

日本経済学会 2005 年度秋季大会  
「人材活用の経済分析」セッション

従業員のモチベーションと不安  
ー 「成果主義」 的制度下の企業における実証分析ー

井川静恵

(大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士後期課程\*)

【報告要旨】

本稿の目的は、いわゆる「成果主義」 的な人事制度が採用されている企業を取り上げ、従業員のモチベーションと不安（ストレス） の実態を明らかにすることである。具体的には、ある企業の人事マイクロデータのパネルデータとアンケートデータを個々の従業員別にマッチングしたものをを用いて、従業員のモチベーションと不安（ストレス） に影響を与える要因を明らかにした。特に、「過程の公平性」 施策、主観的認知レベル、仕事の内容・権限、実際の人事考課・賃金（およびそれらの個人効果） に着目した分析を行った。

分析の結果、「過程の公平性」 の中でも、「職場における適切な支援・アドバイス」「尊敬できる上司」 が有効な施策であることが示唆された。仕事の内容では、「成果物に対する自己裁量・権限」 が有効であった。また、実際の賃金はモチベーションに正の影響を与えておらず、「成果主義」 のインセンティブとしての役割が機能しているとはいえない可能性が示された。評価・賃金といった制度面だけではなく、良い職場・良い上司といった仕事のマネジメント面が重要であるといえよう。「成果主義」 的制度を運用する際には、ストレスやモチベーションの実態を把握しながら、取るべき施策やその対象を選択していく必要がある。

---

\*E-mail: sigawa@osipp.osaka-u.ac.jp