

人事管理は経営支援ツール

企業経営の成功とは、「いい商品を作ってきちんと売ること」である。成果主義を取り入れた人事管理とは、これらの要素を中長期に補う役割を担うに過ぎない。成果主義の本質は賃金制度の改革であり、労働者の意欲、人材育成、組織の社会秩序に大きな変化をもたらす。今後は若手社員の育成と「組織内敗者」への配慮が課題になろう。



中村圭介
東京大学
社会科学研究所
教授

1980年代から流行している「成果主義」は、日本の人事制度、企業経営をどのように変えるのかを研究した。結論は「いいとも悪いとも言えない」である。巷で賛否両論入り乱れているのは、定義そのものが曖昧（あいまい）で、かつ一種挑戦的な響きがあるからだ。世の中の本や雑誌は、企業経営と成果主義を語る際、一番大切な「戦略」や「仕事管理」に触れていない。良き人事管理は経営の中長期的成功の必要条件ではあるが、その十分条件ではない。これは成果主義でも同様である。また、成果主義の本質は、現行の年功序列型賃金制度の改革である。賃金制度に触れずして成果主義を論じることは本末転倒であろう。

大企業の7割以上が導入

では、成果主義の普及状況はどうか。厚生労働省の就労条件総合調査によると、調査企業全体の33.4%が成果主義とみられる制度を導入していると回答した。規模別では、従業員1000人以上の企業で72.4%、同

300-999人で61.0%、同100-299人で46.1%、30-99人で25.6%が成果主義を導入していると答えた。大企業の7割以上が成果主義を導入しているという結果は、私の予想よりはるかに多い。

次に同制度の運用状況だが、「うまくいっている」が15.9%、「うまくいっていないが、一部手直しが必要」が45.3%と、ほぼ6割以上の企業が好意的な回答をした。一方、「改善すべき点がある」が30.4%である。また、サンプルを大企業のみになると「うまくいっている」が7割となった。

日本能率協会が2004年に180社のコアビジネス部門のトップを対象に実施した「成果主義に関するアンケート」によると、対象企業が大企業中心であるため、成果主義を導入している企業が8割を超えている。このうち、成果主義が効果を生んでいると見なす人は半数以下。しかし、否定的な評価もわずかで、残りは「どちらとも言えない」が大半である。

では、従業員自身は成果主義をどう考えているか。図1はホワイトカラーを対象に、最近3年間の労働意欲の変化を調べた結果である。統計的検定では、成果主義の導入が単独で労働意欲を高める効果はない。しかし、成果主義の導入と同時に、仕事に「裁量」と「責任」が高まれば、労働意欲は有意に上昇する。成果主義は、いくつかの施策とセットで導入すれば、それなりの効果がある。

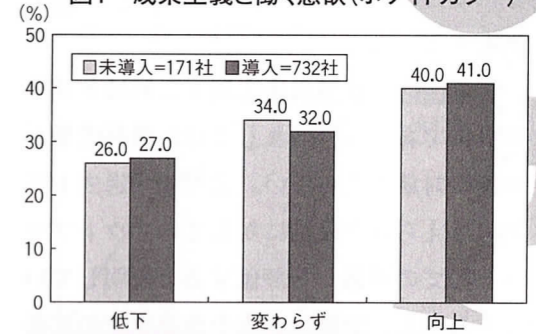
一方、経営学に実験社会心理学を応用した立場から成果主義を全否定する論調もある。「成果主義という外的報酬（ごほうび）を与えると、個人の内発的動機づけ（やる気）を失う」という論旨である。しかし、実験社会心理学の専門家であるエドワード・デシは、この論旨とともに、「外的報酬が個人の評価に対する上位者からの効果的なメッセージとなれば、逆に内発的動機づけを強める」と、もう1つ重要な示唆もしている。また、外的報酬それ自体も動機づけの機能を持つとも主張している。デシの論旨の一部のみを利用して成果主義を全否定することは、おかしい。

本質は年功賃金の否定

成果主義は大きく4つのタイプに分類できる。また、成果主義の本質は賃金制度の改革であり、賃金制度の変化に着目して判断すべきである。

①素朴な成果主義：売り上げや利益など数値実績と報酬を直結した制度で、旧来の出来高報酬制度とほぼ等しい。この制度は欠陥が多く、実際にこのような単純な制度設計をしている会社など存在するとは思え

図1 成果主義と働く意欲(ホワイトカラー)



出所) 中村圭介著「成果主義の真実」(東洋経済新報社)より
中部産業・労働政策研究会調査(2000年7月)

ない。にもかかわらず、成果主義を批判する人の多くはこのタイプを念頭に置いているため、的外れな批判が多い。

②プロセス重視型成果主義：このタイプは成果だけでなく、そのプロセスにも着目する。私が調査したあるデパートのミセス婦人販売場の場合、売り上げと同時に「店の方針に沿った商品を販売したか」「30代から40代の女性に販売したか」が評価要素となる。60代の方がこの売り場で商品を購入した場合、他の売り場の顧客を奪うことになり、良い成果行動とは見なされない。管理職の賃金は役割と人事考課で決定され、定期昇給は存在しない。

別の電機メーカーの場合、製品の受注金額だけでなく、従来からの継続受注か、新規の受注か、ライバル企業からのリプレース受注か、受注の難易度によって評価のウエイトを変えている。一般職の評価は、数字目標の達成率を考慮せず、目標達成のプロセスのみを評価対象とする。管理職の評価も、受注までの期間が長い業界特性を考慮して、数字の達成率とともに行動プロセスや部下の育成が評価項目に加わる。この企業も賃金は総額があらかじめ決定され

ていて、役割と人事考課で個人の取り分が決定する。

③意図的分離型成果主義：これはトヨタの事例である。特徴としては、最終成果が評価の対象とならない。会社は「過去1年間の与えられた役割に対してのアウトプットとしての成果」を評価すると説明している。しかし、実際は成果を生み出すのに必要な能力を考課要素として明確にし、考課要素ごとに能力発揮の事実を確認し、それをもって成果を判断する方法である。成果と評価が意図的に分離されている。

④結果分離型成果主義：ある情報通信企業の一般職の例では、給料は年齢給、資格給、成果加算、成果手当の4つから決定する。成果加算部分の实质は年々増加する定期昇給部分であり、40代前後で頭打ちになる。成果手当を決定する評価は業績評価と行動評価に分かれている。業績評価は量的側面、質的側面、価値創造の3つで評価、行動評価は課題探求性、チャレンジ性、協働性、完遂性の4つで評価する。「成果・業績重視の人事制度」を標榜し、制度上はプロセス重視型に近い。だが、職場に下りていくと、成果主義がみえなくなってくる。結果として成果と評価が分離している。賃金体系の中でも成果に応じた変動部分は小さい。また一般職の賃金カーブは50歳前後で頭打ちになる。

以上、4つの事例に共通する点は、成果主義は主として管理職が対象で、実質的に一般職には普及していない。管理職の給料は、毎年成果に応じて変動する。あるいは昇給額が変動する。さらにどのケースでも総額に天井があり、年功賃金が否定されて

いる。また給料は役割に付随している。ボーナスの算定で、会社業績と個人の貢献度が直接結びつく。

「組織内敗者」が明確に

現在、管理職の賃金制度にドラスティックな変化が生じている。定期昇給の廃止、職務遂行能力に応じた昇給の廃止である。図2のように、一定までは給料は上昇するが、そこで頭打ちになる。これまでの日本の人事管理は、年功序列的要素が強く、人により差はあるものの、「潜在的職務遂行能力」に対して賃金が支払われた。人に賃金が付随していたため、配置転換も比較的スムーズに機能した。役割に賃金が付随すると、日本的配置転換は難しくなる。

また、図2のように、ある選別の段階で管理職になれない人も一定数は存在する。実地調査はしていないが、彼らの賃金からおそらく年功部分は消えていくだろう。その場合、問題になるのは、今まで管理職になれない人に対して「専門職」という逃げ道を企業側は用意していたが、それがなくなることで、「組織内敗者」の存在が明確になる。彼らは給料も上がらない。将来への展望もない。ボーナスも期待できない。そのような状況で彼らのインセンティブをどう保つかは、非常に大きな課題として残っている。

一方、成果主義に伴う賃金体系の改革は、中高年齢者にとっては朗報である。定年年齢延長に批判が集まるのは、現在の中高年齢者が働きに見合った以上の賃金をもらっているためである。年功序列的な賃金制度

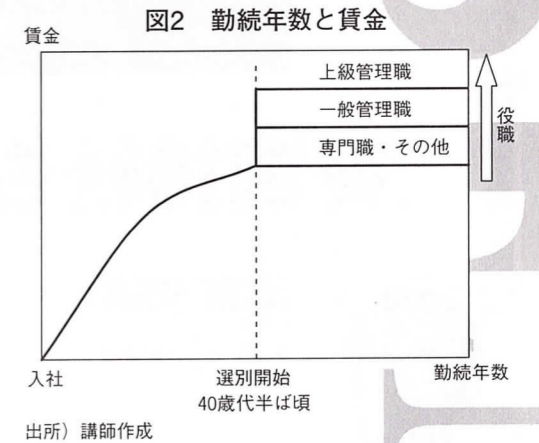
の廃止とポストに付随した賃金体系にすることにより、個人の働きに見合ったフレキシブルな賃金体系で働けるようになる。企業は賃金上昇を抑制できる。中高年齢者は雇用の延長が可能になる。また、管理職の高齢者であっても、賃金が成果評価に応じて支給されれば、役職定年制もその意味を失う。

管理職の指導力が重要

このような人事制度の改革で、役職に昇進できるか否かが、従業員にとって重要な分岐点となる。大卒も増え、役職ポストも限られる。他方、従来のように職能資格上の昇格で逃げるにも限界がある。ここから次の2つの課題が出てくる。

1つは20代から30代の従業員の能力開発である。現在のように「自己責任」を強調するだけでは済まなくなる。中年期までに開発できる能力は、どのようなキャリアを積み、どのような教育訓練を受けるかでほぼ決定される。キャリアは、人事部門が従業員をどの部門に配属するか、上司がどんな仕事を割り当てるかで、多くが決まる。つまり、若手従業員の生殺与奪の権利は上司が握っている。

若手従業員にとって、「上司」と「仕事」という偶然の要素ですべてが決まる以上、よほど公平な処遇と平等なチャンスが重要になる。しかし彼らを育てる上司にそれだけの余裕があるか。部下が教育訓練を受ける期間は、上司にとって一時的に戦力ダウンとなり、上司の成果にマイナスになる。だから、上司はみずからが必要だと思う以外の教育訓練に、部下を出すことには消極



的になる。人事部門がこの壁をどう破るかが重要になる。

2つめは、中年期以降のリターン・マッチ、能力開発、モラルの維持である。賃金カーブが平らになる以上、役職昇進のチャンスが若手社員に限られるのは理不尽である。また成果主義が仕事や発揮された能力で評価するなら、中高年の従業員も能力開発・発揮の機会を今まで以上に求めるようになる。しかし、実際は前述の通り昇給・昇進は期待できない。賃金・ポスト以外で彼らのやる気を維持する管理職のリーダーシップが要求される。

最後に、従業員の処遇や賃金制度は、その組織の職場秩序を反映するものである。今までは程度の差はあれ年功的な秩序が重視された。これから経営トップ、人事担当者、現場の管理者がどういう職場秩序を創造するか。非常に重要な問題である。

(文責 宮崎陽介)

なかむら けいすけ

1952年生まれ。85年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所研究員、武蔵大学経済学部助教授などを経て98年から現職。経済学博士。主著に『成果主義の真実』など。