

成果主義を検証する

『日本労働研究雑誌』編集委員会

「わが国では1990年代初め——正確には1993年——富士通が最初に幹部社員を対象に目標管理制度を導入して以降、しだいに各社で『成果主義』が人事労務政策の中心に位置づけられるようになってからほぼ15年が経過したとされる」（石井論文）。「日本経済新聞社が発行する朝夕刊4紙によれば、企業による成果主義的賃金制度の導入は2000年以降に活発になる傾向がわかる」（阿部論文）。ところが「成果主義という標語が世に流通して十数年を経過している。これだけの年月を経過しても、その評価について毀誉褒貶にそそぎやかではあるが、そもそも成果主義が何であるのかは明瞭な像を結んでいない」（石田論文）。

これらは、後に紹介する論文からの引用文である。ここからも明らかなように、かれこれ15年ほどたつのだろう。この間、いわゆる「成果主義」については、多方面から関心が寄せられ、さらに多様な切り口での調査研究も蓄積されてきた。ところが、「成果主義」をめぐっては、日本の人事制度における一つの考え方として浸透しつつあるとの見方がある一方で、多くの批判が提出されてきたのも事実である。

そこでこの特集企画では、数えて「15歳になった成果主義」について、その歩みを振り返りつつ、現時点での総括の可能性を検討してみたい。そもそも「成果主義」とはどのようなものか。それは従来までの人事管理とはいかなる意味で異なっているのか。その導入のねらいはどのようなものなのか。また「成果主義」の導入は労使間にどのような問題をもたらすことになるのか——。

こうした試みには、労働法学、人事経済学、行動経済学、人事管理論もしくは労使関係論などの複数のディシプリンや学問領域の成果を援用する必要がある。またこの間の人事制度の設計や運用に関与した実務家の見解も有益であろう。こうした編集方針の下に5本の論文と2本の紹介が寄せられた。以下、各論文の位置取りと概要について触れておこう。

石井論文「成果主義賃金制度と労働法（学）の10年」は、成果主義の導入が、労働法の観点からみてどのような論点を提起してきたのか、10年間という長い時間的地平に立って、精緻な学説及び判例のレビューを試みている。（イ）成果主義は就業規則の改定を通じて導入されることが多いことから、労働者にとっての制度変更が「不利益な」ものかどうか、また不利益な変更であったとき、それに従うべきかどうかの「合理性」の有無が問われた。また（ロ）成果主義の最重要課題は、評価の問題であり、それによって、賃金処遇に差が生じることから、その成果をいかに測るのかに大方の関心が向けられた。具体的には、「目標管理制度」を法的にいかに捉えるかをめぐり議論された。そのうえで（ハ）今日、評価手続の「透明化」「プロセス化」が進むなか、人事考課の法的性格をいかに捉えるかについては、それを使用者の裁量権と理解するか、それとも使用者にとって信義則に基づく義務履行と考えるか見解が分かれている。前者は、主に裁判所がとり、後者は学説のなかで支持を集めている。成果主義の導入にともなって生じてきた大きな論点が評価の問題であり、人事考課の法的性質をめぐって判例と学説とでどのような見解があるのかを知る上で石井論文は有益であろう。

石井論文は労働法学上の論点を整理したが、人事の経済学の理論をベースに最適報酬制度のあり方を考察し、「成果主義」人事制度への含意を検討したのが阿部論文「成果主義導入の背景とその功罪」である。（イ）人事の経済学によれば、従来まで主流であった「職能資格制度」は、年功とともに報酬が高まるある種の固定報酬制度であり、モラルハザード問題が生じる可能性がある。（ロ）だが他方で「成果主義」は、モラルハザード問題を理論的には解決できるものの、現実には多くの制約を抱えている。最低賃金を引き合いに出すまでもなく、雇用者に対して負の報酬部分のある賃金制度は、現実的でない（非負報酬の制約）。ま

た報酬制度にインセンティブがあっても、リスクを回避しようとする労働者は存在する。最適報酬制度導出の前提には、労働市場が柔軟であり、離転職が容易であるという仮定があるが、これも日本の現実に照らして疑問が残る。さらには、客観的な評価指標の入手にも困難がつかまとう。こういったことから成果主義も、First Bestな報酬体系ではなくなるという問題がある。このように、阿部論文によれば、職能資格制度にせよ、成果主義的報酬制度にせよ、それぞれ得失があり、それがうまく機能するかどうかは報酬体系そのものの問題というより、それを補完する制度の整備状況や制度をとりまく環境に依存する。阿部論文は成果主義が導入されてきた背景として、労務費の高騰という経営問題だけでなく、技術進歩やコーポレート・ガバナンスの変化を指摘しているが、これらは成果主義を招き寄せた環境要因とみなせよう。

続く、大洞論文「成果主義賃金に関する行動経済学的分析」は、成果主義的な報酬体系を契約理論的に分析し、行動経済学的視点から報酬が労働者の心理的側面に与える影響を考慮したモデルを検討した。(イ)労働者は自分が受け取る賃金の大きさだけでなく、他者が受け取る賃金と比べた場合の相対的な大きさにも関心を持っていること(社会的選好)を考慮した場合の成果主義的な報酬体系のあり方を考察した。その結果、例えば、相手の成功にかかわらず、自分自身の成功を好む労働者の場合には、(高い努力水準を選択するので)成果に依存した報酬を低くしたほうがよく、逆に、プロジェクトの成功確率が低く、労働者間で横並び意識が高い状況では、あえて賃金格差を拡大したほうがよい、という含意を導いている。(ロ)また、労働者の外発的報酬が内発的動機づけを駆逐してしまうクラウディング・アウト効果(職務遂行に喜びと満足を感じている労働者に成果に依存した賃金を支給すると、あたかも自分がお金のために働いていると思われ、逆に仕事への満足度を低下させてしまうこと)について経済学的に分析したモデルを紹介している。(ハ)最後に、成果主義が機能するための条件の一つとして権限委譲の問題を取り上げ、権限委譲をとまわらない成果主義的賃金制度は、使用者にとって好ましくない結果を生む可能性を指摘している。

このように、大洞論文も、成果主義的賃金制度の適

否は、賃金制度それ自体というよりも、労働者の社会的選好やクラウディング・アウト効果、さらに権限委譲など制度が適用される際の条件や環境に依存することを示したものであり、実務家にも示唆に富む。

以上の論文は、成果主義的賃金制度導入にともなって生じる問題の考察に主眼を置いている。だが、そもそも成果主義的賃金制度とはどのようなものか。導入のねらいは何であり、従来までの制度と何が異なるか。さらに、労働者はそれをどう捉え、労働組合はどう対応してきたか。

石田論文「賃金制度改革の着地点」は、日本を代表する大手企業9社への事例調査に基づいて賃金制度を分析したものであり、制度への精緻な観察をベースに改革の理由に明快な説明を与えている。石田論文によると、(イ)日本の賃金制度がもっとも円熟した1980年代は「能力主義」の賃金制度であった。その後1990年代以降の環境の激変を受けて、「成果主義」の賃金制度が追求されてきた。(ロ)その変化を要約すれば以下ようになる。第1に、賃金制度を表現するキーコンセプトが職務遂行能力から役割へと変化した。第2に、社員の格付け規準をなす社員等級が職能資格等級から役割等級へと変化した。第3に、賃金制度の基礎をなす基本給が年齢給+職能給から役割給へと変化した。第4に、評価の要となる人事考課が能力考課+情意考課+業績考課からコンピテンシー評価+成果評価へと変化した。(ハ)このような簡明な要約を可能にする背景と論理として、組織から人事を発想するのではなく、市場から人事を発想するパラダイムの変化があり、そこから市場⇒経営戦略⇒組織再編⇒仕事管理⇒人事・賃金管理という論理の流れが明確になった。(ニ)こうして人事・賃金管理は仕事管理との整合性を確保できる「役割」という概念を発見し、「役割等級」を軸に、一方では成果評価を、他方では「コンピテンシー評価」を備えることによって、市場から発信される価格情報が組織内の管理規則に翻訳可能となった。こうしてみると、成果主義的賃金制度の本質とは、市場を起点に経営戦略から演繹された役割等級をベースに処遇する賃金制度であり、その意味で「まことに大きな変化をくぐって」生じたことになる。成果主義がどういった問題を引き起こすか、あるいは賃金制度がどうあるべきかではなく、本質としての賃金制度の何

が変わったかを見極めた点に石田論文の貢献がある。

続く山本紹介は、15年間に及ぶ人事コンサルタントの経験からこの間の成果主義の足取りをふり返っている。(イ)成果主義が、①手つかずの時代(1991～1995年)から②気づきの時代(1996～2000年)、③再生の時代(2001～2005年)を経て、④真のスタートの時代(2006年～)に至った。(ロ)成果主義といっても①会社の戦略に沿ったタイプ(タケダ、キヤノン、日産など成功型)、②一時的危機状態からの脱却を目的としたタイプ(多くの場合人件費削減を目的とする)、③他社追従的で導入の目的がはっきりしないタイプ、といった三つに分けられる。(二)だがしかし共通点として、①人基準から仕事基準への移行による属人的要素の排除、②能力という長期基準から業績(成果)という短期基準へ、③成果主義という名の下での安定・安心との決別、が指摘できること、(ホ)成果主義の成功事例といわれるのを見ると、①仕組だけでなく、②信念(経営トップのコミットメントなど)③本気度(持続の姿勢と努力など)とが結びついている点が共通にみられる、としている。

山本紹介は、成果主義の性質として(二)の①を指摘する点で石田論文と共鳴し、成果主義の成否は(ホ)でいう①～③がそろって機能するという指摘において阿部論文や大洞論文の含意と共鳴する側面がある。

石田論文と山本紹介は成果主義を企業の側から考察しているが、立道・守島論文「働く人からみた成果主義」と高橋紹介「タケダの成果主義とその課題」は、成果主義を働く側から考察している。

立道・守島論文は、従業員アンケート調査のデータを分析した結果、以下の事実発見を得ている。まず(イ)成果主義に対する従業員の評価の結果からは以下の4点が明らかとなった。①賃金の分配原理として、成果主義は、職務経験や能力を重視する考え方とともに支持するものが多い。②給与への成果・業績の連動の方法については、個人業績よりも部門・チームや会

社全体の業績を重視して欲しいと考えている。③自社で導入されている成果主義については、疑問視する声が多い。④システムとして未成熟な段階にある成果主義が働く人の不満を高めている。また(ロ)賃金格差についての分析結果からは以下の4点が明らかになった。①成果主義の導入は、賃金格差を大きくしている。②2000年以降に成果主義を導入した企業は、賃金格差が小さい。③働く人は、現状よりも大きな賃金格差を期待している。④しかし、実際に賃金格差が増大すると、納得感の低下につながるが、納得性確保のための施策が充実している企業では、納得感の低下が避けられる。

続く、高橋紹介は、働く側からみた成果主義の課題について、成果主義導入企業の一つとして知られる武田薬品の労働組合の取り組みを紹介している。(イ)経営の背景として、研究開発型国際企業を目指し「スリムで強靱な会社」にする柱として、1997年から新人事制度改革(=成果主義の導入)を行い、「透明度の高い評価制度と成果重視の報酬体系」を基本方針にした。(ロ)その後2006年度にかけて三度の改訂を経て、手当の廃止および職務給のブラッシュアップをはかってきた。(ハ)労働組合の課題として、①従業員の不安の排除などセーフティネットの構築、②公平公正な諸制度の確立と運用のチェック、③挑戦する機会などの機会均等の担保、④人材育成への積極的な取り組み、⑤コミュニケーションなど一体感の醸成、が挙げられている。

つまりは働く側からみると、成果主義的人事制度を導入しても、社員の納得性確保のための施策を欠いたり、労使による協調がないとうまくいかない——。立道・守島論文と高橋紹介はそんな含意をわれわれに与えてくれる。そしてこのことは、楠田提言にある日本型成果主義の要件とも通底するものであろう。

責任編集 佐藤 厚・守島基博
(解題執筆:佐藤 厚)