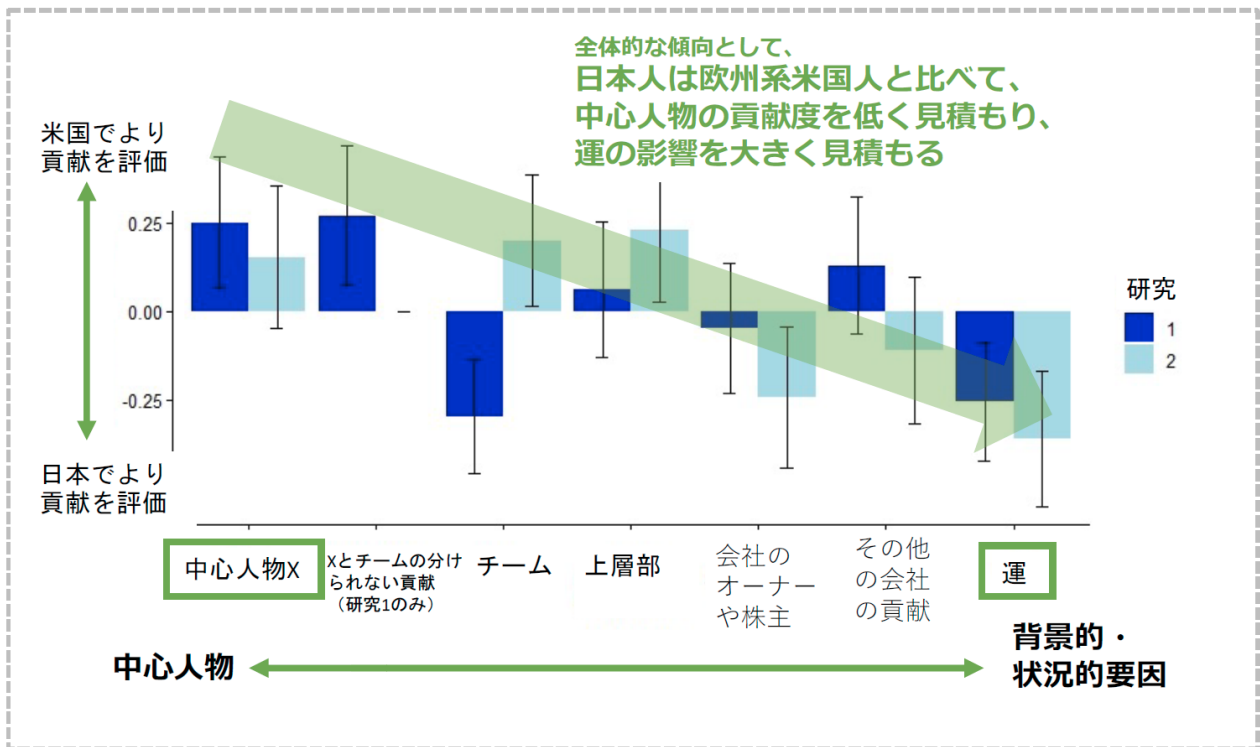


成果主義の運用は日米で異なる

—成果主義の背後の心理過程の日米差の実証—

概要

成果主義的制度は、生産性向上・国際競争力強化を期待されて日本の企業でも導入が進められてきました。欧米から輸入された成果主義的制度は世界中のどこでも日本でも同じように運用可能で機能することを前提に考えられています。しかし、成果主義的制度における各個人の貢献の評価、給与の配分や昇進の決定は、日本の文化的慣習や価値観の影響を強く受けて、米国などでの運用や機能とは異なった在り方となると考えられます。京都大学大学院人間・環境学研究科 内田あや 修士課程学生（研究当時、現所属 The University of Melbourne）、京都大学 人と社会の未来研究院 中山真孝 特定講師、内田由紀子 同教授の研究グループは、日本人と欧州系米国人を対象に調査を行い、日本人は米国人と比べて、中心人物たちの貢献度を低く、状況的要因の影響や上層部の報酬を大きく見積もることを実証しました。このことは、成果主義的制度の導入や設計において、運用する人間の心理過程やその背後にある文化的慣習や価値観を考慮する必要性を示しています。本成果は、2022年11月17日にアジア社会心理学会の国際学術誌「Asian Journal of Social Psychology」にオンライン掲載されました。



1. 背景

成果主義的制度は、生産性向上・国際競争力強化を期待されて日本の企業でも導入が進められてきました。欧米から輸入された成果主義的制度は世界中のどこでも日本でも同じように運用可能で機能することを前提に考えられていますが、果たして本当にそうでしょうか？人々の心の在り方は長年暮らしてきた文化、そこでの価値観や慣習に強く影響を受けることがこれまでの文化心理学の研究からわかっています。成果主義的制度における各個人の貢献の評価、給与の配分や昇進の決定は、日本の文化的慣習や価値観の影響を強く受けて、米国などでの運用や機能とは異なった在り方となると考えられます。これまでの文化心理学の研究では、日本を含む東アジアでは北米と比較して、誰かの行動（例：殺人事件での犯人）の原因・理由を当人の性格などの属性だけでなく、状況要因にも求めるような、「包括的思考」と呼ばれる思考様式を持つ傾向が示されていました。また、東アジアでは北米と比較して個人を独立した存在としてよりも、周囲との関係性の中で生きる存在として考える傾向が強く、個人よりも会社などの集団に主体性がある傾向が強いことが知られていました。このような一般的な心理行動傾向の文化差が成果主義的制度的運用において見られるかを調べたのが本研究です。

2. 研究手法・成果

2つの研究で合計432人の日本人と387人の欧州系米国人を対象にオンライン調査を行いました。調査では参加者は職場で成果が上げられた様々なシナリオを読み、そこでの貢献の評価と報酬（給与・昇進）の配分を考えました。例えば以下のようなシナリオを用いました。

Xは土木工場の現場で働いている。今回の現場は地盤の状態が非常に悪く、重機の選定と施工方法に高度な判断を求められるものだった。Xはその知識と経験を生かして適切な判断を行い、チームメンバーに的確な指示を与えて、安全かつ大変よい施工を行った。これでもたらされる利益は1億円ほどだろう。

みなさんは、Xの貢献はどれくらいだと思いますか？また、成果のどのくらいが運によるものだと思いますか？そういったことを調査の参加者に考えて答えてもらいました。実際の調査では、Xの貢献やチームの貢献、上層部、会社のオーナー・株主、会社、運がそれぞれ何%貢献したかを尋ねることで、どのように貢献が評価されるかを調べました。また、利益（1億円）をどのように配分するのがいいのか（例えば、Xへのボーナスはどのくらいか）や、Xやチームのメンバーや上層部がどれくらいの確率で昇進すると思うかを尋ねることで、報酬の分配方法も調べました。主要な結果として、日本人は米国人と比べて、中心人物たちの貢献度を低く、状況的要因の影響などを大きく見積もることを実証しました。具体的には、日本人は米国人と比べて、貢献を行なった人物やチームの貢献度を低く見積もり、運という背景的・状況的要因の影響が大きく、上層部の取り分を多くするのが良いと考える傾向が見られました。さらに、もし中心人物のXがより多くのボーナスをもらったらどう思うか尋ねたところ、日本人は「恥ずかしさを感じる」だろうと答える傾向があったのに対し、米国人は「誇りに思う」だろうと答える傾向にありました。このことは金銭的ボーナスを受け取るの意味も文化的に異なっていることを示しています。他にも興味深い結果として、日本においては若い年齢の参加者は中心人物の貢献を大きくまた運の影響を小さく見積もる傾向が見られました。この結果はさまざまな解釈が可能ですが、成果主義導入によって貢献の評価の仕方が米国に近い評価の仕方になるように文化が変容している可能性も考えられます。ただし、実際の報酬の分配などでは年齢による違

いは見られず、給与体系への考え方の変化は少ない可能性も考えられました。いずれにせよ、文化変容の可能性や在り方については今後の検討が必要かつ重要な課題です。以上のような結果は、成果主義的制度の導入や設計において、運用する人間の心理過程やその背後にある文化的慣習や価値観を考慮する必要性を示しています。

3. 波及効果、今後の予定

成果主義的制度は、生産性向上・国際競争力強化を期待されて日本の企業でも導入が進められてきました。そこで前提となっていたであろう、「成果主義的制度は日本でも同じように運用可能で機能する」という考えについて、本研究は必ずしもそうでなく日本の文化的慣習や価値観を反映して異なった運用や受け入れられ方となるであろうことを示しました。現在、ベーシックインカムという必ずしも成果を反映させない制度の意義が議論されるなど、分配制度の設計や政策については重要な社会的な議論の対象です。今回の結果は、実際の成果主義的制度の運用そのものを調べたものではないという限界はありますが、一般の人々がどのような制度や貢献の評価・分配の方法が妥当であると考えているかを示すものであると考えられます。今回の研究のような心理学の実証的アプローチによる成果が社会的議論の土台を提供することを願って、今後も職場など社会にある様々な場での人々の心理過程を明らかにする研究を行なっていきたいと思えます。

4. 研究プロジェクトについて

本研究は日本学術振興会課題設定による先導的人文学・社会科学研究推進事業領域開拓プログラム課題 A：「認知科学的転回」とアイデンティティの変容「創発的知性としての「群衆の智慧」：集団意思決定による社会と個人の変容」の助成を受けたものです。

<研究者のコメント>

研究者もお給料をいただいて働く身ですが、米国に留学した時に日本では米国よりも人（研究者）に対するお金が使われないという印象を受けました。本当にそうか、その背後の心理の文化差は何かを考えようと思ったのが本研究のきっかけです。（中山真孝）

<論文タイトルと著者>

タイトル Cultural psychological processes underlying workplace remuneration in Japanese and European American contexts（日本人と欧州系米国人における職場での報酬分配の背後にある文化心理学的過程）

著者 Aya Uchida（内田あや）, Masataka Nakayama（中山真孝）, Yukiko Uchida（内田由紀子）

掲載誌 Asian Journal of Social Psychology

DOI 10.1111/ajsp.12560