

# 日本企業への成果主義賃金制度導入の パターン分類とその問題性

守 屋 貴 司

## 1 序

経営側にとって、成果・業績主義型賃金制度を導入は、どういうプロセスで制度を変えるのか、どのような尺度で評価するのか、評価の透明性と納得性をどう確保するかなどが大きなポイントになっている。しかし、成果主義といってもその内容はさまざま、各社各様であり、職能資格制度において見られたような雛型が存在しておらない。

また、労働者・労働組合側にとっても、理念的に総論反対論はあっても現実の導入場面において、成果主義賃金導入といってもその内容が様々であり、どれに反対し、どの部分を批判もしくは受容すべきであるのかが明確になっていない。

例えば、成果主義賃金制度の多様化は、新入社員から管理職昇進前までの社員の基本給を一律として定昇を廃止した日興コーディアル証券、グレードの大ぐくりを行ない、期末の業績貢献度を報酬に反映させる丸紅、部門別個人別の業績結果で賞与の支給格差が広がる NKK、市場賃金で給与を決めるデイトナなど多様な導入事例が見られる。<sup>(1)</sup>

このような現状であるにもかかわらず、成果主義賃金制度研究では、成果主義賃金制度の「理論的雛型」をつくりそれに向かって批判を展開する研究が多く見られてきた。

そこで、本稿では、職能資格制度から成果主義人事制度への移行の原因を探るとともに、成果主義賃金制度導入のパターン分類を企業の合理化実態（資本蓄積）にそくしておこなうことで、実情にそくした実態分析を試みることにしたい。そして、日本の成果主義人事制度とアメリカ型の HRM の理論との乖離点を明確にするとともに、成果主義賃金制度導入によって、日本の企業主義的統合の変容が、近年、論じられており、成果主義賃金制度の詳細な分析によるパターン分類を通して、日本の企業主義的統合の変容への考察をおこなうことにしたい。

それゆえ、本稿では下記の研究課題の解明に努めることにある。

第一に、日本の経営学・経済学分野における成果主義賃金研究の到達点を確認する共に、成果主義賃金が日本社会（特に日本企業社会）に与える影響に関してどのような見解があるのかをサーベイすることにしたい。

---

(1) 「成果主義の最新事例」『労政時報』第3447号、2000年6月9日。

第二に、成果主義賃金制度の導入の背景を1990年代以降の日本資本主義の不況（平成不況）と人員削減「リストラ」と関連づけて探ると共に成果主義賃金制度導入のタイプ別類型化を企業の合理化（資本蓄積）と関連づけておこない、その考察をおこなうことにしたい。

第三に、日本において展開されている成果主義賃金の基礎理論である HRM の理論の内容を整理するとともに、日本の成果主義賃金制度へどのような形で変容・導入されたのかについて考察をおこなうことにしたい。

## 2 日本における経営学（経営労務）研究の検討

### ——成果主義と日本企業社会——

成果主義人事制度を、4人の論者が、どのように捉え、成果主義人事制度導入を通してどのような社会変化を想定しているのかについて考察をおこなうことにしたい。

#### (1) 太田肇「自立（自律）した個」：「仕事人モデル」の日本での拡大

太田肇氏は、企業社会から相対的に自立した個モデルとして、「仕事人モデル」を設定し、そのような「仕事人モデル」が日本でも増大していることを指摘している。太田肇氏は「仕事人モデル」とは、組織に属していても、自分の専門として誇れるような仕事をもち、仕事を通して自らの目的を追求するタイプと位置づけている。そして、「仕事人」に必要な能力を、特定組織のなかだけでなく外部にも通用する、市場価値のある能力としている。そして、太田肇氏は、この仕事人が増大する社会的環境が整いつつあると指摘している。

太田肇氏は、「組織人から仕事人への流れは、今日、大きな追い風をうけている。企業は、特に、ホワイトカラーの生産性向上という立場から専門化を推進しようとしている。まず、入り口においては営業職、経理職、企画職というように職種別に採用するところが増えてきている。……中略……国もまた、そうした専門性を備えた人間づくりを後押ししようとしている。労働省は、増加するホワイトカラー労働者の能力開発の在り方に検討を重ねたうえで、1993年にビジネスキャリア制度を<sup>(2)</sup>発足させた。」

実際の現状が太田教授の指摘する方向にどの程度、進行しているかの議論は別として、太田肇氏に見られる「自立した個」や「仕事人の増大」の考え方は、「日本企業社会」から「アメリカ資本主義型市民社会」への社会変化を念頭においていることは言うまでもない。

#### (2) 牧野富夫氏の『日本的経営』の崩壊と変革の可能性

牧野富夫氏は、日経連の報告書『新・日本的経営』に示される成果主義人事制度をそれまで職能資格制度において示されてきた能力主義管理を一層進化させ、結果、労働者統括の要であ

(2) 太田肇『仕事人の時代』新潮社、1997年。

った終身雇用制度や年功賃金制度を崩壊させ、「今進行中の『日本的経営』の変化は、再編（その模索が日経連などの財界によって必死におこなわれているが）崩壊に向かう質的变化と考えるをえ<sup>(3)</sup>ない。」と主張している。

牧野富夫氏は、日経連などが提唱する成果主義人事制度を能力主義管理の徹底化ととらえ、これが結果、失敗することを予測している。そして、この失敗にこそ、日本企業社会の変革の契機と見ているのである。

(3) 木下武男氏の「成果主義人事制度は、従来の職能資格制度とは質的に異なるもので、日本企業社会を変えるもの」との主張

牧野富夫氏と同じく成果主義人事制度が日本企業社会を変えるものと見ながら、その変化が牧野氏の主張のように自壊からおこるのではなく、成果主義人事制度の持つ特性によって日本企業社会が変革されると見るのが木下武男氏である。木下武男氏は、日経連の提唱する成果主義人事制度がこれまでの職能資格制度に見られた能力主義管理制度から質的に変化した管理システムへの移行であると考えている。その質的变化とは何であろうか。

「グローバル経済化のなかで競争力を確保しようとするならば、従来の職能資格制度から、職務給に傾斜した職能給すなわち職務給型職能給（日本型職務給）への変化をとめないながら、英米型の職務給に近づか<sup>(4)</sup>ざるをえない。」

木下武男氏は、質的变化を職能給から職務給への変化としてとらえ、日本の成果主義人事制度を日本型職務給制度であるとし、今後のあり方として、人事考課や査定、情意考課などの恣意的な評価部分をなくすことにあると主張している。木下氏の主張は、日本型職務給を欧米型の職務給にすることで、日本企業社会の不平等性からアメリカ資本主義型市民社会的平等へ移行できると考えていると見ることができる。

(4) 黒田兼一氏のネオ日本企業社会への移行論

黒田兼一氏は、牧野富夫氏や木下武男氏と異なり、成果主義人事制度によって、日本企業社会は崩壊もせず、アメリカ資本主義型市民社会にも移行せず、むしろ、より厳しいネオ日本企業社会へ移行すると見ている。そして、「ネオ日本企業社会」におけるより厳しい強制的な人事管理システムである成果主義人事制度導入に対して、人事考課への労働・労働組合による規制を主張している。

黒田兼一氏は、「世界の流れはいわゆる職務給から離れつつある。記述のように、80年代後半以降のアメリカの職務給も変化しつつある。職務給に人事考課・査定を取り入れた範囲職務給などと呼ばれる賃金制度がそれであり、またコンピテンシーが注目されるようになった。その

---

(3) 牧野富夫『「日本的経営」の崩壊とホワイトカラー』新日本出版社、1999年。

(4) 木下武夫「賃金の考え方について掘り下げる」『賃金と社会保障』1265・66号、2000年1月。

変化の動因は、配置と職務のフレキシビリティの確保である。」<sup>(5)</sup>と論じ、日本の成果主義人事制度の流れはこのような世界的潮流の中、ますます人事考課・査定を重要視した方向に展開しつつあると主張している。

#### (5) 4人の論者の問題点と妥当性

成果主義人事制度や個別管理の代表的な4人の論者の特徴は、それぞれの見解にあう「理論的雛型」を構築し、それにあう事例を集め、論じている点にある。その意味では、4人の論者とも、一定の現実の反映を示しているが、全体像においてどの論者の主張がどの程度、現実的に支配的になりつつある現象を論じているのかには、留保せざるをえない。

なぜこのような論者によって実態把握にバラツキが生じるのであろうか。その大きな要因は、職能資格制度が、企業規模・産業業種に関わらず、同類型の賃金制度が導入されたのに対して、成果主義賃金制度では、産業業種・個別企業の性格や特性それに資本蓄積条件等によって導入のされ方が異なるため、どの産業業種や企業を見て、成果主義人事制度とするかによって大きな差異が生じるからであろう。

すなわち、太田肇氏は、仕事人モデルや個の自立化を、ベンチャー企業を事例として論じようとしているし、<sup>(6)</sup>牧野富夫氏は、主として日経連の報告書を中心として批判を展開している。これに対して、木下武男氏は、銀行や総合商社などの大企業でしかも大幅に成果主義人事制度を導入した企業事例を中心に、日本型職務給のモデルを考えるにいたっている。黒田兼一氏は、諸調査をもとに、成果主義人事制度導入の「平均像」から論じている。

ここでの大きな問題は、職能資格制度が、比較的企業規模・産業業種に関わらず、同類型の人事制度が導入されたのに対して、成果主義人事制度では、産業業種・個別企業の性格や特性、企業規模によって導入のされ方が異なったかである。そこで、まず、成果主義賃金制度導入の背景とその問題点について考察からおこなうことにしたい。

### 3 日本における成果主義賃金の導入実態

#### (1) 日本における成果主義賃金制度への移行の背景

成果主義賃金制度導入の背景には、組織改革と連動した「人員削減」リストラがある。

1990年代から21世紀の日本大企業の組織改革と連動した「人員削減」リストラは、それまでの「人員削減」リストラと質的に異なっている。それは、1990年代後半から21世紀の「人員削減」リストラが、全業種、あらゆる規模の企業のブルーカラー労働者のみならずホワイトカラー労働者などの全労働者層、<sup>(7)</sup>全管理者層が実質的に削減される形でおこなわれた点にある。

(5) 黒田兼一「日本型企业社会と労務管理の変容—解体?再編?改革?」『社会文化研究』第5号、晃洋書房、2002年5月、39ページから40ページ。

(6) 太田肇『ベンチャー企業の「仕事」—脱日本的雇用の理想と現実』中央公論社、2001年。

1970年代の第一次石油ショックのリストラは、産業構造変化に連動して、過剰生産におちいった重化学産業を中心としておこなわれた。そこでは、新規採用を抑制し、製造部門の労働者を販売部門に異動したり、重化学工業の過剰労働力を他の成長製造企業が吸収するなどに対応した。そして、この時期の人員削減は、ブルーカラー労働者が中心であった。

1980年代の円高による景気低迷に対応するリストラでは、事業の多角化がはかられ、本業の事業部門から多角化された事業部門に余剰人員が異動された。また、1980年代、生産拠点の海外移転がはかられ、日本から海外に管理者、技能労働者の異動が増大することとなった。1980年代の日本の人員削減は、ブルーカラー労働者からホワイトカラー労働者、管理者もその対象となったものの、大企業のホワイトカラー労働者については、関連会社・子会社に出向・転籍させることで余剰人員の「雇用確保」がなされた。もちろん、その結果、関連会社・子会社の人員が削減されることになるのであるが、大企業の社員の「長期雇用」は限定付きではあったが保証されたのである。

また、1980年代のリストラは、その後のバブル経済の到来によって、その形が不明となり、旧来型の産業の全体構造の大転換や貿易型から国民生活を豊かにする内需主導型に至らず、過剰資金が株や土地売買に還流し、株価・地価が増大し、製造企業までも金融部門へ進出がはかられ、1990年代の平成大不況（バブル経済崩壊）への素地をつくったと言える。

鈴木春二氏は、バブル経済とその崩壊を次のように指摘している。「バブル経済とは日本が、『米ソ冷戦体制』の解体局面において戦後日本資本主義の輸出主導の再生構造に対する『米欧冷戦構造（プラザ合意）』の強制的内需転換によって、急激に生じた国内の過剰生産設備と過剰信用創造であり、バブル崩壊はその強制廃棄であった。」そして、「このバブルと長期不況も、80年代における戦後日本資本主義の経済構造の転換という歴史的な要因、外的要因としてはアメリカの強力な金融自由化要請、内的には巨大企業の海外現地生産・多国籍企業化と資金調達国際化の進展によって引き起こされたのであり、この転換過程が不況の原因でありまた長期化の要因であった。長期不況は、戦後日本資本主義の構造そのものの限界から震源した不況であり、循環的調整過程を越えて従来の経済構造の揚棄を促進する地殻変動<sup>(8)</sup>である」と、見なすことができる。

1990年代における「人員削減」リストラがこれまでの「リストラ」と質的に異なる理由は、日本資本主義が本原的に抱える矛盾の更なる深化によって長期不況化した経済を、「アメリカ的経営方式」を促進することで産業再生を押し進め、かつ、過剰債務、過剰設備と資本の側から

(7) 小越洋之介「雇用壊し・賃金壊し」『賃金と社会保障』NO. 1267, 2000年2月上旬号, 渡辺治『企業社会・日本はどこへゆくのか—「再編」の時代・日本の社会分析』教育史料出版会, 1999年, 16ページ, 参照。

(8) 鈴木春二「バブル崩壊後長期不況と戦後日本経済の構造転換」産業構造研究会編『現代日本産業の構造と動態』新日本出版社, 2000年。

見た「過剰雇用」の廃棄を国家保証・法的改正の下で遂行し、日本資本主義の危機を体制主導の構造改革で強制的に遂行しようとした点に理由がある。

ただ、この際、あらゆる全産業における全日本企業的全職種に「人員削減」リストラが進行しつつも、その実態を、個別産業・個別大企業レベルで見ると、その「人員削減」リストラの実態は、様々なバリエーションを見せることとなっている。具体的には、鉄鋼産業や化学産業では、多角化によって総合化した経営資源を『選択と集中』によって国際的に競争優位になりえる分野に集中するといった消極的合理化をおこなう形で、「人員削減」リストラを実施している。これに対して、いまだ国際競争力を有する自動車産業や家電産業では、世界的分業体制下で、より設備近代化をすすめる上での最適労働力構成を想定して、「人員削減」リストラを実施している。また、今日の「人員削減」リストラは、同一産業内であっても、「勝ち組み」大企業と「負け組み」大企業では、その様態が大きく異なる形となっている。例えば、総合商社でも、「勝ち組み」といわれる三井物産、住友商事、三菱商事と「負け組み」と称される日商岩井、ニチメン、トーメンでは「人員削減」リストラの性格・規模が大きく異なっている<sup>(9)</sup>。

そして、多様な「人員削減」リストラをそれぞれのタイプごとに、より円滑すすめるために導入されたのが、成果主義賃金制度である。また、成果主義賃金制度には、労働者に主体的・能動的に自主退職（早期退職制度の選択）へ追い込む機能が内包されている。

成果主義人事制度の経営側の狙いは、①会社にとって必要な人材の優遇（相対的高額給与：給与の引き上げによるモチベーションアップ）と会社にとって不必要人材の排除（相対的低額給与：給与の引き下げによる自発的退職を誘発）による総額人件費の抑制、②交渉力・企画力などの職能資格制度において明確でなかった評価項目の導入、③目標達成度の絶対評価の導入、④勤続年数考課の更なる低減、⑤個別管理強化による労働組合の交渉力の弱体化をすることにある。

## (2) 成果主義賃金制度導入のパターン

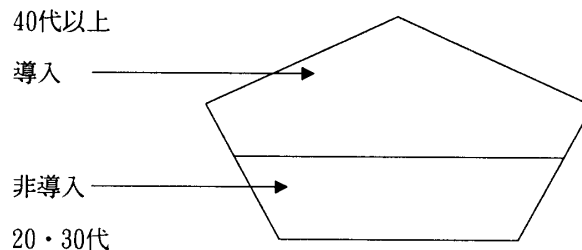
前節で見た組織改革と連動した「人員削減」リストラを背景として、様々なバリエーションを有する日本大企業への成果主義賃金制度導入されており、そのパターン分類を次に試みることにしたい。

### ① 階層別導入のパターン

まず、成果主義賃金制度では、管理職にだけ導入し、非管理職には非導入のパターンがある。これは、具体的には、管理職にだけ年俸制を導入し、非管理職には年功を加味した賃金を給付するなどの事例が見られる。

(9) 守屋貴司著『激動の総合商社—管理・組織・労働の経営学的研究—』森山書店、2000年、参照。

一定の勤続年数を経た管理職であれば、給与も生活保障できる最低水準をクリアしており、最低生活保障賃金（労働力再生産費）をミニマムとして、年毎に、個別に、変動させることが可能となる。しかも、管理職は非組合員であるので導入が容易となっている。<sup>(10)</sup>



主として年齢構成別に見て、数的に多い40歳以上の団塊の世代を対象として導入することで、40歳以上の管理職の選別淘汰競争を強め、相対的に若い世代よりも高賃金となった層の人員削減「リストラ」効果を高める。この導入パターンでは、対象外の非管理職層に対して勤続年数（年齢）反映の給与比率を引き下げながらも適用した給与制度がなされる。

これに対して、非管理職層（一般職層）を含む全社員層を対象として、成果主義賃金制度を導入するパターンもあらわれてきている。この導入パターンは、管理職層への導入をすませた後、一般職層まで広げるパターンといきなり全社員層を対象に導入をはかるパターンが見られる。全社員層を対象に導入をはかるこのパターンの狙いは、年功序列的な制度を見直し、優秀な人材の早期抜擢を可能にする「飛び級」制度や終身雇用制意識の排除のための退職金前渡しや退職金にも成果主義的要素の組み入れにある。<sup>(11)</sup>

## ② 職種別・部門別導入のパターン

成果主義賃金制度の導入のパターンには、成果を比較的是かりやすい職種や部門に限定して導入をおこない、その後、徐々に、他職種や他部門に広げてゆくというパターンがある。特に、導入されやすい部門・職種が営業部門である。すなわち、営業部門では、課別・個人別営業成績が数値によって示されるため、成果主義賃金における目標管理を導入しやすいからである。これに対して、総務・人事や経理などのスタッフ部門や生産・開発などの部門では、個々の労働者の成果を数値化して測ることが難しい。そのため、まず、導入しやすい営業などの職種・部門で導入され、それを広げてゆくほうが労使関係管理上も有効であると判断されている。<sup>(12)</sup>

(10) 「注目される管理職人事制度」『労政時報』第3483号、2001年3月16日、「管理職処遇の新しい動き」『労政時報』第3398号、1999年5月21日。

(11) 「一般社員層の成果主義人事制度」『労政時報』第3515号、2001年11月16日、「最近の退職金廃止・前払いの事例」『労政時報』第3555号2002年9月27日。

(12) 「営業・販売社員の報奨制度にみる明確な基準と達成度の評価でやる気をひきだす」『労政時報』第3542号、2002年6月14日。

### ③ 諸制度の組み合わせのパターン

また、成果主義賃金制度では、いかに組み合わせをおこなうかで、バリエーションを有している。例えば、成果主義賃金制度内部でも、業績評価制度において、A.「業績連動型」昇給・賞与に所属する部門・課の業績を連動させるタイプと、B.「目標管理制度」による個人業績評価などの個人業績タイプをいかに組み合わせるかなどに、多様性が見られる。また、基礎能力評価制度でも、後述するC. コンピテンシー分析やD. エンプロイヤビリティ分析など多様な評価分析方法が用いられている。

また、成果主義賃金制度では、他の人事制度といかに組み合わせるかで、多様な広がりを持っている。例えば、E. 従業員賃金格差策制度やF. 公募型異動制度、G. 人材開発制度などである。

特に、日本大企業の成果主義人事制度の性格を如実に示しているのが、早期退職制度・希望退職制度、転進・独立支援制度との組み合わせである。なぜなら、「人員削減」リストラと成果主義人事制度との結びつきを示すからである。早期退職制度は、上場企業の75%において導入されており、賃金の高い中高年層を早期に退職させることを目的としている。成果主義人事制度によって経営者側にとって不必要な人材の賃金の引き下げ・降格をおこない、そのような人材が自主的に退職するために、早期退職制度・希望退職制度、転進・独立支援制度を設けているのが実情である。<sup>(13)</sup>

次に、成果主義賃金制度導入の組織別・企業別類型について見ることにしよう。

#### (3) 成果主義賃金制度導入の組織別・企業別類型

次に、成果主義賃金制度導入の組織別・企業別類型を大きく分類すると、大きくわけて下記のような5つの類型にわけることができるよう。

##### ① ベンチャービジネス型タイプ（日本型成果主義タイプ）

ベンチャービジネス企業の場合、創業履歴も短く、社員の平均年齢も低い。年齢構成も全社員の20歳代の占める割合が高い場合が多い。40歳台以降の社員のほとんどが中途採用入社という事例も多く、そして、採用者の多いが退職者も多いという企業が多く、そもそも終身雇用・年功序列型の人事制度を創立当初からとっていないケースが多々見られている。また、従業員の側も、離職率の高い職場にあって、企業組織に依存することができず、企業組織にてスキルアップをはかり、いつでも転職できる実力キープをせざるえないとの意識が強い事例が多い。ベンチャービジネスでの典型的な賃金制度は、年功を考慮に入れず、能力・評価のみによって評価する成果主義賃金制度である。ベンチャービジネスでは、確かに、一般大企業に比べて、賃金制度面で、<sup>(14)</sup> 年功制度と利益分配制度がとられている。

(13) 「早期退職優遇と希望退職制度、転進・独立支援制度はどう運営されているか」『労政時報』第3484号、2001年3月23日。



## ② 欧米外資系タイプ（「欧米型」成果主義タイプ）

日本への進出の短い欧米外資系企業では、親会社の人事制度がダイレクトに導入されるケースも多い。日本への進出の短い欧米外資系企業では、一般的に、定期採用者が少なく中途採用者が多いため、個人による経験・能力の差異が大きく年齢や同期入社の子功による横並びの処遇がそもそも困難である。そのためもあって、3カ月、6カ月といった短期的業績評価制度に基づく個別管理方式となっているケースが多い。

また、日本に進出後、期間が経過した欧米系の外資系企業でも、大幅に職務・成果を重視した処遇システムに変更する外資系企業があらわれてきている。そこでの特徴としては、職能資格制度を廃止して、①職務をベースとした「実力主義」の徹底、②スペシャリスト志向、③「公正」な評価制度に基づく成果の処遇への反映<sup>(15)</sup>にある。このような外資系企業の特徴は、日本企業より親会社に近い、年功色を排した「貢献度」・「成果に基づく」処遇をおこなっている点にある。ただし、これら在日外資系企業においても、かなりのばらつきが見られるのが実態である。

## ③ 大規模「人員削減」リストラ型タイプ（職能資格進化系職群の大ぐくりタイプ）

多額の有利子負債を抱え、銀行や政府の圧力によって、大規模な人員削減「リストラ」を目的として成果主義人事制度が導入されるタイプである。そのような成果主義人事制度のタイプの特徴は、成果主義人事制度が、大規模な人員削減と連動して導入される点にある。そこでは、大半の従業員が成果・業績給に連動して給与が削減され、一部の従業員のみが給与が増大することによって、給与が削減された従業員層を自主的な早期退職に追い込んでゆく。特に、チームワーク等の横の「共同性」・「協業」を必要としないホワイトカラー層のみの大規模「人員削減」リストラ型企業において顕著にあらわれている。

例えば、外資系企業に買収された証券大企業や生命保険大企業などでは、主たる従業員は、営業職であり、個別業績管理が容易であり、管理・事務スタッフも含めた形で成果主義人事（中核には賃金）制度の導入がはかられ、個々人に定められた目標達成のみに従業員は専心し、企業内「（ホワイトカラー）共同体」は解体される方向に向かう形となっている。

## ④ 長期雇用維持型タイプ（職能資格制度の進化タイプ）

日本企業の中には、横河電機のように、長期雇用の維持を「標榜」しながらも、年功序列賃金制度に関しては廃止し、成果主義賃金への移行を表明している企業も数少ないが存在している。長期雇用（終身雇用）の廃止の表明は、従業員の企業へのロイヤリティを低下させ、日本企業社会を支えてきた企業内「共同体」の凝集性を弱めるだけに、経営者の経営理念に基づい

(14) 太田肇『ベンチャー企業の「仕事」—脱日本的雇用の理想と現実』中央公論社、2001年。

(15) 『労政時報』第3554号、2002年9月20日。

て長期雇用の維持を「標榜」する企業もあらわれるわけである。

長期雇用（終身雇用）を「標榜」する横河電機では、職能資格制度を廃止し、2001年4月に、ミッションスタンダードに移行し、給与がミッションの達成度を点数化したものによって決定される形となっている。横河電機では、ミッションを、「経営戦略と整合して各人に与えられた役割に対して期待される成果責任」としている。

#### ⑤ 成果主義賃金の見直しのパターン

成果主義の見直しが、日本の大企業においても広がっている。特に、1990年代から10年間にわたって導入されてきた成果主義人事制度への従業員の不満が高まり、かつ制度としての不整合から成果主義人事制度の見直しがはかられている事例がある。その代表的な企業が富士通である。

富士通が1993年に成果主義賃金制度を導入時の目的は、「ハイパフォーマー」（仕事のできる社員）をつくりだすためであり、大規模人員削減タイプの個別差のつく成果主義が導入されたと言える。結果、大半の従業員が、「評価への不満」をいだと共に、運用上の問題が多々発生することになった。問題点としては、評価者である上司が、部下に恨まれたくないため、高い評価を乱発した点、評価基準が曖昧で情実評価がまかりとおった点にあった<sup>(16)</sup>。

富士通に見られる成果主義人事制度の見直し企業の共通点は、①「成果」の定義が曖昧である点、②短期間で効果を目的とし、結果や数値を重要視する点、③評価者訓練が不十分でかつ、成果の定義が曖昧であるため上司の情実評価がはいるため、部下からの評価の不満点が高い、などの点が見られる。

特に、成果主義人事制度の見直しを繰り返している企業は、大規模「人員削減」リストラ型タイプに多い。それは、人員削減と競争強化を目的とした成果主義人事制度導入は、従業員個別間の格差を大きくつけるため、従業員間競争の負け組み従業員に大きな影響を与え、企業の思惑通り、負け組み社員の自主退職という結果以外に、会社全従業員のモラルの低下にまで波及する形となり、成果主義人事制度の修正に向かうケースが多い。

## 4 アメリカの成果主義理論と日本の成果主義人事制度との乖離実態

### — HRM 理論と日本の成果主義人事 —

#### (1) HRM 理論と導入のパターン

次に、成果主義人事制度の理論的基礎となる「人的資源管理論」の基本的な構造について述べよう。ハーバードモデルの分析的フレームワークにおいて、人的資源管理は、次の6つの基本的な構造から成り立っている<sup>(17)</sup>。

(16) 「きしむ成果主義」『週刊 ダイヤモンド』2002年9月14日、24ページから26ページ。

- ① 状況的諸要因,
- ② ステークホルダー,
- ③ 人的資源管理政策の選択,
- ④ 人的資源の成果,
- ⑤ 長期間での人的資源管理の結果,
- ⑥ フィードバック・ループ

①の状況的的要因は、経営者の人的資源管理政策の選択に影響を与えるものである。

通常モデルでは、環境的要因として、労働力の特徴、経営理念、労働市場、組合の形態、法律、社会的価値などが組み込まれている。これらの要因は、人的資源管理を導入する前から組織（企業）に存在する所与の要因ですから人的資源管理の導入・展開において、それらの諸要因が影響を与えてくる。

②のステークホルダーとは、株主、経営者、従業員集団、政府、地域社会、労働組合などの企業を取りまく利害関係者を指している。人的資源管理では、「株主・経営者」と「従業員・組合」といった利害対立を潜在的にもっている集団間の利害を調整し、均衡させることをおこなう。

④の人的資源の成果は、人的資源管理の展開によって、高いレベルでの従業員の組織目標への高いレベルのコミットメントを獲得し、効率的な生産とサービスへと導き個々の従業員に高いパフォーマンスを達成させることを意味する。このような高いレベルのコミットメントの獲得を目指す人的資源管理の仮説となっているのが、マクレガーのY理論である。

⑤長期間での人的資源管理の結果は、3つのレベルにわけることができます。それは、個人的レベル、組織的レベル、社会的レベルです。個人的レベルでは、努力に対して満足感・達成感といった精神的な報酬が労働者に与えられる。また、組織的レベルでは、効率性の増大によって組織のサバイバル（生き残り）を確実にする。そして、社会的レベルでは、労働において人を十分に活用した結果として、経済的成長などの社会的目標を達成することができるとしている。

このようなアメリカの人的資源管理論の特徴は、第一に、経営戦略と人的資源管理の連動性と第二に人的資源を部分的な消耗品としてでなく、発展的・創造的な資産として捉える点にあるが、日本での人的資源管理理論の実際の企業への導入では、人員削減「リストラ」と深く結びつくことによって、経営戦略としての合理化政策と日本的成果主義人事制度が連動し、人的資産の一層の流動化、「動産」化へと向かっている<sup>(18)</sup>。そして、アメリカの人的資源管理の理論に

(17) M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984. 島弘編著『人的資源管理の理論』ミネルヴァ書房、2000年。

(18) 長谷川廣「戦後日本の労務管理の歩みと特徴—日本の労務管理の『アメリカ化』をめぐる一—」『名城論業』第3巻第4号、2003年3月、16ページ、同「人的資源管理の特質」奈良産業大学『産業と経済』1998年3月、参照。

示される「人間尊重」・「雇用における平等性」という資本主義社会における市民社会的側面が、<sup>(19)</sup>日本に人的資源管理論が導入される時には形骸化され、「男女による賃金の不平等性」や「雇用慣行無視の人員削減」へと向かう傾向にある。「男女による賃金の不平等性」は、成果主義賃金が導入された日本大企業において、本来であれば職務給・仕事給によって、本来、低く抑えられてきた企画補助等の女性の給与が引きあがられるはずであるが、かえって、引き下げられる傾向にある点に示されている。

次に、人的資源管理の日本への国際移転にタイプについて概念的に整理をしておきたい。

人的資源管理の国際移転の性格としては、4つのタイプが見られる。

第1は、従来型の人事管理・労務管理をより強化した管理技法であるが、それを先進的管理というイメージをもたせるために「人的資源管理」という用語を使用しているタイプである。いわばイデオロギーとして「人的資源管理」という用語を使用することで旧来型の人事制度の枠組みでありながら新たな管理強化をはかろうとするタイプである。

第2は、従来からの人事管理・労務管理に部分的に人的資源管理の管理技法の導入を試みるタイプ。このタイプは、経営者が部分的に変化させたい人事管理・労務管理の一部に、人的資源管理の特定の管理技法をあてはめるやりかたであり、その効果には限界がある。

第3は、人的資源管理を、経済的・社会的制約や企業の技術的・組織的・制度的制約を考慮して、導入可能な形態にアレンジメントとして体系的に導入するタイプ。このタイプは、海外の子会社において、人的資源管理を導入・展開・調整をはかり、それを更にアレンジして、日本に導入するといったケースに見られる。

第4は、欧米で展開されている人的資源管理を、そのまま日本に導入するタイプ。このタイプは、在日外資系の子会社の初期段階などに見られる。

日本においては、第1から第3のタイプが多く、これまで紹介してきた成果主義人事制度のタイプは、この第3のタイプが圧倒的に多い。

## 5 結びにかえて

本稿では、年功序列・終身雇用制度と異なり、成果主義人事（賃金）制度では、企業別にかなり大きな差異が見られる形となっていることをタイプ別分類によって考察した。

では、なぜ、年功序列・終身雇用制度と異なり、成果主義人事（賃金）制度では、産業別・企業別にかなり大きな差異が見られるようになったのかを考察することにしたい。

第一の理由は、1990年代から21世紀にかけて、新興市場に登場したベンチャー企業や新たに日本に進出してきた外資系企業と旧来型の日本大企業の間には、組織拡大・組織発展に明確な差異が生まれ、同じ成果主義であっても、一定の総原資の中での成果主義をはからざるをえな

(19) 浪江巖「人的資源管理の内容と構造」『立命館経営学』第41巻第6号，2003年3月，101ページ。

い旧来型の日本大企業と拡大可能な総原資をもつベンチャー企業や外資系企業の間には大きな差異が生じる形となっている。これは、同一の日本国内市場であっても、拡大可能な成長市場分野と拡大が困難な成熟市場分野との間の差が大きく開くこととなった点にある。

その第二の理由としては、1990年代から21世紀の日本における個別産業・企業のリストラクチャリングの規模や性格等の差異に起因していることが考えられる。フルセット産業構造の下で長期借入れ構造と株式持合いに依存してきたにもかかわらず、バブル経済崩壊後、多額の不良債権を抱えることとなった重化学産業（化学産業、鉄鋼産業）、総合商社や銀行は、合併等の「消極的合理化」を通して、大量の従業員の人員削減を余儀なくされている。その人員削減と連動した成果主義賃金制度は導入され、個別的な業績主義による「企業貢献度の高い残すべき社員」と「人員削減対象となる社員を選別する」機能を果たす形となっている。これに対して、国際競争力を有する家電産業や自動車産業等の大企業では、積極的な合理化策を展開し、世界的な規模での生産システムの展開をはかるための適正な労働力配分をおこなうために、成果主義人事を利用して、今後、重要な労働力層と廃棄すべき労働力層の選別を実施している。

成果主義人事制度が、労働力層の選別強化という手段に利用されながらも、そのリストラ策が「消極的合理化策」か、「積極的合理化策」によって、その機能も異なってくる。「消極的合理化」では、事業の統合・集約・廃棄に向けられるため、まず「人員削減」を前提とした大きな格差がつく個別評価人事となる。そのため、このような産業の成果主義人事のみを研究対象として見ると、文鎮型と命名されるような一部の優遇層とそれ以外の淘汰層という形に見えるのである。これに対して、「積極的合理化策」では、世界的な分業体制下のもとでの設備近代化による「技術的合理化」が展開され、成果主義人事を通して全従業員への「やる気」引き出す方策が模索されている。消極的合理化での産業では、成果主義賃金の導入は全従業員への個別的選別面が強調されるのに対して、積極的合理化策を取る企業では、企業への所属している部署別貢献度・成果業績度が強調される形となる。<sup>(20)</sup>

消極的合理化策をとる企業も、積極的合理化策をとる企業も、将来に向かって、日本国内において重要かつ中核的な労働力層を選別することには変りがない。ただ、業種・業態によって重要かつ中核的な労働力層が異なっており、結果、成果主義賃金の設定もおのずから異なってくるわけである。経営者側の狙いは、企業への貢献度アップ等のスローガンを掲げつつ、実は成果主義賃金制度導入を通して、労働力層の選別にある点を確認しておきたい。

最後に、多様な成果主義賃金制度導入によって、日本の企業主義的統合の変容について考察をおこないたい。日本において旧来見られた企業社会的な終身雇用、年功序列に支えられた高い企業へのロイヤリティや個人と組織との一体化という日本企業主義的な統合が、一方向に向かって変化するのではなく、様々なバリエーションを見せながら、個別産業・個別大企業別に

(20) 守屋貴司「日本大企業の組織改革と人事・労働」平澤克彦・守屋貴司編著『国際人事管理の根本問題』八千代出版、2001年、参照。

変化しつつあることが推測される。

合併・事業撤退等の消極的合理化策を取る銀行・総合商社・建設大企業等では、一部の必要な中核社員層と人員削減対象層への選別がより明確に現れるため、企業へのロイヤリティの低下が進行し、成果主義による選別競争への生き残りが大きな課題となり、アメリカ型の契約関係的社会統合タイプへと変容しつつあることが考えられる。

これに対して対照的なのが、終身雇用（長期雇用）を経営理念で標榜する横河電機などの大企業であり、旧来型の高い企業へのロイヤリティや個人と組織との一体化という日本企業主義的な統合を維持・強化することを志向することとなる。

積極的合理化策をとる自動車・電機・家電などの国際競争優位性を有する大企業では、生産過程において、密度の高い協業に基づく生産の必要からも、成果主義を部門・チーム単位での評価として導入する一方で、技術開発の中核を担う技術者には発明報奨制度の高額化をすすめ<sup>(21)</sup> 個別的優遇策によるつなぎとめをすることで、一定の企業への凝集性・統合性を維持するように努めている。

上記のような産業別・大企業別の日本企業主義的統合の多様な変化が、これまで企業によって社会統合されてきた一部の従業員「個人」のバラバラ化を促進すると同時に、社会変容の契機ともなりつつあり、多様な成果主義賃金制度の導入が日本社会全体にどのような変化を与えるのかについては、今後の研究課題<sup>(22)</sup> としていたい。

---

(21) 「注目される発明報償金制度」『労政時報』第3440号，2000年4月14日。

(22) 今後の日本社会の行方に関しては、渡辺治「小泉政治は何をめざしているのか」『賃金と社会保障』NO.1313・14，2002年1月，が示唆に富んでいる。