

プロ野球から分析する
成果主義導入企業への提言

大阪大学 経済学部

白鳥さつき・田中千紗乃・西野修平・山崎大輔・山梨誠人

要旨

日本的雇用システムが成り立たなくなったことが原因で、成果主義を導入する企業が増えている。本研究では成果主義導入企業の人材採用に焦点を当て、「成果主義の企業が業績を上げるためには、実力のある人材の中途採用をメインとして人材採用を進めていくべきなのか、それとも新卒採用をメインとして人材を企業内で育成していく方が良いのだろうか」という問いに答えることを目的とする。このリサーチクエスチョンを検証するため、①組織が業績を高めるためには実力のある生え抜きのベテランが必要である、②組織が業績を高めるためには実力のある即戦力人材の中途採用が必要である、という 2 つの対立した仮説を立てる。この仮説を検証するためには、実際に成果主義を導入している企業のデータを分析しなければならないが、そのデータを入手するのは容易ではない。そこで本研究では、成果主義を導入しやすい業界と類似した特徴を持ち、かつ客観的なデータが入手しやすいプロ野球のデータを用いて分析を行う。データの解析には、Siegel-Tukey 検定及び U 検定が用いられた。分析の結果、①の仮説は支持されず、②の仮説が支持された。よって、本研究結果からは「成果主義の企業が業績を上げるためには、実力のある人材の中途採用をメインとして人材採用を進めていく」ことの優位性が示唆される。

1. 問題意識

成果主義という言葉が初めて登場したのは、バブル崩壊直後の1992年のことであった。そして1995年、それに拍車をかけるように当時の日経連が「新時代の日本的経営」と題して発表した提言で、成果主義賃金への転換を促し、2000年前後には、多くの企業が成果主義の名の下に本格的に処遇制度改革に着手した（幸田,2010）。2001年の「就労条件総合調査」によると、管理職以外の基本給の決定要素を「業績・成果」と答えた企業は62.3%と半数以上にも上る。

それでは、なぜ2000年前後に成果主義が増え始めたのか。それは、1990年代に入り少子高齢化の進行や経済成長の停滞、企業存続への信頼感の低下などが原因で、日本的な雇用システムが機能しなくなったからである。日本的な雇用システムとは、終身雇用制度（長期的雇用制度）、年功序列賃金制度、企業別労働組合の3つの要素である（服部・前田,2000）。

このように日本的雇用システムに代わるようにして導入された成果主義であるが、成果主義のメリットとして具体的にあげられるのは以下の4つである。①社員のやる気やモチベーションを高めることにつながる。②勤続年数にとらわれず実力に応じたポジションを提供できるため、外部から実力のある人材を中途採用できる。③目標に対するフィードバックが行われるため、社員個々のレベルアップにつながる。④学歴や勤続年数と実績との間のミスマッチによるコストを解消できる。

上に挙げた②のメリットから、成果主義の企業では中途採用がしやすいということが示唆されるが、ここで1つの問いが生まれる。それは、「成果主義の企業が業績を上げるためには、このメリットを活かして実力のある人材の中途採用をメインとして人材採用を進めていくべきなのだろうか、それとも、これまでの伝統的な日本企業が行ってきたように、新卒採用をメインとして人材を企業内で育成していく方が良いのだろうか」という問いである。本研究はこの問いに答えることを目的とする。

上記の問いに正確に答えるためには、実際に成果主義を導入している企業が多い業界のデータを分析しなければならないが、分析をするために十分な数の企業における人事情報を入手するのは容易ではない。しかしながら、成果主義を導入しやすい業界と類似した特徴を持った世界がある。それは、チームスポーツである。チームスポーツは、チームを構成する選手1人ひとりの価値が、チーム全体の業績に影響する度合いが強い世界である。かつ、個人競技と異なり、チームが勝つためにチームワークやリーダーシップが必要とされるなど、組織としての会社を経営することと類似する特徴も兼ね揃えている。これらの点において、チームスポーツと成果主義を導入しようとしている企業が属する経営環境とが近いと考えるわけである。そして、チームスポーツの中でも客観的なデータが入手しやすいのがプロ野球である。したがって、本研究では、プロ野球のデータを用いて、選手の獲得および活用の方針と、球団全体の業績との関係を分析することによって、先述したり

サーチクエスチョンを検証することとする。

2. 2つの雇用システムの比較

まず、新卒採用および長期雇用をメインとした伝統的な日本の人材資源管理と、外部労働市場からの中途採用をメインとした人材採用それぞれのメリット・デメリットを挙げながら、これら2つの採用パターンを比較する。

わが国では、ほとんどの学生が3月末に学校を卒業し、タイム・ラグなしに4月1日付をもって職場に吸収される。これは、新卒採用の一般的な形態であり、学校と職業との間に「時間的空白」がないことを意味する。時間的空白が欠如していることは、雇用する企業の側から見れば、社会に恒常的に存在する摩擦的な社会移動の間際に学卒者が吸い込まれてしまう前に、計画的で安定した選考・採用を行うことができる、というメリットになるし、また雇用される学卒者の側からすれば、失業の危機をひとまず回避し得るというメリットになる（岩永,1984）。

また、長期雇用システムは各企業の生産システムに適した技能や技術の形成そして人材の適材適所への位置を可能にするといった人的資源管理の面でのよさと、労使あるいは労働者間の情報共有を密にするといったメリットを持つ（李,2002）。ゆえに、ビジネスにおいて欠かせないチームワークでの仕事が比較的スムーズに進みやすいと考えられる。その反面、長期雇用には労使間に長期にわたる雇用や賃金を安定的に保証するという暗黙の了解があるために、必然的に人的費用が固定費用化するというデメリットが存在する（李,2002）。そのため、優秀な人材を抜擢できない、ローパフォーマーを容易に解雇できない、といった問題が生じる。さらに、新卒者は即戦力にならないため、理想の人材に成長するまで企業にとって負担となる。また、長期雇用で長期間従業員の顔ぶれが変わらないことから、既成概念や慣例の打破が期待されていても、意見の衝突を避けようという意識が強く働いたり、旧来の思考フレームワークから抜け出せないために、結論は往々にして、あたり障りのないもの、意外性もインパクトもないものになってしまうというデメリットもあげられる（白石,2010）。

一方、アメリカには、企業の柔軟な採用行動や発達した外部労働市場が存在し、on-the-jobでのサーチ活動が可能となり、中長期的には個人の生産性に見合う仕事までjob ladderを上っていくことができるという労働市場の特徴があると思われる（太田・安田, 2010）。実際、アメリカの研究では、Topel and Ward (1992) が、仕事の移動(job mobility)が賃金上昇やキャリア形成に必要な役割を果たしていることを示している。

企業は中途採用を行う際、過去の経験や実績を基に評価をするため、企業またはチームの業績に直結する即戦力を獲得できる。さらに、報酬や昇進などにおいて、労働者の成果に応じた対応をとりやすいため、結果的に成果主義も取り入れやすくなる（茨木・井上・

有馬・中野,2007)。また、中途採用者を活用することによって、斬新な発想がもたらされるというメリットもある。企業内での斬新な発想は往々にして、ほかの従業員にはない独自の情報網を持っていたり、ものの見方や考え方がその組織で受け継がれてきたものとはかけ離れている人材、主流派（正統派）と異なる知的ベクトルを持つ異端派によってもたらされることが多いからだ（白石,2010）。

逆に言えば、組織に対する忠誠心、組織コミットメントを獲得するのが困難であり、退職される可能性もある。そのうえ、中途採用者は長期的な育成ができないことから、「企業の色に染まらず」、チームワークに必ずしも良い影響を与えるとは限らないことがデメリットとして挙げられる。

以上より、一部のスターパフォーマーがチームの業績に直結する場合、特に 8:2 のパレートの法則がききやすい業界や、即戦力を求めている企業は、後者の方が優れていると言える。

3. 先行研究

チームスポーツと組織とを結びつけた論文として、「組織のライフサイクルに関する実証的研究（高瀬,2001）」が挙げられる。高瀬は、ラクロス部という大学球技チームスポーツ組織を分析することで、組織の生成プロセスを明らかにした。他に、「成果主義およびコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する論理的考察（福田,2004）」の中で福田は、「成果主義の今ひとつの成功条件は、成果が正しく評価されることである。この条件をみたく代表的な事例はプロ野球の選手であろう」と論じた。以上 2 つの先行研究から、企業組織とチームスポーツを結びつけること、とりわけ成果主義の企業とプロ野球を結びつけることは重要な意味を持つと考えられる。

また、成果主義の普及による中途採用の増加について述べた論文として、「企業の人材採用の変化（永野,2007）」が挙げられる。永野は、かつての日本企業の雇用パターンにおいては、「新卒採用が充分でなかった場合や、新卒者を採用して育成したのでは時間的に間に合わない場合などに限定して」中途採用は実施されてきたと論じた。つまり、中途採用より新卒採用に、企業は強い選好を示してきたのだ。しかし成果主義の普及により、「人材の能力に着目した「ヒト基準」から、仕事の内容や役割に着目した「仕事基準」への人材の評価基準の変更」が起これ、この変更から、中途採用の拡大が予想できると論じている。

本研究のようにプロ野球と成果主義採用企業を結びつけ、実際に分析を行っている論文は管見の限り見当たらない。しかし、上記のように成果主義とプロ野球を結びつけることや、成果主義の浸透により中途採用が拡大していることについて論じている論文は見られるため、プロ野球を分析することによって、成果主義採用企業に必要な人材を提言することの意義は大きいと考えられる。

4. 仮説

前節までで見たように、本研究では「成果主義の企業が業績を伸ばすためには、能力のある人材の中途採用を重視すべきか、新卒採用を重視すべきか」のリサーチクエストに答えることを目的としている。また、新卒採用を重視するということは、新卒で採用した若い人材を、企業内で活躍できる人材に育成していくということなので、「実力のある生え抜きのベテラン」の人材が多く活躍していると考えられる。そこで、以下の 2 つの仮説を立て、どちらの方が成果主義の企業が業績を伸ばすことに適しているのか検証する。

仮説 I 組織が業績を高めるためには実力のある生え抜きのベテランが必要である

仮説 II 組織が業績を高めるためには実力のある即戦力人材の中途採用が必要である

上記の 2 つの仮説はお互いに対立しており、仮説 I が実証されれば、「成果主義の企業が業績を伸ばすためには、新卒採用を重視すべき」という結論になり、仮説 II が実証されれば、「成果主義の企業が業績を伸ばすためには、中途採用を重視すべき」という結論になる。

これらの仮説を検証するために、成長している企業と衰退している企業の比較を行うのだが、ここで本研究ではプロ野球のデータを用いる。成長している企業は、プロ野球に置き換えると「前年度から順位を 3 つ以上上げたチーム（成長チーム）」、衰退している企業は、「前年度から順位を 3 つ以上下げたチーム（衰退チーム）」と考えられるので、本研究では 2 つの仮説を検証するためにこの 2 つのデータの比較を行う。以下、プロ野球に即した形で仮説の説明を行う。

仮説 I 組織が業績を高めるためには実力のある生え抜きのベテランが必要である

実力のある生え抜きのベテランが必要ということは、「その企業の在籍年数が長く、実力のある人材が多く活躍する必要がある」と考えられる。これをプロ野球では、「チームの在籍年数が長く、当年度年俵が高い選手が多く活躍している」と置き換えられる。つまり、順位を 3 つ以上上げているチームは、順位を 3 つ以上下げているチームに比べて「チームの在籍年数が長く、当年度年俵が高い選手が多く活躍している」という結果が出れば、仮説 I は実証される。

仮説 II 組織が業績を高めるためには実力のある即戦力人材の中途採用が必要である

実力のある即戦力人材の中途採用が必要ということは、「その企業の在籍年数が短く、実力のある人材が多く活躍する必要がある」と考えられる。これをプロ野球では「チームの在籍年数が短く、当年度年俵が高い選手が多く活躍している」と置き換えられる。つまり、

順位を3つ以上上げているチームは、順位を3つ以上下げているチームに比べて「チームの在籍年数が短く、当年度年俵が高い選手が多く活躍している」という結果が出れば、仮説Ⅱは実証される。

5. 調査対象

本研究では、問題意識の項においてすでに述べた通り、プロ野球チームを調査対象とする。具体的に、2008年から2013年のプロ野球チーム（セパ両リーグ）において、前年度から順位を3つ以上上げたチーム（成長チーム）と順位を3つ以上下げたチーム（衰退チーム）を調査対象とする。また、プロ野球1チームには60～70人の選手が所属しているが、その中でもチームの成績を上げることに貢献している選手、つまりそのチームの中心選手のみデータを調査対象とする。そこで、開幕戦にはチームの中心選手をスターティングメンバーとして起用すると考え、その年の開幕戦のスターティングメンバーの選手を調査対象として抽出する。

また、本研究では企業の人材分析における尺度として、その企業における在籍年数と、その人材の実力を表す重要な指標の1つである給料の2つで考える。それに対応する要素をそのチームにおける在籍年数、プロ野球チームにおける調査年度の年俵の2つに定める。そのため、上で述べた開幕戦のスターティングメンバー各選手の、そのチームにおける在籍年数と調査年度の年俵の2つを調査する。

以上のことをまとめると、以下のようになる。

- ・調査対象年度…2008年から2013年
- ・調査対象チーム…前年度から順位を3つ以上上げたチーム（成長チーム）
前年度から順位を3つ以上下げたチーム（衰退チーム）
- ・調査対象選手…調査対象チームの、開幕戦スターティングメンバー
- ・調査対象要素…調査対象選手の、そのチームにおける在籍年数と調査年度の年俵

6. 調査方法

インターネット上のプロ野球情報公開サイトにおいて、上記の調査対象の2要素のデータを収集した。インターネットという形態上、収集時期や収集回数においては制約が無く必要に応じて適宜データ収集を行った。その結果、成長チームの数は6チーム（1チームの重複を含む）、データ数は58名であった。一方、衰退チーム数は7チーム（1チームの重複を含む）、データ数は69名であった。重複については、例えば楽天が2013年と2009年に

成長チームに属していたが、同一チームであっても異なる年代であれば異なるデータとして処理を行った。よって、収集データ全てを分析対象とした。

7. 実証分析

仮説 I 業績を高めるためには実力のある生え抜きのベテランが必要

成長チーム群と衰退チーム群において Mann-Whitney の U 検定を行った。U 検定とはノンパラメトリック検定のひとつで、独立した 2 群の中央値の差が統計的に有意であるかを検定するものである。本分析における帰無仮説として各群における中央値に差がないと仮定し、対立仮説として各群の中央値が異なると仮定した。

Mann-Whitney の U 検定を用いるに当たり、対象チームに所属する各選手を得点化し、所属する選手の平均得点をそのチームの得点とした。在籍年数は、2 年以下、3 年～5 年、6 年～8 年、9 年～11 年、12 年以上の 5 段階に分け、それぞれ得点を 1 点、2 点、3 点、4 点、5 点とした。また当年度年俸は、5000 万円未満、5000 万円以上 1 億円未満、1 億円以上 1 億 5000 万円未満、1 億円 5000 万円以上 2 億円未満、2 億円以上の 5 段階に分け、それぞれ得点を 1 点、2 点、3 点、4 点、5 点とした。

まず、業績を高めるには「実力のある生え抜きのベテラン」、すなわち、在籍年数が長く当年度年俸が高い選手が必要という仮説を検証するため、

$$\text{在籍年数} + \text{当年度年俸} + (\text{在籍年数} \times \text{当年度年俸})$$

という式に基づいて各選手の得点化を行った。成長チームと衰退チームそれぞれの得点を用いて検定統計量を求め、その値が有意水準より小さくなった時、帰無仮説を棄却し、対立仮説を採択する。

U 検定を行うに先立って、まずは Siegel-Tukey 検定を行った。Kasuya (2001) は、U 検定の前に Siegel-Tukey 検定を行い散布度の等質性を確認した上で U 検定を用いることを提唱している。これは U 検定が各群の母集団の散布度の等質性を前提としているためである (富原,2005)。今回の Siegel-Tukey 検定における帰無仮説は 2 つの母集団分布は同じと仮定し、対立仮説として 2 つの母集団分布は異なると仮定した。表 1 に示すように、全チームの得点を、最小値→最大値→2 番目に大きい値→2 番目に小さい値→3 番目に小さい値という順に順位化し、各群に属するチームのそれぞれの順位和に有意な差があるかどうかの検定を行った。検定の結果、帰無仮説は棄却されず、両群の順位和に有意な差はなく、分散度の等質性が認められた。

各母集団の分散度の等質性が示されたので、続いて両群の得点に有意差があるかどうかを Mann-Whitney の U 検定を用いて検証した。

表 1 各チームの得点と順位化データ

各チームの得点化データ							
成長チーム群(n=6)		7.60	7.80	10.56	10.90	11.30	15.30
衰退チーム群(n=7)	11.10	12.30	12.90	13.44	13.70	14.50	15.50

各チームの順位化データ								順位和	有意差検定
成長チーム群(n=6)		1	4	5	8	12	3	33	NS
衰退チーム群(n=7)	9	※ ¹	11	10	7	6	2	45	

NS：有意差なし

表 2 各チームの得点データと U 値

各チームの得点化データと U 値								U 値
成長チーム群(n=6)		7.60(7)	7.80(7)	10.56(7)	10.90(7)	11.30(6)	15.30(1)	35
衰退チーム群(n=7)	11.10(2)	12.3(1)	12.90(1)	13.44(1)	13.70(1)	14.50(1)	15.50(0)	7

表 2 に各チームの得点データと U 値を示す。成長チーム群の各個体値に対して大きい値の衰退チーム群の個体数をカッコ内に示す。同様に衰退チーム群の各個体値に対して大きい値の成長チーム群の個体数をカッコ内に示す。カッコ内の値の合計値を各群の U 値とし、各群の U 値の小さい方の値を検討した。

平均値²を求めると、

$$\frac{6 \times 7}{2} = 21$$

次に分散³を求めると、

$$\frac{(6 \times 7) \times (6 + 7 + 1)}{12} = 49$$

これらと U 値をもとに得られる Z 値は、

$$\frac{(7 - 21)}{\sqrt{49}} = -2$$

この Z 値より標準正規分布表から p 値を求めると $p=0.0455003$ となり、 $p < 0.05$ であるので帰無仮説は棄却され、対立仮説が 5% 有意で採択された。

しかしながら、成長チーム群の得点は衰退チーム群の得点よりも小さいことから、本分析では、成長チーム群は衰退チーム群に比べて、在籍年数が長く当年度年俸が高い選手が有意に少ないという結果が示された。したがって、業績を高めるためには「実力のある生え抜きのベテランが必要」という仮説は立証されなかった。

仮説Ⅱ 業績を高めるためには実力のある即戦力人材の中途採用が必要

続いて、仮説Ⅱの検証を行った。仮説Ⅰ同様、Mann-WhitneyのU検定を行い、本分析における帰無仮説として各群における中央値に差がないと仮定し、対立仮説として各群の中央値が異なると仮定した。業績を上げるためには「実力のある即戦力人材」、すなわち、在籍年数が短く本年度年俸が高い選手が必要であるという仮説を検証するにあたり、在籍年数の得点基準を仮説Ⅰのものと逆にし、在籍年数が短いほど得点が高くなるように変更した。在籍年数に変更を加えたものを反転在籍年数とした上で、

$$\text{反転在籍年数} + \text{当年度年俸} + (\text{反転在籍年数} \times \text{当年度年俸})$$

という式に基づいて各選手の得点化を行い、所属選手の平均得点を各チームの得点とした。

本分析もU検定を行うに先立って、まずはSiegel-Tukey検定を行い各群の母集団の分散度に有意差がないかどうかの検証を行った。なお、同値のものは同順位とした。仮説Ⅰと同様に、帰無仮説は2つの母集団分布は同じと仮定し、対立仮説として2つの母集団分布は異なると仮定した。検定の結果、帰無仮説は棄却されず、両群の順位和に有意な差はなく分散度の等質性が認められた(表3)。

表3 各チームの得点と順位化データ

各チームの得点化データ							
成長チーム群(n=6)		12.60	14.11	14.30	14.40	15.50	19.56
衰退チーム群(n=7)	10.00	12.30	12.30	12.90	13.10	14.10	15.30

各チームの順位化データ								順位和	有意差検定
成長チーム群(n=6)		8	11	10	7	3	2	41	NS
衰退チーム群(n=7)	1	4	4	9	12	※ ⁴	6	36	

NS：有意差なし

各母集団の分散度の等質性が示されたので、続いて両群の得点に有意差があるかどうかをMann-WhitneyのU検定を用いて検証した(表4)。

表4 各チームの得点データとU値

各チームの得点化データとU値									U値
成長チーム群(n=6)		12.60(4)	14.11(1)	14.30(1)	14.40(1)	15.50(0)	19.56(0)		7
衰退チーム群(n=7)	10.00(6)	12.30(6)	12.30(6)	12.90(5)	13.10(5)	14.10(5)	15.30(2)		35

各群のU値のうち小さい方の値を検討した。

平均値⁵を求めると、

$$\frac{6 \times 7}{2} = 21$$

次に分散⁶を求めると、

$$\frac{(6 \times 7) \times (6 + 7 + 1)}{12} = 49$$

これらと U 値をもとに得られる Z 値は、

$$\frac{(7 - 21)}{\sqrt{49}} = -2$$

この Z 値より標準正規分布表から p 値を求めると $p=0.0455003$ となり、 $p < 0.05$ であるので帰無仮説は棄却され、対立仮説が 5%有意で採択された。

成長チーム群の得点は衰退チーム群の得点よりも大きいことから、本分析では、成長チーム群は衰退チーム群に比べて、在籍年数が短く当年度年俸が高い選手が有意に多いという結果が示された。したがって、業績を高めるためには「実力のある即戦力人材の中途採用が必要」という仮説は支持された。

8. 実践的インプリケーションと考察

2つの対立した仮説を検証した結果、プロ野球の成長チームは衰退チームに比べて、実力のある生え抜きのベテラン選手の数に有意に多いとは示されなかったのに対して、実力のある即戦力選手の数に有意に多いと示された。このように、新卒採用を重視した仮説 I が支持されず、中途採用を重視した仮説 II が支持されたことから、成果主義の企業についても、業績を高めるためには、新卒採用を重視するよりも、能力のある人材の中途採用を重視するほうが適切である可能性が示唆される。

本研究において、同じレベルのベテラン人材であっても、在籍年数のより短い人材のほうが業績の向上に貢献しうるとの分析結果を得たことから、外部から新たに入ってきた人材の新鮮さが組織内の人々に大きな影響を与え、他の組織メンバーの能力向上や、組織全体の業績の向上につながりうるということが推察される。「実力のある生え抜きのベテラン」も「実力のある即戦力人材」も、高い能力や経験などを活かして周囲に好影響を与えることができる。しかし成果主義の企業が業績を高めるためには、長きにわたってその組織に所属している人材が与える影響よりも、組織の人員構成に新たな風が吹き込まれることにより生まれる影響の方が大きいのではないだろうか。

9. 本研究の課題と将来研究の方向性

本研究においては、成果主義を導入している企業が業績を高めるためにはいかなる人材獲得の方法が望ましいのかについての理解を深めるため、プロ野球のデータを用いて、在籍年数と当年度年俸の2つの要素を用いて仮説を導出・検証し、提言を行った。ただし、本研究での最大の課題は、分析時の要素の選択である。成果主義企業の分析を主眼としつつも、プロ野球データの分析を手段として考えている以上、両者における要素の親和性や妥当性を考慮しなければならないが、本研究において両方を満足する最適な調査対象要素を見つけ出すことができたとはいえないであろう。

私達は本研究において年俸が能力を反映していると考え、2つの要素の中で当年度年俸を成果主義企業との親和性が高い能力の要素として用いたが、その妥当性には疑問が残る。何故なら、年俸が表すのはあくまで各球団の選手の能力に対する主観的な評価であるからだ。例えば、能力が不変でも球団を移籍するだけで年俸が上昇することや、その逆のケースが起こる可能性がある。つまり、要素に主観的な評価が影響を与える場合には、妥当性に欠けてしまうということになる。この課題を解決するため、新しい調査対象要素を追加し、能力を複数の要素で表すことで妥当性を満たそうとする方法も考えられる。例えば、打率やOPSや入団時のキャリア等の要素を用いて能力を表す方法である。しかし、そうすると主観的な評価が介入しない分、妥当性は上がるが、プロ野球独特の複数の要素を用いることにより、プロ野球と成果主義企業との親和性は低下してしまうことになる。以上の考察から、親和性と妥当性はトレードオフの関係にあることが示唆されるが、今回の分析の際には、リサーチクエスションの関係上、最終的に親和性を重視した。

また今回、前節の実践的インプリケーションと考察において、人材の新鮮さと、能力のある人材が周囲に与える影響の大小との間に関連があることが推察された。その為将来研究の方向性としては、今回の研究結果から中途採用に対象を絞り、中途採用された能力のある人材が実際に周囲に好影響を及ぼすか、また組織内の人の能力の高低によって及ぼす影響の大きさに差が生じるかといった研究を今後の追加研究としたい。

【脚注】

- 1 サンプル総数が奇数のため中央値を除外した。
- 2 分子の 2 は定数。
- 3 分子の 2 および分母の 12 は定数。
- 4 サンプル総数が奇数のため中央値を除外した。
- 5 分子の 2 は定数。
- 6 分子の 2 および分母の 12 は定数。

【参考文献】

厚生労働省 「就労条件総合調査」

幸田浩文 2010 「わが国企業の賃金・人事処遇制度にみる成果主義の進路（管理者教育研究グループ）」

服部良太・前田栄治 2000 「日本の雇用システムについて」

堆圭介 2007 「人材ポートフォリオの開発」

大梶俊夫 「年俸制と日本的雇用慣行の変容」

藤野哲也 2012 「「グローバル人材」の育成と大学教育 - 日本の企業システムとの関連から - 」

白石弘幸 2010 「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」

都留康・守島基博・奥西好夫 1999 「日本企業の人事制度 - インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に - 」

太田聡一・安田宏樹 2010 「内部労働市場と新規学卒者採用 - 中途採用者との比較から - 」

岩永雅也 1984 「新規学卒労働市場の構造に関する実証的研究」

季永俊 2002 「労働市場の二極化と長期雇用システム」

高瀬進 2001 「組織のライフサイクルに関する実証的研究」

福田秀人 2004 「成果主義及びコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察」

永野仁 2007 「企業の人材採用の変化」

Kasuya E. 2001 Mann-Whitney U test when variances are unequal. *Animal Behaviour*, 61, 1247-1249.

富原一哉 2005 「日本の心理学研究論文における Mann-Whitney の U 検定の誤用とその対策」

「こちらプロ野球人事部」 <<http://home.a07.itscom.net/kazoo/pro/pro.htm>>(2015/01/04 アクセス)

「マネスポ」 <<http://www.monespo.com/>> (2014/12/29 アクセス)

選手データ表

UP	名前	当年度年俵	在籍年数	
2008西武	片岡	5700	4	
	栗山	3300	7	
	中島	11000	8	
	ブラゼル	10000	1	
	GG佐藤	3700	5	
	中村	2800	7	
	ポカチカ	5000	1	
	細川	6000	7	
	松坂	650	4	
	涌井	8500	4	
	2008オリックス	坂口	1500	6
		迎	1200	9
		ラロッカ	14000	2
ローズ		23500	10	
カブレラ		25000	1	
濱中		7000	1	
後藤		4500	8	
大引		2800	2	
日高		6300	13	
2009楽天		リック	12000	4
	小坂	3000	1	
	鉄平	5200	4	
	セギノール	5000	2	
	中村紀	15000	1	
	山崎武	18000	7	
	磯部	4200	13	
	藤井	4400	11	
	渡辺直	3900	3	
	岩隈	30000	10	
2009ソフトバンク	本多	5600	4	
	川崎	15000	8	
	松田	4500	6	
	松中	50000	15	
	小久保	30000	5	
	アギーラ	5000	1	
	柴原	12000	13	
	中西	11000	5	
	高谷	1800	3	
	和田	23000	7	
	2013阪神	西岡	20000	1
		大和	2400	7
鳥谷		28000	10	
新井良		2800	3	
福留		15000	1	
マートン		30000	4	
コンラッド		6800	1	
藤井彰		4200	3	
メッセンジャー		15000	4	
2013楽天		聖澤	9800	6
	藤田	4300	2	
	柘田	1900	8	
	ジョーンズ	35000	1	
	銀次	2200	8	
	マギー	10000	1	
	松井	13000	3	
	嶋	6000	7	
	牧田	3800	3	
則本	1200	1		

DOWN	名前	当年度年俸	在籍年数
2008ソフトバンク	川崎	15000	9
	本多	4000	3
	多村	12000	2
	松中	50000	14
	柴原	13000	12
	松田	2800	5
	レストビッチ	6000	1
	井手	1350	7
	山崎	1900	8
	杉内	19000	7
	2009オリックス	ラロッカ	2700
坂口		3800	7
カブレラ		30000	2
ローズ		35000	11
フェルナンデス		10000	1
濱中		6300	2
後藤		6300	8
塩崎		4900	13
日高		8800	12
小松		5700	3
2010楽天		聖澤	1600
	渡辺直	5700	4
	鉄平	12000	5
	山崎武	25000	8
	フィリップス	5000	1
	リンデン	6800	2
	中村紀	15000	2
	高須	7100	13
	藤井	4000	12
	岩隈	30000	11
	2010日ハム	田中賢介	19000
二岡智宏		8000	2
稲葉篤紀		25000	6
高橋信二		12000	13
糸井嘉男		6000	7
小田野栄一		8600	8
中田翔		1200	3
鶴岡慎也		4500	7
金子誠		13500	16
ダルビッシュ		33000	6
2011ロッテ		岡田	1000
	荻野貴	2500	2
	井口	18000	3
	大松	7800	7
	今江	14700	10
	サブロー	13000	17
	福浦	10000	18
	里崎	14500	13
	成瀬	13000	8
	金泰均	15000	2
	2013日ハム	陽	9200
西川		1000	3
小谷野		10500	11
中田		8500	6
稲葉		20000	9
アブレイユ		2000	1
大引		5400	7
大谷		1500	1
鶴岡		7600	11
武田勝		20000	8
2013ヤクルト		田中浩	12500
	上田	1300	7
	ミレッジ	6000	2
	畠山	8500	13
	松井淳	1200	4
	宮本	16500	19
	森岡	3000	5
	中村	2400	5
館山	19000	11	
