

成果主義は企業を活性化するか

守島 基博

成果主義は単なる人事の一方策

成果主義という言葉が、人事労務の世界に導入されたのは、おそらく富士通が1990年代初頭に導入した時が最初だろう。それから約15年。やっと成果主義が、企業に対して、また労働者に対して、どのようなインパクトがあるのかが議論されるようになった。今回編集委員会からのお題も、「成果主義は、企業を活性化するか」であり、同じ問題意識の反映である。

そもそもいったい成果主義とは何なのか。最大公約数的な定義は、奥西(2001)が挙げる3要素である。彼によると成果主義とは、①賃金決定要因として、成果を左右する諸変数(技能、知識、努力など)よりも、結果としての成果を重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、③実際の賃金により大きな格差をつけること、だとされる。

結論から言えば、私は、どのような定義をしたとしても、人事施策としての成果主義を行うことで、企業が活性化するなど、期待することはできないと思っている。理由は単純である。成果主義とは、企業経営の一部分の人材マネジメントの、さらにそのほんの一部の賃金評価制度の変更である。この程度の拡がりしかない企業変革を導入することで、従業員が活性化され、業績が上がると考えるような経営者はいない(ことを望む)。それも社内の抵抗にあいながら、労働組合と交渉しながらである。

経営という視点から見れば、人事の一施策としての成果主義などは、この程度の変化に過ぎない。多くを期待すること自体が間違っている。

では、成果主義とは企業にとってまったく意味のないことなのだろうか。よく考えてみると、経営の視点から、人の視点に目を移せば、成果主義

導入の、働く人に対してもつ、大きな影響の可能性が見えてくる。成果主義が変える対象は、働く人にとって最も重要な賃金や昇進などの企業内報酬分配の方式であり、それを变えることは、人々の生活や幸せに直接影響があるからである。

特に、成果主義による変化は、その内容が、処遇格差と変動の増大である。働く人に、不安を起こさせるのは当然であり、成果主義批判本がベストセラーになる大きな理由はこんなところにもあるのだろう。労働組合が他の経営手法の変更と比較して、大きな抵抗を示すのも、同じ理由である。

これまでの丁寧な研究

そうしたこともあって、現在、成果主義賃金や評価について、丁寧に行われている研究は、多くが、成果主義の導入がもつ、働く人のモチベーションや、満足感、職場のモラルなどに対する影響を見ており、いくつかの興味深い結果が見出されている。概観してみよう。

1) 成果主義施策の導入には、能力育成や働き方の変化が伴うことが重要だ。

まず、最初に玄田・神林・篠崎(2001)や、大竹・唐渡(2003)などによる研究では、主にホワイトカラー労働者を対象にすると、成果主義型の賃金制度の導入そのものが、独立して、労働意欲を向上させることはないが、成果主義型の賃金制度の導入が、その他の働き方の変化を伴う場合、労働意欲を向上させることが見いだされている。

ここでの「働き方の変化」とは、「裁量範囲の増大」、「仕事分担の明確化」などであり、さらに、「能力育成の機会」を提供することも、それが同時に導入された場合、成果主義の導入は、労働意欲にプラスの影響があるという結果が、二つの研究の共通した発見である。大竹・唐渡(2003)によれば、ほぼ同様の結果が、ブルーカラー労働者

についても見出されている。

二つの研究が示すように、成果主義的な賃金や評価制度の導入は、それと補完的な制度や施策の導入が伴わない限り、労働意欲へのプラスの影響は観察されない。なかでも、重要だと考えられるのが、「能力開発の機会」であり、成果によって評価が行われ、賃金が決定される程度が大きくなる場合、労働者は、企業内で、能力を開発する機会を求めると考えられる。成果主義の導入に伴って、能力開発施策の重要性は増大すると考えられる。

2) 情報公開が大切だ、でも……。

成果主義賃金や評価制度の導入に伴う、機能補完的施策の議論として、2番目に取り上げられることが多いのが、評価における情報公開や苦情処理施策の問題である。例えば、守島(1999a)は、「過程の公平性(procedural justice)」という概念を用いて、成果主義の導入において、評価基準の公開や、評価結果のフィードバックなど、人事評価過程における情報の公開が、労働者の公平感や納得感に影響を及ぼすことを主張しており、また評価過程における情報公開が、働く人の満足度にプラスの影響を及ぼす実証結果を示している。さらに、高橋(1998)も、成果主義的な賃金・評価施策導入に伴う、過程の公平性の重要性を主張している。

だが、ここで重要なのは、確かに、情報公開によって、働く人の評価に関する納得性や賃金結果の満足感といった結果変数が高められるとしても、それが企業を活性化したとは必ずしも言い切れない点である。納得性や満足感は、企業の活性化の必要条件で、それがどんなに高くなっても、モチベーションやモラルのための十分条件ではないかもしれない。つまり、必ずしも、モチベーションやモラルに対するプラスの影響があるとは言えない。情報公開は、成果主義的な賃金や評価制度を失敗させないためには重要かもしれないが、それ以上のインパクトは持たないかもしれないのである。

3) 職場やチームに悪い影響がある。

第3に、成果主義と、モチベーションやモラルについての関連を議論するなかで、個人ではなく、職場やチームなどへの影響が指摘されること

も多い。現在、多くの企業で導入されている成果主義賃金や評価は、対象単位が個人であるために、職場のモラルや協働のあり方に、マイナスの影響がある可能性が、よく指摘される。

この点に関して、実証データを用いた研究は少ないが、守島(1999b)は、成果主義的な賃金制度は、個人の労働意欲の場合と同様に、その他の補完的な施策の導入がないと、職場のモラルにマイナスの影響を及ぼすことを示している。また、社会経済生産性本部(1999)は、成果主義賃金の導入によって、職場での個人間の競争が強くなり、職場で協働する雰囲気が減った証拠を示している。

さらに、小林(2001)は、成果主義的な評価と賃金が、個人単位ではなく、より大きな単位(この研究では、職場集団の成果)に連動している場合、企業の業績にプラスの関係をもつことを示している。後述するように、海外では“成果”(performance)に連動した賃金という時に、部門や企業全体の成果と給与との連動である場合が多い。この点、わが国の成果主義は個人に焦点が当たっている点で、特徴的である。

4) 成果主義は、賃金に関して“勝ち組”のモチベーションを上げるのみである。

もうひとつ労働者の意欲やモラルに与える影響に関して、しばしば指摘される可能性として、成果主義的な評価・処遇施策は、賃金に関しての“勝ち組”(つまり、もともと賃金が高い労働者グループ)のモチベーションを引き上げるが、賃金について真ん中以下のグループについては、モチベーションをかえって引き下げてしまうという点がある。実証研究が多いわけではないが、この点について、大竹・唐渡(2003)は、労働者を、賃金水準について上位および下位(中位以下)と分けた場合、下位グループについては、「仕事の成果」が問われるようになると、労働意欲が低下することを見出している。また、日本労働研究機構の調査も、同様の結果を報告している(日本労働研究機構, 2003)。

こうした結果は、労働意欲の向上という視点で見た場合、成果主義的な賃金は、もともと賃金の高い層には積極的に受け入れられていることを示唆しているのだろう。今後、成果主義がモチベー

ションを引きあげる労働者層と、そうでない労働者層を区別して、どのグループに最も大きなインパクトがあるのか(または、ないのか)について検討することが必要である。

5) 本当に「成果主義」なのか。

最後に、成果主義的な施策が、労働意欲と結びつくことを妨げる要因として、企業や人事部が、成果主義的に賃金や評価制度を変更したと考えていても、労働者が、必ずしも、賃金決定が成果主義的になったと感じていないことが挙げられる。そうしたズレがある場合、成果主義が、労働者の意欲や満足感に影響を与えると予想するほうがおかしい。

例えば、大竹・唐渡(2003)は、多くの要因をコントロールした分析で、自らの賃金決定について、「成果・業績主義的」になってきていると答えるのは、もともと賃金の水準が中位以上であるか、過去1年間に賃上げを経験した労働者であり、企業側が賃金制度を成果主義的に変更したかは、労働者の意識と統計的に有意な関連を示していないことを見出している。企業が行った賃金制度の変革は、労働者にそう認識されていないのである。

同様に、社会経済生産性本部(2003:第2章)は、成果主義的な施策を含む、多くの人事施策変革で、労働者の認知とのズレが存在しており、このズレが、人事制度が、働きがいや働きやすさと統計的に有意な関連をもたない原因のひとつであることを指摘している。さらに、中島・松繁・梅崎(2004)は、ある企業で、成果主義的な評価制度の導入後、予想に反して、人事査定上の格差と賃金格差が減少していることを見出している。何をもちて成果主義が人事制度に導入されたのかを判断するのも注意して考えなければならないことを示唆する結果だろう。

要約すれば、単純に、成果主義的な評価や賃金決定の方法が、労働者に心理的な側面におよぼす影響を調べた研究だけを取り上げても、労働意欲へのプラスあるいはマイナスの影響が、一貫して確認できるわけではない。そして、ここで紹介した研究に共通しているのは、成果主義が労働者の意欲を向上させるには、補完的な施策の導入が欠かせないということである。労働意欲にプラスの

影響を与えるのは、総合的な人材マネジメント施策の変化であることを示唆する結果である。

外国の丁寧な研究

では、こうした働く人の労働意欲や満足感、納得感への影響が研究の対象となっているわが国の研究と比較して、外国の丁寧な研究をみたらどうなるのだろうか。研究の多い米国の場合、賃金制度変革として、賃金決定基準が成果にシフトするとか、より短期的な成果を基準にしていくということではなく、導入された施策によって、賃金水準が、企業や部門の業績の変動に応じて、どれだけ柔軟に変化するようになったかを取り上げることが多い。これは、1980年代からの米国の賃金制度改革の中核的テーマが、賃金が企業業績に対してもつ随伴性(contingency)の拡大であったことに呼応している。

そして結果をみると、多くが個別賃金の随伴性が、企業業績にプラスの影響を及ぼすことを示唆している。例えば、Gerhart and Milkovich(1990)は、219の企業の5年にわたるパネルデータで、下層マネジャーまでを含めて、年収のなかで、企業や部門業績に応じて変動する「ボーナス」の部分の割合が大きいほど、企業のROA(総資本利益率)に対して、プラスの影響があることを見出している。彼らの研究は、一般マネジャーまでを対象として含んでいる点で、ユニークであり、わが国にとっても示唆に富む(他の研究については、Gomez-Mejia and Balkin, 1992の展望を参照)。

つまり、米国では、わが国とは違い、賃金における金銭的柔軟性を高めることが、賃金制度の変革の中心であり、研究もここに集中し、結果は、企業業績を向上させる意味でプラスの効果を見出している。わが国の成果主義導入においても、賃金水準の変動幅を拡大することや、業績連動型の柔軟性を高めることが議論され始めており、こうした方向での改革が進めば、企業業績へのプラスの影響も観察されるようになるのかもしれない。

まとめ——なぜ成果主義なのか

これまでの成果主義に関する丁寧な研究を、(広く定義された)企業の活性化という視点から展

望してきた。日本の研究からは、成果主義に対して補完的ないくつかの施策を含んだ総合的な人事改革として考えれば、労働者のもつ意欲や満足度に対してプラスの影響があることが示唆され、また、外国の研究からは、こうした成果主義が、賃金決定の柔軟性につながるときに、企業業績により影響があることが示唆された。

では、こうした結果を、雑誌やベストセラーになっている本などで批判されているように、成果主義の導入は間違いであるという論調と比較して考えるとどうということになるのだろうか。

その場合重要なのは、成果主義が、人事制度として導入された契機は、それによって企業を活性化しようとかいう大それたものではなく、これまでの職能資格制度を中心とした人事制度のもつ問題点を克服するためだったことである。例えば、能力の伸長を評価して、処遇するという目的で導入された職能資格制度は、ほんの少し運用を誤ると、すぐに勤続年数を中心とした処遇になってしまう。その結果、能力のある、企業への貢献度の高い人が高い処遇をうけない可能性が高まってしまう制度である。それは、ちょっとおかしいし、またどう考えても、企業のためにならない。だから、多くの企業で成果主義という言葉のもとに、評価や賃金制度の変革が導入されたのである。

また、もうひとつの理由は、人件費の削減である。これまでの賃金制度は、格差を導入するための仕組みがないと、労働者の高齢化したがつて人件費が増大する。そのため、企業の業績が悪くなり、会社全体が落ち込んだ雰囲気になり、結果として、企業が不活性状態に陥る。したがって、人件費が、企業業績を圧迫することはぜひ避けたい。

他にもあるのかもしれないが、成果主義とは、こうした人事上の理由のために、なんらかの賃金制度改革が必要な企業で試された制度だった。したがって、成果主義の導入にあたって、初めから、これによって企業を活性化し、業績を向上させようという期待をもったとは考えにくい。そのため、成果主義がうまくいかないからといって、年功制度など昔のしくみに帰帰するのではなく、賃金制

度の改革を、長期的に、戦略的に続けていく努力が人材マネジメントを担当する部門には必要なのである。

比較的信頼できる結果の多い、わが国の研究者が行ってきた丁寧な研究の結果は、こうした賃金評価制度の改革は、必要だが、ひとつ誤ると、人材を疲弊させてしまう可能性があるという警告を発していると考えられる。賃金評価制度の変化は、働く人の生活や幸せに直接の影響を与えるから、その面からの配慮がないと、成果主義は、本当に企業の活性化を阻害する結末になるだろう。

参考文献

- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修(2004)「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果——企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』No. 48。
- 今野浩一郎編著(2003)『個と組織の成果主義』中央経済社。
- 大竹文雄・唐渡広志(2003)「成果主義の賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 34, No. 3。
- 社会経済生産性本部編(2003)『人視点と経営視点を統合する人材マネジメント——雇用就業システム評価モデルの提案』社会経済生産性本部。
- 日本労働研究機構(2003)『情報技術革新と雇用・人事管理の変化——ホワイトカラー労働者の仕事と職場に与える影響』日本労働研究機構調査研究報告書, No. 163。
- 奥西好夫(2001)「成果主義」賃金の導入の条件」『組織科学』Vol. 34, No. 3。
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久(2001)「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol. 34, No. 3。
- 小林裕(2001)「人的資源管理システムにおける成果主義の報酬施策の役割——「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討」『組織科学』Vol. 34, No. 3。
- 社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編(1999)『職場と企業の労使関係の再構築——個と集団の新たなコラボレーション』社会経済生産性本部。
- 守島基博(1999 a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第50巻, 第3号。
- 守島基博(1999 b)「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。
- 高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No. 460。
- Gerhart, B. and G. T. Milkovich (1990) "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance." *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4.
- Gomez-Mejia, L. R. and D. B. Balkin (1992) *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

(もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授)