

成果主義の導入プロセスにおける問題と対応

——自動車メーカー A 社における賃金制度改革からの示唆

樋口 純平

(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)

本稿では、自動車メーカー A 社における賃金制度の設計と運用実態についての時系列的な制度分析を通じて、成果主義の導入プロセスで生じた問題に対する経営側の判断とその制度的対応を明らかにする。近年の日本企業は、定期昇給を抑制する一方で、成果に応じて賃金を変動的に決定する方向に向かっている。こうした方向性は、定期昇給をもたらす積上げ方式の賃金項目の縮小と、年俸制に代表される洗替え方式の賃金項目の拡大という傾向をもたらしている。本稿では、まず、1) 洗替え方式の設計が、降給の決定を行う際の評価者の心理的な負担を高め、制度の意図に反した運用をもたらしてしまうこと、2) それに対して人事担当者には、従業員の労働意欲、人材育成、人件費等のバランスを考慮しながら制度の見直しを検討する必要性が生じること、を指摘する。また、こうした過程の分析から、1) 能力の開発フェーズにある一般社員では、人材育成と労働意欲に配慮した積上げ方式の賃金制度を主体とすること、2) 能力の活用フェーズにある管理職では、労働意欲に配慮しつつも人材育成より人件費への配慮を優先し、変動幅を抑制した洗替え方式の設計を行うことで制度の意図に即した運用を実現すること、という選択に妥当性がありうることを示唆する。

目次

- I はじめに
- II 事例分析——制度と運用実態
- III 要約と含意

I はじめに

1 本稿の課題

本稿の目的は、自動車メーカー A 社において 1990 年以降に実施された一連の賃金制度改革の事例から、成果主義導入の過程で生じた問題と対応を明らかにし、その意味を考察することである。過去数年ほどの間に、日本企業では成果主義の人事管理が急速に浸透し、その影響や問題のあり方が社会的な関心を集めてきた。しかし、近年の論調は、成果主義を促すというよりもその問題点を

批判的に取り扱うものが増えている。このことは、成果主義の浸透にともなって、企業の現場でさまざまな困難が生じ始めていることを示唆するものといえる。しかし、年功主義ないしは能力主義から成果主義への転換は、日本企業が経営環境の変化に適応するために行った不可避的な選択と見るべきであり、現状批判的な論調から必ずしも有意義な示唆が得られるとは思われない。むしろ現段階で必要とされているのは、成果主義の導入にともなう問題と対応策について検討し、成果主義の定着に向けた筋道をつけることにあるものと考えられる。

先行研究は、すでに成果主義にともなうさまざまな問題を指摘し、適切な制度改定を推進してゆく上での方法を示唆してきた。例えば藤村 [1998] は、評価制度の運用に評価結果の中心化傾向や評価者の違いによる評価結果のブレ等の問

題が生じうることを明らかにし、評価結果の開示がこうした問題への有効な対策となりうることを指摘した。また、守島 [1999] は、成果主義を推進する際には、単に成果を反映する賃金項目のウェイトを高めたり賃金格差を拡大させたりするだけではなく、目標面接を始めとする補完的な制度を整備することが従業員のモラル維持に有効であることを計量的に明らかにしている。さらに、佐藤 [2003] のように、裁量労働制との関係から目標管理制度の運用実態を明らかにし、目標設定プロセスでは仕事量や時間の長さを規制する機能が働きにくいことから働き過ぎをチェックする措置が別途必要になることを指摘しているものもある。しかし、成果主義の導入によって生じた問題に対して、企業が現実にもどのような対応を行っているのかを分析した研究は少ない。制度の調整局面が、管理者の適切な問題認識と意思決定の下で円滑に進められることは、企業のパフォーマンスにも重要な影響をもたらすものと考えられる。この点について、佐藤・佐野 [2005] は、成果主義を先進的に推進してきた電機メーカーの事例から、そこで生じた問題と対応を検討している数少ない研究といえる。同論文では、評価の基準が業績目標の達成度にもとづいたものからプロセスを加味したものへと改定される論理を業務管理との関係から明らかにしており、成果主義の下での適正な評価のあり方に関する経験的事実にもとづいた有力な説明を提出している。こうした視点をふまえて、本稿では特に賃金制度の設計と運用に注目し、成果主義導入の過程で生じた問題と対応について考察する¹⁾。

2 分析視角

成果主義が、成果を重視した評価・処遇のあり方を意味するものであることは明らかであるが、これまでのところ必ずしもその特徴についての定まった見解が存在しているわけではない。これに加え、個別的な事例から成果主義の問題と対応について論じる際には、あらかじめその理論的条件について検討しておく必要がある。以下に、これらの点を簡潔に整理しておきたい。まず、本稿では、成果主義を端的に次のような評価・処遇制

度の組み合わせとして把握する。一般に、成果は、毎期の目標面接において設定された個々人の業績目標の達成度や目標を達成するためのプロセスとして評価されている。したがって、評価制度との関係から言えば、成果主義の展開には目標管理制度の導入が随伴しているものと見なすことができる。目標管理制度が成果主義の推進された1990年代以降に普及していることはすでに周知の事実であり、先行研究も成果主義の問題を同制度との関係から指摘するものが少なくない²⁾。

一方、本稿で注目する賃金制度については、成果を反映する業績給等の賃金項目を導入・拡大し、年齢・勤続等を反映する他の賃金項目を縮小するという方向性として特徴づけられるものと考えられる。ただし、ここで留意する必要があるのは、賃金項目の名称やそこに反映される評価の内容に加えて、その設計方式である。近年の賃金制度改革には、制度の設計方式に影響を与える二つの方針が存在しているものと考えられる。一つは年功的な昇給をもたらす定期昇給を抑制することであり、いま一つは成果に応じて賃金を変動的に決定することである³⁾。こうした方針は、賃金制度の設計において、次のような傾向をもたらしているものと考えられる。まず、定期昇給を発生させる賃金項目には、年令給に限らず、従来支配的であった職能給のように評価結果に応じて格差のある昇給額を積上げてゆくようなすべての賃金項目が含まれる。本稿では、このように毎年の昇給をもたらすような賃金項目を、その個別的な名称にかかわらず積上げ方式の賃金項目と呼ぶことにする。すなわち、定期昇給の抑制という方針は、賃金制度の設計において積上げ方式の賃金項目の縮小という傾向をもたらすものと考えられる。次に、後者の方針について、評価結果に応じて金額が上下に変動する賃金項目には、年俸制のようなラディカルな方式に限らず、マイナスのある昇給表にもとづいて決定されるようなすべての賃金項目が含まれる。本稿では、こうした賃金項目を、その個別的な名称にかかわらず洗替え方式の賃金項目と呼ぶことにする。すなわち、成果主義の賃金制度においては、積上げ方式の賃金項目の縮小と洗替え方式の賃金項目の拡大という傾向が同時に生じ

るものと考えられる。一方、賞与では、賃金に一律の値を乗じて決定する配分項目を縮小し、個人の評価結果を直接反映する配分項目を拡大するという傾向が見られる⁴⁾。賞与にはもともと企業の業績に応じて変動する一時金という位置づけが与えられているが、こうした動きは半期ごとの成果を反映させることで配分額の変動性を一層高めているものと見なすことができる。本稿では、賃金に一律の値を乗じて決定されるような賞与の配分項目を月例給比例分、評価結果を直接反映する項目を考課反映分と呼ぶことにする。

評価・処遇制度には、制度改定が一体的になされる側面とおおのこの制度に固有の理由からなされる側面とがある。成果主義の導入のように制度の全社的な方針転換がはかられる場合には、評価・処遇制度の一体的な見直しが行われる可能性が高いであろう。また、制度の急激な変化によって従業員が不応を起すリスクを避けるために、これを段階的に行う場合も考えられる。しかし、制度の構造的な転換がなされた後に生じる調整局面においては、個々の制度に固有の意図や運用問題から制度設計の見直しがなされることが少なくない。例えば、目標管理にもとづいた目標達成度重視の業績評価が結果主義やチームワークの軽視という問題をもたらしていたと判断されれば、コンピテンシーによる業務プロセスの評価が補完的に行われるようになる。このような場合には、評価制度の見直しが行われても、賃金制度の見直しをともなうとは限らない。評価と賃金が逆の場合にも、これと同じことが生じうる。ただし、留意する必要があるのは、いずれかの制度に起因する問題が、片方の制度に影響を与える場合もありうるということだ。その際の因果関係は、問題に対する管理者の認識から対応までを分析することで把握することができるであろう。

成果主義を以上のような制度導入プロセスとして把握するとき、本稿で主な分析の対象とするのは、賃金の変動性をもたらす問題とそれに対する企業の対応である。従来の日本企業において支配的であった積上げ方式の賃金制度には、大きく分けて次のような二つの意図とメリットが存在した。一つは、年令とともに昇給する側面が労働意欲の

安定性を高めることであり、いま一つは、能力の向上とともに昇給する側面が能力開発へのインセンティブとしての役割を果たすという点である。これに対して積上げ方式のデメリットは、毎年必ず昇給するという特徴が人件費の自動的な増大を帰結する点であり、1980年代以降の円高の進展や労務構成の高齢化によりこの問題が焦点化されたことは周知である。そして、近年、移行が進められている洗替え方式の賃金制度には、これと半ば表裏の関係において次のようなメリットとデメリットを指摘することができる。すなわち、そのメリットの一つは、人件費を安定的に管理することができるという点にある。より端的に言えば、降給を制度化することで人件費の抑制が容易になる。また、年々伸張することが期待される能力開発のインセンティブとしては適さないが、短期的に変動する傾向がある業績を賃金と連動させることで生産性とコストの均衡をはかることが容易になる。しかし、業績が低下した場合に賃金が下がるという点には、労働意欲の安定性を損なうというデメリットが存在するものと考えられる。それは、業績の低い従業員に限らず高業績をあげることの多い従業員についても該当する。なぜなら、ある年に最高の業績をあげた従業員が翌年には平均的な業績しかあげられなかったというケースが想定されうるからである。この場合、堅実な業績ではあっても賃金自体は低下することから、その従業員に対して否定的なメッセージを与えることになる。また、これにともなって生じうるのは、従業員に対して降給の決定を行う際のライン管理者の心理的負担にかかわる問題である。すなわち、この問題は賃金制度の設計に起因して、評価者負担の問題を帰結する。そこで想定される評価者の行動は、賃金の変動性を緩和するように評価制度の運用を行うことである。こうした状況が生じたとき、次の段階では人事担当者の判断にもとづいて制度の見直しが検討されることになるだろう。したがって、積上げ方式から洗替え方式への移行という方向性の中でも、人事担当者は、労働意欲、人材育成、人件費等のバランスに配慮した適切な制度設計を行ってゆくことが必要になるものと考えられる。

以上の点に関連して、近年蓄積されてきたいくつかの研究に言及しておかなければならない。一つは、中嶋・松繁・梅崎 [2004] により先見的になされた成果主義導入の「意図せざる結果」に関する指摘である。同論文は、賃金と査定企業の内マイクロデータを用いて、成果主義的な評価・処遇制度の導入が管理職を中心にかえって賃金に対する年齢の影響を高め、査定による格差を縮小させる結果をもたらした、とする興味深い事実発見を提出している。本稿では主に制度の定性的な分析を行うことから賃金格差については直接的な分析の対象としないが、「意図せざる結果」を賃金格差と評価者負担の関係に求める同論文の指摘は、賃金の変動性という視点から再検討しうるものと考えられる。しかし一方で、同様に企業内マイクロデータを用いて日本企業3社の評価・処遇制度の変化をトレースしている阿部 [2005] では、制度改定とともに総じて年齢・勤続の影響が小さくなり、査定の効果が大きくなっていることが明らかにされている。したがって、成果主義的な評価・処遇制度の導入が、必ずしも「意図せざる結果」をもたらすのではないことは容易に推測できる。こうした相違の背景には、一つの可能性として制度の意図に即した運用を可能にする適切な設計というものを想定することができる。さらに、日本企業1214社を対象として2004年に実施された労働政策研究・研修機構の調査は、1999年以前と以降に成果主義を導入した企業で賃金制度の設計と運用に見られる賃金格差が異なることを指摘している。すなわち、2000年以降の導入企業では賃金格差が相対的に小さく、これを「新しい成果主義のスタイル」ともいうべき「マイルドな成果主義」と特徴づけているのである（労働政策研究・研修機構 [2005]）。また、その理由として同報告書では、2000年以降の導入企業が成果主義を先進的に進めてきた企業に生じた問題に学んだ可能性があることを示唆している。こうした成果主義的な賃金制度の経年的変化に関する特徴と論理は、制度の導入、運用、見直しの過程とそれにかかわる人事担当者の判断を検証することでより具体的に把握することが可能になるものと考えられる。しかし、この点に注目した分析を行っている研究

は、日本国内のみならず米国の成果給（pay-for-performance）の研究にもほとんど見られない⁵⁾。以上の点をふまえて、本稿で分析の中心に据えるのは、賃金の変動性に関する問題が成果主義導入の過程でどのように生じるのか、それに対していかなる経営判断と制度的対応がありうるのかという視角である。

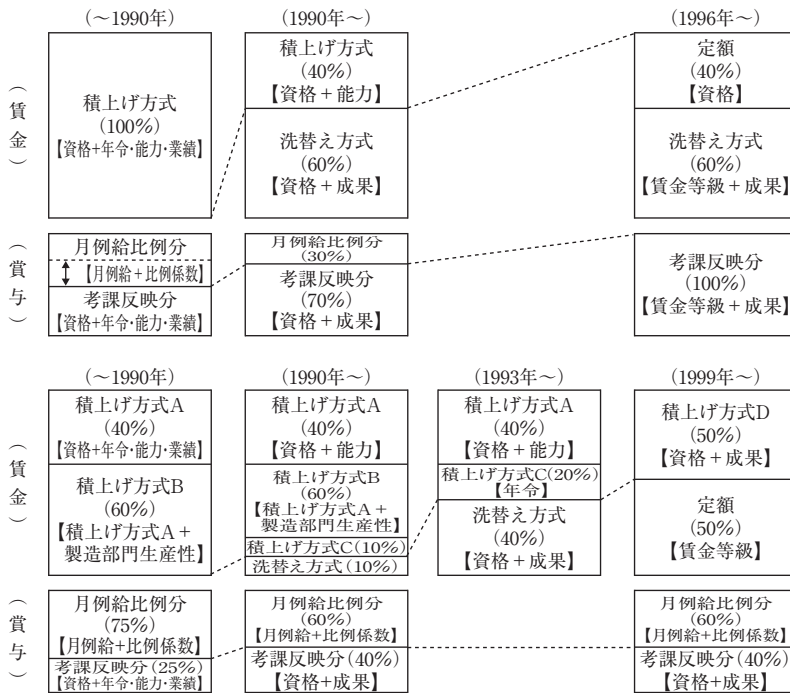
II 事例分析——制度と運用実態

1 方法

本稿では、A社の人事関連各部署と労働組合に対して実施されたヒアリング調査と、そこで得られた各種の社内資料をもとに制度の実態分析を行う。分析の対象とするのは、同社において成果主義的な評価・処遇体系が導入されたと考えられる1990年以降の、管理職とホワイトカラー系組合員における評価・処遇制度である。ヒアリング調査は、2001年から2003年にかけて計5回（各2時間程度）実施したものであり、2004年末には同社人事担当者から整理された事柄に関する直近の状況説明を受けている。図1は、A社で専技職と呼ばれるホワイトカラー系組合員と管理職における賃金・賞与の推移を示したものである。

A社では、1990年から現在までの間に、全社的な評価・処遇制度の改定が2度行われている。一つは1990年に実施された制度改定であり、以下の分析で説明するように、ここで成果主義的な評価・処遇体系が導入されたものと見ることがができる。また、その3年後の1993年には、専技職の賃金のみを対象とした制度改定が行われている。二つ目の全社的な制度改定は、成果主義の推進と調整を合わせて1996年と1999年に実施された一連の評価・処遇制度改定である。さらに、2002年と2004年には、この改革以降に生じた問題への対応として、制度の基本的な枠組みを維持しながらも再度の修正が加えられている。1990年以降に実施された以上のような制度改定について、本稿では、便宜的に成果主義が導入された1990年の制度改定から1996年と1999年までの時期を成果主義の第1フェーズ、また、ここから再度の

図1 賃金制度の推移（上：管理職，下：事技職）



出所：A社人事部資料。賞与部分は、ヒアリング記録にもとづいて筆者が作成。
 注：斜線部は、積上げ方式の賃金項目と月例給比例分の賞与配分の縮小を示している。また、1990年以前の管理職の賞与における点線部と双方向矢印は、資格が高いほど考課反映分の構成比が大きいことを示している。

制度調整がなされた現在までを成果主義の第2フェーズと位置づける。そして、制度の段階的な変化から賃金制度改革の基本的な方向性を確認するとともに、各フェーズにおける「制度設計→運用→改定」というサイクルの内実を明らかにすることで本稿の課題にアプローチする⁶⁾。

2 成果主義の第1フェーズ——1990年～1996年・1999年

はじめに、1990年の制度改定が行われる以前のA社における評価・処遇制度の概要を説明する(図1「～1990年」参照)。1990年以前の同社の評価制度は、年令、能力、業績を総合的に評価した評価結果を賃金・賞与の全てに反映させる仕組みをとっており、賃金制度については、管理職と組合員の別に、以下のようなかたちで設計されていた。まず、管理職の賃金は、資格別・考課別に昇給額を積上げてゆく単一の賃金項目で決定されており、賞与については、月例給比例分と考課反

映分の二項目で決定されていた。一方、組合員の賃金については、資格別・考課別に昇給額を積上げる積上げ方式Aと、製造部門の生産能率を反映する集団能率給的な積上げ方式Bという二つの賃金項目によって構成されていた。また、賞与は管理職と同じように月例給比例分と考課反映分で構成されていたが、配分比率の上では月例給比例分を主体としたものであった。このように、1990年以前のA社の評価・処遇制度は、管理職と組合員のいずれについても総合考課とその評価結果を反映する100%積上げ方式の賃金、そして月例給反映分と考課反映分から成る賞与によって構成されていた。

上記のような制度体系は、1990年の制度改定によって大きく変化した。その概要は、以下のとおりである(図1「1990年～」および「1993年～」参照)。第一に、ここでは、同社の目標管理に相当する「テーマ管理」が導入され、これと連動した評価・処遇体系の整備がなされた。テーマ管理

とは、部を主な単位とする組織目標にもとづいて最小の組織単位であるグループの編成を行い、さらに各グループの目標を個々のメンバーの業務目標としてブレイクダウンするものである。これらの目標は「重点テーマ」と呼ばれており、グループのメンバーは、上司との目標面接を通じて毎期の重点テーマを設定し、その達成度と取組み姿勢にもとづいて成果を評価されることになる。この評価結果は、賃金と賞与の双方に反映される仕組みとなった。管理職では、成果を反映する洗替え方式の賃金項目が60%の構成比で新設され、賞与についても70%を占める考課反映分が成果にもとづいて決定されることとなった。これらの項目は、6段階の評価ランクに応じた定額で決定され、その結果は積上げられることなく毎期にリセットされる。これに対して、組合員では、成果主義的な制度の導入は比較的穏当なかたちで行われた。というのも、賃金については、成果を反映する洗替え方式の賃金項目が新設されたものの、その構成比は10%に過ぎなかったからである。さらに、制度の「安定感・安心感」を補完するために、年令別定額の積上げ方式Cの賃金項目がこれと抱き合わせで新設されている。しかし、賞与では考課反映分が25%から40%に拡大され、ここには成果が反映される仕組みとなった。また、こうした成果主義的評価・処遇制度の導入が行われた一方で、従来の賃金における積上げ部分と月例給比例分は縮小されながらも維持されており、ここには保有能力の評価結果が反映されることとなった。

以上のように、A社では、成果主義的評価・処遇制度の導入が管理職に対してはドラスティックなかたちで、また、組合員に対しては比較的穏当なかたちで行われた。しかし、3年後の1993年には、組合員についても成果主義をいっそう推し進めるかたちで、賃金のみを対象とした制度改定が行われている(図1「1993年～」参照)。ここでは、積上げ方式Bの賃金項目を廃止する一方で、成果を反映する洗替え方式の賃金項目の構成比を10%から40%へと大きく拡大した。ただし、その際には、1990年の制度改定と同じように、「安定感・安心感」を補完する積上げ方式Cの賃金項目も10%から20%へと拡大しており、保有

能力を反映する積上げ方式Aの賃金項目も維持している。

1990年改革において整備された成果主義の第1フェーズにおける評価・処遇制度は、管理職では1996年まで維持された後、成果主義をいっそう推し進めるかたちでの制度改定がなされている。しかし、組合員については、1993年に成果主義化がいっそう推し進められた後、1999年の制度改定において洗替え方式の賃金項目が廃止されることとなった。こうした制度改定がなされた背景には、「考課を下げる」と昇給時に職能給(洗替え方式の賃金項目の実名:筆者)が減額されることもあるため、本人の意欲に悪影響を及ぼすことが懸念される」こと、そして、「基本的に能力の開発過程にある組合員については、賃金の額を毎年大きく上下させることはなじみにくい」という経営判断があった⁷⁾。そして、こうした判断は、次のような二つの問題を受けてなされたものであった。一つは、制度の運用によって評価ランクが年功的に分布する傾向が生じていたことから、制度改定の効果が十分にあがらなかったことである。もう一つの理由は、評価が年功的に運用されるという傾向は生じたものの、評価ランクが下がったことで降給される従業員も確実に存在しており、一部でそうした従業員からのクレームが生じたことである。そして、クレーム自体は一部に過ぎなかったとはいえ、そのことは次のように労使双方にとって看過できない問題として認識された。

「要はこれ、賃金の下がる制度だったんですよ。賃下げのある制度だったんですよ。」

(それで、実際にも下がっていたんですね)

「そうですよ。だから画期的だったんですよ、その当時としては。期間考課[成果の考課の実名:筆者]ですから、ある時ががんばってまた普通に戻りましたと。こんなのはいくらでもある話で、下がるわけですよ、そうすると。賃下げになるわけですよ。それを見て、何だそれはと。平均をもらっているのにもかかわらず、下がったというところしか見ない。」

成果の評価は毎年の重点テーマの達成度と取組み姿勢にもとづいて行われるものであるから、ある年の評価が平均であっても前年に最高の評価を

得ていれば、その年は降給することになる。そして、上の発言が示しているように、洗替え方式の賃金項目は賃金の一項目に過ぎなかったとはいえ、一項目でも降給するということが従業員に対して与えるインパクトは少なくなかったのである。以上のような経緯から、この制度に対する問題意識は労使に共有され、1999年の制度改定では組合員の洗替え方式の賃金項目が廃止されることとなった。しかし、すでに言及したように、管理職では1996年に成果主義をいっそう推進するかたちでの制度改定がなされている。

3 成果主義の第2フェーズ——1996年・1999年～現在

1996年と1999年になされた一連の制度改定の概要は、以下のものである（図1「1996年～」「1999年～」参照）。まず、管理職では、積上げ方式の賃金項目が廃止され、資格別定額の賃金項目と洗替え方式の賃金項目から構成される制度となった。したがって、賃金の定期昇給的性格は完全に払拭された。また、賞与では月例給比例分が廃止され、考課反映分のみで決定される仕組みとなった。なお、図中の賃金等級とは、資格別に、部長クラス=1等級、次長クラス=2等級、課長クラス=3~4等級というかたちで新設されたものである。一方、組合員については、洗替え方式の賃金項目が廃止され、管理職と同様に資格と一定の対応関係を持って設定された賃金等級別定額の賃金項目と積上げ方式Dの賃金項目から構成される制度となった。ただし、この改革以前の積上げ方式の構成比が合計60%であったのに対して、積上げ方式Dの構成比は50%になっている。賞与については、基本的な仕組みは変化していない。評価制度は、管理職と組合員のいずれについても、保有能力と成果の2本立てになっていた制度を成果の評価に統一した。さらに、管理職については、従来6段階であった成果の評価ランクを4段階に改め、評価結果が従来よりもメリハリをもって賃金・賞与に反映される仕組みとなっている。

1996年と1999年の制度改定において整備された成果主義の第2フェーズにおける評価・処遇制度は、図に示したような基本的枠組みを維持しな

がらも2000年以降に段階的な修正が行われることとなった。ここで主な見直しの対象となったのは、管理職の賃金・賞与である。管理職の制度では、成果がS、A、B、Cの4段階で評価されており、その結果で賃金・賞与の大部分が変動的に決定されることから、人事担当者の言葉を引けば「限りなく年俸制に近い制度」となっている。こうして、定期昇給的な性格が払拭され変動的な性格が強められた新制度は、制度の運用過程において次のような問題を生じた。まず、従業員の労働意欲の維持という見地から、「物価上昇がなければ賃金水準は変わらないということでもつのか」という問題意識が生じた。そして、管理職では昇進・昇格機会が相対的に限定される傾向にあることから、この点は人事担当者に一層重要な問題として認識された。A社では、昇格のスピードに差はあっても、最終的には40代で同一入社年次社員の約9割が課長クラスまで昇格する。しかし、次の資格に昇格できる従業員は、これ以降急激に絞り込まれる。このため、多数の従業員が長期的に課長クラスとして処遇されることになる。そして、これらの従業員の多くは、賃金4等級から3等級に昇等級すると、それ以降は成果をあげない限り昇給する余地がなくなるのである。こうした点に加えて、現場で生じたのは次のような運用上の問題であった。管理職の評価ランクは、S、A、B、Cの4段階であるが、この内C評価は例外規定となっていることから、事実上S、A、Bの3段階評価となっている。そして、最高評価のSは、課長クラス以降も昇格する約1割の「かぎりなく上を目指している人」に与えられる評価であるため、課長クラスに該当する多数の従業員にとっての評価は事実上AとBしかありえないということになる。そして、「AとBを行ったり来たりするか」というと、なかなかそうはならなくてですね、一度AをつけるとBをつけるっていうのは大幅な年取ダウンにつながりますので、それはなかなかむずかしいというところがございますね。」という状況が現れる。こうした運用は、課長クラスの多数の従業員に対して、賃金・賞与が長期的にほとんど一定の金額で支給され続けるという事態を帰結する。A社の賃金は業界でも高い水準

図2 洗替え方式の賃金項目の見直し（管理職）

資格	賃金等級	評価ランク			
		S	A	B	C
部長クラス	1等級				
次長クラス	2等級				
課長クラス	3等級				
	4等級				

↓

資格	賃金等級	評価ランク					
		S	A	B ₁	B ₂	C	D
部長クラス	1等級						
次長クラス	2等級						
課長クラス	3等級						
	4等級						

Step 4
Step 3
Step 2
Step 1

出所：ヒアリング記録にもとづいて作成。

注：実際の賃金表では、空欄には昇給額ではなく実額が記載されている。

にあるが、賃金がインセンティブとしての役割をほとんど果たさないということになれば、従業員の労働意欲を維持するのにも限界がある。「実際20年くらいですね、基幹職3級（課長クラスの資格の実名：筆者）でずっと続くとゆうことでございますので、一生懸命がんばってもそれはしょうがないのかなと……」というマインドをもたらす可能性が生じるためである。このように、1996年の制度改定以降、40代という働き盛りにある課長クラスの従業員の労働意欲を成果主義の下でいかにして維持してゆくのかという点が、A社の賃金管理における最重要課題の一つとして浮上ることとなった。

こうした問題状況を受けて、2002年と2004年には、次のような二つの対応策が講じられた。一つは、2002年に評価のランクをS、A、B、Cの4段階から、S、A、B₁、B₂、C、D、の6段階に改め、これに対応した6段階の賃金・賞与テーブルを新たに作成したことである（図2参照）。

評価ランクを細分化し賃金・賞与の変動幅を抑制することで、評価の下方変更が従業員に与えるインパクトを緩和し、同時にその評価者負担を軽減したのである。そして、2004年には、運用問題が集中した課長クラスの賃金3等級に4段階のステップを設け、前年から評価が変わった場合にはステップ1の金額を支給し、同じ評価を得た場合には1ステップ分昇給できるようにした。した

がって、最大4年間までは、同じ評価結果が連続しても賃金は昇給する。さらに、例えばB₁が数年続いた後にA評価が数年続くという場合には、理論上、最大8年の定期昇給が発生することになる。こうした修正は、長期的に課長クラスとして処遇される従業員に対して、運用によるきめ細かな昇給の余地を与えたものであった。

III 要約と含意

本稿では、成果主義導入の過程で生じた問題と対応に注目しながら、自動車メーカーA社における賃金制度の設計と運用実態をトレースしてきた。その要点は、以下のように整理することができる。

(1)A社では、1990年以降、成果主義の賃金制度改革を推進してきた。その基本的な方向性は、積上げ方式の賃金項目と賞与における月例給比例の段階的縮小、そして洗替え方式の賃金項目と賞与における考課反映分の段階的拡大として特徴づけることができる。

(2)1990年に始まる成果主義の第1フェーズでは、賞与の考課反映分が拡大されるとともに、管理職のみならず組合員についても洗替え方式の賃金項目を導入・拡大するというラディカルなかたちで賃金制度の改定が進められた。しかし、ここでは組合員の賃金において、一方で制度が年功的

に運用されたことから制度改定の効果が十分に上
がらず、他方では実際に基本給が降給した従業員
からのクレームが生じた。ここから、洗替え方式
の設計が労働意欲や人材育成に対してもたらす負
の影響が再考され、組合員における洗替え方式の
賃金項目は廃止される方向に向かうこととなった。

(3)1990年代後半に始まる成果主義の第2フェ
ーズでは、組合員において洗替え方式の賃金項目が
廃止され、積上げ部分を維持・縮小した賃金項目
を資格別定額の賃金項目と組み合わせるとい
うかたちで制度の改定がなされた。一方、管理職では
賃金・賞与から積上げ方式の賃金項目と月例給比
例分が全廃され、成果の評価で処遇のほとんどが
変動的に決定される「限りなく年俸制に近い制度」
となった。しかし、ここでは、管理職の大部分を
占める課長クラスの従業員の評価と処遇が固定化
されてしまうという運用上の問題が生じることと
なった。このため、評価ランクを細分化して変動
幅を抑制し、課長クラスの賃金についてはきめ細
かな運用による昇給の余地を与えるかたちで制度
の修正がなされている。

A社の賃金制度改革において確認された以上
のような事実は、成果主義の賃金制度の設計に次
のような示唆を与えるものと考えられる。第1に、
成果主義を指向した賃金制度改革では、積上げ方
式の賃金項目の縮小と洗替え方式の賃金項目の拡
大という傾向が生じうる。しかし、成果を低く評
価された場合に降給が生じるという設計は、積上
げ方式において昇給額が低くなるということより
も従業員に対して否定的な印象を与えるものと思
えられる。このことは、一方で評価の下がった従
業員の労働意欲の低下をもたらす、他方ではそれ
に対する評価者負担の増加から制度の意図に反し
た運用を帰結しうる⁸⁾。それに対して人事担当者
には、従業員の労働意欲、人材育成、人件費等の
バランスを考慮しながら制度の見直しを検討す
る必要が生じることになる。第2に、こうした問題
に対しては、一般社員で人材育成と労働意欲に配
慮した積上げ方式主体の制度とし、管理職では変
動幅を抑制した洗替え方式の設計を行うことが一
つの対応策となりうる。ここには、能力の開発フェ
ーズにある一般社員において、人材育成や労働意欲

の安定性を損ねてまでも洗替え方式の設計を行
うことの妥当性は低いという経営側の判断がある。
しかし、賃金水準が相対的に高いことに加えて生
産性が向上してゆく見込みの低い能力の活用フェ
ーズにある管理職では、積上げ方式の賃金項目を維
持してゆくことの妥当性は低い。したがって、管
理職の賃金制度では洗替え方式を採用し、労働意
欲に配慮したきめ細かな設計を行うことで制度の
意図に即した運用を促すことが必要になるものと
考えられる⁹⁾。

*本稿の作成にあたっては、A社人事担当者および労働組合
役員の方々より貴重な情報を御提供いただくとともに、それ
を学術論文として公開することを御承諾いただいた。また、
論文のベースとなった調査報告書の作成過程では、東京大学
中村圭介教授より貴重な御指導をいただいた。匿名のレフェ
リーからは、論文を推敲する上で欠くことのできない有益な
コメントをいただいた。記して謝意を表したい。なお、本稿
の文責は、すべて筆者にある。

- 1) 成果主義の分析では、評価や賃金といった個々の制度的要素にとどまらず、特にその相互的な関連性が重要な問題となる。例えば、賃金格差の拡大にともない評価の公平性をいかにして確保するのかという問題は、その端的な例である。しかし、本稿では紙面の制約から特に賃金制度の設計に起因する問題にフォーカスし、評価を始めとするその他の制度についてはこれとの関係から必要に応じて分析を加えるかたちをとる。なお、A社における等級制度、賃金制度、評価制度の設計と運用に関する体系的な分析をこころみたまものとしては、樋口 [2005] を参照されたい。
- 2) 目標管理制度導入の経緯と現状については、富士ゼロックス総合教育研究所 [1997] や都留・阿部・久保 [2005] 等を参照。
- 3) 2004年に行われた労働政策研究・研修機構の調査によれば、「定期昇給の縮小・廃止」を過去に実施したと回答している企業は1214社のサンプル中、半数以上の51.7%にのぼっており、21.7%の企業が今後実施する予定であると回答している。また、同調査では変動的な賃金制度を代表する「年俸制の導入」状況についても尋ねている。それによれば、22.9%の企業が同制度の導入を過去に実施しており、12.5%が今後実施する予定であると回答している（労働政策研究・研修機構 [2005]）。なお、後者の点については、同制度の導入率が1996年の9.8%から2002年の40.9%にまで急増していることを報告しているものもある（社会経済生産性本部 [2003]）。
- 4) 中央労働委員会が毎年実施している『賃金事情調査』では、従業員1000人以上の企業を対象に一時金の配分状況を尋ねている。それによれば、1994年から2003年までの10年間で、基本給や所定内賃金等に一律の値を乗じて決定される「リンク分」は80.4%（夏）・79.2%（年末）から69.8%（夏）・71.4%（年末）に縮小しているのに対して、評価結果を直接反映する「考課査定分」は14.2%（夏）・13.3%（年末）から20.0%（夏）・20.0%（年末）へと増加している。
- 5) 同様の問題意識から、制度の事例調査を通じて、米国の成果給における導入、運用、見直しのプロセスと管理者の意思

決定を分析している研究として Beer and Cannon [2004] を参照。

- 6) 以下の文中の「 」部分は、A 社人事関連部署および労働組合へのインタビュー記録と社内資料からの引用である。なお引用部分において () はインタビューアの発言、[] は筆者による注。
- 7) この引用部分については、畑 [1999] を参照した。
- 8) この点について、本稿では評価のプロセスを直接分析しているわけではないことから、評価者負担にかかわる他の要因や、評価方法の修正により評価者負担を軽減する措置について十分に検討されていないことは否定できない。この論点については、すでに梅崎・中嶋・松繁 [2003] および梅崎・中嶋 [2005] が先鞭をつけている。
- 9) 具体的には、A 社のような完全洗替え方式の制度に限らず年功的な年俸と評価別の洗替えを組み合わせた複数賃率表の設定、あるいは近年の電機メーカー等に散見されるゾーン別の昇給方式を想定することができよう。なお、一般社員の中でも係長クラスの制度については管理職に準じた設計を行う可能性がありうることから議論の余地が残されている。

参考文献

- 阿部正浩 [2005] 「3 社の賃金構造と其の変化——人事データによる資格、査定、賃金の実証分析」都留康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』(東洋経済新報社), pp. 61-104.
- 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 1 号, pp. 33-42.
- 梅崎修・中嶋哲夫 [2005] 「評価者負担が評価行動に与える影響——「人事マイクロデータ」と「アンケート調査」の統計分析」『日本労働研究雑誌』No. 545, pp. 40-50.
- 佐藤厚 [2003] 「人事管理の変化と裁量労働制」『日本労働研究雑誌』No. 519, pp. 34-46.
- 佐藤厚・佐野嘉秀 [2005] 「「成果主義」先進企業の変革——

電機メーカー」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』(東洋経済新報社), pp. 77-130.

- 社会経済生産性本部 [2003] 『日本の人事制度の現状と課題——第 6 回日本の人事制度の変容に関する調査結果』.
- 中央労働委員会 [1994] [2003] 『賃金事情調査』.
- 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.
- 畑隆 [1999] 「B 自動車の事技員の人材育成と人事・賃金制度改定」『東亜経済研究』(山口大学), 第 59 巻 2 号, pp. 95-136.
- 樋口純平 [2005] 「人事管理と業績管理の関係——A 自動車における制度と実態」『評論・社会科学』(同志社大学), 第 75 号, pp. 95-166.
- 富士ゼロックス総合教育研究所 [1997] 『人材開発白書』.
- 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.
- 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.
- 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・人材戦略』(労働政策研究報告書, No. 33).
- Beer, M. and M. Cannon [2004] "Promise and Peril in Implementing Pay-for-performance", *Human Resource Management*, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, pp. 3-48.

〈2005 年 4 月 25 日投稿受付, 2006 年 8 月 6 日採択決定〉

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——A 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。