

調査データなどからみた

成果主義の実状と課題

調査部 新井 栄三

日本の企業が欧米企業に倣って成果主義を導入し始めたのは、一九九〇年代前半ごろに遡る。当時、グローバル化の進展に伴い、世界規模で事業展開する企業が急増。日本企業の総額人件費の負担感が強まる中、実績をあげた人がより多くの報酬を得られるという一見、分かりやすい人事管理の手法が持てはやされた。以降、その流れは現在に至るまで続いている。

今では大企業の多くが何らかの形で成果主義を導入。最近では定期昇給制度など賃金制度がなかったような中小企業にまで浸透しつつある。その一方で、成果主義が思ったような効果を出せている企業は意外に少なく、評価に対する不満や不信感、モラールダウン、メンタルヘルス不全など様々な問題が露呈している。

「日本型」成果主義の現状はどうなっているのか。最近の調査データや労使の主張、企業事例などから、実状と課題をまとめてみた。

「うまく行っていない」は六%

厚生労働省の「平成一六年就労条件総合調査」によると、個人業績を賃金に反映させている企業は、管理職、管理職以外でそれぞれ四八・二%、五〇・

五%。従業員規模一〇〇人以上の大企業では管理職が八二・八%、管理職以外も七八・八%に達している。ところが、このうち評価制度を整えていない企業が全体で三七・二%、一〇〇人以上規模で一三・二%もある。評価制度があるところでも七六・六%が「一部手直しが必要」「改善すべき点がある」など何らかの課題があることを示唆しており、導入後「うまくいっていない」と評価する回答はわずかに一五・九%に過ぎない。

業績評価の評価側の課題（複数回答）は、「部門間の評価基準の調整が困難」が五四・五%でトップ。以下「評価者訓練が不十分」(五〇・五%)、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」(三六・三%)、「評価や手間に時間がかかる」(二四・五%)、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」(一九・〇%)の順が多い。評価による問題点(同)は、「評価結果に対する本人の納得が得られない」(三二・四%)が最も多く、次いで「評価によって勤労意欲の低下を招く」(二三・八%)、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」(二六・八%)などが続く。

一方、評価の課題・問題点への対処法(同)で多かったのは、「評価のため

のマニュアルを作成している」(四六・六%)、「低評価を受けている労働者への対策を講じている」(四一・三%)、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」(三五・〇%)、「能力や勤務態度など評価のウエイトを大きくしている」(三三・七%)、「評価者に対する訓練を実施している」(二七・一%)など。多くの企業が成果主義を入れたものの、その後の運用面で制度の不備やデメリットが露呈し、その見直しを迫られている姿が鮮明になっている。

成果主義導入の目的は人件費の圧縮

労働政策研究・研修機構が昨年七月発表した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」からは、企業と従業員の認識のギャップが浮かび上がっている。三年前と比べて職場の業績や成果をあげようという雰囲気は「強まった」との回答は、企業側が約七割なのに対し、労働者側は四割程度にとどまっている。企業の思いとは裏腹に、実際の職場の雰囲気はそれほど業績・成果志向になっていないことが分かる。

この背景には、企業の都合で年功制

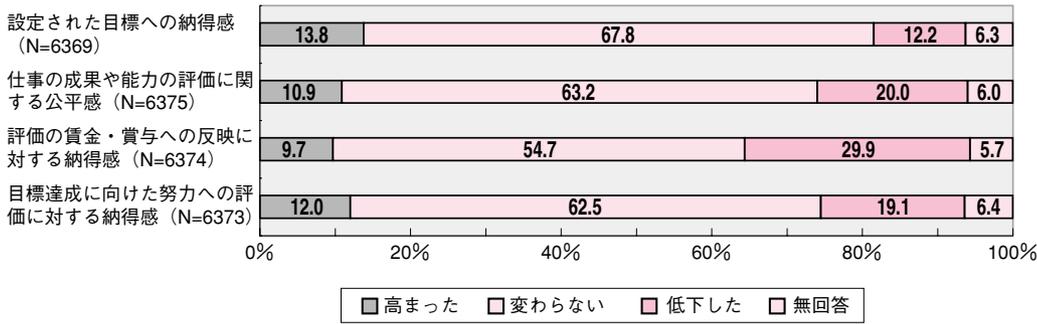
賃金がなし崩し的に成果主義の賃金制度へとシフトしてきたことがある。内閣府経済社会総合研究所の「平成一四年度企業行動に関するアンケート調査」を見ると、販売価格低下の対応策として四社のうち三社以上が人件費の圧縮を実施。そのうち過半数が「給与体系を見直す」手法を用いていた。緊急避難的に成果主義ベースの新しい賃金制度を導入することで、業績悪化の建て直しを図った企業が少なくなかったことがうかがえる。

課題続出で成果主義への不信感が増大

成果主義が普及しだしたころは、主目的である給与負担の軽減はあまり前面には出ず、社員が成果を上げれば働きに見合う評価と待遇が行われ、それが社員のやる気を高めてさらなる成果につながる、つまり「頑張った人が報われる制度」として紹介された傾向がある。この建前には、気力・体力ともに充実している若い世代や中堅層の社員はもちろん、扶養家族がいることなどの個人事情で生じる手当の存在に不満を持っていた社員など歓迎した人も少なくなかった。

だが、現実はずしも思い描いてい

表1 3年前と比べた処遇や評価に関する納得感、公平感（労働者調査）



出所：労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」2004年

社員が「こんなはずではなかった」とほぞを噛んだ。表1を見てほしい。労働政策研究・研修機構の調査で労働者に処遇や評価について3年前との比較を尋ねたところ、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」の各項目で、「低下した」とする割合が「高まった」を大きく上回っている。日本労働研究機構（当時）が二〇〇三年八月に発表した調査では、男性の六三・二％、女性の七六・六％が成果主義の賃金体系について、「反対」「賛成だが不安」と訴えている。従業員の公平感や納得感は低下し、現行制度への信頼も薄くなっていることがうかがえる。加えて、社会経済生産性本部が〇四年秋に実施した意識調査では、入社半年の新入社員の三五・七％が「年齢・経験により給与が上がるシステム」が望ましいと回答している。この調査では、ここ三年、年功的な処遇を希望する人の割合が増加傾向にある。また育成期間中で成果主義賃金の対象外であるはずの若手までもが、制度の表向きの方針と実態のズレを目的の当たりにして、マイナスイメージを広げつつあるようだ。

成果主義への移行に際しては、社員が納得するための猶予期間を経たうえで、導入後に給与が下がる社員に対し、調整給を支給して激変緩和のための補填措置を取るなどの配慮が必要になる。いきなり収入を下げられれば「制度を賃下げの道具にしているのだから、頑張っても評価されない」との不信感が

根付いても不思議ではない。武田薬品やキヤノンなど成果主義をうまく採り入れた会社は、概して賃金原資が膨らむことを厭わない。人事処遇制度は本来、会社を取り巻く環境変化を勘案したうえで、社風や経営ビジョンと照らし合わせて検討・構築すべきものだろう。人件費カットありきの制度では、企業の活力低下は避けられない。

課題山積 でも、後戻りはない

それでも、今なお多くの企業は成果主義の導入・定着の手綱を緩めようとはしない。前出の労働政策研究・研修機構の調査で企業に「評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」という雇用方針について聞いたところ、今後三年間で「あてはまる」「ややあてはまる」を併せて九割近い企業が今後も成果を重視するとの回答を寄せている。日本能率協会がまとめた「当面する企業経営課題に関する調査結果（二〇〇四年）」でも、成果主義を見直す予定のある企業が七割強もあるのに、成果主義の廃止を考えている企業は皆無だった。経済環境の変化に適応した新しい雇用システムの構築が至上命題の経営者からすれば、課題が山積していることは認めつつも、今さら後戻りはできないというのが実状のようだ。

また、従業員側も成果主義を完全に否定しているわけでもない。生命保険文化センターが従業員規模五人以上の会社で働く二〇〇〇人に賃金に対する考え方を尋ねたところ、成果主義を志向する人が四四・一％で、年功主義派（二四・八％）を上回った。今でも成

果主義に期待する意見の方が多数を占める。ただし、残りの約四割は「どちらとも言えない」と回答するなど、揺れる心情も浮き彫りになっている。

日本経団連 が留意点を提言

では、企業は課題をどのように捉え、どう解決しようとしているのだろうか。日本経団連は今年の経営労働委員会報告の中で、この問題に焦点を当てた。これからの人事・賃金制度の中心的課題について、「中長期的な観点からの人材育成を視野に入れて、能力、成果、貢献の評価と処遇が整合する制度を、経営方針に沿って、最適の形で複線的に確立していくことにある」とし、制度を適切に運営するための留意点を提言している。

具体的には、まず、評価基準について「合理性・客観性に応じた適切な格差を設定することが重要だ」と指摘。「格差のつけにくいところに無理に格差をつけたり、あいまいな評価で大きな格差をつけたりすることは納得が得られにくい」として、格差をつける根拠に乏しい無理な制度の導入に待ったをかけた。目標管理制度の運用などでも「長期的テーマへの取り組み、困難な課題へのチャレンジ、目立たないが重要な仕事、後進の育成などが十分に考慮されるべきだ」とし、短期的評価の危険性と人材育成の面での注意を喚起している。

環境整備に関しては、評価基準と結果の本人開示、本人への評価結果の説明、能力開発の充実、権限委譲、役割の明確化などを行うことで「はじめて

従業員の意欲が向上することを認識する必要がある」と強調。そのうえで、経営トップの制度改革の強い使命感とあわせて「自社の身の丈にあった制度を構築すること、制度の技術的な部分だけを強調するのではなく、従業員のモチベーションに与える影響に配慮して、どうすれば全社的に実効性が高まるかについて真摯に考えることが大事だ」とした。労使が十分な意思疎通、話し合いを進め、各企業の実状に合った制度の導入・運用を行っていくよう促したといえる。

今回、あえてこうした提起をした背景には、成果主義の先行企業がうまく制度を運営しきれていないとの判断がある。さらに中小企業も成果主義人事制度導入の気運が上昇。郵政公社が〇四年度から成果主義賃金体系を取り入れるなど、民間企業以外にも成果主義が波及しつつある。東京商工会議所が二〇〇二年五月に実施した「労働政策に関するアンケート調査」からは、七二・五％の企業が今後の基本給のあり方について、「成果・業績の要素のみ」もしくは「成果・業績の要素を基本とする」と回答している。厚生労働省の就労条件総合調査でも、成果（業績）主義を導入した企業のうち、従業員三〇〇〇九人規模の企業の約半数、一〇〇〇二九九人規模の四社のうち一社が業績評価制度のないまま、個人業績を賃金に反映させている結果が出ている。このままでは、成果主義の制度設計の巧拙で会員企業が思わぬ損失を被ることにもなりかねない。日本経団連としての改善策を経労委報告に示すことで、これを踏まえた労使自治による制度構

築の必要性を訴えた格好だ。

金属労協 「最低限の生計費の確保を」

一方、労組サイドも成果主義の導入には危機感を強めている。全日本金属産業労働組合協議会（IMF・JC）は「二〇〇五年闘争ミニ白書」の中で、経労委報告の主張を「成果主義賃金導入の場合だけでなく、従来型のいわゆる年功型賃金であっても不可欠な普遍的なものであり、適切な評価、能力開発、役割の明確化はどちらの仕組みにも必要だ」と敷衍する。そのうえで、労組が「賃金制度の制度設計や運用に

積極的に関与し、さらに日常のチェック機能および苦情処理機能の充実を図っていかねばならない」とした。さらに、成果主義賃金制度の導入にも言及。「賃金が仕事の対価であるとともに、勤労者の生計費を賄うものでもあるという性格が変わるものではない」「仕事の能力発揮をするためには、生計費の安定的な確保によって、生活が安定していることが前提であり、勤労者にとって必要な生計費が最低限確保された制度とすることが必要不可欠だ」などとクギを刺している。

JAMは 中小企業への波及を懸念

中小の製造機械金属労組を多く組織するJAMの小出幸男会長は、金属労協の「二〇〇五年闘争中央討論集会」のパネルディスカッションで成果主義の中小企業への波及について「（中小企業の）

経営者は評価する物差しが全くないのに『若い人の賃金を上げたいから、そのために成果主義賃金体系を入れたい』と強引に導入しようとしてくる」と現状を説明。そのうえで「中小企業で成果主義賃金を導入するというのは、賃金抑制以外の何物でもない。モノづくり産業は集団意識が高いことで技術力・品質力を高め

てきた。個人を評価して、いいものができるとはとても思えない」などと述べ、経営サイドの動きを非難した。JAMは「二〇〇五春季生活闘争方針」に成果主義賃金制度に対する留意点（表2）を盛り込んでいる。

滋賀大学教授の太田肇氏は、近著「選別主義を超えて」（中公新書、二〇〇三年）で、「下請けや子会社はさまざまな条件面で不利な立場におかれ、能力向上・発揮の機会が十分に与えられないにもかかわらず、成果だけが求められるという深刻な問題が表面化している」と指摘し、中小企業への成果主義の波及に警鐘を鳴らしている。なお、連合も〇四春闘時、成果主義の導入に際しては、①評価基準の透明性②必要以上に格差をつけない③評価と処遇の乖離を避ける④結果のみならずプロセスも評価する——ことを踏まえるよう訴えている。

評価基準 の設計が最大課題

労使が問題視しているように、成果主義を導入しようとする時、大きな課題となるのが目標管理評価制度などに対する評価基準の設定だ。評価は賃金や賞与、昇進・昇格、退職金にまで影響するため、ここでの決定がその後の職業人生を大きく左右することになりかねない。設定が低すぎると成果主義自体の効果がなくなるし、高すぎれば納得性が失われてインセンティブ効果を失うことになってしまう。会社と従業員の思惑が相反するケースが少なくない。何をどう評価するかも大切で、いわ

表2 成果主義賃金導入にあたってのチェック項目

1	導入の目的が、単に組合員の間には格差を付けるものでなく、組合員の仕事に対する満足感を高めると言い切れるか。
2	導入されようとする職場の作業内容が、下記3つの要素を満たしているか。 ①仕事の独立性が高く、個人の成果が明白であること ②成果を上げる条件が公平かつ十分に与えられていること ③個人の仕事の成果が直接的な金銭価値に結びつくこと
3	評価方法に関する次の7つのチェック項目を満たしているか。 ①最低規制 ②評価の最大幅の設定 ③評価ランクにおける人員比率のチェック ④評価基準の公表 ⑤評価結果の本人へのフィードバック ⑥評価者教育への執行部の参加 ⑦苦情処理制度の確立
4	本人希望による職場移動が行われているか。移動可能人員以上の希望があった場合の選択は客観的で公平か。
5	収益目標を部門間に配分する仕方が公平か。
6	個人や集団の目標達成の評価に当たって、個人または集団の責に寄せられない要素をどこまでカウントするか。

出所：JAM2005春季生活闘争方針「成果主義賃金に対する留意点」をもとに作成



ゆる管理部門に見られるような「縁の下の力持ち」的な仕事や決まった業務をチームワークで繰り返すような製造現場の仕事は、目標を立てようと思っても毎年同じようなものになってしま

うし、評価も差が付きにくい。また、営業職の業績結果などは誰の目からも明快で評価も比較的理解を得やすいが、そこに至るまでのプロセスや行動は見えにくい。単純に基準を定めるだけでは、見えない部分が疎かになってしま

い、うまく機能しない。
このため、成果主義的な色彩の強い人事処遇を行っている企業ほど、コンピテンシーや社内公募・社内FA制、多面評価などの補完的な制度を取り入れることで従業員の納得性・公平性を担保し、評価基準に対する意識のズレの解消に務めている（社会経済生産性本部の「日本の人事制度の変容に関する調査（二〇〇四年）」）。

求められる行動・ 技能を明示

コンピテンシーとは、安定的に高い効果を上げる職務行動の特性を分析し、それを具体的な評価基準に用いて各社

員を評価したり、人材を適材適所に配置する手法をいう。たとえばNECは、組合員層向けに各職務に求められる行動や技能をまとめた定義書「プラクティスファイル」を作成。それぞれの資格区分ごとに期待する人物像や評価基準を公開することで、社員の行動目標を明確化した。これにより、資格区分に定義されている全項目をクリアし、業務上の成果もあげていければ、昇格対象になる。

また、社員の異動希望をできる限り反映するなど、個々人のキャリア形成を重視することも必要。適性のない職場で不本意な評価が続けば、モラルの低下は免れないからだ。成果主義導入企業は、日立製作所の「人材活用制度」やオリンパスの「社内FA制度」などのように、成果主義の徹底を図ると同時に社員の社内異動の自由度を高め、キャリア形成に生かす例が増えている。

多面的評価にも弊害が

多面的評価は、上司や同僚、部下などに評価を求めることで、自分が気付いていない部分を知り、自己啓発などに役立てるといふもの。一〇年程前から三六〇度評価を活用しているある外資系企業の担当者に話を聞いたところ、「建設的な評価を求めているも、人格否定につながるような評価をする評価者が出てしまうことがあるし、思わぬ評価を受けた被評価者が結果を受け入れられずに開き直ったり、『本当の私を分かっている』と拒絶するなどの行動を取るケースもある」という。三

六〇度評価は一見民主的に見えるが、慎重に行わないと組織が混乱する弊害を併せ持っている。不満や不信感を払拭するために査定の透明化をはかっても、必ずしもいい方向にばかり作用するとは限らない。評価をはつきり示されることで言い訳がきかなくなり、それによって打撃を受ける人も出てきてしまうようだ。

人の評価は難しい。いくらカスタマイズしても、全員が納得する制度などあり得ず、新たな不満が噴出するからだ。本誌武田薬品労組インタビュー（P22）で杉本書記長が指摘しているように、「評価システムに一〇〇％完璧なものはない」。絶えず調整・改善を施し続けなければならぬ。

コンサルタントに 丸投げは危険

また、「制度さえ整えれば必ず運用できる」というような考え方も、企業の活力を削ぐ危険性をはらんでいる。「仏作って魂入れず」では、従業員はルールに縛られて身動きが取れなくなるだけだからだ。外部のコンサルタント会社などが、依頼された企業の特定の仕事のあり方だけを想定して、それを基に物差しを作り、すべての業務を当てはめてよいとしては無理が生じてしまう。

一口に評価基準といっても、個人レベルで差をつけるものから、部門別、全社的に評価するものまで様々な手法がある。職種を取ってみても、各社、微妙に異なるものが混在していたりもする。ならば評価基準を多種多様にす

れば解決するかと言うと、そういうものでもない。細かくすればするほど、基準は曖昧になりやすくなるので、情実評価が横行する可能性が高まってしま

まう。
先陣を切った成果主義をとり入れた企業が多い電機メーカーなどでは、コンサルタントの助言を参考程度にとどめつつ、会社の風土や特性に応じた独自の制度を、時間をかけて構築してい

評価者、被評価者の 信頼関係構築が重要

一方、評価者側の問題も見逃せない。部下の教育が主要業務の一つであるはずの中間管理職に厳しい業務目標を設定すると、目先の成績を出すことだけに傾注して、長期的な企業業績の向上に欠かせない部下のキャリア形成などが後回しになってしまいかねないからだ。直属の上司が人材育成のことも考えられるような全社的な体制づくりも不可欠になる。

事実、制度をうまく運用している企業は、評価者訓練を充実させたり、評価者自身が評価される体制を敷くなど、従業員の公平感・納得感が高まるための工夫を欠かさない。松下電器の「コミュニケーションプログラム」を例に取ると、同制度は、部下が毎年四月に提出する目標を上司とのすり合わせで決定。その後、一〇月と三月に進捗状況についてレビューを行う。上司はレビューの内容を部下にフィードバックし、よく話し合ったうえで評価に落とししていく。評価内容をオープンで明確

にすることで、納得性・透明性を高めている。上司にとっては責任が回避できない仕組みであるうえ、人材育成マインドの醸成にもつながるといえる。

これまで『年功序列』で処遇されてきて、今のような形で評価された経験のない管理職が部下から信頼を得るには、この高いハードルを乗り越える必要がある。前出の日本労働研究機構の調査で成果主義に「反対」「不安」としている理由(複数回答)を聞いてい

るが、「上司や管理者が正しく評価するかわからない」が七九・〇%で突出している。上司の評価に懐疑的な部下がかなり存在することを裏付けている。成功事例の共通項は「評価する側とされる側の間に信頼関係があり、コミュニケーションが取れていること」。

評価者の判断がバラつかないことや、評価結果に不満のある人への苦情処理機能も必要だ。これに社風に合う工夫を無理なく組み込むことが、制度を機能させる必須要件だといえよう。

成果報酬は、 企業の経営ビジョン次第

さらに最近、金銭的な報酬やポストを差を付けるやり方に対しても、疑問を投げかける声も聞かれるようになった。巻頭のコラムで伊藤実・労働政策研究・研修機構統括研究員が指摘しているように「賃金よりも重要なインセンティブは、仕事そのものの達成感や充実感である」との考え方だ。モチベーションにスポットをあてた経営コンサルタント会社のリンクアンドモチベーションは、自社のHPの中で「豊か

な時代に生まれ育った世代は、『より豊かな生活』や『組織内の出世』よりも『キャリア形成』『自分らしさの発揮』などを求めるようになってきている」などと紹介。お金やポストより、仕事そのものに付加価値ややりがいを与え

る必要性を訴えている。全従業員の約三割を占めるまでになった非典型労働者を多く抱える業界は、正社員と同等の業務を任せる代わりに能力開発を促す研修制度を設けたり、正社員への登用を実現するなどの仕組みでモチベーション向上に努めている。コーヒータリーのスターバックスコ

ーヒーやタリーズコーヒーのようにアルバイトにも後輩の指導を任せる資格を持たせたり、賞賛や表彰といった精神的な形の報酬制度を設けて従業員の士気を高めているケースがそれに当たる。モチベーション向上の道具として、あまりお金のかからない手法を活用することもできる。

とはいえ、金銭的な報酬が効果を生むケースも決して少ないわけではない。製薬会社やゲームソフト会社の研究開発職のように、効果を発揮する報奨金を提出することが新たな商品の開発や優秀な人材の確保などに効果を生む仕組みになっている業界もある。インセンティブ制度を導入し、ヒット商品を

生み出したゲームクリエイターなどに加算ボーナスを支給しているナムコのような例だ。成果として何を期待し、それに対する報酬は何で、どういう配分にするかは、個別企業それぞれが持つ経営戦略やビジョンによって異なってくる。

メンタルヘルス不全の 一因にも

成果主義の影響で心の健康を崩す人が増えている傾向もあらわれている。社会経済生産性本部のメンタルヘルス研究所は、全国のサラリーマンを対象にJMI健康調査(心の定期健康診断、各年度平均約一〇万サンプル)を実施しており、その中で成果主義の導入に伴う「評価」とメンタルヘルスの関係についても調べている。

多くの企業が成果主義を取り入れた二〇〇〇〜二〇〇二年度の調査結果をみると、「評価の満足感」は、二〇〇〇年から二〇〇二年まで連続的に低下している。また、〇三年度の企業アンケート調査(回答二六八企業)では、五八・二%

の企業が最近三年間で心の病を持つ社員が「増加傾向にある」と回答。前年に比べ九・三ポイントも増加している。心の病で一カ月以上休業している社員が六六・八%の企業に存在しており、三〇〇人以上の大企業では実に九五・九%にも達している。

この問題は最近、労働基準監督署による摘発などでクローズアップされているサービス残業とも密接に関連する。連合の二〇〇二年「生活アンケート」では、過半数の人がサービス残業を行っており、サービス残業が多いほど健康不安を感じる割合が高まっている。

その負担が一番集中している世代は三〇代男性だった。

メンタルヘルス研究所の調査も、メンタルヘルス不全が一番多かった三〇年代に着目している。一九九三年と二〇〇二年の三〇代を比較したところ、①「仕

事が辛くてとても疲れる」「職場にいるときは、いつも気持ちにゆとりがない」との精神的な負担感が増している②他の世代は一〇年前とほとんど変化がない「現在の待遇にとっても不満である」との回答が若干、不満に傾いている――などの特徴が判明した。同研究所では「処遇制度の公平性・合理性が失われ、具体的な影響が三〇代に多く表れていると推察できる」と分析している。こうしたなか、労使もメンタルヘルスの取り組みに本腰を入れるようになってきた。コンピテンシー先進企業として知られる富士ゼロックスは、一九九五年から保健スタッフと社員全員が一対一で面接するシステムを設置。〇三年度は九割近い社員が面接に臨んでいる。一方、労働組合も、電機連合が加盟組合員とその家族を対象に無料電話相談「ハートフルセンター」を常設。損保保険労働組合連合会は、「成果主義の進展などの環境変化のなか、メンタルヘルスについて語り合う機会を通じて正しい理解を共有することが予防策につながる」との考えから、メンタルヘルスハンドブック「わたしの元氣、みんなの元氣!」を作成、全組合員に配布している。いずれも、対話の場を設けて従業員(組合員)の孤立を防ぐことに重点を置いているのが特徴だ。

【参考資料・文献】

- 太田肇「選別主義を超えて」中公新書二〇〇三年
- 守島基博「人材マネジメント入門」日経文庫二〇〇四年
- 伊藤実「成果主義の理念と実態」季刊労働法二〇七号二〇〇四年
- 社会経済生産性本部「産業人メンタルヘルス白書二〇〇三、二〇〇四年