

成果主義と人事改革

中村 圭介
(東京大学教授)

目次

- I はじめに
- II 成果主義の3類型
- III 賃金制度への影響
- IV 人事管理への影響

I はじめに

成果主義という言葉は、どうも、ホットな議論を引き起こしてしまう言葉らしい。この言葉が発せられたとたん、次のように主張する人がいる。絶え間なく変動する市場の揺れを企業内に持ち込み、その揺れに迅速、機敏に対応できる仕組みをつくるべきだ。それこそが成果主義だ。それがなければ、厳しくなるばかりのグローバル競争に勝ち、生き残ることは難しい。他方で、次のように論じる人もいる。長期の人材育成を可能にし、その中にあっても能力開発をめぐる激しい従業員間競争を促す現在の仕組みを変えるべきではない。成果主義という言葉それ自体のもつ曖昧さ、あるいはその挑戦的な響きが、熱い論争をさらに熱くする¹⁾。

私にとって不思議なことは、成果主義が人事管理をどう変えようとしているのか、社内の人間関係をどう変えてしまうのかを冷静に観察していこうという視線が弱いことである²⁾。成果主義は単なる一時的な現象であり、日本企業の人事管理は大きくは変化しないのかもしれない。あるいは、私たちはいま、時代の大きな転換期にいるのかもしれない。いずれであったとしても、いまある変

化の兆しを虚心につかみ、その意義と方向を観察し記録しておくべきではないか。それは、おおげさに言うならば、労働問題を研究する社会学者にとって責務ではないのか。賛成、反対の騒々しい議論ではなく、観察された兆しの解釈をめぐる真しな議論こそが、いまこそ、求められているのではないか。

以下では、私が仲間たちで行った研究成果(中村=石田 2005, 中村 2006)を踏まえて、私がとらえることのできた限りで、変化の兆し、その意義と方向を簡潔に述べていきたい。まずは成果主義の3類型を明らかにし(II)、それが賃金制度にどのような影響を及ぼしつつあるのかを述べ(III)、最後に、人事管理全体にどのような影響を及ぼすと考えられるのかを論じる(IV)。

II 成果主義の3類型

成果主義には、素朴な成果主義、プロセス重視型成果主義、分離型成果主義という、少なくとも3つのタイプがある。

素朴な成果主義。売上、利益、費用などの数値実績と報酬を直接、関係させるものである。単純に言えば、自動車1台販売したら、10万円の報酬がもらえるというような制度である。昔ながらの出来高給制度を現代風に言い換えたものだと考えればよい。批判的に取り上げられる時に思い浮かべられる成果主義は、おそらくはこのタイプである。素朴な成果主義は常識的に考えれば問題も多く、したがって簡単に批判できるし、だからこ

ファイルが接近するということは、議論として出てくることはあったとしても、実際に生じることはなかったと私自身は認識している。中小企業の問題については、分析すべきものではあるが、本研究では排除した形となっている、とリプライした。また、大橋座長からの団体交渉の重要性が低下してきているのではないかという指摘があったが、それに対して梅崎氏は、団体交渉の重要性は高まってきたと私自身は考える。千葉利雄氏の考え方に非常に近いものと思うとリプライした。

4

フロアからは乗杉澄夫氏(和歌山大学)より、鉄鋼各社の賃金プロフィールが接近してきたとのことであるが、確かに35歳、36歳、37歳ぐらいまではそのように見える。しかしながら、40代や50代ではむしろばらつきが大きくなっているか、もしくは接近していないように見える。これをどのようにお考えか、とコメントがあった。

これに対して、梅崎氏は、75年と79年においては、神戸製鋼だけが非常に低い賃金であるためにそのように見えるのではないか。また、住友金属の賃金プロフィールを他社のそれへと近づけるための差額財源が、30代前半、35歳あたりに多く配分されたと思われるが、そのことがこの年代におけるプロフィールの接近が顕著であった要因であるかもしれない。50代で差が広がっている要因については今後検討したい、とリプライした。

5

最後に、井上・茨木両氏が報告を行い、コメンテーターの小佐野氏が以下のような指摘を行った。①ここで考えられている過剰債務仮説というのは、債務者からのガバナンス圧力によって賃金が抑制されているというものである。これとは別のガバナンス圧力として、株式市場からの圧力がもろに日本企業にかかる結果として、賃金抑制が生じているという可能性も考慮すべきではないか。具体的には株式持合比率やメインバンクの株式保有比率などを推計式に入れても良いかもしれない。②成果主義ゲームは内生変数と思われる。だとすれば、操作変数法を利用した推計を行うべきでは

ないか。③推計で利用されている変数が、実質値であるのか名目値であるのかがよく分からない。④日経NEEDSの賃金データは財務データであるが、それを本研究で使用する際の注意点などはないのか。⑤組合交渉型モデルの説明が簡単すぎるのではないか。

これに対し茨木氏からは、①については、このような観点が意識になかった。参考にさせていただきたいとの謝辞があり、また③については、名目値であると述べた。④については、第一に、本研究で利用したデータセットからは、個別企業のパート比率が入手できなかった。第二に、人件費には派遣社員や請負社員の人件費などは計上されていない。本研究では、このような人件費を従業員数で割ることにより正規社員一人当たり賃金を算出した。本当に非正規化の影響などを捉えるという意味では、もう少し工夫できればと思うと述べた。また②と⑤については、今後検討するとした。

6

フロアからは大竹氏が、①前半のフィリップス曲線の推計で利用されたデータと、後半の回帰分析で利用されたデータが異なっている。後半の日経NEEDSデータを利用したとしても、賃金の下方硬直性が観察されるのかを確認すべきではないか。そうでなければ、後半の回帰分析は90年代の終わりに下方硬直性がなくなったことを何ら説明できない可能性がある。②ここで使用した従業員数には、恐らくパートはさほど入っていない。一方、人件費総額にはパートの人件費も含まれている。それゆえ、一人当たり人件費はパート比率が上昇するほど高くなることとなる。このようなデータの問題がある、と指摘した。

これに対して茨木氏は、大竹氏の指摘どおり、人件費総額にパートの人件費が含まれている可能性がある」と答え、今後この点について精査してみたいと述べた。また大橋座長が、推計にあたってなぜ説明変数として企業規模を使用しなかったのかと質問したのに対して井上氏は、今後その使用を検討する旨を述べた。最後に大橋座長が、本研究の理論モデルはブルネロ氏らの交渉モデルであるにもかかわらず、議論はアカロフ流の効率賃金仮説に従っていると指摘し、その上で、交渉モデルを取り上げる必要はないのではないかと述べた。(大谷剛:労働政策研究・研修機構研究員)

そ、声も大きくなる。

だが、私は、素朴な成果主義は、あったとしても、一部に限られるだろうし、また、時間とともに消えていくだろうと思う。従業員に忠誠心を持たせる、能力向上への意欲を高める、チームワークを大切にさせるなどの人事管理の基本的な機能が、素朴な成果主義の下では果たせないと考えるからだ。声高に非難するまでもない。

プロセス重視型成果主義。売上、利益、費用などの目標値の達成率だけではなく、成果を生み出したプロセスをも評価するものである。次のようである。デパートでは、予算で与えられた売上目標、営業利益目標の達成率は、もちろん、評価される。だが、それだけではない。ターゲットとして定められた顧客層に対して、店全体の営業方針をいかしながら、売れる商品をどれだけそろえられたのかどうか。これもまた評価される。

単に、売れ行きのよさそうな商品をそろえて売上を伸ばしてもいけないし、また、まぐれ当たりで売上を伸ばしてもいけないのだ。ターゲット顧客層が心を動かすような、しかも、店全体の営業方針に沿った商品をそろえることによって売上を伸ばさなければならない。これで初めて、良い成果行動ができたとみなされ、高く評価される。

電機メーカーであっても、まずは、受注目標、売上目標の達成率が評価される。だが、ここでもそれだけではない。同じく、1000億円の受注をとれたといっても、その数値だけを単純に評価するわけではない。難しさも加味される。どの顧客から受注できるかによって営業活動の難しさは異なる。もっとも簡単なのは、すでに取引のある顧客からの継続受注である。次に難しいのは、まったく取引のない顧客からの新規受注。もっとも難しいのはライバルから顧客を奪うリプレイス受注である。この難しさを合わせて評価しなければ、営業マンはチャレンジングな営業活動に取り組もうとはしないだろう。

たとえ、課長個人の目標達成率が低かったとしても、グループ・リーダーとして部下を引っ張り、グループ全体としてどの程度の数値を出したのかも評価される。また、時間をかけ懸命に営業活動を行っていたが、残念ながら今期は結果に結びつ

かなかったとしても、その間の努力を評価することもある。他方で、部下の育成などもまた評価される。

以上が、プロセス重視型成果主義である。最終成果だけではなく、そこにいたるプロセスもまた評価される。

分離型成果主義。一応、成果主義を標榜する。年功的要素を後退させた成果主義の徹底をうたう。人事考課は過去1年間の、与えられた役割に対しての、アウトプットとしての成果を評価する。こう明言する。だが、そう明言した後で、アウトプットとしての成果そのものは評価せずに、成果を生み出すために発揮すべきだと定められた能力が、ちゃんと発揮できたかどうかを評価すると付け加える。つまり、数値ではなく、特定の能力を発揮したかどうかを測られる。成果主義と言いながら、意図的に成果と評価を分離している。私はこのタイプを分離型成果主義と名づけた。

評価される能力とは、たとえば、課題創造力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用力、人望などである。たとえば課題創造力は2つの小項目からなり、その1つが「慣例にとらわれない革新的発想」となる。具体的には「先例にとらわれず、独自性に富みかつ革新的な結論を導いている」「未経験の事象についても、正しい判断を下している」のかどうか問われることになる。

成果と評価を意図的に分離しながらも、成果主義を標榜する。これが分離型成果主義である。

なお、意図的にはではなく、結果として、成果と評価が分離しているタイプもある。制度設計上はプロセス重視型成果主義のようであっても、現場においていくにしたがって、設計どおりの運用がなされていないように見えるタイプである。私は、これを結果的分離型成果主義と名づけた。意外にこのタイプも多いかもしれない。

Ⅲ 賃金制度への影響

成果主義はなによりも賃金制度の改革を目指している。したがって、本来ならば、賃金制度にどのような変化が生じつつあるのかが論じられなければならない。だが、成果主義をめぐる議論は、

「是か非か」という入り口でとどまり、本来、論ずべきこの課題にまで踏み込むことはまれである。

私の観察では、管理職（課長以上、あるいは部長以上）の賃金制度に大きな変化が生じつつある。それにともない、それ以下の一般職の賃金制度にも、大きな変化が生じる可能性がある。

管理職の賃金制度の変化としては、定期昇給が廃止された、（潜在的）職務遂行能力に対する対価ではなくなった、ボーナスにおいて会社業績と個人の貢献度の結びつきが直接的に結びつけられるようになった、という3点がみられる。前の2点についてやや詳しく論じよう。

管理職の給料は、成果評価に応じて、毎年、上下するケースがある。他方、上下に変動しないというケースもある。後者の場合は、給料が減ることはないが、増えないことはあり、また、上限がある。いずれのケースであっても、年齢や勤続とともに、半ば自動的に（人事考課によって昇給額の差はあるものの）給料が上がっていくという意味の年功賃金ではなくなった。

管理職の給料は、管理職という役割、ポストに対して基準値が決められる。その役割を十分に果たし得たかどうかによって、基準値を上回るか、それを下回るか、あるいは基準値にプラスするかどうか決められる。いずれのケースであったとしても、これまでのように、潜在的に保有していると思なされた職務遂行能力に応じて給料が決まることがなくなった。その意味では潜在的保有能力を評価する能力主義ではなくなった。

この2つの変化はとても大きい。対象は管理職に限られるけれど、日本企業の人事管理を特徴づけてきた年功賃金、ある種の能力主義が消えつつあるのだ。年功賃金にしろ、能力主義にしろ、解釈はさまざまであるが、次の事実および考え方は同じだったように思う。年齢や勤続とともに、賃金は上昇していく（人によって差があったとしても）。その背後には、生活給思想などもあったかもしれないが、職務を遂行する能力は、たとえ、それが発揮されなかったとしても、また人による違いはあったとしても、年齢や勤続とともに高まっていく。成果主義は、この2つを大きく変えようとしている。

もっとも、能力主義については留保が必要だろう。成果主義が捨て去ったのは、潜在的保有能力を評価する能力主義であって、別の形の能力主義＝発揮された能力を評価する能力主義に変えただけだという解釈をすることは可能である。分離型成果主義では発揮された能力が評価される。他方、プロセス重視型成果主義で、最終成果だけではなく、プロセスを含めたというのは、その過程で、正しい能力がどの程度、発揮されたのか（たとえ、それが結果に結びつかなかったとしても）を評価したいとの気持ちが込められていると見ることもできる。こう解釈すれば、能力主義は日本企業の人事管理の基礎を依然として形づくっている。

要するに、成果主義は、潜在的な能力から発揮された能力へと重心を変えつつも能力主義にこだわり、だが、一方においては管理職の年功賃金を捨て去ろうとしている大きな変革であると考えることが可能である。

これに対して、中年期（管理職昇進時期）以前の一般職の賃金制度には、さほど大きな変化は見られない。依然として職能資格制度を適用しているケースもある。他方、発揮すべき能力を基準に等級制度を新設し、それを賃金制度の基礎に置くようになったケースもある。また、制度上、定期昇給を廃止しているケースもある。つまり、人事考課の結果によっては、昇給しないこともあり、あるいは降給もある。だが、私は、運用上、大きな変化が生じつつあるとは思わない。

一般職においては、中年期以前に、潜在的に保有する職務遂行能力と発揮された能力の間に、格段の差が出てくるような場面を想像しにくい。潜在的に保有する職務遂行能力がそのまま発揮されたと考えた方が素直であろう。また、制度上、定期昇給が廃止されたケースといえども、事実上、昇給がゼロとなる、あるいはマイナスとなるのは、ごく稀な場合だというのが人事部の主張である。

したがって、中年期以前においては、能力開発を強力に促す賃金制度は依然として健在である。その意味では、年功賃金にも能力主義にも変化は生じていない。

わざわざ、中年期以前と断ったのは、理由がある。十分に確認しているわけではないのだけれど、

中年期（40歳代半ばとなろうか）以降になると、賃金カーブが寝てくるような変化が生じつつあるのかもしれない。管理職では、定期昇給がなくなり、年功賃金が消えつつあるのに、管理職に昇進しない従業員（一般職のままであればなおさら、また専門職、専任職になったとしても³⁾）の賃金制度が依然として年功賃金で、潜在的保有能力を評価する能力主義でありつづけるとは考えにくい。ここでは、管理職と同様に、年功賃金が捨て去られ、発揮された能力を評価する能力主義へと変わっていくように思われる。その結果、賃金カーブがよりフラットになる。そして、管理職との差は広がる。このような変化が生じつつあるのかもしれない。

以上の変化を今野（1993, 1998）は次のように巧みに表現した。一般職の間は能力開発を進め、勤続と共に賃金が積み上がる長期決済型賃金、管理職以降は仕事に応じて支払う短期決済型賃金へという変化が生じつつあると。では、管理職に昇進しない従業員には、どのような賃金制度が適用されるのか。おそらくは、管理職と同様の賃金制度（賃金格差は広がってこよう）が適用されていくのではないかと予測である。

以上を要するに、成果主義は、日本企業の賃金制度を大きく変えつつある。中年期以降（管理職に昇進しても、しなくても）の年功賃金を捨て去り、能力主義にこだわりながらも潜在的保有能力から発揮された能力へとその基盤を移しつつある。

Ⅳ 人事管理への影響

成果主義の影響は賃金制度だけにとどまらない。賃金制度の変化を通して、人事管理全般に影響を及ぼす。これが私の考えである。思いつくままあげれば次のようである。

第一に、高齢者活用の道を開く可能性をもつ。潜在的能力から発揮された能力への転換は、高齢者の働きに見合った賃金を支払うことを可能にする。役職定年制も意味を失う。そのことを考慮すれば、成果主義のめざす人事改革は、実は、人事管理制度全体の調和をとりながら、定年延長とともに増える高齢者の効率的活用を図ろうとするた

めに考案された改革であると考えられることもできる。

第二に、能力開発の重要性が従来以上に高まる。管理職に昇進できるか、できないか。これが従業員にとって重大な分岐点になる。大卒が増え、役職ポストも限られる。潜在的に保有する職務遂行能力で処遇していくこともできない。したがって、中年期以前に、どれほどの能力開発が行われるか。これが極めて重要となる。どのようなキャリアを歩み、どのような教育訓練（Off-JT）を受けるのか。人事部門がこれまで以上に注意を払っていかざるをえなくなる分野である。

キャリアの設計といっても、実際には、人事部門が従業員をどの部門に配属するか、上司が彼らにどのような仕事を割り当てていくかによって、その多くが決まってしまう。従業員の望みをすべて聞き、それをキャリアに反映することは理想としては語れても、実際には難しい。また、部下が新しく、難しい仕事にチャレンジしようとしても、成果主義の下にある上司がそれに応えようとしなくなるかもしれない。部門の業績が落ちる危険があるからだ。

こうした困難はあるにせよ、人事部門は従業員の望むキャリアを公平に与えるよう努力する責務が出てこよう。他方、従業員の意思をできるだけ尊重するために、いわゆる公募制、FA制度の必要性も増す。あるいは、いわゆる正社員のキャリアを守るために、外部人材への依存を高めざるをえなくなるかもしれない。

Off-JTにしても、適切な機会を用意するだけでなく、受講する時間が確保できるよう上司を説得していく必要も高まろう。上司が必要だと考える教育訓練ならば、一時的な戦力ダウン覚悟で、部下に受講を勧めよう。だが、上司がさほど必要性を感じないが、部下が受講したいと考え、長期的なキャリアにとっては人事部門も重要だと考える教育訓練の場合に、人事部門がどう対処できるか。

第三に、中年期以降のリターン・マッチを考えねばならない。発揮された能力で処遇するならば、年齢は無関係となる。ならば、中年期以降であったとしても、能力を向上させ、高い能力が発揮できるような機会を公平に与えるべきである。年齢

や勤続が不利に働くのはおかしい。こうした意見が出てこよう。実際に、リターン・マッチがどれだけ生じるかはわからないが、その機会は与える必要が出てくるかもしれない。

第四に、管理職に昇進しなかった（あるいは下位の管理職にとどまったままでいる）中年期以降の従業員のモラル維持をどう図るか。彼らといえども貴重な戦力であることに代わりがない。仕事をうまく進めていくためには彼らのがんばりも欠かせない。だが、昇給、昇進といったインセンティブは効きそうにない。彼らのモラルをどう維持していくか。管理職のリーダーシップのありようが問われてこよう。

第五に、企業内の人間関係が変わってこよう。誤解をおそれずに言ってしまうと、これまでの日本の企業内秩序をつかさどっていたのは、年功的な秩序であった。職務遂行能力は、たとえ発揮されなかったとしても、また人による違いはあったとしても、年齢、勤続とともに高まっていく。職能資格制度はその制度的基盤であったし、職能給はその表現であった。だが、成果主義はその基盤を掘り崩す。従業員相互の人間関係が変わっていかざるを得ない。果たしてどのような企業内秩序が新たに形成されていくのか。

最後に、成果評価を適切に行っていくために、仕事をどう進め、どう管理していくのか（これを私は仕事管理と呼んでいる）という仕組みと密接な連携を取っていく必要が生じよう。これまで、企画部門、財務部門、そして職場に任されていた仕事管理とどう連携をとっていくのか。これが人事部門に問われてこよう。

1) 熱い論争を盛り上げた主役は高橋（2004）、城（2004）であろう。それまで、「成果主義」推進派の陰に隠れていた多数の批判派が、この2冊で「我が意を得たり」とばかり、心の底にたまっていた不安、うっぶんをはらすかのように批判の大合唱をしはじめたような感がある。だが、城（2004）が批判したのは、アメリカ型の成果主義をそのまま持ってきたと氏が考える人事部門、成果主義の何たるかをわかっていないと氏が思う管理職たち、みずから責任をとることなく従業員を非難すると氏が見なす経営陣たちである。決して、成果主義を批判したのではない。「……日本の文化や風土に適した発展形の『成果主義』が必要」（p.197）というのが氏の立場である。それは第二作である城（2005）でも一貫している。他方、高橋（2004）は、その魅力的なタイトルとテンポのよい語り口で多くの読者、特に批判派を魅了した。その主

張の理論的根拠は、デシ（1980）に代表される実験社会心理学の研究成果であると思われるが、高橋（2004）が依拠したのはデシ（1980）の一部であって、他の部分は軽視あるいは無視している。これについては、中村＝石田（2005, pp. 269-271）、中村（2006, pp. 22-25）の批判を参照してほしい。なお、内発的動機、外発的動機をめぐる最近の議論については、Sansone=Harackiewicz（2000）が興味深い。そこに収められた論文の中には、内発的と外発的を対立するものという考えからの脱却をめざすものもある。

2) もちろん、そうした研究が皆無というわけではない。今野（1993, 1998）、石田（2003, 2006）という貴重な研究がある。私の主張はこの2人とかなり重なりあう。この2人との間にある違いを含め、成果主義をめぐる論争（是非をめぐるそれではなく）を活性化させようというのが、私の報告の大きなねらいである。

3) 専門職、専任職に対する賃金制度もまた大きく変わらざるをえないだろうというのが私の考えである。これまでのように職能資格制度を基礎に、いわば役職ポスト不足を解消するような制度として運用することは難しくなるのではないかと。専門職、専任職であったとしても、期待される役割、職責を定義し、その重みを（管理職と比較しながら、かつ専門職・専任職間でも比較しながら）相対評価していかざるを得なくなるのではないかと。その結果、多くの専門職、専任職は、管理職と比べて、おそらくは相対的に低い評価しか与えられなくなる可能性も出てくる。私が、管理職との賃金格差が広がるかもしれないと思うのは、そのためである。

参考文献

- 石田光男（2003）『賃金の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
 石田光男（2006）『賃金制度改革と労使関係』連合総合生活開発研究所『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』所収, pp.11-49。
 今野浩一郎（1993）「新しい人事管理の潮流」『日本労働研究雑誌』426号, pp.2-14。
 今野浩一郎（1998）「勝ち抜き賃金改革——日本型仕事給のすすめ」日本経済新聞社。
 城敏幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
 城敏幸（2005）『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社。
 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経BP社。
 デシ、エドワード、L.（1980）『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ』（安藤延男、石田梅男訳）誠信書房。
 中村圭介、石田光男編（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
 Sansone, Carol and Judith M. Harackiewicz eds.(2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press: CA.

なかむら・けいすけ 東京大学社会科学研究所教授。最近の主な著作に『成果主義の真実』（東洋経済新報社、2006年）。労使関係論・人事管理論専攻。