

# 従業員が共感できる 成果主義

荻野 勝彦

トヨタ自動車株式会社  
人事部企画室担当部長

ホームページ  
<http://www.roumuya.net/>

## はじめに ― 成果主義は働く人の期待にこたえているか

日本経済新聞の新聞記事データベースサービス「日経テレコン21」を利用して、日経新聞(地方面を除く)で「成果主義」ということばが、賃金や労働条件に関連して使われた記事を検索してみると、最も古い例は1986年にさかのぼる。その後数年間は年に1本あるかないかという程度だが、1994年には4本掲載され、翌95年には11本、さらに96年には24本と出現頻度が上がっている。わが国で「成果主義」ということばが広がりはじめたのは1995年頃とみてよさそうだ。

この当時の世論調査の結果をみると、成果主義は比較的好意的に受けとめられていたらしい。たとえば、総理府が1995年に実施した「今後の新しい働き方に関する世論調査」によると、成果主義的な賃金について「企業、労働者の両方にとってよい」と回答した人が43.7%にのぼり、「労働者にとってはよい」と回答した人も15.6%いて、6割近くの人が労働者にとってよいことだと受けとめていた。ちなみに、「企業にとってはよい」は19.8%、「企業、労働者の両方にとってよくない」が9.7%なので、労働者にとってよくないことだと受けとめは3割弱にとどまっている。

以来10年が経過して、成果主義はその期待にこたえたのだろうか。最近の調査

結果をみると、野村総研が2004年11月に実施した「人事制度改革のプロセス等に関する実態調査」は、社員と企業の新人事制度に対する評価を「十分満足している」「どちらかといえば満足している」「どちらかといえば満足していない」「満足していない」の4つの選択肢で調査している。その結果をみると、社員は「十分満足」「どちらかといえば満足」の合計が46.5%にとどまり、「どちらかといえば満足していない」「満足していない」が合計で53.5%と過半を占めている。もちろん、人事制度が社員に満足されるのはなかなか難しいことだが、それでも成果主義は当初の期待にこたえているとはいえそうもない。

## 1. 成果主義はなにをめざしたか

### (1) 成果主義導入の建前と本音

その理由を考えてみよう。まず、成果主義がなにをめざしたかをみてみたい。

平成12(2000)年版労働白書は、成果主義賃金制度導入の背景として、具体的に三点指摘している。まず「裁量性が高いため労働時間管理の難しいホワイトカラーの勤労者に占める割合が上昇したこと」、次に「競争環境が激化する中で成果に応じたメリハリのある賃金格差により、従業員の目標達成意欲などを高める必要性が増していること」、そして「高齢化の進行の下で企業の高コスト体質の改善が求められるようになったこと」の三点だ。

そして、日本労働研究機構(当時)が2003年に実施した「企業の人事戦略と従業員の就業意識に関する調査」の企業調査の結果をみると、企業が業績評価制度(これは成果主義と密接に関係しているものなので、ここでは成果主義と同視しても大きな差し支えはないだろう)を導入した理由(複数回答)は、「社員を公正に評価するため」が86.1%で最も多く、次いで「社員の士気を高めるため」が66.4%、「活気ある職場にするため」「生産性向上のため」が続き、「人件費を抑制するため」は5.3%にとどまっている。企業はもっぱら平成12年版労働白書が指摘する第一と第二の理由で業績評価制度(=成果主義)を導入したということらしい。

ただし、建前はそうだとしても、実際がどうかはまた別問題だろう。同じ調査の別の設問をみると、賃金制度の変更を考えている企業(全体の72.7%にのぼっている)にその変更内容をきくと(複数回答)、「昇級・昇格を能力主義的に運用する」が67.9%で最多になっており、次いで「個人業績をボーナスに反映する」

が54.6%、さらに「基本給の職能的要素を増やす」が44.5%となっており、「個人業績を基本給に反映する」は32.9%となっている。

また、厚生労働省の「就労条件総合調査」(2001年)は基本給の決定要素の過去5年間のウエイトの変化をきいているが、これをみても業務遂行能力の「ウエイトを増した」「新規に要素とした」企業は、管理職で34.7%、管理職以外で32.8%となっているのに対し、業績・成果の「ウエイトを増した」「新規に要素とした」企業はそれぞれ31.4%、29.3%となっていて、やはり能力主義を強化した企業のほうが成果主義より多くなっている。

こうしたデータをみると、状況証拠ではあるものの、企業が本当にやろうとしたことは、成果主義そのものというよりは年功賃金の見直しであり、平成12年版労働白書が指摘した第三の理由、すなわちそれによるコスト抑制だったのではなかろうか。

### (2) 賃金抑制では意欲は高まらない

となると、常識的に考えて賃金を抑制しながら意欲を高めることは難しい。いささか下世話ないい方になるが、たとえば「成果は上がらないのに非効率にだらだら長時間働いた人ではなく、てきぱきと働いて短時間で成果を上げた人のほうが高い報酬を得るべきだ」とか、「年齢が上だからという理由で、成果の上がない年配者が成果を上げている若い人より高い報酬を得るのはおかしい」ということで成果主義が導入されるのだとすれば、それは多くのまじめに働いている人たちにとっては、「私の賃金を上げるもの」という期待を与えるものだっただろう。だれしも自分がだらだら働いているとか、年齢だけで処遇されているとは考えないものだ(他人のことはそう思ったとしても)。

ところが、実際に導入された成果主義は賃金の抑制を意図したもの、すなわち「私の賃金を下げる(上げない)もの」だったのだから、これで働く人が満足したら不思議である。とりわけ、経営学の理論によれば、賃金というものは上げてそれほど強い動機づけにはならないが、下げるとはなはだしく意欲を減退させるといわれている(ハーズバーグの2段階理論)。

実際、評価が低ければ賃金を下げる(制度上下がりうるというのではなく、現実には下がる人が相当数出る)というラディカルな成果主義を導入したケースでは、あまりうまくいっていないことが多いようだ。逆に、成果主義賃金の数少ない(?)成功例として有名なキヤノンの場合は、会社は「同社は『リストラではない。総

人件費はむしろ増える』と説明している」(2002年1月25日付産経新聞朝刊)、労組も「キヤノン労働組合は『硬直的だった配分方法を変え、業績に応じて配分が多くなる人と少なくなる人が出る。昇給原資は増えるので、組合員は総じて納得している』と説明する」(2002年1月24日付朝日新聞朝刊)と、労使ともに「賃金抑制ではない」と強調している。

要するに、実もフタもない話ではあるが、成果主義で従業員の共感を得ようとするのなら、ある程度の「持ち出し」は覚悟しなければならないということなのだ。これはすなわち、成果主義を導入したいなら、景気後退期・業績低迷時より景気拡大期・業績好調時のほうが環境として適しているということの意味するだろう。ということは、多くの企業にとって、成果主義にトライするのは今がチャンスなのかもしれない。

## 2. 成果主義の難しさ

### (1) 成果主義向きの仕事

次に、成果主義の技術的な問題点がある。すでにいい尽くされたことだが、成果を正確に測定することは非常に難しい、ということだ。前出の2003年の日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」によれば、成果主義に「賛成だが、不安」とする人は全体の60.1%にのぼっている。この人たちに不安の理由をきくと(複数回答)、最も多いのが「上司や管理者が正しく評価するかわからない」で79.0%、「仕事によっては能力が発揮しにくい」が51.0%で、この二つだけが半数を超えている。

もともと、年功賃金の弊害という問題は、決して今に始まったわけではない。すでに1960年代には、機械化・技術革新の進展により、「新技術に対応し、生産性の高い重要工程を担当する若手の賃金が低く、旧来の生産性の低い仕事を続けている中高年の賃金が高い」ことへの不公平感が高まっていた。

伝説の労担のひとり、日本鋼管の折井日向氏の著書を見ると、同社で1963年に実施された意識調査の結果、年功を主とした賃金を支持する人は38.8%にとどまり、能力・職務を主とした賃金を支持する人が60.8%にのぼった。現在、その運用が年功的だということで批判の槍玉に上がることの多い職能資格制度も、そもそもはこうした問題意識のもとに1970年代に広まったものなのだ。そのくらい、年功賃金の是正というのは難しいということだろう。それはすなわち、年功に代

わる要素となる成果や能力の測定や、職務等級の設定がいかに難しいかということにほかなるまい。われわれの諸先輩が30年間も考え続けてきて、もちろん相当の進歩を果たしてはいるものの、それでもなお必ずしも成功しているとはいえない問題を、われわれがそうそう簡単に解決できるものだろうか。

そもそも、成果が比較的容易に、それなりに正確に測定できる仕事であれば、すでに成果主義は導入されている。実際、最初に紹介した、検索できるかぎりでの日経新聞最古の成果主義の記事は、こうした仕事に関するものだ。

当時さかんだった労働時間短縮の運動と関連して、繊維卸売業者の対応事例として、「営業マンはサンプルや品物を持って取引先をまわるため出張が多い。出張については、労基法の『みなし規定』を利用して通常の間隔通り8時間働いたものとして計算している。／所定内労働時間の短縮によるコストアップに対応するため、賃金体系を思い切って変えた。従来の時間制に加え、新たに歩合制を導入した。将来、営業マンについては歩合制一本にする計画」と書かれている。一枚つくっていくらの袋貼りに始まり、生命保険の外交員など、成果が把握しやすい仕事は、典型的な成果主義である歩合制がなじみやすい。逆にいえば、成果が測定しにくい仕事には、成果主義はなじみにくいというのが普通の考え方だろう。

### (2) 正確な評価は難しい

そこで、多くの場合は目標管理制度を利用して成果を測定しようとしているようだが、これにもさまざまな問題点があり、必ずしも十分に有効ではないといわれている。実際、目標管理制度そのものは、昨年物故した大物経営学者のP. ドラッカーが1954年の名著『現代の経営』で提唱したことで広まったとされており、これまた50年の歴史がある。その間、わが国でも何回か流行と衰退があった。

そして、やはり伝説の労担のひとりである、ソニーの小林茂氏の著書を見ると、1956年にはすでに、「このやり方の欠陥と思われるところは、全体の目標と個人の目標とのつながりを、本人の自発性との関連で、どう解決するかにあるのではないか。本人の属する集団、またはリーダーとの討議において、各人の目標を客観的な適切さで設定することが、どうしても必要であろう。この判定は何の基準によって、だれが判定するのであろうか」「目標の達成率を業績とみるのは大問題で、はなはだ関心できない。このようなやり方では、人びとは目標の達成にきゅうきゅうとなり、失敗する勇気を失うことになるであろう。私は、人間は失敗をおそれては成長しないし、開拓的な仕事もおこない得ないと考える。短期

的または部分的な目標の達成に、一本調子の熱意をもつことは、長期的または集団的にみた場合に、マイナスの結果を生む可能性が大いにある」「業績の評価はきわめて困難なのであって、少なくとも達成率といったような、終末結果的な数字でみることは誤りであり、目標達成のために実行中の、本人のあらゆる姿勢を総合判断する以外に、正しい方法はないであろう」という、まことにもつともな批判が行なわれている。別に目標管理制度が悪いというわけではないが、限界があることも明らかだろう。

それではどうするか。もちろん、いかにして評価の精度を向上させるか、に引き続き取り組んでいくことは大事だろうが、先達が苦心を傾け続けていまだ果たせないこの難題が、そうそう簡単に解決できるとも思えないということも、私たちは十分に承知しておく必要があるのではないか。であれば、仕事によっては成果を正しく評価することはできない、ということ的前提に、いかに納得を得られる制度、運用とするかを考えることが、「従業員が共感できる成果主義」を実践するうえでは大切なのではないかと思う。

### (3) 納得いく格差は小さなもの

そのポイントをいくつか列挙してみたい。まずあげておきたいのは、どの程度の格差をつけるのが適当なのか、ということだ。世間では賃金制度の変更が行なわれると、「どのくらいの格差がつくか」が注目され、大きな格差がつけばつくほど「成果主義的」だ、という風潮がみられる。一方で、具体的な事例をみれば、短期的な成果で大きな差がつくような制度がうまくいかず、見直しを余儀なくされている例もみられる。

成果が正確に測定できるなら、大きな格差がついても納得できることも多いだろうが、評価基準がはっきりしない、精度が低いのに大きな格差をつけられたのでは、低く評価された人はたまらない、というのは感覚的にもよくわかるのではないか。評価の精度が高くない場合、格差は小さくすることが望ましいということは、契約理論という経済学の理論どおりであり、労働経済学の教科書にも載っている。実態をみても、前出の厚生労働省「就業条件基本調査」によれば、最高評価の者の賃金増加率は約半数が5%以下で、約4分の3は10%以下にとどまっている。

### (4) 成果主義は管理職クラスのもの

次にあげたいのは、成果主義は基本的に管理職クラスなど、一定以上の職位・

職階の人を対象を限ったほうが良いということだ。この理由は二つある。

一つは労働時間との関係だ。成果主義の初心に帰れば、その大きな理由の一つは前述したように、「裁量性が高いため労働時間管理の難しいホワイトカラーの勤労者に占める割合が上昇したこと」であった。ところが、わが国の労働法制は、ごく限られた管理監督者と裁量労働制適用者を除けば、労働時間に応じて時間割で賃金を支払わなければならないという時代遅れなものとなっている。そのため、評価による格差を納得のいく水準に抑制すると、それはせいぜい残業数時間分程度にとどまってしまう。これでは、少なくとも短期的には、努力して評価を高めるより、マイペースでたくさん残業したほうが得策だということになってしまい、成果主義の趣旨にあわなくなってしまう。となると、結局は労働時間管理のない人に限らざるを得なくなってくる。

もう一つは仕事との関係だ。さきほどみたように、成果主義に「賛成だが、不安」と考える理由として、評価への不安に次いで多かったのは、「仕事によっては能力が発揮しにくい」というものであった。これは当然で、保有する能力をはるかに下回るレベルの仕事しか与えられていないのに、「あなたは成果が上がっていないから賃金を下げます」などといわれたのでは、たまったものではない。賃金という最も基本的な労働条件を成果で決定しようとするのなら、その人の能力に見合った、成果を上げうる仕事を与えることは人事管理上必須なのではないだろうか。それなりに高度な仕事と、それに応じた責任や権限を付与すると、これはやはり一定以上の職位・職階にある人に限られてくるのではないか。

### (5) 環境整備の大切さ

もう一つあげたいのは、仕事の与え方とも関連するが、環境整備の重要性である。中部産業・労働政策研究会(2001)『職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割』によると、成果主義の導入した企業において、仕事の分担・役割が明確になった企業はそうでない企業に比べ、人事考課の結果を説明する制度がある企業はない企業に比べ、能力開発の機会が増えた企業はそうでない企業に比べ、それぞれ明らかに労働意欲が向上していることが検証されている。

社会経済生産性本部労使関係常任委員会(1999)『職場と企業の労使関係の再構築』(玄田・神林・篠崎論文)でも、職場の上司が仕事の割り振り、仕事の目標や能力開発などについての話し合い、人事考課結果の説明、苦情処理などの役割をきちんと果たしていることが、職場の雰囲気良好なものとしていることが明

らかにされている。

これらの調査結果は、成果主義が意欲を高めるというよりは、成果主義とともに、仕事の与え方をはじめ、権限委譲、コミュニケーションの強化、役割の明確化、能力開発の機会付与といったさまざまな環境整備がセットで実施されることによって意欲が高まり、職場が活性化するというを示していると考えられる。

### おわりに — 従業員が共感する成果主義にむけて

もう一度簡単にまとめたい。成果主義が従業員の共感を得るためには、まずは「コストダウンではなく活性化のため」という目的を(持ち出しも辞さず)貫徹することが望ましい。さらに、技術的には、格差は評価の精度に応じた程度にとどめること、範囲は一定以上の職位・職階に限ることがポイントとなる。そして、従業員が働きやすい環境整備を進めることが決定的に重要である。

こうしてみると、成果主義そのものにあまり大きな期待をかけることは実はできなかつた、ということがわかるだろう。賃金制度や評価制度をあれこれいじりまわすよりは、私たち人事担当者が日常的に取り組んでいる、従業員が働きやすい環境づくりや、職場の管理職による人事管理の支援といった仕事のほうが、はるかに重要だったと思えるのではないか。人事担当者が本来の仕事をきちんとすることが企業の活性化につながる、ということを最後に述べて、本稿の結語としたい。

# 従業員が共感できる 成果主義

阪口 克己

武田薬品工業株式会社  
人事部シニアマネジャー (制度企画)

1978年武田薬品工業入社。現在、人事部シニアマネジャー (制度企画)。第15次自治省公務能率研究会委員、第18次総務省公務能率研究会委員(2002～)。1999年から総務省人材育成等アドバイザーとして、地方自治体の評価システムのアドバイスや評価者訓練を担当。日本経済新聞社から刊行したビデオ「人事評価の進め方」全7巻監修

## 1. 従業員からみた成果主義の本質

—「当たり前のことを真面目に」遂行している人をきちんと処遇し、

士気の維持・向上を図ること —

昨年、成果主義を批判する本が注目をあびたことは、皆さんもご存知のとおりである。本の内容には、成果主義を運用する上での教訓になることもあり、その点は評価しているが、成果主義に対し、一般の人に悪いイメージがついてしまった。また、各社の人事制度の研究も不十分なままに、「成果主義が成功している企業は1社もない」「成果主義では人材が育成できない」と簡単にいい切ってしまう著者の学者とは思えない姿勢には落胆を覚える。最後に詳しく述べるが、年功的な人事制度を見直し、成果主義的な仕組みを日本人に合うよう受け入れ、非効率・不公正な社会の仕組みを変えなければ、日本経済に未来はないと思っている。かの本の著者は国立大学の教授だが、公務員、その中でも大学は人事評価制度の早急な改革が必要であると思う。われわれはここで立ち止まっている場合ではなく、再び競争力を取り戻すチャンスなのではないだろうか。

また、人材の育成は成果主義を徹底することにより、はじめて本当にその必要性が理解できるようになる。年功序列の制度ではそれが見えてこないし、まして