

Michael Beer and Mark D. Cannon, "Promise and Peril in Implementing Pay-for performance", *Human Resource Management*, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, pp. 3-48.

同志社大学 COE 特別研究員 樋口 純平

過去 10 年程の間に、日本企業では、成果主義というコンセプトの下で組織や個人の短期的業績に基づいて変動的に決定される賃金制度が急速に台頭した。しかし、国際競争の激化や市場のリスクの高まりを受けてこうした賃金制度の導入を模索してきたのは、日本企業ばかりではない。成果主義先進国と見なされることの多いアメリカ企業でも、1990 年代前後からこうした動きが漸進的に進行してきたと言われている。それらは、賃金を従来の主な基準であった職務価値よりも組織や個人の成果に対して支払うという意味合いから、しばしば成果給 (Pay-for-performance) と呼ばれてきた。今回紹介する論文は、アメリカを代表する電機メーカーであるヒューレット・パカード社を事例として、成果給の導入と共にそれが廃止された経緯を追跡し、その意味を考察したものである。

はじめに、この論文を読者にとって興味深いものに行っている特徴について二点言及しておきたい。一つは、研究の方法、とりわけその分析視角に関する特徴である。従来の研究は、成果給が企業業績や従業員のモチベーションに与える効果や、成果給が効果的に機能するための条件等について分析してきた。しかし、制度の導入や廃止にかかわる管理者の意思決定、あるいは制度が導入されてからの運用状況について分析したものはほとんど存在しない。成果給に限らず、近年の米国の賃金研究には制度の実態分析が少なく、過去の賃金制度の変化についても十分な経験的事実の蓄積がなされていないことはすでに他の研究においても指摘されている。本論文は、これらの点にフォーカスしているという意味で注目されるべきである。この論文を興味深いものに行っているいま一つの特徴は、内容とは別にその構成において、当該分野にかかわる複数の専門家のコメントが併せて収録されていることである。特に、そのコメンテーターには、J. Baron, T. Kochan, G. E. Ledford らを始めとして、戦略的資源管理

論、労使関係論、賃金論等に関する豪華な顔ぶれがそろっている。これらのコメンテーターが本論文にきわめて有益な示唆を添えており、読み物としての価値を一層高めている。

それでは、論文の内容を見てゆこう。著者たちはまず、1990 年代初頭に HP 社の各事業所で導入された 13 の成果給パッケージの内、実に 12 まだが 1990 年代の半ばまでに廃止されたという現象に注目する。分析中で明らかにされるように、これらは管理者たちの高い期待を受けて導入されたものであった。それが、どのような経緯で廃止に至ったのかを制度の運用実態と管理者たちの意思決定に即して分析している。ケースメソッドによる分析が行われるのはこの内の 5 事例であり、いずれもスポット的な観察ではなく、「導入→運用→廃止」という時間的な経過の中で調査と分析が行われている。その事実発見の要点は、以下のとおりである。まず、5 事例の中で導入された成果給とは、次のようなものであった。1) チーム成果給 (Team pay-for-performance)。チーム単位での協働と業績達成を促すために、チームの業績目標の達成度に基づいて各メンバーに支給。基本給に加算される。2) 貢献給 (Pay-for-contribution)。技能給 (Skill-based pay) の一種で、従業員の技能形成を促すために、新たな技能の獲得を基本給の昇給決定基準として用いる。3) 部門業績連動型スポットボーナス (特定の呼称はない)。納期の遅れといった特定の問題に対処するために、特定の部門目標が達成された場合に部門成員に支給。基本給に加算される。4) ゲインシェアリング (Gain-sharing)。個人のモチベーションや組織貢献への意識を高め、部門業績を向上させ、それを通じて本社との賃金格差是正を実現するために導入。部門業績目標の達成度に基づいて部門成員に支給。基本給に加算される。5) プロジェクト業績連動型スポットボーナス (特定の呼称はない)。特定プロジェクトの効率的な遂

行を促すために、達成期限、品質等に基づいて管理職と技術者を対象に支給。基本給に加算される。

次に、上記の制度は管理者たちによる以下のような判断から廃止されるに至った。1) 業績目標の水準を適切に設定することが容易ではない。チームではコントロールできない外部的要因に成果が影響され不公平感をもたらす。優れたチームが優れた人材を囲い込む傾向が生じるために組織の硬直化がもたらされる。2) 技能の評価方法が筆記試験を含む形式的なものであったことや、評価が下がれば降格する仕組みであったことから従業員の反発があった。3) 金銭的な刺激で問題への対応をはかろうとしたことが、モチベーションの高い従業員に侮蔑的な印象を与えた。4) 従業員の近視眼的な職務行動を誘発した。また、本社との賃金格差がかえって意識されるようになり、その是正を実現できないことが従業員にネガティブな印象をもたらした。5) 特に問題は生じなかったが、金銭的なインセンティブの効果は十分に認められず、むしろ仕事自体のやりがい等の重要性が再認識された。

著者らは、以上のような制度導入から廃止に至る経緯を総括して、次のような含意を抽出している。第一に、賃金制度の導入や見直しには、外部的環境条件のみならず管理者の意思決定が重要な役割を果たすということである。第二に、成果給には、その適切な設計と運用に要するコストや労力に見合うだけの効果を期待することはできないということである。このことは、成果給の効果を完全に否定するものではなく、それ以上に従業員の適切な指導や育成といった施策に労力とコストを傾注する方が効果的であるという管理者たちの気付きを指している。第三に、技術や市場の変化が激しいほど、成果給の適切な導入と運用には大きなコストが必要になる。なぜなら、従業員の努力と成果の結びつきが不安定になる上に、成果に対する報酬の水準を適切に設定することがむずかしくなるからである。

本論文は、成果給に関するアメリカ企業の経験について、貴重な事実発見と示唆を提供している。しかし、この論文にはいくつかの問題点があることも否定できない。それは、論考に対して寄せられた米国研究者たちのコメントに尽くされているが、ここでは紙面の制約から評者の抱いた疑問点をいくつかのコメントと重ねて指摘しておきたい。第一の点は、Ledford から厳しく批判されているように、成果給 (Pay-for-

performance) という用語の曖昧さと分析の包括性に関する問題である。分析では、設計上の特徴が相当程度異なる賃金制度を成果給というタームによって一括りに論じているのみならず、通常、成果給とは峻別されるべき技能給までもがそこに含まれている。したがって、その導入から廃止までをめぐる経緯には、評価の基準や対象とする組織単位等に注目しながらより個別的な意味合いを再検討する余地が多分にある。第二に、同じく Ledford の指摘する点であるが、HP 社には全社レベルで活用されているプロフィットシェアリングやストックオプションがある。これらは、この論文の調査時点のみならず評者が HP 社を訪れた近年でも基本給を除いた最も主要な賃金項目となっていた。なぜ、それが分析の対象から除かれるのか。分析では、総じて事業所レベルでなされるアドホックな制度ばかりが対象にされており、それらは成果給の一側面を表しているのに過ぎないという可能性は否定できない。より持続性の高く重要な位置づけを与えられている成果給についても併せて検討することが不可欠であろう。第三に、成果給の導入と運用に要する多大なコストと労力を従業員の指導や育成に注いだ方が効果的ではないかという示唆はたいへん意義深いものと言える。しかし、それだけに、この論点については、成果給に対するマネジメントの要請をいかなる制度的枠組みにより代替しうるのかという視点からより明確に論じて欲しかった。それにより、著者たちが指摘する「指導」「育成」「明確な目標設定」等の施策は、近年重要性を増しつつある業績管理 (Performance management) というコンテキストに結びついたのではないかと考えるからである。

HP 社の経験に基づいた成果給をめぐる著者たちのメッセージは、昨今の日本において急速に高まりつつある成果主義批判と重なり合う点が少なくない。アメリカ企業の経験から成果主義のあるべき姿について考え直す機会を提供しているこの論文は、日本の読者に対して有益な示唆を与えるだろう。

ひぐち・じゅんべい 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター COE 特別研究員。最近の主な著作に「人事管理と業績管理の関係——トヨタ自動車における制度と実態」『評論・社会科学』(第 75 号, 2005 年)。人的資源管理論専攻。