

《論説》

混迷の成果主義賃金：何故に成果主義賃金が注目を集めたのか、  
そして行き詰まってしまったのか？（上）  
—— 誰が何をどのように語ってきたのか（2） ——

宮坂 純一

- 1 成果主義賃金の時代
- 2 成果主義賃金の理論と実際（以上本号）
- 3 成果給に対する評価
  - 3－1 モチベーションの観点から見た成果主義賃金：年功主義復活のススメ vs. 成果主義のススメ
  - 3－2 「ヒト基準 vs. 仕事基準」から見た成果主義賃金
- 4 成果主義賃金とは何だったのかー成果主義賃金の歴史的意義

1 成果主義賃金の時代

日本の賃金は、本稿の筆者の理解では、制度的には、「電産型年功賃金の確立 → 職務給導入の試み・挫折&定期昇給型年功賃金の制度化 → 職能給の普及」という推移を経て、その後（1990年代以降）企業環境の激変に対応して成果主義賃金が大きな注目を集め個別企業ごとに賃金形態の模索が続けられてきた（そして現在も、その模索が、「同一（価値）労働同一賃金」実現をめざす動きとして、続いている）。

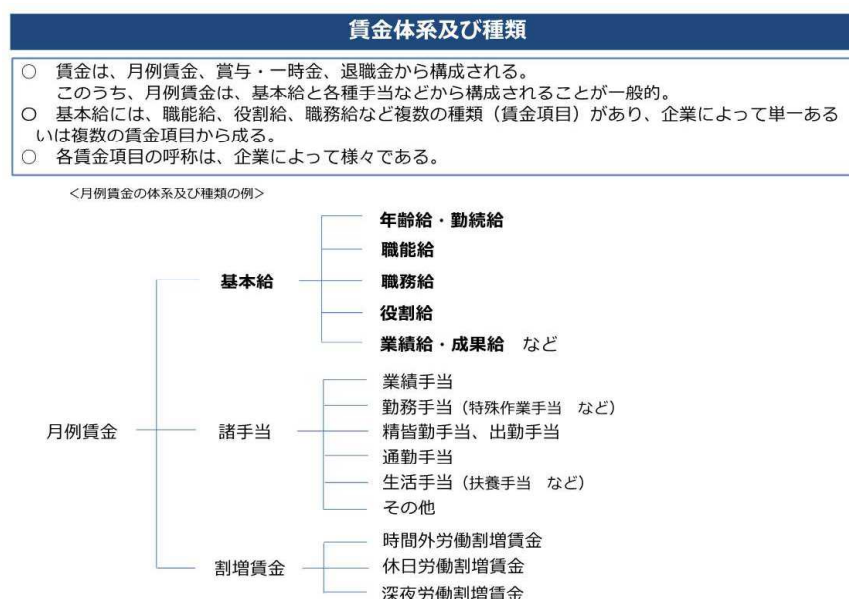
これらの動きは複雑であり、そのために同一の事象についてさまざまな解釈が生まれている。例えば、本稿の直接の検討対象である成果主義賃金の導入時期についても認識が異なっている。これは、言い換えると、職能給の時代が何時まで続いたのか、という問題であり、経営側（経団連事業サービス・人事賃金センター）の認識では、職能給の時代は2000年まで続いている。これに対して、多くの論者の観測では、成果主義賃金への関心が高ま

ったのは1990年頃からである。「富士通が日本の大企業 big business として先陣を切って『成果主義』performance-based pay system と呼ばれる新しいシステムを導入したのは、1993年のこと」<sup>(1)</sup>であった。この導入が画期であり、1995年が「いわゆる『成果主義元年』」<sup>(2)</sup>として形容されるのはその流れと連動した解釈であろう。

ちなみに、日経連から『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』が刊行されたのが1995年である。そこでは、賃金管理の新たな視点として「年功賃金から職能・業績反映型への見直し」が提唱されている。年俸制が念頭の置かれ、「職能・職務・業績（成果）をベースにして職務内容や階層に応じた複線型の賃金管理を導入していくべきである」とされ、「従来の比較的右肩上がりの賃金カーブから、これからは、ある一定資格以上は業績によって上下に格差が開く、いわばラップパ型の賃金管理を志向すべきである」<sup>(3)</sup>、と。成果主義というコトバは見当たらない。この『新時代の「日本的経営」』の認識については本文にて再び触れる。

これは一例であり、それ以外にも、成果主義賃金は幾つかの不透明な事象を抱えて推移してきた。何故に成果主義賃金問題はわかりにくくなっているのか？ これに関しては幾つかの原因が考えられるが、象徴的なこととして、成果主義賃金という名称（総称）のもとで「新しい」賃金が幾つも登場し、加えて、個々の企業ごとにその賃金名称が異なるという現実がある。元々個別企業独自の色合いが強く外部の人間にはわかり難い賃金という事象の内容がバラバラなネーミングによって更により見えにくくなってしまったと言う訳である。そのために多くの研究者が成果主義賃金（成果給）の解明に取り組んできたしいまも取り組んでいる。

図表 1



（出典） <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000125220>.

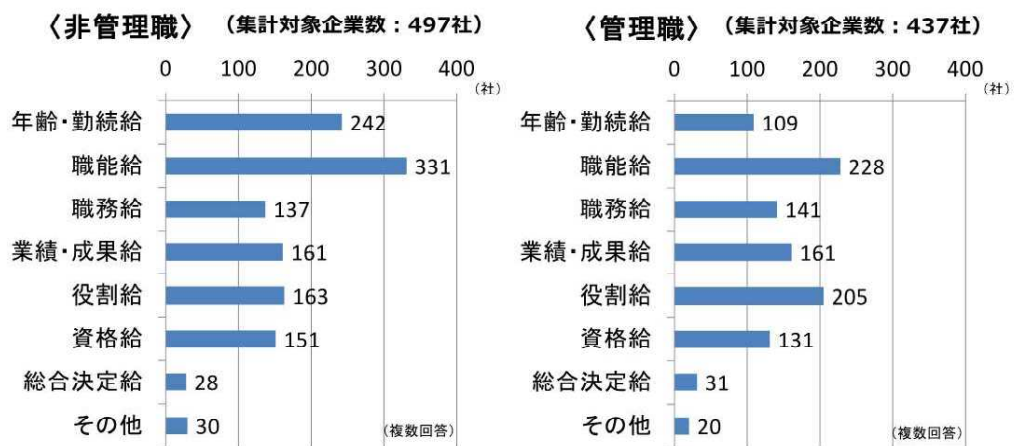
日本企業で導入されている賃金名称の多様性は、平成 28 年度に開催された「第 4 回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」に厚労省から提出された資料<sup>(4)</sup>のなかにも見いだすことができる。

図表 1 & 図表 2 は提出資料のなかで引用されている 1 つであり、日本企業の賃金の概要が例示されている。調査対象は経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業（計 1,944 社）であり、調査時期は 2014 年 7 月～8 月である。

図表 2

## 基本給の賃金項目の構成状況（経団連調査）

- 非管理職では、職能給が最も多く、次いで年齢・勤続給が多くなっている。  
○ 管理職では、職能給が最も多く、次いで役割給が多くなっている。



(資料出所) 一般社団法人日本経済団体連合会「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」  
1) 調査対象: 経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業(計1,944社)の労務担当役員以上  
2) 調査時期: 2014年7月～8月

5

(出典) <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000125220.pdf>

成果主義賃金は導入当時から多くの人々によってさまざまな事象に焦点を合わせ論じられてきた。本稿は何よりもまず全体としての流れの解明に関心を寄せ、その流れの意味を検討するものである。それ故に、問題提起の意味を込めて、成果主義賃金の導入時期前後に対するふたりの論者の時代認識を紹介し、本稿の課題を明確にすることから始める。

労働側（連合総合生活開発研究所）の成果主義賃金の受け止め方が『調査報告書』（代表者：石田光男）として 2006 年に刊行されている<sup>(5)</sup>。それによれば、1990 年が近年の賃金改革の「ターニング・ポイント」である。石田の見解は後の行論で詳細に検討するが、そこにはつぎのような時代認識が見られる。「戦後日本の人事処遇制度は「人基準」の伝統からいかに「仕事基準」に移行するかの模索の歴史であった。1950-60 年代の「人基準」-年齢・勤続・学歴・性から、1965-1990 年の「人基準」-職務遂行能力の転換を経て、バブル経済崩壊後今日（2006 年－宮坂）に至る 15 年間は、いわゆる『成果主義』の時代であり、この「成果主義」は『「仕事、職務、課業」』という『仕事基準』への日本的なぎりぎりの接近様式で

あった」（傍点引用者）<sup>(6)</sup>、と。

成果主義賃金の導入・普及はその後も続いていったのであるが、その経緯（賃金改革の推移の意味）について、例えば、遠藤公嗣が 2005 年に文章化している。「近年の賃金制度改革は、日本独自の属人基準賃金（年功賃金や職能給―宮坂）が不可能になってきたことに原因」しており、「最初は成果主義賃金が、次いでコンピテンシー基準賃金が目指された。そして、これらがうまくいかないと、属人主義賃金への復帰という空論が出てきた。総じて、これらは議論の迷走であり、「移行する先は、一般性のある職務基準賃金しかない。・・・特殊なもの（年功主義賃金―宮坂）が不可能になれば、一般的なもの（範囲レート職務給―宮坂）を目指すというのは、私には当たり前の動きと思われる」、と。そして遠藤の文章はつぎのように続いている。（成果主義賃金の 1 つである―宮坂挿入）「役割給は日本企業に実際にも普及していて、しばらくは定着するだろう」、但し、「それは、一般性がある範囲レート職務給への過渡期のものである」<sup>(7)</sup>。

ちなみに、遠藤公嗣は 2014 年の著作で、「1990 年代のはじめのバブル経済崩壊後に、『役割給』が一部の大企業で導入されはじめた。『成果主義賃金』言説と『コンピテンシー』言説が流行していた間は、『役割給』の導入はそれらの陰に隠れていた感があったが、両言説の流行が終わると、『役割給』が新しい賃金制度として表面に出てきた。『役割給』は実際の賃金制度として幾つかの大企業に普及し、現在に至る。『役割給』はしばらくは定着するだろう。・・・『役割給』は『範囲レート職務給』ではない」が、「『範囲レート職務給』に近いことは、まぎれもな」く「一般性がある賃金制度に近」く、「『成果主義賃金』『コンピテンシー基準賃金』のように一般性の薄い賃金制度ではない。だから、しばらくは定着するだろう」<sup>(8)</sup>、と述べていた。

遠藤の言説から、簡単に言えば、「成果主義賃金は行き詰まった」という認識を読み取ることができるが、同時に疑問も生まれてくる。何故に成果主義賃金は行き詰まってしまったのであろうか？、と。更に言えば、石田の 2006 年前後の時代認識と遠藤の 2015 年前後の認識は整合しているのか、矛盾はないのか？ より具体的に表現すると、成果主義賃金が行き詰まったと言う場合、そこに役割給は入っているのか、入っていないのか？ そして、「成果主義賃金が行き詰まった」と考えるならば、日本の賃金の変遷を冒頭のような大きな流れとして把握できるとした場合、その（「何故に成果主義賃金が行き詰まってしまったのか」という）疑問と関連して、「逆」<sup>さか</sup>史的に、例えば、下記のような一連の疑問を提起できるであろう。

- 1) 何故に同一（価値）労働同一賃金が経営側からだけでなく最近では労働側（の立場に位置する論者）からも勧められているのか？
- 2) 何故に、成果主義賃金が注目を浴びたのであろうか、そしてその「救世主」として登場したはずの成果主義賃金は何故に行き詰ってしまったのか？

3)第2次大戦後職務給に関心が寄せられ年功賃金の制度化と職務給の導入が同時並行的に進められその後職務給の導入が挫折してしまったのに対して、何故に職能給が普及したのだろうか？そしてその一世を風靡した職能給が何故に見捨てられてしまったのか？

等等。

これらの疑問を解くためには、それぞれの賃金形態の性格（ヒト基準か仕事基準か）を明確にすることが有益な作業であるだけではなく不可欠になってくる、というのが本稿の立場である。1)に関してはすでに『奈良経営学雑誌』8巻にて論じてきた。そして2)に関しては本稿で論じ、3)に関しては次稿を予定しているが、その場合に何よりも必要であり重要な作業は成果主義賃金以降の流れ（の具体的な内容）の整理・解明である。

尚、これらの（ヒト基準、仕事基準という）タームは、論者によっては、人基準、人間基準、属人基準あるいは職務基準として記述されているものであり、本稿では、前者をヒト基準、後者を仕事基準と表記している。但し、引用箇所においては原文をそのまま転記している。

以下の行では、上述のような時代認識があることを念頭に置いて（特に、石田の「日本的なぎりぎりの」という表現に注目して）、成果主義賃金とは何だったのか？成果主義賃金には何が期待されたのか、何故に導入が進められてきたのか？成果主義賃金は何故に行き詰まったのか？という課題を立て、主として（2000年前後に（2010年までに）、言い換えると、成果主義「ブーム」とシンクロする形で）公表された文献（資料）を読み返し、また必要に応じて2010年代に活字化された文献にも言及して、その流れを、「誰が、何を、どのように語っていたのか」という視点から追体験・整理し、その歴史的意味を明らかにしたい。

## 2 成果主義賃金の理論と実際

従業員がどのような能力を保持しているかを評価するのではなく結果を問い成果を出した従業員を高く処遇する制度が成果主義であり、それと関連して、仕事の成果に対して支払われる（成果が賃金に反映される）給与が、一般的には、成果主義賃金（あるいは成果給）と言われている。既に結果が出ている「過去の実績」を評価することによって決定される賃金である<sup>(9)</sup>。

但し、成果主義賃金として類別されてきた賃金は多様である。例えば、2000年に刊行された資料では（人事制度を含めた）成果主義賃金が図表3のように整理されている<sup>(10)</sup>。

成果主義の考え方を処遇に反映させる方法は多様であったことがよくわかる資料である。個人業績を月例給に反映させることも1つの方法であるし、月例給ではなく賞与に反映させたり、昇進・昇格で差をつける企業もあり、あるいは年俸制の導入も1つの方法である。そしてこの図表3は、基本給が、既存の制度の廃止・縮小あるいは内容の変更、更には新たな制度の導入等々の形で、「成果主義化」されていった経緯を示している。

図表3 成果主義人事・賃金の内容

| 賃金制度の項目 | 制 度 改 革 の 種 類                                 |                                   |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| 基本給     | 職能給                                           | 習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格・昇給の拡大、資格別定額化 |
|         | 年齢給                                           | 年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小              |
|         | 総合決定給                                         | 昇給の格差拡大                           |
|         | 職務給                                           | 職務給・職責給・役割給の導入                    |
|         | 業績給                                           | 業績給・成果給の導入                        |
| 諸手当     | 家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ                            |                                   |
| 賞与      | 一律部分縮小・査定部分の拡大、査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入           |                                   |
| 人事評価    | 人事評価制度の整備、目標管理の導入、コンピテンシー（行動評価）の利用            |                                   |
| 職能資格制度  | 卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化 |                                   |
| 定期昇給    | 自動的昇給の縮小・廃止、査定昇給の拡大、定昇廃止・マイナス定昇の導入            |                                   |
| 賃金表     | シングル・レート化、単純号俸表から段階号俸表・複数賃率表に切り替え             |                                   |
| その他     | 年俸制の導入                                        |                                   |

（出典）社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修『成果主義人事・賃金VI—先進8社の事例研究—』社会経済生産性本部、2000年。

また旭リサーチセンターのレポート「成果主義の光と影 成果主義の導入を振り返る」（2006年）<sup>(1)</sup>によれば、日本企業の成果主義導入の流れはつぎのように推移してきた。  
 (1) 日本企業が成果主義的な処遇・評価として最初に導入したのが年俸制である。1985

年にソニーが年俸制を導入したのがその始まりである。

- (2) 年俸制とともに大企業を中心に（評価の公平性、透明性を確保するために）導入されたのが目標管理評価制度である。1992 年にホンダ、1993 年に武田薬品や富士通が導入している。
- (3) 1990 年代後半に入ると、職種や職務によって、高い業績をあげた人のコンピテンシーがモデル化され、人材育成、評価に用いられていった。97 年に武田薬品、99 年に富士ゼロックスが導入し、その後、資生堂、日本たばこ産業、NEC、グンゼ、東京電力、花王、アサヒビール、ユニチャーム、富士通などが相次いでコンピテンシーに基づく評価を導入した。
- (4) 管理職だけではなく、非管理職社員にも年功給を是正し能力・業績主義を適用する動きがでてきたのが 1990 年代後半である。多くの企業では、賃金における年功部分を一律廃止するのではなく、縮小又は制度の一部廃止から始めていった。
- (5) 成果主義を導入した企業では従来の職能資格制度を廃止し「役割等級制度」や「職務等級制度」を導入する動きが増えてきた。1998 年に、古河電気工業が役割に対応した職務グレードを設定し職務グレードと成果で賞与を決定するようになったし、1999 年に花王は役割・職務ベースの役割等級を導入し、ソニーが 2000 年に役割の大きさを格付ける等級制度を導入している。
- (6) 役割や職務を基にした制度の台頭とともに、管理職の賃金では役割給、職務給の比重が高まっていった。2001 年にキヤノンが導入した「役割」ベースの等級制が代表的な事例であり、管理職の各ポジションの役割の大きさを職務評価したうえで、5つの等級が設けられた。賃金は役割等級ごとのレンジレート1本とし、レンジ内の昇給は成果を反映させ、評価が低い管理職は昇給できない仕組みになっている。
- (7) 2000 年以降になると、主要企業を中心に非管理職に対しても役割給や職務給を中心とした賃金制度変更の波が押し寄せた。非管理職には、家族手当など属人的な要素に左右される給与の廃止や見直しも行われた。これらに共通しているのは、非管理職にも、①職務・役割を中心とした等級などの格付け基準、②年齢給など属人的な給与項目の撤廃、③賃金制度におけるレンジ制度が導入されてきたことである。
- (8) 成果主義を導入する企業が増えるにつれて、一方で、賃金を毎年一律に引き上げるのではなく、特定の年齢層や成績優秀な層のみを引き上げる企業が現れ、他方で、職種によって賃金に格差を付ける動きも出てきた。この具体的な動きが「職種別賃金制度」の導入である。「職種別賃金制度」は企業側にとってつぎのような利点があった。第1に、賃金水準を仕事ごとに細かく市場価格並みに設定できることであり、外部化や人件費の安い海外への移転が可能な製造部門などで、賃金水準の引き下げが可能になり、第2に、競争力の高い職種では、市場価値に見合った賃金水準の設定が可能になり、外部から優秀な人材を導入しやすくなることである。

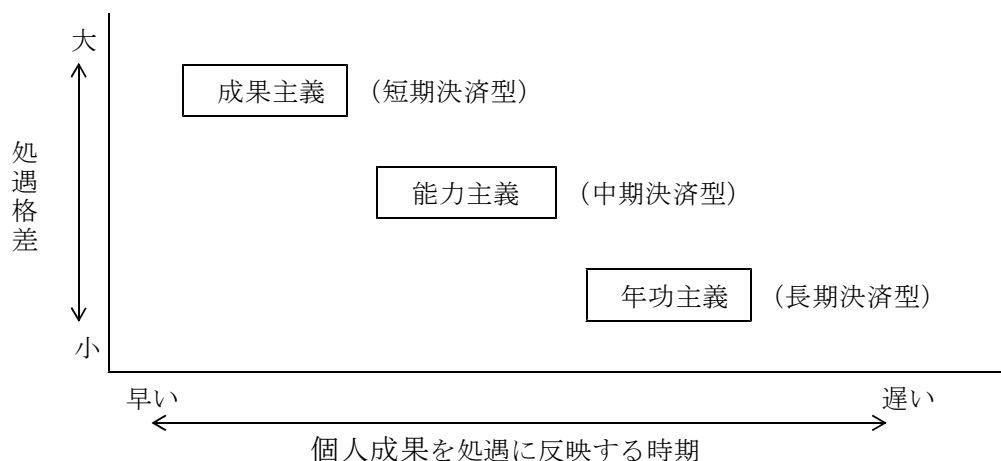
上述のように 1990 年以降の流れを振り返るならば、成果主義型賃金という名称が総称であることが確認される。歩合給はその 1 つであるし、それは業績給ともいわれたり、更には職能給や職務給が見直し（衣替え）されたり、あるいは年俸制が（特に、「成果給が日本で普及した初期の過程において」）「その典型であると考えられ」<sup>(12)</sup> てきたという経緯があるように、企業ごとに形態（仕組み）が異なっている。事例は多岐に亘り、その多様性が成果主義賃金の実際の姿であり特徴である<sup>(13)</sup>。

但し、奥西好夫は、多くの企業で実施されている成果主義に、

- ①賃金決定要因として成果を左右する原因となる諸変数（技能・知識・努力）よりも結果としての成果をより重視すること、
  - ②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、
  - ③実際の賃金により大きな格差を付けること、
- という 3 つの共通点を見い出している<sup>(14)</sup>。

また、笹島芳雄は、『企業活動への貢献度に応じて処遇』する考え方「会社の期待に高く応えた者を高く処遇」をキーワードにして、そして社員の働きを処遇に反映する期間と社員間の処遇格差のあり方を軸に、年功主義、能力主義（職能資格制度に基づく処遇）、成果主義の相違を、図表 4 のように図解している<sup>(15)</sup>。処遇格差が大きくなり決済期間は短いことが成果主義賃金の特徴である。

図表 4 成果主義、能力主義と年功主義の相違



（出典）笹島芳雄『賃金決定の手引き（第 2 版）』148 ページ。



しかしそのために（成果主義賃金（と称されているもの）が多様であったために）、成果主義賃金の類別化（整理）が必要視され実際に試みられてきた。例えば、小越洋之助は、成果主義賃金を唱道する人々の主張という視点から、つぎのように3つに分類している<sup>(16)</sup>。

#### 1) 能力主義的成果主義賃金

職能資格制度・職能給を残した成果主義賃金。一方で、職能給の年功的運用を廃止し、他方で、成果を測る前提として、新たに職務とか役割を導入する。

#### 2) 「日本型職務給」論による成果主義賃金

#### 3) ヘイ・システムによる成果主義賃金

本稿では、小越のような（年功賃金 vs. 職務給 & 職務給を強く意識した）枠組みがあることを踏まえつつも職能給と職務給が成果主義賃金として「衣替えされた」<sup>(17)</sup>（職能給あるいは職務給の枠内で成果と連動させて支払う賃金部分を拡大しているという意味で成果主義賃金であり、成果給として支払われるまでには「賃金項目」として独立されていない）という立場から、また同時に 2000 年代から導入が目立つようになってきた役割給に注目して、1990 年代から 2010 年頃迄に日本企業で試みられてきた賃金改革の流れを整理する。

あらかじめ確認しておくことがある。それは、1990 年代以降に提唱・実施された職務給が 1950-60 年代にその導入が試みられ挫折した職務給と幾つかの点で異なっていることである。鹿嶋秀晃は両者の相違点をつぎのように整理している<sup>(18)</sup>。

第1に、職務給の対象となる層が異なっていること（1950-60 年代職務給では、製造業大企業におけるブルーカラーが主な対象であったが、90 年代職務給では、製造業だけに限定されることなくしかも（ブルーカラーのみならず）管理職とホワイトカラーにまで対象が拡大した）、

第2に、職務分析、職務評価の対象が変化し広がっていること（50-60 年代職務給の評価要素は、知識・習熟、精神的負荷・判断力・協調性、責任、肉体的努力、災害危険・作業環境の5項目が一般的であったが、90 年代職務給では評価要素が変容かつ拡大し、仕事が単体で評価されるのではなく、役割や貢献度とセットになって評価されるようになった）、

第3に、職務給導入に対する労働者の態度が変わったこと（50-60 年代の導入反対から変化し、90 年代以降になると受容可能性が生まれ、職務給の導入に「ためらいながらも賛成」という従業員が出現するようになった）、  
等々である。

上記の指摘のように当時と近年では企業内外の環境が大きく変わってきたことは事実であろう。但し、職務給が当時の日本企業において導入できず従業員の中に受け容れられなかった最大の原因が日本企業に固有な仕事の進め方（職務の無限定性）にあるならば、現在（2010 年代）においてもアメリカ型の職務給の導入は困難であると言わざるを得ない<sup>(20)</sup>。

これに関しては、2016 年度に興味深い調査結果が公表されている。それは日本生産性本部が 2016 年 7 月～8 月に全上場企業 2、177 社の人事労務担当者にアンケート調査票郵送方式で実

施し 133 社から回答を得て（回収率 6.0 %）公表された「第 15 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査（旧、日本の人事制度の変容に関する調査）」である<sup>(21)</sup>。その中に「いわゆる正社員（「無限定正社員」）という働き方は今後も貴社において正社員の主流の働き方だと思いますか」という項目があり、それに対する回答が掲載されている（図表 5 参照）。

それに拠れば、「いわゆる正社員」（無限定正社員）という働き方は今後も主流」との回答が約 8 割(82.0 %)を占め、その利点として「人材の柔軟な異動・配置が可能」(92.5 %）、「長期的視点に立った人材の育成が出来る」(76.7 %)等があげられている。逆に、問題点は「転居を伴う転勤・異動があるため生活基盤が安定しにくい」(60.9 %）、「残業や休日出勤など長時間労働になりがち」(33.8 %)等となっている。これを前提にする限り、企業にとって、マイナス面への対応は可能だが、プラス面は捨てがたいものであり、日本企業における仕事の進め方（職務無限定）は大きく変わることがないように考えられる。したがって、繰り返すが、アメリカ型の職務給の導入は難しいことになる。

図表 5 いわゆる正社員（「無限定正社員」）という働き方は今後も貴社において正社員の主流の働き方だと思いますか



（出典）「第 15 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」

<https://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001487/attached.pdf>

いずれにして本稿のキーワードは「役割給」である。

## 職能給から衣替えされた成果主義賃金

年功賃金に代わって職能給を導入していた企業では、1990 年代以降、その能力主義賃

金の見直しを迫られ試行錯誤が続いていたが、そのような企業に方向性を提示した一人が楠田丘である。楠田は、小越の理解では、能力主義的成果主義賃金の唱道者として位置づけられている<sup>1)</sup>。

楠田丘は 1999 年に「成果主義賃金のフレームに関する Q & A」というタイトルで成果主義賃金概念を整理している。これは、長らく職能給を推進してきた楠田が、1990 年代後半に至って日本企業では職能給に代わって成果主義賃金が導入されてきた、という現実を受け入れておこなった作業である。

楠田の基本的な考え方はつぎのように文章化されている。「人事・賃金制度には二つの類型がある。」「人間基準」と「仕事基準」。「日本モデルは人間基準、欧米モデルは仕事基準」である。

「人間基準の人事・賃金を一般に能力主義と呼ぶ。」「仕事基準の人事・賃金は既に就いている仕事の価値とその仕事の達成度が意味をなすから、それは職務主義と業績主義の二つからなる。欧米人事は職務主義または業績主義である。職務主義と業績主義を合わせたものを一般に成果主義という」<sup>(22)</sup>。

楠田に拠れば<sup>(23)</sup>、成果主義賃金関連の「賃金に関する用語」は、(職位、ポジションで決まる)「職位給」、(職位階級で括って決める)「職階給」、(各人の配置によって組織から与えられる職責で決める)「職責給」、(職責に各人のチャレンジ目標を加えた役割の高さで決められる)「役割給」の 4 つである。そしてつぎのような解説が続いている。「各人の職位には一定の職責つまり職務上の責任権限分担が与えられ」「この職責の大きさおよび難易度で決まる賃金が職責給」であるが、「職階給とは職務内容を問わず、ポストで決める賃金」であるために「必ずしも職位給と職責給ないし職務給は同じではない」。『いくつかの課業の集まり(職務)』で決まるものが職務給である。「職責給と職務給は捉え方の違いであり、職務責任の大きさ難しさで捉えたのが職責給であり、職務の価値、つまり職務評価で捉えたものが職務給である」。捉える角度が違うのであって「職責給と職務給は結果的には同じものになる。そして「役割給」＝「職責給＋目標」である(同一の職責でも目標の高さで役割が引き上げられるために、給与が高くなる)。

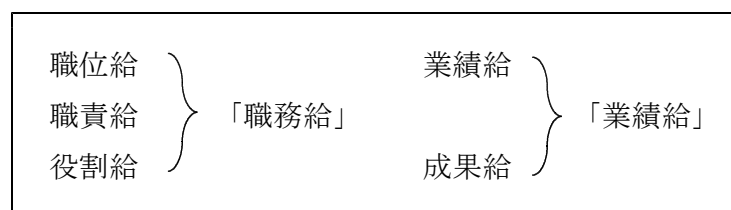
楠田フレームワーク(1999 年)に従えば<sup>(24)</sup>、「成果主義賃金の場合には、職務給、役割給、業績給の三つが存在する。」「一般的には」「マニュアルレイバーの」「ブルーカラーは」「職務給または職責給」、「自らがいかようにも目標を高く設定できる」「ホワイトカラー」は「役割給である」。「職責に見合った通常の目的を立て、チャレンジがない場合には、ほとんど職責給と役割給は同義語になる」。ちなみに、確定された役割(アカウントビリティ)の達成度が業績であり、その業績に対して支払われるのが業績給である。

楠田は、上記のように、成果主義賃金をさまざまな表現で説明している。要するに、彼が言いたかったことは、コトバに惑わされるな、ということであり、そこには、成果主義

賃金は仕事基準の賃金であり、当該企業がいかなる視点からその仕事の有り様を捉えたかによって給与の「名称」が異なっている、と理解がある。

2002 年に、楠田は成果主義賃金を改めてつぎのように概念規定している<sup>(25)</sup>。「成果主義賃金は、職位給、職務給、職責給、役割給、業績給そして成果給といった種別がある」。「成果主義賃金という場合、大きく分けると職務給と業績給の二つになる」（図表 6 参照）。個々の企業によっては、職位給、職務給、職責給あるいは役割給と名称が異なるが、それらはすべて、楠田の理解では、職務給として呼称される（職務主義）賃金であり、業績給と成果給は名称は異なるが同一の（業績主義）賃金であり、楠田はそれらを業績給と称している、ということである。

図表 6



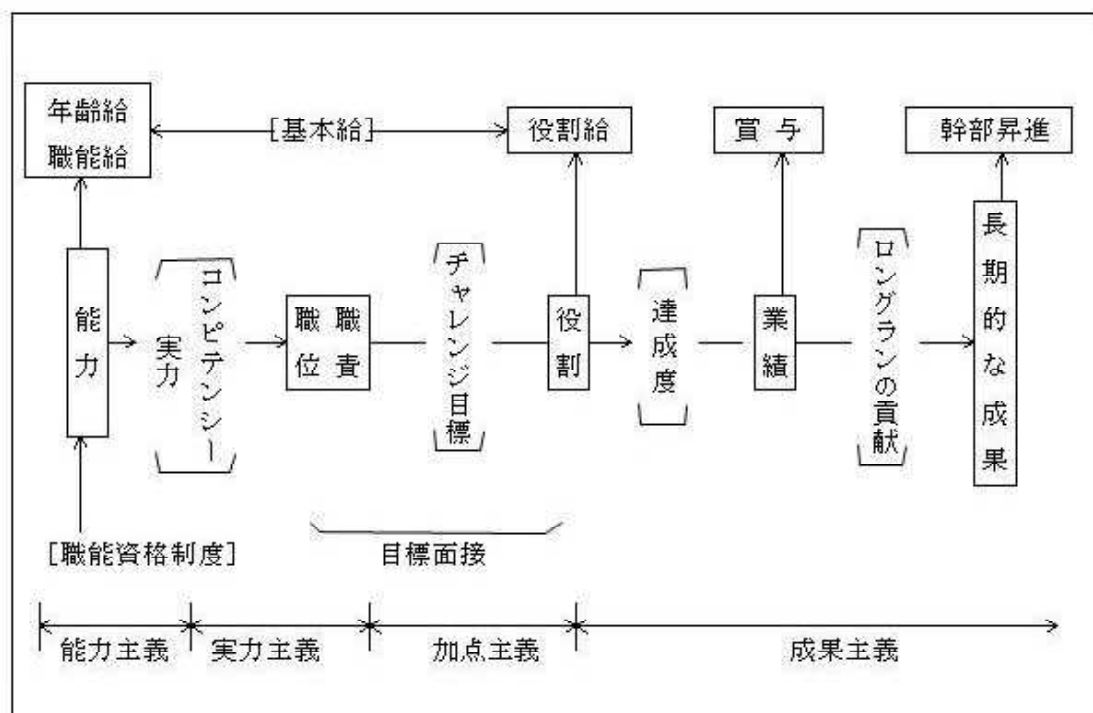
（出典）楠田丘編著『日本型成果主義』49 ページ。

楠田の文章には 2000 年前後の現場を反映してか成果給以外に〇〇給という名前で幾つかの賃金が上げられている。それらは筆者（宮坂）の理解に沿って整理するとつぎのように書き直される。まず成果主義賃金と成果給が明確に区別されている。そして楠田に拠れば、役割給は職務給として分類される成果主義賃金であり、成果給は、狭義には、業績主義賃金の 1 つであり、広義には、成果主義賃金である。

楠田が主張しているのは「日本型成果主義」である。その内容は能力主義＋成果主義であり、基本給は（能力の高さで決める）職能給と（役割の高さで決める）役割給であり、35 歳までは職能給のウェイトが高く、35 歳を過ぎると役割給のウェイトを高める、という制度設計である。まずは、職能資格制度で能力の活用、人材の育成に全力を傾ける → そのつぎに、実力主義の世界に入り、コンピテンシー評価を取り入れる → 次いで、実力で配置し、職責を目標管理で決める。職責は上から与えられるが、具体的な目標は自らが提起する。この職責＋目標で役割（アカウンタビリティまたはミッション）が決まる → 役割の達成度が業績である。業績は本人のせいではないのが山ほどあるから、基本給には結び付けず、賞与で報い、長期的な成果（業績）で昇進させる<sup>(26)</sup>。この流れを図解したのが図表 7 である。

宮本光晴は、2009年に、1990年代後半から2000年代初頭にかけて「成果主義が導入された」目的は「職能資格制度に付着した年功的要素を除去する」とことと「個人ごとの業績達成を動機づける」ことにあったという立場から、その処方箋を「職能資格制度と成果主義を接合させる」ことに求めている。彼に拠れば<sup>(27)</sup>、それは「能力・成果主義」、「日本型成果主義」あるいは「日本型能力主義」とも呼ぶことができるものであり、「たとえば」として断りながらも、「能力形成に重点をおいた中間管理職までは職能資格制度に基づく能力給、中間管理職以降は能力の発揮に重点を置いた成果給や役割給」を「具体的な形」として例示している。

図表7 日本型成果主義のフレーム



(出典) 楠田丘著石田光男監修・解題『賃金とは何か』260 ページ。

何故に、日本型という形容詞が冠されているのか？ 楠田は、第1に、最初に能力主義（人間基準）から入ること、第2に、目標面接で自分にチャレンジ目標を出させること、第3に、達成度を賞与だけに結び付け、基本給には結び付けないこと、に日本的なものを見いだしている。「日本型というのは人間基準で」あり、その「人間基準を残しながら成果主義にしていくのがこれからの日本の方向である」<sup>(28)</sup>、と。楠田の構想の背後に「日本のよさ（人間基準の賃金であること）を捨てるな」という思想がある。

特定の仕事で実際に高い成果を生み出しているヒトの行動特性（コンピテンシー）に注目し、

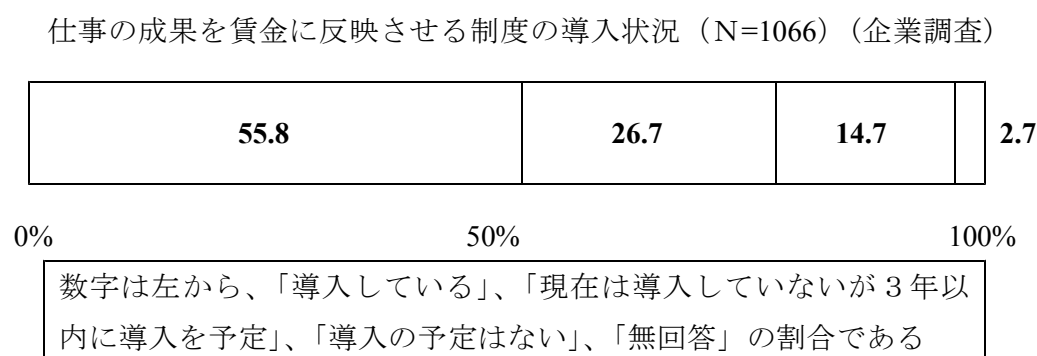
それをモノサシにして個々の従業員の仕事を評価して個別的に賃金とリンクさせたのがコンピテンシー給である。

アメリカでは、1980 年前後から、支払いの基準を仕事ではなく、「別の要因」に替える企業が現れるようになった<sup>(29)</sup>。コンピテンシー給はその中の 1 つ<sup>(30)</sup>であり、日本企業でも 1998 年頃から、「大手企業・・・が徐々にコンピテンシーを導入しはじめ・・・多くの人事関係者の関心を集」<sup>(31)</sup>めた。ちなみに、7 ページで紹介したように、武田薬品がヘイ・グループの指導を受けて人事制度を大幅に改革したのが 1997 年である。なぜ日本企業がコンピテンシー給に注目したかと言え、コンピテンシー給には、賃金を「仕事」ではなく、従業員の「能力」によって、決定する、という考え方<sup>(32)</sup>があり、それを一種の「職能」給として位置づけることも可能になってくるからである<sup>(33)</sup>。

このコンピテンシー給への関心は 1993 年頃から 1998 年迄に増加傾向が続いたが、しかし、1999 年以降減少し始め、その後余り注目されなくなっている。その原因は「新しいはずのコンピテンシー基準賃金を従来の職能給から明確に区別できなかった」からであり、「コンピテンシー基準賃金は職能給にとってかわることはなかったのである」<sup>(34)</sup>。

楠田の言説から、現場では混乱が生まれていたことが想像される。個々の企業では、現実には、どのように賃金「改革」に向き合っていたのであろうか？ そのような試行錯誤的な取り組みを示している資料として労働政策研究・研修機構の調査資料がある。2004 年 1 月に全国の企業 10,000 社とそこで働く労働者 100,000 人を対象として実施されたアンケート調査「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」<sup>(35)</sup>（図表 8）であり、

図表 8 賃金制度変更に向けた動き



（出典）<http://www.jil.go.jp/institute/research/documents/research001.pdf>, p.36 修正

それによれば、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」を「導入している」企業が 55.8 %、

「現在は導入していないが3年以内に導入を予定している」企業は26.7%となっていた。これは成果主義賃金が広がりつつあることを示しているが、その具体的内容は「不明」である。但し、それを補うという意味で（当時の賃金制度変更の具体的な内容を見極めらうえで）参考になる資料として、同じく日本労働研究機構が2003年1月に実施し1602社・7566人の就業者から回答を得た「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」<sup>(36)</sup>がある。それに拠ると、回答を寄せた企業の約73%が賃金制度の変更を考えていたが、その内容は多様であった。図表9はその具体的な内容を示したものである。

これらの数字をどのように読み解くのか？ 確かに、この調査結果は何らかの制度変更の必要性を認識している企業が多いという現実が確認される資料であり、例えば、「基本給の年功給的要素を増やす」と「生活手当を充実させる」項目を除外すると、「成果主義的・主観的賃金に向けた努力を反映している」<sup>(37)</sup>という解釈も成り立つが、必要な変更をいかなる制度として具体化させるのかが明示されていないために、「成果主義賃金」の現状の解明という点ではいまひとつ判断に苦しむところである。また「基本給の職能的要素を増やす」という回答が多数の企業から寄せられている。これも職能給が成果主義賃金として「衣替え」された（賃金がより一層能力主義的に制度化された）ことを示しているが、同時にその「職能給の衣替え」の内容が多様であることが理解される数字になっている。

図表9 賃金制度変更の具体的内容

| 賃金制度変更の具体的内容     | 299人以下 | 300-499人 | 500-999人 | 1000人以上 | 計     |
|------------------|--------|----------|----------|---------|-------|
|                  | 100.0  | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0 |
| 基本給の職能給的要素を増やす   | 48.0   | 53.1     | 39.2     | 30.4    | 44.5  |
| 基本給の職務給的要素を増やす   | 22.5   | 26.3     | 32.4     | 36.6    | 27.0  |
| 基本給の年功給的要素を増やす   | 0.3    | 0.5      | 1.6      | -       | 0.3   |
| 昇級・昇格を能力主義的に運用する | 69.7   | 70.6     | 72.2     | 56.7    | 67.9  |
| 年収のうちボーナス部分を増やす  | 7.2    | 3.1      | 5.1      | 6.2     | 6.0   |
| 個人業績を基本給に反映させる   | 33.4   | 32.0     | 30.1     | 35.1    | 32.9  |
| 個人業績をボーナスに反映させる  | 59.4   | 50.0     | 49.4     | 49.5    | 54.6  |
| 年俸制を活用する         | 27.4   | 21.6     | 27.8     | 30.9    | 27.1  |
| 役職手当を充実させる       | 11.4   | 19.1     | 14.8     | 13.4    | 13.5  |
| 生活手当を充実させる       | 1.5    | 3.6      | 1.7      | 1.0     | 1.8   |
| 生活手当を抑制する        | 19.1   | 23.7     | 26.7     | 27.8    | 22.4  |

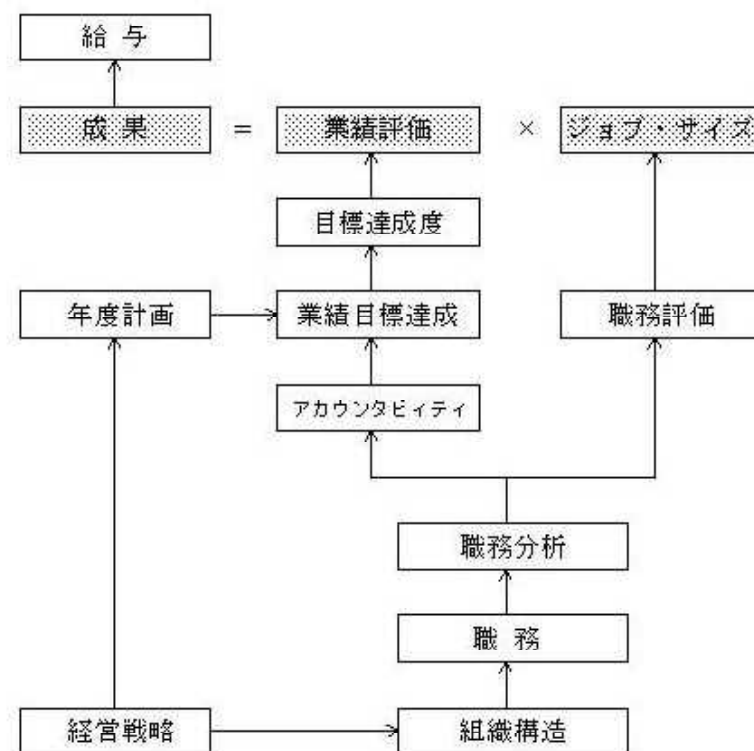
（出典）[http://www.jil.go.jp/press/rodo\\_joken/documents/jinji.pdf](http://www.jil.go.jp/press/rodo_joken/documents/jinji.pdf)

## 職務給から衣替えされた成果主義賃金

楠田丘の言説や図表 8 及び図表 9 は 2000 年前後の時期に職能給だけでなく職務給を中核として賃金を組み替えようとする（成果主義賃金を目指す）企業が一定の割合で存在していたことを示しているが、このような流れのなかで 1990 年代の終わり頃に日本型仕事給を提唱していたのが今野浩一郎である。

今野は（職種を超えてすべての従業員に適用できる職務評価法として登場した<sup>(38)</sup>）ヘイ・システムを参考にして日本型仕事給を構想している。そこには、日本の賃金制度は限界にきているために、これまでの（労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視する）「供給サイド重視型」人事・賃金制度は（「仕事」や「成果」の要素を重視する）「需要サイド重視型」人事・賃金制度へ転換せざるを得ない、という強い思いがある<sup>(39)</sup>。

図表 10 ヘイ・システムの全体図



（出典）今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』125 ページ。

ヘイ・システムは「『仕事』を中心に組み上げられた総合的な人事システム」であり、



「その最も重要な特徴は「経営や組織の基本方向に基づいて、当該職務に課せられた成果責任」を示す「アカウントビリティ」の概念を導入したことにある。…ヘイ・システムの職務分析では、その職務がどのような職務（課業）から構成されているのかではなく、どのようなアカウントビリティを期待されているのかという観点から分析」される」（図表 10 参照）。なぜならば、「職務の期待成果（アカウントビリティ）が明確になれば」、従業員は「それを実現するために行動し成果を上げる」からである。そして他方で、「会社はそれに見合っただけで処遇することが必要になる」<sup>(40)</sup>。

そして図表 10 でも示されているように、従業員の「成果は目標管理による業績評価によって測定される」。「アカウントビリティ項目ごとに具体的な業績目標を設定」し「その目標に対する達成度によって業績を評価できる」という考え方である。そこで必要になってくるのが成果を測る尺度であるが、「ヘイ・システムはその尺度としてジョブ・サイズという概念を導入」した。「それを測定するための手続きが職務評価」である<sup>(41)</sup>。

今野は「成果＝ジョブ・サイズ×業績評価」という関係式に注目している。「ジョブ・サイズが給与の基本ベースを決め、毎年の成果がそれに昇給という形態で加味されていくというのが職務給の基本構造になっている」、<sup>(42)</sup>と。したがって、問題は（「仕事の大きさ」とも表記される）「ジョブ・サイズ」をどのように評価するかにある。これが職務評価の具体的な内容である。

今野によれば<sup>(43)</sup>、「ジョブ・サイズ」は通常「仕事そのものの重要性」の観点から評価されている（評価されると考えられてきた）が、それ以外にも「投入能力」の観点からも「ジョブ・サイズ」を評価することができる。「仕事そのものの重要性」に対応するのが「仕事サイズ」であり、「投入能力」には「能力サイズ」が対応する。

そして今野は更にもう一つの観点として「仕事設計の方法」を提示している<sup>(44)</sup>。この「評価しようとしている仕事の設計の考え方に」は「二つの考え方がある」、と。前者が「組織に注目して設計する」考え方であり、後者が「ヒトに注目して設計する」考え方である。前者の立場に立てば、組織を合理的に設計し、その結果として個々の仕事が決まり、その後その「仕事の大きさ」が評価される。このプロセスでは仕事に従事するヒトは全く考慮されず、ヒトの配置の前に仕事が決まっている。それ故に、これは「事前決定型ジョブ」と呼ばれている。これに対して、後者の立場ではその時々業務のニーズや担当者の能力水準などによって仕事の境界が柔軟に変化することが想定されている。ヒトが担当する仕事を事前に決定することはできず、「仕事の大きさ」は、仕事を一定期こなしてもらった後に評価する以外に方法はない、と観念されている。そのために、「事後決定型ジョブ」と呼ばれることになる。

上述のような観点に立つと、仕事評価の方法は図表 11 のように類型化される<sup>(45)</sup>。一方で仕事設計の考え方の視点から（組織の合理的決定がまずありその後に個々の仕事を決める）事前決定型ジョブに注目すると、その仕事を仕事サイズの側面から評価するタイプと

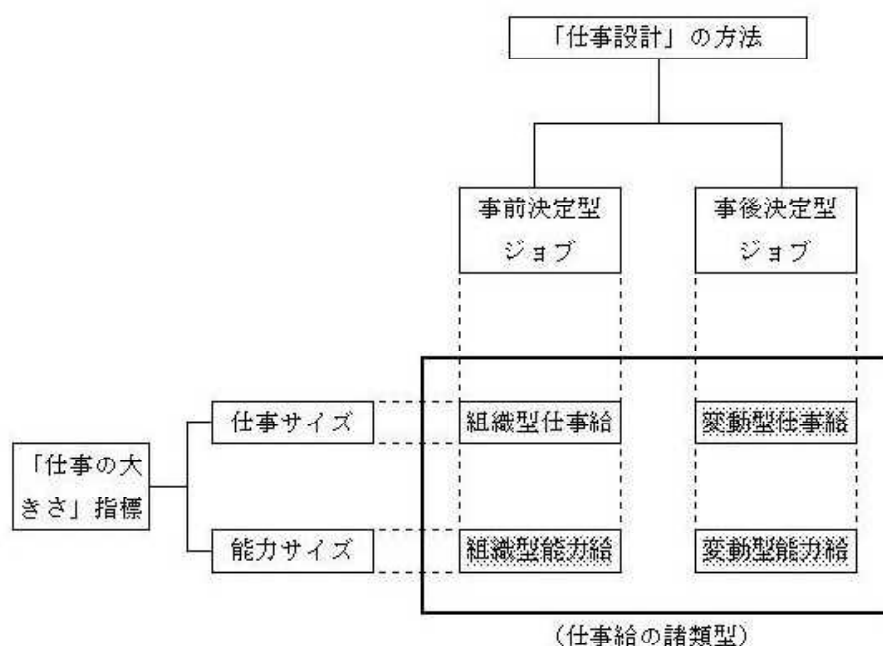
能力サイズの側面から評価するタイプに分けられる。「組織型仕事給」と「組織型能力給」である。また他方で（ヒトの能力などで結果的に仕事の境界が決まる）事後決定型ジョブに注目すると、その仕事を仕事サイズと能力サイズから評価され、それらは変動型仕事給そして変動型能力給と呼ばれることとなる。

日本及びアメリカの賃金は図表 11 の枠組みのなかでどのように位置づけられるのか？

今野の読み方に従えば<sup>(46)</sup>、アメリカ型の職務給の位置づけに関しては「わかりやすく」、それは組織型仕事給に対応しているが、近年ではヘイ・システムに見られるように「投入能力に対応するスキル」も取り上げられているために「一部組織型能力給を」取り込んでいる」。問題は日本の賃金である。

日本の賃金は、今野の理解に則れば<sup>(47)</sup>、「分かりにくい」。なぜならば、「日本の賃金は職能給をベースに、換言すれば、能力に焦点を当てて決められ・・・しかも日本の組織運営からすると」「『事後決定型ジョブ』の考え方」であるために、「職能給は変動型能力給」

図表 11 職務給の類型化



（出典）今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』137 ページ。

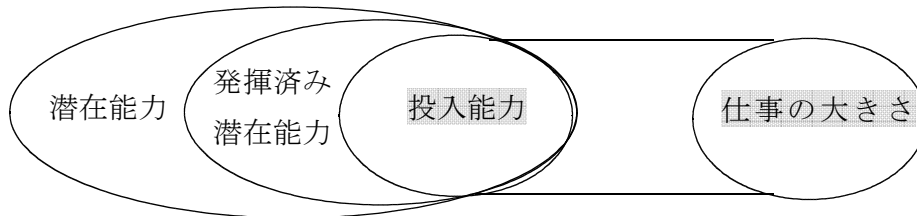
「になりそうである」が、「職能給と変動型能力給の違い」が大きいために安易に分類できないからである。その原因は「能力の捉え方の違い」にある。「変動型能力給はあくま

でも仕事給の一類型であり、そこでいう能力は仕事への投入能力を指している。それに対して職能給の場合には、投入能力をも含めた、潜在的に保有している仕事関連能力（職務遂行能力）のすべてを対象にしている」。

今野は、「同じ能力給といっても、そこには多様な能力がある」と述べ、つぎのように解説している<sup>(48)</sup>。

従業員を個々人が保有する職務遂行能力の面から評価する場合に、「ヒト」に焦点を当てるアプローチと「仕事」に焦点を当てるアプローチの2つがある。「ヒト」に焦点を当てると、従業員は現在担当している仕事から離れて「〇〇の仕事が担当できる能力を持っている」という見方から評価される。これが潜在能力（できる能力）である。それに対して、「仕事」に焦点を当てるアプローチの場合には、従業員は「担当している仕事は〇〇の能力を必要としている」あるいは「担当している仕事に〇〇の能力を投入している」という観点から評価される。この「している能力」が投入能力であり、「仕事の大きさ」に対応する。「している能力」（投入能力）は「できる能力」（潜在能力）の一部であり、後者に対応する賃金が職能給であり、前者に対応する賃金が「ここでいう」（今野が仕事給として論じている――宮坂）能力給に対応している。

図表 12 多様な能力と仕事の大きさ



（出典）今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革―日本型仕事給のすすめ』139 ページ。

そして、図表 12 に図解されているように、潜在能力には2つのタイプがある。

- (1) 「発揮済み潜在能力」＝「現在仕事で発揮している能力（投入能力）」＋「発揮されたことがある（使えることが証明されている）が現在は使われてはいない能力」
- (2) 「発揮済み潜在能力」＋「いまだ仕事において発揮されたことがない潜在能力」

更に今野によれば、「投入能力は、仕事を遂行するうえで必要とされる能力（必要能力）という観点からも、仕事を遂行するなかで投入された能力（発揮能力）という観点からも評価できる。論理的に考えると必要能力と発揮能力は一致するはずであるが、能力給を設計するうえでは」区別する必要がある。何故にわざわざ（結果としての）従業員の発揮能力の観点が必要になってくるのか？ それは、（アメリカ企業に典型的に見られる）事前決定型ジョブと（日本企業に典型

的に見られる）事後決定型ジョブの2つがあるからである。組織や仕事が頻繁に変化している日本企業では、そのような変化する仕事を前提にすると、投入能力は、結果として投入された能力（発揮能力）から評価せざるを得ないのである。そこには、仕事給である以上、いままでの（職能給の）ように潜在能力を評価対象にすることができない、という考え方がある。

今野は日本の「賃金改革の方向は仕事給化にあること」を積極的に主張している論者である。その今野によれば、アメリカ型職務給（組織型職務給）には（組織や配置の変化に柔軟に対応できないこと、評価にコストがかかり過ぎること、という）2つの問題点があり、日本で仕事給化を進める場合には、「仕事給化したがために組織や配置の柔軟性が失われることがあれば、本末転倒もはなはだしいこと」であるために、それらの問題点を解決する方向で考えられなければならない。とすれば、前掲の枠組みを念頭に置くと、改革の方向は「評価コストのかからない変動型仕事給か変動型能力給かの選択・・・になる」が、「両者は事後決定型ジョブを異なる側面から見ているにすぎない」ために、「どちらを選択するかは、もっぱら評価の納得性、公平性、コスト等の条件に依存することになる」<sup>(49)</sup>。

そして今野の当時の評価に従えば、賃金改革の「主流は職能給を・・・変動型仕事給へではなく変動型能力給へ転換しようという動きにある。これまでの改革の基本的考え方は潜在能力を含めて職務遂行能力全体を評価するという方法をとってきたが、これからは、仕事のなかで顕在化した能力（発揮能力）によって評価しようという」方向にある。「職能給あるいはそのベースにある職能資格制度は潜在能力を考慮する点に最も重要な特徴があ」った「点を考えると、発揮能力に限り評価する方向への転換は、すでに職能給を放棄したことを意味するし、発揮能力が」「投入能力」である「点を考えると、この改革は賃金の仕事給化しかも変動型能力給化である」<sup>(50)</sup>。

このように仕事給化を賃金改革の方向として明示できるとしても、しかしながら、「大きな問題が残されている」。それは、今野自身が語っているように、「変動型仕事給にしても変動型能力給にしても、仕事給の先輩国であるアメリカにも、欧州にもモデルがないということである」。これは、ある意味では、当たり前の事柄であろう。なぜならば、「もともと変動型を仕事給の類型として考え出すこと自体が日本的な状況の反映」であり、「そこから先は、日本自身が開発せざるをえない領域」であるからである」<sup>(51)</sup>。「日本型」仕事給として「日本型」という形容詞が冠されている所以がそこにある。

今野が構想していた日本型仕事給は現実に具体化されていたのであろうか？ 今野は人事測定研究所（現在の株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）が開発した JOES（Job Evaluation System）に注目し、幾つかの実例を紹介している。コニカ、中外製薬の制度は「変動型仕事給」の事例であり、大手生命保険会社B社のそれは「変動型能力給」の事例である。ちな

みに、コニカでは人事制度が職能資格制度から役割等級制度へと転換され、役割給が導入されている<sup>(52)</sup>。

何故に「日本型」と形容されなければなかったのか？ それは、今野のコトバで言えば、事後決定型ジョブと日本企業に支配的な能力観（評価対象としての能力の多様性）、あるいは本稿の筆者（宮坂）のコトバで言えば、日本企業における仕事の進め方（職務の無限定性）とヒト基準で賃金が支払われてきたという過去の経緯と深く関連している。「日本型」という形容詞はそのような経緯を取り入れておこなわれた「概念操作」の結果だったのである<sup>(53)</sup>。

### 役割給として制度化された成果主義賃金

成果主義賃金のもう一つの事例は経団連によってもその制度化が推奨されていた役割給である。役割は『広辞苑』的に言えば「割り当てられた役目・任務」であるが、日常的に使われている「字義通りの役割（role）」というよりもむしろ従業員が仕事の過程で果たさなければならない使命（mission）であり、企業目標達成への貢献度を意味している。

役割給は、厚生労働省提出資料「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（H28（2016）年5月）によれば、「労働者の担う職務に対する期待役割」を基準にして定められる賃金である。役割は従業員が当該企業で就いている（担っている）業務によって異なるために、「職務に要求される役割（責任）・職責・権限のレベルの高さ、大きさによって「役割ランク」が「設定」され、日々の仕事で求められる役割の具体的内容が項目（成果責任、企画、専門性、革新・創造、組織行動、部下育成、折衝・調整など）ごとにあらかじめ明示されている。それが「役割等級制度」であり、「従業員」はその制度のなかに貼り付けられ（「格付け」され）る。「その役割ランクによ」って賃金「額が決定される」のが、厚生労働省資料に従えば、「日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度」<sup>(54)</sup>（傍点引用者）である。

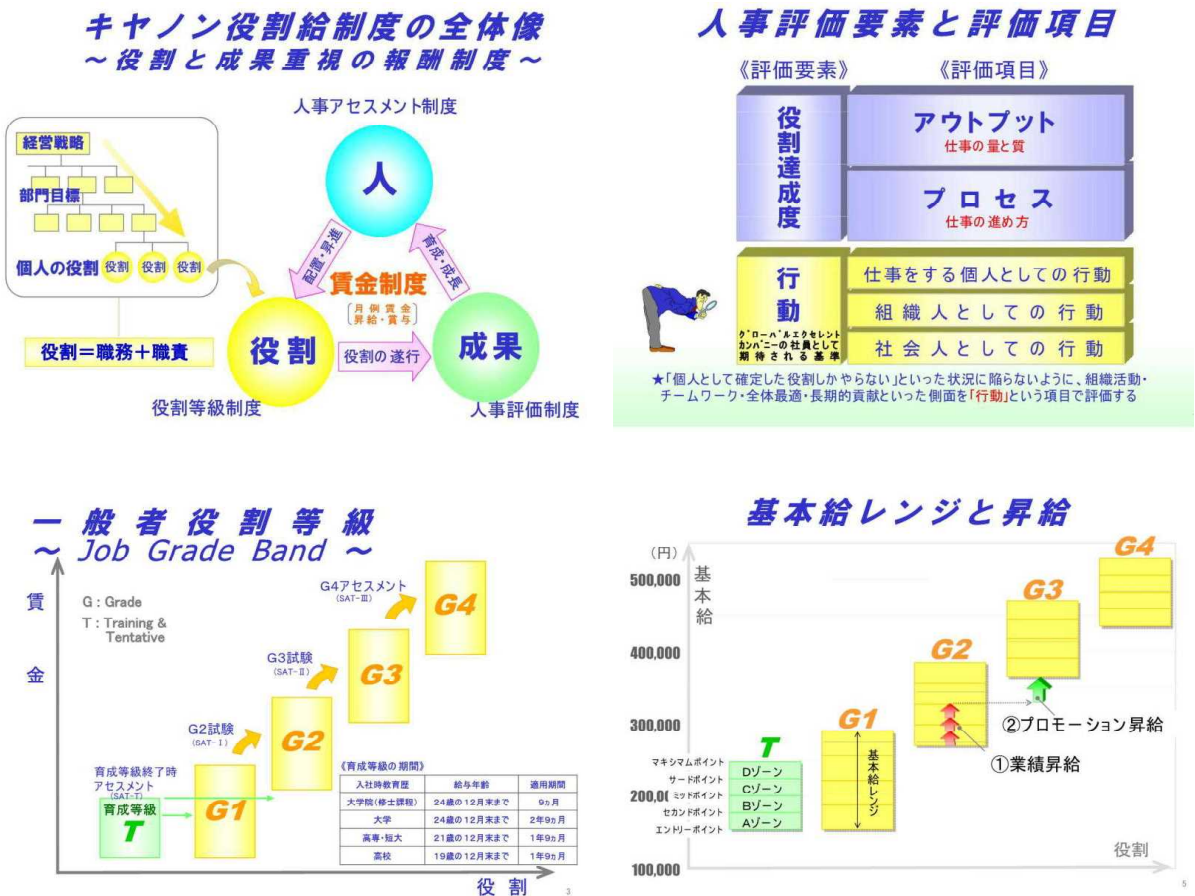
2001年から取り組まれた人事制度改革の一環として導入を目指したキヤノンの役割給は、7ページで触れたように、代表的な事例の1つとして知られている。

ウェブ資料によれば<sup>(55)</sup>、キヤノンでは仕事の役割と成果に応じて報酬が決定されている。同社の解釈では、職務と職責を遂行し企業目標達成に貢献することが役割（役割＝職務＋職責）であり、「個々の担っている仕事の難易度に基づいた役割の大きさ（役割等級）によって給与を決定」する仕組みが制度化されている。そこには「年齢や性別の要素」が「含まれ」ていない。

キヤノンの役割給の概要は図表13<sup>(56)</sup>として公開されている。5つの等級が設けられた。賃金は役割等級ごとのレンジレートであり、レンジ内の昇給は成果を反映させておこなわれ、評価が

低い場合には昇給できない仕組みになっている<sup>(57)</sup>。

図表 13



キヤノンの役割給制度には「評価」（人事考課）システム的にも独自の考え方があり、仕事の進め方（プロセス）が重要視され、従業員の行動が3つの側面（仕事をする個人としての行動、組織人としての行動、社会人としての行動）から評価されている。「個人として確定した役割しかやらない」といった状況に陥らないように、組織活動・チームワーク・全体最適・長期的貢献といった側面を「行動」という項目で評価する<sup>(58)</sup>、と。

| 組織人としての行動                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 評価項目：チームワーク                                                                                                                                                                 |
| ・部分最適ではなく、全体最適を考えて行動しているか<br>・短期的な利益だけではなく、中長期的な貢献を考えて行動しているか<br>・感謝の気持ちを忘れずに、職場における円滑なコミュニケーションをとっているか<br>・一人よがりになることなく、集団におけるバランス感覚を持っているか<br>・所属部門内のみならず部門外の人からも信頼を得ているか |

|                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・建設的か前向きな発言ム士気を上げようとしているか</li> <li>・職場の状況に目を配り、細やかな気遣い・気配りができているか</li> <li>・組織の他のメンバーに積極的に協力しているか</li> <li>・組織運営に必要な職務以外の役目を積極的に担っているか</li> <li>・実力主義の精神に基づき、クリーンでフェアな競争をしているか</li> </ul> |
| 評価項目：リーダーシップ<br>----- <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標を共有し、その達成に向けて自らが中心となって行動しているか</li> <li>・組織目標達成のために、周囲の協力を引き出しているか</li> </ul>                                                                                   |
| 評価項目：傾聴力<br>----- <ul style="list-style-type: none"> <li>・他者の意見に、謙虚な気持ちで素直に耳を傾け受け入れているか</li> </ul>                                                                                                                               |

役割給という名称の賃金は日本企業のなかにどの程度導入されてきたのであろうか？本稿でも既に紹介した厚生労働省によって提出された資料（日本生産性本部が実施し纏めた調査資料）がその実態（の一端）を示している<sup>(59)</sup>。

日本生産性本部では継続的に賃金体系の内訳が調査され、役割・職務給、職能給、年齢・勤続給それぞれについて管理職層、非管理職層にどの程度導入されているのか、その実態が逐次公表されている。厚労省の資料では、第14回の調査資料が利用されているが、本稿では、2016年に実施された日本生産性本部「第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」からその現状を確認する。図表はそれぞれの導入率（「すでに導入している」および「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」の回答率合計）である。

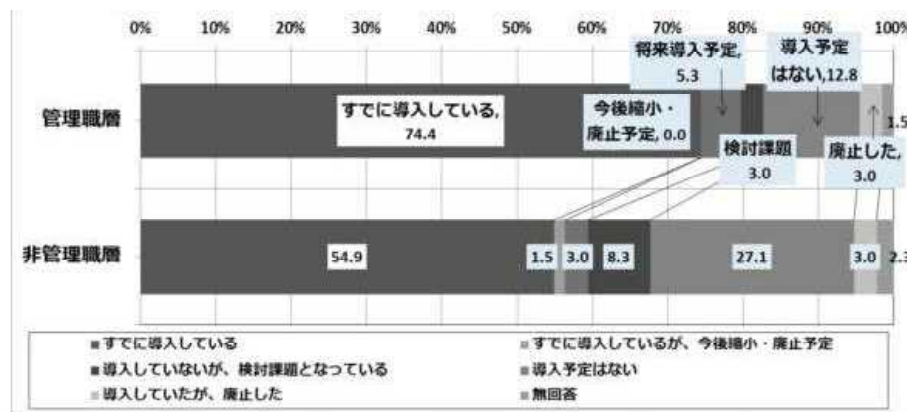
生産性本部の読み方に拠れば、管理職層について言えば、経年的に導入率が増加してきた役割・職務給は今回の調査では74.4%となっている。「2007年調査以降、7割以上の導入率で推移しており、管理職層への役割・職務給導入は定着してきている」。職能給は、今回の調査では66.9%となっており、2007年調査時点で74.5%だったがそれ以降、7割を切り「徐々に導入率は低下している」。「年齢・勤続給」は2007年時点で33.5%であったが、その後は3割を切り、今回の調査では24.8%となっている。

非管理職層では、職能給の導入率がここ数年約8割と安定的に推移しており、今回の調査でも82.7%となっている。役割・職務給については導入率が右肩上がりに増加しており、2007年調査以降は5割強で推移している。今回の調査でも56.4%となっている。一方、年齢・勤続給は調査以来ほぼ一貫して導入率は下がっており、今回の調査では49.6%と5割を切っている。

年齢・勤続給については、管理職層、非管理職層いずれも、「導入していたが、廃止した」という企業が2割以上（管理職層＝27.8%、非管理職層＝23.3%）を占めており、「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」との回答も非管理職層で6.8%とやや高いこ

とからも、今後も年齢・勤続給の導入率は漸減していくことが予想される」。

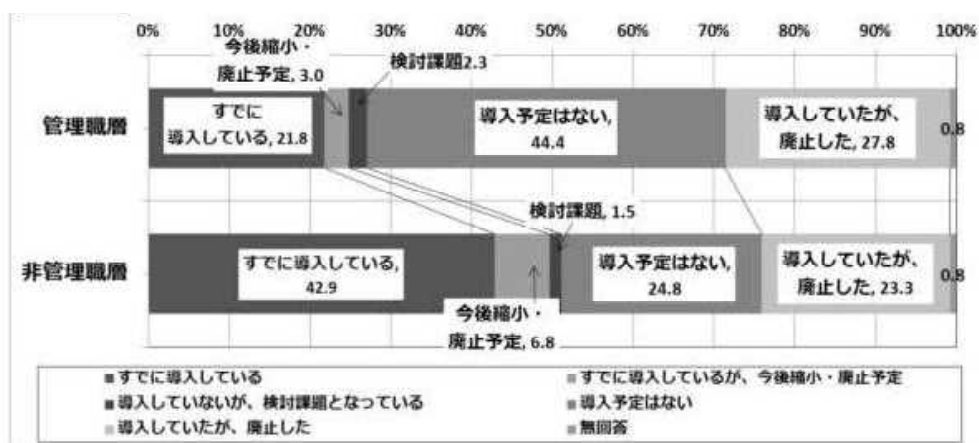
図表 14 役割、職務の価値を反映している部分（役割給、職務給）の導入状況（100%）



図表 15 職務遂行能力の高さを反省している部分（職能給）の導入状況（100%）

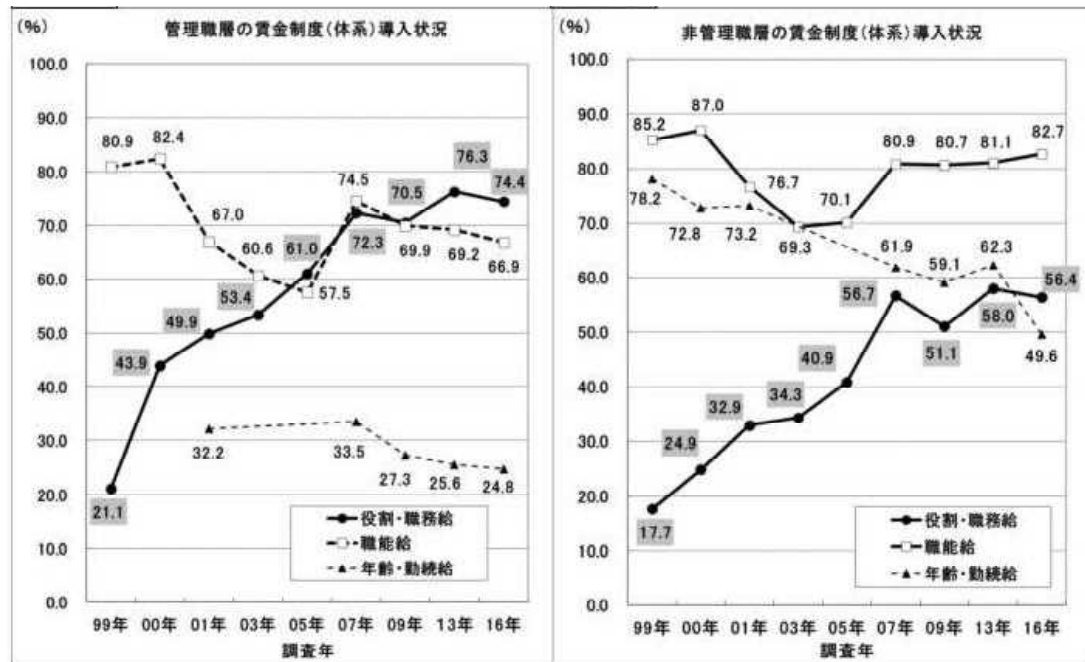


図表 16 年齢や勤続年数を反映している部分（年齢・勤続給）の導入状況（100%）





図表 17 賃金制度（体系）の導入状況



上記の資料に拠れば、役割給を導入する企業数が 2007 頃迄右肩上がり一気に増え 2009 年に一度減少したがその後再び増加し続けている。

役割給はいつ頃から日本企業において認知され受容されるようになっていったのか？ その経緯を確認した資料が 2004 年 4 月～10 月に実施された「連合生活アンケート調査」並びに 9 社（製造業 7 社、非製造業 2 社）を対象におこなわれたヒアリング調査である<sup>(60)</sup>。そこでは賃金制度名が明示されている。この資料を読み解いているのが石田光男であり、彼は、「1990 年代以降」の「15 年の間に」「成果主義という標語のもとになされた」「賃金改革」を総括している。「改革の着地点」が「明瞭に」なった — これが石田の基本的認識であり、「賃金改革の着地点は業態によって拡散している」が、一定の方向に「収斂」しているとして、次のように述べている<sup>(61)</sup>。

「流通小売り企業では成果主義が徹底した」が、「その対極は鉄鋼企業であり」、「ある鉄鋼企業(F 社)では何度かの賃金改革を経て、なお組合員については年功的処遇を重視する制度を維持している」。「中間に位置するのが、製薬企業、電気電子企業、自動車企業であり、これらの「両極の中間に位置する諸企業の動向が着地点の様相をよく示している」、と。

このような総括は、本稿の読み方に従えば（後の行論のなかで詳細に触れることになるが、処遇基準の性格に焦点を当てて分析すると）、仕事基準を目指した成果給化が「失敗」「行き詰まり」、一連の賃金改革は従業員を（ヒト基準である）「役割」で処遇するというスタンスを鮮明に

打ち出すことで幕引きをはかったことを意味している。

その「中間的とくくった諸企業」の「動向」には「際だっ」た4つの「特徴」が見られた。それは、

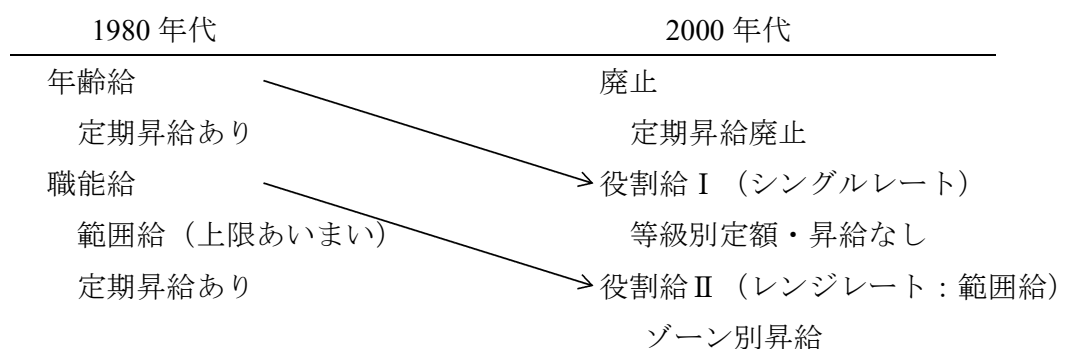
- ①社員秩序を「職務遂行能力」の序列から「役割」の序列に転換したこと、
  - ②「年齢給」が廃止され、「職能給」は「役割給」に切り換えられたこと、
  - ③「役割給」の設計はシングルレート化が志向されていること、
  - ④評価（人事考課）は業績評価とコンピテンシー評価とが2軸になって形成されていること<sup>(62)</sup>、
- である。

図表 18 変化の要約

|       | 1980 年代            | 2000 年代           |
|-------|--------------------|-------------------|
| コンセプト | 職務遂行能力             | 役割                |
| 社員等級  | 職能資格等級             | 役割等級              |
| 基本給   | 年齢給＋職能給            | 役割給               |
| 人事考課  | 能力考課＋随意考課<br>＋業績考課 | コンピテンシー評価<br>＋成果給 |

（出典）石田光男「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』48 ページ。

図表 19 基本給の変化



（出典）連合総合生活開発研究所編『賃金制度と労働組合の取組に関する調査研究報告書』17 ページに追加記載。

要するに（図表 18 及び 19 参照）、1990 年以降の「人事改革のエッセンスは」、石田の表現から拾うと<sup>(63)</sup>、「旧来の「職務遂行能力」という中心概念を「役割」という概念に改革したことにある」。「勿論、用語は企業によって異なり、例えば、情報機器通信業(A 社)では「職責(等級)」、流通業(B 社)では「職務(等級)」、薬品製造業(G 社)では「職務(等級)」、流通業(I 社)では「役割基準的職能資格(等級)」、電機機器製造業(E 社)では「ミッションスタンダード制度」、自動車製造業(H 社)では「役割等級」というコトバが使われている。しかし、石田に拠れば、「これらの言葉、『職責』、『職務』、『ミッション』、『役割』等の言葉使いに惑わされてはならない」のであり、「これらの言葉は、旧来の「職務遂行能力」に代わる人事処遇の中心概念として使用されている概念で、表現は区々であるが、日本語としては『役割』が一番穏当」なのである<sup>(64)</sup>。

竹内裕は 2008 年につぎのように述べている。「役割給は、1990 年代半ば以降に一般化した従来のテキストにはなかった概念」である。「昔から基本給は年齢給、勤続給、職能給、職務給、能率給の五つだと相場が決まってい」たが、「今後はこれらのほかに役割給が正規に位置づけられる」。最近は役割給のほかに成果給などの表現も良く用いられるが、「これは成果、つまり個人の成績を強く反映させて決定する賃金と言うほどの意味で持ちいられることが多く、基本給の一種として用いられているわけではない」。「基本給の一種として認められるには、職能給、職務給、役割給の場合と同様に成果等級制度を導入することが前提」になるが、これは「到底できない」ために、「成果給が基本給の一つの類型として位置づけられることは今後ありません」<sup>(65)</sup>。

竹内には、職務・成果重視の人事制度（担当する職務とその遂行結果を最も重視して社員の処遇をする成果主義）に逆風が吹き、その結果として、職能または役割を中核的要素とする人事制度を選択する企業が多数派になる<sup>(66)</sup>、という展望があった。この意味については、3 節で改めて検討する。

以上のように「職務等級」「役割等級」「職能等級」の 3 つの制度の内容を立ち入って観察した石田は、今後の日本企業の賃金改革は「役割等級」を基軸として進んでいく可能性が高い、と指摘していた。その根拠は<sup>(67)</sup>、

第 1 に、把握すべき対象が、[人] 基準ゆえに「役割」は「職務」よりも社員全体を首尾一貫して位置づけるのに適切であること。つまり、[人] 基準の日本の雇用慣行に適合的であること、

第 2 に、[人] とやっている[仕事] のミスマッチという年功的処遇の問題を「職務等級」同様に是正することが可能であること。この点は「職能等級」には欠けている機能であった。つまり、役割等級は[人] と[仕事] のミスマッチの是正機能を持っていること、

第 3 に、[人] 基準であるために、「等級」定義に、各等級に必要とされる「能力」の規定

を置きやすく人材育成との連携を図りやすいこと。つまり、人材育成機能であり、この機能は「職能等級」の最も得意とする機能で、「職務等級」には不向きの機能であること、

第4に、〔供給サイド〕重視の処遇から〔市場（需要）サイド〕重視の処遇への切り替えというパラダイムチェンジの要請に対して「役割」という概念は適合的であること。この変革を人事機能で受け止めようとすれば、「市場」（需要）を重視する → 「付加価値」を重視する → 「付加価値への貢献」＝「役割」×「成果」という概念構成をせざるをえない。この場合、問題は「成果」評価の基準となる「目標」水準を社員秩序からいかに律するかに絞られるが、（これまでの日本企業で支配的であった）供給サイドからの規定である「職能資格等級」にこの機能は弱い。これに対して、「役割」は、元来、組織の「目標」達成に向けての「役割」であり、その等級は「目標」達成水準の恒常的差等を意味しているものであるために、役割等級には――「職務等級」にもその機能を付与することは可能であるが――そのような（貢献度を測定する）機能に強い。つまり、成果評価機能が役割等級にはあるという訳である（図表 20 参照）。

図表 20 3つの社員等級制度の強みと弱み

|      | 対 象      | 人と仕事のミスマッチ是正機能 | 人材育成機能 | 成果評価機能 |
|------|----------|----------------|--------|--------|
| 職務等級 | 職務またはポスト | 強              | 弱      | 普通     |
| 役割等級 | 人        | 強              | 普通     | 強      |
| 職能機能 | 人        | 弱              | 強      | 弱      |

（出典）石田光男「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』53 ページ。

今日（2010 年代後半）の時点で振り返ると、石田の展望は先に紹介した日本生産性の調査で裏付けられた形になっている。役割給の導入企業数が 2007 頃迄右肩上がりに一気に増え、その後 2009 年に一度減少したが再び増加し続けているのだ。いわば成果主義賃金のなかで「勝ち残った」のが役割給だったのである。更に言えば、この現実と 4 ページで引用した（同一価値労働同一賃金の普及を推進している）遠藤公嗣の解釈（「役割給は日本企業に実際にも普及していて、しばらくは定着するだろう。それは、一般性がある範囲レート職務給への過渡期のものである」）を重ね合わせると、役割給を媒介として成果給主義賃金が同一価値労働賃金へと繋がってきていることがわかる。とすれば、問題の焦点は、「何故に役割給が勝ち残ったのか？」ということに絞られてくる。

（続）

## 注記

- (1) 城繁行『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004 年
- (2) 鬼丸朋子「日本企業に成果主義賃金を与えた影響に関する一考察」『社会政策』第 7 巻第 2 号、2015 年、95 ページ。
- (3) 『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』40-41 ページ。
- (4) [https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-syokuan\\_339702.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-syokuan_339702.html) 2018/06/03 アクセス
- (5) 連合総合生活開発研究所編『賃金制度と労働組合の取組に関する調査研究報告書』2006 年。
- (6) 同上書、15 ページ。
- (7) 遠藤公嗣「成果主義が総崩れしたワケ」『週間東洋経済 2015.5.30』67 ページ。
- (8) 遠藤公嗣『これからの賃金』旬報社、2014 年、49 ページ。
- (9) 成果主義は「能力や努力のようなインプットよりも目に見えるアウトプット（成果）を人事評価や処遇に反映して評価・処遇差を拡大し、従業員（特にハイパフォーマー）の労働意欲を高めようとする人事制度」である（梅崎修・Arjan KEIZAR「日本企業の「成果主義」人事制度」『RIETI Discussion Paper Series 16-J-024』独立行政法人経済産業研究、2016、2 ページ）。
- (10) 2004 年度に同じ著者によって刊行された著作（笹島芳雄『賃金決定の手引き（第 2 版）』日本経済新聞社、2004 年、152 ページ）では、キャプションが「成果主義的な賃金制度改革の具体例」となりほぼ同一だが表現が微妙に異なる表が掲載されている。これも成果主義賃金の多様性を示している事例である。
- (11) 「成果主義の光と影 成果主義の導入を振り返る」『ARC リポート』2006 年 8 月（<https://www.asahi-kasei.co.jp/arc/service/pdf/846.pdf> 2018/05/25 アクセス）
- (12) 『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』労働政策研究・研修機構、2004 年、51 ページ。
- (13) 成果主義について明確な定義が存在しない、という趣旨の見解がしばしば見られるのはこのためである。松繁寿和・中嶋哲夫・梅崎修『人事の経済分析－人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房、2005 年参照。
- (14) 奥西好夫「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』Vol.34（3）、2001 年、6-17 ページ。正亀芳造も同様の指摘をしている。正亀芳造「成果主義賃金制度の展開」（奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社、2003 年）13 ページ。
- (15) 笹島芳雄『賃金決定の手引き（第 2 版）』日経文庫。2004 年、148 ページ。
- (16) 小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、2006 年。
- (17) これに付いては、宮坂純一『企業社会と会社人間』晃洋書房、2002 年で触れたことがある。
- (18) この時期、職務給は 3 つの段階（第 1 期（1946-48 年）：職務給のわが国への紹介お

- よびその研究期、第2期（1948-50年）：初期的な実施期、第3期（1951-1960年）：日本的修正期）を経て導入され後退していった。鹿嶋秀晃「職務給における客観性」『駒大経営研究』第41巻第3・4号、2010年、115ページ参照。
- (19) 鹿嶋は、職務給が労働者に要求するものが労働者性の範囲を超える部分にまで拡大したことも触れている。
- (20) コンサルタントの経験がある廣石忠司は1950-196年代を振り返り、「職務無限定」というコトバを使っていないが、同様の主旨のことを述べている。廣石忠司『ゼミナール人事労務（補訂版）』八千代出版、2009年、73ページ。
- (21) 日本生産性本部「第15回 日本の雇用・人事の変容に関する調査」2016年 (<https://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001487.html> 2018/07/21 アクセス)
- (22) 産労総合研究所編『成果主義人事・賃金 Q & A』産労総合研究所、1999年、10ページ。
- (23) 同上書、49-59ページ。
- (24) 同上。
- (25) 楠田丘編著『日本型成果主義』生産性出版、2002年、48-49ページ。
- (26) 楠田丘著石田光男監修・解題『賃金とは何か』中央経済社、2004年、260-261ページ。
- (27) 宮本光晴「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』No.585、2009年、30-33ページ。
- (28) 例えば、楠田丘著石田光男監修・解題『賃金とは何か』参照。
- (29) これに関しては、宮坂純一『企業社会と会社人間』第3章参照。
- (30) これらの給与は、例えば、skill-based pay、knowledge-based pay、competency-based pay、等々のさまざまな名称で知られたが、ミルコヴィッチやニューマン（G.Milkovich & J. Newman）はそれらの給与を person-based pay として「総称」していた。G.T.Milkovich, J.M.Newman, *Compensation, 6th Edition*, McGraw-Hill, 1999.p.84.
- (31) 本寺大志『コンピテンシーマネジメント』日経連出版部、2000年、3ページ。
- (32) 今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社、1998年、169ページ。
- (33) 楠田はコンピテンシー給を逆輸入として位置づけている。「コンピテンシー」は「日本から持っていったもの」であり「我々が捻出したものを向こうで」「切り替えて戻ってただけで、アメリカも実は日本モデルをどんどん取り入れている」（楠田丘著石田光男監修・解題『賃金とは何か』257ページ）、と。
- (34) 遠藤公嗣『賃金の決め方』40-41ページ。
- (30) 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」平成16年 (<http://www.jil.go.jp/institute/research/2004/001.html> 2018/07/26 アクセス)

- (31) 労働政策研究・研修機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（2003年08月05日）」（[http://www.jil.go.jp/press/rodo\\_joken/030805.html](http://www.jil.go.jp/press/rodo_joken/030805.html) 2018/07/16 アクセス）
- (32) 笹島芳雄「日本の賃金制度：過去、現在そして未来」『明治学院大学 経済研究』第145号、2012年、50ページ。
- (33) 今野浩一郎、同上書、123ページ。
- (34) 今野浩一郎、同上書、86-91ページ。
- (35) 今野浩一郎、同上書、124ページ。
- (36) 今野浩一郎、同上書、125ページ。
- (37) 今野浩一郎、同上書、134ページ。
- (38) 今野浩一郎、同上書、135ページ。
- (39) 今野浩一郎、同上書、136ページ。
- (40) 今野浩一郎、同上書、136-137ページ。
- (41) 今野浩一郎、同上書、138ページ。
- (42) 今野浩一郎、同上書、139ページ。
- (43) 今野浩一郎、同上書、138-140ページ。
- (44) 今野浩一郎、同上書、143ページ。
- (45) 今野浩一郎、同上書、162ページ。
- (46) 今野浩一郎、同上書、143ページ。
- (47) 今野浩一郎、同上書、158ページ。
- (48) 今野浩一郎、同上書、141ページ。
- (49) <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000125220.pdf> p.11. 2018/05/21
- (50) <http://cweb.canon.jp/csr/stakeholder/average.html> ; <https://global.canon/ja/csr/labor/employ.html> 2018/07/03 アクセス
- (56) [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000198418.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000198418.pdf) 2018/07/03 アクセス。本文の図表は上記の資料からの引用である。
- (57) [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000198418.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000198418.pdf) 参照。
- (58) 同上。
- (59) 日本生産性本部「第14回日本的雇用・人事の変容に関する調査」（<https://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001487/attached.pdf>） 本文で掲載している図表は同資料からの引用である。
- (60) 連合総合生活開発研究所編『賃金制度と労働組合の取組に関する調査研究報告書』。
- (61) 石田光男「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554、2006年。
- (62) 石田光男「賃金制度改革の着地点」及び石田光男「賃金制度と改革と労使関係」（『賃金制度と労働組合の取組に関する調査研究報告書』） 参照。

- (63) 石田光男「賃金制度改革の着地点」及び石田光男「賃金制度と改革と労使関係」参照。
- (64) 2005 年に独自のデータを踏まえて役割給を導入する企業が増えていたことを指摘したのが都留康/久保克行/阿部正浩『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社、2005 年、第 2 章である。
- (65) 竹内裕『日本の賃金—年功序列賃金と成果主義賃金のゆくえ』ちくま新書、2008 年、113 ページ。
- (66) 竹内裕、同上書、110 ページ。
- (67) 石田光男「賃金制度改革の着地点」及び石田光男「賃金制度と改革と労使関係」参照。