

## 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？（下）  
—— 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『奈良経営学雑誌』第9巻）
- 3 成果主義賃金に対する評価（以下本号）
  - 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  
成果主義賃金の歴史的意義

## 3 成果主義賃金に対する評価

成果主義賃金は、その導入に積極的な意義を認める立場あるいは全く意義を認めない立場などを含め、さまざまな視点から論評されてきた。経営側の立場からの評価として、『新時代の「日本的経営」』（1995年）の執筆者たちが執筆当時を2015年に回顧した『対談集』がある。そこでは、日本企業の賃金制度の流れ（改革）は、1995年に示されたアウトラインに沿った方向に向かってその後推移してきた、と総括されている。具体的に文言を拾うと、例えば、「基本的に今日本の企業は、管理者層は役割給ということですね」という質問に対して、「今は役割給が導入されてきていますね。役割給も職務ベースの賃金です。」「職務給は・・・昔のイメージがあり・・・静態的なイメージがある・・・」「役割給というと・・・動態的なイメージがある」「いろいろな意味合いがあってネーミングをするので、役割給

というのは、ベースは職務で仕事ですけれども、ネーミングというのはそういう意味では非常に大事だと思います」等々として答えられている<sup>(68)</sup>。本稿の筆者の立場から言えば、ネーミングも重要であろうが、むしろ当該賃金制度の性格（上記の引用文で言えば、「役割給は職務ベースの賃金」である、という発言）に注目せざるを得ない。役割給は日経連が想定しているように（職務給の後継者として）仕事基準の賃金なのか、それとも年功賃金（や職能給）と同じようにヒト基準なのか、と。

本稿では、モチベーションと支払基準をキーワードにして、成果主義賃金がどのように評価されてきたのかを整理することになるが、事例研究の意味を兼ねて、また成果主義賃金のイメージを共有するためにも、富士通で導入された成果主義賃金の内容を概観することから始める。

### ドキュメント：内側から見た富士通「成果主義」の崩壊

富士通が成果主義制度を導入したのは 1993 年である。それは、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』（2004 年）によれば、内容的には、部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン、評価結果の賞与額及び昇給額への反映、裁量労働制の導入として整理される制度であり、その中核には「目標管理制度」がある。富士通「成果主義」は、「日本企業の従来の評価制度とは根本的に異なり、「目標管理」という客観的な指標に基づき、デジタルに従業員を評価する」ものであり、給料は、場合によっては上がるだけでなく下がる場合もあり、「まさに、年齢や序列より、『実力』が最重視されるという斬新なものであった」のである<sup>(69)</sup>。「年功主義から実力主義へ、勤続年数や経歴にこだわらず、実力のある人間が、それにふさわしい報酬と職務責任を与えられる組織」を目指した富士通の成果主義は、まず管理職の年俸制からスタートし年々その適用範囲を下に拡げやがて、下記の流れのように、すべての従業員に及んでいった。その推移並びに概要を城繁幸の文章から拾ってまた同上書に掲載されている図表を適宜利用して再構成すると以下のようなになる<sup>(70)</sup>。

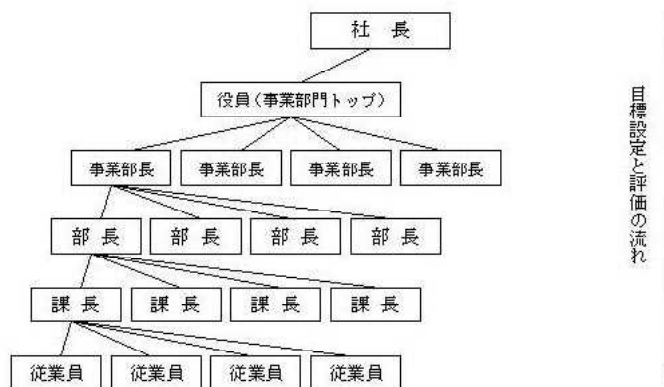
#### 富士通における成果主義導入の流れ

1993 年	日本の大企業として初めて「成果主義」による「目標管理制度」を導入。まず管理職を対象にすることを決定。
1994 年	管理職に年俸制導入。裁量労働制（専門職のエンジニアなど主任クラスを対象に、時間管理を行わず、成果に応じて給料を支払う制度）をスタート。
1995 年	「幹部社員制度」を新設し、それまでの課制を廃止。
1996 年	中堅層まで「目標管理評価制度」の適用を拡大。キャリア（経験者）の中途採用をスタート。

1997年	格付けなどを行う「等級制度」を幹部社員に導入。製造現場長に「目標管理評価制度」を適用。
1998年	「等級制度」を一般社員に導入し、資格制度を廃止する。一般社員の賞与に会社の業績を反映させる。
1999年	幹部社員の業績にも会社の業績を反映させる。
2001年	「目標管理評価制度」を改定し。「成果評価」に一本化。
2003年	希望職務を選択できる「FA制度」を導入する。

### 部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン

半期ごとの目標をその期の頭で設定し、期末に評価する。これが富士通の目標管理制度の第1の特徴であり、多くの企業で導入されている制度と同様のものではあった。そこには、目標があることでモチベーションをあげる、という発想がある。



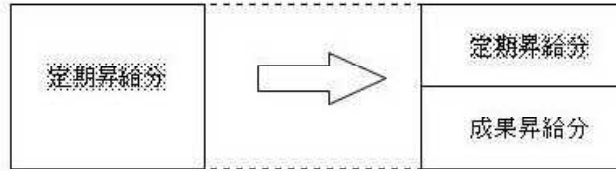
事業部門ごとにトップダウンの目標を設定し部下に役割を示すことが必要である

### 結果の賞与額及び昇給額への反映

富士通の成果主義制度では、報酬は成果に見合うものでなければならない、との考え方で制度設計されている。具体的には、各期の賞与はその期の目標達成により決まり、そしてその結果（半期の賞与成績）が春の昇給額にも反映される。いままでも賞与金額は評価によって（数千円から数万円のレベルで）差がついていたが、新制度の下では10倍近い差が生まれる。同時に定期昇給額にも差が生まれ、年間を通じて最高の評価を得ると、年収が倍近く跳ね上がる、という仕組みである。また、社内職級の昇級に関しても（賞与成績がポイント計算され）一定のハードルが設けられ、高い成績を上げ続けることが出世の条件となった。入社3年目から激しい競争が始まる。

年功型定期昇給

新人事制度における定期昇給



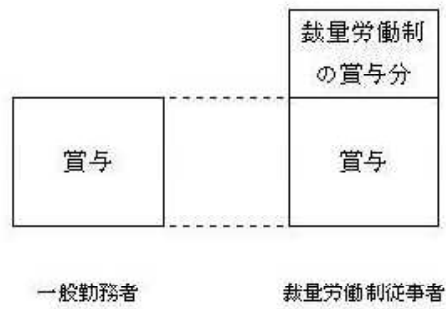
従来の定期昇給が成果給によって幅をつけられるようになる

役員		目標管理制	年俸制
10級	本部長など、役員一步手前のヒト。数はわずか		
9級	事業部長		
8級	部長。ライン（部下持ち）と非ライン（部下なしの単独部長）に分かれる。3割が単独部長		
7級	課長		
6級	主任、係長。社内ではリーダーと呼ばれる		
5級	トレーニー終了後の大卒、院卒		
4級	大卒。2カ年のトレーニー期間は大体この等級		
3級	高校卒業者		

5級以上から目標管理が始まり、7級以上から年俸制が始まる

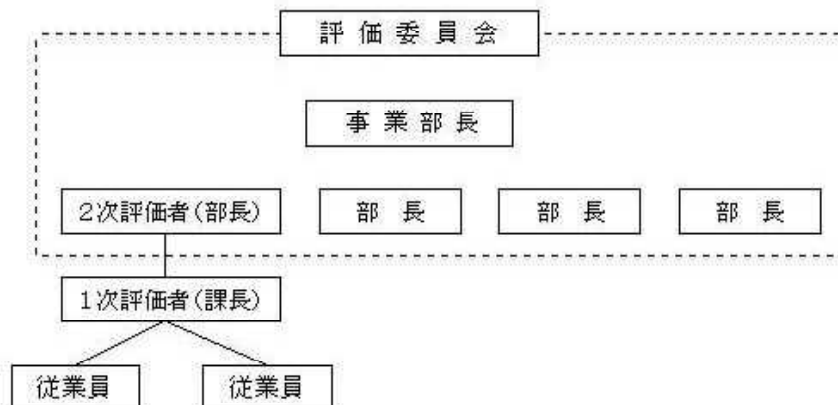
### 裁量労働制の導入

富士通では、1997年に、労基法の規制緩和に合わせて、裁量労働制が大々的に導入された。勤務スタイルが自由になり、「成果が第一」となったのである。「裁量労働制」と「通常勤務」のどちらで働くかは、タテマエ上は、本人の意思で、自由に選択できることになっていたが、金銭的にも、裁量労働制従事者には、通常の基本賞与に加え、成果に応じた上乘せが行われた。上乘せ額は数十万円から百数十万円である。



裁量労働制従事者の賞与には、一般勤務者の賞与に加え、評価に応じた「上乘せ」がある

富士通の成果主義は「スーパー・パーフォーマー」を生み出す仕組みである。評価は、SA、A、B、C、Eの5段階に分かれ、頂点にSA＝「仕事ができるスーパー社員」が立っている。評価基準は、目標をクリアすればA、目標を上回ればSA等であり、富士通では、最終的な判断が「評価委員会」に委ねられていた。しかも、それは「相対評価」であった<sup>(64)</sup>。しかし、城の表現を借りると、「この制度上の欠陥が1998年に露呈する」。



直属の上司である1次評価者(課長)は評価委員会に出席できないために、評価内容はブラックボックス化する

城の表現をそのまま引用すれば、「どうにも不思議なことにSAからEまでの各評価は、事前に人事部によって決められた分布比率にしたがって、各従業員に割り当てられていたのだ。それは、SAが10%、Aが20%、Bが50%、Cが15-20%、Eはほぼゼロという比率であった。これは目標管理の趣旨にまったくそぐわないだろう。…実際には、評価委員会で…目標達成にかかわらず、評価の格下げが行われる。あらかじめ決められた枠をオーバーすれば、SAからAへ、AからBへと、評価は落ちていく。「最後の最後になって、他者との相対評価の結果として評価を引き下げられては、目標に対して努力するモチベー

ションなど維持できるわけがない」。

SA	A	B	C
10%	20%	50%	15-20%

富士通人事部は当初成果主義が社員のモチベーションのアップに繋がり、人事制度への満足度も向上する、と踏んでいた。しかし 2000 年頃には、どうも当てが外れたらしいということに薄々気づきはじめた。モチベーションも愛社精神も上がるどころか大幅にダウンしたのだ。そのために、「評価割り当ての廃止」という対策がとられた。相対評価から絶対評価への切り替えである。「A は何割、B は何割」と決められていた枠が撤廃され。目標達成の度合いに応じて、自由に評価できるようにしたのである。但し、ボーナスの平均支給額自体は（所属従業員数の多寡に関係なく）「全本部一律」ルールが残ったために、評価のインフレーションが発生した。「絶対評価で適用枠がないために、何人にAをつけても良い。すると、当然のように、その人数はいままでよりも増加する。しかしボーナスの総額は決まっていたために、Aとしてもらっていたボーナスの額が下がる。評価の高い人間の多い本部では、自動的に評価のインフレ現象が生じた。頑張って目標達成した従業員の多い本部では、個人レベルでは見るとボーナスの額が減るといふ、まったくもって救いようのない結果になった。・・・本部社員は SA、A だらけとなった。各本部もこの非合理性に気づき自主的に成績の比率を決め割り振ったために、結局は、元の相対評価に戻ってしまった」。

城は絶対評価導入後の社内状況を「どんぐりの背比べ」としてつぎのように描写している。「絶対評価が導入される以前は、評価は、それでもチャレンジングな目標を達成して初めて手にすることができるものと思われていた。しかし評価のインフレが起こると、目標自体の価値も著しく低下した。お手軽な目標が幅をきかせ、目標の水準がどんどん下がる。その結果、目標管理は全社挙げての「一大減点レース」と化した。誰もが失敗の可能性の少ない、あるいはすぐにでも達成できる目標を選ぶ。やりがいがあるが達成が難しい目標などは選ばない」。アメリカの成果主義の現状を引き合いに出して、結果重視ではなくプロセス重視の成果主義の必要性が強調される所以である。

成果主義の導入で生まれた様々な事象を列挙すると、

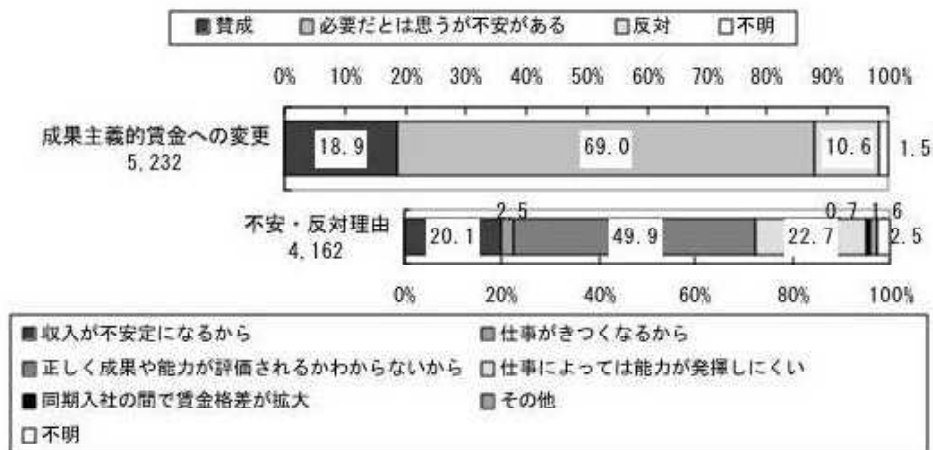
- ・上司の部下に対する不満と部下の上司に対する不満が一触即発状態になる
- ・社内は「できる社員」ばかりとなるが、すぐに「どんぐりの背比べ」になった
- ・無力化する中高年、若い世代の絶望
- ・どうしてもなく繰り返される組織変更、決算下方修正の乱発などがある。

富士通の「成果主義」は、コンサルタント会社のたわごとに乗せられて導入されたが、無残な失敗に終わった。なぜなのか？ 城はその主要な原因を「富士通が「ムラ社会」であったことに求めている。年功序列と終身雇用という封建制社会のシステムにも似た制度のなかで培われた企業文化が成果主義を「崩壊させたのは間違いなく、例えば、ご恩とご奉公の関係、社内等級制度等は、そもそも成果主義に矛盾する、と。ムラ社会と成果主義は「両立」しない「相容れない制度」なのである。

城は、目標管理の廃止を含めて富士通成果主義を批判しているが、成果主義「自体」を批判しているわけではなく、「日本独自の改良型『成果主義』が必要である」、と総括している。

富士通の推移を補足する意味で（相対化するために）幾つかの資料<sup>(72)</sup>を提示するとつぎのようになる。

図表 21 成果主義的賃金への従業員評価



(出典) <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1006/documents/kozo.pdf>

ひとつめは労働政策研究・研修機構が1998年に実施した調査結果である<sup>(73)</sup> (図表 21)。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年代後半であるが、この数字には、自分が対象になったらどうなるのか？という従業員の予期不安が如実に表れ、従業員の多くが「必要だとは思いますが不安がある」、「正しく成果や能力が評価されるか不明」等々、成果主義を不安視していたことが示されている。

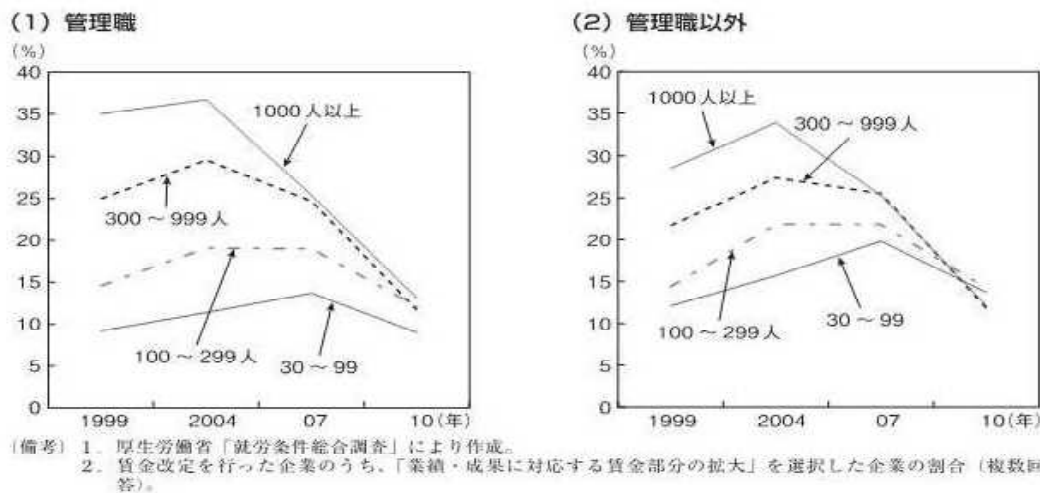
ふたつめは、立道信吾&守島基博が、2006年に、独立行政法人労働政策研究・研修機構によって2004年と2005年に実施されたアンケート調査（JILPT データ）を分析して提

示した資料である。この調査で言及されている成果主義賃金の具体的な内容（例えば、年俸制か、役割給か）は不明であるが、役割給が導入されたのが 2000 年代の前半であったことを考えると、調査対象企業のなかには役割給を導入してた企業も含まれている（と想定される）。彼らは、働く人の成果主義に対する評価を次のように整理している<sup>(74)</sup>。

- ①賃金の分配原理について：働く人の多くが、年功主義よりも成果や職務経験や能力を重視する考え方を支持している。
- ②給与への成果・業績の連動の方法について：個人の業績よりもむしろ部門・チームや会社全体の業績を反映させるべきだと考えている者が多い。
- ③自社で導入されている成果主義について：「やる気を引き出す」「公正な人事制度」「会社全体の生産性を上げる」など各論では賛成が多いが、総論である「自社で導入している成果主義が成功しているかどうか」については、疑問視する声大きい。
- ④成果主義の問題点について：評価の方法や運用について問題があると考えている労働者が多く、システムとして未熟な段階にある成果主義が働く人の不満を高めている結果となっている。

成果主義賃金が従業員のなかで完全に拒否されているとは考えられないが、従業員のなかには「不満」「不安」が根強く横たわっていることをうかがわせる資料である。

図表 22 業績・成果給部分を拡大させた企業割合



(出典) [http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/pdf/all\\_04.pdf](http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/pdf/all_04.pdf) 265 p

三つ目は内閣府の『平成 26 年度 年次経済財政報告』（2014 年）である<sup>(75)</sup>。これによれば（図表 22）、「成果主義賃金の最大の特徴である」<sup>(76)</sup>業績・成果に対応する賃金部分を拡大した企業は、大手企業ほど多かったが、その数は 2004 年頃迄がピークであり、そ



の後は減少している。2004年がターニングポイントである。この時期が「団塊世代が50歳半ばになって、役職定年（多くは55歳ぐらい）を迎え、管理職からプレーヤーへ移り、定年に向かって少しずつ会社との距離を取りはじめた時期とも符合<sup>(77)</sup>している」とすれば、人件費削減を目的として成果主義賃金を導入した企業が多かったことになる。

### 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

#### 成果主義導入のススメ

成果主義の導入を積極的に推進してきた一人がコンサルタントの高橋俊介である。彼は、2000年前後に、いくつかの著作で、モチベーションをキーワードにして、しかも富士通の現状も十分に把握した上で、成果主義を導入を勧めていた。

高橋（俊）は、『成果主義 Beyond Pay for Performance』（1999年）のなかで、文化論ないしは社会論的な次元での成果主義への反論を斥け、経営の視点を前面に押し出して、「グローバル競争や規制緩和といった急速な環境変化に対応するためには、成果主義は、企業の側から、その生き残りのためにも不可避の課題であるという認識の方が、冷静な判断と言える」との立場から、自説を展開している<sup>(78)</sup>。

成果主義導入がうまく進んでいない現実が報告されているが、高橋（俊）によれば、それらの事例を分析するといくつかの失敗パターンが浮かび上がってくる。

- 1) もともと人事に集中管理的な体質があり、その体質を温存したまま成果主義の導入を進めたケース、
- 2) 成果主義はその人の成果貢献度によって報酬を決めることであるが、この側面だけを面的にかつ短絡的に捉え、人は金によって動かすことができるから報酬の部分さえラジカルに変えていけばよいと考え、なんでも金で解決する「金の万能化」に陥ったケース、
- 3) 序列による管理構造を温存させたままで、あるいは、序列階層を上がることが社員のモチベーションの源泉であるような状態のままで、成果主義を徹底させたケース、
- 4) 評価の公平性や客観性を保つには人事制度を徹底的に精緻に設計しなければならない、という呪縛に捕らわれたケース（→ 高橋（俊）のコトバを借りれば、成果について、絶対的基準に基づく絶対評価はあり得ない）、
- 5) 将来のビジョンのないままに、当面の課題として人件費の削減に迫られ、そのための理由づけとして成果主義を導入したケース、
- 6) 成果主義導入に反対する抵抗勢力を押し切るだけのパワーと方法論を持ち得ず、改革が極めて妥協的なものとなってしまったケース。

富士通では目標管理評価が広く導入され、報酬体系は非常にオーソドックスな仕組みになっているだけでなく、評価について常にフォローアップされている。これが高橋（俊）の1999年当時の富士通評価であり、改革は正念場を迎えている、と論評していた。したがって、失敗の事例とは見なされていなかった。ちなみに、城繁幸によれば、富士通では、1998年から、成果主義の内部崩壊が始まっていたのである<sup>(79)</sup>

以上のような失敗の根底には、高橋（俊）によれば、成果主義をめぐる誤解と混乱がある<sup>(80)</sup>。彼は、それらの誤解と混乱を整理しているが、そのひとつとして、金の万能化の危険性との関連で、「成果主義は金で人を釣るやり方であり、日本の労働倫理観に合わない」という言い方（成果主義への反論）を取り上げ、そのような成果主義への反論を反批判している。

その反批判は次のように組み立てられて展開されている。仕事に対するコミットメントあるいはモチベーションは、行動心理学的アプローチから考えると、内因性と外因性に分けられる → 自分のなかから湧き出てくるものが内因性であり、それとは別に、具体的に金やモノを得ることが源泉になっているのが外因性である → 内因性のコミットメントが明らかににくい場合に、会社はポストや金で人を釣り、外因性のコミットメントを引き出そうとする → しかし、インセンティブ給のように、狭い意味で金を外因性の要因として使うのが、成果主義であると考えてるのは、大きな間違いである → 成果主義においては、金は内因性のコミットメントを強める材料として位置づけられるが、外因性コミットメントを引き出す材料となる場合もある → 金は、成果主義において、内因性と外因性の両方の面を持っている、と。

読み手の立場からすると、高橋（俊）が念頭に置いている成果主義の内容が知りたくなるが、彼は、例えば、『組織改革』（2001年）のなかで「本来の成果主義」というコトバを使って下記のように文章化している<sup>(81)</sup>。「日本でも95年ころから、成果主義が急速に広がり始めたが、第一ステージを終えて誤解や副作用も浮き上がり、現在、その見直しが始まっている。日本における成果主義に対する・・・典型的な誤解は、給与を成果の大きさに応じて決めることが成果主義であるという受け止め方であるが、「成果主義の本来の目的は、組織の成果志向性を高めることであって、給与制度改革自体が成果主義の目的ではない。・・・成果主義を実現するための改革は、組織改革から始まり、給与制度改革で終わる。・・・しかしながら、現実には、給与制度改革から入るケースが非常に多い。・・・成果主義とは、仕事そのものへの内因的なコミットメントを高めたうえで、給与という衛生要因で不満足要素を減少させて完成させるものであるから、その逆から入っても、効果がさほど期待できないのは自明の理である。成果主義においては、給与は衛生要因である」。金で人を釣るというやり方は成果主義ではなく、組織成果の向上を目指して自分の仕事をよくやることで自分もよい成果が得られ、その結果として大きな報酬を獲得し、そのことに

よってさらによい仕事をしようという仕事中心のモチベーションが高まる、というメカニズムを内包しているのが成果主義である、という訳である。

高橋（俊）の現状分析に従えば、現在（2000年前後）かなりの日本企業で導入され「失敗」している成果主義は本来のそれではなく、間違っただけで解釈されて導入されたものであり、然るべき理由があつて失敗しているのであり、モチベーターとしての給与（お金）の位置づけがそもそも違っているのである<sup>(82)</sup>。

### 年功主義復活のススメ

富士通の事例に直接に言及していないが、「いくつもの企業が成果主義を導入した後、かなり早い時点で失敗したと感している」との認識のもとで、2004年に『虚妄の成果主義』を書き上げたのが高橋伸夫である。

ヒトは何故に働くのか？ 人が働く理由は何なのか？ これが高橋（伸）にとって決定的に重要な問題であり、彼は、サイエンスとしての経営学の立場から（ブルーム(Vroom, V. H.)の弟子であるデシ(Deci, E. L.)の内発的動機づけの理論に依拠して)この問題を論じることによって「成果主義」を根本的に批判している。巷で「成果主義」と称されているすべてのシステムはみなダメなのである、と<sup>(83)</sup>。

高橋（伸）が批判している成果主義は、①できるだけ客観的にこれまでの成果を図ろうと努め、②成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方、である。彼に拠れば、①と②は and ではなく、or である。①と②の両方を満たせば成果主義なのではなく、どちらか1つでも満たせば成果主義である。高橋（伸）は「そもそも年俸や成果を『客観的に』決めること自体に懐疑的である」。

高橋（伸）に拠れば、「多くの日本にとって必要なものは、従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事に専念できるような『何か』である。この点に注目すると、「アベグレンが発見した『組織コミットメント』はその『何か』を暗示している」。それが故に、「組織コミットメントの本当の意義」とは何なのか？が改めて問題になってくるが、彼は「日本型年功制」のなかにその解明の手がかりを求めている。

「賃金による動機づけ」という迷信の呪縛からの脱却 — この命題が高橋（伸）の主張の根底に横たわっている。「金銭的報酬による動機付けは単なる迷信にすぎない。仕事の内容による動機付けこそが、内発的な動機付け理論の指し示すところである、と。日本型の人事システムはそれに合致したものであった。何故ならば、日本型人事システムは、「給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステム」であるからである。「賃金制度は従業員が生活の不安を感じることなく、仕事に打ち込めるような環境」が保障されるように「設計されるべきであり、『日本型年功制』はそのために生まれたものだ」、

と。彼は様々な表現で「日本型年功制」について語っている。曰く、日本型年功制は「従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては仕事の内容と面白さで報いる」、あるいは、「一方で、仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能し、他方で、日本の賃金制度は、動機づけのためとはいうよりは、生活費を保障する視点から賃金カーブが設計されてきた」、と。彼の考えでは、「個々の企業の人事システムと日本経済の成長率とは関係ない」のであり、何時の時代にあってもそのシステムは有効なのである。サブタイトルに「年功主義復活のススメ」と記されている所以である。

このような立場からいえば、「成果主義」は、報酬を金銭（外的報酬）に限定し、仕事に向けられていない（内発的動機づけではない）ために、「みなダメでなのである」。高橋（俊）のコトバも利用して高橋（伸）の立場を表現すれば、金で人を釣るというやり方が成果主義であるが、人は金のために仕事をするのではなく、仕事が面白い（次の仕事を期待して）から仕事をするのであり、成果主義が想定しているように金銭的報酬では逆にモチベーションを失うことになり、特に、日本の労働者にはあわない、という訳である。

経営で一番大切なことは、高橋（伸）によれば、苦しい時、危機的状況に陥った時、企業を1つの組織としてまとめて、乗り切ることである。それ（それこそ）が「組織づくり」である。そしてそのための「必須条件」が「経営者が未来を指し示し見通しを与えること」である。「終身コミットメント」があれば「これから先の未来の付き合いの長さ」が長くなる可能性が高くなり、「組織内で協調行動を生み出し、共に繁栄する共存共栄、共生の道を指し示す」ことが可能であるが、成果主義のもとで、「終身コミットメントを壊してしまった後に残る殺伐とした風景のみが広がり、もはや共存共栄は存在しない」ならば、それは「難しい」（引用者のコトバ）、と言うわけである。

中村圭介は、2006年に、高橋伸夫を念頭に置いて「成果主義『批判』への疑問」を呈示し、「成果主義は私の予想を上回って普及している。特に、大企業ではそうである。…ホワイトカラーのやる気、働く意欲という点については、成果主義それ自体がプラスの効果を与えているわけではない。成果主義に加えて、裁量の拡大、責任の付与など仕事そのものを変え、また能力開発の機会を増やしていけば、働く意欲も高まる。このようにして見ると、いくつかの工夫や支援をしていけば、成果主義も、そんなに悪いものではなさそうである」<sup>(84)</sup>、と検証している。

中村によれば、成果主義は、

- (1) 素朴な成果主義（売上、利益などの数値の実績と報酬を直結させるもの）、
  - (2) プロセス重視型成果主義（成果だけではなく、成果を生むプロセスにも注目する成果主義）
  - (3) 分離型成果主義（与えられた目標をどれだけ達成したを評価するのではなく、最終成果が評価の対象とならない、成果と評価が分離されている、成果主義）、
- に分類されるが、「成果主義が話題になるとき、特に、非難の対象になるとき」には「おそらくは素朴な成果主義が念頭に置かれ」ている。「しかし、だからといって「成果主義の虚像」を批

判しても、そこからは何も得られない。次のことを認めることの方が重要である。成果主義は・・・まだ試行錯誤の段階にあるようで、その導入はめざましい効果を生んでいるわけではないが、そうひどい結果を生んでいるわけでもない。また、成果主義は従業員全体に導入されているわけではなく、事実上、管理職を対象にしている。その上で、成果主義がこれまでの年功主義、能力主義を大きく変えつつあること、さらに、人事管理全般により大きな影響を与えていきそうなことに、関心を払うべき」<sup>(85)</sup>である。

7～8 ページで引用した調査結果は中村の主張を裏付けている資料でもある。

成果主義はいずれにしても「賃金制度を変えることを目指している」<sup>(86)</sup>。この賃金による動機づけに注目したのが、例えば、高橋俊夫と高橋伸夫であった。彼らは、金の万能化の危険性(高橋(俊))と「賃金による動機づけ」という迷信(高橋(伸))というように言い回しは異なっているが、同一内容の事象を批判し、しかも、これまでの行論で紹介してきたように、モチベーションをキーワードにして、成果主義を論じているが、その評価には対立が見られる。その違いは、第1に、モチベーターとしての賃金の位置づけに起因している。

モチベーターとしての賃金の位置づけにはいくつかの論点がある。例えば、それは、高橋たちが言及しているハズバークのタームで言えば、本当に衛生要因なのか、動機づけ要因としては考えられないのか等々が問題になろうし、また賃金格差の公平という視点も必要であり、日本と欧米の公平感の異同が重要な検討課題となる。いずれにしても彼らの見解には、ヒトが働く心理的なメカニズム(期待メカニズム vs. 一体化メカニズム)の視点が欠けている。特に後者の場合には、働く意欲が発生するメカニズムに注目すると、欧米の人々が賃金が上がることをそしてそのことを好意(誘意性)的に捉えて(期待メカニズム)モチベーションを向上させているのに対して、日本の従業員はこれまで年功賃金のもとで自分を組織に一体化させること(一体化メカニズム)によって働く意欲を高めてきたが、成果給の導入はそのような心理にいかなる影響を与えたのか、という問題に置き換えられることになる。これらの問題は本稿では次節で取り扱われる。

そして第2に、これは第1のことと関連しているが、彼らが、日本の賃金をどのように性格づけ(ヒト基準 vs. 仕事基準)しているのか、言い換えると、年功賃金が日本企業で生み出され維持されてきた理由及びそのメカニズムをどのように理解しているのか、という点に関わって生じた相違である。後者は彼らの著作のなかでは明示的に文章化されていないが、成果主義が日本企業に「相応しい」「合致した」制度であるのか否か、という問題であり、それは、高橋(俊)が「日本的」成果主義というタームを多用し、高橋(伸)が年功主義を「再」評価していることに表れている。

### 3-2 「ヒト基準 vs. 仕事基準」から見た成果主義賃金

成果主義賃金を考える場合の大きな視点として「成果主義賃金はヒト基準なのか仕事基準なのか」という論点がある。この問題は「複雑」である。例えば、厚労省の理解を取り上げると、一方で、役割給は、前号 21 ページでも引用したように、「日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度」として明確に位置づけられているにもかかわらず、同時に他のページで、役割給は「職務給に比して賃金処遇の決定根拠が曖昧」（厚労省資料 11 ページ）である」、との指摘があり、その叙述は成果主義賃金の「微妙な」性格をよく物語っている。これは、繰り返しになるが、成果主義が「特定の人事・賃金制度を指すものとして用いられたわけではなく、「むしろ、従来の年功的な賃金のあり方の限界を乗り越え、これまでよりも成果や業績等を重視した賃金を支払おうとする仕組みの総称」<sup>(87)</sup>として流布してきた経緯を考えると、そしてそれ以上に、日本企業の賃金改革の流れを、年功賃金からの「完全な」脱却を目指して成果主義化（仕事給化）への転換を図った試みが、上の行論で確認したように、成果主義賃金に対する評価が紆余曲折し「行き詰まり」「立ち止まって」「行き過ぎを反省して」模索が続けられていった、という経緯として描くことができるならば、その意味では「ナチュラルな」評価であるとの判断もが可能である。この場合、（成果主義賃金として勝ち残った）役割（給）がキーワードなのであり、役割給に注目して、成果主義賃金について、支払基準の視点から、より慎重に整理・検討することが必要になってくる。

これまでに発表された文献を読み返すと、成果主義賃金を処遇基準から明確に性格付けている論者が存在している。彼らの立場は、基本的には、「成果主義賃金は仕事基準の賃金である」vs.「成果主義賃金はヒト基準である」として、2つに分けられる。

#### 成果主義賃金は「ヒト基準から仕事基準への移行」である

山本紳也は、コンサルタントの立場から（コンサルティングの経験を踏まえて）成果主義 15 年を振り返って執筆された「成果主義を検証する」論文（2006 年）で、成果主義人事がもたらした共通の変化を幾つか指摘している。そのうちの 1 つが「人基準から仕事基準への移行による属人的要素の排除」<sup>(88)</sup>である。

成果主義のもとでは、「評価から、年功、経験、保有能力、情意（努力、誠意、まじめ）などが排除され、仕事の価値や業績、発揮能力など、より仕事の成果に直結した要素のみを評価するようになった」、と。

山本によれば、成果主義という制度改革の 15 カ年は「4つのステージ」に分けられる。1991-1995 年の手つかずの時代から 1996-2000 年の気づきの時代へ、そして 2001-2005 年の再生の時代へと流れ、2006 年以降は真のスタートへ向かっている時代であった。彼は、再生の時代における「賃金制度改革の特徴」に関して「人件費の圧縮や変動費化を目的と

した、職責や評価結果により降格や降給が起こる制度」が「導入」されたことを指摘し、その「制度の内容」的特徴として「大企業を中心に、それまで人の評価が中心であった職能主義から仕事そのものを評価する職務主義や役割主義への移行が盛んに行われた」<sup>(89)</sup>ことをあげている。

山本の成果主義賃金に対する評価はつぎのように文章化されている。「反成果主義論が台頭し、成果主義人事の善し悪しが論じられて久しいが、経営者に対するインタビューや企業に対するアンケート結果を見ると、成果主義人事に対する課題点は多く抱えるものの、年功序列など過去への回帰を考えている回答は皆無である。これらを見る限り、成果主義が定着したとは言い難いものの、成果業績に応じて賃金を払う方向性は変わらないと考えられる。成果主義人事といわれる賃金制度の多くは、人ではなく仕事(職務、役割、ミッション、ポジション、ジョブなど言葉としては色々使われているが、仕事の役割と難易度)で給与(固定給)が決定され、目標管理制度などの業績評価によりメリハリの利いた賞与が支給される制度」<sup>(90)</sup>である、と。

楠田は、賃金改革の流れが、現実としては、成果主義化に向かっていることを認め、役割給を含む成果主義賃金は仕事基準であると見做している。但し、そのような方向は日本企業に相応しくない、というのが楠田の主張であり、日本企業が培ってきた「良さ」を今後も残していかなければならないとの立場から、「職能給(ヒト基準) + 役割給(仕事基準) = 日本型成果給」を唱道していた<sup>(91)</sup>。

上記の引用からも明白なように、山本の場合には、役割給を含めて成果主義賃金は仕事基準の賃金である、と断定されている。

### 成果主義賃金はヒト基準の処遇である

このような「総括」と対照的な評価が2012年に示されている。それは(役割給を念頭に置いた)黒田兼一&山崎憲の見解である<sup>(92)</sup>。

黒田たちは、一方で、アトキンソン(Atkinson, J.)の「フレキシブルな企業」モデルを受け入れ「人事労務管理のフレキシブリティ」をキーワードにして、他方で、ジャコビー(Jacoby, S.M.)の企業経営の「市場志向性」という考え方を受け入れて、日本企業において「人事労務のフレキシブリゼーション」(市場が求める「量と質」の仕事に対応できる人事労務管理に「改革」していくこと)が生じてきた、と論じている。

人事労務のフレキシブリゼーションとは何か。それは「人事労務の多様な領域でリジットな部分を修正(ないしは改変)すること」であり、日本では、「リジットな長期雇用慣行、リジットな「ヒト基準」処遇がターゲットになった」。雇用ポートフォリオによる雇用の多様化、コア人材(=正規雇用、中核従業員)の絞り込み、非正規雇用の拡大は前者

の課題に対して実施された戦略である。

そして、後者の課題に対しては、彼らに拠れば、「当初は「成果主義」というかたちで「ヒト基準」からの離脱を志向したが、うまく機能することなく、逆に「従業員の労働意欲を減退させてしまった」。「従業員の高い労働意欲がもつメリットを損なうことなく、市場動向を処遇に反映させる道」を模索した「多くの企業では、「ヒト」基準にとどまりながら、「ヒト基準」の中身を「年功と能力」から「役割貢献」（＝企業目標への貢献）に移行させることで対処している。つまり市場動向を反映させることができる「ヒト基準」に変更したのである。「市場」が求める「能力」と「行動」を重視した人材を育成すること、あくまでも「ヒト」にこだわりながら、そこに市場動向を組み込むかたちを取っている」。

非正規雇用の徹底した多様化と外部化によって雇用のフレキシブル改革を推し進めると同時に、「絞り込んだ正規従業員の長期雇用と、人材育成、そして「役割貢献度」に基づく処遇」。これらは「一見するとこれまでと変化がないような形態であるが、その根底においては市場からの圧力が個々の職場と従業員の肩に覆い被さってきている」。これが、黒田たちが描いている成果主義（フレキシブル）人事の現状である。

#### 成果主義賃金に内在する「ヒト基準 vs.仕事基準」

本稿の冒頭（2ページ）で、「成果主義」賃金の模索は「『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」という石田光男の認識を紹介した。ここで改めて石田の見解を、本稿の問題意識に沿って、「ヒト基準 vs.仕事基準」に焦点を当てて、読み解くと下記のようなになる。繰り返すことになるが、「日本的なぎりぎりの接近様式」がキーワードである。

石田光男は、役割給を、1990年代以降日本企業で試みられてきた賃金改革（年功賃金の成果主義化）の着地点として位置づけている。役割は、彼に拠れば、社員等級を区分する基礎という視点から言えば、職務と職能の「中間的概念」であるが、役割給はヒト基準（石田のコトバで言えば、人基準）（18 ページ掲載図表 23 参照）である。したがって、この点に関しては、石田は黒田たちと同じ立場に立っているが、そのように位置づけるアプローチそして「ヒト基準であることが意味している内容」という点になると両者は異なっている（石田の視点は、「接近方法」「着地点」という表現からも推察されるように、どちらかという「企業からのもの」<sup>(86)</sup>である）。

[年齢、学歴、性]を基準とした伝統的年功賃金から[職務遂行能力]を基準とした能力主義的賃金へ、というのが多くの企業の戦後賃金史であった → この能力主義賃金が 1990年代に入って行き詰まった → その時に、多くの企業が、そうした戦後の人事制度がいずれも[人]の属性を基準とした[供給側]重視の賃金論であった、ということに気づいた → この反省にあたって、二筋の方途が考えられた → 1つは、やはりというべきだが、[人]



ではなくて[職務あるいは仕事]基準に切り換える途であり、もう1つは、[供給側]重視を[需要(=市場)側重視]に切り換える途である → [職務あるいは仕事]重視の途が「職務等級制度」となり、[需要(=市場)側]重視の途は「役割等級制度」となる → 今回の改革のエッセンスは、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、と言わざるを得ないだろう(とみて大過ない)。これが、1990年以降日本企業で行われてきた賃金改革に対する(連合総研調査結果を踏まえた)石田の「総括」である<sup>(64)</sup>。

何故に、日本企業は後者の役割等級制度への途を選択したのか? その理由は、石田のコトバから拾うと、「日本は、「人」がまずあって、「職務」をフレキシブルにあてがうことがまた可能な社会」であり、「そのうまみを殺してまで「仕事基準」に突っ込むことは危うい」と企業が考えたからである。そのために、今回の改革は、「人基準にありながら、企業目標を達成するために個々人に課せられる「役割」には軽重がある」ことに着目し、「その軽重を序列化することに活路を見」いだした、というのが石田の解釈である<sup>(65)</sup>。

石田が言及している(黒田たちの言葉で言えば、16ページの「メリット」に該当する)「うまみ」とは何か? 日本企業では「大陸ヨーロッパ諸国のような企業を越えた準公的・社会的規制による企業行動調整とは大きく異なる「企業内もしくは企業グループ内」「調整」が慣行として制度化され、それらの慣行的調整(長期的雇用慣行、年功賃金、企業間の長期的取引慣行等)が「労使の信頼関係や従業員の企業忠誠心や能力開発への高いモチベーション」をもたらし、その「結果として企業」は「共同体」的存在にまで築き上げ「られた」<sup>(66)</sup>。これが「うまみ」である。

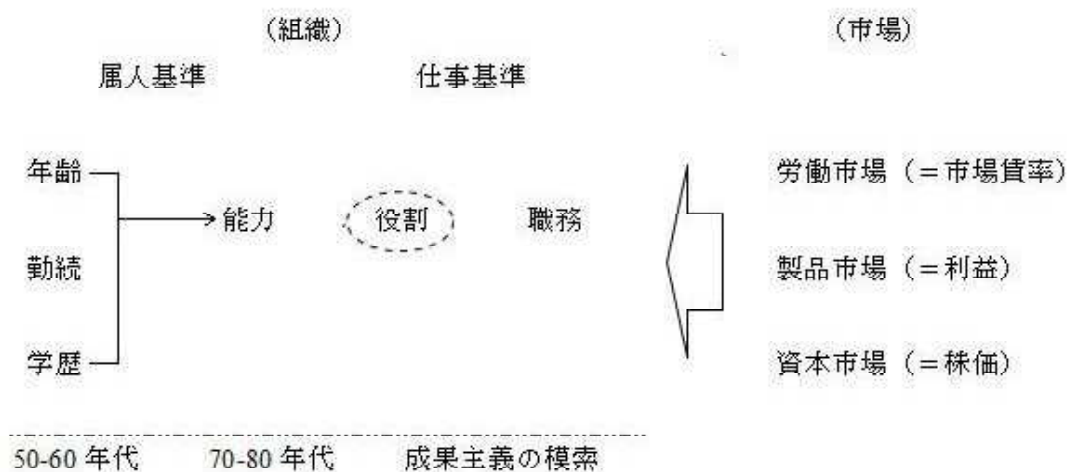
本稿の文脈で言い換えると、日本企業は「共同態」(人工的に作りだされた共同体)である、ということである。「共同態」であるために、従業員は、「会社人間」と揶揄されたことに象徴的に現れているが、強制されていることを気付かずに(あるいは知っていたとしてもあえてその心情を押し殺し)自ら進んで働いてきた(強制された自発性)のであり、日本企業はそのうまみを享受できたのである。

しかしながら、1990年代以降、日本企業は困難に直面する。「共同体」を維持するコストが、そのもたらすメリットを上回るという判断が「企業につきつけ」られることになった。従業員の「心からの「協力」の社会関係をどこまで損なわずに「共同体」の維持コストを低減できるのか」、と。「このコストの最たるものは賃金」であり、「コストとしての賃金を問題にする際に二つの問題があった。一つは、賃金水準が高いということ。二つには、年功賃金という賃金の性格である」。「二つの問題をどのように企業は解いたのか。この解答の基本方向はなるべく市場的決定に委ねることの追求であった」<sup>(67)</sup>。市場から発想する人事である。

ただし、ここに大きな問題が浮上してきた。「市場から発想すると言っても、労働市場、

製品市場、資本市場がある。これを人事制度に翻訳するにはどうするのか<sup>(98)</sup>、と。模索が続けられ、この課題は、「つまるところ、目指すべき「市場で評価される働き方とそれに応じた賃金」が「組織目標に貢献する働き方に応じた賃金」として翻訳され、役割という概念が発見されて解決された。何故ならば、役割は、一方で、ヒト基準にとどまり、受け入れられやすく能力開発になじみやすいと同時に、他方で「需要」側の規定を受け止めることができるし、更には、市場で決定される付加価値に個々人がどのように貢献したかを測定したいという賃金改革の精神に対して、「役割×成果＝付加価値貢献度」である、と応えることができるコトバであるからである。役割にはそのような意味合いが込められている。要約すると、日本の賃金改革は、キーコンセプトが「職務遂行能力」から「役割」へと変化し、「職能資格制度」から「役割等級」へ序列が転換し、年齢給＋職能給から役割給へと基本給が切り換えられ、能力考課＋情意考課＋業績効果から業績評価とコンピテンシー評価へ人事考課が変化する、という流れを経て、「着地点」を見いだしたのである。

図表 23 処遇の決定基準



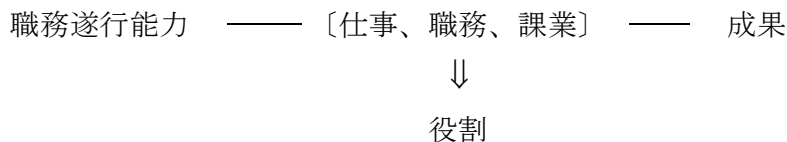
(出典)石田光男/樋口純平編著『人事制度の日米比較』、14 ページ。

人基準から仕事基準への転換を試みた日本企業の現場は「従業員の能力の伸長や長期勤続に表現される長期にわたる誠実な勤務に報いるのが道義的にも正しいという規範意識」との葛藤に悩み続け、石田に拠れば、1980年代までの「人事制度は〔能力〕を基軸にした人材開発競争による活性化と誠実な勤務に報いる道義観との調和の制度であった。企業組織は『優しかった』<sup>(92)</sup>のである。しかし1990年代に入り「舞台は暗転した。その後の苦闘は組織の論理を市場の論理の側から解体すること、どこまで解体できるかの苦い試行であった」。これが「成果主義」と言われる時代であり、そのような改革は役割給という

形に収斂する傾向を見せ始めたのである。そこ（役割給）には、かろうじて処遇基準としてのヒト基準が残り維持されている（役割という概念が「人」基準という土台を保持）<sup>(100)</sup>している）。それが、共同体のメリットを完全に放棄することを恐れた日本企業が、処遇基準としてヒト基準を残しながら「仕事基準」に「ぎりぎり」まで接近して案出・確立した、「日本的な」賃金支払い様式であった。

石田においては、処遇基準としての役割は、何故に、「ヒト」基準なのであろうか？石田は、再三、幾つかの図表を提示して、役割基準の「内容」を説明している。例えば、図表 23 と図表 24 もそれらの事例である。

図表 24 人事改革の概念構成



（出典）石田光男「賃金制度と改革と労使関係」14 ページ。

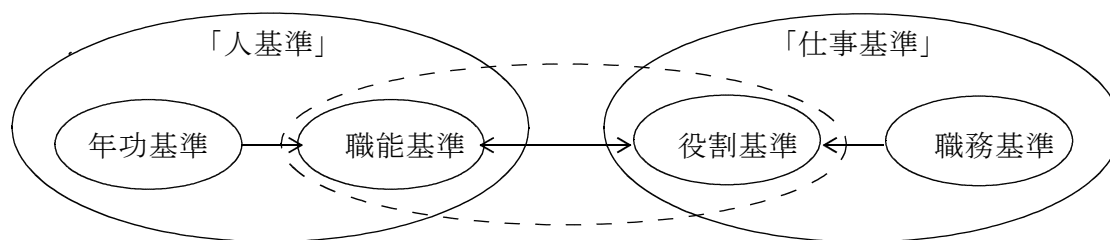
但し、図表 23 と図表 24 における役割の位置づけは読み手を惑わせる。石田論文の本文を読む限り「役割基準はヒト基準である」と解せられるのであるが、図表では役割は仕事基準に含まれている。本稿では、役割と言う文字が破線で囲まれていることは仕事基準ではないということの意味している、と理解している。付言すると、2006 年論文に掲載されている「同じ」図では、基準の代わりに要素というコトバが使われ、仕事要素がカバーしているのはほぼ職務だけであり、四角で囲まれた役割は属人要素と仕事要素の間、正確に言えば、多少仕事要素側に寄ったところに記載されている。また、図表 24 では〔仕事、職務、課業〕から役割に矢印が付けられているが、この表示の意味が、本稿の執筆者（宮坂）にはわかりずらかった。〔仕事、職務、課業〕が役割という仕事基準に転化した（置き換わった）のか、それともヒト基準としての役割に転化した（置き換わった）のか？これについては、後者の意味であろう、と本稿の執筆者は理解している。

この点、役割基準をヒト基準と仕事基準のいわばハイブリッドとして性格付け（位置づけ）しているのが竹内裕である。確認の意味で繰り返すが、石田にあっては、役割はヒト基準と仕事基準の中間に位置するが、その性格はあくまでもヒト基準である。

竹内裕は、2007 年に、このような視点を打ち出していた<sup>(101)</sup>が、2013 年の著作『賃金決定の新構想』のなかで、『人基準』が…年功基準で…『仕事基準』が職務基準であった時代には両

者はまさに水と油の関係であった…。しかし、わが国では時代が進むとともに年功基準から職能基準へ、1990年代に入り職務基準は役割基準へ変化した…。その（職能基準と役割基準－引用者）の内容は重なっている、と指摘している<sup>(102)</sup>（図表 25 参照）。職能基準と役割基準は、支払い基準の実態としては、ほぼ同一（「仕事に必要な職務遂行能力」≒「仕事に求められている使命・任務」）であり、両者の相違は名称・表現的なものであり、どのように形で表現するかの違いにすぎない、と言うわけである。そこには、「ヒト基準は年功基準だけであり、仕事基準は職務基準だけある」という考え方が否定され、1990年代以降おこなわれた賃金改革の模索のなかで職務基準だけが仕事基準であるという発想がフェイドアウトし、職能主義への揺り戻しが生まれた、という解釈が（本稿の理解では）見られる。実際に、竹内には、2000年代後半の時点に、将来的には、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>(103)</sup>、という展望があった。

図表 25 「人基準」と「仕事基準」の接近



（出典）竹内裕『賃金決定の新構想』中央経済社、2013年、20ページ。

この図は 2007 年の著作に掲載されそれ以降竹内の著作のなかで繰り返し掲載されている。

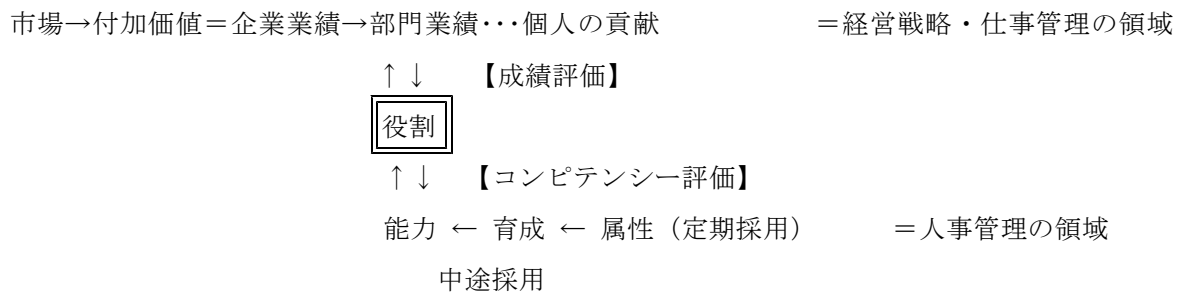
遠藤公嗣は、2014年に、竹内の「人基準」と「仕事基準」の接近を踏まえて、「私（遠藤一宮坂）の理解では、役割給は、職能給（竹内のいう「職能基準」）よりも、さらに職務給（竹内のいう「職務基準」）に近づいた賃金制度だ。しかし、職務給ではない。職務給「まがい」の賃金制度だ。ここまでは、私と竹内の理解はほぼ同じと思う。違う点」は「竹内は、役割給を「仕事基準」（私のいう「職務基準」）に含めているが、私はなお、これを留保したい」<sup>(104)</sup>、と述べている。

役割給は、遠藤に抛れば、職務給「まがい」の賃金であり、それ故に、仕事基準であると断定し難い、そこまで踏み込んで「仕事基準」として性格づけることを躊躇せざるを得ない、と言う意味で「留保」付「仕事基準」である。本稿の文脈で解釈すれば、石田が役割給を「仕事基準」になりきれなかったヒト基準」として性格づけているのに対して、遠藤は、「ヒト基準を引きず

った仕事基準」として見做している、と言えるであろう。

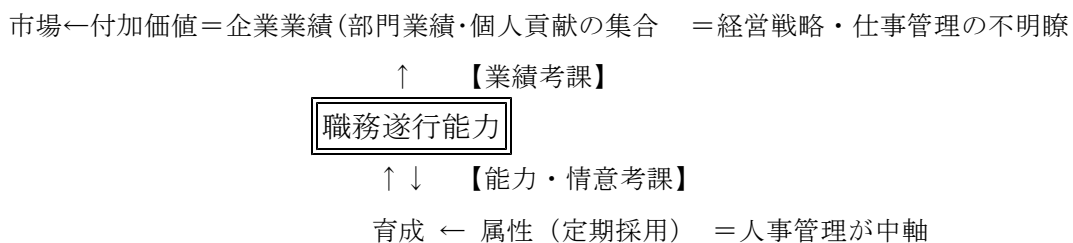
処遇基準の内容は評価の対象に具体的に表出するが、今回の賃金改革では「評価制度のパラダイムチェンジ」(能力考課+情意考課+業績効果から業績評価とコンピテンシー評価への切り替え)<sup>(105)</sup>が生じている(図表 26)。石田の表現で言えば、「企業経営において評価の占める位相が変化した」<sup>(106)</sup>のであり、図表 27 として図解されている。能力主義の時代では、すべてが「職務遂行能力」の育成と評価が起点であり、「能力が高まれば」付加価値増大に結びつき、それは右肩上がりの市場が評価してくれるはずである、と考えられ、「評価」は「職務遂行能力」を評価する「能力考課」が軸であった。「業績評価」は「能力評価」を期ごとの観察で多少の色を付けるという運用であったし、「情意考課」は人柄中心であった。しかし経営を取り巻く環境が変化し、評価のベクトルが転換する。その変化は「何よ

図表 26 成果主義時代の成果制度の骨格



(出典) 石田光男「賃金制度改革の着地点」56 ページ

図表 27 能力主義時代の評価の位相



(出典) 石田光男「賃金制度改革の着地点」56 ページ

りも市場の力が企業組織に優越した力を及ぼしたことによる」<sup>(107)</sup>のものであった。今回は、市場が評価してくれる「結果」を出さなければいくら「良い」仕事をして「評価」されないのである。

石田はこの変化をつぎのように整理している<sup>(108)</sup>。経営戦略、仕事管理の領域が輪郭を明瞭にし、「市場で評価される」べく「付加価値増大に向けて個人の貢献」があるという筋道をはっきりさせる。この場合、「個人の貢献」をどのように評価するのかが最重点の課題となる → この評価は「成果評価」である。「成果」の評価には基準が必要であるが、その基準は「期待される成果」としての「目標」に求めるほかなく、今回の改革はそれを「役割」としてとらえた。かくして、「役割等級」が「目標のレベル」を統御し、「目標」に照らして「実績」を評価するのが「成果評価」である、ということになる → 「成果評価」は「役割等級」を基準とするが、もうひとつの問題がある。それは、その「役割」を担う「人」を供給（育成、もしくは中途採用）するために、「役割」を能力的にも規定し、「人」を適切な「役割」に位置づけなくてはならない、という課題である。つまり、「役割」と「人」＝「能力」との調整が必要になったのだ。これが「コンピテンシー評価」であり、「期待される行動」を基準に「実際の行動」を評価するという形式をとる。これは「役割等級」に「期待される行動」の水準を明示しておくことによっておこなわれる。

前号 22 ページで紹介したキヤノンでは、従業員の行動が3つの側面から評価されている。これは従業員の働きぶりを就いている仕事だけから評価しないことを示している。特に、組織の一員として評価されていることが日本的である。

コンピテンシー評価は、実際の行動を評価するという意味で、「ヒト基準」の処遇であり、役割給は、石田にあっては、依然としてヒト基準の賃金なのである。

石田は、日本企業のこれまでのあり方を考慮する（日本企業は、労使共に、これまで「享受してきた「うまみ」をすべて放棄できない、という立場から考える）と、役割給の発見は労使それぞれにとって現地点で考えられる「最良の」選択肢であった、と賃金改革の流れを総括している。

岩出博は、職務等級制度と役割等級制度を比較検討するなかで、『役割はあたえられる（あるいは自ら獲得する）ものであるため、同一の職務であっても変動することがある。同一の職務に就いていても、役割が拡大・高度化したり、職域が広がった場合には、役割等級が上がる余地がある』とする企業が少なくないという現状を踏まえて、「役割等級制度の運用は、職務概念のあいまい性とそれゆえの職務割当ての柔軟性といったこれまでの労働慣行の利点の継承を踏まえた対応」であり、『自らの才覚で仕事でビッグになる』といった伝統的に「組織から期待されてきた「役割」を「自発的に拡張していく勤勉倫理」を改めて役割評価のなかに「取り込むした

たかな企業側の思惑」であった、と評価している。「成果主義人事制度化が叫ばれる今日」、「職務等級制度の新たな工夫として役割等級制度を生み出した日本企業の対応の中に」は、「一貫して「職務割当の柔軟性と無限定性」を死守するといった日本企業の意図を見出す」ことができる、と<sup>(109)</sup>。但し、岩出によれば、職能等級制度はヒト基準であるが、職務等級制度と役割等級制度は共に仕事基準である。

石田の総括を上記のように纏められるとすれば、それは、本稿の文脈で言えば、つぎのように翻訳される。日本企業が享受してきた「うまみ」とは、経営者側が企業を共同体化しイデオロギーとして集団主義を流布すること（⇒（共同態としての日本企業の成立）によって手に入れた「働き方／働かせ方」（従業員が強制されているとは意識せずに自ら進んで仕事に取り組むこと）である。そこには、「共同態としての日本企業の成立 → 「職務の無限定（≡ヒト基準で殊遇すること） → 強制された自発性」というメカニズムがみられる。その共同態としての日本企業はいまや経営側に（人件費総額の高騰等に象徴的に表出している）マイナス面も数多く突きつけているが、そのマイナス面だけを取り除くことは「不」可能なのである。経営側は（あるいは働いている人々も）いわば自縄自縛の状態に置かれている（経営者はみずからがつくりだした「共同態としての日本企業」という大きな「虚構」に囚われそこから自分だけではなくそこに巻き込まれた従業員（家族）も含めて多くの日本人をブツ的にも精神的にも解放できない状況下にある）のであり、明確な展望を切り開けない、と言うのが現状である。

この問題が現在の同一労働同一賃金に繋がっている（拙稿「同一労働同一賃金実現を目指す動きについて」『奈良経営学雑誌』第8巻参照）。逆に言えば、現在の「同一労働同一賃金」議論の背後には延々と繰り返されてきた「ヒト基準 vs. 仕事基準」問題がある。

#### 4 成果主義賃金とは何だったのか 成果主義賃金の歴史的意義

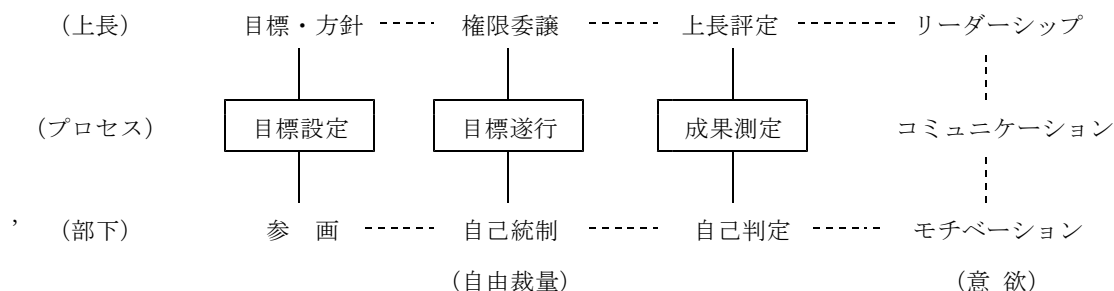
日本企業は1990年代以降一連の賃金改革を通して成果主義賃金という名前でヒト基準から仕事基準への転換を図ったが、それがうまくいかず（行き詰まり）、多くの企業では、最終的には、成果主義賃金ではあるがヒト基準である役割給が選択されたのである。何故に成果主義賃金は行き詰まってしまったのであろうか？ この問に対して、上述のような整理を踏まえるならば、モチベーションの観点から少なくともつぎのようなことを指摘できるであろう。

#### 目標管理の陥穽

第1に、目標管理の制度化が目標管理手法に本来的には内包されていたはずの動機づけ機能の発揮を封じ込めてしまったこと。これは目標管理の誤った運用の結果であるが、現実にはそれが生じたのであり、富士通の事例はこのことを明白に示している。

目標管理は「成果主義のツールの一つである」<sup>(110)</sup>とされているが、日本では、1965年前後から、従来の管理方式と異なり、人間性の尊重、成果中心主義、総合的マネジメントという基本的な特徴を有した「個人レベルの参加マネジメントとして」注目を集めてきた管理制度である。図表28は（当時、バイブルとして見做されていた）東芝の目標管理を図解したものである。

図表28 図解：目標管理の概要



（出典）東京芝浦電気株式会社編『目標管理—実践マニュアル』産業能率短期大学出版部、1978年、72ページ。

目標管理は、一方で、個々の従業員に職務の遂行によって達成すべき目標をもたせて目標中心の観点から組織全体の機能を高めるための手法であり、他方で、個々の従業員が企業の目標達成のために全体の目標に沿って各自の目標を自主的に定めそれを達成し自己統制する一連のサイクルである。このことは、上位目標と下位目標をどのようにして関連づけて目標の連鎖体系の一貫性を確保するのか、という課題を生み出すことになるが、同時に、目標をどのように設定するだけでなく、どのように達成（統制）するのかそして評価するのか、という課題が最も重要な問題となることを示している。目標管理の特徴として、上述のように、個人と組織の統合（総合）が強調され、「成果中心主義」や「人間性の尊重」が指摘されたのはこのためである。

この目標管理 (Management by Objectives) はドラッカー (P.Drucker)<sup>(111)</sup>によってはじめて(1954年)本格的に提唱され、その後シェイン (E.Schleh)<sup>(112)</sup>によって具体的に(1961年)展開され



た（「結果による管理」）が、「新しい」視点を提示しその普及に（1960年）大きく貢献したのがマグレガー（D.McGregor）<sup>(113)</sup>である（→「統合と自己統制による管理」）。マグレガーのY理論が目標管理の基礎理論になっている。彼は、組織メンバーが（組織目標の達成に向かって努力して）自分の目標を最善の方法で達成することによって、その「自我の欲求」「自己実現欲求」を充足できる、と考えていた。目標管理が動機付けの手法と見做されている所以である。また目標管理の基本的な考え方を最初に提示したドラッカーは、ほとんどの経営者の仕事が専門化していること、管理構造が階層化していること、各階層によって考え方や仕事によって差異があるために階層間に分離が生じること等の組織における「非人間化」状況（＝疎外現象）を指摘し、それらの現象を「解消」し「克服」するものとして目標管理を捉えていた。

目標管理のこれらの特徴に注目し、目標管理には2つの側面（形式的側面と実質的側面）があることを明確に指摘しただけではなく、それらの2つの側面の相互関連を詳細に解明したのが植村省三&南達久である<sup>(114)</sup>。彼らに拠れば、目標管理にはつぎのような側面がある。

- (1) 形式的側面：企業の全体目標（戦略目標）達成という観点からの目標の分割、目標の連鎖体系をつくるという形で、目標を設定し統制していくこと、
- (2) 実質的側面：個人の「自主的」・「自律的」行動の方向をさぐるという観点から決定過程への「主体的参加」の理念を基本として、いわゆる plan-do-see の各過程に個人を「参加」させ、これらを「自主決定」－「自己統制」－「自己評定」という形で展開していくこと。

形式的側面は、下位目標の設定基準がつねに上位基準に求められ、決定権限が上位者にあり、上位者による決定命令者によって下位者に命令として伝えられる、という官僚主義的組織構造がそのまま反映されたものである。目標管理はこのような「組織の階層構造の枠組みを前提にしているために免れることができない」<sup>(115)</sup>側面を内在的に有している（第1の側面としての形式的側面）。そしてこの側面だけが実現されると目標管理は容易にノルマ管理に転化する。これに対して、第2の側面は「大規模組織の論理と現実からすれば多分に異質」のものであるが、それが故に、目標管理の「真髄」を宿している側面である（第2の側面としての実質的側面）。目標管理が参加の一形態として位置づけられたのはまさにこのためなのであった。参加を通して人間の高次の欲求を充足させ自発的に目標を達成するように組織メンバーを動機づける管理が目標管理である、と言われる所以である。

2つの側面は「対立・矛盾の関係」にあり、植村&南に拠れば、「相互に関連づけ、ともに調整しつつ推進していくことは極めて困難であるが、しかしこれを実現しなければ」目標管理はその「新しい動機づけ管理としての意義が失われる」<sup>(116)</sup>、という（引用者（宮坂）のコトバで言い換えると、後者の側面を強く意識して運用しなければ、ナチュラルな流れに任せて導入すれば、必然的に、前者の側面だけが具体化される、という危うい）制

度であった。そして現実には、1985年頃から、従来の「業績向上型」や「能力開発型」目標管理に代わって、「人事考課型」目標管理を導入する企業が増加するなかで、その危険性が現実のものとなりはじめる。というのは、それまでの人事考課では必ずしも評価が業績の遂行（の結果）と密接に結びついていなかったし能力の把握も主観的で曖昧なものになりがちであったが、それ以降、業績評価があらかじめ明らかにされている目標の達成度によっておこなわれ、それが賞与や昇給・昇進にも反映される動きが出てきたからである<sup>(117)</sup>。このような動きに対しては、1990年に、「人事考課の面を当初からあまりに強調すると、本来、『目標による管理』が目的とすることが希薄になって、むしろ一種の新しいノルマ管理として受け止められかねない」<sup>(118)</sup>という警戒心が打ち出されていたが、それは現場では無視され、その後目標管理は多くの企業において人事制度の一環として「当然あるべき制度」へと転化していった。そのような流れのなかで導入されたのが（従業員が各自ごとに設定した目標の達成度を賃金に直接的に眼に見える形で連動させる）成果主義賃金だったのである。

富士通の実態（目標が順次ブレイクダウンされ、自己評価どころか公平な評価もおこなわれなくなったこと）は、形式的側面が全面に押し出され実質的側面が押し潰され、その結果、モチベーションが低下していった経緯をよく例示している。

目標管理は、内在的に（第1に問題点として）、形式的側面が実質的側面を押さえ込みそれを潜在化させ前者の側面が全面にでてくる（したがって、想定されている内発的な動機づけ機能がアクティブ化しない）可能性を秘めているが、たとえ実質的側面がアクティブ化したとしても（第2に、制度上の）問題を抱えている。その問題は全体目標の設定が目標管理の固有の問題ではないとされていることに起因している。

目標管理が、「本来そこからの脱却を」目指した「ノルマ管理」とは異なり、「自分の仕事について、自らがその目標を定め、自らこれに挑戦し、自らその結果を評価する仕組み」として運用されるならば、実質的な側面（「自主決定」－「自己統制」－「自己評定」）はたしかに－12ページの中村のコトバに表れているように－具体化され、目標管理制度自体が内発的な動機づけ要因として機能する（更に加えて、賃金も、「ダメ押し」的に、働く意欲を促進する方向に作用する）。しかし、たとえ目標管理が「正常に」運用されたとしても、「そのような行動の範囲ははじめから限定されており・・・『形式的』な面によって制約された形でしか展開されえないものである」<sup>(119)</sup>。というのは、最初の全体目標（の内容）をどのようなものとして設定するかによって個々の従業員の目標の内容も大きく異なってくるが、そのことは不問に付されているからである。これが目標管理の第2の問題点である。

目標管理は組織としての高い業績とヒトの高次の欲求を統合する手法であるが、そこでは、組織目標と個人目標の一定の乖離が前提にされている。植村・南の表現に従えば、市場主義のもとで活動している「組織目的に対して同意しており、組織への一体化をなし、

組織に忠誠を捧げる人間としての存在」<sup>(120)</sup>が前提にされているのである。そのようなヒトにとっては「自己実現」が可能であろうが、それに疑問を持つ人間にとっては目標管理は厳しい現実を突きつけることになる。

このように目標管理はそもそも複数の限界を内包した装置なのである。我々はそのことを承知した上で目標管理という手法を使いこなさなければならないのだ。これらの問題点は個々別々に現象することもあれば重なり合って表れることもある。例えば、利益管理の徹底化（経費削減）を目指して目標管理が実施されるならば、その乖離が一気に表面化し、かろうじて残っていた実質的側面が消滅し、モチベーションは確実に、多くの成果主義導入失敗事例が示しているように、低下するが、これは当然の結果である。経営者の資質が問われるのはこのためである。これは経営目標のあり方（「共通の目的としての」経営目標設定 → 経営理念の確立、そしてその具体化）の重要性を改めて提起している。

上記のことは目標管理が組み込まれた成果主義人事処遇に該当することであるとしても、成果主義を導入した多くの企業で目標管理がおこなわれ、成果主義人事管理のなかに組み込まれている—ある調査<sup>(121)</sup>によれば、全体の62.7%が目標管理を導入していた<sup>(122)</sup>—ことを考えると、更に言えば、ハイ・システムでも目標管理が組み込まれ職務給も目標管理と連動させられているとすれば、大方の企業に妥当する<sup>(123)</sup>。

成果主義の限界が露呈するなかで目標管理のあり方（成果主義賃金が動機づけとして制度設計者の想定通りに機能しないことの原因が目標管理の内在的矛盾に起因していること）を再考する機会が提供されたことに成果給導入の歴史的意義のひとつがある。

但し、現実にはいまだに目標管理は「日本型成果主義人事制度の要諦と」して「位置付け」られている。「日本企業における成果主義人事制度は、役割等級制度をベースにし、目標管理制度を通じて役割上の職責を達成目標として掲げ、その目標の達成度を評価して次期役割給や賞与を決定するといった形で運用されるのが一般的である」<sup>(124)</sup>、と。再考する機会が提供されただけに終わり、結局は再考されることなく現在まで推移している、と言うわけである。

### 働く意欲が生まれる心理メカニズムとの乖離

第2に、仕事基準の支払いがおこなわれた場合、そのことが日本企業で働く人々のなかで形成されてきた「働く意欲が生まれる心理」に合致しなかったこと。これは日本企業が共同態（人工的に作りだされた共同体）であることに起因している。

働く意欲が生まれる仕組みには2つのメカニズムがある<sup>(125)</sup>。期待メカニズムと一体化メカニズムである。期待メカニズムに拠れば、ヒトは主観的な期待価値が最大となるような成果（報酬）をもたらすであろうと予想される行動を選択し実行する。従業員が企業から期待できる報酬には外的報酬（給与、昇進など）と内的報酬（達成感、成長感、自身など）があるが、いずれにしても、仕事の意欲＝「努力が報酬をもたらすであろうという期

待」×「報酬の価値」である。

一体化はヒトが自分以外のなにかに自分を同一視・一体視することである。従業員の一体化の対象は、例えば、組織それ自体、上司などであり<sup>(126)</sup>、組織（会社）の評判（威信）1、従業員間の目標の共有度、相互作用の程度、競争関係のあり方、企業内で充足できる欲求の数（種類）などが一体化を促進し規定する要因となっている。

このような立場に立てば、従業員はいずれかの心の働きで仕事に動機づけられているが、そこには一定の法則性が存在している（と、これまでは考えられてきた）。例えば、賃金との関連（職務給 vs. 年功賃金）で言えば、日本企業では、欧米と比べると、一体化という作用が強く働いている、と。

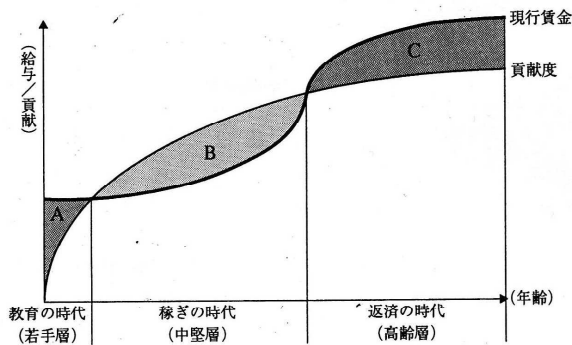
期待メカニズムは、労働対価意識が確立しているという社会的条件が整備されている場合に、従業員の心の動きをうまく説明できるコトバである。言い換えると、期待は（労働給付に対するその場で支払われる）短期決済を前提にしてはじめて生まれてくる心理である。短期的な労働対価意識が確立している欧米諸国では、企業は従業員に対して能力や「やる気」を目一杯（すなわち、職務記述書に記載されている労働給付以上に）発揮せよと要求することをいわばはじめから諦めている（従業員もそのように観念している）<sup>(127)</sup>ために、逆に、高い労働給付に対して高い反対給付（賃金だけではなく、達成感など）を支払う（報酬が支払われる）と言う「期待」心理が生まれるのであり、その心理に沿って従業員の仕事への意欲を喚起しようという発想が生まれ（業績給の導入や職務充実などの）様々な方策が実施されてきたのである。

これに対して、日本企業では、同一労働同一賃金に基づく欧米的な労働対価意識が育ってこなかった。制度化された賃金は労働力対価として形容される年功賃金である。しかしこの年功賃金は「長期」決済型賃金である。企業と従業員は入社から定年までの長い期間で労働支払いを決済する取引関係を結んでいる。今野浩一郎の図を借用すれば<sup>(128)</sup>、従業員の企業内人生は、会社への貢献度と賃金額の関係で見ると3段階に区分される。会社の持ち出しが多い「教育の時代」→生産性が賃金を上回り会社が稼ぐ（社員から借りる）「稼ぎの時代」→賃金が貢献を上回る（過去の借りを会社が社員に返済する）「返済の時代」として推移し、「B」＝「A」＋「C」という方程式で表される（図表 31）関係である。

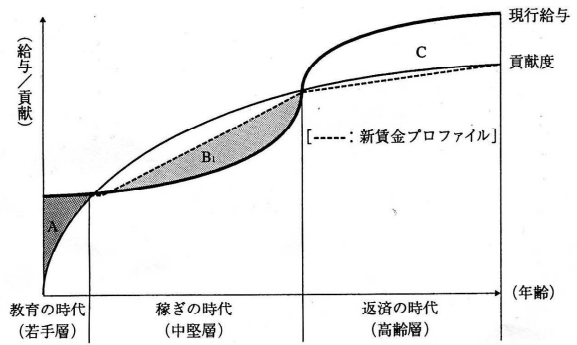
この関係は企業と「特定の」個人の間で成立するものではなく、「中堅層が生み出した余剰（貸し）部分「B」を若年層の「A」と高年層の「C」に配分するという意味で、長期決済型の日本の賃金システムは世代間の所得配分機能を持っていた<sup>(129)</sup>。したがって、長期的な観点から考えると、そこには、欧米とは異なるが、労働対価意識が制度的に（社会意識として）存在している（これは、欧米との比較で言えば、「長期的な」労働対価意識が生まれ確立していることを意味している）。一体化メカニズムとして類別されるような「仕事に鼓舞される心理」はこの長期的決済を前提にして生まれたのであり、年功賃金

は（長期的な労働対価意識を前提にして生まれた）一体化心理を通してモチベータとして作用してきたのである。

図表 29



図表 30



（出典）今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』98 ページ、109 ページ。

日本で賃金がモチベータとして有効に機能するのは一体化メカニズムに則って意欲が高揚した結果であるとするならば、外から見ると、賃金が衛生要因として見做されるものなのかそれとも動機づけ要因として機能しているのかを見極めることが難しくなる。

年功賃金のもとでは、すべての従業員が定期昇給によって賃金を引き上げられてきた。このことは、パッチェン (Patchen, M.)<sup>(130)</sup> の解釈に拠れば、全員の賃金が同時に上下することで経済的財の共有を認知することになり、一体化が促進されることを示している。またマーチ・サイモン (March, J & Simon, H.)<sup>(131)</sup> の解釈に従えば、年功賃金のもとでは、仕事への個人の努力や個人の能力・業績と賃金は直接的には関連していないために、その意味では個人間の競争は低下し、一体化が促進される。更に言えば、年功制では人々は勤続年数を積み上げることが有利になるため転職を避けるようになり、結果的に、長期勤続者が増加し、組織内の人々の相互関係が高まり、目的の共有が進み、同質性が高まり、一体化が促進されることになる。但し、このことは、同時に、従業員が企業への忠誠心を競い、能力や「やる気」を目一杯（短期的な賃金に見合う労働給付以上に）発揮しなければならない、という組織風土（→ 欧米とは異なる意味での競争（一体化を競うこと）が展開される経営風土）をうみだしたのであるが…。

従業員のなかに一体化というメカニズムのもとで働く意欲が生まれるように「強いてきた」のが日本企業であった。日本企業はまさにこのような組織風土のなかに「短期志向の」成果給を導入したのである。混乱が生じるのは当然の流れであり、各種の文献・資料においてモチベーションが低下したと報告されたのは、心理メカニズムの視点から考えても、何ら不思議なことではなかったのである。ここでは、賃金の決まり方というよりはむしろ

賃金の大きさ（額）が問題になってくる。一時的に潤ってもそれが将来も続くのであろうか？、という不安である。

日本型仕事給をすすめている今野は、直接的ではないが、このような事態に対して、1つの提案をおこなっている。長期決済型賃金が安定的に機能する時代は、今野に拠れば、過ぎ去ってしまった。今野は変動する現実を踏まえて「新しい賃金プロファイルのイメージ」を提示しつぎのように図解している。それが「A」＝「B<sub>1</sub>」モデルであり、決済時期が前倒しされている（図表 30）。企業内教育の重要性（教育投資の必要性）を考えて教育の時代はそのまま据え置き、中高年期のある年齢までに（返済の時代の賃金を早めに支払って）長期の決済を終わらせ、それ以降は短期的に決済する（貢献度の低下に合わせて支払い額を下げる）、という仕組みである。

今野は、一方で、長期決済型賃金「プロファイル」を「世帯主型賃金プロファイル」として性格づけ、他方で、「新しい賃金プロファイル」の特徴を「生計費重視の傾向の後退」「世帯主型賃金から単身者型賃金」への「転換」として捉えている。「新しい賃金プロファイル」で想定されている賃金は、年齢で決まらない賃金であり、職人型賃金への移行であるために、「仕事要素を重視する賃金決定」<sup>(132)</sup>である。

今野が想定している賃金プロファイルは実質的には限りなく「短期型」決済に近いものであり、それが幾つかの世代で現実化されれば、日本企業で働く人々が働く意欲の心理が大きく変容する事態が生まれるかもしれないが、近い将来にそのような変化が起こる可能性は少ない（ように思われる）。というのは、これまでの低い額を前提にした単身者賃金を引きずっている限り、長いスパンで安定した生活を送れる賃金設計が盛り込まれた、新しい人生（生活設計）モデルが生まれ共有される途が見えてこないからである。

成果主義賃金を目指す賃金改革の流れは、「生活できる賃金」（これには、単身者として生活できるだけでなく家族で生活できる（家族を養える）額の賃金（いわゆる世帯賃金）が含まれる）をどのように保障するのか？という問題を提起したのである。

☆ ☆ ☆

1990年代以降の賃金改革の動きには、従来型の年功賃金の弊害を除去するという大きな流れのなかで、第1に、職能給の見直し、第2に、職務給への切り替え、そして第3に、成果主義賃金の模索、という3つの方向があった。そして3番目を模索するなかで、従業員の保持する能力を評価するのではなく結果を問いしかも短期的に成果を出した従業員を高く処遇する方向が、賃金の成果主義化（典型的には、年俸制の導入）として、打ち出されたが、それによって、目標管理が内在的に抱えている限界がストレートにそして赤裸々に表面化し、またそのような制度が日本人に馴染んできた働く意欲を喚起するメカニズムに合致していなかったために、従業員に十分受け容れられず、そのタイプの成果主義賃金

が「行き詰まり」「見直され」、役割給という「日本的な」成果主義賃金が広がっていったのである<sup>(133)</sup>。その根底には、仕事基準の制度設計か、それともヒト基準の制度設計か、という試行錯誤があったのであり、それは今でも続いている。

と同時に、成果主義賃金を中心とした賃金改革は、モチベーションの心理から言えば、納得できる賃金格差、賃金格差の「公平」という問題を浮上させる契機ともなっていた。このような流れのなかから表面化したのが「同一（価値）労働同一賃金」を目指す動きだったのである。

(完)

#### 注記

- (68) 八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝編集『『新時代の「日本的経営」』オーラルヒストリー:雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会、2015年、141－142ページ。
- (69) 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』、22ページ。以下逐一引用ページを記さないことがあるが、「」内の文章は原著からの転記である。
- (70) 図表はすべて城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』に掲載されているものである。
- (71) 太田肇は、相対評価に起因する問題としてつぎのように指摘している。「一定の資金原資を内部で配分するに当たっては、そのため突出して高い業績をあげた者もそうではない者も同じSランクに入れられ、報酬にほとんど差がつかなかったり、逆にランクの分かれ目では業績に大差がないにもかかわらず報酬に格差が生じたりする場合がでてくる」（太田肇「日本型成果主義の限界とその克服」『彦根論叢』No.358、2006年、6ページ）。
- (72) 例えば、溝上憲文『隣の成果主義』光文社、2004年；斉藤貴男／東京管理職ユニオン編著『成果主義神話の崩壊』旬報社、2005年など。
- (73) 労働政策研究・研修機構「構造調査下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」（平成10年）（<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1006/index.html>）
- (74) 立道信吾&守島基博「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』No.554、2006、pp.69-83.
- (75) 『平成26年度 年次経済財政報告』 <http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/14.html>  
2018/05/28 アクセス
- (76) 八幡成美「日本型成果主義で何が変わったか」『法政大学キャリアデザイン学部紀要 第14号』2017年、87ページ。
- (77) 八幡成美「日本型成果主義で何が変わったか」88ページ。

- (78) 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年。以下逐一引用ページを記さないことがあるが、「」内の文章は原著からの転記である。
- (79) 朝日新聞に「成果主義賃金 富士通見直し」が報じられたのは2001年3月19日である。当時の成果主義の事例は尾西正美『成果主義・業績連動の報酬制度論』学文社、2001年で紹介されている。
- (80) 『日経ビジネス』で、「能力・成果主義賃金制度は劇薬なのであろう。効き目は強いが、処方方を誤れば企業の活力を低下させる。とはいえ、時計の針を逆戻りさせ、日本的な年功賃金に戻るわけにはいかない」、と記されたのが2000年2月28日であった。
- (81) 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社、2001年。以下逐一引用ページを記さないことがあるが、「」内の文章は原著からの転記である。
- (82) 日本の経営と結びついた成果主義を「閉ざされた成果主義」呼び「開かれた成果主義」への転換を展望している太田肇は、その条件として、仕事が個人単位に完結していて、個々人の貢献を金銭的に把握できること（日本企業では、個人の仕事の分担が明確ではないために、個人の仕事の成果が正確に把握できない）、個人が金銭的報酬を重視し、それによって動機づけられること（すなわち典型的な経済人であること）をあげている。太田肇「日本型成果主義の限界とその克服」8ページ。
- (83) 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004年。以下逐一引用ページを記さないことがあるが、「」内の文章は原著からの転記である。
- (84) 中村圭介『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006年。
- (85) 中村圭介、前掲書、ページ。
- (86) 中村圭介、前掲書、3ページ。
- (87) 鬼丸朋子、前掲稿、5ページ。
- (88) 山本紳也「コンサルタントが見た成果主義人事の15年」『日本労働研究雑誌』No.554、2006年、66－68ページ。他の2つが、「能力という長期基準から業績（成果）という短期基準へ」と「成果主義という名の下での安定・安心との決別」である。
- (89) 山本紳也、前掲稿、62
- (90) 山本紳也、前掲稿、65
- (91) 楠田丘『日本型成果主義』参照。
- (92) 黒田兼一＋山崎憲『フレキシブル人事の失敗』旬報社、2012年、77-78ページ。
- (93) 鬼丸朋子、前掲稿、102ページ。
- (94) 石田光男「賃金制度改革の着地点」51ページ、石田光男「賃金制度と改革と労使関係」15ページ。
- (95) 石田光男「賃金制度と改革と労使関係」16ページ。
- (96) 石田光男/樋口純平編著『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房、2009年、12ページ。



- (97) 同上書、13 ページ。
- (98) 石田光男「賃金制度改革の着地点」58 ページ。
- (99) 同上。
- (100) 鬼丸朋子、前掲稿、102 ページ。
- (101) 竹内裕『「職能・役割」を重視する人事制度』中央経済社、2007 年
- (102) 竹内裕『賃金決定の新構想』19-20 ページ。
- (103) 竹内裕『日本の賃金』110 ページ。
- (104) 遠藤公嗣『これからの賃金』51 ページ
- (105) 石田光男「賃金制度と改革と労使関係」38 ページ。
- (106) 石田光男「賃金制度改革の着地点」55 ページ
- (107) 石田光男「賃金制度改革の着地点」56 ページ
- (108) 石田光男「賃金制度と改革と労使関係」38-40 ページ。
- (109) 岩出博「成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか」『産業経営研究』第 32 号、2010 年、84 ページ。
- (110) 太田肇、前掲稿、6 ページ。奥林編著『成果と公平の報酬制度』も参照。
- (111) P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954
- (112) E. C. Schleh, *Management by Results*, McGraw-Hill, 1965
- (113) D. McGregor, *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960
- (114) 植村省三・南龍久『現代企業の管理と組織』白桃書房、1977 年、151 ページ。筆者は 1991 にふたりの言説に言及したことがある。宮坂純一『経営管理の論理』晃洋書房、1991 年参照。
- (115) 植村省三・南龍久、同上書、151 ページ。
- (116) 植村省三・南龍久、同上書、152 ページ。
- (117) 奥野明子は、2003 年に、公表されている各種の調査を踏まえて、目標管理導入の狙いが第 1 評価基準の明確化にあること（評価制度としての目標管理）を指摘している。奥野明子「目標管理と報酬制度」（奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社、2003 年）40 ページ。
- (118) 『賃金実務』No.635、1990 年、9 ページ。
- (119) 植村省三・南龍久、前掲書、161 ページ。
- (120) 植村省三・南龍久、同上書、160 ページ。
- (121) 富士総合研究所『「実力主義」・「成果主義」的処遇に関する実態調査：報告書』富士総合研究所、1998 年参照。
- (122) 開本浩矢「日本企業における成果主義導入・定着に関する一考察」『商大論集』第 57 巻第 1 号、2005 年、127 ページ。
- (123) 楠田たちは目標管理と連動した成果主義化を薦めていたし、成果主義の総括が始ま

った近年でも、「成果主義の導入がかえって混乱を起こしてしまっは本末転倒である。成果主義賃金を推し進めるのであるなら、目標管理制度、社内公募制などの人事制度とセットで進める必要がある」（八幡成美、前掲稿、95 ページ）と進言され、目標管理の制度化が奨励されている現実がある。

(124) 岩出博、前掲稿、84 ページ。

(125) 高柳暁・飯野春樹編『経営学（2）』有斐閣、1977年、73 ページ。

(126) 太田肇によれば、所属組織に一体化した「組織人」に変わって、仕事に一体化する「仕事人」が台頭している。太田、前掲稿、7 ページ。

(127) 「労働者は特定の技能を時間ぎめで売るという労使関係のある国では、会社は労働者に対して能力や『やる気』を目一杯発揮せよと要求することを始めから諦めている」（大阪哲学学校編『企業モラルを哲学する』三一書房、1988年、62 ページ）。

(128) 今野浩一郎、前掲書、第4章。

(129) 今野浩一郎、前掲書、106 ページ。

(130) M.Patchen, *Participation Achievement, and Involvement on the Job*, Prentice-hall,1970(マルチン・パッチェン著伊吹山太郎監訳『仕事とモチベーション：参画・達成・没入の研究』日本能率協会、1971年)。

(131) J.March & H.Simon, *Organizations*, John Willey & Sons,1958, pp.65-66.

(132) 今野浩一郎、前掲書、109 ページ。

(133) 竹内は、「90年代に入って、年功的運用の高じた職能資格制度が行き詰まりを見せ」「対応策」として「職能資格制度と職能給の見直し・改革をおこなう企業、職務等級制度と職務給への切り替えを図る企業、日本企業に適合する中道の第3の道を模索企業の3つのグループに大きく分かれ」た、と述べていた。竹内裕『日本の賃金』107 ページ。