

〔研究報告論文〕

日本企業の成果主義人事制度の現状と課題

明 泰 淑

(札幌大学経営学部)

はじめに

本研究の目的は、1990年半ば以降、急速に日本企業で広まった新人事制度のメインと言われる「成果主義人事」制度の実相について検討・考察を試みることである。

「成果主義人事管理」は、ポストバブル期において、日本企業が採用した新しい試みであるが、1995年の日経連の『新時代の日本的経営』が提起したように、雇用の弾力化、雇用の3グループ化、雇用のポートフォリオ論の考え方に基づいて導入された人事制度を指している。従来の日本企業では、「日本的経営」論に基づく、「終身雇用」制度、「年功序列」制度にもとづく、年齢や勤続年数、性別を中心とした集団的人事制度が主流であったが、グローバリゼーションの進展に伴って、個々人の能力と仕事の結果に基づく、新しい人事評価に軸足を移している。これが「成果主義人事」管理として喧伝されている。この「成果主義人事」管理は、総額賃金管理の下に、個人別人事評価による格差づけを通して、競争関係を強化することを狙いとされている。

しかしながら、これに関する主要な先行研究をみると、成果主義人事制度は、所期の目的に反して、多くのホワイトカラー労働者のモチベーションを低下させている。そうしたパラドクス(paradox)の原因は、日本の働く組織が、集団主義的であり、個々人の人事考課は、その下で、職務の個別化が行われていない組織原理のもとでは、利己主義的行動を生んできたからである。このことは、日本型企业システムの集団主義的モチベーションの崩壊をもたらしていると考えられている。

「成果主義人事制度」は、多くの企業での導入が報告されているが、そこでは必ずしも生産性向上の実現に結びついていないことが報告されている。従って、今日の新・人事労務管理は、一面でメリットを持ちながら、もう一面ではデメリットが指摘されている。また、社会構造上でも、大きな変化をもたらしている。ある調査では、導入企業の4割ほどで成果主義制度それ自体の見直し、さらには廃止にまで至っているといわれる。

本研究は、そもそも日本企業が生産性向上とコスト削減を目指して導入した「成果主義人事管理」が、このような矛盾に陥っているのはなぜか、その現状と要因を分析し、導かれる課題から、日本企業における真の「成果主義」の定着可能性について考察してみたい。

第1節. 「日本的経営」論から「新・日本的経営」論へ

バブル経済成長期までの日本経済を支えてきた、日本的雇用慣行の特徴は、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」という3つの要素が有機的に関連し、企業経営の良循環構造を支えてきた。その人事労務管理の基本として、「終身雇用」「年功序列」賃金制が大きな役割を果たしてきた。その機能、効能は、従業員への忠誠心を引き出させ、労使協力・協調路線を貫く「企業内組合」化した、労使関係によって労使双方にメリットのある制度であった。この有効な雇用制度に陰りが見え始めたのは、1985年プラザ合意以後の円高不況からのことであり、1980年代末の、日本国内におけるバブル経済の崩壊、1990年代初頭の

冷戦終結に伴って起こる、世界経済のパラダイムの変化によって促進された。

そのパラダイム変化の基調をなすグローバル化が拡大する中、イノベーションが進み、その後のIT・情報化社会は、高度経済成長期に形成された「日本的経営」を、非合理的なものとしてしている。従来の日本企業の強みであった、ME技術などによる、発展途上国との技術・付加価値による生産のすみ分け体制が崩壊され、かつ、コスト競争力側面も弱体化してしまっただからである。言い換えれば、グローバル化への立ち遅れが「日本的経営」の再編を迫ったのである。このことは、90年代初頭から、行き詰まりを感じた企業が、経営者団体に、その対応策を迫り、それによってバイブル化したのが『新時代の日本的経営』である。

日本国内のバブル経済崩壊の最中、世界的な急激な環境変化は、工業化社会から高度情報化社会へ進み、今日、日本企業がIT・情報化産業に大いに遅れを取り、今なお、日本経済に計り知れないダメージを与えている。

グローバル化の下、IT・情報化産業は、それまでのME化、大量生産を中心としていた日本企業のビジネスモデルを置き去りにして進んでいる。これら世界的な経済の環境変化は、従来の「日本的経営」の考え方や慣行の普遍性をグローバル経済環境の有効に機能する方向へ見直しを迫らせたのである。グローバル化の下での対応策は、グローバル化の本拠地である、欧米流の合理性やマーケットメカニズムを取り入れることであった。すなわち、従来の「日本的経営」と決別を示すもので、その対応として、台頭したのが、「新・日本的経営」である。その基本は、従来の「終身雇用」、「年功序列」論から、乗り越えた理論枠組みへの展開を示したものである。^(注1)

これらの厳しい経済環境に危機感をもって対応しようとしたのが、日本経団連（旧日経連）である。

日経連は、1992年に「これからの経営と労働を考える」^(注2)において「長期的視野に立っ

た経営」と「人間中心（尊重）の経営」という基本理念を打ち出した。続いて1994年には、本来の基本理念は普遍的なものであると、残すべきものと、その深化と堅持の上、見直すべき新たな雇用システム、人事・賃金制度、組織、能力開発などのあり方の大転換を唱えたのである。

能力主義に関しては、1968年に一度示唆したが、当時は高度経済成長のさなかであったため、不発に終わったが、それから30年を経た2001年に再度『能力主義管理』を出版している。その背景として、既に日本経済が「低成長への移行、労働力不足から労働力過剰へ、円高による産業・雇用の空洞化、国際化の一層の進展、規制緩和・市場開放への要請、高齢化、従業員の意識の多様化など、経営環境は大きく変化」しているからとし、日本の経営システムの今後の在り方の変化を進めざるをえないことを示唆している^(注3)。事実、これを受けて多くの企業は、日経連の合理化指針に従い、日本的経営の柱であった、「終身雇用」、「年功序列」制を脱ぎ捨て、「新時代の日本的経営」のツールとして「成果主義人事管理」制度を取り入れている。日経連の解釈は、高度経済成長期に取り入れた「日本的経営」は、1985年後半からの円高不況、バブル経済の崩壊、1990年代初期からの、世界経済のパラダイムの変化に伴うグローバル化が進んでいる中、特にIT・情報化産業の競争への対応するためには、「日本的経営」は非合理的な制度と捉えているのである。従って、この急激な経済環境変化が、従来の「日本的経営」の考え方や慣行を、グローバル環境へ有効に機能する方向へ見直しを迫らせたのである。いわば、従来の「日本的経営」と決別を示し、「新・日本的経営」への展開であり、その基本は、従来の「終身雇用」、「年功序列」論から、乗り越えた理論枠組みへの展開を示している。

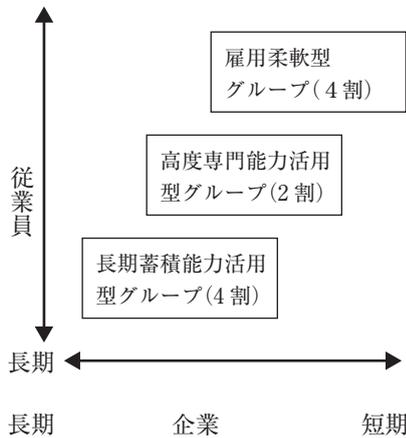
「新・日本的経営」の下での雇用システムの考え方は、「経営戦略に沿った人材育成」と「管理・間接部門に重点を置いた経営効率化」である。そのため当時の旧日経連は、雇

用のポートフォリオを、「個の尊重」と「人材の有効活用」の両立可能な制度設計を促している。

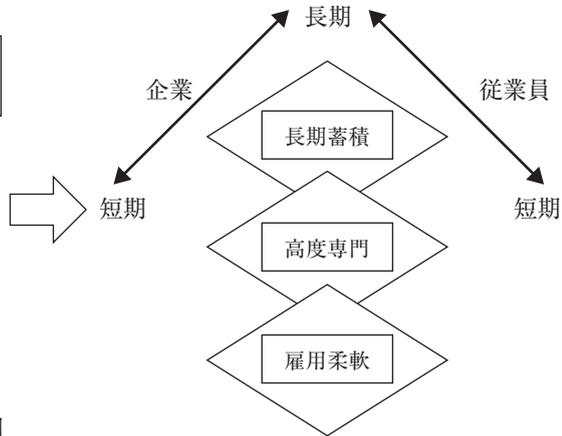
次の（図1）は、「新・日本的経営」の下、コストパフォーマンスの良い人材活用を目指して、雇用形態の3グループ化を提示したものである^{（注4）}。

（図1）これからの雇用形態の方向性（3グループ化）

（図1-1）日経連の雇用の3グループ化



（図1-2）企業内の雇用の3グループ化



（出所）日経連「新時代の日本的経営」日本経営者団体連盟，1995年9月，32頁一部修正再作成。
（図1-2）は，（図1-1）を右へ回転させたイメージ図。

3グループ化は、まず、「長期能力蓄積能力活用型グループ」は、企業の中核をなす有能な人材として適正な水準の賃金、福利厚生、退職金、企業の積極的な能力開発の対象者であり、雇用期間の定めのない雇用という従来の「終身雇用」に相当する人材が4割を構成する。次に、「高度専門能力活用型グループ」は、IT技術等、専門的業務を担当させ、その業務成果に応じて処遇を決めるが、雇用期間は有期的なものとして2割を構成する。そして、「雇用柔軟型活用グループ」は、定型的職務を中心とする契約職等の非正規職に充て、構成比は4割とする。この構成比でわかるように、従来の新卒大量採用後、人事考課による昇進・昇格の階段を上っていくというのではなく、採用の段階から、企業が求める人材のレベルを仕分けし、必要な個所の人数を、必要な部分に応じて、柔軟性を持って振り分け、活用しようとするものである。こ

の図の構成から見えてくるのはグループ分けだけではないことに注目しなければならない。つまり、図のように、長期蓄積能力活用型と高度専門能力活用型との間に重なる部分は、長期蓄積型と採用されても、その能力に見合わない場合、次の高度専門能力型へ移動される。その反対に高度専門能力活用型から優秀であると評価されると、長期蓄積能力活用型へ移動されることを表している。長期蓄積能力活用型へ入られても、成果次第で弾力化されることを意味する。当然ながら、同じ論理で、高度専門能力型と雇用柔軟型との間にも交差は起こる。ところが、3グループ化の本質として見えてくるのは、長期蓄積能力活用型と雇用柔軟型との間には、まったく交差していないことである。図が示すように一度、雇用形態のグループの仕分けのスタートが、雇用柔軟型というところから出発すると、余程のことがない限り、長期蓄積能力活

用型には繋がることなく、それは実質的に労働力の代価の減少をもたらし、現実生活の格差をもたらすことになる。

雇用の3グループ化の図を逆さまにして、ピラミッド組織図に当てはめてみると、一番底辺に、雇用柔軟型が置かれる。旧「日本的経営」の下では、賃金が安い新卒社員層が該当するだろう。この新卒卒を雇用柔軟型に置き換えているのは、「新・日本的経営」の下では、従来のように人材の育成に労力とコストをかけることなく、即戦力をもって対応しようとする方向性を示したものであると思われる。

事実、昨今の雇用の多様化の進展によって、一億総中流意識を持っていた日本人の生活は、一変し、普通に働けば生活に必要な所得を得られるのが当たり前であると考えていたことが、普通に働いても最低限の所得を得られなくなってきたというのが、今の日本社会の現実である。いわゆる、「3人に1人が非正規職」という厳しい労働環境は、雇用の弾力化・多様化の中で生成され、労働生活の格差づけはますます進んでいる^(注5)。これらの現象は、「日経連」が提案した「新・人事制度」の下、提唱された雇用の3グループ化の結果であり、どのように組み合わせれば労務費用が効率的であるか、労働者の立場は排除されたまま、雇用のポートフォリオ・スキームを経営側に提示したことと深く関係する。

この「新・人事制度」の基本枠組みは、職能資格制度を中心に据え、管理職・専門職制度と能力開発・研修制度、昇進昇格は、年功序列の下での人事評価によるものではなく、個々人の成果主義・目標管理制度における成果の有無によるものとする。また、賃金制度については、人事評価制度と記されているが、昇進・昇格制度と対比しているのが「目標管理制度」であり、「昇進、昇格制度の再検討」で提案したように、能力次第で在籍年数が短期化する。特に、今後は、業績重視、能力開発、人材育成のため欠かせないスキームとして成果主義・「目標管理制度」の重要性を指摘したものである。

「新時代の日本の経営」は、雇用の多様化、能力・成果重視の人事処遇制度、自由競争原理の徹底、自己責任原則等が、今後の目指すべき新しい価値観であると指摘している^(注6)。従って、旧「日本的経営」論を制度主義論であると捉えるならば、「新・日本的経営」論は、機能主義論への移行を唱えたものであるといえる。

第2節 「成果主義人事管理」の構造と受容・展望

(1) 成果主義のシステム構成

「成果主義人事管理」を一つの管理モデルであるとみれば、それは人事管理に関する全体システムであって、それを構成する下位システム群がある。その要素として、総額人件費管理、洗い替え評価方式、昇進・昇格制度、目標管理制度、雇用ポートフォリオなどが指摘されている。ここでは、日経連が提起している諸要素の中からコア要素と思われるものについて考察し、成果主義人事管理モデルの構造について検討しておきたい。

まず主要な構成要素とされている「目標管理」制度から検討を始める。1995年に旧日経連が提起した「新・日本的経営」では、成果主義の中核として、成果の達成度を組織全体と個人別との両面において把握するため、個人別目標管理制度が厳しく運用される。組織全体の達成目標がトップダウンで示され、それに対応して組織メンバー個々人が、目標設定から始まり仕事遂行プロセスの中間目標および最終目標達成度に基づいて業績評価が行われる。メンバーの組織忠誠心を確保しながら、仕事遂行方式を個人別化し、達成度を個人別に評価するという人事管理方式への転換を提唱しているのである。

次に、成果の評価および報奨システムは、従来の日本の経営のもとでの年功的処遇を大幅に改定し、個人別に当初目標に対する達成度を5段階評価(S, A, B, C, D)し、Bを標準目標100%達成とし、Aは120%、Sは140%の超過達成、反対にCは80%、Dは60%と目標未達成として、報奨に連動させて給与

とする。評価は、各期末の賞与へ反映させ、さらに昇進・昇格はSおよびAランク評価の者から優先するシステム設計である。その際、給与原資は定額として、賞与増額分は賞与減額者の減額分から調達するという方式で、これを「総額人件費管理」と称している。

そして、総額人件費は、事業全体に投入される人的資源の調達費用として把握され、複数の事業単位について、事業単位ごとに収益率と成長率との2次元モデルにより、最適事業ミックスとなるように全社的に人事配置を最適化するための根拠とされる人的資源管理モデルが「雇用ポートフォリオ」である。

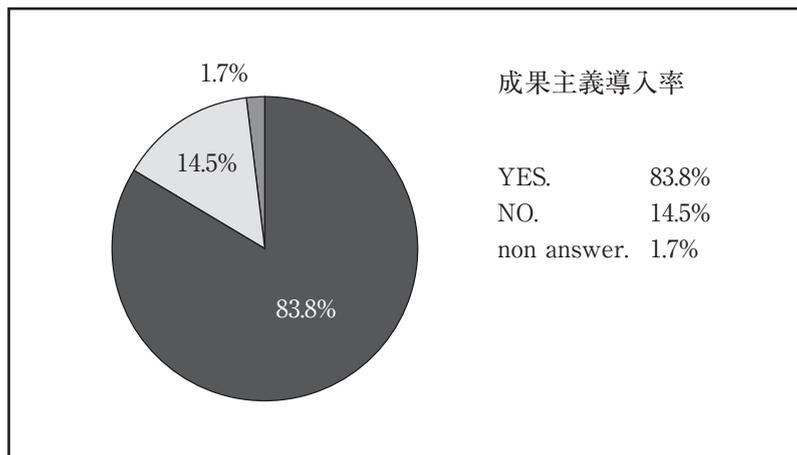
その最適配置のために必要な人的資源能力を3つの人材セグメントに区分し、雇用の弾力化を図る雇用管理方式が「雇用の3グループ化」であり、長期蓄積能力活用型人材のみ

が、従来の日本的経営モデルに近い「長期的雇用」と「コア人材」しての「昇進・昇格制度」の対象とされ、「高度専門能力活用型」の人材および「雇用柔軟型」の人は、必要に応じて投入または排出される部品の人的資源とされる。こうした部分システムを総合化し、一つの人事管理モデルとしている上位システムが「成果主義」モデルであると言えよう。

（2）成果主義システムの受容と展開

日本企業が成果主義人事制度をどのように認識し、導入しているのかについて日本能率協会が追跡調査を行っている。それが意味しているものを検討しておこう。次の図2は、日本能率協会が、2005年1325社のトップ層及び人事部長を対象に行われたものを示したものである^(注7)。

（図2）2005年度成果主義導入現況（単位：％）

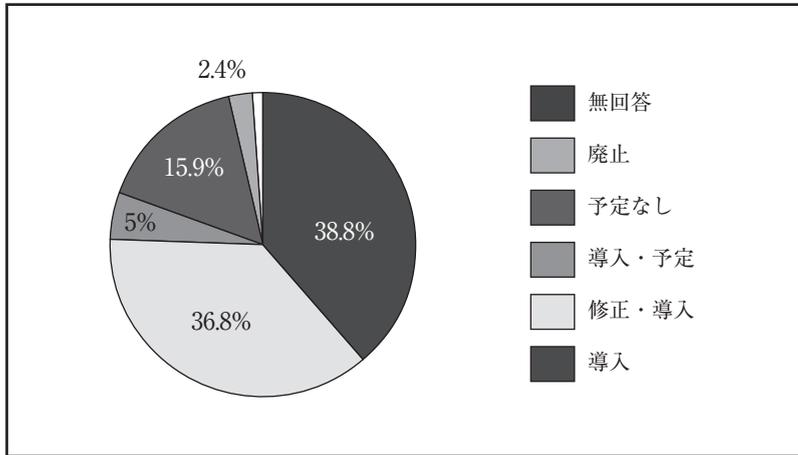


（出所）日本能率協会編「成果主義に関する調査結果」2006年3頁より、一部修正再作成。

第1回目の調査は、日本企業の「成果主義人事」制度の導入率についての現況把握を中心としたもので、図のように「成果主義人事制度」を導入している（189社・83.8%）、「成果主義人事制度」導入していない（33社・14.5%）、回答なし（5社・2.2%）となっている。全体の8割強が導入している。この2005

年度の調査に続き、日本能率協会が2009年に、重要4000社を対象に「日本企業が当面並び長期的に対応を迫られている重要な経営課題」の抽出・分析する調査の中、成果主義人事制度に対する企業の対応状況を再度行っている^(注8)。

(図3) 2009年度 成果主義導入現況)



(出所) 日本能率協会編「第31回日本企業の経営課題」2009年，60頁より，一部修正再作成。

この調査結果から，図3のように，2009年現在，日本企業の「成果主義人事制度」の導入率は（36.8%），導入済みであるが見直しを行った（38.8%），導入予定あり（5.0%）を合計すると，日本の企業の80.6%が成果主義人事制度を導入していることが分かる。2005年度，（83.6%）に比してわずか減って入るが，8割以上の企業が成果主義人事制度を取り入れていることがわかる。しかし，ここで注目しなければならないのは，「導入済みであり，特に見直していない」（36.8%）と合わせて，「導入済みであるが見直しを行った」（38.8%），と若干ではあるが見直しを行っている企業の比率が高いことである。しかも，「今後も導入する予定はない」（15.9%），導入していたが「現在は廃止している」（2.4%）と18.3%の否定的な回答を出している。2005年の調査時は，合理化の万能薬でもあるかのように，積極的に導入していた「成果主義人事制度」を39%が見直しを行ったこと，18%強の企業が「導入後廃止」に踏み切ったことなどの事実は日本企業の組織において成果主義に対する働く側の不適合性が表面化したことは注目に値する。

他にも，多くの先行研究・調査研究が指摘しているように，合理的な側面に沿って，成

果主義を理解したとしても，何を基準に，根拠に評価するのか，そのメルクマールが必要である。突然，集団主義体制から個別評価制度へ転換しても，評価方法などに不満が高まりメリットよりデメリットの方が大きくなったからである。以下では，成果主義人事評価を実施している，企業の事例へ接近してみよう。

第3節 成果主義の事例研究

(1) 「富士通」における成果主義

富士通は，日本で最初に「成果主義人事管理」制度を導入した企業として著名である。その動機は，カリフォルニアのシリコンバレーでのIT企業のエンジニアたちの生産性の高さや報酬システムの連動性に注目したところにある。富士通の「成果主義」は，まず管理職への「目標管理」と報奨システムの導入に始まり，1998年以降，全社員に拡張された。その特徴は，次の3点にある。①「部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン」，②「評価結果の賞与額および昇給額への反映」，③「裁量労働制」の導入である。それらの特徴は，①目標がトップダウンで設定されること，つまり部門担当役員が各期の目標を設定し，部長，課長を経て下部に明示

される。現場レベルでは、従業員に半期ごとに目標を設定させ、期末に成果を評価するものである。目標と成果とのギャップが次なるモチベーションにつながると解するのである。②成果に対する報酬は、各自の当該期間の目標達成に対する報奨であり、年功賃金制度での期末手当とは全く性格を異にする。つまり、評価により格差づけすること、半期ごとに成果配分として賞与に反映され、半期ごとに昇給額に反映される。年功賃金制では入社同期組の者はほぼ同時に昇進・昇給するため給与格差が殆どつかないが、半期ごとに昇給するしくみでは、年功制のように年齢や勤続年数に厳密にはリンクせず、賞与額に大きく格差がつくだけでなく、昇給・昇進の個人別格差が拡大し、年収格差が明確になる。③裁量労働制には残業という概念がない。この制度の導入は、これまで「労働時間に対する対価」から、「成果に対する対価」へと給与概念の発想転換によって生まれた制度である。「裁量労働制」は、本来的にはコアタイムを除いて労働時間拘束がない制度である。つまり自由度が高く、時間ストレスが少ないというメリットが生産性に寄与すると同時に、超過勤務時間、いわゆる残業を発生させないので、人件費節約になる。

富士通の成果主義人事制度では、これら3つ制度を統合し、評価の基準を5段階に設定する。例えば、目標を達成すればA、超過達成すればSAの評価で、SA評価になれば給与にプレミアムがつく仕組みである。基本的に時間拘束がなく、成果を上げ続ければ、年齢に関わらず昇進が可能である。このように、理念的には優れた富士通の成果主義は、高い労働意欲を引き出し、高い生産性を齎すものと理解されていた。

ところが、この制度に期待されたこととは矛盾する反対の現象が起こる。『内側から見た富士通-「成果主義」の崩壊-』を刊行して批判した城繁幸氏によれば、富士通の評価委員会は、優秀者の評価は人事部によって決定済みで、一般従業員の評価も、SA10%、A20%、B50%、C15~20%、Eほぼ0とい

う比率で調整が行ったものを確認する会議であったという^(注9)。

目標管理の名のもと、上司との面談の上、目標を立てて頑張ってきた従業員が評価会議で調整され、相対評価の結果、評価が下げられたという。「目標管理」に期待して頑張った者が納得するはずがなく、当然ながら、管理者への疑問とモチベーションの低下に繋がる。その原因として、「目標シート」の作成作業が機械的に行われたこと、分量の多さに押され大量の「目標シート」の評価がいい加減にされたこと、評価委員会の管理者たちによる評価が従来の個人別評価による相対評価であったことなどが指摘されている。かけ声だけで実質的には従来型の相対評価になったこと、管理職同士の馴れ合いによる目標達成上位枠の割り当て制、成果が見えにくい部署では個人の評価が低くなる構造になってしまった。つまり「目標管理」制度は、理論上では「公平」「頑張りがいのある」制度として掲げて実施はしたものの、それを実施する管理職の運営能力不足によって、ピッター・ドラッカーが定義した本来の目標管理の趣旨とは相反する方向となった。

この形式的な評価制度による不平不満に加え、裁量労働制の運営目的が「人件費削減」を目的としたことが、社内通達文「節度ある運営」から明らかになる。「富士通」の社員からすれば、あまりにも酷い評価制度や裁量労働制は、賃金削減につながり、詐欺の片棒を担うのはいやとやめた者もいるという^(注10)。

富士通の目標管理評価制度や裁量労働制の合理化策は、人件費削減ではなく、むしろ裁量労働制の実施以前より2倍も人件費増という結果となる。不満の対策として「評価の割当制度」を相対評価から絶対評価へ見直したが、「ボーナスは全体一律にする」という、本質的には何も目新しいことのない、意味のないあいまいな人事改革は、さらに副作用を生み出すことになる。公平さ、明確な基準がなく、賃金カットの道具と扱われる報われない会社は崩壊する。富士通が賃金削減目的に

は至らず、それどころか、中堅社員の離職率と人件費が2倍近く増加するほど、「富士通」の成果主義は、内部で崩れ去っていたのである。

(2) 大丸の「新人事・賃金制度」

事業基盤を関西地方としている大丸は、2011年現在、臨時職を除く正規従業員数は、組合従事者110人を含め3100人である。大丸の新人事制度のスタートは、1997年度から課長クラスの年齢給を廃止、1999年からは、部長クラスに「年俸制」を導入している。2000年に入り、係長クラスにも職位等級を導入し、2006年には全社員に職能段階を廃止し、職位等級を実施している。「新等級制度」では、一般職と専門職が同じ役割につく場合もある、処遇基準が異なる問題もあった。それを見直すため、職位等級体系を4つに改定した。例えば、①マネジメント職群、②バイイング職群、③スタッフ職群、④セールス職群などである。各職群の中に等級の区分があり、①、②、③は5階層になるが、④は3階層になる。当然ながら従業員は等級に中に各付けされる。例えば、人事財務などの職務別職位等級上限を設け、職位ごとに組織貢献度基準を決定し、個別職務をさらに明確化させた。昇進の際は、①と②群は、必要最低年限を2年以上としたが、③と④群は、「人の要素」を加味している故、等級化せず、年2回3月と9月にカリ職位等級をつけ、1年3カ月までを試用期間とし、正式に昇進させる仕組みを決定した。人事制度の改定に伴い賃金も改定された。この際、職務の価値、成果貢献と関連のない賃金項目は廃止され、役職手当なども廃止される。それまで、職務成果給7割、資格給3割の構成を、職務成果給に一本化し、毎年の成果によって昇給、降格もありうる賃金制度とした。例えば最高評価を得た者には3万アップするが、降格評価者は3万円を差し引くという、まさに、個人別の成果の結果で賃金が支払われることになった。これらの側面を見ると、同社は、処遇基準を個人の能力や結果に応じた「成果主義」を徹底化して

いる。すなわち、1990年度後半から「年齢給」の廃止、上級管理職に「年俸制」導入する。2000年代は、段階的に人事制度改定させ、全社員に「成果主義」に基づく人事制度を実施している。しかし、同社の幾度も行う改定にかかわらず、解決せねばならない問題は少なくない。たとえば、上記のように、業績評価次第に3万円を付けたり、取り外したりしたことで、わずかな賃金であっても現実的に、賃金が下がっている者や上がっている者が出てきていることは、公正を期すつもりであったかもしれないが、従業員からすれば、また賃金が下がる、という不満が高まっている^(注11)。成果主義による人事評価が3万円の枠に限定されがちであり、かつ従業員からすればプレッシャーを感じる賃金制度であり、ただの総額賃金制の下、従業員の引き締め策であると見られがちである。制度の目的、概念を労使間の話し合いの下、一定の納得性を得られる改善が求められている。

(3) 「サイボウズ・cybozu」の成果主義

「サイボウズ」社は、1997年創業した若い企業でありながら、その実力は高く評価され、2006年東証に株式上場を果たしている。2012年現在の資本金、6億6000万円、従業員数285人ほどのITソフトウェア開発・販売を手がけ、企業の情報コミュニケーションを支援する情報システム・サービス業態である。当社における「成果主義人事制度」の導入は、創業した1997年当初からであるが、2007年2月には大幅な制度改革に踏み切っている。同社は成果主義人事制度の基本軸を「選択型・複線型制度」とし、その要素を2つに分けている^(注12)。すなわち、能力や仕事の違いによって選択するのではなく、①働き方を重視する「成果重視働き方P S」135名強がこのコースを選んでおり、②ライフを重視する「年功重視働き方D S」コースには、2013年1月現在150人程度がいる。因みにP S、D Sの名称は、深い意味はなく、好きなゲーム機・ソフトを選ぶような気持でコースを選ぶように、各名称は、P S（ソニーのプレス

テージ), D S (任天堂のD Sソフト)を用いたという^(注13)。ここで重要なのは①P Sと②D Sのいずれのコースにおいても、会社の方針による振り分けではなく、本人の自由によるコース選択制で、両方とも、それぞれ上級への昇進・昇格の階層が設けられている。たとえば、成果重視型P Sは、12階層のシングルレートの「年俸制」で階層が上がると昇給する仕組みである。ライフ重視型D Sは、44階層を設け平均以上の評価を得ると、1ランクずつ昇給できる仕組みである。裁量労働基準を適応した「年俸制」の枠と賃金内訳は、おおむね次のようである。たとえば、成果重視型P Sは、新入社員であるB N (360万円)と上位管理職V P (非公開)の枠以外に、シングルレートとして3つに分けられる。すなわち、①J (junior), ②S (senior), ③M (manager)の階層によってそれぞれの年俸が設定される。年俸額には諸手当、退職金、賞与が含まれており、12ヶ月に均等支給される。ただし、成果主義を実施する企業らしく、会社の業績が売り上げ予算を達成すると成果配分が年2回支給される賃金体系を構築している。現に、働き重視型P S、ライフ重視型D S階層の間には、1ランクあたり60万円の年俸額の差がつけられていたが、最近さらに5つの段階に細かく細分化したため、ランク当たりの年俸額は3分の1程度になっている^(注14)。成果主義という軸を基礎に置いた、「アクション5」の構成要素は、以前の「目標管理」の軸であった、業務目標とその実績を重視した「チャレンジシート」を廃棄し、プロセスをも重要視するものへ修正された内容である。同社の目標管理制度の最終局面である評価の仕方は、従来のように、部下と管理職が話し合いによって目標の設定、対話による仕事の評価は以前とかわらない。しかし、最終評価は、社長と役員が構成メンバーとなっている「評定会議」において決められる。この2段階方式の評価方式は、万一管理者が十分に理解できなかったことや部下の行動を把握できなかったことによって、部下の不利益に繋がらないことを念頭に置いた措置

である。つまり、「評定会議」において経営者が、社員の行動と事実の把握について管理者と共有するために、第1次上司と部下の評価について徹底的に議論するという^(注15)。

能力を引き出すために、アクション5を2つの柱で構成している。第1の柱は、4つのスキルで構成されており、第2の柱は、仕事に対する覚悟という要素を盛り込んでいる。4つのスキルとは、①知識を知る、②コミュニケーションを伝える、③課題設定を考える、④あきらめずに続ける、ことである。1つの覚悟とは、個人より組織のため、どれだけ時間を割き、課題達成のために実行したのか、という組織へのコミットメントの強さである。これらの要素を取り入れた理由は、成果主義とは、単に良い製品を売り上げにつなげた結果だけを評価するのではなく、その結果に至るまで、どのような行動を行ったか、プロセスが重要であると認識したからである。富士通の事例で見たように、結果だけを評価するとすれば、そこに至るまでのプロセスで苦労した者は、モチベーションが上がらない、場合によっては、職務から、結果をサポートする担当になれば、成果主義による評価は低く、それは、やる気をなくすことに繋がることである。従って、成果のみを直接連携させた対応だけでは、モチベーションの低下と、良い人材の獲得を得られないため、本人の選択によるP S (成果主義中心の働き方)やD S (正社員には珍しく時間給をベースにしたライフ重視の働き方)制度を取り入れたものである。サイボウズ社の広報担当者の椋田亜砂美氏によれば、「長く働けば得をするように」制度化を図っているという。たとえば、「P S、D S制度は社員それぞれのワークスタイルや家庭環境に応じて、成果重視(P S)と年功重視(D S)を1年毎に切り替えられる制度」であるという。このように2つの制度を組み合わせることによって、最適な成果主義が表れているのではなかろうか。

むすびに代えて

近年日本企業の「成果主義」人事管理への取り組みは、結果の予測が不十分のまま、その目的と手段だけを考へて導入に踏み切った側面が強い。確かに、企業の論理に沿って考へると、激しいグローバル競争への対応と優位性の確保には「日本の経営」はなじみにくい側面をもっているといえよう。しかし、その代わりが、欧米流の「成果主義」でなければならないのか、という対応策を考へると少なからず疑問がわく。なぜならば、かつての、日本経済を支えてきた企業の強みは、何によってもたらされたのか、日本製品の品質の良さや価格の安さの背景には、働き蜂、風呂敷残業、過労死という副作用が付きまとうほど、日本の労働者は忠誠心を持って働いてきた。そのおかげで労務コストを下げることができたのではないか。挙句に、欧米との貿易摩擦をも引き起したのも、日本企業の強い競争力の背景には、労務コストに換算してないただ働きが内在しており、アンフェアな雇用慣行によるものと指摘されたことは記憶に新しい。日本の経済成長に寄与してきた、「日本の経営」の良さを列挙すれば、枚挙にいとまがない。とはいえ、各種の調査研究で明らかになっているように、現実的に「成果主義」を導入している企業は8割強もある。しかし、制度そのものに修正を重ねている企業が多い^(注16)。これらの現象を「最初から目指す方向を見誤らないでほしい」と城繁幸氏は著書に述べている^(注17)。「合理化」側面のみを強調し、不具合があればその都度修正を加えても、そのような場当たりのやり方では成功できない。その原因は、「成果主義」を成功させる根本要因を理解していないところにある。すでに多くの先行研究が指摘しているように、日本の組織に欧米流の「成果主義」をそのまま移植できるか否かの検討・考察が欠如しているからである。すなわち、チームワークでの仕事を共にし、成果を分けあった構造から、個人別成果をダイレクトに賃金へ反映する制度への転換は、IT業界など一部の業種を除けば、日本の企業組織にダ

レクトに受け入れられる環境ではない。すでに、大手化粧品資生堂やトヨタなどの多くの企業が個人別成果主義から修正を行ったことだけでも、そのことが理解できる。特に、富士通の事例でわかるように、成果に対するフィードバック（feedback）の欠如や膨大な資料に追われ公平な評価ができない可能性が極めて高い。不満が高まる中、構成員のやる気の低下は、忠誠心の喪失を齎し、そのことは企業業績のプラス要因にならない。挙句に、優秀な人材は企業を離れていくことになりかねない。最後に筆者自身の「成果主義人事」の望ましい方向を求めるなら、欧米型の結果を出したか否かという、結果中心の成果主義ではなく、日本人に合う、要素を取り入れた「混合型成果主義」の実施が求められているのであろう。前述のように、「サイボウズ」の選択型人事評価制度にそのヒントがみられるかもしれない。従業員自らの一定の納得性を基礎とした、選択行動を通じて従業員の自主性、主体性を引き出すシステムをもちこんだ「成果主義」が要求されているのであろう。

注及び引用文献

- (注1) 日経連『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』1995年9月, 30～34頁。
- (注2) 日経連同上書『これからの経営と労働を考える』1～34頁, 「労働経済旬報」, 1992労働経済社1470号, 1992年8月20日, 21～27頁。
- (注3) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』1995年9月, 35～38頁。
- (注4) 日経連「新時代の日本的経営」日本経営者団体連盟, 1995年9月, 32頁, 一部修正再作成。
- (注5) NHK取材班編『ワーキングプア解決への道』2007年12月230～241頁。
- (注6) 日経連『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』1995年9月,
- (注7) 社団法人日本能率協会編「成果主義に関する調査結果」2006年3頁より, 一部修正再作成。
- (注8) 社団法人日本能率協会編「第31回日本企業の経営課題」2009年60頁より, 一部修正再作成。
- (注9) 城繁幸著『富士通成果主義の崩壊』光文社, 2004年7月30日, 54～59頁。
- (注10) 城繁幸著『富士通成果主義の崩壊』光文社, 2004年7月30日, 52頁。
- (注11) 労働行政研究所「労政時報」第3678号, 2006年3月10日。43～49頁。(大丸)
- (注12) 「人事制度改革・サイボウズ」「労政時報」第3789号, 2011年, 1月14日, 80～81頁。
- (注13) サイボウズ社 広報部インタビュー調査にて確認, 2013年1月10日。
- (注14) サイボウズ社 広報部インタビュー調査にて確認, 2013年1月10日。
- (注15) 「人事制度改革 その後を追う/サイボウズ」「労政時報」第3789号, 2011年, 1月14日, 84～85頁。
- (注16) <http://www.nri.co.jp> (野村総合研究)
- (注17) 城繁幸 著『日本型成果主義の可能性』東洋経済新聞社, 2005年4月28日, 235～236頁。

参考文献

- ・高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP, 2004年1月
- ・深瀬勝範 著『ポスト成果主義の人材戦略』中央経済社, 平成13年10月。
- ・高橋俊介『成果主義は怖くない』プレジデント社, 2002年4月。
- ・中村圭介『成果主義の真実』東洋経済社, 2006年3月。