

働く人からみた成果主義

立道 信吾

(労働政策研究・研修機構研究員)

守島 基博

(一橋大学教授)

本稿では、「働く人」の側からみた成果主義の実態について分析している。成果主義に対する評価の分析からは、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ほしいと考えている。③自社で導入されている成果主義については、疑問視する声が大きい。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、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。

目次

- I はじめに
- II 何が成果主義なのか
- III 成果主義に対する批判
- IV 成果主義に対する労働者の評価
- V 成果主義と賃金格差
- VI 働く人からみた成果主義

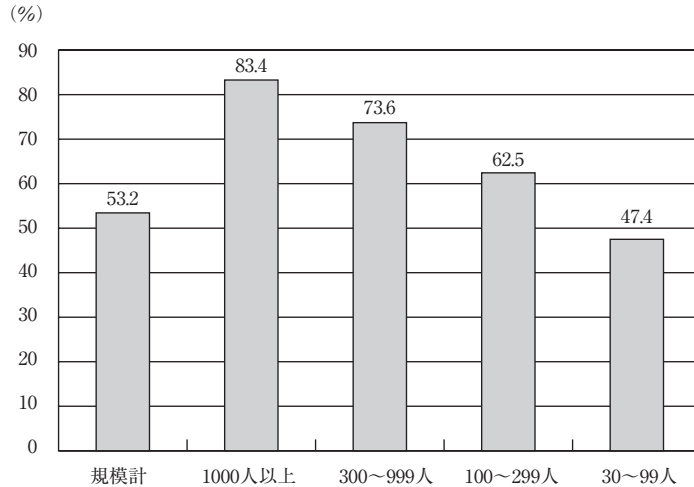
I はじめに

「成果主義」という言葉が最初に脚光を浴びたのは、国内の大手電機メーカー富士通(株)における成果主義人事の導入であると言われている¹⁾。当時、富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、1カ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあ

るといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であった。ITを中心とする技術革新が、賃金の分配ルールまでも変えようとしていたのだ。働いた時間でなく、働いた結果(成果)に応じて賃金を支払うという大きな転換点がこの富士通の人事制度改革にはあったのである。

その後の経済界の反応としては、日経連が1995年に、これからの雇用や賃金制度の在り方を示した「新時代の日本の経営」と題する提言を発表し、企業経営の活力を取り戻すため、賃金制度については、年齢、勤続に主体を置いた考え方から、職能・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステムに変えていくべきであると主張した。従来の能力主義的な考え方に加えて、明確に「業績」を重視すべしという主張は、年功主義からの決別を表明した、能力主義や職能資格制度の導入と同様、画期的な方向転換であったと言える。

図1 「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合



出所：厚生労働省 平成16年度「就労条件総合調査」

それ以来、近年に至るまで、成果主義人事制度を導入する企業が増加傾向にあるといわれて久しい。平成16年の厚生労働省「就労条件総合調査」によれば(図1参照)、「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合は、規模計で53%であり、特に規模が大きくなるほど、この傾向は強く、従業員数1000人以上では83%と、「個人業績を賃金に反映させる」ことを成果主義賃金制度と読み替えるとすると、大企業を中心に成果主義人事制度は普及が進んでいると言える。

では、導入されつつあるいわゆる成果主義的な評価・処遇制度について労働者はどのような意識をもっているのだろうか。本稿の問題意識はそこにある²⁾。成果主義が人事改革である以上、その受け手としての労働者がおり、労働者の受容が長期的な意味での成果主義の位置づけを決めると考えられるからである。

用いられるデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が、2004年と2005年に行ったアンケート調査³⁾(JILPTデータ)である。このデータは、2004年10月に、全国200人以上の企業を母集団として、従業員数の多い順に1万1865社に調査票を送り、1280票(回収率10.8%)の有効回答を得た「企業調査」と、企業調査に回答した各企業に個人調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、2005年3月に郵便によ

る直接回収を行った「従業員調査」との組み合わせである(以下それぞれ企業調査、従業員調査と表記する)。従業員調査では、合計2823票が回収された。

ちなみに、企業調査によれば、成果主義を導入している企業は、回答企業の約半数にあたる57%であり、成果主義を導入していない企業は、41%であった。また企業調査の結果を規模別にみると、大企業になるほど導入率が高まるという傾向が見られ、既存調査とほぼ整合的な結果となっている⁴⁾。

II 何が成果主義なのか

だが当然、こうした仕組みが導入される前から、企業においては、働く人の成果を評価し、それを賃金に結びつける人事施策が導入されており、職能資格制度に代表されるような能力主義の下でも、成果を計測し、賞与に反映させる企業は多かった。人事の基本として、成果(または流行のまわりくどい言い方をすれば、「顕在化した能力」)を測定しない人事制度はなかったといえよう。

何が違うのだろうか。別の言い方をすれば、今問題になっている成果主義改革とはどういう意味で評価・処遇制度改革なのだろうか。もちろん、一口に成果主義といっても、成果主義は企業によ

て多様な形態を持ち、多様な運用がなされている。本稿では、こうした多様性を前提にしつつも、成果主義とよばれる評価・処遇制度の改革は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化、という3つの特徴によってこれまでの評価・処遇制度と異なっていると考える⁵⁾。

まず①の脱年功主義化・脱能力開発主義化とは、これまでの賃金・評価制度に存在した賃金決定要素の縮小である。賃金決定における年功要素の縮小・廃止、能力要素の縮小・廃止だったり、これまで年齢・勤続重視に流れやすい情意考課を排除したり、そのウェイトを少なくすることなどである。

なかでも重要なのは、賃金決定における年功要素と能力要素の縮小・廃止であり、特に後者は、いわゆる職能資格制度の機能を疑う企業が多くなってきたことに端的に現れる。例えば、前述の企業調査によれば、サンプル約1200社のうち、44% (539社) が職能資格制度を変更または廃止したと答え、賃金決定要素としての年齢・勤続部分の縮小または廃止を行った企業も、43% (528社) へのぼる。また、多くの企業では「職能給の廃止」とともに、「習熟昇給の廃止」が挙げられており、能力と成果とがはっきりと区別されている。

つまり、日本において成果主義に基づく処遇の根幹を成すのは、ひとつには年功主義や能力開発主義からの脱却であったとも言えるだろう。この結果、戦後わが国企業が培ってきた従業員評価および賃金決定の根本的な仕組みが大きく変わりつつある。

②の賃金の変動費化・業績連動化とは、多くの企業がこれまでとは違って、従業員の短期的な成果を賃金に結びつける仕組みを意図的に導入し、短期成果によって決定される賃金部分を、これまでより大きくしはじめたことである。年俸制の導入や賞与における査定による格差の拡大、部門別業績賞与の導入などがその典型であると考えられる。そしてここで重要なのは、こうしたことの結果としての、賃金格差の意図的拡大が行われたことである。つまり、成果主義的改革とは、短期的な成果を評価し、処遇に結びつけることで仕組み

として、評価や賃金の格差を広げられる評価・処遇制度への移行を目指しているといえよう。

③の評価の厳密化・緻密化については、具体的には、成果をきちんと測るための目標管理制度の導入や、賃金決定要素のなかでの短期的成果のウェイトを大きくする評価制度への移行である。このことは、これまで職場における上司の管理のなかで行われてきた業績や成果の管理を、評価のみならず、賃金制度まで動員して行おうとする動きに他ならない。結果として、成果主義のもっともシンプルな定義は、「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する」仕組みとなる。

以上のように、日本における成果主義の導入は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化という3つの原理によって成立しているといえる。

Ⅲ 成果主義に対する批判

ここまで普及が進んだ成果主義だが、2004年以降、急速な批判の動きが始まった。発端となったのは、2004年に出版された高橋伸夫『虚妄の成果主義』の成果主義批判であり、同時に注目を集めたのは、早期に成果主義を導入した大手企業の人事担当部門を退職した元社員による一種の内部レポートである。

高橋(2004)は成果主義について、主に、2つの側面から批判を加えている。1つは、Deci(1975)の研究から、①仕事における自己決定の度合いが大きいほど、満足度が高まる点や、②外的報酬が自己決定の度合い(内発的動機づけ)を統制する点など、主に心理学的な側面からの成果主義の批判である⁶⁾。Deciは「内発的に動機づけられた行動とは、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」であると定義している。成果主義は、自己決定の度合いが小さく、その結果満足度が低くなり、個人のモラルダウンに結びつくというのが批判の内容である。

さらに、高橋(2004)は、①停滞していたゲーム理論を「協調」という観点から進化させたAxelrod(1980a, 1980b)や②高橋(1997)自身の

「未来傾斜原理」から、成果主義の持つ利己主義的な性格の欠点ならびに、時間軸を未来まで延長してみて、人の行動を機会主義に走らせないように規制する「未来の重さ」からも成果主義を批判した。

こうした議論に基づくと、競争が長期化すればするほど、「協調」が継続的な勝利のための必須条件となるが、短期の仕事の成果が評価や処遇に結びつく成果主義では、結果的「協調」と長期的な勝利は得られない。また、後者の未来傾斜原理からは、人と企業との長期的な関係が結果的に企業に好業績をもたらす鍵になることが示唆される。したがって、企業が成果主義を導入する理由が、企業業績の向上であるとしたら、その目的は達せられないというのが高橋の主張である。

さらに、成果主義に対する批判には、他にも、日本の雇用慣行と、日本企業のお家芸とされたものづくりを主体とした経営戦略との親和性の観点からも行われた。曰く、日本企業が他社に真似できない高品質なものづくりを主体とした経営戦略をとる場合には、高度な熟練技能者を自社内で保有することがその前提となる。こうした高度な熟練技能者を育成するためには、長期間の雇用関係を維持しながら、自社内で技能形成、能力開発を行う必要がある、企業特長的な熟練の度合いが高ければ高いほど、それは結果的に他社との差別化の要因となり、競争力の源泉となる。

そして、わが国に典型的に見られる年功的な賃金体系や、その能力主義的展開としての、職能資格制度⁷⁾は、こうした経営戦略と整合的であり、大企業の多くは職能資格制度を長らく運用して行く中で、労働者との長期的な雇用関係を続けながら、長期的な観点から評価・処遇を行い、労働者の成長、能力開発を人事制度の上で支えてきたと言える。小池 (1991a, 1991b) の研究に典型的に見られるような知的熟練がわが国大企業の競争力の源泉となっていたという主張である。

だが、最近の短期的な仕事の成果を評価・処遇に反映させる成果主義は、こうした長期的な評価と能力開発を期待するシステムとは相容れない性格を持っているといえる。働く人にとっても、長期的な期待を裏切られることは心理的契約が破ら

れることになり、意識の上や従業員の能力開発へのマイナス影響が考えられる。こうした意味で、短期的な成果の評価におけるウェイトを高める成果主義は、ものづくりを主体とした経営戦略と適合的ではないと批判されるのである。

こうした批判やその他の批判もあって⁸⁾、労働者の側から見た成果主義についての意識への関心が高まり、これまで主にモチベーションを中心に少数の研究が行われてきた。だが、結果をみると、企業が導入にあたって目的として大きく位置づけている、働く人のモラルや、モチベーションなどについては、あまり大きな効果が見られているわけでもないようであり (守島, 2004)、日本能率協会総合研究所 (2005)⁹⁾でも、社員の意欲が上がったと答えている割合は56%程度であり、多くの企業がモチベーション効果を認めてはいない。

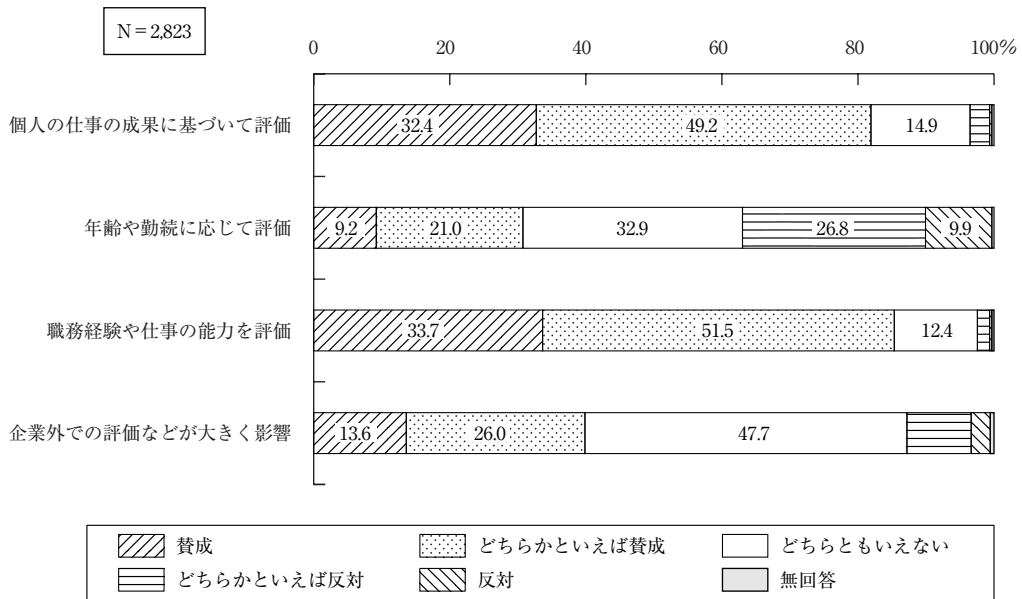
だが、いかんせん、現時点まで、労働者意識と成果主義の関係に関しては、断片的な情報が多く、もう少し総合的な視点からの検討が必要である。そこで本稿では、前述のJILPTデータを用い、労働者側から見た成果主義を、多様な側面から見てみたい。

IV 成果主義に対する労働者の評価

1 給与の決め方についての一般的意識

まず、JILPTデータを用いて、労働者の給与の決め方に対する一般的な意識の中から、成果主義についての評価をみる。ここで注意を喚起したいことは、自社で導入されている成果主義についての意識ではなく、成果主義が導入されていない企業に勤務する労働者も含めて、どのような意識を持っているかを質問していることである。図2では、一番上の帯グラフ「個人の仕事の成果に基づいて評価」が成果主義賃金を指し、「賛成」と「どちらかと言えば賛成」を合計した賛成派の比率 (以下“賛成派”と表記する) は80%以上である。これに対して、年功主義を指す「年齢や勤続に応じて評価」は、賛成派の比率は、30%と極めて低い。この結果から、労働者は年功的に賃金が決まる仕組みよりも、成果主義の方を歓迎してい

図2 給与の決め方についての一般的意識



データ出所：JILPT従業員調査

ることがわかった。ただし、「職務経験や仕事の能力を評価」も賛成派の比率が80%を超えていることから、成果だけではなく、職務経験や能力なども評価して欲しいという期待も大きい。これらのことをあわせて考えてみると、労働者は、きちんとした仕事の実績を残して、しかも能力の高い人が報われるような賃金システムを望んでいると考えられる。

2 成果給に対する一般的意識——成果給の基準は何か？

次に、成果給とはどうあるべきであると労働者は考えているのだろうか。「成果給」というと、一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透しているが、成果の反映のさせ方は、①会社全体の業績、②部門やチームの成果・業績、③個人の成果・業績という3つのレベルで存在する。それぞれのレベルについて、労働者がどのように考えているか、一般的な意識を質問したところ（図3参照）、肯定派（以下「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率を合算した数値を“肯定派”と表記する）が多いのは、「部門やチームの業績を反映すべき」の65%であった。「会社全体の業績を反映すべき」が54%と2

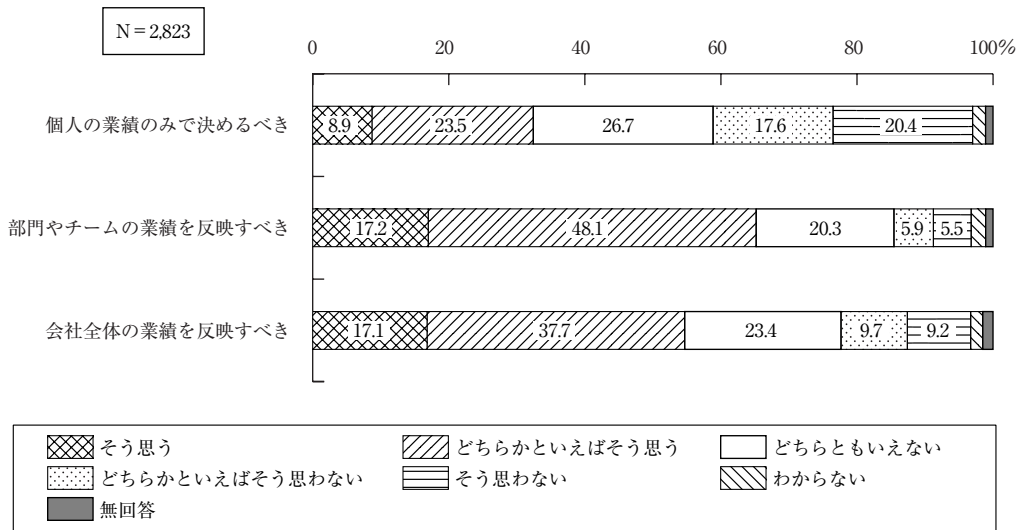
番目に多く、「個人の業績のみで決めるべき」と考える者は、32%にとどまった。

すなわち、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも部門・チーム、会社全体の順で業績を反映して欲しいと考えていることになる。こうした結果の背景には、①他の労働者の仕事と依存関係や従属関係にある仕事が多いことや、そうであるにも拘わらず、②成果が目に見える仕事とそうでない仕事にわかれている、といった問題が隠されていると思われる。従業員調査では、「自分の仕事は成果の測定が困難である」と考える者が半数以上に達している。いわゆる裏方的な仕事には光が当たりにくいのにに対して、一部のハイパーフォーマーには、成果に対する報酬ということで、大きく報われるチャンスが存在する。しかし、そもそもハイパーフォーマーが活躍できるための土壌とも言える「会社」をいったい誰が支えているのかといった成果配分の上での異なるタイプの仕事を考慮に入れる必要があることをこれらの結果は示唆している。

3 自社で導入されている成果主義に関する評価

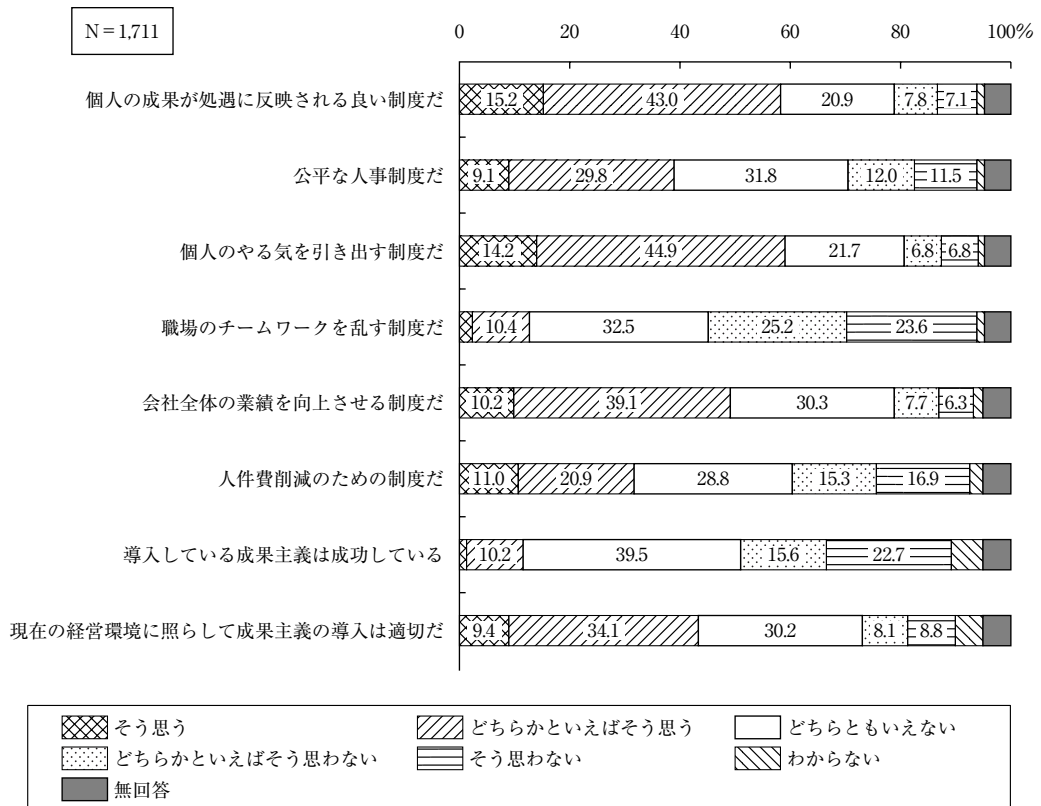
次に、自分の勤務している会社で導入されている成果主義に限定すると、評価・処遇を受けてい

図3 成果給に対する一般的意識



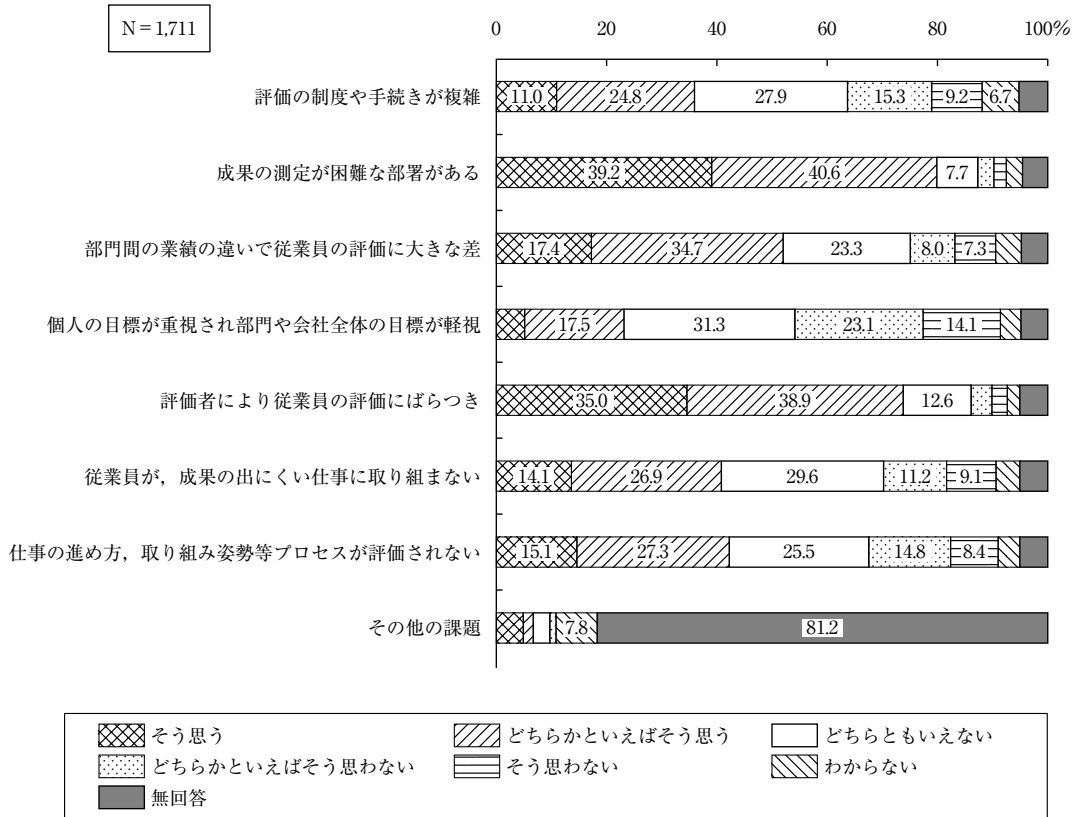
データ出所：JILPT従業員調査

図4 自社で導入されている成果主義に関する評価



データ出所：JILPT従業員調査

図5 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点



データ出所：JILPT従業員調査

る当事者たる労働者は、どのように考えているのだろうか。

まず、肯定的な評価に注目する（図4参照）。「個人のやる気を引き出す制度だ」と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の2つについては、肯定派が6割を占める。「会社全体の業績を向上させる制度だ」も約半数が肯定派である。一般的に、成果主義導入の企業側の意図だと考えられがちな「人件費削減のための制度だ」という評価は、肯定派31%、否定派（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の比率を合算した数値を以下では“否定派”と表記する）が32%とほぼ同じ程度の比率になっている。「現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だ」とする評価は肯定派43%、否定派16%と肯定派が否定派をはるかに上回るものの、自社の成果主義の成否についての最終評価にあたる「導入している成果主義は成功している」に関しては、肯定派

11%、否定派38%と否定派が大きく上回り、厳しい評価となった。

すなわち労働者は、成果主義について各論では賛成、総論では反対と考えているようにも見える。成果主義が導入されること自体には賛成であるが自社のやり方には疑問を抱いている労働者がかなりいることになる。成果主義の導入が各企業の労使関係に何らかの影響を与える可能性があることをこれらの結果は示唆している。

4 自社の成果主義の問題点

労働者は、自社において成果主義を運用していく上で、どのようなことが問題であると考えているのだろうか。問題があるとする項目に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の比率を足した問題あり派（以下“問題あり派”と表記する）についてみると（図5参照）、「成果の測定が困難な部署がある」が問題あり派の比率が

約8割に達するなど高い。多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられている。

また、「評価者により従業員の評価にばらつき」も問題あり派の比率が7割以上にのぼる。“人の成果を評価する”ことの難しさが問題点として多くの労働者の注目を集めている。「部門間の業績の違いで従業員の評価に大きな差」も問題あり派の比率が半数を超えている。成果主義導入企業の一部では、こうした部門間の業績の格差による個人業績の差を補正する場合もあるが、そうでない場合には問題が大きくなる可能性があることになる。運不運による差をなくした公平なシステムづくりが労働者の側から望まれていると言えよう。

さらに、「プロセスが重視されない」こと、「成果の出ない仕事に取り組もうとしない」こと、「評価の手続きの複雑さ」についても問題あり派は3~4割に達する。

「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が軽視」に関しては、問題あり派の比率は他の項目と比べて低い。この結果をみる限り、実際は個人業績さえ良ければ評価が高まるといった単純な個人単位の成果主義が導入されている訳ではないようだ。

V 成果主義と賃金格差

成果主義とはそもそも個人の働きぶりによって賃金に差をつけるシステムである。では、成果主義の導入によってどの程度の格差がつくのか。また、格差について労働者はどう考えているのか。成果主義において、本質的な要素と考えられる賃金格差について以下では考える。

1 制度上の格差と運用上の格差

われわれが実施した企業調査では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどの程度格差をつけているか、制度上ありうる格差と、実際の年収格差について、平均的な水準を100とした時、最低と最高のレベルがおおよそどの程度のレベルになるか、指数で回答してもらった。すなわち、制度上の格差と、運用上の格差のそれぞ

れについて、100を平均値に最大値(100より大きい)と最小値(100より小さい)を把握した。最大値から最小値を引いた値をここでは格差と定義して、それぞれA.制度上の格差(最高-最低)、B.運用上の格差(最高-最低)を算出した。まず、A.制度上の格差についてみると、全体平均では、最低者は81.3、最高者は121.9であった。年収格差を全体平均でみた場合、上下にはほぼ20%ほどの差がつけられていることになる。さらに実際のB.運用上の格差についてみると、最低者の平均値は85.5と、制度上の格差よりも値が大きい。また、最高者の平均値も、117.0と制度上の格差よりも値が小さい。

すなわち、調査対象となった企業の年収格差は、制度設計上の格差よりも小さい範囲内で実際の運用上の格差がつけられているといえる。制度を超えることは原則ありえないとしても、そうした制度を最大限利用せずに制度の内側で格差をつけるというのが、日本企業の基本的なスタンスであるようだ。

2 格差を大きくするか小さくするか——制度と運用

それではこうした格差について、成果主義を導入している企業とそうでない企業でどのように異なるだろうか(データは後掲表4を参照)。

成果主義を導入している企業のA.制度上の格差は44.1、導入していない企業のA.制度上の格差は33.9、成果主義を導入している企業のB.運用上の格差は33.6、導入していない企業のB.運用上の格差は27.5であり、成果主義を導入している企業は導入していない企業に比べて、制度、運用ともに格差が大きいことがわかった¹⁰⁾。企業調査の結果で、仮に成果主義を導入していない企業を基準とすると、成果主義を導入している企業の制度上の格差は約1.3倍、運用上の格差は約1.2倍になる。この成果主義賃金の導入による企業内賃金格差の増大については、内閣府(2005)の調査からも実証されている¹¹⁾。

3 格差の増大と納得感

そこで企業調査から得られた制度上の格差や運

表1 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の変化

	「低下した」の割合 (%)		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感に変化しましたか。			
1) 仕事の成果や能力の評価に関する納得感	22.2	22.9	21.2
2) 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	31.0	32.0	29.6
3) 目標達成へ向けた努力の評価に対する納得感	20.4	21.2	19.4
4) 周りのひとの評価や処遇と比べた場合の、自分の評価や処遇に関する納得感	22.3	23.5	20.8

データ出所：JLLPT 従業員調査

表2 納得感の低下と賃金格差に関する分析
(ロジスティック回帰分析, カッコ内は標準誤差)

	全体サンプル (N=1,613)		納得性施策充実企業 の従業員(N=1,013)		納得性施策非充実企業 の従業員(N=600)	
	β	標準誤差	β	標準誤差	β	標準誤差
A. 制度上の賃金格差	.007*** (.002)	---	.004 (.003)	---	.010* (.006)	---
B. 実際の賃金格差	---	.011*** (.003)	---	.006 (.004)	---	.019*** (.006)
-2 対数尤度, PseudoR ² (Cox & Snell)	1776.291 .062	1883.351 .063	1191.051 .079	1183.808 .083	559.792 .071	653.660 .095

注：コントロール変数については、本文を参照。*0.05<p<0.10, **0.01<P<0.05, ***p<0.01

データ出所：JLLPT 企業調査

用上の格差と、働く人の納得感との関係を調べてみよう。まず、基礎的な情報として、従業員調査において、過去3年間の評価・処遇制度に関する納得感・公平感の変化を聞いている。結果は、表1にある。

表1で、過去3年間自分の評価の賃金・賞与への反映について、納得感が低下したと答えたのは31%程度であり、さらに、仕事の成果や能力の評価に関する公平感が低下したと答えた割合は、22%である。その他の納得感の低下も目立っているわけではない。

そして、重要なことは、納得感の低下は、成果主義の有無と大きく連動しているわけではないことである。これらの数字から、近年、サンプル企業では、賃金や評価に関する苦情が多いとか、納得性が大きく後退しているというイメージはわいてこない¹²⁾。また、それは一見、成果主義の導入と関係ないように見える。

では成果主義によって引き起こされる賃金格差は納得感の低下と関連するのだろうか。この関係を把握するために、表1の2)「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」を用いて、「低下し

た」を1、それ以外を0としたロジスティック回帰分析を行った。説明変数には、上記の「制度上の賃金格差」および「実際の賃金格差」を用い、この他にコントロール変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴(大学卒か、それ以外か)、職位(部長以上、課長、係長、その他)、年収、労働時間の長さ(2004年6月頃の週平均実労働時間)、産業(11個のダミー変数)、企業規模(正社員の数)、企業の業績傾向(上昇傾向、下降気味、その他)、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。(コントロール変数について詳しい結果を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい)。

結果は、表2の一番左の列にある。結果を見る限り、制度上の格差も、実際の格差も、大きくなると、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感の低下につながるようである。

だが、格差や変動が、納得性の欠如や、働く人から意欲を奪うためには、賃金格差や変動が拡大することだけが充分条件ではなく、加えて、その賃金格差に納得しないことが必要だろう。そのため、多くの場合、企業の人事管理においては、成果主義の導入に伴って、評価の納得性を高めるた

表3 人事評価に関する納得性確保施策の導入状況 (M.A.)

	「実施している」の割合 (%)		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
貴社では、従業員の評価に関して、以下の施策を導入していますか。			
1) 目標管理制度	64.1	65.2	34.8
2) 評価結果の本人への開示	48.4	60.0	40.0
3) 考課者訓練	49.4	55.8	44.2
4) 上記のうち、少なくとも2つを実施している	55.9	66.6	33.4

データ出所：JILPT 企業調査

表4 成果主義導入状況別にみた賃金格差の比較 (表側の下から2行を参照)

	変数	A. 最低者と最高者の 制度上の格差		B. 最低者と最高者の 実際の格差	
		格差の大きな制度か 平等な制度か		格差の大きな運用か 平等な運用か	
	記述統計量	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
	計	40.1	31.2	31.1	25.4
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	34.6	33.6	28.8
	導入していない	33.9	23.7	27.5	18.9
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	34.1	35.1	25.2
	2000年以降	43.0	34.5	32.6	30.4

データ出所：JILPT 企業調査

め、評価制度の変更の「3点セット」とでも呼ぶべき、「目標管理制度」「評価結果の本人への開示」「考課者訓練」を導入することが多い。納得性確保施策が充実していれば、格差や変動がある範囲のなかであれば、成果主義的な賃金や評価制度を働く人が受け入れる可能性を高めるからである¹³⁾。

本稿では、この3つの納得性確保施策のうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」だと考え、そうでない企業とサンプルを分けて、同じモデルで分析を行った。なお、納得性確保施策の導入状況に関する分布は、表3に示されている。

納得性確保施策の充実状況別の分析結果は、表2の右2列に示されている。予想通り、納得性確保施策が充実している企業では、賃金格差の増大は、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感の低下につながっていない。この結果は、一口に賃金格差と言っても、それを従業員が受容できる努力をしている企業とそうでない企業で、働く人の納得感に違いがあることを示している¹⁴⁾。

4 成果主義の導入年と賃金格差

さらに、企業調査の結果から、制度上の格差と運用上の格差を成果主義の導入年別に集計したところ、成果主義の導入年によっても成果主義の性格が異なることがわかった(表4参照)。すなわち、2000年以降に成果主義を導入した企業と比較すると、1999年までに導入した企業のほうが、制度と運用ともに格差が大きい¹⁵⁾。比較的最近導入されている成果主義は、格差の小さい、“マイルドな成果主義”とすることができるかもしれない。

そして、この点に関して1つの検討課題が浮かび上がってくる。こうした“マイルド”化の意図はどこにあったのかという点である。仮説として考えられるのは、第一に、後発効果の可能性である。1999年以前に成果主義を導入した企業の失敗事例に学び、格差を小さくした可能性が考えられる。格差を大きくし過ぎて、労働者の納得性が得られなくなり、結果的に成果主義導入が失敗に終わった企業も存在しただろう。

表5 成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年 (M.A.)

選択肢 (複数選択)	計	1999年まで	2000年以降	不明・無回答・非該当
評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	26.8	22.0	28.7	29.4
管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	66.1	62.9	68.3	55.9
業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	25.6	27.8	24.4	29.4
個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	16.0	22.4	13.8	5.9
評価者によって、従業員の評価がばらつく	70.1	64.9	73.2	58.8
従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない	16.7	17.6	16.6	11.8
仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	26.6	27.8	25.7	32.4
その他	4.3	4.9	4.3	0.0
特に課題はない	1.1	1.5	0.6	5.9
不明	1.3	2.0	0.6	5.9
N	702	205	463	34

データ出所：JILPT 企業調査

第二に、結果だけを重視する結果主義の立場から、結果を出すためのプロセスも重視する立場への転換が生じ、格差が縮小した可能性が考えられる。例えば、①成果を再現する能力としてコンピテンシー¹⁶⁾を重視したり、②仕事のプロセスを評価するといった動きである。むき出しの結果主義を何らかの形で、仕組みの変更を通じて角を取りマイルドにするという試みが、成果主義が国内に普及していく過程で広がっているのではないかと考えられる。社会経済生産性本部 (2003) の調査によれば、2002年の時点で、コンピテンシー評価を15%がすでに活用しており、9%の企業が活用の方向で検討を行っていると回答している。

第三に、成果主義を支える評価・処遇システムが複雑化したことによって、結果的に、大きな差が生まれなくなった可能性がある。ここでは、単純に成果=処遇とならないようなシステムの複雑化が想定される。表5の成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年を参照して欲しい。2000年以降に成果主義を導入した企業で指摘率が上回っている項目には、「評価者によって、従業員の評価がばらつく (+8%)」「評価の制度や手続きが

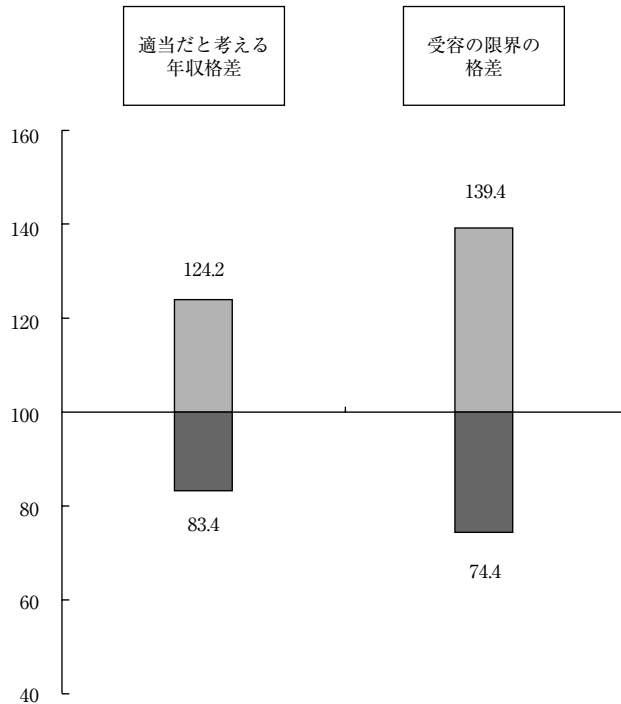
複雑になりすぎている (+6%)」「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある (+5%)」などがあ

る。これらの結果から、評価の制度や手続き上、評価項目が増えることによって総合的な評価に補正の必要が生じたり、複数の評価者の結果を調整せざるをえないため、極端に良い評価や悪い評価ができないことによって、評価の「中庸化」が生じている可能性が考えられる。また、営業職など数字で成果がはっきりとわかる部門と異なり、本来なら成果主義になじまないはずの管理部門にまで、成果主義を適用するといった適用範囲拡大の結果、従業員の不満が高まり、部門間の差を調整する中で、格差は縮小してしまったのかもしれない¹⁷⁾。

5 賃金格差に対する労働者の意識——適当だと考える年収格差と受容の限界の年収格差

では、労働者自身はどの程度の格差であれば受容できると考えているのだろうか。従業員調査では、同程度の職位の同僚と年収で比較して、①どの程度の格差であれば適当であると考えるか (適当だと考える格差)、また、②自分自身がとても受

図6 適当だと考える年収格差・受容の限界の年収格差の平均値



データ出所：JILPT従業員調査

け容れることができないと感じる限界の格差（受容の限界の格差）の2つについて、平均を100とした場合、最低と最高の2つについて指数で回答してもらっている。この結果を用いて、格差についての評価を試みたい。図6から全体平均についてみると、適当だと考える年収格差の最低の平均値は83.4、最高の平均値は、124.2であった。すなわち、100を平均とすると、下に16.6、上に24.2の広がりを持ち、幅はこの2つの合計で40.8になる。

次に、労働者が受容の限界であると考えられる格差についてみると、最低の平均値は74.4、最高の平均値は139.4と、適当だと考える年収格差の幅である40.8よりもさらに大きい65.0の幅を持っている。上下の広がり方に注目すると、上（最高の方向）に対してより大きく広がっている。すなわち、労働者は、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような懲罰的な賃金格差のつけ方よ

りも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることになる。

6 賃金格差についての認識ギャップ——企業側と労働者側

次に企業調査の制度上の格差と運用上の格差を、労働者の適当だと考える格差、受容の限界の格差と並べて検証してみよう（表6参照）。A.の制度上の最高者と最低者の格差は40.1であり、C.の労働者が適当であると考えられる年収格差（41.3）とほぼ等しい。一方、B.の実際につけられた賃金格差は、制度上の格差よりも小さく31.1であった。すなわち、①労働者が適当であると考えている年収格差と賃金制度上の格差はほぼ等しいが、②実際に企業側がつけた格差は労働者が適当だと考える格差よりも小さいのである。また、労働者が適当であると考えられる年収格差を、成果主義の導入状況別のA.制度上の格差の数値と比較してみ

表6 企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業調査（人事担当者の回答）		労働者の回答	
		A. 最低者と最高者の制度上の格差	B. 最低者と最高者の実際の格差	C. 適当だと考える年収格差の幅	D. 受容の限界だと考える年収格差の幅
	TOTAL	40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

データ出所：JILPT 企業調査/従業員調査

ると、成果主義を導入している企業の賃金格差(44.1)はやや大きく、成果主義を導入していない企業の賃金格差(33.9)はやや小さい。すなわち、労働者の意識では、成果主義を導入していない企業の格差は、やや小さいと感じるが、逆に、成果主義を導入している企業の格差は、やや大きいと感じている。

また、B. 実際の格差と比較してみると、成果主義を導入している企業の格差(33.6)も成果主義を導入していない企業の格差(27.5)も労働者が適当であると考えられる格差よりも小さい。成果主義の導入の有無にかかわらず、労働者の意識の上では運用より大きな格差が期待されていることになる。

そして、D. 労働者が受容の限界であると考えられる年収格差の幅(65.8)は、企業側が実施している格差よりもはるかに大きく、労働者は、現状よりも大きな格差でも耐えられると認識している可能性がある。

VI 働く人からみた成果主義

本稿では、「働く人」からみた成果主義の実態について、主に成果主義や成果主義をもたらす賃金格差に関する意識や評価を中心に分析を行った。

まず、働く人の成果主義に対する評価の分析からは以下の4点が明らかになった。①賃金の分配原理について働く人の多くが、年功主義よりも成果や職務経験や能力を重視する考え方を支持している。②給与への成果・業績の連動の方法については、個人の業績よりもむしろ部門・チームや企

社全体の業績を反映させるべきだと考えている者が多い。③自社で導入されている成果主義についての評価は、「やる気を引き出す」「公正な人事制度」「会社全体の生産性を上げる」など各論では賛成が多いが、総論である「自社で導入している成果主義が成功しているかどうか」については、疑問視する声が大きい。④成果主義の問題点については、評価の方法、運用について問題だと考えている労働者が多く、システムとして未熟な段階にある成果主義が働く人の不満を高めている結果となった。

次に、賃金格差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ことが大量観察データで明らかになった。②成果主義の導入年別に賃金格差の大きさをみると、2000年以降に成果主義を導入した企業では、それ以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差が小さいことがわかった。格差の小さい「マイルドな成果主義」が2000年以降に導入されており、成果主義導入直後の激変緩和措置という可能性を除けば、日本の企業で導入されている成果主義が何らかの形で変容している可能性をこの結果は示唆している。③賃金格差についての働く人の意識をみると、現状よりも大きな賃金格差を期待していることがわかった。現状よりももう少し大きな格差が適当であると働く人は考えている。逆に言えば、企業側は、「控えめに」格差をつけているとも受け取れる結果となっている。しかし、④こうした働く人の期待とは裏腹に、実際に賃金格差が増大すると、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感の低下につながって

いるようである。その一方で、納得性が確保されるような人事施策を行っている企業においては、賃金格差の増大は、評価の賃金・賞与への反映に対する納得性の低下につながっていない。一口に賃金格差と言っても、それを従業員が受容するための努力をしている企業とそうでない企業で、働く人の納得性に違いがある。

日本企業の人材マネジメントは変革期を迎えており、これは従来の集団的労働条件決定システムから、成果主義のような個別的な労働条件決定システムへの変化であり、「個別化」をキーワードに労使関係も質的に変化しつつあると言える。企業組織という集団の一部でありながらも個々に孤立した個人として働く人にとっては、従来にない大きな緊張の下におかれていると考えられる。こうした働く人をめぐる緊張を緩和し、働く人を幸福にすると同時に企業もまた繁栄するような人材マネジメントが何であるのかを考えるために、今後も働く人の意識を注意深く観察し、検討する必要がある。

- 1) 日経ビジネス編集部 (2001), p. 26.
- 2) 本稿は、独立行政法人労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究である「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」において実施したアンケート調査の結果を題材にしている。
- 3) 調査結果の詳細は、労働政策研究・研修機構 (2005, 2006a, 2006b) を参照されたい。
- 4) 例えば、UFJ 総研 (2004) など。
- 5) 他にも、社会経済生産性本部生産性労働情報センター (2000) なども同様の議論をしている。
- 6) いわゆる成果給、業績給が生産性を高めない点についての研究のレビューには、Kohn (1993) がある。これらの研究についての要約は、立道 (2004) pp. 55-61 を参照されたい。
- 7) 戦前の年齢、勤続を基準とした年功主義に替わる新たな評価・処遇原理として、能力主義を土台にした職能資格制度が普及を始めたのは、1969年に日経連の出した能力主義管理研究会報告がきっかけだと言われている。詳細は日経連能力主義管理研究会 (1969) を参照されたい。
- 8) 例えば、守島 (2006) は、人材育成と成果主義の連動の欠如が、導入された成果主義に関する大きな問題であることを指摘している。
- 9) 日本能率協会は2004年11~12月に、わが国主要企業 (1325社) の人事部・部門トップ・従業員を対象に、「成果主義に関する調査」を実施した。その結果、成果主義の導入が近年指摘されているほど組織風土に悪影響を与えていないことなどを明らかにしている。
- 10) 成果主義を導入していない企業と比較すると、成果主義導入企業のほうが、制度上も運用上も格差が大きい点については、重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意である。詳

細は、労働政策研究・研修機構 (2005) pp. 148-163 を参照されたい。

- 11) 内閣府政策統括官室 (経済財政担当) が行った企業行動アンケート調査の特別集計結果によれば、企業内の賃金格差 (最高賃金÷最低賃金) は、成果主義的な賃金の割合が50%以上を占める企業の場合、30歳代以下の層で1.91倍、40歳代で1.85倍、50歳代で1.80倍と、全サンプル平均の格差である30歳代以下 (1.69倍)、40歳代 (1.66倍)、50歳代 (1.62倍) と比べていずれも大きく、成果主義賃金の割合の増加が賃金格差の拡大につながっていることが明らかになっている。詳しくは内閣府 (2005) pp. 151-152 を参照されたい。
- 12) ただ、こうした納得感や苦情に比較して、賃金満足の度合いは低い。従業員調査票には、過去3年前と比較した場合の賃金満足度を、5点法で聞いている。回答を見ると、53.8% (1719) が賃金に不満またはどちらかと言えば、不満と答えている。
- 13) こうした見解は、組織内公正研究に基づく。組織内公正 (organizational justice) と人材マネジメントについては、Folger and Cropanzano (1998), Greenberg and Colquitt (2005) などが詳しい。
- 14) なお、2000年以降に成果主義を導入していると答えた企業では、そうでない企業に比べて、従業員の納得性が有意に低下していた。ただ、サンプルを分けて分析すると、どちらのサンプルでも、成果主義の導入と納得性の低下には、有意な関係は見られなかった。
- 15) この点については、重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意である。詳細は、労働政策研究・研修機構 (2005) pp. 155-158 を参照されたい。
- 16) 「コンピテンシー」は「能力」そのものと混同されがちだが、「行動特性」と理解する方が正しい。心理学者 McClelland らは、コンピタンス概念によるアプローチ (job competence assessment (JCA)) を使って、20年間にわたり650の職種を分析した。コンピタンスとは、高業績を達成するために必要な、行動レベルで確認することのできる能力を指す。その主要な要素は、①業績達成に直結しているかどうか、②行動レベルで確認できるかどうか検証の可能性、③再現性であると言われている。詳しくは、Spencer and Spencer (1993) を参照されたい。
- 17) しかしながら、これらの3つの仮説に対して、少なくとも、2つの反論が可能であろう。後発効果に対しては、1999年以前に成果主義を導入した企業も、他社や自社の失敗に学んで、格差を小さくした可能性があることである。しかし、制度は一度構築すると硬直的になり柔軟な変更は難しいとも考えられる。第二に、2000年以降に成果主義を導入した企業では、成果主義が導入後間もないことから、激変緩和措置が講じられているため、格差がまだ小さいという点が考えられる。この点については我々の調査では明らかにならないので、今後の検討課題としたい。

参考文献

- Axelrod, Robert (1980a) "Effective Choice in the Prisoner's Dilemma" *Journal of Conflict Resolution* 24: 3-25.
- Axelrod, Robert (1980b) "More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma" *Journal of Conflict Resolution* 24: 379-403.
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press. (邦訳 安藤延夫・石田梅男訳『内発的動機

- づけ] 誠信書房, 1980年)
- Folger, R., and R. Cropanzano (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. and J. A. Colquitt (2005) *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers.
- Kohn, A. (1993) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Boston: Houghton Mifflin. (邦訳 田中英史訳『報酬主義をこえて』法政大学出版局, 2001年)
- Spencer, L. M., and S. M. Spencer (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York John Wiley & Sons Inc.
- 小池和男 (1991a) 『仕事の経済学』東洋経済新報社.
- 小池和男 (1991b) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- 厚生労働省 平成16年度「就労条件総合調査」.
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター 笹島芳雄監修 (2000) 『成果主義人事・賃金VI——先進8社の事例研究』社会経済生産性本部.
- 社会経済生産性本部 (2003) 『日本の人事制度の現状と課題 (2003年版)』社会経済生産性本部.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP社.
- 立道信吾 (2004) 「成果主義に関する論点整理」『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』JILPT 労働政策研究報告書 No. 7.
- 内閣府 (2005) 『日本経済2005-2006』内閣府政策統括官室 (経済財政分析担当).
- 日経ビジネス編集部 (2001) 「特集 会社はどこまで変わるか 人事革命第二ステージ 実力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』5月21日号.
- 日経連能力主義管理研究会 (2001) 『日経連能力主義管理研究会報告 能力主義管理 その理論と実践』(新装版) 日本経団連出版.
- 日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」挑戦すべき方向とその具体策 新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告』日本経営者団体連盟.
- 日本能率協会総合研究所 (2005) 「成果主義に関する調査結果の発表」<http://www.jma.or.jp/keikakusin/2004/research/20050223.pdf>
- 守島基博 (2004) 「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』No. 525.
- 守島基博 (2006) 「成果主義に未来はあるか?」『労政時報別冊 人事管理の未来予想図 10年後の働き方, 成果主義と組織改革のゆくえ』労務行政研究所.
- UFJ 総研 (2004) 『人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート』.
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No. 33.
- 労働政策研究・研修機構 (2006a) 『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』JILPT 労働政策研究報告書 No. 49.
- 労働政策研究・研修機構 (2006b) 『現代日本企業の人材マネジメント プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』JILPT 労働政策研究報告書 No. 61.

たつみち・しんご 労働政策研究・研修機構研究員。産業社会学専攻。
もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著作に『人材マネジメント入門』(日経文庫, 2004年)。人的資源管理論専攻。