

新しい人事処遇制度の導入のための人事部スタッフの戦略
—ライン従業員が周囲に対して抱く「信頼」の整理に基づく試論—

江夏 幾多郎
(一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)

Jul 2007

No.56

新しい人事処遇制度の導入のための人事部スタッフの戦略

ーライン従業員が周囲に対して抱く「信頼」の整理に基づく試論ー¹

■要約

人事部スタッフにとって望ましい形で人事処遇制度を定着させるためには、導入段階でのライン従業員による受容が、さしあたっては必要となる。ライン従業員にとって、新制度によるリターンが確かでないことがあって、「賭け」としての受容の意思決定には常に不安が付きまとう。ライン従業員のそうした不安を解消するのが、人事部スタッフとのコミュニケーションの中で喚起された、「人事～経営」への「人的～システムの」な信頼である。四つのタイプの信頼は、説得に対するライン従業員の総合的理解と分析的な理解を伴うことで、初めて構成される。それらを構成させるため、人事部スタッフによる説得は、経営者との慎重な連携を前提にして配慮的・共感的に行われる必要がある。

■キーワード

成果主義の導入過程、受容時の困難、説得、信頼、了解

1. 問題意識

「人材マネジメントの成果主義化が進んでいる」²ということがよく言われるが、その是非に関する議論は混乱状態にある。成果主義の是非の理由付けは、先験的な合理性や非合理性という観点から行われる傾向にある³。そうした議論は便利である反面、把握しきれない現実の姿も同時に明らかにしている。

そもそも成果主義ということが言われ出した時、それは海のものとも山のものともつかないものだった。それは特に現場従業員にとって、明るい先行きを保障しない未来を暗示するものであった。雇用のあり方の変容は従業員のワークライフを根本から見なおす影響

¹ この論文は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした 21 世紀 COE プログラム(『知識・企業・イノベーションのダイナミクス』)から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。

² 労働政策研究・研修機構(2004)によると、勤続年数 3 年以上の被雇用者 (n=6186 : 企業規模問わず) に対する業績連動型賃金に関する質問では、「反映されるようになった : されなくなった : 変化なし」の比率が、「30.1% : 7.6% : 62.3%」であった。同(2005)によると、「年齢や勤続よりも仕事の成果や業績を重視するような人事制度」の導入に関する質問では、「導入 : 未導入」について、全体 (n=1214) では「57.8% : 41.8%」であった。社員数で見た規模別に見ると、300 人未満 (n=225) で「52.4% : 47.1%」、300~499 人 (n=411) で「51.3% : 48.4%」、500~999 人 (n=299) で「59.9% : 39.8%」、1000 人以上 (n=262) で「71.0% : 28.2%」、規模不明 (n=17) で「47.1% : 52.9%」であった。

³ こうした観点の中には、むやみに成果主義自体の是非を問うのではなく、追加的施策を通じた機能条件を確定させた上で導入の是非を問うより丁寧な議論 (例えば、玄田・神林・篠崎, 2001 ; 守島, 1999 ; 大竹, 2005) も含まれる。

力があり、経営上の複雑なシステム変更を不可避とする (Hecksher,1995; Cappelli,1999)。成果主義という言葉とともに進められる人事処遇制度の転換もその例外ではない。

そのため、その過程は予測どおりには進まないのが常である。処遇制度改訂を企業経営の成功に結びつけた事例を見ても、それが最初から機能していたことは珍しく、しばらくの試行錯誤は回避できない。新しい人事処遇制度の定着を説明するには、先見的合理性以外のロジックも必要になるのである。

本稿で提示したい代替ロジックは、「新しい人事処遇制度の是非は、導入から運用のプロセスでどのように各企業の文脈に落とし込まれてきたかに依存する」というものである。人事処遇制度の合理性は、その場で選択的に作られるのである (cf. Weick,1979)。さらに言えば、新しい人事処遇制度が実際の運用の中で企業や従業員に対して与える影響は、その導入の過程のありように依存する。

そこで本稿では、成果主義化した人事処遇制度の導入過程において、人事部スタッフの説得が新制度の導入に対するライン従業員の事前の受容をどのように得ているかについて、分析を行いたい。結論を先取りすると、新しい人事処遇制度が理にかなったものと見なされるためには、それを提案する側 (人事部スタッフや経営者) と受ける側 (ライン従業員) の間での利害の相違が、事前に調停されることが望ましい。その鍵となるのが、ライン従業員の利害の図式を構成する認知や感情の構造の転換と、それに対する人事部スタッフによる説得的な働きかけである。

2. 議論の前提

2-1: 議論の射程とその方法論的基盤

A社とB社の人事制度改訂に関する取り組みに基づいた検討を行う。情報源は各社の人事部所属のスタッフ数名ずつへのインタビューである。聞き取った内容は、新しい人事処遇制度を導入するためのライン従業員や経営者とのやり取りの経験についてである。彼らは非管理職層 (担当者クラス) ではあるが、新しい処遇制度のアイデアづくりやその普及のための重要な役割を担ってきた。

以下では、方法論についての確認を若干行いたい。インタビューとは、互いの社会的地位の差異に反省的になりながら、実践家と研究者が互いの知識を持ち寄った対話の中で行う共同的な理論構築作業である、という見方が存在する (eg. Gergen,1994; 桜井,2001)。それに基づくと、本稿で導出される枠組みは、人事部スタッフにより相対化・客観化された過去の経験や現象を、かれらとの対話の中で共同構築したものである。それは唯名論的な二次的構成物であるが、あくまで実在論的な様相を呈している。こうしたねじれは、それらの対立性を主張する Burrell and Morgan(1979)や坂下(2002)の想定の外だが、そうなるに至ったのは、企業内テクノクラートとしての人事部スタッフという彼ら特有のポジションにより制度化された知識についての聞き取りや分析を行ったからである。

こうしたタイプの研究では、実践家と研究者のそれぞれの観点は、開示しあう中で互いを修正しあう現実を重視する (「二重の解釈学」; Giddens,1993)。インタビューの中でも、その後の文章化の過程でも、筆者の見解をインタビュイーに提示し、「そうとも言えますね」「いや、それは実はそういう意味で…」というフィードバックを受け続けた。本稿で示さ

れた枠組みも常に未完のものにしかなりえないが、そうした反省的対話に対して開かれていることに積極的な意義を見出してゆきたい (cf. 沼上,2000a)。

2-2: 聞き取り調査の対象

A社は、単独で3200人ほどの準大手の国内製造業である。資本金は約400億円で、東証一部に上場している。近年の年間売上高はやや下降気味で、調査時点では1600億円ほどであった(単独。連結でも1700億円ほど)。競争の激化(特に、国際的なM&A)の中で独立を維持するために、10年ほど前から「成果」という言葉をあちこちにちりばめた人材マネジメント全般の改革を行っている。改革のアイデアは本社人事部の中で練られ、そのつど社長の裁可を得る仕組みになっている。企業の中での利害関係の中でなかなか踏み込んだ手を打てず、競争環境の変動の速さから、各施策に関して数年毎での改訂を余儀なくされている。本社以外の各事業所の従業員も改革の対象とされている。

B社は、単独で1200人ほどの規模にもかかわらず大手企業として世界的に活躍している国内製造業である(連結では約3000人)。資本金は約100億円で、東証一部に上場している。近年の年間売上高は、500億円あたりを推移している(連結)。異業界と見なされてきたライバルの参入などで競争が激化する中で行われた社長交代と前後して、最高益を更新し続ける中にもかかわらず、人材育成という名目の成果主義化がここ数年で進められている。改革のアイデアは、その中で社長も実際に深く関与する10人弱のプロジェクトチームで練られ、実行に移されている。A社と同様に、本社以外の各事業所の従業員も改革の対象とされている。

3. 成果主義的な人事処遇制度の受容

3-1: 利害調停の結果としての受容

成果主義については、「各労働者の勤続年数などの属人的要素や長期的に形成した職務遂行能力などの潜在的要素の重視度を下げ、顕在化した仕事の成果をより重視する人材マネジメント」という普遍的な定義が可能である⁴。しかし、企業の中では、「肯定的～否定的」というように、こうした定義自体は共有しつつも異なった受け取り方がなされる傾向があるだろう。

つまり、人事部スタッフや経営者は肯定的な見解を、ライン従業員は否定的な見解を、当初は支持する傾向がある。例えば人事部スタッフや経営者がライン従業員に対して善かれと思って提案したものであっても、「総論反対各論反対(A社)」という受け取られ方が多くなされる。そこでは、「既得権の侵害(A社)」や「これまででもうまくいっていたのに(B社)」や「これまでの自分が否定された(B社)」という剥奪感が抱かれてしまうのである。人事処遇制度の改訂を打ち出す側と受け止める側のそれぞれの利害やバイアスは、それを正当化する言説によって支えられている (cf. 高橋,2004 ; 柳下,2005)。

⁴ 中村(2006)によると、成果主義とは直接的には賃金や賞与の枠組みに関するものだが、間接的には配置・昇進・教育訓練などの人材マネジメント全体に影響を及ぼしている。もっとも、各人の成果を給与や賞与に全く反映させない企業は、職能資格制度に代表される能力主義時代においても例外的であった(守島,2006)。

「新制度が実際に導入される前に利害を調停させることが、ただ成果主義を実現させるだけではなく、それが機能をさせるためには望ましい」ということが、こうした状況における人事部スタッフの行動指針となっている⁵。人事処遇制度の改定に際しては、その実行の前段階での利害調停の結果に基づいて、人事部スタッフからのメッセージへの受容の態度をライン従業員が示すことが、理想とされる。人事部スタッフは、現場従業員の将来の成果主義化への態度が「非受容」から「受容」へと切り替わる時に、「利害が一致して説得が成功した」という解釈を施す。

3-2：受容の多様性と困難

ただし、一言に「受容」といっても、その内実は多様である。脚注にあるように、利害の調停に裏付けられた受容がなくても新しい人事処遇制度の導入・運用がなされることが往々にしてある⁶。そうした中、本稿が枝葉の議論を捨てて利害の調停に基づく受容に焦点を絞るのは、利害の調停に関する知識が人事部スタッフの行動指針となっているからである。本稿ではそうした指針自体に分析の焦点を当て、そうした指針がどのような妥当性を持つかについては、今後明らかにしてゆきたい。

また、一言で「利害が調停されて受容が引き出された」と言っても、「人事部スタッフからのメッセージに対して積極的な姿勢をライン従業員が示す」から「メッセージに対する反対の姿勢を敢えて貫くことはしない」までのバリエーションがある⁷。利害の調停の内実に幅が出てくるのは、ライン従業員が受容の際に直面する困難の存在が関わっている。人事処遇制度の改訂に伴うライン従業員へのリターンは、受容の代償として人事部スタッフにより示されるものであるが、あくまで未来に対する口約束の域を出ないものである。その時、ライン従業員による受容は、人事や経営と共に飛び込んでゆくという「賭け」への意思表示となる。

「賭け」という言い方が顕著に示すものであるが、たとえライン従業員が人事部スタッフの方針を受容したとしても、その判断の基盤は不確かなものである。人事処遇制度の改訂の提案は、ライン従業員を過去の人材マネジメントにおける安穩さから切り離し、認知や感情の構造の揺らぎに直面させる。受容の際には、彼らは過去の自己像・キャリア・人材マネジメントからの決別を決心しつつ、新しいそれらに対する積極的な意味づけを行おうとする。しかし、実際の制度運用の経験を伴っていない以上、積極的な意味づけは根付

⁵ 本人は「反対だ」と思っているとしても、実は描いている理想は僕らと一緒、という人がほとんどなんです。そのあたりの誤解を解くのが重要になってきて、「実は僕らと考えてることは一緒なんですよ」という風に持っていく。(B社)

⁶ 筆者が行った別の調査では、将来の成果主義化に対する利害が調停されずに成果主義化が実際に進められる場合について、以下のように類型化した。(1) 人事スタッフによる権力的な押し切りを通じた成立、(2) 人事スタッフの本意に沿わない形で現場従業員が受容の態度を示す中での成立、(3) 現場従業員の無気力・無関心によるなし崩し的な成立。それらは矛盾を残した状態であるため、追加的なやり取りが必要とされる。また、「想定外の形での実現(含、妥協の産物)」や「拒否の姿勢を現場従業員が貫徹させて、人事スタッフの方針が撤回された」ということもありうる。

⁷ 「今でも反対していることはある。ただ、会社の方向性がある中で、それにあわせた人事の仕組みの改革をしているということならば、それを全うさせろ」というようなA社の現場従業員の発言が、受容の表明における微妙な色彩を象徴するだろう。

いたものとはなっていない。受容する際のライン従業員の認知や感情の構造は、過去とも未来とも距離を置き、期待と不安が混在した中立的なものである。

4. 受容の前提となる信頼

4-1: 信頼の抱き方の多様性

前節の検討からは、困難を伴う受容をあえてライン従業員が行っていることを可能にしている何らかの条件が存在しているように思われる。そこで、成果主義という新しい考えに裏付けられた人事処遇制度を事前にライン従業員が受容することは、彼らが周囲に対して抱く「信頼」によって支えられている、という主張を以下では展開する。そのため本稿では Giddens(1990)に依拠して信頼概念の整理を行い、人事処遇制度の改訂にまつわる現象を解きほぐしてゆきたい。

近代のあらゆる諸制度は、一定の広さを持った文脈で効果を持続的に発揮するために、専門家集団が担っている知識に基づいてシステム化されている。その制度の構成・維持は、それを利用する人々の存在が前提とされている。しかし利用者からすれば、高い抽象度・専門度により、その制度の完全な理解は不可能なものになる。さらには、専門家集団も生身の人間である以上、誤りを犯す可能性がある。

利用者からすると、こうした状況はリスクや偶然性をはらんだものだから、システムや専門家への利用者のまなざしは敬意と敵意が一緒くたになっている。その時、抽象的システムが構成・維持されるためには、リスクや偶然性に起因する不安に対峙しながらもそれをあてにするための傾倒としての「信頼」を利用者に抱かせることが必要になる⁸。

信頼によって抽象的システムの利用者は「存在論的安心 (ontological security)」を持つことができ、それが無い場合には存在論的不安感にさいなまれることになる。ありうるリスクや偶然性の全てを念頭に置いたのではそもそも社会生活が成り立たなくなるし、それは論理的には誤りではないが、そうした不安感信頼 (= 傾倒) によってごまかされることが必要になる。抽象的システムの利用者は、存在論的安心によってアイデンティティの連続性や行為の環境の安定性への確信を抱くことができる。それは認知的領域を持ちながらも大部分は感情的な現象であり、無意識的な衝動の中で希求されるものである。

今日、抽象的システムを欠いた生活はもはや不可能であるが、それは親密で相互的な関係を利用者と取り結べない。そのため、抽象的システムへの信頼は存在論的安心感のために不可欠ではあるが不十分で、人格への信頼によるサポートが必要になる。抽象的システムの利用者と専門家の間には知識・技能における格差が存在するが、懐疑や警戒心を少な

⁸ 行為状況における不確実性や複雑性に対処するための手段として「信頼」を捉えようとしたものには、ギデنزの他にも Luhman(1973)や山岸(1998)が存在する。ギデنزの議論はルーマンの議論を批判的に発展させることによって成立しているが、認知上の傾倒(ルーマンの用法では「過去の情報の過剰利用」)に着目している点では、共通している。ルーマンの議論を批判的に捉えている山岸の議論では、不確実性が「交換相手の意図の上での」と「交換相手の能力の上での」ものに類別されている。さらに、ルーマンやギデنزと異なり、行為者の判断力をより前面に打ち出した議論を展開している。三者に共通しているのは、信頼によって行為者が潜在的・顕在的な困難にもかかわらず未来に対して開かれることを可能になる、ということを描いている点である。

くして利用者の不安を解消するため、さらには、仲間内での存続を図ってゆくため、専門家による自らが信ずるに足ることの利用者への訴えかけとそのための出会いの場が必要になる⁹。自己呈示により専門家の人格に対する信頼が達成されると、抽象的システムに付随するリスクが利用者にとって許容範囲のものと算定されることになり、抽象的システムに対する信頼が抱かれ、利用者は存在論的安心感を得ることができるようになる。

こうした議論を本稿で取り扱う文脈に翻案すると、以下のようなになる。成果主義的な人事処遇が成立・持続するためには、人事部スタッフの専門的知識によってそれが体制化される必要がある。それはライン従業員の存在を前提としているにもかかわらず、ライン従業員による完全な理解は不可能である。人事処遇制度におけるそうしたリスクは、受容を迫られたライン従業員を存在論的不安 (ontological insecurity) に突き落としかねない。そうした困難に対して目をつぶらせる (存在論的安心を与える) 要因となるのが、人事部スタッフに対して寄せられる信頼である。人事処遇制度への信頼は、説得の場を通じて形成された人事部スタッフへの信頼に基づいて、その全体像を理解しきれないにもかかわらず形成されるのである。

対人格的な信頼と対システムの信頼の間についてのこうした関係は、人事スタッフの説得についての調査結果とも一致するものである。前者の喚起によって後者が引き出される関係として、以下の A 社の事例を解釈できる。「厳密に言えば同じはずなんですけれども、私が言ったら OK で、他の人が言ったら NG だった、というケースは結構あったんですよ。だから、施策の中身が問われるのは当然ですが、それを伝える人間も込みで、君がそこまで言うんだったら、というケースが多かったかな」。

4-2：信頼する対象の多様性

人事処遇制度の導入・運用としての人材マネジメントが企業経営というより広い文脈でなされていることを考えると、人事部スタッフへの信頼や人事処遇制度への信頼の存在だけでは、新しい人事処遇制度の導入過程を成立させるメカニズムを十分に説明することはできない。ライン従業員が存在論的安心を確立してゆくロジックは、信頼の多様性に関するもう一つの分類軸の設定により、精緻化される。

人事処遇制度の改訂に関する重荷や責任を経営者自らが負っていることが示されることで、経営への信頼がライン従業員の中に醸成される。ライン従業員は、「まずは経営層の改革をきちんとやって、その成果を示した上で一般職の改革を進めてゆくの筋だろう (A 社)」という見方をする。経営者の行動から、ライン従業員は彼我の利害の一致度や「相手の意図や能力に対する期待 (山岸,1998)」を読み取る。この時、人事部スタッフが経営者に対して求めざるを得ないコミットは決して少なくない。

ライン従業員が人事部スタッフに対して抱く信頼が成立するためには、以下の二点が必

⁹ Blau(1964)によると、社会的交換においては、互酬 (等価交換) に対して確定的ではない期待を持って参加せざるを得ない。相互作用が持続するためには、互酬 (等価交換) の遵守を義務化する規範が参加者の中で内面化されていることが必要となり、相手への気体が信頼となる。社会的交換の大半は、等式を明確化できない「心理的契約」である (Rousseau, 1995)。感情的な側面を多く含む心理的契約は個人的な思い込みに過ぎないために違背されやすい (Robinson and Rousseau,1994)。

要となる。第一に、ライン従業員が経営者への信頼を抱いていることで、第二に、人事部スタッフが経営者から信頼されていることを知覚することである。「私たちが信頼している経営者が信頼しているから、人事部スタッフのことも信頼できるだろう」という構図である。B社では「トップの強い意志のもとで制度改革を進めている」ということが人事部スタッフのみならず経営者からも言われ、現場でも認識されていた。人事と経営を関係付ける現場従業員のまなざしは、「会社やトップへの信頼の延長線上に、人事への信頼がある。会社の方針を含めてそれに賛同するかどうかという判断を現場はします」という形をとるようになる。

B社の特徴として、経営の基本方針がライン従業員に強く支持されていたことがある。成果主義的な人事処遇制度に関する人事部スタッフからの説明に対して反対の姿勢を当初は示していたライン従業員も、「会社全体の方針としてそう決めたのだからよろしくお願ひします」というメッセージが伝えられると、そのほとんどが更なる反対を持続的に示すことはなくなった。その時、それがただの押し付けにならないために、「差を広げること自体が目的ではない。全員ががんばって、全員が給料上がってもいいじゃないか」ということが、経営者や人事部スタッフの口から言われるのみならず、実行に移されている。

人事への信頼との関連で言えば、経営者の多様な役割の中でも象徴的な側面が際立ってくる。(Kunda,1992 ; Minzberg,1973 ; Pfeffer,1981)。象徴的な光彩を人事部スタッフが利用することで、成果主義という発想に基づく経営改革という儀礼を組織ぐるみで遂行するための新しい役回りを現場従業員に提示できる。それによって、新しい組織的な枠組みを実現させるための現場従業員への働きかけが、合理的で正当的で好ましいものと映るようになる (Meyer and Rowan,1977)。そして、経営者による象徴的・儀礼的なパフォーマンスは、ある価値観に根ざした集合行動を引き出しうる。

5. 信頼を再構成するための説得

5-1：説得から信頼や受容に至る経路

信頼の多様性に関する議論は、図 1 のように集約できる。「傾倒」あるいは「賭け」としての信頼は、どのような要因を媒介に、どのように形成されるのだろうか。本節では、人事部スタッフの役割上の可能性と限界に着目して、ライン従業員からの需要を引き出す説得のメカニズムを提示したい。

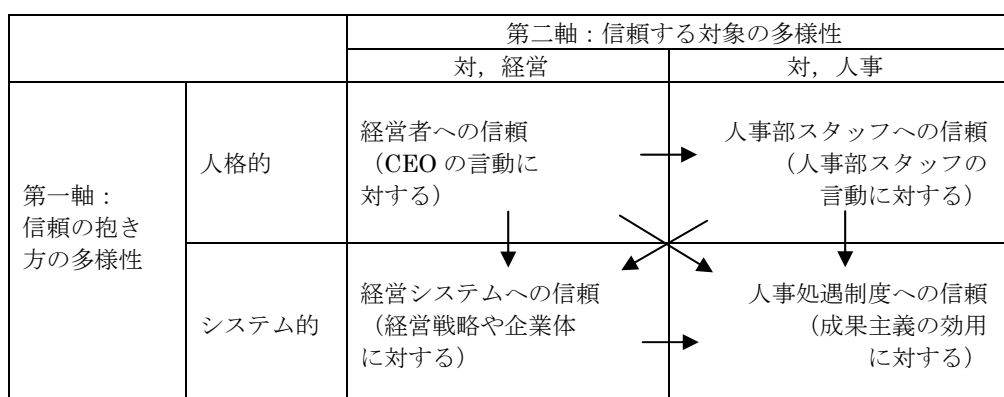


図 1：信頼のマトリクス¹⁰

新しい人事処遇制度に関する利害の調停と、その帰結としての受容を形成するためには、人事処遇制度への信頼がライン従業員により持たなければならない。しかし、成果主義という新しい発想のため、人事処遇制度への信頼は元より、メッセージの発信主体たる人事部スタッフや経営者への信頼は揺らいだものとなっている（存在論的不安）。

その時、受容が表明されるために必要ないくつかのタイプの信頼が、人事部スタッフによる説得を通じて再構築されなければならない。経営に対する信頼と人事に対する人格的な信頼が、人事へのシステムの信頼を補強してゆかないと、人事部スタッフによる説得は、最終的には成立しない。

説得の実行と信頼の再構築の関係は、人事部スタッフが発したメッセージに対する現場従業員の「了解」によって成立する。これは、聞き取りの中で頻出した「理解」や「納得」が異音同義的に用いられたため、この言葉に集約させたものである¹¹。信頼も了解も、説得という刺激に対して受容という反応を準備するための態度である（cf. 見田・栗原・田中編,1988）。信頼は周囲との関係への未来形的な志向を、了解は投げかけられたメッセージへの現在完了形的な志向を、それぞれ持っており、前者は後者に依存しつつ、そのままの投影ではない。それは、以下のように把握できる（図 2）。

¹⁰ 全ての矢印について、本来は逆向きの影響力（再帰性）が存在するだろうが、少なくとも調査を行う中で、それに関する言及は見られなかった。

¹¹ こういう用法に至ったもう一つの理由として、「単に外的に捉えるのに加え、自己の存在を形成する要件として内的に捉えようとする」という解釈学的なニュアンス（comprehension）が、調査結果を分析する中で察知できたことがある。

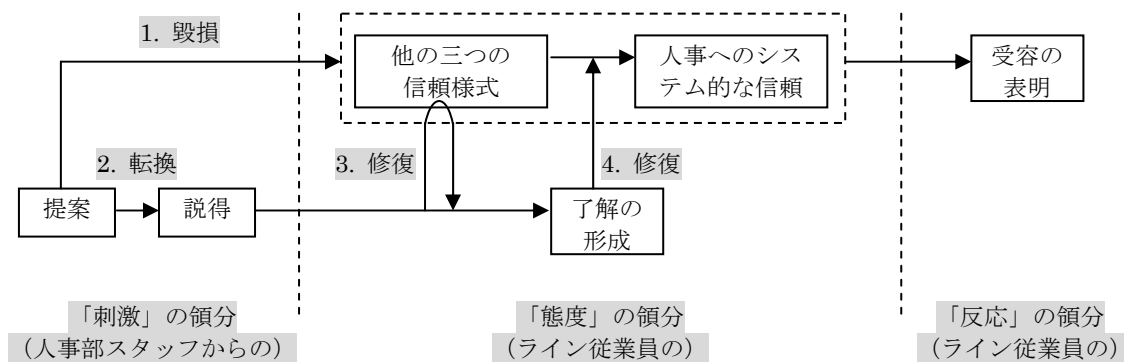


図 2：受容表明に至る経路

受容につながる了解が獲得されたパターンや獲得されなかったパターンの比較を通じて、了解という概念を構成する二つの要素への見通しを得るに至った。A 社では、了解が獲得されなかった時、全面的な否定は別としても、「きれいごとだ」や「頭ではわかるけれども体が受け付けない感じ」という反応が見られた。そこからは、了解には理屈からなされる側面と、そこに集約しきれない感覚的になされる側面があることが推測される。理屈面は頭での、感覚面は心や体での作用である。それらは、Giddens(1990)における、信頼を通じて存在論的安心感を獲得する過程での認知的経路と感情的経路の存在に関する指摘とも、一致するものである。

これらを集約して、硬い言い方ではあるが、本稿では前者のタイプの了解を「分析的了解」と、後者のタイプの了解を「総合的了解」とコード化する。「分析的」というフレーズには筋道を重視しつつも論理の無限後退に至る袋小路的な状況が、「総合的」というフレーズには清—濁や頭—体という対立を越える弁証法が、それぞれ含意されている。同一のメッセージに対する態度が、要素還元主義的な分析的了解の場合とゲシュタルト的な総合的了解の場合で異なってくるのである。

説得により二つの了解や人事へのシステム的な信頼を再構成する際には、人事部スタッフへの信頼や経営への信頼の存在による裏づけの効果が不可欠になる。そして、以下に見るように、人事処遇制度への信頼や受容に至るためには、分析的了解と総合的了解の双方が掛け合わされなければならない。二つの了解はどのようにして形成されるのだろうか。より具体的に言うと、説得により喚起された人事部スタッフへの信頼と経営への信頼は、分析的了解と総合的了解に対して、どのような影響力を持つのだろうか。

5-2：人事部スタッフによる舵取り

調査結果で見られた傾向として、人事部スタッフによる説得は分析的了解の引き出しにより通じている。「そもそもロジック面で破綻があったのでは不十分な説得になってしまう (B 社)」のである。ロジック面での破たんがない十分な説得が、「成果主義的な人事処遇制度を受け入れてゆく」という新たな現実から逃避せずに、それから便益を見出すための手がかりをライン従業員に与えることになる。導入しようとしているものの内容や、導入の際のやり取りにおける公正性を担保しておくことによって、成果主義という新しい波を受け止めるための基礎体力や、その中で発生することが見込まれるライン従業員からの異

議申し立てへの説明責任能力を確保しておくのである。

その反面、分析的な了解の追及が過剰になることにより、人事部スタッフへの信頼が揺らぎ、「人的信頼→システムの信頼」の強化関係が引き出せなくなる、ということも起こりうる。そうした説得からは、最終的な受容が形成されにくい。「きれいごとだ」という反応をライン従業員が示す、先述のA社の例は、こうした状況に該当する。

人事部スタッフは、自らの立ち位置に対する内省を行うことにより、そういう反応が起きないようにする必要がある。成果主義という発想を、それに不慣れたライン従業員に受容してもらうに当たって、当事者たるライン従業員への配慮と共感が欠如していたのでは、元も子もないのである。以下の三つの取り組みからは、経営の意向のみを顧慮するのではなく、時には現場の代弁者として経営との距離を必要に応じて取れることをアピールすることから、人事部スタッフへの信頼は醸成される、といったことを示すことができる。ライン従業員への配慮や共感を前提とした説得が、総合的な了解を引き出すのに貢献する。二つのタイプの了解がそろふことにより、ライン従業員の人事システムへの信頼が形成され、それに伴う受容が表明される。

第一に、手の内を明かすような面倒でより踏み込んだ説明によって、それまでは分析的な了解が先行してきたライン従業員に総合的な了解を醸成させることができ、最終的な受容が示される場合がある¹²。成果主義という新しいトレンドが人事処遇制度の中に体现される中、現場従業員がより敏感に反応し、反感を持つのは、現状や先行きに困難が存在することに対してであると言うよりは、それらについて妙に取り繕った説明を人事部スタッフが行うことに対してである。

第二に、人事部スタッフの言動に対して反対を示しているライン従業員に対しては、彼らの意向を傾聴し、人事や経営の方針に反映させることにより、反発力を推進力に仕向けることができる¹³。ライン従業員の現状やアイデアについて傾聴し、人事部スタッフの基本方針に反しない範囲でそれらを反映させることは、彼らを新しい人事処遇制度の実現に向けてガイドしてゆくための、正当性や交換条件として有用となる。

第三に、経営者との連携による人事部スタッフの説明への正当化効果が諸刃の剣となりうることに留意すべきだろう。経営に対するライン従業員から寄せられる信頼は、象徴的な正当化の効果という人事部スタッフにとっての便益と同時に、リスクを孕んでいる。B社の経営上の成果を伴った制度改訂ですら、「トップとあまりにも一体化しているので、どうかと思うよ（上層部より）」や「トップといえども限界があるんだろうから、そのときの

¹² 人事が説明することは、オブラートで包んでいる部分もあって、きれいごとで言っているように聞こえることが多いんですよ。ただ、そこで皮を一枚めくって、「ちょっと回りくどい言い方してましたけど、本音はここなんです」というかたちで話し始めた時に、「どうして最初からそういう説明をしてくれなかったんだ。最初からしてくれたら最初からわかってたのに」という部分での納得感を得られることはあるんですよ。（A社）

¹³ 「何か意見のある人は言ってくださいね」ということで、反対意見を書いてくれた人々がいたんですね。つまり、反対者に意見をぶつける場所を用意して、そうした人に人事部のスタッフ全員が話を聞きに言ったんですよ。話をしたことによって、最初の反対者が協力者になってくれた、というケースがありました。明確な反対意見を持っている人は、そこについてディスカスすれば、協力者になれる。社員の意見はものすごく聞いているんですよ。取るに足らないようなことでも、それを聞いてあげることで信頼感がちょっとずつ生まれてきますんで。（B社）

フォローが人事の中でできていないように見えるので、大丈夫か（人事部以外のある部署より）」という声が聞かれている。

6. 結び

6-1：議論の要約

これまでの検討をまとめたのが、図3である。以下ではそれを踏まえて、成果主義という発想をもった人事処遇制度を導入しようとする中で留意すべきことについて提示しておきたい。

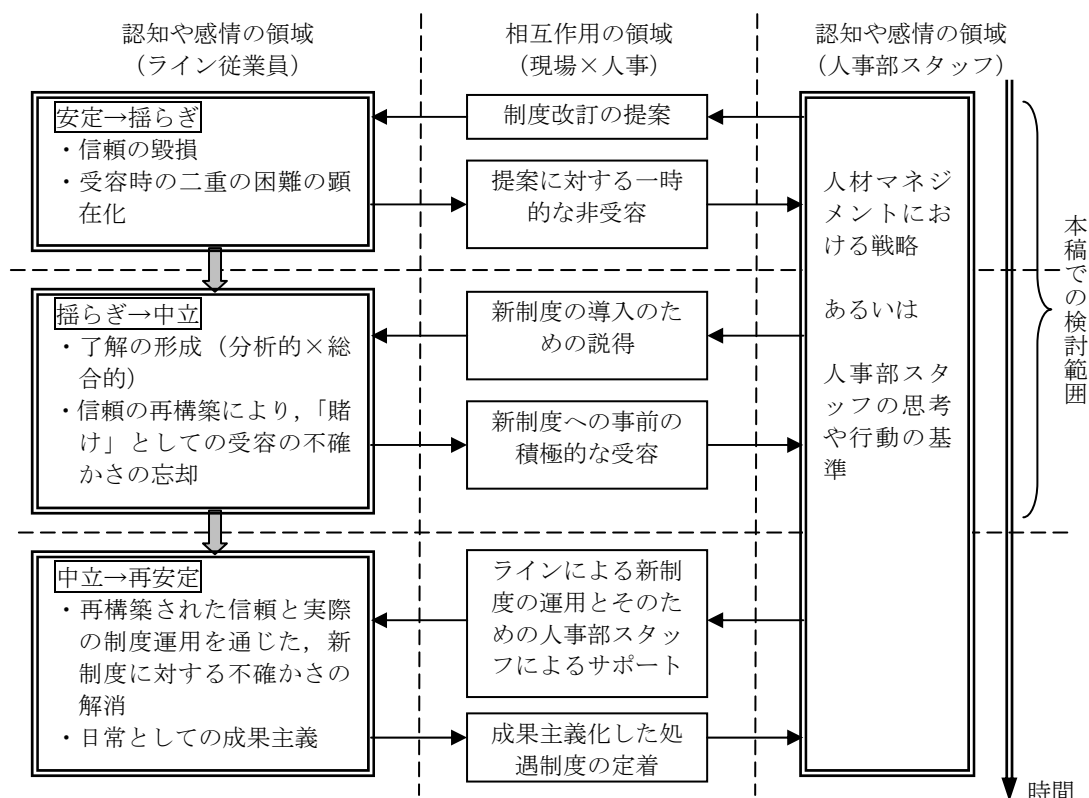


図3：成果主義化した人事処遇制度の定着の過程

第一に、新しい人事処遇制度にまつわる利害は、それを打ち出す側としての人事部スタッフや経営者と、打ち出される側としてのライン従業員の間で異なっていることである。そうしたギャップがライン従業員の認知や感情の構造を揺るがせ、提案に対する当初の非受容を生む。例え説得を通じて受容に至ったとしても、新しい人事処遇制度への受容は、本当に利益になるかどうかわからないものに賛成していることに伴う不安、というライン従業員にとっての困難の上にあるのである。

第二に、受容の際の困難を現場従業員が引き受けることができるのは、彼らが「人事～経営」に対して、「人的～システムの」な信頼を抱いているからである。人事処遇制度の改訂の提案によって、人事処遇制度への信頼を中心に、全ての信頼要素が一度揺らいでしまう。人事処遇制度の導入を実際に進めるためには、それらが再構築される必要があり、そ

営者」という限定の仕方をしたのにも問題がないとはいえない。現実的には、同じライン従業員でも、管理職層と非管理職層の間で、あるいは様々な職種の間で、成果主義的な人事処遇制度への姿勢が異なってくる。労働組合も、ライン従業員というカテゴリーと姿勢上で重複する部分が多いが、時にはライン従業員の利害や主張を代表しきれない。さらに、人事部スタッフについても、階層間での相違を捨象しているのである。こうした問題については、今後の調査をより精緻に行うことで対処してゆかねばならない。

また、新しい人事処遇制度の受容のみを検討した本稿の論の運びが、多くの問題をはらんでいることは明らかである。脚注 5 で示した類型のように、ライン従業員の全員が事前に受容を示すことが現実的には起こりにくい以上、そういう状況での指針や実際の行動についても分析の範囲に入れられる必要があるだろう。さらには、「利害の調停がなされた」という人事部スタッフの解釈は一方的な思い込みに過ぎない可能性がある。同様に、「完全には無理だとしても、なるだけ利害の調停が進められることが好ましい」という人事部スタッフの信念が組織的に見るとそうとは限らない可能性がある。もしそうした発想が畏だとしたら、人事スタッフの実践において「誤った信念を正しいものと見なす→うまくいかなくなる→信念の保有が足りないという原因分析をする→誤った信念を正しいものより強く見なす→よりうまくいかなくなる…」という悪循環が継続される可能性がある。当然のものを見なされている信念への疑義について追加的分析を行うことは、有意義なものとなりえるだろう。

参考文献

- Blau, Peter M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉共訳『交換と権力』新曜社, 1974)
- Burrell, Gibson and Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigm and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
- Cappelli, Peter (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001)
- Fiske, Donald W. (1986) "Specificity of Method and Knowledge in Social Science." in Donald W. Fiske and Richard A. Shweder (eds.), *Metatheory in Social Science: Pluralisms and Subjectivities*, Chicago: University of Chicago Press, pp.61-82.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』第 34 巻第 3 号, pp.18-31.
- Gergen, Kenneth (1994) *Toward Transformation in Social Knowledge (2nd. Edition)*, London: Sage. (杉万俊夫・矢守克也・渥美公秀監訳『もう一つの社会心理学—社会行動学の転換に向けて』ナカニシヤ出版, 1998)
- Gergen, Kenneth (1999) *An Invitation to Social Construction*, London: Sage. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2002)
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press. (松尾精文・小幡正敏共訳『近代とはいかなる時代か?—モダニティの帰結』而立書房, 1993)

- Giddens, Anthony (1993) *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies (2nd. Edition)*, Cambridge: Polity Press. (松尾精文・藤井達也・小幡正敏共訳『社会学の新しい方法基準 (第二版) —理解社会学の共感的批判』而立書房, 2000)
- Hecksher, Charles (1995) *White-Collar Blues*, New York: Basic Books. (飯田雅美訳『ホワイトカラー・ブルース—忠誠心は変容し, プロフェッショナルの時代が来る』日経 BP 出版センター, 1995)
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press. (金井壽宏解説・監修, 櫻村志保訳『洗脳するマネジメント—企業文化を操作せよ』日経 BP 社, 2005)
- Luhman, Niklas (1973) *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität(2. erweiterte Auflage)*, Ferdinand Enke Verlag. (大庭健・正村俊之共訳『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990)
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977) “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.340-363.
- Minzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993)
- 見田宗介・栗原彬・田中義久編 (1988) 『社会学辞典』弘文堂.
- 守島基博 (1999) 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究 (東京大学社会科学研究所紀要)』第 50 巻第 3 号, pp.81-99.
- 守島基博 (2006) 「成果主義に未来はあるか? —“後工程”だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」『人事管理の未来予想図—10 年後の働き方・成果主義と組織改革の行方 (労政時報別冊)』 pp.143-155.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- Numagami, T. (1998) “The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defence of Case Studies.” *Organizational Science*, Vol.9, pp.2-15.
- 沼上幹 (2000a) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房.
- 沼上幹 (2000b) 「われらが内なる実証主義バイアス」『組織科学』第 33 巻 4 号, pp.32-44.
- 大竹文雄 (2005) 『日本の不平等—格差社会の幻想と未来』日本経済新聞社.
- Pfeffer Jeffrey (1981) *Power in Organizations*, Marshfield: Pitman.
- Robinson, Sandra L. and Denise M. Rousseau (1994) “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm.” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp.245-259.
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage.
- 労働政策研究・研修機構 (2004) 『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』調査シリーズ, No.1.
- 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・経営戦略』労働政策研究報告書, Vol.33.
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論—論点と方法』白桃書房.

- 佐藤郁哉（1992）『フィールドワーク—書を持って街へ出よう』新曜社.
- Sutton, Robert I. and Barry M. Staw (1995) “What Theory is Not.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.371-384.
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd. Edition)*, Reading: Addison-Wesley. (遠田雄志『組織化の社会心理学（第2版）』文真堂, 1997)
- Weick, Karl E. (1995) “What Theory is Not, Theorizing is.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.385-390.
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.
- 柳下公一（2005）『武田「成果主義」の成功法則—わかりやすい人事が会社を変える』日本経済新聞社.