

## 成果主義の可能性についての再考

### The Reconsideration for the Feasibility of the Performance-based Pay System

拓殖大学  
Takushoku University

角田光弘  
KAKUTA Mitsuhiro

#### 1. はじめに

日本企業に導入されている**成果主義**は、個別の業種、企業、職種などにより様々な形態や運用が考えられる中、最大公約数的もしくは基本的には一定期間（6ヶ月間もしくは1年間）の業務目標を設定し、その達成度により処遇（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など）<sup>1</sup>を決定する目標管理制度（MBO, Management by Objectives）と考えられる。これはまた、従業員の挑戦意欲を喚起することにより、**持続的競争優位の構築**、トップ・マネジメントの**ビジョン**や**戦略的意図**の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの**人的資源**が**個人学習**を促進し、個人学習の**組織学習**への統合を促進するための**インセンティブ・システム**と考えられ、日本経済が減速し始めた1990年代前半頃から、役職上位者層から順次普及していったと考えられる。

日本企業に成果主義が導入されるようになってから20年弱が経過した今日、導入された成果主義が機能しているとする事例が紹介される<sup>2</sup>一方、そうではないとする事例も紹介される<sup>3</sup>ようになり、「**業務目標の設定が安易**」、「**個人や組織の能力構築につながっていない**」、「**先輩が若手を育てなくなった**」、「**賃金カットや人員整理のための言い訳作りではないか**」などの問題点も指摘されるようになってきている。また、日本企業の成果主義は誤解に基づき導入されてしまったとする議論<sup>4</sup>や期待導入効果を高めるための施策を提唱する議論<sup>5</sup>がある一方、日本企業に成果主義を導入するのには無理があるとして、成果主義から**日本型年功制**への復活を提唱する議論<sup>6</sup>もなされるなど、成果主義に関する議論が活発に展開されている。

以上のような現状認識に立ち、成果主義の導入が日本企業の持続的競争優位の構築に向けてどのようなインパクトを与えているのかという問題意識に基づき、**成果主義の期待導入効果と期待導入効果を高めるための施策**についてのアンケート調査とインタビュー調査による現状分析を行った上で、成果主義の可能性について再考しようとするものである。

#### 2. 成果主義導入の背景とその導入当初の理念

##### (1) 成果主義導入の背景

バブル経済が崩壊し、日本経済が減速に陥った1990年代前半頃、企業サイドでは、競争環境の変化が激化、複雑化し、緩やかな変化の時代とは異なる**人的資源**や**組織行動**が求められるようになっていた。また、企業サイドでは業績低迷やマイナス成長により、企業規模の拡大やポストの増加は最早期待できなくなり、赤字の多角化事業、ホワイトカラーの低生産性、ポスト不足などへの対応が喫緊の課題として指摘され、事業の選択と集中、本業への回帰、人件費の削減などが叫ばれるようになっていた。

これらのことは、勤続年数を経るにつれてある程度の昇給や昇進が期待できた年功制を続けていては、最早雇用が維持できなくなったことを意味し、年功制に変わる新たな**処遇制度**が求められるようになったと考えられる。

## (2) 成果主義導入当初の理念

以上のような背景の下、年功制に変わる新たな処遇制度として成果主義が日本企業へ導入された当初の理念は、以下の3点と考えられる。

第一に、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図が従業員一人ひとりの業務目標に反映されることで、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図を従業員により浸透させ<sup>7</sup>、従業員の担当業務への専念と成果志向の強い行動を引き出す<sup>8</sup>。

第二に、成果への貢献が長期的、安定的に期待できる従業員が魅力を感じる組織マネジメントのあり方が成果主義であり、ポテンシャルの高い従業員がそれに応じたチャンスを与えられ、そのチャンスを生かして成果を上げた従業員には報酬で応える<sup>9</sup>。

第三に、**人件費の削減**を図り、かつ競争環境の変化が激化、複雑化している時代には、緩やかな変化の時代とは異なる行動様式が求められるとの危機感を植えつけ<sup>10</sup>ながら、成果に応じた処遇、直接的には金銭的報酬で明確な差をつける<sup>11</sup>ことにより、**モラルの向上**、**人材の育成**を図る。

## 3. 成果主義導入の現状分析①—アンケート調査<sup>12</sup>

### (1) 成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価

日本企業へ成果主義が導入された当初の理念に関し、慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査の内、様々に考えられる成果主義の期待導入効果の中から本報告では「**モラルの向上**」、「**人材の育成**」（以上2項目の対象データは2005～2006年調査分）の2点に絞り、これらが期待通りに導入効果を上げているかどうかについて、「1：大いにあがっている」から「6：あまりあがっていない」の6段階で企業から回答を得ており、その結果は以下の通りである。

「**モラルの向上**」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1，2）<sup>13</sup>は2005～2006年の各年それぞれ19.0%，18.9%，期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3，4）<sup>14</sup>は同様に68.3%，74.0%，期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5，6）<sup>15</sup>は同様に12.7%，7.1%であった。

「**人材の育成**」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1，2）は2005～2006年の各年それぞれ20.9%，22.0%，期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3，4）は同様に67.7%，70.1%，期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5，6）は同様に11.4%，7.9%であった。

以上の結果から、全般的な傾向としては、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価は必ずしも高くはなく、調査年による違いはあるものの概ね60～70%以上の企業では導入効果が期待通りとすることに迷いを感じていると考えられる。

### (2) 成果主義の期待導入効果を高めるための施策とその期待導入効果との相関分析

成果主義の期待導入効果を高めるための施策とその期待導入効果との相関分析は、表1

の通りである。相関係数は、*※*印以外は全て5%有意水準であり、マイナスの相関係数は、アンケートの質問項目の方向が逆方向になっているためである。

「成果主義の評価方法に対する信頼感」の代理変数として捉えた「人事評価や処遇の公正性」に関しては、成果主義の期待導入効果である「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ-0.428, -0.478と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に-0.403, -0.350と有意であり、高い相関関係を示している。

「加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ-0.491, -0.447と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に-0.418, -0.382と有意であり、高い相関関係を示している。

「チーム評価の加味」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.239(有意), 0.145(非有意)であった。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.241, 0.228と有意であり、相関関係にあることを示している。

「プロセス評価の加味」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.418, 0.359と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.450, 0.384と有意であり、高い相関関係を示している。

「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」の代理変数として捉えた「人事評価結果の被評価者への説明」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.450, 0.484と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.352, 0.414と有意であり、高い相関関係を示している。

「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.328, 0.407と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.428, 0.450と有意であり、高い相関関係を示している。

表1. 成果主義の期待導入効果を高めるための施策と成果主義の期待導入効果との相関係数

		モラルの向上	人材の育成
[成果主義の評価方法に対する信頼感]			
人事評価や処遇の公正性	2005年	-0.428	-0.403
	2006年	-0.478	-0.350
加点評価 (新しいことに挑戦してした失敗への評価)	2005年	-0.491	-0.418
	2006年	-0.447	-0.382
チーム評価の加味	2005年	0.239	0.241
	2006年	0.145 <i>※</i>	0.228
プロセス評価の加味	2005年	0.418	0.450
	2006年	0.359	0.384
[評価後の従業員に対するきめ細かな対応]			
人事評価結果の被評価者への説明	2005年	0.450	0.352
	2006年	0.484	0.414
成果が出ていない従業員へのフォローアップ	2005年	0.328	0.428
	2006年	0.407	0.450

注. *※*印以外は全て5%有意水準、マイナスの相関係数は、アンケートの質問項目の方向が逆方向になっているため。

これらの結果から、2005年と2006年の両年とも有意な相関係数に着目すると、「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する施策の内、「人事評価や処遇の公正性」、「加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)」、「プロセス評価の加味」は、「モラル

の向上」，「人材の育成」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。また，「チーム評価の加味」は，「人材の育成」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。なお，特に，「モラルの向上」と「チーム評価の加味」との相関係数が2005年は0.239で有意，2006年は0.145で非有意と分かれた結果に関しては，インタビュー調査での検討課題としたい。

その理由は，例えば，「チームに対する各チームメンバーの貢献度」が様々に異なった場合やチーム内にフリーライダーのチームメンバーがいた場合には，「チーム評価」はチームに対する貢献度が大きかった従業員の「モラルの向上」に必ずしも貢献しない可能性があるなど「チーム評価の加味」には運用上の課題があると考えられることである。

一方，「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する施策の内，「人事評価結果の被評価者への説明」と「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」は，「モラルの向上」と「人材の育成」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。

#### 4. 成果主義導入の現状分析②ーインタビュー調査<sup>16</sup>

##### (1) エレクトロニクス企業A社<sup>17</sup>

「プロセス評価」に関しては，2001年にそれまでの成果主義が改定され，評価項目に業務目標自体のチャレンジング性と業務目標の成果を達成するまでのプロセスを評価するようになったとのことである。

その理由は，改定前は，難易度が低く，達成しやすい目標を立て，その結果4段階評価（SA，A，B，C）中でA評価を得るケースが多くなってしまい，結果として社員のモラルの向上につながらなかったことへの反省の表れとのことである。また，昇進させるべき人を昇進させやすくすることへの意識の表れとのことである。

「チーム評価」に関しては，評価項目にそれ自体が明示的に設定されているわけではなく，設定された業務目標が上位部門，自部門の業務目標を斟酌した上で実際に設定されるようになっているので，部下の行動が“*For the Team*”の行動かどうかはアナログ的にわかるとのことであった。

「成果主義の運用」に関しては，年2回実施の面接も重要なが，それ以上に重要なことは，日常的に業務の遂行状況について，上司と部下の間でコミュニケーションがはかられ，上司が部下をよく理解していることであり，それだけに上司が機能しているかどうかにかかっているとのことである。

##### (2) エレクトロニクス企業B社<sup>18</sup>

「プロセス評価」に関しては，年2回の直属上司との面接時に，前期のアウトプット（自己の業務目標にどれだけコミットメントしたのか）とアウトプットに向けたアプローチ内容の自己評価，上司の評価について話し合われているとのことであった。また，アウトプットとアウトプットに向けたアプローチ内容の評価のウェイトに関しては，役職上位者ほどアウトプットのウェイトが高く，役職下位者はアウトプットに向けたアプローチ内容をより評価するようになっているとのことであった。

「チーム評価」に関しては，賞与のための原資が所属部門の業績に連動しているという

点では、「**チーム評価**」はなされていると考えられる一方で、評価項目にそれ自体が明示的に設定されているわけではないとのことであった。

「**昇進・昇格（降格）**」に関しては、以前あった年功的な昇進のモデルは現在ではなく、降格、部下が年上などは日常茶飯事であり、役職上位になればなるほど結果が求められているとのことであった。

### (3)エレクトロニクス企業C社<sup>19</sup>

「**年2回の上司と部下の面接**」は、前期業務目標の達成状況の評価と今期業務目標の設定について、上司と部下が擦り合わせる場であり、部下は評価のフィードバックを求めているとのことであった。

「**チーム評価**」に関しては、賞与の決定に部門全体の評価が加味されるという点で「**チーム評価**」がなされていると言える一方、評価項目にそれ自体が明示的に設定されているわけではないとのことであった。

「**成果主義の運用**」に関しては、「**業務目標の設定**」について、定量面ではいかにチャレンジングな目標に取り組むように部下を導くかが上司としてのマネジメントのしどころであり、定性面では期初に部門のトップが評価項目を提示しているとのことであった。

## 5. 現状分析に基づく成果主義の可能性についての示唆

アンケート調査とインタビュー調査による現状分析に基づく成果主義の可能性についての示唆は、以下の3点と考えられる。

第一に、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進し、個人学習の組織学習への統合を促進するためのインセンティブ・システムとして成果主義が真に機能し、その期待導入効果を高めるためには、「**人事評価や処遇の公正性**」、「**加点評価（新しいことに挑戦してした失敗への評価）**」、「**プロセス評価の加味**」という「**成果主義の評価方法に対する信頼感**」に関する施策が有効と考えられる。

第二に、同様に「**人事評価結果の被評価者への説明**」、「**成果が出ていない従業員へのフォローアップ**」という「**評価後の従業員に対するきめ細かな対応**」に関する施策が有効と考えられる。

第三に、「**成果主義の評価方法に対する信頼感**」に関する「**チーム評価の加味**」という成果主義の期待導入効果を高めるための施策は、必ずしも「**チーム評価**」が明示的に評価項目に加えられていなくとも、期初の業務目標の設定の仕方や部門業績結果が個人業績評価に連動するなどの工夫がされるなどその重要性の認識がなされていると考えられる。

## 6. 今後の研究課題

今後の研究課題は、今回の実証分析では触れることができなかった業務目標の達成度により決定される処遇（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など）の内容についての考察、リターンマッチ（敗者復活、業績評価の悪かった従業員に対していかに次のチャンスを与えるか）や正規従業員と非正規従業員の処遇の違いをどのように評価制度に取り込んでいくかなどについての実証分析と考えられる。

<sup>1</sup> 成果主義による処遇とは、直接的には金銭的報酬（月収、賞与）と考えられる。金銭的報酬を決定するため、業務目標の達成度合いの評価を何期間にも渡り積み上げることなどを通して、昇進、昇格、異動などが決定されると考えられることから、本報告では昇進、昇格、異動なども成果主義による処遇に含めることにする。

<sup>2</sup> 東正元、伊藤実、坂口克己「成果主義は現場でどう機能しているのか」『季刊労働法』（2004年冬季）、労働法学研究所、pp.2-24

<sup>3</sup> 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年

<sup>4</sup> 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社、2001年

<sup>5</sup> 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社、2005年、高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年、守島基博「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻第2号（1997年12月）、pp.12-19

<sup>6</sup> 高橋伸夫『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』日経BP社、2004年

<sup>7</sup> 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社、2005年、pp.63-66

<sup>8</sup> 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年、p.65

<sup>9</sup> 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年、p.65

<sup>10</sup> 山之内製菓（当時、現・アステラス製菓）の小野田正愛社長（当時）は、成果主義導入に関し、「強烈な危機意識をバネに大胆な意識・行動革新につなげる。」としている（日経産業新聞「'98人事こう変える－7山之内製菓年功から成果主義に」、1998年1月19日、23面）。

<sup>11</sup> 富士通の秋草直之社長（当時、現・取締役相談役）は「日本の平均賃金は既に世界で高水準だが、国際労働市場で奪い合いになるような人材に高給で報いているとは言い難い。優秀な人材をつなぎ止められる高給を払うには、能力に応じて賃金にメリハリをつける必要がある。」としている（日本経済新聞「朝刊「急展開する雇用戦略」上」、1998年7月9日、13面）。

<sup>12</sup> アンケート調査は各証券取引所第1部・第2部上場の製造業の企業に対して郵送形式で行われており、本報告の分析で使用するデータは成果主義に関する質問項目がある2005～2006年実施の2期間のデータとする。

なお、2005～2006年のアンケート送付企業数・回収件数・回収率は、それぞれ1300社・203社・15.6%、1300社・162社・12.5%である。

本報告での分析方法は、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価に関する質問項目の1次集計による分析とその相関分析とする。

また、全アンケート質問項目中、本報告で分析対象とする上記質問項目の抜粋は以下の通りである。

① 【成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価】

成果主義が導入されている場合、その効果はあがっていますか。

大いにあがっている      あまりあがっていない

- 1) モラルの向上      1-2-3-4-5-6  
2) 人材の育成      1-2-3-4-5-6

② 【成果主義の導入効果を高めるための施策】

成果主義の導入効果を高めるために、これまでどのような施策に重点を置いてこられましたか。

現在行なっている      あまり行なっていない

- 1) チーム評価の加味      1-2-3-4-5-6  
2) プロセス評価の加味      1-2-3-4-5-6  
3) 成果が出ていない従業員へのフォローアップ      1-2-3-4-5-6

③ 【人事評価の公正性】

人事評価や処遇（報酬を含む）などの決定において、公正さを保つように努めていますか。

弊害が生じたときに是正する      1-2-3-4-5-6      常に努めている

④ 【加点評価（新しいことに挑戦してした失敗への評価）】

新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか。

低く評価する      1-2-3-4-5-6      高く評価する

⑤ 【人事評価結果の説明】

人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行なわれていますか。

十分時間をとって行なわれている      1-2-3-4-5-6      あまり行なわれていない

<sup>13</sup> （スコア1、2）とは、アンケートの回答候補「1：大いにあがっている」から「6：あまりあがっていない」の内、1もしくは2と回答した企業を表すものとする。

<sup>14</sup> （スコア3、4）とは、同様に3もしくは4と回答した企業を表すものとする。

<sup>15</sup> （スコア5、6）とは、同様に5もしくは6と回答した企業を表すものとする。

<sup>16</sup> 貴重なお時間を割いてインタビュー調査にご協力下さいましたA社、B社、C社の関係者の皆様にご場を借りて厚く御礼申し上げます。

<sup>17</sup> 本内容は、A社の関係者の方々へのインタビュー調査（2008年4月15日）に基づく。

<sup>18</sup> 本内容は、B社の関係者の方へのインタビュー調査（2008年5月9日）に基づく。

<sup>19</sup> 本内容は、C社の関係者の方へのインタビュー調査（2008年5月13日）に基づく。