

特集

成果主義がもたらしたもの 「失われた10年」の賃金制度改革



バブル経済崩壊後、定期昇給に象徴されるわが国の年功的賃金制度は、能力・成果主義台頭の前に大幅な見直しを迫られた。90年代から現在にいたる賃金制度改革のトレンドを踏まえつつ、今後の課題を検討する。



有識者アンケート 「成果主義」の現状をどうみるか？

経済、経営、法学などの専門家10人に
成果主義の普及・浸透がもたらしたものと
今後の課題を聞いた。

寄稿いただいたのは、今野浩一郎(学習院大学教授)／
大橋勇雄(一橋大学教授)／小池和男(法政大学教授)／
橋潔(神戸大学教授)／中村二郎(東京都立大学教授)／
松繁寿和(大阪大学教授)／村中孝史(京都大学教授)／
守島基博(一橋大学教授)／八代充史(慶応義塾大学教授)／
山川隆一(慶応義塾大学教授)の10人。

「働き方の高付加価値化」が成果主義の震源

学習院大学経済学部教授 今野浩一郎



私にとつてのタイ・ショック

二年前前のことであるが、久しぶりにタイにある日系企業の自動車工場を訪れた。組立工場、エンジン工場、鋳物工場を一日かけてみたが、どの工場も以前（といっても一〇年以上前であるが）みた工場とは様変わりであった。鋳物工場を見学していたときのことである。管理の行き届いた整然とした工場、暑いなかで勤勉に働く社員、管理者も含めて現地社員だけで運営されている生産ライン。日本と変わらない、

「化」を進めること、それ以外に道はない。「働き方の高付加価値化」とは、仕事のなかに「創意工夫をする」「開発する」部分を増やしていくことであり、典型的な仕事に終始しているようでは、タイでみた工場に対抗できる働き方にはならない。

これだけのレベルにある高生産性工場で働く社員の給与はどの程度かと思ひ質問したところ、なんと日本の十分の程度という。それは、私にとつて印象的というよりショックであったし、「日本はこれからどうなるのか」という憂鬱な思いを起させるものであった。われわれ日本人は、こうした工場と競争しなければならぬという認識をしっかりとらえて、働き方の再構築を進めざるをえないという思いを強くした。

人事管理の役割は、職場に適材を供給すること、社員が意欲をもつて働くように適切な報酬を提供することの二つであるが、どのような人材を供給するのことも、意欲をもつてどのように働いてもらうのかも、社員の働き方によつてきまる。つまり、働き方が変われば人事管理は変わらざるをえないのであり、働き方の違いを超えて普遍的に通用するベストの人事管理はないのである。このようにみると、これからの人事管理は「働き方の高付加価値化」を支えるものでなければならず、それには二つの重要な面がある。

成果主義化 は不可避の選択

人事管理再編の震源は働き方の変化

人事管理再編の震源は働き方の変化

それでは、働き方の再構築の基本的な方向は何か。「働き方の高付加価値

仕事は定型的であれば、事前に決められた手順をしっかりとこなすことが成果に結びつくので、仕事のプロセスをみて社員の働きぶりを評価することができよう。しかし、仕事が「創意工夫をする」「開発する」方向で変化すると、仕事の手順は事前に決めることが

できず、その多くを社員に任せざるをえなくなる。そのため、社員の働きぶりを仕事のプロセスの面から評価することが難しくなり、仕事の結果で評価し、報酬を決めざるを得なくなる。これが人事管理の成果主義化なのである。つまり日本にとつて「働き方の高付加価値化」が不可避な選択であれば、人事管理の成果主義化も不可避な選択なのである。したがって、いま問題になることは成果主義化すべきか否かではなく、どのような成果主義化が望ましいのかを考えることなのである。

働き方の変化が求める人材育成力の強化

人事管理のもう一つの新しい役割は、「創意工夫をする」「開発する」方向で変化する仕事をこなす高度な人材を育成することであり、そのための能力開発システムを作りあげることである。人事管理の成果主義化が進むと経営の視野が短期化し、会社の能力開発努力が後退する、という単純なシナリオをとらないほうがいい。たしかに短期的には成果主義と能力開発がトレードオフの関係にあるかもしれない。しかし、働き方が変わるなかでは、成果を重視する評価・報酬決定と強力な能力開発システムを同時に構築することが必要

なのであり、それを実現する人事管理の開発がいま求められている挑戦なのである。そこでは、「能力開発は大切」等という総論は何の役にもたない。新しい働き方に適応する、新しい能力開発のあり方を具体的に開発し提示することが求められており、その時には、「これまでのOJTをベースにした日本型の人材育成は、どんな時代にも通用するベストの仕組みである」という過信を捨てなければならないだろう。

成果主義をめぐる論議を聞いていると、年功的な人事管理と比較して、ここが良い、悪いというたぐいの話が多く、余りに多く、人事管理は経営のサブ・システムであり、人事管理のあり方は人事管理の都合では決まらないという基本を忘れていのではないかと思わざるをえない。市場が変われば経営は変わり、経営が変われば働き方が変わる。その変わる働き方を支えるのが人事管理であることをあらためて確認してほしい。

一経済学者の目から見た成果主義

一橋大学大学院経済学研究科教授 大橋 勇雄



労働者の勤労意欲をいかに高めるかは、経済学でも内部組織の理論として扱われ、重要なテーマの一つである。問題の取り上げ方は、経営学者や人事制度の専門家のように直裁的ではなく、契約という概念から出発する。それは経済学が基本的には契約を通して労働者の行動が規定されると考えるからである。したがって、問題は状況に合わせてどのように合理的な契約を設計できるかということになる。たとえば、もし労働者の成果が確実に把握できるならば、出来高払いなどの業績に直接連動した賃金契約が勤労意欲を高める上で合理的である。

しかし、成果には必ずリスクが付き纏う。たとえば、セールスマンの売上は毎期一定ではないだろう。そのため、完全な出来高払いはセールスマンの給与を大きく変動させる。さらに将来の売り上げを伸ばすための努力をしたとしても、その成果が実現するまでの間、低い給与に甘んじなければならぬ。こうした問題は、労働者の成果を正確に把握できない場合、さらに深刻になる。というのは、成果の観測誤差までが給与の決定に混入し、リスクを拡大するからである。たとえば、上司が変われば、大きく査定結果も変わらう。

給与変動のリスクが大きくなればなるほど、労働者は大きな不満をもつだろう。この不満を償うには給与の平均水準を上げなければならないが、現実にはそうはなっていない。高橋伸夫著『虚妄の成果主義（日経BP社）』は、成果主義が労働者の見通しを悪くし、有為な人材の流出を招くことを雄弁に語るが、その議論はまさにこうした経済学の考え方に符号する。こうして経済学はリスクと給与水準の合理的なバランスを分析することになるが、まだ抽象的なレベルに留まっており、現実の具体策についての提言はできていない。

マクロ的な賃金決定の視点から成果主義を見た方が経済学者には分かりやすい。ケインズは、不況に際して名目賃金の低下が困難なのはそれが労働者の相対評価に関わるからであるとし、他方で物価水準の上昇による実質賃金の低下は相対評価とは関係なくすべての労働者に共通するものであるとして容認した。しかし、今日、物価水準は上昇するどころか、低下気味である。バブル崩壊後、低成長と高齢化のもとで人件費の抑制を余儀なくされた企業にとって、ここでは名目賃金を低下させるか、人員を削減するかの他ない。そのための有効な手段として成果主義が広く利用されるようになったと考え

られよう。すなわち、不況によって減少した成果と名目賃金を密接にリンクさせると同時に、成果主義によって業績の悪い者を明確にし、リストラの対象とするのである。結果、目的は見事に実現されたように思われる。その証拠に、近年、多くの企業で年齢・勤続年数別の賃金カーブの傾きは小さくなったし、正社員も減少した。

ところが、最近、景気回復とともに成果主義への反省の声が大きくなってきた。成果の客観的な把握が難しく、労働者の不満が大きいか、短期的な業績を重視する風潮が強くなりすぎると指摘される。しかし、筆者は単に成果主義の功罪のみに注目してそれを評価することは適切ではないと思う。

他の代替手段と比較してその功罪が問われなければならない。たとえば、中高年の年功的な賃金を抑制する場合、一律に低下させるといった方法もあったが、それと比較して成果主義は有効であったかどうかである。成果主義の方がより説得的に、かつ低いコストでそれを実現したと信じるだけの証拠を筆者は見出せない。労働者にしても、もし結果が分かっていたとしたら、どちらを選択しただろうか。

こう議論したからといって、筆者は成果主義そのものを全面的に否定する

わけではない。もし職場に成果や能力を尊重する雰囲気がなくれば、問題はもっと深刻だからである。ここで問題にしたいのは、成果主義制度の精緻化には限界があることを会社がどれほど認識しているかという点である。最近、筆者が関わった職場調査によれば、労働者の勤労意欲に強く影響するのは、賃金ではなく、職場で上司が自分の意見によく耳を傾けてくれるかどうか、あるいはQCサークルなどで職場や仕事について議論する機会が多いかどうかである。

つまり、労働者の関心は賃金の多寡よりも、むしろ各人の能力が職場でどのように認知されるかという点にある。ところが、成果主義の勢いに押されてか、近年、職場での小集団活動が停滞気味であるというし、また何らアイデアを示さないで、部下にノルマを押し付けるだけの上司も多いと聞く。今一度、労働者の勤労意欲を向上させるための方策について、その有効性とコストとを見直したい。

短期成果主義が長期成果主義か

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 小池 和男



成果主義のなによりも大きな問題は、状況の認識にある。それはくりかえされるキャッチフレーズの対比に如実にあらわれている。働きぶりを反映する成果主義か、それとも働きぶりを反映しない年功賃金か、という対比である。こう並べれば、たれしも成果主義に反対はできない。せいぜいどのような成果主義がよいか、という議論になってしまう。

だが、いったいこれまでの日本のサラリーは働きぶりを反映しない方式であつたらうか。すなおにみれば、働きぶりを反映するサラリーの人々の比率は、西欧やアメリカをはるかに超えよう。一見おなじ仕事についていても、高度な仕事ほど働きぶりで効率が大きいに違いない。その仕事ぶりにおなじサラリーをはらうのを成果主義とすれば、ごくふつうの方式は成績査定（人事考課、業績評価など）つきのサラリーである。その成績査定が先進国中もつと多くの人に適用されているのは日本である。大企業、中小企業、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、いわゆる正社員にはまず成績査定がある。査定がないのはアルバイトや多くのパートとなる。日本は集団主義といわれるが、成績査定はむしろん集団ごとではなく個人ごとで、はげしい個人間競争をうながす。

争をうながす。他方、よい統計はないけれど、わたくしみるところ西欧やアメリカのブルーカラーはあまり成績査定がない。昨今成績査定のあるブルーカラーがすこしふえたようだが、日本ほど広まっていない。パートなどの非典型社員がふえているのはなにも日本にかぎらない。そうであれば、日本こそもつとも成果主義の国、というべきではないだろうか。

それを見ようとするのは、数値で成果をしめすのが成果主義、という理解であろう。だが、高い技量を要する仕事すなわち競争力を左右する仕事ほど、その成果を数値でしめすのはむづかしい。簡単な仕事ならかなり数値で成果を測ることができよう。たとえばパソコンで文字を打つ。六〇分で何字打て、誤りは何パーセント、などと数値であらわせよう。だが、ごくふつうの生産ライン業務でもひとたび不良の検出など品質を重視すれば、はたして出来高で成果をはかれるものか。まして人事課長や経理課長の仕事をよく数値にあらわすことができようか。人事課長の仕事の核心は、その企業の中長期の人材開発をいかに図るか、などである。それをいっただいどのようの数値であらわせばよいのであろうか。すなわち数値に固執すれば、中長期の成果をみのがす。

うえの議論はいうまでもなく他国にも適用でき、それゆえ西欧やアメリカの部課長から係長クラスの基本給は、年々の定期昇給額が査定つきである。もちろん無限に定期昇給がつかさなるのではなく、社内資格ごとに基本給の下限と上限が明示され、上限に達すれば頭打ちとなる。範囲給 range rate という。範囲給は下限を一〇〇とすれば上限が一五〇ないし一八〇程度と大きく、となりの社内資格の範囲給と大いに重なる。重複範囲給 overlapping range rate という。社内資格の数は大卒から部長クラスまでほぼ一〇前後、日本企業と大差ない。仕事をよく知る直接上司が個人の成果を主観的に査定する。

もちろん人事課長の仕事の一部は数値にあらわせよう。たとえば、あるイギリス大企業人事管理者の「目標管理」での目標は、年間何例の社内異動を成立させるかであった。しかし、それはいうまでもなくその人事管理者の仕事の一部にすぎない。だから業績給はわたくしの知るかぎり基本給の外づけである。部長クラスで基本給の二、三割程度か。日本のボーナスとくらべればむしろ小さい。巷間いうところの膨大な業績給は、投資銀行など例外的な業種の一部の職種にすぎない。

そうして、世界市場で競争する相手の状況をきちんと把握しないと、長期の損が大きい。他国は短期、数値による成果主義と誤解しては職場に働く人はたまらない。その残念な具体例は、いまの日本大企業のすくなからずが、他国と異なり、部課長クラスの定期昇給を廃止したことであろう。

企業にとって真の競争力をつくりだす人材は、まだよくわかっていない問題や変化をこなす技量にある。その形成はどの国でも実務経験による。関連のなかで幅ひろい仕事を経験し、その幅をひろげていく。ところが短期の成果のみとめると、たとえば給与課長から人事課長へと移せば、当座はやや効率がさがり。だが、中長期には給与の担当者であった経験が、人事の管理者となればこそ活きるのだ。その貴重な技能の形成の時間がない。真の対比は短期成果主義か長期成果主義かにある。そして自国と他国の状況を知ることだ。

己を知り他を知れば百戦あやうからず、との古語がせまる。

成果主義の彼方に努力主義が見える

神戸大学大学院経営学研究科助教授 高橋 潔



NHK「プロジェクトX」を制作したチーフプロデューサー今井彰氏はこう指摘する。「この一〇年にわが国を襲った一番悪しきもの、それが成果主義だ」。成果主義の浸透とともに、企業に、開発現場に、そして社会全体に、「早く成果をだせ」「早く商品を市場に出せ」「早く金を儲けろ」という焦りにも似た空気が蔓延している。その結果、真に価値のあるプロジェクトを立ち上げ、本当に良いものを作り出すという志が傷んでいると言う。

成果主義に対する批判は少なくない。最近ではすっかり旗色が悪い成果主義である。では、われわれは本当に成果主義を望んでいるのだろうか。そして、成果主義がイヤならば、そもそも処遇はどのような原理に則って決められるべきなのか。

処遇の公平性に関する原則として、これまで四つがもっぱら考えられてきた。第一は平等の原則(equality principle)である。すなわち、個人属性(年齢、性別、出身、学歴、経験、能力、知識、年功、努力、成果など)のあらゆる格差や区別を不問にし、まったく一律平等に分配をするものである。一律平等といえれば聞こえはよいが、今では、行き過ぎた平等とか悪平等などの感覚でとらえられやすくなっている。

第二は必要性の原則(need principle)である。これは、貧困や危機に瀕している人、必要の程度の高い人など、個人の必要に応じて報酬分配を決めることを意味する。わが国に伝統的な年功賃金は生活給思想を反映しているといわれており、扶養家族が多いほど、年齢が高くなるほど、家計での必要の程度が増すため、家計の主たる支持者である既婚成人男性に対し、年齢や勤続年数に応じて手厚く処遇するのが公平だと考えられてきた。

第三は衡平の原則(equity principle)である。これは、個人の貢献に見合った衡平な分配を行うものである。多大な貢献を行った個人は、その過程でより多くの労力を投じたり、多くの費用を引き受けなければならぬため、投入と報酬の間にバランス(衡平)を保つことが必要だ。成果主義の根本は、一人ひとりが達成した成果の違いに応じて、処遇にも応分の格差をつけようとするものであるが、この制度が公平だと思われる根拠は、衡平分分配の原則に求められる。

そして第四は、努力の原則(effort principle)である。生まれつきの能力や経済的・教育的環境(親の社会的地位や教育環境など)には、本人にはどうすることもできない要素が介在する。

仕事でいえば、担当している地域の特性や仕事の内容、景気の浮き沈みなどの影響によって、成果が大きく左右されてしまうこともある。しかし、本人が統制できないこれらの要素が分配に影響してしまうのはフェアではない。だから、努力の原則では、運や生まれの要素ではなく、本人に帰せられる努力だけに依って分配が決められるのが公平だとされる。

何をもちて公平な分配とするかは、組織のあり方や社会全体に浸透している価値観によって変わってくる。ただし、佐藤俊樹氏によってまとめられたSSM全国調査の結果(『不平等社会日本』中公新書、二〇〇〇年)では、均等分配(男性五・二%、女性七・五%)、必要に応じて分配(男性九・八%、女性九・一%)、実績(貢献)に応じた分配(男性三〇・四%、女性一六・六%)の三者と比べて、努力に応じた分配を理想の原理として選ぶ人が多く(男性五一・二%、女性六二・二%)、その数は過半数に達している。努力に応じた分配の原則が、あるべき処遇の基準として圧倒的多数に支持されているのだ。ひるがえって、どのような基準に基づいて人事処遇を行っていくかは、多くの従業員が納得するだろうか。一言でいえば、それは「努力主義」であ

ろう。われわれ一人ひとりの従業員が求めているのは、メリハリのない残業時間の長さや口先だけの熱意ではなく、仕事上での努力そのものが評価される処遇システムなのである。

確かに、誰もが納得するような形で努力を評価することは難しいかもしれない。しかし、難しいからといって、努力の測定に目をつぶり、目に見えやすい「成果」に逃げてはいけない。精神的努力の測定についてはまだまだだが、身体的努力についてはジョイス・ホーガンらによって、その測定が試みられていることを付け加えておこう。

アメリカでは、人種が多様であるために、個人の能力やスキル、言葉づかい、思考様式、価値観などありとあらゆる面で、個人差や人種間格差が大きい。だから、いわゆる結果主義をとって、表に現われた成果をもっぱら評価していくのも妥当である。しかしわが国では、結果を左右してしまう運・不運を憂慮するがゆえに、途中でのプロセスや努力の程度を強調するほうが、公平感を得やすいだろう。処遇格差をつけるとしても、結果主義ではなく、努力主義が尊ばれる所以である。ローマは一日にして成らず。千里の行も一歩より始まる。努力が報われてこそ正しいあり方だ。

成果主義の今後

東京都立大学経済学部教授 中村二郎



八〇年代に入って従業員の高齢化などに伴い、多くの企業が賃金制度の見直しを行ってきた。これまでの年功的賃金の色彩を薄めて個々人の能力や成果（企業に対する貢献度）による格差を強調した枠組みが多くの企業で提唱された。実際にも公表された資料（賃金センサス）からは、この二〇年間で年功度が徐々に下がってきている、同期社員間における賃金のバラツキが大きくなってきている、ことなどが確認されている。

このような枠組みが従業員に認知されるためには少なくとも個々人の能力や成果が「正しく」数値化（少なくとも個々人の順番を着ける）される必要がある。この作業が如何に難しいことかは言うまでもない。目標管理主義や被考課者と考課者との面談などによる評価のフィードバック方式などは、「正しく」数値化する手助けとなるかもしれないが正しい評価をもたす保証はない。また、多くの企業では「多様な人材の必要性」などを人材育成のうたい文句としているが、能力が多様であればあるほど考課の基準を一般化することは難しくなる。

仮に個々人の能力が正確に判断でき、成果主義的な賃金が支払われたとしても、成果主義により一部の優秀な従業員

員のやる気を引き出す代償として、より多くの従業員の志気が低下するようであっては意味がない。また、上司と部下の付き合いが濃密な日本の企業社会において、部下に何がしかの格差をもたらす評価を行うことは上司に大きな精神的負担をもたらすことにもなる。

したがって、成果主義といっても能力や成果の相違によって実際に賃金に大きな差を付けることには色々と問題がありそうである。しかし、ほとんど差の付かないような賃金体系では能力のある人ほど不満を溜めることになる。このように考えていくと理想的な成果主義による賃金決定というものは、とてつもなく難しいシステムのようになってしまう。実際に、幾つかの大手企業が鳴り物入りで導入した成果主義的な賃金決定を数年間で大幅に見直しせざるを得なかったことは記憶に新しい。

しかしながら、従来の年功的色彩の濃い賃金制度のままでは生き残れるほどの企業は置かれた状況は甘いものではないだろう。企業の本質的な狙いが、できるだけ賃金支払い総額を抑えた上で全体の生産性を引き上げることにあるのは疑いのない事実である。その方法として、一部の有能な従業員のやる気を引き上げるために賃金格差を広げて

いくのか、それとも、一人ひとりの能力を押し上げるよう努力するかの二者択一が考えられているようである。

賃金制度と共に多様な就業形態の導入も今後検討することを避けて通ることとはできない。正規社員と非正規社員の比率をどのように組み合わせるか、支払総額をできるだけ少なくした上で効率的な従業員の配置を行うか、とするものであり、両者は不可分な面を持つている。

正規社員と非正規社員の処遇には現在のところ大きな格差があるが、格差は正のために均衡処遇ということが提唱されるようになってきている。これは、同じ仕事をしているならば一定の合理的な理由による格差以外は認めないというものである。非正規社員の賃金決定は、彼（彼女）らに要求される技能やその時々の需給状況によってなされるだろう。

今後、同一職場内で様々な就業形態の人達が混在して働くことが予想される。その場合、正社員の賃金体系を正社員の問題だけを考えて決められるだろうか。正社員と非正規社員の位置づけや仕事内容を明確にしたとしても、無視できない数の非正規社員が働いているような職場では彼（彼女）らへの処遇をどうするか考えることなしに正社

員の賃金システムを考えることは難しくなる。また、非正規社員から正社員に登用されることがよりスムーズに行われるためにも両者の処遇システムは関連して考えられるべきであろう。

企業内において求められている人材や就業形態の多様化などは、一面では特定グループ内に属する人々の成果を評価しやすくするだろうが、異なったグループに属する人々との間での評価を難しくする可能性もある。

賃金制度は、企業が従業員とどのように付き合っていくべきかを示した意思表示のようなものである。基本は、従業員がそのような付き合い方を受け入れるかどうかにかかっている。おそらく、誰もが納得するようなルールを作ることはできないだろう。企業と従業員の意思疎通を円滑化することにより、お互いがそこそこ納得できるように枠組みを、時間をかけて作っていくのが最も良い方法ではないだろうか。

仕事、役割、能力を見直すために組み込まれたシステムとしての成果主義

大阪大学大学院国際公共政策研究科教授 松繁 寿和



失われた一〇年は、日本人が十分に働かなかつたゆえにもたらされたのだろうか。奇跡といわれた戦後の飛躍的な経済成長は日本的といわれる人事制度のもとで成し遂げられたし、好景気を謳歌した一九八〇年代には、日本の経営が世界から注目され人事制度も含めてしばしば賞賛さえ浴びた。

好況期に大量に新卒を採用した企業の中には、彼らが年齢を重ねるとともに増加する人件費に耐えきれなくなっているところがある。しかし、従来の賃金体系のもとで、一時的に大量採用すれば将来人件費が上昇することは当時から自明のことであった。人件費の増加は、人事制度の欠陥によるというよりは、予想された事態に十分備えてこなかった計画性のなさと、急激な成長の鈍化を予測できなかった読みの甘さによると考えられるが、批判は人事制度に向けられ、年齢とともに賃金が増える仕組みを変更する論理を必要とし成果主義にそれを求めた。

おりしも経済学において賃金を与件としたうえで生産を考えるとという視点から、労働意欲を引き出すために賃金を操作手段として捉えるという視点への変更があり、成果主義を支える論理としても使われるようになった。理論自体に問題は無く学問的にも目覚しい

発展を遂げたが、現実の問題を考える際には、賃金格差の拡大が労働意欲を喚起させるといって極めて単純な議論だけが取り上げられた。その結果、成果主義と呼ばれる一連の人事制度改革は、賃金の非年功化と格差拡大が注目を浴びるようになった。

しかし、かつて世界が目を向けたのは、日本の賃金制度だけではない。「カイゼン」という言葉がそのまま海外に輸出されたことから分かるように、トヨタのリーン生産方式に代表されるような、製造現場における生産技術、仕事の組み方、人の育成に関してたゞまなく進化を続けるシステムが競争力を支えたのである。しかし、その後は第三次産業の拡大が続き産業構造が変化したことにくわえ、製造業においても間接部門のウエイトが高まった。こうしてホワイトカラーが増加したにもかかわらず、かれらの仕事、役割、能力の見直しシステムは構築がされなかった。

このように考えると、今行わなければならないことは賃金制度の変更ではなく、かつて行われた製造現場の革新に対応するものをホワイトカラーの職場でも行うことであろう。まず、仕事の中身、従業員の役割とそれら相互の関係から生まれる組織のあり方、さら

に、働くために要求される能力を明らかにする作業を粘り強く行う。次に、環境の変化を察知し、それに対応しながら、仕事、役割、能力を見直し必要な企業内訓練や人材の確保を行うという過程を確立し、それを日々の作業の中に組み込むことである。

最近、成果主義を取り入れた企業では、さまざまな問題を生んでいるようである。まず、成果に基づき賃金が支払われれば、努力や能力とは無関係な外生的要因によって生まれた成果の変動というリスクも従業員が負うことになり不満がたまる。さらに、そのような状況のなかで、賃金の格差を広げれば、当然従業員は賃金を決定する理由付けに敏感になる。仕事の分析が行われておらず、従業員のエネルギーの投入量や投入の仕方と成果の関係が把握されていない状態では、付いた差の説明が極めて難しくなる。結果として、現場では評価者の負担を増加させている。

もう一つ、成果主義が短期決済であることも問題を生んでいる。仕事、職位、賃金が連結している必要があるために、長期的な視野での人材の育成を難しくしている。しばらくは報酬の割には困難が伴うポストに配置し技能を身に付けさせておき、将来には能力を

発揮できかつ報酬面でも十分に保障されるポストに登用するという時間的なずらしができなくなる。また、短期的な関係は従業員の機会主義的行動も増加させるので、企業は従業員をこれまでに以上にモニターしなければならず、その手間が増えている。成果主義的賃金制度を導入すれば労働意欲や生産性が大きく改善されるかどうか、実証分析をみる限り確定されていない。

ただし、賃金を離れば注目すべき動きもいくつかある。一つは、目標管理・目標面接の制度化が進みつつあることである。これにより、各従業員だけでなく上司も自分の仕事や職場の仕事に関する理解を深め、職場における知識の共有がすすむ。もう一つは、コンピュータシートの導入などにより、仕事の内容と能力に関する見直しが行われていることである。これらを行うべく統合し、恒常的に仕事、役割、能力の見直しを行う過程をつくりあげ、それに沿った要員管理の実行や人材育成制度の整備を行うことが肝要であろう。それに成功すれば、ホワイトカラーの技能を向上させるだけでなく、変化に柔軟かつ適切に対応する職場を作り上げ、引いては日本企業が強さを取り戻すことも可能となるのではないかと期待される。

「成果主義」という考え方

京都市大学大学院法学研究科教授 村中孝史



「成果」という言葉からは「結果」がイメージされるが、具体的な結果により賃金額を決定する方法として、古くから出来高払制がある。この制度の場合、労働の結果、たとえば労働者が製作した品物の数等によって賃金額が決まるため、たまたまミスがあつたり、調子が悪かつたりすると賃金も減少する。したがって、働いてみないと賃金

がいくらになるのかわからず、その額も大きく変動するので、労基法二七条は、出来高払制を採用する場合には、時間当たりの最低保障額を定めるように求めている。とくに、出来高が労働者の頑張りだけでなく、市場の動向に左右されるような場合には、弊害が大きい。

たとえば営業マンが歩合制で給料をもらう場合等であるが、この場合には、本来使用者が負うべき事業リスクが労働者に転嫁されているのではないかと、この疑問も生じる。労働者に裁量が認められている場合には、その範囲で結果に責任をもつこともあり得ようが、およそ「雇用」という形態をとっている以上、事業のリスクは本来使用者が負うべきものである。

成果主義賃金の典型例は、目標管理制度とともに年俸制を導入するケースである。この場合、「成果」は目標の

達成度により計られることになるが、この目標としては数値目標だけでなく、抽象的な内容も設定される。また、今年度の「成果」は翌年度の賃金決定に反映されるのであって、働いてみないと賃金額が決まらない、というものはないから、基本的には出来高払制とは異なる。

もつとも、成果主義のあり様は目標管理制度や年俸制だけではない。「成果」をどのようにとらえるか、また、それをどのように賃金や処遇へ反映させるか、という点でヴァリエーションがあり、業種や職種あるいは会社の考え方によって様々であり得る。中には出来高払制と実質的に同じものを成果主義と呼んでいる例もある。

また、「成果」の計り方次第で、労働者の責任とは言えないような事情が賃金額を変動させる制度ともなり得る。いかに優秀な営業マンでも、不況時に数字を出すことは難しいが、この場合にも「成果」不足を理由に年俸が大きく減額されるのであれば、事業リスクの一部が労働者に転嫁されているのではないか、との疑念が生じる。賃金が企業業績に左右されることは否定できないし、また、次年度の年俸額に不満があれば退職すればよいわけであるが、転職が事実上困難な中で大幅な賃金減

額が行われると、やはり問題であろう。姿は様々であるが、成果主義というものが、従前の年功的な処遇や資格制度に基づく処遇への批判であり、目に見える頑張りや報いられるべきであるとの考えに基づくことは確かである。使用者からすると、そのような「成果主義」の考え方は、一方において労働者の「やる気」と「頑張り」を引き出し、他方でそれを示せない労働者の賃金を削減するための根拠となる。また、労働者にとつても、長期雇用が崩れつつあるため、年功的な賃金決定が有利であるとは必ずしも言えなくなっている。

もちろん、成績が良いと自負する労働者にとつては、成果主義賃金こそが「正しい」賃金システムであろうが、そうでない労働者についても、長期雇用を望めないのであれば、目に見えない貯金を企業にするような賃金制度は不都合である。こうした状況下では、今の労働に対して正味の報酬が支払われることが望ましく、成果主義賃金はそれを実現する賃金システムと言えるのかもしれない。

しかし、すでに多くの指摘があるように、この考え方を具体化して円滑な労使関係を築くことはなかなか難しいし、制度運用のためのコストも馬鹿に

ならない。また、労働法の観点からは、交渉力格差がある中で賃金交渉が進められることに危惧を感じる。転職の可能性が実際にも存在し、使用者の評価に不満があれば「ノー」と言えるだけの交渉力のある労働者でなければ、あるいは、労働組合のバックアップや制度的な手当によって交渉力格差が解消されなければ、円滑な制度の運用は望めないであろう。こうした前提条件を欠くと、結局、使用者が賃下げを強行するための方便ということになってしまい、「成果主義」そのものが信用を失う可能性もある。

「成果主義」の考え方は今後も影響力をもつと思われるが、導入場面や機能させるための前提条件の難しさを考えると、それだけですべてが解決するわけがなく、場面に応じ、又、様々な考え方を織り込みながら、賃金・処遇の新たな姿が模索されなければならぬ。

今は、模索の時代である。

後工程だけの改革だった成果主義

一橋大学大学院商学研究科教授 守島基博



成果主義の五年後の生存確率はどのくらいなのだろうか。

私たちが、成果主義という言葉をも初めて聞いて、もう一〇年以上がたつ。にもかかわらず、周りを見わたして、「大成功！」という事例は寡聞にして聞かない。逆に成果主義の失敗事例報告や成果主義バッシングが盛んだ。比較的初期に成果主義的な人事制度を取り入れた企業の「失敗談」を書いた本がベストセラーになり、また、働く人からの反発も大きい。

働く人の反発は、当然のことだろう。なぜならば、成果主義的な評価・処遇制度の変化というのは、懐に直接響く可能性がある変化で、働く人は不安になるからだ。極めて自然な反応である。今まで、評価・処遇制度の大きな変革の時期には、いつでもそれなりの不安があり、反発もあった。

さらに、多くの企業で、成果主義制度が、バブル経済崩壊以降の業績悪化に対応した緊急避難的な施策として導入され、丁寧で十分な説明と、従業員の納得を得る時間的余裕のないまま、企業主導の形で、制度が導入されたというプロセスが、問題を大きくしているケースも多い。人事部は、こうした不安を払拭するために新しい評価基準、評価方法についての情報開示を行い、

くどいほど説明するべきだったし、制度導入にあたって準備期間を充分取り、制度の理解を促進し、さらに不利益を被るグループに対する経過措置を考へることが必要だった。こうした導入時の納得感の欠如や余裕の無さが、不安や不満となっており、業績が少し回復してきた多くの企業で噴出している。

だが、私は、現在実施されている成果主義には、導入プロセスの問題にとどまらない、もつと構造的な欠陥があり、そのために、多くの企業で、成果主義が働く人から、反発をくらっていると考える。

その構造的な問題とは、単純に言えば、今の成果主義が「後工程」だけの改革に終わっていると言うことである。私は、人事制度としての成果主義には、「成果」を境にして、前工程と後工程の二つがあると考えている。前工程とは人材が成果を出すまでのプロセスであり、後工程とは、出た成果を評価し、処遇に結びつける段階である。

言うまでもないことだが、これまでの成果主義は、後工程、つまり成果の評価とそれを処遇に結びつける仕組みの変更であった。評価基準における成果のウェイトを高め、成果評価の結果を、賃金や賞与などの処遇と結びつける仕組みの導入が成果主義と呼ばれて

きた内容であった。この部分の改革は企業の人件費削減の思惑もあって、急速に普及した。

だが、成果主義には前工程がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。成果主義とは、本来前工程まで含めての変化であるにも関わらず、今回の成果主義導入は、評価賃金制度の変化にとどまってきたのである。具体的には前工程に関わる三つの要因が軽視されてきたように思う。三つの要因とは、能力、チャンス（仕事）、そしてこの二つの組み合わせによって高まるモチベーションである。

まず、人は能力を磨かないと、成果が上がらないし、成果がでないときに、能力を高める道筋がわからないと、永遠に成果には結びつかない。したがって、高い成果を出すという目的を設定した場合、能力開発は不可欠の人事機能である。にもかかわらず、評価・処遇制度の改革のなかで、能力開発を同時に強化する企業は少なかった。

次にチャンスという仕事である。どんなに能力が高くて、意欲に燃えていると、成果をだせるような仕事に就けないと、成果は出せない。したがって、高い評価には結びつかない。ちなみに、職能資格制度というのは、能力に基づいて人を評価し、ポストを付

与していく制度であり、能力のある人にチャンスを与えるという意味では優れた考え方である。ただ、成果がでないときに、能力と処遇との乖離を解消するための仕組みが整っていなかった。そして、人は、自分の能力を活かせる仕事を与えられたときに最も意欲が湧く。能力の活かせる仕事ならば、それは自分にとって面白く、それ自体がモチベーションになるだけでなく、成果を出せる確率も高まって、高い報酬への可能性が見えてくる。当然のことだが、モチベーションが高いか、低い

かは、成果をだすための大きな要素であり、成果主義がモチベーションを下げてしまつては、元も子もない。成果主義の前工程とは、働く人の能力を高め、能力を高めた人にそれを活かせる仕事を提供し、モチベーションを高く維持することを目的とした人事の仕組みなのである。通常の用語を使えば、人材育成・能力開発、配置、働きがいの提供ということになるか。

そこまで考えて始めて、成果主義は、働く人が成果を出すための人事施策になる。今は、成果を測るためのマネジメントになってしまっている成果主義は、人材が気持ちよく成果を出すための仕組みにならない限り、生存確率は低い。

「成果中心主義」に関する三つの誤解

慶應義塾大学商学部教授 八代 充史



一九九〇年代の後半以降、人的資源管理の領域では「成果主義」を巡って多くの議論がなされている。職能資格制度の改廃、年俸制、目標管理、ストックオプションの導入など成果主義に関する調査研究、新聞雑誌の報道、各種のセミナーを挙げれば枚挙に暇がない。

ところで、成果主義に関する私の見解は至極簡単である。即ち成果主義を「従業員の処遇を成果に基づいて決定すること」と定義すれば、あらゆる企業は成果主義であり、むしろそうでなければいけないと思う。

なぜか。企業の目的は年功序列や終身雇用を維持することではない、リストラの恐怖に従業員を駆り立てることでもない。企業の目的はただひとつ、「稼ぐこと」である。とすれば、利益の源泉である従業員の成果を問わない企業はあり得ない。その様な企業が競争で生き残ることは覚束ない。「あらゆる企業は成果主義」、これは議論の余地のない公理と言えるだろう。

しかし成果主義を巡る昨今の議論は、実はこうしたそもそも論では解決できない。現在言われている所の成果主義は、給与や賞与の中で成果によって決められる部分のウェイトをこれまでよりも大幅に高めることに他ならない。

つまり私のゼミ生の卒業論文のテーマである「成果中心主義」(野村直子、二〇〇二年)に進むべきか否かというところが、成果主義に関して現在問われていることなのである。

私自身は、どのような人的資源管理が求められるかは、環境によって規定される所が大きいと考えている。少なくとも、かつて慣れ親しんだ人事制度が環境の激変の結果維持できなくなった際に、昔の郷愁に浸っているだけでは余り生産的とは言えないだろう。

ただし懸念されるのは、一見「稼ぐこと」という企業の究極の目的に近く様に見える「成果中心主義」が、①リスクとリターンのバランスが取れているか②従業員のやる気(モラール)を著しく損なうものではないか③企業の人材育成を妨げることはないか——という三つの観点から見ると、様々な問題を孕んでいることである。

まず第一に、「成果中心主義」は、個人の短期的成果を重視する。言うまでもなく、その理由は個人が過度に組織に寄生するのを食い止めることにある。しかし請負ならばいざ知らず、雇用労働の仕事はチームワークであり、組織メンバー間の相互依存が大きくなる程個人の貢献を測定するのは困難になる。ジェフエリー・フェブアーが言う様に、

個人の成果が全て客観的に測定できるのであれば、なぜそうした仕事を組織にしておく必要があるのだろう。

また「成果中心主義」が念頭に置いているのは、「短期の成果」である。

その結果、当然人は手っ取り早く成果の上がる仕事に飛びつき、じっくり腰を落ち着けて仕事をする者がいなくなってしまう。こうした風潮がもたらす最大の問題は、従業員がチームワークを学び、長期的に育成されていくという、これまでの日本企業の良さが失われてしまうことである。これは「人は育てるものではなく、育つものだ」とうぶいているだけで済む問題ではない。

第二に「成果中心主義」では、「能力」と「成果」は全く別物と考えられている(もつと直截に言えば、「能力」は「年功」の温床と見なされる)。しかし「能力」が高い者は現在「成果」を上げていなくても将来「成果」を上げる可能性がある。従って企業が「成果」を高めるためには、まず「能力」開発によって従業員の能力を高めることが必要である。言わば能力開発は、「長期的」観点から成果を向上させることに他ならないのである。

さらに第三点、「成果中心主義」は人件費削減の打ち出の小槌と思われる。しかし、そもそも成果主義の目的は、人件費を削減することではなく、従業員にインセンティブを与えることによってパイそのものを増大させることにあるのではないだろうか。

例えば、筆者がロンドンで垣間見たインベストメントバンクの人的資源管理は、究極の「成果中心主義」である。だが解雇と隣り合わせの明日をも知れぬ世界では、「一〇万ポンドのサラリ

ーはお小遣い、ボーナスは、その一〇倍、二〇倍!」(元インベストメントバンクのマネジング・ディレクター)というべらぼうに高い報酬によってリスクとリターンが見事に釣り合っている。人件費削減のための「成果中心主義」は、こうしたインセンティブを与えられないばかりか、却って従業員のモラールを低下させるのではないか。

総じて、「成果中心主義」に欠けているのは長期の視点である。もちろん市場で激しい競争を繰り広げている企業に長期の視点を持つと言うのは、なにものねだりかもしれない。長期ばかりに目を向けた結果、短期が疎かになるのでは市場競争に生き残るのは覚束ない。しかし、「成果」の前提となる「能力」は「育成」によって高まるのであり、そのためには「長期」の視点が必要でない。「長期成果主義」を確立すること、これが小論の結論である。

成果主義による評価と成果主義に対する評価

慶應義塾大学法科大学院教授 山川隆一



ひとくちに成果主義といっても、その内容は様々であり、運用面はさらに多様である。また、最近では成果主義人事が法的な検討の対象となっているが、人事管理の観点からみて成果主義人事が適切かどうかという問題と、法律によりそれを規制すべきかどうかという問題は分けて考える必要がある。

それでも、最近の裁判例をみると、成果主義人事の中核的な要素である従業員の評価について、従来に比べて厳しい「評価」を下すものが目立っている。その代表的な例は、制度上、人事考課は個人の業績・能力に基づいて行うとされているにもかかわらず、既婚の女性であることを理由に一律に低い査定をすることは、人事権の範囲を逸脱し、不法行為として損害賠償責任を発生させるとした判決である（住友生命事件・大阪地判平成一三年六月二七日労働判例八〇九号五頁）。

また、各年度の査定に当たっては、査定期間内に生じた行為のみを評価対象とするものとされている制度のもとで、査定期間外になされた従業員の行為を理由に低い査定を行うことは許されないとした判決がある（マナック事件・広島高判平成一三年五月二三日労働判例八一一号二頁）。さらに、成果主義賃金制度（給与バンド制）のも

とでの賃金引き下げにつき、引き下げのしくみに合理性があり、かつ、対象者の意見を聞くなど手続も公正であると認められることを要求した判決もみられる（エーシーニールセン・コーポレーション事件・東京地判平成一六年三月三十一日労働判例八七三三三三三頁）。以上は裁判所による成果主義の「評価」であるが、成果主義は、従業員による「評価」にもさらされることになる。

もし不適切な成果主義が導入されるあるいは不適切に運用されたならば、従業員の不満は増大するおそれが高い。しかも、従来の長期雇用と年功処遇システムのもとでは、評価に不満があっても「がまん」して働き続けられ、雇用が保障される中で賃金やポストの上昇により取り返す可能性が高かったが、長期雇用や年功処遇の変化により、「がまん」をしても報われないおそれが増まるので、不満は表に出やすくなると考えられる。

かくして、成果主義のもとで、会社の評価に対する従業員の不満が高まると、労働紛争という形に発展するおそれがあるし、有能な人材に見捨てられるおそれもある。後者の場合は、各企業の成果主義は、労働市場による評価を受けることになる（現在のところ労働市場はそこまで流動化していないか

もしれないが、外部で高い評価を受ける従業員ほど転職しやすいことは確かであろう）。さらに、有能な人材が流出したために企業の業績が悪化すれば、取引市場や資本市場における企業の評価にも影響が生ずることになる（ちなみにいえば、成果主義を提案するコンサルタント等も市場評価の対象となることを免れない）。

他方で、適切な成果主義が企業や従業員に好影響をもたらすことも確かであろう。適切な成果主義とはいかなるものであるかについては、門外漢であるため立ち入る能力はないが、以前人事労務管理のベテランの方から伺ったお話はきわめて印象的であった。すなわち、評価の目的は、従業員に差をつけることにあるのではなく、今後奮起すべき点を示すことにより、従業員を育てることにあるというお話である。このことは、成果主義が単なる人件費の削減策として用いられるきらいがないではない現状のもとで、従業員にインセンティブを与えるための評価の心構えとして重要ではないかと思う。

いづれにせよ、成果主義を新たに導入した段階では、評価者が不慣れであるなどの事情もあり、評価に不満を持つ従業員が現れることは避けがたいであろう。もっとも、不満が労働紛争と

なって裁判所や行政で争われることになっても、それらの第三者機関では、評価の妥当性などについて適切な判断を下すことは難しいことが多くなるものと予想される。評価の妥当性は、各企業の文化や経営方針、あるいは制度の運用と密接に関わっているからである。

それゆえ、評価をめぐる不満や苦情については、企業内において適切な紛争の予防や解決を行うことが重要となる。もっとも、そのためにいかなるシステムを作るか、また、いかにして紛争の予防や解決を図るかについては、まだ必ずしも解明されていない部分が多い。労働協約における苦情処理委員会は大きかりにすぎ、他方で、上司が不満をインフォーマルに聞くなどの従来型の対応では不十分である（上司本人が評価者として紛争の相手方となることもありうる）。この点については、労使それぞれが知恵を出し合って有効なシステムを構築して行くことが、今後重要な課題となるように思われる。