

## 第2章 成果主義に関する論点整理

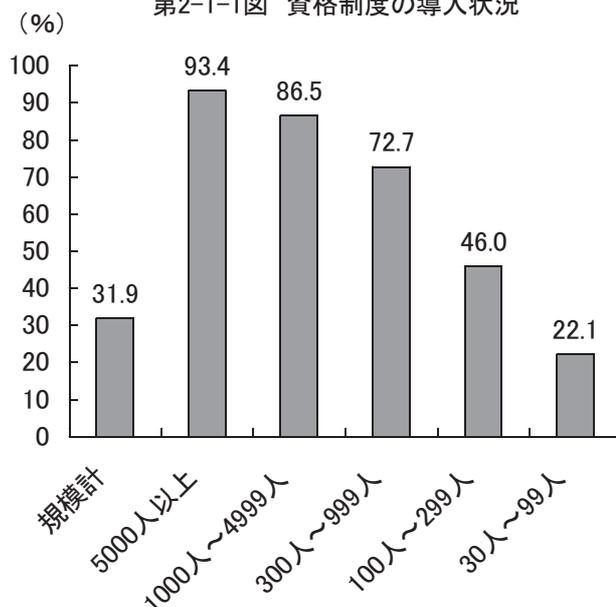
### 第1節 いわゆる成果主義・業績主義とは何か

#### 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



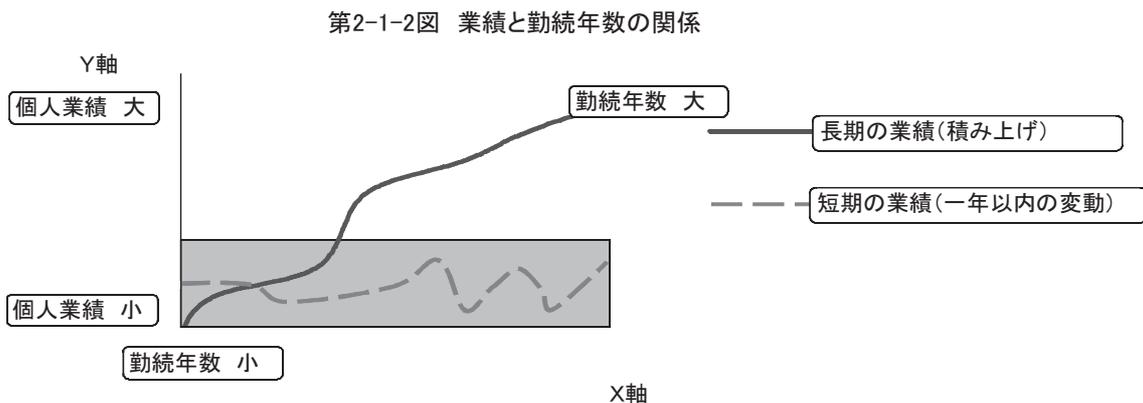
(注)「資格制度」とは職務遂行能力や知識・技能、経験などをもとにしていくつかの資格等級を設定し、資格に社員を格付けして、昇進や賃金決定などの基準とする制度のことを指す。

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。基本的に評価の期間は短く、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すると第 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。

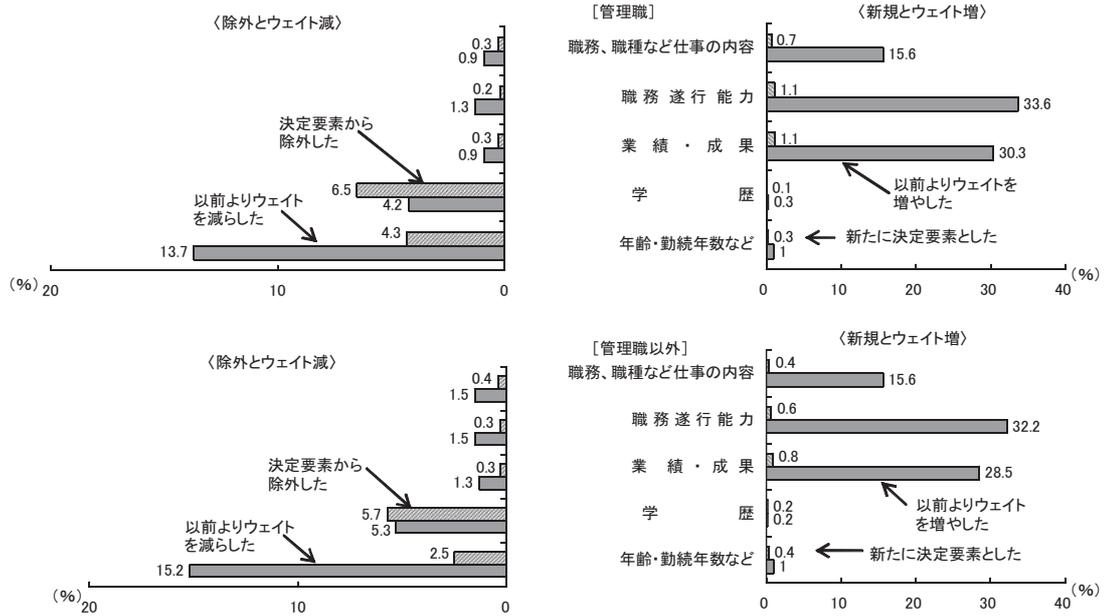
第2-2-4表 成果主義と賃金格差: 将来の計画

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、決定要素から除外するとする比率が高い。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。

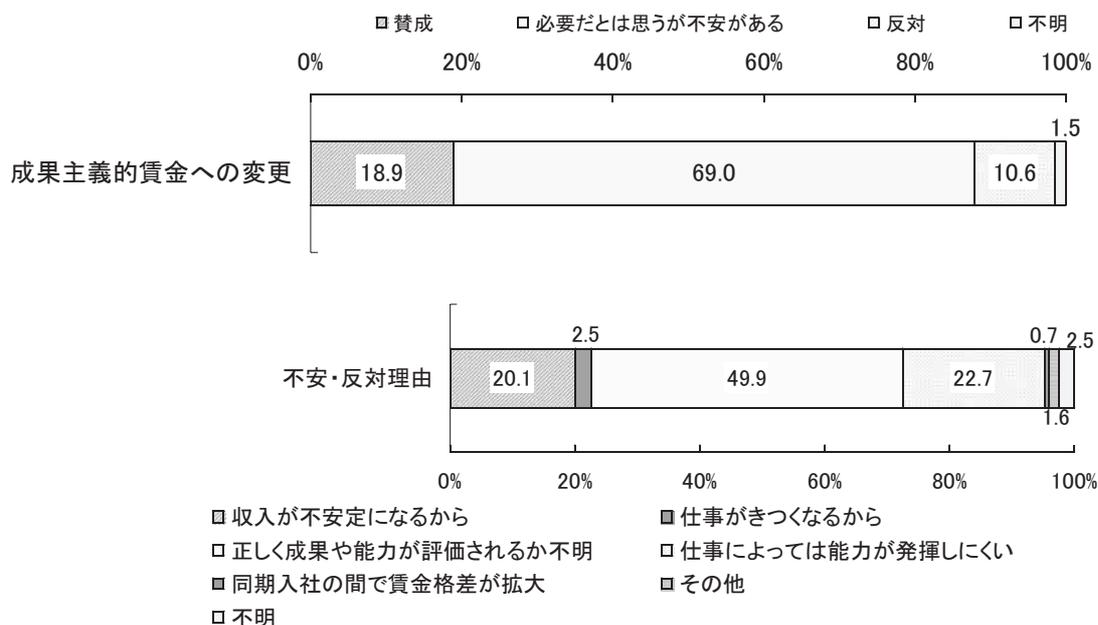
守島基博(1999)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474。

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、集団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。

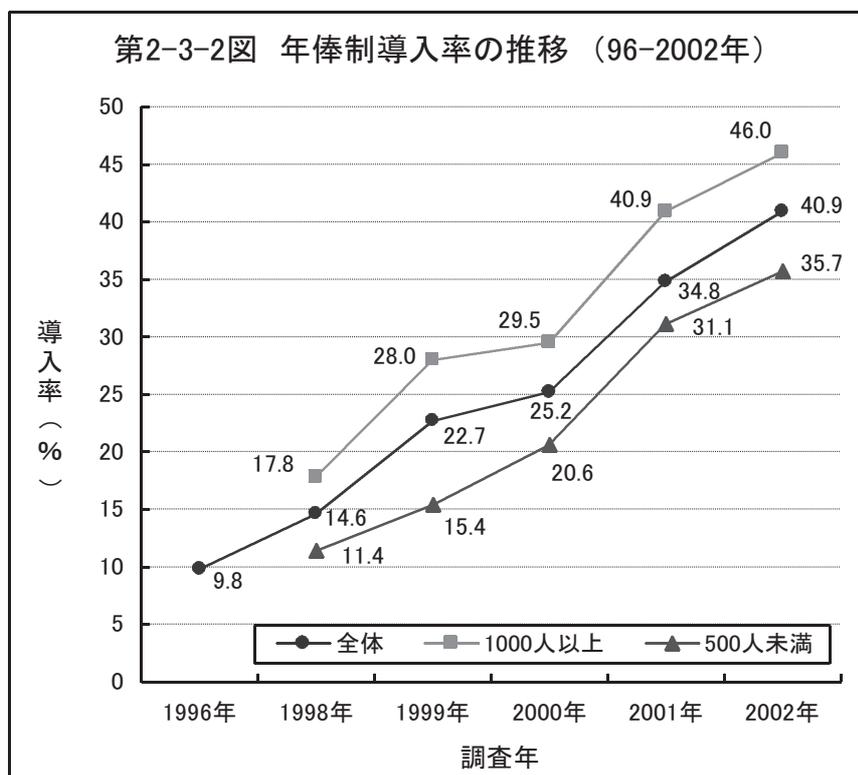
④の能力主義への回帰については、一部の MBH に基づく処遇について、先進的な取り組みをした企業において、後述するような結果に至るプロセスを軽視する動きが生じた時に、それを是正する手段として、高業績の再現性を追求するようなねらいのあるコンピテンシー評価を導入することなどが該当する。

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。

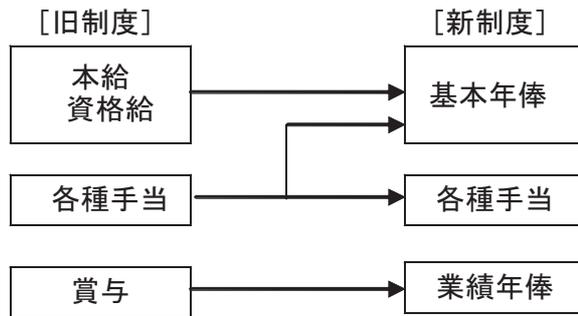


資料出所：社会経済生産性本部(2003)より

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）。

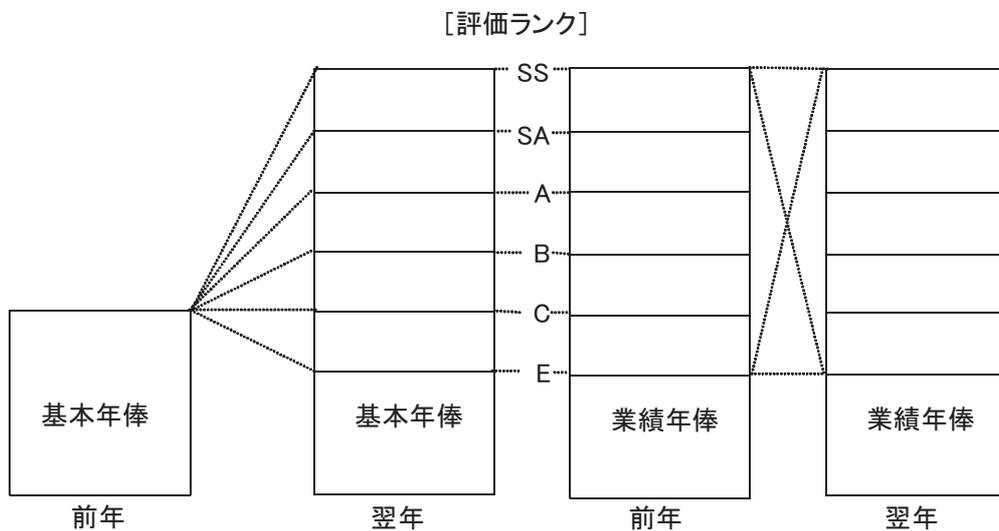
第2-3-3図 富士通の賃金制度の新旧比較



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、それに依り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	誘因の大きさや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, .

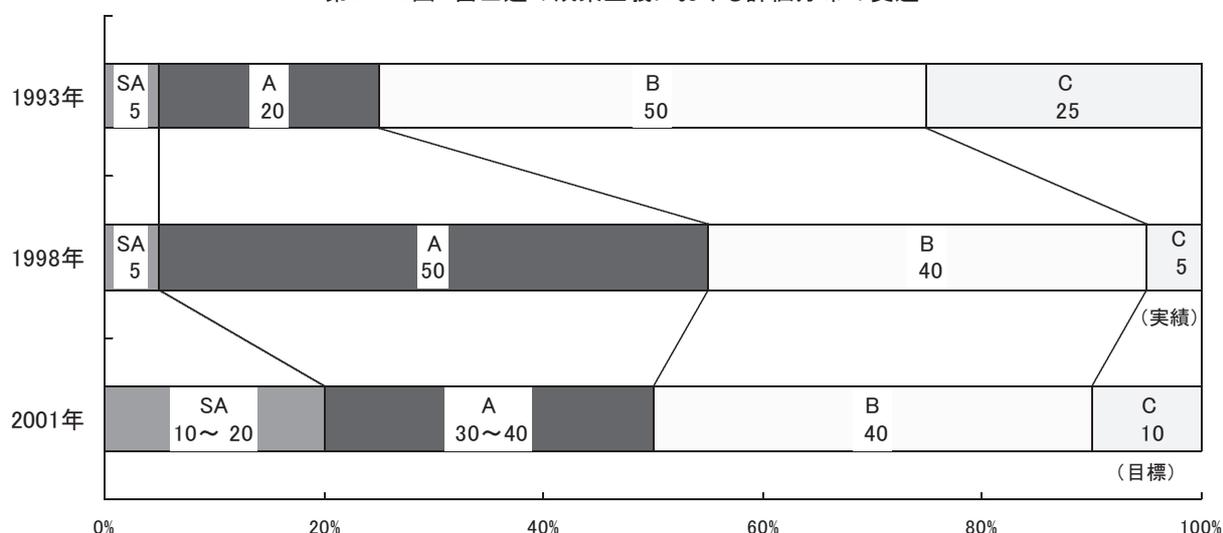
- Meyer, Herbert H.(1975) "The Pay-for-Performance Dilemma." *Organizational Dynamics* 3, pp. 39 – 50.
- Thompson, Paul H., and Gene W. Dalton.(1970) "Performance Appraisal: Managers Beware." *Harvard Business Review*, January – February pp.149 – 57.
- Halachmi, Arie, and Marc Holtzer.(1987) "Merit Pay, 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）。

第2-4-2図 富士通の成果主義における評価分布の変遷



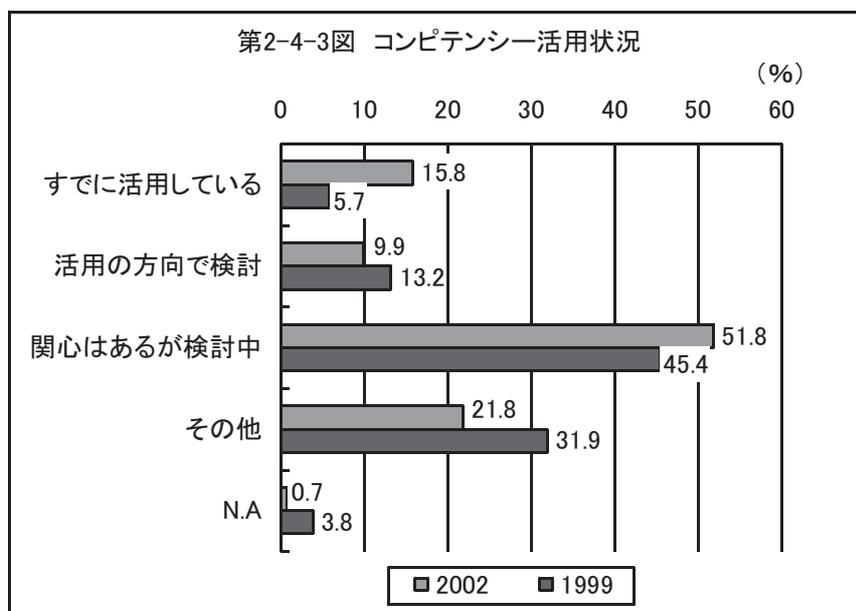
1993 年、MBH 導入当初の人事評価の分布は、最高クラスの成果を上げた SA 評価の者が 5%、A 評価 20%、B 評価 50%であった。この段階での問題点は、① B 評価をつけられた社員の評価への不満、②目標管理制度の中での達成しやすい目標設定へのレベルの引き下げ（チャレンジ精神の欠如）、③売上高などの数値目標だけの重視（=プロセスの軽視）といった問題点があった。これらの点については、前述した Kohn のレビューの結果と一致する。以上の問題点を検討した結果、1998 年に評価分布を変更することになった。1998 年には、A 評価を 50%まで増やし（1993 年比 30%増）、B 評価を 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。

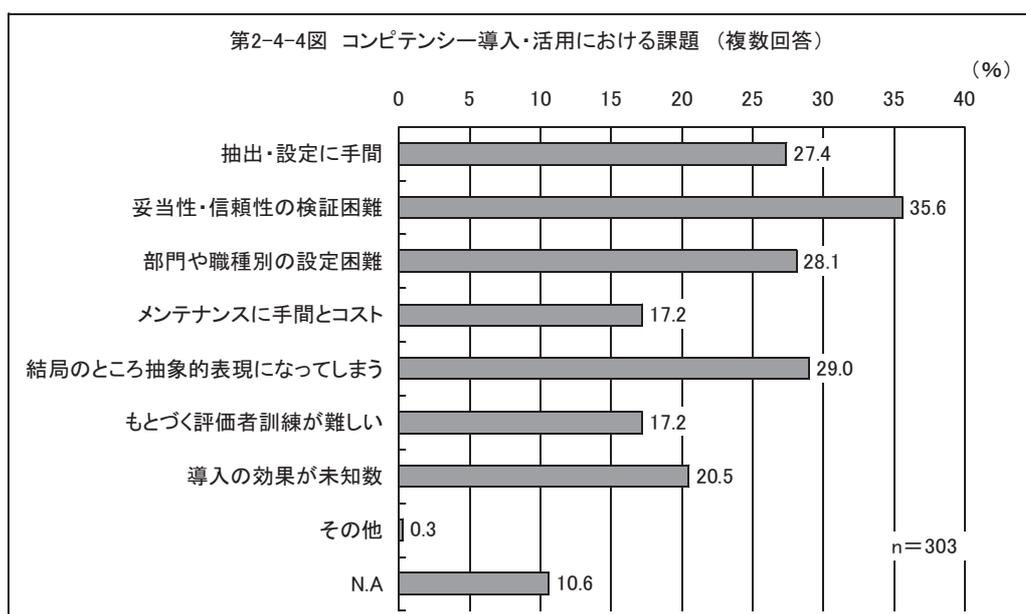
第二に、具体的な問題として、目標管理制度の下で目標達成が評価に結びつく富士通のようなMBHの場合、労働者は、目標のレベルを引き下げることで目標を達成しようとする点である。企業全体の業績が、労働者の高いレベルを志向した貢献の結果である場合と、最初から低いレベルに設定された目標の達成である場合とでは、どちらが高い業績に結びつくだろうか。MBHは確かに個人の生産性を高くするねらいがあるが、企業全体の業績向上には結びつかない可能性をこの問題は示唆していると言える。

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ことを既に指摘した。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。