

なぜ日本型成果主義は生まれたのか

宮本 光晴

(専修大学教授)

1 なぜ成果主義か

本稿のテーマ、「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」のポイントは二つある。一つは「なぜ成果主義か」であり、もう一つは「なぜ日本型か」である。二つについて説明したい。

まず、なぜ成果主義かであるが、1990年代後半から2000年代初頭にかけて成果主義の導入が相次いだ。言うまでもなく日本経済と日本企業の極度の低迷の中でのことであった。今日、サブプライムローンの破綻に端を発した世界金融危機と世界同時不況がアメリカ企業、いやすべての国の企業を襲うのと同様、バブル崩壊以降、最終的に日本経済が落ち込んだ国内の金融危機は世界恐慌の引き金となるのかとさえ言われ、日本企業をどん底の状態に引きずり込んだ。

たった10年前には日本企業とその経営、いわゆる日本的経営は世界に冠たるものとして賞賛を浴び、楽観の気分に入っていたのであるが、一転して悲観の気分に含まれたわけである。70年代後半から80年代のカーター＝レーガンの時代はアメリカが悲観で日本が楽観、90年代初頭から2000年代前半のクリントン＝ブッシュの時代はアメリカが楽観で日本が悲観というように、日米は奇妙に気分を入れ替えるのであるが、いずれにせよ日本企業が悲観の底に打ち沈んでいるとき、絶頂の様子を見せつけるのがアメリカ企業であった。

絶頂から奈落へ突き落とされたとき、始まるのは犯人探しである。そして標的とされたのが、終身雇用と年功賃金であり、終身雇用に縛られているため日本企業は過剰雇用で身動きできないのだ、年功賃金の中に浸っているため日本企業は活力を失い沈滞しているのだ、といった議論が瞬く間に広がった。

確かに日本企業は自信喪失の挙句、混沌とした状態に陥っていた。ここで登場するのがコンサルタントであり、何枚かのパワーポイントファイルでソリューション

のプレゼンを行うわけである。プレゼンは単純明快さが要求される。ラッキーなことに、まったくおあつらえ向きのモデルがある。絶頂の様子を示すアメリカ企業であり、それは日本企業と正反対とされた。高業績には高賃金を、達成できなければ即時に退社を、これがアメリカ企業の原理であり、これによって個人の競争が生まれ、業績達成が動機づけられ、現在のアメリカ企業の高業績を支えている、というのであった。そしてこれまたおあつらえ向きに、カルロス・ゴーンのコミットメント経営、必達経営が登場した。かくして世界の標準、グローバル・スタンダードは長期雇用を否定して、成果主義を導入することである、これに株主主権のコーポレート・ガバナンスが加わるなら日本企業はグローバル企業へと飛躍する、といったプレゼンが出来上がるわけである。

いささかカリカチュアしすぎであるが、犯人を探し出して単純明確な回答を提起するのはコンサルだけではない。政策提言にかかわるや、アカデミックな分野においてもこれに類似した現象を見るのは容易であろう。もちろんコンサルのプレゼンに対して、それを採用するかどうかは企業側の判断である。そして日本企業は、長期雇用の破棄や株主主権のコーポレート・ガバナンスの提案は退け、成果主義の提案を採用した。

2 職能資格制度の修正

もちろん日本企業の側にも成果主義に飛びつく理由があった。既存の賃金制度は職能資格制度をベースとするのであるが、それは修正を必要とし、そのために成果主義の導入が図られた。少し敷衍すると、60年代の後半、この間の議論と同様、年功賃金を修正あるいは否定しなければならないといった議論が巻き起こった。当時においても提案されるのは、欧米の賃金制度であり、それが職務賃金であった。しかし、これに対して日本企業が見出したのが、能力賃金であった。こ

の変更をリードしたのは現場の人事担当者であり、当時においてはコンサルの入る余地がなかったことが幸いしたといってもよい。というよりも人事担当者の真剣な議論の中から能力賃金と、そのための制度として職能資格制度が生み出された。

つとに「小池モデル」として知られるように、日本の経営の核は仕事を通じた能力形成にある（小池2005）。そして能力形成を促すためには能力の評価に基づく処遇が必要となる。そこで能力の等級を社内資格として設定し、資格に応じた賃金を定め、上位の資格への昇格を昇給とする。と同時に、能力形成は年々の積み重ねであり、年々の評価がなければ職能資格制度は絵に描いた餅となる。そこで査定に基づく年々の定期昇給を設ける。要するに社内資格と査定と定期昇給が日本の賃金制度の核心であり、これはまさしく能力賃金であるというのが、「小池モデル」であった。日本の雇用システムはこれに長期雇用と企業内組合が加わるのであるが、その核は企業内訓練に基づく能力賃金にあった。

確かに日本企業の生産組織の競争力は、能力あるいは職能を単位として生産組織を組み立てた点にあるといつてもよい。職務を単位として生産組織を組み立てることが職務編成の硬直性をもたらすのに対して、職場のローテーションや柔軟な職務編成や職場の協力関係などを制度的に可能とするのが、職能資格制度であった。ゆえに80年代のアメリカ企業の課題はそれまでの職務制度の変革であった。

このように職能資格制度は能力主義として設計されたのであるが、しかし日本の賃金が能力主義だけで構成されたわけではない。そこには年功主義の要素が含まれたことは間違いない。事実、年齢給が廃止されたわけではなく、それは4分の1近くを占めていた。そして職能資格制度の運営自体も年功的な性格を帯びていた。能力の評価は現実には困難であり、社内試験を採用するとしても、それによって実際に仕事を行う能力が評価できるわけではない。ゆえに現実には経験を評価するという形となり、この結果、査定付きの定期昇給は年々の自動的昇給となりがちとなる。あるいは社内資格の昇格も、経験の評価という形で、最低停留期間を設けると同時に、在職年数を考慮した昇格となりがちとなる。要するに能力主義として設計された職能資格制度は現実には年功主義的に運営された。

これはある意味では職能資格制度の形骸化とみなさ

れるかもしれない。しかし職能資格制度の年功的運営はそれ自体が日本企業の選択であったともいえる。年功主義から能力主義への転換において、少なくとも日本企業は、経験の評価という形でスラックを設け、能力主義の抑制を選択したと思われる。つまり急激な変化を避け、これによって能力主義が定着したといつてもよい。この意味で成果主義の登場以前の日本企業は、「年功・能力主義」を方針とした。

しかし、従業員の年齢構成の高まりとともに、「年功・能力主義」は年功的要素の肥大化に直面する。それは年齢給を通じて、定期昇給を通じて、そして昇格昇給を通じて、昇給コストを大きくする。そして日本企業を襲うのは、一方でIT分野で先行するアメリカ企業と、他方での低賃金を武器とした中国企業であり、目の前に突きつけられるのは、極度の低収益である。ゆえに職能資格制度に付着した年功的要素を除去する必要がある、そして業績回復のためには個々の従業員に業績達成を動機づける必要がある。かくして日本企業は、おそらくはコンサルのプレゼン資料を片手に、成果主義に飛びついた。

3 なぜ日本型成果主義か

これまでに見てきたように、成果主義の導入には二つの意図があった。一つは職能資格制度に付着した年功的要素を廃止や縮小するための成果主義の導入であり、もう一つは個人間の競争を高め、業績達成を動機づけるための成果主義である。前者は年齢給の廃止や縮小、そして定期昇給の廃止や縮小となり、後者は職能給に代えて、成果給や業績給、あるいは役割給の導入となる。2004年のJILPT調査（『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』）においても、成果主義を導入した企業709社のうち、定期昇給の廃止や縮小が59%、年齢給の廃止や縮小が54%であり、他方、成果給の導入が59%、役割給の導入が43%であった。複数回答であるために回答は重なるのであるが、前者の年功的要素の除去と後者の業績達成の動機づけの二つを意図して成果主義の導入があったことが確認できる。

年功的要素の廃止や縮小はある意味で簡単である。しかしこの解釈は異なる。それは年功的運営を破棄するという意味で、職能資格制度の純化と考えることができる。ただしそのためには査定付きの定期昇給は不可欠となる。なぜなら年々の能力形成の積み重ねがな

ければ職能資格制度は無意味となるからであり、この意味で年功的要素の除去を意図した成果主義は、「資格、査定、定期昇給」の小池モデルの実現に他ならないということになる。

これに対して成果給や業績給の導入は、能力主義から成果主義への転換を意図してのことであった。職能資格制度の下、これまで能力形成に社内資源を費やしたにもかかわらず、能力が成果に結びついていないのではないか——業績不振に直面して、財務担当や経営企画担当の役員から人事担当の役員にこのような発言があることは容易に想像できる。能力の形成ではなく、成果を達成する能力の発揮こそが大切である、そのためには成果の達成に向けての意欲を高める必要がある、それが成果に応じた報酬であり、成果給や業績給である、といった議論は確かに説得的である。能力の形成が重要であるとしても、企業が関与するのは一部の者に限定してのことであり、能力形成は個人の責任、そして能力に基づく雇用の確保も個人の責任、といった発言がおそらくコンサルのプレゼン資料を片手に力を増したのだと思われる。

しかし成果給が導入されるや、成功例より失敗例がこれまたマスコミによって大々的に報じられることになる。マスメディアの社内の人間にとっては、自分たちに成果主義が導入された場合の結果を恐れていることでもあったのかもしれない。いずれにせよつい先日の職能資格制度に対するバッシングは、成果主義に対するバッシングに置き換えられたかのようであった。

高い成果に応じて高い賃金を支払い、高い賃金が仕事の意欲を高め、高い意欲が高い成果を達成する、そしてこのことが企業業績を高めることになる。これが成果給の考えであったとしても、能力が直ちに成果に結びつかないのと同様、成果→報酬、報酬→意欲、意欲→成果、成果→企業業績、というような結びつきは不明としか言いようがない。成果→報酬において問われるのは、成果が正当に評価されるのかということであり、報酬→意欲において問われるのは、意欲を高めるのは金銭的報酬以外の要素のほうが大切ではないのかということであり、意欲→成果において問われるのは、成果の達成が困難な仕事をどのように考慮するのかということであり、そして成果→企業業績で問われるのは、個人業績の達成に偏重する結果、企業全体の業績は無視されるのではないのかということである。そして何よりも重要な点は、たとえ意欲を高めたとして

も、能力が伴わなければ成果につながるわけではないということであり、しかし能力ではなく成果に対する報酬という成果給の図式では、能力形成の重要性は無視されがちとなる。

このような批判から、「虚妄の成果主義」と切って捨てることも一つの立場であるが、上記の難点を修正する、克服するというのが現在の成果主義であり、これが「日本型成果主義」となる。要するに成果給の図式が機能するためには、それぞれの作用を補完する制度や仕組みが必要となる。たとえば評価の納得性のためには考課者訓練が、目標設定の納得性のためには上司とのコミュニケーションが、そして困難な仕事に対しては成果につながるプロセスの評価が重要となる。あるいは企業業績の達成のためには、個々人の成果という部分最適ではなく、経営目標を明示した全体最適の視点が必要となる。そして能力の発揮のためには、能力形成の機会を保証することが必要となる。

まったく単純なことであるが、成果に対する納得のいかない評価や、納得のいかない目標の下で、あるいは成果をあげることが困難な仕事や、能力を高めるための訓練機会が与えられていない職場において、成果主義が導入されたとしても、それが失敗するのは当然である。事実 2008 年の JILPT 調査（『企業における人事制度の現状と課題に関する調査』）では、成果主義を導入した 506 社のうち、成果主義の見直しを行っていない企業は僅かに 8.4%（42 社）であるのに対して、その他の企業は見直しとして、「考課者訓練の強化」（47.4%）、「部門・全体目標の重視」（47.2%）、「評価の精密化」（46.8%）、「プロセスの評価」（44.0%）を挙げている。

その他、成果主義の導入とともに、さまざまな問題が提起された。それは成果の評価や報酬にかかわるだけでなく、「働き方」の問題として、裁量の範囲を広げることの重要性や、仕事分担を明確にすることの重要性もまた認識されている（これらの点の包括的な議論としては、守島 2007）。ある意味で成果主義の導入とともに、仕事や職場のあり方が見直されたといつてよい。たとえば高賃金が仕事の意欲を高めるかといえばそれほど明確な結果が得られるわけではなく、これに対して職場の同僚の評価が意欲を高めることは明確である。さらには能力形成のための訓練機会が与えられていることに加えて、雇用の安定が成果主義の導入が成功するための条件でもある（宮本 2007）。要す

るに成果主義の導入によって、能力形成と雇用の安定の重要性が再度確認できるわけである。

4 能力・成果主義としての日本型賃金制度

職能資格制度に付着した年功的要素を除去するためと個人ごとの業績達成を動機づけるための二つを目的として成果主義が導入されたと考えるなら、この二つによって成果主義を構成することも可能となる。換言すれば、職能給が能力形成を促進するための制度であり、成果給が能力の発揮を促すための制度であるなら、職能給と成果給の両立あるいは接合を考えることができる。事実、成果主義の導入によっても職能資格制度は破棄されるわけではない。先の2004年のJILPT調査では、成果主義を導入した企業709社のうち、職能資格制度の廃止は11%であるのに対して、変更や廃止なしが23%、変更が52%である。そして変更の内容は、職能資格制度の明確化が66%、等級数の減少が37%、停留年数の廃止や縮小が31%である。要するに成果主義を導入した企業のうち、約2割は職能資格制度をそのまま維持し、約半数は職能資格制度をより純化することを方針としている。

このように圧倒的多数の企業は、職能資格制度の下で成果主義の導入を図っている。またそれゆえに、上記のように、成果主義の修正が図られることになる。職能資格制度、すなわち内部労働市場の下で成果主義の導入が図られる以上、内部労働市場の枠組みと合致することが必要となるわけである。コンサルのプレゼンにあるような、高業績には高賃金を、達成できなければ即時に退出を、というわけにはいかないわけであり、というよりもそのような印象を強める成果主義が失敗例としてバッシングを受けたのだと思われる。

ここにあるのは新たな制度を既存の制度とどのように接合させるのかという問題でもある。職能給の導入の場合がそうであったように、これまで日本企業は、既存の制度を単純に新たな制度に取り替えるのではなく、既存の制度に接合できる形で新たな制度を導入する、これによって新旧の制度を融合させることを通じて新たな制度を構築する、ということを入念に行ってきた。これはドラスティックな制度変更とは程遠いとしても、それを賢明に退けたというのが、日本企業の

行動であった。

このように職能資格制度と成果主義を接合させるなら、それは「能力・成果主義」ということになる。これは「日本型成果主義」とも「日本型能力主義」とも呼ぶことができる。その具体的な形を示すことは本稿の範囲を超えているが、たとえば能力形成に重点をおいた中間管理職までは職能資格制度に基づく能力給、中間管理職以降は能力の発揮に重点を置いた成果給や役割給、ということがある。最後に、かつての「年功・能力主義」が能力主義の生み出す格差を抑制したのと同様、新たな「能力・成果主義」は成果主義が生み出す格差を抑制するものであることを指摘しよう。表に示されるのは、2004年のJILPT調査から、課長レベルの平均年収を100とした場合の上下の格差の回答を取り出したものであるが、成果主義の導入企業、未導入企業ともに、制度的に設計されている格差よりも実際の格差は抑制されている。と同時に偶然というか、未導入企業で設計されていた格差と導入企業での実際の格差がほぼ等しくなる。要するに職能資格制度の下で設計されていた格差を実際のものにする、これが成果主義の現実であり、このように部分的に修正するというのが日本企業のあり方であることを「日本型成果主義」の中に見ることができる。

表 課長レベルの年収格差 (平均=100)

成果主義	制度上の格差	実際の格差
導入企業	43.9	33.3
未導入企業	33.9	27.6

参考文献

- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社。
- 守島基博 (2007) 「評価・処遇システムの現状と課題」 労働政策研究・研修機構編プロジェクト研究シリーズ No. 5 『日本の企業と雇用』。
- 宮本光晴 (2007) 「コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性」 労働政策研究・研修機構編プロジェクト研究シリーズ No. 5 『日本の企業と雇用』。

みやもと・みつはる 専修大学経済学部教授。最近の主な著作に「日本の従業員はなぜ株主重視のコーポレート・ガバナンスを支持するのか」 宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』(日本評論社, 2008年)。企業経済学専攻。