

経営シリーズ

成果主義の光と陰

成果主義の導入を振り返る

日本企業は社員の士気向上、評価の納得性や公平性を増すことで業績を向上させようと成果主義を導入してきた。今や約9割が成果主義的評価・処遇制度を導入し、成功事例として紹介される企業もある。

しかし、成果指標や評価のばらつきなどの問題点も出てきている。これらの問題点に対処し、自社に適した制度への改善が今後必要である。

2006年8月



株式会社 旭リサーチセンター

東京都千代田区内幸町1-1-1 (帝国ホテルタワー)

電話 (03) 3507-2406 (代)

このレポートの担当

主幹研究員

お問い合わせ先

E-mail fujii.kj@om.asahi-kasei.co.jp

藤井 和則

03-3507-2406(代)

< 本レポートのキーワード >

成果主義、人事制度、人件費、年俸制、目標管理制度、役割・職務等級、
職種別賃金、コンピテンシー、モチベーション

(注) 本レポートは、ARCホームページ (<http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/index.html>) から検索できます。

このレポートの担当

主幹研究員 藤井 和則

お問い合わせ先 03-3507-2406 (代)

E-mail fujii.kj@om.asahi-kasei.co.jp

まとめ

1990年代以降、日本企業に導入されてきた成果主義。その経緯、導入理由、現状、問題点、今後の改善方法などから、成果主義的人事制度を振り返ってみた。 (p.1)

成果に基づき評価、処遇を決める成果主義は富士通の導入により注目を集め、以後、社員の士気向上、評価に対する納得性や公平性の向上による業績アップ、人件費抑制などを理由に日本企業の多くに導入されていった。 (p.2-)

個々の企業の成果主義導入の経緯を見ると、年俸制、目標管理制度、役割・職務等級制度などが管理職から導入され、非管理職にまで適用範囲が広がられていった。直近には職種によって賃金格差を付ける職種別賃金採用の動きが見られる。 (p.6-)

現在、大企業の4割が年俸制を、約9割の企業が何らかの成果主義的评价・処遇制度を導入している。また、成果主義の導入に成功している企業の多くは、短期的業績による評価だけでなく、コンピテンシー評価などの資質を重視している。 (p.11-)

成果主義導入の評価は総じて企業側が肯定的だが、社員は否定的に捉えている。社員は個々人に対する評価、全体的な評価基準に疑問を持つ者が多い。企業業績への影響は肯定的な見方もあるが、現時点では限定的と見ておくほうがよい。 (p.14-)

成果主義には、成果指標、測定方法、評価のばらつきなどの評価・目標管理に関する問題、モラルダウンや社員の共謀、いき過ぎた個人主義などモチベーションの問題、社員の技能や能力開発など人材育成の問題などが指摘されている。 (p.17-)

成果主義的思考方は古くからある。後発企業の成果主義は処遇格差が小さいなどマイルドな制度になっている。経団連は各社の事情にあった成果主義の確立を提言している。社員は自己の成果に対する長期的な正しい評価と処遇を求めている (p.22-)

導入した成果主義の改善を行う時期にきている。この改善にあたって、一般に指摘され、まとまりつつある成果主義の問題点への対応と共に、労働力の多様化への対応、知的労働者や熟練技能者への対応、グローバル化への対応といった経営課題に答える制度の改善にも配慮する必要がある。 (p.25-)

目 次

1	はじめに	1
2	成果主義とは何か	2
	(1) 成果主義、その定義	2
	(2) 多様な形態、多様な運営	2
	(3) 富士通の導入で注目を集める	3
	(4) 成果主義導入の理由	3
	(a) 社員の士気や評価・処遇制度の納得性の向上	3
	(b) 導入理由としての人件費削減も否定できない	4
	(c) 導入理由や成果には企業側と社員の間認識のギャップが存在	4
	(d) 導入理由には企業の横並び意識も	5
3	日本企業は成果主義をどのように導入してきたか	6
	(1) 1985年、ソニーが年俸制を導入	6
	(2) 評価の公平性、透明性を確保のために目標管理評価制度を導入	6
	(3) 90年代後半に客観的評価をコンピテンシーで強化	7
	(4) 年功給を是正し、非管理職にも能力・業績主義を適用	8
	(5) 成果主義導入企業では役割・職務等級制度が主流に	8
	(6) 管理職の賃金は役割給や職務給の比重が増大	9
	(7) 2000年以降、非管理職にも役割・職務給が適用、家族手当廃止も	9
	(8) 直近の動きとして見られる職種別賃金の導入	10
4	成果主義の導入状況	11
	(1) 4割を超える大企業の年俸制の導入比率	11
	(2) 増加した成果で評価し、処遇を決定する企業	11
	(a) 成果主義的評価・処遇制度の導入は約9割	11
	(b) 導入についての認識には社員に実態とのギャップが存在	12
	(3) 役割・職務給の導入は管理職で6割、非管理職層でも4割に	12
	(4) 成功企業には評価関連制度とキャリア開発関連制度に高い関連性	13
5	成果主義はどう評価されているか	14
	(1) 導入効果は企業側が肯定的、社員は否定的に捉える傾向	14
	(2) 評価基準に納得しても、自分の評価には半数近くが疑問を持つ	14
	(3) 他調査でも、社員は導入を認めていても、成功には疑問を付ける	15
	(4) 調査結果からは「成果主義導入 = 人件費削減」のイメージは弱い	15

(5) 成果主義導入が企業業績に与える影響は限定的	16
6 成果主義導入で明らかになってきた問題点	17
(1) 成果主義のどこに問題点があるのか	17
(2) 評価・目標管理制度に関連した問題	17
(a) 成果指標、測定方法の問題	17
(b) 評価のばらつきという問題	18
(c) 目標の短期化、矮小化の問題	18
(3) 社員のモチベーションからみた問題	19
(a) 社員の士気低下からモラルダウンを引き起こす恐れも	19
(b) 長期的視点の欠如の問題	19
(c) 社員の共謀や成果を自発的に抑制する問題	19
(d) いき過ぎた個人主義の弊害	20
(4) 日本的雇用慣行の下で行ってきた人材育成に関連した問題	20
(5) 成果主義をめぐるその他の問題	21
(a) 成果をだすための過程が軽視される危険	21
(b) 文化、精神上的のストレスの問題	21
7 今後の人事制度を考える	22
(1) 成果主義への対応は古くて新しい問題	22
(2) 導入時期で異なる成果主義の性格	22
(a) 後発企業の導入する成果主義はマイルドに	22
(b) 先行企業の失敗に学び改良、中庸化がはかられた後発企業の成果主義	23
(3) 日本経団連の提言にみる成果主義的人事運営の留意点	23
(4) 社員が人事処遇制度に望むこと	24
(5) 今後の人事制度改善の課題	25
(a) 多様化する労働力への対応、きめ細かな制度への転換	25
(b) 研究者、熟練技術者に適した処遇制度の導入	26
(c) グローバル化への対応、外国人も働きやすい制度の構築	26
主な参考文献	27
(1) 書籍	27
(2) 雑誌	27
(3) 報告書	27
(4) インターネットホームページ	27

雑誌、書籍等で成果主義導入を紹介された企業の一例

年月	企業名	紹介内容の題目	紹介媒体
1997/07	富士通	人事評価制度(成果主義・裁量労働制ほか)	東京商工会議所 (提言)
1997/11	阪急百貨店	人事・賃金制度。この他にNKK、コマツ、日本IBM、ベネッセコーポレーション、三越等の紹介有り	成果主義人事・賃金
1998/05	三井金属	「成果主義報酬」で組織再建	日経ビジネス
1998/06	ヤマト運輸	成果主義人事制度	輸送経済
1998/10	NECシステム建設	人事・賃金制度。この他に小田急電鉄、第一勧業銀行、武田薬品、デンソー等の紹介有り	成果主義人事・賃金2
1999/11	オムロン	人事・賃金制度。この他にメイテック、富士通、ヤマハ等の紹介有り	成果主義人事・賃金3
2000/03	国際航業	成果主義型人事制度「ミッション・グレード制」	労政時報
2000/05	ピーシーデポCO.	成果主義経営(社長インタビュー)	商業界
2000/06	エスアールエル	成果主義型役員報酬制(導入背景、システム概要、グループ会社の社長・取締役の報酬ポイント…)	労政時報
2000/11	旭硝子	人事・賃金制度。この他に協和発酵、昭和産業、東海銀行の紹介有り	成果主義人事・賃金4
2001/02	日興証券	人事制度(成果主義導入動向)	Works
2001/02	沖電気工業	人事制度(成果主義導入動向)	Works
2001/03	日産サテリオ大阪	成果主義賃金制度導入	日刊自動車新聞
2001/04	静岡銀行	新人事制度(職群役割ランク制度・成果主義に基づく給与体制)	週刊金融財政事情
2002/02	オリンパス光学工業	業績連動型の成果主義人事処遇制度。この他にHOYA、花王、大日本印刷、東京ガス等の紹介有り	成果主義人事・賃金5
2002/04	セコム情報システム	「チーム力」を高める成果主義時代の新しいチーム・マネジメントとは	賃金実務
2002/06	キャノン	定昇・諸手当を廃止したキャノンの新人事制度	労政時報
2002/07	ファイザー製薬	ポスト成果主義と現場主義革新 Part2 ハイブリッド成果主義を探る	人材教育
2002/07	住友商事	ポスト成果主義と現場主義革新 Part2 ハイブリッド成果主義を探る	人材教育
2006/06	ブリヂストン	人事賃金制度(実績成果主義の見直し)	ゴム報知新聞
2002/07	ニチレイ	やる気を伸ばすチャレンジ型社員育成制度…成果主義における役職公募「プロチャレンジ制度」	企業と人材
2002/07	駿河精機	新人事制度(成果主義導入)	労政時報
2002/09	UFJ銀行	賃金制度(成果主義)。この他に伊藤忠商事、フューチャーシステムコンサルティングの紹介有り	週刊ダイヤモンド
2002/09	デンソー	特集元気がでる成果主義(社内流動化)この他に日本電気、松下電工の紹介有り	日経ビジネス
2002/10	シチズン時計	完全成果主義型を導入した雇用体系「Career-Build(キャリアビルド)社員制度…	労政時報
2002/10	ミネ医薬品	出店状況、成果主義による教育・賃金体系の導入	流通ジャーナル
2003/03	三菱自動車	人事制度(成果主義の一般社員への拡大)	日刊自動車新聞
2003/07	アサヒビール	人事評価制度(成果主義人事の導入戦略)	人事マネジメント
2003/10	日本水産	成果主義型人事考課。この他に日本酸素、横河電機、JFEエンジニアリング、ジャムコ、宝酒造、積水化学、メイテック、キッコーマン、マブチモーターの事例紹介有り	最新成果主義型人事考課シート集

資料出所：MDB(マーケットデータバンク)検索データベースからキーワード「成果主義」で検索した結果、雑誌等で紹介された事例としてでてきたものを中心に編集。(検索は2006年6月28日午前に行った。)

1 はじめに

1990年代以降、日本経済が右肩上がりの成長を続けることが難しくなり、日本企業は人事制度の見直しに迫られた。そこで出てきたのが、成果を重視した人事評価や賃金査定を行う成果主義的人事制度の導入である。その根底にあるのは、「成果をあげた社員の賃金を多くすれば、社員全員がやる気を出して働くに違いない」という論理だ。「90年代米国の景気好転は成果主義による」とする識者の指摘も、当時、バブル崩壊後の不況の中で重い人件費負担に悩む企業の多くには否定しがたい魅力があった。「景気悪化の主な要因は終身雇用と年功序列に安住したホワイトカラーのモラル（士気）低下による。社員の士気向上、さらに日本企業がおかれた逆境を打開するには成果主義による動機づけが必要」と主張したマスコミも少なからずあった。

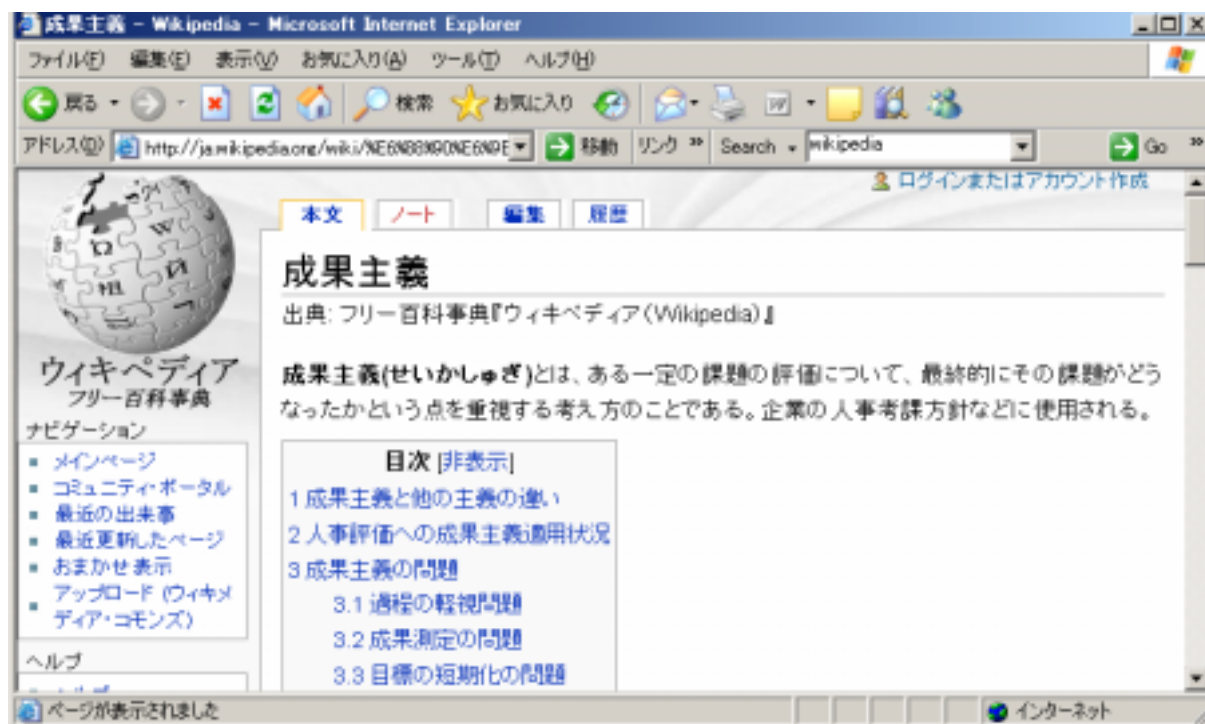
社会経済生産性本部の調査によると、今や9割近くの企業が成果主義的な人事制度を導入している。賃金が勤続年数の長さで決まる年功序列的な側面や、従来の職務で培い、習得してきた技能や職能の優劣を評価した職能給的側面の度合いは低下し、与えられた課題に対する成果で賃金や処遇が決まるようになってきている。

ところが、2004年以降、景気回復の足音が聞こえ始め、企業を取り巻く経済環境が変わり始めると、成果主義的人事制度への批判が出てきた。発端は、高橋伸夫著『虚妄の成果主義』による学問的見地からの批判であった。これ以上に、『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』は一般の注目を集めた。同書は、成果主義的制度の導入後も業績の向上がみられなかった富士通の実状を元人事担当部門社員が著したもので、類似企業の社員の共感を呼んだ。以後、成果主義的な人事制度は賛同よりも批判が目立ちだした。

ただ、一旦導入した成果主義的な人事制度を元に戻そうとする動きは見られない。問題点があるとしても、処遇の公平性や公正性の観点から、成果主義な人事制度が持つ一定の合理性を否定しきれないからだ。成果主義的要素が排除され、成果主義導入以前の人事制度に戻ることはないであろう。もっとも、運用手法面の改善、社員の動機付けや能力開発の向上のための新手法の導入など、手直しは今後必要だ。

本レポートでは、こうした動きの中にある成果主義的人事制度を振り返ってみた。

ネットのフリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』で検索した「成果主義」



注：上記検索は2006年6月22日午前に行った。

資料出所：「<http://ja.wikipedia.org/wiki/.....>」からキーワード「成果主義」で検索。

成果主義人事・賃金の種類

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
	年棒給	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	自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大、昇給廃止・マイナス定昇の導入	
賃金表	シングル・レート化、単純号俸表から階段号俸表・複数賃率表に切り替え	
その他	年俸制の導入	

資料出所：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）を基に作成。

2 成果主義とは何か

(1) 成果主義、その定義

インターネット上のフリー百科事典『Wikipedia』は成果主義を「ある一定の課題の評価について、最終的にその課題がどうなったかという点を重視する考え方のことである。企業の人事考課方針などに使用される。」と記述している。この例のように、成果主義という用語は、人事制度、とりわけ、人事考課や処遇に関して使用されることが多い。

1990年代以降、日本企業は人事制度の改革として、社員に課題を設定し、最終的にどうなったか、すなわち課題設定とその結果としての成果を重視した評価や賃金、昇進の制度を導入してきた。この「成果」をキーワードとした改革の動きを成果主義という言葉で表わしてきたとみるべきだろう。本レポートでは、こうした考え方を取り入れた人事制度を「成果主義的な人事制度」、あるいは「成果主義」として、議論の対象とする。

(2) 多様な形態、多様な運営

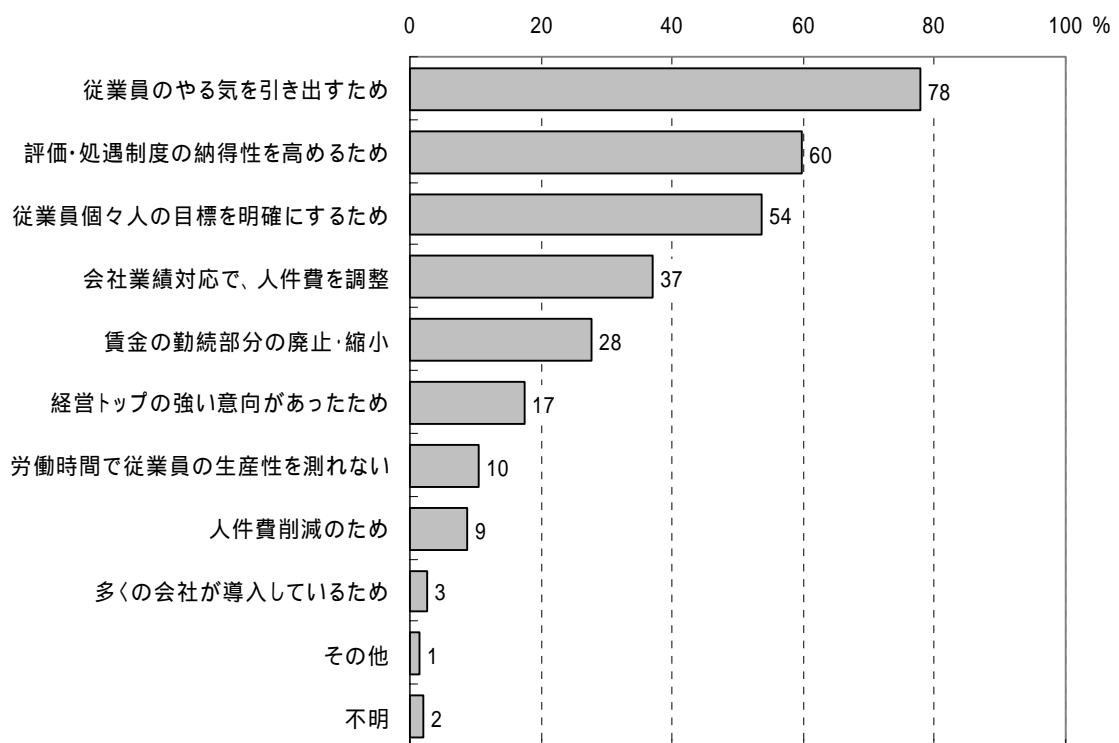
一口に成果主義といっても、企業ごとに多様な形態を持ち、運用も一律ではない。社会経済生産性本部生産性労働情報センターは、成果主義的処遇を人事制度や賃金制度の種類別に整理し、表にまとめている。この表の諸要素は、脱年功主義化・脱能力開発主義化、賃金の変動費化、業績連動化、評価の厳密化、緻密化に分類できるという。

の脱年功主義化・脱能力開発主義化の典型は基本給の考え方の変化である。成果志向、脱年功主義、個人間の格差拡大といった傾向が指摘できる。又、職能給の廃止とともに習熟昇給の縮小・廃止をあげて、能力と成果を区別している。これらは、成果主義的人事制度の根幹は年功主義や能力開発主義からの脱却にあることを示している。

の賃金の変動費化、業績連動化の典型は、年俸制の導入や賞与における査定による格差の拡大、部門別業績賞与の導入などである。

の評価の厳密化、緻密化は、業績給・成果給の導入、賞与における査定、人事評価、賃金表、年俸制の導入などが該当する。これらは、目標を数値化し、その目標に対する達成度を成果として客観的に評価することで成り立っている。

企業が成果主義を導入した理由（企業調査）



注：上記調査結果の基出所は(独)労働政策研究・研修機構が2004年に実施した企業調査である。
 資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 」(2006年6月)

(3) 富士通の導入で注目を集める

日本で成果主義が注目されたのは、富士通の成果主義導入に始まる。1992年、当時の富士通社長・関沢義氏は管理職向けの社内報に、「仕事は時間で計るものだろうか」という問いかけで始まる記事を書いた。記事はさらに、「働いた時間が長ければ長いほど生産量、つまり売上げを増やせる時代は終わった。従って社員の評価、報酬基準も変えざるを得ない」と書かれていた。当時、同社はハードウェアの製造からソフトウェアの開発、販売へと業務の重点を移そうとしていた。ソフト開発は、技術者の技量による生産性の差が大きく、1ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もある。この時期、時間管理による報酬配分に限界も見え始めていた。働いた時間でなく、働いた結果である成果に応じて賃金を支払うという大転換が必要と当時の経営陣は判断したのであった。

こうした人事制度上の変更の必要性は大企業を中心に経営層に浸透していった。日本経営者団体連合会（日経連）は1995年に、今後の雇用や賃金制度のあり方を示した「新時代の日本的経営」という提言を発表した。その中で、「企業経営の活力を取り戻すため、賃金制度は年齢、勤続に主体を置いた考え方から、職能・業績の伸びに応じて賃金が上昇する制度に変更していくべきである。」と主張した。これは、従来の能力主義的な考え方に加えて、業績重視の考え方を取り入れたもので、画期的で戦略的な方向転換といわれた。

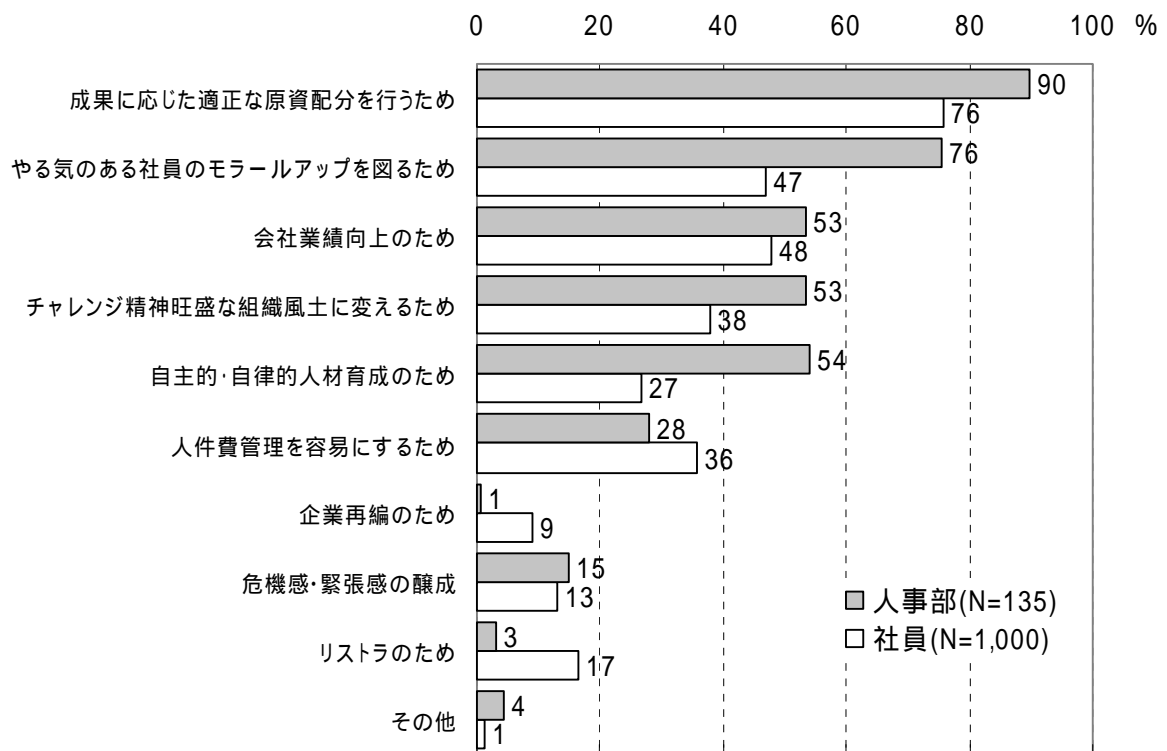
(4) 成果主義導入の理由

(a) 社員の士気や評価・処遇制度の納得性の向上

個々の企業の成果主義導入の理由については、いくつかの調査が行われている。その一つとして、(独)労働政策研究・研修機構の『現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 』（2006年6月）（以後、(独)労働政策研究・研修機構調査という）をみると、「従業員のやる気を引き出すため」が78%と最も多く、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」、「従業員個々人の目標を明確にするため」がこれに続いて半数を超えている。

この結果を見ると、社員（従業員）の士気向上、評価・処遇制度の納得性を高め

「近年の人事制度改革の目的」に関する人事部と社員の認識



資料出所：野村総合研究所「人事制度改革のプロセス等に関する実態調査」、「会社の人事制度に関するアンケート」（2004）

る、個人目標の明確化が、主たる導入理由ということになる。成果主義導入の成功事例として紹介されることの多い武田薬品の人事制度改革や、キャノンの人事革新では、グローバル企業になるという経営トップが提示したビジョンを実現するため、社員の士気を鼓舞する改革の一つとして成果主義が導入されたという。武田薬品やキャノンなどの企業の導入理由としては、上記の導入目的があてはまっているといえよう。

(b) 導入理由としての人件費削減も否定できない

成果主義への批判者が導入理由として指摘することが多いのが、人件費の削減である。先の労働政策研究・研修機構の調査では、「会社業績対応で、人件費を調整(37%)」、「賃金の勤続部分の廃止・縮小(28%)」と従来の賃金制度の見直しも成果主義導入の理由として比率が高い。人件費に関連した既存制度の見直しも成果主義導入の理由として見過ごすことはできないようだ。ただ、「人件費削減のため」は9%にすぎない。これを、「成果主義導入の理由としてストレートに人件費削減をあげるのは、はばかられた」とみるのはうがった見方であろうか。日経連の「業績重視」の提言では、年齢、勤続に主体を置いた賃金制度、すなわち年功序列型システムの限界を示唆している。成果主義の導入が人件費の総額の伸びを抑制しつつ、配分にメリハリをつけることで社員の士気を維持するという側面を持っていたことに同意する者は多い。

(c) 導入理由や成果には企業側と社員の間に認識のギャップが存在

1990年代以降、長期の景気低迷とデフレによるコスト削減圧力が高まる中で、多くの企業では、いわゆる団塊世代の人件費に対する負担が増大していた。同世代を大量に抱える企業では、同世代の対策が成果主義導入の第一の目的であり、従業員の士気向上、評価・処遇制度の納得性を高める、個人の目標を明確にするという理由は、後づけの理由であったとの見方を否定するのが難しいことも確かである。

野村総合研究所が2004年11月に実施した「人事制度改革のプロセス等に関する実態調査」、「会社の人事制度に関するアンケート」では、企業側(人事部)と社員の間に人事制度改革の目的と成果に認識のギャップがでている。同調査では、企業側の成果主義導

Note : 組織の同型化について

組織の同型化とは、ある組織が他の組織と同じような環境に直面した時に、組織の形態を他の組織と同じ形態にすることをいう。

現在、多角化した企業の多くは職能制組織ではなく事業部制組織を採用している。これをアルフレッド・チャンドラーは、多角化の結果として事業部制組織が採用されたと考えた。しかし、同型化の考え方では、社会に存在する制度的な要因の結果として多角化企業が事業部制組織を採用したと説明する。

近年、市中の雑貨店や酒屋などの多くがコンビニに転換している。これは、経営が苦しくなった類似店舗がコンビニに転換して成功した事例を基に、組織の同型化が進んだためと考えられる。

「どの組織でも形態が似てくる」という現象について、ポピュレーション・エコロジー(個体群生態学)の代表的研究者であるハナン＝フリーマンは、生態環境における選択プロセス、つまり競争の発生によって、同じような組織の形態が結果として残るという競争による同型化で説明している。この考え方に対して、組織の同型化の概念を打ち出したディマジオ＝パウエルは、制度によっても同型化が進むとした。そして、同型化が進む要因として下記の3つを指摘している。

- (1) 強制的同型化: 政治や法律などの強制力を伴うことから発生するもの
- (2) 模倣的同型化: 何らかの不確実性に直面している組織が、モデルを模倣することで発生するもの
- (3) 規範的同型化: 専門家の主張や、組織を越えたネットワークの存在で発生するもの

上記の3つの要因の背後にあるキーワードは“正当性”である。何に依拠して正当性を確保するか、法律による場合は強制的、競合他社が取った最良と考えられる選択や行動などの模倣による場合には模倣的同型化になる。そして、「専門家の主張」という理由で、誰もが同じ行動をとり始めた場合は規範的同型化になる。

ちなみに、(1)強制的同型化に該当する事例としては、「個人情報保護法」の施行で、ほとんど全ての企業が情報管理体制を強化し、同じような管理方法を採択したことが該当する。上記の事業部制やコンビニの事例と、日本企業における成果主義導入は、(2)模倣的同型化が最もマッチしている。(3)規範的同型化としては、環境問題に対して取り組む企業の組織的対応が似通っていることが該当すると考えるが、いかがであろうか。

注：本文は、(株)イニシア・コンサルティング「経営学講座(組織論・「11.組織と環境：組織の同型化」)」(<http://www.initiaconsulting.co.jp/archives/management/index.html>)を参考に作成しました。

入の理由として、「成果に応じた適正な原資配分を行うため」が90%と高い。また、「やる気のある社員のモラルアップを図るため」(76%)、「会社業績向上のため」(53%)等の回答比率が高い。一方、社員は上記3項目の回答比率が高いものの、「人件費管理を容易にするため」(36%)、「リストラのため」(17%)などの回答比率が企業側を上回っている。逆に、「やる気のある社員のモラルアップを図るため」や「自主的・自律的な人材育成のため」は、企業側の回答比率よりも大きく低下している。同調査ではこの結果をもって「社員は成果主義導入の理由として、人件費削減やリストラなど、やや冷めた見方をしていることがわかる」としている。

(d) 導入理由には企業の横並び意識も

成果主義の導入理由としてもう一つ重要な要因がありそうだ。それは企業の横並び意識である。日本企業に限らず、組織は横並びの行動をとりがちになる。「他社が導入したから」というのが成果主義導入の契機であった企業も少なくないのではないかと推察される。

こうした企業の横並び行動を説明する理論として、社会学には「組織の同型化」という考え方がある。組織の同型化とは、ある組織が新しい環境に直面した時、他の組織がとっているのと同じ形態に自らの組織を変えてしまうプロセスをいう。ある環境に直面した組織が、不確実性を回避するために他の組織を手本として模倣すると考えるのである。

技術変化が発生した時、先行き不安に直面した時など、組織が他の組織の行動を模倣することは珍しくない。大企業から中小企業へと、お手本として成果主義が伝播していったとみてもおかしくない。日経連の提言がこの同型化への推進力となった可能性を指摘する研究結果もあるという。ただ、この見方を支持する調査結果は見当たらなかった。先の労働政策研究・研修機構の調査では、「多くの会社が導入しているため」が3%にとどまっている。先述した「人件費削減のため」と同様、世間体を気にした結果かもしれない。

1990年代以降の主要企業における人事・賃金制度改定の動き 1

年	企業名	対象層		改定内容
		管理職	組合員	
1990	藤 沢 薬 品 東 京 ガ ス			部長職以上に年俸制を導入。役割給、期待給、業績給で構成され、業績給が変動 部長相当職以上に年俸制を導入。月俸部分から定期昇給を一掃
91	三 菱 自 動 車 そ ご う			年功的賃金の比重を下げ、仕事要素対応の資格給、職務・業務給を拡大 目標管理考課を導入。年功的昇給を廃止し、能力実績反映を強化
92	ホ ン ダ 長 谷 工			目標管理制度、基本年俸と期間業績給で構成する年俸制を導入 部長職以上に年俸制を導入。実績によっては年俸ダウンもあるシステムに
93	トヨタ自動車 富 士 通 N E C 武 田 薬 品 博 報 堂			事務技術職の職能給の比率を以前の4倍に拡大 目標管理制度を導入。個別目標の達成度などをもとに業績を評価 基本年俸と部門別・個人業績別賞与で構成する年俸制を導入 職責に対応した職責ランクを新設。職責手当、業務目標管理評価制度導入 目標管理制度と年俸制を導入
94	日 産 自 動 車 マ ッ ダ 富 士 通 日 本 I B M 京 王 プ ラ ザ			積み上げ給だった本給を廃止。成績給の査定点の格差を拡大 目標管理制度と年俸制を導入 管理職に年俸制を導入。組合員(主任層)に目標管理評価制度を導入 目標管理制度を導入。管理職に年俸制を導入し、個人・会社業績を反映 本人給の定期昇給を40歳で打ち止め。職能給で最低考課の場合、昇給ゼロに
95	トヨタ自動車 ス ズ キ 新 日 本 製 鐵			成果を重視した考課制度に移行し、積み上げ型の賃金項目を廃止 管理職に年俸制を導入 30歳代後半以降の管理職から年功的な積み上げ給を全廃
96	日 本 I B M 三 洋 電 機			年齢別に定められた昇給額を積み上げる方式を廃止 役割(責任度×困難度)の価値に基づく人事制度を導入。役割給を創設
97	武 田 薬 品 住 友 信 託			職務等級制度を導入。管理職、組合員ともに範囲職務給を採用 全行員を対象に、年齢・勤続年数に応じて毎年昇給していた賃金項目を全廃
98	日 立 製 作 所 松 下 電 器 産 業 富 士 通 三 菱 電 機 コ マ ッ オ リ ン パ ス 古 河 電 気 工 業			職能給の比重を高め、基本能力給の50歳以降の昇給幅を圧縮 退職金の前払いを選択できる全額給と支払い型社員制度を導入 職責の重さに基づき格付ける資格体系(ファンクション区分)、レンジ給を採用 役割の価値で4職群に序列化する人事制度を導入。月俸に職群と評価結果を反映 年齢給を廃止。賞与の査定部分を大幅に拡大 課長以上に年俸制を導入し、組合員の年齢給を廃止 役割に対応した職務グレードを設定。グレードと評価で賞与を決定
99	トヨタ自動車 松 下 電 器 産 業 川 崎 重 工 ニ コ ン プ リ ェ ス ト ン 花 王			事務技術職の賃金の2割を占めていた年齢給を廃止 年俸制を導入。基本年俸の本給に資格別のレンジ給を採用 職能資格制度を廃止。社員系列によっては年齢給を廃止 職能資格を廃止し、ジョブウェートを設定。賃金はジョブウェートと級に基づく定額に 資格等級制度を廃止し、役職で処遇。自動昇給を全廃 職務・役割ベースの役割等級を導入。役割年俸と実績年俸で構成する年俸制を採用

注：藤沢薬品は現「アステラス製薬」。長谷工は「長谷工コーポレーション」。武田薬品は「武田薬品工業」。博報堂は現「博報堂D Yホールディングス」。京王プラザは「京王プラザホテル」。住友信託は「住友信託銀行」。オリンパスは「オリンパス光学工業」、現「オリンパス」

資料出所：荒川創太「会社事例から読み解くこれからの成果主義」(財)労務行政研究所『人事管理の未来予想図』(労政時報別冊)掲載、2006年6月13日印刷発行)を基に作成

3 日本企業は成果主義をどのように導入してきたか

(1) 1985年、ソニーが年俸制を導入

次に、個々の企業が成果主義をどのように導入してきたかを振り返っておく。

成果主義的な評価や処遇として日本企業がまず導入したのが年俸制である。年俸制の特徴は、一年間の個人業績の評価に基づき翌年の給与・賞与を決定することにある。管理職の業績に対する意識付け強化とともに、一定の原資の中で好業績をあげた社員に優先的に配分する成果主義導入の第一歩とする狙いがあったという。1985年にソニーが導入し、90年には東京ガスや藤沢薬品が、92年にはホンダ、長谷工などが年俸制を導入した。その後も、博報堂、富士通、スズキなどが導入している。

この年俸制の代表例とされるソニーでは「本俸」＋「業績給」という形で管理職に年俸制を導入した。業績給は業績評価別の定額で、評価に応じて最大200万円の格差が付く一方、本俸は管理職に昇格する際に一律に設定される金額に毎年の評価に応じた加算額が積み上がる仕組みであった。富士通の年俸制は「基本年俸」＋「業績年俸」で構成され、業績年俸は毎年の評価に応じて変わるが、基本年俸は毎年の実績額に当年度の評価に応じた昇給額が積み上がる仕組みであった。

(2) 評価の公平性、透明性を確保のために目標管理評価制度を導入

年俸制とともに、「目標管理評価制度」も大企業を中心に導入されていった。業績評価の賃金・賞与への影響が大きくなると、評価の公正性や透明性が重要になるからだ。目標管理評価制度の長所は、評価基準や仕組みの公開、成果の測定が容易、評価者と被評価者が直接話し合い、不満がでにくい、という3点にあると言われた。

1992年ホンダ、93年武田薬品、富士通、94年日本IBMなどが管理職に対して同制度を導入している。武田薬品の事例を見ると、同制度導入以前は実績、能力、勤務態度で評価していたが、役割・業績に基づく新賃金制度の導入後は、業績評価の仕組みとして「業務目標管理制度」が採用された。

失敗例として紹介されることの多い富士通の場合、94年に組合員にも同制度の適用が

1990年代以降の主要企業における人事・賃金制度改定の動き 2

年	企業名	対象層		改定内容
		管理職	組合員	
2000	日立製作所 NEC ソニー シャープ 三洋電機 キリンビール 花王			行動基準ベースの新評価制度を導入。資格別レンジ給の月俸レンジを採用 コンピテンシー評価を軸とする人事制度を導入。等級別レンジ給の月収バンド1本に 役割の価値の大きさを格付ける等級制度を導入。月例賃金はベース給1本に コンピテンシー評価を導入。役割・仕事ベースの職種給の比率を拡大 管理職に年俸制、組合員(クリエイティブ系)に等級・成果に応じた範囲給を導入 成果・能力重視を徹底し、賃金項目に成果給を創設 フィールドと役割ベースの等級を導入し、等級別の範囲給に
2001	キャノン 松下電器産業 関西電力			各ポジションの役割の大きさを等級格付けする職務グレード、範囲職務給を採用 年齢別定額の基礎給の昇給停止年齢を55歳から45歳に引き下げ 基本給における定期昇給を廃止。成果で額が上下する成果給を採用
2002	ホンダ キャノン 東芝 川崎重工業 KDDI			主任より下の層と主任相当とで賃金体系を区分。主任相当で定期昇給を廃止 職種ごとの役割の大きさをベースとしたジョブグループバンドを設定。定期昇給を廃止 年齢に応じた基礎給の昇給停止を45歳から35歳に引き下げ 資格と業績だけを反映させる年俸制を導入し、自動昇給を廃止 全社員を対象に年齢給、勤続給を廃止。生活関連手当でも縮小や廃止
2003	三菱自動車 マツダ セイコ-エフソン 武田薬品 東京電力 中部電力			役割・仕事基準の等級制を導入。一律の定期昇給を廃止し、評価昇給に 年齢給などを廃止し、仕事レベルなどに応じた本給レンジ1本に 主任・主事クラスの定期昇給と手当を廃止し、範囲給を導入 管理職に年俸制(基本年俸が職務等級別シングルレート)、組合員に範囲職務給導入 同一の職能等級内で9年間は自動的に行われる昇給の期間を4年に短縮 全社員の定期昇給を廃止。過去2年の成果を反映する成果給を導入
2004	トヨタ自動車 日産自動車 富士重工業 日立製作所 松下電器産業 ソニー 三菱電機 富士電機 コマツ イオン サントリー			技能職についても年齢給を廃止し、習熟度、役割度を重視した習熟給、役割給を導入 役割等級制を導入。賃金をレンジ給に一本化し、コンピテンシーの絶対評価を反映 役職・役割を基にしたグレード制度を導入。賃金は役割給1本で毎年昇降 能力・行動・成果の3要素による評価制度を導入。賃金は等級別レンジ給に一本化 年功的な賃金項目を全廃し、主任層の賃金は上下変動型に 賃金から属人的要素を全廃し、期待貢献にリンクしたレンジ給に一本化 役割・職務価値に基づく人事制度を導入。賃金項目を役割給に一本化 仕事の性質で区分する職群制度を採用。年齢給を廃止し、成果給を導入 自動昇給、勤続給の昇給を廃止し、昇給ゼロや降給もある能力範囲給を導入 パート社員と正社員の資格制度を一本化。従業員区分による昇格機会の格差を排除 役割等級制度を導入。役割給の採用で役割と成果による評価結果を反映
2005	キャノン			一般職(組合員層)にも役割給を導入
2006	武田薬品			技能職、一般事務職、研究職の一部に職種別賃金制度を導入

注：武田薬品は「武田薬品工業」。富士電機は「富士電機ホールディングス」
資料出所：荒川創太「会社事例から読み解くこれからの成果主義」(財)労務行政研究所『人事管理の未来予想図』(労政時報別冊)掲載、2006年6月13日印刷発行)を基に作成

始まった。当初は「S A、A、B、C」の4段階の相対評価であったが、98年下期から「目標を達成した場合A」とする絶対評価に変更した。同制度の導入後、社員は目標を過度に意識し、高業績への挑戦を避ける。結果ばかりを偏重し、業務プロセス軽視の弊害が出てきたという。これらの弊害に対処するため、富士通では2001年に目標設定の際に、達成した場合に最高評価「S A」となる挑戦的目標を設定させる。成果だけでなく、業務遂行プロセス等も加えた多面的評価を行うなどの運用面の改善を行ったという。

(3) 90年代後半に客観的評価をコンピテンシーで強化

コンピテンシーとは「高業績をコンスタントに示す人の行動の仕方などに見られる特性」とされている。コンピテンシーの理論は、ハーバード大学の心理学者D.C.マクレランド教授たちが、1970年代、米国・国務省から「学歴や知能レベルが同等の外交官（外務情報職員）が、開発途上国駐在期間に業績格差が付くのはなぜか？」という依頼を受けて行った調査・研究に始まる。この調査で教授は「学歴や知能と業績はさほど相関はなく、高業績者にはいくつか共通の行動特性がある」と分析した。その行動特性として、異文化に対する感受性が優れ、環境対応が高い、どんな相手に対しても人間性を尊重する、自ら人的ネットワークを構築するのが上手いなどがあげられた。

1990年代後半には、職種や職務によって、高い業績をあげた人のコンピテンシーがモデル化され、人材育成、評価に用いられていった。理論的には、コンピテンシーのレベルが高い社員は高い成果を得る。具体的評価の内容としては、「高い業績をあげるために、どう能力を発揮し、行動したか」が加えられた。短期的な結果だけで評価するのではなく、コンピテンシーという一種の資質評価を加えたマイルド化がはかられたのである。

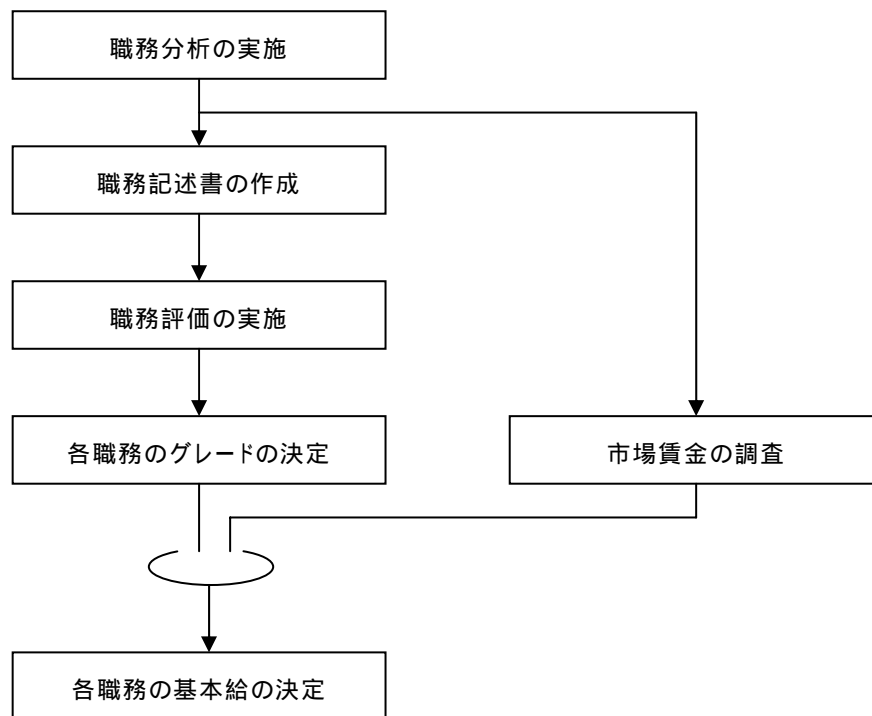
97年に武田薬品が、99年に富士ゼロックスが導入し、今や資生堂、日本たばこ産業、NEC、グンゼ、東京電力、花王、アサヒビール、ユニチャーム、富士通など、多数の企業がコンピテンシーに基づく評価を導入している。

武田薬品の場合、「職務知識」や「問題解決」「折衝の内容や程度」など各職務共通の評価項目6つを策定し、項目ごとに6段階のレベルを設けている。レベルは職務ごとに分類され、各社員は上司と面談しながら評価項目を点検し、報酬にも反映させるという。

米国の賃金制度の構造

賃金支払いの対象	具体的な賃金項目	対象となる主な社員
担当職務の遂行	基本給（職務給）	全員
社員の短期的業績	基本給の昇給 管理職ボーナス 一般社員ボーナス ゲイン・シェアリング 報奨金 歩合給、出来高給	全員 管理職、専門職 一般社員 特定部門の社員 全員 営業部門など一部社員
社員の長期的業績	ストック・オプション	経営層、上級管理職
能力向上、能力開発	手当て（技能給・知識給）	一部の社員
人材確保等	報奨金	全員

米国企業における賃金決定の流れ



資料出所： 明治安田生活福祉研究所調査報、明治学院大学教授笹島芳雄『アメリカの賃金制度と成果主義』（2005年第2号）を基に作成

(4) 年功給を是正し、非管理職にも能力・業績主義を適用

1990年代後半には、非管理職社員にも年功給是正の動きが出てくる。非管理職への導入に際しての特徴としては、賃金における年功部分を一律廃止するのではなく、縮小又は一部制度の廃止から始める企業が多い。たとえば、年功給の縮小手段として、年々昇給させていた年齢給の昇給停止年齢が引き下げられた。この年功給の圧縮で捻出された原資は職務や役割に対する給与支払いに回された。

2001年の松下電器の組合員に対する給与制度見直しでは、年齢別定額であった基礎給の昇給停止年齢を55歳から45歳に下げた。日立製作所が1998年に行った見直しでは、55歳まで毎年昇給していた基本給について、50歳から55歳までの昇給幅を圧縮した。年功給を全廃した企業もある。コマツは98年に賃金全体の約3割を占めていた組合員の年齢給を廃止した。トヨタ自動車でも99年から事務・技術系組合員の年齢給を廃止した。

管理職への年俸制導入から始まった成果主義は、短期の業績を賃金や賞与に連動させることが主眼であった。非管理職の年功給是正は、人事制度そのものを職務や役割を基準としたものに置きかえるという深い意味を持っていた。非管理職に対する成果主義導入は人事制度改革上、とりわけ意味のある画期的な出来事であったといえよう。

(5) 成果主義導入企業では役割・職務等級制度が主流に

成果主義を導入した企業では、従来の職能資格制度を廃止し、「役割等級制度」や「職務等級制度」を導入するものが増えている。これらの制度の特徴は、各社員の職務の難易度や責任の大きさに応じて等級や資格を決定することにある。具体的には、社内の複数職務の内容を把握し（職務分析）、文章化（職務記述書）する。その後、各職務の価値を測定（職務評価）し、その価値の大きさに基づき職務等級を設定する。この一連の流れは米国企業の事例が手本とされた。重要な職務を与えられると職務等級が上がる。反面、職務上の責任、すなわち職責の低い役職に移ると職務等級が下がる可能性もある。

具体的動きとして、1998年に古河電気工業は役割に対応した職務グレードを設定し、職務グレードと成果で賞与を決定することにした。99年に花王は役割・職務ベースの役割等級を導入した。ソニーも2000年に役割の大きさを格付ける等級制度を導入している。

こうした役割・職務等級を基本にしたシステムへの変更が進められた背景として、職能を基準とした従来制度では、処遇の公正さや公平さを保てない事例が増えてきたことが指摘されている。近年、日本企業を取り巻く環境が大きく変化し、従来にはない仕事のやり方を求められる機会が増えてきた。経験豊富で、過去実績も上げており、優秀とされた社員でも、新しい仕事で再び成果を上げるとは限らない。そうした事情もあって、変化の激しいIT（情報技術）業界を始めとして、現在の職務価値や貢献度で社員を時価評価する仕組みが求められるようになってきたというのである。

(6) 管理職の賃金は役割給や職務給の比重が増大

役割や職務を基にした制度の台頭とともに、管理職の賃金では役割給、職務給の比重が高まっている。これらの制度では、等級内賃金の上限、下限を設定し、その範囲内で成果に応じて賃金変動する。この賃金水準は、社外や同業他社を参考に決定する。等級内の賃金の幅は、同じ評価でも、上位等級になるほど小さくなる。同一等級に長期滞留する者の昇給に歯止めをかけ、上位等級への昇進意欲を持たせるためである。

具体的事例としては、2000年にソニーが役割の大きさを格付ける等級制度を導入した。同制度では、役割の価値の大きさに基づき、管理職を5段階（後に7段階に変更）の等級で格付ける「バリューバンド」が設けられた。賃金はこのバンドごとの「ベース給」に一本化し、成果などに応じて金額が上下する。2001年にキャノンが導入した「役割」をベースとした等級制では、管理職の各ポジションの役割の大きさを職務評価したうえで、5つの等級が設けられた。賃金は役割等級ごとのレンジレート1本とし、レンジ内の昇給は成果を反映させ、評価が低い管理職は昇給できない仕組みになっている。

(7) 2000年以降、非管理職にも役割・職務給が適用、家族手当廃止も

2000年以降には、主要企業を中心に非管理職に対しても役割給や職務給を中心とした賃金制度変更の波が押し寄せた。非管理職には、家族手当など属人的な要素に左右される給与の廃止や見直しも行われた。これらに共通しているのは、非管理職にも、職務・役割を中心とした等級などの格付け基準、年齢給など属人的な給与項目の撤廃、賃

金制度におけるレンジ制度が導入されてきたことである。

三菱電機が2004年に導入した役割・職務価値に基づく人事制度では、賃金項目を「役割給」に一本化した。この中で、非管理職（組合員）の役割等級は職務の難易度や経営への影響度から評価した「職務の価値」と、各個人の顕在化した行動力などから評価する「組織への貢献度」の両方から格付けられた。社員の等級は就いている職務の役割の見直しによって下がることもある。ただ、三菱電機では、賃金の役割給への一本化後も、30歳までは習熟・能力伸長期間として、毎年昇給していく仕組みを残した。また、著しい成果を上げた若手社員の昇給を早めることも可能にしているという。

(8) 直近の動きとして見られる職種別賃金の導入

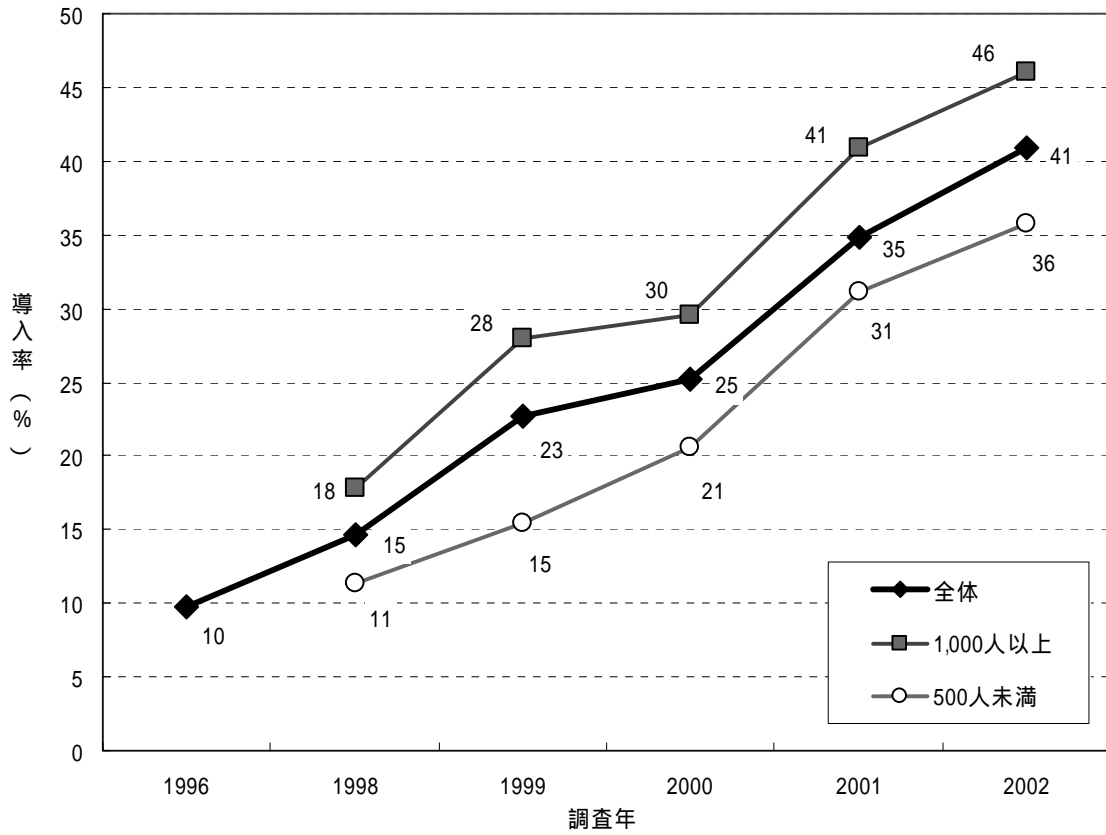
成果主義を導入する企業が増えるにつれて、賃金を毎年一律に引き上げるのではなく、特定の年齢層や成績優秀な層のみを引き上げる企業も出てきた。また、職種によって賃金に格差を付ける動きも出ている。この具体的動きが「職種別賃金制度」の導入である。

2006年4月より、武田薬品では職種別賃金制度を導入した。同社は職責の大きさ（ジョブサイズ）に応じて賃金水準を設定していたが、同制度導入後は職種もジョブサイズを判断する要素になった。対象職種は、工場部門の技能職、一般事務職、実験技術者などの研究職で、これら職種の社員は、職種の要素も加えたジョブサイズごとのあるべき報酬水準が、市場価値に見合ったものとして示されるという。

企業側からみた同制度の長所は賃金水準を仕事ごとに細かく、市場価格並みに設定できることである。外部化や人件費の安い海外への移転が可能な製造部門などで、賃金水準の引き下げが可能になる。また、競争力の高い職種で、市場価値に見合った賃金水準の設定が可能になり、外部から優秀な人材を導入しやすくなるという。

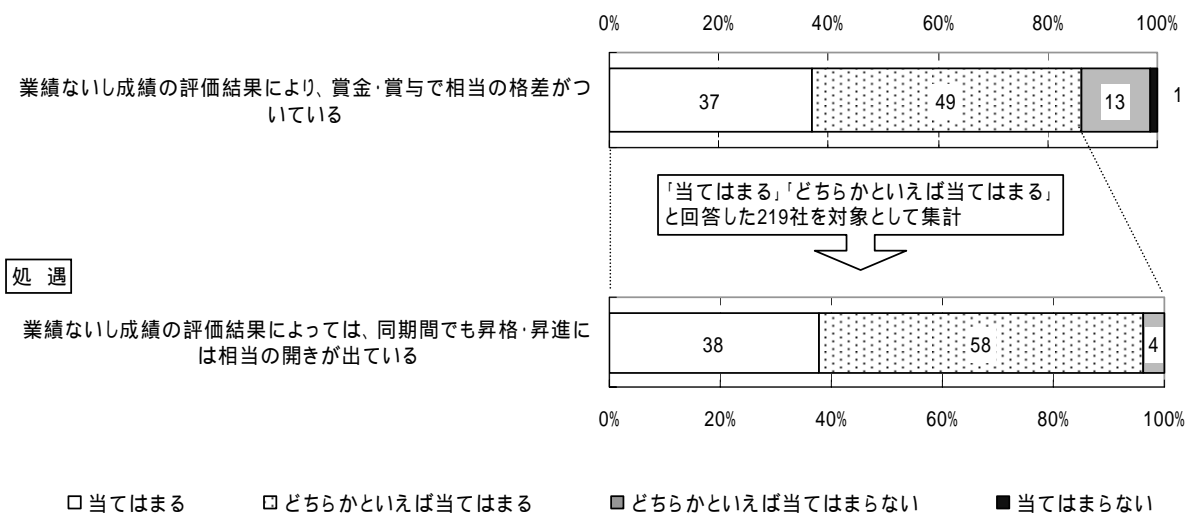
これまで、一部職種を除いて、職種ごとの賃金相場が形成されなかったことが職種別賃金の普及を阻んでいた。共通の賃金相場を形成することが可能な業界がどれだけ増えてくるかが、職種別賃金普及の鍵である。自動車総連や電機連合など、労働組合の中には、同じような仕事を行う組合員の賃金水準を把握・比較する調査を検討しており、早い時期に職種別賃金制度の導入が広がるとする見方もある。

年俸制導入率の推移



資料出所：社会経済生産性本部調査を基に作成

評価処遇制度の認識



資料出所：(財)社会経済生産性本部・社会労働部・雇用システム研究センター「第9回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」(2006年3月)

4 成果主義の導入状況

(1) 4割を超える大企業の年俸制の導入比率

日本企業の成果主義の導入状況はどのようになっているのであろうか。

(財)社会経済生産性本部の調査によると、成果主義が日本企業に導入された初期の段階でその典型とされた年俸制の導入比率は1996年の10%から、2002年には41%に上昇している。この調査では、従業員数が1,000人以上の企業と500人未満の企業に分けた集計も行っている。その結果を見ると、2002年の従業員数が1,000人以上の企業の年俸制導入比率が46%であるのに対して、500人未満の企業の導入比率は36%と、従業員数1,000人以上企業の導入比率が10ポイント上回っている。98年からの導入率の推移を見ても、終始、従業員数の多い企業、すなわち大企業のほうが年俸制の導入比率は高いまま推移している。年俸制は大企業が先行して導入し、中小企業が習ったといえよう。

(2) 増加した成果で評価し、処遇を決定する企業

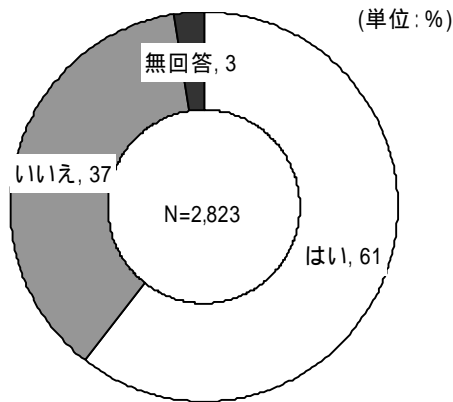
(a) 成果主義的評価・処遇制度の導入は約9割

成果主義を導入すると、成果で評価し、処遇を決定する企業が増えるはずだ。

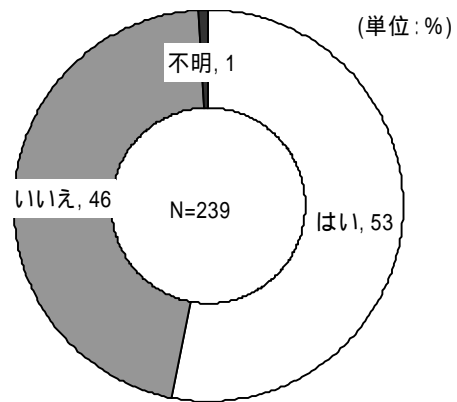
(財)社会経済生産性本部の社会労働部・雇用システム研究センターの「第9回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」(平成18年3月)(以後、(財)社会経済生産性本部調査)では、「業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がついている」との質問に「当てはまる」が37%、「どちらかという当てはまる」は49%となっている。この結果をもって、「成果主義導入後の成果に対する報酬の格差という観点では9割近く(219社、86%)が成果主義を導入している」と同調査は結論付けている。

さらに、同調査が成果主義導入企業とみなした219社(以下、「成果主義導入企業」)に処遇を質問している。「業績ないし成績の評価結果によっては、同期間でも昇格・昇進には相当の開きが出ている」との設問に対して、「当てはまる」38%、「どちらかという当てはまる」58%となっている。この結果をもって、同調査は「成果主義導入企業は報酬と共に、昇格・昇進も成果による格差をつけ出している」としている。

自社では成果主義が導入されているか？
(労働者側の回答)



成果主義を導入しているか？
(企業側の回答)

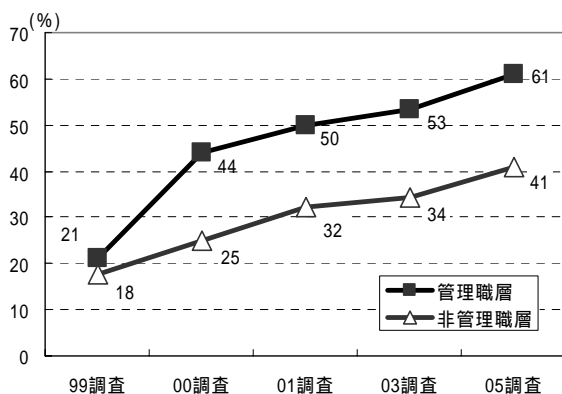


成果主義は導入されているか - 企業と労働者との認識のミスマッチ

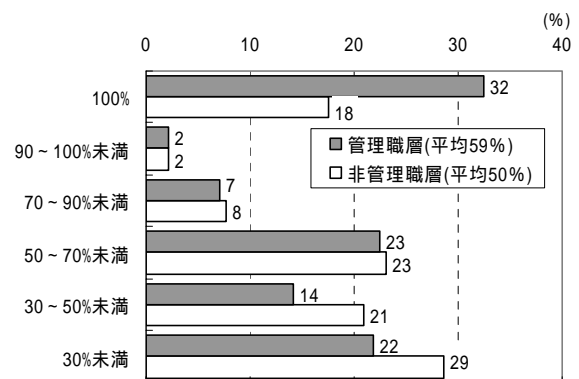
		労働者側の認識(従業員調査)			度数
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	不明	
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	73%	26%	2%	1,593
	非成果主義企業	45%	51%	4%	1,210
	不明	15%	80%	5%	20

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 」(2006年6月)

役職・職務給(役割・仕事反映部分)
の導入状況



基本給に占める役割・職務給の比率



資料出所：(財)社会経済生産性本部・社会労働部・雇用システム研究センター「第9回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」(2006年3月)

(b) 導入についての認識には社員に実態とのギャップが存在

9割を超える成果主義的評価・処遇制度について、社員の多くがその事実を正しく認識しているかどうかには問題がある。「企業側が成果主義を導入していても、社員は導入の事実を認識していないというギャップが存在する」との調査結果も出ている。

労働政策研究・研修機構の調査では、社員（労働者）に勤務している企業での成果主義の導入状況を質問したところ、導入済みと答えた比率は61%、未導入と答えた比率は37%であった。ところが、社員の回答が得られた企業について、企業調査の結果から、成果主義の導入状況をみると、導入企業は53%、未導入企業は46%であった。同調査では、客観的事実として導入企業が、未導入企業かの別に、社員の成果主義導入についての認識も調べている。結果をみると、成果主義導入済み企業に勤務する者のうち、成果主義導入済みと認識していた者は73%で、残りの26%は未導入とみていた。逆に、成果主義が未導入の企業に勤務する者のうち、未導入と答えた者は51%であった。残りの45%は成果主義導入済みと誤った認識をしていた。同調査では、この結果は「簡単な記入上の間違いとして、見過すことはできないほどの大きな食い違いをみせている」としている。

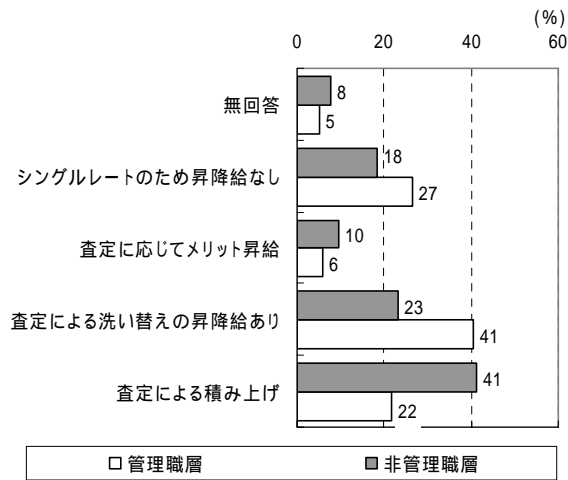
(3) 役割・職務給の導入は管理職で6割、非管理職層でも4割に

成果主義を導入すると、成果に応じた賃金の支払い比率が高くなる。

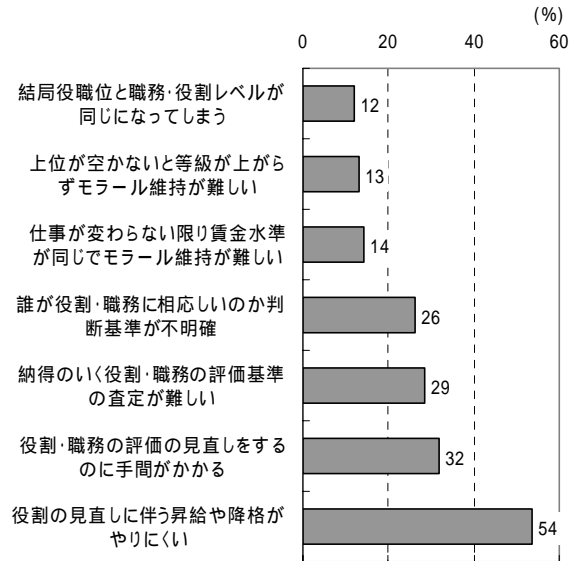
(財)社会経済生産性本部調査をみると、役割や仕事を反映した役割・職務給制度の管理職層への導入率は1999年調査時点の21%から、2005年には61%と5年間で3倍近く増加した。非管理職層でも2005年には41%と5年間で2倍強の増加となった。

基本給に占める役割・職務給の割合は管理職層で約6割(59%)、非管理職層でも5割(50%)である。役割・職務給の昇降給パターンは、管理職層では「査定による洗い替えの昇降給あり」が41%と最も多く、「シングルレートのため昇降給なし」が27%と続いている。非管理職層では「査定による積み上げ昇給」が41%と最も多いが、「査定による洗い替えの昇降給」も23%を占めている。ただ、同調査では、役割・職務給の運用上の課題として「役割の見直しに伴う降格や降給がやりにくい」が54%と過半数を超えている。実際の成果主義的な運用には難しい面が多いようだ。

役割・職務給の昇降給パターン

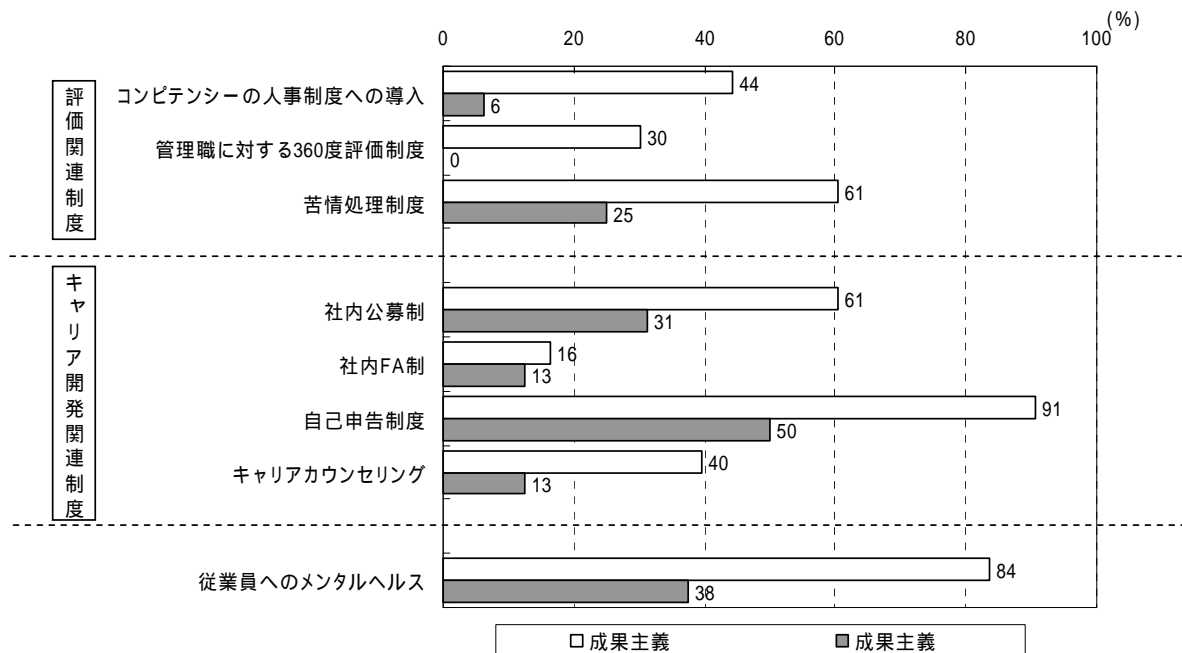


役割・職務給の運用上の課題（複数回答）



注：上記調査の対象は管理職・非管理職ともに導入と回答した91社を対象に集計。

人事管理制度導入比較（単位：％）



注：成果主義 と成果主義 の区分は、「現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラツキはなく、ほぼ適正な評価ができています」「評価は、OJT や研修などに連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている」「自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」の3つの質問について、いずれについても「当てはまる」あるいは「どちらかという当てはまる」と回答した43社を成果主義、いずれについても「当てはまらない」あるいは「どちらかという当てはまらない」と回答した16社を成果主義としている。

資料出所：(財)社会経済生産性本部・社会労働部・雇用システム研究センター「第9回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」（2006年3月）

(4) 成功企業には評価関連制度とキャリア開発関連制度に高い関連性

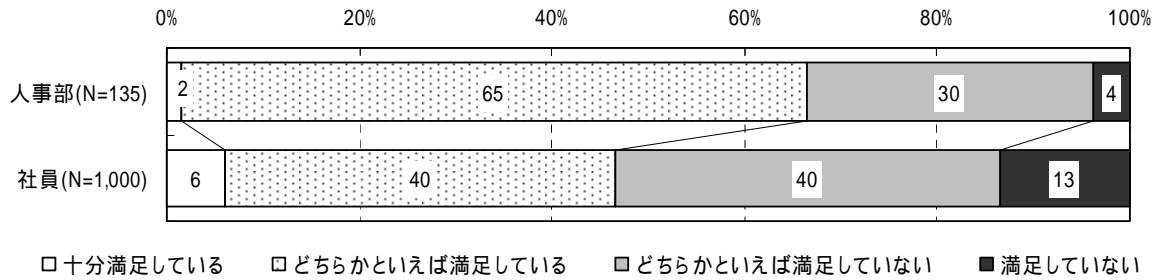
成果主義導入を導入して成功している企業と、導入結果が芳しくない企業があるという。両者の間に違いはあるのであろうか。

(財)社会経済生産性本部調査では、成果主義導入の成否と人事管理諸制度の導入状況を分析している。同調査では成果主義導入の成否を「現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラツキはなく、ほぼ適正な評価ができている」「評価は、OJTや研修などに連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている」「自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」の3つの質問への回答で区分した。いずれの質問にも「当てはまる」又は「どちらかという当てはまる」と答えた43社を成果主義（成功企業）、「当てはまらない」又は「どちらかという当てはまらない」と答えた16社を成果主義（非成功企業）とした。

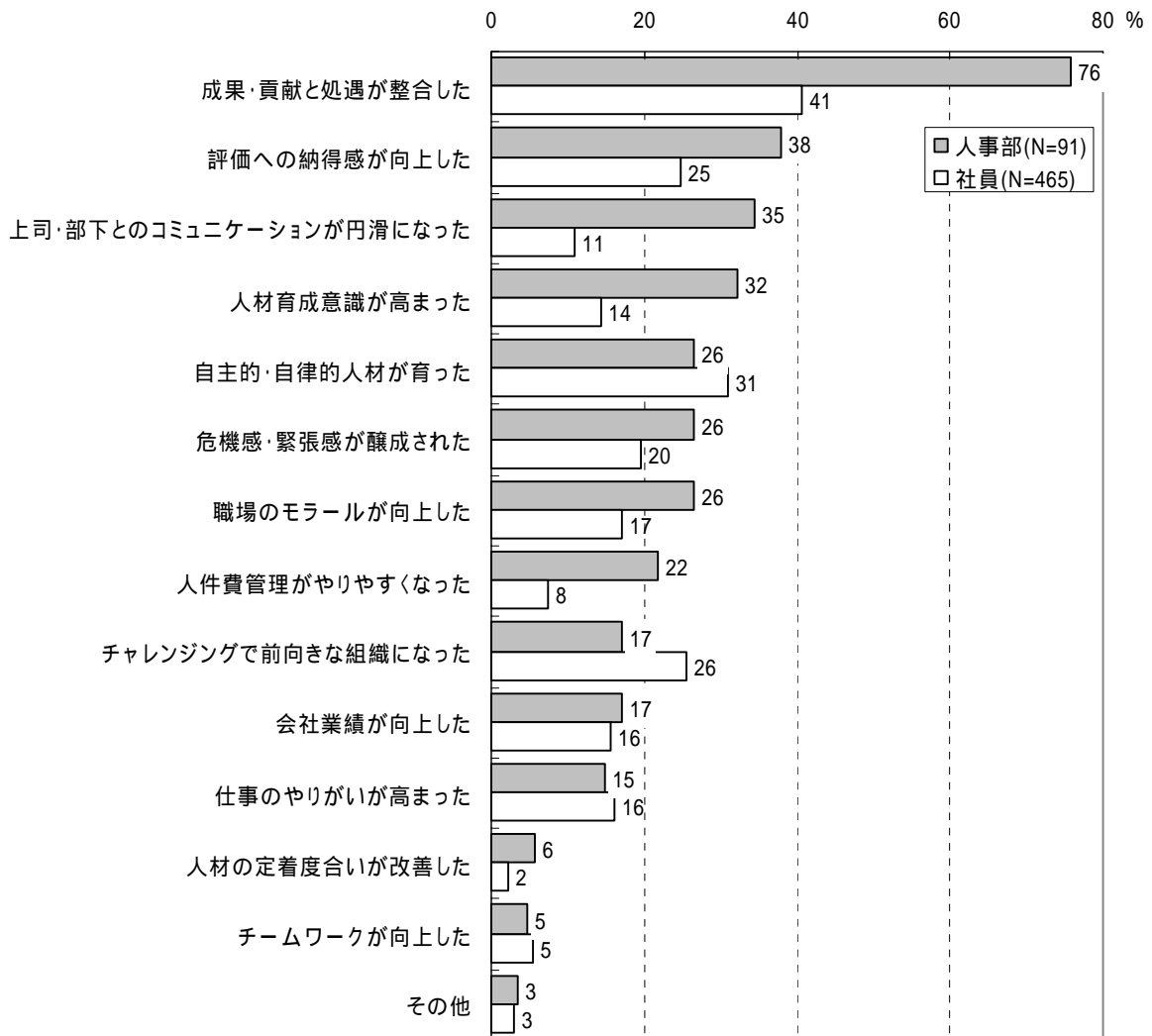
結果をみると、成果主義の企業の諸制度の導入率が高い。評価に関連した制度の中では、具体的な評価基準であるコンピテンシーや管理職層への360度評価、苦情処理制度の導入率のすべてでグループの導入率が優れている。キャリア開発支援に関連した制度でも、社内FA制を除き、社内公募制や自己申告制、キャリアカウンセリングのいずれもグループの導入率が高い。また、従業員へのメンタルヘルス対応も同様である。

成果主義の導入企業では、「成果主義がうまく機能するよう制度を整備している企業とそうでない企業との二極化が見られる」と同調査は分析している。

企業側（人事部）と社員の「新人事制度に対する評価」



企業側（人事部）と社員の「人事制度改革による効果」に関する認識 （人事制度改革の達成状況に「満足」の回答者）



資料出所：野村総合研究所「人事制度改革のプロセス等に関する実態調査」、「会社の人事制度に関するアンケート」（2004年）を基に作成

5 成果主義はどう評価されているか

(1) 導入効果は企業側が肯定的、社員は否定的に捉える傾向

成果主義の導入はどのように評価されているのであろうか。各種調査結果をみると、成果主義の導入は、社員のモチベーションや成果に対する職場の雰囲気及び競争意識に効果があったと企業側、社員ともに認めている。半面、部下・後輩への育成やチームワークといった個人間の相互信頼感や、仕事に対するゆとりなどは必ずしも良好ではない。

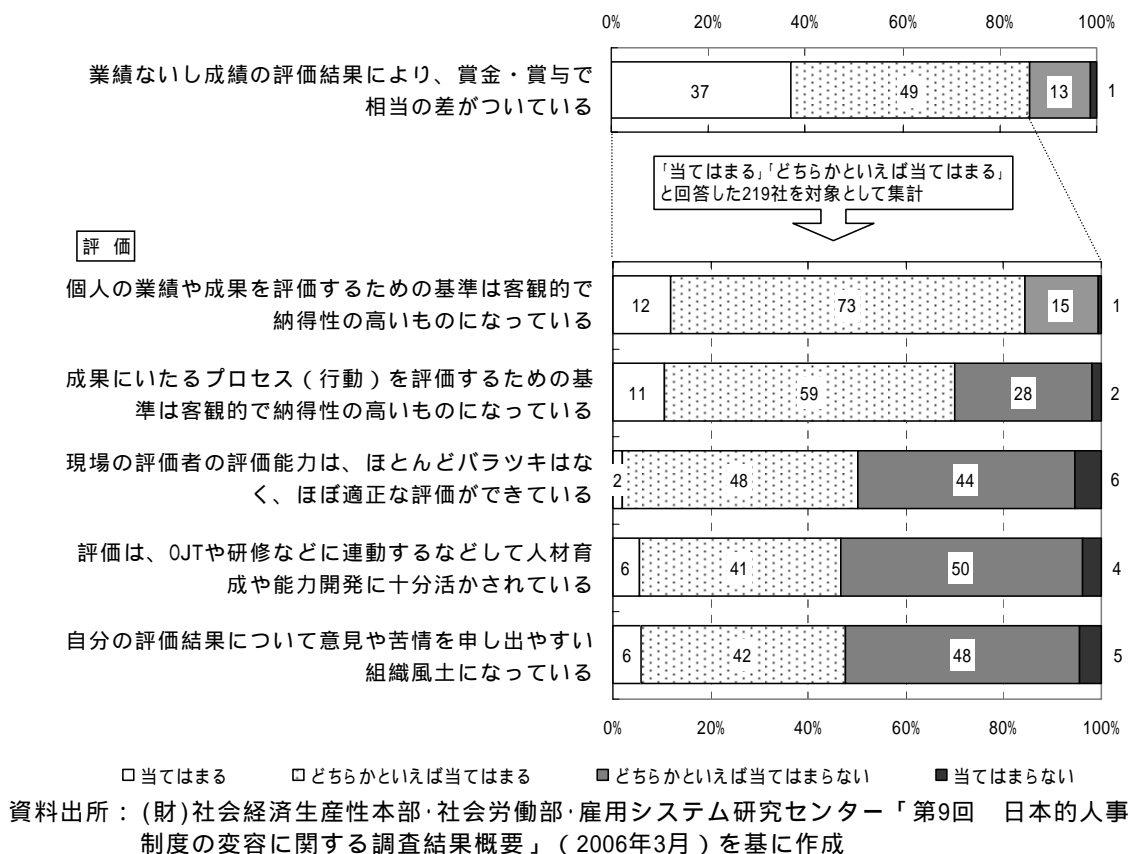
野村総合研究所調査による成果主義導入済み企業の新制度に対する評価を見ると、企業側は「十分満足している」「どちらかといえば満足している」との肯定的評価が計67%と高い。一方、社員の肯定的評価は46%と企業側よりも20ポイント以上低い。人事制度改革の達成状況に「満足」と答えた者の効果に関する認識も違いが見られる。企業側では、「成果・貢献と処遇が整合した」「評価の納得感が向上した」「上司・部下とのコミュニケーションが円滑になった」の評価が高い。一方、社員も「成果・貢献と処遇が整合した」が最も高いものの、企業側評価よりも35ポイントも低い。社員は、「自主的・自律的人材が育った」「チャレンジングで前向きな組織になった」の評価が高い。なお、「チームワークが向上した」「人材の定着度合いが改善した」は両者ともに評価が低い。

(2) 評価基準に納得しても、自分の評価には半数近くが疑問を持つ

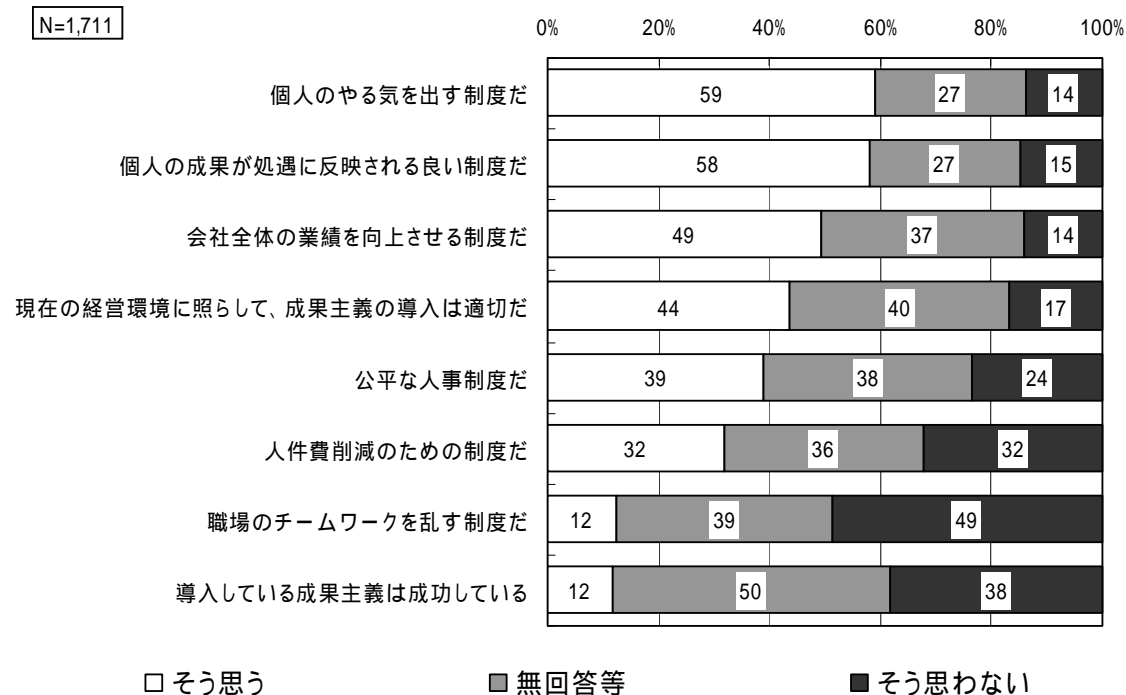
評価・処遇に対する納得感も、成果主義導入企業には確認しておきたい点である。

(財)社会経済生産性本部調査では、「業績ないし成績の評価結果により、賞金・賞与で相当の格差がついている」に「当てはまる」又は「どちらかといえば当てはまる」と答えた企業の社員に評価の妥当性を質問している。結果を見ると、「個人の業績や成果を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている」に対して「当てはまる」(12%)、「どちらかという当てはまる」(73%)と答えた者は計85%と8割を超えている。「成果にいたるプロセス(行動)を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている」も、「当てはまる」(11%)、「どちらかという当てはまる」(59%)をあわせると7割が肯定している。同調査では、これらの結果をもって、「評価基準については

評価・処遇制度の現状について



自社で導入されている成果主義に関する評価（労働者調査）



ある程度整備されていると認識されている」としている。

しかし、評価や育成、苦情処理などの制度や運用には検討すべき点が多い。「現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラツキはなく、ほぼ適正な評価ができている」との質問に、「当てはまらない」(6%)、「どちらかという当てはまらない」(44%)と答えた否定派をあわせると5割である。また、「評価は、OJTや研修などに連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている」「自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」のいずれも、「当てはまらない」、「どちらかという当てはまらない」の合計が過半数を超えている。

(3) 他調査でも、社員は導入を認めていても、成功には疑問を付ける

成果主義導入企業の社員(労働者)を対象とした労働政策研究・研修機構の調査でも、「現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だ」とする評価は「そう思う」「どちらかといえばそう思う」をあわせた肯定派が44%、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」をあわせた否定派が17%と肯定派が大きく上回る。しかし、自社の成果主義の成否について「導入している成果主義は成功している」は肯定派12%、否定派38%と否定派が大きく上回っている。社員からみた成果主義への評価は厳しいといえよう。

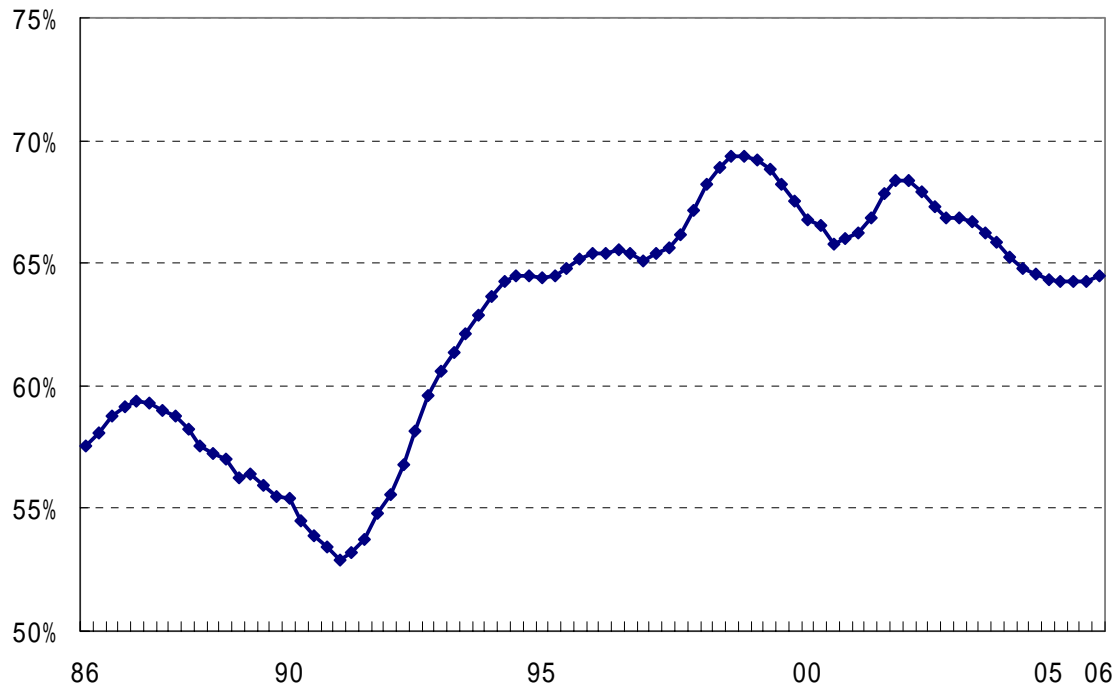
同調査では、「労働者は、成果主義について、各論では賛成、総論では反対と考えているようにも見える。成果主義が導入されること自体には賛成であるが、自社のやり方はどうもまずいと考えている労働者がかなりいることになる。」と結論付けている。

(4) 調査結果からは「成果主義導入 = 人件費削減」のイメージは弱い

成果主義導入の裏側の理由としてあげた人件費削減についてはどうであろうか。

労働政策研究・研修機構の調査では、「人件費削減のための制度だ」に対する評価は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」をあわせた肯定派が32%、「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」をあわせた否定派も32%と互角である。多くの企業が成果主義の導入を始めた1990年代以降に企業が実施した人件費削減策をふり返ると、盛んに行われたのは高齢者への早期退職促進策や、非正社員(パート・派遣労働者)の

労働分配率の推移



注：労働分配率は下記の式で簡易的に計算した。

労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値

人件費 = 役員給与 + 従業員給与

付加価値 = 営業利益 + 支払利息等 + 役員給与 + 従業員給与 + 福利費

資料出所：財務省「法人企業統計（季報）」を基に作成

活用であった。企業側が人件費削減の手段として成果主義導入を意識したことは否定できないが、人件費削減を成果主義導入の理由とすることは控えていた。こうした状況が調査結果に現れているのではないか。

企業の人件費負担をマクロ的に捉えた労働分配率の推移を見ると、90年代以降、バブル崩壊後の大不況に直面して急上昇し、90年代末期に一旦70%に迫るピークを迎えた。その後、IT景気で一旦低下したが、その後の不況で再度上昇し、再びピークを迎えた後低下している。この動きを説明する一つの要因として成果主義導入が果たした役割は否定できないが、それ以上に労働分配率の動きを説明する大きな要因となったのは景気の変動や、高齢者への早期退職促進策、非正社員の活用であると各種調査は語っている。

(5) 成果主義導入が企業業績に与える影響は限定的

では、成果主義を導入して企業業績は向上したのであるか。これは難しい問題である。企業業績と言っても様々な指標があるうえに、企業業績がどのような条件で向上するかについても様々な場合があるからだ。

(独)労働政策研究研修機構の調査では、「経営戦略との適合や成果主義と他の人的資源管理施策とのシステムのシナジー効果の観点からは、成果主義は企業業績に影響を与えていない。検証結果からは、日本企業の多くが近年とった低コスト化戦略と、それに適合的な非正社員の活用が、企業業績向上に寄与している可能性が高い」としている。

企業業績と言っても様々な指標があるうえに、業績向上の条件にも様々な場合が考えられる。そもそも、人事制度は経営陣が選択可能な施策の一つに過ぎない。成果主義導入が企業業績に与える影響はそもそも限定的とみたほうがよいのではないか。

6 成果主義導入で明らかになってきた問題点

(1) 成果主義のどこに問題点があるのか

成果主義の理想型は、

「成果」に基づき、相当の評価を行い

評価結果に基づき頑張った者の処遇を手厚くすることで

社員の「やる気」「動機付け」に結びつけ

結果として、長い目で生産性や効率を良くし「業績向上」に連動させる

という一連の流れが続くことである。しかし、その理想が達成されず、思うような成果をあげていない企業も多いという。具体的な問題点はどこにあるのであろうか。

各種調査の結果をみると、成果主義的な人事制度の問題は次の3項目に集約できそうだ。一つ目は、「評価・目標管理制度」に関連した問題である。評価や目標管理は成果主義的な人事制度の根幹をなすものであるため、問題も多数指摘されている。二つ目は、「社員のモチベーション」に関連した問題、三つ目は、「人材育成・人事異動」に関連した問題である。以下、この3つの観点から成果主義の問題点を確認しておく。

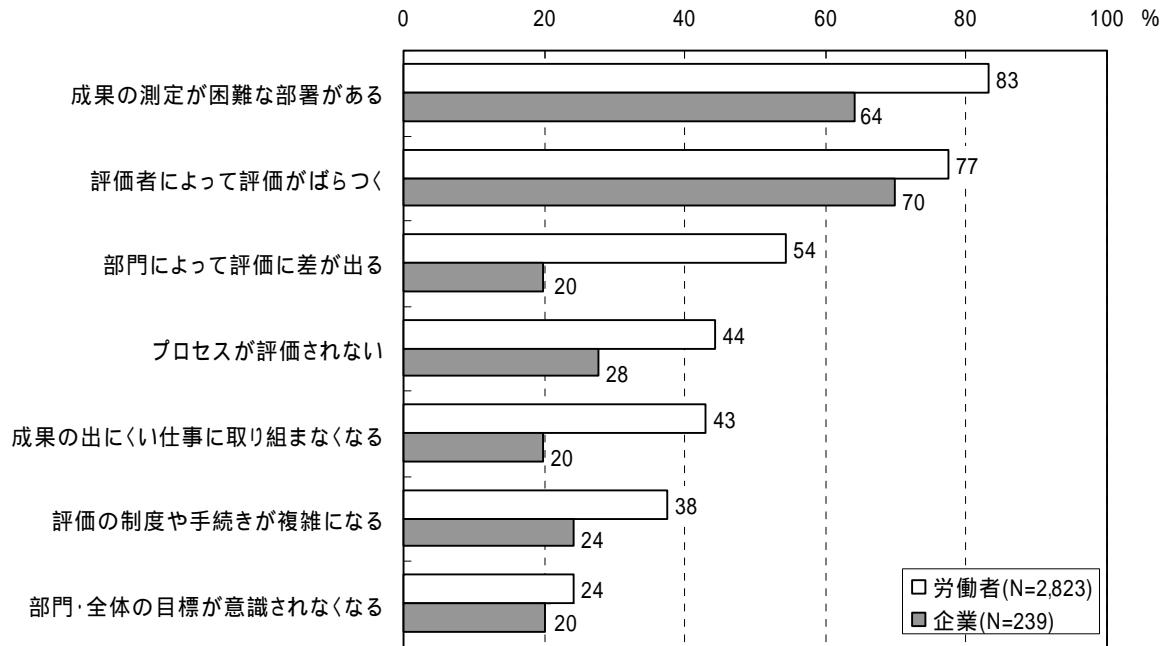
(2) 評価・目標管理制度に関連した問題

(a) 成果指標、測定方法の問題

最も基本的な問題は、何をもちて成果とし、それをどうやって測るかである。

比較的成果を数字で表しやすい営業職でも、単純な販売実績で個々人の成果を評価することは難しい。複雑、高度な製品の販売には、営業担当個人が優秀であれば良いというわけにはいかない。販促ツールの作成・配布や製品の技術的説明など、営業以外の職種の支援も必要になる。販促をチームで行った場合に個々人の貢献度をどうするか、チームであげた成果の配分方法という問題も出てくる。人事・経理などの間接部門での成果を示す指標はより難しい。しかも、企業側は成果を過小評価し、報酬を抑制しがちになる。人件費抑制が成果主義導入の狙いの一つであれば、このバイアスは一層大きくなるだろう。また、成果を精確、緻密に評価しようとする、評価の項目、基準が複雑に

成果主義の問題点



資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 」(2006年6月)

なる。評価者が増えて、評価に手間がかかりすぎるといった問題も指摘されている。

労働政策研究・研修機構の調査では、「成果の測定が困難な部署がある」との設問に企業側は64%が、社員（労働者）は83%が同意している。また、「評価の制度や手続きが複雑になる」に企業は24%が、社員は38%が同意している。多くの企業、職場では、成果主義の前提となる成果の測定方法に疑問が投げかけられているといえよう。

(b) 評価のばらつきという問題

成果主義を運用していくうえで、評価のばらつきも深刻な問題である。

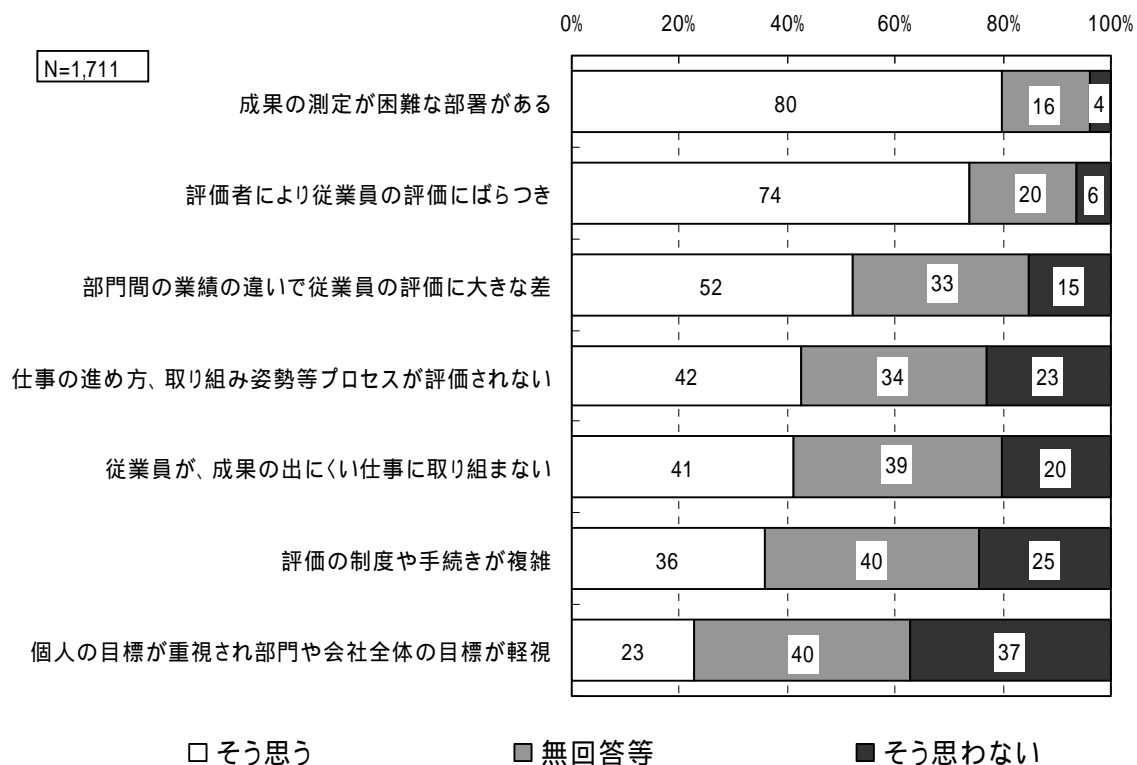
労働政策研究・研修機構の調査によると、「評価者によって評価がばらつく」という設問に、企業側は70%が、社員（労働者）も77%が同意しており、人の成果を評価する難しさが調査結果にあらわれている。同調査では、「部門によって評価に差が出る」も社員（労働者）は54%が同意し、問題があるにとらえている。

成果主義を導入した企業の中には、部門間の業績格差による個人業績の差を修正する補正措置をとるものがでてきた。しかし、補正措置で部門ごとの努力が過小評価される恐れもあり、取り扱いが難しい問題である。また、成果の客観的評価を諦めて直属上司の主観的評価を重視すれば、部下の「ごますり」や上司の「ひいき」がはびこるかもしれない。社員としては、運不運による差の無い公平なシステムを求めたいところだろう。

(c) 目標の短期化、矮小化の問題

成果主義が導入されると、期間内に成果を出すことのできる課題が優先され、長期間かけて取り組むべき課題が軽視されやすくなる。また、確実に成果を出すことのできる課題が優先されがちになる。また、企業側は社員が目標を達成すると、さらに目標水準を高くしたくなる。こうした状況の下では、成果主義導入によって一時的に業績が向上しても、長期的にはジリ貧傾向に陥る恐れが指摘されている。研究開発など試行錯誤が止むを得ない分野で積極的な挑戦が行われなくなる。その他の分野でも、設定される目標が小さくなり、活気を失くすというのがその理由だ。また、社員の多くが達成可能な範囲で目標を設定するようになり、社員のほとんどが目標を達成しても、企業の売上、

今の会社で成果主義を運営していく上での問題点（労働者調査）



注：「そう思う」は「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えたものの合計、
 「無回答等」は「どちらともいえない」「わからない」「無回答」の合計、
 「そう思わない」は「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の合計。

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 」(2006年6月)を基に作成

利益が前年実績を下回るといった現実に直面する場合もある。

労働政策研究・研修機構の調査では、「プロセスが評価されない」「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」に関して4割を超える社員（労働者）が同意している。

(3) 社員のモチベーションからみた問題

(a) 社員の士気低下からモラールダウンを引き起こす恐れも

経営学の動機付け理論では、社員の仕事に対する満足度は目標設定の自由度を大きくするほど大きくなり、社員の仕事へのやる気も増大する。しかし、成果主義で設定される目標の多くはトップダウンで決定されるため、社員の目標設定の自由度は小さい。社員の仕事に対する満足度も小さくなり、社員がやる気を失う恐れがある。

また、人は、仕事を達成する喜びをもって、仕事に取り組む側面をもっている。しかし、成果給、業績給の採用によって、仕事の成果にあわせて賃金・賞与の増減が大きくなると、仕事に対する達成感よりも賃金・賞与に目が向くようになる。しかも、賃金・賞与が減額された場合には、仕事に対する満足度が著しく低下し、仕事に対するやる気を失うことが指摘されている。

(b) 長期的視点の欠如の問題

成果主義の持つ刹那主義的な性格から、長期的視点の欠如の問題も指摘されている。

近年のゲーム理論では、競争が長期化した場合、協調が継続的勝利の必須条件になるとされている。ところが、短期の成果を重視する成果主義では、個人がその場限りの自己中心的な行動をとりやすい。そのため、長期的視野で見た場合の最善の選択である協調策が無視され、結果として、企業が継続的な勝利を得られないことも出てくるというのである。

(c) 社員の共謀や成果を自発的に抑制する問題

成果主義を導入しても、企業が期待する行動を社員がとるとは限らない。たとえば、社員は不況、原材料の高騰、天候の変化など、自分では制御できないリスクの下に置か

れている。このような制御不能なリスクが存在する中では、成果は運・不運に左右されがちだ。そうすると、社員が共謀して、努力水準を下げる可能性がある。

目標管理制度を導入した場合、社員が成果を意図的に制御するという問題もある。社員が次期の評価に有利になるように、今期に目標の達成が可能であっても目標を達成せず、成果を先送りして、次期の自分の評価を高めようとする可能性が指摘されている。

(d) いき過ぎた個人主義の弊害

成果を求めすぎると、部門の実績よりも個人の成果達成を優先して組織の利益が損なわれる場合がでてくる。他人の作業に非協力的になる。部署内で足の引っ張り合いが起こる。成果を求めるあまり、上司の命令を無視し、内部統制に支障をきたすなどの問題が指摘されている。こうした問題の解消手段として、個人の評価を部署の業績評価と連動させる、部内の協力を成果項目の一つにするなどの工夫が必要と指摘されている。

もっとも、各種調査の結果を見ると、日本企業ではこの問題はまだ顕著ではない。労働政策研究・研修機構の調査によると、社員（労働者）への調査では「個人の目標が重視され部門や会社全体の目標が軽視」について、「そう思う」と答えた問題あり派の比率は「成果の測定が困難な部署がある」「評価者により従業員の評価にばらつき」といった項目と比べると低い。同調査では、この結果について、「多くの企業では、個人の目標設定は部門や会社全体の業績とのリンクが意識されている可能性を示唆している」と分析している。こうした解釈も一つの見方と言えようが、社員の企業に対する忠誠心の高さ、職業倫理観の高さが日本企業にはまだ残っているとみるべきではないか。

(4) 日本的雇用慣行の下で行ってきた人材育成に関連した問題

日本的雇用慣行の下で行われてきた人材育成の問題も指摘されている。

日本の大企業は、労働者の能力開発を主軸においた格付け制度である職能資格制度を長期間運用してきた。その中で、社員と長期的な雇用関係を維持しながら、長期的な観点から評価・処遇を行い、社員の能力を開発してきた。こうした職能資格制度を通じた能力開発による社員の知的熟練度の向上が企業の競争力の源泉となっていた。特に、他

社に真似できない高品質なものづくりを行う企業では、長期雇用を前提とした自社内での技能形成、能力開発によって育成してきた高度な熟練技能者の熟練度の高さが他社との差別化をはかる要因となっていた。

ところが、短期的な業務の成果を評価・処遇に反映させる成果主義は、日本企業がとってきた長期的な評価と能力開発を期待するシステムとは相容れない側面を持っているため、成果主義の導入は日本企業の競争力の源泉を失わせるとの批判がなされている。また、成果主義の導入で個人が自己中心的になると、後輩に熟練技能を教えなくなり、日本企業を支えてきた高度な熟練技能の継承が難しくなると指摘されている。

(5) 成果主義をめぐるその他の問題

(a) 成果をだすための過程が軽視される危険

成果をだすための過程が軽視される危険も指摘されている。

企業のコンプライアンス（適法性）に対する意識が向上した現在、成果主義を採用している企業でも、過程の適切さを最低限の要件とするものが増えている。しかし、個人のレベルでは、成果を重視するあまり、成果をだす過程について問題を引き起こすケースが出ている。その中には、違法行為や触法行為に該当する恐れがあるものもある。

(b) 文化、精神上的のストレスの問題

成果主義を導入した企業におこる文化、精神上的のストレスの問題も指摘されている。

日本企業にこれまで定着していた年齢と勤続年数により職位が決まる年功序列型の制度の下では、年長の管理者と年少の部下という組み合わせが一般的であった。長幼の序を重んじる文化風土も存在していた。ところが、成果主義を導入した企業では、成果をあげた社員を年少であっても昇進させ、年長社員が部下になることも起こるようになる。こうした場合、過去の慣習に対する逆転現象が社員のストレスの原因となることが報告されている。

成果主義人事制度運用上の課題（労働者調査）

選択肢(複数選択)	評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	評価者によって、従業員の評価がばらつく	従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない	仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	その他	特に課題はない	不明	調査対象件数(人)
計	27	66	26	16	70	17	27	4	1	1	702
1999年まで	22	63	28	22	65	18	28	5	2	2	205
2000年以降	29	68	24	14	73	17	26	4	1	1	463
不明・無回答・非該当	29	56	29	6	59	12	32	0	6	6	34

注：表内数値の単位は調査対象件数を除き、%。

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント - プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ - 」(2006年6月)を基に作成

7 今後の人事制度を考える

(1) 成果主義への対応は古くて新しい問題

本レポート作成にあたって、各種文献を調査している過程で、

「成果主義とは、『従業員の職務遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇すること』であり、それが組織における『人間尊重』につながるため、もはや後戻りのできない時代の潮流である」(『』内は、『能力主義管理その理論と実践』日経連出版部、より引用)。

という記述に当たった。この『』に引用した文は昭和44年(1969年)に日経連能力主義管理研究会によって提言されたものという。この記述を紹介した文献によると、「『成果主義』という言葉そのものは最近流布したものだが、その概念は古く、振り子が振れるように時代の要請度合いに濃淡はあるものの、いつの時代においても人材マネジメントを語る上で欠かせない概念であった。」という。成果主義的な考え方そのものは1990年代以降の新しいものではなく、古くからあったというわけだ。

人事制度を議論する時、成果主義が良い、かつての年功序列型の人事制度や職能制度が良いと一方を全面的に是とし、他方を否とする見方には意味がない。自社の置かれている状況に照らし合わせて、成果主義やかつての職能制度の良い点を組み合わせて最善の人事制度を構築するのが賢い企業の選択である。

(2) 導入時期で異なる成果主義の性格

(a) 後発企業の導入する成果主義はマイルドに

成果主義と一言でいっても、その実態には各社差がある。導入時期による違いも判明している。(独)労働政策研究・研修機構の調査では、成果主義の導入年によって成果主義の性格が異なるという。成果主義を1999年までに導入した企業と2000年以降に導入した企業を比較すると、前者の賃金格差が制度上、運用上ともに大きいというのである。

たとえば、同調査の「成果主義人事制度運用上の課題」をみると、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」「個人の目標が重視され、部門や会

社全体の目標が意識されにくくなる」「従業員が成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」「仕事の進め方や取り組み姿勢等プロセスが評価されない」について、1999年までに成果主義を導入した企業のほうが2000年以降に導入した企業よりも比率が高くなっている。反面、「評価の制度や手続きが複雑になりすぎている」「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある」「評価者によって、従業員の評価がばらつく」について、2000年以降に導入した企業のほうが高い比率になっている。

以上の点に関して調査では後発効果の可能性を指摘している。他の企業に先駆けて成果主義を導入した企業での問題点が顕在化した後に成果主義を導入した企業で、先行した企業の成果主義導入の失敗に学んだ可能性があるというのである。確かに、成果主義導入が失敗に終わった企業の経験に学び、格差を小さくした可能性はあるだろう。

(b) 先行企業の失敗に学び改良、中庸化がはかられた後発企業の成果主義

上記調査結果の説明として、先行企業の失敗に学び、改良が加えられたことを指摘することができる。成功を再現する能力としてのコンピテンシーの重視、仕事のプロセスを評価対象とする、部門やチームの業績を評価に加えるなどの試みがなされている。成果主義が普及、成熟していく過程で、成果主義の本質とも言うべき評価対象である成果を何らかの形で、マイルドに評価する試みが広がる可能性を先の調査は指摘している。

もう一つは、先行した企業に学び、成果主義を支える評価・処遇システムを複雑にしたため、評価の「中庸化」がはかられた可能性である。評価の制度や手続きを複雑にする、複数の評価者を設けるといった改良が行われると、極端な格差は生まれにくくなる。また、成果主義になじみにくい管理部門にまで、成果主義を適用した結果、管理部門との差を調整する中で、格差が縮小してきた可能性も指摘されている。

いずれにせよ、成果主義は処遇の過激さが和らいできていると見ておくべきだろう。

(3) 日本経団連の提言にみる成果主義的人事運営の留意点

日本経団連は2004年12月に発表した経営労働委員会報告の中で、今後の人事・賃金制度の中心的課題を、「中長期的な観点からの人材育成を視野に入れて、能力、成果、貢献

の評価と処遇が整合する制度を、経営方針に沿って、最適の形で複線的に確立していくことである」とし、成果主義を意識した人事制度を適切に運営するための留意点を提言している。

具体的には、まず、評価基準について「合理性・客観性に応じた適切な格差を設定することが重要だ」、「格差のつけにくいところに無理に格差をつけたり、あいまいな評価で大きな格差をつけたりすることは納得が得られにくい」として、格差をつける根拠に乏しい無理な制度の導入には注文を付けている。目標管理制度の運用などでも「長期的テーマへの取り組み、困難な課題へのチャレンジ、目立たないが重要な仕事、後進の育成などが十分に考慮されるべきだ」とし、短期的評価の危険性と人材育成の面での注意を喚起している。

環境整備に関しては、評価基準と結果の本人への開示、本人への評価結果の説明、能力開発の充実、権限委譲、役割の明確化などを行うことで「はじめて従業員の意欲が向上することを認識する必要がある」と強調している。そのうえで、経営トップの制度改革の強い使命感とあわせて「自社の身の丈にあった制度を構築すること、制度の技術的な部分だけを強調するのではなく、従業員のモチベーションに与える影響に配慮して、どうすれば全社的に実効性が高まるかについて真摯に考えることが大事だ」としている。労使が十分な意思疎通、話し合いを進め、各企業の実状に適した制度の導入・運用を行っていくよう促している。

(4) 社員が人事処遇制度に望むこと

(独)労働政策研究・研修機構の調査では、労働者(社員)の人事処遇制度に対する希望を以下のようにまとめている。

第一に、労働者は、短期的な仕事の成果よりも、本人の職務遂行能力を重視して欲しいと考えている。労働者はラッキーパンチによる好業績が報われることを望んでいない。しかるべき実力のある人が高い処遇を受けること、成功を再現できる能力を持った人が高い処遇を受けるべきであると労働者は考えている。

第二に、労働者は、職務そのものへの注視を求めている。同一企業内でも様々な種類

の職務がある。その職務の集合体としての職種を考える場合、ITや金融、バイオ・メディカルなどのように、流動性が高く、外部労働市場での賃金決定圧力が高い職種もあれば、稀少性や流動性の低い職種もある。そうした時に、職種や職務に注目して、それらの職種や職務を遂行できる人材に報いるのが真の成果主義であると考えている。

第三に、労働者は少なくとも、年功主義からは脱却して欲しいと考えている。長く働いている人が高価な賞品をもらう時代は終わり、みんなが競争に参加し、みんなが勝つことが理想である。その理想実現が無理でも、順位に応じた賞品の分配を求めている。

(5) 今後の人事制度改善の課題

成果主義は日本経済の右肩上がりの成長が終焉するとともに、従来の人事制度が行き詰まってきたことへの対応として導入されてきた。そのメリットは少なくない。社員の多くも、「成果をあげた社員の処遇を手厚くする」という考え方を受け入れ、かつての制度への回帰を望んではいない。成果主義的な人事制度が元に戻ることはないであろう。

ただ、成果主義を導入した企業の中には改善すべき点も多い。導入後に明らかになってきた問題点もまとまりつつある。日本経済が長い不況を脱し、期待成長率が再び高まるなど、日本企業を取り巻く経営環境も変わってきた。これまでの経緯を踏まえたうえで、人事制度を自社に適したものに再調整すべき時期に来ている。最後に、成果主義導入後の人事制度の改善について、今後の経営課題の観点から問題を提起しておきたい。

(a) 多様化する労働力への対応、きめ細かな制度への転換

日本企業による成果主義導入と同時期にパート・派遣労働者の採用拡大や、中高年労働者への早期退職奨励制度が実施され、企業で働く労働者の構成が変わってきた。今や賃金額が異なる正社員、パート・派遣社員、契約社員、60歳超の再雇用者が共同で仕事に取り組む状況も珍しくない。こうした労働者の形態の多様化はより進むだろう。これにいかに対応し、社員のやる気を引き出すかが、経営の重要課題になってくる。

人事制度としては、成果主義的思考方を基本とした現在の制度をベースとして、きめ細かな制度への転換が必要だ。正社員には長期的雇用を前提とした人事評価や能力開発

を行うことにも配慮した制度が、契約社員や60歳超の再雇用者には成果主義的処遇を強調した制度が総じて適している。一方、パート・派遣社員には、働く意欲、職務習熟度に応じて正社員への登用が可能な制度も検討すべきであろう。

(b) 研究者、熟練技術者に適した処遇制度の導入

発明、特許などの知的財産権や、熟練技能者の高度な技術など、無形資産が競争力の源泉になる時代になってきた。日本企業にとって、無形資産の維持は重要な課題である。しかし、画期的な発明、特許に対する報奨を巡る訴訟が日本企業に対して起こされている。製造業の現場で、高齢化した熟練技能者の技術が若手社員に受け継がれない問題が報道されている。これらは現在の成果主義的考え方に基づく人事制度が画期的な発明、特許や、熟練技能者の高度な技術継承に充分に対応できていないためにおきている。

発明、特許を奨励するための人事制度のあり方や、熟練技能者の高度な技術を引き継ぐことのできる制度のあり方を検討する必要がある。研究者や熟練技能者に対しては、成果主義的な人事制度によって賃金・賞与を手厚くするだけでなく、処遇面の改善をはかることで、有能な人材の社外流出を防止することも検討すべきではないか。

(c) グローバル化への対応、外国人も働きやすい制度の構築

企業内の問題を解決する最善の方策は成長である。成果主義的な人事制度においても、配分するパイの拡大が続けば、制度の維持は容易になる。しかし、長期的には日本の人口が減少することが確実であり、それに伴う国内市場の停滞は避けられそうにない。こうした長期的見通しの下でも、日本企業が成長を志向するとなると、世界市場を視野に入れたグローバル化が必要になってくる。

このグローバル化に対する人事制度の当面の課題は、外国人が働きやすい雇用環境、処遇制度をどのようにして構築するかであろう。特に、海外進出した場合の現地社員や、国内で輸出製品の研究開発を行うために雇用した外国人研究者をいかに管理するか、これら社員の成果に対する処遇をどうするか、これらの問題に対処するための人事制度の検討は緊急の課題になってくるであろう。

以上

主な参考文献

(1) 書籍

- * 城繁幸 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年7月30日初版1刷
- * 柳下公一 『武田「成果主義」の成功法則（「わかりやすい人事が会社を変える」改題）』日本経済新聞社、2005年2月1日第1刷発行
- * 小池清一 『社員が納得・安心できる成果主義』学陽書房、2005年4月11日初版発行
- * 太田肇 『「外向きサラリーマン」のすすめ ポスト成果主義の時代をどう生きるか』朝日新聞社、2006年2月28日第1刷発行
- * 大竹文雄 『経済学的思考のセンス』中央公論新社、2005年12月20日初版、2006年1月25日3版
- * 城繁幸 『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社、2005年4月28日発行
- * 加藤昌男 『超・成果主義』日本経済新聞社、2005年6月14日発行

(2) 雑誌

- * (財)労務行政研究所 『人事管理の未来予想図』（労政時報別冊）、2006年6月13日印刷発行

(3) 報告書

- * 『現代日本企業の人材マネジメントプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』（独）労働政策研究・研修機構、2006年6月
- * 『第9回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要』社会生産性本部、2006年3月
- * 『アメリカの賃金制度と成果主義』笹島芳雄、明治学院大学教授、明治安田生活福祉研究所調査報（2005年第2号）
- * 『2005年ミニ闘争白書』全日本金属産業労働組合協議会、2005年2月
- * 『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』（独）労働政策研究・研修機構、2004年11月

(4) インターネットホームページ

- * 立教大学大学院 21世紀社会デザイン科・福田秀人教授「2004年3号 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」

http://www.rikkyo.ne.jp/~z3000268/journalsd/no3/no3_thesis5.html