



成果主義は日本の賃金制度を変えたか

中嶋 哲夫

(人事教育コンサルタント)

■はじめに

バブル経済がはじけて以降、日本企業には「成果主義人事」という嵐が吹き荒れた。実務現場にいと、その嵐がもっとも激しかったのは1998年から2003年頃であると感じる。最近では風が弱まり、成果主義人事が引き起こした問題の是正を図っているようだ。しかるに、この間の成果主義人事は、日本の賃金制度を変えたのであろうか。それを考えるのが本稿の課題である。

筆者は、目標管理を中心に組織開発や人事評価制度の構築・運用に関するコンサルティングを本務としている。このため、成果主義人事のポイントである「成果をいかに測るか」という問題の渦中にこの間、身を置いていた。そのような立場から、成果主義人事が賃金制度に与えた影響を考えてみたい。

■成果主義人事とは

成果主義人事について、いまだ明確な定義は存在していないようである。しかし、次のような時代背景のなかで成果主義人事が登場してきたとはいえるだろう。

第一は、職能資格制度が年功的な人事につながったことへの対策である。それは、保有能力を評価して賃金を決めるものであるが、能力の評価が曖昧となり、結果的に年功的な昇格が実施されて、賃金の年功化がおきてしまったといえよう。それに対して打たれた施策が、目標達成度による評価、コンピテンシーによる評価などの評価制度改革である。つまり、現在のパフォーマンスをきちんと評価しようとする意図が成果主義人事の背景にあったといえる。

第二は、人件費の高位安定に対する対策である。バブル経済崩壊以降の長期不況に見舞われた企業が、業績に応じた賃金支払いを模索した動きである。これは、人件費の変動費化という言葉で語られた。具体的な施策には業績賞与制度、年俸制度など正規社員の賃金を

流動化させるものと、非正規従業員の雇用を拡大する動きの二つの動きがある。

第三は、企業内で従業員の高学歴化、高齢化、労働内容の情報化の同時進行によって個人の生産性差と賃金差の間に公正さを欠くという雰囲気が従業員側にあった。「生産性が低い高齢者と生産性の高い若手」の賃金が逆転している「悪平等」を是正しようとする意図である。このため、労働組合が企業に対して賃金制度改革を申し入れた例もある。

このような時代背景のもとで登場した成果主義人事には次のような共通要素があるといえよう¹⁾。

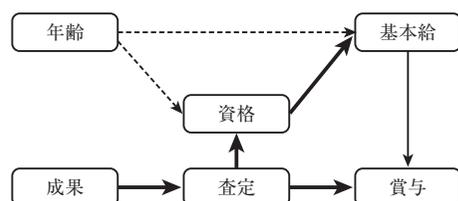
- (1) 評価に当たって「顕在化された能力」や「短期的な成果」などを重視し、査定に個人差をつける。
- (2) 査定の結果を賃金決定方式に反映させることによって、賃金格差を広げ従業員の労働意欲を高める。

これを図示すれば、図1の点線部分の影響を弱め、実線部分の影響を強めることがその意図であったといえよう。

一方、成果主義人事の具体的な有り姿には多様なものが見られる²⁾。

- (1) 社員等級を区分する基礎を職能資格制度としたまま、賞与の個人別格差や部門別格差を強めるもの。
- (2) 同じく職能資格制度を基礎としながら、上位等級者については、新たに職責の大きさ(役割と呼ばれる)を等級格付けの基準に加え、基本給を職

図1 成果主義人事が目指した賃金決定



出所：中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修(2004), p.22を加工。

能給+役割給で構成するもの。

(3)等級区分の基礎を職務に転換し、職務給を基本給とするもの。つまり、職務価値に応じて基本給を決定しようとするもの。

(4)基本給の形態にかかわらず、賃金の要素を基本年俸と業績年俸に分割し、業績年俸の変動幅を従来より広げたもの。特に管理職を対象に実施された。

(5)人事評価項目を目標達成度やコンピテンシーなどより成果に近いものに近づけ、評価のあり方を変えるもの。

等々がある。これらは企業ごとに異なった組み合わせで具体化されているため、成果主義人事の具体的な有り姿は人事制度を拡散（石田 2006）させることになった。

■成果主義人事の曖昧さ

成果主義人事の有り姿が拡散しているため、成果主義人事と能力主義人事を区別しようとする、そこには曖昧さが残る。なかでも注意が必要な曖昧さは次の2点にある。

第一の曖昧さは、成果主義人事が等級格付のための独自の基準を持たないことに起因する。成果という不安定な要素を基軸にして社員の等級を決定することは、組織内の不安定さを増す。このため多くの成果主義人事は、能力や職務という安定的な基軸を温存したうえで、そこに短期的成果を反映するという形をとった。成果主義人事は等級格付の基礎には大きな影響を与えていないかもしれない。

第二の曖昧さは、それが査定の影響を大きく受けることにある。成果主義人事は、個人の査定格差を広げた結果、賃金格差が拡大するという意図を持つと考えられるが、査定を行う管理者が制度の意図通りに査定を行う保証はない。職能資格制度において賃金や処遇が年功的となった原因が、査定において管理者が格差をつけなかったことであると考えれば、その問題が解消できる方策を成果主義人事が持っているわけではない。つまり、短期的な個人成果を管理者が識別できるかどうかによって査定のあり方が変わってしまう。成果主義人事に熱心に取り組まれたこの期間において、査定を「目標達成度による査定」としたものの、設定される目標の質は管理者の能力次第となり、職能資格制度のもとで職能面接が抱えていた問題を解決したとはいえないだろう³⁾。

このように、成果主義人事は制度の有り姿が多様であると同時に、管理者の制度運用次第で異なる結果を生み出す可能性も持つ。したがって、成果主義人事を研究する上では、制度の個別の内容と制度運用の実態を、企業ごとに丹念に研究する努力が必要であろう。

■賃金格差はどう変わったか

成果主義人事によって賃金格差がどう変化したのかを確認しよう。まず、大まかに『賃金構造基本統計調査』の結果を見ておこう。成果主義人事の主な対象と考えられる大手企業のホワイトカラーの賃金格差を確認したいので、従業員1000人以上規模の大卒者の所定内給与の分布特性の推移を見よう。

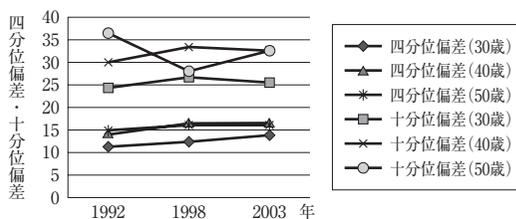
図2に標準労働者の特定年齢別所定内給与の分布特性をグラフにした。これを大まかに見ると、四分位偏差は拡大傾向にあるように見える。しかし、十分位偏差を見ると30歳、40歳では1998年以降横ばいのように見える。総じていえば、成果主義人事が導入された期間に顕著といえるまで賃金格差が開いたとは言いにくい。

次に、数は少ないが企業内の人事マイクロデータを用いた研究結果を確認しておこう。

都留・阿部・久保（2005）は、3社の人事マイクロデータを用いて、成果主義的な人事制度の導入前後における賃金の変動を分析している。職能給制度から職務給制度に人事制度を変更したA社では、賞与の格差は拡大したものの月例給与の散らばりにはあまり変化がない。管理職への役割等級制度を導入したB社では、管理職の年齢プロファイルの傾きを小さくしたことが示されているが、同時にそれ以前の賃金テーブルの書き換えによる賃金格差の拡大傾向も指摘されている。合併前後を比較したC社については、合併後において査定点の係数が大きくなったことを確認している。

中嶋・松繁・梅崎（2004）は年齢給の廃止、管理者

図2 標準労働者特定年齢別所定内給与額の分布特性推移 (大学卒男性労働者、全産業、規模1000人以上)



出所：『活用労働統計2006年度版』から著者作成。

年俸制、目標管理やコンピテンシーによる評価などを実施したA社の成果主義人事制度導入の前後を分析し、賃金プロフィールがかえって年功的になった事実を発見し、その背景として評価者が査定格差を縮小させたことを発見した。

井川（2004）は職能資格制度を維持した上で、人事考課制度や賞与の算定基礎などの改訂を徐々に進めたB社を分析し、それらの手続きの改訂によって基本給も賞与も非年功化したことを確認した。

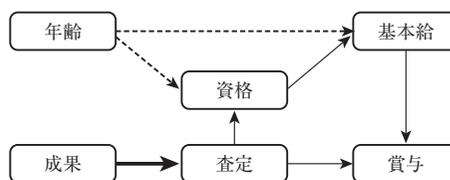
このように企業内の人事データを用いた研究においては、必ずしも同一の結論が得られているわけではない。また、制度変更とは呼ばれないような、賃金テーブルの書き換えや、賞与の算定基礎の変更などの細かな改正によって、賃金の年功度が下がっていることに注意を払う必要があるかもしれない。実務雑誌の事例報告や新聞情報の印象に比べると、成果主義人事が賃金構造に与えた影響は小さいのかもしれない⁴⁾。

■査定分布の変化

つぎに査定分布がどう変化したのかを見てみよう。実際の査定分布はこの間にどのような変化をしたのであろうか。それを見てみたい。査定についてはその寛大化傾向や中心化傾向が問題であることが実務家の間で指摘される。一方で、企業内での査定結果の分布を確かめた資料はきわめて少ない。このため、筆者が仕事上体験していることをもとに、査定の問題を考える。

企業内の査定の多くは5段階評価で行われている⁵⁾。しかしながら、筆者が知りうる範囲では、査定分布が正規分布に近いことはまれである。具体的に言えば、5段階評価（仮に上位ランクからA、B、C、D、Eとする）が制度となっても、Eの査定は欠勤者のみに適用され、Dの査定すらきわめて少数者のみに適用されることが多い。つまり、ほとんどの社員は上位の3ランクの範囲内の査定を得ていることが多い。もし、賃金制度の設計が査定の正規分布を前提に行われていれば、査定が寛大化することによって、賃金格差は制度の設計意図よりも小さくなる。図3（人事部門がコントロールできない経路を太線で示した）に示したように、査定を賃金や賞与に反映する方法や査定を昇格に反映する方法を人事部門がコントロールできたとしても、査定の分布や査定内容を人事部門が直接コントロールすることは困難である。現場の管理者が成果を見分け、査定格差をどうつけるか次第で、査定分

図3 人事部門がコントロールできない経路



細い実線矢印部分は、人事部門の制度設計によってコントロールが可能であるが、太い実線部分は人事部門がコントロールすることが難しく、ラインの管理者の運用次第となる。

布が変わる。現場の管理者が、上位3段階だけの査定を行えば、査定の格差の開き方は制度の設計意図よりも小さくなる。

しからは、管理者が格差をつけた査定を行わないのはなぜか？ そこには評価者の負担⁶⁾を考慮することができる。一人ひとりの部下に職場目標と関連づけられた目標を割り当てる役割、事前にもうけられた評価基準の不完全さを自分の判断で補う役割、査定の根拠を直属部下に説明する役割、自分が行った査定を他の管理者や上位管理者に説明する役割など、評価において管理者が果たすべき役割は大きい。また、悪い査定を行ったときに部下がやる気を失うことを心配する必要もある。部下との継続的人間関係を考えれば、管理者は低いランクの査定をつけることに対する足かせをはめられているともいえる。その結果、管理者は、無難に査定をやり過ぎたいという気持ちに陥り、「大きな格差をつけず、全体的に良い評価を行う」という行動に陥りがちだと考えることができる。その結果、制度の意図に比べて査定格差が縮小し、それが賃金格差の拡大を抑制する可能性がある。

■まとめにかえて

以上、成果主義人事について考察を深めてきたが、それが日本の賃金を変えたのかどうかについては明確な結論が得られない。賃金格差が変化する要因としては制度変更によっておきる賃金格差の変化と、査定分布の変化によって起こる賃金格差の二つの要因がある。その影響がどのように賃金格差を変化させたのかは、明確ではない。阿部（2006）が指摘するように、それが導入されたことそのものが従業員のインセンティブになった可能性も考えられ、賃金格差そのものの変化が重要ではないのかもしれない。あるいは、組織内の賃金決定が毎年の査定と昇給の蓄積による等級の影響が大きいのであれば、もう少し長い時間を観察し、管

理者が行う査定の変化や昇格運用の変化を長期間にわたって観察する必要があるのかもしれない。賃金の決め方が変わったことによる影響がどこに及ぶのか、どのくらいの期間をかけてその影響が及ぶのかについてはなおいっそうの事実観察が必要であろう。

- 1) 非正規従業員の雇用拡大については本稿ではふれない。
- 2) 具体的な事例の参考資料として労務行政研究所（2000, 2001, 2002など）が役立つ。
- 3) 目標管理の運用に関しては中嶋（2003）が詳しい。
- 4) 人事制度改定に関する新聞発表や実務誌に掲載される記事では、「制度上の格差は〇〇まで」と掲載されることが多い。しかも「現在の格差は」と対比して発表されると極端な制度改定が行われるような印象を与える。しかし、これらの記事を読むときに「現在の制度の理論上の格差」が情報として含まれていないことに注意を払う必要がある。制度の理論上の格差にくらべ、現実の格差が極端に小さくなっていることが多いからである。
- 5) 労政時報（2006）によれば、昇給に関しては6割弱の企業が、賞与に関しては5割弱の企業が5段階の査定を行っている。
- 6) 評価者負担によって評価者の行動がどう変化するかを検証した研究として梅崎・中嶋・松繁（2003）、梅崎・中嶋（2005）、中嶋（2004）、中嶋（2008）などがある。

参考文献

- 阿部正浩（2006）「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』No. 554, pp. 18-37.
井川静恵（2004）「制度改定による賃金構造の変化」『日本労働研究雑誌』No. 534, pp. 54-64.

- 石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, pp. 47-60.
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.
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.
都留康・阿部正浩・久保克行（2005）「3社の賃金構想とその変化」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, 第3章, pp. 61-104.
中嶋哲夫（2003）「目標管理の機能と到達点」産労総合研究所編『目標管理活用便覧』産労総合研究所, 第1部, pp. 2-24.
中嶋哲夫（2004）「評価者負担が査定に及ぼす影響——営業所長の査定から」『日本労務学会誌』第6巻第1号, pp. 36-43.
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』日本経済研究センター, No. 48, pp. 18-33.
中嶋哲夫（2008）「モニタリングの負担と人事評価の歪み——自己評価・上司評価の相関」『国際公共政策研究』（近刊予定）. 労務行政研究所（2000）『労政時報』3453号.
——（2001）『労政時報』3495号, 3534号.
——（2002）『労政時報』3534号, 3543号.
——（2006）『労政時報』3684号.

なかしま・てつお 人事教育コンサルタント。最近の主な著作に「人事評価制度への納得度を決定する要因——職場目標への納得度と職務配分の公正さ」『日本労務学会誌』第9巻第1号（2007年）。人事管理論，職業生活論専攻。