

わが国企業の賃金・人事処遇制度にみる 成果主義の進路

Destinations of Competitiveness between Seniority System and Performance Management System: Pay for Performance in Personnel Treatment System of Japanese Companies

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

要旨

いわゆる成果主義が、アメリカから業績管理制度 (performance-based pay system) として輸入され、わが国企業において導入されるようになったのは 1990 年代後半のことであった。当時の成果主義は、具体的には賃金・人事処遇において、短期的な成果に基づく対応、ならびに設定された目標に到達しない場合、賃下げ・格下げ、解雇といった厳しい対応を取ることであった。やがて成果主義賃金には、評価基準の不明確性など、制度運用の点からうまく機能していないといった批判が加えられるようになった。成果主義は発展途上であり、その施策の問題点が克服されれば、持続的に成長・発展する可能性がある。しかし、それが困難な場合には、長期的雇用を前提に、業務のプロセスと成果を評価する成果主義的賃金・人事処遇制度に進むべき方向性が見い出せる。

キーワード (Keywords) : 年功主義 (Seniority System)、成果主義 (Performance-Based Pay System)、業績管理制度 (Performance Management System)、成果主義賃金 (Pay for Performance)、目標管理 (Management By Objectives)、人事処遇制度 (Personnel Treatment System)、賃金制度 (Wage Payment System)、コンピテンシー (Competency)

Abstract

In the second half of the 1990s, the so-called performance management system was introduced into Japan as performance-based pay system from America. Performance management system in those days meant the severe treatments like as wage reduction, demotion, and fire. It was not long before pay for performance was criticized by reason of the vagueness of the evaluation standards and the dysfunctions of the systems. Performance management system including pay for performance is on the way of improvements. If these problems are overcome, performance management

system will be introduced continuously. When these could not be overcome, however we can find a course of Japanese-style performance management system assessing the process and performance of work on the premise of the long-term employment.

1. はじめに

わが国の賃金・人事処遇制度は、アメリカからの影響を受けつつも、いくつかの概念を混ぜ合わせ、その割合を調整することで、わが国独自のものを作り上げてきた。その概念とは、①年齢・学歴・勤続年数などといった個人の属性（属人的要素）を重視する年功主義（属人主義）、②成果で計ることができる顕在能力だけでなく、成果の達成の可能性を含む潜在能力をも評価する能力主義、③結果（顕在能力）だけで賃金ならびに人事処遇を行おうとする成果主義である。

本稿では、まず戦後60年に及ぶわが国の賃金制度の史的展開を概観し、賃金・人事処遇制度の基盤を成してきた①の年功主義と③の成果主義といった対立する概念を中心に、今後の賃金・人事処遇制度の行方を探ることにしたい。

2. 年功主義と成果主義の相克

第二次大戦後（昭和26年）の激しい労働運動の中で、生活保障の色彩の濃い、生計費に基づく年功賃金体系、いわゆる「電産型賃金体系」が、労働組合から要求された。これが政府・企業に承認され、その後およそ10年間にわたってわが国の多くの産業・企業で採用されていった。これに対して経営側は、この電産型賃金体系への対抗策と賃金合理化を目的に、「職務給」の全面導入を目指し、段階的に導入していこうとする。

だが、昭和20年代後半、職務給熱は下火になる。それは、初期に導入された職務給が、わが国の土壤に馴染まなかったからに他ならない。そうした従来の職務給に対する反省とともに、年功給との組み合わせ、能力給との併存といった修正が加えられた。その結果、合理的な賃金制度の要望と賃上げ闘争での莫大なエネルギーを、労使双方とも費やすことを回避するために、年々労働者の賃金を半自動的に上昇させる制度の必要が生じ、定昇制度の確立によって賃金体系の合理化を図っていくことになった。

昭和30年代の不況下では、ベースアップを排除することを念頭においた昇給制度が注目されるようになり、職務給は混迷期に入ったかにみえた。その一方で、年功的に修正された職務給が大企業に導入され、わが国の土壤に適した職務給や能率給の導入が経営側から提言された。しかし、職務給は理想ではあるものの、低賃金のわが国では時期尚早であるという考え方が一般的であった。

やがて高度経済成長期の昭和30年代中頃になると、経営側は経営近代化を目的に賃金体系を改正し、年功賃金から脱却して再び職務給化へ進路をとることになる。だが、その方向は職務給の急速な導入が職場の混乱を引き起こし、従業員の

反発を招きかねないため、徐々に職務給化していこうとする漸進的職務給化であった。職務給化に対する労働組合の対応も賛否両論があり、食い違いがみられた。

昭和40年代に突入すると、職務給だけでなく「職能給」、「仕事給」といった賃金形態が台頭してくる。不況を反影してか、役職ポスト不足対策として職能資格制度が普及し、その受け皿として職能給が採用されていった(幸田, pp. 11-26)。

昭和48(1973)年のオイル・ショック以降の経済的影響は、賃金体系にも反映し、昭和50年代の企業は、低成長下における新しい賃金制度を模索している状態であった。わが国の賃金体系は、50年代以後、生活給+能力給、年齢給+職能給、本人給+職能給、属人給+職能給、あるいは属人給+仕事給の二本立て基本給の方向に定着した。これは日本型賃金体系の再編成が行なわれたことを示している。50年代は、各企業とも潜在的過剰労働力がかかえた上に、従業員の中高年化・高学歴化の重圧に苦悩していた。しかし、それにもかかわらず、労使双方とも、当時は終身雇用制を強く支持していた¹⁾。また、大手電機メーカーを中心に仕事別賃金(仕事給)といった名称での「職種別熟練度別賃金」が導入され話題となった。

いわゆるバブル経済期が崩壊し、長引く経済不況はデフレスパイラルを引き起こし、大幅な企業業績の低下は、とくに人事・労務管理面に多大の影響を及ぼした。企業は有効な賃金・人事処遇施策を打ち出せず、雇用調整やリストラの名の下に大量の人員を削減した。企業業績の低下が賃金原資を直撃したからである。昭和50年代後半から60年代初頭にかけて、日本企業の躍進の源泉として諸外国から称賛された、日本的経営・雇用慣行の基盤・台座である終身雇用・年功序列制や組織文化・風土に対する評価は失墜してしまった。

このようにわが国の賃金体系の変遷をみると、そこにはつねに年功給と職務給の相克があった。経営側は、年功給に対抗する目的で職務給を導入させようと幾度となくその普及を試みるが、果たせなかった。そして、年功給と職務給の妥協の産物とも言える、顕在能力だけでなく潜在能力をも評価する能力主義に基づく職能給を生み出した。

3. 成果主義時代の到来

成果主義という言葉が初めて登場したのは、日本経済新聞のデータベースによれば、まさにバブル崩壊直後の1992年のことであった²⁾。それが広く注目を集めるようになったのは、1993年の富士通における成果主義人事処遇制度の導入であったと言われている(労働政策研究・研修機構, 2004, p. 26)。それに拍車をかけたのが、当時の日経連が1995年に「新時代の日本的経営」と題して発表した提言で、職務・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステム、つまり成果主義賃金への転換を促すものであった(立道他, 2006, p. 69)。

わが国企業における賃金・人事処遇制度の成果主義化は、人件費抑制策として年俸制が目標管理とセットになって導入されるようになってきたが、まだ本格化しておらず、1990年代前半に一部企業での採用にとどまっていた。

いわゆる成果主義が、アメリカから業績管理制度(performance-based pay

system)として輸入され、わが国企業に導入されたのは平成不況の真っ只中の1990年代後半のことであった(菊野, 2005, p.17)。この当時は、本格的な事業の改革や再編を目的とするリエンジニアリング(reengineering)とか、事業組織の再編を目的とするリストラクチャリング(restructuring)が喧伝・実行されている時期であった。つまり厳しい経営環境の変化に対応した新しい賃金・人事処遇制度への転換が求められている中で、アメリカからの業績に基づいた賃金システムすなわち成果主義に飛びついたというのが実情であった。

当時の成果主義は、具体的には賃金・人事処遇において、①短期的な成果に基づく対応、ならびに②設定された目標に到達しない場合、賃下げ・格下げ、解雇といった厳しい対応を取ることであった。賃金制度では年功給に替わって成果給、さらに管理職を中心として年俸制が取り入れられるようになった。また評価制度では短期の業績や役割達成度を重視する目標管理制度や、優秀な従業員の行動を分析し、その行動特性を抽出し、これを評価基準として活用しようとするコンピテンシー(competency)が登場したのもこの時期であった。

しかし、こうした賃金・人事処遇制度の成果主義化に取り組んだのは大企業を中心とした一部の企業であり、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するのは新しい世紀に入る2000年前後のことであった。2000年から2005年にかけての時期は、山本伸也の言葉を借りれば、「経営トップの成果主義導入という号令の下、人事制度、特に賃金制度改革」が実施され、「ビジネス現場では、来るべき成長の時代に備えて、新たなビジネスインフラストラクチャを準備した時代」であったといえる(山本, 2006, p.62)。

こうして企業に浸透していった成果主義人事制度は、その導入背景や考え方から次の3つに類型化できる(同上, p.63)。

- ①業績不振のための業績向上を目的して短期戦略に基づいて緊急避難的に導入する危機管理型(Crisis Management)の成果主義。
- ②他社が導入しているからとか、導入しないと遅れをとるからといった明確な目的や方法論がないままに導入する概念不明瞭型(Non Clear Concept)の成果主義。
- ③人事戦略を経営戦略と連動させ戦略的視野を短期だけでなく中長期まで広げ、しっかりとした目的や方法論に基づいて成果主義的人事施策を導入する戦略的業績改善型(Strategic Performance Improvement)の成果主義。

1990年代後半には、とくに人件費削減を目的とした①や、付和雷同して導入に踏み切った②のような企業が多く、③のような企業はほとんどみられなかった。結果として、賃金・人事処遇制度導入の進展がみられる中で、2000年頃にははやくも成果主義の問題点が指摘されるようになる。社会経済性生産性本部『2001年版/日本の成果主義に関する報告書』によれば、①短期成果の追求、②連帯感の喪失、③部下などの後継者育成の軽視、④チャレンジ精神の喪失、⑤努力やプロセスに対する評価への不満、といった問題点が挙げられている。すなわち、人件費削減を主目的にスタートした成果主義は、従業員を格差賃金で動機づけようとしたが、目先の成果の性急な向上に駆り立てるあまり、彼らをして刹那主義に走

らせ、各自の連帯感やコミュニケーションを悪化させ、インセンティブどころかかえって士気を低下させてしまったのである。また経営側が考えているほど浸透せず、成果主義に対する不安感、反発心から、なかなか定着化に時間を要した。

それは、当時の成果主義に、能力を発揮できるまでの努力やプロセスを評価する点が欠けていたからに他ならない。換言すれば、人事管理の後工程である賃金・人事処遇の面のみに関心が向いてしまい、前工程である人材育成・能力管理、加えて動機づけ・士気向上の面が抜け落ちていたからである。そして、こうした問題点は、かなり成果主義が浸透してきた2004年においてもそれほど改善されていなかった。

4. 成果主義化の内容

企業は、従来の年功主義的賃金・人事処遇制度が抱えていた、①ぬるま湯的な体質に対しては、ショック療法による意識改革、②自己啓発・能力開発の停滞に対しては、能力発揮を促す刺激策によるインセンティブ効果、③人件費の固定費化に対しては、人件費の流動費化によるコスト圧縮・削減を期待して、成果主義を導入した（日本能力協会、2006、p. 16）。こうして、従来の終身雇用制や年功序列（賃金・昇進）制といった長期雇用を前提とした年功主義的人事処遇制度から短期雇用を前提とした成果主義的人事処遇制度へと移っていった。

賃金・人事処遇制度の成果主義化の最大の目的（狙い）は、財務体質の強化つまり総額人件費の圧縮にあった。そのためには賃金制度を成果主義に改定させる必要があった。各賃金項目においては、a. 基本給については、属人給（年齢・勤続・学歴給など）の割合の縮小・廃止の一方で、成果給・業績給・役割給・職務給などの導入、b. 諸手当については、基本給への繰り入れ、c. 定期昇給については、自動昇給や属人的要素による昇給の縮小・廃止の一方で、査定による昇給の拡大、d. 賞与については、一律部分の縮小と査定部分の拡大が図られた（図表1参照）。

具体的には、次のような施策が取られた（日本能率協会、pp. 46 - 47）。

- ①基本給を従来の職能資格制度を基盤とした職能給に役割給や職務給を加える。
- ②基本給を従来のままに、賞与により個別・部門別に業績格差をつける。
- ③基本給を職務の相対的価値に基づく職務給あるいは範囲職務給に一本化する。
- ④基本給を年俸制とし、基本年俸と広い変動幅をもった業績年俸に区分する。

この中でもとくに賃金制度の成果主義化の象徴ともいえるのが④の年俸制の導入であろう。年俸制は、人事評価として目標管理を取り入れ、期待された目標・成果が達成できない場合には、賃金が下がるものである。総額賃金を圧縮する手法としての年俸制は、90年代後半に、賃金の高い管理職層を対象に急激に普及していった（社会経済生産性本部、2006、p. 8）。

成果主義的賃金の導入により、賃金格差はなお一層拡大した。2004年の内閣府「企業行動に関するアンケート調査」によれば、世代内の賃金格差が、成果主義的賃金の割合が50%以上と50%未満の企業とでは明らかに前者の方が広がっているという。また、平成11(1999)年度と平成16(2004)年度を比較すると、格

差はより一層広がっているという指摘もある一方で、平成 12 (2000) 年以降に成果主義を導入した企業では、格差は少ないという報告もある (立道他, 2006, p. 69)。

総じて、成果主義を導入した企業では、賃金の抑制効果がみられたといえよう。

図表 1 成果主義人事・賃金の内容

賃金制度の項目	制度改革の種類	
基本給	職能給	習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格・昇給の拡大、資格別定額化
	年齢給	年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小
	総合決定給	昇給の格差拡大
	職務給	職務給・職責給・役割給の導入
	業績給	業績給・成果給の導入
諸手当	家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ	
賞与	一律部分縮小・査定部分の拡大、 査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入	
人事評価	人事評価制度の整備、目標管理の導入 コンピテンシー (行動評価) の利用	
職能資格制度	卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、 滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化	
定期昇給	自動的昇給の縮小・廃止、査定昇給の拡大、 定昇廃止・マイナス定昇の導入	
賃金表	シングル・レート化、 単純号俸表から段階号俸表・複数賃率表に切り替え	
その他	年俸制の導入	

(出所) 社会経済生産性本部, 2000, p. 5.

だが、成果主義導入の目的の 1 つであった、目標を明確にし、従業員のモチベーションを促すという点では、その効果はあまりみられていないようである。それは、人事評価に対する信頼性・納得性・公平性・公正性が十分に確保されていないことからきている (井川他, 2004)。

人事評価に際しては、短期間での成果といった顕在能力を査定し、賃金や昇進によりインセンティブに反映させることで、モラルの向上を図った。しかし、部門間評価の調整の難しさや不十分な評価者訓練といった評価者側の問題や、評価結果への不満によるモラルの低下といった被評価者側の問題により、職場の雰囲気が悪化した (就労条件総合調査, 2001)。これに対しては、すでに述べたように 2008 年度、2009 年度版の『労働経済白書』では、成果主義は成功していないとして、評価基準の明確化など制度運用の見直しが求められている。さらに、

今後の人事処遇制度の潮流として、職務遂行能力や職責・役割を重視することや組織・チームへの発展の貢献、より長期的な企業への貢献の評価などが挙げられている。

守島基博教授(一橋大学)は、「成果主義は企業を活性化するか」との問いに、「成果主義とは、企業経営の一部の人材マネジメントの、さらにそのほんの一部の賃金評価制度の変更である。この程度の拡がりしかない企業変革を導入することで、従業員が活性化され、業績が上がると考えるような経営者はいない」と喝破する(守島, 2004年, p. 34)。だが、「成果主義が変える対象は、働く人にとっても最も重要な賃金や昇進などの企業内報酬分配の方式であり、それを変えることは、人々の幸せに直接影響がある」と、単純に成果主義が企業業績向上に結びつくという短絡的思考に苦言を呈しつつも、従業員のモチベーションやモラル、満足感への影響の重要性を強調する。

厚生労働省「平成16年度就労条件総合調査」(2004年)をみても、多くの大企業をはじめ中小企業においても、何らかの形で成果主義が導入されていることがわかる。しかし、成果主義が当初期待したような成果を上げておらず、評価に対する不満や不信感や士気の低下やメンタルヘルスの不全などが問題化しているという。その原因は評価制度の整備の遅れにあり、うまくいっていると答えている企業は15.9%にすぎず、4社中3社(76.6%)で評価制度の一部手直しや改善の必要性が挙げられている。部門やチーム間での個人の評価が難しいことや、評価者の訓練が不十分であるなど、評価基準や評価者側の問題点が指摘されている。

経済環境に目を転じれば、成果主義が導入される契機となった経済不況も沈静化し、一転して、2002年をはじめから続いた景気回復は、ついに2006年11月には「いざなぎ景気」のそれを上回り、景気は2007年12月まで上昇し続けた。しかし、2008年9月15日、アメリカの大手証券会社リーマン・ブラザーズ(Lehman Brothers)の経営破綻に端を発したアメリカの金融恐慌は、株式市場・原油価格の下落、企業業績の悪化と、世界経済に甚大な損害を与え、わが国経済は今もなお立ち直れないでいる。

成果主義による賃金・人事処遇制度は、わが国企業にかなり浸透しているにもかかわらず、それに対する批判はますます強くなっているのが現状である。2008年の『労働経済白書』では、「賃金コストの抑制に傾斜した賃金制度の見直しについては、企業側の反省が求められる」、「賃金制度の見直しに傾きすぎた人事・労務制度の見直しは、労働者の働きがいを低下させてしまった」(労働経済白書, 2008, p. 201, 210)と、企業に対して成果主義的な賃金制度の運用に対して反省を促している。翌2009年『労働経済白書』では、企業においては成果主義の導入に対して反省がみられ、その結果その拡大に急ブレーキがかかっていると報じている。その背景には、人々の目指すべき社会の姿に対する意識が2000年代前半と後半とでは逆転している。つまり、自由競争社会よりも平等社会を目指すべきという国民の意識転換がみられるので、これからの賃金制度は2000年前半とは違った方向に向かう可能性があるというのである(労働経済白書, 2009, p. 206)。

5. 理論面ならびに実態面からの考察

そこで、今後の賃金・人事処遇制度の方向性を探るために、成果主義の本質について理論面からみてみよう。まず、いわゆるバブル崩壊後の「失われた十年」を経て、日本経済に明るい兆しが見え始めると、この成果主義に対する批判が出てきた。2004年以降のさまざまな成果主義に対する批判の口火を切ったのは、2004年に出版された高橋伸夫『虚妄の成果主義』と、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』³⁾の2冊であろう。

とくに高橋は、その著作において成果主義を批判し日本型年功制の復活を唱える(高橋, 2004, pp. 4-5)。そして社会心理学者デシ(E. L. Deci, 1975)の内発的動機づけ理論、アクセルロッド(A. Axelrod, 1984)のゲーム理論、さらに高橋自身の未来傾斜原理(高橋, 2000, pp. 5-10)を理論的根拠に据え、人は内発的動機づけでこそ動機づけられるのであって、賃金という外発的動機づけを行おうとする成果主義は、そのこと自体ですでに間違いであると断言する(高橋, 2005, pp. 69-70)。高橋は、成果主義を、①客観的に成果を測ろうとすること、あるいは②成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方と定義し、どちらか1つでもあてはまれば、そのシステムに起因した弊害が発生するとして、「多分、成果主義に切り替えて成功した会社は、どこにも存在しないだろう」とまで言い切っている(同上, p. 68)。

本来、仕事と満足は一体化したものであり、仕事それ自体が報酬であるため、金銭的報酬を仕事(職務遂行)と職務満足の間で媒介させようとしたことで、かえって結びつかない状態を引き起こしてしまう可能性が高いという。成果主義ではどうしても目先の損得に刹那的に行動してしまう。そうではなく、人は、(高橋のいう)「未来の重さ」といった未来が実現する確率(見通し)に期待し寄り掛かる行動つまり「未来傾斜原理」を取り、そうした見通しが立つ場所では、たとえ敵対する者同士でも(アクセルロッドのいう)協調行動が自然に発生する(高橋, 2000, p. 9)。高橋はそれを根拠に、仕事の成果が短期的にも直接的に金銭的報酬に連動しない日本型年功制を、各社の実情に合わせて運用すれば、うまく機能すると結論づける。

次に成果主義の内容について実態面からみてみよう。今後の賃金・人事処遇制度の方向性は、それらが雇用期間の長さが長期か短期か、そして成果主義か非成果主義か、のいずれを基盤にするか、といった視点で整理すると、その行方がみえてくる。それは、雇用期間の長短が雇用の保障だけでなく、人材育成・能力開発といった人事制度の前工程に関係してくるからである。これまでの成果主義に対する主な批判は、それが成果に対する評価を、賃金や配置といった処遇に結びつける後工程のみを重視してきたからである。といて、いまさら問題として指摘された長期雇用に基づく年功主義的賃金・人事処遇制度へ逆戻りすることはできない。したがって、短期雇用に基づく成果主義がうまく機能しない場合は、長期雇用による成果主義あるいは短期雇用による非成果主義のいずれかの道か、あるいは第3の道を進むしかない。

こうした観点から成果主義の現状と今後の方向性を各種調査からみてみることにしよう。

図表 2 各種賃金制度の導入率の推移

		1999年	2005年
職能給	管理職層	80.9	57.5
	一般職層	85.2	70.1
役割・職務給	管理職層	21.1	61.0
	一般職層	17.7	40.9
年俸制	管理職層	22.7	37.4
	一般職層	1.9	7.1

(出所) 社会経済生産性本部, 2006, p. 8 より作成した図表を正亀, 2008, p. 71 より転載。

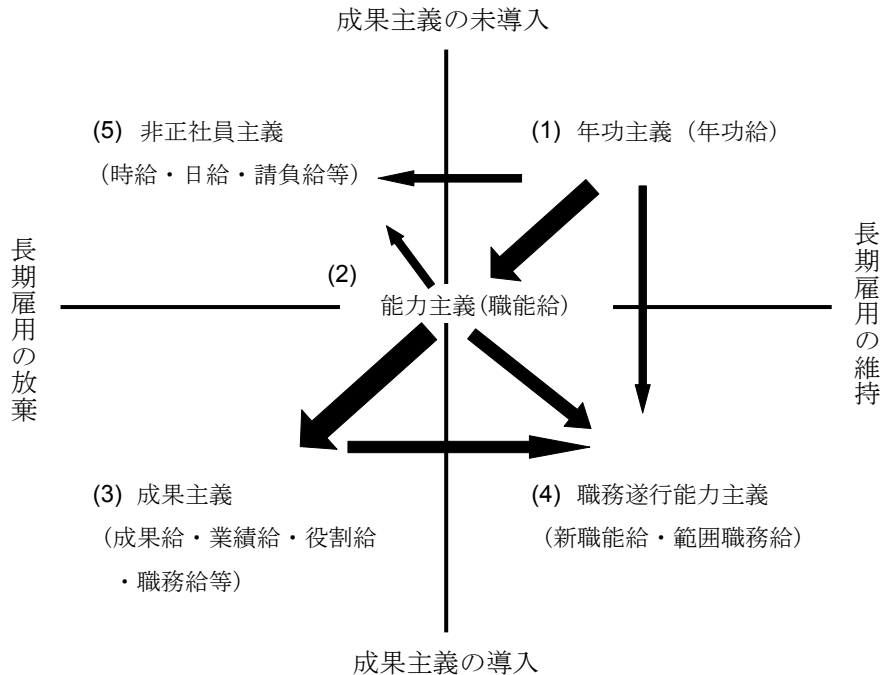
まず、社会経済生産性本部(2006)の調査から、1955年から2005年にかけて各種賃金制度の導入率の推移(図表2参照)をみると、たしかに両階層において成果主義化が進展していることが分かる。しかし、労働政策研究・研究機構の調査分析(2007)をみると、回答企業1,280社の約7割が長期雇用政策を維持しており、約6割で成果主義が導入されている(同上, p. 78)。このことは、多くの企業では、長期雇用と成果主義が両立していることを意味する。実際、その割合をみてみると、約3割が①長期雇用の維持と成果主義の未導入、約2割が②長期雇用の放棄と成果主義の導入、約4割が③長期雇用の維持と成果主義の導入、そして約1割が④長期雇用の放棄と成果主義の未導入の企業であった。経済のグローバル化による株主重視・支配型のガバナンスが強化され、一段と①から②への移行の増加を想定し、いったんはその方向にむかったが、ここへきて③という新たな方向に舵をきる企業が増えてきたのかもしれない(同上, p. 79)。

次頁の図表3は、わが国の賃金・人事処遇制度の推移をみたものである。(1) 年功主義に基づく賃金(年功給、学歴給、勤続給等)・人事処遇制度(終身雇用制、年功昇進制等)は、(2) 能力(顕在・潜在能力)主義に基づく賃金(職能給)・人事処遇制度(職能資格制度)を経て、(3) 成果主義に基づく賃金(成果給、業績給、職務給、役割給等)・人事処遇制度(目標管理、360度評価、コンピテンシー等)へと急速・性急に進路を取った。

しかし、人事制度の前工程—人材育成・能力開発・従業員モチベーション/モラル向上—への配慮や対策不足に対する不満感から、(4) 職務遂行能力主義へと方向転換する向きも出てきた。この職務遂行能力主義は、従来の職能給や職務給を、曖昧な評価基準と年功的運用に流れないことを前提に構築し直した、新職能給や範囲職務給を中核に据えるものである。

一方で、労働力構成を正社員主義から、政府・厚生労働省や財界が押し進めた労働力の流動化(非正規雇用化)つまり派遣労働者、パート・アルバイト等の非正社員の重視((5) 非正社員主義)も進展している。

図表3 わが国の賃金・人事処遇制度の推移



(出所) 筆者作成.

それでは、(4) 職務遂行能力主義を導入する企業では、どのような人事管理・施策を取ろうとしているのだろうか。例えば、賃金制度においては、短期成果重視型から a. 職能重視型、b. 職務重視型、c. 職責・役割重視型にウエイトを置いたものへのシフトであり、評価制度においては、長期的視点に立った能力評価システムの整備・充実化である。具体的には、a. を採用する企業は、職能資格制度をベースとした職能給の見直し・改革を図る、b. は、職務等級制度をベースとした職務給に切り替える、c. は、役割等級制度をベースとした役割給に切り替える必要がある。ただし、職能給は、その年功的部分が賃金と処遇にインフレを起こし、問題視された以上、職務遂行能力基準をより明確にし、職能資格制度の運用を厳格にすることが前提である (竹内, 2008, pp. 88-89)。また、職務給の場合は、範囲 (レンジ) を設けて長期的な熟練度をカバーできるよう配慮する必要があるが、かつてのように年功的運用に流れないようにすることが前提である。

6. むすびにかえて

実際、2004 年頃から、新しい成果主義的賃金制度の動きがみられるようになってきた。例えば、武田薬品工業のように職務の重要度で賃金を決定する職務給を

導入する先駆的企業も増えてきた。同社では、2003年6月より、管理職を対象に年齢給・諸手当などの年功色を払拭して、年俸制のシングルレート(単一賃率)の職務給を、非管理職には、各等級内に職能給的要素を残した幅をもたせた範囲職能給を採用した。そして、2004年7月には、労働組合に対して、全職種一律の職務給から、職種に応じて異なる賃金体系や評価基準を定める職種別賃金制度への改定を提案し、2005年より再構築に取り組んでいる(労働政策研究・研修機構, 2005年, pp. 22-25)。また、こうした職種別賃金制度への改定への動きは2004年頃から富士電機HD、SMK、凸版印刷、カゴメ、キヤノン販売、サントリーなどでもみられた(小泉, 2007, p. 64)。

このように職務給や職種別賃金の導入といった基本給を全面的に改定する一方で、成果主義導入後3年を経過したおよそ7割の企業が、依然として職能資格制度を併存させていたという点も見逃せない。そこには、一気に成果主義化するのではなく、段階的・漸進的に導入することで新制度との融合を模索している姿がみられる(日本能力協会, 2006, p. 21)。また、2002年5月に日経連が提示した、賃金体系を全社一律型から、例えば管理職には役割給と成果給、非管理職には職能給、また定型的職務には職務給と習熟給、非定型的職務には職能給あるいは役割給と成果給といった具合に多立型に見直す必要がある(日経連労使関係特別委員会, 2002)。

いわゆる成果主義は発展途上であり、その施策の問題点が克服されれば、持続的に成長・発展する可能性がある。しかし、それが困難な場合には、例えば、上述の武田薬品工業の範囲職務給にみられるように、範囲内を従来の属人的要素ではなく、長期的雇用を前提に、業務のプロセスと成果を評価する成果主義的賃金・人事処遇制度に進むべき方向性が見い出せる。

【注】

* 受付日：2010年1月4日 受理日：2010年2月2日

- 1) 日立総合計画研究所「日本型労使関係の長期予測(1977年)」のデルファイ調査によると、「終身雇用制」に対する労使の評価は高く共に「支持する」姿勢がみられ、それは将来においても「変化しない」とする意見が多かった。
- 2) 1997年の『労働白書』では、「最近導入が進みつつある年俸制にみられるように賃金決定において能力や業績を反映する傾向が強くなっており、「より能力・業績主義的なものにしていくなどの見直しにより、・・・労働者の職務能力や業績を適切に評価する仕組みを構築する」と、その重要性が強調された(労働白書, 1997, p. 191)。また、成果主義や業績主義といった言葉が、労働白書の中で散見されるようになったのは、2000年のことであった(労働白書, 2000, p. 1の注3)。
- 3) 城 繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年。本書は、成果主義を使いこなせない経営トップと管理者により、従業員の士気の低下を引き起こし、ついには企業を壊滅的な状態にしてしまったという、元同社の人事担当者による内部告発的な内容。

【参考文献】

- Axelrod, A. (1984) *The Evolution of Cooperation*, Basic Books. (松田裕之訳『つきあい方の科学—バクテリアから国際関係まで—』(CBS 出版, 1987 年/ミネルヴァ書房, 1998 年).
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press, 1975. (安藤延男・石田梅男訳 内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ 誠信書房 1980) .
- 新井栄三 (2005) 「職務給の徹底による成果主義—業績好調, 会社側は職種別賃金を提案—」『Business Labor Trend』労働政策研究・研修機構, pp. 22-25.
- 井川静恵・中嶋哲夫 (2004) 「成果主義の導入による賃金構造の変化—企業内人事マイクロデータによるパネル分析—」大阪大学大学院国際公共政策研究科・ディスカッション・ペーパー.
- 菊野一雄 (2005) 「所謂「成果主義」について (公開講演会の報告)」『21 世紀社会デザイン研究』4 号, 立教大学大学院独立研究科, pp. 17-23.
- 小泉修平 (2007) 「成果主義型賃金制度の再考察」『甲子園大学紀要』No. 35, 甲子園大学, pp. 57-65.
- 厚生労働省 (2001) 「就労条件総合調査」.
- 厚生労働省 (2004) 「平成 16 年度就労条件総合調査」
- 厚生労働省編 (2008) 『平成 20 年版労働経済白書』厚生労働省.
- 厚生労働省編 (2009) 『平成 21 年版労働経済白書』厚生労働省.
- 幸田浩文 (2003) 「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開 (3) —職能給の特質と問題点—」『経営論集』第 61 号, 東洋大学経営学部, pp. 11-26.
- 社会経済生産性本部 (2001) 『2001 年版/日本の成果主義に関する報告書』社会経済生産性本部.
- 社会経済生産性本部・雇用システム研究センター編 (2006) 『2006 年版日本の人事制度の現状と課題—第九回日本の人事制度の変容に関する調査結果—』社会生産性本部・生産性労働情報センター.
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修 (2000) 『成果主義人事・賃金VI—先進8社の事例研究—』社会経済生産性本部.
- 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社.
- 高橋伸夫 「経営組織論の中のゲーム理論・決定理論」『オペレーションズ・リサーチ』1 月号, 日本オペレーションズ・リサーチ学会, 2000 年, pp. 5-10
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義 日本の年功制復活のすすめ』日経 B P 社.
- 高橋伸夫 (2005) 『<育てる経営>の戦略—ポスト成果主義への道—』講談社.
- 竹内裕 (2008) 『日本の賃金—年功序列賃金と成果主義賃金のゆくえ—』筑摩書房.
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働協会雑誌』No. 554, 労働政策研究・研修機構, pp. 69-83.
- 内閣府 (2004) 「企業行動に関するアンケート調査」.
- 日経連労使関係特別委員会 (2002) 『成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて—』日経連.
- 日本能力協会編 (2006) 『人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開』日本能率協会

マネジメントセンター。

- 正亀芳造（2008）「成果主義賃金と手続的公正施策の現状—近畿圏に本社のある東京証券取引所上場企業（従業員規模 500 人以上）に対するアンケート調査をもとに—」『桃山学院大学総合研究所紀要』33/3, 桃山学院大学総合研究所, pp. 307-340.
- 守島基博（2004）「特集：ここが知りたい・労働研究〈人材の活用〉—成果主義は企業を活性化するか—」『日本労働協会雑誌』No. 525, 労働政策研究・研修機構, pp. 34-37.
- 日立総合計画研究所（1977）「日本型労使関係の長期予測」デルファイ調査.
- 山本紳也（2006）「コンサルタントが見た成果主義人事の 15 年」『日本労働研究雑誌』, No. 554, 労働政策研究・研究機構, pp. 61-68.
- 労働省編（1997）『労働白書〈平成 9 年版〉—構造転換期の雇用・賃金と高齢化への対応—』日本労働研究機構.
- 労働省編（2000）『労働白書〈平成 12 年版〉—高齢化社会の下での若年と中高年のベストミックス—』日本労働研究機構.
- 労働政策研究・研修機構（2005）「成果主義と働くことの満足度—2004 年, JILPT『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』の再集計による分析—」.
- 労働政策研究・研修機構編（2004）「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」『労働政策研究白書』No. 7, 労働政策研究・研修機構.
- 労働政策研究・研修機構地調査部（2005）「職務給の徹底による成果主義—業績好調、会社側は職種別賃金を提案—」『Business Labor Trend』労働政策研究・研修機構, pp. 22-25.
- 労働政策研究・研修機構編（2007）『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ—（企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析—最終報告書—』労働政策研究・研究機構.