

日本の成果主義人事制度における調査研究の潮流

佐藤 勝 尚

1. はじめに

日本の人事制度における成果主義は、1990年代前半に企業に導入された。導入当初は、人件費の抑制と従業員のモチベーションの向上を可能にし、さらに企業業績回復の有効な手段となる等、総花的にその導入意義が語られてきた。1993年に(株)富士通が成果主義的人事制度を導入し、2001年に見直しを余儀なくされたという事実はその制度のもつ意味を基本的に考え直す契機となった。一方、高橋伸夫(2004)は「成果主義」はみなダメなのであると評し、成果主義的人事制度の下で働く従業員の共感を得てその著書がベストセラーになったことから成果主義に関する認識が変わり、現在では成果主義の効果を疑問視する見解が多くなっている。

本論は日本の人事制度について導入当初よりこれまでの成果主義における調査研究の潮流を ①成果主義に対する評価 ②効果測定における測定対象 ③調査のモデル、これら三つの側面に焦点をあてて、考察するものである。

2. 成果主義に対する評価の変化

成果主義が導入された当初は、良い面ばかりが強調されていたが、近年その成果主義そのものを疑問視する評価見解が出ている。最初に、導入当初に目的とした成果主義の良い面に対する評価を整理し、次にその反対の評価を整理する。ここでは代表的な評価見解である高橋俊介と高橋伸夫を取り上げて論ずることとする。

(1) 導入当初の評価の見解

成果主義は貢献度の高い従業員と貢献度の低い従業員で報酬に差ができるため、貢献度の高い従業員と低い従業員との差がみられない今までの年功処遇よりは人件費の抑制につながる〔高橋俊介(1999)〕。また貢献度の高い従業員はますますがんばろうとモチベーションを向上させ、貢献度の低い従業員は高い従業員を見て、モチベーションを向上させる。ここで人件費の削減とモチベーションの向上が可能になるという〔高橋俊介(2001)〕。

成果主義については効果を疑問視する見解もあるが、現在では日本企業の約8割は導入しており後5年もすれば、ほぼすべての企業が取り入れるであろう。また成果主義を見直す企

業はあっても数が少なく、この事実からいっても成果主義は日本の企業に必要なのである [高橋俊介 (2001)] というのがこれまでの成果主義を評価する内容であった。次にこれに反対する新たな評価の見解を整理する。

(2) 新たな評価の見解

成果主義は日本に馴染まないとする新たな評価見解がある。成果主義は従業員のためだといっておきながら結局は企業の収益確保のためではないのか、人件費の抑制と従業員のモチベーションの向上が可能であるといっているが、全体で見れば従業員の給与が削減されるのに従業員のモチベーションが向上するなんてことはありえない [高橋伸夫 (2004)]。また、年功主義でも、学歴、年齢、入社時期が同様な従業員でも一律に給与が同じで昇進が同じことはなく、50歳くらいから徐々に昇給が低くなっており、従業員間の差はついていてはどうか [高橋伸夫 (2004)]。この成果主義は人を金で釣るやり方で、賃金制度の改革にほかならない、そのため人が育たない。報酬を仕事ではなく金銭にしているため仕事よりも金銭に注目があつまってしまい技能継承や能力開発が難しい [高橋伸夫 (2004)]。また成果主義では企業や従業員の業績によって従業員の賃金が変わるため、従業員が安心して働くことができない。安心して働けなければ従業員の企業に対する業績向上心も低下し企業業績も上がらない、それは企業・従業員・株主にとって望ましい姿ではない [高橋伸夫 (2004)]。

以上、成果主義に対する賛成と反対のそれぞれの評価の見解を整理したが、これらをまとめると、賛成の評価見解では成果主義とは金で人を釣るというやり方ではなく、自分の仕事をよくやることでよい成果が得られ、その分配分が大きい、そのことでさらにより仕事をしようという仕事中心のモチベーションを高めることであるという。一方反対の評価の見解では成果主義は金で人を釣るというやり方で、人は金のために仕事はせず、面白いから仕事をすると主張し、成果主義のように金銭的報酬では逆にモチベーションを失うため、日本の労働者にはあわないといった評価の対立があるのが現状である。

3. 成果主義の効果測定における測定対象の変化

成果主義の効果を測定する調査を行う時、成果主義を導入したことにより、企業の業績に効果があったのか、なかったのかを問うものが多い。調査が行われた当初の1990年代後半では、企業業績にその効果が多く見られたという結果もある。産業能率大学の調査 (2003) では成果主義の導入が企業業績向上に関与しているとの結果が測定されている。

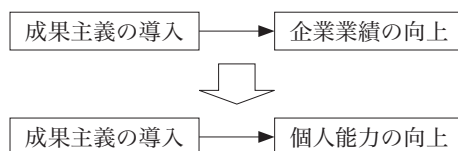


図1 成果主義の効果測定における測定対象の変化

しかし、企業業績を向上させる要因を成果主義に求めることは、その測定において困難を伴う。景気の変動等の外部要因との関係などを考えると成果主義の導入→企業業績の向上という関係を測定するのは、調査の信頼性から困難であるとのことから、成果主義と企業業績の関係を調査する調査は減り、成果主義と個人能力について調査する研究が増加している。こうした中で守島（1996）が成果主義の企業業績の関与よりも、個人能力への関与を指摘している点は新たな潮流といえる。

4. 調査モデルの変化

(1) 成果主義の直接効果の測定

日本の成果主義は企業にどのような効果をもたらすかについては様々な調査が行われている。成果主義の導入とその効果を直接的に検討し、①（図2参照）の関係に焦点をあてていることが多い。例えば、成果主義を導入したところ当該企業の業績が上昇した、従業員のモチベーションが上昇したという事象を成果主義の導入前後で質問紙調査や財務資料等を用いて検証したり、売上や従業員のモチベーションを成果主義の導入前後で比較して、その効果があるのかないのかを検討するというのが主な手法であった。

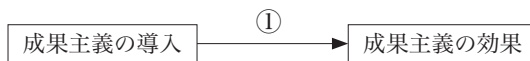


図2 成果主義の直接効果の測定

しかしこれらの研究からは、企業業績上あるいはモチベーションでの直接的な効果に対して際立った調査の差が見られない。図2のような調査法であると、効果があったのかなかったのか等、調査によって結果が異なっており、この調査を行えば必ず、この効果が測定できるような有益な仮説を得るまでに至っていない。成果主義を導入しても、効果があるのかないのかについては際立った結果があったという研究は存在していない。

そのため、調査項目を限定し、成果主義の効果についての図3のような間接的な要因を測定する調査が行われるようになった。

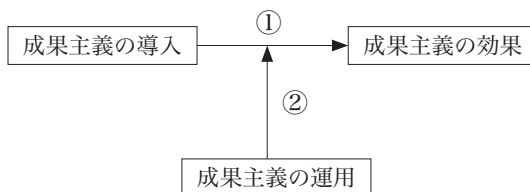


図3 成果主義の間接効果の測定

この研究では、成果主義の効果に対する成果主義の運用の間接的な効果に焦点をあてている。成果主義の導入→成果主義の効果について有意な関係がないため、成果主義をどのように運用したのか、たとえば成果主義導入に関して説明会を多く行った、考課者訓練を多く行い制度の公平性を保つようにした等の頻度の差によって成果主義の効果に差があるかという研究が行われるようになった。このような調査として小林（2000）、大麻（2006）等があげられる。

5. まとめ

成果主義の調査研究のアプローチを三つの側面から論じた。成果主義に対する評価の見解は、〔高橋俊介（2001）〕によれば、“自立性の高い組織をつくり、優れたコンピタンスを持った人間をリーダーに選び、意欲や能力のより高い人間に仕事をあたえ、そしてよく成果を上げた人間に不満要因を解消するための給与制度で報いることである”。このような主張を、成果主義に対する評価の変化に伴い、高橋俊介（2004）は成果主義とはできるだけ客観的にこれまでの成果を測ろうと努め、成果に連動した賃金体系で動機付けを図ろうとするすべての考え方を示すものであるとし、“成果主義は金銭的報酬が特徴である”との見解に変えている。さらに松繁（2005）は成果主義に定まった定義はないとして、成果主義が1990年代に登場して10年以上も経つが、その定義は曖昧であったとしている。

成果主義が登場してから約十五年経つが、日本で、成果主義として確立されたものがいまだに見えてこないのが現状である。さらに今後は大量退職による人材不足に加え、企業では従業員のメンタルヘルスに関する措置を多く講じている状況にある等、導入当初に目的とした成果主義の現象とは反対の現象がおりつつある。また一部の企業では、成果主義と終身雇用の並立を行っているところも出始めている。このようなことを考え合わせると、日本における成果主義は、雇用の安定や賃金のゆるやかな上昇等、いわゆる日本的経営の要素をもちながらも、その導入当初に言われた「頑張れば頑張った分だけ報酬として還元する」という特徴を何らかの形で残していくであろう。したがって、これからは成果主義を総合的にとらえる調査研究のアプローチが求められると考える。

引用・参考文献

- DonEskew, 1996, 『A survey of Merit Plan Effectiveness, Human Resource Planning』
Edgar E, 2004, 『Pay and Organization Development』, 白桃書房
George T Milkovich, 1996, 『Pay for Performance』, National Academy Press
林伸二, 2005, 『人材育成原理』, 白桃書房
城繁幸, 2005, 『日本型「成果主義」の可能性』, 東洋経済新報社
松繁寿和, 2005, 『人事の経済分析』, ミネルヴァ書房
守島基博, 1999, 「成果主義の浸透が職場に与える影響」, 日本労働研究雑誌
Milkovich, George T, 2005, 『Compensation』, McGraw-Hill, Inc
Milton L. Rock, 1990, 『The Compensation Handbook』, McGraw-Hill, Inc
日本能率協会, 2005, 「成果主義に関する調査」, 日本能率協会
大麻良太, 2006, 「成果主義人事制度下の評価体系とその運用に関する研究」, Business Insight

- 産業能率大学総合研究所, 2003, 「日本企業の人材戦略と成果主義の行方」, 産業能率大学総合研究所
社会経済生産性本部, 2005, 「事例・日本型成果主義」, 社会経済生産性本部
高橋俊介, 2001, 『組織改革』, 東洋経済新報社
高橋俊介, 1999, 『成果主義』, 東洋経済新報社
高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義』, 日経BP社
高橋潔, 2001, 「雇用組織における人事評価の公平性」, 組織科学
都留康, 2005, 『日本企業の人事改革』, 東洋経済新報社
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
柳下公一, 2003, 『ここが違う! 「勝ち組企業」の成果主義』, 日本経済新聞社

