



# 長期的インセンティブにおける主観評価の役割

小笠原, 亨

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7105号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007105>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



## 論文内容の要旨

# 学位論文審査要旨

氏名 小笠原 亨

論題 長期的インセンティブにおける  
主観評価の役割

審査 平成30年3月

神戸大学

本論文は、主観評価が長期的インセンティブに果たす役割を明らかにするため、日本の上場企業一社における人事データを用いて、(1) 主観評価に対する過去の情報の影響、(2) 主観評価の識別力に関する経時的な変化、という2つの研究課題について、仮説をたて定量的な検証を行う研究である。

第1章では、イントロダクションとして、研究の背景、目的及び結果の要約、研究の貢献を提示した。企業経営において、企業に所属する人々が企業目的に適合した行動をとるように、適切な業績評価とインセンティブを組み合わせることは企業にとって重要な課題であるとされる。この課題の中でも、本論文が主観評価と長期的インセンティブの関係に注目した学術的背景、および得られた結果とその含意について説明している。

第2章では、業績評価とインセンティブの関係についての実証研究をレビューし、本論文の研究目的および課題を明確にした。具体的には、主観評価と長期的インセンティブに関する各先行研究の分析結果および含意を確認したうえで、現実の企業において昇進・昇格・昇給といった長期的インセンティブには、従業員の能力や成果に対する上司の査定といった形で主観的な評価が採用により決定されることが多いにも関わらず、職務配置の変更を伴わないこれらの長期的インセンティブの決定に、なぜ主観評価が採用されるのかについて、先行研究の結果のみでは十分に答えることができない点を指摘している。こうした学術的背景を踏まえたうえで、本論文では、長期的インセンティブの決定において重要となる、識別力という点に関して主観評価が優れているとの議論を展開している。

第3章では、時間が経過することで主観評価の識別力が高まるという効果に注目し、二つの仮説を導出している。一つ目の仮説は主観評価が過去の情報を取り入れるという仮説であり、二つ目の仮説は主観評価が過去の情報を取り入れることで、その識別力が向上するという仮説である。

第4章では、リサーチ・サイトの業績評価システムの概要、分析で使用する変数の操作化および仮説の検証方法について記述している。

第5章では、サンプルの要約統計量について記述したのち、各仮説の検証を行っている。まず、主観評価が過去の情報を取り入れるという一つ目の仮説については、主

観評価を被説明変数とする重回帰分析により検証を行っており、前期成果もしくは前期昇格といったポジティブな情報が過去にあった場合、その従業員の当期主観評価が有意に高くなるという結果が得られている。この結果は、等級などの変数や従業員の固定効果をコントロールした上でも有意であった。次に、主観評価が過去の情報を取り入れることで、時間経過により主観評価の識別力が向上するという仮説については、上位および下位グループの主観評価の時系列推移をプロットすることで可視化を行っている。さらに、各グループ内の平均値および標準偏差をもちいることで、主観評価の識別力について仮説検証も行っている。検証の結果、時間経過とともに各グループの主観評価の差は時間とともに増加し、かつ上位グループ内の標準偏差は時間とともに小さくなっていくという傾向が見られ、本論文での主張が指示されていた。

第6章では、第5章で得られた主観評価に関する分析結果が上司のえこひいきや認知バイアスの影響を強く受けていないことを示すため、追加分析を行っている。具体的には、分析期間の前半年度に受けた主観評価が、分析期間の後半年度における成果を予測できるかを検証することにより、上司により決定される主観評価が妥当なものであるかどうかを検証している。

第7章では、結果を要約した後、研究の貢献および限界について記述している。本論文は、業績評価に関する研究分野において研究蓄積のある、主観評価、業績評価の時系列的特性、および長期的インセンティブに関する分野について実証的証拠を提示した点の貢献があるとしている。一方で、過去の情報を公式的に利用する客観評価や学習の影響などを考慮していない点、および離職した従業員の評価が観測できない生存バイアスの影響について、本論文の限界があるとしている。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、業績評価およびインセンティブ・システムの設計という研究分野において、主観評価と長期的インセンティブの関係に注目し、主観評価が昇進・昇格・昇格といった長期的インセンティブに果たす役割を、実証的な証拠をもって明らかにした研究であるといえる。本論文の貢献は以下の二点である。

まず、本論文は主観評価に関する一連の研究に貢献がある。主観評価に関する研究は、えこひいきや認知バイアスなど、その負の側面を捉える研究が多い一方で、主

観評価が果たす役割について取り扱った経験的研究は多くない。しかし、現実の企業では様々な場面で主観評価が多用されており、主観評価に関する一連の研究は、なぜ主観評価がこれほどまでに現実で採用されているのか、その役割について十分な経験的証拠を提示できていないという学術的背景があった。本論文では、主観評価が過去の情報を取り入れることで、能力の高い従業員と低い従業員を識別できるという役割に注目することで、主観評価の役割の一つを明らかにできた点は本論文の貢献の一つである。

次に、本論文は長期的インセンティブに関する研究文脈にも貢献がある。これまでの研究結果では、昇給や昇格といった職務内容の変更を伴わない長期的インセンティブに、上司の主観評価が利用されるのはなぜかという疑問には答えることができなかった。本論文では、報酬の支払いが長期に渡る長期的インセンティブにおいては優秀な従業員が誰であるかを判断することが重要であり、この点において過去の情報を取り入れ、時間が経過することで従業員の能力に対する識別力が向上する主観評価が適していると主張している。本論文のこの結果および主張は、これまでの先行研究では明らかにされていなかった業績評価と長期的インセンティブの関係を説明しているという点において貢献がある。

本論文の仮審査時における主要な問題点は、(1) 仮説検証における上位および下位グループの相関構造が同じであるかどうか不明であること、(2) 分析結果における上位グループ内の標準偏差が小さくなるという傾向が上位グループの成果向上の影響を受けている可能性があること、というものであった。しかし、これらの点については追加で分析を行っており、ともに十分な追記および修正がなされていた。

本論文における課題として、1社を研究対象としたことによる外的妥当性の問題がある。本論文の成果のうち、一般的な知見が何であるのか、リサーチ・サイト特有の知見は何であるのかは、本論文の結果のみからは判断できない。しかし、このような限界は、企業のアーカイバルデータを利用した研究に共通するものであり、本論文の価値を損なうものではない。本論文は主観評価と職務配置を伴わない長期的インセンティブとの関係について検討した先駆的な研究である。本論文の成果が公表され、他の組織での研究が続くことにより、本論文の価値はより高まっていくであろう。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに  
十分な資質を持つものと判断する。

平成30年3月7日

審査委員 主査 教授 三矢 裕

教授 松尾 貴巳

教授 梶原 武久