

日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性

—組織的公正理論の視点から—

Fairness on Performance-based Pay and Promotion System in Japan: From the Perspective of Organizational Justice Theory

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

要旨

成果主義的賃金・人事処遇制度は必ずしもうまく機能したとはいえない状態が続き、多くの企業がそれらの再改定に踏み切らざるを得なくなってしまう。その原因は、成果主義が総額労働費用の削減・縮小といった企業論理によって一方的に導入され、従業員の労働意欲や働き方の変化にまで、事前に考えが至らなかったことにある。

成果主義的評価制度を公正概念の視点でみたとき、それが手続き的公正の判断ルールを満たしているかどうかが重要である。もし成果主義に対して従業員が不公平感を抱いていれば、評価制度の公正性をまず点検しなければならない。解決策としてすぐに新しい制度の導入を検討する前に、まず現行制度が従業員にとって公正なものかどうか点検することが肝心である。

そして評価手続きの公正性の確認の後には、成果主義的賃金の分配的公正性を点検する必要がある。それは成果主義的賃金に対する従業員の不公平感の原因がより拡大した賃金格差にあるからである。固定的賃金に対して一定の偏差をもったインセンティブ賃金が、労使双方に最適な賃金格差をもった衡平賃金として確認されている。

キーワード (Keywords) : 成果主義 (Pay for Performance)、公正 (Justice)、衡平 (Equity)、分配 (Distribution)
組織的公正理論 (Organizational Justice Theory)

Abstract

About twenty years have passed since many Japanese companies started to introduce performance-based human resource management system. Although this human resource management paradigm reached the peak of its popularity around 2000, its faults have been seen and have attracted criticism since about 2004.

To borrow the words of organizational justice theory, the Japanese personnel management system, which was oriented toward equality distribution or needs distribution, drastically changed course in equity distribution. In other words, Japanese companies started to revise the system of personnel wages, assignment, and development by basing their human resource management on the new

personnel evaluation system. Yet, performance-based pay and promotion system has not necessarily worked properly, compelling many firms to revise them. This is because performance-based system was introduced unilaterally for reducing the total labor cost without caring about how it would affect employees' work ethic seriously.

The purposes of this paper are threefold: (1) to report on the present situation in Japan's performance-based system; (2) to bring to light the problems on it from the perspective of organizational justice theory; and (3) to examine the way performance-based pay and promotion system ought to be from the perspective of employees by using the concept of fairness.

1. はじめに

いわゆるバブル崩壊直後の 1990 年代初期、大手電機メーカーにおける成果主義的賃金・人事処遇制度の導入を嚆矢として、数多くの企業が挙って各種制度を成果主義化した。しかし、やがて 2000 年代に入ると、そうした動向に対して疑問が呈されるようになった。

こうした成果主義に対する見直し論や批判論が一気に噴き出すきっかけとなったのが、2004 年に著された 2 冊のベストセラーであった。1 冊は、高橋伸夫『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』（日経 BP 社）であり、いま 1 冊は、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』（光文社）である。これを契機に、成果主義的な賃金・人事処遇制度は日本の企業風土に合わないとして、ある者は年功主義への回帰を声高に叫び、ある者は新しいパラダイムの必要性を訴えるようになった。しかし、実態として多くの企業では、賃金・人事処遇制度の見直し・改定に着手しており、これまでの職能主義と新たな成果主義の折衷による諸施策を運用していたのである。

そこで本稿では、まず日本企業における成果主義の現状と課題を整理し、次に組織的公正理論を敷衍することで、現行の成果主義的賃金・人事処遇制度のどこに従業員の不平・不満の原因があるかを浮き彫りにする。そして従業員の視点から今後の成果主義的賃金・人事処遇制度の方向性について考察することにしたい。

2. 日本企業における成果主義の現状と課題

2.1 成果主義の現状

いわゆるバブル崩壊から 2000 年代中頃まで、「成果主義」的な人事管理パラダイムを取り入れた企業では、とくに人事評価・報酬（賃金）制度の改革が進められた。厚生労働省（2010）の調査結果によれば、2007 年から 2009 年までの過去 3 年間に実施した賃金制度の改定をみると、3 社に 1 社（34.6%）が改定しており、項目別では「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」が 17.5%と最も高く、次いで「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」が 16.9%、

「業績・成果に対する賃金部分の拡大」が 15.0%となっている。その他、「手当を縮減し基本給へ組入れ」(5.5%)、「定期昇給の廃止」(4.6%)、「基本給の抑制、賞与を相対的に拡大」(3.1%)、「年俸制の改定・導入」(3.0%)、「退職給付を縮減し基本給へ組入れ」(0.4%)、と割合は少ないが総額賃金の圧縮を目的とした改定が行われていた(厚生労働省, 2010)。

また成果主義的賃金・人事処遇制度の導入がピークであったおよそ 10 年前(2001 年)の同調査をみると、過去 5 年間に業績評価の反映の仕方について賃金制度の見直しを行った企業では、管理職で 49.7%、「格差を広げた」が 41.3%、今後 3 年以内に「見直しを予定している」が 55.4%、「格差を拡大する」が 51.2%と、賃金格差のより一層の拡大を図っているか、もしくは予定していた。そして管理職以外でも割合が低いと同様の傾向がみられた。

こうした 2 つの調査から分かることは、賃金制度の改定の割合が少なくなってきたとはいえ、依然として改定が続いている反面、改定をとくに予定していない企業が 10 年前でも半数、最近でも 3 分の 1 もあるということである²⁾。ただ、職務・職種をはじめ業績・成果といった成果主義的要素を重視・拡大している企業がある一方、いまでも職務遂行能力による賃金部分を拡大している企業がある。つまり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」のである。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(労働政策研究・研修機構, 2005, pp.22-25)。

2.2 成果主義的賃金・人事処遇施策の実態

成果主義的賃金・人事処遇制度がうまく機能していない、あるいは運用方法の改善に迫られているとすれば、どこに原因があるのだろうか。成果主義的賃金・人事処遇制度が所期の目的とは裏腹にうまく機能しなかった背景には、それ自体に原因があると考えられる。一部の識者が主張するように、元々成果主義自体が日本の企業風土に適合しないものであったのか、あるいは考え方は間違っていないがその運用の仕方が間違っていたのかなど、その原因を追究しなければならない。それには、まず賃金・人事処遇制度が能力評価(人事考課)を中心に、賃金管理・配置管理・人材育成管理と関連したトータル・システムであることを再確認する必要がある。

経営者(トップ)は、独自の一貫した経営哲学を基盤に、自社を取り巻く社会・経済環境を見据え、自社に適合した人事管理パラダイムを経営方針として取り込む。次いで自社の求める組織像に相応しい人材像を描き、それをもとに正規・非正規社員の割合・配置案を人材ポートフォリオに落とし込む。これを受けて人事管理部門を中心に、従業員個々人の能力つまり発揮(顕在)能力と保有(潜在)能力に対する評価基準を決定し、能力評価を実施する。そしてそこで得られた人事情報は、賃金管理・配置管理・人材育成管理に活用され、人事管理パラダイムに適合した賃金・人事処遇制度が策定・運用されるのである。

そもそも成果主義的賃金・人事処遇制度は、総額労働費用の削減・縮小を目的として企業側から一方的に導入されたものであり、従業員自身がそうした賃金・人事処遇制度を望んだのではない。しかし、経済企画庁（2000）の調査によれば、「個人の選択や努力の違いによって所得等に格差があるのは当然」との考えを肯定する人は7割、また「能力主義的な制度（給料や地位）への切り替えを好ましい」と考えている人は4割もいた。

この成果主義的賃金・人事処遇制度の導入により、①賃金決定要因としての成果（performance）の重視、②短期的な成果の重視、③賃金格差のより一層の拡大（奥西，2001，p.6）を旗印に、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化が目指された（柿澤，2010，p.68）。具体的には、第1に行動評価・業績評価などの能力評価において、被評価者の顕在能力だけでなく潜在能力も対象とする評価基準から、業績・成果・実績などの顕在能力を対象とする評価基準へシフトしたこと、第2に年齢・学歴・勤続年数などのいわゆる年功・属人的要素を重視した長期雇用いわゆる終身雇用制を基盤とした年功（賃金・昇進）制から、短期雇用を前提とした賃金・人事処遇制度へシフトしたこと、第3に成果主義賃金体系により従業員の賃金により格差をつけたり、能力開発に対するコストを削減したりすることで、総額労働費用の削減・縮小を図ったことなどである。

また賃金制度では、最低保証額として属人給である基本給（一部の一律昇給を含む）以外には、成果給・業績給・職務給・歩合給、さらには査定による昇給などのいわゆる成果給が導入された。評価制度では、加点主義・チャレンジ考課制度、360度（多面）評価制度、目標管理（Management By Objectives; MBO）制度、自己申告（self-return）制度、コンピテンシー（competency）制度などが採用された。加えて、それまで原則的には企業や部署やチームの状態を判断するための業績評価が、その評価対象を個人にまで広げ、数値結果による評価を行うようになっていた。

3. 組織的公正理論の成果主義的賃金・人事処遇制度への適用

3.1 組織的公正理論

成果主義的賃金・人事処遇制度が有効に機能しない、あるいは機能不全を起こしている原因が、賃金・人事処遇制度自体にあるにしろ、従業員のモチベーションやモラルの低下にあるにしろ、成果主義に対する従業員の不平・不満がその根底にあることは推測できる。すなわち成果主義自体あるいはその運用が公正・公平ではないと多くの従業員が考えているということである。そこでわれわれは、こうした成果主義の問題点を浮き彫りにする方法として、組織活動における公正・公平問題を研究対象とする組織的公正理論（organizational justice theory）を敷衍して、その改善の手かがりにしたいと考える。

組織行動論の分野では、古くは人間関係論（Human Relations）の例を引き合いに出すまでもなく、職務満足（job satisfaction）が生産性（productivity）に

影響を与えるということを繰り返し検証しようとしてきた。その結果、職務満足と生産性の関係性は弱く、たとえプラスに働いたとしても、それほどの効果は期待できないとの結論が導き出されていた（西田, 2000, p137）。

しかし、組織的公正論では、組織活動には意思決定、報酬分配、葛藤解決といった公正性に関連する問題が内在し、それが従業員の態度や行動に影響を与えるかもしれないという（林他, 2004, p.220）。つまり、公正さを知覚することで、従業員は組織への愛着、組織コミットメント、モチベーション、職務満足を高める可能性があるというのである（高村, p.1）。

こうした職場における公正さあるいは公正性（fairness）³⁾、つまり組織的公正（organizational justice）に関する研究は、成果主義が普及されるようになった1990年以降増加してきた。とくに成果主義あるいは公正・不公正をテーマとした実証研究が1990年代後半に急増した背景には、成果主義によって惹起された不公正感を除去・抑制する必要性が出てきたことに他ならない。われわれは、ここで組織的公正に関する先行研究成果を敷衍することで、成果主義的賃金・人事処遇制度の問題点を明らかにし、その対応策を示唆できると考える。それでは、そうした問題意識をもって、縷々、組織的公正研究の成果をみていくことにしたい。

組織的公正に関する研究は、その研究対象・内容から次の4つの期間に整理できる。第1期（1940～1970年代）の代表的研究は「分配的公正（distributive justice）」研究、第2期（1970～1980年代）は「手続き的公正（procedural justice）」研究、第3期（1980～1990年代）は「相互作用的正（interactional justice）あるいは対人関係的正（interpersonal justice）」研究、そして第4期（1990年代以降）は、公正知覚の心理的メカニズムを包括的に説明しようとする統合化への波であり、最近では公正に対する道徳的な動機を強調する公正道徳アプローチや、集団内の個人は他者との相互作用を通じて公正判断を行うとするマルチ・レベル・アプローチが出てきている（林, 2010, pp.225-226）。ここでは、その中でとくに代表的な組織的公正理論である分配的公正理論と手続き的分配理論の2つを取り上げることにする。

3.2 分配的公正理論

まず「分配的公正」だが、これは、「従業員間に希少な資源を分配する際に感じられる結果の公正性」である（高橋, 1998, p.50）。代表的理論に、アダムス（Adams, J.S.）やホマンズ（Homans, G.C.）の衡平理論（equity theory）がある。アダムスは、自らの投入（input）に対する成果（outcome）の比率が他人の比率と比較して不公正であると認知された時、人はどのような過程を経てそれを解消しようとするのかを明らかにしようとした。またホマンズは、人が他人と交換関係にある時、互いの報酬が自分のコストに比例する、つまり報酬が大きくなるにつれてコストも大きくなるという。言い換えれば、人は純益あるいは互いの利益が自分の投資に比例して増えることを期待するとした（幸田, 1996, pp.141-145）。

この衡平理論は、過少報酬（成果<投入）には怒り、また過大報酬（成果>投入）には罪悪感といった不公正感が生じる、としたことにその特徴がある。ただ、

現実問題として過大報酬は自己利益と一致するため、緊張が生じにくいという知見もある(中島他, 2009, p.118)。この分配的公正には、上述の衡平分配 (equity allocation) を含め平等分配 (equality allocation) や必要性分配 (needs allocation) といった3つの分配原理がある(高橋, 1998, p.51; Deutsch, 1975; 1985)。例えば、衡平分配は成果主義的賃金といったような、経済的・競争的な状況における貢献 (contribution) と報酬 (return) の交換場面で用いられる。平等分配はあらゆるメンバーに同額の報酬を一律に分配するのに用いられる原理である。そして必要性分配は年功主義的賃金にみられるような個人のライフステージ上の必要性に応じて分配を決定する原理である。

3.3 手続き的公正理論

手続き的公正は、レーヴェンタール (Leventhal, G.S.) によれば、「分配の過程をコントロールする社会システムにおける手続きの構成要素に対する個人の公正性の知覚」と定義される (Leventhal, 1980, p.35)。それは、意思決定の手続きに関して感じられる手段の公正性であり(高橋, 1998, p.51)、分配が決定される過程 (process) に対して知覚される公正感 (perceptions of justice) を意味する。

レーヴェンタールは、人は分配の手続き判断する際、まず7つの手続き的公正の構成要素 (structural elements) を確認し、次にこの構成要素の公正性それぞれに対して6つ判断ルール (procedural justice rule) を用いてその公正性を判断するという (Leventhal, 1980)。また、人は手続きの過程やその結果をコントロールすることで公正感を抱くことができるともいう。新商品開発の企画会議を例に挙げると、担当者は、自らの企画書を通すために、さまざまな資料を用いて会議を有利に運ぼうとすることが過程コントロール (process control) にあたる。そしてそのプレゼンテーションの結果、上司がその企画を取り上げるかどうかを、自らの判断で決めることができる程度のことを決定コントロール (decision control) という。とくに公正性の認識においては、決定できる余地を与えられることよりも、過程に参加できたり、その過程の中で自分の意見を主張できる機会を与えられたりする方が重要である (高橋, 1998, p.52)。

ちなみに、第3期を代表する相互作用的公正あるいは対人関係的公正は、権威者が表す正直さ、配慮、尊重などの対人的要素や、中立性、信頼性、地位、権威者からの説明や正当化によって裏付けられた情報から知覚できる公正感で (林, 2010, p.225)、結果に至るまでにどれほど個人的な配慮や誠意が示されたかといった、対人相互作用について知覚される公正さのことである (福田, 2007, p.45)。例えば、上司が部下に対して、人事評価の手続き方法や賃金の決定の経緯や結果について誠意をもって説明したり、また間違いに気づいた時に誠実に謝罪したりするなどの行為から、上司に抱く公正感である。そうした上司の対人的公平さが高いという知覚が、人事処遇の結果への反応に影響する (井手, 1998, p.10)。やはり上司と部下の良好な関係は、制度を運用していく上で必要欠くべからざるものなのである。

4. 組織的公正理論からみる成果主義の問題点・改善点

4.1 成果主義と組織的公正に関する先行研究

成果主義と組織的公正に関する先行研究をテーマ別に整理すると、「成果主義の機能要件に関する研究」と「従業員の労働意欲と働き方に関する研究」に大別できる（西村, 2006, p.175）。そこからは、例えば次のような結論が導き出されている。

- ・ 成果主義的賃金制度への補完的な施策の未導入による労働意欲の低下（守島, 1999）
- ・ 賃金下位水準グループに対する仕事成果基準の導入による労働意欲の低下（大竹他, 2003）
- ・ 成果主義的賃金制度における賃金格差の拡大による公正感の低下（参鍋, 2007）
- ・ 人事評価の公平感確保の困難性（参鍋, 2006; 大竹, 2005; 高橋, 1999）

こうした先行研究に共通するキーワードは「公正性」、「労働意欲」、「働き方」であり、そこからは成果主義的賃金・人事処遇制度の下での不公正な働き方が原因で、従業員の労働意欲が低下し、それが制度自体の機能を低下させ、その結果、業績に影響を与えているといった問題意識が窺える。

そこで次に上記の2つのテーマをより具体的に整理し、先行研究成果を敷衍して成果主義の問題点ならびに改善案を明らかにする。

4.2 成果主義における能力評価と公正性の関係

成果主義下の能力評価では、短期間での成果といった顕在能力を査定し、その結果を賃金や昇進により刺激的に反映させることで、モラルの向上を図ろうとした。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（厚生労働省, 2001）。これに対しては、2008年度ならびに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た。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・チームの発展への貢献、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。

評価制度を中心に据え、その人事情報を賃金管理・配置管理・人材育成管理に活用しようとするトータル人事システムは、その手続きやもたらされる結果が不公正であれば、企業に対する従業員の信頼感を失わせ、組織コミットメントやモラルを低下させ、離職などを引き起こす恐れを生じさせる（謝, 2010, p.49）。成果主義的賃金制度の運用がうまく機能しない主な原因の1つに、能力評価の公平感を確保することの困難性がある（参鍋, 2006, p.263）。

すでに述べたように、手続き的公正にはその過程における公正性と結果における公正性の2つがある。上述したレーヴェンタールの公正性判断ルールにしたがえば、人事評価の手続きは、①「一貫性（consistency）」、②「偏見の抑制

(bias-suppression)」、③「正確性 (accuracy)」、④「修正可能性 (correctability)」、⑤「代表性 (representativeness)」、⑥「倫理性 (ethicality)」を満たしている必要がある。この点について高橋 (2001) は、とくに情報公開の必要性や、評価の正確性と一貫性の重要性を強調している (高橋, 2001, pp.27-28)。

情報の公開は、事前に評価方法やその手続き基準を公開する最も低い次元での情報公開であり、規範的公正 (normative justice) と呼ばれている。守島 (1999) は、成果主義の導入に際して評価基準の公開や評価結果のフィードバックなどといった情報の公開は、従業員の満足感に影響を及ぼすという。ただし、納得性や満足感は、企業の活性化には必要ではあるが、それがどんなに高くなっても、モチベーションやモラルのための十分条件ではない (守島, 2004, pp.2-3)。次に評価の一貫性だが、これには一部の個人や集団を対象としたものでなく一律全員が評価対象という「範囲の一貫性」と、その評価基準の有効期間が一定期間あるという「時間の一貫性」がある。そして評価の決定には正確な情報が用いられ、合理的な判断が下されなければならない。

例えば、人事評価の基準とその結果の公開のための具体的な人事施策には、目標管理制度や自己申告制度がある。これはレーヴェンタールの公正の構成要素である「情報収集 (gathering information)」や「意思決定の構造 (decision structure)」に該当する。評価に対する不満の申し立てやそれを処理したり救済したりする施策には苦情処理制度がある。これは「アピール (appeals)」や「監督 (safe-guards)」に該当する。そして人事評価制度の設計や変更を求めて発言する機会は、労使協議制や団体交渉の場にある。これは「代表者選抜 (selection of agents)」、「基盤ルールの設定 (setting ground rules)」、「監督 (safe-guards)」、「手続きの変更 (change mechanism)」に該当する。

多くの企業ではすでに上述した人事諸制度は導入済みであろう。問題は、そうした人事制度が、レーヴェンタールの手続き的公正の構成要素や判断ルールを用いてその公正性を判断した時、その要件を満たしているか否かである。

4.3 成果主義における賃金格差と公正性の関係

賃金・人事処遇制度の成果主義化の最大の目的は、財務体質の強化つまり総額労働費用の圧縮にあった。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。

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年の内閣府調査によれば、世代内の賃金格差は、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 (内閣府, 2004)。また、1999年度と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、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）。

いずれにしても、成果主義導入企業では、何らかの賃金の抑制効果がみられたとはいえ、その制度運用に支障をきたし、見直しを迫られている企業が少なからずある。そうした事態に至ってしまった原因の1つに、過剰な賃金格差を挙げる向きもある（参鍋, 2008, p.62）。

参鍋・斎藤（2008）は、企業内賃金格差が仕事満足度と各企業の業績に与える影響について分析している。これによれば、「個々の仕事満足度は最大化させる企業内賃金格差の水準と、1人当たり営業利益で見た生産性を最大化させる企業内賃金格差の水準はほぼ同じ」であり、「固定的な賃金の部分に比べて、19%ほどの偏差を持った分布をインセンティブとして設計することが従業員、企業側双方にとって最適である」と結論づけている（参鍋他, 2008, p.42）。こうした研究成果は、労使双方に衡平な賃金格差水準の存在を窺わせるものである。

4.4 成果主義と従業員の労働意欲・働き方の関係

大竹・唐渡（2003）によれば、成果主義的賃金制度の導入それ自体が、従業員の労働意欲に影響を与えているわけではなく、従業員の働き方を成果主義に見合った形へ作り変えてこそ、労働意欲の向上につながるという（大竹他, 2003, p.1）。具体的には、ホワイトカラーでは「仕事の裁量の程度が大きくなること」や、職種を問わず「裁量範囲の増加」、「仕事の分担の明確化」、「成果の重視」、「能力開発機会の増加」が必要である（玄田他, 2001, p.18）。さらに大竹他によれば、成果主義の導入に合わせて働き方が変化しなかったため、一般従業員・製造職種・中小企業では従業員の労働意欲を低下させる原因となったが、職位の高い従業員・技術職種・大企業では、従業員の労働意欲は向上したという（大竹他, 2003, pp.11-12）。また守島（1999）は、成果主義的賃金制度はその他の補完的な施策の導入がないと職場のモラルの低下につながるという（守島, 2004, p.3）。

例えば、評価制度を複数の観点から仕事上の目標を設定し、半期ごとにその達成度を評価する「業績評価」と、仕事の様々な側面において従業員に求められる行動を、各等級の職能要件を踏まえて定義し、それらの評価項目として中期の行動を評価する「行動評価」に分けて評価を実施する。業績評価は、賞与を決定する場合に用い、短期的視点に立ち結果を重視することで目標の達成度合いを評価・反映する。そして行動評価は、基本給を決定する場合に用い、長期的視点に立ちプロセスを重視することで行動の発揮度合いを評価・反映する。このように成果主義一辺倒ではなく、職能主義とのバランスを図ることで成果主義の機能を生かすこともできる（柿澤他, 2010, p.71）。

一方、中嶋・松繁・梅崎（2004）は、成果主義的賃金へ改定する際、賃金の年功的部分の比率を下げ、賃金を仕事の成果と連動させ賃金格差を拡大したが、その結果、最も変化を望んだ管理職階層で賃金がより年功的になったばかりでなく、賃金格差も縮小したという事例を紹介している。彼らの分析の結果、その原因が、賃金評価が年功的に運用され、賃金格差が年齢格差になってしまったことにあることがわかった（中嶋他, 2004, p.15）。制度導入に際しては、それによって従業

員の行動や意識に変化が生じるという前提に立って、制度設計がなされなければならないことを示唆している。つまり、賃金コストの圧縮という目先の目的のために、それが従業員の働き方や労働意欲にどのような影響を及ぼすかを把握せず、流行りの成果主義に飛びついたきらいがあるのではないだろうか。今一度、原点に立ち返って成果主義の功罪を見直す必要がある。

5. おわりに。

成果主義の主たる特徴は、その名の通り成果に基づいて賃金・人事処遇をするという点にある。成果は従業員が仕事で発揮した能力の結果、つまり顕在能力として捉えられ、賃金・人事処遇制度を通じて、公正な報酬として分配されるものである。もし成果主義に対して従業員が不公正感を抱いているとすれば、トータル人事システムの中心的機能である能力評価制度から点検する必要がある。

そこでは、レーヴェンタールの構成要素ならびに公正判断ルールを敷衍して、現在多くの企業で導入されている目標管理制度、自己申告制度、苦情処理制度、労協協議制、団体交渉などの制度が、評価制度の手続き的公正性にどのように影響しているかを検討する必要がある。それは手続き的公正が分配的公正よりも重要視されているからであり、現在使用している各種制度が、公正性という視点でみたとき、その判断ルールを満たしているかどうか重要だからである。そして評価手続きの公正性の確認の後は、成果主義的賃金の分配的公正を点検する必要がある。それは成果主義的賃金に対する従業員の不公平感の原因がより拡大した賃金格差にあるからである。次から次へと新しい制度を導入するのではなく、まず既存のものが従業員にとって公正なものか否かを判断することから始めることこそが肝心なのである。

本稿ではトータル人事システムの主要な機能の中から、手続き的公正を必要とする評価制度と、分配的公正を必要とする賃金制度について取り上げてきた。しかし、成果主義と、昇進・昇格に関係する配置管理と従業員の教育訓練や能力開発に関係する人材育成管理との関係については言及できなかった。昇進・昇格は賃金とともに報酬としての機能をもつとはいえ、役職・ポストの数は限られているためその昇進圧力に抗しきれず、成果主義を導入した企業においても依然として職能資格制度を活用しているのが現状である。昇進・昇格する場合には、新しい制度を導入する前に、手続き的公正ならびに分配的公正に配慮することで対処する必要がある。

そして人材育成管理だが、総額人件費の圧縮・削減のため成果主義の下では能力開発費は削減の一途をたどっている。しかし、能力主義的賃金制度の導入によって、玄田他(2001)によれば、従業員の労働意欲を高めるには、能力開発の機会を確保することが重要であり、それは性別・年齢・学歴・職種などに関係なくほとんどの従業員にあてはまるという(玄田他, 2001, p.29)。

ただ、成果主義には、能力開発施策に力を入れる、入れないで、いくつかの型がある可能性を示唆している研究もある。西村(2006)によれば、成果主義には、

評価施策と能力開発施策の運用程度とを組み合わせで、①人材育成型（評価施策の運用が高いー能力開発施策の運用が高い）、②公正性重視型（高いー低い）、③人材輩出型（低いー高い）、④市場調達型（低いー低い）といった4つの類型が存在するという。成果主義の見直し・改定に際しては、自社がどのような型の成果主義を目指しているのか、賃金・人事処遇制度の公正性を検証することから始める必要がある。

【注】

- 1) われわれは、第二次世界大戦後の日本企業の賃金・人事処遇制度の史的展開に関する先行研究において、現在の人事管理パラダイムが成果主義からポスト成果主義に移行し、賃金・人事処遇制度は模索期に入っていることを示唆した（幸田, 2010）。
- 2) このデータだけでは、このおよそ10年間のうちに改定が済んでいるので今後改定をする予定がないのか、当初から改定する必要性がなくいまも予定がないのかは不明である。
- 3) 公正という言葉は、一般に「1. 公平で邪曲のないこと、2. 明白で正しいこと」（広辞苑, 2008, p.947）を意味し、この公正と公平（fairness）は日本語では微妙に意味合いが異なるが、英語の justice がそれに相当する。また英語の justice の一般的な日本語である正義は広義の正しさを意味している（宮野, 2000, p.87）。また英語の justice と fairness との違いを定義づけている文献もある（三崎, 2007, p.182）。ちなみに、組織的公正理論の英訳は organizational justice theory で、ここでは公正は justice となっているが、justice にすると重い感じがするのでタイトルでは「公正」を fairness とした。

【参考文献】

和図書

- 大竹文雄（2005）『日本の不平等ー格差社会の幻想と未来ー』日本経済新聞社。
- 奥西好夫（2001）『『成果主義』賃金の導入の条件』『組織科学』Vol.34, No.3, 組織学会, pp.6-17。
- 厚生労働省（2008）『労働経済白書（平成20年版）働く人の意識と雇用管理の動向』日経出版。
- 厚生労働省（2009）『労働経済白書（平成21年版）賃金、物価、雇用の動向と勤労者生活』日経出版。
- 幸田浩文（1996）『イギリス経営学説史の探究ーグレーシャー計画とブラウン＝ジャックス理論ー』中央経済社。
- 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（2004）『虚妄の成果主義ー日本型年功制復活のススメ』日経BP社。
- 新村出編（2008）『広辞苑 第六版（普通版）』岩波書店。

和雑誌（論文）

- 井手亘（1998）「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』第455号, 日本労働研究機構, pp.27-39。
- 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』第54巻第3号, 岩波書店, pp.193-206。
- 柿澤寿信・梅崎修（2010）「評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響ー人事マイクロデータとアンケート調査による実証分析ー」『日本労働協会雑誌』第598号, 労働政策研究・研修機構, pp.67-82。
- 経済企画庁（2000）「平成11（1999）年度国民生活選好度調査ー国民の意識とニーズー」経済企画庁国民生活局。
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発ー結果としての労働意欲ー」『組織科学』第34巻第3号, 白桃書房, pp.18-31。

- 厚生労働省 (2001) 「平成 13 年就労条件総合調査結果の概要」厚生労働省。
- 厚生労働省 (2010) 「平成 22 年就労条件総合調査結果の概要」厚生労働省。
- 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」『経営力創成研究』第 6 号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.111-123.
- 参鍋篤司 (2006) 「人事評価の公平感」『経済論叢』第 178 巻第 3 号, 京都大学, pp.263-276.
- 参鍋篤司 (2007) 「企業の賃金政策と人事評価の公平感」『産業経営』第 42 号, 早稲田大学産業経営研究所, pp.43-66.
- 参鍋篤司 (2008) 「仕事満足度に対する最適な企業内賃金格差について」『経営行動科学』第 21 巻第 1 号, 経営行動科学学会, pp.61-65.
- 参鍋篤司・斎藤隆志 (2008) 「企業内賃金分散・仕事満足度・企業業績」『日本経済研究』第 58 号, 日本経済研究センター, pp.38-55.
- 謝曉静 (2010) 「組織の人事決定の手続き的公正性に関する分析的フレームワークの構築」『経営研究』第 61 巻第 3 号, 大阪市立大学, pp.49-67.
- 高橋潔 (1998) 「企業内公正性の理論的問題」『日本労働協会雑誌』第 460 号, 日本労働研究機構, pp.47-58.
- 高橋潔 (1999) 「人事評価のための認識枠組みと評価方法との関連」『南山経営研究』第 14 巻, 第 1-2 号, 南山大学経営学会, pp.15-33.
- 高橋潔 (2001) 「雇用組織における人事考課の公正性」『組織科学』第 34 巻第 4 号, 白桃書房, pp.26-38.
- 高村静 (2007) 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『年金レビュー』4 月号, 日興ファイナンシャル・インテリジェンス, pp.1-11.
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』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」内閣府。
- 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—企業内マイクログデータによる分析—」『日本経済研究』No.48, 日本経済研究センター, pp.1-16.
- 中島誠・吉田俊和 (2009) 「第三者を通して行われる平衡性回復行動: 報酬分配場面における実験研究」『実験社会心理学研究』第 48 巻第 2 号, 日本グループ・ダイナミクス学会, pp.111-121.
- 西田豊昭 (2000) 「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』第 13 巻第 3 号, 経営行動科学学会, pp.137-158.
- 西村孝史 (2006) 「成果主義の二極性—「成果主義に関するアンケート」の再分析—」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』第 9 号, 経営行動科学学会, pp.174-177.
- 林洋一郎 (2010) 「組織的公正研究におけるマルチ・レベル・アプローチ集合レベル概念の測定法に注目して—」『キャリアデザイン学部紀要』法政大学キャリアデザイン学部, pp.225-242.
- 林洋一郎・渡辺直登 (2004) 「組織的公正とストレス反応」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』第 7 号, 経営行動科学学会, pp.220-227.
- 福田隆吉 (2007) 「日本の成果主義人事制度における不公平感の緩和」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』第 10 号, 経営行動科学学会, pp.44-47.
- 三崎秀央 (2007) 「組織的公正に影響を与える要因に関する実証研究—組織的公正理論の発展に向けて—」『商大論集』第 59 巻第 2-3 号, 兵庫県立大学経営学部, pp.181-203.
- 宮野勝 (2000) 「公平理念はどのように形成されるのか—概念の整理と日本の位置づけ—」海野道郎編『日本の階層システム 2 公平感と政治意識』東京大学出版会, pp.85-102.
- 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, 労働政策研究・研修機構, pp.2-14.
- 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』第 525 号, 労働政策研究・研修機構, pp.34-37.

労働政策研究・研修機構調査部（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.

洋図書

Deutsch, M. (1985) *Distributive Justice*, New Haven. CT : Yale University Press.

Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.

洋雑誌（論文）

Adams, J. S. (1965)“Inequity in Social Exchange,” *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-297.

Deutsch, M. (1975) “Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice,” *Journal of Social Issues*, 31, pp.137–149.

Leventhal, G.S. (1980) “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships,” in K. J. Gorgen, M. S. Greenberg and R. H. Willis eds., *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, pp. 27-55.

受付日：2012年1月6日 受理日：2012年1月24日