

一、はじめに

「成果主義」という言葉は、どうも、ホットな議論を引き起こしてしまっている。この言葉が発せられると、次のように主張する人がいる。絶え間なく変動する市場の揺れを企業内に持ち込み、その揺れに迅速、機敏に対応できる仕組みをつくるべきだ。

他方で、次のように論じる人もいる。長期の人材育成を可能にし、その中であつても能力開発をめぐる激しい従業員間競争を促す現在の仕組みを変えるべきではない。成果主義という言葉はそれ自体の持つ曖昧さ、あるいはその挑戦的な響き、熱い論争をさらに熱くする。

私にとって不思議なことは、成果主義が人事管理をどう変えようとしているのか、社内の人間関係をどう変えてしまうのかを冷静に観察していかうという視線が弱いことである。以下では、私が仲間たちと行った研究成果（中村・石田二〇〇五、中



成果主義とは何だったのか

◎中村 圭介 東京大学社会科学研究所教授

村二〇〇六）を踏まえて、私が見られることのできた限りで、変化の兆し、その意義と方向を簡潔に述べていきたい。

二、成果主義の三類型

成果主義には、素朴な成果主義、プロセス重視型成果主義、

分離型成果主義という、少なくとも三つのタイプがある。

素朴な成果主義。売上、利益、費用などの数値実績と報酬を直接、関係させるものである。単純に言えば、自動車一台販売したら、一〇万円の報酬がもらえるというような制度である。昔ながらの出来高給制度を現代風

に言い換えたものだと考えればよい。批判的に取り上げられる時に思い浮かべられる成果主義は、おそらくはこのタイプである。素朴な成果主義は常識的に考えれば問題も多く、したがって簡単に批判できるし、だからこそ、声も大きくなる。

だが、私は、素朴な成果主義は、あつたとしても、一部に限られるだろうし、また、時間とともに消えていくだろうと思う。従業員に忠誠心を持たせる、能力向上への意欲を高める、チームワークを大切にさせるなどの人事管理の基本的な機能が、素朴な成果主義の下では果たせないからだ。

プロセス重視型成果主義。売上、利益、費用などの目標値の達成率だけではなく、成果を生み出したプロセスをも評価することである。例えば次のようなことである。デパートでは、予算で与えられた売上目標、営業利益目標の達成率は、もちろん、評価される。だが、それだけではない。ターゲット顧客層に対

して、店全体の営業方針を活かしながら、売れる商品をどれだけ揃えられたのかどうか。これもまた評価される。

単に、売れ行きのよさそうな商品を揃えて売上を伸ばしてもいけないし、また、まぐれ当たりで売上を伸ばしてもいけないのだ。ターゲット顧客層が心を動かすような、しかも、店全体の営業方針にそった商品を揃えることによって売上を伸ばさなければならぬ。これで初めて、よい成果行動ができたと思われ、高く評価される。以上が、プロセス重視型成果主義である。

分離型成果主義。一応、成果主義を標榜する。年功的要素を後退させた成果主義の徹底をうたう。「人事考課は過去一年間の、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」と明言する。だが、そう明言した後で、アウトプットとしての成果そのものは評価せずに、成果を生み出すために発揮すべきだと定められた能力が、ちゃんと発揮できたかどうか

かを評価すると付け加える。つまり、数値ではなく、特定の能力を発揮したかどうかで測られる。成果主義と言いつつ、意図的に成果と評価を分離している。私はこのタイプを分離型成果主義と名づけた。

なお、意図的ではなく、結果として、成果と評価が分離しているタイプもある。制度設計上はプロセス重視型成果主義のようであっても、現場においていくにしたがつて、設計どおりの運用がなされていないように見えるタイプである。私は、これを結果的分離型成果主義と名づけた。意外にこのタイプも多いかもしれない。

三、賃金制度への影響

成果主義はなにも賃金制度の改革を目指している。私の観察では、管理職（課長以上、あるいは部長以上）の賃金制度に大きな変化が生じつつある。それに伴い、それ以下の一般職の賃金制度にも、大きな変化が

生じる可能性がある。

管理職の賃金制度の変化としては、定期昇給が廃止された、（潜在的）職務遂行能力に対する対価ではなく、ポナスにおいて会社業績と個人の貢献度の結びつきが直接的に結びつけられるようになった、という三点が見られる。前の二点についてやや詳しく論じよう。

管理職の給料は、成果評価に応じて、毎年、上下するケースがある。他方、上下に変動しないというケースもある。後者の場合は、給料が減ることはないが、増えないことはあり、また、上限がある。いずれのケースであっても、年齢や勤続とともに、半ば自動的に（人事考課によって昇給額の差はあるものの）給料が上がっていくという意味の年功賃金ではなくなった。

管理職の給料は、管理職という役割、ポストに対して基準値が決められる。その役割を十分に果たし得たかどうかによって、基準値を上回るか、それを下回るか、あるいは基準値にブ

ラスするかどうか決められる。これまでのように、潜在的に保有していると見なされた職務遂行能力に応じて給料が決まることがなくなった。その意味では潜在的保有能力を評価する能力主義ではなく、消えつつあるのだ。もっとも、能力主義については留保が必要だろう。成果主義が捨て去ったのは、潜在的保有能力を評価する能力主義であつて、別の形の能力主義が発揮された能力を評価する能力主義に変えただけだ

という解釈をすることは可能である。分離型成果主義では発揮された能力が評価される。他方、プロセス重視型成果主義で、最終成果だけではなく、プロセスを含めたというのは、その過程で、正しい能力がどの程度、発揮されたのか（たとえ、それが結果に結びつかなかったとしても）を評価したいとの気持ち



プラスチック家庭用品では世界のトップメーカーになりました。

MEIWA

明和グラビア株式会社
P.T.メイwindネシア

心と技術のふれあい

- 業務内容：軟質プラスチックフィルムグラビア印刷・化工・貼り合せ・凹版成型品・3D印刷…(国内)塩ビフィルム・塩ビレザー・ウエルダー加工・縫製加工・ウレタン成型…(P.T.メイwindネシア)
- 本社・大阪工場：東大阪市柏田東町12-28(〒577-8510) TEL(06)6722-1131(代) FAX(06)6736-1855
- 行田工場：行田市富士見町1-22-1(〒361-0021) TEL(048)554-5201(代) FAX(048)553-0827
- インドネシアに3工場
- 営業店：札幌店・東京店・北関東店・名古屋店・大阪店・岡山店・福岡店・ニューヨーク・ジャカルタ

- ・ 高年齢者及び障害者雇用の支援・サービスを行います。
- ・ 企業における新規学卒者をはじめとする労働力確保等のお手伝いをします。
- ・ 雇用・就業促進に関する助成金・奨励金の申請受理や相談を行います。

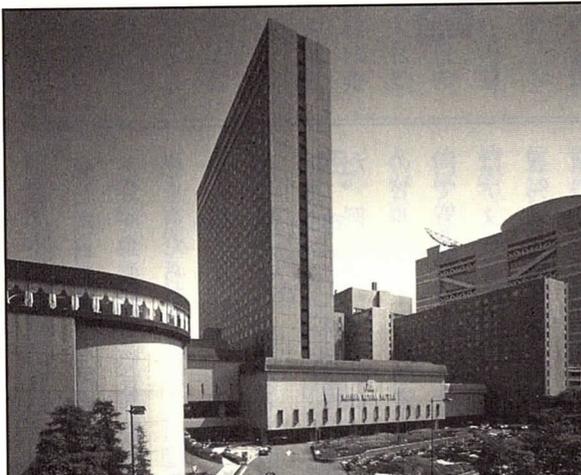
障害者雇用を

大阪から全国に!

社団法人 大阪府雇用開発協会

大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10階 ☎06-6346-0122
(平成18年4月1日より) (社)大阪府障害者雇用促進協会と統合いたしました。

大阪高齢期雇用就業支援コーナー (シニアプラザ大阪内)
大阪府中央区南本町3-6-14 イトウビル2階 ☎06-6252-7788



こころ動かすことを、ずっと。

RR
リーガロイヤルホテル

〒530-0005 大阪市北区中之島5-3-68 TEL(06)6448-1121 <http://www.rihga.co.jp>

込められていると見ることもできる。こう解釈すれば、能力主義は日本の人事管理の基礎を依然として形づくっている。

要するに、成果主義は、潜在的な能力から発揮された能力へと重心を変えつつも能力主義にこだわり、だが、一方においては管理職の年功賃金を捨て去ろうとしている大きな変革であると考えられる。

これに対して、中期(管理職昇進時期)以前の一般職の賃金制度には、さほど大きな変化は見られない。依然として職能資格制度を適用しているケースもある。他方、発揮すべき能力を基準に等級制度を新設し、それを賃金制度の基礎に置くようになったケースもある。また、制度上、定期昇給を廃止しているケースもある。つまり、人事考課の結果によっては、昇給しないこともあり、降給もある。だが、私は、運用上、大きな変化が生じつつあるとは思わない。

一般職においては、中期以前に、潜在的に保有する職務遂

行能力と発揮された能力の間、格段の差が出てくるような場面を想像しにくい。潜在的に保有する職務遂行能力がそのまま発揮されると考えた方が素直であろう。また、制度上、定期昇給が廃止されたケースといえども、事実上、昇給がゼロとなる、あるいはマイナスとなるのは、ごく稀な場合だというのが人事部の主張である。

したがって、中期以前においては、能力開発を強力に促す賃金制度は依然として健全である。その意味では、年功賃金にも能力主義にも変化は生じていない。わざわざ、中期以前と断ったのは、理由がある。十分に確認しているわけではないのだけれど、中期(四〇歳代半ばと

なるうか)以降になると、賃金カーブが寝てくるような変化が生じつつあるのかもしれない。管理職では、定期昇給がなくなり、年功賃金が消えつつあるのに、管理職に昇進しない従業員(一般職のままであればなおさら、また専門職、専任職になっ

たとしても)の賃金制度が依然として年功賃金で、潜在的保有能力を評価する能力主義であり続けるとは考えにくい。ここでは、管理職と同様に、年功賃金が捨て去られ、発揮された能力を評価する能力主義へと変わっていくように思われる。その結果、賃金カーブがよりフラットになる。そして、管理職との差は広がる。このような変化が生じつつあるのかもしれない。

以上の変化を今野(一九九八)は次のように巧みに表現した。一般職の間は能力開発を進め、勤続と共に賃金が積み上がる長期決済型賃金、管理職以降は仕事に応じて支払う短期決済型賃金へとこの変化が生じつつある。では、管理職に昇進しない従業員には、どのような賃金制度が適用されるのか。おそらくは、管理職と同様の賃金制度(賃金格差は広がって)が適用されていくのではないか。

成果主義の影響は賃金制度だけにとどまらない。賃金制度の変化を通して、人事管理全般に

影響を及ぼす。思いつくまま要点だけを挙げれば次のようである。第一に、高齢者活用の道を開く可能性を持つ。第二に、能力開発の重要性が従来以上に高まる。第三に、中期以降のリターン・マッチを考えねばならない。第四に、管理職に昇進しなかった(あるいは下位の管理職にとどまったまま)中期以降の従業員のモラル維持をどう図るか。第五に、企業内の人間関係が変わっていく。最後に、成果評価を適切に行っていくために、仕事をどう進め、どう管理していくのか(これを私は仕事管理と呼んでいる)という仕組みと密接な連携を取っていく必要が生じる。

- 1 中村圭介、石田光男編 二〇〇五年「ホワイトカラーの仕事と成果―人事管理のフロンティア」東洋経済新報社
- 2 中村圭介 二〇〇六年「成果主義の真実」東洋経済新報社
- 3 今野浩一郎 一九九八年「勝ち抜く賃金改革―日本型仕事給のすすめ」日本経済新聞社

関西経協 2006 11・12

特集 関西経協創立60周年記念



関
西
経
協

昭和二十五年八月二十五日第三種郵便物認可
平成十八年十一月一日発行(第六〇巻第一号)

編集兼
発行人 中井正郎

関西
経営者
協会

〔大阪市中央区久太郎町二丁目二番八号〕
電話(六三三)二二三五、振替口座〇〇九九〇一、八七七一

定価 一〇〇〇円

変化の瞬間に 光る技術でしなやかに
NITTO DENKO GROUP

ちょっといい未来へ 光る技術で

「…やっぱり留学するの？」

「うん。俺、すぐ会いにくるから」

「そっか。でもね、私、夢見たの」

「夢？」

「私が大人になった、ちょっと未来のこと。」

超リアルな風景が立体的に写るフィルムがあって…

じっとしているだけで、いろんな場所にいけるの」

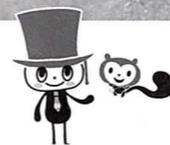
「それで、離れてる恋人にも会えて、手をつないだりできればいいな」

「…はやく来たらいいのにね、そんな、ちょっといい未来」

私たち日東電工は、さまざまな固有の技術を組み合わせ、
液晶用光学フィルムをはじめ数多くの
世界シェアNo.1製品を生みつけています。
「あったらいいな」を実現していく、
ちょっといい未来へ、光る技術でこれからもチャレンジします。

Flexible Technology Company

日東電工



日東電工のコト、こちらでご紹介しています!! www.nitto.co.jp