

今、何故、成果主義か

三木佳光

Why So Many Companies in Japan Nowadays Use Programs of “Pay for Performance”

Yoshimitsu MIKI

Abstract

Though it's written in the business text-book that the current HRM (Human Resource Management) philosophy has been based on the concept of “Pay for Performance” in the 21th century, will it be the best one of HRM in Japanese companies ?

In the increasingly competitive environment, almost all firms in Japan have recognized the need for higher levels of performance appraisal for pay system in HRM.

Pay for Performance is the process through which companies ensure that employees are working toward organizational goals. This certainly serve as one of the means available to organizations to gain competitive advantage.

No matter how well pay programs for performance appraisal system are designed, they will not be effective if improperly implemented. Specifically, individuals should perceive a strong relationship between their performance and the rewards they receive. If rewards are not allocated completely on performance factor, which is heavily influenced by the accuracy and fairness of rating that managers supply, employees are likely to reduce their efforts.

Japanese companies are chiefly responsible for implementation. They must complete the rating and provide feedback to employees. Furthermore, when “Diversity Competency Model for Individuals” is used, the companies must collaborate with employees to set performance goals.

1 はじめに—日本企業を取り巻く現状認識—

日本経済は60年代から80年代まで、およそ30年間、「好景気⇒企業収益の拡大⇒賃金の上昇⇒消費性向の向上⇒大量消費⇒大量生産⇒設備投資の積極化⇒経済成長⇒好景気」の好循環のサイクルによって成長してきた。この成長経済の好循環はモノやサービスの供給者側重視の経済システムによってもたらされた。そのシステムとは、価格決定権が企業側にあるということである。このような成長経済のなかにおいて、好循環に組み入れられた会社と従業員の関係は、両者が相互に依存しあう運命共同体であり、労使一体の組織のもとに、企業収益は伸び、従業員の賃金も毎年上昇を続けられたのである。会社と従業員の関係が運命共同体であったからこそ、終身雇用、年功序列人事処遇、企業内組合といった日本型雇用労働慣行がかたちづくられたのである。言い換えれば、日本型雇用労働慣行が運

命共同体を形成するうえで好都合だったともいえるのである。成長経済に支えられた企業では、大量販売の必要性から営業職を、事務処理の増大から事務職を、製品や技術開発の必要性から研究職や技術職を大量に抱えることになった。

1958年頃から日本経済は成長軌道に乗り1973年のオイルショックで崩れる、いわゆる高度成長の時期があった。その後、1975年あたりを起点として、1991年のバブル崩壊に至る安定成長期を迎える。国際的にはソ連邦が消滅・東西冷戦構造が終焉する。バブルの崩壊は不良債権の発生で金融システムを大きく歪め、その後遺症は甚大で、抜本的な解決の糸口すらつかめていないのが現状である。冷戦構造の終焉は世界の安全保障構造を大きく変えた。現在、これらへの対応方向についてのコンセンサスが形成されにくく、出口の見えない閉塞感が生じている。この閉塞感には日本企業の従業員に「我々が戦後嘗々と築いてきた日本経済社会の仕組みは正しかったのか」といった自己懐疑を呼び起している。

インターネット等の情報技術インフラの飛躍的な発展等により、世界市場を一つの市場とするボーダレス市場競争の時代に突入している。従来、多くの日本企業が享受していた規制による利益は縮小し、外国企業の日本市場への参入が相次いでいる。競争激化による価格の低落が、日本企業の利益を圧迫して市場の価格決定力についていけない企業は市場から脱落を余儀なくされている。また、世界規模での事業の最適地化・中国の世界工場化の進展により、生産・販売の海外移転が集中的に起こる一方、企業間の吸収・合併、提携等の拡大が進み、いわゆる大競争時代になっている。更に、製造業の海外生産は国内産業構造を空洞化し、国内経済の低迷の主要な要因となっている。

日本社会は世界最高のスピードで高齢化が進展しつつある。企業組織人員構成の高齢化は、第1に人件費肥大化の体質を恒常化する。日本の賃金制度がこれまでは年功序列の体系であるので、組織の高齢化は人件費の高騰にならざるを得ない。第2に、これまでの日本企業は加齢に伴って役職や肩書きが高まる制度になっているので、役職者層の必要以上の増大は、「石を投げれば役職者に当たる」といった状況を生み、意思決定の内部調整へのエネルギーが増加し、付加価値の乏しい業務に時間を使わざるを得ないのでシンプルでスピーディーな意思決定がなされないという組織の硬直化の進展である。第3に、若い時期に大きな仕事を経験するチャンスが少ないことにより若年層のモチベーションが低下している。

こうした企業環境の中で日本は、まず、組織人員の高齢化の進展と年功賃金制度の存在により、“企業の総人件費上昇”に歯止めが効かない状況になっていた。それが、企業の高コスト体質となり、国際的な企業競争力を減少させている。第2に、企業の拡大成長が難しい状況の中、与え得るポスト数が相対的に不足し、これまでの日本的経営とされた“加齢による昇進とポスト付与のマネジメントの神話”が崩壊している。第3に、キャッチアップ型高度成長経済時代の画一的・階層的な人材育成が、右肩上がりの成長が終わることで機能不全におちいり、企業成長力の源泉となる独創的な大きな戦略構想力を有する人材、高度な専門スキルを持つ人材がいないという“現状の保有人材と将来必要人材の間のアンマッチ”が拡大している。

このような経営の問題意識を背景に、日本企業は成果主義的人事制度の導入を急激に進めているのが現状である。しかしながら、この時代に求めなければならない人事制度改革は、企業の将来ビジョンや経営戦略と一体となったものでなくてはならないと考える。日本的経営の強さは、共同体としての経営理念に基づき、「人」を最大の経営資源と捉え、「人」に視点をあてた経営システムにある。それが、従業員の高い帰属意識と求心力を生んでいた。新たな経営システムとそれを支える成果主義人事制度を探索するにあたって、日本的経営の強みを活かしながら、弱みを克服する新たな仕組みを付

加していく方向を模索すべきである。

2 日本における人事制度の変遷

日本企業が戦後を境に目覚ましい復旧、高度経済成長、いわゆる右肩上がりの発展を遂げ、たびたびの危機をも克服し、成長し続けることができた背景には、日本型システム^(註01)があると言われている。

右肩上がりの経済成長を続けることができた時代においては、会社が従業員を丸抱えで面倒をみってくれる環境の中で個人の能力差は大きな問題ではなく、組織全体でのアウトプットを重視した視点で、従業員はポストを与えられ、処遇されることで自分のポストに満足し、加齢による能力の発揮を信奉していた。多くの企業においては年功序列賃金、終身雇用、企業内組合が三種の神器と謳われた人事制度が中心であった。この人事制度は1972年にOECDの「対日労働報告書」で指摘されたものである。終身雇用という用語はアベグレンの“a life time commitment”を翻訳したもので、安定的長期勤務を前提に、組織規模の拡大に伴って年令や勤続に応じたポスト付与や賃金配分の処遇を決定するものである。企業は従業員の意欲と勤勉さに依存する組織運営とモラルコントロールをしているだけで良く、どちらかというと、個人よりも一定の組織単位や集団に対するインセンティブの与え方を工夫する方が、組織全体のパフォーマンスの向上にとって重要であった。個人においても、毎年の昇給、一定期間勤続による昇格・昇進、役職の保障、計画的な生活設計、約束された将来が確信でき、それが揺るぎなき企業への忠誠心を高めることになった。

一方、年功序列型人事制度の問題として、従業員全員の一律の昇進・昇格・昇給による賃金水準の上昇とそれによる企業競争力の低下、企業内改革意識の低下、ぶら下がり社員の増加、ハイパフォーマーのモラルダウン、個人間の競争意識の低下、若年層のあきらめ感覚等が潜在的に発生していた。

1955年から65年に一部の企業において職務給^(註02)が導入されたが、職務給は年功序列型人事制度からの移行が難しく定着することはなかった。

その後、1965年から75年にかけて高度経済成長にも陰りが見え始め、人事管理の面でも能力主義人事^(註03)の必要性が高まり、更に、1973年の石油ショックに伴う大幅な賃上げを契機として、それまでの年功序列人事制度と矛盾のない（潜在）能力評価を基軸とした人事制度が大企業を中心として導入されてきた。その日本企業における能力主義型人事制度の代表例が「職能資格制度」で、その制度で決まる賃金が“職能給^(註04)”である。

現在、1000人以上の規模の企業では8割以上に職能資格制度が定着している。これは個々の従業員の“能力^(註05)”を評価して、能力の段階に応じて従業員の資格を定める制度である。成果主義が導入され始める1990年代までの、日本企業における人事制度の根幹を成すパラダイムであり、現在も本流をなすものである。それは、“従業員の能力を処遇基準とする”“配置転換を行っても本人の能力は変わらない”“ライン役職者として処遇できないものでもライン役職者と同じの資格を与えることができる”“昇格を目指した能力開発の動機づけとなる”〔笹島、2000：9-10〕ことから普及した。

年功序列型人事制度、職能資格の能力主義型人事制度といった従来の日本における人事諸制度は、処遇の差のつけ方には違いがあるものの、基本的理念として「人の和」を最も重視したものである。会社は、「従業員の生活保障」に責任を持つことの代償として、従業員に会社への「滅私奉公」「忠誠心」を求めた。こうした人事制度の中で、「個性の組織内への埋没」「組織へのぶらさがり社員の増加」等の問題が起きる一方、「共有する理念や価値観に基づく一体感」が醸成され、日本的経営といわれ

る中で、改善活動や小集団活動などの優れた活動が企業の大きな国際競争力となった。

日本経済はバブル崩壊後、長期低迷期に突入し、規制緩和、グローバル競争、スピード経営、外資系進出等の環境の激変により人事制度改革の時代を迎えている。経営環境が激しく変化する中において、従来の人事パラダイムの限界が叫ばれるとともに、個人の仕事に対する価値観、ライフスタイルも大きく変わってきた。このような時代背景においてハイパーフォーマー、ローパーフォーマーの区別による総額人件費の適正配分、適正人員と適正人件費コストの維持、さらにはフロー型人材の活用による人件費の変動費化を進め、成果重視の人事制度を導入することで、世界一と言われている日本の賃金水準を引き下げることが必要となった。

この要請に応えるものが成果主義人事制度である。この制度においては、ミッションを遂行した結果としての個人の成果の質及び量を評価し、企業や部門、担当業務への付加価値貢献度に応じ、処遇が決定される。一方、個人にとっては、成果に対する評価、報酬が年功主義ベースでなくなることにより、不公平感の解消、若手社員のやる気高揚等が期待された。

平成不況脱出には産業規制の緩和が叫ばれ、国の政策も産業保護から競争促進へと変わった。また、大量生産から多品種少量生産に儲けのしくみも大きく変わる経営環境のなかで、年齢や年功を中心に行なわれてきた一括賃金マネジメント処遇システムは限界につきあたり、成果を評価軸にした個別賃金マネジメントシステムへの移行が始まり、職能資格制度の改革が始まったのである。

職能資格制度の問題点は“職能資格・昇格基準が抽象的で年功主義的運用”“資格と担当職務内容とのギャップ”“能力・業績の判定・評価制度の客観性・合理性の欠如”“能力・業績を反映しない賃金”“高資格保有従業員の増加で人件費負担増”等が指摘されている〔笹島、2000、：10-11〕。能力主義型人事制度とはいうものの、職能資格制度の中核となる職能資格基準が抽象的であったため、年功型人事の既得権を御破算にできず、在籍等級と担当職務がアンバランスであった。しかも、企業が降格・降給を現実的に実施不可能であったので、制度の運用が結果として年功型になってしまったのである。

3 現状における人事制度改革の意義

人事制度改革は、1992年から本格的に始まったといつてよいであろう^(注06)。1970年代のオイルショックや1980年代の円高不況のときにも、人件費や人員の削減の対象とされたのはブルーカラーであったのに、92年以降、人件費削減の対象にされたのはホワイトカラー、なかでも高賃金の中老年管理職層で、人事制度改革としてはめずらしいことだった。労働生産性、付加価値生産性が低いのは管理職層のすべてではないにもかかわらず、一定年齢を定めた管理職定年制の導入など、制度の設計・運用が総じて一括集団管理であり、制度の導入もその場しのぎだったのである。これでは管理者層の納得が得られなかったのも当然である。

これに続く人事制度改革へのアプローチは各社各様である。例えば、資格等級別の滞留年数の見直しや制度の能力主義的運用の貫徹、職能給に役割給・職務給の考え方の取り込み等、仕事内容を反映させる試みであったが、成果の捉え方については、大きく「付加価値貢献度」と「目標達成度」の2つに大別できる。

第1の付加価値貢献度については、社員各自が自分の人件費に相当する付加価値と売上高^(注07)を生み出しているのかどうなのかである。高度成長期には、このような人件費マネジメントが、厳格に企業経営に反映されていなかった。経済が低成長期に入り、市場は成熟して売上が伸び悩み、さらに

深刻な不況で売上が減少すると付加価値も減少する。そこで、人件費の変動費化の必要性が叫ばれ、また、今年（2002年）の春闘は「定昇維持・ベア・ゼロ」^(注8)の基調で労使が合意し、昇給神話も崩壊の兆しをみせてきた。こうした経営環境にあって、減量経営を続けながら高付加価値創造の経営のしくみづくりをどうつくるかが大きな企業テーマになっている。賃金原資が伸び悩むなかで、一定枠の賃金原資をいかに公正に社員個人々に配分するかという個別賃金マネジメントが注目されている。年功主義や能力主義に代わって、付加価値が人件費の原資であることから付加価値貢献度を成果のベースに置く成果主義が導入されてきた。

第2の目標達成度については、目標管理制度による成果の把握である。この制度は目標達成のプロセスや達成度などを「成果」とするのが一般的であったからである。従業員一人ひとりが上司と面接・相談して、自らの仕事目標を設定し、目標の達成に向けて自分の仕事を管理していくシステムで、具体的には「目標チャレンジシートの記入⇒上司と面談して仕事目標の自主設定⇒半期が終えた時点で再度、上司と面談して仕事目標の進捗状況の適否、目標の修正や変更など、上司から指示やアドバイスを受ける⇒期末に目標達成度や達成までのプロセス評価」で、成果に対する評価がなされ、単年度単位の目標管理を完結するのが一般的なプロセスである。

賃金原資が一定であれば、ある従業員が他よりもより多くの賃金を獲得するためには、より高い成果責任を達成しなければならない。成果をめぐる競争原理として「仕事目標の設定⇒達成⇒高い評価⇒社員価値の向上⇒社員満足⇒自己実現⇒個人の成長⇒一段とレベルアップした仕事目標の設定」という好循環が、個人としての生きがいや働きがいになり、ひいてはモラールやモチベーションが高まり、企業収益にもつながると考えられてきた。

今日、多くの企業において成果主義的人事制度が導入されているが、企業が意図した人件費抑制は達成されているものの、従業員の多くは、自己の処遇に対する不満や将来への不安などから企業に対する信頼性を低下させるとともに、自己の成果を意識するあまり、組織成果の軽視や共同体意識の希薄化というマイナス面が顕在化しつつ、様々な問題点を発生させている。例えば、各社各様の人事制度改革については、環境変化対応型の人材育成といったレベルまで達しておらず、成長経済時代における賃金制度の見直しが主なテーマになっている。しかも、賃金制度に成果主義を反映させる際には、「経営環境の質的な構造変化」や「人事制度改革の理念」の経営幹部からの説得が必要不可欠の要件であるにもかかわらず、高度成長経済の時代に肥大化したホワイトカラー、とくに中高年管理職層の人件費を圧縮するために、年俸制などの成果主義型賃金制度を唐突に導入している傾向が強い。

現代はサービス経済やソフト経済が進展し、デジタル経済やネットワーク経済の時代となっている。こうした時代潮流を受けて、かつてのような重厚長大の装置産業から、情報通信サービス産業や金融サービス産業へと、産業構造も就業人口構成も大きく変化している。売上高よりも収益率（利益率）の重要性が叫ばれ、この収益率の高さが競争優位の経営を実現するので、高付加価値創造の経営がクローズアップされている。競争社会への対応のなかで、また、企業の収益力が衰えていく過程で、伸び悩む賃金原資をどう公正に社員に配分するかといった観点から、仕事の結果が問われる成果主義型賃金制度が導入されるに及んで、社員の意識にも少しずつ変化が生じてきたのである。市場では競争原理が支配するのと同じように、企業内部へも競争原理が反映されるといった意識変化である。

付加価値の高い製品やサービスを開発するには、創造性や専門性、革新性、チャレンジ精神やベンチャースピリットに富んだ人材、異能異才の人材が必要不可欠である。横並びが重んじられたこれまでの企業社会においては、異能異才といった人材は異端として扱われ、敬遠されたが、このような人材をいかに育成するか、確保するか、ヘッドハンティングするかといったことが人事のテーマになり、

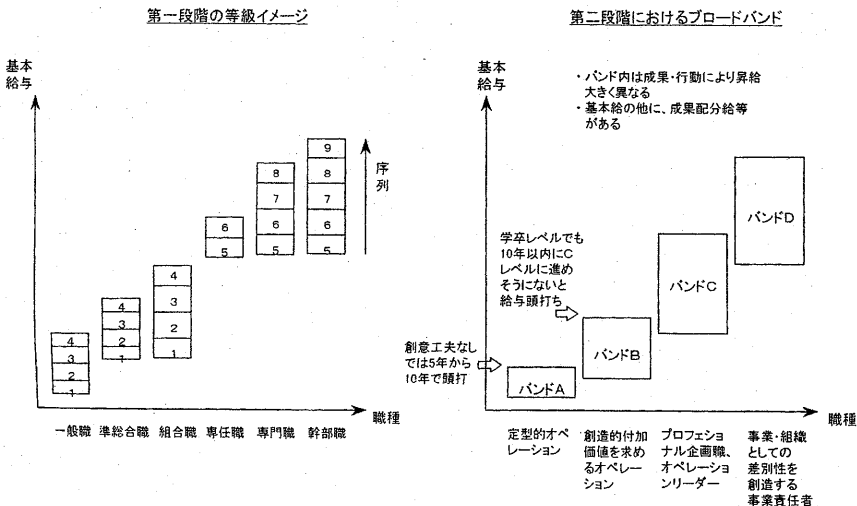
こうした人材に対してどのような賃金制度を設けたらよいかといったことが人事の課題となってきた。労働市場における市場価値、転職可能性、付加価値創造性が重視されるようになって、従業員は勤務先の企業だけに通用するゼネラリストから、より高い専門知識や専門技術を身につけたスペシャリストへ、さらに国内外の労働市場でも需要のあるプロフェッショナルになることを理想とするようになってきた。

こうした人材に対する成果主義人事マネジメント手法は成長経済時代のような集団一括管理ではなく、個人の能力や成果に応じて格差を設けた賃金を支払うことを目的に行なわれる従業員一人ひとりを対象とした個別管理である。それは、企業収益への貢献度（成果）を指標として、生き方や働き方、賃金や福利厚生に成果を反映させるものである。企業収益と自分の職務の役割や責務をつねにセルフマネジメントしておくことによって、環境変化対応型の人材が育成されるとするものである。

成果主義型賃金制度は、年功や能力でなく仕事の結果に対して賃金が支払われる。会社業績にどれだけ貢献したかという個人業績（成果）を人事考課の対象とする。したがって、個人業績が上がらなければ賃金は下がる。賃金は毎年上昇するという昇給神話の崩壊である。会社業績が落ち込み、今後急回復は望めない状況の中で賃金だけが上がり続けられるわけがない。成果主義型賃金制度の下で脱落し、退社していく従業員がいることが重要で、この制度の考え方が次第に従業員に理解されていけば、社内に緊張感や競争関係が生まれ、企業全体が活性化していくことになる。

企業がゴーイングコンサーンである限り、これまでの職能資格制度のもとでの成果主義型人事制度の導入であるので、最低限の「等級制度」「資格制度」「職能制度」が必要であるのはいうまでもない。現在、成果主義型人事制度を導入している企業では、等級制度については職能資格等級^(注9)や職務等級が使われている。この場合の成果主義の等級制度は、社内における上下、優劣の序列をつけるのが目的ではなく、成果責任の大きさを示す指標として設計・運用されることになる。

資格制度については、図表01に示したブロードバンディング^(注10)を採用し、基本給部分にはさほど成果責任達成度を反映させずに、賞与にウエイトを置いて、成果責任達成度に応じて支給月数を増減させていく目標管理評価制度^(注11)が導入されている。企業によっては評価者をラインの上司たち



図表01 ブロードバンド (出所) 川上, 2002, : p 25

ばかりではなく、他の組織の上司や部下も含めた多面評価（360度評価）^(註12)を採用しているところもある。組織をスリム化・フラット化し、可能な限り少数精鋭型にするため、プロジェクトチーム制にすることが先達企業で考えられている。プロジェクトチーム制の賃金制度としては、チームの成果責任達成度を基準に、各メンバーのチーム貢献度に応じてチーム報酬を再配分するといった試みである。

終身雇用や年功序列賃金制度は企業と社員の関係が運命共同体であり、労使一体の相互依存関係である。従業員に対して可能な限り雇用を保障し、福利厚生などのサービスも提供する。その代償として従業員には会社に対して忠誠心を要求するという、個人の生きがいや働きがいについても丸抱えしてしまう発想であるが、成果主義人事制度は自己実現による個人の成長を会社の成長に連動させようとする発想である。この場合、企業は個人の成長を支援することによって、企業収益を獲得することになるので、「依存から自立へ」「他律から自律へ」「新たな契約の概念による自由と自己責任へ」「結果平等から機会平等へ」と人事制度の内容が変革し、企業と個人は成果主義をベースにしたビジネスパートナーシップの関係となる。

現行の労働基準法には、賃金および労働時間その他の労働条件についての企業の義務（従業員の権利）に関する規定は定められているが、その逆の規定はほとんどない。企業は従業員の労務提供の代償として賃金、福利厚生、その費用を負担しなければならないが、従業員が企業に対して負うべき義務の規定はない。とはいうものの、従業員は企業から提供された賃金その他の受益に応じて、仕事の結果（成果）を出さなければならない。これは従業員の義務であり、企業の権利である。

成果に応じて賃金が決定されることについて明文化されたものはないが、権利と義務、受益と負担はコインの表裏のようになっており、これらが一つになって契約が成立する。企業と個人の間新たな契約の概念を導入することによって、成果主義による企業と個人のビジネスパートナーシップが成立することになる。この成果責任をめぐる企業と個人の新たな関係の基盤が、自由と自己責任の原則であり、機会平等の原則である。個人に成果（企業業績貢献度）責任を問う以上、働き方には複数の選択肢を設けて自由にし、成果に相応する賃金の支払いについて企業責任とするという考え方である。

様々な問題点^(註13)を内在化している目標管理制度も、従業員の仕事目標の難易度や達成度、ないしは達成までのプロセスを成果として算定・評価し、それにに応じて賃金を支払うという新しい契約の概念に基づく成果主義型賃金制度で設計・運用されてはじめて効果を発揮するものであるといたい。

人事制度に契約の概念が導入されると採用制度も、従業員を雇って仕事を与えるといったことから、まず仕事があって、その仕事のために従業員を採用することにならざるを得ない。従業員の成果義務を優先させた採用制度で、仕事に必要な人材を、必要なときに、必要な人数だけ採用する。これが、現在、契約社員やアウトソーシングの多用を促しているのである。

4 間違った成果主義人事制度

1) 識者の指摘する問題点

日本能率協会が2001年7月に実施した“従業員・人事担当者・専門家84名の意見アンケート調査”が成果主義の現状の問題点と今後の方向性を示している[“人材教育”編集部 2001: 35-39]。これによると、従業員が指摘した成果主義に対する問題点は、「評価の公平性・透明性に疑問が残る」「長期的な視点でのチャレンジ精神を阻害する」という2つの意見に集約できる。人事担当者の指摘する問題点としては「報酬全体に対する成果反映の程度（割合）の低さ」「個人目標の低下」「(会社都合

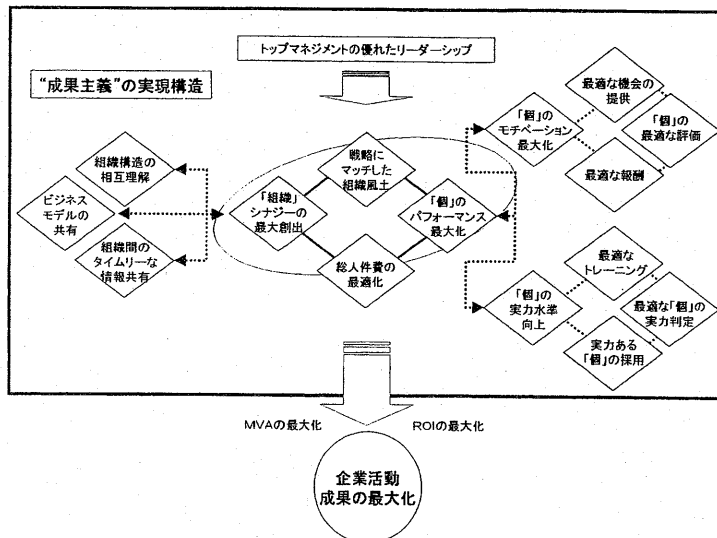
の) 人事異動」「個人の成果のみの(極端な)重視」などである。専門家による問題指摘としては、「経営戦略と成果主義が連動してなく、企業が期待する成果が財務とも連動していないという、報酬と成果との定量的な裏づけが不明確」「個人のキャリア形成につながらない成果主義はコア人材の流出になる」という指摘である。要するに、「成果主義は個人の自立を基本にするのに、個人論理でなく組織論理が前面に出すぎている」との意見である。各種人事施策は、当然のことながら、企業が目的遂行のために主導権を握って実施するものであるが、企業の理由、悪く言えば企業の都合のみにより実施されるケースが多々あるとの専門家の意見である。

アンケート以外の専門家の意見を参考に上げてみると、河合 [2001: 13-16] は「哲学なき成果主義を導入し、失敗に終わっている会社は、その取り組み姿勢に「制度信仰主義型」「コピー型」「目的勘違い型」「低い志型」「逃げ腰型」の5つのパターン^(註14)がみられる」と指摘、成果主義が根づく企業には「哲学、トップのコミットメント、リーダー起用・交代の仕組みがあり、導入プロセスのポイントは「上から変える」「コミュニケーションを戦略として位置づける」ことである」という。

柴田 [2001: 8-20] は成果主義の実現構造(図表02)を提示し、その実現のための視点として、「①経営戦略実行のための人事戦略(人事戦略は自社のビジネスモデルを強化するものでなければならない)、②トップマネジメントのコミットメント(トップの迷いは成果主義を実現しないばかりか混乱を招く)、③成果風土にマッチする組織風土(組織風土改革のための行動改革プログラムを意図的に実施せよ)、④効果的なインセンティブ(成果応報性を確保せよ)、⑤給与以外の制度との整合性(人事制度を総合的に整合させよ)」の5点を強調する。

2) 現状の問題点とその分析

専門家に指摘されるまでもなく、企業という場の中で、一定の成果をあげその見返りを享受する個人が、企業が提唱する成果主義方針あるいは、人事施策をどのように受け止め、活用し、満足・魅力



図表02 成果主義の実現構造 (出所) 柴田、2002、: p 04

を感じているのかが、個人論理に基づく成果主義人事ということを考える際のスタートポイントである。

この視点から認識できる問題点の第1は“目標設定・評価の側面”である。目標設定は「経営ビジョン⇒経営戦略⇒経営計画⇒日常業務⇒日常管理」への順になり、この一連の経営活動が好循環することによって企業利益がもたらされ、企業の存続や雇用の安定が確保できるというしくみの確立のためのものでなければならない。このため、目標管理制度は、この経営サイクルを従業員1人ひとりがみずから管理していく設計になっている。目標管理制度はまた、目標管理評価制度とも呼ばれるように、従業員1人ひとりが設定した仕事目標の管理とその結果に対し、いかに公正かつ納得性のある評価が下せるかという制度である。つまり、目標管理制度のキーポイントは、評価制度の設計・運用の公正さと納得性である。

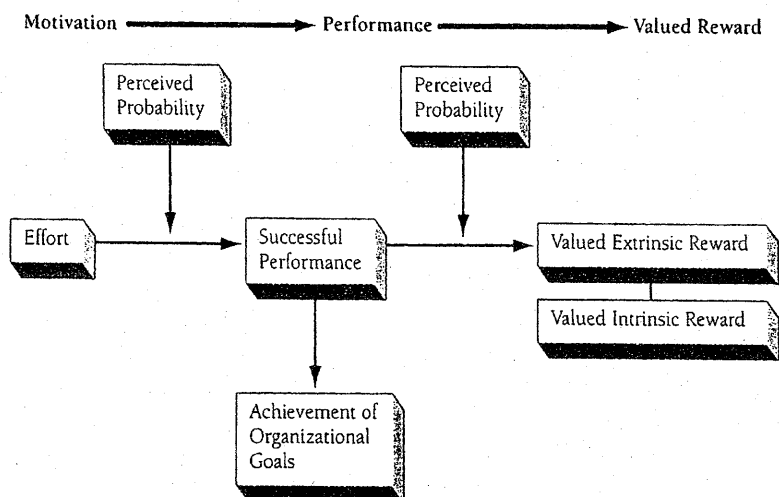
このように、業務目標の設定、アウトプット、プロセス等の評価・フィードバックが一体として機能しなければ本来の成果主義は成り立たない。なぜならば、成果主義のすべてが、個人の昇格・昇進・昇給・キャリアアップ等に大きな影響を与え、充足感、働きがい感、納得感の醸成に関係するからである。ところが、目標設定において、企業のビジョン、組織目標との連動が曖昧になっており、個人或いは組織の成果の積み重ねが企業全体の成果に集約されないのが多くの企業の実態である。また、個人にとっても組織構成員であるがゆえに部分最適を求めセクショナリズムに陥り、組織・企業目標への共同参画意識の高揚を図ることが困難となっているのも問題である。

そもそも目標設定理論と目標管理のリンクが曖昧であることから、個人が評価してほしい面と会社が評価する面のギャップが生じ、従業員側の不公平感・不信感・納得性の欠如を助長し、成果に関して非現実的な期待の実現者として従業員が“The Culprits”になりがちである [Robbins, 1997: 63-64]。また顧客ニーズの多様化に伴いプロジェクトチームのメンバーの一員となることが多いが、評定権者である上司から離れて業務を遂行せざるを得ない従業員にとって、正当に納得いく評価が得られないという不信感も問題である。

目標設定及び評価基準の曖昧さに加えて、さらに企業の都合による相対評価を組み込むことにより、その妥当性・納得性はますます揺らいでいる。組織評価と個人評価の関連が明確に出来ない以上、評価分布は相対評価にすることが企業管理のニーズに一致したものとなる。そこで、従業員側からすれば、相対評価の実施は成果主義が名ばかりであるとの受け取り方にならざるを得ない。また、部門間に評価の甘辛があり、業績の良し悪しの判断基準に曖昧さがあれば、従業員は評価が甘く、業績の良い部門への異動希望が増え、全体最適を前提とした人員配置は言葉だけのものとなってくる。

日常業務における仕事目標を管理しながら成果を上げるということは、日常業務の遂行の過程で生ずる問題点を解決するということである。問題が解決できれば、おのずと成果は上がる。問題点を解決するには、常に問題意識をもって問題点の所在を発見できなければならない。要するに、成果主義型賃金制度の評価は“問題意識⇒問題発見能力⇒問題解決能力”を重視するものでなくてはならない。ところが、実際には、問題があるのかないのかすら関心がなく、ひたすら定型化された日常業務に埋没している従業員が多いのである。管理職も一般社員も日常業務に追われて、自らの仕事を客観化して、“問題解決”の視点から見直すといった作業を行っていない。この状態では成果は上がらないし、事なかれ主義が横行することになるし、チャレンジ精神が欠如することになる。

組織の中の人間のモチベーションを考察するとき、もっとも統合的なモデルと言われる L. W. ポーター＝E. E ローラーの期待理論 (The Expectancy Theory) では、従業員がどの程度業績をあげられるかは、個人の「能力・資質」と「努力の方向付け (役割知覚)」の2つの要因に依存すると



図表03 THE EXPECTANSY THEORY MODEL (出所) Kleiman, I., 1997, : p291

される。業績をあげれば、その水準に従って、報酬が生まれると期待できる。これらの期待は、「努力→業績」と「業績→報酬」の2つの期待(図表03)に分けられるが、両方の期待を一括した「努力→報酬」は、“仕事の達成そのものから生じるやりがい、達成感、成長感などの内発的報酬(Valued Intrinsic Reward)”と“給与、貫与、昇進・昇給承認など組織の中のシステムや他者を介して手に入る外発的報酬(Valued Extrinsic Reward)”から構成される。得られた報酬に対する満足度は、報酬の絶対的な大きさだけでなく、“どの程度の水準がフェアで納得がいくものかという知覚”“どのような役割を与えられているかという知覚”にも左右される。

このモデルは日本でも妥当することが検証されてきたが、いくつかの論点が指摘されている。第1の論点は、日本の従業員はどれだけの努力を投入するかを決めるのに、努力が報酬に至る時間幅を短期的に頑張るといふのは違った長期性を重視する価値観が働くというものである。また、このモデルは経済人モデル(経済的報酬によって行動は変わる)を想定したものであり、このモデルでは説明できない同一化メカニズムが日本では重視されているというものである。サッカー選手を目指している少年はチームメンバーとのフィールド練習に努力するが、この行動は必ずしも報酬への期待を計算しているものではない。これはチームが認める一流選手のようにになりたいという同一化メカニズムによるモチベーションが働いているというものである。日本ではあらゆる分野で個人に差をつけない制度が良いとされており、これが集団(職場)活性化への原動力となり、従業員の集団帰属意識を生み、将来人生設計への安心感につながっていた。企業は長期雇用を前提とする終身・年功の日本的経営として長期にわたりギリギリまで従業員の評価処遇に差別をつけず、将来への期待感をもたせ続けることで、全員参加の集団的帰属意識を生み出し、それを梃子にして個々人のモチベーションの高揚を可能にしていたのである。

第2の論点は、成果主義では個人の成果を評価するだけに止まらず、評価の結果を本人に知らしめ、さらに育成、啓発していくことが求められるのに、終身雇用の処遇の過程では、従業員は自分の業務成果に対してどの程度企業が評価しているのかが明確にされず、従業員自らの自己評価とのギャップに苦しむことになった。職能資格制度においても潜在能力重視であったので、能力の差を個人にフィー

ドバックすることは難しかった。加えて、明らかに成果が劣る社員との比較において、処遇の平等が人事の公平性といわれることで企業への不信感を増長させたのである。これらは成果に伴う魅力ある処遇格差には程遠い状態であったというほかない。

そこで、成果主義を導入することになるが、間違った成果主義の第1は、結果主義との混同である。結果は成果の一部であり、その意味では結果主義も成果主義の一類型であるが、結果主義は、プロセスや、その過程での具体的な中間成果物などを基本的には無視して最終的な結果のみを評価の対象とするので、本来の成果主義とはいえない。たとえば、同じ業績でも、それが顧客満足度を満たしながら達成させたのか、それとも、顧客とは利害相反の中で得たものなのかは、結果主義では同じ評価であるが、成果主義においては両者は成果としての評価が大きく分かれる。

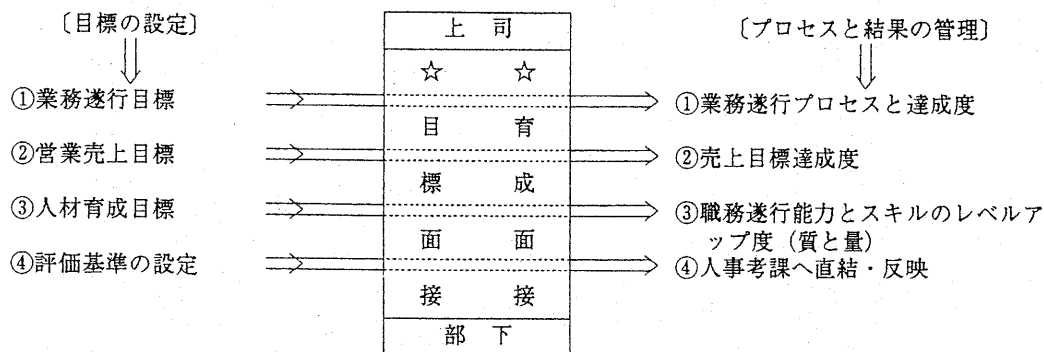
結果主義の問題点は中間成果の軽視で、業績を第一優先にするので、短期成果志向になりがちである。成果を出すのに時間がかかる研究開発のような業務では短期成果志向では、従業員にとってはプロセス軽視になり、不満が残る、納得感・働きがい感を阻害することになるのは当然の帰結であろう。さらに、結果主義のもとで、従業員がやる気を持って新しいものにチャレンジして失敗した場合、目標未達成の評価になり、モチベーションは急激に低下する。その結果、従業員は自己防衛に走り、目標設定のレベルを低くすることになる。低い個人成果の積み重ねが低い組織成果をもたらし、企業の付加価値向上を阻害するという大きな問題を発生させることになる。

間違った成果主義の第2はヒエラルキー組織階層の中で権限委譲が行われていないことである。従来の日本の人事管理制度においては、ヒエラルキー的階層の中で成果を追求するのが最も効率的で、従業員一人一人が勝手な行動をとると、全体（組織）最適が実現できなくなると考えられていた。しかしながら、顧客ニーズが多様化している現在、必要な成果を引き出すためには、従業員個人の自由裁量権の範囲をできるだけ広げることが必須の条件となってくる。あれをやってはいけない、これをやれといったように制限をしておいて、結果のみを要求しても本人の納得感は得られないからである。

その第3は適材適所と人材育成を軽視していることである。成果が問われるのであれば、従業員は自らの働く場所を選択し、そこで能力を活かし、恒常的に高い成果を実現したいと希望する。ところが、間違った成果主義では、自らの能力が発揮しにくい場所で成果を問われるので、個人の業務に対するモラルはあがらない。また、成果主義は、その目的として、「会社ビジョンにあった成果志向の強い行動ができる人材の確保」にあるのに、現状では成果に対する評価の本人へのフィードバックが曖昧であり、この結果、どうすれば会社のビジョンに沿った成果が出せるのかの能力開発ができなくなっている。

このような問題点について、多くの先達企業では、改善を実施していることも事実である。たとえば、目標管理制度に“目標設定⇒評価⇒育成⇒フィードバック⇒フォロー”や“目標面接の仕組み”（図表04）などを取り入れ、客観性、公平性を保った成果主義の実現への一助としているケースも増えている。したがって、これら企業の事例を一つ一つ細かに分析することにより、それらの問題点への改善点を模索することはできるが、成果主義全体を有機的に結びつけた解には辿りつけないであろう。それは現状の根底に流れる成果主義の捉え方に、一義性、断片性、局所性があり、多くの施策が人件費の引き下げや変動費化を目的に実施されているからである。

このことは、言い換えれば、“企業”と“個人”の視点の求める方向性の食い違いが読み取れるということである。企業は、経営環境の激変、競争激化、経営の変革ニーズで待たなしの状況に現在追い込まれている。過去何年も続いてきた企業文化・経営体質・マネジメントスタイルの変革や人事施策の変革等を実現できないまま、優勝劣敗の二極構造の塀の上で劣敗の側に転げ落ちようとし、そ



図表04 共働システム

れを留めるために限られた資源の効率的配分（結果重視の成果主義）を個人に当てはめようとなり振り構わず必死に試みているのが現実であろう。一方、個人においては、成果に応じた処遇自体には賛同を示すものの、成果主義を機能させる制度が未整備のままであるので、納得性に欠如し、憤懣やるかたなく感じているのが現状である。企業も従業員も過去の成功体験が重くのしかかり、人事制度を抜本的に再構築することができない。企業は生き残りのための環境変化への自発的適応を待っている時間的余裕もない現在、一番安易な方法として、企業の置かれている状況を個人へも理解させ、一方的に結果主義方針の徹底を促すこととなってしまったのである。

以上の考察から現状の問題点をまとめると、「成果主義の目的が曖昧なまま、あるいは偏った状態で、企業論理のみで、局所的、一義的に結果主義的色彩の強い施策を人事施策に組み込んでいる」「企業生き残りのために付加価値をもたらす人材とその人材を機能させる人事施策を明確にできないまま個人への処遇を結果主義の濃い成果主義で対応しようとしている」「企業によって異なる過去の成功・失敗体験に根ざした人事諸制度の中で、今後とも残しておくもの、変革するもの、排除するもの等の選別がなされないまま、成果主義人事制度を追加的に導入している」ということができる。

5 成果主義の本来のあり方

今まで述べてきたように、今日、日本企業で展開されている成果主義人事制度の多くは平均賃金の上昇が許されない企業環境の中での総人件費削減および賃金配分の適正化・公平性（高度経済成長下における年功的賃金体系が維持できなくなり、賃金の適正配分、すなわち個人の賃金格差の拡大）を追求するためのものであった。事業部制やカンパニー制を導入している企業においては、個人でなく事業部やカンパニーの収益に応じて異なる処遇体系を持つ企業も見られるが、これらは事業責任の明確化や意思決定の迅速化を目的としたものであり、人事戦略としての成果主義人事制度には繋がっていない。成果主義という言葉が企業内で語られる場合、「成果（結果）に見合った給与体系」のみに焦点を当てたものにすぎない。本来、給与制度を含めた人事制度は長期的な経営戦略を達成するための人事戦略のひとつのシステム（ツール）であり、新たな給与体系を設計・導入する以前に、企業ビジョンとは何か、企業の事業領域やコア・コンピテンス⁽²¹⁵⁾をどこに求めるかという経営戦略を明確にし、そのバリューを共有化することが先決である。

「成果（結果）貢献度により報酬を決める」という局所的な成果主義の導入が、共同体意識を希薄

化し、過度の個人主義化を引き起こした。さらに、日本的経営としばしば批判される共同体運営的企業風土の中で積み上げられてきた“共有する理念や価値観に基づく一体感”を失わせ、個々人の成果がシナジー効果を発揮して組織成果をもたらすことになっていないといった問題（会社全体の生産性を低下させてしまうマイナス効果：全体最適でなく部分最適の追求）が顕在化しているのである。さらに、現行の成果主義のあり方では、個人が自主的に働くことができる条件が欠如しており、「会社ビジョンにあった成果志向の強い行動ができる人材を育成する」ことにならないという問題をも抱えている。

したがって、成果主義の本来のあり方としては、単に「結果主義との混同の問題」「目標設定・評価における権限委譲の問題」「適材適所と人材育成の問題」といった現状における成果主義の事象的・表面的な問題点に対する解決に主眼をおくのではなく、個人が自主的に働くことができる条件を確保するとともに、日本的経営の強みである共同体意識を活用していくことで、企業成果を最大化していくという経営戦略と一体化した人事戦略の中で構築していかなければならないと考える。

1980年代において、海外から日本的経営の強さが注目を浴び、集団主義的行動様式や所属組織へのロイヤルティーをベースとしたチームワーク重視の人事制度や長期的人材育成、QCサークル運動や品質保証活動等、日本的経営手法を海外企業が研究して取り入れていった。言い換えれば、日本企業の強みであった日本的経営手法の基本原則とは、人的資本の重視であり、チームプレーを評価し、また企業と従業員の一体感の重視であった。確かに、没個性を強要し、平等意識を追求する中で個人を企業文化の中に囲い込むことで共同体意識を植え付けていくという従来の日本的経営手法は、21世紀企業における従業員の意識からは到底受け入れられるものではない。しかしながら、付加価値を創造し、変化に対し柔軟かつスピーディーに対応できる従業員のコミットメントの高いエクセレント企業においては、付加価値創出の源泉である人的資本を「共有する理念や価値観に基づく一体感」の中でその能力を最大限発揮させていくことが極めて重要な要素となっている〔三木、2001〕。

したがって、過去の共同体意識で不要となる面を払拭した新たな共同体意識、言い換えれば企業理念や価値観を共有することで、一体感を醸成したチームワーク的な共同体意識を確立していく仕組み作りが21世紀日本企業の最大の課題である。個人の視点に立てば、働く側も自律性が高まり、自己実現に向けたキャリアアップ志向が増し、企業ビジョンと自己の価値観の一致をより重視し、企業に隸属するという気質から脱却して、パートナーとして「企業への信頼感」と「やりがい感」を追求していくということが21世紀日本企業の課題となる。日本企業は人事制度を中心に大きく変貌する過程にあるのが現在である〔江波戸、2001〕。

6 成果主義実現への具体的試み

成果主義の目的である“成果志向の強い行動を引き出す”ための具体的な試みとして、成果主義人事制度を採用して成功している企業事例を参考に5項目あげたい。

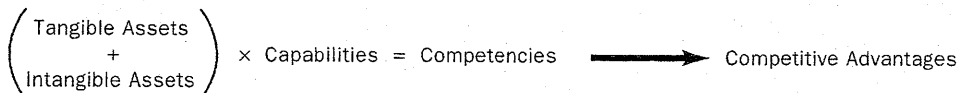
その第1は、「職務制度の抜本改定（権限委譲の徹底と組織構造の改革）」である。多様な顧客・市場のニーズとその急速な変化に対応するためには、管理部門主導のヒエラルキー的組織構造を変革し、現場への権限委譲を徹底することで、顧客価値の向上に向けた行動がスピーディーに発揮されるような柔軟な組織を構築することが必要である。その基準づくりのひとつが外資系企業などで採用されている「職務給」である。ファイザー製薬は課長級以上の管理職に「机の価値^(注16)」を導入し、それを一般従業員にまで導入している。オリンパス光学工業は「職能ゾーン資格制度^(注17)」を導入している。

その第2は、現場に権限委譲された組織で働く従業員の成果の評価単位を「プロセスを含む協働取り組み成果」とするというものである。成果を指向する行動を評価することが成果主義の本質的な目的であり、そのためには単なる個々人の結果（業績）だけでなく、チームやグループといった単位での協働取り組みのプロセスをも評価する。「会社目標→部内・部署目標→個人目標」の連関が明確であれば、個人成果の積み重ねが組織成果となり、その合計が企業価値となるが、個人目標の設定とその達成評価の精緻化には限界がある。これを無理にあえて精緻化すると、組織におけるメンバー相互協力や暗黙の役割分担で円滑化されている組織運営が崩壊する。顧客満足・付加価値創出・スピード経営が企業の競争力に大きく影響を及ぼしていく企業環境においては、様々な技術や情報を駆使していかねばならず、個人の知識やスキルに依存して付加価値を創出していくことはきわめて難しくなり、「共有する理念や価値観に基づく一体感」の中で、個々人のスキルを相互に活かし、協働のシナジー効果を発揮させることが重要となる。つまり、個々人の貢献度を個人目標と関連付けて評価していくことが難しいということである。

そこで、チームやグループといった単位に対して評価することも加味して、個人の納得感とやりがい感を醸成することが必要であるとの認識が重要になってくる。自分の評価に不満のあるときに「360度アセスメントと評価異議申し立て制度」を確保している日本IBM^(註18)、メディコン^(註19)、プライスウォーターハウスクーパスコンサルタント^(註20)が参考になるであろう。成果評価に個人業績に加え、会社全体、チームの業績を加味するのはSPC ジャパン^(註21)である。

その第3は、職務給に内在するいろいろな問題を克服する試みとして、コンピテンシーアドバンテージズ（図表05）がある。それが「行動能力コンピテンシーの基準書の作成」である。コンピテンシーはハーバード大学の心理学者ディビット・マクレランドが最初に提唱した概念（21項目）である[Flannery, T. & Planttten, P., 1996, : 92]。コンピテンシーは企業の数ほど存在するといわれるほど、基準となる項目は定まっていないが、保有（潜在）能力よりも発揮（顕在）能力を評価するところは一致した見解である（図表06）。大久保 [2000、: 61] はコンピテンシーへの期待として「能力の言語化、人事システムの本体化、労働市場との連動、成果主義のサポートツール、コストダウンのきっかけ」の5項目を指摘する。殊の外、世界各国の先達企業でコンピテンシーが注目されているのは成果主義の究極の姿がコンピテンシーの基準書であるからである。川上 [2001 : 22] は「コンピテンシーの研究は、もともとハイパフォーマーの事例研究から始まったものである。何が高い成果につながる鍵なのかは、当然、各企業において、その成功要因は違うはずである。その成功要因を明確に抽出し、それを会社に示すことがコンピテンシー導入の最も重要な意味なのである」と、常に自社における成功要因は何であるかを突き詰めていく姿勢の重要性を強調する。このベンチマークのハイパフォーマー・

The Resource-Based View: Relationships Between Assets, Capabilities, and Competencies



Assets combined with capabilities produce competencies that can yield competitive advantages.

図表05 The Resource-Based View (出所) Miller, A., 1998, : p 119

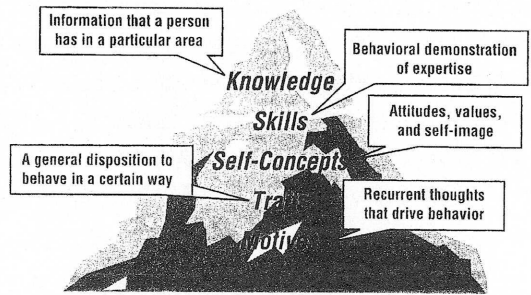
モデルとは別に、将来の研究開発戦略上必要とされる能力要件を武田薬品ではコンピテンシー（成果に向けて行動化された能力）と解釈し、自社版のコンピテンシー項目基準書を社内書き上げ、自社の期待する社員像のイメージを明確に示すことで、人材の開発につなげている〔柳下、2001〕。2000年に組員約3万人を対象として社員にはこうあってほしいという経営理念や倫理規範を行動指針や能力要件に具現化したコンピテンシーに着目した人事システム「プラクティスファイル制度」^(註22)を導入したのはNECである。

GEはキャリアバンドを決めるのにコンピテンシーを使っている。バンディングには3つのアプローチ（図表07）があり、その1つがコンピテンシーである。コンピテンシーとブロードバンディングの関係について、川上〔2000：25〕は、その第一段階は、組織内の各個人のコンピテンシーの特徴を正確に把握し、コンピテンシーモデルに人を合わせていく上司のマネジメントが求められ、第二段階は人に仕事の勤め方や取り組み課題をあわせていくやり方である、と指摘する。ソニーは役割を中心とする「バリューバンド」^(註23)を部長以上に導入している。

その第4は、「職務の選択と自律的なキャリア形成」である。付加価値創造が競争力の中核となる21世紀企業においては、付加価値創出の源泉である個人の能力を最大限発揮させる自律的な仕事の仕組みが必要である。個人の価値観が与えられた仕事の遂行からキャリア指向に変化する中、個人の価値観・働きがい感を尊重していくことが、企業・個人にとって最も効果的な選択となる。自己のキャリア形成、自己実現、ライフワークを最大限尊重し、職務を自分自身で選択できる仕組みを構築することが必要である。ベネッセコーポレーションの職務完全希望制^(註24)の場合、チームあるいはグループのメンバーの定める定員以上の希望者がいたらリーダーが選考する。つまり、従業員は自分のやりたい職務が実現できると思うチームへの参加希望を申し出できるが、希望する仕事社内存在しない場合には、静かに会社を去ることで、社内での雇用ミスマッチが解消されると共に、自律型人材の能力発揮につなげていくというものである。シチズン時計は管理職を社内価値と市場価値^(註25)の両軸で評価している。

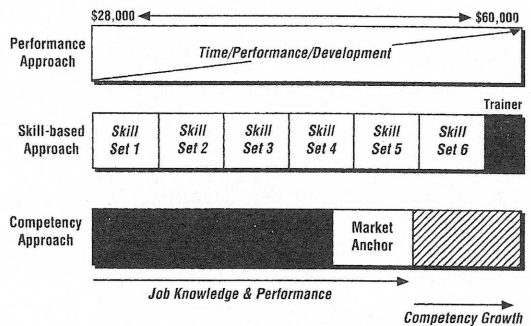
その第5は、「新しい共同体意識の再生」である。従来の日本の経営の強みであった「囲い込み方式」による共同体意識は成果主義の導入によりもはや崩壊しつつあるが、自律型人材や個人の価値観の尊重と共同体意識は相反するとみなすのは誤った認識である〔“人材教育”編集部、2000（a）〕〔“日経ビジネス”編集部、2002〕。

会社のビジョンにあった成果志向の強い行動を引き出すしくみをチームやグループ、のれん分け、



図表06 Competencies

〔出所〕 Flannery, T. & Plantten, P., 1996, : p 93



図表07 Three Approaches to Banding

〔出所〕 Flannery, T. & Plantten, P., 1996, : p 102

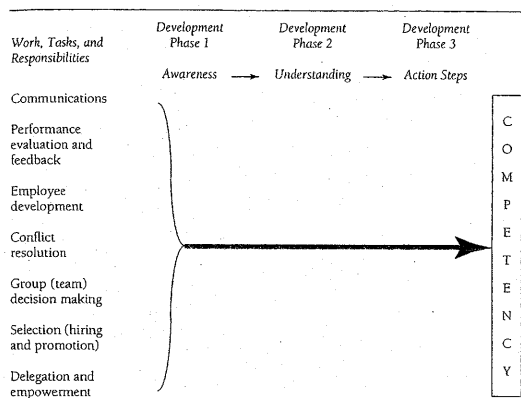
在宅勤務、出身母体を有効活用する独立転身等、社員と企業が相互に利益を得る“win-win 関係の確立”が求められているのである。ここで想定するチームやグループ等は従来のヒエラルキー的組織構造ではなく、戦略的な観点から職務を区分した組織単位であり、個々のチームや個人はさらに事業単位に統合され、事業部門目標の達成に向け、有機的に結合し運営されるものである。そこでは、権限が大幅に委譲され、運営は自律的になされ、成果の把握や報酬配分もそのなかで決定、成果志向の強い共同体意識が醸成されているので、個人の働きがいに応えることができることになる。

7 おわりに—学習プロセスを重視する Diversity Competency—

欧米では、成果主義の成果の把握は個々人の“人事考課 (merit rating)”か“目標の達成度 (output)”のいずれかで行われ、“部門業績”は結果給 (result pay) とされて成果主義の範疇には含めない。しかし、日本では21世紀に生き残れる企業は、日本の社会・文化にフィットした業績評価を実現するばかりか、グローバルな戦略に合致した人材マネジメントを最も重視し、尊重しなければならないのである。それが日本の成果 (コンピテンシ) 主義導入の意味であり、米国で発展している人材マネジメント (Leadership Competency model) を、日本で発展している部門業績を重視する財務・販売・物流・製造といった人材マネジメント (Functional Competency model) に融合させ、付加価値創出の源泉は“学習集団内の個人”であるとするコア・コンピテンシー・モデルを構築することが課題である [アーサー・アンダーセン・ヒューマン・キャピタル・サービス、2000: 114-123]。

米国においても学習プロセスを重視する Diversity Competency^(注26) をマネージすることが重要なことと認識され、それが“Diversity Competency Model for Individuals (図表08)”として提唱されている [Cox, T. & Beale, R., 1997, : 1-10]。これからの人事戦略は、ますます個人としての「自律・自立性」をいかに活かし、最大限に能力を発揮させていかに主眼を置き、その個々人の成果の積み重ねが企業付加価値創造に結びつく人事制度の仕組みづくりをすることにおかなければならない。人事制度の変革は「企業ビジョンにあった成果志向の強い行動を引き起こし、企業価値の最大化を図っていく」という原点を絶えず確認し、徹底していくことがなりよりも重要である。

(脱稿: 2002・4・2)



SOURCE: This figure is adapted from one first used by Taylor Cox, Jr., in a presentation to the Human Resource Partnership, University of Michigan, September 1992.

図表08 Diversity Competency Model for Individuals

(出所) Cox, T. & Beale, R., 1997, : p 07

(注01) 日本型システムとは、たとえば、「親方日の丸、護送船団方式、一億総横並び、規制と保護、無競争、棲み分け、業界と官界と政界の鉄のトライアングル、日本型雇用慣行 (終身雇用、年功序列、企業内組合)、企業系列、メインバンク制、偏差値教育」といった言葉で喧伝されている。日本型システムでは「自立よりも依存」「自律よりも他律」「個人よりも集団」「競争よりも保護」が優先されると説かれている。

(注02) 企業活動は多数の職務 (JOB) から構成され、職務価値に応じて支払われる賃金が職務給である。今日の欧米、アジア諸国の賃金の決め方である。職務価値を決める第1ステップは職務内容の分析 (職務記述書の作成)、第2ステップは職務評価要素 (知識、経験、対人関係能力等) ごとの各職務の評価、である。

(注03) 能力主義人事には広義と狭義の捉え方がある。広義は年功主義的人事でない全ての人事諸施策を意味する。狭義は年功・学歴・同族・学閥・平等・恣意主義人事を排除し、処遇の決定において能力のみを基準とするものである。代表的な能力主義人事制度は図表Aに示してあるように極めて多岐にわたる。「能力主義人事制度は企業主導で導入されるものであるが、制度の実際の運用は、従業員がどの

程度関与するかによって制度の内容は異なる。従業員次第である制度、従業員が幾ら努力しても企業が動かなければ効果のない制度など、いろいろある。この図表はそれぞれの制度を活用するにあたって、従業員側のイニシアティブがどの程度反映されているかにより整理している。表から指摘できることは、①能力主義人事制度にはかなり以前から存在している施策が含まれている、②近年開発され、そして広まった制度もかなりみられ、最近における能力主義への動きを示している、③能力主義人事制度の導入率は概して高く、多くの企業は基本的には能力主義の推進に熱心である、ことである。」[笹島、2000：48-51]

(注04) 職能資格制度を導入している企業の基本給はおおよそ次のような仕組みになっている。基本給は「年齢のほかに、入社年次や勤続年数なども考慮されて決められる年齢給」と「職務遂行能力の習得度や習熟度が査定される職能給」で構成される。この年齢給と職務給によって、毎年、定期昇給が行なわれる。職務給は職能資格制度の資格等級で決まり、年齢給や勤続給といった属人給に対して職務遂行能力に支給される仕事給 (同一労働、同一賃金の原則に忠実な給与) と位置づけられている。職務資格制度における職務遂行能力は、年功 (勤続年数による経験) を積み重ねるうちに習得され、習熟していくという前提の基に制度設計されているので、資格等級 (職務給) も年功によって上がっていく。職能資格制度の設計は能力主義だが、実際の運用は年功主義で、賃金カーブのパターンは縦軸を基本給、横軸を資格等級にすると、凸線型、凹線型、直線型、S字線型のどれかが採用されている。なお、昇格や昇給の際には、能力考課、情意考課、成績考課の三方向から人事考課が行なわれるが、制度設計のベースが年功にあるため、同じ資格等級内ではほとんど基本給に格差は生じない。

(注05) 職能資格制度でいう「能力」とは、仕事を成し遂げるために必要とされる能力 (職務遂行能力) のことである。つまり、職能資格制度は、社員それぞれの職務遂行能力を人事考課 (査定) し、その能力を何段階かの資格等級に序列化することによって人事管理していくもので

処遇の内容	従業員側のイニシアティブの程度	
	大きい	小さい
賃金	資格手当 (技能手当) 歩合給・業績給 報奨制度	職能給 年俸制 ポイント制退職金 複数賃率表 段階号俸表
昇進・昇格・配置	自己申告制度 コース別人事管理 人材公募制度 勤務地限定制度	職能資格制度 管理職任期制 抜擢制度 昇格試験制度 専門職制度
人事評価	目標管理 加点主義人事評価 自己評価制度	人事評価公開 多面評価 評価面接制度
労働時間	裁量労働制度	
能力開発	自己啓発助成	企業主導研修制度 海外留学制度

図表A 主要な能力主義人事制度

(出所) 笹島、2000、p 50

ある。人事処遇（昇給、昇格）には必ず一般職、指導職、管理職の各々に「職能」「資格」「等級」がそれぞれ対応するよう、等級制度が設けられている。年齢等級であれば、一定年齢に達すると上位の等級に昇格する。等級ごと、資格ごとに、職務遂行能力（職能）に関する要件が定められ、この要件を満たせば、原則として昇格することになる。職務遂行能力は一般的に、業務知識、専門知識、技能、技術、理解力、判断力、決断力、表現力、折衝力、企画力、指導力、管理力等とされている。

(注06) 当時の人事制度改革のキーワードは「新卒採用・中途採用の抑制・停止」「残業規制」「休日・休暇の増加策」「役員報酬のカット」「管理職・一般社員の賃金カット」「諸手当の抑制・停止」「定期昇給の抑制・停止」「ベースアップの抑制・停止」「配置転換」「出向・転籍」「一時帰休」「役職定年制」「管理職定年制」「選択定年制」「転職支援制度」「早期退職者優遇制度」「希望退職者の募集」「解雇」などであった。賃金制度については「能力給」「職能給」「同一職能同一賃金」「職務給」「同一職務同一賃金」「職種給」「能率給」「役割給」「業績給」「成果給」「職位成果給」「年俸制」「日本型年俸制」「基本年俸」「業績年俸」「業績賞与」「割増退職金」「加算退職金」といったものである。

(注07) 通常、基準内賃金を「1」とした場合、賞与、付加給付を合わせた年間の人件費は「1.5～2.0」である。基準内賃金が600万円のサラリーマンの場合、人件費は年間900～1200万円になる。成果主義人事制度においては、企業として総額人件費がどれだけ必要か、それに相当する付加価値をどう生み出していくかについて会社と社員の間で共通の認識があることが前提条件である。付加価値から人件費に分配される割合（労働分配率）を40%、売上高に占める付加価値の割合（付加価値率）を50%、付加給付を含めた人件費を年間1000万円と仮定すると、付加価値は2500万円「人件費（1000）÷労働分配率（0・4）」必要になり、売上高は5000万円「付加価値（2500）÷付加価値率（0・5）」が必要である。

(注08) 定昇（定期昇給）は従業員の年齢が1歳上がるのに伴う昇給で、賃金カーブに基づき自動的に計算されるものであるのに対して、ベア（ベースアップ）は労使の交渉により給与全体（賃金カーブ）の水準を底上げするものである。長引く不況と失業増のもとで、春闘相場を事実上決める自動車・電気など4業種が「定昇維持・ベアゼロ」で合意した。業績悪化の企業では賃金原資が縮小しているため、ベアゼロは経営サイドからは当然であるし、年功序列賃金体系が崩れ始めた現在、定昇すらその意味は薄れてくる。従来平均賃金による集団的賃金上げ率決定方式の存在意義は問い質されざるを得ない。

(注09) 職能資格等級は、職能資格制度に基づく職能要件書または職能基準書で決められた職務遂行能力（社員が保有する能力）ごとのランクである。たとえば、一般職、準総合職、総合職といった「職種」に対応して、初級職、中級職、上級職、主事、参事、参与といった「資格」が設けられる場合も多い。それぞれの資格に一級、二級、三級などの「等級」があるしくみである。

(注10) 処遇制度の基本は、昇格と昇給である。等級が上がるのが「昇格」、同一等級内における基本給の上昇が「昇給」、昇格による基本給の上昇が「昇格昇給」である。昇給については、それぞれの等級ごとに、基本給に対する上限と下限のレンジを設け、そのレンジのなかで成果責任達成度に応じて昇給幅が決定されるというしくみを導入する企業が増えている。これがブロードバンディングと呼ばれる、総額人件費をコントロールする方法の一つである。この方法では、基本給レンジの上限にいくほど、昇給幅が小さくなるように設計されており、

成果責任達成度が極端に低いときには、昇給ゼロのケースもあるという制度設計である。上限を超える基本給を得るには、次の等級に昇格しなければならない。

(注11) 目標管理評価制度を導入している企業では、社員の仕事目標が上司との面接を通じて設定され、その目標の達成度や達成するまでのプロセスを成果責任達成度とし、それを評価対象にラインの上司による多段階評価が行なわれることになっている。評価の結果については被評価者にフィードバックされることにもなっている。

(注12) THE 360-DEGREE ASSESSMENT : As a final step in this thorough, balanced approach to performance management, a growing number of organizations are creating what are commonly known as 360-degree assessment processes, in which input is gained from a variety of key people. These frequently include not only supervisors, but peers, subordinates, the employees themselves, and internal and external customers who might include people in other departments, suppliers, and contractors. In short, anyone who has a stake in or is impacted by that person's performance may be involved in the process. While such processes have the potential to provide highly accurate measures of development and performance, 360-degree assessment requires more than simply garnering opinions from a few additional people. Like the rest of the performance management process, any assessment tool should measure the development of critical core competencies rather than focus on the skill and knowledge that a person has to acquire. Competencies provide the best platform for the 360-degree assessment because they are research-based, are proven to impact performance, and are behaviorally anchored. To be effective, however, these competencies must be clearly stated and understood by those involved in the evaluation. [Flannery, T. & Plantten, 1996: : 217].

The 360-degree appraisal also can play a major role in helping the organization change its culture. Shifting to this more democratic approach sends out a very strong message to employees: They are now integral players on a much bigger team. And their effort-their performance-is critical to the success of that team. No longer can they view themselves purely as individuals, accountable only to themselves and to their supervisors. Everyone, including their peers, has a vested interest in how well they do, and ultimately a voice in judging how well they are performing. Ultimately, the 360-degree evaluation provides the people-to-people leverage that is not found in traditional performance management processes. Organizations that have implemented 360-degree assessments find that people-employees and managers alike-become not only more productive, but also a little nicer. They are more caring, cooperative, and, ultimately, more trusting. After all, they now live in the same "universe of consequence," where mutual accountability is critical to the success of the organization and everyone in it. [Flannery, T. & Plantten, 1996 : :219]

(注13) 武田薬品は96年に目標管理を導入したが、さまざまな問題点が発生し、結果的に失敗した。

①目標の難易度を合わせるのが困難である。能力の高い人ほど高い目標を立て、評価が低くなりかねないので、賃金などに結びつけると不公平になる。職能資格は年功なので、職能資格の高い人は難しい仕事をしているとは限らないし、能力が高いとは限らない。職能資格で

処遇をすると、若くて、能力が高くて、難しい仕事をしている人は高い目標を立てるが、上の方の人、能力も仕事の内容もそれほどでもない人は低い目標を立てる。要は達成可能な目標しか書かない。日本の目標管理制度の中では達成不可能な目標を書く人は変わり者と見られやすい。②全員が達成可能な目標を立てるため、風土が保守的にならないようチャレンジ目標を設定するがうまくいかない。能力の低い人のチャレンジはほかの人から見ると全くチャレンジではない。③目標と言われると学生時代を連想し、自己啓発の目標を中心に考えてしまう。④社員の大部分が目標を達成しているのに、会社の業績は上がらない。なぜか。全員が目標を達成しても赤字の会社もある。そのくらい日本の人事制度では目標管理はなじみが悪いのである。93年当時、当社の場合は業績沈滞にもかかわらずこうなっていた。⑤評価の際に「どれだけ頑張ったか」を評価しがちで、成果があがってなくても努力を評価してしまう。(坂口：338 - 339)

WEAKNESSES: MBO presents several potential problems, five of which we discuss here. First, although it focuses an employee's attention on goals, it does not specify the behaviors required to reach them. This may be a problem for some employees, especially new ones, who may require more guidance. Such employees should be provided with s "action steps," specifying what they need to do successfully reach their goals. Second, MBO also tends to focus on short-term goals-goals that can be measured by year's end. As a result, workers may be tempted to achieve short-term goals at the expense of long-term ones. Third, the successful achievement of MBO goals may be partly a function of factors outside the worker's control. Should individuals be held responsible for outcomes influenced by such outside factors? While some HRM experts would say "yes" because winning is ultimately the responsibility of the manager, others would disagree. The dissenters would claim that the team's poor showing is not indicative of poor management and, therefore, the manager should not be penalized. Fourth, performance standards vary from employee to employee and, thus, MBO provides no common basis for comparison. For instance, the goals set for an "average" employee may be less challenging than those set for a "superior" employee. How can the two be compared? Because of this problem, the instrument's usefulness as a decision-making tool is limited. Fifth, MBO systems often fail to gain user acceptance. Managers often dislike the amount of paperwork they require and may also be concerned that employee participation in goal setting robs them of their authority. Managers who feel this way may not properly follow the procedures. Moreover, employees often dislike the performance pressures it places on them and the stress that it creates. [Kleiman, L., 1997 ; 234]

- (注14) ①「制度信仰主義型」は制度を変えることが大切であって、制度さえ変えれば格好が付き、なんとかなると考えている会社、②「コピー型」は有名企業、大企業で導入して報道された制度を、そのまま、あるいは“うちにあった形に”というエクスキューズをつけて真似る会社、③「目的勘違い型」は成果主義とは報酬に格差をつけることであり、それが全てであると考えている会社、④「低い志型」は成果主義ブームを人件費削減の絶好の機会と判断して、建前とは裏腹の目的で成果主義を導入している会社、⑤「逃げ腰型」は中間管理者層をターゲットにした成果主義導入や中高年層のリストラなど、やりやすいところだけ手をつけ、無

能な役員は排除等は避けていく会社。

- (注15) コア・コンピテンスはプラハラド (Prahalad, C. K.) とハメル (Hamel, G.) が提唱した概念で、企業の経営資源を組み合わせ、企業の独自性を生み出す競争優位性の源泉の一つである。要するに、組織における集合学習が産み出す能力であり、とくに多様な製造スキル・要素を組み合わせる能力に注目した概念である。
- (注16) ファイザー製薬は人事課長の年収はいくら、経理部長の年収はいくらと、ポスト (机の値段) によって決めている。重い役目のポストについては思い切って年収を追加できるし、暇なポストに異動すれば機械的に年収をダウンさせている。[岸、2001:18]
- (注17) オリパス光学工業は、職能資格を3層に区分し、能力基準を各職場で設定し、それぞれに相応しい処遇体系を構築した。全社員の資格体系を①スタッフゾーン (S)、②プロフェッショナルゾーン (P)、③エグゼクティブゾーン (E) の3つのゾーンに区分し、成果に基づいて資格を決定していこうというものである。Sゾーンとは、従来的一般職層および育成期間に当たる若年の社員層で、担当業務について、目標レベルを上げながら、それぞれの目標を達成していく実務能力を磨くことが求められる社員層である。Pゾーンは、目標を達成するための専門能力を身につけ、業務の最前線で中核的な役割を担うことが期待されている一般社員層である。業績によって職能給の査定幅がさらに大きくなり、これとともに、業績賞与で処遇するという給与体系が導入されている。Eゾーンには、課長職から事業部長など部門長が属する。経営管理に貢献できる高度なマネジメント能力や専門能力が求められ、MBOの考え方に基づいた年俸制が導入されている。[日本能率協会、第18回能力総合大会 (1999・2・4)]
- (注18) 日本IBMでは360度アセスメントとして、社員に自分が評価してほしい人を最高6人まで挙げてもらう。部下が3人、同僚が1~2人、他部署が1~2人という構成が望ましく、所属長がリストを見て、確かに仕事の上で結びつきが強いという確認が取れば評価者が決定される。仕事上はあまり関係ない者を評価者として選出していた場合などは、上司には変更権がある。一次評価者の評価に被評価者が渋々でも納得すれば、納得した旨署名をすることになっている。つまり、不満なら社員は署名しないので、評価者の課長や、さらにその上司の部長は被評価者が不満であることがわかる。被評価者から異議申し立てがあった場合、部長からするとそれは部下である課長の「評価眼への評価」の尺度ともすることができる。[岸、2001:20]
- (注19) メディコン (医療機器の会社) は異議を申したるための委員会をつくっていて、社員は評価に対する異議を唱えることができ、関係ない部門の部門長クラスがヒアリングをする。[岸、2001:20]
- (注20) プライスウォーターハウスクーパースコンサルタントは、社員の評価の結果を社内のイントラネットで公開し、社員は見るできるようになっていて、他の人の評価と比べて自分の評価に疑問を感じたら、異議を申し立てることができる。そして、応対した担当者はどのような異議があったか、これにどう答えたということまで、イントラネット上に書き込むことにしている。[岸、2001:20]
- (注21) SAP ジャパンの報酬は、ジョブグレードに基づく基本給と、業績によってダイナミックに変動するボーナス、コミッションといった変動給で構成されている。業績評価は、個人業績と会社業績、組織業績で決定される。個人業績は、目標管理、スキル、コンピテンシー、能

力開発の4つで測られる。売り上げはチーム全体の総力によるものであり、その果実はチーム全体に配分されることも重視している。[SAP ジュアパン、2001：30]

- (注22) NECのプラクティスとは、「成果向上のために必要な具体的な行動やスキル」のことで、いわゆる「コンピテンシー」と同義のものである。プラクティスは、「プラクティスファイル」という「行動基準書」の形で各社員に明示されている。このプラクティスファイルは、①プラットフォームプラクティス②プロフェッショナルプラクティスで構成されている。前者は、NECとして全社共通に尊重すべき価値や行動の基準を示したもので、後者は、職種・部門ごとに必要とされる成果に結び付く行動やスキル・ノウハウの基準を示したものである。賃金についても「基本月収」に一本化しており、各職群や資格区分にふさわしい賃金水準の範囲を「月収バンド」として定め、月収バンドの範囲で人事考課に応じて昇給する仕組みである。上司と部下の双方向面談による「2WAY マネジメント」により、プラクティスの達成度合いを測る「能力・キャリアレビュー」と、目標管理に基づいて個人業績を評価する「業績レビュー」の2本立てで行っている。[NEC、2001：22-23]
- (注23) ソニーは従来の部長級、副理事、理事の職能資格的な意味をもつ5つのランクを、同じ5つであるが、役割を基準にしてバリューバンドにした。これは求められる能力・専門性、遂行の難易度、期待される貢献・アウトプットの3つで評価し、役割の大きさに格付けし直したものである。この役割価値は本人が申告し、それを基に担当役員が本人と面接して、成果、業績を踏まえて点数をつけ確定していくものである。[岸、2001：18-19]
- (注24) ベネッセコーポレーションは、12月に来年の会社の大きな事業の方針と部門で求める人を印刷した資料をつくり、全社員に配布する。社員は年末年始の休みの間に自分の行きたい部門、したい仕事を考え、1月にそれを提出する。会社が特別戦略部門として担当者を任命するような部署は別として、基本的には社員の公募を元に異動が行われる。つまり、社内公募に依らないと、異動がないということになる [岸、2001：20]
- (注25) シチズン時計は市場価値を3つから測定する。それは「その人が転職する時にいくらの値段がつくかという基準」「同業他社の基準」「ジョブサイズ」で、世間相場や自分の評価を知らずにすごしていた社員に大きな刺激となっている。また、これを導入することで役職定年制度が不要になった。[岸、2001：19]
- (注26) What we discovered as a result is that we do not think of competency to manage diversity as acquiring a list of skills; rather, we define diversity competency as “a process of learning that leads to an ability to effectively respond to challenges and opportunities posed by the presence of social-cultural diversity in a defined social system.” [Cox, T., & Beale, R., 1997：02]

(参考文献)

- Cox, T., & Beale, R., 1997, Developing Competency to Manage Diversity, CoX, T., & Beale, R
Flannery, T., & Plantten, P., 1996, People, performance, & Pay, The Hay Group
Kleiman, L., 1997, 人事資源管理 (英文版: Human Resource Management, West Publishing Company)、機械工業出版社 (China machine Pres)
Miller, A., 1998, Strategic Management, The McGraw-Hill Companies
NEC、2001、「管理職に課せられた責任 (WHAT) とプラクティス (HOW) を機軸とする人事

処遇制度を導入」『人材教育』10月号、

Noe, R. Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 1997, Readings in Human Resource Management, The McGraw-Hill Companies

Robbins, S., 1997, Essentials of Organization Behavior, Prentice-Hall, Inc.

Spencer, L., & Spencer, S., 1993, Competence At Work, John Wiley & Sons, Inc

SAP ジャパン、2001、「職種や責任の違いを考慮に入れた報酬制度を整備」『人材教育』10月号

Ulrich, D., 1997, Human Resource Champions, Harvard Business School Press

アーサーアンダーセン・ヒューマンキャピタルサービス、1997、『ミッションマネジメント』生産性出版

アーサーアンダーセン・ヒューマンキャピタルサービス、2000、『人材革新マネジメント』生産性出版

アーバンプロデュース、2002、「完全実力主義人事制度：アマダ、カネボウ、日本テレコム、小田急百貨店のケーススタディー」『人事マネジメント』2月号

内田研二、2001、『成果主義と人事評価』講談社現代新書

江波戸哲夫、2001、「日本の企業は変貌する」『世界』6月号、7月号、8月号、9月号

大久保幸夫、2000、『能力成果を楽しむ社会』日本経済新聞社

大田隆次、1999 (a)、『アメリカを救ったコンピテンシー』経営書院

大田隆次、1999 (b)、「欧米に見る“成果主義”の変遷」『WORKS』44号

奥本秀宏、2002、「成果主義“運用の鍵”は何か（インタビュー）」『WORKS』44号

河合大介、2001、「正しい成果主義 間違った成果主義」『人材教育』10月号

川上真史、2002、「コンピテンシー導入と成果主義人事のポイント」『成果主義に基づく人事処遇制度と運用の実際』企業研究会研究叢書 NO 112

岸 永三、2001、「先行企業から学べ！成果主義がうまく機能する運用のヒント」『人材教育』10月号

“企業と人材”編集部、2000、「特集：自律型社員を育てる」『企業と人材』5月5日号

熊沢誠、1997、『能力主義と企業社会』岩波新書

酒井正敏、2000、「多様な手段を駆使して高い人材を採用する（レポート）」『企業と人材』10月5日号

坂口克己、2002、「武田薬品におけるコンピテンシーで評価するハイブリット型の職務評価制度」『成果主義に基づく人事処遇制度と運用の実際』企業研究会研究叢書 NO 112

笹島芳雄、2000、『人事・労務管理の新潮流』労働法令協会、

“人材教育”編集部、2000 (a)、「特集：“自立する”仕事人が伸びる組織」『人材教育』7月号

“人材教育”編集部、2000 (b)、「特集：人と会社を救うコンピテンシー」『人材教育』8月号、

“人材教育”編集部、2001、「成果主義“私はこう思う”肉声アンケート」『人材教育』10月号、

柴田励司、2002、「21世紀人事のグランドデザイン」『成果主義に基づく人事処遇制度と運用の実際』企業研究会研究叢書 NO 112

高橋俊介、1999、『成果主義』東洋経済新報社

豊田義博、2002、「機能する成果主義（司会）」『WORKS』44号

成田秀明、2000、「採用、人事硬化にコンピテンシーを活用して人材を育成・定着（レポート）」『企業と人材』10月5日号

- “日経ビジネス”編集部、2002、「特集：働き方見つけた一個人と会社の新しい関係」『日経ビジネス』4月29日号
- 日本能率協会、1999、『第18回能力開発総合大会報文集（2月3日）』
- 松山一紀、2000、「人事管理理念としての自己実現」『産業・組織心理学研究』13巻NO2
- 三木佳光、2001、「エクセレント・カンパニーの“革新志向メンタル状況”の一考察」『文教大学国際学部紀要』12-1
- 宮本眞成、2002、「成果主義に基づく給与制度の考え方と精度設計のポイント」『成果主義に基づく人事処遇制度と運用の実際』企業研究会研究叢書 NO 112
- 牟田太陽、2000、「コンピテンシーを活用し真に求められるビジネスを目指す（レポート）」『企業と人材』10月5日号
- 村井優子、2002、「成果主義の好循環をめざす」『WORKS』44号
- 柳下公一、2001、『わかりやすい人事が会社を変える』日本経済新聞社
- 労務行政研究所、1998、『職務資格制度に関する調査』労務行政研究所
- 山口俊一・鶴田浩一、2001、『成果主義人事入門』中央経済社
- 渡辺一明、1999、『先進事例に見る成果主義人事制度のしくみ』日本実業出版社