



労働政策研究報告書 No. 7

2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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・研修機構

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

はじめに

近年、経済のグローバル化に伴う競争の激化の中で、海外への事業展開や企業組織のダイナミックな再構築が進み、企業の人事処遇制度等にも様々なインパクトを与えている。具体的には、短期的なパフォーマンスを求めて、景気の動向に応じて調整可能なパートタイム労働者や派遣労働者、契約社員など柔軟な形態の雇用が重視されるようになってきたり、人事考課における評価結果の本人への開示等、雇用関係の個別化、性や年齢にとらわれない人材活用、労働条件決定の多元化、複線型キャリア形成の進展等、日本的雇用慣行にも大きな変化が生じている。このように大きく変わりつつある我が国企業の経営戦略と人事処遇制度等について総合的に分析を行い、今後の日本の企業経営と労働に関して、問題提起を行うことが、中期プロジェクト研究の一つとして労働政策研究・研修機構に与えられた課題である。本報告書は、平成16年度以降に実施する実態調査に先立ち、上記の諸問題についての論点整理を行い、その結果をまとめたものである。本報告書が、企業の経営戦略や人的資源管理等の諸問題、労働政策や労働問題に関心のある方々の参考になれば幸いである。

2004年 5月

労働政策研究・研修機構理事長
小野旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
くどう 工藤 正	JILPT 統括研究員	第 I 部
もりしま 守島 基博	JILPT 特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第 II 部第一章
たつみち 立道 信吾	JILPT 研究員	第 II 部第二章
ほんだ 本田 一成	JILPT 研究員	第 II 部第三章
みやもと 宮本 光晴	JILPT 特別研究員 専修大学経済学部教授	第 II 部第四章

<肩書きは 2004 年 3 月 31 日時点である。>

プロジェクト研究

「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的研究」

研究会メンバー（五十音順）

大木 栄一	JILPT 研究員
工藤 正	JILPT 統括研究員
立道 信吾	JILPT 研究員
本田 一成	JILPT 研究員
宮本 光晴	JILPT 特別研究員 専修大学経済学部教授
守島 基博	JILPT 特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授

目次

第 I 部 概要	1
第 II 部 本論	
第 1 章 「経営に資する人材マネジメント」をどう考えるか	11
第 1 節 はじめに	11
第 2 節 戦略と HRM の連動を考える	13
第 3 節 人材マネジメントを考える枠組み	15
第 4 節 人材マネジメントがダイナミックフィットをつくる	21
第 5 節 まとめ	24
第 2 章 成果主義に関する論点整理	26
第 1 節 いわゆる成果主義・業績主義とは何か	26
第 2 節 能力開発主義から成果主義 (MBH) へー 90 年代以降の MBH 登場までの経緯ー	39
第 3 節 成果主義の構成要素	49
第 4 節 成果主義の弊害	55
第 5 節 今後の課題	65
第 3 章 パートタイマーの人材マネジメント	69
第 1 節 はじめに	69
第 2 節 職場の基幹化	69
第 3 節 人材マネジメントの変容	76
第 4 節 要約と結論	82
第 4 章 HRM 改革とガバナンス改革：制度的補完性の観点から	91
第 1 節 何が問われているのか	91
第 2 節 二つの企業システム改革	92
第 3 節 雇用のルール	93
第 4 節 柔軟性の追求	96
第 5 節 漸進的変化	100
第 6 節 競争力のための HRM 改革とガバナンス改革	102

第 I 部 概要

第 I 部 概要

はじめに

近年、日本経済のグローバル化に伴う競争の激化の中で、海外への事業展開や企業組織のダイナミックな展開が進み、企業の人事処遇制度等にも様々なインパクトを与えている。こうした変化に対応するため、従来の日本企業の経営スタイルは変化せざるを得なくなっており、短期的なパフォーマンスを求めて、景気の動向に応じて調整可能なパートタイム労働者や派遣労働者、契約社員など柔軟な形態の雇用を重視するようになっている。さらに、このような環境変化の中、人事考課における評価結果の本人への開示等、雇用関係の個別化、性や年齢にとらわれない人材活用、労働条件決定の多元化、複線型キャリア形成の進展等、日本の雇用慣行にも変化が生じている。

このように大きく変わりつつある我が国企業の経営戦略と人事処遇制度等を総合的に分析、今後の日本の企業経営と労働に関して問題提起を行うため、中期プロジェクトの研究テーマとして「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」を設定した。今年度は次年度実施の調査に先行して既存研究のレビューから、「日本型人材マネジメント（HRM）の変容」、「成果主義の進行」、「非正社員化」を中心に論点整理を行なった。その結果の要約は以下の通りである。

人材マネジメント(HRM)の価値・目標 ー第1章ー

○ <戦略と HRM の関連> 長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況となり日本の HRM を大きく変化させてきている。経営者や株主は、これまでのように経営とは一線を画した、治外法権的な人材マネジメントのあり方を変化させ、経営や戦略にとって、人材が効果的パフォーマンスをあげることを期待している。つまり、企業経営に貢献する HRM を志向、人的資源が経営のための資源として効率的に活用されることを求めている。それとの関連で「戦略と HRM を連動させなくてはならない」という議論があるが、産業や現場を限定せずに、戦略やビジョンを実行者が理解可能な経営目標に翻訳、それを人材貢献へと結びつけることには困難があるので、研究という視点からみた場合、経営戦略と HRM の連動性を考えることには限界がある。むしろ、時々の戦略を達成するだけでなく、長期的に企業の競争力を維持し、高め、強化する仕組みとして戦略人材マネジメントを考えるとという視点が有効であろう。

○ <人材マネジメントのデリバラブル> 戦略人材マネジメントは、企業が新しい戦略を構築し、長期的に競争力を維持するための基礎的な力で、特定の戦略に依存しない組織能力

を高めることに貢献・支援を行い、そのことによって経営に資すると考える。その組織能力の代表で重要なものが、人材マネジメント制度の柔軟性と人々のコンピテンシーや行動自体に存在している柔軟性を含む変革を起こす力や組織が変革する能力で、人材マネジメントがそこに貢献する部分は大きい。そして、人材マネジメントでは、「ヒトの視点－経営の視点」と「長期的目標－短期的目標」という2つに軸を交差させた4つのタイプの提供価値・目標（デリバラブル）を同時に、バランスを考えながら、ステークホルダーに提供していかなければならない。

○ <これからの研究方向> これからの人材マネジメントにとって重要な4つの提供価値・目的（デリバラブル）として、①「成果による戦略達成への貢献を高める」（経営の視点・短期的目標）、②「戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する」（企業の視点・長期的目標）、③「公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する」（個人の視点・短期的目標）、④「キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する」（個人の視点・長期的目標）、をあげることができる。来年度の研究において、人材マネジメントのどのような価値・目的を、企業と働く人に提供しているのかという視点から考えることが可能だろう。例えば、成果主義や早期選抜などの新しい経営視点の人材マネジメントの方法が、働く人にどのようなインパクトを与え、さらにそれが長期的にみて、どう企業の業績に反映されるのか、などの視点からの研究である。

第I-1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

成果主義の内容と影響 —第2章—

○ <「能力」・「業績」・「成果」概念の整理> これらの概念をめぐっては様々な議論があるが、日本企業の人的資源管理の観点からみると、①職能資格制度のように職務遂行能力を評価の指標とするシステム、②短期の仕事の業績（成果）を評価の指標とするシステム（MBH=Merit Based HRM）、この2つを分けて考えてみる必要がある。「業績」概念の中から「能力」概念を取り除くことで初めてMBHの及ぼす諸影響が観察可能になるからである。MBH的な人的資源管理が進んでいるだろうと巷間言われているアメリカの人的

資源管理システムをみると、必ずしも業績（成果）一辺倒ではなくて、職務遂行能力やコンピテンシーなどそれ以外についても評価するなど、通説と現実との間に乖離が生じている。そうであるにも関わらず、80年代以降にアメリカのホワイトカラーの人的資源管理が成果主義の色合いを強める中で、それが極端に誇張される形で90年代以降、日本に入ってきた可能性があると言えるだろう。

○ <日本企業におけるMBHの展開> 92年における富士通におけるMBHの導入が成果主義人事の先駆けと言われている。日本企業においても賃金への個人業績の反映、同一年齢内賃金格差、年俸制の導入などのMBHが、90年代以降進展してきている。しかし、基本給の決定要素で「年齢・勤続」や「学歴」などの項目のウエイトは減少しているものの、「職務遂行能力」を重視する企業も多く、そこでは短期の成果のみが重視されているのではなく、「能力」と「業績」の2つの項目を重視するHRMを展開している現実がある。MBHの核をなすとも思われている年俸制は、当初は管理職層を対象として急速に普及したが、短期の成果にリンクした賃金額変動も可能なので非管理職層まで拡大していった。また、成果主義の導入についての従業員の評価では、①評価システムの公正さへの不安、②自分の職務の特性の成果主義へのなじみにくさ、③変動給化による生活への不安、がある。さらに、成果主義は労働条件決定の個別化なども進めることになるので、労働組合にも新たな対応をせまっている。

○ <これからの研究課題> 富士通のMBHの変遷にみられるように、近年、日本企業においてMBHに対する見直しの動きがでてきている。本来、プロセスを問わず、結果のみを重視する点こそがMBHの「強み」、「武器」とも考えられていたが、実際の運用のなかでプロセス重視やコンピタンス概念の導入など、「成果主義のマイルド化」という見直しが起きはじめている。また、コーン（1993）は既存の実証的研究を例としてとりあげ、業績給の問題点として、①報酬が組織全体の業績にプラス影響を及ぼすことが確認できない、②金銭的インセンティブの限界、③プロセスの軽視、④高い目標への挑戦やリスクの回避、などがあることを指摘している。これから、成果主義が企業で働く労働者の貢献を最大化し、その結果企業業績の向上に寄与することになるのかをもっと検証する必要がある。また、成果主義が労働者のモラルや生産性、これまでの人的資源管理にあった生活保障的機能に与える影響、これらの問題についても実証的研究はほとんどないので、その調査が必要である。

パートタイマーの基幹化 —第3章—

○ <基幹化の進展> 雇用形態多様化が進展する中、正社員以外で最大多数を占めるパートタイマーの拡大が止まらない。それは人材マネジメントの1つの重要な領域になっている。

パートタイマーの基幹労働力化（以下、「基幹化」と記す）を量と質の両面から検討した。量的な側面からみた基幹化はパートタイマーに任せられる仕事が豊富であったこと、企業の主体的なパート活用努力などによって進められた。また主婦、学生、フリーターなど異質なパート集団を組合せ活用することも同時に進展している。質的な側面からみた基幹化は、職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していることを指すが、それは様々な産業や職場でパートタイマーの仕事内容や能力が高まってきていること、また、それが勤続年数の増加にともなって進展してきていることから確認できる。そして、質的な基幹化に対する企業の意欲は旺盛であり、これからもこの動きは継続すると予想できる。

○ <パートタイマーの人材マネジメント> 基幹化によってパートタイマーの人材マネジメントが企業業績にとっても重要な問題となる。1つは基幹化をどのように形成するかという問題で、量的基幹化については企業（職場）レベルでは、正社員とパートタイマーの急激な代替という形では進んでおらず、むしろ、両者が補完的関係を維持しており、それだけ問題発生は少なく、これからも一層進むとみられる。一方、質の基幹化については、権限の付与や小集団活動への参加など、パート個人と職場集団の双方から進められているが、それが必ずしもパートタイマーの職務態度を改善するとは限らず、また正社員の職務態度も否定的に変化する危惧もあわせてもっている。量と質の基幹化の組み合わせは職場によっても多様であり、その最適な組み合わせはなお不明である。もう1つはインセンティブの問題で、主に質的な基幹化と関連している。パートタイマーの能力向上に対応した個別的賃金管理への移行はみられるが、それはパートタイマー内部での格差によって基幹化を促しているのであって、正社員との賃金格差という重要な問題は残されたままである。今後の一層の基幹化には、正社員とパートタイマーの処遇の均衡度を高める他はない。両者の報酬制度の統合もその一例であるが、ほとんど普及していない。仕事の内容やキャリアの実態に即した働き方の多様化に対応した適切な雇用区分設定は欠かせないし、その雇用区分間の異動促進も均衡処遇実現には有効である。

○ <これからの研究課題> 第1に、パートタイマーの基幹化は本当に今後も一層進展するのであろうか。量と質の基幹化の組み合わせはいかなる理由で形成されるのであろうか。第2に、パートタイマーの基幹化を促進するために、従来の賃金制度をどこまで変えていくのか。その際に、正社員の処遇制度との均衡度はどこまで高めるのか。第3に、パートタイマーが企業の求める基幹化にどこまで応じるのかという問題がある。第4は、パートタイマーの基幹化の進展がもたらす可能性がある職場の諸問題を識別した上で、企業がそれらを回避するための方策は何かという点である。その際、職場でパートタイマーの基幹化の波にさらされている正社員の動向も視野に入れる必要がある。以上の諸課題が検証されることで、パー

トタイマーの人材マネジメントがさらに解明されると考えられる。

HRM 改革とガバナンス改革 – 第4章 –

○ <2つの企業システム改革> マクロの経済システム改革を「規制改革」として集約するならば、ミクロの企業システム改革は「競争力の構築」に集約することができる。新たな競争力構築あるいは再構築が日本の企業システムの喫緊の課題となっており、90年代を通じて日本的経営と呼ばれた既存の HRM（人事処遇制度）変革と「株主重視」のガバナンス（企業統治）改革、この2つの企業システム改革が進行した。

○ <柔軟性の追求> 競争力の構築には、外部環境の変化に対して柔軟に対応できる企業システムの構築が課題で、HRM 改革も「柔軟性」に集約される。それには、①「数量的柔軟性」、②「金銭的柔軟性」、③「機能的柔軟性」の3つの概念があり（Atkinson1987, Morishima1995）、①は有期雇用や一時的雇用の拡大、雇用調整の拡大や迅速化、②は成果主義賃金の導入、③は市場と技術の変化に対する従業員の対応力や組織としての対応力を意味している。企業の競争力は③の機能的柔軟性にあるといえる。しかし、HRM 改革として現実に進行するのは、①と②で、これがガバナンス改革の要求となる。①と②の柔軟性と③の柔軟性が両立し、あるいは相互に補完しあう条件は何かを問うことが真の HRM 改革となる。しかし、③の機能的柔軟性を実現したのがいわゆる日本的経営としての HRM であり、それが長期雇用と職能賃金であったが、それがコスト増大とパフォーマンス低下に陥り、経営者に対する成果主義の規律とインセンティブを強めることがガバナンスの改革となった。経営者は従業員に対して成果主義の規律とインセンティブを強めることが必然となり、これが HRM 改革となった。かくしてガバナンス改革と HRM 改革は成果主義において一致する。問題は、果たしてそれによって企業の競争力が構築されることになるのかである。

○ <日本企業は漸進的変化> 現実の成果主義はインセンティブの面でも規律の面でも抑制されたものである。日本企業の成果給の導入は、雇用継続を否定するわけではなく、その継続を前提として導入する。つまり、個々のレベルでの仕事の成果の達成が企業業績の回復となり、これによって雇用継続が可能となるという前提で導入されている。日本企業においては、内部労働市場の雇用システムの中に成果主義を導入することが意図されている。「企業の境界内部のキャリア」を前提としている。ゆえに現実には、職能給の賃金をベースとした上で、それに付着した年功的要素を縮小あるいは廃止し、それに成果給の賃金に置き換えることがされている。現実の HRM 改革はあくまで「漸進的変化」である。能力の発揮のための規律とインセンティブとして、成果主義賃金が導入され、その上で、雇用の非正規化とい

う形で、そして成果給の導入という形で、数量的柔軟性と金銭的柔軟性が追求されている。

○ <自律的ガバナンスと「危機の共有」> 日本企業に関しては、株主圧力や資本のコントロールを通じたガバナンスよりも、いわば「自律的ガバナンス」が作用してきたことがいわれている。いわゆる「勝ち組」あるいは「優秀企業」と評価される日本企業で観察されるのは、アメリカ企業の意味での株主コントロールのガバナンスではない（新原 2003）。経営者と従業員の間で「危機の共有」をはかり、そこから競争力の構築を共通の目標とする企業である。しかし、自律的ガバナンスの作用が何らかの理由で低下するなら、その「自律的」な回復は困難となる。この意味で、自律的ガバナンスに代わるメカニズムが必要となり、それが株主圧力や負債圧力を通じたガバナンスであるといえる。危機の意識を高め、従業員の規律を高めるためには、経営に対する信頼がなければならない。既存の日本的経営では従業員に対しては、雇用の意味でも賃金の意味でも安全が与えられてきた。それが雇用の継続であり、職能給の賃金であった。すると、従業員が必ずしも経営に対して発言する存在ではなかったことも当然となる。しかしこの意味での安全が取り外されようとしている。とりわけ成果給は賃金の変動リスクを個人に被せるものであり、そのリスクは仕事に向かう個人の責任とされる。もしそうであるなら、この意味でのリスクに対して発言のメカニズムが必要とされる。それは仕事の配置に対する発言や、業績評価の結果に対する発言や、能力開発の機会に対する発言など、要するに HRM に対する従業員の発言となることが予想される。このような発言のメカニズムが従業員にとってのガバナンス改革となる。こうした既存のルール変更を、企業の競争力の構築につなげるためには、経営側が意図する効率性の条件を満たすとともに、従業員側にも受け入れられるという履行可能性の条件を満たす必要がある。

○ <アメリカの企業> ガバナンスの問題は2つある。1つは所有と経営の分離から、経営者の経営規律の低下に対して株主がどのようにガバナンスするかという問題、そしてもう1つは株主の短期的期待に対して長期的視野での経営をどのように守るかという問題である。一般に前者がガバナンスの問題とされる。しかし、前者の意味でのガバナンスが確立されたというアメリカ企業において問われるのは後者の意味でのガバナンスの問題である。もし完全な成果主義が成立するとすれば、それはアメリカにおいてもいわゆる「プロフェッショナル・ファーム」と呼ばれる分野において成立するに過ぎない。その分野は、非公開会社として所有と経営が結合しており、そこではガバナンスの問題は生まれにくい。この意味でアメリカ企業をモデルとした「株主重視」ガバナンス改革にそれほど意味があるわけではない。「プロフェッショナル・ファーム」では業績においてアップがなければアウトすなわち解雇が待ちうけている。それは確かに数量的柔軟性と金銭的柔軟性のルールから成り立っている。ただし、その柔軟性は、個人にとってはリスクを意味している。と同時に、このリスクを分散あるいは吸収する装置として、プロフェッショナルとしての雇用システムの確立がある。す

なわち、MBA に代表されるような教育資格を技能資格や職業資格とし、これによって当該の分野での入職と移動可能性を保証する。このような雇用システムが「企業の境界を超えたキャリア(boundaryless carrer)」として概念化されている (Arthur and Rousseau1996)。ただし、そこには「境界」がまったく存在しないわけではない。シリコンバレーの IT 技術者やウォール街の金融専門家やハリウッドのメディア関係者というように、それぞれの「地域(コミュニティ)」が境界となる。そこにあるのはプロフェッショナルとしての教育や職歴や価値観を共有した人的なネットワークというものであり、これらの装置が転職情報を媒介し、数量的柔軟性と金銭的柔軟性のリスクを吸収する。そこでは企業の境界を超えた機能的柔軟性の組織化が競争優位のシステムとなり、日本企業はこの点で競争劣位の状態にある、といった見方も有力である。

第Ⅱ部 本論

第1章 「経営に資する人材マネジメント」をどう考えるか

第1節 はじめに

現在、人材マネジメント（HRM）の改革が行われているといわれる。いわゆるバブル経済の崩壊に端を発し、そのなかで長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況になり、そうした HRM 負債状況を脱却するために、わが国の HRM は大きく変化している。または、変化しなくてはならないと言われている。

こうした動きの背景にあり、企業経営に企業内雇用システムのあり方にもっとも大きなインパクトを与えているのは、企業経営における HRM についての考え方の変化である。経営者や株主は、これまでのように経営とは一線を画した、治外法権的な人材マネジメントのあり方が変化し、経営や戦略にとって、人材が効果的なパフォーマンスをあげることを期待している。つまり、企業経営に貢献する HRM を志向しているし、また、必ずしも明確に、経営戦略と人事（HRM の仕組み）や人材を連動させることが期待されている場合ではなくても、少なくとも、人的資源が、経営のための資源として効率的に活用されることを求めている。

こうした主張や HRM 変革において、よく聞かれるのが、「戦略と HRM を連動させなくてはならない」という議論である。企業の HRM は戦略を達成するために、行われる（べき）なのだから、戦略と連動した人材マネジメントを実施していくのが、本来の姿であり、また、この連動に成功した企業の業績が高いといわれる。

でも、この命題が意味するところは、あまりきちんと理解されていない。戦略と HRM が連動するとは、本当は何を意味しているのだろうか。また、HRM というのは、経営戦略と連動することが可能なのだろうか。さらに、もう少し拡張すれば、経営に資する人材マネジメント（HRM）とは、本当に経営戦略を支援する場合に成立する概念なのだろうか。経営に資する人材マネジメントとはいったい何なのか。

こうした疑問を前提にして、本稿では、HRM と企業経営の関係を、戦略と人材マネジメントの連動という視点から吟味する。まず、Chadwick and Cappelli(1999)に基づき、経営戦略と HRM の連動性を考えることは、研究という視点から見た場合きわめて困難であり、また実務的にそれを実行することも難しいことを議論する。なぜならば、一般的に考えることのできる戦略という概念から、人材マネジメント上のあり方を導き出すことは論理的に極めて難しい作業であり、ほぼ不可能だからである。

したがって、こうした連動を捉えることは、産業や現場を限定した上でこそ可能であり、またそうした研究から得られる知見も多い。近年人材マネジメントで議論されているデリバラブルと言う概念は、こうした視点から、一定の状況、極限的にはひとつの企業において、

人材マネジメントが貢献すべき目標を議論するために考案された考え方である。だが、それは、ある特定の場面についての、企業経営と HRM の関係であり、一般化された命題を導くことはない。

そこで、本稿では、企業経営と人材マネジメントの関係についてもうひとつの考え方を提示する。つまり、HRM を、単に、こうした産業や企業、現場ごとの戦略と HRM の連動には終わらせず、戦略人材マネジメントは、企業の競争力を維持し、これを強化するための、仕組みだと捉え、そうした視点から人材マネジメントを考えることを主張する。そうした目的を設定する場合、人材マネジメントは、その時々々の戦略と連動するだけでは、不十分である。それだけではなく、今の戦略を達成するだけではなく、長期的に企業の競争力を維持し、高めていくことが必要だからである。

こうした目的に向けて、本稿では、総合的な立場から、人材マネジメントを把握するための枠組みを提案する。この枠組みの根本は、人材マネジメントとは、企業と人の中間に位置し、その活動を通じて、お互いの価値を高めていくプロセスを担う、ということであり、こうした視点から人材マネジメントを考えることを主張する。

第2節 戦略と HRM の連動を考える

(1) 戦略と HRM の連動とは何か

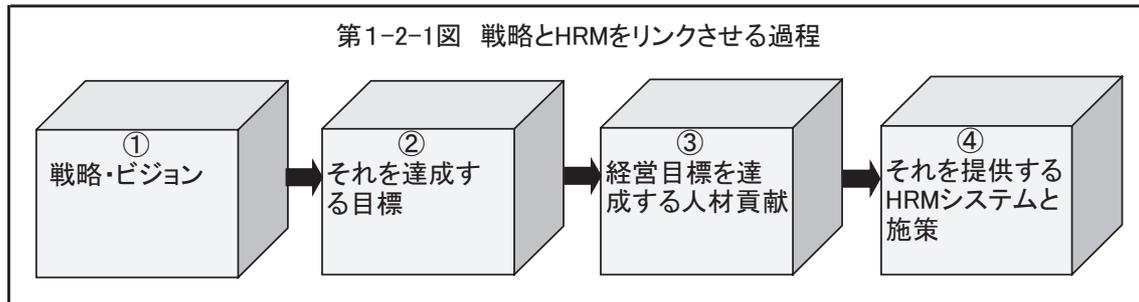
一般的に、戦略とは、「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」(伊丹,2003, p. 2) と定義される。経営者は、この基本設計図を実現するために、さまざまな資源を活用して、経営を行う。そうした資源のひとつが、人的資源である。HRM 部門とは、こうした企業経営のために必要な人的資源を供給する役割を担う役割をもっており、そのための実行部隊が HRM 部門(人事部)である。

したがって、戦略と HRM を連動するという場合の最初の意味は、こうした企業の意図(選択された戦略)を達成するために、HRM が人的資源を供給する場合である。つまり、HRM は、ある HRM システムを選択し、それによって戦略達成に必要な人材を供給することで、企業の戦略的意図の達成を支援するときに、戦略と連動している、と言う。¹⁾そして、このプロセスの実行のために、HRM を担当する部門は、企業が持っている戦略を正確に把握して、それを人材供給のための HRM システムに組みなおさなくてはならない。戦略を達成するための人材供給のための HRM システムを設計することが、戦略人材マネジメントの基本

¹⁾ なお、ここで人材という言葉は、一般的に言われているよりももう少し抽象的に理解されるべきだろう。つまり、人材とは、人間ではなく、その人間が行う行動や成果なども含んだ、人的貢献一般を指すのである。単に人を採用して、現場に供給するだけが、人材や人的資源の供給ではない。

なのである。

では、具体的にこのプロセスを分解してみるとどうなるのだろうか。戦略は、HRM と直接連動するのではなく、いくつかの中間ステップを経て、HRM システムに翻訳されないとならないからである。ここでは、より複雑な図式を描くこともできるが、このステップは、最小限、少なくとも4段階によりなっていると考える。第1-2-1図を参照してほしい。



まず、企業の経営戦略やビジョンは、そうした戦略やビジョンを達成するための、経営目標に翻訳される。そして、次のステップとして、この経営目標を達成するための人材と彼らの貢献が定義されるのである。つまり、第1-2-1図のようなプロセスを組むことが必要なのである。言い換えれば、戦略は、HRM システムにまでたどり着くために、まず、戦略をいったん実行者が理解可能な経営目標に翻訳して、さらに、それをそうした目標を達成するための、人材貢献に置き換えることで、初めてHRM システムを考えることができるのである。

（2）戦略達成を支援するHRMの限定性戦略をどう捉えるか

だが、実務的に考えて、第1-2-1図に示されたプロセスは高い思考能力と論理的な推論が必要であり、きわめて高度の論理的な力が必要である。戦略やビジョンを、経営目標に翻訳するのさえ困難であり、それをさらに、人材へと結びつけるのは困難である。従って、たとえ、戦略が与えられても、それをHRMのシステムとして組むのは難しい。したがって、逆説的にいえば、このプロセスを完成できる企業は、競争的優位を獲得できるのである。

さらに、こうしたプロセスの出発点として、マイケル・ポーターから始まった一般的な戦略分析で用いられる一般化された戦略タイプを念頭におくとすれば、さらにその困難度は大きくなる。²⁾

Chadwick and Cappelli (1999)が主張しているように、こうした初期の戦略研究で使われた戦略タイプは、基本的には、産業組織論に基づいて、市場や産業への参入決定のガイドとして発達した内容であり、それを、企業の経営目標に結びつけるには、多くの下位の経営目

²⁾ マイケル・ポーターに始まる戦略論については、青島・加藤(2001；特に第2章)が詳しい。

標が必要である。戦略タイプがそのまま戦略ではなく、それがさらに具体的な目標や、目標達成のための戦略へと変換されて、企業で実行されるのである。このため、一般化された戦略タイプと HRM の連動を計測しようとした研究はあまり生産的ではなかった。

したがって、第 1-2-1 図のプロセスを丁寧におっていくためには、ひとつの産業や業種などに限定した経営目標（上記の②）と HRM のリンクを見るか、さらには、産業を限定した上でも、個別企業の経営目標と、HRM がリンクしているかを考えることが必要になる。なぜならば、どのような経営目標が、戦略達成のために必要であり、さらにそうした経営目標がどのような人的貢献で成立するかは、きわめてコンテキスト依存的(context dependent)であるからである。一般化された戦略類型を、一般化された経営目標に翻訳し、それを達成する HRM が決まるのではなく、場面を限定しての、3 要素の関連なのである。

結果として、戦略人材マネジメントの研究でも、産業や業種を特定した研究は、きわめて興味深い結果をもたらしている。MacDuffie(1995)や Ichniowski, Shaw and Prennushi(1997)や Cappelli (1999)に収録された論文などが行っており、興味深い成果をあげている。例えば、MacDuffie は、自動車製造業をとりあげ、いわゆるリーン生産方式と工場での HRM 施策との連動が、品質や作業時間など企業の業績に大きなインパクトを及ぼすことを発見している。また、Cappelli (1999)に収録された論文で、Hunter は、銀行、アパレル、電話通信などの産業について、戦略と HRM の関係を見ている。こうした研究は、実務面での、戦略や経営目標と、HRM のリンクを忠実に追いかける分析である。

こうした研究は、実務の流れを適切に反映した研究と考えられ、実務の流れに忠実な研究がより面白い結果を示し、これからもこうした方向でのアプローチが生産的であると考えられる。

（3）デリバラブルの考え方

そこで、こうした企業の経営目標と HRM を、産業や企業現場を限定した形で考察するための概念として、デリバラブルという考え方が提案された。デリバラブルという発想の発端は、おそらく、デイビッド・ウルリッチ(David Ulrich)の Human Resource Champions(1997)に遡るだろう。ウルリッチは、何をするのか、できるか(doable)でなく、どのような価値や結果がもたらされるのかで、人事部の活動は考えなくてはならないと主張した。ビジネスパートナーとしての人事部の目標設定である。日本語で言えば、人材マネジメントの提供する価値とでもいうのだろうか。

方法論や実務から見れば、デリバラブルという視点は、人材マネジメントの顧客を想定し、人材マネジメントがどのような結果や価値を提供するのかを考えるためには有益な枠組みである。戦略と人材マネジメントを考えるときに、戦略を前提として、何ができるのかを考えるのが、デリバラブルという発想である。デリバラブルは、経営活動としての人材マネジメントが、ステークホルダーに提供する価値だと言っても良い。

また、研究と言う視点でも、先に述べた、産業や業種、または異なった戦略をもった個別企業を前提とした場合に、産業や場面ごとに必要な経営目標を達成するための人材マネジメントという考え方のなかで、人材マネジメントによって達成される経営目標を、デリバラブルと考えることも可能である。つまり、デリバラブルとは、戦略そのものではなく、それを達成するための、企業の経営上の目標であり、このレベルで、人材マネジメントとの連動を考えることは可能だし、また意味があることなのである。

したがって、Chadwick and Cappelli (1999)が主張するように、戦略と人材マネジメントの連動を考え、さらにこれを研究する上では、産業や企業を限定して、そのなかで、デリバラブルと HRM が連動している場合の、業績などへのインパクトを考えることは有効だと考えられるのである。

第3節 人材マネジメントを考える枠組み

(1) 戦略に依存しないデリバラブル

だが、本稿では、こうした戦略とリンクして、企業の経営目標を達成する戦略人材マネジメントを考える立場に対して、企業経営と人材マネジメントの関係について、別の視点から戦略人材マネジメントを捉えることも可能だと主張する。ちなみに、前述したウルリッチが主張した人材マネジメントのデリバラブルも、①戦略を達成する、②生産性の高い組織の仕組みを築く、③従業員のコミットメントとコンピテンシーを向上させる、④組織の変革を実現する、の4つである。極めて企業視点にたった人事部のデリバラブルであるが、特定の戦略を達成することだけではない、広い立場からの組織への貢献を前提としている。

そこで、本稿では、特定の戦略や企業の経営目標を達成するのみではなく、より広く組織の競争力や能力を高めることを目的として、企業経営に資する人材マネジメントを考えたい。長期的で、特定の戦略に依存しない企業の競争力が高めるのだから、人材マネジメントは、より一般化された組織の競争力や強みなどを獲得、維持、発展させることを目的としており、戦略人材マネジメントとは、「組織能力を高めることへ貢献する」と考える。

ここで、組織能力とは、一言で言えば、企業が、新しい戦略を構築し、長期的に競争力を維持するための基礎的な力であり、特定の戦略に依存しない。人材マネジメントとは、こうした組織能力を維持するための経営システムとして把握することが可能なのである。

では、こうした視点に立った場合、HRM のデリバラブルはどう考えられるのであろうか。特定の戦略に依存しない、企業の競争力に貢献する HRM の価値やデリバラブルを定義する立場である。この立場は、企業や産業を限定する立場に対して、その時その時の戦略に依存しない、別の言い方をすれば、企業組織が長期的に組織の競争力の源泉、または組織の能力を獲得、維持するために、人材マネジメントが支援を行うという考え方である。つまり、組

織能力や長期的な競争力の源泉を維持、獲得することで、人材マネジメントは、経営に資すると考える。

結論から言えば、私は、人材マネジメントが提供する付加価値として、今後4つのタイプの価値を同時に提供していかなくてはならないと考える。具体的には、この4つは、2つの軸を交差させる形で考えることができる。2つの軸とは、「ヒト視点－企業視点」と「長期的－短期的」であり、この2軸をクロスさせて人材マネジメントの提供する価値を定義するのである。人材マネジメントはバランスである、という原点がそこにはある。人事部は、そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、自分の仕事をしていかないとならない。つまり、ヒト視点は、企業の視点と独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、長期的なデリバラブルと短期的なデリバラブルをバランスして考えていかないとならない。4つの価値や目的の間で、バランスをとって人材マネジメントを行わなくてはならないということでもある。

詳しく言うと、第1の軸は、すでに述べた「経営（企業）の視点－働くもの（人）の視点」軸である。人材マネジメントは、この軸を考えなくてはならないこと、つまり、経営の視点と働くものの視点を両方考えないとならないことで、他の経営機能と比較して、ユニークである。理由は単純で、人は、人材として戦略達成のために活用されるにせよ、その人がやる気にならなければ人材とならないという事実であり、人は採用し、配置すれば、ただちに、人材となるわけではない。育成し、やる気にさせないとならない。

また、働く人の視点とは、個人の尊厳を考えるとということであり、短期的には、公平な評価や処遇、選択をする場合の情報開示、職務上の配置や職務目標の設定における自分の意思の反映などがある。また、そうした人間としての尊厳の裏側には、働く人への責任がある。その点も忘れてはいけない。

さらに長期的な側面として、個人が自分の価値観に応じて、キャリアを選択し、エンプロイアビリティを高めていくための資源を獲得する機会が、公平かつ情報開示に基づいて提供されていることがある。いずれにしても職業に就くことで、自己実現をしていきたいと考える大多数の人間の支援をするのも人材マネジメントの役割であろう。

さらに、人材マネジメントが何かを考えるうえでは、もうひとつの軸として、すでに言及したように、短期的な視点と、長期的な視点がある。短期的な視点から見た人材マネジメントの存在理由は、今の企業目的を達成するための人材を供給することである。これは今の戦略や企業目的という意味で、短期的な戦略である。

だが、短期的戦略達成だけでは、不十分だ。なぜならば、企業は、今の戦略だけを達成すればよいわけではないからだ。企業が今強くなっても、持続的な競争力を持たなければ、意味は無い。次の戦略、さらに次の次の戦略を作っていくための、組織の能力を高めていくことも必要である。別の言い方をすれば、企業というのは、そのときの戦略を達成して、それだけで終わるのではない。長期的に戦っていけるだけの、強さを企業は維持しないとならな

い。そのために人材マネジメントがどう貢献できるのかを考えることが大切だ。

つまり、組織の能力には、短期的な能力、つまり戦略を実行・達成する能力と、長期的な能力、つまり戦略を構築する能力がある。短期的な目標を達成しつつ、環境の変化や、ビジネスの変化にともない、戦略を変化させ、競争力を維持していかななくてはならないのである。それが長期的な企業の強みである。

また、個人の視点から見た場合も、同様に長期的な視点と短期的な視点がある。長期的には、キャリアの発達や雇用能力（エンプロイアビリティ）の向上があり、短期的には、企業の目標にむかって成果をだし、貢献をしていくことがある。言い換えれば、能力やキャリアの発達は、個人としての価値を高め、成果による貢献は、そうした能力によるそのときの組織ニーズの充足である。

もちろん、こうした短期と長期の2方向は、いつでも、調和するわけではない。今までの日本企業では、長期の能力育成やキャリア開発をすすめることが、組織のニーズに、今も、将来も適合的であるかのように前提を置いてきたが、そうした前提は崩れている。個人の長期能力向上やキャリアを通じての学習が、短期的な組織のニーズに適合しない場合もある。

第1-3-1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

そこで、この2つの軸をクロスさせると、人材マネジメントが、今後考えるべき4つのデリバブル（目的・提供価値）が出てくる。第1-3-1表に示される4つである。一般的に、現在の人材マネジメントをめぐる論調は、短期的で、経営的視点が重視されており、結果として、成果を重視して、戦略を達成するという目標が、大きく取り上げられている。さらに、戦略的なリーダーの育成といった観点から、経営の視点での長期的な目標も、少しずつ考えられているようだ。今後人材マネジメントの変化をこうした仮説をもっておいかけていくことが必要だろう。

だが、こうした経営的な視点の高まりは、同時に個人の尊厳や、人材マネジメントが働く側に提供する価値を強く意識しないと、バランスが崩れてしまう。個人に長期的に提供する価値とは、人材が成長できる場としての企業である。そうでないと、米国で、過去10年間に起こったように、組織が個人に見放される現象が、日本にも起こり、人材マネジメントは、人材のリテンションを中核とした人材獲得競争となる可能性がある。自律的な個人は、自分

にとって価値が提供されない人材マネジメントが行われている企業を見放すからである。

でも、成長の場を提供しないことで、最も悪いのは、人材が組織を見放して、同時に企業に居座りつづける場合かもしれない。企業の戦略やビジョンにはまったく賛同しないし、企業を守り立てていく気持ちもないが、同時に企業から離れる気持ちもない。いわゆる“死んだ木(dead wood)”人材である。わが国の雇用枠組みでは、こうしたことが発生する可能性は高い。

さらに、こう捉えた場合の、人材マネジメントは、単に戦略を達成するだけではない、人材に働きがいを提供し、人の成長や、新しい価値の獲得を支援するための人材マネジメントも人材マネジメントの重要なアウトカムだと考えることが同時に必要なのである。

重要なのは、ヒト視点と企業視点の両方から、人事部のデリバラブルを定義することである。人材マネジメントという経営機能は、ヒト視点をもつことが運命づけられているために、そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、自分の仕事をしていかないとならない。つまり、ヒト視点は、大元では、企業の視点と独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、そうしたヒト視点が長期的に企業業績に反映される可能性もある。

必ずしも、ここに提示した枠組みを採用するというわけではないが、本研究会における来年度の調査において、人材マネジメントをこうしたどういう価値を、企業と働く人に提供しているのかという視点から考えることは可能であろう。例えば、成果主義や早期選抜などの新しい経営視点の人材マネジメントの方法が、働く人にどういうインパクトを与え、さらにそれが長期的にみて、どう企業の業績に反映されるのか、などの視点からの研究である。

(2) 具体的な HRM の活動

①成果による戦略達成への貢献を高める

では具体的に何が HRM のデリバラブルを提供する活動なのだろうか。まず、活動内容から見た場合、成果による戦略達成への貢献を高める、という観点からの活動が、ウルリッチが言う、人事は経営の戦略的パートナーにならなくてはならない、という考え方に最も近い。戦略達成のために、人材による貢献を供給する、といった視点である。したがって、制度的には、いわゆるパフォーマンス・マネジメントが最も大きな役割を担う。ここで言う、パフォーマンス・マネジメント³⁾は、成果主義的な評価や処遇を含んだ、広い概念である。

パフォーマンス・マネジメントについて、人材の戦略達成への貢献を提供するという点から考えると、2点が重要だろう。ひとつは、何をすれば、戦略目標への貢献になるのか、という貢献目標を、一人ひとりに伝えていくことである。何をすべきかがわからなければ、それをどうやって達成すべきかも考えられない。目標の設定とよく言われるが、それだけではなく、ビジョンの共有、企業の方向性への共感、納得した個別目標の設定など、具体的には

³⁾ パフォーマンス・マネジメントについて詳しくは書かないが、守島(2004)を参照。

多くの方法がある。多くの場面で企業や部門が今、どこに進むべきなのかについてのイメージを共有することの大切さは指摘されているが、それを共有するためには、人材マネジメントの役割は大きい。今後、企業経営がより分散的になり、組織をまとめていくための求心力が、ビジョンになればなるほど、方向性の共有化の重要性は増す。多くの成果主義的な制度のなかで、目標設定を通じての目標とビジョンの共有化が忘れられている。

今ひとつが、ジョブと人のマッチングである。単純なことだが、人は場を与えられて、始めて能力を発揮する。企業のなかで、場とは、仕事であり、職場であり、目標である。今後、人材マネジメントのデリバラブルとして、戦略目標への貢献が重視されるようになると、どういう仕事を提供するかも人材マネジメントにとって、重要な課題となる。もちろん、仕事と人とのマッチングの決め方は、育成の論理で行われるか、貢献最大化の論理で行われるかで異なってくる。戦略達成への貢献は、貢献の最大化のためのマッチングであり、それを優先させるフェーズである。

②戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する

次に、企業の戦略達成や、競争力の強化、という視点から見た場合の、長期的な活動が、戦略的リーダーの育成である。戦略的リーダーの育成とは、戦略を考えることのできるリーダーの育成であり、この視点からの人材マネジメントは、戦略を達成する人材の獲得とは、明確に異なっている。

だが、こうしたことが言葉でいうほど簡単でないのは、会社に入ってから経営幹部にまで至るひとは、キャリアのなかで、いくつかの段階をくぐってリーダーになっていくからである。新しい段階への移行や、その節目は、ひとりひとりのキャリアにユニークで、いくつかあるかも一様ではない。

こういう節目をスムーズに通り抜け、新しい段階でも新しい経験をし、そこから学んでいく準備をするために、人材マネジメントは必要なのである。人は育つのではない。育てるのでもない。その間にある、微妙な領域を設定し、そこでうまくリーダー候補に場を提供して、将来の戦略リーダーが確保されるように仕組んでいくのが、人材マネジメントの仕事である。

だから、人材マネジメントの役割は、もちろんティーチャーではない。と言って、単なる研修の裏方でもない。リーダー人材を育成するためのキャリアと経験の重要性を認識し、どうしたら、リーダーとしての発達課題を、リーダー候補が、越えていけるのかを考え、そのための場を準備し、現場を説得して、必要な経験ができるようにお膳立てをしていく、プロデューサーである。そこで与えられた経験を通じて、学ぶかどうかは、本人の責任である。だが、それを準備し、場をプロデュースしていくことが、人材マネジメントの役割である。

わが国の人材マネジメントの歴史的発展を見た場合、高度成長期は、特にプロデュースしなくても、リーダーを育成するための、経験の場が、自然と提供されてきた。一方、今後の10年は、こうした場のプロデュースを、人材マネジメントが、意図的にプロデュースしてい

かないと、戦略を構築する力が、企業に蓄積されない時代である。

③公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する

次に、経営から、働く人に視点を移してみよう。人材マネジメントにとって、短期的なタイムスパンで重要なのは、公平で情報開示に基づいた評価と処遇である。言い方をかえれば、人材を評価し、その結果を処遇に結びつけるうえでの、公平性と納得感である。

本来企業とは、結果だけをみれば、不公平や納得できない結果に満ちている。処遇は限られた原資のなかでしか分配されないし、またパフォーマンス・マネジメントは、戦略への貢献度を高めるために、インセンティブ効果を狙って、処遇の分配に格差をつける。上司の評価基準は、上司間でバラバラだし、また頻繁に変化する。

つまり、公平性や納得感は、結果について成立する概念である。だが、納得感や公平感の源泉は、結果だけではない。特に、公平感は、結果の決定プロセスのなかで確立されることが多い。たとえば、人は自分が低い評価を受けるとき、その結果について納得できないものがある。また同僚と比較して、公平でないと感じるかもしれない。

だが、そうした結果がなぜおこったのかをきちんと説明され、また将来リカバリーのチャンスがあると信ずることができれば、それは納得するかもしれない。また、評価を下すシステムや、上司を公平だと思う可能性が高まる。また、評価の公平性や納得感を、フィードバックや次の機会へ向けての支援で、確保していくことは大切である。

さらに、自分の組織において、どこまで個人の自律性を、尊重しつつも、実際に人材マネジメント上の意思決定に反映させていくかは、人材マネジメントにおいて、極めて重要なポイントである。人材マネジメントにおいて、完全に働く人の自律性を認めることはない。選択肢それ自身が限られている場合も多いだろう。

でもその場合でも、働く人が、限られた選択肢から、自分で何をするかを納得して選んでいけば、その決定は自分のものになり、自分で決定するという原則と極めて近くなる。人材マネジメントにおいては、完全な自律はありえないので、企業から与えられた選択肢に関して、納得性を確保することは極めて重要になる。納得するということは、他人から与えることは絶対できないので、人材マネジメントでは、納得して受け入れるということが、人材マネジメントの目的になる。

④キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

人材マネジメントが人材に提供できる価値として、より長期的なものが、キャリアを通じた人間としての発達を支援する作業がある。ただ、よく言われることだが、キャリアをマネージすると言う場合、その主語を人材マネジメント部門にしてしまうと、今後は、語義矛盾になる。もちろん、今までは、人事部が、あたかもキャリアをマネージしている（もっと悪い場合は、管理している）と思われていたことが多かった。また、それに大きな反発もなか

った。

通常、キャリアという言葉は、狭義には、企業や労働市場における働く人の職歴（仕事の履歴）を指し、キャリアを積んでいくことで、人材は、能力やスキルなどの、人材としての価値を高めていく。そのため、どういうキャリアを歩んだかによって、その人の人材としての価値（いわゆる、エンプロイアビリティ）は大きく異なってくるはずである。人材マネジメントにおいて、キャリア開発の重要性が強調される背景には、こうしたキャリアを通じた人材価値の向上が企業にとって重要な人材獲得施策だからだ。

したがって、どういう経験を、どの順番で、どのタイミングでしたのかは大変重要になる。経験には蓄積が重要な場合があり、簡単なことから始めて、少しずつ難しい仕事をこなせるようになる経験を積んでいくのは、蓄積的な人材価値の向上である。でも、同時に、これからは脱線(derail)したキャリア、中断された(disrupted)キャリアが増えてくる。さらに、組織の境界を横断した(boundaryless)キャリアや、いくつかの分野にまたがったキャリアが増えてくる。

その結果、人材の価値は、線的に、積み重ねられた知識と経験の体系としてではなく、さまざまな経験と知識の組み合わせとして価値が出てくる。そうした組み合わせが、大きな価値を生むようになっていく。そこまでいなくても、キャリアの価値は、さまざまな仕事経験の組み合わせによって決まってくるようになる。キャリアは、線でなく、面やモザイクのメタファーで考えられるようになる。

その場合、「キャリアをマネージする」の主語は、働く人一人ひとりである。自分でしか責任が負えない、と言う意味でも、キャリアマネジメントの主体は人間なのである。そのなかで、何が企業の人材マネジメントの仕事なのか。それは、働く人が、キャリアをマネージする支援をすることであり、具体的には、その人のキャリアアンカーを内省してもらい、何が自分にとって価値のある人生かを考えてもらう。そして、企業からの働きかけとしては、個人にとって意味のある次の仕事や場を提供し、さらにその仕事について、評価をきちんとし、フィードバックを提供する。ある見方をすれば、本当にあたりまえの作業が、個人がキャリアをマネージすることへ向けての支援である。近未来の自分の姿を描く支援をし、それを達成することも支援する。キャリア開発サポート機能のメタファーは、当然、コーチである。人材マネジメント部門は、制度的手段をもったコーチになる。

第4節 人材マネジメントがダイナミックフィットをつくる

では、人材マネジメントがこうしたデリバラブルを支援することを通じて、組織が獲得する能力とは何なのだろうか。組織能力の中身は多くが考えられるが、ここでは、もっとも重要な能力として、組織の変革をする力を考えよう。

前述したように、人材マネジメントの、戦略達成への支援は、ある一時点だけで終わるものではない。戦略はダイナミックなものであり、そうしたダイナミズムに合わせて、必要な人材像も変化する。目標達成行動も変化し、コンピテンシーも変わる。こうした戦略やビジョンの変化に組織を変えていく力が、「適合力」であり、一部の学者 (Chadwick and Cappelli, 1999 など) が、戦略人材マネジメントにおける「ダイナミックフィット」とよんでいる概念である。適合力をどう人材的に、確保し、維持するかも、人材マネジメントにとっては必要な要件だ。いうなれば、企業経営と人材マネジメントの関係を考える場合、戦略へのフィット (適合) と、人材マネジメントのダイナミックフィット (適合力) は違うからである。

適合力や変化とは、戦略の変化に合わせて、人材のあり方を変化させていく能力のことである。言い換えれば、組織の変革に伴い、必要なコンピテンシーや行動が違ってきたときに、それに合わせて供給する人材を変えていくための能力である。後で議論するように、わが国では、戦略やビジョンの変化に応じて、人の入れ替えが簡単ではないために、適合力を確保するためには、一工夫必要になる。

一般的に、組織の適合力を維持するために、人材マネジメント上は、2つのファクターを考える。ひとつは、人材マネジメント制度の柔軟性である。特に、戦略やビジョンの転換に伴って、新しく必要になるコンピテンシーや行動を積極的に評価し、処遇によりインセンティブを与えていくためのメカニズムが、こうした制度上の柔軟性の目的になる。

だが、こうした面での柔軟性は、企業にとって公平性や納得性と言った観点で、多くの課題を含んでいる。なぜならば、評価される対象の能力や行動が変わると、基準が変更され、これまでの在り方に対して、優劣の逆転が生まれ、不公平感を抱く人間がでてくるためである。だが、こうした評価基準の変更や、評価対象の置き換えは、戦略の変更に伴って必須であり、なんとか公平性の問題を乗り切らなくてはならない。

その場合重要なのは、こうした評価基準の変更に伴い、新しい行動やコンピテンシーを発揮できるように個人が学習できる環境が整備されていることだろう。つまり、重要なのは、現在のシステムでの評価そのためには、戦略の変更をあらかじめ予測し、それを育成や採用など、人材マネジメントの日常的な業務のなかに埋め込んでいく作業である。このような学習環境が準備されているとき、働く人は、これまでの評価制度にしがみつ়くことを止め、新しい制度で、評価されるための努力をする。企業は企業である。諦めも適合力の重要な要因であるが、諦めさせるだけでは、新しい行動やコンピテンシーは生まれてこない。新しいシステムのなかで、評価される基準を示し、それを獲得する道筋を示すことである。この点はある意味では、当たり前のことだが、驚くほど、これまでの人材マネジメントでは実行されてこなかった。戦略の変更があっても、必要なコンピテンシーや行動のあり方についてはあまり心をくだかない人材マネジメントが多かったのではないだろうか。

適合力の第2のファクターは、人々のコンピテンシーや行動自体に存在している柔軟性である。ここでの注目点も少なくとも2つある。まず、第1に、コンピテンシーの柔軟性であ

る。人材マネジメントでは、これを機能的柔軟性と呼んでいる。例えば、コンピテンシーの一部としての、スキルの広さである。スキルとは、職務上の課題を達成していくための能力だが、これが関連した領域で広く形成されていると、柔軟性と言った観点からみて強い。「関連した領域で広い」スキルがここでは重要になる。

というのも、関連した領域で広く培われたスキルは、「類推する力」を産むからである。類推とは、現在の状況についての対処や解決法を、前に経験した同様の状況でのアクションにもとづいて考える能力である。もちろんまったく新しい状況に対する問題解決能力も考えられるだろうし、また同じ類推でも、その新奇さの程度で差があるだろう。だが、基本は応用力である。戦略とは、ある程度の連続性を維持して変化するものであり、コンピテンシーの一部として、前の状態からの類推の能力や応用力を考慮することが必要だと考えられる。また、そして、企業の適合力を考えた場合、こうした問題解決能力や異常事態対応能力は、決して、マネジメント層などの組織の一部に限られるわけではなく、どのレベルでも必要だと考えられる。

企業変革の基礎的なプロセスとしての、働く人の行動変化を考えるうえで、第2に注目するのが、働く人がもつ組織への信頼である。企業が変化するとは、働く人が今の仕事をルーチン的にこなすのではなく、新しいやり方や、新しい目標を内面化し、学習することである。場合によっては、同じ給与や賃金で、いままでより多くの貢献が求められるかもしれない。そして、そのときに、今のがんばりが、いずれ報われる、もしくは、ここで無理をして新しい方向に向かって努力しても、それが無駄にならない、という感覚がなければ、だれがより高い努力をするだろうか。働く人が企業に対して、信頼を持っていない企業は、人の行動や意識の変革が起こらない。

また、達成すべき目標へのコミットメントも必要であろう。ここでいうコミットメントは、人材からの組織目標への強い愛着でもある。その目標を達成することで、今よりも、自分や周りが良くなるという確信の持てる目標である。こうした目標を達成しようと強い意欲をもっている個人は、達成する目標への道筋について、変化を恐れぬ。あらゆる手段を用いて、目標を達成しようとする。結果として、目標へのコミットメントの強さや頑固さが、手段やプロセスについての柔軟性を生む。

ただ、難しいのは、信頼やコミットメントは、過去の経験で形成されるが、基本的には未来へ向けての概念なので、常に不確実性が付きまとうことである。特に、企業はビジネスをしているので、時には、約束したり、前に言ったことを覆すことも十分ありえよう。こうした場合でも(いや、こうした場合だからこそ)、信頼を獲得していないと、変革はありえない。前のやり方をそのまま踏襲しているだけでは、変革には繋がらないからである。これまでのやり方を基本的に、変える場合、つまり、不確実性の高い状況において、信頼は、必要な概念である。

では、信頼とはどう形成されるのだろうか。意思決定についての原理、原則の一貫性が基

礎になる。また、情報公開を通じて、意思決定の手のうちを見せていけば、働く人は、意思決定が行われた背景や理由を理解することができ、相手が裏切らないという予想をもつことができる。信頼とは、相手が裏切らない、自分の貢献について、フェアな評価をしてくれる、基本的にはそういった評価である。情報公開と意思決定の一貫性があれば、働く人の信頼が形成され、変化を求められた時に、変革への抵抗は少なくなるはずである。

良いか悪いかは別として、これまでの（正社員に対する）雇用保障というのは、ひとつの一貫した考え方であり、そのためにわが国の企業は、冒頭にのべたような柔軟な頑固さなど、いくつかの強みを獲得してきた。だが、もう雇用保障やそれにまつわる仕組みで、従業員の信頼を確保するのは困難だろう。個人が自律し、企業も自律した個人を求めるからである。現在、多くの企業が、個別に新しい人材マネジメントの原則を模索している。

キーワードのひとつは、自律した個人が信頼する企業をどう作るかということだろう。そのために、日常の人材マネジメントのデリバラブルとしての、納得性や公平感が果たす役割は大きい。つまり、人材マネジメントの最後の役割は、人材を人として信頼し、支援することである。人を大切にすることの意味はそうしたことなのかもしれない。

第5節 まとめ

本稿では、人材マネジメントが経営を支援するということについて2つの考え方を提示した。ひとつは、産業や企業における具体的な経営目標を限定して、そうした経営目標（デリバラブル）を達成するための人材マネジメントを考える立場である。これは、研究としても、有益な方向で、ある程度の成果もあがっているが、同時に一般化可能な知識の積み上げには不向きである。

もうひとつは、特定の戦略に依存しない、長期的な競争力の維持にかかわる組織の能力を獲得、維持するために人材マネジメントが行われる場合である。こうした立場により、戦略からは相対的に独立した人材マネジメント自体のデリバラブルを設定し、そこから具体的な人材マネジメントの活動を考えていくことが可能になる。このように人材マネジメントによって獲得、維持される組織能力の代表が、変革を起こす力であり、組織が変革をする能力を維持するために、人材マネジメントが貢献する部分は大きい。

これからは、単にその時その時の戦略を達成するために経営を支援するだけでなく、長期的な組織能力の維持、獲得を目的として、経営に資するという観点から、人材マネジメントを考えていくことが必要である。そして、研究もそうした人材マネジメント独自のデリバラブルを設定して行うことが必要だろう。

文献

- Chadwick, C. and Cappelli, P. (1999). "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management." *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4*, 1-29.
- Cappelli, P. (Ed.), *Employment Practices and Business Strategy*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Ichniowski, C. Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organization Logic and Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
(『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997年)
- 青島矢一・加藤俊彦(2003). 『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之(2003). 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社。
- 守島基博(2004). 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。

第2章 成果主義に関する論点整理

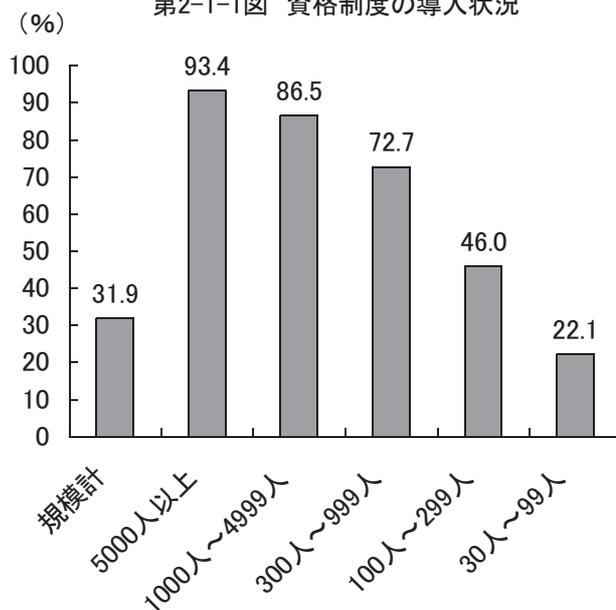
第1節 いわゆる成果主義・業績主義とは何か

1. 問題意識とMBH概念の規定

日本において「成果主義」という言葉が脚光を浴びたのは、富士通における成果主義人事の導入であると言われている。1992年、当時の富士通の社長だった関沢義は管理職向けの社内報に次のような記事を書いた(注1)。「『仕事は時間で測るものだろうか』という問いかけで始まっています。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」。当時、富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、一ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあるといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であったと言える。と同時にバブル経済が崩壊し、経済成長が見込めず、中高年社員の増加による人件費の圧迫で多くの企業では、経営危機に瀕していたと言える。こうした状況の中、富士通は国内大手企業に先駆けて、いわゆる〈成果主義〉の導入に踏み切った。

それまで、日本の多くの企業が導入している人事処遇制度は、職能資格制度であった。ここで職能資格制度の導入状況を見ると(第2-1-1図参照)、大企業になるほど導入比率が高いという傾向がみられる。職能資格制度は、実際に個人が担当している仕事とは別に、個人の職務遂行能力をもとにして、社員を格付けする制度である。しかし、職能資格制度を実際に運用していくと、極めて年功的な処遇に近くなっていく場合が多い。というのも、二つの異なる考え方が職務遂行能力に基づく能力主義というその設計思想を歪めているからである。

第2-1-1図 資格制度の導入状況



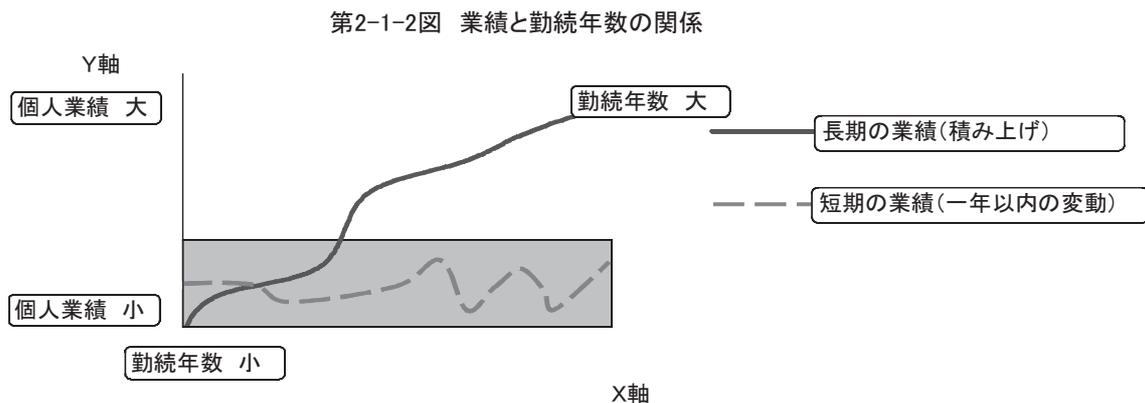
(注)「資格制度」とは職務遂行能力や知識・技能、経験などをもとにしていくつかの資格等級を設定し、資格に社員を格付けして、昇進や賃金決定などの基準とする制度のことを指す。

資料出所:労働省「雇用管理調査」(1999)

二つの異なる考え方とは、一つは年功主義であり、もう一つは、業績主義（成果主義）である。本来職務遂行能力に基づいて社員の格付けを行っているはずが、能力を証明するその指標が、勤続年数や、過去の仕事の業績の蓄積といった代理変数によって取って代わられているからである。結果として、多くの企業で、勤続年数の長い者ほど格付けが高いという疑似年功的な運用がなされているのが職能資格制度の現実である。

ここで、職能資格制度がなぜ疑似年功的になるかを整理するために、第 2-1-2 図（業績と勤続年数の関係）を参照して欲しい。図の縦軸は業績（成果）の大小であり、横軸は勤続年数である。勤続年数にしたがって業績を積み上げていけば図中の上の線のように、右肩上がりの線になる。ところが昨年一年間の業績に応じて年収が決まるような成果主義的な人事制度では、業績は一年以内の変動が繰り返されるため、勤続年数が延びても、上下に変動しながら横ばいを続ける図中の下の線のような形になる。いわゆる通俗的な「業績主義」とは短期の業績のみを評価する考え方であるのに対して、個人の長期間にわたる業績を評価すると、擬似的に年功的に見えることが図中から理解されると思う。すなわち、職能資格制度が机上の空論としてではなく、実際に多くの企業で受け入れられている背景には、こうした長期の業績の積み重ねが職務遂行能力の指標として経営者や管理職、一般労働者に理解されていたからに他ならない。しかし、長期の業績主義をとれば、当然のことながら、年齢の高い層の

人件費が年々増えていくという仕組みになる。経済成長が続き、企業業績が年々上向いていた時はそれでも良かったかもしれない。社会の繁栄と個人の繁栄が連動可能だったからだ。しかし、経済成長が鈍化し、不況期に突入した 90 年代以降においては、こうした疑似年功的なシステムをなんとか是正する必要がある多くの企業で生まれてきた。



1990 年代以降、急速に普及しつつあるのは、第 2-1-2 図でいう短期の業績を重視する考え方であると考えられる。基本的に評価のスパンは短く、四半期毎から、単年度毎などで評価の結果を処遇に反映させているのが、外資系企業や一部の日本企業を中心に導入が進んでいる成果主義（業績主義）的人事処遇システムである。後述するがこうしたシステムには多くのバリエーションが存在すると考えられる。①評価する業績の内容、②評価の対象となる期間、③処遇への反映のさせかた、④職務遂行能力との折衷のさせ方といった他の指標とのかねあいなど。本論では、混乱を避けるために、短期の〈業績〉や〈成果〉を重視する人的資源管理の呼称を統一し、「MBH=成果志向型人的資源管理(MERIT BASED HRM)」と呼ぶ。**MBH** について再び概念規定を行うと、「評価の対象として比較的短期的な仕事の結果を重視する人的資源管理の仕組み」である。

日本の企業が、そして日本の社会がかつて経験したことがなかったシステムが MBH であると考えられる。例えば、職能資格制度に代表されるように、報酬の配分ルールが業績や能力の代理指標としての〈年齢〉であった平等な社会と、短期間の働いた結果に基づいて処遇が決まる競争的な社会（注2）では、どのような違いが現れるだろうか。そして、日本企業の人的資源管理システムは MBH が主流になっていくのだろうか。あるいは別のシステムだろうか。そして、MBH はどのような影響を企業や労働者に及ぼそうとしているのだろうか。本論は、こうした問題意識に立ち、2004 年度以降に行われる実態調査の前に、MBH を巡る論点整理を行うこととする。以下では① MBH に関連する概念として、〈業績〉と〈能力〉概

念を整理した後、② MBH の登場の背景や、③ MBH の構成要素、④ MBH の弊害を挙げ、最後に⑤ 2004 年度以降に実施する実態調査の課題について、検討する。

注 1) 日経ビジネス編集部 (2001) P.26。

注 2) 後述するアメリカの賃金における個人間公正の原則 (individual equity) のように、同一業務を担当する二人の社員がいるとしても、二人の働きぶりが違えば、賃金にも差をつけるべきであるという原則に従っているのだとするならば、MBH は公正な社会的ルールであると考えられる。つまり、平等も公正も共に社会的に目指されるべき規範・価値観であるがために MBH の登場は、社会に葛藤や緊張をもたらすと考えられるだろう。

文献

日経ビジネス編集部 (2001) 「特集会社はどこまで変われるか 人事革命第二ステージ 実力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』5 月 21 日号。
労働省『平成 11 年度 雇用管理調査』。

2. 能力、業績、成果—混同されやすい概念の整理—

最近の経営学や人的資源管理論といった学術的な分野にとどまらず、マスコミの報道や巷間においても、しばしば〈成果主義〉と〈能力主義〉が混同されていたり、〈業績〉と〈能力〉が混同される傾向が見られる。中には、〈実力主義 (業績・能力主義)〉といった使われ方をしている場合もある。そもそも、業績や成果と能力は混同しても良い概念だろうか。また、MBH を検討する上で、こうした概念をはっきり区別する必要がないだろうか。そこで、ここでは、MBH に関連する概念である〈能力〉と〈業績〉、〈成果〉をまず整理し、この後の議論につなげていく。

(1) 属性と業績

アメリカの社会人類学者の Linton (1936) は、年齢、性、人種・民族、家柄等の個人の能力や努力によって変えることができない出自や属性に基づく生得的地位 (ascribed status) と、個人の能力と努力、その結果である業績に基づく獲得的地位 (achieved status) とを区別した。同様の分類として、アメリカの社会学者の T.Parsons (1951) は、人間の行為を決めるパターン変数として、出自や属性を基準とする帰属主義 (ascription) と業績と能力を基準とする業績主義 (achievement) を対立する変数として整理した。Parsons は近代化を属性主義から業績主義への移行ととらえており、努力や能力によって社会移動が可能な社会が近代であると主

張する。したがって、リントンにしるパーソンズにしる、彼らの業績主義的な概念を成す要素は、①努力の結果得られる成果と、②本人の能力の二つである。つまりこの時点において彼らの主張する〈業績〉概念は、〈能力〉概念と不可分であったと言える。しかしながら、②の本人の能力は、むしろ本人の属性に近いという見方も考えられるだろう。〈能力〉という概念そのものが、それを保有する人間と不可分の関係にあるとも考えられる。なぜなら能力の一側面を形成するであろう〈才能〉という概念は生まれつきの資質を指すからだ。厳密な意味では、能力は、持って生まれた才能と、その後の努力によって獲得された能力に分解が可能である。この点に関連して、例えば、知能指数の高低が実際の社会での様々な課題遂行能力を決定するかについて、心理学のこれまでの研究では、既に否定的な結論が出されている。逆に、初期の知能検査を考案し、雇用と知能指数との関係についての多くの研究がある Terman (1919) は、知能と本人のその他の能力との強い(正の)相関を強調しているが、その Terman にしても、知能を概念規定させると「抽象的な推論の能力」であるという。つまり能力は、知能まで遡ってみても、自立的な概念ではなく、特定の目的(Terman で言えば推論)があって初めて成立する概念なのである。男女間の身体能力の違いは、オリンピックのような最終的な選抜が終わった後の極限の運動能力を見れば明らかになる場合があるが、その他の一般の社会に於いては、男女間の能力差はむしろ簡単には見つけることは難しい。人間の能力は経験や努力によって大きく変化することが可能であるがゆえに、それを業績と同じ性質の概念としてしばしばとらえられがちである。

つまり① Linton にしる Parsons にしる、純粋に生得的で〈ない〉ものとして、業績をとらえている。したがって、achievement はこの場合、〈非生得的なもの〉と同義になるだろう。②能力という概念は、純粋な仕事の成果とは異なる。③能力は、それを保有する本人と不可分な関係にある上に、能力を発揮する対象によっては、努力や経験により成長可能な概念であると言える。

以上の〈業績〉概念の整理から示唆されるのは、以下の点である。最近の MBH を観察するとき、評価の対象となる〈業績〉や〈成果〉とは過去に起こったある人間の仕事の結果なのか、本人の能力が含まれているのかを注意して観察する必要がある。前述したように、日本の企業は、職務遂行能力を格付けの指標とする職能資格制度を導入しており、能力と過去に達成されたある人間の仕事の結果を分けることを前提とした人的資源管理システムを展開している。したがって、以下の議論においても、〈業績〉あるいは〈成果〉といった用語を使った場合には、それらの概念の中には、〈能力〉は含まれていないということをここで明言する。業績・成果と能力とをはっきりと分別することで MBH の与える諸影響をクリアに分析する事が可能になる(注3)。

注 3) MBH を導入している典型的な外資系企業などをみると、①仕事の困難度を表す職務の格付けに応じた固定的な給与と、②四半期、半期、単年度と期間の長短はあるものの、過去に起こったある人間の仕事の結果に応じた変動的な給与の組み合わせによって処遇が行われている場合がある。しかし、これは本人の職務遂行能力が全く加味されていないという訳ではない。後述するアメリカのホワイトカラーの人的資源管理をみれば明らかなように、①の仕事の困難度を表す職務の格付け自体に本人の能力評価が含まれている場合もある上に (merit increase)、同一の職務であっても、その中に複数の GRADE を持たせて、能力主義的な運用をしている場合もある (注 4)。という意味では、巷間言われているように、外資系企業イコール成果一辺倒の処遇システムというわけではない。もちろん、能力主義的な色彩が日本に比べると薄いという特徴は指摘できるだろう。

注 4) 小池 (1993) を参照。

文献

Linton, Ralf (1936) *The Study of Man*, New York:Appleton-Century Crofts.

Parsons, T (1951) Shils, E. A. eds. *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press
永井道雄・作田啓一・橋本真訳 (1967) 『行為の総合理論をめざして』日本評論社。

Terman, Lewis M (1919) *The Measurement of Intelligence*. London:Harrap.

Poundstone, William (2003) *How Would You Move Mount FUJI? Microsoft's Cult the Puzzle. How the world's smartest companies select the most creative thinkers*. Litte, Brown and Company.

小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー—日米どちらがより『実力主義』か』東洋経済。

(2)文脈的業績と課題業績—心理学的アプローチ—

「業績」という概念は、仕事の成果そのものを指す場合が多い。実際に人事管理において「業績評価」の対象となるのは、仕事の成果である場合が多い。ところが、後述するが最近の人事処遇制度の変化の一つとして、行き過ぎた業績偏重を修正するために、プロセスを評価する動きが出てきた。こうした考え方は、最近の心理学では「課題業績」と「文脈的業績」という概念で説明されている (注 5)。

課題業績 (task performance) と文脈的業績 (contextual performance) の二つの概念は、Borman & Motowidlo (1993) によって提出された概念である。課題業績とは、いわゆる仕事上の業績に該当し、生産工程従事者であれば、生産活動がそれにあたり、営業職であればセールス活動が、販売職であれば店頭での販売が、医師であれば医療行為がそれに該当する。それに対して、文脈的業績とは、課題業績以外で、課題業績の達成に貢献するような間接的な支援活動

の結果を意味する。文脈的業績について、Borman & Motowidlo (1993,1997) は、次の5点で整理している。「①自分の課題業績をうまく遂行するのに必要なときには、人一倍努力する。②正式には自分の役目ではない課題業績を自発的に行う。③他者を助けたり、他者と協力したりする。④たとえ個人的には不便であっても、組織の規則や手続きには従う。⑤組織の目標を支持・支援し保守する。」(注6)。

以上について整理すると、文脈的業績は課題業績の達成に必要な①個人に与えられた目標達成のための活動について高い意欲を持って取り組むこと、②組織全体の目標達成のための支援活動、③組織を維持するための心理学的あるいは社会学的な貢献(人間関係の維持、規則・手続きの遵守)に分類される。またこれらは、①組織目標の内面化、②組織目標を達成するための各種行動の遂行、③組織目標達成のための環境の維持と言い換えられるだろう。いずれにしても、個人に与えられた目標(以外)で、なおかつ組織全体の目標を達成するために必要な行動や考え方が文脈的業績であると言える。

人的資源管理論との関連で言えば、極端な MBH を取り入れた結果生じる弊害の克服を主な目的に〈コンピタンス〉による評価を MBH と共に導入している企業がみられる。ここで簡潔にコンピタンス概念を説明すると、心理学者 McClelland らは、コンピタンス概念によるアプローチ(job competence assessment (JCA))を使って、20年間に渡り650の職種を分析した。コンピタンスとは、高業績を達成するために必要な、行動レベルで確認することのできる能力を指す。その主要な要素は、①業績達成に直結しているかどうか、②行動レベルで確認できるかどうかその検証の可能性、③再現性であると言われている。McClelland は、コンピタンスの例として以下の6つの項目を上げた(注7)。① Achievement and Action、② Helping and Human Service、③ The Impact and Influence、④ Managerial、⑤ Cognitive、⑥ Personal Effectiveness。これらをみると、文脈的業績と重複が多いと考えられるが、最大の違いは、こうした項目が高い業績(もちろん課題業績を指す)を上げる個人の行動や能力そのものを明らかにするという視点に立っていることであろう。ただし、文脈的業績と極めて近いと考えられるのは、課題達成のプロセスが重視されているという点である。MBHの弊害のうち仕事の結果のみを評価の対象にした場合、高い業績を上げることの再現性が無くなり、運の強いものが高い処遇を受けるなどの不平等が生じている。そうした弊害を除去するために、文脈的業績やコンピタンスといった業績達成のプロセスを評価に取り入れるといった動きが米国では進んでいる。

注5)「課題業績」と「文脈的業績」については、国内での研究がほとんどされていない。田中堅一郎(2003)が国内での数少ない研究例である。

注6) 日本語訳は、田中(2003)から引用した。

注 7) Spencer&Spencer (1993) より引用。

文献

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993) "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance." In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98) New York: Jossey-Bass.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997) "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research." *Human Performance*, **10**, pp.99-109.

田中堅一郎 (2003) 「文脈的業績に関する心理学的研究の展望」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 No.4, pp.239-245。

Spencer, Spencer (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.

3. 米国ホワイトカラーの成果主義的賃金システム

一般に、日本における MBH は、アメリカで急速に進んだ MBH の輸入であると考えられている。特にアメリカのホワイトカラーの賃金制度が MBH の典型例であると言え、職務内容によって固定化されている職務給と、仕事の成果（結果）から賃金が決定されるというイメージが一般化している。ここでは、アメリカのホワイトカラーの賃金が現在どのように決まっているのか、とりわけ、仕事の成果だけで、日本の職能資格制度のように能力は評価されないのかに焦点を絞って概観する。

(1)米国ホワイトカラーの雇用システムの変化

米国のホワイトカラーの雇用システムについては、守島 (1996) が詳しく整理している。守島 (1996) は、1970 年代の終わりまでのホワイトカラーは、強い内部労働市場に守られてきたこと、また、それが①外部よりも企業内部の人事制度や施策が優先されるという外部労働市場からの遮断、②日本の終身雇用に近いイメージに近い、事実上の雇用保障、③組織の階層を使った管理と技能訓練、そしてその結果、形成された職務階梯によって、昇進を通じたモチベーションと忠誠心のコントロールが可能になったといった性格をもっていることを、Cappelli(1995)、Osterman(1992)などの研究にもとづき説明している。また、こうした性格を持った結果、米国のホワイトカラーの人的資源管理が以下の3軸によって成り立っていることを Hecksher (1995) の研究を元に説明している。3軸とはすなわち「①企業内部での昇進を、個人がより一生懸命働くためのインセンティブとして用い、②企業の成長と個人の経済

的上昇を強く関連づけ、さらに③本人のやる気と企業が受容可能な職務達成を前提として、『終身雇用保障』(lifetime employment security)を提供する」である(注8)。

ところが、1980年代、特に後半になってくると、①長期雇用の減少、②短期的・臨時雇用やアウトソーシングの増大、③組織のフラット化とチームを主体とした職務編成への変化とそれらを原因とする職務の階梯(昇進の階段)の減少、職務のヨコの幅の拡大、④企業内訓練の変容、とりわけ企業内部での人材開発の機会の減少といった大きな構造変化が現れてきた。その結果、米国のホワイトカラーの給与決定方式にも大きく分けて3つの変化が現れてきたと守島は指摘する。

第一の変化は、内部労働市場の影響が弱まると同時に外部労働市場の影響が強まった点である。既に1970年代までの米国ホワイトカラーは、内部労働市場の内側にいたことを指摘したが、①企業内での賃金格差の増大、②地域労働市場からの影響など、賃金が外部市場と連動する動きが強まったことである。

第二の変化は、支給される給与全体に占める業績連動部分の拡大である。この際、連動する業績は、企業の業績と個人の業績がある。「Cappelli(1995)によれば、個人の給与の決定に個人の成果を取り入れるいわゆる成果給は、1984年の37%から1991年の61%まで増加している」(注9)という。この点をもみても、アメリカでは日本に先駆けること約10年、急速に賃金の成果主義志向が強まったことがうかがえる。またこの事実は、多くの日本企業にアメリカ型の成果主義志向の賃金システムを模倣するというきっかけを作ったと考えても良いだろう。

第三の変化は、いわゆる〈ブロードバンディング〉という職務階梯の幅を広げることによる、賃金面での成果や能力への対応力を高めるという現象である。つまり、ブロードバンディングは、成果主義的であると同時に能力主義的でもある。ブロードバンディング自体は、比較的新しい変化の一つであり、その効果については定見がないが、ブロードバンディングのねらいとするところは、①行き過ぎたMBHの修正と、②能力の高い人材を社内に確保しようとする能力重視型のHRM(昔の内部労働市場型)への回帰であると考えられる。

(注8) 守島(1996) P.33。

(注9) 守島(1996) P.38。

文献

守島基博(1996)「米国ホワイトカラーの賃金処遇制度をめぐる最近の動向」『労働法律旬報』No.1391。

Cappelli, P.(1995) "Rethinking Employment." *British Journal of Industrial Relations*, 33, pp.563-602.

Heckscher,C.(1995) *White Collar Blues*. New York:Basic Books.

Osterman,P.(1992) "Internal Labor Market in a Changing Enviroment : Models and Evidence." In D.Lewin,O.S. Mitchell and P.D.Shere(eds.) , *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI : Industrial Relations Research Association.

(2)米国の賃金システムの概要

米国の賃金管理には3つの大原則があり、笹島(1999a)の整理によると、①内的公正の原則、②外的公正の原則、③個人間公正の原則である。

①の内的公正の原則(internal equity)とは、同一業務を担当する二人の社員がいるとするならば、それらの二人の賃金は同一であるべきとする原則である。内的公正の原則に基づく賃金形態は、具体的には職務給を指す。②の外的公正の原則(external equity)とは、同一職務であれば外部市場の水準に合わせるべきであるという原則である。③の個人間公正の原則(individual equity)とは、同一業務を担当する二人の社員がいるとしても、二人の働きぶりが違えば、賃金にも差をつけるべきであるという原則である。こうした3つの原則に基づき、米国の賃金システムは構成されている。

③の個人間公正の原則からは、働きぶりによる賃金の違い、すなわち MBH が賃金の上で必要条件とされていることが示唆されている。また、②の外的公正の原則からは、賃金が市場ベースで変動しうる可能性が示唆される。この点は市場価格が何によって決定されるか、その人の遂行している職務そのものの価格か、それともその人の職務遂行能力を含んでいる価格なのかという検討課題を提示する。

では、具体的にアメリカではホワイトカラーに対して、どのように賃金は支払われるのだろうか。以下で概観する。

ア. 職務給

アメリカにおいて、給与の基本になるのは職務給である。職務給を支給するためには、対象となる職務の職務分析を通じて職務記述書を作成し、① ranking method、② classification method、③ factor comparison method、④ point factor method、⑤ Hay-System、⑥ market research method 等各種の職務評価を通じて、職務が序列づけされる(注10)。序列に応じて、職務は職務等級によって分類される。日本において普及している職能資格制度は、職務遂行能力に応じた等級付けである。米国における職務の等級付けは、職能資格制度と非常に似た等級制度であると考えられる。すなわち、各グレードにおいて、賃金はレンジ(幅)を持つことにより、①職務の難易度に加えて、②職務遂行能力の度合いに応じて低いレンジから高いレンジへ移行する事が可能なのである。例えば、Henderson(1993)は、賃金の同一レンジ内にお

いて、採用直後の下限賃金から試用期間終了後の途中賃金、一人前となった時点の中間賃金と徐々に賃金が高くなることを指摘している（注 11）。つまり、職務内容そのものと、職務遂行能力の二つによって、職務給の額が決まっているというのが、現状であると言え、最近の職務給そのものが、能力給的意味合いを持つことをこれらの研究は示唆していると言える。

イ. 変動給

職務給が比較的硬直的な賃金制度であったのに対して、企業全体や個人、グループなどの業績に連動するような柔軟な賃金制度が志向されてきた。企業、グループ、個人の業績と報酬を連動させる動きは、*pay for performance* と呼ばれている。こうした業績変動に応じて、報酬を連動させる仕組みは、産業、企業規模、さらに個々の企業によってバリエーションが様々にあり、「アメリカの *pay for performance* の仕組み」として一つの概念で整理することはできないので、以下では断片的な特徴を列挙するにとどめる。

企業業績と個人の報酬を連動させる仕組みは比較的古くからあり、*gain-sharing* と *profit-sharing* である。*gain-sharing* は、既に 1960 年代に *Scanlon plan*、*Rucker plan* が日本においても導入されている。*profit-sharing* は、企業の利益の一部を賞与の形で支給するもので、日本の企業における賞与と同じ性格を持っている（注 12）。また、業績に応じて一時金の形で支払う場合もある。

個人の報酬を変動させる仕組みは、*merit based pay*、*performance pay*、*result pay* などと呼ばれている。笹島（2000c）は、「個人業績の評価すなわち人事評価（*performance appraisal*、*performance evaluation*）が重要な役割を演じている。このような賃金のことをメリットペイ（*merit pay*）と称している」と記述している。その上で、基本給における昇給（*merit increase*）ならびにボーナスの支給決定において、個人業績が反映される。

それでは人事評価においてどのような点が重視されているのだろうか。第 2-1-3 表を参照して欲しい。これは、アメリカ人的資源管理協会とアーサーアンダーセンによる「1999 年戦略的報酬調査」における人事評価において含まれる要素についての調査結果であるが、88% と最も指摘率が高い「全体の業績」とは、個人の一年間の働きぶりの総合的な評価を指す。笹島（2000d）の指摘する通り、目標達成度が 50% という結果を加えると、少なくとも 9 割の企業で業績による評価が行われているとみて間違いない。また、技能（注 14）やコンピテンシーなども約半数の企業で評価に含まれていることを考えると、アメリカ企業が必ずしも業績一辺倒で評価している訳ではないことがこの資料からも確認できる。しかし、各企業によって評価の重点の違いはあるだろうが、この資料からは、どの指標をどの程度重視するか、そのレベルはわからない。

以上のアメリカにおける成果主義的賃金システムについて簡単にまとめると、アメリカの

ホワイトカラーの労働市場が内部労働市場型から徐々に外部市場型へと、変わりつつあるなかで、日本に先駆けること約 10 年、成果志向の MBH 的な給与システムが進展しつつある。しかし、その中味をみると、単純に MBH（比較的短期的な仕事の結果を評価の対象とする人的資源管理の仕組み）のみを重視するわけではなく、職務遂行能力や、コンピテンシーなど成果以外についても評価される場合がみられる。以上のことからアメリカのホワイトカラーの人的資源管理の現状の多様化と、それと同時に重視する評価指標が仕事の成果と能力の間でせめぎ合っている状況があることが予想される。

第2-1-3表 人事評価に含まれる要素

全体の業績(overall performance)	88%
技能(skills)	55%
職務行動能力(competencies)	52%
目標達成度(Results/Management by Objectives)	50%
その他(others)	3%

資料出所: 笹島(2000d)より転載(注13)。
原典は、1999年戦略的報酬調査。

4. 小括

本節では、〈業績〉、〈成果〉をめぐって様々な切り口からこれらを見てきた。ここで整理したポイントについて列挙すると、①いわゆる通俗的な意味での〈業績〉と〈成果〉とは同じ内容を指す言葉であるとして世間では認識されている。しかし、② Linton や Parsons の議論でみたように、彼らが使う〈業績〉概念や通俗的な〈業績〉概念にも、〈能力〉概念が混入されている。③また、仕事の結果としての業績（成果）を生成する過程において、能力が前提になるという意味では、業績と能力は不可分の関係にある。しかしながら、日本企業の人的資源管理の観点からみると、a.職能資格制度のように職務遂行能力を評価の指標とするシステム、b.短期の仕事の業績（成果）を評価の指標とするシステム（MBH）に分類上は分けて考えてみる必要がある。〈業績〉概念の中から〈能力〉概念を取り除くことで初めて MBH の及ぼす諸影響が観察可能になると言える。また、④ MBH 的な人的資源管理が進んでいるだろうと巷間言われているアメリカの人的資源管理システムをみると、必ずしも業績（成果）一辺倒ではなく、能力を評価する場合もあるなど、通説と現実との間に乖離が生じている。⑤そうであるにも関わらず、日本において MBH が導入され始めた初期においては、通説に基づく業績（成果）に過大に比重を置いた〈アメリカ的〉な MBH が日本に輸入されたという経緯があると考えられる。いずれにせよ、アメリカのホワイトカラーの人的資源管理が成果主義の色合いを強める中で、それが極端に誇張される形で 1990 年代以降、日本に入ってきた

た可能性があると言えるだろう。

以下では、日本における MBH の実態と、MBH を巡る労働者の意識について概観する。

注 10) 笹島 (1999b) による整理。

注 11) Henderson (1993)、笹島 (2000a)。

注 12) 笹島 (2000b) による整理。

注 13) 笹島 (2000d) によると、第 2-1-3 表の原典は、「SHRM/AA 調査 (1999 年)」。SHRM/AA 調査はアメリカ人的資源管理協会の会員、そしてアーサーアンダーセンの顧客に対して、1999 年に実施され、783 組織からの回答を集計したものである。1 組織当たり、従業員数の平均は、4,800 人、783 組織の従業員数の中位数は、約 800 人である。

注 14) 技能や知識をベースにした新しいタイプの給与が、「技能給 (Skill based Pay)」とか「知能給 (knowledge based Pay)」と呼ばれる形態である。このタイプの給与が適用される典型的な職業の例として、Davis (1995) は、①職人 (Apprentice、Journeyman、Master の区分別)、②研究者の習熟曲線型給与制度 (Maturity Curve Compensation)、③幹部候補生の最終学歴に基づく報酬決定を挙げている。

文献

笹島芳雄 (1999a) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 1 回 アメリカの賃金の考え方」『月刊人事労務』11 巻 127 号。

笹島芳雄 (1999b) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 3 回 職務評価の指標(1)」『月刊人事労務』11 巻 129 号。

笹島芳雄 (2000a) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 5 回 職務等級制度の設計」『月刊人事労務』12 巻 131 号。

笹島芳雄 (2000b) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 9 回 賞与と成果配分賃金」『月刊人事労務』12 巻 135 号。

笹島芳雄 (2000c) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 10 回 人事評価制度と賃金(1)」『月刊人事労務』12 巻 136 号。

笹島芳雄 (2000d) 「アメリカの賃金制度と評価制度 第 13 回 人事評価基準と人事評価票」『月刊人事労務』12 巻 139 号。

笹島芳雄 (2000e) 『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版。

Henderson (1993) *Compensation Management: Rewarding Performance*. Prentice Hall.

S.T.Davis (1995) 「アメリカにおける新報酬システム 第四回」『賃金実務』No.740。

第2節 能力開発主義から成果主義(MBH)へ—90年代以降のMBH登場までの経緯—

1. 年功主義から能力開発主義へ

我が国の賃金モデルの原型ともいえるのは、1901年（明治34年）の八幡製鉄所の操業開始を起点とする工業化、近代化の中で形作られた（注15）。当時、工業化に必要な知識・技術を持った人材が極端に不足しており、海外から技術者を招聘し、人材育成を始めることとなった。そうした教育訓練投資を行った希少な人材が他社に流出してしまうことを恐れた当時の企業は、インセンティブ政策を重視した賃金モデルである年功賃金を志向した。年功賃金は、勤続が長くなるほど賃金額が増加する結果、長期勤続を促している。また一方で、賃金の一部である退職金を〈一方的に〉積み立てることにより、ある一定以上の勤続年数を経なければ、大幅な減額を伴うというマイナスのインセンティブを伴う賃金積み立ての制度を導入した。いわゆる長期決済型の賃金制度である。こうした基本モデルの一方で、第二次大戦後は、労職区分による賃金格差が問題とされ、そうした区分による賃金格差から、学歴、性、勤続年数による賃金格差へと形を変えた賃金格差が普及した。同時にGHQは、一時期、日本式の「人に仕事を当てはめる」形の賃金制度から、「仕事に人を当てはめる」職務給型の賃金制度への移行を進めようとしたが、柔軟な職務編成、配置転換が困難であること等を理由に職務給は広がらなかった。

戦前の年功主義からいわゆる能力主義へと人事管理の基本政策が変化した一つのきっかけとなったのは、1969年に『日経連能力主義管理研究会報告 能力主義管理 その理論と実践』の出版であったと言われている（注16）。同報告では、第1部「理論編—能力主義に関する基本的考え方」でまず能力主義管理の概念定義を行っている。〈能力主義管理〉概念のポイントをいくつか挙げると、①職務遂行能力の発見と開発、有効活用、②少数精鋭主義、③年功や学歴主義からの脱却である。第一節で指摘したように能力は開発する途上で疑似年功的な処遇を呼び、バブル崩壊までの経済成長の中で、いつの間にか少数精鋭主義という主張もぼやけてしまった感がある。また、日経連の報告に呼応した形で急速な普及を見せた職能資格制度は、降格の無い能力主義であり、それは能力が高い者の選抜のみが志向されるシステムではなく、全ての社員の能力の向上を志向した意味で、いわゆる〈能力主義〉とは一線を画する〈能力開発主義〉であると言える。あくまで外見上だが、日本の企業社会は結果的に年功システムを企業活動の中に深く組み込んでいたというのが、日本型とも言える能力主義社会の実相ではないのだろうか。

日経連報告は、その後で能力主義と年功制・終身雇用制との関係について説明する。さらに、企業の経営戦略と戦略的な人事管理、とりわけ人を有効な経営資源ととらえる必要性が強調されており、こうした視点は最近のSHRM（戦略的人的資源管理）や経営戦略論におけ

る J.Barney (Barney (1991), Wernerfelt (1984)) らの資源重視の立場にも通ずる先進的な視点であった。(注 17)

最近の MBH でも人事評価のための基礎となっている目標管理制度も既に能力主義が日本の企業社会に普及しはじめた段階で導入が始まっていた。この当時運用されていた目標管理制度のメリットとして松島 (1977) は、①従業員の自律性と、②その結果可能になった管理スパンの拡大や、③管理コストの減少、④階層の減少によるコミュニケーションの速度と質の向上、⑤従業員のモラルアップ、⑥組織目標の従業員への内面化などを挙げている(注 18)。ここで重要な事は、目標管理が導入される前に既に生産現場には存在したノルマによる管理と目標による管理が質的に異なる部分を持つという点である。目標による管理の背景にあるのは、コストの削減や生産性の向上、怠業の防止といった管理的側面だけでなく、目標達成過程における労働者の能力開発というねらいがあった。この点についても日本の能力主義が、選抜ではなく育成を目指した能力開発主義であったことの傍証であると考えられる(注 19)。

こうした目標管理制度を機能させるのに都合が良かったのが職能資格制度である。目標管理制度の下で、目標達成のために努力することが結果的に個人の能力開発に結びつき、さらに職能資格制度によって処遇面でそうした能力開発が評価されるという好循環をつくりだしていたからである。

注 15) 戦前からの賃金制度の変遷については、楠田 (2001) を参考にした。

注 16) 太田 (2003) P.4。

注 17) もちろん、彼らの戦略論でたびたび例示されるのは、まさに日経連の思想を具現化することで、競争優位を保っている国内大手自動車メーカーであるという事実を考えれば、トートロジーとも言える。

注 18) 松島 (1977) pp.195-197。

注 19) 松島 (1977) は、目標管理が”失敗する”原因として、目標による管理を行っても、報酬配分が年功的にならざるを得ないから失敗すると指摘しているが、果たしてそうだろうか。能力開発主義に土台を置いた目標管理制度が、実は十分に機能し、企業成長を支えてきたとも考えられる。いわずもがなだが、能力開発主義を支える報酬配分のシステムは、年功主義的な運用をしてきた職能資格制度にもとづく配分システムだ。

文献

楠田丘 (2001) 「楠田丘の日本の賃金 100 年史」『MOVE2001』アイデム人と仕事研究所。

田口和雄 (2004) 「新日本製鐵にみる賃金制度の戦後史」『機械経済研究』第 35 号。

太田肇 (2003) 『選別主義を超えて』中公新書。

Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, vol. 17, No.1, pp. 99-120.

Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

松島静雄 (1977) 『日本労務管理の現代化』 UP 選書 東京大学出版会。

2. MBH の登場

能力開発主義の時代もバブル経済の崩壊と同時に終焉が訪れる。冒頭で触れたように 1992 年の富士通における MBH の導入が日本における先駆けであると言われている。富士通が日本の IT 産業のリーディングカンパニーであるがゆえに、MBH の社会への波及効果、影響は大きなものであったと考えられる。他にも MBH の普及が進んだ理由はいくつかある。

第一の理由として、企業が総額人件費管理に取り組み始めた点である。バブル崩壊後の不況の中、メインバンクからの柔軟な支援が難しくなった状況下においては、人件費といえども聖域にすることが難しくなった。人件費は必要なだけ積み上げた方式から、各企業の経営体力にあった人件費の総額を算出し、それを分配する方式に変わらざるを得なかったのである。こうした結果、その配分の原理は短期間の仕事の成果に基づくいわゆる成果主義であることが要求された (注 20)。

第二の理由として、90 年代に入り、団塊の世代が 45 歳を超え、人件費の圧迫が極端に大きくなり始めたため、多くの企業で賃金制度が見直されたという事実がある。「団塊の世代」という言葉を作った堺屋太一 (1976) によれば、団塊の世代とは、1947 年から 1951 年ごろまでに生まれた年代を指す (注 21)。2004 年時点では、団塊の世代は上は 57 歳、下は 53 歳に達している。つまり、40 代以降の生計費的に最もコストの高い世代を優遇する年功的な賃金システムの下で、団塊の世代のような巨大な人口の塊が多くの企業の人件費に深刻な影響を与えていたのである。

第三の理由として、いわゆる平成不況が長期化し、企業は頭数の上での人件費の削減を迫られてきた。小池(1993)の主張する「遅い選抜」の傾向が薄れ、優秀な人材とそうでない人材の選別を早い時期に行い、可能であれば後者のような人材を社外に放出したいとするリストラの要請が出てきたのがこの時期である。評価のスパンを短期間にするすることで、勝者と敗者をはっきりと分けられる MBH は、リストラのツールとしても重要な役割を果たしたと言える。以上の 3 点の理由により、MBH は日本の企業に急速に普及することになった。

ここまで、MBH が現代に登場する経緯について観てきた。それを前述した属性主義と業績主義の二軸によって位置づけると第 2-2-1 表のようになる。まず、戦前は労職といった身

分秩序という属性主義的な人的資源管理が行われていた。戦後から日経連報告が出る前までは、身分秩序から、年功的な秩序にもとづくゆるやかな能力主義が一般的であった。日経連報告をきっかけに、積極的に労働者の能力を開発し、能力の高い者を選別するような能力開発主義の時代を迎えた。バブル崩壊後になると、業績に裏打ちされた能力が志向される顕在的能力主義の時代を迎える。優秀者の選別と確保に主眼が置かれる人的資源管理が普及しはじめる。そしてそれをさらに推し進めた形で、MBH が普及しはじめているというのが現在までの経緯であると考えられる。

第2-2-1表 属性主義と業績主義による日本の人的資源管理システムの位置づけ

戦前	属性主義
戦後～1970年以前	潜在的能力主義(年功的能力主義)
1970年以降	選別的能力主義(能力開発主義)
1992年以降	顕在化された能力主義(業績に裏打ちされた能力主義)
最近	業績主義(結果主義)

資料出所：筆者作成

注 20)つまり、これは日本における MBH が純粋に働きぶりに応じた支払いを保証するものではないという事実を示している。総額人件費の中での配分をどのような秩序に基づいて実施するかの問題であり、個人の業績に応じて無限に報酬が支払われるシステムではない。

注 21) 人口構造に基づく厳密な定義ではもう少し幅が狭くなる。

文献

八代充史（2003）「成果主義人事制度の実態と今後の課題」『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構。

堺屋太一（1976）『団塊の世代』講談社。

小池和男（1993）『アメリカのホワイトカラー—日米どちらがより『実力主義』か』東洋経済新報社。

3. MBHの現状

最近の日本企業の MBH の導入状況について簡単に実態をみてみよう。第 2-2-2 表は厚生労働省「就労条件総合調査」（2001 年）（注 22）から作成したものである。

第2-2-2表 職層、個人業績の賃金への反映状況別企業数割合

(単位%)

企業規模、産業	全企業	管理職				管理職以外			
		個人業績を賃金に反映する	個人業績を賃金に反映しない			個人業績を賃金に反映する	個人業績を賃金に反映しない		
			小計	反映させるが予定がある	今のところ予定はない		小計	反映させるが予定がある	今のところ予定はない
計	100.0	65.0	35.0	7.9	27.2	66.1	33.9	8.2	25.7
1,000人以上	100.0	83.2	16.8	5.1	11.6	79.2	20.8	6.5	14.3
300～999人	100.0	80.2	19.8	6.9	12.9	76.9	23.1	9.0	14.1
100～299人	100.0	72.7	27.3	5.9	21.4	72.2	27.8	7.1	20.7
30～99人	100.0	60.7	39.3	8.6	30.7	62.9	37.1	8.5	28.6
鉱業	100.0	48.4	51.6	8.0	43.6	56.4	43.6	8.0	35.6
建設業	100.0	62.3	37.7	3.8	33.9	54.4	45.6	6.9	38.8
製造業	100.0	62.6	37.4	8.9	28.5	63.0	37.0	9.2	27.8
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	72.6	27.4	4.0	23.4	74.4	25.6	4.0	21.6
運輸・通信業	100.0	56.8	43.2	8.5	34.7	69.0	31.0	6.8	24.1
卸売・小売業・飲食店	100.0	75.0	25.0	8.3	16.7	76.7	23.3	7.4	15.9
金融・保険業	100.0	86.5	13.5	7.1	6.4	87.2	12.8	7.3	5.5
不動産業	100.0	67.8	32.2	8.0	24.2	69.5	30.5	8.0	22.5
サービス業	100.0	63.5	36.5	8.0	28.5	65.6	34.4	9.0	25.4

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

ここでは、個人業績を賃金に反映させている企業が MBH を導入している企業と読み替えてデータをみる。管理職と、管理職以外に分けてみたところ、管理職では 65.0%が、管理職以外では 66.1%が個人業績を賃金に反映している。2001 年の段階では、MBH の適用は、程度の差がその背後にあることが予想されるものの、適用割合からみるとほぼ同じということになる。

管理職への反映について、企業の規模別にみると、1,000 人以上では 83.2%なのに対し、100 人未満では 60.7%と規模が大きくなるほど比率が高まる傾向がみられる。非管理職も同ような傾向が見られる。

つぎに産業別にみると、金融・保険業が管理職(86.5%)、管理職以外(87.2%)と最も比率が高い。また、卸売・小売業・飲食店の管理職(75.0%)、管理職以外(76.7%)、電気・ガス・熱供給・水道業の管理職(72.6%)、管理職以外(74.4%)などが平均よりも大きく比率の上で上回っている産業である。

以上の結果から、2001 年時点においては、① MBH は管理職と管理職以外で適用割合に大きな差がない、②企業規模が大きくなるほど MBH の導入は進んでいる、③ MBH は産業によって導入状況は異なり、金融・保険業、卸売・小売業・飲食店、電気・ガス・熱供給・水道業などで導入が進んでいる。こうした産業別に導入状況が異なる背景には、例えば MBH が進みやすい条件、例えば数値目標による業績管理がやりやすい産業であるか否かといった条

件があるのかもしれない。

次に、同一年齢での個人間の格差がどの程度あるかをみるために第2-2-3表をみて欲しい。これは、一橋大学経済研究所が1997年に東京都内に本社をもつ上場企業423社を対象に行った調査である（都留・守島・奥西（1999））。過去5年間人事労務管理戦略として成果主義を導入してきたかどうかの回答別の平均賃金からの格差を指数化した数値（平均を100とする）を、従業員の年齢層別にみたものだ。全ての年齢層において、過去5年以内に成果主義を導入した企業ほど格差が大きくなっている。またこの結果から、成果主義の導入の結果、年齢層が上がるほど（言い換えれば職責が高くなるほど）、格差は大きくなる事実が明らかになった。

第2-2-3表 成果主義と賃金格差：現在の格差

	全体 (423社)	過去5年間人事労務戦略として、 成果主義を導入してきたか	
		はい (152社)	いいえ (271社)
35歳従業員間の賃金格差 (平均賃金を100とした指数)	22.6	25.5	20.9
45歳従業員間の賃金格差 (平均賃金を100とした指数)	31.0	35.9	28.0
55歳従業員間の賃金格差 (平均賃金を100とした指数)	36.6	41.9	33.5

資料出所：都留康・守島基博・奥西好夫（1999）「日本企業人事制度－インセンティブメカニズムとその改革を中心に－」『経済研究』Vol.50, No3, pp.259-283.より

また、同じデータから、今後の成果主義の度合いを強めるかについてみたのが、第2-2-4表である。これをみると、過去5年以内に成果主義を導入した企業では、そうでない企業に比べて今後については賃金格差をさらに大きくしたいと考える比率が高い。この結果から、成果主義が多くの企業で導入される際には、まずは小さな賃金格差からはじめて、徐々に大きくしていくという段階的導入が計画されていることがわかる。しかし、実際には、後述する富士通の事例でみられるように、運用段階で格差を調整する試みは行われるはずである。

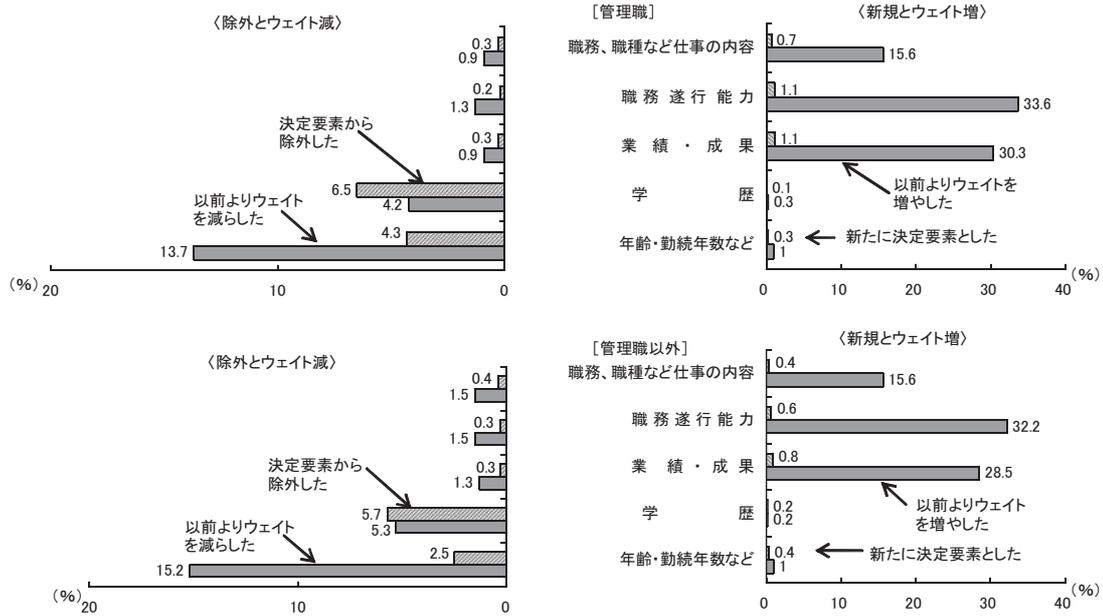
第2-2-4表 成果主義と賃金格差: 将来の計画

今後4～5年先に、同一年齢の従業員間の賃金の開き具合を	全体 (423社)	過去5年間人事労務戦略として、成果主義を導入してきたか	
		はい (152社)	いいえ (271社)
かなり大きな開きにしたい	20.6%	25.7%	17.7%
やや大きな開きにしたい	53.0	56.6	50.9
(小計)	(73.6)	(82.3)	(68.6)
同程度のままでよい	20.3	12.5	24.7
小さな開きにしたい	6.1	5.2	6.7

資料出所: 都留康・守島基博・奥西好夫(1999)「日本企業人事制度-インセンティブメカニズムとその改革を中心に-」『経済研究』Vol.50, No.3, pp.259-283より

さらに、厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)から基本給の決定要素が過去5年間でどのように変化したかを第2-2-5図でみてみよう。管理職、管理職以外に共通した傾向として、「年齢・勤続」「学歴」などの項目で、ウェイトを減らしたり、決定要素から除外とする比率が高い。そして、ウェイトが増えた項目を順番に並べてみると(管理職、管理職以外は順番が同じ)、「職務遂行能力」、「業績・成果」、「職務、職種などの仕事内容」の順となっている。つまり、MBHが進展しているというイメージがあるものの、依然として職務遂行能力を重視する企業も多いという事実がこれらの統計から指摘できよう。日本企業においては、単に短期的な成果のみが重視されているのではなくて、同時に職務遂行能力も重視の度合いが増しているのである。能力と成果という二つの指標の重視を人的資源管理の目標にしようと多くの企業は考えているといえよう。

第2-2-5図 基本給の決定要素の過去5年間のウェイトの変化別企業数割合



資料出所:厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

注 22) 「就労条件総合調査」(2001年)の概要。主要産業における企業の賃金制度、労働時間制度、労働費用、福祉施設制度、退職給付制度等について総合的に調査し、我が国の民間企業における労働条件に関する現状を明らかにすることを目的として承認統計として実施。調査の範囲は、日本全国。日本標準産業分類に基づく9大産業で、本社の常用労働者が30人以上の民営企業から産業、企業規模別に一定の方法で抽出した約5,300企業。調査時点は2003年1月1日現在。有効回答率は80.8%。

文献

厚生労働省(2001)『就労条件総合調査』。

都留康・守島基博・奥西好夫(1999)「日本企業人事制度-インセンティブメカニズムとその改革を中心に-」『経済研究』Vol.50, No3, pp.259-283。

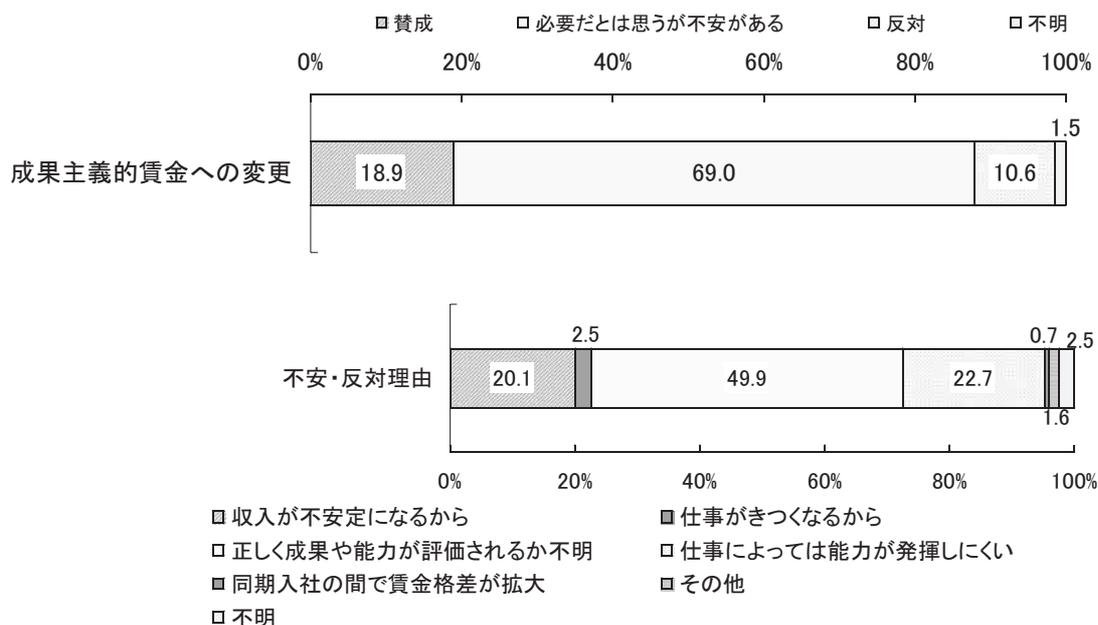
守島基博(1999)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474。

厚生労働省(2003)平成15年版『労働経済白書』。

4. MBHは労働者にどのように受け止められているか

最近の MBH の進展について、労働者はこれをどのように受け止めているだろうか。日本労働研究機構（1998）が実施した調査によると（第 2-2-6 図参照）（注 23）、労働者は、成果主義賃金への変更について無条件に「賛成」と答えた者は 18.9%とさほど多くなく、条件付き賛成である「必要だとは思いますが不安がある」の 69.0%が最も多い。「反対」とするものは、10.6%と少数派にとどまった。「必要だとは思いますが不安がある」という条件付き賛成派と、反対派に限定して、不安や反対の理由についてさらに聞いたところ、最も多いのは、「正しく成果や能力が評価されるか不明」の 49.9%であった。これ以外では、「仕事によっては能力が発揮しにくい」（22.7%）、「収入が不安定になるから」（20.1%）などの指摘率が高い。つまり、成果主義の導入について労働者が考える問題点は、①評価システムの公正さへの不安、②自分の職務の特性の成果主義へのなじみにくさ、③変動給化による生活への不安であると言える。

第2-2-6図 成果主義的賃金



資料出所：日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査報告書」（1998年）

①の評価システムの公正さへの不安については、MBH が企業の中で実際に運用され、その問題点などが明らかにならないと払拭されない問題であると言える。後述する富士通の事例

のように、公正な評価を行うことは多くの企業で試行錯誤されている段階であろう。

②職務の特性が成果主義になじみにくい場合については、管理部門やスタッフ職、成果をチームで出す職務などがその典型であると言え、個人単位での評価とそのフィードバックというシステムにはなじまないと言える。この場合、成果を評価する対象が企業全体であったり、部門・チームであることが求められるだろう。

③変動給化については、生活を保障する基本給部分と変動部分を分けている賃金制度の事例がある。元々、多くの日本の企業では、固定的な月例の給与と変動する賞与という形で、変動部分を持っていたが、さらに MBH によって変動部分が大きくなる点については、不安が大きいと言える。高度経済成長を通じた賃金水準の上昇によって、生活保障的な意味合いは薄れつつあり、企業業績、個人業績との緊密な連動や労働市場での価格との整合性を強めつつあるのが最近の賃金制度の趨勢であると言える。という意味では、日本企業の賃金制度が社会システムとの整合性を失いつつあることを意味し、労働者の生活保障という観点からは注意が必要だと考えられる。

この点について労働組合はどのように考えているのだろうか。都留康（2002）は、日本の雇用システムと労使関係について文脈の再定義を行った。日本の労使関係がおかれた定型的事実(stylised facts)として、①人事制度の「成果主義」化によって伝統的な雇用関係に変化が生じつつある事実を指摘した上で、②日本の労組は市場環境の変化や技術革新に柔軟に対応してきたものの、新しい雇用形態の従業員や新設企業の従業員の組織化には成功していないとし、③分権的交渉を補完する役割を果たした春闘は、低成長下での交渉の非効率化と賃金決定における「成果主義」要素の増大によって、その重要度を低減させつつあるという三点を指摘している。MBH という人的資源管理の仕組みは、①処遇が個人個人によって別々に行われるため自分と完全に同一の条件の労働者が見つけにくい上に、②個人の仕事の成果で賃金が決まるため、同一の職務についている労働者と協力し、賃金を上げるメリットが薄い、すなわち、労働条件をめぐる経営側との交渉の際に当事者たり得るのは、実質的には、個々人であるということで、集团的交渉になじみにくいという特徴を持っていると言える。

こうした点について実際に労働組合がどのように成果主義に対する姿勢を決めるかについては、いくつかの見解がある（逢見（2003））（注 24）。電機連合は、2000 年に提示した第 5 次賃金政策の中で、成果主義の適応労働者を管理職、専門職、研究職などの裁量性の高い従業員で、裁量労働制の適用者であることが望ましいとしている。また、ゼンセン同盟は、2000 年の総合労働政策の中で、成果主義を導入した場合、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるとして、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるとしている。MBH が導入されて間もないことや MBH によって労働者の労働条件がかなり異なるなどの理由があるため、成果主義への対応は、労働組合の今後の課題であると言える。

注 23) 日本労働研究機構（1998）の調査概要。企業と勤労者を対象として、構造調整下における人事労務管理の方針や日本的雇用慣行の行方とその変化に伴う問題点や、勤労者の就業意識等の実態を明らかにし、労働行政の基礎資料を得ることを目的として実施した。企業調査は、従業員規模 100 人以上の企業 4,000 社、勤労者調査は、従業員規模 100 人以上の企業の事業所の従業員 20,000 人。調査期間は 1998 年 2 月 1 日～1998 年 2 月 20 日まで。有効回収票率は企業調査 29.8%、勤労者調査 26.2%。

注 24) 逢見（2003）pp.305-306。

文献

日本労働研究機構（1998）『構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査報告書』日本労働研究機構。

都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化、ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社。

逢見直人（2003）「成果主義と労使関係」『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構。

第3節 成果主義の構成要素

1. 成果主義の構成要素

これまで漠然と MBH という概念で、最近の日本の企業の人的資源管理の変化について論じてきた。ここでは、実際に MBH がどのような形で運用されているのか、人事制度レベルで観察されるパターンについて整理する。

アメリカのホワイトカラーに対する賃金制度が多様性を持っていたように、日本企業の MBH に関する事例研究をみても、MBH は多様な形態を持っていると言える。しかし、多様性を持っていると言ってもそのパターンは一定の幅の中に収束される。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）（注 25）の第 2-3-1 表を参照して欲しい。

第2-3-1表 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	自動的定昇の縮小・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生産性労働情報センター・笹島芳雄監修(2000)

これは、MBHにもとづく処遇について、人事制度や賃金制度の種類別に整理したものである。MBHに基づく処遇がどのような要素において実施されるか網羅的に把握してある点にまず注目したい。一口にMBHにもとづく処遇といっても、これらの諸要素をどう組み合わせるかだと仮定するとその組み合わせは膨大な数になる。とはいえ、MBHに基づく処遇とは、これらの諸要素の単純な組み合わせではなく、企業がそれまで実際に行ってきた人的資源管理という文脈に規定される場合があるし、あるいは全くの米国システムの輸入ならば模範としたアメリカ企業の人的資源管理の文脈に規定されていることが予想される。したがって、これらの諸要素をある一定の文脈から整理していくことで、成果主義の実相に迫ってみたい。

まず表の中に提示されている諸要素を分類してみるとすれば、次の4つの分類のための基準が考えられる。4つとは、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、③評価の厳密化、緻密化、④能力主義への回帰である。まず①の脱年功主義化・脱能力開発主義化に関しては、基本給がその典型であり、成果志向、脱年功主義、個人間の格差の拡大とい

った大まかな傾向が指摘できる。また、ここでは「職能給の廃止」とともに、「習熟昇給の廃止」が挙げられており、成果と業績がはっきりと区別されている。またそれ以外の項目を見ても、脱年功、脱能力開発主義というポリシーが反映された結果であると読むことができる。つまり、日本において MBH に基づく処遇の根幹を成すのは、年功主義や能力開発主義からの脱却であったとも言えるだろう。

②の賃金の変動費化については、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がその典型であると考えられる。

③の評価の厳密化、緻密化については、業績給・成果給の導入、賞与における査定、人事評価、賃金表、年俸制などに見られる。

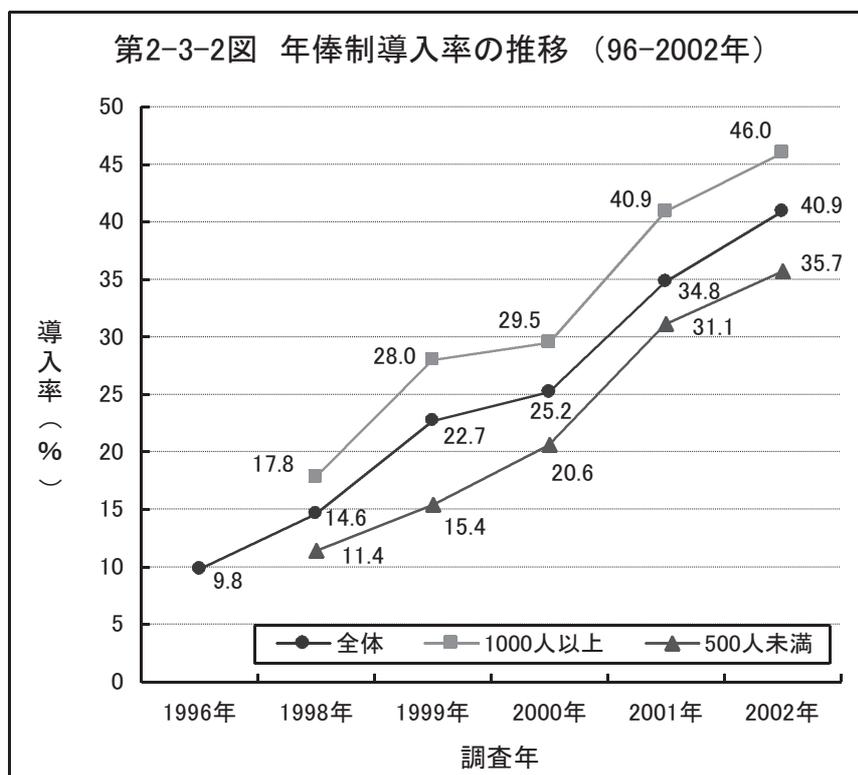
④の能力主義への回帰については、一部の MBH に基づく処遇について、先進的な取り組みをした企業において、後述するような結果に至るプロセスを軽視する動きが生じた時に、それを是正する手段として、高業績の再現性を追求するようなねらいのあるコンピテンシー評価を導入することなどが該当する。

以上のように、日本における成果主義人事、賃金は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、③評価の厳密化、緻密化という三つの原理によって成立し、最近それに反発する動きとして、④能力主義への回帰という4つ目の要素が加わる。こうした要素を組み合わせることで、日本の企業は成果主義を進めてきたのがこれまでの MBH の実態であるといえる。

2. 成果主義の典型である年俸制について

成果主義の諸要素を見たときに、それらの諸要素を基に具現化した賃金制度が存在すると仮定すると、成果主義が日本で普及した初期の過程において、その典型であると考えられるのは年俸制である。

最近に至る年俸制の導入状況について、社会経済生産性本部が日本的雇用慣行の最近の変化を把握するために実施している「日本的人事制度の変容に関する調査」（注 26）から推移を確認してみよう（第 2-3-2 図）。調査対象は上場企業であり、ほとんどが大企業であることに留意すべきであるが、年俸制導入企業は、1996 年の 9.8%から、2002 年の 40.9%へと大きく増加している。すなわち、① 90 年代後半に入ってから年俸制の急激な普及、言い換えれば MBH の急激な普及がこの調査データから示唆されると同時に、②日本において MBH の核をなすと思われるのが年俸制であると言える。MBH は前述したような構成要素の組み合わせによって、より複雑な形態に作り替えられていくのが日本における MBH の動向だと考えられるが、年俸制が急激に普及した背景には、システムとしてのわかりやすさ、簡潔さがあるものと考えられる。

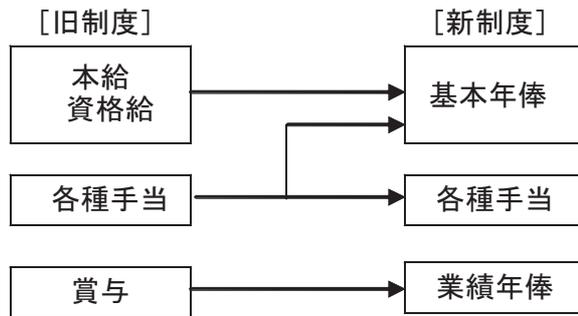


資料出所：社会経済生産性本部(2003)より

前述したように、年俸制の拡大の背景には、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるとして、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるという要望が労働組合から出されていたという経緯もあるだろう。また、人件費を削減することを目的に成果主義を導入した場合、最初からターゲットが、賃金の高い管理職層となっていたという場合もあるかもしれない。

それではこうした年俸制は一般的にどのような仕組みをとるのだろうか。今野（1998）によれば、年俸制は、①いわゆる月例給における基本給部分を踏襲した形の基本年俸と、②業績変動部分である業績年俸の二つに分かれると言う。理論的には、年俸は完全に業績年俸だけでも可能なはずだが（注27）、一部の特殊かつ専門的な技能や知識をもった職種を除いて、①基本年俸と②業績年俸より構成される場合が多い。基本年俸は、基本給部分を踏襲する形になる場合が多いため、職能資格制度上の位置づけや職務内容、またはそれら二つの組み合わせが支給の原理だと考えられるが、その運用は各企業によって異なっているため、一般形を求めるのは難しい。また、業績年俸は、①個人の業績、②会社や部門の業績（個人業績以外の業績）にリンクして支払われるもので、これについても、企業によって運用が異なる。以上について、MBHにいち早く取り組んだ富士通の例についてみてみよう（第2-3-3図参照）。

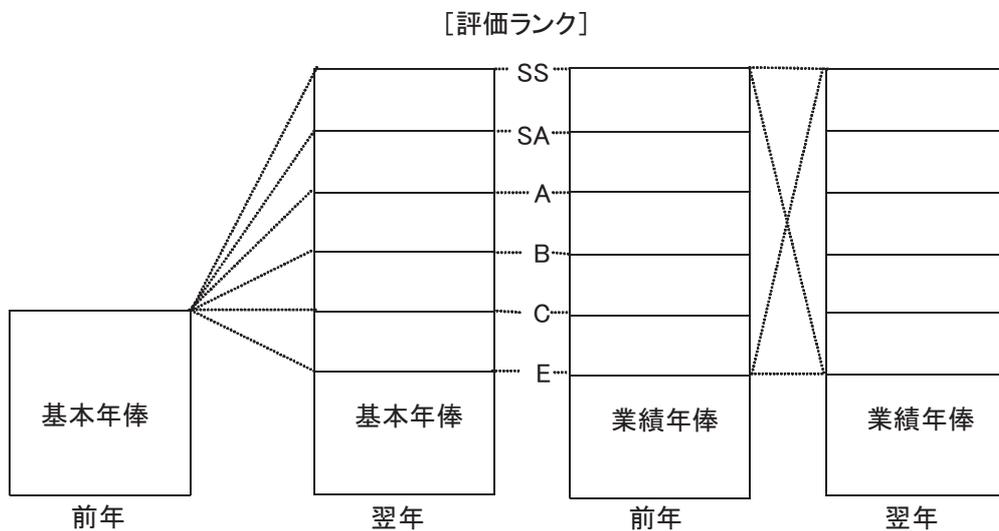
第2-3-3図 富士通の賃金制度の新旧比較



資料出所:今野(1998)P.210

富士通の場合、MBH が導入される以前は、定昇の積み上げによる本給部分と、職能資格給部分が、新制度移行後においては、基本年俸に組み入れられた。また、手当については基本年俸に組み入れる部分と、そのまま手当として移行する部分の二つに分かれた。そして賞与部分が業績年俸に移行した。つまり、富士通の年俸制は基本年俸と業績年俸の二本立てになる。基本年俸は目標管理制度による成績評価に基づいて、ランク分けされ、それが積み立てられる〈累進型〉の年俸制である。それに対して、業績年俸の方は、業績を測定する期間が単年度でリセットされ、その年の評価に応じた業績年俸が支給される仕組みである（第 2-3-4 図参照）。従って、業績評価が前年度は、SS ランクだった者が翌年度は E ランクになるということもあり得る。

第2-3-4図 富士通の年俸制



資料出所:今野(1998)P.211

個人や部門、企業の業績をどのように反映させるかその程度が異なるだけで、年俸制の基本的仕組みはこうした形態を取る（注28）。つまり、業績変動部分をもうけることによって、短期的な仕事の成果にリンクして賃金の額を変えることが可能になったのである。この考え方を敷衍すれば、年俸制の適用除外層にもMBHを適用することができる（第2-3-5表参照）。それは従来の固定的な月例給与や手当と変動的な賞与の組み合わせであっても年俸制の場合と発想は同じだと言えるからである。また、業績変動を一年より短期の例えば4半期毎に設定し、前期の業績に応じて、次期の月例給与や賞与を変動させることができるため、理論的には年俸制よりも短期志向のMBHが可能になる。前述したように、2001年時点においては、MBHは管理職と管理職以外で適用割合に大きな差がないなど実態においても年俸制を端緒とした日本におけるMBHは、恐らく形を少し変えながらも非管理職層まで拡大してきたのだ。

第2-3-5表 基本給に業績給を加える場合のバリエーション

例1 基本給＝本人給（年功的、34%）＋年齢給（46%）＋業績給（20%）
例2 基本給＝業績給（20%）＋貢献期待給（資格別定額、80%）
例3 基本給＝本給（年功的、40%）＋職能給（ほぼ資格別定額、30%）＋業績給（30%）
（注）上記事例での業績給は、職能資格ごとに、人事評価に応じた業績給の金額を定めておいて、人事評価が定まると、それに応じて金額が決まるという仕組みである。

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）P.5

注 25) 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）P.5。

注 26) 第6回 日本の人事制度の変容に関する調査の概要。実施時期：2002年10月中旬～12月上旬。実施方法：アンケート調査票郵送方式。調査対象：全上場企業2,547社の人事労務担当者。回答企業：303社（回収率11.9%）。

注 27) 古川（2000）によれば、年俸額の減額には法的な問題がある。調整型年俸制では確定した業績年俸と期待年俸の間に差額が生じ賃金額が年間にわたって確定しないという点で、公序良俗に反するものとして労基法の趣旨に反する。

注 28) 古川（2000）によれば、前年度の成果・業績評価を組み入れた基本年俸または職能給と役割給をもって基準賃金として、これとは別に業績賞与を設定して当該年度の成果・業績評価の仕組みを合わせた業績賞与併用型年俸制が日本型年俸制のモデルだとしている。ここでは議論を単純化するため、日本型年俸制モデルの紹介は割愛した。

文献

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。

社会経済生産性本部（2003）『日本的人事制度の現状と課題（2003年版）』。

今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』 日本経済新聞社。

古川陽二（2000）「成果主義賃金と年俸制」日本労働法学会編集『講座 21 世紀の労働法：賃金と労働時間』有斐閣。

第4節 成果主義の弊害

1. 弊害についてのレビュー—A.Kohnのレビューを中心に

MBH は、働いた成果に応じて報酬を与えるシステムであるが、年功システムや、その他の報酬システムでは起こりえなかった問題は MBH が導入された場合、起きないのだろうか。人を外発的に動機づけることに関して、主に心理学の立場から行動主義への批判を行ったのは、Kohn（1993）である。Kohn は、業績給の問題点について既存の実証研究の例を出しながら、それが効果が無かったり、あるいは効率や生産性を低下させることを指摘している。Kohn の整理した業績給の実証研究例の一部をまとめたものが第 2-4-1 表である。彼の既存研究のレビューを中心にここでは主にアメリカにおける成果主義の弊害について概観したい。

Kohn（1993）は、業績給の問題点として次の点から批判を行っている。①報酬が組織全体の業績に及ぼす影響、②インセンティブの使用が労働者のモラルに及ぼす影響、③プロセスを軽視するようになる点、④高い目標への挑戦やリスクを回避する傾向が高まる点である。

第2-4-1表 業績給に関する問題についての研究例

研究者	主な知見
Kearney ,1979; Renling,1981;Pearce,1987	1960年代に始まった報酬と組織全体の業績についての一連の研究によると、報酬と組織全体の業績の間には、非常に弱いかむしろ否定的な関係しかなく、特に一定期間にわたって測定した重役報酬と会社の収益性とのあいだの関係はそうだった。
Rich and Larson,1987.	株の配当は、最高経営陣に業績給制度を取り入れている会社とそうでない会社とで差があるかどうかを絞った調査をしたが何も差は出なかった。
Locke,1968.	給料を出来高払いに変更した時の仕事量はそれ以前の労働に参加すれば給料がもらえる方式の時と比べて増えるわけではなかった。さらにロックは、成功報酬を増やすに連れて、労働者は容易な仕事を選ぶ傾向があることをあきらかにした。
Rothe,1970.	長期間適用されてきた溶接工の業績給制度を突然廃止した。最初のうちは生産量が落ちたが、何ヶ月かすると生産量は以前と同じか、もっと高いレベルまで回復した。長期的データにもとづく珍しい結果。
Pearce et al.,1985.	カリフォルニア大学のアーヴィン校の研究者チームが、社会保障局の20の事務所の仕事ぶりをみて4年間以上にわたって調べた。管理職の昇給査定基礎とされているのと全く同じ業績評価基準に照らして調べた結果、「業績給の導入は組織全体の業績に有意な効果を及ぼさない」ことが明らかになった。
Hatry and Greiner,1985	教員の業績給制度が生徒の学力や教員の転職率や優秀な新人教員を引きつける力などに著しく影響を及ぼしたという証拠はほとんど見あたらない。
Guzzo and Katzell,1987; Guzzo et al.,1985	98件の研究に含まれた330の比較例をメタ分析した結果、金銭的誘因と生産性の間では相関は観察されなかった。また、一定期間中の欠勤者数や退職者数に実質的に影響を及ぼさないことがわかった。
Jenkins,1986.	金銭的誘因の効力を測定した先行の28件の研究を調べなおしたところ、そのうちの57%は、業績に対してプラスの効力が認められた。ただし、その理由として以下の三つをあげた。①業績を測定した期間が短期だった。②それらの仕事は簡単な事務的仕事あるいは肉体労働だった。③業績の測定は「量」が対象とされ質の測定は行われなかった。質との関係を調べた5件の研究のうちプラスの効力が認められた研究は一つもなかった。
Herzberg, 1966	報酬が少なすぎると動機付けを失うこともあるが、報酬を増やせば増やすほど満足度が大きくなるとは限らない。
Meyer,1975;Thompson and Dalton,1970;Kearney,1979	本人が想定していた結果よりも低い評定結果を出されてしまった労働者の動機付けの面での問題点に関する研究。結果としての退職や、モラルダウンの発生、設定目標の低レベル化。
Kearney,1979;Halachmi, Arie, and Marc Holtzer,1987	誘因の大きさと効果についての研究。誘因の大小。報酬の額が少ないと効果がないが、報酬が多いとももらえる人が限られてしまう。
Pearce and Perry,1983.	カリフォルニア大学のアーヴィン校の研究者チームが、連邦政府の5つの官庁の管理職を対象に、業績給についてどう考えるかについての意識調査(追跡調査を含めて4回)を実施した。その結果①金銭的誘因のせいでもっと働くようになるといった管理職はほとんどいなかった。②大抵の者が仕事に違いが出てくることを証明することは難しいと答えた。③業績給自体が実施されると、これが自分が働く上での励みになっていないと考えるものがますます多くなった。

第2-4-1表 業績給に関する問題についての研究例(続き)

研究者	主な知見
McGregor,1960.	誘因依存の計画が失敗する可能性についての示唆。生産の意識的抑制、治具や備品の隠匿、生産の隠匿、記録の改竄。その計画の管理者への敵愾心、経営側の誠実と公平に対する冷笑的不信、組織の他の部局との協力の重要性に対する無関心(その誘因システムを頓挫させようと共謀するときは除いて)
Halachmi, Arie, and Marc Holtzer,1987	給料の査定が客観的要因に基づく場合、給与体系は硬直的になる。また、主観的要因に基づく場合、査定者によって評価が異なる結果となる。
Winstanley, 1982	査定システムがうまく機能するのは、例外的に良い成績か、悪い成績の場合だけで、その中間領域については、うまく機能しない。
Lerner, 1982	人間は給料の絶対額の多さよりも、給料が公平に支給されているかどうかについてを気にする。
Cohen and Murnane,1985.	業績給を導入した結果、教室以外での仕事量を増やした教師がいたが、これは小さな豊かな地域に限られており、教員の仕事が拡張されて、課外の責任が増えると給料も増やすというやり方になってしまったら、それはもはや業績給とは言えない。
Csikszentmihalyi,1990	1930年代まで遡ったいくつかの大規模な全国調査によれば、仕事に不満な理由は、「仕事の単調さ」「新鮮味のなさ」「同僚や上司との軋轢や過度のプレッシャー」などであり、給料は全く大きな問題となっていなかった。
Gruenberg ,1980	外発的報酬が機能するのはある限られた職種であるという通説に反して、職種や教育水準に関係なく、労働者にとって、仕事の本質的なやりがい満足度を規定している。
Jurgensen,1978	30年以上にわたる公益事業会社への求職者5万人を対象とした調査では、仕事に何を求めるか尋ねたところ、「給料」は6位で、「仕事の種類」といった項目よりも下位になった。また、他の求職者は何を重視しているかについて質問すると「給料」という回答が一位に came。
Lane,1991.	仕事の心理学的側面についての網羅的研究を行い、「大抵の労働者は業績給を好まず、それによって労働意欲を駆り立てられるかわりに、時間を基にした給料をもらっている人よりも欠勤が多くなる。本質からして、報奨自体は嫌われるものではないが、業績に基づいた報奨制度は、嫌われるのである」と述べている。
Petty et al.,1992	誘因プランを適用する対象を個人から組織全体にしたところ、見るべき効果が生じたという研究があったが、後にこれは、意思決定への従業員の参加を高めるという要素が入っていたことが判明した。後者の意思決定の参加の方が誘因プランよりも成果を高めることにつながりやすいという可能性が示唆される。
Silverman, 1983.	役所に業績給を導入する試み。1978年の行政事務改革法に基づいたものだが、その法律を推進した人物からさえ、大失敗だと言われた。「業績給制度のためにこれまで安定していた給与体系はがたがたになった。」
Thompson and Dalton,1970	1987年に合計で900万人を雇用している企業を対象とした調査を行ったところ、インセンティブプランのうち最も効果が低かったのは表彰制度であった。

資料出所:コーン(2003)『報酬主義をこえて』pp.177~210を元に筆者が表を作成。

(1)報酬が組織全体の業績に及ぼす影響

報酬が組織全体の業績に及ぼす影響について、まず、役員報酬と会社の収益性の関係について、Kearney (1979)、Redling (1981)、Pearce (1987) などの研究を上げながら、その関係が非常に弱いかむしろ否定的な関係しかない点を指摘している。さらに、Rich and Larson (1987) から、株の配当は、最高経営陣に業績給制度を取り入れている会社とそうでない会社とで差があるかどうかを絞った調査をしたが何も差は出なかった点を指摘した。

一般の労働者に視点を移すと、Locke (1968) から、給料を出来高払いに変更した時の仕事量の変化を観察したが、大きな変化は見られなかった点、Rothe (1970) から、長期間適用されてきた溶接工の業績給制度を突然廃止した結果、最初のうちは生産量が落ちたが、何ヶ月かすると生産量は以前と同じか、もっと高いレベルまで回復した点などを指摘した。

さらに、公務員に業績給を適用した場合について、Pearce et al (1985) から、カリフォルニア大学のアーヴィン校の研究者チームが、社会保障局の 20 の事務所の仕事ぶりを 4 年間以上にわたって調べた結果、業績給の導入は組織全体の業績に有意な効果を及ぼさない点を指摘した。教員についても、Hatry and Greiner (1985) から、教員の業績給制度が生徒の学力などに著しく影響を及ぼしたという証拠はほとんど見あたらない点を指摘した。

さらに、一連の報酬と業績給の研究のレビューとして、Guzzo and Katzell (1987)、Guzzo et al. (1985) では、98 件の研究に含まれた 330 の比較例をメタ分析した結果、金銭的誘因と生産性の間では相関は観察されなかった点、また、一定期間中の欠勤者数や退職者数に実質的に影響を及ぼさない点などが明らかにされていることを指摘した。同様の発見としては、Jenkins (1986) が金銭的誘因の効力を測定した先行の 28 件の研究を調べたところ、そのうちの 57%は、業績に対してプラスの効力が認められるが、その理由として①業績を測定した期間が短期であること、②簡単な事務的仕事あるいは肉体労働に限られたこと、③業績の測定は〈量〉が対象とされ、質は対象とされなかったこと、そして、質との関係を調べた 5 件の研究のうちプラスの効力が認められた研究は一つもなかったことが指摘されている。

以上の研究成果が示唆するのは、業績給のようなインセンティブ性の高い報酬システムを使用したとしても、報酬と業績の間には大きな正の相関がみられない点である。

(2)インセンティブの使用が労働者のモラルに及ぼす影響

インセンティブの使用が労働者のモラルに及ぼす影響としては、まず Herzberg (1966) の問題提起がある。彼によれば、報酬が少なすぎると動機付けを失うこともあるが、報酬を増やせば増やすほど満足度が大きくなるとは限らないというインセンティブとモラルに関する根本的な問題が指摘されている。また、Meyer (1975)、Thompson and Dalton (1970)、Kearney (1979) らの、業績評定において本人が想定していた結果よりも低い評定結果を出されてしま

った労働者の動機付けの面での問題点に関する研究を例に出し、結果としての退職や、モラールダウンの発生、設定目標の低レベル化などの事実を指摘した。さらに、Pearce and Perry (1983) では、連邦政府の5つの官庁の管理職を対象にした意識調査の結果、①金銭的誘因のせいでもっと働くようになるといった管理職はほとんどいなかった、②大抵の者が仕事に違いが出てくることを証明することは難しいと答えた、③業績給自体が実施されると、これが自分が働く上での励みになっていないと考えるものがますます多くなったこと等を明らかにしている。こうしてみると、インセンティブを与えて働かせるシステムそのものに何らかの欠陥があると観ることができるともかもしれない、事実 Kohn のレビューの中でも、Mcgregor (1960) が例に出され、インセンティブを使用する計画が失敗する可能性として、生産の意識的抑制、治具や備品の隠匿、生産の隠匿、記録の改竄、管理者への敵愾心、経営側の誠実と公平に対する冷笑的不信、組織の他の部局との協力の重要性に対する無関心などの問題点を強調した。インセンティブを与えるシステムそのものへの批判としては、他にも Kearney (1979)、Halachmi and Holtzer (1987)、Winstanley (1982)、Lerner (1982) などがある。

以上のように、Kohn は、主に行動主義を批判の対象としているため、外発的動機付けの最たるものである業績給については特に厳しい批判を加えている。特にインセンティブの使用は、それが報酬としてもたらされなかった時に罰として機能する点、仕事そのものへの興味を失わせる点を強調した。

(3) プロセスを軽視するようになる点

Kohn は、「報奨は理由を無視する」として、労働者が成果を達成するためのプロセスを軽視するようになる点を指摘している。その理由として、①仕事に必要な訓練を従業員が受けていない、②短期的成果を最大にするために長期的成長を犠牲にしているといった仮説を提示している。この問題は、Kohn (1993) のレビューの中では既存研究の紹介が極めて少ない。同様の問題は、MBH を取り入れている企業で頻発しており、MBH を修正する動きが起こってくるが、これについて詳しくは後述する。

(4) 高い目標への挑戦やリスクを回避する傾向が高まる点

業績給を導入すると生じる問題として、最初に設定された目標の達成度に応じて、賃金が支払われる仕組みの場合、労働者は、最初の目標設定において、高い目標を忌避する傾向があることが指摘されている。Kohn (1993) の中でも、Locke (1968) の研究を例に挙げ、給料を出来高払いに変更した時の仕事量は、それ以前の労働に参加すれば給料がもらえる方式の時と比べて増えず、成功報酬を増やすに連れて、労働者は容易な仕事を選ぶ傾向があることが指摘されている。つまり、報酬を出すと労働者は冒険を避けるようになるという主張で

ある。この点についても以降の富士通の事例の中で再び考察する。

文献

Alfie Kohn(1993) *Punished by Rewards:The Trouble with Gold Stars,Incentive Plans, A's,Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. アルフィ・コーン著 田中英史訳 (2001)『報酬主義をこえて』法政大学出版会。

Kearney, William J.(1979) "Pay for Performance? Not Always." *MSU Business Topics* (Michigan State University) 27, pp. 5 – 16.

Redling, Edward T. (1981) "Myth vs. Reality: The Relationship Between Top Executive Pay and Corporate Performance." *Compensation Review* 13, pp. 16 – 24.

Pearce, Jone L. (1987) "Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory." In *New Perspectives on Compensation*, edited by David B. Balkin and Luis R. Gomez-Mejia. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall .

Rich, Jude T., and John A. Larson. (1987) "Why Some Long-Term Incentives Fail." In *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, edited by Haig R. Nalbantian. Totowa, N. J.: Rowman & Littlefield.

Locke, Edwin A.(1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives." *Organizational Behavior and Human Performance* 3, pp. 157 – 89.

Rothe, Harold F.(1970) "Output Rates Among Welders: Productivity and Consistency Following Removal of a Financial Incentive System." *Journal of Applied Psychology* 54, pp. 549 – 51.

Pearce, Jone L., William B. Stevenson, and James L. Perry.(1985) "Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay." *Academy of Management Journal* 28, pp. 261 – 78.

Hatry, Harry P., and John M. Greiner.(1985) *Issues and Case Studies in Teacher Incentive Plans*. Washington, D.C.: Urban Institute Press .

Guzzo, Richard A., and Raymond A. Katzell. (1987) "Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View." In *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*, edited by Haig R. Nalbantian.

Guzzo, Richard A., Richard D. Jette, and Raymond A. Katzell.(1985) "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 38, pp. 275 – 91.

Jenkins, G. Douglas, Jr. (1986) "Financial Incentives." In *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, edited by Edwin A. Locke. Lexington, Mass.: Lexington Books.

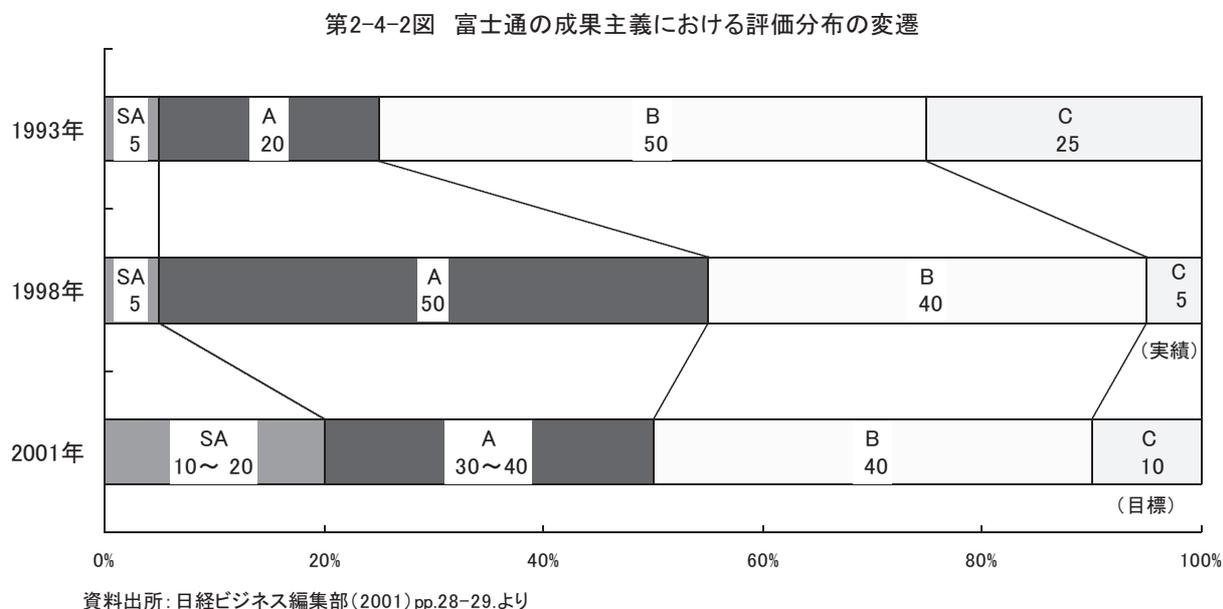
Herzberg, Frederick. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, .

- Meyer, Herbert H.(1975) "The Pay-for-Performance Dilemma." *Organizational Dynamics* 3, pp. 39 – 50.
- Thompson, Paul H., and Gene W. Dalton.(1970) "Performance Appraisal: Managers Beware." *Harvard Business Review*, January – February pp.149 – 57.
- Halachmi, Arie, and Marc Holtzer.(1987) "Merit Pay, Performance Targeting, and Productivity." *Review of Public Personnel Administration* 7, pp. 80 – 91.
- Pearce, Jone L., and James L. Perry. (1983) "Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis." *Public Administration Review* 43, pp. 315 – 25.
- McGregor, Douglas. (1960) *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Winstanley, Nathan B.(1982) "Are Merit Increases Really Effective?" *Personnel Administrator*, April pp. 37 – 41.
- Lerner, Melvin J.(1982) "The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions." In *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*, edited by Valerian J. Derlega and Janusz Grzelak. New York: Academic Press.
- Cohen, David K., and Richard J. Murnane.(1985) "The Merits of Merit Pay." *The Public Interest*, Summer pp. 3 – 30.
- Csikszentmihalyi, Mihaly.(1990) *Flow=The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins.
- Gruenberg Barry(1980) "The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction." *American Journal of Sociology* 86 pp. 247 – 71.
- Jurgensen, Clifford E.(1978) "Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?)." *Journal of Applied Psychology* 63 pp. 267 – 76.
- Lane, Robert E.(1991) *The Market Experience*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Petty, M. M., Gail W. McGee, and Jerry W. Cavender.(1992) "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance." *Academy of Management Review* 9 pp. 712 – 21.
- Silverman, Buddy Robert S.(1983) "Why the Merit Pay System Failed in the Federal Government." *Personnel Journal*, April pp. 294 – 302.
- Thompson, Paul H., and Gene W. Dalton.(1970) "Performance Appraisal: Managers Beware." *Harvard Business Review*, January – February pp. 149 – 57.

2. 日本における成果主義見直しの動き

急速に普及した MBH に対して、揺り戻しとも思われるような見直しの動きがあった。それらは、MBH が内包していた問題点が顕在化したことへの対応であると同時に、MBH をあまりにも急激に進めてしまった企業側の反省であるとも考えられる。以下では、日本における成果主義見直しの動きを概観する（注 29）。

富士通が 1993 年に始めた MBH を 1998 年、2001 年と改訂した流れを把握することで、MBH 導入の初期のねらいと、それが運用される過程で、どのような問題が生じたか、そうした問題への適応プロセスを把握する。そのために、まず始めに、仕事の成果によって個人を格付けする人事評価の相対分布の結果をみてみよう（第 2-4-2 図参照）。



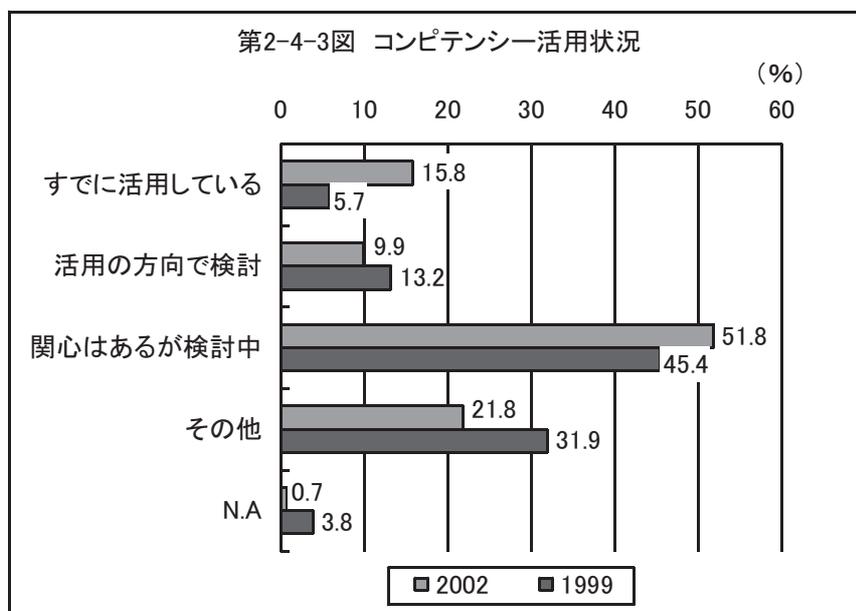
1993 年、MBH 導入当初の人事評価の分布は、最高クラスの成果を上げた SA 評価の者が 5%、A 評価 20%、B 評価 50%であった。この段階での問題点は、① B 評価をつけられた社員の評価への不満、②目標管理制度の中での達成しやすい目標設定へのレベルの引き下げ（チャレンジ精神の欠如）、③売上高などの数値目標だけの重視（=プロセスの軽視）といった問題点があった。これらの点については、前述した Kohn のレビューの結果と一致する。以上の問題点を検討した結果、1998 年に評価分布を変更することになった。1998 年には、A 評価を 50%まで増やし（1993 年比 30%増）、B 評価を 10%、C 評価を 20%減少させた。つまり、1998 年の評価分布の変更の主眼は、A 評価の対象者を増やすことで、それまでの評価分布では B 評価だったものに対して、努力すれば A 評価に上がる可能性を示唆しながら、モラールアップを計ることにあつた。さらに、2001 年の変更では、SA 評価を 10 ~ 20%、A 評価を 30

～ 40%とするなど、1993年と1998年の中間のレンジに範囲を設定する変更をした。この改訂のねらいは、①目標達成を高くすること、②高い目標を基準に差を大きくすることであった。1998年の変更で、目標を低く設定し、それをクリアすることを目的にした社員が増加した。すなわちほどほどに努力していれば差が大きくなならない上、失敗を恐れて高い目標に挑戦しようとする者がいなくなったことにより、生産性にかげりが出始めたのである。2001年からの改訂は、分布を変更すると共に、数値目標のみを評価の対象としていたそれまでの評価ポイントに加えて、「成果を生み出す再現力」を評価の対象とした。成果に至るプロセスを評価しはじめたのである。こうした数値目標という成果のみの評価に、成果に至るプロセスを補正指標として用いることで、極端な結果主義をマイルドな形にしたというのが、最近の富士通のMBHの状況である。

以上の富士通のMBHの見直しの変遷から示唆されるMBHの問題点を整理すると以下のようになる。まず、第一に、評価の公正さ、評価の指標、相対評価の分布、評価システムの煩雑さなど、評価システム自体から問題が発生することであり、これについては試行錯誤をしながら、企業の実態に即した形に作り直すことが必要とされる。標準化されたMBHのモデルがあり、それを単純に導入することは、直ちに問題の発生に結びつくだろう。つまりMBH的な人的資源管理のシステムの現地化、カスタマイズが必要とされる。

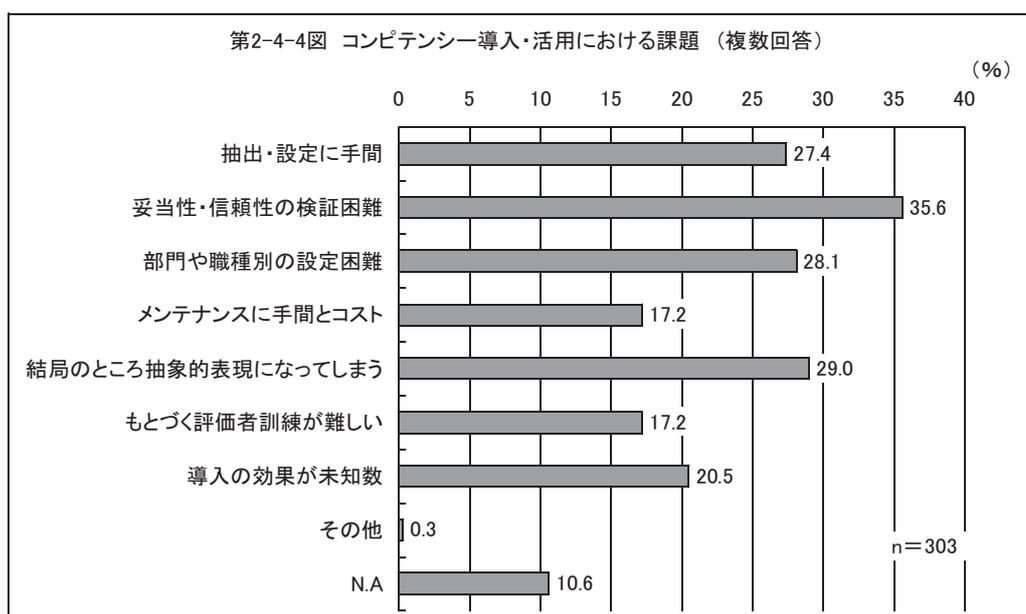
第二に、具体的な問題として、目標管理制度の下で目標達成が評価に結びつく富士通のようなMBHの場合、労働者は、目標のレベルを引き下げることで目標を達成しようとする点である。企業全体の業績が、労働者の高いレベルを志向した貢献の結果である場合と、最初から低いレベルに設定された目標の達成である場合とでは、どちらが高い業績に結びつくだろうか。MBHは確かに個人の生産性を高くするねらいがあるが、企業全体の業績向上には結びつかない可能性をこの問題は示唆していると言える。

第三に、数値目標のみによって個人の業績評価を行おうとすると、評価対象となる数値目標を高める以外の活動に注力がされなくなるという問題が発生する。例えば、ある商談をまとめたというのは結果であるが、企業の継続的な高業績の維持にとって、より重要なことは、顧客に対して何度でも商談をまとめ上げる能力なり、行動である。富士通においては、「成果を生み出す再現力」と言われているこのビジネス上必要とされる力は、前述した〈コンピタンス概念〉として最近重要視されるようになって来た。本来、プロセスは問わず、結果のみを重視する点こそが、MBHの〈強み〉、〈武器〉とも考えられていたのが、実際にMBHを運用するうちに、この強みや武器を矯正するようなプロセスの重視という「成果主義のマイルド化」という現象が起き始めているのだ。ここで現状における日本企業のコンピテンシーの導入状況をみてみよう（第2-4-3図参照）



資料出所: 社会経済生産性本部(2003)より

調査時点は、1999年と2002年だが、「すでに活用している」とする比率は、1999年の5.7%から、2002年の15.8%とわずかに増加している。また、2002年について「活用の方向で検討」と「関心はあるが検討中」をあわせると、6割以上の企業で、コンピテンシーの活用について何らかの検討が行われているなど極めて関心の高い状況にある。とはいえ、コンピテンシーがこのまま普及するかどうかについては、検討課題も多い。同調査から、コンピテンシー活用の問題点についてみたのが、第2-4-4図である。



資料出所: 社会経済生産性本部(2003)より

問題点として、最も指摘率が高かったのは、「妥当性・信頼性の検証困難」の 35.6%であった。高業績者は判別がついても、彼らの行動特性のうちどの部分が業績と関連する行動なのかについては、多くの企業の担当者が不安を抱えていることがこの結果からわかる。また、「結局のところ抽象的表現になってしまう」といったコンピテンシーの表現の難しさの問題、「部門や職種別の設定困難」「抽出や設定に手間」といった職務記述書の煩雑さと同じような欠点も指摘率が高い。そして、「導入の効果が未知数」といった効果自体に対する根本的疑問や、「評価者訓練が難しい」「メンテナンスに手間とコスト」といった運用上の問題点の指摘率も低くないなど、導入には様々な問題が発生することが容易に予想され、日本企業の中に普及するかどうかは現時点では不明である。

しかしながら、長期的な企業業績の維持という観点から観たときに、MBH はコンピタンス概念の導入などの修正を迫られていると言える。労働の現場において、成果に至るプロセスを重視し、高い成果を何度でも再現できる能力を志向した人的資源管理の仕組みに移行する必要性を富士通の事例は示唆していると言える。だがそれが果たして新しい人的資源管理の仕組みであるのか、あるいは日本企業が以前から導入していたゆるやかな能力主義（能力開発主義）への回帰と同じなのかを今後検証していく必要がある。これは日本企業の人的資源管理が今後どのような方向に向かうのかを見極める上での重要な視点である。

注 29) 日経ビジネス編集部（2001）pp.26-29、今野（1998）pp.208-214。

文献

社会経済生産性本部（2003）雇用システム研究センター『2003 年版日本的人事制度の現状と課題』。

第5節 今後の課題

以上の検討をもとに成果主義を巡っての人的資源管理分野の今後の研究の課題と労働政策上の課題について整理する。

1. 人的資源管理と企業業績－企業戦略と人的資源管理のマッチング－

まず第一に、急速に普及しつつある成果主義が果たして企業の業績を押し上げる効果のある人的資源管理システムであるのかその検討の必要性をここでは強調する。低迷を続ける日本経済の回復の鍵を握るのは、国内企業の業績の回復如何であり、そのためには、企業業績の向上に結びつくような人的資源管理システムを国内企業が導入することが不可欠であると考えられる。そうした時に、成果主義というシステムが企業で働く労働者の貢献を最大化し、

その結果企業業績の向上に寄与するのか検証する必要がある。成果主義は確かに、働きぶりに応じた報酬を与えることで、生産性の高い労働者を動機付けるとともに、人材確保のための重要なツールとして機能している。しかし、その一方で、成果主義の弊害として、労働者が高い目標設定をしなくなることや目標達成のためにリスクをおかさなくなるとを既に指摘した。こうした行動が企業全体の業績に悪影響を与えるであろう事は容易に予想できる上に、1990年代前半の既存研究の結果(Kohnのレビュー等を参照)からも示唆される。だが、1990年代後半になってくると、企業業績と人的資源管理との関連に関するいくつかの実証研究のうち、ある一定の人的資源管理の仕組みを取る企業で業績が向上しているという Youndt, Snell& Lepak(1996)のような研究例も出始めている(注30)。

この研究では、製造業企業の戦略別に(コスト・リーダーシップ戦略、高品質戦略、フレキシブルマニュファクチャリング戦略)、HRMの特徴と、企業業績との関係を検証したところ、コスト・リーダーシップ戦略を取っている企業の場合、コントロール主体型の人的資源管理システムがより業績を高めることが発見された。高品質・フレキシブルマニュファクチャリング戦略の企業の場合は、人的資源を拡充するタイプのHRMを取っている企業のほうが業績が高いなど、戦略に応じた人的資源管理システムを導入することが企業業績を高める鍵になることをこの研究は示唆していると言える。

つまり、成果主義に限らず、ある特定の人的資源管理システムが生産性なり企業業績を高める仕組みであるという前提こそが危険をはらんでいると言える。産業により、置かれた市場の状況により、あるいは企業の保有する資源により、企業は戦略を変えなければ、競争優位に立つことはできない。そうだとすれば、それと同時に人的資源管理システムも各企業に最もフィットしたシステムを導入する必要がある。成果主義は人的資源管理の一つの潮流であり、細部をみれば様々なバリエーションが存在するが、それらのバリエーション毎の検討とともに、成果主義と別のシステムとを比較検討し、それらが企業業績にどのような影響を及ぼしているのかを検証する必要があると言える。

2. 人的資源管理と労働者の心身への影響

Kohnのレビューでみたように成果主義が労働者のモラルや生産性に与える影響は少ないと考えられる。こうした問題についての実証的な研究は守島(1999)、佐藤(1999)、玄田・神林・篠崎(1999,2001)などごく少数の計量的な研究を除けばほとんどない(注31)。その理由として、守島(1999)の指摘するように、成果主義に関する既存の研究が、主に施策の導入に関心を持って行われていることに加えて、最近の人的資源管理システムを整理するために確立された分析フレームが無かったということが考えられる。本論においては、MBH

という概念を使って、成果主義の一面を整理したが、こうした分析フレームを整備した上で、労働者のモラルや生産性に与える影響についての実証的な調査が待たれる。

さらに、成果主義が労働者の心身にどの程度の危険を及ぼすかといった労働衛生的な視点からの研究がないという問題提起にもつながる。チャップリンの映画”モダンタイムス”のように、工場労働者の憂鬱は広く知られるところである。ところが、成果主義というホワイトカラーを主に対象にした管理のシステムがどのような影響をホワイトカラーの心身に与えるかについては定見がない。成果（ノルマ）で管理されると同時に、富士通の成果主義の見直しで現れたプロセスの評価などの動きは、ホワイトカラーがどのように行動して成果を出すかという〈行動の管理〉にもつながる問題である。ホワイトカラーの労働現場における成果、行動両面での監視の強化はどのような影響をホワイトカラーに与えるのであろうか。ホワイトカラーの鬱病や自殺などがマスコミ等で報道され、注目を集めているが、これらの報道のうちどの部分が企業の人的資源管理と関係しているのか、実証的な調査研究の必要性がある。

また、成果主義の内、報酬システムに注目した時に、労働者の生活にとって成果主義がどのようなインパクトを与えているのか。MBHの登場までの経緯で触れたように、日本の主に大企業は、年功主義や擬似的な年功主義の形態を取る能力開発主義を具現化した職能資格制度を運用する中で、報酬の面で経年で上昇し、生計費の一番かかる年代に収入の絶頂を迎えるような報酬の配分を行ってきた。これらは、個々人の働きぶりとの相関よりも、個々人のライフステージの変化との相関の強い配分のシステムであり、人的資源管理が労働者の生活に密接に関わっていたと言える。また、これらの関わり方は労働者にとって平等主義にねざしていたと言える。しかし、成果主義における報酬配分で焦点が合わされるのは、労働者の生活ではなく、個別主義にもとづく労働者の働きぶりである。つまり、戦前戦後を通じた人的資源管理の生活保障的な意味は最近になって急速に失われようとしているのである。労働の現場で起こっている管理の強化以上に、こうした生活への脅威を成果主義が生み出しているという事実にも注目すべきであると考えられる。

注 30) Youndt, Snell& Lepak(1996)以外にも例えば、Arthur(1994)、Huselid(1995)、Macduffie (1995)、Huselid, Jackson & Schuler(1997)など。

注 31)守島(1999)は、①「成果や業績にウェイトが置かれた賃金の導入の結果、職場のモラルにマイナスの影響が見られた」(守島(1999)P.12)とする一方で、②「成果や業績を重視する人事評価は、職場のモラルにプラスの影響を与えた」(守島(1999)P.13)というプラスとマイナスの両方の影響を指摘している。この点について今後実証的な研究によって精査する必要があるだろう。

文献

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J.W., & Lepak, D. P. (1996) "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.836-866.

Huselid, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp.635-672.

Arthur, J. B. (1994) "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp.670-683.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as Determinants of firm performance." *Academy of Management Journal*, 40 (1) pp.171-188.

Macduffie, J. P. (1995)" Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. "*Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp.197-221.

玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部（1999）所収，pp.43-67。

玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34巻3号，pp.18-31。

佐藤博樹（1999）「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』第50巻第3号，pp.101-116。

社会経済生産性本部労使関係常任委員会（1999）『職場と企業の労使関係の再構築』社会経済生産性本部。

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 pp.2-14。

第3章 パートタイマーの人材マネジメント

第1節 はじめに

本章の課題はパートタイマーの人材マネジメントに関する既存文献のサーベイを通して現時点の研究の到達点を明らかにした上で、残された研究課題を提示することである。わが国では、雇用形態多様化が進展する中、正社員以外で最大多数を占めるパートタイマーの拡大が止まらない。それとともに職場ではパート活用の方法が問われることが多く、それは人材マネジメントの1つの重要な領域になっている。パート活用という場合、企業がパートタイマーを基幹労働者と位置づけていることも少なくない。したがって、こうしたパートタイマーの基幹労働力化（以下、基幹化と記す）の実態と基幹化をめぐる諸問題に焦点をあてる必要がある。職場において明確に分かれていた正社員とパートタイマーの働き方が、接近し重複していく現象に着目して議論するため、主として、擬似パートではなく典型パートが分析対象となる。

基幹化とは本来は企業が推進するものであり、基幹化自体が人材マネジメントではないかという向きもあろう。しかし、企業にとってパートタイマーに関する経験はそれほど長くはなく、いわば手探りで管理してきたという面がある。企業が想定した以上に基幹化が進行したという例も多い。むしろ、職場の状況に即応しながら、事後的にパートタイマーの人材マネジメントを変容させてきたと考えるのが妥当である。したがって、基幹化に促される人材マネジメントの変容という視点でサーベイを行う。

本書の構成は次の通りである。続く第2節は、職場におけるパートタイマーの基幹化の実態について確認する。第3節は、パートタイマーの処遇の整備や職場の諸問題などを含めて、基幹化による人材マネジメントを検討する。最後に以上の議論を要約し、探索された研究課題を記す。

第2節 職場の基幹化

1. 量的な基幹化

基幹化には量的な基幹化と質的な基幹化の2つがある。量的な基幹化からみよう。日本では、パートタイマー数が増加してきた結果を受けてパート化という用語が頻繁に用いられるようになってきた。パート化は、とりわけマクロ的に継続して進行しており、よく「もはや雇用者の何人に1人がパートタイマーに」などの報道が目につくようになった。だが、これはあくまでも量的な拡大を指している。

これに対して、量的な基幹化とは職場における量的なパート拡大とそれがもたらすパートタイム労働の重要性の上昇も含んでいる。職場でもパートタイマーの増員やパート比率の上昇が進行したが、職場の実態をみると単なる量的な拡大と限定して解釈するのは不十分である。量的な拡大ゆえにパートタイマーの重要度が高まる点を見逃す可能性がある。例えば、正社員が 10 人とパートタイマーが 2 人という職場があり、パートタイマーを増やしたとする。正社員数は変わらずに、パートタイマーが 2 人増えて 4 人となったら確かにパート化が進んだとはいえる。しかし、パートタイマーが一気に 10 人以上と正社員と同数や多数になったらどうだろうか。経営にとってパートタイマーの重要度は以前より高まっているはずである。さらに、正社員が減り、正社員の方が 2 人、パートタイマーが 10 人なら、単なるパート化ではなく、明らかにパートタイマーに大きく依存し、パート抜きに経営が成り立たないという意味で、パートタイマーの方が基幹労働者といえるであろう。量的な基幹化はこうした点を含んでいる。

政府統計よりマクロ的にパート雇用の拡大について調べてみよう。第 3-2-1 表は総務省『就業構造基本調査』、総務省『労働力調査』、厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』を利用して最近のパートタイマー雇用とパート比率を示したものである。定義の相違により、パート数とパート比率は変動するが、パート数はおおよそ 1,000～1,200 万人であり、正社員とパートタイマーに限定した場合のパート比率は 20～30% 台となる。性別にみるとほぼ 7 割以上が女性とよ。産業別では卸売・小売業、飲食店のパート比率が最も高く、サービス業、製造業と続く。卸売・小売業、飲食店は男女ともパート比率が最も高いが、特に女性では 7 割に到達する直前である。

第 3-2-1 表 近年のパート数とパート比率(産業別、性別)

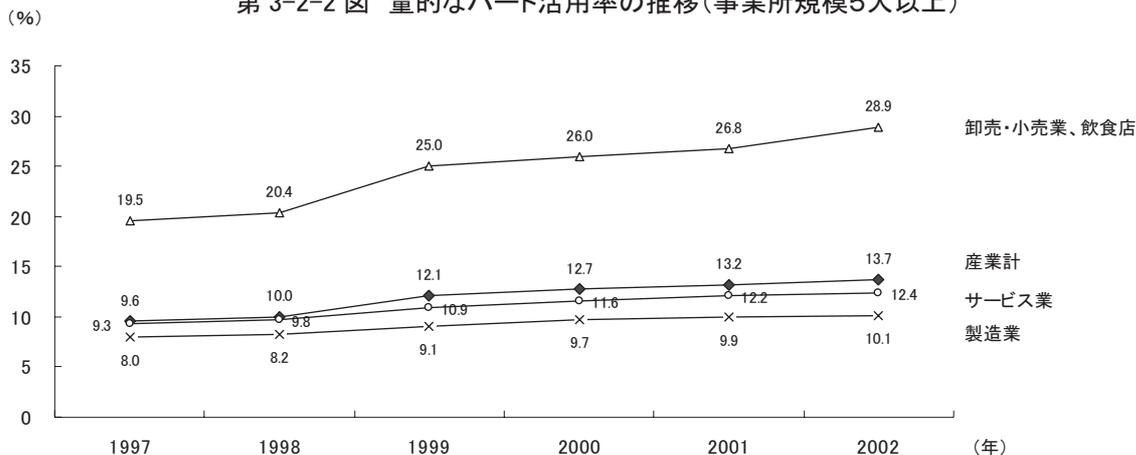
		『就調』2002年			『労調』2002年			『パート調査』2001年		
		計	女性	男性	計	女性	男性	計	女性	男性
産業計	パートタイマー数(人)	12,061,700	9,337,400	2,724,200	12,110,000	8,350,000	3,770,000	9,485,000	7,245,000	2,240,000
	パート比率(%)	34.9	47.9	10.0	23.3	39.8	12.1	23.0	42.6	9.3
製造業	パートタイマー数(人)	1,817,300	1,478,900	338,400	1,870,000	1,170,000	690,000	1,142,000	1,000,000	141,000
	パート比率(%)	22.7	46.3	5.1	16.8	32.7	9.1	12.3	30.6	2.4
卸売・小売業、飲食店	パートタイマー数(人)	4,952,200	3,960,300	991,800	3,920,000	3,110,000	810,000	5,299,000	4,011,000	1,288,000
	パート比率(%)	46.8	69.3	20.4	33.5	51.7	14.3	46.4	68.6	23.7
サービス業	パートタイマー数(人)	3,567,000	2,849,100	717,700	4,070,000	2,950,000	1,110,000	2,417,000	1,807,000	610,000
	パート比率(%)	25.4	37.3	11.2	26.4	35.9	15.4	20.2	30.0	10.2
上記3産業のパート占有率(%)		85.7	88.8	75.2	81.4	86.6	69.2	93.4	94.1	91.0

(資料)『就調』とは総務省『就業構造基本調査』であり、パートタイマーの定義は、勤め先でパートタイマーと呼称される者である。
 アルバイトも同様にアルバイトと呼称される者であり、ここではパートタイマーに含めた。新産業分類が採用されているが他の統計と揃えるため1997年の前回調査の旧分類区分に修正した。
 『労調』とは総務省『労働力調査』であり、パートタイマーの定義は、1週の仕事時間が35時間未満の雇用者である。
 したがってパート比率の算出に用いる正社員数は35時間以上の雇用者とした。なお産業計は非農林業計。
 『パート調査』とは厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』であり、パートタイマーの定義は、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い者。
 なお産業計は農林漁業、公務を除く。
 (注1)パート比率は、正規従業員数もしくは正社員数と、パートタイマー数の計に対する比率。
 (注2)パート占有率は、全産業のパートタイマー数に対する3産業のパートタイマー数の比率。

これらは実人員数でみた数値である。各パートの労働時間は異なるという点を考慮し、厚生労働省『毎月勤労統計調査年報』を用いて労働時間数でみたパート比率を算出したのが第 3-2-2 図である。(1) 人数ベースに比べて労働時間ベースの方がパート比率は低くなり、量的基幹化の進展の程度に注意が必要になるものの、卸売・小売業、飲食店が一頭地を抜いてい

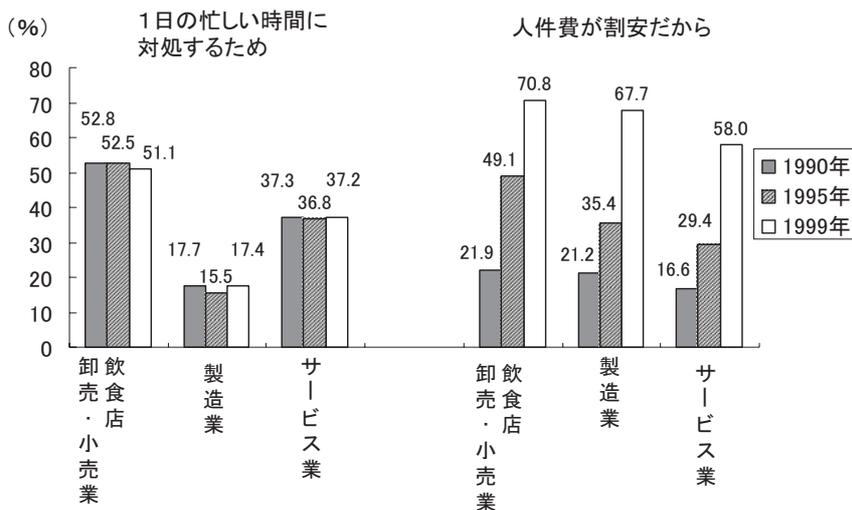
る点は変わらない。

第 3-2-2 図 量的なパート活用率の推移(事業所規模5人以上)



(資料)厚生労働省『毎月勤労統計調査年報』各年分。
 (注)量的なパート活用率の算出方法は本文(注1)を参照。

第 3-2-3 図 パート雇用理由の変化



(資料)労働省『平成2年パートタイム労働者総合実態調査報告』、
 同 『平成7年パートタイム労働者総合実態調査報告』、
 厚生労働省『平成11年パートタイム労働者総合実態調査報告』。

企業はなぜ量的な基幹化を進めてきたのであろうか。この点は企業のパートタイマー雇用理由を分析すればある程度までは理解できる。第 3-2-3 図は厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』の結果から、パートタイマーの主な雇用理由の推移を示したものである。

「1日の忙しい時間に対処するため」は、製造業に比べて、短期の需要の変動への対応が求

められる卸売・小売業、飲食店やサービス業で高い。しかも 1990 年、1995 年、1999 年の 3 時点ですべてほとんど同率であり、構造的な理由として定着している。これに対して、「人件費が割安だから」は、3 産業とも 3 時点で急速に上昇中であり、最も大きな雇用理由となっている。こうした理由が強まる条件があり、企業が実際にパートタイマーを増やせば量的な基幹化が進む可能性がある。⁽²⁾

マクロ的なパート雇用の拡大ということになると、例えば、労働需要側の要因を重視するハウスマン＝大沢(2003)や、供給側要因を詳しく分析する永瀬(1994)(1997)、佐藤(1998)、小倉(1999)、安部(1999)のように様々な解釈が可能である。しかし、職場における量的な基幹化の実態はそれほど明らかにされているとはいえない。職場の量的な基幹化に関する研究は、以下で取り上げる質的な基幹化の研究に比べると手薄であるが、順に取り上げていこう。まず、基幹化研究について先鞭をつけた中村(1989)をみると、労働省『産業労働事情調査(昭和 61 年版)』を用いて、サービス産業における非正社員比率がいかなる要因で上昇するかを調べている。その結果、サービス産業といえども、営業の繁閑の性質が業種ごとに異なっており、そのため対処方法の違いがみられると主張する。なぜ対処方法が違うのであろうか。パートタイマーに任せようとする仕事内容や正社員との分業の仕方に差があるからという。このため、企業の主体的な活用努力の差よりも、企業や職場のパート需要構造の違いを強調する。そうであれば、企業が任せられるとみればパートタイマーが増える。量的な基幹化の原動力はパートタイマーに任せうる仕事が豊富であったことになる。

パートタイマーに仕事を任せられるかどうかという判断の次の段階は、いかに効率的に任せるかということになる。小野(2001)はチェーンストア 2 社を例にとり、業績管理と要員管理の連動に注意を払いながらパート比率の上昇プロセスを調べた。⁽³⁾業績管理の一環として人件費削減理由でパート比率を上昇させる考えと、同じく業績のためにパート比率の上昇がもたらす生産性低下を回避するという理由でパート比率上昇を抑制する考えの間で企業レベルの量的な基幹化が設定される状況を描いたといえる。小野(2001)は、食品職場と衣料品職場を分けて観察しており、食料品職場では仕事を単純化したり分業化したりすることで企業が量的な基幹化を進める意欲が高いことを記している。職場の仕事内容の違いや分業の違いが量的な基幹化に影響する点は中村(1989)と同じ指摘といえる。しかし、小野(2001)は効率的な要員管理のために売場や仕事の改善などを行うことでパート活用のための環境を整備する点も重視しており、企業の主体的なパート活用努力もパート比率上昇に貢献する点を示唆している。

職場での分業の違いという場合、正社員とパートタイマーの分業とは限らない。量的な基幹化が高度に進展すれば、ほぼパートタイマーだけの職場が出現する。このとき、パートタイマー内部の分業に立ち入って観察する必要がある。本田(2001)は高度な量的基幹化が認められる職場としてファミリーレストランを選択し、労働時間帯の広がりを見込んで、職場における主婦、学生、フリーターなど多様なパート集団の組合せ方を調べた。雇用した

パートタイマーは全ての時間帯で働けるわけではない。言いかえれば、企業は曜日や時間帯によって確保できるパートタイマーが異なる。家庭生活の時間を優先して働く主婦パートは一部の休日要員を除き平日要員である。平日では朝から午後まで、休日では朝から昼までに勤務が集中する。これに対して、学生やフリーターは平日では夕方から深夜の要員であり、休日では終日の要員である。明確に認められるこうした異なるパート集団の組合せこそが、高度な量的な基幹化にとって不可欠である。すなわち、パート需要側が供給側の働き方の多様性にうまく対応できるかという点が重要な要素となる。⁽⁴⁾

2. 質的な基幹化

パートタイマーを基幹労働者とするという意味には、質的な側面もある。質的な基幹化とは、職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していることを指す。むしろ、こうした現象の方が一般には基幹化という語感にあうため、質的な基幹化だけを基幹化と呼ぶ場合も散見される。しかし、上記のように、職場では量的な視点からみても基幹労働者という場合があるため、あえて量と質を区分する必要が生じる。質的な基幹化に関する研究は、量的な基幹化研究に比べると蓄積が多い。職場に対する調査に基づく事例研究と、質問紙調査に基づく研究に分けて取り上げる。

職場に対するいくつかの事例調査の結果から、「労働時間を除けば、パートタイマーであっても正社員と何ら遜色ない仕事ぶりが認められる」という知見が導出されてきた。いち早くこの動きを予測したのが、ゼンセン同盟（1980）であり、ここで注目すべきは、質問紙調査に先行して実施したインタビュー調査結果である。⁽⁵⁾ 21 ストアのデータから正社員とパートタイマーの担当業務の比較を行った。パートタイマーがほとんどの業務で正社員と同様に配置されていたが、さらに、業務別に正社員とパートタイマーのどちらの仕事量が多いかを調査し、パートタイマーの仕事量が多い業務として、品出し、補充、サッカー、商品整理を、逆にパートタイマーの仕事量が少ない業務として、売上計算、会計業務、売場改造、売り出し準備、発注、クレーム処理などをあげている。だが、発注やクレーム処理については正社員しかできない仕事ではなく、今後はこれらもパートタイマーが担うことを予測している。既に1970年代後半の時点で質的な基幹化の動きを察知した研究といえる。

この調査結果を参考にして自らの調査を構想し、仕事内容や技能という視点から基幹パートと補完パートの類型を作成したのが中村（1989）であり、後に続く研究に多大な影響を与えた。⁽⁶⁾ 基幹パートは勤続を積むにつれて仕事内容が高度化し、それにもなって賃金も上がるタイプのパートであり、補完パートは、定型業務を中心に正社員を補完し、勤続や査定で賃金が上昇しないタイプのパートである。なお、中村（1989）は仕事内容や技能だけでなく、それを評価する処遇をも視野に入れるという点でも先進的であった。上記の基幹パートの定義からいえば質的な基幹化の進展は勤続の上昇に反映するはずである。足立（1982）に

よると 1980 年初頭の時点で百貨店とスーパーにおいて、パートタイマーの平均勤続は、女子正社員のそれにきわめて近いが、既に、上回っているストアが少なくない。以降、企業において、質的に基幹化したパートタイマーの平均勤続はさらに伸びている。

中村（1989）の知見に依拠して、本田（1993）は小売業における業態や戦略の違いも考慮して、食品スーパー（SM）、総合スーパー（GMS）、専門店チェーン、生協の計 4 業態 11 事例を対象に調査を実施し、職場における正社員とパートタイマーの仕事内容と分業を中心に質的な基幹化を観察した。その結果、基礎的作業、技能的作業、管理的作業の構成と変化から、非生鮮型、生鮮型、対面販売型、生協・協同購入型という、パートタイマーの類型ではなく質的な基幹化自体の類型化を行った。⁽⁷⁾ 事例を小売業に限定することで、中村（1989）が記した職場ごとの基幹化の違いをさらに詳細に検討し、標準化戦略の適否が質的な基幹化を促進するための重要な要素の 1 つである点を指摘した。ハード、ソフト、ストアの標準化が進む職場では、高度な質的な基幹化がみられる。

武石（2002）は第 3 次産業に属する 50 企業を対象とした、さらに規模の大きい事例調査を実施して質的な基幹化の実態に接近した。なるべく多数の事例でしかも 1990 年代の変化を見極めるという視点がある。ただし、多数の事例分析に力点があり、企業類型を目指しているためか、企業や産業に存在するはずの複数の職場を見極める視点がやや弱く、個々の職場に関する情報が少ない。⁽⁸⁾ 管理業務、指導業務、判断をともなう業務という基幹的な仕事を非正社員が担っていく動きを基幹化とみなし、正社員と非正社員との仕事内容の分離や重複の状況を調べた。ただし、正社員であっても定型的・補助的な仕事を担う場合に、基幹的な仕事を担う非正社員と重複する場合も含まれる。その重複部分の大きさは非正社員がどれほど基幹的な仕事を担うかにより、分離型、一部重複型、重複型と類型化した。また、1990 年代にはスーパーや外食産業だけでなく、百貨店や対人サービス業などにも質的な基幹化が拡大してきたという。

職場の質的な基幹化に関する定量的な研究に移ろう。東京都（2002）はこれまでの職場の事例調査に基づく既存研究が提出した知見を、飲食店を対象とする質問紙調査によって検証することを試みた。まず店長調査を用いて、店舗の主要な 29 業務につき、新人、決められた仕事を一人前にできる人、独自の判断で業務遂行できる人・パートのリーダーのような人、店長以外の正社員、店長の 5 レベルに分けて各業務の担当者から業務レベルを特定した。具体的には、マニュアルどおり実施できる、短時間の指導で定型業務ができるレベル 1（例えば、飲み物の準備・提供、繁忙期の案内・対応など）、経験を積んで的確な判断で業務対応できる、一定の責任を担うレベル 2（例えば、新人トレーニング、納品伝票、振替伝票、返品伝票等の処理など）、マニュアルにない業務を行う、主に人事管理や処遇に関する的確な判断力を要するレベル 3（例えば、新メニューに対するマニュアル通りの客だし訓練等の計画・立案、募集・採用の実施など）に分割した。

また、勤続 5 年以上 10 年未満のパートタイマーと勤続 10 年以上のパートタイマーがレベ

ル2およびレベル3を多く担当し、勤続3年未満のパートタイマーがレベル1の業務を担当していることから、勤続年数の伸張によって質的な基幹化が進むことが確認できる。レベル3に注目しても、苦情処理、事故・緊急時の対応、客数予測に基づいた売上高の計算・目標設定、人事考課の実施、募集・採用の実施、従業員勤務割当の作成、曜日・時間帯・季節による不足人員の把握、パートタイマーへの目標設定と課題の提示なども勤続の長いパートタイマーが担っている。

東京都(2002)は、パートタイマー調査も利用し、上記29業種について過去担当した業務と現在担当している業務の両方をたずねた結果から、パートタイマーが部門内で関連性の深い業務についてOJTを通して職務内容と技能を段階的に向上させていることを指摘した。

仕事内容だけでなく様々な指標を加えて質的な基幹化の実態を把握した研究もある。武石(2003)は質問紙調査結果から正社員と非正社員の仕事内容と就業実態の類似度で基幹化の程度を測定した。就業実態の指標とは、所定労働時間、残業・休日出勤、住所変更なしの配置転換(配転)、住所変更をとまなう配転、責任の重さといった5つの点における正社員との差である。具体的な類似度は、正社員と同じ仕事に従事する非正社員がいるかないかについての結果を仕事内容の異同の指標とし、そうした非正社員がいる場合にのみ、就業実態の上記5指標の得点を加算し総合得点(1点~7点)を算出して得点の分布をとった。これらの手続きは事業所調査、正社員調査、パート調査の3者別に算出した。その結果、例えば、調査ごとに差がみられるが、正社員とパートタイマーの仕事内容の違いはそれほど大きくないと判断でき、しかも総合得点4点以上が事業所調査とパート調査で半数を超えているという実態が明らかになった。この調査でも職場における非正社員の質的な基幹化の進展が確認される。ただし、この結果は、質問紙の設計上、正社員と非正社員と比較しているため、非正社員に正社員と同じかそれ以上の労働時間で働くいわゆる擬似パートが含まれている可能性がある。この分析結果をどこまでパートタイマーの質的な基幹化と重ねられるかが重要な点となるが、残念ながらこれ以上はわからない。

武石(2003)は上記の類似度総合得点の決定要因も追求している。事業所調査結果からは、パート比率よりも、企業の規模や産業の特性が類似度に影響を与えている。また、正社員調査とパート調査の結果からは職業の影響が大きい。とりわけ事務職に比べて、専門・技術職、サービス職、技能工・生産工において、類似度が高いと判断される傾向がみられた。これらは一般に擬似パートが多い職業であり、確かな証拠はないが、その影響があるのかもしれない。

この他、パートタイマーを需要する企業側が、質的な基幹化についてさらに進展させる意欲があるか、それとも抑制する意向なのかを調べた質問紙調査がある。古くは1980年代の東京都(1988)、日本チェーンストア協会・チェーンストア労働時間改善研究委員会(1989)、これからの賃金制度のあり方に関する研究会(1989)があり、1990年代では日本労働研究機構(1991)、日本労働研究機構(1998)、2000年以降では日本労働研究機構(2003)、雇

用・能力開発機構・生涯職業能力開発促進センター（2003）などが発行されている。これらの調査は共通して、職場の質的な基幹化意欲が旺盛であることを教えることから、職場の質的な基幹化が継続するという見通しができる。

第3節 人材マネジメントの変容

基幹化によってパートタイマーの人材マネジメントはどのように変わるのであるだろうか。換言すれば、基幹化が企業につきつける課題は何かといってもよい。それは主要な点に限ると大きく2つある。第1は、基幹化の内容をどう設定するのか、つまり基幹化をどのように形成するのかということである。第2に、基幹化を促進するための仕組みを整備するという問題である。

1. 基幹化の形成

基幹化が進行すると、企業はそれを上手にやろうとする。企業の生産性や業績を左右する要因となりうるからである。企業が基幹化の内容を形成するための具体的な方策は、量的な基幹化と質的な基幹化の程度を調節することである。

このうち、量的な基幹化の調整は、パートタイマー比率の増減であり、これにともない正社員に対するパートタイマーの代替をいかにどの程度進めるかが問題となりうる。既に量的な基幹化プロセスをみるために取り上げた小野（2001）によると、パートタイマーの基幹化も業績管理の一環であり、利益目標を達成するために、店舗はパートタイマーを増やして教育して正社員を減らすという。また、古郡（1997）も正社員の代わりに非正社員を雇用する際の人件費削減効果を指摘する。これらの説明によると職場では、まさに正社員に対するパートタイマーの代替が進行しているように見える。

この点について、確かにマクロ的にみればパートタイマーが増加する一方で、正社員が減少しており、その意味で代替がみられるといえる。だが、複数の計量分析結果が大筋で職場のパート代替を否定する。宮本＝中田（2002）は、百貨店とスーパーのデータを分析し、非正社員の急速な増加が正社員の希少性を高め、正社員の雇用削減を抑制する効果を見出した。代替費用が増加するので、企業収益の減少という観点から非正社員への代替のインセンティブは弱まっているという。石原（2003）は、フルタイムとパートタイマーの事業所内の雇用創出率と喪失率を詳細に分析した。フルタイム雇用の8割以上がパートタイマーの増加と関わりなく喪失し、パートタイム雇用の6割はフルタイムの雇用を喪失させずに増えており、この研究からも、職場の正社員からパートタイマーへの代替が否定される。さらに、原（2003b）は、生産要素量（正社員数、非正社員数、資本）、生産要素価格（正社員の賃金、非正社員の賃金）、生産量から、単なる正社員と非正社員との関係だけでなく、両者の賃金格

差、資本と労働需要の関係を分析枠組みに置いて補完の弾力性を計測し、代替を検証した。補完関係を示唆する結果から、賃金格差を考慮しても企業は正社員を減少させる場合に非正社員を増加させるのではなく、非正社員を増加させる場合には正社員も増加させることを示した。これらの研究は個別企業では、必ずしも正社員から非正社員への代替が進まないという結果を示している。

量的な基幹化の場合には、増員や減員、契約労働時間の変更などにより、企業はわりと容易に対応できる。これに対して、質的な基幹化は簡単にはいかない。パートタイマーを育成するための仕組みが必要である。まず、この点について、企業で質的な基幹化がどのように達成されるのか、いいかえれば質的な基幹化のプロセスを議論した注目すべき研究がある。三山（1991）は、ある総合スーパーの対面販売売場を中心に調査し、どのように質的な基幹化を進めているかを分析した。⁽⁹⁾ この場合、仕事に対する関わり方や意識が正社員とは違うパートタイマーを企業がどのように仕事に巻き込んでいったのか、パートタイマーの積極性をいかに引き出そうとしているのかに注目する。その結果、パートタイマーにも目標と、発注など限定されているとはいえ目標達成のための権限を与えることにより、個人としての仕事への積極性を引き出していることを発見した。また生産性向上を目的とした小集団活動にもパートタイマーを参加させることで売場や係という集団として育成しているという。職場の質的な基幹化とは、このような個人と集団の両面から進められているとみられる。企業がパートタイマーに対して質的な基幹化に応じさせるよう積極的に働きかけていることがわかる。

こうした企業の働きかけに対するパートタイマーの意識や態度はどうであろうか。組織心理学研究ではパートタイマー研究自体が乏しかったが、最近では基幹化とパートタイマー意識を分析した研究があらわれた。⁽¹⁰⁾ 小林（2000）は、質的な基幹化がパートタイマーの職務態度に及ぼす影響を検討し、基幹化が必ずしもパートタイマーの職務態度を改善しないという点を提示した。すなわち、成長欲求の低いパートタイマーの場合には企業の仕事への動機づけはパートタイマーの職務態度と関係しない。また、非自発パートでは基幹化は組織コミットメントを低める効果がある。さらにパートタイマーの生活の中で仕事が占める割合が低いパートタイマーの職務満足感も、基幹化によって低下する。小林（2000）はこうした結果の解釈の1つとして基幹化に処遇の整備がともなっていないという点を指摘している。しかも、その処遇は組織内での公正が求められるという。

この他では、質的な基幹化を円滑に進めるための条件を企業が満たしているかということも大切な点である。例えば、本田（1996）はスーパーマーケット3社の事例分析によって、パートタイマーの基幹化にとって有効な条件といえる標準化戦略の差異を議論している。スーパーマーケットでは、標準化の程度が高い企業ほどパートタイマーの基幹化も進んでいる。

2. 基幹化がもたらす問題点

基幹化の内容には量的な基幹化と質的な基幹化の組合せも重要である。企業がこの組合せをどう考えるかによって、雇用ポートフォリオが決定される。ただし、量的な基幹化が高度に進展した職場では、主として、正社員とパートタイマー、しかもパートタイマー内部の主婦、学生、フリーターなどのポートフォリオも含まれる。

量的な基幹化と質的な基幹化の関係を小売業・飲食店の店長に対する質問紙調査結果から把握した本田（2001）によれば、質的な基幹化の程度が低いうちは量的な基幹化と連動するものの、質的な基幹化が高度になると量的な基幹化は達成されにくい傾向がある。だが、量的にも質的にも基幹化がみられない店舗から、ともに高度に進展しているまで、多様な組合せがみられる。

量的な基幹化も質的な基幹化も、従来とは異なる状況への移行であるから、職場に何らかの問題を発生させる可能性がある。この点に関して、木村（2002）は生産・技術職場と事務・営業職場を対象にして、パートタイマーを含む非正社員と派遣労働者や請負労働者など直接の雇用のない企業内就労者の活用が発生させる職場の問題点について、そうした非正社員・外部人材の拡大を量的な側面と質的な側面に分けて計量分析を行った。⁽¹¹⁾

ここでは事務・営業職場に注目すると、非正社員・外部人材の量的拡大による問題点として、機密事項が漏洩する危険があることや、仕事上の連絡調整や協力などの点で一体感が低下することなどを解決すべきであると認識されている。しかし、これらの問題点の発生率は、非正社員・外部人材比率と相関しない。⁽¹²⁾ このため、質的要因が問題点を発生させている可能性があるという。質的な側面がもたらす問題の分析は、正社員との業務区分の曖昧化、および非正社員・外部人材の活用理由と問題点の関係を調べた。前者については、パートタイマーに関していえば相関関係がみられず、後者も雇用調整や業務変動への対応という目的から活用した場合に製品・サービスの低下が発生する以外は、ほとんど統計的に説明できない。したがって、事務・営業職場におけるパートタイマーに限れば、量的にも質的にも基幹化を阻むような要因は多くないといえる。そうであれば、企業はパートタイマーの基幹化の組合せをかなり自由に設定できるとみてよい。このため、パートタイマーの能力開発内容の問題が大きくなる。⁽¹³⁾

また、基幹化が職場で発生させる問題点として、パートタイマーの基幹化による正社員の職務態度の変化がありうる。基幹化にとってはパートタイマーの職務態度が論点の1つであったが、基幹化の進行によって職場の正社員も重要な要因となる。正社員の生産性を損なうことがあれば非正社員の活用が効率的とはいえなくなるからである。

この点に関して、守島＝フォイ（2002）は、人材戦略を考慮に入れて非正社員の活用がもたらす正社員の職務態度の変化を分析し、興味深い結果を提示している。⁽¹⁴⁾ その結論をやや乱暴に基幹化に即して読むと、量的にも質的にも基幹化を進めないタイプの企業では、非正社員の活用は正社員の否定的な職務態度を助長する。これと対照的に、量的な基幹化は進め

るが質的な基幹化を進めないタイプの企業では、正社員の職務態度には変化がみられない。量的にも質的にも基幹化を進めるタイプの企業では、既にその進行の影響を知りモラルや企業への信頼が低いためか、正社員の否定的な職務態度へそれほど強く結びつかないという。

もちろん、非正社員や外部人材の活用は問題点ばかりではなく利点もある。原（2003a）は非正社員・外部人材の比率と企業パフォーマンスの関係を計量分析した。その結果、非正社員の比率が上昇すると、研究開発力、組織運営力、人的資源の質、コミットメントなどが低下するものの、売上高経常利益率、つまり企業収益を上昇させることを示した。

3. 基幹化による処遇整備

処遇の整備に移ろう。ここでは、主にパートタイマーの報酬の中で中心課題といえる賃金管理に注目しながら処遇制度を検討する。基幹化に関する先駆的研究である中村（1989）は、基幹パートがみられる企業においてパートタイマーの能力を評価し、賃金に反映させているのに対して、補完パートとして活用している企業ではそうした制度がない点を報告している。このパートタイマーの能力開発を行うインセンティブの有無は、基幹パートと補完パートの類型化のための指標とされている。また、ほぼ同じ時期に質的な基幹化がみられるチェーンストア産業のパートタイマーの賃金管理を調べた、青山（1990）、三山（1991）、本田（1993）のみならず、近年の小野（2000）、武石（2002）、本田（2002）などの研究では、共通して中村と同様に質的な基幹化のインセンティブという視点が認められる。この点は既存の研究が基幹化と企業の相互関係をいくらかなりとも意識していたことを示す。

4. 個別的賃金管理への移行と限界

上記の基幹化と賃金の両方に目を配る諸研究は個別的賃金管理への移行を提示している。個別的賃金管理とは本田（1998）によれば、パートタイマーをいわば十把一からげにして単一の時間給で処遇する集団的賃金管理に対して、資格や等級、査定、年齢・勤続、職種・職務・技能などの個別の属性や能力によってパートタイマーの賃金を決定したり上昇させたりする方式である。パートタイマーの能力の高まりに対して処遇の向上で報いる仕組みであり、基幹化のインセンティブとなる。能力の上昇や働きぶりが処遇に反映されなければ、どうしてパートタイマーが基幹化に応じるというのであろうか。

個別的賃金管理によって実際にパートタイマーの賃金が上昇し、職場の質的な基幹化を促しているのであろうか。本田（1993）はあるチェーンストアの賃金制度の情報から勤続別のモデル賃金を算出し、勤続とともに上昇がみられる賃金カーブを描いた。それは、一般に政府統計データに基づく勤続別の賃金カーブ、すなわち、勤続の高まりとともに上昇せずほぼ横ばいの賃金カーブとは異なる形状になる。⁽¹⁵⁾ 質的な基幹化を熱心に進める個別の企業は、

それを促進しうる賃金管理をつくり、基幹化からの要請へ反応しているのであることがわかる。また、神谷（1994）の推計によると、年間賃金でみると勤続年数が伸びるにつれて賃金が上昇しており、職場の質的な基幹化を中長期で促す条件がみられることになる。⁽¹⁶⁾

しかしながら、マクロ的にみたパート賃金はほとんど上昇しない。⁽¹⁷⁾ もちろんパートタイマーを雇用する企業はみな基幹化に熱心な企業ばかりではないし、熱心な企業であっても現状では正社員との賃金格差がみられる。結局、個別的賃金管理といっても、主として正社員の賃金管理の方式に準じたいわばそのエッセンスを部分的にパートタイマーにも適用した内容にとどまり、正社員とパートタイマーが同じ賃金制度で処遇されているわけではない。別言すれば、パートタイマー内部での格差によって基幹化を促しているのもあって、正社員との賃金格差という重要な問題は残されたままであった。

本田（2002）は、パートタイマーの基幹化の進展が著しく、1980年代後半から個別的賃金管理を主流とした報酬制度が定着しているチェーンストアの事例分析から、現状の賃金管理の限界を指摘した。現状以上にパートタイマーの質的な基幹化が進行すれば、本来ならば、正社員とパートタイマーの報酬制度の統合（以下、統合制度と呼ぶ）が検討されてよいが、現実にそうした統合制度がみられる企業は例外的な少数を除けば皆無である。決して正社員の賃金管理の枠組みにパートの賃金管理が統合されるわけではなく、少なくとも現状ではその兆しは観察されない。基本給部分に限ると、基本給などの構成要素が正社員と同様の方法で決定されるが額が異なるという側面と、例えば主任手当や技能手当のみが正社員と同額であることなど、いわば点として正社員の賃金制度と同一の要素が含まれているという側面がある。正社員との賃金格差は残り、これに賞与部分を含めるとさらに格差が拡大する。

人件費削減理由によりパートタイマー雇用が増加してきたことを考慮すれば、企業は統合制度への移行は考えにくい。統合制度ではその設計の実際にもよるが、優秀なパートタイマーの賃金の上昇をとめない、正社員の賃金の下限以上を支給されるパートタイマーが出現することになる。また、大半のパートタイマーが統合制度の下位に位置づけられる場合でも、総賞与支給額は膨大に増加しよう。チェーンストアの事例から判断すると、量的にも質的にもパートタイマーの基幹化の程度を上昇させる方向と、それを促進するための賃金管理との不整合が予測できるため、一層の基幹化は見込めないことになる。⁽¹⁸⁾

5. 均衡処遇と統合制度の可能性

それでは、パートタイマーの個別的賃金管理の限界、すなわち、正社員と非正社員を同一の処遇制度の中に収めて賃金管理を行う統合制度への移行が困難であるという状況は今後も打破されないのであろうか。正社員とパートタイマーの処遇差の解消や縮小に関する研究を取り上げよう。

厚生労働省（2002）は、これまで厚生労働省に設置された一連のパートタイマーに関する

研究会の報告を踏まえた最終報告書であり、パートタイム労働の均衡処遇の方向を加速させるための提言を行っている。質的な基幹化と賃金管理について最も関連する提言は次の内容である。すなわち、雇用管理における公正なルールの確保のために、現在の仕事や責任が同じであり、また異動の幅や頻度などで判断されるキャリア管理実態の違いも明らかでない場合は処遇や労働条件の決定方式を合わせる。例えば、賃金の構成要素や支払い形態などを正社員と同一にして、同じ評価基準で評価するなどである。また、合わせられない場合でも処遇や労働条件の水準は正社員とバランスをとる。なお、同じ職務についていても、残業、休日出勤、配置転換、転勤などの有無や頻度が違うなどは合理的な範囲で正社員とパートタイマーの労働条件や処遇の差を認める。換言すると、パートタイマーが納得できる範囲内での差に収めるということになる。研究会で実施した調査によると、このパートタイマーが納得する水準は正社員の約8割であるという。⁽¹⁹⁾ まとめると、同じ仕事をしていても、正社員とパートタイマーの差を認めるが、納得を得る合理的な差に収めることでバランスをとるという意味での均衡処遇を提唱し、その達成のための方策を打ち出しているのである。⁽²⁰⁾ 篠崎他(2003)によると、パートタイマーと正社員の賃金格差に対するパートタイマーの納得度は、仕事の責任の大きさに影響されることが実証されている。責任の増大にみあった処遇の向上が、基幹化に応じないパートタイマーを発生させず、職場でのモラル低下を回避しながら職場の質的な基幹化を進めるための条件となることが示されている。

企業内の量的な基幹化は必ずしも均衡待遇に影響を与えないが、質的な基幹化が進展している企業ほど均等待遇へ積極的に取り組んでいるという計量分析結果が佐藤＝佐野＝原(2003)から提出されている。職場の質的な基幹化が企業に処遇整備を迫るのに対して、その反応として単なる従来よりも整備するというだけでなく、均衡待遇の取り組みまで含まれていることがわかる。したがって、今後の問題は均衡処遇の取り組みを加速させて達成に至るかを展望することが必要である。

この他にも基幹化が企業に要請する内容をうかがい知る研究が現れた。均衡処遇の指標と基幹化の指標との相関を分析した西本＝今野(2003)によれば、量的な基幹化を高めるためには、人事管理制度の中でも報酬制度分野の均衡度を高めることが重要であり、質的な基幹化を向上させるためには、社内格付け制度分野の均衡を進めることが重要であるという。⁽²¹⁾ 一口に均衡処遇といわれることが多いが、その中身が仕分けされたことで、基幹化と企業との関係がより鮮明に把握されたことになる。⁽²²⁾

残念ながら均衡処遇の実態を明らかにして将来を展望する研究はまだ少なく、短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)にはほぼ限られる。先進的な処遇の実態を観察した上で、正社員と非正社員を分離して管理して非正社員の処遇を低くするという分離型の人事管理を変革し、今後必要とされる両者を視野に入れた統合型の人事管理を構想することを試みている。

短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)は、例えば本田(2002)がチェー

ンストアの実態を念頭において正社員もパートタイマーも職能基準で格付けされることを統合制度と考えているのに対して、正社員も非正社員もともに職務基準で格付けされる場合をはじめ、職務と職能というように格付け基準が異なっても昇格の途中で乗り換えが可能な場合など統合型の可能性を広くとっている。⁽²³⁾ こうした統合型の処遇制度が今後普及していくのかどうか引き続き注目する必要があるが、現時点では正社員と非正社員、およびそれぞれの内部にある雇用区分が再検討されている。雇用区分の設定とは、正社員、非正社員に関わらず企業が求める役割を配分することであり、いかなる処遇制度の変更であっても、要点の1つとなるからである。

佐藤＝佐野＝原（2003）は雇用区分について事例調査と質問紙調査に基づいて分析した貴重な研究である。⁽²⁴⁾ 事例調査によると、企業は従業員を呼称の異なる複数の雇用区分に分け、仕事内容、キャリア形成の機会、雇用条件、賃金制度を区分して適用しており、しかもこれらの区分設定の方法は多様である。質問紙調査によれば、非正社員の雇用区分数の設定は正社員よりも広がりがある。こうした多様な区分はパートタイマーの多様な就業ニーズに対応できるため、基幹化の進展には好材料となる。正社員と非正社員の雇用区分数の組合せ方も多様である。しかしながら、この多様性の内容を類型化して正社員と非正社員を詳しく比較すると同じ区分とできるものがあるため、雇用区分の再編成が示唆される。

佐藤＝佐野＝原（2003）は厚生労働省（2002）の均衡処遇論も念頭においている。すなわち、正社員と非正社員の雇用区分の内実が同一であるのに、別の区分であることで労働条件を設定しており、この点が賃金決定方法を同一にすることを妨げているという。このため、仕事内容やキャリアの実態に即した働き方の多様化に対応した適切な区分設定が均衡処遇の実現には欠かせないという見解である。また、雇用区分の再編成は、厚生労働省（2002）が均衡処遇のためのルールとして提言する雇用区分間の異動、とりわけパートタイマーから短時間正社員やフルタイム正社員への転換の促進にも有効であると考えられる。統合制度がなくても、分離する処遇制度の間の異動を促進することも、均衡処遇実現のための1つの接近方法である。厚生労働省（2002）は、その1つとして正社員よりも所定労働時間が短いものの正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける短時間正社員制度を提唱している。⁽²⁵⁾

第4節 要約と結論

既存文献のサーベイから、パートタイマーの基幹化の進展と人材マネジメントの変化に関して次のように要約することができる。

進展が著しい量的な基幹化について、その理由としてパートタイマーに任せられる仕事が豊富であったことや、企業の主体的なパート活用努力などが指摘されている。また高度な量的基幹化には主婦、学生、フリーターなど異質なパート集団を組合せることを求める場合が

あり、その際には組合せの適否も量的な基幹化の進展を左右しよう。

質的な基幹化については、多くの研究が様々な産業や職場でパートタイマーの仕事内容や能力の高まりを確認している。また、勤続上昇にともなう質的な基幹化の進展がみられる。しかも企業側の質的な基幹化意欲は旺盛であり、その限りで基幹化の継続を見通すことができる。

基幹化が進むにつれて、それをいかに効率的に進めるかが企業業績にとってますます重要な問題となろう。企業は、第1に基幹化をどのように形成するかという問題への対応と、第2に目標とする基幹化をどのように促すかというインセンティブの問題の解決を促される。

第1の基幹化の形成について、まず量的な基幹化の実態をみると、企業レベルでは、正社員とパートタイマーの急激な代替は進んでいない。代替がもたらす問題点が予測されるものの、正社員とパートタイマーが補完的であるとすれば問題の発生は少なく、量的な基幹化が一層進むとみられる。一方、質の基幹化については、パート個人と職場集団の双方から基幹化に応じるように企業がパートタイマーを巻き込んでいる。しかし、基幹化は必ずしもパートタイマーの職務態度を改善するとは限らず、また基幹化によって正社員の職務態度も否定的に変化する危惧がある。また、量と質の基幹化の組合せは職場によって多様であり、最適な組合せはなお不明である。基幹化には利点も欠点もあるが職場の諸問題を回避することができれば、さらに基幹化が進むと考えられる。

第2のインセンティブの問題は主に質的な基幹化と関連する。個別的賃金管理へ移行してきたことにより、その効果が及ぶ範囲で基幹化が進められてきた。だが、これ以上の基幹化を目指すのであれば処遇との不整合がみえはじめている。今後の一層の基幹化には、正社員とパートタイマーの処遇の均衡度を高める他はない。統合制度もその一例であるが、いまのところごく先進的な企業を除いてほとんど普及していない。

いまやパートタイマー研究の蓄積は進み、それらは基幹化といっても決して容易な内容ではなく、込入った研究領域であることを教える。諸研究の知見から次のような研究課題が探索される。

第1に、パートタイマーの基幹化は本当に今後も一層進展するのであろうか。企業の旺盛な基幹化意欲は確認されるが、その展開として、量的な基幹化と質的な基幹化の組合せはいかなる理由で形成されるのであろうか。また、パートタイマーの能力開発方式の解明も急がれる。

第2に、現状のパートタイマーの処遇制度をみる限り、一層の基幹化と整合的とはいえない。企業は基幹化を促進するために、従来の賃金制度をどこまで変えていくのか。その際に、正社員の処遇制度との均衡度はどこまで高めるのか。いまのところ異例といえる統合制度が普及するための条件は何か。

第3に、他方で企業が求める基幹化にパートタイマーがどこまで応じるのかどうかという問題がある。その際、処遇制度の整備がどれくらいの効果をもつのか、処遇以外にもパート

タイマーが基幹化に応じる余地が大いにあるのであろうか。

第4の問題は、パートタイマーの基幹化の進展がもたらす可能性がある職場の諸問題を識別した上で、企業がそれらを回避するための方策は何かという点である。職場でパートタイマーの基幹化の波にさらされている正社員の動向も視野に入れる必要があるだろう。

以上の諸課題が検証されることで、パートタイマーの人材マネジメントがさらに解明されると考えられる。

注

(1) パート比率 = (年平均のパートタイム労働者数 × 年平均のパートタイム労働者年間総実労働時間数) ÷ (年平均の一般労働者数 × 年平均の一般労働者総実労働時間数 + 年平均のパートタイム労働者数 × 年平均のパートタイム労働者年間総実労働時間数)。なお、『毎勤』は、常用労働者5人以上の事業所を調査対象とし、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、もしくは1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者をパートタイマーとみなしている。ただし、調査対象が常用労働者（調査の定義では調査月より前の2か月間にそれぞれ18日以上雇われた者もしくは期間を定めずまたは1か月を超える期間を定めて雇われている者）に限られており、臨時パートは含まれず常用パートに限定されていることに注意が必要である。

(2) パート雇用理由は大沢(1993)、古郡(1997)、横山(1997)、脇坂(1998)などが分析している。なお、パートタイマーの雇用理由として人件費の低さが最も多く指摘される点は、厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』でも同様に確認できる。人件費の節約のためパートタイマーを雇用するという回答(複数回答方式)は最も多く選択されており、しかも製造業(1994年調査48.5%、1999年調査59.8%)、卸売・小売業、飲食店(同61.9%、68.2%)、サービス業(同44.3%、53.0%)とパート雇用セクターで上昇傾向にある。

(3) 小野(1999)(2000)も参照。

(4) 本田(2003)は別の企業における同種の資料でこの点を検証している。

(5) なお、パートタイマーの分析に限定した論文として津田=林(1980)が発表されており、ゼンセン同盟(1980)の第2回調査としてゼンセン同盟(1991)、その結果を用いた林(1991)がある。

(6) 中村(1990)も参照。

(7) 本田(1998)ではパートタイマーが定型的作業の補助を担う段階から定型的作業、非定型的・専門的作業、管理的作業というように順に上位作業を担うようになるという動きを仮定し、優秀なパートタイマーは上位へ、さらに優秀なパートタイマーをさらに上位へ、それ以外はほぼ現状通りという多様に展開させるタイプと、ほぼ全員を一定の上位作業へ移行

させるタイプを記している。また、本田（2002）ではより多様な職場と変化を視野に収めるために、定型作業か非定型（管理）作業か、基幹作業か周辺（補助）作業かという2つの軸から質的な基幹化タイプを提示している。このように視点を変えて労働需要側からみた基幹化自体の類型化が試みられてきた。

（8）職場によってパートタイマーの質的な基幹化は大きく変わる。この点をスーパーで調べた研究は実は古く脇坂（1986）にまで遡ることができる。

（9）より詳しくは三山（1989）を参照。

（10）パートタイマーの組織満足度や組織コミットメントなどに関する心理学的研究は、例えば、喊＝二神（1990）、喊（1991）、小野（1993）、佐野＝若林（1995）など、正社員に対する研究に比べればきわめて少数だが存在する。だが、残念なことに職場の基幹化という視点はみられない。

（11）詳しくは日本労働研究機構、財団法人連合総合生活開発研究所（2001）を参照。

（12）他方、本田（2001）は、量的な基幹化といっても異質なパート集団の組合せで構成される場合があり、こうした異質なパート集団に対する管理のコストが高まることを推測している。

（13）パートタイマーの能力開発に関する研究は案外に少ない。例えばブルーカラー正社員との比較を行った塩川（2001）を参照されたい。

（14）守島＝フォイ（2002）は日米比較を行っており、非正社員ではなくコンティンジェント労働者という用語を使っている。

（15）例えば、労働省『賃金構造基本統計調査』を用いて賃金カーブを提示した中村（1990）。しかし、この研究も卸売・小売業、飲食店の大企業における勤続5年以上の大幅な賃金上昇を見逃していない。また、市野（1985）によると勤続の上昇は賃金と賞与を高める効果をもつ。

（16）他方で神谷（1994）は就業調整をするパートタイマーでは勤続が上昇しても年間賃金が高まらず、勤続上昇による中長期の能力の向上が妨げられていることを危惧する。すなわち、質的な基幹化にとって収入調整が阻害要因となることを示唆している。この点は別のデータを用いて神谷（1997）でも検証されている。パートタイマーの賃金関数を推計した高橋（2003）も、時間給の決定要因として勤続年数、年齢、週労働時間ではなく、職種、学歴、地域の違いが大きく影響する結果を提示してパートタイマーの能力向上を支える賃金制度の欠如を指摘している。この他、中馬＝中村（1990）、中村＝中馬（1994）によって通勤時間、労働日数、やりがいなどの仕事属性もパートタイマーの賃金決定に影響することが明らかにされている。

（17）大竹（2000）、篠崎（2001）によると正社員とパートタイマーの賃金格差が拡大傾向にある。

（18）パートタイマーの賃金管理があまりにも従来のイメージと離れて変化しているために、

処遇整備の効果を過大に考えるという危険性がある。久本（2003）のように正社員に軸足を置いてパートタイマーの基幹化の限界を冷静に予測する見解がある。

（19）21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査（2001年）』であり、厚生労働省（2002）にその結果が部分的に収められている。

（20）土田（1999）は浅倉（1996a）（1996b）、山田（1997）、本多（1991）、水町（1994）、菅野＝諏訪（1998）などを取り上げてパートタイマーの賃金格差に関する学説と主要な裁判例を詳細に検討して均衡理念の意義を示している。

（21）西本（2002）も参照。

（22）詳しくは厚生労働省＝21世紀職業財団（2003）を参照。

（23）筆者の知る限り、パートタイマーの基幹化が進んでいるチェーンストアの個別的賃金管理は職能給を主軸にしている。これに対して、ギャップ・ジャパンはパートタイマーに対しても職務給である点で異色の例として知られている。しかし中島（2003）によれば、その職務給は上限と下限が決定された範囲給であり、評価により昇給していく。したがって、この仕組みは同じ職務でスキルを高めることを促進するという点、個別的賃金管理の一形態と考えられる。

（24）既述の原（2003a）と同じ連合総研調査である。事例調査は20社に対して実施している。

（25）脇坂（2003）も参照されたい。なお、中村（1990）は1980年代末の時点でパートタイマーの類型化分析から短時間正社員が出現しないことを疑問視していた。

文献

青山悦子（1990）「パートタイム労働者の人事管理－大手スーパーを中心にして－」、『三田学会雑誌』第83巻特別号I。

浅倉むつ子（1996a）「パートタイム労働と均等待遇原則－新白砂電機事件に関する法的検討・上」、『労働法律旬報』第1385号。

浅倉むつ子（1996b）「パートタイム労働と均等待遇原則－新白砂電機事件に関する法的検討・下」、『労働法律旬報』第1387号。

足立喜美子（1982）「パートタイム雇用の現状と展望」、『日本労働協会雑誌』第279号。

安部由紀子（1999）「女性パートタイム労働者の社会保険加入の分析」、『季刊社会保障研究』第35巻第1号。

石原真三子（2003）「パートタイム雇用の拡大はフルタイム雇用を減らしているのか」、『日本労働研究雑誌』第518号。

市野省三（1985）「女子パートタイム労働者の雇用・賃金構造」、『労働統計調査月報』第37巻第1号。

- 大沢真知子（1993）『経済変化と女子労働 日米の比較研究』日本経済評論社。
- 大竹文雄（2000）「90年代の所得格差」、『日本労働研究雑誌』第480号。
- 小倉一哉（1999）「日本における非典型雇用の変化：1987年・1994年の統計データから」、
『雇用形態の多様化と労働市場の変容』社会経済生産性本部。
- 小野晶子（1999）「非正規労働者増加のメカニズム—大型小売業の事例から—」、『同志社政策科学研究』創刊号。
- 小野晶子（2000）「日本の大型小売業における業績管理と要員管理—事例研究：パートタイマー比率増加のメカニズム—」、『同志社政策科学研究』第2巻第1号。
- 小野晶子（2001）「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』第498号。
- 小野公一（1993）『職務満足感と生活満足感』白桃書房。
- 神谷隆之（1994）「女子時間給パートタイマーの年間賃金—勤続年数別変化とその要因—」、
『日本労働研究雑誌』第415号。
- 神谷隆之（1997）「非正社員化と賃金—収入調整がパート賃金に与える影響と最低賃金—」、
社会政策学会編『社会政策叢書』第21集。
- 木村琢磨（2002）「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」、『日本労働研究雑誌』第505号。
- 厚生労働省（2002）『パート労働の課題と対応の方向性（パートタイム労働研究会最終報告）』。
- 厚生労働省、21世紀職業財団（2003）『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに関する調査研究会報告書』。
- 厚生労働省監修（2003）『労働経済白書 経済社会の変化と働き方の多様化』日本労働研究機構。
- 小林 裕（2000）「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度—組織心理学の視点から—」、
『日本労働研究雑誌』No.479。
- 雇用・能力開発機構・生涯職業能力開発促進センター（2003）『平成14年度食品スーパー業調査・共同研究開発事業報告書』。
- これからの賃金制度のあり方研究会（1989）『これからのパートタイム労働者の賃金制度』。
- 佐藤博樹（1998）「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か？—」、『日本労働研究雑誌』第462号。
- 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇—」、『日本労働研究雑誌』第518号。
- 佐藤文男（1993）『生き残るための労使革新 SSUA10年の試み』プレジデント社。
- 佐野幸子、若林 満（1995）「女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究」、『経営行動科学』第10巻第1号。
- 塩川崇年（2001）「パートタイマーの基幹労働力化についての考察—技能形成の方式に関する

- るパートタイマーとブルーカラー正社員の共通性を踏まえて」(学習院大学大学院経済学研究科修士論文)。
- 篠崎武久(2001)「1980～90年代の賃金格差の推移とその要因」、『日本労働研究雑誌』第494号。
- 篠崎武久、石原真三子、塩川崇年、玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」、『日本労働研究雑誌』第512号。
- 菅野和夫、諏訪康雄(1998)「パートタイム労働と均等待遇原則—その比較法的ノート—」、北村一郎他編『現代ヨーロッパ法の展望』東京大学出版会。
- ゼンセン同盟(1980)『チェーンストア労働者の実態と意識』。
- ゼンセン同盟(1991)『流通・サービス産業に働く人々の意識—構造転換・就業形態多様化時代の流通・サービス産業労働実態調査報告—』。
- 高橋乃理夫(2003)「パート労働者の賃金決定要因に関する考察」、『労働統計調査月報』第55巻第3号。
- 武石恵美子(2002)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」、『ニッセイ基礎研究所報』第263号。
- 武石恵美子(2003)「非正規労働者の基幹労働力化の現状」、日本労務学会編『日本労務学会第33回全国大会研究報告書論集』。
- 短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)『短時間労働の活用と均衡処遇—均衡処遇モデルの提案—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 中馬宏之、中村二郎(1990)「女子パート労働賃金の決定因—ヘドニックアプローチ」、『日本労働研究雑誌』第369号。
- 津田眞激、林 大樹(1980)「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」、『日本労働協会雑誌』第260号。
- 土田道夫(1999)「パートタイム労働と「均衡の理念」」、『民商法雑誌』第119巻第4・5号。
- 東京都産業労働局(2002)『パート労働者の人材開発と活用』。
- 東京都立労働研究所(1988)『大都市労働市場における雇用形態の多様化の実態—学生アルバイト等の有効活用に関する実態調査—』。
- 東京都立労働研究所(1991)『百貨店女子従業員の就業実態と意識』。
- 中島 豊(2003)『非正社員を活かす人材マネジメント』日本経団連出版。
- 中村圭介(1990)「就業形態の多様化と労務管理」、『武蔵大学論集』第38号第1号。
- 中村二郎、中馬宏之(1994)「ヘドニック賃金アプローチによる女子パート労働者の賃金決定」、『日本労働研究雑誌』第415号。
- 中村 恵(1989)「技能という視点からみたパートタイム労働問題」、労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』。

- 中村 恵 (1990) 「パートタイム労働」、『日本労働研究雑誌』第 364 号。
- 永瀬伸子 (1994) 「既婚女子の就業形態の選択に関する実証研究 ―パートと正社員」、『日本労働研究雑誌』第 418 号。
- 永瀬伸子 (1997) 「女性の就業選択：家庭内生産と労働供給」、中馬宏之、駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会。
- 西本万映子 (2002) 「正社員とパートタイマーの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」、『賃金実務』第 907 号。
- 西本万映子、今野浩一郎 (2003) 「パートを中心にした非正社員の均衡待遇と経営パフォーマンス」、『日本労働研究雑誌』第 518 号。
- 日本労働研究機構 (1991) 『パートタイム労働実態調査研究報告書』。
- 日本労働研究機構 (1998) 『小売業・飲食店における経営と雇用』。
- 日本労働研究機構 (2003) 『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査報告書』。
- 日本労働研究機構、連合総合生活開発研究所 (2001) 『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』。
- ハウスマン, S., 大沢真知子 (2003) 「非典型労働の増加の要因と労働市場に与える影響に関する日米比較」、大沢真知子、スーザン・ハウスマン編、大沢真知子監訳『働き方の未来―非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構。
- 林 大樹 (1991) 「1980 年代の流通業におけるパートタイマーの実態と意識」、『一橋論叢』第 106 巻第 2 号。
- 原ひろみ (2003a) 「人材ポートフォリオ化と企業パフォーマンス」、連合総合生活開発研究所『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究』。
- 原ひろみ (2003b) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測―パート・アルバイトを取り上げて」、『日本労働研究雑誌』第 518 号。
- 咸 恵善、二神恭一 (1990) 「パートタイマーとフルタイマーの職務満足」、早稲田大学産業研究所『労働組合の新しい役割―電機産業・企業にみる事例―』。
- 咸 恵善 (1991) 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」、『経営行動科学』第 6 巻第 1 号。
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス 多様な雇用から多様な正社員へ』中央公論新社。
- 古郡鞆子 (1997) 『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社。
- 本田一成 (1993) 「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」、『日本労働研究機構研究紀要』第 6 号。
- 本田一成 (1996) 「スーパーマーケットの標準化戦略とキャリア管理」、『日本労働研究雑誌』第 433 号。
- 本田一成 (1998) 「パートタイマーの個別賃金管理の変容」、『日本労働研究雑誌』第 460 号。
- 本田一成 (2001) 「パートタイマーの量的な基幹労働力化」、『日本労働研究雑誌』第 494 号。

- 本田一成（2002）「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働力化と報酬制度に関する実証的研究」、『日本リテイリングセンター経営情報』8月号。
- 本田一成（2003）「ファミリーレストランにおけるパートタイマーの基幹労働力化」、『ビジネス・レーバー・トレンド』12月号。
- 本多淳亮（1991）「パート労働者の現状と均等待遇の原則」、『大阪経済法科大学法学研究所紀要』第13号。
- 水町勇一郎（1994）「「パート」労働者の賃金差別の法律学的検討 ―わが国で採られるべき平等法理はいかなるものか？―」、『法学』第58巻第5号、東北大学法学会。
- 三山雅子（1989）「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」、『北海道大学教育学部紀要』第54号。
- 三山雅子（1991）「パートタイマー戦力化と企業内教育」、『日本労働研究雑誌』第377号。
- 宮本 大、中田喜文（2002）「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加：1990年代の大型小売業を対象に」、玄田有史、中田喜文編『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社。
- 守島基博、フォイ、P.（2002）「コンティンジェント労働者の利用が正規労働者にあたえる影響：日米比較」、仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構。
- 山田省三（1997）「パートタイマーに対する均等待遇原則―法律学の視点から―」、『日本労働法学会誌』90号。
- 横山正博（1997）「パートタイム労働の基幹労働力化の背景と方向」、『大原社会問題研究所雑誌』第460号。
- 労働省編（1999）『労働白書 急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出』日本労働研究機構。
- 労働省編（2000）『労働白書 高齢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。
- 脇坂 明（1986）「スーパーにおける女子労働力」、『岡山大学経済学会雑誌』第17巻第3・4号。
- 脇坂 明（1998）「パートタイマーのキャリア形成」、『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房。
- 脇坂 明（2003）「パートタイマーの基幹労働力化について」、社会政策学会編『雇用関係の変貌（社会政策学会誌第9号）』。

第4章 HRM改革とガバナンス改革：制度的補完性の観点から

第1節 何が問われているのか

日本企業の人事処遇制度（HRM）の変革あるいは改革が課題とされている。もし年功賃金と終身雇用を既存のHRMの二本の柱とするなら、それは変革というより、終焉に迫られているというべきかもしれない。そのようなステレオタイプではなく、それぞれを職能給の賃金と長期雇用として理解するとしても、それらは急速な変化の中にある。成果給の導入も雇用リストラの加速化も、そして非正規雇用の拡大も、何ら目新しいものではなく、いわば既定の事実となっている。

このように既存のHRMの変化や変容が進むとしても、しかしその後どのようなHRMの制度が構築されるのかは、必ずしも明確となっているわけではない。「改革」に関してしばしば指摘されるように、既存の制度の否定や解体は進んだとしても、新たな制度が何であるのかは未だ不明、といった状況がHRM改革に関する見ることができる。その理由として、HRM改革はそれ自体が単独にあるのではなく、そこには別の要因が作用するから、ということが考えられる。これによってHRM改革は複雑な作用を受けることになる。

このようなものとして、実はガバナンス（企業統治）改革がある。バブル経済の崩壊後、日本企業はさまざまな改革の課題を掲げた。その一つとしてHRM改革があるなら、もう一つにはガバナンス改革がある。すると、HRM改革とガバナンス改革の関係が問われることになる。当然のことであるが、HRM改革のイニシアティブを握るのは経営の側である。そしてこの経営に対してガバナンス改革が課題とされている。するとHRM改革はガバナンス改革によってその方向が決められるということになる。

このとき、ガバナンス改革として述べられるのは、「株主重視(shareholder-oriented)の経営」である。ではこの結果、株主重視のガバナンス改革に沿ってHRM改革が進展するのか。端的に言えば、株主重視の経営のためにHRM改革がなされるのか。もしそうであるなら、それはHRM改革の障害となるかもしれない。

以下では、HRM改革とガバナンス改革の関係を、いわゆる「制度的補完性」の観点から考えよう。すなわち経済システムは、それを構成するサブシステムが相互に補完し合うことにより、全体として高機能を達成する（青木・奥野、1996）。このような観点から取り出されたのが、いわゆる日本的経営と呼ばれたHRMの諸制度と企業統治の間の制度的補完性であった。前者を長期雇用と長期の技能形成のシステムとして理解するなら、それを可能とするのが短期の株主利益の追求を抑制するガバナンスであるとみなされた。前者を「従業員利益」を考慮したHRMのシステムであるとする、これを可能にするという意味で、「従業員重視のガバナンス」という表現もそれほど違和感なく受け止められた。

では、現在の HRM 改革とガバナンス改革は、どのような意味で新たな制度的補完性を生み出すのか。一般化していえば、ヒトに関する HRM のシステムとカネに関するガバナンスのシステムは、何らかの形で「フィット」することを必要とする。あるいは「フィット」するように、HRM とガバナンスの制度が選択されると考えることができる。そして改革の目的が、企業の競争力の構築であるなら、そのために相互に「フィット」する HRM 改革とガバナンス改革が求められることになる。果してそれはどのような HRM 改革でありガバナンス改革であるのか。「企業の経営戦略と人事処遇制度をめぐる諸問題」のためにも、その論点整理として、まずは現在の HRM 改革とガバナンス改革の背景について述べよう。

第2節 二つの企業システム改革

バブル経済の崩壊後、日本経済の低迷とともに、経済構造改革が日本の経済システムの課題とされた。すなわちマクロの「経済システム改革」とミクロの「企業システム改革」であり、前者を「規制改革」として集約するなら、後者は「競争力の構築」として集約できる。かつては競争力の構築において日本の企業システムが賞賛されたのであるが、それは過去の出来事であるかのように、新たな競争力の構築あるいは再構築が日本の企業システムの喫緊の課題とされた。そのためには日本的経営と呼ばれた既存の HRM を変革し、新たな HRM を構築する必要がある。これがバブル崩壊後、今日に至る企業システム改革の基調であった。

と同時に、もう一つの企業システム改革がある。ガバナンス改革であり、それは次の事実に基づいていた。すなわち日本企業の低迷に対して、高収益と高株価を謳歌するのはアメリカ企業であり、日本企業の多くは低収益どころか巨額の赤字に落ち込み、企業倒産の危機にさえ瀕している。ここから日本企業の「経営の失敗」や「経営者の無能」といった意識や見解が噴出することも不可避となる。ゆえに経営を立て直す必要がある。そのためには企業をどのように「統治」するのかというコーポレートガバナンスの改革が課題となる。これが 90 年代以降の企業システム改革のもう一つの基調であった。

このように日本の企業システム改革は、90 年代を通じて HRM 改革とガバナンス改革を二つの柱として進行した。最初に指摘したように、問題は、HRM 改革とガバナンス改革が互いに「フィット」するものであるのかにある。いうまでもなく、一つのモデルはアメリカの企業システムである。すなわち、一方では株主重視のガバナンス改革を主張し、他方ではそれに「フィット」した HRM 改革を主張する。確かにこのような見解が一時期日本企業を支配した。

しかし、もしこの通りに進行するなら、おそらく日本企業の HRM 改革は困難な状況に直面することが予想される。株主重視のガバナンスとして主張されるのは、資本収益や株主価値の追求である。すなわち目標とする資本収益を明示し、それを達成するための経営を行う。

もちろんそのためには競争力の構築が不可欠である。しかしそれが短期に実現できるわけではなく、これに対して目標達成の期間は明示されている。ゆえに現実になされるのは、雇用リストラということになる。

雇用リストラそのものが問題というわけではない。現実の低収益や巨額の赤字を前にして、大規模な雇用リストラは不可避であるという以外にない。事実これまでも雇用リストラは繰り返されてきた。ただし、それは雇用の継続を前提とした上での調整であった。少なくともそのような合意が成立していた。これに対して株主重視のガバナンスは、このような合意自体が破棄されたことを述べようとする。たとえ一部の企業のことであったとしても、雇用リストラと同時に述べられるのは、企業に頼って雇用の安定を期待しても無駄である、そのためには「雇われる能力（エンプロイアビリティ）」を自ら築く必要があり、これが自己責任の個人である、といったメッセージであった。

もちろんこれはマスメディアの上でのことかもしれない。そのようにマスメディアに向かって株主重視のメッセージを述べる以外になかったということもできる。日本的経営と呼ばれた既存の HRM が、同時に「従業員重視」のガバナンスとして理解されてきた以上、それに代わる HRM 改革を進めるためにも、まずは株主重視のガバナンスを明示する必要があったといってもよい。そして経営の立て直しを評価するのは投資家であり、具体的にはアナリストやファンドマネジャーなど「市場関係者」である以上、彼らの評価にかなうガバナンス改革を提示する必要がある。おそらくこれらの理由から、株主重視の経営や株主重視のガバナンスといった表現が繰り返されることになった。

しかし、この間の混乱は、一方で株主重視のガバナンス改革を掲げ、他方で競争力のための HRM 改革を課題にすることになったのかもしれない。前者が意味する資本収益の目標が前面に現れるなら、HRM 改革はそのための手段であるかのようにみなされる可能性は避けられない。たとえそれが言葉の上でのことであったとしても、すべての経営が株主重視を述べるなら、それは言葉として定着する。もちろん、ガバナンス改革自体が否定されるわけではない。競争力のための HRM 改革のためにもガバナンス改革が必要とされる。制度的補完性の観点からは、競争力のための HRM 改革と「フィット」したガバナンス改革が必要とされる。それは株主重視のガバナンス改革である以外にないのか。

第3節 雇用のルール

(1) 不完備契約と雇用ルール

HRM 改革とガバナンス改革は、経済システムの制度的補完性の理由から密接に関連するだけではない。最初に指摘したように、HRM 改革は経営の側のイニシアティブに基づくものであり、そして経営の側のイニシアティブを導くのがガバナンス改革であるという意味で、

二つの関係が問われることになる。このことを「雇用ルール」の観点から捉えよう。

賃金がどのように決まるのか、昇進がどのように決まるのか、あるいは仕事がどのように決まるのか、そして解雇がどのように決まるのか等々に関して、雇用関係はそれらの「決め方」の公式・非公式のルールから成り立っている（小池 1999）。それは「ゲームのルール」と呼ぶこともできる。つまり賃金のルールや昇進のルールに基づいて、昇給を目指した個人の行動や昇進を目指した個人の行動があり、そして個人ごとの成功、不成功が最終的に決められる。この意味で最終的な決定自体は不確定である。しかしその前提となる「決め方」は、何らかの形でルール化されている必要がある。

このように雇用関係は必ずルールを必要とする。その理由として、雇用関係が「不完備契約」に基づくことをあげることができる（ミルグロム・ロバーツ、1997）。つまり、雇用にかかわる事柄は契約によって前もって決められるのではなく、雇用の後に事後的に決められる。これが正規雇用の形態となる。しかしそのためには事後的な決定のルールがなければならない。そのようなルールがなければ、事後的な決定において企業の側が優位に立ち、いわゆる機会主義的行動が生まれる可能性は排除できない。もしこのような事態が予想されるなら、個人の側が不完備契約を選択することはない。反対に言えば、不完備契約が成立するためには、事後的機会主義をコントロールするためのルールが必要となる。

このように、不完備契約に基づいて雇用関係が成立するためには、一組の雇用のルールを必要とする。そしてこのような公式・非公式のルールの集積が **HRM** を構成する。

ここから次のことが指摘できる。すなわち有期雇用の形態をとることにより、雇用の内容は契約に明記することが可能となる。これが「非正規」と呼ばれる雇用となり、他方、期間を明示しない雇用が「正規」と呼ばれる。前者は契約によって決められ、それは市場の需給関係に依存する。後者は不完備契約の形態をとり、それは雇用ルールに依存する。つまり、市場の需給関係に基づく決定が非正規と呼ばれ、雇用関係のルールに基づく決定が正規と呼ばれる。要するに言葉の使用法としては、市場の決定よりもルールに基づく決定が、雇用に関しては「典型(**typical**)」や「正常(**normal**)」とみなされてきた。

ただし現実の問題として、パートや派遣や有期雇用において、その契約は必ずしも完備したものとはなっていない。これは正規の意味での契約の不備や不完備の問題とはまったく異なるものであり、契約法の問題となる。もし、非正規においてその契約が現実には不備であるなら、それは何らかの形で埋められる必要がある。それは政策当局の役割であると同時に、人事部の役割でもある。なぜなら雇用ルールの運営の主体として人事部が存在するからであり、不完備な契約を埋める役割が人事部であるなら、それは非正規に関しても適用される。そしてその上で、人事部の役割として何よりも重要となるのは、ルールの変更であり、これが **HRM** 改革となる。

(2) 効率性の条件と履行可能性の条件

賃金に関しては成果主義賃金の導入、雇用に関しては非正規あるいは非定着型の雇用の導入というように、既存の雇用ルールの変更や組み替えが進行している。と同時に、それが雇用関係のルールである限り、関係の両当事者、すなわち経営と労働の間の明示的あるいは暗黙に合意されたルールであることを必要とする。そうでなければHRMは動揺し、つまりは雇用関係の動揺となる。雇用関係を安定させるのがHRMの役割であり、そのために雇用関係のルールを確立し、その運営を担うのが人事部の役割であるなら、HRMの動揺は人事部の役割自体の動揺を意味している。それは人事部の役割自体を疑問視することにもなりかねない。

他方、人事部の役割自体を見直すことも必要とされている。つまり、雇用ルールの目的を雇用関係の安定というより、明確に企業競争力の構築とし、そのためのHRMのルールを新たに考案することが人事部の役割とされる。あるいは競争力の構築を企業戦略とすることにより、企業戦略をHRMの次元で担うのが人事部の役割であるとみなされる。

このような試み自体は間違っていない。雇用ルールの目的として、雇用関係の安定があるとしても、それは最終的に、企業の競争力や効率性を高めるものであることをルールの根拠とする。と同時にそのためには、新たなルールが労働の側で受容される必要がある。なぜならルールの下で現実に企業行動を推進するのは労働の側であるからだ。

このように、既存のルールを変更し、新たなルールを意図するとしても、その目的が最終的に実現されるかどうかは労働の側に依存する。たとえ経営の側の意図が効率性にあるとしても、そのためのルールの変更が労働の側に受け入れられるものでない限り、その意図通りの実現があるわけではない。つまりルールは、最終的にその意図通りに実行できるのかが問われることになる。そこで Marsden (1999) を参照して、前者をルールの「効率性 (efficiency)」の条件、後者をルールの「履行可能性(enforceability)」の条件と呼ぶことにしよう。すると問題は、HRM改革として提示される新たなルールが効率性の条件にかなうのか、そして履行可能性の条件にかなうのかということにある。

効率性と履行可能性の二つの条件にかなうルールが企業の競争力を高めるルールであるとするなら、このようなルールの形成がHRM改革の目標ということになる。このとき、HRM改革として導入されようとしているのが、成果主義に基づく雇用ルールである。そして成果主義のルールは効率性を目標とすることを明示する。すると次のように問題が立てられる。すなわち成果主義の雇用ルールは、その意図通りに効率性の条件にかなうものであるのか、そして履行可能性の条件にかなうものであるのか。ルールの観点からこれらの点が検証される必要がある。

履行可能性の条件を検討するアプローチとして、「心理的契約(psychological contract)」の概念を取り出すことができる。つまり、新たなルールが高レベルの心理的契約を実現するものであるとき、それは履行可能性の条件にかなうルールと考えることができる。そして心理的契約の概念からは、既存の雇用ルールの下で形成された従業員の期待が新たなルールの下

でどのように変化するのか、それは新たな期待の形成につながり、その実現を通じて意図された結果を実現するものであるのか、それとも期待の破壊となることによって、意図に反する結果となるのかが、検討の課題として設定される。

このとき、HRM 改革の目的が高レベルの心理的契約の実現であるなら、そのためにはルール設計だけではなく、ルールの運営のための前提条件が考慮される必要がある。たとえば成果給のルールに関しては、業績に連動する変動幅や業績評価の基準をどのように設計するのかということだけではなく、成果の達成を個人の課題とすることの前提として、能力の形成にどのような配慮があるのか、あるいは成果の達成を個人の責任とすることの前提として、仕事の進め方の裁量がどのように確保されるのか、等々が問われることになる。

他方、効率性の条件に関しては、より広い機能連関の観点から、新たなルールが効率性の条件にかなうのかどうかを調べる必要がある。次に見るように、日本企業の既存の雇用ルールは、「長期の技能形成」という生産組織の基本的なあり方を前提として、能力形成と能力評価のルールとして形成されたというものであった。それが職能給の賃金ルールであり、そしてこのことが少なくとも既存の日本企業の競争力の構築につながった。

これに対して成果給の導入は、仕事の目標を明示することにより、その達成を動機付けることを目的とする。確かにこの意味での効率性の達成があるとしても、それが競争力の構築につながるのかどうかは明確ではない。これは効率性の条件をどのように捉えるのかにかかっている。心理的契約の観点からは、個人のインセンティブを高めるルールが効率性の条件にかなうものとみなせる。ただし、短期と長期、静態と動態、個人と組織、といった観点から効率性を捉えるなら、企業の競争力の意味での効率性は、長期で動的で組織の次元で成立するのに対して、成果給が意味する効率性は、短期で静態的で個人の次元で成立するものであるかもしれない。あるいは個人の次元で理解するとしても、与件の変化という意味での長期や動態が、個人の能力の変化や向上に基づいてのことであるのに対して、成果給が意図する効率性は、与件（すなわち能力）の変化を排除した上でのことかもしれない。いずれにせよ成果給が意図する効率性は、個人のインセンティブの意味でも、企業の競争力の意味でも、その実現が確証されているわけではない。そしてここにもう一つの企業改革、すなわちガバナンス改革が登場する。それは HRM 改革にどのような影響を及ぼすのか。

第4節 柔軟性の追求

(1) 職能給が可能とした機能的柔軟性

HRM 改革は日本企業だけの課題であるわけではない。市場と技術の急速な変化にどのように対応するのがすべての国の企業システムの課題であり、外部環境の変化に対して柔軟に対応できる企業システムの構築が課題とされる。この意味で、HRM 改革の課題は「柔軟

性」に集約され、それが①「数量的柔軟性」、②「金銭的柔軟性」、③「機能的柔軟性」として概念化される(Atkinson1987, Morishima1995)。①に関しては、有期雇用や一時的雇用の拡大、そして雇用調整の拡大や迅速化がある。②に関しては、成果主義賃金の導入がある。問題は③であり、それは市場と技術の変化に対する従業員の対応能力、そして組織としての対応能力を意味している。

企業の競争力は③の機能的柔軟性にあるといえる。しかし、HRM改革として現実に進行するのは、雇用に関する①の数量的柔軟性と、賃金に関する②の金銭的柔軟性の追求である。そしてこれが株主重視を掲げたガバナンス改革の主張と重なる。しかし、①と②の柔軟性が③の意味での柔軟性と両立するのかどうかは必ずしも明確ではない。むしろ①と②の柔軟性の追求は、③の意味での柔軟性と対立する結果となるかもしれない。少なくともそのことを考慮した上で、①と②の柔軟性と③の柔軟性が両立し、あるいは相互に補完し合う条件は何かを問う必要がある。これが真のHRM改革であるといえる。

しかし、ここで日本企業はジレンマに突き当たる。つまり、機能的柔軟性を実現したのがいわゆる日本的経営としてのHRMであり、それが長期雇用と職能賃金の制度であった。すでに多くの議論があるように、機能的柔軟性は、従業員の幅広い技能形成と柔軟な職務編成によって可能となる(小池、1999)。つまり、企業の必要に応じて職務を編成あるいは再編成することが可能であること、それに伴って職務を実際に行うだけの能力を備えた従業員の存在が与えられていることが、機能的柔軟性の条件となる。そのために日本企業は従業員の雇用を保障し、内部訓練を通じた技能形成を図り、そして能力評価に基づく賃金と昇進のルールを制度化した。要するに企業の必要に応じるだけの従業員のコミットメントを要求し、それに伴ったHRMの制度として長期雇用と職能賃金を制度化した。

このように、機能的柔軟性のために数量的柔軟性と金銭的柔軟性を制約したのが日本企業の既存のHRMであった。しかしこのようなHRMの変革が課題とされる。確かに既存のHRMに固有の問題としては、能力評価の困難のため、能力主義を意図した制度が実際には年功主義的になるということがある。先の雇用ルールの効率性と履行可能性の条件の観点からは、職能給の賃金ルールは、技能形成のインセンティブを高め、職務編成の自由度を高めるという意味で、効率性の条件にかなうものであったといえる。しかし、それは能力の定義を企業内で共通とすることによって可能になったというものであり、この結果、能力の定義は抽象的あるいは一般的となることは免れない。ここから能力評価の主観性という問題が生まれることになる。

もちろん、評価や査定の主観性はどのようなシステムであったとしても不可避である。ただ、「職能」として定義された能力の概念は、その傾向をより大きくする可能性を排除できない。これはルールの履行可能性の条件を損なうことを意味している。換言すれば、履行可能性の条件からは、能力評価の主観性を回避することが必要となる。そのために在職年数に応じた経験の評価の要素を大きくし、あるいはいわゆる「遅い昇進」の方式が採用されたと考

えることができる。これが結果として、職能給の年功的性格を強めるものとなった。それは職能給の賃金が生み出す機能的柔軟性のためには不可避というものであった。

職能給の年功的性格と機能的柔軟性が生み出す組織効率性や組織パフォーマンスが両立していれば、それでよい。しかし、現実の年功的運営の積み重ねは、中高年管理職の肥大化やホワイトカラーの生産性の低下として意識されることになる。あるいは年功的処遇を受ける中高年者に対して、若年者の不満が高まるということもある。そして差し迫った問題としては、昇給コストの増大がある。いわゆる年功カーブは 3 種類の昇給から構成されている。職能資格の昇格に伴う昇給と、定期昇給と、年齢給の意味での昇給である。従業員の年齢構成の高まりとともに、これらの昇給コストの負担が意識されることになる。これに加えて雇用保障を維持するためのコストの負担も増大する。

このような既存の HRM に固有の問題に加えて、90 年代以降の市場競争の高まりは、価格競争の性格を強め、コストの増大を許容し得ないものとする。あるいはコストの観点から、パフォーマンスの低下を意識させることになる。さらに、情報技術革新が生み出す新たな産業分野は、製品競争力や市場競争力の低下を日本企業に意識させることになる。これらの理由から、日本企業はコストの増大とパフォーマンスの低下に陥っているとみなされた。ゆえに、HRM 改革として、コストの削減とパフォーマンスの引き上げが課題となる。と同時に、ここにガバナンス改革が覆い被さる。同じくそれは、収益性の目標を達成するために、コストの引き下げとパフォーマンスの引き上げを課題とする。これが 90 年代以降の HRM 改革とガバナンス改革であった。

(2) なぜ成果主義か

では、コストの削減とパフォーマンスの引き上げはどのようにしてなされるのか。コストの削減自体は困難ではない。雇用調整であり、現にそれはかつてない規模となっている。そして正規雇用を代えて非正規雇用の拡大が進むことになる。この意味で、まずは数量的柔軟性が追求される。問題は、このようなコストの削減がパフォーマンスの達成につながるのにある。たとえコストの削減があったとしても、それがパフォーマンスの引き上げにつながることはなければ HRM 改革にはなり得ない。

この二つの目的にかなうのが成果給である、というのが一方の主張となる。それは仕事の成果に応じた賃金であることにより、年齢給と定期昇給の否定を意味する。さらに「職能」の概念を否定することにより、昇格に基づく昇給の制度自体を否定することができる。この意味で昇給コストが削減できる。さらに成果給の前提は、個人の業績に応じた雇用とその報酬である以上、雇用保障の観点自体を否定することを意味している。つまり雇用の継続のためのコストも削減できる。

このように成果給の賃金ルールは、職能給に付着した昇給コストと雇用維持のコストを削減できる。その上で、高業績者に対しては賃金を引き上げ、低業績者に対しては賃金を引き

下げることが成果給のルールとなる。それによって高業績者には業績達成のインセンティブがさらに高まることが、低業績者には仕事の努力が高まることが期待される。あるいは後者に関しては、そのような努力の期待よりも、賃金の引き下げを突き付けることにより、自発的退職を促すことが狙いとされているということもできる。いずれにせよ、成果主義のインセンティブの作用と同時に、その裏面としての規律の作用が個々人の業績達成を動機付けるとみなされる。

このように成果主義の雇用ルールは、それだけを取り出すなら、雇用保障の否定という意味で①の数量的柔軟性に合致し、毎期の業績連動型の報酬という意味で②の金銭的柔軟性に合致するルールとなる。その上で成果主義の規律とインセンティブの作用によって個々人の業績達成が動機付けられるということになる。

もしこの通りであるなら、HRM改革が成果給の導入に集中することも不思議ではない。と同時に、ガバナンス改革からは、経営者を成果主義の中心に置くことが意図される。すなわち、株主利益にかなうように経営者を規律づけるためには、収益性の目標を明示し、その達成に対しては巨額の報酬を与えると同時に、その未達成に対しては、報酬の切り下げどころか解任の圧力をかける必要があるということになる。すると、このような経営のイニシアティブとして、従業員を成果主義の中に置くことも必然となる。これがHRM改革となる。かくしてガバナンス改革とHRM改革は成果主義において一致する。問題は、これによって企業の競争力が構築されるのかにある。

成果主義に対しては、短期主義と結果主義の弊害がしばしば指摘される。つまり、短期の業績評価のゆえに、目標の未達成を恐れて挑戦的な目標設定は回避され、むしろ目標設定は低く抑えられるということがある。結果がすべてとなるために、目立った業績達成につながるもののない日常業務は疎かにされるということもある。結果につながるもののない職務への変更は、直ちに当事者の不満を引き起こすということもある。そして個人ごとの業績評価は個人間のライバル意識を強める結果、従業員相互の協力関係が損なわれるということもある。もしこのような傾向が強まるなら、その結果は機能的柔軟性の障害となる。

このような短期主義と結果主義の傾向は、経営者が成果主義の中に置かれるほど、強まることが予想される。株主重視のガバナンス改革が主張するように、成果主義の規律とインセンティブの作用によって経営者を動機付けること自体は容易である。しかしこの結果がいわゆる経営の短期主義となり、競争力の構築に破壊的な作用を及ぼすことも周知の事柄である。しかし、成果主義の短期主義と結果主義が経営行動を包むなら、それが従業員のレベルに拡散することは容易に予想される。ここからは機能的柔軟性のための従業員の行動は期待できない。このように、たとえ経営者から従業員に至るまで成果主義の規律とインセンティブを強めるとしても、それが競争力の構築につながることの保証はない。競争力の条件が機能的柔軟性にあるなら、成果主義はむしろその障害となるかもしれない。

第5節 漸進的变化

上記のような成果主義の説明は、しかしそれが現実の雇用ルールであることをいうためのものではない。現実の成果主義はインセンティブの面でも規律の面でも抑制されたというものであり、雇用保障を否定するという意味での数量的柔軟性と、毎期の業績に応じた賃金という意味での数量的柔軟性をルールとするような成果主義が、そのまま現実の HRM になっているというわけではない。何よりも成果給の導入は、雇用の継続を否定するわけではなく、その継続を前提として導入するものとなっている。つまり、個々のレベルでの仕事の成果の達成が企業業績の回復となり、これによって雇用の継続が可能となる、といった前提のもとで成果給の導入がなされていると理解することができる。

その理由は簡単なことであり、もし完全な成果主義が成立するとすれば、それはアメリカにおいてもいわゆる「プロフェッショナル・ファーム」と呼ばれる分野において成立するに過ぎない。すなわち「アップ・オア・アウト」と呼ばれる雇用ルールの世界であり、業績においてアップがなければアウトすなわち解雇が待ちうけている。それは確かに数量的柔軟性と金銭的柔軟性のルールから成り立っている。ただし、その柔軟性は、個人にとってはリスクを意味している。と同時に、このリスクを分散あるいは吸収する装置として、プロフェッショナルとしての雇用システムの確立がある。すなわち、MBA に代表されるような教育資格を技能資格や職業資格とし、これによって当該の分野での入職と移動可能性を保証する。

このような雇用システムが「企業の境界を超えたキャリア(boundaryless carrer)」として概念化される (Arthur and Rousseau1996)。ただし、そこには「境界」がまったく存在しないというわけではない。シリコンバレーの IT 技術者やウォール街の金融専門家やハリウッドのメディア関係者というように、それぞれの「地域(コミュニティ)」が境界となる。そこにあるのはプロフェッショナルとしての教育や職歴や価値観を共有した人的なネットワークというものであり、これらの装置が転職情報を媒介し、数量的柔軟性と金銭的柔軟性のリスクを吸収する。

これに対して日本企業においては、内部労働市場の雇用システムの中に成果主義を導入することが意図されている。それが内部訓練と内部昇進のシステムである以上、その中に成果主義を導入するとしても、それは限定的とならざるを得ない。内部訓練を通じた能力形成のためには能力評価の制度が不可欠であり、それを無視して業績評価に置き換えることができるわけではない。あるいは内部昇進のためには、每期ごとの業績達成だけを基準とするわけには行かない。それは当然、時間を通じた評価とならざるを得ない。

ゆえに現実には、職能給の賃金をベースとした上で、それに付着した年齢給や定期昇給の部分を縮小あるいは廃止し、それを成果給の賃金に置き換えることがなされている。前者を能力等級に基づく能力給、後者を勤続や年齢に応じた年功給とみなすなら、既存の賃金ルー

ルは能力給プラス年功給のシステムというものであった。これに対して、年功給の部分を縮小あるいは廃止して、能力給プラス成果給のシステムへの転換が進められている。この結果、賃金カーブは能力等級のカーブに純化され、その上で等級ごとに成果給の部分を反映した幅のあるものとなる。それは結果としてアメリカ企業の「範囲給」に近いものとなる。あるいは成果給としての変動はボーナスに集約するという方向もある。その上で職能給と成果給の比率をどの程度とするのか、後者の変動の幅をどの程度とするのか、そしてどのような職位のレベルから導入するのかが、さまざまに試みられることになる。

ここからわかることは、現実の HRM 改革はあくまでも「漸進的変化(gradually change)」としてなされているということである。いわゆる「経路依存性」の観点からは、システムの変化や変動は「全面的変化(entirely change)」か「周辺的变化(peripherally change)」のいずれかとして想定されがちとなる。つまり、既存の経路に縛られて、システムは変化を排除するか、あっても周辺的なものにおし留めるとというのが一方の見方となり、ある臨界点を超えるなら、既存のシステムは崩壊し、全面的な変化に向かうというのが他方の見方となる。変化を排除する前者の見方と、全面的変化に突き進む後者の見方は、二者択一的であると同時に、実はコインの裏表の関係になる。

これに対して日本の企業システムは、全面的変化でも周辺的变化でもなく、これまでも漸進的変化を遂げてきた。漸進的ということは、既存のシステムに新たな要素を組み込み、新旧の異質な要素を重ね合わせることを通じてシステムを「漸進的」に作りかえることを意味する。その意図はこれまでの経験と接続できる形でシステムの変化を図ることにある。全面的変化の観点からは、これは変化を遅らせるものとみなされるかもしれない。しかし、周辺的变化の観点からは、予想に反して変化が進展するという結果となる。

実は、1970 年代の職能給の導入もこのような変化のプロセスであったといえる（宮本、2002）。当時においても課題とされたのは年功賃金の克服であり、その一方の主張は職務給の提唱であった。確かに年功賃金と正反対の賃金ルールは職務給であるといえる。しかしこれを排除する形で職能給の導入が選択された。そのために既存の職位の等級に接続する形で職能の等級が制度化された。かつ定期昇給を習熟給として存続させることにより年功賃金との接続が図られた。このようなものとして職能給の賃金制度が定着した。これに対して現在、成果主義賃金という新たな要素の導入が図られている。しかしそれが定着するためには、既存の職能給に付加する形の導入となるのはある意味で当然のことだといえる。

漸進型の変化は、新たな要素を既存のシステムから排除するのではなく、あるいはそれによって既存のシステムを全面的に取り替えてしまうことでもなく、新旧の二つのシステムを並存させるということでもある。その上で、既存のものから新たなものへの漸進的変化が進むことになる。

このような観点からも、現実の成果給の導入は漸進的変化のパターンに沿うものとみなせる。つまり、内部訓練を通じた能力形成の段階に対しては職能給の賃金が維持され、それ以

降の段階に対しては成果給の賃金が適用される。後者は管理職のレベルに相当し、能力の形成の後の、能力の発揮の段階とみなされる。ゆえに能力の発揮のための規律とインセンティブとして、成果主義賃金が導入されることになる。

以上のことは「企業の境界内部のキャリア(boundary career)」を前提としてのことである。つまり、能力の形成の段階から発揮の段階までが特定企業の内部の連続したプロセスであることが前提とされる。その上で、一方では成果給の導入によって金銭的柔軟性の拡大が図られ、他方では定型的な職務の非正規化という形で数量的柔軟性の拡大が図られる。このことは「内部キャリア」のシステムが機能的柔軟性と両立することを前提としてのことである。しかしこの点において日本の企業システムはある重大な選択に迫られている。

第6節 競争力のための HRM 改革とガバナンス改革

(1) アーキテクチャの選択

これまでに見てきたように、競争力のための HRM 改革とガバナンス改革が日本企業の課題とされている。もちろんすべての日本企業が競争力を失い、その再構築に迫られているわけではない。一方には業績低迷の「負け組」の企業が存在すれば、他方には「勝ち組」の企業が存在する。その理由として、企業環境の違い、すなわち技術や市場の外部環境の違いが挙げられる。確かにグローバル市場の競争や IT 技術の競争に直面した企業や産業は、業績低迷を強いられているかのようにみなされる。

と同時に、現実に観察されるのは、同じ産業や市場の内部での「勝ち組」と「負け組」の違いであり、市場と技術の競争が強まるとともに、同じ環境の下での「勝ち組」と「負け組」の違いが鮮明となる。ここにあるのは「経営の競争」あるいは「経営者の競争」というものであり、それは言い換えるなら、それぞれの企業が採用する HRM とガバナンスの競争に帰着する。そして実は、「勝ち組」企業の HRM とガバナンスは、アメリカ企業の意味での株主重視のガバナンスを採用するわけではなく、あるいは全面的な成果主義を採用するわけでもない。目的は機能的柔軟性のための HRM とガバナンスであり、それは株主重視のガバナンスや成果主義の HRM であるとは限らない。

より一般化していえば、一方には企業の境界を超えて組織化された機能的柔軟性があり、他方には企業の境界によって条件付けられた機能的柔軟性がある。前者のシステムがいわゆる「オープン・アーキテクチャ」として概念化される(藤本・武石・青島, 2001)。本来はモノの調達すなわち企業間関係に適用された概念であるが、それをヒトの次元に広げるなら、ヒトをオープンに調達するシステムとなる。これが先に見た「バウンダリーレス・キャリア」として概念化される。もしこのようなシステムが成立するなら、それは定義上、数量的柔軟性とも金銭的柔軟性とも合致する。

これに対して、「クローズ・アーキテクチャ」のシステムを構築したのが一般に日本の企業システムであった。カネに関してはメインバンクシステムであり、モノに関しては系列システムであり、そしてヒトに関しては長期雇用システムであった。このようなサブシステム間の制度的補完性によって機能的柔軟性を組織化したのが日本の企業システムであった。しかし、カネに関してはオープン・システムのシステムへの転換が急速に進展し、このことが株主重視のガバナンス改革の主張と重なる。同じくモノに関しては、系列の解体やグローバルな調達、あるいはファブレス（生産委託）への転換が予想される。そしてヒトに関しては、それを「バウンダリーレス・キャリア」として想定するのは飛躍であるとしても、雇用の多様化や非正規化の進展とともに、雇用流動化の予想と重なることになる。

一般化していえば、「モジュール化」あるいは「アンバンドル化」の進展とともに、企業の境界を超えた機能的柔軟性の組織化が競争優位のシステムとなる、といった見解が有力となる。そのためにはオープン・アーキテクチャのシステムを構築することが必要であり、しかしクローズ・アーキテクチャのシステムを構築した日本企業はこの点で競争劣位の状態にある、といった見方もまた有力となる。確かにこれが IT や金融の分野のようである。ただし、たとえそのようなシステムが成立したとしても、オープンの度合いは、カネ、モノ、ヒトの順序となる。オープン・アーキテクチャというシステムを設計し、運営し、改善するのはヒトの働きによるのであり、このようなヒトがオープンに調達できるわけではない。少なくとも当該のシステムを知悉したヒトが必要となるのであり、そのようなヒトをオープンに調達することの困難は明白である。

要するに、自らのシステムをどのように設計するのかというアーキテクチャの選択は、最終的に競争力を何に求めるのかの選択に帰着する。それをオープン・アーキテクチャに求めるという選択が一方にあれば、他方にはクローズ・アーキテクチャに求めるという選択がある。少なくとも現在のところ、日本の競争優位の企業や産業は、モジュール化を組み込んだ上での統合（インテグラル）型の製品とその組織設計（アーキテクチャ）にあるといえる（藤本、2003）。先に見たように、成果給の導入において日本企業が採用する「漸進的変化」のプロセスは、まさしく統合型の組織アーキテクチャのプロセスを表している。すなわち、対象となる部分を他の部分との関連において、そして部分と全体との関連において把握し、全体を維持する形の変化を漸進的に推進するということであり、これが統合型の組織アーキテクチャあるいはクローズ・アーキテクチャのシステムとなる。

(2) 自律的ガバナンス

オープン・アーキテクチャのシステムに自らの競争力を求めるなら、雇用に関する数量的柔軟性と賃金に関する数量的柔軟性の追求は、機能的柔軟性と両立するとみなせる。これに対して統合型あるいはクローズ・アーキテクチャのシステムに自らの競争力を求めるなら、数量的柔軟性と金銭的柔軟性が機能的柔軟性と両立することは困難となる。しかし、株主重

視のガバナンス改革は、数量的柔軟性と金銭的柔軟性の二つを要求するものとなる。すると、問題は、統合型の組織アーキテクチャを制度的に補完するガバナンスは何かということにある。

この点に関して、もしオープン・アーキテクチャのシステムを「バウンダリーレス・キャリア」のシステムとして概念化するなら、実はガバナンスの観点から、次のことが指摘できる。先に指摘したように、そのようなプロフェッショナルの雇用システムは、アメリカにおいても一般に「プロフェッショナル・ファーム」において成立し、そしてそれらの多くはパートナーシップの形態をとる。あるいは公開会社であったとしても創業者企業やオーナー企業の性格が強い。つまり、所有と経営は分離というより、結合するものとなり、この意味で所有が経営をどのようにコントロールするのかというガバナンスの問題は生まれにくい。

これに対して公開会社のガバナンスの問題は二つある。一つは所有と経営が分離することから、経営者の経営規律の低下に対して株主がどのようにガバナンスするのかという問題であり、そしてもう一つは短期の株主利益の圧力に対して長期的視野での経営をどのように守るのかという問題である。一般には前者がガバナンスの問題であるとされる。しかし、前者に関して株主重視や株主支配のガバナンスを確立したというアメリカ企業において問われるのは、後者の意味でのガバナンス問題である。上記のように、確かに株主重視のガバナンスによって資本収益の目標が明示され、その達成のために経営者に対して成果主義の規律とインセンティブが強められる。しかしこの結果、短期主義と結果主義の傾向が強まることも不可避となる。この結果、長期の視点や全体の視点は失われがちとなる。

成果主義賃金に関しては、このような弊害に対処するには、評価者がいかに長期の視点、全体の視点を持ち得るのにかかっていることが指摘される。同じくガバナンスに関しては、経営者に対する評価者がいかに長期の視点、全体の視点を持ち得るのにかかっている。このようなガバナンスを可能とする一つのシステムとして、実は所有と経営の結合がある。つまり、パートナーシップや創業者企業やオーナー経営者であることによって、自らの経営に関して長期の視点や全体の視点を持つことができる。つまり、「バウンダリーレス・キャリア」において、その労働は「柔軟性」や「流動化」として概念化されるとしても、その経営は長期的視野のものでありうる。これによって個々人の業績の評価も長期的視野のものでありうる。あるいはそれに反した経営からは、人材が流出する。これがプロフェッショナルの雇用システムである。

しかし公開会社においては、株主からの短期主義と結果主義の圧力に晒されることは不可避となる。ゆえに、このような株主圧力から企業経営をどのように守るのが、ガバナンス改革の課題となる。この意味で、アメリカ企業をモデルとした株主重視のガバナンス改革にそれほど意味があるわけではない。

これに対して日本企業に関しては、株主圧力や資本のコントロールを通じたガバナンスよりも、いわば「自律的ガバナンス」が作用してきたことが指摘される（川村・広田 2002）。つ

まり、経営者において規律が失われるなら、従業員において規律の低下となるのは不可避であり、この結果、企業業績の低下も不可避となる。するとこの結果を恐れて経営者は自ら規律を高める行動をとるということが、「自律的ガバナンス」として概念化される。

確かに「勝ち組」あるいは「優秀企業」と評価される日本企業に観察されるのは、アメリカ企業の意味での株主コントロールのガバナンスではない。あるいは負債の圧力によって規律付けられた企業でもない。もし後者がメインバンクによってコントロールされた企業を意味するなら、メインバンクによる救済の結果、むしろ経営のモラルハザードが生まれるというのがこの間の出来事であった。すると、株主のコントロールでもなく、負債の圧力でもないとすれば、残るのは「自律的ガバナンス」ということになる。

一般化していえば、企業の競争力の構築のためには経営の規律を高める必要があるという形でコーポレートガバナンスの問題が立てられる。しかしそのためのガバナンスの作用としては、株主のコントロールや負債の圧力だけではなく、実は市場競争がある。つまり、競争による規律付けであり、そして「勝ち組」あるいは「優秀企業」と評価される日本企業は、これまでも激しい市場競争の中に置かれた企業であった。それは生き延びることの危機感を経営者と従業員の間で共有した企業といってもよい。ただし、市場競争の中に置かれること自体が経営の規律を強めるわけではない。それを危機の共有とし、そこから競争力の構築を共通の目標とする企業であり、このような「自律的ガバナンス」を確立した企業が、「勝ち組」や「日本の優秀企業」と呼ばれることになる（新原 2003）。

このような関係を「ステイクホルダー関係」と呼ぶこともできる（宮本、2003）。問題は競争力の構築であり、それを従業員や系列企業の関係特殊的投資を通じた能力構築に求めるというのが統合型の組織アーキテクチャであるなら、そのためには関係を維持し、かつ関係の規律を高める必要がある。そのことを日本企業は、競争力が生み出す余剰（レント）をステイクホルダー間で分配し、かつステイクホルダーを市場競争の圧力の中に置くことによって維持してきた。

ただし、自律的ガバナンスには一つの隘路がある。自律的ガバナンスが有効に作用している限りにおいて問題はない。しかしその作用が何らかの理由で機能不全に陥るなら、その「自律的」な回復は困難となる。確かに近年の日本企業の多くはこのような状態に陥っているということもできる。この意味で、自律的ガバナンスに代わるメカニズムが必要となる。このようなものとして株主圧力や負債圧力を通じたガバナンスが必要とされる。

この意味で、ガバナンスの作用は多元的である。事実、日本企業に関して株主圧力の作用は稀であるとしても、資金繰りの行き詰まりから経営者の交代がなされることは稀ではない。ただこの場合にも、経営者の交代は、それによって自律的ガバナンスを回復させるためだといえる。そのためには危機の意識を喚起することが必要となる。そのためにこの間、いわば過剰に株主重視のガバナンスや成果主義の HRM の主張がなされたと理解することもできる。ただしこのことが危機の意識を高め、従業員の規律を高めるためには、経営に対する信頼が

なければならない。しかしその信頼を奪うのが、株主重視や成果主義の過剰な主張であるかもしれない。すると残された問題は、経営に対する信頼と両立するガバナンス改革と HRM 改革は何かということになる。

(3) 従業員の発言は可能か

競争優位の日本企業に観察されるのが自律的ガバナンスであると考えらるなら、それはこれまで日本企業に関して述べられた「従業員重視」や「従業員主権」のガバナンスを意味するものであるのか。雇用関係がルールによって条件付けられ、少なくとも経営の側の一方的な行動は阻止されるということを「従業員重視」のガバナンスとみなすなら、それはすべての雇用システムに成立する。その上で、日本企業の既存の HRM のルールは数量的柔軟性と金銭的柔軟性を制約するものであったという意味で、従業員重視の HRM であり、そのような経営を導くという意味で、従業員重視のガバナンスであったということができる。

これに対して、もし従業員重視のガバナンスが、従業員の規律を弱めるものとなるなら、自律的ガバナンスはこれとは正反対のものである。自律的ガバナンスのためには、経営者の規律と同時に従業員の規律が不可欠となる。従業員の規律の低下を避けるために経営者は自ら規律を高めるとするのが自律的ガバナンスであるなら、それは従業員の規律を前提としてのことである。そして日本企業は従業員に対して経営の規律を求め、少なくとも競争優位の日本企業はそのことに成功してきた。

これがいわゆる日本的経営のことであるなら、この意味で従業員重視の HRM は自律的ガバナンスと制度的補完の関係にあったといえる。では HRM 改革は、果して従業員の規律をなおも高めることができるのか。このような形で問題を立て、現実の HRM 改革を検討することが必要とされる。これまでの議論からいえることは、そのために成果給の導入があるととしても、それが株主重視のガバナンス改革としてなされる限り、おそらく従業員の規律を高めることにはつながらない。成果給の導入が、それによって企業業績への貢献の意識を高め、従業員における経営の規律を高めるものであるためには、株主重視のガバナンスから切り離される必要がある。

最後にガバナンスの観点から、次のことを指摘しよう。既存の日本的経営がガバナンスの意味で「従業員主権」と呼ばれるとき、それはある重大な点を見落としていた。もしそのように従業員がガバナンスの主体とみなされるなら、従業員は当然、経営に関与する存在となる。少なくとも経営に対して発言する存在となる。しかし現実にはそれは怪しい。

確かに「従業員主権」の根拠として、従業員が経営のリスクを被る存在であるということがある（伊丹、2000）。これによって従業員は、経営に対する関心と同時に、経営の規律を備えた存在になると考えることもできる。と同時に従業員に対しては、雇用の意味でも賃金の意味でもある種の保障や安全が与えられてきた。それが雇用の継続であり、職能給の賃金であった。するとこの結果として、従業員が必ずしも経営に対して発言する存在ではなかつ

たことも当然となる。

しかしこの意味での安全が取り外されようとしている。とりわけ成果給は賃金の変動リスクを個人に被せるものであり、そのリスクは仕事に向かう個人の責任とされる。もしそうであるなら、この意味でのリスクに対して発言のメカニズムが必要とされる。それは仕事の配置に対する発言や、業績評価の結果に対する発言や、能力開発の機会に対する発言など、要するに HRM に対する従業員の発言となることが予想される。このような発言のメカニズムが従業員にとってのガバナンス改革となる。

これまでは「現場の発言」の強さが日本企業の特徴であるとみなされてきた(小池 1999)。ただし、それは職能給のシステムの下で、能力形成にかかわる発言であったとみなせる。これに対して成果給の導入とともに、それに応じた発言のメカニズムが必要とされる。おそらくこのことが成果主義のルールの履行可能性の条件となる。この意味で HRM に対する発言のメカニズムは HRM 改革にとっても必要とされる。

おそらくその上で、経営のレベルでの発言の制度が求められる。株主重視のガバナンスが一層強化されることは間違いなく、これに応じてガバナンスの次元での労働の側の発言を制度化することが必要となる。従業員重視のガバナンスが成立している限りにおいて、ガバナンスに対する労働の側の発言は必要ではなかったといえる。しかし株主重視のガバナンスを新たなルールとするのであれば、ガバナンスに対する労働の側の発言が、雇用ルールの履行可能性の条件となる。いずれにせよ、HRM 改革とガバナンス改革は、それが競争力の構築につながるものであるためには、効率性の条件を満たすと同時に、履行可能性の条件を満たす必要がある。

文献

Arthur, M. and Rousseau, D.(1996) The Boundaryless Career, Oxford University Press.

Atkinson, J.(1987), “Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the 1980s”, Labour and Society, Vol.12.

藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。

藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。

伊丹敬之 (2000) 『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社。

河村耕平・広田真一 (2002) 「株主によるガバナンスは必要か？」伊藤秀史 (編著) 『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社。

小池和男 (1999) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。

Marsden, D.,(1999), A Theory of Employment System: Micro-Foundation of Societal Diversity, Oxford University Press.

宮本光晴 (2002) 「日本モデルの経緯と今日的課題」楠田丘編『日本型成果主義』生産性出版。

宮本光晴（2003）「日本のコーポレートガバナンス改革」寺西重郎・花崎正晴編『コーポレート・ガバナンスの経済分析』東京大学出版会。

Morishima, M., (1995), “Embedding HRM in a Social Context”, British Journal of Industrial Relations, Vol.33, No.4.

新原浩朗（2003）『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社。

労働政策研究報告書 No.7

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

発行年月日 2004年5月31日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp/>

編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。刊行される報告書（有料）の購入を希望する方は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

TEL 03-5903-6263



The Japan Institute for Labour Policy and Training