

成果主義化の現状と今後

はじめに 錯綜する成果主義

「成果主義」という言葉は、「年功賃金」や「終身雇用」と同じように、実に多様な使われ方をしている。そもそも「成果主義」でいう「成果」とは何なのか必ずしも合意があるわけではない。そして、成果が上がらない場合、企業は従業員をどうしようとするかという点についても、議論は錯綜している。

まず、成果が上がらない従業員を解雇できることが成果主義だと呼ばれることがある。プロ野球選手がその代表であろう。また、有期契約によって、それと同様の成果主義を求める場合もある。この場合、成果主義は安定雇用を放棄することを意味し、成果主義は従業員としてというよりは、一種のフリーランスとして契約するというところに近くなる。たとえば、IBMビジネスコンサルティングサービス社で社員に2-3年の期限を区切った有期雇用契約や業務委託契約を導入するというケースが成果主義だとされている（日本経済新聞(関西版)2003年12月8日）とはいえ、現時点では多くの場合、成果主義の対象は少数精鋭化する正社員に対してである。成果が上がらない正社員を解雇しようとするのが成果主義だという理解は少ないといっていだろう。したがって、さしあたり安定雇用を前提として話を進めることにしよう。

まず、「成果」について考えてみよう。まず、歩合、コミッションに代表されるように、個人に明確に帰属し、明確に測定できる成果がある。これは賃金でいえば、出来高給を意味する。営業マンなどの処遇を従来の職能資格にもとづくものを減らし、極端にいえばなく



久本 憲夫（ひさもと のりお）
（京都大学大学院経済学研究科教授）

略歴

- 1955年 福岡県生まれ
- 1980年 京都大学経済学部卒業
- 1988年 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了
- 1988年 職業訓練大学校講師
- 1990年 京都大学経済学部助教授
- 1998年より現職

学位 博士（経済学）

専門分野 労働経済、労使関係、人的資源管理

主要著書

- 『正社員ルネサンス』（中公新書、2003年）
- 『企業内労使関係と人材形成』（有斐閣、1998年）
- 『ドイツ企業の賃金と人材育成』（共著、日本労働研究機構、1998年）
- 『日本のリーン生産方式』（共著、中央経済社、1997年）

し、直接的短期的インセンティブである歩合部分を拡大するケースである。

成果の測定が集団としてみれば明確には測定できるとしても個々人に分けることがむづかしい場合には、職場単位や部門単位での成果を反映させることもある。この場合には、職場間格差や部門格差がつくことを意味する。この場合、評価単位が大きくなればなるほど成果の意味は曖昧とならざるをえない。評価

単位が会社全体となるケースを考えれば了解されよう。単なる一般的なボーナス水準の上下ということになる。もちろん、会社業績をボーナスに反映することが成果主義だといっていえないわけではないが。

現実には、個人の成果の多くは、単独で企業収益に貢献するかどうかかわからないケースが圧倒的である。研究技術者などの場合には、そもそも自分の研究がまったく採用されないケースが多いだろう。開発技術者であってもその製品が売れるかどうかは顧客ニーズにあったものであるかということが重要であり、売れなかったからといってどの程度責任をと

るべきという問題である。納期遅れなどのマイナス要因は評価できるであろうが、それらを満たした場合のプラス成果の評価はむづかしい。

もっとも、実際には成果主義という言葉は、それだけで使われるというよりは、「年功主義」との対比で使われることが一般的である。つまり、年齢や勤続をベースとして処遇する年功主義に対して、成果主義はこうしたものを極端に言えば無視して、成果・能力だけで処遇するということである。この場合、制度改正によって運用を変えることを意味することが多い。

年功主義と成果主義

私たちが、成果主義と呼ぶ場合、年功主義からの決別という観点から語られることが最も一般的である。つまり、安定雇用は維持しつつ、処遇において、年齢や勤続を考慮しな

い、あるいは少なくとも一定年齢以後は考慮しないことを意味している。年功主義、能力主義、成果主義はどのように区分すればよいのであろうか。私はつぎのように分けたい。

年数主義 - (年功主義) - 能力主義 - (成果主義) - 結果主義

年数主義、能力主義、結果主義がそれぞれ独自の考え方であり、その中間に現実としての年功主義と成果主義があると考えるのである。まず「年数主義」とは、年数のみで処遇するという考え方である。具体的には、年齢や勤続年数だけによって賃金が決まる。昇給や昇進は自動的である。これを「年功主義」と呼ぶケースもあるが、現実の年功主義とは異なっており、現実には少ないこと、また査定によって「功」を評価する処遇制度を年功主義とするので、ここではあえて「年数主義」と呼ぶことにしたい。

「能力主義」とは、潜在能力と顕在能力を

評価し、それに基づいて処遇することをいう。新卒の場合、入社3-5年くらいは潜在能力の評価の比重が高いだろうが、経験を積むにつれて顕在能力の比重が高まるのが普通だろう。50代はすべて顕在能力による評価というのが普通であろう。潜在能力と顕在能力の比重によって能力主義は細分化できる。成果主義に近いのは顕在能力である。

「結果主義」とは、処遇はすべて本人の業績のみにリンクさせるものである。結果は、部門や担当の運不運の要素が大きいために、完全な結果主義は従業員にはなじまないであろう。これが該当するのは役員か完全出来高

給の社員であろう。

このように人事処遇を考えると、現在問題となっている「年功主義」と「成果主義」という考えが、中間的なものであることがわかるだろう。「年功主義」は、年数主義と能力主義の混合物であり、多くの人事担当者になじみのあるものである。つまり、年齢や勤続などの要素をいろいろな側面で活用しながらも、職務遂行能力の測定を査定を通じておこなう。賃金格差や昇進格差をつけることによって、同期入社者間の競争を促進するとともに、ライフサイクルにも配慮するものである。年齢・勤続の配慮の1つは昇給基準線（後出）の設定である。定期昇給によって、従業員の年齢構成が均一であれば、総額人件費を一定としつつ、個々の従業員は毎年昇給していくという管理手法である。その場合、人事考課によって同期入社者間に累積的な査定格差（賃金・昇格格差）をつける。年次を意識しているということ、後の年次の社員が先の年次の社員のトップを追い越すことをできるだけ避けるといふ意味で年数主義の色合いをもつ。まさしく年功主義である。

さらに、年齢・勤続の要素を示すのが、年齢給の存在である。そもそも年数主義的運用が強かった基本給を能力主義的に運用するために、分離独立させたものであり、年数主義から能力主義への過渡的な制度である。そもそも賃金との対価としての年齢というのは論理があまりにも弱い。生活給思想を純粋な形で基本給から選りだしたものである。

なお、昇進昇格基準として年齢・勤続を使っているケースが多い。たとえば、ある職能資格からつぎの資格に昇進する場合に、最短・標準・最長の滞在年数を設定することな

どはこれにあたる。これも年功主義における年数主義的要素である。しかし、年功主義は年数主義と同じではない。能力主義的側面もまた強い。能力のない者は一定以上に昇進することはないし、仮に昇進したとしても大幅に遅れる。

もちろん、多くの企業の年功主義は年数主義と能力主義の間で幅をもって存在している。したがって、能力主義への移行が成果主義とされることも多い。それ自体、ドラスティックな場合もあれば、微温的な変化の場合もあるだろう。たとえば、年齢給を廃止して、すべてを職能給として、査定格差を拡大させるケース、職能資格制度における滞在年数要件の規定上運用上の廃止、年次を超えた昇進の一般化、さらには、年次別管理の廃止などは能力主義への純化と呼べるものであろう。このような年功主義から純粋な能力主義への移行が多くの場合、成果主義と呼ばれているのである。しかし、これを成果主義と呼ぶのは正確ではないだろう。というのは、成果主義にはどれだけ具体的な成果をあげたかという「結果主義」的側面があるからである。能力主義がしばしば成果主義と呼ばれるのは、顕在能力の測定が成果の測定と同一になるケースが少なくないからである。たとえば、営業マンのコンピテンシーは優れた営業成績をあげた者を模範として作る。つまり、あくまで成果が能力の基準となる。ここに、成果と能力の微妙な関係がある。能力主義という能力は、普通一般の能力ではなく、あくまで職務遂行能力である。つまり、与えられた職務をどの程度うまく遂行するかということである。これはしばしば成果と重なる。

そこで両者を区別するために時間軸をおく

ことが多い。つまり、短期的な成果を評価対象とするのが成果主義で、中期的な成果を評価するのが能力主義であるという理解である。しかし、短期的な能力発揮による処遇が能力主義でないというのはやや無理があるように

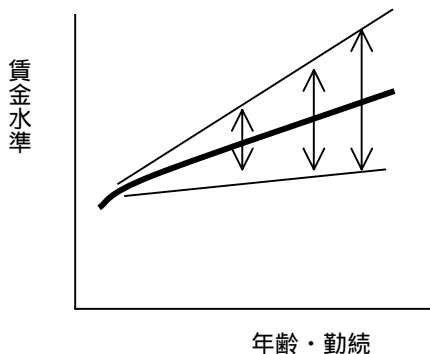
思う。そもそも査定対象期間の区分は従来からなされてきた。たとえば月例給の評価は中長期的な評価であり、ボーナスは短期的な成果を基準とするというものである。

年功賃金の制度的意味

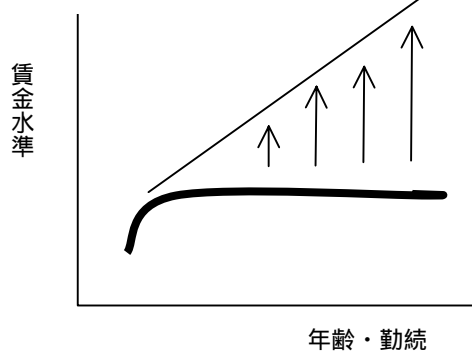
年功(主義)賃金とは定期昇給制度があることだと理解されていることも多い。定昇制度の廃止が成果主義としてとりあげられることがしばしばある。定昇があれば、年齢勤続とともに賃金が上昇していくからである。この制度が民間企業に一般化したのは日経連の活動が大きい。その意味では年功賃金は企業が導入したものである。それは「生活給」と大幅賃上げを要求する第二次大戦直後の労働運動に対する政策であった。毎年の賃上げを定期昇給という形で確保すれば、生活給の要求にも対応できるし、従業員構成が一定ならば、企業の賃金原資に変化はない。最も賃金の高い従業員が定年を迎えてやめ、最も賃金の低い新卒が入社するので、1人ひとりが賃金の階段を登っても、企業全体では総額人件費は変わらない。

従来の定期昇給制度では、標準労働者を基準として(学歴別に管理していたから、年齢 = 勤続年数 + 新卒時年齢(高卒ならば18歳)となる)昇給基準線をつくっている。図表1をみていただきたい。学歴・年齢あるいは勤続別に昇給の平均線を引く。たとえば、高卒のケースでいえば、18歳(=勤続0年)から60歳(=勤続42年)までの平均の昇給線を設定する。そして、それぞれの学歴年齢グループを単位として、個々人の人事考課(査定)を最終的に位置づける。評価の高いものは基準よりも多くの昇給を得、評価の低いものは基準よりも低い昇給を得るというシステムである。この査定昇給は累積的におこなわれるから、最終的にはかなり大きな差が同期の間で発生する。ただ、査定の低い者でも一定の昇給がある。

図表1 年功賃金モデル



図表2 成果主義賃金モデル



こうした定期昇給システムをなくし、毎年
の昇給基準をゼロベースにし、絶対評価によ
る人事考課で賃上げを決めていくというのが、
制度上の「成果主義」であろう。図表2を見
ていただきたい。評価されなければ昇給はな
い。そのかわり、評価されればそれだけの昇
給がある。相対評価ではなく絶対評価にする
というわけである。今までのように昇給基準
線がなくなるために、個人にとっても企業に
とって人事考課の役割が一層重要になって
きている。この「成果主義」は実は、能力主
義である。つまり、年齢や勤続は考慮せず、
本人の能力のみをベースにするからである。
それに対して、昇給基準線の思想は従業員の
能力は全員上昇するとみて、その分布がたと
えば正規分布すると仮定するのである。

成果主義を実証しようとするれば、定量的な
分析が定性的な分析が必要となる。後者は人
事処遇制度の分析をするということであるが、

むつかしいのは制度そのものとその運用が必
ずしも同じではないということである。年功
的制度でも年数主義的運用もあれば、純粹能
力主義的あるいは成果主義的な運用をしてい
る場合もあるだろうし、制度は完全能力主義
にみえても運用が年数主義的にされることも
十分にあるうることである。つまり、定性的
な研究には限界がある。他方、定量的な分析
は同期入社者間の賃金のばらつき度をみるこ
とで捉えることができる。ただ、この間の人
事制度の変化はまだそれほどの時間がたっ
ておらず、また個別企業の人事データを扱わ
ない限り、検証はできない。

また、中小企業ではもともと新卒採用者の
比率が低く、賃金のばらつきは従来から大き
いと思われるが、中小企業の人事制度を従来
から成果主義だといってよいかどうかは成果
主義の定義にかかわる問題である。

データから現状をみる

年功主義の現状とはどのようなものなので
あろうか。つぎに、実際の状況について確認
しておくことにしよう。年功賃金の制度上の
本質を定期昇給制度とすると、その普及率の
変化が問題となる。やや古いが、これを示す

のが図表3である。100人以上企業の9割に
定昇制度がある。そのうち年数主義が約1割、
あとの9割が年功主義であることがわかる
(全額考課査定+考課査定と自動決定)。

図表3 定期昇給制度の対象者、昇給額の決め方別企業割合(1998年、単位：%)

企業規模	定期昇給制度 がある (%)	対象者		昇給額の決め方		
		全員	一部	全額考課 査定	全額自動 決定	考課査定と 自動決定
1000人以上	90.6 (100.0)	(73.0)	(27.0)	(21.7)	(10.6)	(67.7)
300-999人	91.2 (100.0)	(85.3)	(14.7)	(32.9)	(6.5)	(60.6)
100-299人	90.8 (100.0)	(85.9)	(14.1)	(37.6)	(10.4)	(52.1)
30-99人	83.9 (100.0)	(84.5)	(15.5)	(49.8)	(10.7)	(39.6)

注) 定期昇給制度とは一定期間勤務し、一定の条件を満たした労働者の基本給額について、定期的
に増額することがあらかじめ労働協約、就業規則等で定められているものをいう。
出典) 労働省『平成10年賃金労働時間制度等総合調査』

また、基本給の決定要素として年齢・勤続を用いているかどうかを見たのが図表4、図表5である。まず、管理職（層）についてみると、基本給の決定要因として年齢や勤続年数を使うのは、全体の72.5%の企業であり、1,000人以上の大企業では約半数となっている。成果主義の導入が最も進んでいるのが、大企業の管理職層であることがわかる。そもそも管理職層の賃金で年齢や勤続年数の要素

があること自体奇妙な気がする。今後、少なくとも管理職層については、これらの要素が賃金を決めることはますますなくなっていくのではないかとおもわれるが、現状はこのようなものである。なお、管理職以外では、大企業を含めて約8割の企業で年齢・勤続年数が使われている。このようにみていくと、少なくとも管理職層を能力主義化しようとするのが、「成果主義」であるといえるだろう。

図表4 企業規模別基本給の決定要素別企業数割合（管理職） (単位：%)

管理職	全企業	職務、職種などの仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など	学歴、年齢・勤続年数など	
						学歴	年齢・勤続年数など
調査産業計	100.0	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
1,000人以上	100.0	58.5	84.0	78.1	52.8	19.1	50.7
100～999人	100.0	63.8	81.1	71.2	73.8	34.7	71.4
300～99人	100.0	58.4	83.8	76.7	68.0	29.7	65.2
100～299人	100.0	65.4	80.3	69.4	75.6	36.3	73.4
30～99人	100.0	76.8	79.1	61.0	74.6	31.1	73.6

出典)厚生労働省『平成13年就労条件総合調査』

図表5 企業規模別基本給の決定要素別企業数割合（管理職以外） (単位：%)

管理職以外	全企業	職務、職種などの仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など	学歴、年齢・勤続年数など	
						学歴	年齢・勤続年数など
調査産業計	100.0	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
1,000人以上	100.0	53.0	86.2	70.1	82.4	31.8	79.7
100～999人	100.0	60.8	79.6	68.2	83.5	41.3	80.9
300～99人	100.0	51.2	84.8	72.6	86.8	40.3	83.0
100～299人	100.0	63.7	78.0	66.9	82.5	41.6	80.3
30～99人	100.0	75.0	76.2	59.7	79.3	31.5	78.2

出典)図表4と同じ。

3つの成果主義化

成果主義化といっても、いくつかの次元がある。おびただしく議論は錯綜しているので、ここで整理しよう。すでにみたように、多く

の企業では現状では年数主義と能力主義の間にあるという意味で年功主義のもとにあるとおもわれる。ただ、先にみた、年数主義、年

功主義、能力主義、成果主義、結果主義が、すべての年齢層や職層に均一に適用されることはむしろ少ないようにおもわれる。むしろ現実に行なわれつつある成果主義化にはつぎのようなケースが混在しているのではないだ

20代	30代	40代	50代
年数主義	年功主義	能力主義	成果主義

これは、20代を教育訓練期間と位置づけ処遇格差をつけない。しかし30代になれば、能力格差や業績格差が明らかになる。ただ生活面での配慮や部分的には教育的側面も残るため年功主義的処遇をする。これが40代50代になれば、個人の能力や成果だけに対応した処遇とする、というイメージである。

(2) 第2のケースは、職位が一般から中間管理職、上級管理職へと昇進するにつれて、

一般 = 年功主義、 中間管理職 = 能力主義、 上級管理職 = 成果主義

(3) 現在、最も一般的に言われているのが、全体が年功主義から成果主義の方向へと移行

20代	30代	40代	50代
年数主義	年功主義	年功主義	成果主義
から			
20代	30代	40代	50代
年功主義	能力主義	成果主義	結果主義

従来よりも早い時点で成果あるいは結果を問うということである。今では、こうした流れが強くなっているが、それがどのような帰結を生むかは必ずしも明らかではない。ふつう言われていることは、個人化による職場集団としての凝集性の低下、結果重視でプロセス軽視の傾向、企業帰属意識の低下などである。それがどの程度真実であり、どの程度が

ろうか。

(1) 新入社員が30代、40代、50代となるにつれて、年数主義、年功主義、能力主義、成果主義、結果主義へと進む流れ。

たとえば、

年功主義、能力主義、成果主義、結果主義へと進む流れである。年功昇進した場合には(1)とかなり重複する。ただ、管理職クラスとならない者は、たとえば中高年になっても年功主義である一方、若くても中間管理職となれば、能力主義や成果主義の処遇をするというイメージである。年齢ではなく職位によって、処遇のあり方を変えるのである。

する流れであろう。たとえば、つぎのようなイメージである。

単なる憶測にすぎないのかを判断することは容易ではない。それは多くの場合「リストラ」と同時におこなわれていること、一口に「成果主義」といっても個別企業では雑多な制度改革・運用改革がおこなわれていることによる。この点についてはあとで考えてみることにしよう。

生活給思想からの離脱

以上で述べた年功主義か成果主義かという議論とは次元を異にするが、年功主義がしばしば生活給思想との関連で理解されているため、仕事そのものとは関連しない家族手当や扶養家族手当をはじめとする従業員の生活上の立場に対応した給付部分の縮小ないし廃止が成果主義として取り上げられる場合も少なくない。年齢給もこれに入れることができるかもしれない。賃金を家族生活維持のためのものとするのではなく、企業に対する貢献の対価として純化しようとする傾向である。これは従業員間の公平感と深く関係している。つまり、同じ企業の社員として生活の必要度の違いに家族手当や年齢給で対応するということは、同じライフサイクルを描く従業員にとって合理的な配分である。しかし、現在では、共稼ぎか片稼ぎか、結婚するかずっと独身か、子供をつくるのかつづらないのかなどについて価値観の多様化が進み、標準世帯に対応した手当の存在が従業員のなかで合意しにくくなってきたのである。

そのため家族手当などが廃止の方向へと向かっている。さらに、企業間移動を日常的なものとして意識することが企業も個人も強まっていることもこの傾向を促進させている。もちろん、企業の賃金コスト削減がそれを強く後押ししていることはいうまでもない。

このようにみていくと、現実におこっているのは、成果主義そのものではなく、多くは成果主義化への方向であることがわかる。かつて日経連が論じた「能力主義管理」が完全な能力主義への移行ではなく、多くは年功主義への移行であったように、今成果主義の名のものに起こっているのは、多くは年功主義から能力主義への移行であり、部分的に成果主義への移行である。とはいえ、長期雇用を前提とするかぎり、生活への配慮が必要であることはいうまでもない。ただ、生活への配慮は一般社員では必要であっても管理職では必要ないであろう。現実には、すでにみたように、管理職にさえ、学歴・年齢・勤続への配慮が続けられているのである。いずれにせよ、成果主義化を進めるためには、従来以上に人事考課の公平性を確保しなければならない。そこで、考課結果の公表やその結果に対する苦情処理などが必要となってくる。これは成果主義化のコストである。

さて、年功主義と成果主義の間に能力主義という言葉をおいた。成果主義といっても、能力開発に重きをおくのか、結果としての業績に重きをおくのかで、成果主義の幅は小さくない。この点を考えるためには、能力開発に対する企業と個人の対応について確認する必要がある。

能力開発を企業や個人はどのように考えているのか

企業価値を高めるために、従業員の能力開発が重要となっている。極端な話、すべての職務をアウトソーシングした場合、企業の独自の価値は企画調整機能だけとなる。しかし、それだけで継続企業として長期的に存続できるケースは多くない。現実には、多くの企業は企業独自の価値を社員個人のスキルやその

シナジー効果に依拠している。すぐに外部市場で調達できる人的資源だけで構成される企業には存在意義があまりない。とはいえ、厳しい経済環境や終身雇用規範の弛緩によって、企業も個人自身も能力開発への意識を変えているのかもしれない。その点を確認しておくことにしよう。

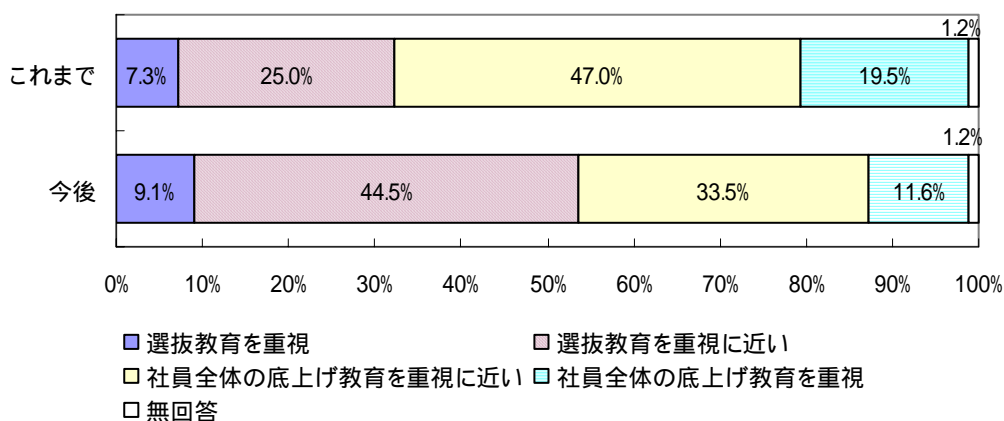
[企業の状況]

全体としてみれば、大企業は従業員全体の底上げから、能力・意欲のある者に対する選別的な教育へと舵を切りつつある。『平成 14 年度能力開発基本調査』(平成 15 年 1 月実施) (注)によれば、300 人以上の企業において、これまで「全体的な底上げ教育」を重視してきた企業は 66.5%、「選抜教育」を重視してきた企業は 32.3%だが、今後については「全体的な底上げ教育」を重視する企業は 45.1%、

「選抜教育」を重視する企業は 53.6%と比率が完全に逆転している(図表 6)。

(注)この調査は、従来、厚生労働省が実施してきた『民間教育訓練実態調査』を引き継ぐもので、平成 13 年度から日本労働研究機構が厚生労働省の委託を受けて実施している。中小企業を含む 300 人未満と全体と 300 人以上の中堅企業以上でやや異なった結果となっているが、ここでは 300 人以上の企業に着目する。

図表 6 教育訓練対象者の方針



出典)『平成 14 年度能力開発基本調査』

また、能力開発の責任が企業にあるのか従業員個人にあるのかを問うと、これまでが「企

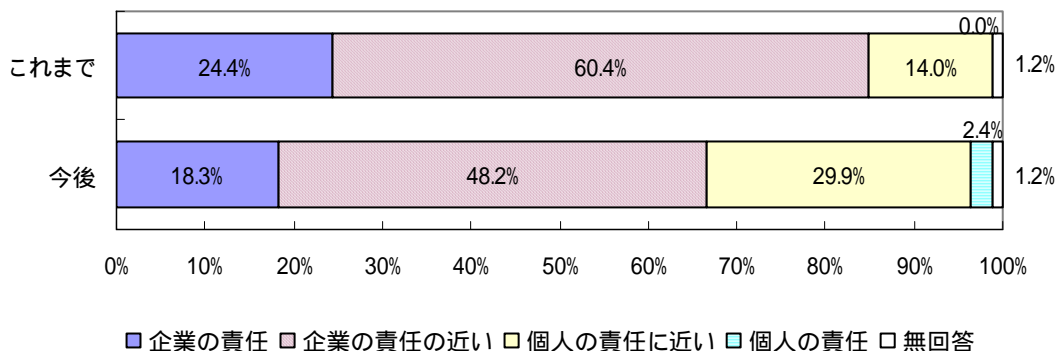
業責任」84.8%、「個人責任」14.0%と圧倒的に企業責任であると企業が認識していること

がわかる。ところが今後となると「企業責任」66.5%、「個人責任」32.3%となる。3分の2の中堅企業ないし大企業が今後も能力開発を企業の責任であると考えている点は重要であるが、個人責任とする企業が倍増していることも注意しなければならないだろう。能力開発の責任を企業は相対的に個人にシフトさせようとしているのである（図表7）。

こうした動きは成果主義と親和的である。

現在の正社員の削減・少数精鋭化の動向と重ねてみると、企業は従業員の能力開発の全面的な責任から自己責任を問う姿勢へと重心を明確に移行させている。では、それに対して、個人はどのような対応をしようとしているのであろうか。自己責任による能力開発を強めているのか、それとも企業依存を維持しているのか。また個人の能力開発は強まっているのか弱まっているのか。

図表7 能力開発責任主体



出典) 図表6と同じ。

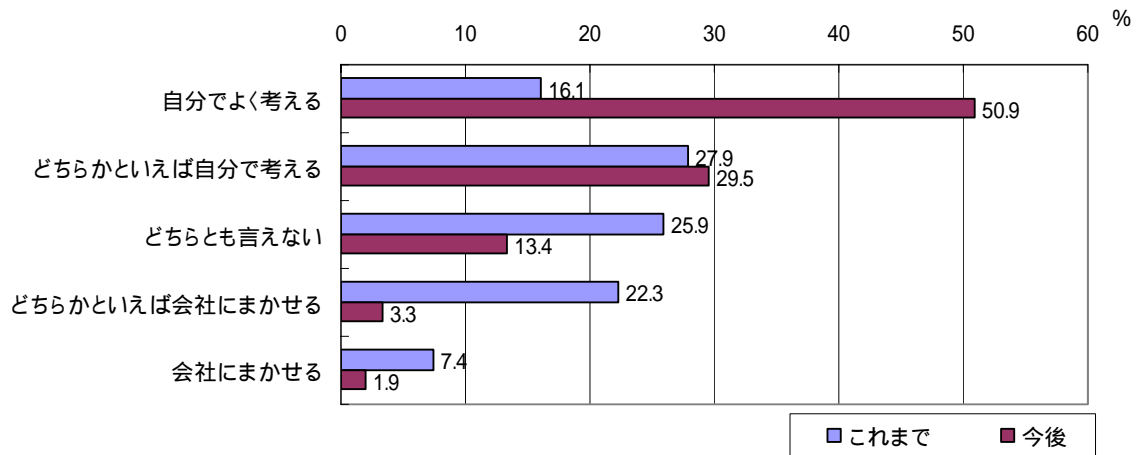
[従業員の状況]

同じ『能力開発基本調査』によれば、今後のキャリア形成について、従業員個人はよく考えなければならないと強く思っている。図表8をみていただきたい。

これは、今後の職業生活についてどうかを「これまで」と「今後」とに分けて聞いたものである。「自分でよく考える」が16.1%から50.9%へと大幅に変化している。それに対して「会社まかせ」は大幅に低下しているのである。ところが、過去1年間に自己啓発をした者の割合は33.2%であり、前年度調査よりも4.1ポイント減少している。年齢別にみると、45歳以上の中高年齢者において減少幅

が大きく、「45～54歳」で8.6ポイント、「55歳～」で11.4ポイントの減少となっている。なお、過去1年間に自己啓発をおこなった人に目的を問うと（複数回答）「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」が73.2%と最も高く、ついで「資格取得のため」38.1%、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」37.0%となっている。前年度と比較すると、「資格取得ため」が4.0ポイント増加しているのに対し、「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」は6.3ポイント、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」は1.8ポイント減少している。

図表8 職業生活の設計



出典) 図表6と同じ

企業への信頼感が低下し、「資格」にすぎない姿がぼんやりとみえてくる。深刻化する不況のなかで、労働者の教育訓練機会あるいは投資は減少し、中高年を中心として能力開発の意欲は低下している。企業も個人もゆとりを

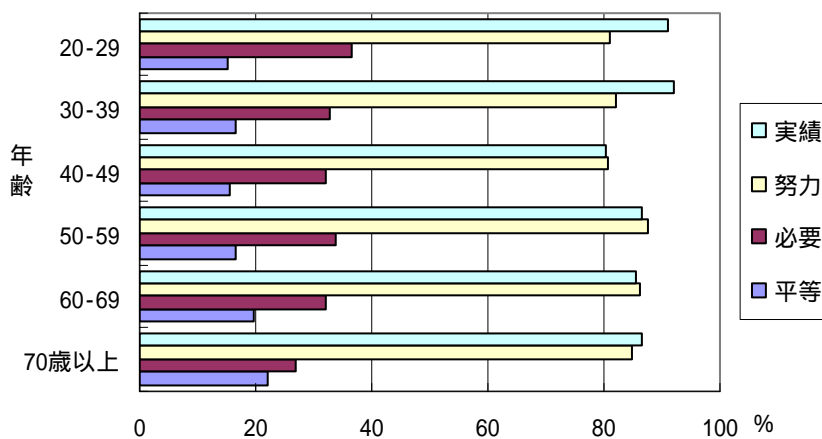
減らしているのである。自己責任によるエンプロイヤビリティの確保が声高に叫ばれており、企業自身が従業員の自己責任だと考える傾向が強まっているだけに、こうした傾向は問題を孕んでいるといえるだろう。

成果主義化への個人のスタンス

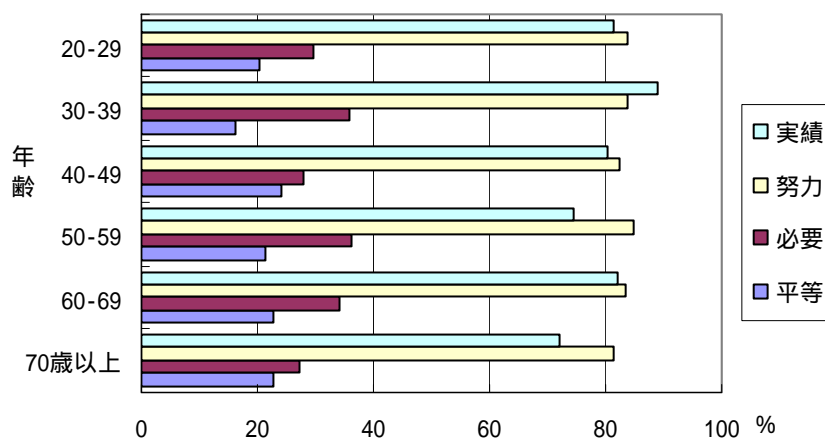
賃金がどのような原理で支払われるべきかを聞くと、図表9 a、9 bのようになっている(『勤労生活に関する調査』(日本労働研究機構、2001年)。数字は「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」をあわせたもので

ある。これによると、「実績」と「努力」を支持する人が多い。「実績」は成果主義が強く主張するところである。また、「必要」や「平等」は生活給的な考えであり年功主義に親和的である。

図表9 a 望ましい分配原理(男性)



図表 9 b 望ましい分配原理（女性）



図表 10 年功賃金は望ましいか (%)

	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳	60-69 歳	70 歳以上
男性	47.4	56.3	58.9	59.2	62.7	70.2
女性	59.6	55.4	63.4	64.0	72.2	73.9

ところが、年功賃金が望ましいという考えが、20代男性を除けば基本的に支持されている(「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」)。図表 10 をみていただきたい。これは一体何を意味しているのであろうか。おそらく、「年功賃金」が人々の公平観に合致しているからなのであろう。その公平観とは、まず最低限の「必要」と定期昇給に代表される「安心」を前提としつつ(生活給的意識)、それを超えた部分については、実績と努力によって配分されるべきであるという考えである。

「実績」は成果主義的要素そのものである。問題は「努力」という要素である。職場では、結果である「実績」とならんで、プロセスにおいて一生懸命がんばっている人には、それなりに報いるべきであるということである。がんばりへの評価は、モラルの維持・向上にもつながる。ここに「年功主義」の本質がある。つまり、年功主義は「がんばらない人」

には厳しい目を向ける。がんばる人については、それなりの評価を要求するのである。

この「努力」は具体的にはモラル(労働意欲)やチームワークに対する報酬を意味しているようにおもえる。これは広い意味での「能力」である。「能力」とは職務遂行能力であり、それは集団で職務を遂行するために必要不可欠の能力だからである。「能力」を単に個人作業のみに限定しては理解を誤る。もちろん「能力」が実績にも反映することはいうまでもない。

公平観という観点からすれば、日本で最も評価されるのは、努力してかつ高い実績をあげている人である。つぎが努力の姿勢はともかく高い実績をあげている人と、業績はともかく一所懸命努力している人ということになる。この二番手のうち、前者をより高く評価し、後者をより低く評価するというのが、結果主義的「成果主義」である。一見すると、

企業は成果・業績だけを判断すればよいと思われるかもしれないが、こうした実現した成果・業績だけを評価すると、評価しにくい仕事を誰もやりたがらなくなってしまう。それでは企業全体の業績が悪化してしまうおそれがある。またモラルを示す「努力」が企業にとって必要不可欠なのはいうまでもないことである。個人の業績だけが上がっても企業

業績が低下しては意味がない。

では、成果主義化が大胆に進むと、どのようなことがおこるだろうか。最後にこの点について考えてみたい。少数精鋭化やインセンティブ強化、業績による処遇格差拡大、人件費の節約など経営者が通常考えられること以外の点について考えてみることにしよう。

成果主義化の帰結・・・おわりにかえて

1 成果主義化が競争を弱める

一般に、成果主義化は個人間競争を強めるための手段であると理解されている。私はその側面があることは否定しないが、従業員全体についてみると、むしろ昇進競争を弱める可能性は低いとおもう。職能資格制度は、多数の人が昇進するシステムを作ってきた。この制度の特徴は、従業員を職務によってではなく、能力によって処遇しようとする点にある。長期安定雇用を前提として、新卒同期入社者の昇進競争メカニズムをベースにおいてきたといってよいだろう。「年功システム」による右肩上がりの賃金モデルは、企業にとって、さしあたりは年齢の低い従業員たちを安く、モラル高く、競争させるというシステムであった。1980年代は徐々に平均年齢が上昇しつつあったが、基幹労働力となる大卒はまだ若かった。高度経済成長末期に大量採用された従業員はだんだん年齢が上がり、かつて大幅賃上げを防ぐ手段として経営側が導入した定期昇給制度は、今や従業員構成の逆ピラミッドを生み出してしまったのである。

職能資格制度そのものは、このように能力

主義にもとづく制度であるが、運用次第では、「年功的」になる場合もあった。とくに大卒ホワイトカラーではこの傾向がみられた。多くの場合、それは同期入社者間競争を中長期的に維持するために必要な運用でもあった。高い競争心は、今までの企業のなかで獲得されたものであった。まず会社は新入社員教育をおこなう。この教育は企業に慣れるというよりも、今後長く続くであろう、自らの競争集団を確認するという意味をもっていた。この同期入社者間の競争は、普通の職場内競争よりも、はるかに優れている。なぜならば、職場内競争は、同僚の間での足の引っ張り合いとなりがちであり、職場内協力を痛めつけてしまう可能性が強いが、職場をこえた競争であれば、個人のがんばりが企業活動に支障をきたすことはないからである。

職能資格制度による管理の方法は、学歴別に年齢あるいは勤続年数を同じくする人々を競争集団として、査定による格差をつけるものである。ただ、上位職務は限られているために、これに処遇を直結させれば、少数しか

昇進しない。これでは、多くの人は早期に昇進競争を断念するだろう。これを防ぐのが職能資格制度なのである。しばしば、大卒ホワイトカラーは「年功的」昇進をしてきたといわれるが、それはまったく昇進できない人を早期に多数つくってしまえば、同期入社者間競争はそのエネルギーを失うからである。同期10人のうち8人が昇進する場合、人は昇進しない2人に入らないように、人並みであるために昇進したいと思うだろう。「人並み」であるためには、がんばらねばならない。しかし、もし同期10人のうち、昇進するのが1人か2人止まりだとしたらどうだろうか。誰がみても優秀な者はいる。とても彼らを超えて昇進できるとは思わないであろう。また、「人並み」とは昇進しないことになる。昇進や賃金上昇がほとんど認められないとしたら、解雇されない程度に仕事をするのである。

もちろん、野心あふれる人はいつでもいるし、そうした人は成果主義化でやる気も出る。だが、社員全員が野心的な人であるわけではないし、またそういう人だけを集めては、企業としては非効率になる場合が多い。個人が野心ばかりを追求するからである。よく経営

2 専門職制度の実質化の可能性

専門職制度はうまく運用できないといわれてきた。専門職になるということは社員にとってはしばしば昇進から外れたことを意味していた。どのようにしたら専門職制度がうまくいくのか今まで議論されてきた。しかし、成果主義化と長期不況の結果、専門職制度が本来の機能を持つ制度として再生する可能性が強まっている。まず、成果主義化によって、

者は「野心的な人材を求める」というが、リーダーしかいない組織、経営者しかいない組織、野心的な人しかいない組織は、持続的な企業としては成立しないだろう。あるとすれば、起業家を輩出する組織、組織というよりも出会いの場であろう。

さほど野心的ではない多くの人は、成果主義のなかで、競争の準拠集団としての同期入社組を見失い、出世競争するインセンティブの一部を無くしてしまう。つまり、経営者の思いとはちがって個人間競争を弱める可能性があるわけである。もちろん、多くの社員が「会社人間」として批判されることの多い状況を見れば、これが良いことなのか悪いことなのかは個人の価値意識によるが。

なお、成果主義でも、みんなが成果をあげれば、結果として8割、あるいは全員が昇進することはありうる。ただ、それでは現在の多くの企業を動かしている人件費削減は目的ではなくなる。こうした優良企業も存在するが、しばしば成果主義は人件費削減を目的とするために、こうした可能性が発生するのである。

専門的に優れた能力・スキルをもっていない人は純粋な能力主義的な職能資格制度のもとでもはや資格昇進できなくなる。つまり、処遇として専門職となる人は減少する。真に優れた能力・スキルをもった人たちが専門職としての処遇を受ける。それによって専門職のステータスが上がるだろう。

つぎに、個人の方でも専門職への期待は高

まっている。今までは企業内昇進こそが目指すものであったが、相次ぐ企業の倒産によって、企業内だけのキャリアに対する不信感がかつてなく高まっている。他社で通用しない管理職よりも「つぶしのきく」専門技能を身

3 企業裁量権の縮小

成果主義化は、個人に自分の職業能力しか頼りにならないという感覚を強める。1.や2.の状況とともに、それは企業が個人のキャリアを軽視した形で自由に異動させることを困難とするであろう。個人は自分のキャリアにプラスなのかマイナスなのかを日常的に判断するようになる。確かに、異動命令に反することはできないが、それは無言の圧力を企業に及ぼすであろう。企業全体にとって最適な人員配置を自由につくることが困難となるの

につけたほうが職業人生にとってはプラスであるという人が増えている。その意味でも、管理職昇進よりも専門職のステータスが上昇する。つまり、今後専門職制度が本格的に機能する可能性が高いのである。

である。つまり、異動や職務に関しての企業の裁量権は実質的に縮小すると考えられるのである。企業は、そうした従業員と今後対応しなければならないのである。

成果主義化へ向けた制度改革はすでに多くの企業でおこなわれた。今後はどのように運用するかである。すべては運用にかかっている。企業は、成果主義化による新たな課題に対応しなければならないのである。