

もう一つの評価・報酬制度改革

——HRM サイバネティックスの強化にむけた取組事例

井川 静恵

(大阪大学大学院)

松繁 寿和

(大阪大学大学院教授)

近年の制度改革の議論では賃金の非年功化や格差拡大が注目されているが、本研究では、それらを第一義の目的とせずに行われた制度改革の事例を紹介する。分析対象企業は、組織の目的達成には上位と下位および部署・構成員間の自律的調整が重要であるとの認識から業績悪化や労務費削減の問題がないにもかかわらず、あえて評価・報酬制度の改革を行った。具体的には、1) 評価の役割の明確化、2) 評価と報酬の連動の簡明化、3) 目標管理制度の役割強化などの改定が行われた。これにより、行動指針や方針がより正確に前線へ伝達されるようになっただけでなく、前線の情報や判断を中央に送るという逆方向の流れもより効率的に行われるようになった。

目次

I 序論

II 対象企業の概要と制度

III HRM サイバネティックスの強化

IV まとめ

I 序論

到達地点にむかって素早く的確に移動するには、その方針が末端機能まで正確に伝達され、それに沿って各部分が役割を認識し遅滞なくかつ整合的に作動することが重要である。また、途中で障害物が現れた場合や地面の状態が予想とは異なる場合は、目や足の裏などの知覚が逆に上位機関に上げられ、その情報のもとで迅速かつ適切な対応がとられる必要がある。すなわち、上位と下位および各構成要素間の相互作用を通じた総体としての調整が組織の目的達成のためには欠かせない。到達地点を経営目標、構成要素を各部署や従業員と考えると、この議論は企業にも当てはまる。本稿

は、近年の評価・報酬制度の変更を、このような視点から意味づける試みである。

近年、評価・報酬制度を変更する企業が増加している¹⁾。それにともない、制度変更の効果を測定しようとする試みもなされてきた。特に不況に入った後、日本企業の経営状態の悪さが目に付くようになると、これまで日本企業の特徴といわれたものに反省の目がむけられるようになった。人事制度改革においては、報酬の非年功化と格差の拡大が唱えられ²⁾、そのような変化が、従業員の満足度、やる気、そしてインセンティブにどのような影響を与えたかを検証しようとした試みが注目を浴びてきた。しかし、影響の有無だけでなく、実際に非年功化と格差の拡大が起きたかどうかにおいても分析結果が分かれている。

年功化に関する議論では、まず、年功賃金のメリットとして Lazear (1979) の理論で説明されているような賃金後払いによるインセンティブをあげることができる。また、企業の競争力の要は、OJT を中心とした人材育成にあり、それを促進

するためには年功的処遇が必要であるという議論がある(猪木(2001), 宮本・杉原・服部・近藤・加藤野・猪木・竹内(2003))。

一方、年功賃金は能力や業績を十分に反映した賃金ではなく、無為に年齢を重ねるだけで報酬があがる制度は、働く意欲を高めないと批判がある。この側面を重視し、日本企業は少なくとも表向きには、賃金体系の非年功化をめざしているように見える。実は、この動きは今に始まったものではなく、「多くの企業は長年にわたって“年功序列型賃金体系からの離脱”を目指してさまざまな試みを繰り返してきた」との意見もある(尾西(2001))。

そもそも、制度改定を行った企業において、非年功化が進んだかどうかさえも正確には検証されていない。都留・阿部・久保(2003)は、多年度のデータをプールした推定ではあるが、いくつかの企業において制度改定後、非年功化が進んだことを示している。一方、中嶋・松繁・梅崎(2004)はある企業の制度改定前後の賃金を比較すると、逆に年功度が高まった事例を探し出した。

また、賃金格差拡大の効果に関する結論も一律ではない。格差拡大が効果をもつには、補完的制度や対策が必要であるとした一連の研究がある。玄田・神林・篠崎(1999)は、成果主義を導入した企業の従業員にアンケートを配布、分析し、制度変更が労働意欲を刺激するには、「仕事内容の明確化」と「裁量範囲の見直し」などが必要であるとしている。守島(1997,1999), 高橋(1998), 藤村(1998), 都留(2001)では賃金格差拡大などの「成果主義」的制度の受容には過程の公平性や評価の納得性を高める必要があることが議論されているし、阿部(2000)では、賃金に関する情報を労働者に伝えなければ、制度変更の効果があがらないとしている。

さらに、阿部(2000)も指摘しているように、直感的に考えても賃金の格差は相対的賃金が上がる層と下がる層を生み出すわけであるから、「成果主義」の導入の効果は個人レベルでは一定でないことが予想される。また、全体的効果は、賃金上昇層での労働意欲の向上と賃金下降層での労働意欲の減退の大小と、どちらの層に振り分けられ

るかわからないことへの不安の増大、すなわち格差拡大が生むリスクの増加を考えなければ予想できない。

この点に関して、大竹・唐渡(2003)は、ホワイトカラーにおいては働き方を「成果主義」に見合った形に変更した場合には労働意欲が向上すること、また賃金水準の高い労働者や賃金が引き上げられた労働者の労働意欲は高まることを明らかにした。一方、平均としては労働意欲に影響を与えていないことも指摘しており、意欲の減退した層が存在することも指摘している。

賃金格差の拡大が実際に起きたかどうかに関しても、検証は十分に進んでいない。先にあげた都留・阿部・久保(2003)では、格差が拡大した企業を発見しているが、中嶋・松繁・梅崎(2004)は、年俸制を導入した企業の管理職層において賃金格差の縮小を観察し、格差拡大にともなう評価者負担の問題を取り上げている。また、梅崎・中嶋・松繁(2003)は別の企業において、評価の調整過程における評価の階層性に注目し管理職層で評価格差を広げることの困難さを議論している。

以上から主に二つのことが明らかになる。一つは、総じて非年功化や賃金格差の拡大は、それらが実際に生じたかどうかも含めて、効果を生むかどうか確定的な検証結果は現在のところ得られていないということである。もう一つは、評価・報酬制度の納得性や公平性またその基礎となる透明性の重要性が多くの研究によって指摘されているということである。

これらは、いくつかの学問的に検証すべき課題を想起させる。まずそもそも賃金制度の変更を本来の目的としない評価・報酬制度の改革があるのではないだろうか。また、もしそのような改革が存在するとすれば、いったい何を目的としているのであろうか。さらに、そのような改革において納得性、公平性、透明性はどのように位置づけられるのか。本稿は、これらの点に関して議論を進めることにする。

構成は、以下ようになる。まず、Ⅱでは調査対象企業の概要を述べる。Ⅲでは、評価・報酬制度の変更を詳細にみることで、変更の意図を議論する。また、評価・報酬制度に関する納得性、公

平性や透明性についても議論を行う。IVは、まとめである。

II 対象企業の概要と制度

調査対象企業は、従業員数1000人以上の製造業である。2002年における全社員の平均年齢は約38歳、平均勤続年数は15年弱である。労働組合は存在するが上部団体には属しておらず、これまで総じて協調的な労使関係が続いてきた。

業績は安定的でコスト削減圧力があまりない。

図1、図2から明らかなように、この10年近く、総人件費・1人あたり人件費ともに際立った増加はみられない。また、福利費を合わせても著しい増加傾向はみられない。人件費の削減を目的として評価・報酬制度を変更する企業も多いが、この企業には該当しない。したがって、制度改定の純粋な意図とそのめざすところを観察することができる。くわえて、人事部や役員への聞き取りから賃金の非年功化や格差拡大を第一義の目的として改革を行ったわけではないことも明らかになっている。むしろ、年功型賃金制度の利点に理解を示しており、「製造業という性格からして格差を大きくつけると弊害が生じる可能性がある」という認識を持っている。

にもかかわらず、この企業は1990年代後半から継続して複数の制度改定を行ってきた。なかでも重要なものは、

- 1) 評価の役割の明確化
- 2) 評価と報酬の関係の簡明化
- 3) 目標管理制度の役割強化

の三つである。1)は、「情意評価」「能力評価」「業績評価」の三つから評価が構成されていたものを、「行動評価」と「業績評価」の二つに改めたものである。2)は、新制度での「行動評価」は基本給のみに、「業績評価」は賞与のみに反映されるようになったものである。さらに、賞与の算出基礎がこれまで各個人の基本給であったものを各職能等級在級者の平均基本給としたことで、評価と報酬の連動が簡明になった。3)は、「業績評

図1 人件費と福利厚生費を含む人件費の推移 (1996年=100)

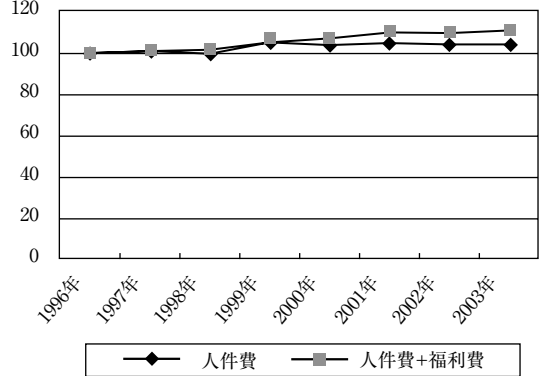
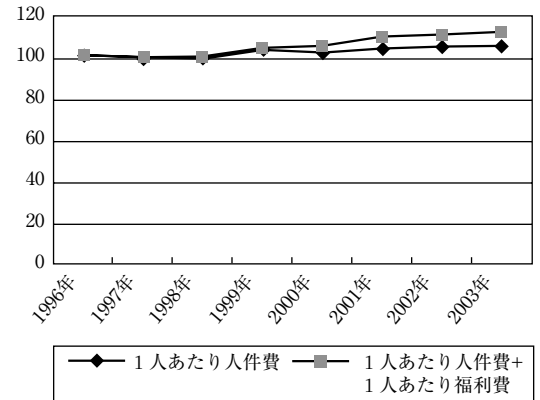


図2 1人あたり人件費と福利厚生費を含む1人あたり人件費の推移 (1996年=100)



価」の基礎となる目標管理制度の改定を通じて、部署構成員の参加と職場での各人の役割の明確化を意図したものである。これらの詳細は次節で説明される。

III HRM サイバネティックスの強化

序論でも述べたように、組織の効率化や競争力の向上には、運営方針や指示が正確に伝えられ、それを受けた構成員が果すべき役割を認識し行動することが必要である。そのためには、伝達の仕方をわかりやすくしておく必要がある。一方、前線の精査された情報が中央に伝達され意思決定に反映されることによりその指示が適切に変更されるメカニズムをつくっておくことも必要となる。

1 前線への伝達：ベクトル型評価制度³⁾の生成

まず、先にあげた三つの制度改定のうち、評価の役割の明確化に関して議論してみよう。改革の柱は、旧制度においては評価が、「情意評価」「能力評価」「業績評価」の三つから構成されていたが、新制度では最初の二つを「行動評価」としてまとめ、「業績評価」と役割を二分した点にある。それは、単に異なる側面を測定する二つの尺度を導入したというだけではなく、それぞれの役割を明確にし、かつ、相互に有機的なつながりを持たせるために評価の中身を大きく変更するものであった。

具体的には、この企業にとって望ましい行動指針や潜在能力の向上が「行動評価」として示され、行動指針に沿って実際に能力を発揮し仕事を進めたかが、「業績評価」で確認されるように整備された。「行動評価」は進むべきベクトルの方向と潜在的推進力の蓄積を、「業績評価」は進んだ距離を測っているといってもよい。

(1) 行動指針の明確化

この「ベクトル型」というべき評価制度の中身を詳細に検討してみよう。まず、構成員が向かうべき方向をより明確にするための制度変更である。

表1に示されている旧制度の評価項目を具体的

表1 情意評価・能力評価

情意評価	能力評価
挑戦度	知識・技能
責任感	判断力
協調性	企画力
規律性	折衝力
顧客志向（経営意識）	課題展開力
	指導・監督力

にみても、情意評価が「挑戦度・責任感・協調性・規律性・顧客志向（経営意識）」能力評価が「知識および技能・判断力・企画力・折衝力・課題展開力・指導および監督力」と説明され、きわめて抽象的な表現になっている。さらに、これらの評価項目に対応した具体的な評価基準は存在せず、被評価者の日ごろの行動に関する評価者の印象に基づいて判断されていた。

これに対して、表2にみられるように、新制度の「行動評価」では「行動指針」という形で、望ましい行動の方向性が明示された。人事部での聞き取り調査によると、「仕事上求められる行動が正しく行われているかどうか重要であり、その行動の内容は成果につながると同時に会社の行動理念を反映するものでもあることが必要」との狙いがあった。また、それを実現するために「行動指針」では職場で求められる行動ができるだけ具体的な表現で列挙されている⁴⁾。

「行動評価」は、まず「業績遂行行動・課題形

表2 行動評価（行動評価シートからの抜粋）

ディメンション	ポイント	行動指針
業績遂行行動	①販売上のリスク回避	①営業活動のリスクを予測し、対策を講じる
	②スピード	②最適方法かつ最短時間で業務を処理する
	⓫	⓫
	⓫	⓫
課題形成行動	①プロセス管理	①何を、いつまでに、どのレベルまでを常に意識して進捗管理をする
	⓫	⓫
	⓫	⓫
組織形成行動	①育成・指導	①職場メンバーに自分の知識や経験をふんだんに伝える
	⓫	⓫
	⓫	⓫
自己研鑽行動	①新知識・新技能の蓄積	①自分の専門領域に関する知識・技能を持続的に吸収・拡大する
	⓫	⓫
	⓫	⓫

表3 業績評価

旧 MBO の業績評価 (目標管理シートからの抜粋)	
会社方針	……
部門方針	……
職場(課) 方針	……
テーマ・現状と必要性	……
達成レベル(目標値)	売上半期 5000 万円(注:「極力数値で設定」という指示がでている)
新 MBO の業績評価 (目標管理シートからの抜粋)	
会社方針	……
部門方針	……
職場の任務	自分が任された販売計画を確実に達成する
私の役割	係長と連携しながら顧客に対して組織的な営業活動を行う
目標項目——目標レベル	売上高の達成——売上 5000 万円 係長との連携——連携して販売活動が行える状態にする
主な実行計画	……

成行動・組織形成行動・自己研鑽行動」という四つのディメンションから成る。「業績遂行行動」「課題形成行動」「組織形成行動」は職務に関するもので、「自己研鑽行動」は能力に関するものである。

そして、ディメンションごとに 10 前後の「ポイント」があげられ、それぞれの「ポイント」に対応した具体的な「行動指針」が記されている。たとえば「業績遂行行動」では「販売上のリスク回避」という「ポイント」があげられ、それに対応して「営業活動のリスクを予測し対策を講じる」というような「行動指針」が明示される。また、「スピード」という「ポイント」には、対応する「行動指針」として「最適方法かつ最短時間で業務を処理する」ことがあげられている。

「自己研鑽行動」というディメンションでは、たとえば「新知識・新技能の蓄積」という「ポイント」があげられ「自分の専門領域に関する知識・技能を持続的に吸収・拡大する」といった自己能力向上を促す「行動指針」が記されている。すなわち、昇進・昇格に際して重要とされる従来の職能の側面も「行動評価」のなかに存在する。

(2) 進捗管理の確立

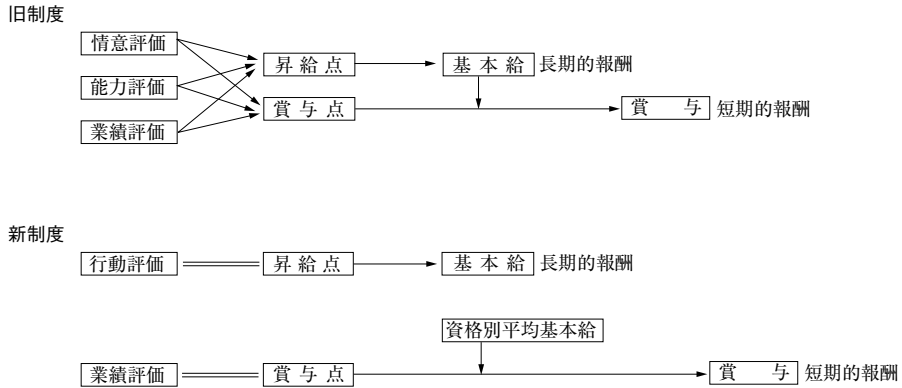
次に、「業績評価」の新旧比較を行う。「業績評価」に関しては、1995 年から目標管理制度

(Management By Objectives) が導入されていたが、2000 年下半期に新しい目標管理制度に変更された(以後、旧制度を旧 MBO、新制度を新 MBO と呼ぶことにする)。この変更によって、「行動評価」で設定された方向に実際の程度進むことができたかを測定・管理するという側面が強化されている。

表3は、新旧の「目標管理シート」の一部を取り出し、「業績評価」を比較している。旧 MBO の問題点は、職場目標と個人目標の結びつきが弱いことにある。職場目標を記述する箇所はあるものの、それとの関連を考えたうえで具体的に個人の目標を記述するようにはなっていない。また、数値評価の側面が強調されてしまい、本来重視すべき仕事の内容や手順が十分に考えられていないという問題もあった。

これらの点を改善するために、新 MBO では目標の設定過程に重点がおかれた。具体的には、課長と課員で記入する「職場目標シート」によって職場目標を共有するようになった。さらに、職場目標を達成するための個人の役割について、「役割マトリックスシート⁵⁾」と呼ばれるシートの記入を通じて、課長と課員が検討するようになった。目標の共有と役割の確認により、職務に対する認識が深められるようになったといえる。このような手順を経て設定される個人の目標については、

図3 評価と報酬の関係



目標の項目とレベルおよびそれについての主な実行計画をより手厚く、具体的に記述するようになった⁶⁾。

以上のことから、関連がほとんどなかった各評価が、制度改定によって望ましいとされる方向に統合されていく様子がうかがえる。新制度の「行動評価」はこの企業にとって望ましい行動指針を示し、「業績評価」は具体的な職務について進捗管理を行うためのものと解釈できる。すなわち、1年に1度の「行動評価」が進むべきベクトルの方向を示し、具体的作業手順や進捗管理を実行することによって進んだ距離を、半年ごとの「業績評価」で測るようになったといえる。

2 評価と報酬の関係の簡明化

上記のような評価制度の改定にもなって賃金制度も変更された。報酬は、構成員がとった行動に対して組織が見いだした価値の表明である。評価だけを改定しても、それと報酬とのリンクが不明瞭であれば組織の意図は従業員に伝わりにくい。行動の価値を明確に伝える必要がある、そのためには評価と報酬の関係が簡明である必要がある。

評価と報酬のリンクについて、実際には90年代後半より複数回にわたって漸進的な変更がなされてきたが、ここでは変更が始まる以前とそれが終了した後の形を比較する。

図3に示されているように、段階的な制度改定が始まる前は、基本給を決定するために「昇給点⁷⁾」が計算され、賞与を決定するために「賞与点」が計算されていた。その際、異なるウェイト

づけがなされるものの、どちらの計算においても「情意評価」「能力評価」「業績評価」の三つの評価が使用されていた。すなわち、三つの評価すべてが、長期的報酬（基本給）と短期的報酬（賞与）の両方に混在する形で反映されていたのである。

さらに、制度改定以前には、短期的報酬（賞与）は「賞与点」から換算される月数を個人の基本給に乗じて算出されていた。このため、個人の短期的報酬である賞与の額は個人の長期的報酬（基本給）にも依存することになっていた。

この結果、評価と報酬の関係が不明確になり、どのような行動が評価されて報酬につながったのかがわかりにくくなっていった。つまり、基本給や賞与をあげるにはどのような行動をとればよいか報酬からは予想がつかなかった。言い換えれば、組織の意向や評価が報酬を通じて従業員に伝わらなかった。

それに対して、新制度では行動指針や能力の蓄積を示す「行動評価⁸⁾」のみが長期的報酬（基本給）に、進捗を示す「業績評価」のみが短期的報酬（賞与）に反映され、長期と短期の報酬それぞれの決定における評価の混在がなくなった。また、賞与算出基礎に「資格別平均基本給（各職能等級の平均基本給）」が用いられるようになり、短期的報酬（賞与）と長期的報酬（基本給）との連動が弱められることになった。制度改定の結果、長期と短期のそれぞれについて評価と報酬の関係が明確になったといえる⁹⁾。

前節の「ベクトル型評価制度」と関連させていえば、ベクトルの方向を示す「行動評価」が長期

的報酬（基本給）を決定し、そのベクトルの方向にどれだけの距離進んだかを確認する「業績評価」が短期的報酬（賞与）に反映されるということになる。

3 前線からの伝達：目標管理におけるサイバネティックス

制度改定にともなう重要な変化のひとつは、目標管理制度を強化することで、前線の組織や個人が持つ情報およびそれに基づく判断が中央の意思決定や評価に反映されるシステムの構築が図られたことである。

これまでみてきたような評価・報酬制度改革は、会社の意図が、直接的な形で従業員に浸透していくことを意図したと解釈できる。一方、近年多くの企業で自己評価や目標面接（面接対話）が導入されており¹⁰⁾、被評価者が意見を表明する機会が設けられ、前線からの情報の伝達も図られるようになった。

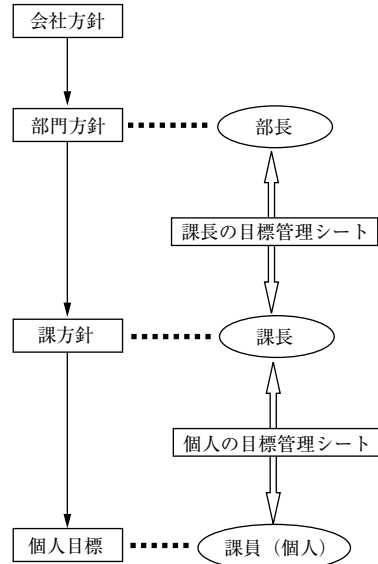
対象企業においても、自己評価や目標面接（面接対話）は90年代半ばに導入された旧MBOでも行われていたが、新MBOでは業績評価プロセス全体が改革され、前線からの伝達が大幅に強化された。

図4は旧MBO制度を、図5は新MBO制度を示している。重要な変更点は、職場への「目標シート」と「役割マトリックスシート」の導入、それらの作成への職場構成員全員の参加、上位者の目標設定への下位者の意見・判断の反映の三つである。

旧制度では、職場の目標や個々の従業員の目標は、会社、部、課、個人というように、ヒエラルキーの上から段階的に下ろされていた。目標の作成は一方通行で、個人の目標を立てる際に課の目標を参照するものの個々人の意見が課の目標に反映されることはない。

しかし、新制度では、「目標シート」が部署の目標を明確にする役目を果たす点は変わらないが、そのつくられ方が大きく異なる。部の目標設定に部長だけでなく課長全員がかかわり、課の目標設定には課長だけでなく課員全員がかかわるようになる。これにより、まず部署目標に関する情報共

図4 旧MBO制度



有が促進される。また、目標は単に上から与えられるものではなく、参加を通じて自分たちの意見・判断を反映できるようになった。

「役割マトリックスシート」の導入も同様の効果をもたらした。これは、職場の仕事をこなしていくうえで各人がどのような役割を具体的に担うべきかを整理したシートである。これも職場構成員全員で埋めていくのであるが、その過程で各々人の役割に関する情報共有、相互理解が促される。また、自分の役割と他者の役割との関係を理解し職場内での自分の仕事の意味を把握することになる。

さらに、特筆すべき点であるが、課の部下も含めて作成された課の「職場目標シート」の内容が課長個人の「目標管理シート」に反映されるようになった。課員の意見・判断が課長の「目標管理シート」を通じて課長の評価に反映されるルートが制度的に保障された。前線である現場の情報が上位に伝達され、かつ意思決定や行動に影響を与えるプロセスが確立されつつある¹¹⁾。

4 納得性、公平性、透明性

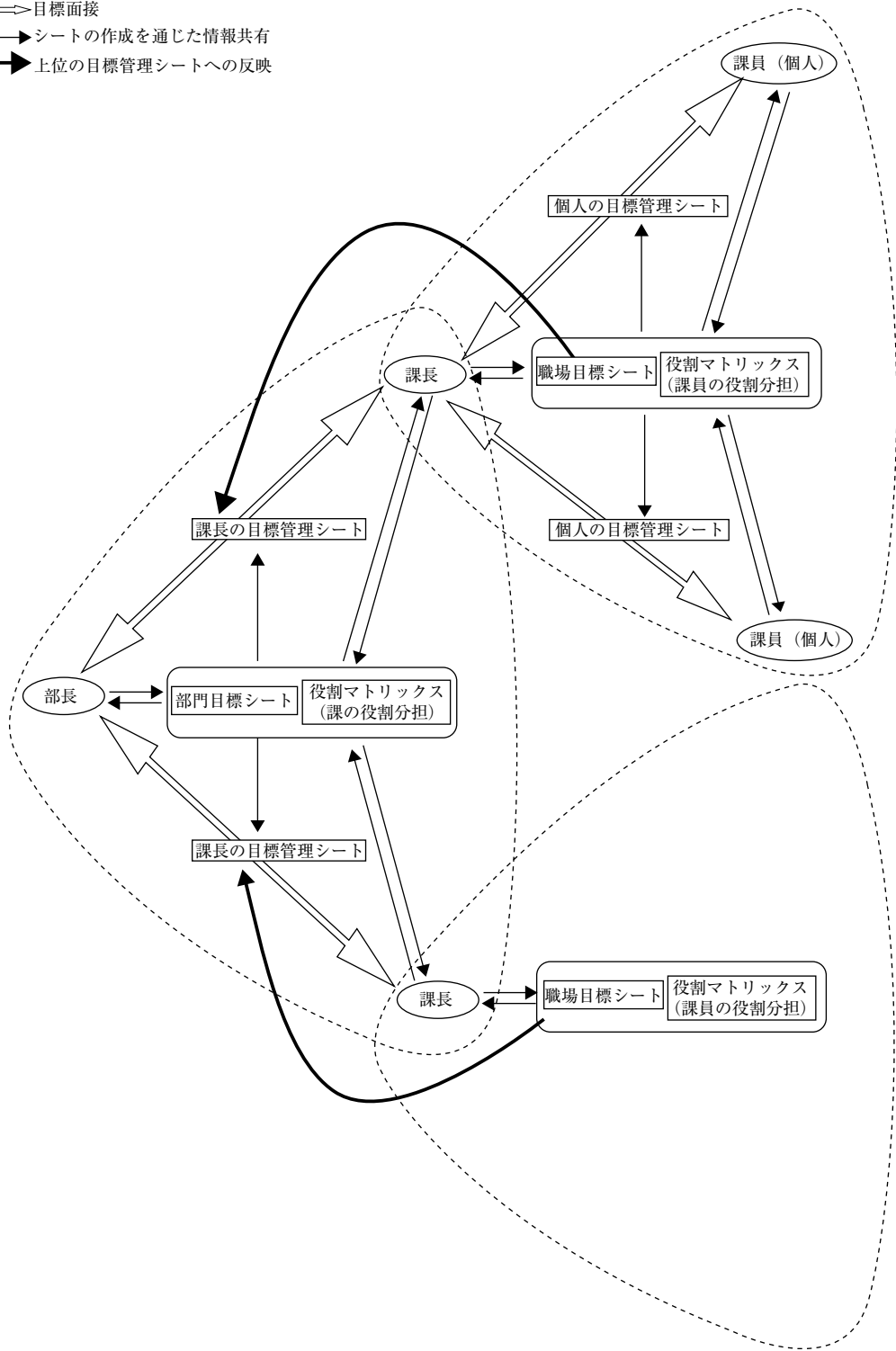
最後に、この企業のような評価・報酬制度改革における納得性、公平性、透明性を考えてみたい¹²⁾。

図5 新MBO制度

⇔ 目標面接

→ シートの作成を通じた情報共有

➡ 上位の目標管理シートへの反映



評価に納得性がないというのは、評価項目、各評価項目に課せられたウェイト、評価結果の妥当性等に関して意見の相違が生まれた場合であろう。これらは、仕事を遂行する上で必要とされる要件に関して評価者と被評価者の理解が食い違ったり、評価者への信頼が失われたりしたときに生じやすい。

このような事態を打開する、またはあらかじめ発生しないように予防しておくためには、仕事に関する共通理解を図ること、すなわち評価者と被評価者の対話が必要となる。特に、評価項目の作成と評価作業においての意思疎通が重要で、個々の仕事の中身やその軽重、および被評価者の貢献度等に関して共通の判断基準が確立される必要がある。最も身近でわかりやすい基準は同じ職場の同僚の仕事および仕事ぶりであることを考えれば、職場の目標や個々の従業員の役割を明確化する場に職場構成員が参加した上で評価シートが作成されることが望まれる。

評価の公平性とは、同一の評価尺度で測定した場合、同じ数字を示せば同様の評価を得られること、また異なる数字が示された場合は、それに応じた評価差がつくことであろう。したがって、公平性を確保するには、数字が導出された根拠、また自分に示された数字と他者のそれとの距離が被評価者に示されなければならない。対応策は納得性の場合と同様に、評価者と被評価者の対話、および同一職場内での相互の役割の内容と役割の重要性に関する共通理解、個々の構成員の投入レベルや結果に関する共通認識の醸成が肝要となる。

したがって、ここで説明された制度改革のなかで納得性と公平性を最も大きく向上させたと思われるのは部署の「目標シート」や「役割マトリックスシート」の作成に職場の構成員全員がかかわるようになったことであろう。それを通じて情報共有や相互理解は大きく改善すると思われる。また、個々の従業員にとっては、自分たちが参加して作成した職場目標が自分の「目標管理シート」だけでなく管理者の「目標管理シート」にも反映されるために、評価の中身の納得性のみでなく、評価結果に示された評価者の判断に対する納得性も高まることになる。

透明性においても、上の二つと同様に、評価項目の作成から評価結果が通知され報酬が支払われる過程までの共通理解が必要である。したがって、目標管理制度の強化は評価の透明性も改善したといえる。くわえて、評価と報酬の関係の簡明化も当然、制度の透明性を高めたといえる。報酬の変化が、自己のどのような行動の結果によるのかを理解しやすくすることは、評価に関して疑念が生まれる余地を小さくする。すなわち、賃金の非年功化や格差の拡大を目的としなかった制度改革においても、それが意図されてのものかどうかはわからないが、納得性、公平性、透明性の確保が十分に図られたことがわかる。

IV まとめ

本稿では、賃金の非年功化や賃金格差の拡大を第一義の目的としない制度変更を行った事例を取り上げた。分析によって明らかになった制度改革の特徴は以下のようにまとめられる。

まず、「行動評価」と「業績評価」の役割を明確に分け、前者で従業員がとるべき行動の方向性と育成すべき能力を示し、後者でその方向に進んだ距離を測るようにした。また、評価の役割分担に伴って、報酬にもそれぞれの評価がわかりやすく反映されるように変更された。具体的には、「行動評価」は基本給と、「業績評価」は賞与と連動するようになった。このように、とるべき行動、評価、報酬の関係が簡明化されることで、会社の意向が伝わりやすくなっただけでなく、従業員も評価結果への対応がとりやすくなったと思われる。さらに、目標管理制度においては被評価者の参加が促進され、前線からの情報が流れる経路が確保された。また、このことは評価の納得性、公平性、透明性を担保することとなった。非年功化や賃金格差の拡大を第一義の目的とせず、組織を効率化し競争力を上げようとする改革の方向があることを示した。

ただし、いまだ解明されていない問題も多い。まず、この企業に限った問題として、「業績評価」のもとになる目標管理に関しては前線への方向だけでなく、逆方向の伝達回路が整備され、各従業

員の日々の作業が調整されやすくなった。しかし、「コンピテンシー」に対応する「行動評価」、またそこで示される「行動指針」に関しては、このようなループが形成されていない。今後、この面の整備が進むのかどうか興味がかかれる。また、このような制度変化が結果として賃金の形をどのように変化させるのかも興味のある問題である。そのこと自体を目的とせずとも、賃金体系の変更は副次的効果を生むと思われるからである。さらに、実際に従業員の満足度ややる気をあげるようになるのか、ひいては企業業績を向上させるかどうか企業がにとっては肝要な点である。これらの点は、今後引き続き取り組むべき課題としたい。

今回は一例を取り上げたのみである。このような制度改革の真の効果を判断するには、同様の改革を行った企業を探し事例を蓄積していくことがまず必要である。また、非年功化や賃金格差拡大の効果を測定する研究も推し進めることはもちろん重要であるが、実はそのような取り組みをした企業においても、その深層部分においてはここで紹介したような改革が行われている可能性がある。そして、それが企業の効率化や競争力を強化しているかもしれない。検証すべき新たな課題である。

*本稿の執筆に際しては数多くの適切なアドバイスをいただいた。学習院大学における研究会（2004年3月）では、脇坂明氏（学習院大学）、梅崎修氏（法政大学）はじめ、出席者の方々より貴重なコメントをいただいた。さらに、調査対象となった企業の人事部には重要なデータや資料の提供のみならず、聞き取りのために多大な時間を割いていただいた。心より感謝申し上げます。もちろんのことであるが、本稿中の誤りはすべて筆者の責任である。

- 1) 厚生労働省平成14年『雇用管理調査』によると、最近3年以内に人事考課制度の見直し・改定を行った企業割合は31.2%である。
- 2) たとえば都留・守島・奥西（1999）では賃金格差、昇進格差、人事制度改革の現状とその規定要因を分析し、日本企業の人事制度改革は、昇進格差よりも賃金格差の拡大を指向していることを指摘している。奥西（1998）は成果主義・能力主義を企業内の賃金格差の大きさととらえ、その大きさおよび大きさに影響する要因を分析している。また、守島（1997）は、企業内賃金格差を組織論的に分析し、Shibata（2000）では賃金制度・人事考課制度の変化を具体的におさえたうえで賃金格差が議論されている。
- 3) 「ベクトル型評価制度」という言葉は、筆者らがここで説明される制度を理解しやすくするために使用しているものである。一般に使用されているものではない。
- 4) この「行動評価」は、一般に「コンピテンシー」とよばれるものに近い。
- 5) 「役割マトリックスシート」とは、課長と課員で検討され、職場目標とそれに対応する個人の役割を記入するものである。課内の「役割マトリックス」とは、縦に職場目標の達成に必要な役割が並び、横に課員（個人）が並ぶマトリックスである。詳しくは中嶋（1996）を参照。
- 6) 課長と課員によるこれらの手順と同様に、部長と課長についても、「部門目標シート」と課の役割分担についての「役割マトリックス」の検討が行われる。部内の「役割マトリックス」は、部長と課長で検討され、部門目標とそれに対応する課の役割を記入するものであり、縦に部門目標の達成に必要な役割が並び、横に課が並ぶ。
- 7) 「昇給点」は基本給のほか、昇格・昇進にも反映される。
- 8) 「行動評価」は基本給のほか、昇格・昇進にも反映される。
- 9) 「資格別平均基本給」を賞与の算定基準とする方法が、どれだけ広がっているのかを調べた研究に筆者らはこれまでで合っていない。統計的な証拠にはならないが、筆者らが出席した約10社前後の企業人事担当者の会合では、ほぼ半数の企業がこのような制度を採用していた。
- 10) 連合総合生活開発研究所（1999）、松繁・梅崎（2002）などを参照。
- 11) 「実際に実務をこなすにあたっては現場が自律的に動いているとの認識から、特に課長と課員による目標設定と役割の検討が重視された。事実、課における『職場目標シート』の作成は時間をかけて真剣に行われる」（人事部での聞き取り）。
- 12) 納得性、公平性、透明性は多くの研究で取り上げられているが、その時々に応じて意味を変えながら漠然とした意味合いで語られていることが多い。異を唱えるものがないように定義することは難しく、また、それは本稿の目的でもないので、ここでは評価・処遇制度のどの部分に関係するかを簡単に整理するととどめる。

参考文献

- 阿部正浩（2000）「企業内賃金格差と労働インセンティブ——企業内賃金格差に関する情報伝達機能の補完性とその重要性」『経済研究』Vol. 51, No. 2, pp. 111-123。
- 猪木武徳（2001）『自由と秩序』中央公論新社。
- 梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和（2003）「人事評価の決定過程——企業内マイクロデータによる分析」『日本労務学会誌』第5巻第1号, pp. 33-42。
- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 54, No. 3, pp. 193-205。
- 奥西好夫（1998）「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 2-16。
- 尾西正美（2001）『成果主義・業績連動の報酬制度論』学文社。
- 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（編）『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にむけて』pp. 43-67。
- 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, pp. 49-58。
- 都留康（2001）「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応——ある製造業企業の事例分析」『経済研究』Vol. 52, No. 2, pp. 143-156。
- 都留康・阿部正浩・久保克行（2003）「日本企業の報酬構造

——企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析』『経済研究』Vol. 54, No. 3, pp. 264-285。

都留康・守島基博・奥西好夫 (1999) 「日本企業の人事制度——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。

中嶋哲夫 (1996) 『仕事テキパキ 目標管理活用学』経営書院。

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, pp. 18-33。

藤村博之 (1998) 「管理職による評価制度の運用——『差をつける人事制度』は可能か」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 17-27。

松繁寿和・梅崎修 (2002) 「医薬品産業における人事処遇施策の導入過程」『医療と社会』Vol. 12, No. 3, pp. 85-97。

宮本又郎・杉原薫・服部民夫・近藤光男・加護野忠男・猪木武徳・竹内洋 (2003) 『日本型資本主義』有斐閣。

守島基博 (1997) 「企業内賃金格差の組織論的インプリケーション」『日本労働研究雑誌』No. 449, pp. 27-36。

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。

連合総合生活開発研究所 (1999) 『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。

Lazear, E. P. (1979) "Why is There Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy*, Vol. 89, pp. 841-864.

Shibata, H. (2000) "The Transformation of The Wage and Performance Appraisal System in a Japanese Firm", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 294-313.

いがわ・しずえ 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程在学中。労働経済学専攻。

まつしげ・ひさかず 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授。主な著書に『大学教育効果の実証分析——ある国立大学卒業生たちのその後』(編) (日本評論社, 2004年) など。労働経済学専攻。

月刊
ビジネス
レーバ
トレンド
8月号

研究者などによる解説に加え、
独自の調査と取材をベースに、毎月の特集では、労働の現場で今、起っていることの全体像を抽出。課題解決に向けた選択肢も提示します。

4月号 「春闘はどこへ向かうのか」

5月号 「欧州諸国の雇用戦略」

6月号 「長時間労働の影響」

7月号 「キャリア教育に求められるもの」

毎月25日発行 A4変型判 50頁程度
定価1部500円(本体476円+税)
年間購読料 6,000円(税込)

メールマガジン労働情報

行政、統計、判例、法令、労使、海外、イベントなど労働関係の情報を週2回無料で電子メールにてお届けします

お申込みは <http://db.jil.go.jp/mm/jmm.htm>

バックナンバーはこちら
<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/bn/index.html>

毎号掲載

海外労働トピックス
国内労働トピックス
最近の労働統計
連載インタビュー、エッセー「各地の学窓から」、「私のこの一冊」

世界各国の労働情報トピックスを紹介
労働行政、法律・制度改正、労使関係など
専門家が最近の変化や見通しを分析

小特集
EU拡大と労働者の移動

〈事例〉メイテック・派遣技術者のキャリアデザイン制度

〈先進諸国の現状〉米国／英国／コーポレート・ユニバーシティ

〈調査〉「教育訓練とキャリア相談」
ビジネス・レーバ・モニター調査

〈総合解説〉わが国の職業訓練政策の特質と課題
今野浩一郎・学習院大教授

〈論文〉Of f-J Tと自己啓発の実態 上西充子・法政大助教授
企業の教育訓練投資戦略 大木栄一・職業能開総合大学校助教授
職業訓練で失業者はどう変わるか 奥津真理・統括研究員

特集

職業能力開発はいま

——わが国の教育訓練と各国の動向

◆ご購入のお申込みは

労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
Tel. 03 (5903) 6265 Fax. 03 (5903) 6155