

成果型報酬制度に対する納得性についての事例研究

－組織的公正の観点から－

指導教授 西川真規子教授

2007年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

人材・組織マネジメントコース

嶋木 利哉

昨今の企業を取り巻く環境変化は、企業と社員の雇用関係の変化をもたらしている。長期的な雇用関係が崩壊し、新たな関係性が志向されている。成果主義に基づく業績評価制度はこの流れを象徴する取り組みであり、大企業を中心に多くの企業が導入している。一方で、この制度が必ずしも有効に機能していないことも様々な調査から示されている。業績評価や報酬制度の仕組みは社員の生産性やモチベーションに大きく影響することから、より有効に機能させることは企業にとって重要な課題となっている。

今回の研究は、成果型報酬制度に対する社員の納得性について考察を行った。具体的な研究の枠組みとして、「組織的公正 (Organizational Justice)」理論を活用して、成果型報酬制度を導入している企業を事例研究として、業務内容と成果型報酬制度の関連性、成果型報酬制度に対する社員の納得性・満足度について考察を行った。組織的公正は、受け手が受け取る「衡平性」に焦点をあてている。これは、限られた人件費総額・報酬原資の中で、より有効に制度を機能させるために、如何に衡平な配分を行うか？衡平感（納得性）を与えるか？を考察することであり、企業経営にとって意義のある研究であると思われる。さらに当該分野におけるこれまでの先行研究が調査対象を広く求めた調査研究であったため、具体的な成果報酬制度のスキームと業務の特性を踏まえた事例研究は意義があると思われる。

今回の調査研究の結果、以下のような傾向が見られた。

- ・ 成果型報酬制度は、短期的に成果が表れる業務には納得性が高いが、中長期的に成果が表れる業務については何らかの納得感のある代理指標の設定が必要である。また、仕事の満足度は必ずしも金銭的な財だけではなく、仕事のやりがいなどの Intrinsic(動機付け) な要素がそれを補完する役割を果たす。
- ・ 成果を評価する指標は、客観的かつ定量的に測定できる指標の場合は、その指標が代理指標として有効に機能するが、業務の成果を測りづらい場合は、多様な指標で評価することで衡平感を担保することが可能である。
- ・ 成果型報酬制度の衡平感・納得感は、報酬額 (Outcome) の他者との比較による大小以外に、制度の運用 (プロセス) の満足度も要因として挙げられる。
- ・ 制度の運用においては、評価者との多くの面接、多様な観点での会話が満足度を向上させる。具体的には、目標の設定、評価結果に対するフィードバックと、上司の説明の納得感が満足度に影響を与える。また、評価結果に対する具申や結果への反映などの機会も有効に機能する。
- ・ 制度の運用にあたって相互の信頼など上司と部下の良好な関係が有効に機能する。

今回の調査はある企業を対象とした調査であり、対象となるサンプル数も厳密な検証には不十分であることから、今後さらなる研究を深めることで、成果型報酬制度に対する社員の納得性・満足度を高める考察を行う必要があると思われる。