準や評価結果の公開<br>2) 評価に対する不満の申し出や救済の機会<br>3) 評価の不満を上司に申し出る機会             |
| 発言           | 発言・情報共有・意思決定参加          | 4) 会社の経営方針や経営情報を知る機会<br>5) 会社に対して総合的に意見や要望を言う機会<br>6) 会社の方針に課長の意見が反映されていること |

資料出所 守島 (1997), p. 16

導入による社内への影響と企業特性によるその影響の違いなどについて実証分析を行っている。

以下では、同一年齢内の賃金格差について、過程の公平性施策の実施による影響などについて扱ったものを中心にサーベイを行う。

企業を対象とした実証分析では、奥西 (1998) は、東京都内 450 社を対象としたアンケート調査結果をもとに、同一年齢内賃金格差が大きい企業は、人事考課結果の本人への開示度が高いことなどの特徴があることを明らかにしている。

労働者を対象とした実証分析では、守島 (1997) は、課長相当のホワイトカラー管理職を対象としたアンケート調査結果を用い、過程の公平性を確保する施策や状況が存在するとき、従業員は、処遇を成果に結びつけることに不満を持つ割合が低く、過程の公平性が維持されていると感じる従業員ほど格差を受け入れる傾向がみられることを明らかにしている。また、藤村 (1998) は、第一線の課長を対象としたアンケート調査の結果を用い、評価制度の運用には多くの問題点があること、しかし、それらの問題点のほとんどが評価結果を従業員に知らせることによってある程度軽減されることなどを明らかにしている。さらに、守島 (1999a) は、ホワイトカラーの中間管理職を対象としたアンケート調査の結果を用い、過程の公平性施策を実施することで、従業員の全般的満足度とモチベーションが上昇し、同時に新しい評価・処遇施策の受容度

が高まることを明らかにしている。守島 (1999b) は、課長未満のホワイトカラーを対象としたアンケート調査結果を用い、成果主義的な賃金施策の導入は職場のモラルにマイナスのインパクトを与える可能性があること、過程の公平性施策は職場のモラルにプラスの影響を示唆する結果が得られたことを明らかにしている。守島 (1999c) は、非管理職を対象としたアンケート調査結果を用い、成果主義の職場へのインパクトは単にそれを給与決定のメカニズムとして導入するだけではマイナスかもしくは影響がほとんどみられないが、評価システムにおいて成果や業績を重視し、人事考課結果に関する情報公開施策を採用し、さらに上司が納得できる評価を行うことで、企業の人的資源管理にとっても、労使関係にとっても好ましい結果が得られるということを明らかにしている。佐藤 (1999) は、課長相当の管理職に対するアンケート調査結果を用い、評価制度やその運用に問題を感じている管理職が多いことや、人事評価の制度や運用に関する情報公開だけでなく、結果に関しても本人に知らせる企業が増えつつあるが、納得性を担保するためには、評価基準の客観化や評価の運用面での公正確保が課題であることなどを明らかにしている。

労働組合員を対象にした実証分析では、井手 (1998) は、ある企業の労働組合員を対象にしたアンケート調査結果を用い、処遇への満足に対する効果は、評価手続きの公平さの方が処遇決定手続きの公平さよりも大きいこ

と、評価手続きの公平さを高める施策は処遇への満足に大きな影響を持ち、従業員が処遇の格差を受け入れる際の重要な要因であることなどを明らかにしている。

このように、管理職や非管理職、労働組合員を対象とした分析は多いが、企業の人事担当や労働組合自体を対象とした実証分析は少ない。

### 3 実証分析

#### 3.1 分析手法

##### 3.1.1 アンケート調査の概要

本稿で使用するデータは、北海道経済部が(株)エコニクスに委託し筆者がその実施に参画した「雇用・賃金制度とワークシェアリングに関する調査」である。調査時期は2000年6月、調査対象は北海道内に本社がある従業員50人以上の企業約2,000社及び同企業の労働組合または従業員代表(以下、「労働組合等」という)である。原則として郵送により調査票を配布し、直接郵送により回収した<sup>3</sup>。

企業1,999、労働組合等1,994配布し、有効回答数は企業582(有効回収率29.1%)、労働組合等419(同21.0%)であった<sup>4</sup>。

##### 3.1.2 使用したデータの説明と統計量

###### ①業績給拡大に関する指標

アンケート調査では、成果・業績主義に基づく賃金決定方式への改定について質問をしているが、その中で、過去5年間程度に管理職の給与において業績給部分(業績によって決定される部分)<sup>5</sup>を「1. 新設」または「2. 拡大」したとする企業を「業績給拡大」、「3. ほぼ同じ」、「4. 縮小」、「5. 廃止」「6. ない」と回答した企業を「業績給同様」の2つのグループに回答企業を分けて分析を行った。

この指標の状況を見ると(表2)、「業績給拡大」は全回答企業の約3分の1程度となっている。卸売・小売業、飲食店やサービス業、大規模企業ほどその割合は高くなっている。

###### ②業績給拡大に伴う社内への影響に関する指標

業績給拡大に伴い社会への影響としては、表3の14項目をあげ、それぞれ5段階評価で回答を得た。選択肢の項目と回答状況は以下のとおりである。基本的には数値が大きくなるほど、よりよい方向であるように設定している。

a. ～n. はおおむね次に関する項目であると分類することができる。

a. 及び b. については従業員の働く意欲

表2 業績給の拡大状況

|            | 業績給拡大 | 業績給同様 |
|------------|-------|-------|
| 計          | 34.2% | 65.8% |
| 業種別        |       |       |
| 建設業        | 29.7% | 70.3% |
| 製造業        | 27.2% | 72.8% |
| 運輸・通信業     | 23.6% | 76.4% |
| 卸売・小売業、飲食店 | 48.4% | 51.6% |
| サービス業      | 35.1% | 64.9% |
| 従業員規模別     |       |       |
| ～49人       | 18.2% | 81.8% |
| 50～99人     | 33.5% | 66.5% |
| 100～299人   | 32.7% | 67.3% |
| 300人～      | 48.5% | 51.5% |

表 3 賃金決定方式の変化による影響についての項目

| 影響の内容                 | 選択肢                                   |                                |         |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------|
| a. 従業員のモラル            | 1 低下した<br>4 やや向上した                    | 2 やや低下した<br>5 向上した             | 3 変わらない |
| b. 仕事の能率              | 1 低下した<br>4 やや向上した                    | 2 やや低下した<br>5 向上した             | 3 変わらない |
| c. 従業員の帰属意識           | 1 弱まった<br>4 やや高まった                    | 2 やや弱まった<br>5 高まった             | 3 変わらない |
| d. 職場のチームワーク          | 1 悪くなった<br>4 やや良くなった                  | 2 やや悪くなった<br>5 良くなった           | 3 変わらない |
| e. 経営参加意識             | 1 弱まった<br>4 やや高まった                    | 2 やや弱まった<br>5 高まった             | 3 変わらない |
| f. 評価の公正・公平感          | 1 縮小した<br>4 やや増大した                    | 2 やや縮小した<br>5 増大した             | 3 変わらない |
| g. 従業員の収入安定に対する不安定感   | 1 高まった<br>4 やや弱まった                    | 2 やや高まった<br>5 弱まった             | 3 変わらない |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 1 多くなった<br>4 やや少なくなった                 | 2 やや多くなった<br>5 少なくなった          | 3 変わらない |
| i. 労働時間               | 1 増えた<br>4 やや減った                      | 2 やや増えた<br>5 減った               | 3 変わらない |
| j. 一人あたりの仕事量          | 1 増えた<br>4 やや減った                      | 2 やや増えた<br>5 減った               | 3 変わらない |
| k. 優秀な人材の確保           | 1 確保しにくくなった<br>3 変わらない<br>5 確保しやすくなった | 2 やや確保しにくくなった<br>4 やや確保しやすくなった |         |
| l. 賃金管理               | 1 難しくなった<br>4 やや簡単になった                | 2 やや難しくなった<br>5 簡単になった         | 3 変わらない |
| m. 従業員の評価             | 1 難しくなった<br>4 やや簡単になった                | 2 やや難しくなった<br>5 簡単になった         | 3 変わらない |
| n. 業績                 | 1 悪くなった<br>4 やや良くなった                  | 2 やや悪くなった<br>5 良くなった           | 3 変わらない |

に関する項目, c. ～e. については協働に関する項目, f. ～h. については公平感や生活の安定感に関する項目, i. 及び j. については従業員の働く時間や量に関する項目, k. ～m. については企業の雇用管理のしやすさに関する項目である。

これらの回答を企業と労働組合等に分けてみると(表4), やや企業の方が高い数値(つまりよりよい方向)となっている項目が多くなっている。特に働く意欲に関する項目, 協働に関する項目, 公平感や生活の安定感に関する項目などではその差がやや大きくなっている。つまり, 企業の方がよい認識をもっている, あるいは楽観視しているといえる。

### ③「過程の公平性」に関する指標

本分析では, 「過程の公平性」に関する指標として, 評価制度の公表と苦情処理制度を用いることとする。

まず, 評価制度としては, 評価の対象となる項目, 評価者, 評価の方法(評点の付け方など), 評価結果が処遇にどう使われたか, 評価結果(評点)そのものの5つをあげている。この評価制度の公表の有無や苦情処理制度の有無の状況についてみると, 表5のとおりである。

評価の対象となる項目, 評価者, 評価の方法(評点の付け方など)については半数程度の企業が公表をしている。特に, 業績給を拡

表4 賃金決定方式の変化による影響についての回答状況

|                       | 企業   |      | 労働組合等 |      | 差     |       |
|-----------------------|------|------|-------|------|-------|-------|
|                       | 平均   | 標準偏差 | 平均    | 標準偏差 | 平均    | 標準偏差  |
| a. 従業員のモラル            | 3.47 | 0.63 | 3.27  | 0.68 | 0.20  | -0.05 |
| b. 仕事の能率              | 3.53 | 0.60 | 3.36  | 0.64 | 0.17  | -0.04 |
| c. 従業員の帰属意識           | 3.29 | 0.58 | 3.07  | 0.63 | 0.22  | -0.05 |
| d. 職場のチームワーク          | 3.29 | 0.57 | 3.12  | 0.64 | 0.17  | -0.07 |
| e. 経営参加意識             | 3.39 | 0.58 | 3.15  | 0.68 | 0.24  | -0.10 |
| f. 評価の公正・公平感          | 3.38 | 0.60 | 3.23  | 0.63 | 0.15  | -0.03 |
| g. 従業員の収入安定に対する不安定感   | 2.84 | 0.62 | 2.66  | 0.79 | 0.18  | -0.17 |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 2.83 | 0.54 | 2.84  | 0.59 | -0.01 | -0.05 |
| i. 労働時間               | 3.02 | 0.62 | 2.92  | 0.81 | 0.10  | -0.19 |
| j. 一人当たりの仕事量          | 2.67 | 0.63 | 2.57  | 0.78 | 0.10  | -0.14 |
| k. 優秀な人材の確保           | 3.37 | 0.66 | 3.16  | 0.77 | 0.22  | -0.12 |
| l. 賃金管理               | 2.95 | 0.74 | 2.95  | 0.72 | 0.01  | 0.02  |
| m. 従業員の評価             | 2.85 | 0.76 | 2.86  | 0.66 | -0.01 | 0.09  |
| n. 業績                 | 3.25 | 0.73 | 2.97  | 0.91 | 0.28  | -0.18 |

表5 評価制度の公表、苦情処理制度の有無の状況

|                 | 業績給拡大 | 業績給同様 | t-値       |
|-----------------|-------|-------|-----------|
| 公表している企業の割合     |       |       |           |
| 評価の対象となる項目      | 57.3% | 39.1% | -4.043*** |
| 評価者             | 55.7% | 35.2% | -4.556*** |
| 評価の方法           | 52.4% | 34.3% | -4.026*** |
| 評価結果が処遇にどう使われたか | 15.1% | 9.2%  | -1.940*   |
| 評価結果(評点)そのもの    | 21.6% | 14.8% | -1.898*   |
| 以上5つのうちのいずれか    | 74.6% | 55.6% | -4.519*** |
| 有る企業の割合         |       |       |           |
| 苦情処理制度          | 23.1% | 13.7% | -2.612*** |

(注) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

大した企業では過半数となっており、業績給を拡大していない企業の3~4割とは有意に多くなっている。しかし、評価結果が処遇にどう使われたか、評価結果(評点)そのものを公表している企業の割合は、業績給を拡大した企業のほうがやや多くなっているものの2割程度にとどまっている。

以下では、上記で説明した指標を用いて次の①~③の3つについて3.2において分析することとする。

①業績給拡大によって社内にとどのような影

響があるか(3.2.1)

②評価制度の公表や苦情処理制度の設置の有無によって業績給拡大による社内への影響は異なるか(3.2.2)

③業績給拡大による社内への影響を、業績給の拡大によるものと評価制度の公表や苦情処理制度の設置によるものに要因分解を行う(二元配置分散分析)(3.2.3)

## 3.2 分析結果

### 3.2.1 業績給の拡大に伴う影響

まず、業績給の拡大の有無による社内への

影響をみた。

これによると（表6）、企業においては、よい影響を与える項目としては、a. 従業員のモラル、b. 仕事の能率、e. 経営参加意識、f. 評価の公正・公平感、k. 優秀な人材の確保、n. 業績があげられる。しかしながら、その一方で、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動、l. 賃金管理、m. 従業員の評価がマイナスの影響を与える項目としてあげられる。

労働組合等においては、よい影響を与える

項目としては企業の回答と同様となっている。また、マイナスの影響を与える項目としては、h. 結果偏重・短期的視野での行動は同じであるが、j. 一人あたりの仕事量があがっている。業績給の拡大は、本人の意思であるかどうかはわからないが結果として従業員の業務量の増加させてしまうということがいえそうである。

このように、業績給の拡大は、従業員に対し好影響と悪影響の両方について影響を及ぼす。上記をまとめると表7のとおりである。

表6 業績給拡大による影響

|                       | 企業    |       |          | 労働組合等 |       |          |
|-----------------------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                       | 業績給拡大 | 業績給同様 | t-値      | 業績給拡大 | 業績給同様 | t-値      |
| a. 従業員のモラル            | 3.60  | 3.39  | 3.715*** | 3.41  | 3.22  | 2.566*** |
| b. 仕事の能率              | 3.70  | 3.43  | 4.866*** | 3.56  | 3.30  | 3.780*** |
| c. 従業員の帰属意識           | 3.32  | 3.27  | 0.846    | 3.11  | 3.07  | 0.645    |
| d. 職場のチームワーク          | 3.34  | 3.26  | 1.484    | 3.18  | 3.13  | 0.748    |
| e. 経営参加意識             | 3.50  | 3.33  | 3.208*** | 3.30  | 3.12  | 2.281**  |
| f. 評価の公正・公平感          | 3.47  | 3.31  | 2.858*** | 3.39  | 3.14  | 3.361*** |
| g. 従業員の収入に対する不安定感     | 2.80  | 2.87  | -1.285   | 2.68  | 2.67  | 0.069    |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 2.79  | 2.89  | -2.075** | 2.73  | 2.90  | -2.494** |
| i. 労働時間               | 3.00  | 3.07  | -1.137   | 2.88  | 2.97  | -1.020   |
| j. 一人あたりの仕事量          | 2.63  | 2.67  | -0.747   | 2.44  | 2.63  | -2.189** |
| k. 優秀な人材の確保           | 3.51  | 3.29  | 3.649*** | 3.35  | 3.09  | 3.350*** |
| l. 賃金管理               | 2.82  | 3.01  | -2.558** | 2.95  | 2.98  | -0.361   |
| m. 従業員の評価             | 2.76  | 2.89  | -1.746*  | 2.86  | 2.91  | -0.574   |
| n. 業績                 | 3.45  | 3.11  | 5.202*** | 3.29  | 2.85  | 4.419*** |

(注) \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \* :  $p < 0.1$

表7 業績給の拡大による影響（結果まとめ）

| 影響      | 影響が生じる項目   |
|---------|--|
| プラスの影響  | a. 従業員のモラル<br>b. 仕事の能率<br>e. 経営参加意識<br>f. 評価の公正・公平感<br>k. 優秀な人材の確保<br>n. 業績        |
| マイナスの影響 | h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動<br>j. 一人あたりの仕事量（労働組合等のみ）<br>l. 賃金管理（企業のみ）<br>m. 従業員の評価（企業のみ） |

### 3.2.2 評価制度の公表や苦情処理制度の設置の有無によって業績給拡大による社内への影響は異なるか

ここでは、評価制度の公表や苦情処理制度の有無によって業績給の拡大による社内への影響に違いがあるのかをみてみたい。

なお、ここでは、業績給を拡大したサンプルのみを用い分析を行った。具体的には、表5でみた評価制度のうち何らかの評価制度の公表の有無及び苦情処理制度の有無によって差があるのかどうかを検証した。

その結果をみると、おおむね次のことがいえる。

何らかの評価制度を公表している企業の方が、企業側の認識としては、a. 従業員のモラルの向上、e. 経営参加意識の高まりというプラス面が高くなっている。ただし、j. 労働時間は逆に長くなっている。一方、労働組合側の認識としては、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動の増加というマイナ

ス面が高くなっている。つまり、評価制度の公表は予想とは逆にマイナスの影響をより強くしてしまうという効果をも同時にもたしている(表8)。

また、苦情処理制度を有する企業の方が、企業側の認識としては、a. 従業員のモラルの向上、b. 仕事の能率の向上、c. 従業員の帰属意識の高まり、f. 評価の公正・公平感の増大、g. 従業員の収入安定に対する不安定感の弱まり、n. 業績の向上というプラス面が高くなっている。一方、労働組合側の認識としては、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動の減少というプラス面が高くなっている。これは、評価制度の結果とは逆になっており、予想どおりの結果である。ただし、k. 優秀な人材の確保の困難化、l. 賃金管理の困難化、m. 従業員評価の困難化、j. 一人あたりの仕事の量の増大などマイナスの面が高くなっている。また、企業側の認識としてプラスの影響がみられた、a. 従業員の

表8 評価制度の公表による影響

|                       | 何らかの評価制度 |        |           |       |        |           |
|-----------------------|----------|--------|-----------|-------|--------|-----------|
|                       | 企業       |        |           | 労働組合等 |        |           |
|                       | 公表あり     | 全く公表なし | t-値       | 公表あり  | 全く公表なし | t-値       |
| a. 従業員のモラル            | 3.67     | 3.41   | 2.475**   | 3.41  | 3.44   | -0.245    |
| b. 仕事の能率              | 3.74     | 3.59   | 1.542     | 3.57  | 3.56   | 0.081     |
| c. 従業員の帰属意識           | 3.36     | 3.23   | 1.180     | 3.06  | 3.24   | -1.369    |
| d. 職場のチームワーク          | 3.36     | 3.28   | 0.821     | 3.19  | 3.21   | -0.123    |
| e. 経営参加意識             | 3.57     | 3.33   | 2.497**   | 3.28  | 3.35   | -0.477    |
| f. 評価の公正・公平感          | 3.52     | 3.37   | 1.487     | 3.42  | 3.35   | 0.457     |
| g. 従業員の収入安定に対する不安定感   | 2.78     | 2.87   | -0.938    | 2.66  | 2.71   | -0.281    |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 2.78     | 2.84   | -0.829    | 2.58  | 3.06   | -4.167*** |
| i. 労働時間               | 2.92     | 3.24   | -3.051*** | 2.81  | 3.03   | -1.338    |
| j. 一人あたりの仕事量          | 2.58     | 2.76   | -1.958*   | 2.37  | 2.59   | -1.531    |
| k. 優秀な人材の確保           | 3.50     | 3.57   | -0.665    | 3.32  | 3.44   | -1.043    |
| l. 賃金管理               | 2.79     | 2.89   | -0.860    | 2.94  | 2.97   | -0.218    |
| m. 従業員の評価             | 2.77     | 2.76   | 0.070     | 2.80  | 3.00   | -1.469    |
| n. 業績                 | 3.49     | 3.31   | 1.401     | 3.32  | 3.24   | 0.433     |

(注) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$



モラルの向上, b. 仕事の能率の向上, c. 従業員の帰属意識の高まり, f. 評価の公正・公平感の増大, g. 従業員の収入安定に対する不安定感の弱まり, n. 業績の向上といった項目についてはこのようなプラス面での認識はなかった(表9)。

### 3.2.3 業績給拡大による社内への影響の要因分析(二元配置分散分析)

しかしながら, このような影響は, 業績給の拡大の有無に関わらず存在するものである可能性もある。そこで, 従業員のモラル等の社内への影響を業績給の拡大によるものと評価制度の公表や苦情処理制度によるものとに分け, その要因を分析することとする。具体的には, 従業員のモラル等の変化を業績給の拡大の有無と評価制度の公表や苦情処理制度の有無で説明する二元配置分散分析<sup>6</sup>を行った。

### ①業績給の拡大と評価制度の公表による効果

まず, 業績給の拡大と評価制度の公表による効果であるが(表10), 企業では, a. 従業員のモラル, b. 仕事の能率, e. 経営参加意識, f. 評価の公正・公平感, n. 業績については, 2つの要因ともプラスの影響を認識している。特に, a. 従業員のモラル, e. 経営参加意識, f. 評価の公正・公平感 は評価制度の公表による効果が大きく, 評価制度を公開している企業は, 業績給の拡大の有無にかかわらず, 従業員のモラルが高く(図1), 経営参加意識や評価の公正・公平感が強いと企業は認識していることがわかる。

しかし, 労働組合等においては, 2つの要因ともプラスの影響を認識しているのは上記の5つの項目のうちf. 評価の公正・公平感のみであり, 残りの4つは業績給の拡大によるプラスの影響はみられるが評価制度の公表による影響はみられなかった。特に, 企業に

表9 苦情処理制度の設置による影響

|                       | 苦情処理制度 |      |          |       |      |           |
|-----------------------|--------|------|----------|-------|------|-----------|
|                       | 企業     |      |          | 労働組合等 |      |           |
|                       | あり     | なし   | t-値      | あり    | なし   | t-値       |
| a. 従業員のモラル            | 3.78   | 3.55 | 2.132**  | 3.37  | 3.43 | -0.384    |
| b. 仕事の能率              | 3.88   | 3.65 | 2.212**  | 3.60  | 3.55 | 0.327     |
| c. 従業員の帰属意識           | 3.63   | 3.23 | 3.256*** | 2.93  | 3.18 | -1.531    |
| d. 職場のチームワーク          | 3.39   | 3.33 | 0.592    | 3.03  | 3.25 | -1.440    |
| e. 経営参加意識             | 3.61   | 3.47 | 1.312    | 3.21  | 3.34 | -0.804    |
| f. 評価の公正・公平感          | 3.68   | 3.42 | 2.414**  | 3.40  | 3.40 | 0.015     |
| g. 従業員の収入安定に対する不安定感   | 3.07   | 2.71 | 3.036*** | 2.47  | 2.75 | -1.548    |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 2.88   | 2.76 | 1.294    | 2.93  | 2.65 | 1.751*    |
| i. 労働時間               | 3.12   | 2.96 | 1.633    | 2.77  | 2.91 | -0.794    |
| j. 一人当たりの仕事量          | 2.68   | 2.61 | 0.644    | 2.13  | 2.54 | -2.505**  |
| k. 優秀な人材の確保           | 3.66   | 3.47 | 1.659    | 3.13  | 3.43 | -2.601**  |
| l. 賃金管理               | 2.88   | 2.80 | 0.567    | 2.57  | 3.09 | -2.807*** |
| m. 従業員の評価             | 2.78   | 2.75 | 0.178    | 2.60  | 2.95 | -2.209**  |
| n. 業績                 | 3.71   | 3.38 | 2.761*** | 3.20  | 3.33 | -0.621    |

(注) \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

「過程の公平性」と成果主義の導入による社内への影響についての実証分析(亀野)

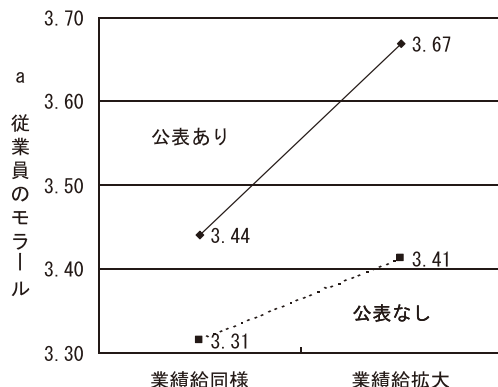
表 10 業績給の拡大と評価制度の公表による二元配置分散分析結果

|                       | 要因    | 企業  |       |            | 労働組合等 |        |            |
|-----------------------|-------|-----|-------|------------|-------|--------|------------|
|                       |       | 自由度 | 平均平方  | F 値        | 自由度   | 平均平方   | F 値        |
| a. 従業員のモラル            | 業績給拡大 | 1   | 2.447 | 6.288**+   | 1     | 2.818  | 6.520**+   |
|                       | 公表あり  | 1   | 3.357 | 8.626***+  | 1     | 0.188  | 0.435      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.389 | 1.000      | 1     | 0.532  | 1.230      |
|                       | 誤差    | 460 | 0.389 |            | 339   | 0.432  |            |
| b. 仕事の能率              | 業績給拡大 | 1   | 5.047 | 14.623***+ | 1     | 4.902  | 13.695***+ |
|                       | 公表あり  | 1   | 1.054 | 3.054*+    | 1     | 0.339  | 0.948      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.181 | 0.523      | 1     | 0.244  | 0.683      |
|                       | 誤差    | 459 | 0.345 |            | 338   | 0.358  |            |
| c. 従業員の帰属意識           | 業績給拡大 | 1   | 0.044 | 0.128      | 1     | 0.458  | 1.245      |
|                       | 公表あり  | 1   | 1.066 | 3.093*+    | 1     | 0.166  | 0.452      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.046 | 0.132      | 1     | 0.992  | 2.694      |
|                       | 誤差    | 450 | 0.345 |            | 335   | 0.368  |            |
| d. 職場のチームワーク          | 業績給拡大 | 1   | 0.394 | 1.240      | 1     | 0.226  | 0.641      |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.514 | 1.616      | 1     | 0.267  | 0.758      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.000 | 0.000      | 1     | 0.420  | 1.191      |
|                       | 誤差    | 457 | 0.318 |            | 339   | 0.353  |            |
| e. 経営参加意識             | 業績給拡大 | 1   | 1.504 | 4.775**+   | 1     | 2.602  | 6.034**+   |
|                       | 公表あり  | 1   | 6.269 | 19.908***+ | 1     | 0.205  | 0.474      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.044 | 0.140      | 1     | 1.065  | 2.468      |
|                       | 誤差    | 457 | 0.315 |            | 338   | 0.431  |            |
| f. 評価の公正・公平感          | 業績給拡大 | 1   | 1.999 | 5.926**+   | 1     | 4.066  | 10.957***+ |
|                       | 公表あり  | 1   | 5.000 | 14.825***+ | 1     | 1.534  | 4.132**+   |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.649 | 1.925      | 1     | 0.502  | 1.353      |
|                       | 誤差    | 453 | 0.337 |            | 338   | 0.371  |            |
| g. 従業員の収入に対する不安定感     | 業績給拡大 | 1   | 0.229 | 0.591      | 1     | 0.008  | 0.014      |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.134 | 0.347      | 1     | 0.388  | 0.679      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.271 | 0.702      | 1     | 0.054  | 0.095      |
|                       | 誤差    | 458 | 0.387 |            | 339   | 0.571  |            |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 業績給拡大 | 1   | 0.530 | 1.953      | 1     | 0.545  | 1.766      |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.247 | 0.910      | 1     | 6.613  | 21.447***- |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.026 | 0.096      | 1     | 1.716  | 5.566**    |
|                       | 誤差    | 455 | 0.271 |            | 336   | 0.308  |            |
| i. 労働時間               | 業績給拡大 | 1   | 0.023 | 0.052      | 1     | 0.340  | 0.563      |
|                       | 公表あり  | 1   | 5.947 | 13.363***- | 1     | 1.631  | 2.700      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.346 | 0.778      | 1     | 0.261  | 0.432      |
|                       | 誤差    | 456 | 0.445 |            | 337   | 0.604  |            |
| j. 一人あたりの仕事量          | 業績給拡大 | 1   | 0.007 | 0.017      | 1     | 1.576  | 2.965*-    |
|                       | 公表あり  | 1   | 1.706 | 4.020**-   | 1     | 0.582  | 1.095      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.208 | 0.491      | 1     | 1.094  | 2.057      |
|                       | 誤差    | 459 | 0.424 |            | 338   | 0.532  |            |
| k. 優秀な人材の確保           | 業績給拡大 | 1   | 5.105 | 12.094***+ | 1     | 5.388  | 9.540***+  |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.003 | 0.008      | 1     | 0.095  | 0.169      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.519 | 1.230      | 1     | 0.503  | 0.891      |
|                       | 誤差    | 458 | 0.422 |            | 335   | 0.565  |            |
| l. 賃金管理               | 業績給拡大 | 1   | 2.614 | 4.904**-   | 1     | 0.061  | 0.128      |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.661 | 1.240      | 1     | 0.271  | 0.568      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.038 | 0.071      | 1     | 0.057  | 0.118      |
|                       | 誤差    | 460 | 0.533 |            | 335   | 0.478  |            |
| m. 従業員の評価             | 業績給拡大 | 1   | 1.504 | 2.623      | 1     | 0.013  | 0.032      |
|                       | 公表あり  | 1   | 0.437 | 0.762      | 1     | 2.092  | 4.975**-   |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.575 | 1.002      | 1     | 0.039  | 0.092      |
|                       | 誤差    | 459 | 0.573 |            | 336   | 0.421  |            |
| n. 業績                 | 業績給拡大 | 1   | 7.823 | 15.360***+ | 1     | 11.132 | 14.471***+ |
|                       | 公表あり  | 1   | 2.989 | 5.868**+   | 1     | 0.140  | 0.182      |
|                       | 交互効果  | 1   | 0.000 | 0.000      | 1     | 0.084  | 0.109      |
|                       | 誤差    | 455 | 0.509 |            | 337   | 0.769  |            |

(注) 1. \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

2. +: 影響を大きくする, -: 影響を小さくする

図 1 業績給の拡大と評価制度の公表による従業員のモラルへの影響（企業）



においては評価制度の公表の効果が大きかった  
a. 従業員のモラル、e. 経営参加意識については有意な効果は得られなかった。

さらに、企業では、i. 労働時間や j. 一人あたりの仕事量は評価制度の公表はマイナスの影響をもたらしている。これは評価基準などを明確にすると、労働者に対して仕事への負荷がよりかかってしまうということかもしれない。労働組合等では、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動にマイナスの影響をもたらしている（つまりこうした行動が増加している）と認識している。

#### ②業績給の拡大と苦情処置制度の設置による効果

次に、業績給の拡大と苦情処置制度の設置による効果であるが（表 11）、企業においては、a. 従業員のモラル、b. 仕事の能率、e. 経営参加意識、f. 評価の公正・公平感、k. 優秀な人材の確保、n. 業績については、2つの要因ともプラスの影響をもたらしている。

また、g. 従業員の収入に対する不安定感については、業績給の拡大がない場合には、苦情処理制度の有無による影響の違いはほとんどないが、業績給の拡大がある場合には、苦情処理制度があれば不安定感は小さくなっている（プラスの影響）のに対し、苦情処理制度がない場合には不安定感は大きくなっている（マイナスの影響）。c. 従業員の帰属意

識については、苦情処理がない場合には、業績給を拡大してもしなくても低い水準で違はないが、苦情処理制度がある場合には、業績給の拡大によってその水準は高くなっている（図 2）。このように、業績給の拡大によるプラスの影響は苦情処理制度の導入によって初めて有効になるというものもあることがわかる。

なお、l. 賃金管理、m. 従業員の評価については業績給の拡大により企業にとってはより困難になるなどマイナスの影響がみられる。

労働組合等では、2つの要因ともプラスの影響をもたらしている項目はなかった。a. 従業員のモラル、b. 仕事の能率、e. 経営参加意識、f. 評価の公正・公平感、n. 業績については、業績給の拡大のみプラスの影響がみられた。

また、h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動については、業績給の拡大、苦情処理制度の有無とも有意な効果を得ることができなかったが交互効果のみ有意な結果となっている。図 3 でみると、業績給の拡大がない場合には、苦情処理制度の有無による水準の違いはあまりないが、業績給を拡大した場合には、苦情処理制度がなければ水準は大きく低下している（従業員の結果偏重・短期的視野での行動が増加している）。これに対して、苦情処理制度がある場合には、逆に水準が上

「過程の公平性」と成果主義の導入による社内への影響についての実証分析(亀野)

表 11 業績給の拡大と苦情処理制度の設置による二元配置分散分析結果

|                       | 要因     | 企業  |        |            | 労働組合等 |       |            |
|-----------------------|--------|-----|--------|------------|-------|-------|------------|
|                       |        | 自由度 | 平均平方   | F 値        | 自由度   | 平均平方  | F 値        |
| a. 従業員のモラル            | 業績給拡大  | 1   | 3.252  | 8.421***+  | 1     | 1.350 | 3.037**+   |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 2.778  | 7.193***+  | 1     | 0.010 | 0.022      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.049  | 0.126      | 1     | 0.362 | 0.813      |
|                       | 誤差     | 472 | 0.386  |            | 344   | 0.445 |            |
| b. 仕事の能率              | 業績給拡大  | 1   | 4.945  | 14.620***+ | 1     | 3.563 | 10.018***+ |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 2.832  | 8.372***+  | 1     | 0.300 | 0.844      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.049  | 0.144      | 1     | 0.042 | 0.119      |
|                       | 誤差     | 471 | 0.338  |            | 343   | 0.356 |            |
| c. 従業員の帰属意識           | 業績給拡大  | 1   | 0.530  | 1.636      | 1     | 0.037 | 0.103      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 6.603  | 20.379***+ | 1     | 0.558 | 1.546      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.576  | 1.778      | 1     | 1.202 | 3.333*     |
|                       | 誤差     | 462 | 0.324  |            | 341   | 0.361 |            |
| d. 職場のチームワーク          | 業績給拡大  | 1   | 0.108  | 0.344      | 1     | 0.002 | 0.006      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 0.949  | 3.031*+    | 1     | 0.571 | 1.565      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.200  | 0.638      | 1     | 0.786 | 2.154      |
|                       | 誤差     | 469 | 0.313  |            | 344   | 0.365 |            |
| e. 経営参加意識             | 業績給拡大  | 1   | 1.857  | 5.712**+   | 1     | 1.383 | 3.205*+    |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 1.204  | 3.704*+    | 1     | 0.306 | 0.710      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.000  | 0.001      | 1     | 0.171 | 0.397      |
|                       | 誤差     | 469 | 0.325  |            | 343   | 0.431 |            |
| f. 評価の公正・公平感          | 業績給拡大  | 1   | 2.296  | 6.626**+   | 1     | 2.048 | 5.470**+   |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 3.106  | 8.963***+  | 1     | 0.632 | 1.688      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.140  | 0.403      | 1     | 0.604 | 1.613      |
|                       | 誤差     | 465 | 0.347  |            | 343   | 0.374 |            |
| g. 従業員の収入に対する不安定感     | 業績給拡大  | 1   | 0.076  | 0.204      | 1     | 0.114 | 0.198      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 1.682  | 4.528**+   | 1     | 1.563 | 2.700      |
|                       | 交互効果   | 1   | 2.785  | 7.499***   | 1     | 0.715 | 1.235      |
|                       | 誤差     | 471 | 0.371  |            | 344   | 0.579 |            |
| h. 従業員の結果偏重・短期的視野での行動 | 業績給拡大  | 1   | 0.000  | 0.000      | 1     | 0.441 | 1.391      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 0.107  | 0.409      | 1     | 0.535 | 1.687      |
|                       | 交互効果   | 1   | 1.662  | 6.340**    | 1     | 1.991 | 6.273**    |
|                       | 誤差     | 468 | 0.262  |            | 341   | 0.317 |            |
| i. 労働時間               | 業績給拡大  | 1   | 0.023  | 0.050      | 1     | 0.127 | 0.208      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 0.005  | 0.012      | 1     | 2.516 | 4.105**-   |
|                       | 交互効果   | 1   | 1.529  | 3.394*     | 1     | 0.232 | 0.378      |
|                       | 誤差     | 468 | 0.451  |            | 342   | 0.613 |            |
| j. 一人あたりの仕事量          | 業績給拡大  | 1   | 0.636  | 1.518      | 1     | 3.296 | 6.291**-   |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 1.149  | 2.743*+    | 1     | 4.540 | 8.665***-  |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.224  | 0.535      | 1     | 0.856 | 1.634      |
|                       | 誤差     | 470 | 0.419  |            | 343   | 0.524 |            |
| k. 優秀な人材の確保           | 業績給拡大  | 1   | 2.622  | 6.502**+   | 1     | 3.061 | 5.547**+   |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 3.018  | 7.482***+  | 1     | 2.712 | 4.914**-   |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.048  | 0.118      | 1     | 0.357 | 0.647      |
|                       | 誤差     | 470 | 0.403  |            | 341   | 0.552 |            |
| l. 賃金管理               | 業績給拡大  | 1   | 2.822  | 5.387**-   | 1     | 0.897 | 1.988      |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 0.595  | 1.137      | 1     | 4.868 | 10.788***- |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.008  | 0.016      | 1     | 2.773 | 6.147**    |
|                       | 誤差     | 472 | 0.524  |            | 340   | 0.451 |            |
| m. 従業員の評価             | 業績給拡大  | 1   | 2.165  | 3.820*-    | 1     | 1.513 | 3.675*-    |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 0.586  | 1.034      | 1     | 0.752 | 1.826      |
|                       | 交互効果   | 1   | 0.280  | 0.494      | 1     | 3.054 | 7.417***   |
|                       | 誤差     | 471 | 0.567  |            | 341   | 0.412 |            |
| n. 業績                 | 業績給拡大  | 1   | 11.590 | 22.954***+ | 1     | 7.533 | 9.806***+  |
|                       | 苦情処理あり | 1   | 2.672  | 5.291**+   | 1     | 0.000 | 0.000      |
|                       | 交互効果   | 1   | 1.163  | 2.303      | 1     | 0.881 | 1.147      |
|                       | 誤差     | 467 | 0.505  |            | 342   | 0.768 |            |

(注) 1. \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*:  $p < 0.1$

2. +: 影響を大きくする, -: 影響を小さくする

図2 業績給の拡大と苦情処理制度の設置による従業員の帰属意識及び従業員の収入に対する不安定感への影響（企業）

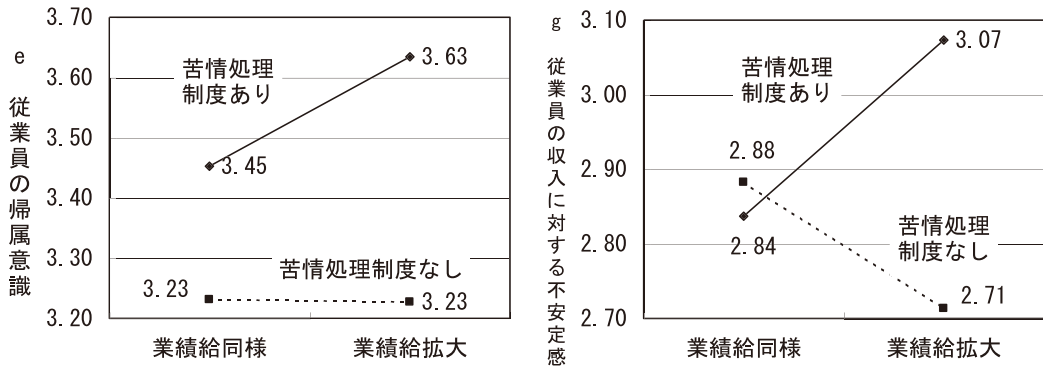
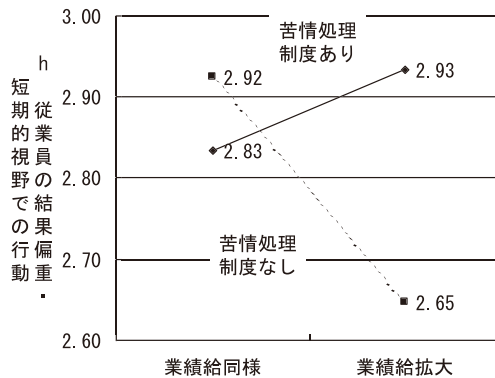


図3 業績給の拡大と苦情処理制度の設置による従業員の結果偏重・短期的な視野での行動への影響（労働組合等）



昇している（従業員の結果偏重・短期的視野での行動が減少している）。

#### 4 ま と め

本稿では、成果主義の拡大と「過程の公平性」に関する取組に伴う社内への影響について実証分析を中心に検討を行った。実証分析では、必ずしも十分な結果を得ることはできなかったが、興味深い結果もいくつかみられた。まとめとしてその結果と今回の分析の限界を整理することとする。

第1は、業績給拡大の社内への効果としては、従業員のモラル、仕事の能率、経営参

加意識、評価の公正・公平感などにプラスの影響をもたらしていると認識しているが、同時に、従業員の結果偏重・短期的視野での行動などにマイナスの影響を及ぼしている。このように、業績給の拡大は、従業員に対し好影響と悪影響の両方について影響を及ぼしている。

第2に、従業員のモラル、従業員の帰属意識、収入に対する不安定感、従業員の結果偏重・短期的視野などに対して、評価制度の公表や苦情処理制度の設置によってマイナスの影響を軽減したり、逆にプラスの影響をもたらしたりするという非常に興味深い結果も明らかになった。

しかしながら、本分析においてはいくつかの問題点や限界があった。具体的には、影響についてはあくまでも主観であったこと、労働者個人の認識ではなく労働組合等であったこと、評価制度の公表についても、その有無だけであり内容まで検討していないこと、苦情処理制度についても、その運用が不明確なこと、などがあげられる。また、評価制度の公表や苦情処理制度の設置によってマイナスの影響もみられた。これについては、評価制度の公表の程度によってその影響も異なるかなど、検討すべき事項も数多い。

今後は、アンケート調査の分析に加え、詳細なインタビュー調査を続けていくこととしたい。

## 参考文献

- Folger, Robert and Russell Cropanzano (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand oaks, London
- 藤村博之 (1998), 「管理職による評価制度の運用」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 17-27
- 井手亘 (1998), 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」, 『日本労働研究雑誌』, No. 455, pp. 27-39
- 亀野淳 (2001a), 「成果主義的な賃金決定の強まりとその影響についての実証分析」(北海道大学大学院経済学研究科修士論文) (未発刊)
- 亀野淳 (2001b), 「最近の賃金格差の動向と変化要因についての実証分析 — 賃金センサスを用いた分析 —」, 『北海道大学大学院経済学研究科研究年報』, No. 2, pp. 13-23
- 亀野淳 (2002), 「成果主義と企業内賃金格差についての実証分析 — 北海道内企業アンケート調査結果から —」, 『北海道大学大学院教育学研究科紀要』, No. 87, pp. 67-91
- 亀野淳 (2005), 「成果主義の導入による社内への影響と企業特性による相違についての実証分析」, 『北海道大学経営学部経営論集』, 第2巻, 第4号, pp. 51-66
- Milkovich, George T and Jerry M. Newman (1999), *Compensation sixth edition*, The McGraw-Hill Companies
- 三谷直紀 (1997), 『企業内賃金構造と労働市場』, 勁

- 草書房
- 守島基博 (1997), 「新しい雇用関係と過程の公平性」, 『組織科学』, vol. 31, No. 2, pp. 12-19
- 守島基博 (1999a), 「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
- 守島基博 (1999b), 「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 (1999c), 「成果主義の職場へのインパクト」, (財)社会経済生産性本部労使関係常任委員会編『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 —』, (財)社会経済生産性本部生産性労働情報センター, pp. 25-41
- 守島基博 (2004), 「成果主義は企業を活性化するか」, 『日本労働研究雑誌』No. 525, pp. 34-37
- 奥西好夫 (1998), 「企業内賃金格差の現状とその要因」, 『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 2-16
- 佐藤博樹 (1999) 「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』第50巻第3号, pp. 101-116
- 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 —」, 『一橋大学経済研究』vol. 50, No. 3, pp. 259-283

## 注

- 1 本稿は、筆者が石井耕教授のご指導により北海道大学大学院経済学研究科に提出した修士論文「成果主義的な賃金決定の強まりとその影響についての実証分析」(亀野 2001a) 第6章の一部を加筆・修正したものである。
- 2 亀野 (2001b) では、賃金センサスによるマクロデータを用い我が国全体における同一年齢内賃金格差の状況を分析しており、中高年を中心に格差が拡大していること、その要因として高齢化の進展が大きいことを明らかにしている。また、亀野 (2002) では、高齢化の進展やその対応から個別企業は同一年齢内の賃金格差を拡大していることを北海道内企業のアンケート調査より明らかにしている。
- 3 労働組合等については、対象労働組合の名称及び住所が北海道経済部労政福祉課編「北海道労働組合名鑑 (平成 11 年版)」により把握できているものについては直接郵送したが、そうでない労働組合等については企業に郵送し配布してもらった。なお、返送はいずれの場合も当該労働組合等から直接郵送により回収した。

- <sup>4</sup> 本アンケート調査を用いた分析としては、亀野（2001a）、亀野（2002）、亀野（2005）などがある。
- <sup>5</sup> アンケート調査においては、①属人的給与部分（年齢、勤続年数、学歴など）、②職務給部分（職務内容、職種、役職位など）、③職能給部分（職務遂行能力、資格など）、④業績給部分（業績によって決定される部分）の4つに分け、それぞれ、1. 新設、2. 拡大、3. ほぼ同じ、4. 縮小、5. 廃止、6. ない の6つの選択肢の中から回答を得ている。
- <sup>6</sup> 結果は表10及び表11のとおりであるが、図については興味深いもののみ掲載した。ただし、有意な結果が出たものについてはすべてプラスの影響かマイナスの影響かを検証した。