



「従業員の報酬制度に関する認識」

October 5, 2006

松繁 寿和 (MATSUSHIGE, Hisakazu)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 (OSIPP) 教授
Professor, Osaka School of International Public Policy (OSIPP)

【キーワード】 人事制度、人事評価、賃金関数、認識

【要約】

本論文では、ある企業の従業員人事データと彼らを対象としたアンケートをマッチングさせたデータを用いて、従業員がどの程度人事・報酬制度を正確に把握しているかを分析する。特に、企業内での評価における相対的な位置または有能さの指標と制度理解の関係を探る。分析により、人事制度や賃金構造に関する知識は必ずしも十分であるとはいえないこと、特に、従業員が描いている賃金の全体像は実態からかなり大きく離れていることが明らかになる。また、従業員の優秀さは人事制度に関する知識とは正の相関を持つものの、賃金構造に関する認識の精度に強く影響するわけではないことも検証する。これにより、従業員の働き方を変化させようとするならば、制度そのものの変更だけでなく、従業員の人事制度に関する理解度と認識の水準を上げることが必要であることを明らかにする。

連絡先：

〒560-0043 豊中市待兼山町 1-31 大阪大学国際公共政策研究科

松 繁 寿 和

e-mail: matusige@osipp.osaka-u.ac.jp

1. 序論

本論文では、ある企業の従業員人事データと彼らを対象としたアンケートをマッチングさせたデータを用いて、従業員がどの程度人事・報酬制度を正確に把握しているかを分析する。特に、企業内での評価における相対的な位置または有能さの指標と制度理解の関係を探る。

日本企業は、不況から抜け出すために様々な努力を重ねてきた。成果主義に関する議論が盛んであることから分かるように、その一環として人事制度を変更し従業員の労働意欲を喚起しようともしてきた。しかし、従業員の評価の内容や評価制度の変更が、必ずしもその意図どおり従業員の行動に反映されるとは限らない。制度変更が従業員の行動に影響を与えるには、いくつかの段階を踏まなければならないからである。

従業員の働き方や業績・成果に基づいて直属上司が下した1次評価は、通常1次調整、2次調整を経て最終評価にいたる。その後、評価は賃金テーブルや賃金の決定式に基づいて賃金に換算される。評価の確定や昇級・昇進等において評価者や人事部等による按配が加わる場合もあるが、概ね以上のような過程を通じて、個々の従業員の賃金が決定され、従業員全体を見渡した際に観察される賃金の年功度や企業内賃金格差等の賃金構造が決定される。一方、従業員は賃金テーブルや諸制度の仕組みを理解し、自分の受け取った給与や評価さらに周囲の従業員に支払われた賃金に関する情報等をもとに働き方と報酬の関係を把握したうえで、各自働き方を決定する。

重要なのは、従業員の働き方が変化する背景には、彼等の認識の変化がある点である。人々の判断の拠り所は、保持している情報とそれに基づいて形成される自己や環境に関する認識である。すなわち、従業員の行動を直接決定づけているものは、かれらが人事制度や報酬構造やそれらの実態に関して抱いている認識である。

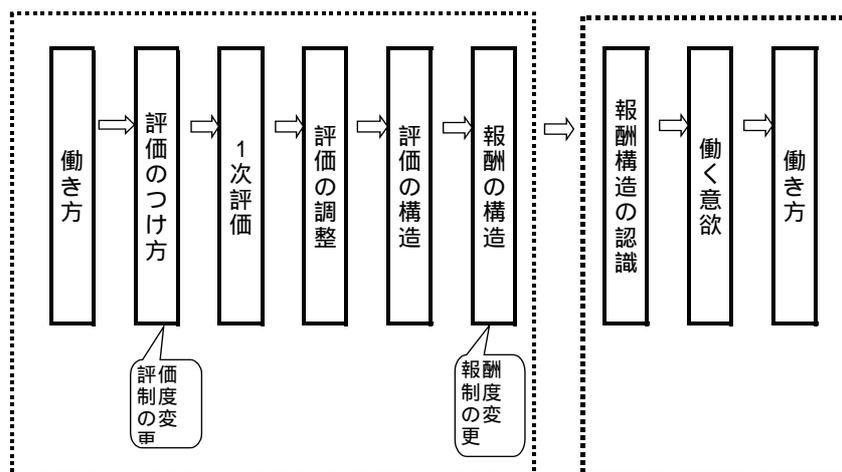
したがって、制度変化から働き方の変化までの過程の中間段階において、従業員の行動の基礎になる認識は必ずしも実態とは一致するわけではないという問題が生じる可能性がある。制度をどのように変えても従業員の認識が変わらなくては、かれらの行動を変えることはできない。また、従業員が制度に関して間違った認識を持っているのであれば、制度の変更はその意図からかけ離れた反応を導き出す可能性がある。逆に、制度変更が失敗したとしても、また、そもそも全く変更が行われていなくても、変更が行われたと従業員が思い込めば、かれらの働き方に変化が現れるかもしれない。この点を重視し、本研究では従業員の人事・報酬制度の理解度やかれらの認識がどの程度実態からずれているかを計測する。

2. 先行研究と本稿の位置づけ

成果主義といわれる一連の人事制度改革の結果や従業員のやる気や意欲、さらに職場に与えた効果を測定しようという試みはすでにいくつか存在するが、報酬の実態の構造と従業員が認識している報酬の構造との関係を分析したものはほとんど存在しない。

これまでの研究は大別すると二つに分けることができる。図表 1 に示されるように、まず、1 次評価から最終評価そしてそれを反映した賃金の構造が決定されるまでの過程を分析したものである。近年注目される傾向として企業内人事の個票データという信頼性の高いデータを利用した分析がいくつかなされているが、最近の研究としては都留・阿部・久保（2003）と中嶋・松繁・梅崎（2004）が挙げられる。前者は、多年度のデータをプールした推定をおこない、いくつかの企業において制度改訂後に非年功化が進み賃金格差の拡大が起きたことを示している。後者は、ある企業の制度改定前後の賃金を比較し、年俸制を導入した管理職層において賃金の年功度が上がっただけでなく賃金格差の縮小さえもが

図表 1： 制度変更と働き方



生じたことを観察している。また、梅崎・中嶋・松繁（2003）では、人事評価の調整過程を分析し「評価の階層性」が賃金格差を決定する上で重要な要因であることを明らかにした。

もう一つは、図表 1 で示されたステップのうちの最後 3 段階の関係を分析した研究である。玄田・神林・篠崎（1999）は、成果主義の導入と労働意欲の関係を明らかにしようとして、守島（1997, 1999）、藤村（1998）、都留（2001）の一連の研究では賃金格差拡大などの「成果主義」的制度の受容には過程の公平性や評価の納得性を高める必要があることを指摘しているが、これらの研究に利用された情報はアンケートに基づいている。従業員アンケートは従業員の主観的認識を調査したものとみえるため、これらの研究は認識と働き方の関係を分析したものとみなせる。

しかし、以上の 2 グループの研究をつなぐ過程、すなわち現実の報酬構造と従業員が認識している報酬構造との関係を探った研究はいまだ行われていない。阿部（2000）、都留（2001）、大竹・唐渡（2003）などのいくつかの先行研究では、従業員は自分の賃金であっても、その実態を客観的に捉えているわけではないことがすでに指摘されている。たとえば、都留（2001）の実証結果では、主観的賃金格差の認知は労働意欲に無関係であることが確認されている。また、阿部（2000）では、賃金に関する情報を労働者に伝えなければ、制度変更の効果が上がらないというある意味で当然ではあるが極めて興味深い指摘をしている。しかし、これらでは認識がどの程度ずれているかはほとんど分析されていない。筆者の知る限りにおいて唯一、労働政策研究・研修機構（2006）が、制度の認識に関するずれの存在を捉え、さらに、ずれのあり方と企業業績の関係を検証しており、特筆される研究といえる。ただし、そこでも個々の従業員が企業内での自分自身の評価や相対的な位置づけに関する分析は行われていない。

そこで以下では、まず従業員の人事制度に関する認識のずれの発生が、ある程度一般化

できるものかどうかを労働政策研究・研修機構（2006）の用いたデータ以外で確かめる。その後、個々の従業員の報酬に関する認識や自分の企業内における相対的位置に関する認識がどの程度かを調べ、最後に認識精度を決定する要因を探る。

3. 認識の程度

この節では、まず、労働政策研究・研修機構（2006）に習い、制度の認識に関するずれの存在を別のデータで確認する。さらに、ある企業の従業員に関する人事マイクロ・データと彼らを対象に行われた従業員アンケートを利用して、その企業における制度に関する理解度と自己の評価に関する認識精度を調べる。

3.1. 医薬品製造業に関するデータ

図表2は、『平成7年度 医薬品製造業産業雇用高度化推進事業報告書』（1995）の雇用管理実態調査（企業調査）と従業員意識調査をマッチングしたデータを利用し、従業員の人事制度の関する認識のずれを測ったものである。

この調査は、1995年に実施され、『企業調査』は東京医薬品工業会会員企業230社、大阪医薬品協会会員企業270社に郵送により配布回収されたものである。有効回答数は310社で回収率は62.0%であった。『従業員調査』は企業調査の有効回答企業のうち、医薬品製造業を主な事業内容とする企業120社に勤務する正規従業員5000人を対象に企業経由で配布回収されたものである。102社の従業員3462人より回答があり、回収率は69.2%であった。

『成果主義』人事制度との関係が深い年俸制と目標管理の導入に関する結果が示されている。一見して明らかのように、ずれの幅はかなり大きい。特に従業員側が現実以上に成果主義的制度がすでに実施されていると認識している。

図表2 医薬品製造業における人事制度に関する認識のずれ				
1) 年俸制		労働者側の認識(従業員調査)		N=3020
		導入されていると思う	導入されていないと思う	合計
人事担当者の回答 (企業調査)	導入企業	85.6	14.4	100.0
	未導入企業	79.0	21.0	100.0
2) 目標管理		労働者側の認識(従業員調査)		N=3020
		導入されていると思う	導入されていないと思う	合計
人事担当者の回答 (企業調査)	導入企業	81.4	18.6	100.0
	未導入企業	81.5	18.5	100.0

3.2. 人事マイクロ・データを用いた分析

次に、ある企業の1999年度から2002年度までの4年分の賃金等に関する個票データと従業員アンケートをマッチングしたものをを用いて分析を行う。

調査対象企業は、従業員数1000人を超える製造業である。2002年度における全社員の平均年齢は約38歳、平均勤続年数は15年弱である。労働組合は存在するが上部団体には属しておらず、これまで総じて協調的な労使関係が続いてきた。ここ数年、業績は安定しており、直近6年間の売上高は毎年増加している。

企業内人事マイクロ・データには、賃金、年齢、勤続、性別、総合職・一般職などの情報が含まれる。ただし、同一の処遇を受けている者に分析の対象を絞るために、ここでは総合職のみを扱う。賃金は月例賃金、夏賞与、冬賞与、決算賞与から構成されており、月例賃金は所定内賃金と所定外賃金に分けられる。所定内賃金は基本給と手当から成る。さらに、基本給は本人給（年齢給＋勤続給）と職能給から構成されている。ここでの分析に

使用するものは、基本給である¹。

従業員アンケートは、従業員意識などを探るため、2003年3-4月に部課長の以下の従業員すべてに対して人事部が行った。回収率は約68%である。アンケート調査は、企業内マイクロ・データとマッチングすることが可能な形で実施された。

3.3. 人事制度の理解度

人事制度の理解度は、アンケートに制度に関する11の質問を設けることによって測られた。設問の内容は社内人事制度に関する研修で説明されたものである。したがって、従業員に全く知識がない事項を聞いているわけではない。基本給の構成に関して2項目、年齢給の昇給に関して2項目、賞与に関して3項目²、昇格基準に関して1項目、評価制度に関して2項目、目標管理の運用における注意点に関して1項目である。

正答率は、図表3に示されている。評価に関する質問の正答率が比較的よいが、基本給に関する質問の回答率が極めて低く、賞与に関する質問も半数前後の正答率しかない。それぞれの設問の難易度は異なるために、この正答率の差がそのまま従業員の理解度や関心の強さを反映しているわけではない。しかし、いずれもかなり基本的な事項に関して問うていることを考えると、従業員が制度を十分に理解しているとはいえない。

図表3： 人事制度に関する設問の回答率

	正答率1* (%)	正答率2** (%)
管理職の基本給に関する質問	28.0	16.5
一般職の基本給に関する質問	24.7	20.5
年齢給に関する質問1	69.1	61.3
年齢給に関する質問2	69.3	61.7
賞与算定基礎	73.4	50.9
賞与月数最小	62.0	57.3
賞与月数最大	48.7	44.9
昇格要件	95.1	89.1
評価に関する質問1	87.2	81.6
評価に関する質問2	64.7	61.1
目標管理の運用に関する注意点	25.8	18.7
平均正解率	63.3	51.2

* 各設問に回答した人数を回答者数とした場合

**いずれかの設問に答えた人数を回答者数とした場合

全問に回答した者のみに限ると、平均して11問中7.0問に正答を答えている（正答率63.3%）。いずれかの設問に答えている者を対象とし未回答の設問に関しては答えられなかったと判断した場合、平均して5.6問に正答していることになる（正答率51.2%）。正答率はかなり低い。この点からも、制度の理解度が高いとはいえない。

3.4. 賃金に関する認識

実際に支払われている賃金の水準や格差に関する認識に関して、どの程度正確な知識を持っているかも調査した。努力し続けた場合に得られると思われる報酬、逆に昇進できなかった場合に受け取ると思われる報酬は従業員の将来のあり方に直接関係する。したがって、従業員がこれらの点に関心をもって働いていると考えることは不自然ではな

¹ 人事制度は多くの日本企業と同様に職能資格制度がベースとなっている。職能資格制度は、一般職が1~4等級、総合職が1~10等級に分けられている。分析対象とする総合職について対応役職との関係で見ると、1~6等級が一般社員、7・8等級が課長クラス、9・10等級が部長クラスである。大卒の初任格付は3等級となっている。また、年齢給は50歳で上昇が止まり55歳からゆるやかにダウンし、勤続給は55歳以上には付与されない

² 例えば、「年齢給は[]歳になると昇給が止まる。」「賞与の支給月数は、評価により[]ヶ月から[]ヶ月である。」といったかなり基本的な内容に関するものである。

い。

アンケートでは、以下のような質問を行った。

- 「1. 当社の部長クラスがもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」
- 「2. 35歳の社員がもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」
- 「3. 45歳の社員がもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」
- 「4. 55歳の社員がもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」
- 「5. あなたと同年齢の社員がもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」
- 「6. あなたと同資格の社員がもらう税込み月給の最高額と最低額はどのくらいだと思いますか。」

部長は従業員の成功事例であり、昇進を目指す者が目標とする職位であると思われる。また、日常の業務と関係する最上位の職位であるために、給与に関する関心も高いと推察されるので設問1を設定した。設問2から4は課長昇進、部長昇進、年齢給の昇給停止とほぼ重なり、キャリアの節目となる時期として選んだ。これらは、自分とは異なる職位や年齢における給与に関する設問であるために、精度が落ちる可能性がある。そこで、設問5と6を設定し、考慮対象範囲をより身近に設定した設問も設けた。自分のライバルを意識するとともに、自分の相対的位置も測りやすいと考えた。

これらの設問の回答に関する統計量が図表4に示されている。まず、従業員が想定している給与の水準は、最高額だけでなく最低額に関しても実際支払われている額よりも高いことが分かる。例えば35歳の月給の最高額に関する予想額の平均は405.0千円であり、現実に支払われている最高額の330.1千円よりも74.9千円(22.7%)も高い。自分の年齢とはかけ離れた年齢層の給与水準を正確に当てることは困難であることは十分に理解できるが、実は同年齢の給与に関しても、また同資格の給与に関してもかなり高く見積もっている。唯一の例外は、現在部長職についている者が答えた部長給与の最低額であり、現状で支払われている額よりも低く見積もられている。総じて、給与の水準に関する知識はかなり曖昧であるといえる。

また、給与水準に関する認識の幅もかなり広い。例えば35歳の月給の最高額に関する予想額に関するれば、予想額の平均は先に述べたように405.0千円であるが、標準偏差94.8千円と大きくばらつく(変動係数0.23)。すなわち、従業員によって抱いている賃金の分布のイメージはかなり異なる。言い換えれば、賃金構造に関して従業員はかなり不正確な情報しか持っていないと思われる。

4. 認識の決定要因

一般に、働く環境や条件をどれだけ正確に把握しているかは、その者の能力と大きく関係すると考えられる。能力を表すと考えられる指標としては、企業内の評価が考えられる。また、社会人としての経験、職場で勤労の積み重ねや教育年数も環境に関する理解を促すと思われるので、年齢、勤続、学歴も要因として候補に挙げる。

4.1. 複利積上型の報酬決定と能力指標

まず、能力指標をどのように把握するかを説明しよう。この研究でもちいるデータの最大の利点は、多期間にわたる従業員の情報であることである。そこで、パネル分析を人事データに応用することで能力の指標を作り出す。

図表4： 最高・最低月給額に関する認識

設問		現状値(千円)		認識最高額	平均(千円)	標準偏差	変動係数	回答数
		最高額	最低額					
35歳 45歳 55歳 部長 の 月給	35歳総合職	最高額	330.1	認識最高額	405.0	94.8	0.23	581
		平均	281.6					
		最低額	222.4	認識最低額	284.2	54.8	0.19	582
	45歳総合職	最高額	428.3	認識最高額	515.9	124.4	0.24	581
		平均	385.0					
		最低額	338.8	認識最低額	345.7	67.0	0.19	580
	55歳総合職	最高額	495.0	認識最高額	590.2	173.1	0.29	582
		平均	437.0					
		最低額	356.6	認識最低額	385.0	86.3	0.22	582
	部長	最高額	502.0	認識最高額	773.2	289.6	0.37	583
		平均	478.6					
		最低額	457.1	認識最低額	572.3	176.0	0.31	584
同年齢の 月給	35歳総合職	最高額	330.1	認識最高額	414.4	93.1	0.22	31
		平均	281.6					
		最低額	222.4	認識最低額	285.4	58.0	0.20	31
	45歳総合職	最高額	428.3	認識最高額	562.5	69.4	0.12	8
		平均	385.0					
		最低額	338.8	認識最低額	353.8	46.0	0.13	8
	55歳総合職	最高額	495.0	認識最高額	607.1	117.0	0.19	7
		平均	437.0					
		最低額	356.6	認識最低額	385.7	47.6	0.12	7
同資格 の 月給	職能級1級	最高額	174.7	認識最高額	178.6	17.7	0.10	7
		平均	167.9					
		最低額	159.2	認識最低額	143.6	25.0	0.17	7
	職能級2級	最高額	242.5	認識最高額	269.6	69.2	0.26	23
		平均	196.5					
		最低額	178.9	認識最低額	186.5	40.9	0.22	23
	職能級3級	最高額	291.4	認識最高額	300.2	57.5	0.19	109
		平均	230.8					
		最低額	203.2	認識最低額	217.4	38.6	0.18	109
	職能級4級	最高額	345.9	認識最高額	374.3	90.7	0.24	139
		平均	269.9					
		最低額	237.9	認識最低額	266.1	46.5	0.17	139
	職能級5級	最高額	388.9	認識最高額	413.3	85.8	0.21	109
		平均	311.7					
		最低額	277.8	認識最低額	307.4	74.9	0.24	109
	職能級6級	最高額	411.7	認識最高額	452.0	68.8	0.15	99
		平均	359.7					
		最低額	320.3	認識最低額	334.2	42.4	0.13	99
職能級7級	最高額	442.7	認識最高額	518.3	81.4	0.16	66	
	平均	420.6						
	最低額	389.8	認識最低額	403.1	76.6	0.19	66	
職能級8級	最高額	502.0	認識最高額	586.9	105.5	0.18	34	
	平均	478.6						
	最低額	457.1	認識最低額	449.1	36.8	0.08	34	

多くの日本企業では給与、特に基本給は、まず期ごとの評価結果をもとに賃金の増加額または増加率を個人ごとに決定し、それらを前期の報酬額を基準にして積み上げていくことで決定される。ここで取り上げられる企業も例外ではない。期ごとに、給与水準を白紙の状態にもどし、評価の順に上位から並べなおしたり、その期だけの評価によって賃金を決定しなおしたりはしない。したがって、基本給は次の式のように複利で昇給を積み上げていく形で決定されている。

$$w_{it} = w_0 \prod_t ((1 + d_t)(1 + \alpha_{it} + \varepsilon_{it}))$$

ここで w_0 は採用時の給与、 d_t は各期のベースアップ率、 $\alpha_{it} + \varepsilon_{it}$ は個人 i の t 期における賃金の増加率であり、これが評価によって決定される部分である。ただし、 α_{it} は個人の能力または貢献による部分、 ε_{it} は評価の誤差部分である。

両辺の対数をとると、

$$\begin{aligned} \ln w_{it} &= \ln w_0 + \sum_t \ln(1 + d_t) + \sum_t (1 + \alpha_{it} + \varepsilon_{it}) \\ &\cong \ln w_0 + \sum_t d_t + \sum_t \alpha_{it} + \sum_t \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

となる。

もし、観察期間を通じてベースアップ率、および個人の定期昇給率が同じ、すなわち、それぞれ $d_t = d$ および $\alpha_{it} = \alpha_i$ であるとすれば、

$$\ln w_{it} \cong \ln w_0 + Td + T\alpha_i + \sum_t \varepsilon_{it}$$

または、

$$\frac{\ln w_{it}}{T} \cong \frac{\ln w_0}{T} + d + \alpha_i + \frac{1}{T} \sum_t \varepsilon_{it} \quad (1)$$

が成立する。 T は、勤続年数、または中途採用であってもそれまでの経験が十分に考慮される場合は労働市場での経験年数である。 α_i すなわち、個人の能力は(1)式をパネルデータで推定した場合に得られる個人効果として把握されることになる。

4.2. 推定結果

推定結果は、図表5に示されている。全ての固定効果が0であるという仮説は、 $F=57.11$ (P 値 = 0.00) で棄却され、固定効果 α_i の存在が統計的に指示される。すなわち昇給の上昇率が個人間で異なり、かつ、その差はある程度固定的であることが分かる。この固定効果を各従業員の能力または長期的な企業内評価と考える。

次の問題は、個々で推定された能力が人事制度および賃金構造に関する認識とどの程度強い関係を持つかである。図表3で示した人事制度に関する設問の正答率や図表4に示した最高・最低賃金等に関する認識の正確さと、先に議論した能力指標との関係を分析する。

推定結果は図表 6 に示されている。ここでは、能力と関係すると考えられるいずれかの変数が有意な影響を持つと推定された場合のみを示している。まず、個人効果が高いほど、人事制度に関する設問の正答率が高いことが分かる。すなわち、優秀な従業員ほど制度をよく理解している。しかし、賃金の水準や格差に関する認識の正確さに対する固定効果の影響は、多くの場合観察されない。一方、同資格の最高賃金に関する誤差（（予想最低賃金 - 実際の最低賃金） / 実際の最低賃金）の絶対値）に関して年齢が正、勤続が負の効果を持つこと、また大卒者ダミーが負の効果をもつことが観察された。同資格の最低賃金に関する誤差に関して大卒者ダミーと短大・高専卒ダミーが負の効果をもつことが観察された。概して、賃金の誤差を決定する有力な変数の組み合わせは見つからなかった。

図表5： 能力の推定

	係数	P値
1/勤続年数	12.15	0.00
定数項	0.03	0.00
仮説検定；全ての固定効果=0	F(748, 5066) =57.11	Prob > F = 0.00
サンプル数	5816	
グループ数	749	
R ² within	0.9999	
between	0.9999	
overall	0.9999	
corr(u_i, Xb)	0.2051	

5. 結論

本稿では、ある企業の従業員の人事データとアンケートをマッチングさせることで、従業員の賃金構造に関する認識がどのようなものであるかを検証した。

分析の結果、まず、人事制度や賃金構造に関する知識は必ずしも十分であるとはいえないことが分かった。特に、従業員が描いている賃金の全体像は実態からかなり大きく離れていることも明らかになった。また、従業員の優秀さは、人事制度に関する知識とは正の相関を持つものの、賃金構造に関する認識の精度に強く影響するわけではないことも検証された。

制度に関する理解が浅く状況認識が不正確な状況下では、制度を変更してもその意図どおりの結果を期待できない。従業員の働き方を変化させようとするならば、制度そのものの変更だけでなく、従業員の人事制度に関する理解度と認識の水準を上げることが必要であろう。

図表6： 人事制度および賃金構造に関する認識の決定要因

被説明変数	人事制度に関する正答率		同資格の最高月給		同資格の最低月給	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値
推定能力	20.634	0.050	0.027	0.954	0.212	0.603
年齢	-0.144	0.423	0.018	0.028	0.005	0.509
勤続	0.147	0.411	-0.017	0.034	-0.006	0.384
女性ダミー	0.641	0.449	-0.046	0.350	-0.054	0.213
院卒	1.254	0.430	-0.101	0.151	-0.093	0.133
大卒	0.884	0.401	-0.100	0.031	-0.085	0.037
短大・高専卒	1.120	0.134	-0.033	0.338	-0.055	0.069
定数項	8.781	0.013	-0.167	0.321	0.162	0.272
サンプル数	184		422		422	
R ²	0.056		0.017		0.032	
修正済みR ²	0.019		0.001		0.015	

【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能の補完性とその重要性 - 」『経済研究』Vol.51, No.2, pp.111-123.
- 梅崎 修・中嶋哲夫・松繁寿和（2003）「人事評価の決定過程 - 企業内マイクロデータによる分析 - 」『日本労務学会誌』第5巻第1号, pp.33-42.
- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.54, No.3, pp.193-205.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部
- 都留 康（2001）「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」『経済研究』Vol.52, No.2, pp.143-156.
- 都留 康・阿部正浩・久保克行（2003）「日本企業の報酬構造 - 企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析 - 」『経済研究』Vol.54, No.3, pp.264-285.
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎 修（2004）「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果：企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』No.48, pp.18-33.
- 労働政策研究・研修機構（2006）『変革期の勤労者意識 - 「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』労働政策研究報告書 No.49
- 藤村博之（1998）「管理職による評価制度の運用 - 『差をつける人事制度』は可能か - 」『日本労働研究雑誌』No.460, pp.17-27.
- 大阪医薬品協会・財団法人東京医薬品工業協会（1995）『平成7年度医薬品製造業産業雇用高度化推進事業報告書』
- 守島基博（1997）「企業内賃金格差の組織論的インプリケーション」『日本労働研究雑誌』No.449, pp.27-36.
- 守島基博（1999）「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