

なぜ今 成果主義なのか

—成果主義賃金の本質と狙いについて—

王 思 慧

はじめに

90年代以降の長期不況の下、政府・財界によって新時代の日本的経営の再編が唱導されている。人事・賃金制度に関していえば、日経連は、1995年から1999年にかけて三つの報告書¹⁾を提出し、成果主義賃金を推奨する。こうした中、今日、成果・業績を重視する賃金形態は、すでに多くの企業、特に大企業で導入されている。たとえば成果主義賃金の典型である年俸制の導入状況を、労働省政策調査部『賃金労働時間制度等総合調査』（1998年12月）によって見れば、1000人以上の大企業における年俸制を採用する企業数割合はすでに25.6%を占める。また、適用労働者数割合から見れば、年俸制を採る労働者は全体の2.4%を占める。

周知のように、60年代後半に導入され、その後普及した能力主義管理は、従業員ノルマ管理として今日に至るまで機能してきた。しかしながら、深刻な不況下、能力主義に代り、新たに成果主義管理が提唱されるに至る。しかし、その成果主義とは一体なにか、それは能力主義の編成とまったく異なる新しい管理方式であるのか、それとも能力主義の補完・強化として登場する、能力主義の修正策であるのか。以上の問題関心から、本論はまず第1に日本企業の能力主義賃金管理の特徴及びその狙い、第2に経営環境の変化とともに生じた能力主義の限界という視点から、成果主義賃金導入の経緯を明らかにし、最後に成果主義と能力主義の相互比較分析により、成果主義賃金の本質及び狙いを明らかにする。

第1節 能力主義賃金管理の特徴と狙い

60年代半ば以降に導入、普及を見る能力主義管理は、具体的には少数精鋭の徹底化、従業員間の競争と選別の強行、高度なフレキシビリティへの要請を介して、日本労働者の長時間・過密労働を生み出す最も重要な原因の一つとして、すでに多くの学者によって指摘されてきた。以下、賃金管理を中心に、成果主義賃金管理分析の準備として、能力主義賃金管理の特徴、狙いを明らかにする。

1-1 職能資格・職能給制度

能力主義賃金体系は、主に職能資格制度に基づく昇進管理と職務遂行能力を評価する手段としての人事考課とからなる。職能資格制度という職能とは、職務遂行能力のことであり、つまり従業員個々人が仕事を遂行する過程で要求される能力、具体的には業績・体力・適性・知識・経験・性格・意欲などの能力要素を含む。この職務遂行能力の向上・発展過程を職能資格序列として表示し、その上で従業員一人一人をその職能の発展段階に応じて格付けする。この職能資格への格付けは、各人の賃金、仕事配分、能力開発など、人事処遇全般の基準となる。特に賃金についていえば、毎年の定期昇給額の水準は資格等級にリンクされ、上位等級への昇格に応じて昇給水準の上昇が図られる。

表1は職能資格制度の具体的例である。すべての従業員はSS1からSS11までの各職能資格等級のいずれかに位置し、一定の職能資格等級は一定の職能資格給と対応する。上位資格等級への昇格につれて昇給率が上昇する。もちろん一定の資格に行ったからといって課長や部長といったポストにみんなが就けるわけではなく、一定の資格等級にいる者のなかから選ばれる。しかし、職能給は資格に基づいて行われるから、同じ資格に属する者である限り、ポストに就けるものもそうでない者も、職能給は基本的に同じである。

こうした職能資格制度は、戦後確立された電産型賃金体系に代表される、年齢・勤続を最大の基準として処遇する年功主義賃金制度の再編として導入された。この再編により、賃金決定に占める年齢・勤続要素(年功要素)が弱められ、従

表1 職能資格制度の例

職能資格	新規高卒者の 昇格必要基準	資格滞留年数		対応する役職	職能資格給 (円)
		標準	最長		
ss11	*	—	—	部長	118,000
ss10	*	—	—	部長	113,000
ss 9	*	—	—	課長	103,000
ss 8	*	—	—	課長	98,000
ss 7	*	8[6]	—	係長 / 班長	55,400
ss 6	*	7[4]	10	係長 / 班長	47,100
ss 5	*	7[4]	9	班長	41,800
ss 4	入社 9 年後	6[4]	8		38,000
ss 3	入社 4 年後	6[4]	6		35,800
ss 2	入社 1 年後全員	5	5		33,600
ss 1	全員	1	1		—

資料：ZOFD の1990年の内部文書による

出所：遠藤「1999」p 43

業員個々人の能力要素が評価要素として重視されるに至る。いわゆる画一的年功制から能力主義の個別管理への脱皮である。当時についても、国内競争及び国際競争の激化は、生産性向上、能率強化を企業に迫り、この点で、生活費配慮型年功賃金は企業経営に対し制約を課するものであったのである。年功制に代る労働効率改善を推し進めることにより効果的な管理制度が求められた。経営側は当初、欧米のような職務等級制＝職務給の導入を試みたが、それは結局普及しなかった。その主な理由は、昇進の頭打ち問題である。職務に応じて支払う職務給では、賃金上昇が上位等級の職務に職務昇進しなければ難しいが、日本企業のような終身雇用の下で、労働者が努力しても、また能力と意欲があっても、ポストが空かない限りは職務昇進ができないことは、労働者の不満を招くことになり、また労働者のモラル向上を目指す経営政策とも矛盾した。

こうした昇進の頭打ち問題を解消したのが、職能資格制度である。つまり職能資格制度は一人一人の能力向上と努力の積み重ねに賃金処遇を対応させる形式を備える制度であり、その理念上職務給のような職務ポストの制約という問題が

ない。こうして、職能資格という概念の導入は、職務給が内在させる競争的相対主義を回避し、労働者の強い不満を受けることなく日本の大企業を中心に中堅企業を含め、広く普及した。

しかしながら、能力があれば人数制限なく昇格されるという「絶対区分」の制度理念がそこで実現されたわけではない。日経連の『能力主義管理』(1969)は、「能力主義的運用をはかるために、昇進の定員数を確定することは重要である」²⁾と明言する。「絶対区分」の抑制は人件費管理という能力主義管理の基本的課題による。明確な基準に基づいて従業員の能力を評価し、そしてたとえ職能資格水準に相当する職務・役職ポストに空きがなくとも昇格人数制限を設けないとすれば、労働者の勤労意欲を引き出し、労働効率を向上させることが可能となるということはいうまでもない。しかし、一方で、この「絶対区分」は、上位資格者が増えることによって生ずる人件費の膨張を引き起こさざるをえない。そのため、経営側は人件費コストの抑制を計るべく「相対区分」要素を導入したのである。能力主義管理による労働効率管理と人件費コスト管理は、このように本来的な矛盾を孕む。「絶対区分」と「相対区分」の妥協の産物が、40歳前後を境とする「相対区分」管理の強化である。鈴木氏が指摘したように、「日本企業の昇格管理の実態は、納得性=昇格圧力を考慮した【絶対区分】的昇格運用と人件費総枠管理の側面からの【相対区分】的調整という、どちらも無視できない二つの必要のはざまにあって、両者の妥協状態において運動していると言うべきであろう」³⁾。

1-2 人事考課による能率管理

以上の分析から明らかなように、能力主義賃金管理の狙いは、あくまでも、人件費コストを抑制しながら、労働効率向上のために労働者の働きぶりに刺激を与える、いわゆる「少数精鋭主義」を追求しようとするのである。この管理の目標達成のテコとなるのが人事考課システムである。

日本の人事考課制度理解の要は、評価対象となる職務遂行能力の規定にある。日経連の『能力主義管理』(1969)は、「能力とは、企業の構成員として、企業の目的達成のために貢献する職務遂行能力をいう」⁴⁾と定義する。この職務遂行能

力は、企業目的に貢献するものでなければならないことは明らかである。そして、企業の目標達成に向けて能力を育成し、活用するという場合、いったいどのような能力を開発すべきかという点について、同書は、「職務遂行の過程で発揮されるいわゆる顕在能力を主体に評価すべきであるがこれのみに限らず、職務遂行の過程で発揮されない潜在能力も評価し、これを従業員の格付序列化に配慮する」⁵⁾と述べる。

ここでの「顕在能力」とは、仕事の結果すなわち成果・業績を指す。注意すべきは、ここで評価される成果・業績は、あくまで企業の目標にしたがって定めた仕事の質と量であることである。「顕在能力」を評価するのは「業績考課」である。その特質は考課基準＝達成目標の明瞭さである。つまり企業の業務計画を前提に、従業員一人一人の達成目標が、出来るだけ具体的に、かつ量的に表示され、いわゆる目標による管理である。

さらに、こうした職務遂行過程で発揮される「顕在能力」だけではなく、そこから類推しうる「潜在能力」をも評価対象に加える。この「潜在能力」とは、個人の保有能力であり、多様な業務能力だけではなく、人の性格、意欲、体力までが含まれる。「業績管理」の明瞭さに対して、「潜在能力」を評価する「能力考課」及び「情意考課」の考課基準は、その特色として曖昧さを含む。「判断力」、「企画力」、「折衝力」、「管理力」、そして「規律性」、「積極性」、「協調性」、「責任感」など考課要素は、査定根拠が曖昧で、査定者の主観的裁量が入りやすい。

表2 人事考課3要素と「能力」

能力	考課	業績考課	情意考課
保有	能力	発揮	能力
習得能力	知識(基礎・実務知識) 技能(熟練・経験)	仕事の量	規律性 協調性
習熟能力	課業対応能力(判断力・企画力) 人間対応能力(折衝力・管理力)	仕事の質	積極性 責任感

資料：日経連職務分析センター「職能資格制度と職務調査」98頁より作成。

出所：鈴木「1994」p.217

(表2) 従って被査定者間での差別的適用余地を残す。

こうした「業績考課」基準の明瞭さと「能力考課」、「情意考課」の曖昧さの結合によってこそ、人事考課は労働の密度と量の最大限の追求、そして従業員間の競争的選別を実現したのである。業績考課の明瞭さは、「労働の際限なき密度と量への紛れない強制力として機能する」⁶⁾。労働の密度と量の最大限の追求は、「業績考課」の明瞭さに、「能力考課」、「情意考課」の曖昧さが加えられ、両者の結合によって効果的に行なわれた。企業側は、生活態度、労働意欲までに及ぶ査定により、そして考課要素の曖昧さを利用し、「業績考課」に明示された高い労働要請に対する否定的な意識を排除することができる。

なお、ここで特に指摘したいのは、人事考課による労働者の働きぶりの強制は、日本の経営専制的労使関係の成立を前提条件とするということである。つまりもし労働組合が労働条件の設定に関与できれば、人事考課による経営側の裁量のある程度制限することが可能となる。しかし、日本の企業別組合は事実上労働条件に対する規制力がなく、人事・賃金制度の設定、運用は経営側の専決事項と化す⁷⁾。つまり経営側は人事考課を根拠として、従業員の昇給額や昇進・昇格のスピード等の決定権を握る。そのため、よりよい処遇を希望する従業員の多くは、よりよい査定結果を得られるであろうように努力する以外の道は断たれる。

以上、能力主義賃金管理の狙い、及びその実現手段としての人事考課について分析した。要するに、能力主義賃金は年功賃金の再編として登場し、人件費コストの抑制、及び労働能率改善を課題とする管理手段であった。「長時間・過密労働」はこうした能力主義管理の産物に他ならない。

第2節 能力主義の限界と成果主義賃金の導入

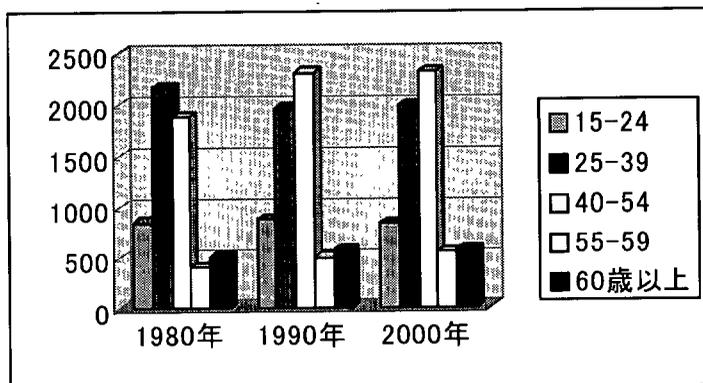
日本企業の能力主義賃金管理、職能資格制度は、能力が伸張り認定を受ければ昇格・昇給が可能となるため従業員のモラル維持を可能にし、そして労働効率改善にとって効果的な管理制度として機能してきた。しかしながら今日、「仕事が出来る能力」を重視する能力主義に代り、「仕事の成果・実績」を重視する成果主義が唱導される。本節では、経済環境の変化に伴う能力主義管理の限界露呈

の経緯を明らかにする。

能力主義管理の導入後、「制度は能力主義的だが、運用は年功的」といった制度運用の甘さが絶えず指摘されてきた。60年代後半から石油ショックまでの間、高度成長の下で企業の支払能力の拡大により、昇格や昇進の選別はそれ程厳しくなく、多くの従業員は、やはり年齢や勤続とともに、「年功的」に昇給した。その後、石油ショック以降の低成長の下で、年功的運用から一層の脱皮が求められたが、能力主義管理が内包する矛盾のためこれを完全に解消するには至らなかった⁸⁾。能力主義の一つの狙いは、従業員に労働効率向上への刺激を与えることであった。能力主義管理は、職務遂行能力の向上・発展程度に応じて処遇し、企業の期待に応じて能力形成に努力する者をより高く評価することによって従業員の働き方を管理し、働きぶりを引き出すものであった。そのためには、従業員の「絶対区分」の要求、つまり評価基準を満たせば、人数制限なく昇格させることにある程度応えざるをえなかったのである。また終身雇用慣行、企業内技能養成システムの下で職務遂行能力が勤続とともに次第に高まっていくことなどの事情により、「絶対区分」要請への対応は、昇格は結果的に年功的に行なわれた。従業員の勤労意欲管理によって高密度労働の実現をしようとする能力主義管理は、こうした制度の「年功的運用」を避けにくいものとした。

しかしながら、バブル崩壊後の長期不況以来、能力主義管理の制度運用における以上の問題点が一層顕在化した。労務行政研究所が1996年に行った「職能資格制度の問題点の有無とその内容」に関する調査によると、職能資格制度に関して問題点のない企業は7%に過ぎず、ほとんどの企業が問題点を抱える。問題点の内容（複数回答）に関して、「年功的運用に陥っている」と答えた企業が58.1%、そして「中高年の高資格化で人件費の負担が重い」と答えた企業が48.4%に達した⁹⁾。「高資格化」とは、昇格は年功的に行うため従事職務と資格処遇が見合わず、中高年労働者層における高処遇者が大量に発生する現象であり、高資格となった本質的原因はやはり職能資格制度の年功的運用にある。こうした中高年の「高資格化」問題は、右肩上がりの経済成長下ならばまだしも、低成長の長期化と「団塊の世代」の圧力で一層顕在化された。

図1 労働力供給の推移



出所：総務庁『労働力調査』、労働省雇用政策研究会の調査による作成

90年代以降、労働力人口の年齢構成の高齢化がさらに深刻になった。労働力供給の中心は80年代の25～39歳層から90年代以降の40～54歳層にシフトする。(図1) 従業員の中高年齢化である。「高資格」層が中高年労働者に集中することにより、人件費コストの圧力は増大した。バブル崩壊後日本は深刻な不況に陥り、企業の成長が鈍化し、支払い原資が増加しにくい環境の下で、人件費コストの抑制は経営側にとって非常に重要な課題になった。こうして、従業員の中高年齢化の進展と企業の成長鈍化の下で、企業は能力主義の「年功的運用」の見直しを迫られることになる。

1995年5月、日経連が発表した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体化』において、成果主義を唱導する理由についてこのように述べている、「わが国経済が今まで比較的順調に発展してきたこともあって、人件費管理への対応が甘かったといってよい。……これからは、経営環境が厳しくなる上、高齢化時代を迎えるため、高コスト経営がいちだんと強まることになり、……経営計画を踏まえて人件費管理の徹底をしていく必要がある」¹⁰⁾。

右肩上がりの経済成長期にあっては、企業も発展を続け、収益も伸びている状況下、従業員のモラル・アップを配慮し、彼らの要求に応じてある程度「絶対

区分」の展開が見られた。いわば職能資格制度の「年功的運用」現象である。しかしながら、バブル崩壊後右肩上がりの経済成長の終焉、長い停滞の時代には、業績の回復が期待できず、人件費管理の強化への圧力が高まる。それに応じて、賃金処遇面での「相対区分」要素が強調されてくる。そのため、職能資格制度の「年功的運用」への手直しは、特に賃金コストの高い「高資格団塊」を中心に展開されてくる。そして賃金制度を今の経営環境と整合しようとする、能力主義賃金の限界を克服する試みとして、成果主義賃金が叫ばれるに至る。

以上の分析から明らかなように、成果主義の導入契機は、能力主義の制度運用の甘さを克服し、制度運用の厳格化、つまり中高年を中心ターゲットにした相対区分の強化という形での、能力主義貫徹の徹底化の要請である。以下具体的に成果主義賃金管理の特徴を明らかにする。

第3節 成果主義賃金の本質と狙い

3-1 成果主義賃金の特徴

成果主義賃金における成果とは何か。日経連の定義によれば、「そもそも成果とは、成り遂げたよい結果のことをいう。ある設定された一定期間において、自らに与えられた職務の遂行を通じ、どれだけ結果を出し、会社・部門業績に貢献したか、その質と量（出来栄）である」¹¹⁾。ここからわかるように、「成果」というのは一定期間における企業が設定した業務目標に貢献した仕事の質と量であり、企業目標の達成度に他ならない。そして成果主義賃金管理は「一定の評価期間内の成果業績をとらえ測定し、ただちにその結果を処遇に結び付けていく」¹²⁾制度である。もちろんこの場合でも成果の測定は人事考課によって行われる。

成果主義の定義から明らかなように、成果主義は能力主義と同じように、人事考課により従業員を競争関係に置くといえる。ただ、成果主義の場合は、能力主義の下で評価基準としての「顕在能力」と「潜在能力」の両方を重視するのではなく、「潜在能力」よりは成果・業績を反映する「顕在能力」に強調点がおかれ、職務遂行のために身につけた知識・経験・技能のレベルなど保有能力よりは、明確に設定した業務目標の達成度、職務遂行のため発揮した業績について評価が重

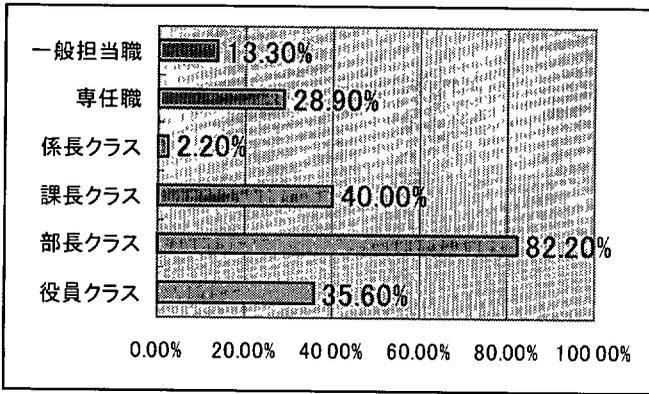
視される。つまり職務遂行能力の育成過程ではなく職務遂行の結果の重視である。こうした仕事の業績とか成果に応じて支払う賃金管理の導入は、明確に設定した業務目標の達成度により個人間の昇格・昇給格差を付け、相対主義の処遇格差の拡大を通じて能力主義の「年功的運用」問題を解消するための措置である。

成果主義賃金導入の狙いの理解の鍵は、日経連の主張する「職能基準の明確化」にある。「職能資格基準や昇進・昇格基準を明確化し、ある一定の資格以上は昇進・昇格の選別を強めるとともに、企業の努力によっても期待された職能が発揮できない場合は降格も行うなど、制度の趣旨を踏まえて的確に運用することが重要となる」¹³⁾

ここの「職能資格基準の明確化」とは、今までの職能資格制度は、「能力」を仕事から切り離されたところで扱い、仕事に直接関係のないさまざまな保有能力を評価の基準として、職能要件が抽象的であることから、結局のところ狙いと離れた制度の「年功的運用」になってしまった。だから、これから制度運用の厳格化、評価基準の明確化のため、職務の遂行を通じて発揮された仕事の成果、顕在化した能力を強調しなければならない。「基準の明確化」の本質的狙いは、あくまでも「相対区分」の拡大により人件費管理の強化である。保有能力への評価、職務遂行能力の発展程度に応じて「絶対区分」の展開は、すでに指摘したように、従業員の納得性への配慮また意欲管理のためには、十分な必要性があるが、経済低迷の長期化の下で、何よりも人件費の抑制が優先される。

こうした「相対区分」の拡大、人件費コストの抑制が、「ある一定の資格以上は昇進昇格の選別を強める」ことによって実現される。具体的には、一定の資格(だいたい40代前後)までは「職能給」と「年齢給」の2本立てとし、或いは年功的要素も多少考慮した「職能給」1本にするが、それ以上のクラスについては成果業績によって評価するシェアを拡大し、「洗い替え方式」による「職能給」ないしは「年俸制」の導入などを推進する。この「洗い替え方式」とは、各資格等級の上限から下限までを大きく数段階に分け、各等級・資格ごとに成績別定額が定められており、毎年成績の評価結果により洗い替える方式である。この方式により毎年の業績に応じて賃金の変動幅が大きくなる。また、上位等級・資格に

図2 年俸制の適用職位（複数回答）



出所：社会経済生産性本部生産性研究所1996年調査研究報告書による作成

なるほど評価間での格差を大きく設定するため、一定の資格以上、特に管理・専門職に対して、成果業績給による昇進昇給の格差づけを大きくする。

このように、成果主義的選別の強化は、特に「高資格化」問題が最も目立つ中高年労働者層を対象とし、個人間での昇進昇給の格差を拡大することによって、人件費を全体的に抑制しながら、中高年労働者間の競争を激化させることを狙いとす。

3-2 成果主義賃金の下で人事考課の強化—日本型年俸制を例として

以下では、近年注目を集めている成果主義賃金の一例である、年俸制を取り上げ、成果主義賃金管理は、中高年労働者層を中心ターゲットとする相対区分の強化を目的とすることを明らかにする。

年俸制とは、「基本的には業績給を念頭においた、従業員に支給する賃金の基本となる部分を一年分まとめて提示する賃金制度」¹⁴⁾と定義されるものである。年俸制は90年代から導入され始め、1995年以降に急速に導入企業が増えてきた。そして年俸制の対象者は、「部長クラス」は最も多く82.2%、次で「課長クラス」と「役員クラス」とも40%前後、「一般担当職」はわずかの13.3%である¹⁵⁾。(図

2) したがって、現在年俸制の適用対象となっているのは、主として上級管理職である。

上級管理職を中心とする、導入企業が増加傾向にある年俸制の導入の目的について、日経連は以下のように説明している。すなわち、「少なくとも現段階では、【年俸制】という言葉に、年功的属人給中心から職務給・成果給へ、あるいは潜在能力給から顕在能力給への明確な移行を標榜する【規範力】をもたせていると解してよい」¹⁶⁾。こうした成果業績の「規範力」に着目する年俸制は、明らかに能力主義賃金の「年功的な運用」を払拭し、ほとんど中高年労働者によって構成される管理職層、いわゆる「高資格団塊」を中心に、成果主義的選別を厳しくする策といえよう。

今日導入されているいわゆる「日本型年俸制」¹⁷⁾は、主に担当する職務に対する「職務(役割)給」と、担当職務を通じて貢献した業績に対する「業績給」の二つの要素によって構成され、そしてこの二つの賃金要素が現行賃金と比べて背離しすぎるような場合、調整の役割を担当する「調整給」¹⁸⁾が、補完的要素として考慮される。この三つの要素の年俸に占める割合は、対象者のグループによって変化する。上級管理職、すなわち「高資格」グループになるほど、「職務給」と「業績給」の割合が増大する。またこうした「職務給」と「業績給」の決定はすべて人事考課によるため、能力主義以上に、人事考課による賃金決定の割合が拡大されることになる。

成果主義管理の中心は「職務給」管理と「業績給」管理にある。まず指摘すべき点として、成果主義賃金管理の厳格化の動きにおいて、「目標管理制度」の強化が挙げられる。「目標管理制度」とは、「会社の方針や年度目標を個人の役割に応じて分担して目標とし、その達成度を評価する」¹⁹⁾制度である。その「目標管理制度」を基軸として、全社目標が個人の単位に細分化、具体化され、そして各目標の達成度が評価されることになる。成果主義の下での人事考課は、主にこうした「目標管理」において掲げられた職務課題の難易度・重要度を基準として貢献期待度を評価する「職務評価」、そしてその期待された業務目標の達成度・遂行状況の評価する「業績評価」によって構成される。また、「職務評価」によ

て「職務給」を決定し、「業績評価」によって「業績給」を決定するのである。

まず「職務評価」、「職務給」から見てみよう。表3は小田急電鉄で推進している職務評価の評価基準表の一例である。ここで注意すべきは、まず成果主義の下での「職務給」は、欧米のような横断的な労働市場と結びついている「市場賃金」、「契約賃金」ではないことである。「従業員の仕事そのものが社内において相対的にどの程度の有用性」をもっているか²⁰⁾についてチェックするものであり、企業内だけに基準が適用され、定員制を伴う「相対的評価」である。そして、こ

表3 小田急電鉄の職務グレード評価基準表

組織管理職	定義	課題の重要性	課題の難易度
5 (A) (グレード)	全社の視点から環境変化を適切に読み込み、多大な経営貢献が期待される意欲なレベル	* 課題の成否が中長期的に部門業績に多大な影響を及ぼす	* 他部門またがる既存の仕組みや基本的構造の変革が要求される
		* 環境変化に対応し先行着手することによる担当組織の課題として大幅な成果の拡大が期待できる	* 克服すべき困難な条件が多く、かつ部門横断的また社外的協力関係構築のための複雑な調整が要求される
6 (B) (グレード)	担当組織の経営上要請を適切に読み込み、的確に優先度を判断した適時性の高いレベル	* 課題の成否が担当組織の当期業績に多大な影響を及ぼす	* 既存の仕組みや基本的構造を前提としつつも、既存手法の新たな組み合わせを必要
		* 上位方針を担当組織としての確にブレイクダウンした課題	* 担当組織も総合力発揮のための方策づけが要求される * 付帯条件整備のため上司に対する提案が要求される

出所：笹島「1998」p.53による作成

の「日本型職務給」における「職務」は「職務グレード」として、職務の範囲が広い。これは能率管理のフレキシブルな働き方の要請に応じて、配置や異動はこの職務グレードの範囲内で行うことを狙いとするからである²¹⁾。さらに、目標管理の掲げる課題の重要性、難易度を職務グレードの尺度とする「職務評価」の編成は、成果の評定結果次第で職務グレード内及び各グレード間の賃金の格差を拡

大きさせることになる。

そして「業績評価」は「業務達成度」と「チャレンジ度」の二つの評価要素からなる。(表4)「業務達成度」の評価基準について、課題業務の8割程度を達成

表4 小田急電鉄の人事考査一業績考課表

項目		定義	評価水準と着眼点
業務達成度	課題業務達成度	新たに創出した課題及び定例業務にかかわる改善課題の達成度合い	A: 期待通りの成果を上げた
			B: ほぼ期待通りの成果を上げた(8割程度)
			C: 期待をやや下回る成果しか上げることができなかった(6割程度)
			D: 期待を下回る成果しか上げることができず、問題が多かった(5割以下)
	定例業務達成度	職務に課せられた定例業務の遂行度合い	A: 期待通りの成果を上げた
			B: ほぼ期待通りの成果を上げた(8割程度)
			C: 期待をやや下回る成果しか上げることができなかった(7割程度)
			D: 期待を下回る成果しか上げることができず問題が多かった(7割以下)
チャレンジ度	職務を遂行する上で本人の要した努力・意欲・責任度の程度	A: 本人の高い志を背景に、高度な課題遂行においても、逃げることなく自己の責任において合理的な判断を行うとともに、関連部門からの協議要請を受けた事項について合理的な判断を行うとともに、関連部門からの協議要請を受けた事項について積極的に関与するなど、企業業績の向上を強く意識した行動を取っている	
		B: 自己の職務上の責任を強く認識し、担当業務を遂行するうえで、自己の責任において主体的な判断を行うなど、管理職層としてふさわしい行動をとっている	
		C: 担当業務を遂行するうえで、自己の責任において判断を行う際、上司の意向に依存する場面もあり、引き続き上司の助言が必要である	
		D: 主体的な判断をされるなど、担当職位としてふさわしくない行動が目につく	

出所：笹島「1998」p.62

すれば「B」評価に、6割程度なら「C」評価にするように、達成度を捉えるにあたっては厳しい量的な基準を設定する。こうして、能率向上のために高く設定される業務目標を達成しなければ降給、降格が行われる。

特に注意すべきは、成果主義の下での人事考課においても、いかに発揮した成果や業績を重視し、業績考課の明確化や厳格化を追求するとはいえ、やはり職務の遂行過程での自覚や努力度など曖昧な基準にもとづく「情意考課」が残されている点である。成果主義的「情意考課」は「業績評価」のもう一つの考課要素である「チャレンジ度」として表れ、「業務達成度」の評価を補完する機能を果たす。(表4)「チャレンジ度」は「業務を遂行するうえで、本人の要した努力・意欲・責任度の程度」を評価し、業務遂行過程における積極性や努力度を評価に加えることを目的とする。こうして仕事の結果だけではなく、仕事への取り組み姿勢まで査定することは、やはり明示された高い業績達成度の要請に対する否定的な意識を排除し、積極的取り組み姿勢を強要する。

このように、成果主義の浸透は人事考課機能の強化を伴う。そしてこの人事考課の強化は主に管理職グループ、すなわち「高資格団塊」を中心として、中高年労働者への成果主義的選別の厳格化に他ならない。また、成果主義的人事考課は「目標管理制度」を基軸として「職務(役割グレード)評価」と「業績評価」によって構成され、「目標管理」において掲げられた企業業務目標を個人ごとの仕事の難易度・重要度として細分化、具体化させ、そして目標達成度・遂行状況をチェックする。この「目標管理」にもとづく仕事の成果、「顕在能力」評価の強化は、能力主義の「年功的運用」の払拭を目的とし、上級職務等級になるほど、評価間での格差を大きく設定することにより、ノルマ達成への競争的インセンティブの確保をも狙う。

むすび

以上の分析から明らかなように、今日提唱される成果主義賃金は、能力主義賃金の修正策として、長期不況の下で能力主義の「年功的運用」面の払拭により能力主義の貫徹の徹底化を図るものである。こうした成果主義による能力主義の厳

格化は、明確に設定した業務目標の達成度により個人間の昇格・昇給格差を付け、相対主義の処遇格差の拡大により達成しようとするものであり、その狙いはあくまでも人件費コストを抑制しながら従業員のインセンティブを強化することである。この点で能力主義管理の狙いと一致する。また、成果主義の下で相対主義的選別の強化は、賃金コストの負担が最も重い中高年労働者層、すなわち「高資格団塊」を中心に展開され、「成果」の名の下に中高年労働者の間に競争を一層強いるものである。

しかしながら、相対主義的選別の強化は、果して日本の労働者の納得を得られるのか。富士通は従業員による目標設定モラルの低下により成果主義賃金の見直しを迫られた²²⁾。「目標に向けて努力しても、頑張りが評価に反映されない」こと、「降給もある厳しい段階評価だった」ことなど、行き過ぎた相対主義的選別がその理由であると言われている。

日本の労働者の公平観は、一人一人の努力や能力向上が相対的比較としてではなく、それぞれの努力の程度に応じて人数制限なしに素直に処遇に反映されることである。すなわち「絶対区分」の要求である。能力主義管理は、人件費管理の制約で労働者の要求を完全に満たすものではないが、ある程度こうした「絶対区分」の要求を満たすものであった。これはもちろん高い質と量の労働要請に耐えるような高い勤労意欲を維持させることによって能率向上をもたらす能率管理の要求でもあった。しかしながら、今の成果主義の下で、個人間昇格・昇給の格差の拡大による競争的相対主義、すなわち「相対区分」の貫徹は、努力しても、能力が伸びても処遇に反映されず、労働者の不満を招致する。労働者の士気低下は必ず勤労意欲の低下につながる。労務管理制度は労働者を対象としたものである以上、労働者によってそれが受容されるかどうかは無視できない。成果主義管理は、如何に労働者の受容を得て、彼らの勤労意欲を引き出すかが問われているといえる。

1) 日経連「1995」、「1996」、「1999」の三つである。

2) 日経連「1969」p.315

- 3) 鈴木「1994」p.207
- 4) 日経連「1969」p.347
- 5) 日経連「1969」p.312
- 6) 鈴木「1994」p.221
- 7) この部分は福田「2002」第2章を参照した。
- 8) この部分は鈴木氏や熊沢氏の研究を参照した。鈴木「1994」、熊沢「1997」。
- 9) この数字は従業員3000人以上の企業のみでの回答である。
- 10) 日経連「1995」p.37
- 11) 日経連『これからの一般職賃金』「1999」p.63
- 12) 日経連『これからの一般職賃金』「1999」p.64
- 13) 日経連『新時代の「日本的経営」』「1995」p.36
- 14) 社会経済生産性本部「年俸制に関する調査報告書」(1996, 5) p.3
- 15) この数字は社会経済生産性本部の1996年度全国8証券市場での上場2230社の人事労務担当者を対象に行った調査の中、年俸制を導入している企業の回答である。
- 16) 日経連「1996」p.13
- 17) 日本における年俸制の導入は、その仕組みや適用対象や評価方法などについて、欧米のような年俸制とは違うから、「日本型」年俸制と呼ばれた。
- 18) 「調整給」は、大体二つの種類がある。能力評価によって決定する「職能資格給」、或は課題テーマの軽重を職務給、業績給で反映させない場合に設定するテーマ別重要性による定額支給としての「期待給」である。
- 19) 日経連「1996」p.74
- 20) 日経連「1996」p.55
- 21) この部分は小越「1998」p.211～p.212を参照した。
- 22) 『朝日新聞』2001年3月19日、4月6日

参考文献

- 1 池川勝「1996」『成果重視の年俸制度』日本コンサルタントグループ
- 2 遠藤公嗣「1999」『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
- 3 E・ラジアー「1998」『人事と組織の経済学』日本経済新聞社
- 4 小越洋之助「1998」『何が問題か“成果主義賃金”論議』『労働運動』No.406
- 5 鬼丸朋子「1998」『日本型年俸制の特質に関する一考察—査定との関連を中心に—』『経済論究』第104号
- 6 小野旭「1997」『変化する日本の雇用慣行』日本労働研究機構
- 7 鍵山整充「1977」『能力主義的資格制度』白桃書房

- 8 木下武男「1999」『日本人の賃金』平凡社新書
- 9 楠田丘「1981」『能力主義による終身雇用の再設計』日本能率協会
「1994」『日本型業績年俸制の手引』経営書院
「1985」『生計費と賃金』産業労働調査所
- 10 熊沢誠「1997」『能力主義と企業社会』岩波新書
- 11 笹島芳雄「1998」『成果主義人事・賃金Ⅱ—先進6社の事例研究—』
社会経済生産性本部生産性労働情報センター
「2001」『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部
- 12 下山房雄「1996」『【日本の経営】の新展開』『経営論集』第43巻 第3・4合弁号
- 13 佐藤博樹「2001」『ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性』『組織科学』Vol.34 No.3
- 14 社会経済生産性本部生産性研究所「1996」『わか国年俸制の現状と展望—96年調査研究報告書—』
- 15 社会経済生産性本部成果配分賃金研究委員会「1994」『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』
社会経済生産性本部生産性労働情報センター
- 16 鈴木良始「1994」『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会
- 17 鈴木康雄, 鈴木義隆「1996」『役割・成果対応人事システム—限界にきている職能資格制度—』
ダイヤモンド・グラフィック社
- 18 高橋俊介「1999」『成果主義』東洋経済新報社
- 19 高橋祐吉「1992」『現代日本の企業社会と賃金・昇進管理』『社会政策学会年報』第36集
- 20 橋本俊詔「1995」『なぜこの時期に年俸制を導入するのか』『エコノミスト』1995
「1995」『【昇進】の経済学』東洋経済新報社
「1997」『昇進の仕組み』東洋経済新報社
「1999」『わか国の賃金制度の変革について』通商産業省通商産業研究所
- 21 戸木田嘉久他「1997」『規制緩和と労働・生活』法律文化社
- 22 西成田豊「2000」『日本の経営とその今後』『一橋論叢』第123巻 第6号
- 23 日経連「1969」『能力主義管理—その理論と実践—』日経連
「1995」『新時代の「日本の経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日経連
- 24 日経連職務分析センター「1996」『日本型年俸制の設計と運用』日経連広告部
「1999」『これからの一般職賃金』日経連出版部
- 25 福田泰雄「2002」『現代日本の分配構造』青木書店
- 26 兵藤つとむ「1997」『労働の戦後史』(上)(下) 東京大学出版会
- 27 平尾武久「1996」『【日本型年俸制】の導入と労務管理・職場の労使関係(1)(2)』『産研論集』No.16

- 28 牧野富夫「1998」『【日本の経営】の変遷と労使関係』新日本出版社
- 29 孫田良平「1970」「年功賃金の歩みと未来」産業労働調査所
「1978」『年功賃金の終焉』日本経済新聞社
- 30 横山政敏「1996」「労働の規制緩和と労働市場」『立命館経済学』第45巻 第6号

〔2001年9月18日受稿
2001年11月13日レフェリーの審査をへて掲載決定〕

(一橋大学大学院博士課程)