

成果主義における報酬差の有効性

武 脇 誠

1. はじめに

業績給の長所として、モチベーションの促進、有能人材の確保等が広く指摘されているⁱ⁾。しかしこれを実現するには、報酬を支給される従業員に有効と認識されるだけの報酬金額の差（以後これを報酬差と称する）をつけることが必要である。それゆえに業績給の有効性を論じる際には、報酬差の検討も不可欠である。近年、成果主義への注目の高まりを反映して業績給に関する研究は多数実施されてきたが、我が国において、有効な報酬差に関する研究は非常に少ない。それに対して欧米では、この問題に対する興味深い研究がいくつか発表されている。そこで本論文は、これらの調査研究の結果を検討することにより、今後の業績給に関する総合的研究の基礎とすることを目的とする。

ところで、報酬差の業績にもたらす有効性を考察する際には、他の影響要因への考慮が不可欠である。それは、他の多くの経営手法と同様に、すべての状況で最適な報酬形態は存在しないからである。それゆえに本研究でも、これらの影響要因を分類、整理することにより、各々の状況に応じた検討を行うこととする。

なお報酬差に関しては、通常、垂直的報酬差と水平的報酬差に分類されている（Gupta et al., 2012）。前者は異なる職務に従事する従業員間の差額を意味するもので、通常、企業内の階層による昇給カーブを反映したものである。これに対して後者は、同じ職務に従事する従業員間の差額を意味するもので、業績、年功あるいは技術を反映したものであることが多い。このうち本論文では、後者の水平的報酬差を対象とする。

2. 相互依存性

企業における大半の業務は単独で実施されるものではなく、多数の成員間の協力により成り立つものである。それゆえに、多様な業務間に相互依存性が存在することが前提とされている。しかしその程度はさまざまである。そのためこれに応じて適切な報酬差も異なることが予想される。そこでまず Bloom (1999) の研究を取り上げるが、これは相互依存性のみならず焦点をあてたものではない。しかし初期の研究として、その後広く注目されている。それゆえにこの検討から始めることとする。

Bloom (1999) は報酬差が業績に与える影響を検討し、次の仮説をたてる。

仮説 1a 大きな報酬差は個人業績に正の関連がある。

仮説 1b 大きな報酬差は個人業績に負の関連がある。

しかしこれらは矛盾するものである。そこで支給される報酬の金額により、その効果が違うものとする。すなわち、報酬差は経済的便益のみではなく、地位や威信の違いも象徴するものである。それゆえに、多額の報酬を支給される人にとって大きな報酬差は、より肯定的に評価されるのに対して、支給額の少ない人からは反対の評価を受けることとなる。そこで次の仮説をたてる。

仮説 2 大きな報酬差は、報酬支給額の高い従業員には正の関連があるが、報酬額の低い従業員には負の関連がある。

組織の成果は個人の努力が集積したものである。それゆえに集団としての組織的效果を考える際に、次の点の考慮が重要となる。すなわち、個人は高い報酬差により労働意欲を促されるが、業務に強い相互依存性があり、その達成が従業員間の協力を必要とする場合は、高い報酬差は部分最適化や協力を妨げる可能性がある。そこで次の仮説をたてる。

仮説 3 大きな報酬差は組織業績と負の関連がある。

これらの仮説を、1985年から1993年にわたる1,644人のメジャーリーグの選手の調査を基に検証する。なお報酬差はジニ係数等4つの指標により、個人業績は投手と野手に分けそれぞれ安打数、被安打数、登板回数等により、また組織（チーム）業績は勝率、観客動員数等により測定される。

その結果、報酬差と個人業績は負の関連があるとする仮説 1b は大半の指標に関してサポートされ、仮説 1a は棄却された。また、報酬金額のランクにより、報酬差と個人業績の関連性は影響されるとする仮説 2 は、大半の指標でサポートされた。すなわち大きな報酬差は、報酬金額の少ない選手には負の、そして報酬金額の多い選手には正の関連があることが示された。さらに組織業績との関連性を示す仮説 3 についても、報酬差が小さいほどすべての指標について有利な結果が示されており、サポートされていた。この仮説において特に顕著な結果が示されていたが、それは、個々の選手に与えた不公正感が、組織の凝集性や協力関係を損なったためであろうとされる。

この研究は、プロ野球選手という特殊な職種を対象としたものであり、実働期間の短さや報酬金額の無限さのように、一般企業の従業員とは大きく異なる特徴を持っている。それゆえに、この調査結果の一般企業への適用可能性は限定的である。しかし、多額の報酬差は個人業績に負の影響があり、さらに相互依存性の存在により組織業績に負の影響を及ぼすこと、そして報酬金額によりその影響が異なることを、多数のデータを基に明確にしており、十分有用なものと位置づけることができる。

次に示す Shaw et al. (2002) は、状況要因のうち特に相互依存性の重要性に注目して検討する。ただし、まず Bloom (1999) の仮説を発展させた次の仮説を立てる。

仮説 1 報酬差と業績は、個人インセンティブの比重が高いとき正の関係で、個人インセンティブの比重が低いとき負の関係となる。

これは、個人インセンティブが低い場合、期待理論からは誘意性ⁱⁱ⁾ および道具性が低下し、組織公正理論ⁱⁱⁱ⁾ からは、努力と報酬の比較が困難となるため、個人業績向上に対して有効でなくなることを理由とする。

しかし、仮に個人インセンティブを高めるとしても、それにより競争心を高め、協力関係を損ない、組織としての凝集性を弱めるケースもある。特に相互依存性の高い業務の場合、その傾向が強いとして次の仮説をたてる。

仮説 2 報酬差と業績は、業務の相互依存性が高いとき、強い負の関係にある。

このように報酬差と業績は単純な関連性を示すのではなく、個人インセンティブの比重や業務の相互依存性の程度により異なる関係を示す。そこで、これらを考慮して次の仮説をたてる。

仮説 3 業務の相互依存性が低い場合、個人インセンティブが高いとき、報酬差と業績は強い正の関係にあるが、業務の相互依存性が高い場合は、個人インセンティブが高いとき、両者の関係は強い負の関係となる。

これらの仮説を 2つの業界の従業員の調査により検証する。

その一つはトラックの運転手に対するものであり、この特徴は業務の独立性が強く相互依存性が低い点にある。それゆえに、これは仮説 1 に対する調査と位置づけることができる。そこで質問票による調査が実施され、379 通の回答を基に検証が行われた。その結果、事故率や規則違反の比率を業績指標としたケースでは、個人インセンティブが低いとき、報酬差が大きい場合に有意に業績が低下し、反対に個人インセンティブが高いとき、報酬差とともに業績が向上したことが示された。しかし、他の一部の業績指標^{iv)} においては、同様に個人インセンティブが低いときに、報酬差につれて業績低下が示されたものの、予想に反して個人インセンティブが高いときにも、報酬差につれてマイナスの効果が示されていた。それゆえに、業務の相互依存性が低いケースでは、仮説 1 は一部を除いてサポートされる結果となっていた。

他の一つはコンクリート・パイプ業界を対象としたものであり、こちらはさまざまな相互依存性の業務が存在するので、相互依存性の変化による業績への効果の違いを検証することが可能である。そこでこの業界で働く工場長を対象として、141 人の回答を基に検証が実施された。その結果、相互依存性が低いケースでは、3つの業績指標、すなわち作業時間、アクシデント数および回答者の感覚に基づく指標のうち、前 2 者において個人インセンティブが低いとき、報酬差の増加により有意に低い業績が示されていた。また相互依存性が高いケ

成果主義における報酬差の有効性

ースでは、3つの業績指標のいずれにおいても、報酬差が高いとき有意に低い業績が示されていた。しかし作業時間を業績指標とした場合に、個人インセンティブが低いときに、報酬差と業績の間で有意な負の関係が示されており、個人インセンティブが高くなるにつれて、これらの関係は弱くなっていった。通常、個人インセンティブは、相互依存性が高い状況ではマイナスに作用するとされるので、この結果は矛盾したものである。この理由について、Shaw et al. (2002) は個人インセンティブの決定基準を合法的なもの（個人の業績がより反映しやすい基準）にすることにより、高い相互依存性の下でも個人インセンティブの欠点が緩和されたものと解釈する。

このように Shaw et al. (2002) の研究により、報酬差と業績の関係は、業務の相互依存性の程度により異なることが検証された。しかしその際に報酬決定基準も重要な役割を果たしていることも発見された。この点に関して次の研究が参考となる。

Trevor, et. al. (2012) は報酬差の業績に与える効果を検討する際に、報酬決定基準に着目し、平等と公正の違いを重視する。すなわち平等とはすべての従業員に等しい金額を支給するのに対して、公正とは従業員の生産性に関連したインプットに応じて支給することを意味する。それゆえに“報酬差＝報酬金額に差をつけること”は、平等ではないが不公正ではないとする。しかし、その際に報酬決定基準が合理的であることが重要であるとして、政治的や好みによる評価のような非合理的な基準は不公正と見なされるものであるとして、これらを明確に区別する。また、従来の研究ではあまり検討されてこなかった選別効果、すなわち人材獲得面での有効性が業績を検討する際に重要であるとして、これらも含めて次の仮説をたてる。

仮説1 合理的基準による報酬差が高いチームは、それが低いチームに比較して、有能な人材を引き付け、とどめる効果がある。

仮説2 合理的基準に基づく報酬差によるチーム業績への正の効果（選別効果による間接的なチーム業績への効果も含む）は、非合理的基準によるマイナス効果よりも大きい。

さらに合理的基準による場合は、相互依存性状況でも業績に正の影響を与えるにも拘わらず負の結果が示されるのは、非合理的基準により報酬差の研究が実施されているからであるとして、次の仮説を設定する。

仮説3 相互依存性の強い状況において、報酬レベルや報酬決定基準を変化させることにより、報酬差のチーム業績への正の効果が減少する。

ただし、合理的基準による報酬差の正の効果も一定の限度を超えると減少する。それは組織の能力に限界があるからであるとして、次の仮説をたてる。

仮説4 チーム業績に対する合理的基準による報酬差の正の効果は、高いレベルの報酬差により減少する。

これらの仮説を全米のホッケー・リーグの選手のデータを基に検証した。これを対象とした理由として、個人および組織レベルでの報酬や業績データが得られやすいこと、さらにチーム業績は選手間の強い相互依存性に依存し、またチーム間の選手の移動が容易であることが挙げられている。

その結果、仮説 1 はサポートされ、合理的基準による報酬差は選別効果をもたらすことが示された。また仮説 2a および 2b についてもサポートされた。また条件を変える、たとえば合理的基準の効果を除くと、マイナス効果が表れるとする仮説 3 もサポートされた。次に合理的基準下での正の効果も、報酬差の増加につれて減少し、高いレベルではマイナスとなるとする仮説 4 もサポートされた。

本論文の結論は、相互依存性が強い状況下で報酬差はマイナス効果をもたらすとする常識的な考え、および、相互依存性が強い場合、報酬差が組織業績に対してマイナスの影響を及ぼすとする、前述の Bloom (1999) の野球選手に対する研究結果と大いに異なるものであった。これに対して Trevor, et. al. (2012) は、同じスポーツではあっても野球はホッケーに比べて選手間の相互依存性が低い種目であるとして、これは相互依存性が高い状況での報酬差の調査ではないと位置づけている。しかしその環境で報酬差は業績にマイナスに作用しているとの結果が示されていた。それにも拘わらず、本研究において相互依存性が高い状況下でさえ、合理的な報酬決定基準を使用する際には、それによりもたらされる有効性がマイナス効果を上回ることが明確にされた。それゆえに、必ずしも相互依存性は報酬差を否定する条件ではないことが示されたものといえるであろう。この点で非常に重要な発見と位置づけることができる。ただし、前記の Bloom (1999) と同様にプロスポーツ選手という特殊な調査対象であるため、一般企業への適用可能性が限定されることに注意が必要である。

3. 報酬金額レベル

報酬差の影響要因の研究の際に、報酬金額レベルの重要性も指摘されている。たとえば前述の Bloom (1999) の研究でも、高い報酬レベルの受給者にとって大きな報酬差は、業績に対して正の、そして低い報酬レベル受給者にとっては負の影響をもたらされることが示されていた。

Pfeffer & Langton (1993) もさまざまな影響要因に注目し、その一部として報酬レベルに対する調査も実施している。それによると、報酬の価値は絶対的なものではなく、他者との比較による。そして多額の報酬を支給されている従業員は大きな報酬差の存在によって、不満を感じることは少なく、反対に報酬が少ない従業員は多額の報酬差により不満を感じやすいとして、次の仮説をたてる。

仮説 報酬差に対する反応は報酬支給金額により大きく影響される。高受給者は高い報酬

成果主義における報酬差の有効性

差を好むが、低受給者はそれに対して不満を抱く。

この仮説を、303の大学等に勤務する研究者の調査により得た60,000以上の回答を基に検討した。その結果、報酬支給金額に関して報酬と報酬差の大小で4グループに分類して比較すると、最も満足感が低かったのは報酬小・報酬差大グループであり、報酬小・報酬差小、報酬大・報酬差小、報酬大・報酬差大の順に満足感が高くなっていた。

この調査結果から、報酬差の大小よりも、むしろ報酬レベルの方が満足感に対して大きな影響を及ぼしていることを読み取ることができる。

次に示すBrown, et. al. (2003)の研究は、影響要因としての報酬金額レベルに特に注目して調査研究を実施したものである。これを要約すると次のとおりである。

ただしBrown, et. al. (2003)は、報酬金額レベルの前にまず報酬レベル増加に伴う直接的効果を検討する。そこでは、モチベーション効果と選別効果により業績は改善するが、一定レベルを超えると、高い報酬によるコストの増加により財務的業績は減少するとして、次の2つの仮説を立てる。なお、病院を調査対象としているため、財務的業績(ROA)に加えて、能率(患者の病院での平均入院日数)および患者ケア(心臓病患者の生存率)という特殊な業績測定指標を採用し、また報酬レベルは職種ごとの平均賃金により、報酬差はジニ係数により測定している。

仮説1 報酬レベルと能率および患者ケアの間には正の関係がある。

仮説2 報酬レベルと財務的業績の間には逆U字型の関係があり、財務的業績は低報酬レベルおよび高報酬レベルでは低い。

そして、過度に平等的(報酬差小)あるいは階層的(報酬差大)な報酬構造は不公平感が高まるため、マイナスであるとして次の仮説をたてる。

仮説3 組織業績(能率、患者ケア、財務的業績)は報酬構造の程度に応じて逆U字型の関係を示す。

そして、次に影響要因として報酬金額レベルを考察する。すなわち、平均的あるいは階層的報酬構造は本質的にどちらが有効かではなく、報酬レベルの大小に関連するものであり、特に階層的報酬構造によるマイナス効果は、報酬レベルの増加につれて減少するとして、次の仮説をたてる。

仮説4 報酬構造と能率の関係は、報酬レベルにより影響され、高い報酬レベルでは、報酬構造と能率とのマイナス関係は減少する。

仮説5 報酬構造と患者ケアの関係は、報酬レベルにより影響され、高い報酬レベルでは、報酬構造と患者ケアとのマイナス関係は減少する。

財務的業績との関連性についてはより複雑な考慮が必要である。過度の平等的報酬構造は能率や患者ケアにとってマイナスと考えられるが、報酬レベルが低いときは、企業にとっ

て財務的資源の節約につながる。また過度の階層的構造も、高い報酬レベルのときは、報酬差によるメリットが多く獲得できるとして、次の仮説をたてる。

仮説 6 報酬構造と財務的業績の関係は報酬レベルにより影響される。すなわち、報酬レベルが低いときは平等的報酬により、また報酬レベルが高いときは階層的報酬により最大のベネフィットが得られる。

これらの仮説をカリフォルニアの 333 の病院に勤務する医者、看護師および職員を対象とした調査により検証した。その結果、報酬レベルと入院日数は有意な負の相関が、そして報酬レベルと生存率の間には正の関係が示されており、仮説 1 はサポートされた。しかし仮説 2 と 3 はサポートされなかった。また、入院日数と生存率に関する階層的と平等的な報酬差の影響について、いずれも低報酬レベルの方が高レベルの場合よりも大きいものとなっており仮説 4 と 5 はサポートされた。財務的業績に関しても、報酬レベルにより異なる報酬差が適することが示されており、仮説 6 もサポートされる結果となっていた。

この研究における最も重要な貢献は、報酬レベルの重要性を認識し、高い報酬レベルでは大きな報酬差で生じる不平等感による業績へのマイナス効果が減じられることを検証した点にある。これは報酬レベルが高い場合は、報酬により生じる不満が緩和されやすいことを検証した前記の Pfeffer & Langton (1993) および Bloom (1999) の研究結果と一致するものである。また、報酬レベルにより最適な報酬形態が異なることも検証され、報酬レベルが高い場合、報酬差大が、また報酬レベルが低い場合は報酬差小が適することが示されていた。同様にこれも、前記の Pfeffer & Langton (1993) および Bloom (1999) と一致した結果となっていた。

しかし、前記 Pfeffer & Langton (1993) の研究では業績指標として満足感が採用されていたのに対して、本研究では、財務的業績が重要な結果指標として採用されている点に違いがある。財務的業績は企業にとって最終的な指標であるため、最適な結果指標である反面、他の指標の影響を受けやすいことに注意が必要である。すなわち、報酬レベルが低い場合は労務費総額が低額となるため利益は大きい値となるのに対して、報酬レベルが高いとき利益は低い値となりがちなことである。そのため、仮説 6 で報酬レベルが低い場合、報酬差が少ない形態が最適と検証されたが、これは多数の従業員に対する低報酬レベルによる労務費削減効果が原因である可能性が高い。それゆえに、この結果のみから安易に少ない報酬差が適するとの結論を得るべきではなく、他の指標による結果も検証することが必要である。また、報酬レベルが高い場合に報酬差が大きい形態が適するとの結論が得られたが、これは、多数の従業員に対して平均的に高報酬が支給されることによる労務費増加効果が財務的業績を減じた可能性があるため、同様な注意が必要である。

しかしこれらの研究結果から、報酬レベルはその大小により報酬差のもたらす効果が大きく異なるため、その有効性を考える際に非常に重要な役割を果たしていることが明確に示さ

成果主義における報酬差の有効性

れた点で大いに価値があるものと評価できる。

4. 他の影響要因

Pfeffer & Langton (1993) は前項で示した報酬金額レベル以外に、情報の有無や組織への関与が報酬差の有効性にどのように影響するかを検討も行っている。そこで、これを要約すると次のとおりである。

情報の有無に関して、以前は報酬に関する情報が公開されていないと、従業員は実際よりも悪い状況を想像しがちである (Lawler, 1971 を要約) とされてきた。しかし心理的側面から、人は不快な情報を避ける傾向があり、多くの情報は時に不快をもたらすことがあるとして次の仮説をたてる。

仮説 報酬差を完全に公開すること、すなわち報酬に関する情報量を増やすことは、特に低受給者に対する不満を増大させる。

また、組織への関与に関しては、人々はそのおかれた状況を次第に受け入れられるようになるのが普通であるとして、次の仮説をたてる。

仮説 組織に長くとどまっているほど、すなわち関与が深いほど、報酬差と不満の関係は緩和される。当然、地位も関与に関連しており、重要な地位にある人ほど報酬差に対する不満は少ない。

そしてこれらの仮説を、前述の報酬レベルのケースと同様に、303の大学等に勤務する研究者の調査により得た60,000以上の回答を基に検討した。その結果、情報量については、他者の報酬額をより知りやすい公的機関ほど、報酬差に対して不満が高かった。そして関与の深い、すなわち組織での雇用期間の長い従業員ほど報酬差による不満が少なかった。また協力関係に与える影響も調査されており、予想どおり報酬差はマイナスに作用することが示されていた。

このように、いずれも仮説が証明される結果となっていた。しかし、この研究の調査対象である研究者は、一般的に金銭的報酬への欲求が他の職種に比べて低いという特徴をもつ。そのため報酬差に対する不満は、一般企業の従業員に比べて低く、それゆえに各要因の変化による満足感の減少幅も少ないことが予想される。それにも拘わらず、各要因の変化に対してかなり明確な調査結果が示されていた。それゆえに、本調査の結果を他の企業に適用すると、より明確な形で示されることが予想される。

報酬に関する情報に焦点を当てたものとして、次のShaw & Gupta (2007) の調査研究が有用である。これは報酬に関する情報の有無による影響のみではなく、個々の報酬決定過程に対する透明性 (報酬コミュニケーションと称される) に応じて報酬差に対する反応がどの

ように異なるかについて、および受給者の業績の高低による違いも検討されている。また報酬差は業績給の下においてのみではなく、年功給においても生じるものとして、年功給のケースでの影響についての検討も加えられている。なおこの調査研究では、これらのもたらず結果指標として従業員の数採用されている。

報酬コミュニケーションが高い場合、業績給における大きな報酬差が明確となり、それは高業績者にとって有利なため、報酬差と退職数は負の関係があるが、平均及び低業績者については正の関係があると予想する。それに対して年功給での大きな報酬差は、高業績者において魅力が感じられないため、報酬差と退職数は正の関係があるが、平均的や特に低業績者については有利なため、報酬差と退職数は負の関係があるとする。また、報酬コミュニケーションが低いとき報酬差をつけると曖昧さや不信感が増すので、いずれの業績者についても報酬差と退職数は正の関係があると予想する。

そしてこれらの仮説が、トラック業界の運転手を対象とした調査により検証された。その理由は、転職率が高く報酬額によりそれが起こりやすいこと、および多くの従業員が同じ階層にあるため、地位による報酬の違いが生じにくいことによる。そして人事部長に対して送付された質問票のうち、返送された 263 通を基に分析された。

その結果、高業績者の退職については、報酬コミュニケーションが高く、強い業績給のとき報酬差との間に有意な負の関係があること、そして平均業績者の退職については、報酬コミュニケーションが高く、強い年功給のとき報酬差との間に有意な負の関係があることが検証された。それに対して平均業績者が業績給の場合、および高業績者が年功給の場合には有意な結果が得られなかった。これらの理由に関して Shaw & Gupta (2007) は、報酬差に対する不満は退職にまで至るものではなかったのではないかと推測した。

また低業績者の退職に関しては、業績給の場合は報酬差が大きくなるほど増え、年功給の場合は減ることを予想したが、いずれも有意な関係は見られなかった。このうち前者の理由について Shaw & Gupta (2007) は、低業績者は報酬形態を不利と感じても、有利な転職の機会が乏しいことを認識しているためであろう述べている。

さらに報酬コミュニケーションが低い場合は、いずれの業績者についても、報酬差が大となるにつれて退職が増加するものと予想していたが、有意な結果は示されなかった。これに関して Shaw & Gupta (2007) は、情報が与えられない状況では、不満を感じても退職を決心するだけの明確な理由となるサインを得にくいことを理由として挙げている。

このように、この研究では報酬の決定過程の透明性に焦点をあてて、これが高いときの業績給による大きな報酬差は、高業績者の退職を少なくするのに対して、年功給による大きな報酬差は平均業績者の退職を少なくするのに効果があることが示された。これらは一般的な常識に沿ったものと考えられる。それゆえに、むしろここで注目すべきは、透明性が低いにも拘わらず報酬差が大の場合には、いずれのケースでも退職は増えるものと予想したが、有

成果主義における報酬差の有効性

意な結果は示されていない点にある。これは、退職という重大な事象を指標としたことによるものであり、もし他の指標を使用していれば異なる結果がでたのではないかと推測できる。ただし、前述の Pfeffer & Langton (1993) で示されたように情報量が少ない方が不満が少ないとの調査結果もあるので、報酬コミュニケーションの低さが退職を抑制したものとも考えることもできる。それゆえに結論を導き出すためには、今後のより詳細な検討が必要であろう。しかし本研究は、それまでほとんど注目されることのなかった報酬決定過程の透明性という領域に焦点をあて、これと報酬差との関連性を検討し、明確な調査結果を示した点で大いに意義あるものと評価できるものである。

Bloom & Michel (2002) は、他の影響要因として不確実性について検討する。ただしこの研究は、報酬差の業績に与える影響に焦点を当てたこれまでのものとは異なり、企業を取り巻く不確実性の程度と、そこで実施されている報酬差の大きさとの関連性を検討したものである。これを要約すると次のようになる。

環境不確実性とは「予想しにくく複雑で、理解・管理が困難な状況」(Dess & Beard, 1984) を意味しているが、Bloom & Michel (2002) はこれを投資機会、不安定性、および寛容性の3つに分類して、それぞれについて検討する。

まず投資機会により、組織の成長性が左右され、不確実性も増加する。それゆえに、大きな投資機会のある組織は有効にそれを実施する必要があるため、有能なマネジャーを引き付けることが重要となる。報酬階層が上がるにつれて金額が大きく増加する報酬形態は、それが可能となるとともに大きなモチベーションを引き出すのに有効である。さらにそのような報酬差の形態により、マネジャーは投資機会を有効に管理するのに必要な固有のスキルを獲得することが促される。それゆえに、投資機会は報酬差と正の相関関係があるとする。

次に不安定性に関して、これは外部環境の予測不能性と変動性を意味する。このような状況下では、組織は激しい競争、多くの競争的で戦略的な意思決定、さらに複雑で非定型的な問題解決に迫られる。そのために、これを行うための広範な知識、スキル、大局観を持つマネジャー・チームを必要とする。高い報酬差は、より競争的な報酬を提供することにより、これらのチームの養成を可能にする。そして、時には高名なマネジャーの獲得も可能となる。それゆえに、環境不安定性は報酬差と正の相関関係があると仮定する。

寛容性とは資源に余裕のある状況を意味する。この状況下では、外部的脅威は低レベルであり、それにより内部環境への圧力も低いものとなるのが一般的である。それゆえに、安定的で調和のとれた協力的なマネジャー・チームが有効である。そのためには差の少ない報酬形態が求められる。それゆえに、寛容性は報酬差と負の相関関係をもつと仮定する。

Bloom & Michel (2002) は、さらに環境不確実性に関連あるものとして、多角化について関連多角化と非関連多角化に分けて検討する。そこで、前者においては高い相互依存性に

直面するため、他部門のマネジャー間の高い協力関係が重要となる。そのためには長期の関係が必要であり、これを促すためにマネジャーの定着を意図した報酬、すなわち低い報酬差が有効であるとする。それに対して後者では、部門間の協力はあまり重視されず、分権化や自由裁量、そして業績に対する強いインセンティブが要請される。それゆえに高い報酬差の実施が有効であるとする。そこで、非関連多角化は報酬差と正の相関関係があると仮定する。

これらの仮説が、マネジャーの報酬に関する2つのデータ・ベース^{v)}を基に検証された。その結果、投資機会と報酬差の正の関係を示した仮説はサポートされ、環境不安定性と報酬差の正の関係も部分的にサポートされたが、寛容性と報酬差の負の関係は、一つのデータベースでは逆の関係が示されておりサポートされなかった。また非関連多角化に関しては、上級レベルマネジャーを対象としたデータベースにおいてはサポートされたが、下級レベルマネジャーを対象としたデータベースでは反対の結果が示された。

寛容性に関する仮説がサポートされなかった理由として、投資機会の場合と同様に、マネジャーに将来のチャンスをとらえるように促すためには、大きな報酬差が有効である点が挙げられている。多角化に関する仮説において、マネジャーの階層により異なる結果が示されていた理由に関しては、全社的な戦略は上級レベルマネジャーに対して適用されるのに対して、部門レベルが中心の下級レベルマネジャーに対しては適さないことが挙げられている。

この研究は、前述のようにさまざまな状況下における報酬差の業績に与える影響を検討したのではない。それゆえに、各状況要因での適切性に関して直接的に判断するデータを提供できない。しかしこれにより、各企業の過去の経験から導きだされた報酬差に対する考え方、すなわち、さまざまな報酬形態がどのような状況下で有効とされているかを知ることができる。したがってこれを検討することにより、報酬差の有効性に関する状況要因を間接的に理解することが可能となるであろう。

そこで上記調査結果を見ると、投資機会の多い企業において大きな報酬差が採用されていたのは一般的常識に沿うものであった。しかし、不安定性の高い企業において大きな報酬差が採用されていたのは一部のみであった。この理由について Bloom & Michel (2002) は述べていないが、このような環境下でも長期的指向に基づく報酬形態の重要性が意識されていることによるものと推測できる。また資源に余裕のある安定した企業において、むしろ大きな報酬差が採用されており、一般的考えと異なる結果となっていた。これは、安定的環境においても競争的な報酬形態が必要であるとの認識を多数の企業が持っている証拠とみることもできるであろう。

5. 結 論

本研究は報酬差の有効性について検討したものである。ただし他の報酬研究の場合と同様に、ベストの一つの形態が存在するのではなく、影響要因によりその有効性が異なる点に注意が必要である。そこで、これまで公表された調査研究に基づきさまざまな影響要因について検討した。そこでまず、非常に重要な要因として相互依存性を見ると、これが高くなるにつれて報酬差の大きさが業績に対してマイナスに作用することが示されていた。ただしここで注意すべき点は、この状況においても報酬決定基準が合理的なものと認識されるなら、マイナス効果は減じられ、さらにはプラスの影響がもたらされることであり、それが明確に検証されていた。

次に、支給される報酬金額による影響もいくつかの研究で取り上げられていた。それによると、大きな報酬差により生じる不満は支給される報酬金額が大きい場合は緩和され、さらに報酬差が小さい場合よりも大きな満足を得られることも示されていた。また報酬金額が満足に与える影響は、報酬差によるものよりも大きいケースが示されており、この重要性が明確にされた。

また、従来は報酬に関する情報を公開することが不満を和らげるのに有効と考えられてきたが、むしろ不満を高めるケースがあることが示された。しかし報酬決定過程の透明性は重要であり、これが高い場合、報酬差が大きいケースで高業績者の退職が減少する結果が示されていた。ただし、この研究の焦点はむしろ透明性が低い場合の退職数にあったと思われるが、いずれも有意な結果は示されていなかった。これは退職という非常に重大な事象を結果指標としたことによるものであり、他の指標、たとえば満足感等を採用すればより有効な結果が示されたものと推測できる。

組織への関与についての研究も実施されていた。それによると、予想どおり関与が深いほど報酬差に対する不満は少ない結果が示されていた。これは勤続年数が長い従業員ほど、また重要な地位にいるほど、報酬に対する満足感が高いであろうとの一般的な考えに沿った結果と捉えることができる。

また環境不確実性に応じた報酬形態の実施状況も示されていた。それによると、投資機会が豊富あるいは不安定な環境において、また非関連多角化のケースでは、報酬差の大きい形態が採用されていることが示された。しかし環境が安定している場合は、報酬差が少ない形態の採用が予想されていたが、有意な関係は示されなかった。これは安定環境下でも競争意識を高める報酬形態の有効性が認識されていたものと推測できる。

以上、本論文においてこれまで公表されてきた文献を基に報酬差の有効性について検討してきたが、これらはいずれも欧米のものである。それゆえに、我が国において必ずしも適合しない部分も含まれている可能性もあるため、これらにより結論を導くことはできない。そ

のため、これらの研究を基に我が国での調査研究を蓄積することにより、研究を深化・発展させることが今後の課題である。

注

- i) 詳しくは武脇・陶山 (2002) を参照されたい。
- ii) 誘意性とは報酬の価値を、そして道具性とは業績が報酬に結びつく可能性を意味しており、個人インセンティブが低いなら、いずれの価値も低くなるため個人をモチベートする力も弱くなると考えられる。期待理論に関して、詳しくは Vroom (1964) を参照されたい。
- iii) 組織公正理論に関して、詳しくは Adams (1963) を参照されたい。
- iv) 感覚的指標と名付けられており、定時配送、安全ルール順守、燃料消費量等より成る 14 の質問に対するドライバーの感じ方を総合することにより得られた指標を意味する。
- v) トップクラスのマネジメントを対象とした多様な報酬データから成る COMPUSTAT ExecuComp から 460 組織のデータを、そして中間マネジャーも含む給料とボーナスのデータから成るコーネル大学の CAHRS から 274 組織のデータを利用して検証されている。

参 考 文 献

- Adams, J.S. (1964). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 25-40.
- Bloom, M. & J.G. Michel. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45, 3, 33-42.
- Brown, M.P., M.C. Sturman, & M.J. Simmering. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, organizational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46, 6, 752-762.
- Dess, G.G., & D.W. Beard. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Gupta, N., S.A. Conroy, & J.E. Delery. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22, 100-115.
- Lawler, E.E., (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. & N. Langton. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Shaw, J.D., N. Gupta, & J.E. Delery. (2002). Pay dispersion and workforce performance moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23, 491-512.
- Shaw, J.D. & N. Gupta. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performance. *Personnel Psychology*, 60, 901-928.
- Trevor, C.O., G. Reilly, & B. Gerhart. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the perfor-

成果主義における報酬差の有効性

mance of interdependent work: reconciling sorting and pay inequality, *Academy of Management Journal*, 55, 3, 585-610.

Vroom, V.H., (1964). *Work and motivation*, Wiley.

武脇誠・陶山博太（2002）『業績給と成果主義の検証』同友館

—2017年8月30日受領—