

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改革のイニシャ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、現実には観察されるのは、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いう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