

# 成果主義改革の理念と制約

—— 能力主義管理再編の方向 ——

上 田 眞 士

1. はじめに
  - (1) 本論の問題意識と課題
  - (2) 本論の構成
2. 成果主義—その改革の理念的内容—
  - (1) 台頭の背景と改革理念の方向
  - (2) 成果主義改革と職能資格ルール
3. 現実の人事給与制度改革—成果主義改革が直面する制約—
  - (1) 制約① 「生活賃金としての年功賃金」の重み—「定昇」をめぐる制約—
  - (2) 制約② 仕事割り当てと配置のフレキシビリティ
4. 結論に代えて—能力主義再編の方向—
  - (1) ドライな雇用システムを志向する成果主義
  - (2) 改革の現実—従業員負担の強化—
  - (3) 能力主義管理再編の方向

## 1. はじめに

バブル崩壊に始まった平成不況の中で、これまで多くの日本企業がリストラクチャリングを余儀なくされ、中高年・ホワイトカラー層を中心的対象とした厳しい人員削減が展開されてきた。そして、今日、そうした人員削減とともに、企業内部での人事給与制度改革が急ピッチで進展している。「定昇見直し1年で14.3% 成果主義、色合い強める」（日本経済新聞、2004年4月22日付）といった新聞報道は、こうした改革の動向を端的に表現している。これら各社の改革に

共通する一つの特徴は、従業員の個別処遇の基準を「条件によっては年齢・勤続に横滑りしかねない」能力や努力といった抽象的な基準から、「数値でみてどれほど企業に貢献したか」（熊沢誠 [1997]）を示す業績や成果目標の達成にシフトさせようとする、そうした会社側の意向がはっきりと示されてきたことである<sup>1)</sup>。また、一つには、長期ではなく短期で、一期毎に厳しく成果を求めていく。そして、それによって雇用や処遇に格差を拡大して行こうとする意向も示されてきた。

企業内部での改革の動向と歩調をあわせて、巷間、学術雑誌からマスコミまで通じて、成果主義に関する論説も「氾濫」の様相を呈している。そして、それらの多くは、今次の人事制度の改革を領導し、方向づけようとするものである。年功主義、終身雇用は時代遅れであり、成果主義こそがグローバル・スタンダードであるとして、変革を教説していることがそこに見られる大きな特徴である。

### （1）本論の問題意識と課題

以上の改革をめぐる動向を踏まえた上で、本論の問題意識を示すとすれば、それは、第一に、今次の人事給与制度の改革は、単に従業員の労働条件や雇用の安定感のみでなく、日本の雇用慣行や雇用取引のあり方にも重大なインパクトを与える可能性があるということである。人事制度というものは、何らかの方法で組織内の「従業員を評価し、ランキングをつける仕組み」であり、その序列づけに応じて、従業員の仕事のあり方や給与のあり方を決定するものに他ならない<sup>2)</sup>（今野浩一郎 [1998]）。従って、人事制度の改革が及ぼす含意は、単に労働条件の問題や雇用の安定感にとどまらず、仕事の仕方・させられ方や賃金の支払われ方など、雇用取引のあり方の根本的な変化へと及んでいく可能性がある。

---

1) 熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波書店、1997年、67-68頁（以下、熊沢誠 [1997]）。  
2) 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ—』日本経済新聞社、1998年、69頁（以下、今野浩一郎 [1998]）。

第二に、本論の問題意識は、成果主義こそがグローバル・スタンダードであるとして、今次の人事制度改革を指導し方向づけようとする論説の多くが、成果主義が直面せざるを得ない、従来の制度や雇用慣行に由来する制約を軽視ないしは無視する傾向にあるということである。ここで強調する価値があると思われることは、雇用関係内部の制度というものは、労使双方の期待や要望がぶつかり合い、折り重なって妥協の産物として形成され確立されてきたものであるということである。また、それ故に、いったん確立した制度は、「当事者間にそれに適合した期待」や「既得権」（仁田道夫 [1995]）を生み出していく。従って、制度というものは、仁田道夫 [1995] が言うように市場での環境変動に対しては、「個別的に柔軟に適應することができない」という固定性・硬直性をその特徴とすることとなる<sup>3)</sup>。そこからは、成果主義的改革がドラスチックなものであればあるほど、従来の雇用慣行や制度に由来する強力な制約に直面せざるを得ないこと、もっと簡単に言えば、成果主義的改革には大きな「困難」が伴うということも予想される。例えば、このベア・ゼロ時代に『定期昇給まで本当に廃止することができるのか?』と思ひ浮かべるだけでも、その制約の強力さを了解することができる。

ここで極めて概括的に言えば、多くの論者が指摘するように、現在、日本の人事制度や雇用慣行は戦後三番目の大きな改革期にある。第一期は、戦後直後、「生活できる賃金」「工職格差撤廃」を求める強力な労働組合運動に対応して、戦後型年功主義が確立されていく時期である。第二期は、1960年代半ばから70年代初めにかけて、能力主義管理が登場し、その普及が進んだ時期である。年齢・勤続年数など年功的要素が強力であった従来からの賃金や昇進のあり方に、仕事遂行能力による査定格差の拡大が図られた時期である。そして、成果主義的改革の

3) 仁田道夫「労使関係の変容と『二つのモデル』」『20世紀資本主義Ⅰ—技術革新と生産システム—』東京大学出版会、1995年、172頁（仁田道夫 [1995]）。

登場に特徴づけられる現在が、戦後第三番目の人事制度の改革期となる<sup>4)</sup>。

本論の課題は、三つである。第一に、今次の改革の指導理念となっている成果主義が、日本の雇用慣行、雇用取引のあり方にどのようなインパクトを及ぼすものであるのか、その内容を考察することである。また、第二に、成果主義的改革がどのような制約に直面せざるを得ないのか、従来の雇用慣行に由来する制約の内容を検討することである。そして、第三の課題は、これまで年功主義を前提として内包しつつ能力主義管理へと展開してきた日本企業の人事給与制度が、今次の改革とそれへの制約を通して、現在、どのような位置にあり、また、どのように変貌を遂げうるのか、その現状と可能性を探ることである。

## (2) 本論の構成

本論は、この第一節での問題意識と課題の設定を踏まえて、以下、四節構成をとる。

まず、第二節で、今次の改革の指導理念である成果主義の内容を検討する。検討に際しては、雇用取引ルールの種類化を試みた Marsden [1999] のモデルを準拠枠組みとして活用する<sup>5)</sup>。そして、その枠組みに基づいて、従来の職能資格制度を軸とした雇用取引ルールに成果主義がどのようなインパクトを及ぼそうとするものであるのか、整理する。

次に、第三節では、改革の指導理念である成果主義が直面せざるを得ない制約を考察する。考察にあたっては、「生活賃金としての年功賃金の重み」「日本企業の強みである仕事割り当てと配置のフレキシビリティ」に着目する。そして、定

---

4) 以上の時期区分については、例えば、石田光男『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房、2003年、180-182頁（以下、石田光男 [2003]）等を参照されたい。

5) D. Marsden, *A Theory of Employment Systems — Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, 1999. (以下、Marsden [1999])。

期昇給制度や職能資格制度がどのような状況に置かれているのかを検討することを通して、職能資格ルールに由来する制約の現況を明らかにする。

最後に、第四節では、本論の結論を確認するとともに、従来からの能力主義管理の再編の方向性について、若干の私見を述べてみたい。

## 2. 成果主義—その改革の理念的内容—

### (1) 台頭の背景と改革理念の方向

はじめに、成果主義という改革理念が台頭するに至った二つのメカニズムを一瞥し、そのことを通して成果主義が雇用取引に及ぼすインパクトを確認しておきたい。

管見するところでは、成果主義という理念の台頭には、二つのメカニズムが重要であったように思われる。まず、一つには、従業員の高齢化・高学歴化といったデモグラフィックな要因（従業員構成）に起因するメカニズムである。これまでも多くの論者によって、「ホワイトカラー受難の時代」の背景としては、従業員構成の高齢化、とりわけ「生産労働者の場合に比べ、事務・管理・技術職従業員の高齢化が急速に」（奥林康司 [1998]）進行し、高い職能資格者の比率が増大してきたこと、その一方で、企業が低成長の中で対応するポストを提供し得なくなってしまうことが、指摘されてきた。高資格化・ポスト不足に伴う「人的資源の未活用」や労務費の固定化圧力が企業経営を圧迫するに至ったことが、多くの企業を今次の人事給与制度改革へと向かわせた背景要因の一つとして、共通して論じられてきたのである<sup>6)</sup>（奥林康司 [1998]、今田幸子・平田周一 [1995]）。

---

6) 奥林康司「能力主義管理の課題と問題点」神戸大学『国民経済雑誌』第177巻第2号、1998年、14-18頁（奥林康司 [1998]）。及び今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構、1995年、153-154頁を参照（今田幸子・平田周一 [1995]）。

従って、成果主義的改革が台頭するに至った第一のメカニズムは、高い職能資格（→高い賃金）を有した従業員、中高年・管理者層を「いかに有効活用するか」ということが切迫した経営課題として登場してきたこと、そうした経営課題を軸線とするものとして理解しうる。また、そこから改革論の内容も、処遇や雇用を左右する従業員評価の基準としては仕事上での「成果」の達成が何よりも強調され、査定に際しては長期的評価ではなく短期的評価に重きが置かれるという、そのような質を持つこととなったのである。

成果主義の台頭をもたらした今一つのメカニズムとしては、市場環境の変化やグローバル化への対応に由来するメカニズムが重要であろう。この第二のメカニズムを重視する論者の特徴は、IT化の進行やグローバル競争の進展の中で新たなビジネス・モデルが生み出されてきたことを強調することである。そこでの議論の中心的なポイントは、急速な技術革新の進展の中で、ビジネスは「きわめて短いサイクルで誕生・成長・消滅を繰り返す」（安室健一 [2000]）こと、それに伴って従業員の仕事能力（技能）も急速に陳腐化せざるを得ないこと。従って、必要な人材を自社で育てる「人材の自前主義」は、今後、企業負担を著しく拡大することになろうという論点である。また、それ故に、改革論の方向としては、企業の外部の労働市場から「必要な時、必要な職務能力を持った人材を必要なだけ雇用」し、「ニーズが終わったら市場に返す」人的資源のJITシステムが必要になったと論じられることになる<sup>7)</sup>（安室健一 [2000]）。成果の芳しくない者は、不要な者として排出の対象となる。また、即戦力となると見られる者が企業の外部から調達される。そういう成果主義的な考え方の今一つの側面が、台頭してくることとなったのである。

---

7) 安室健一「ビジネス・モデルとコンピテンシー—人的資源管理のニュー・パラダイム—」神戸商科大学『商大論集』第51巻第5号、2000年3月、58-59頁（安室健一 [2000]）を参照。

## （2）成果主義改革と職能資格ルール

今次の改革の指導理念である成果主義が職能資格制度を軸とした従来の雇用取引のあり方にどのような含意をもたらすものであるのか、それを検討することがここでの課題である。検討に際しては、雇用取引ルールの類型化を通して、雇用関係の国際比較を試みた Marsden [1999] のモデルを準拠枠組みとする。既にこの Marsden [1999] の枠組みに関しては磯谷明德 [2003] が紹介し、その枠組みに基づいて雇用システムの制度的多様性を論じている。本論は、この第二節以降、磯谷明德 [2003] とは異なった議論を展開することになるが、読者は、あわせてこの労作も参照されたい<sup>8)</sup>。

### ＜雇用取引ルールの類型化— Marsden [1999] のモデルとその解釈—＞

Marsden [1999] は、まずその枠組みの出発点として、「効率性制約」(efficiency) と「実行可能性制約」(enforceability) という、雇用取引が満たすべき二つの制約条件の存在を指摘する<sup>9)</sup>。ここで「効率性制約」とは、他の代替的な取引形態に比べて雇用取引が、双方の当事者により大きな経済的価値を提供する

8) Marsden [1999] のモデルは理論的な抽象度が高く、その記述も極めて多面的で、かつ、晦渋でもある。従って、ここで断っておくが、本論では Marsden [1999] のモデルを紹介するに当たって、記述の流れに沿って「忠実」に解説するという手法はとっていない。本論で提示したモデルは、著作全体の読み込みに基づいて、筆者なりに Marsden [1999] のモデルを咀嚼し、その咀嚼した内容を提示したものである。こうした手法の一つのメリットは、より首尾一貫性のあるものとしてモデルを提示しうることである。しかし、他方で、提示したモデルにどうしても筆者の問題関心が色濃く反映してしまい、一面的な理解に偏向してしまいかねないというデメリットも持っている。その点で、読者には Marsden [1999] の原文を是非、一読されることを希望する。また、磯谷明德 [2003] の労作に目を通されることを薦めたい（磯谷明德「雇用システムの制度的多様性—理論と現実—」佐藤良一編『市場経済の神話とその変革—社会的なこと—の復権—』法政大学出版会、2003年）。

9) 以下、「効率性制約」と「実行可能性制約」については、Marsden [1999] pp.31-33を参照。

ものでなければならないという制約条件を意味している。また、「実行可能性制約」は、双方の当事者の機会主義に対して雇用取引が十分に抵抗力を保持するものでなければならないということの意味するものである。こうした二つの重要問題が解決されてはじめて、取引当事者が販売契約や請負契約に対して雇用契約を選好することが可能となり、雇用取引が安定的に制度化されることになるというのである。

そして、ここで重要なことは、Marsden [1999] の枠組みでは、これら二つの「制約条件」の解決にはそれぞれ二つの基本的原理が用意されており、それらの組み合わせによって雇用取引ルールが4つに類型化（図1参照）されていることである。

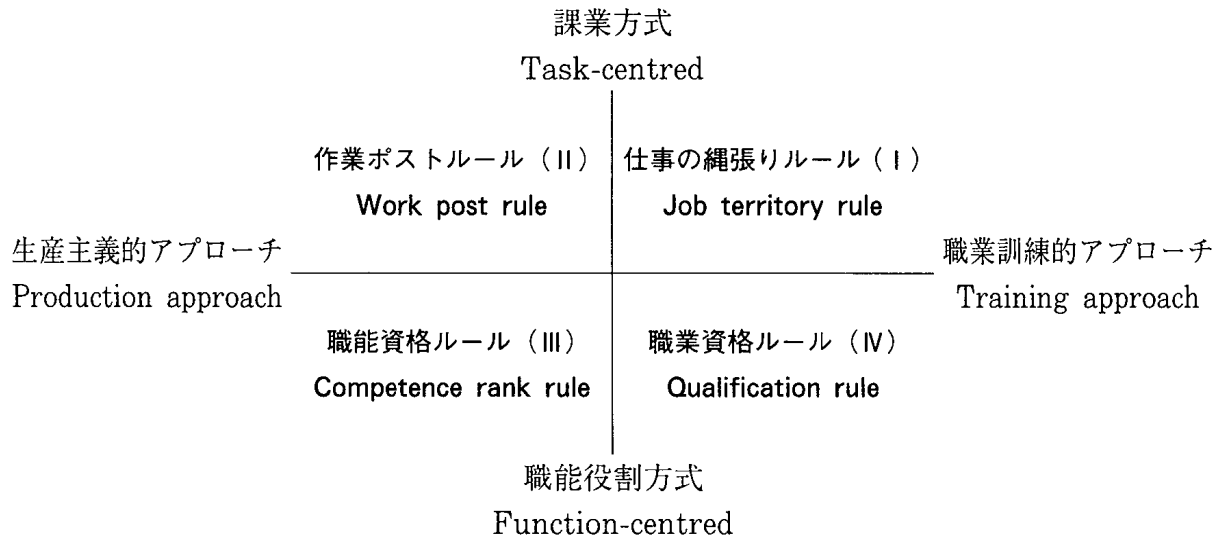
図1の横軸は、「効率性制約」に対応する軸であり、生産主義的アプローチ（production approach）Vs 職業訓練的アプローチ（training approach）を両極とするものである<sup>10)</sup>。この「効率性制約」に対応する軸は、若干、敷衍して言うなら、組織内の仕事総体を相互に補完的な個々の仕事単位へと組織化していく際のルールに対応している<sup>11)</sup>。ここでは生産主義的アプローチは、その組織化の際のルールが、生産システムに由来する技術的補完性を基軸にしているということの意味する。個々の仕事単位の組織化が、組織内での技術的補完性を基準としていることから、内部昇進や勤続に伴う昇給、企業内労働市場の展開が、その背

10) 以下、生産主義的アプローチ（production approach）Vs 職業訓練的アプローチ（training approach）については、Marsden [1999] pp.33-36を参照。

11) Marsden [1999] の雇用取引モデルの一つの重要な特徴は、企業の直面する作業総体（totality of work）から出発する全体論的アプローチ（‘holistic’ approach）の観点で、諸々の「職務」を定義し編成していく過程を理解していることである。Marsden [1999] のモデルでは、企業がこの作業総体を相違する諸単位に分割していく様式が「効率性制約」の軸上の生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチの区分に対応し、また、企業がそれら諸単位を諸々のカテゴリーの労働者に対応させるその様式が「実行可能性制約」の軸上の課業方式（Task-centred）Vs 職能役割方式（Function-centred）の区分に対応するという、そのような構造となっている。諸々の「職務」を定義し編成していく過程を全体論的な過程であるとする主張については、例えば、Marsden [1999] pp.86-87の記述を参照。



図1 Marsden [1999] の雇用取引ルールの類型化



(注) 各領域に割り振られたローマ数字は、筆者が付したものである。

(出所) Marsden [1999]、Table 2.1 (33頁) より作成。

後に予定されることになる。また、職業訓練的アプローチは、社会的に確立した「職業」や職業別労働市場を与件として、各企業が個々の仕事単位を設計すること、それが仕事単位の組織化の際のルールとなっていることを意味している。各々の「職業」を支える職業訓練内部の合理性が「効率性」の基盤となるので、職業訓練的アプローチと呼ばれている。

他方、図1の縦軸は「実行可能性制約」に対応する軸であり、課業方式 (Task-centred) Vs 職能役割方式 (Function-centred) を両極とするものである<sup>12)</sup>。この軸は、これも若干、敷衍して言うなら、組織化された一組の仕事単位

12) また、課業方式 Vs 職能役割方式については、Marsden [1999] pp.36-41を参照。Marsden [1999] は、タスク (task) を「従業員が遂行する肉体的・精神的行動」に関わる概念として定義し、ファンクション (function) を企業全体の集会的努力 (=生産・サービス供給) に対して従業員が占めるべき「貢献」 (contribution) 「産出」 (output) に関わる概念として定義している (p.37)。従って、課業方式 (task-centred) とは、従業員が遂行する「行動」 (=仕事単位) に即して「職務」を定義しようとする方式であり、職能役割方式 (function-centred) とは、従業員が組織内で担う「貢献」 (=役割) に即して「職務」を定義しようとする方式ということになる。

と「人」を対応させていく際のルールを区分するものである。課業方式とは、予め特定された一組の仕事単位に「人」を当てはめていく方式である。個々人の仕事範囲やその境界が事前に明確に定義されることになるので、課業方式（task-centred）と呼ばれている。この方式は、日本でしばしばなされる言葉遣いを許されるとすれば、組織の基本が「仕事基準」であるという考え方に対応すると言いうる<sup>13)</sup>。また、他方の極である職能役割方式（function-centred）は、まず、能力や技能など「人」の属性に応じて「人」を区分・序列化し、この区分・序列に応じて「人」に仕事単位を割り当てていく方式を意味する。個々人にはその区分・序列に応じた役割が求められ、その役割が個々人の仕事割り当てを規制することになるので、職能役割方式（function-centred）と呼ばれることになる。ここでも、日本でしばしばなされる言葉遣いを許されるとすれば、この職能役割方式は、組織の基本が「人基準」であるという考え方に対応すると言えるであろう<sup>14)</sup>。課業方式での仕事のデマケーション（縄張り）の確立に対比して言えば、この方式では業務ニーズに応じた仕事割り当てのフレキシビリティがその特徴となる。

図1では、上述の二つの軸によって雇用関係のあり方が、それぞれ「仕事の縄張りルール」「作業ポストルール」「職能資格ルール」「職業資格ルール」という4つの領域に類型化されている。

図1の象限Iは、職業訓練アプローチと課業方式に特徴づけられる「仕事の縄張りルール（I）」（Job territory rule）の類型である<sup>15)</sup>。この類型では、職業

13) 例えば、「仕事基準」の組織という考え方については、津田眞激『新・人事労務管理』有斐閣、1995年、19-22頁（以下、津田眞激 [1995]）、石田光男 [2003] 182-184頁等を参照。

14) 例えば、「人基準」の組織という考え方については、津田眞激 [1995] 22-23頁、石田光男 [2003] 182-184頁等を参照。

15) 「仕事の縄張りルール（I）」の類型については、Marsden [1999] pp.42-44及びchap.7を参照。

訓練アプローチに対応して、企業を横断して職業（occupation）が成立しており、また、課業方式に対応して仕事のデマケーション（仕事境界の明確な定義）が確立している。こうした「職務」のあり方に対応して、賃金構造の基本は、職業別（occupational）に分断されたものとなり、また、若干の私見を交えて言えば、賃金形態の基本は仕事別賃金に特徴づけられることになろう<sup>16)</sup>。Marsden [1999] では、この「仕事の縄張りルール」に対応する雇用関係のあり方としては、イギリスの雇用関係のあり方が念頭に置かれている。しかし、この類型に関しては、「大学などの外部教育機関と技術者のネットワーク」（磯谷明德 [2003]）を紐帯とするビジネス・エリート、先任権ルールを軸とする内部労働市場が崩壊したノン・エリートという形で「資格のあるなしによって職業階層を不連続とする」（宮本光晴 [2000]）いわゆるニュー・ディールのアメリカ雇用システムもかなり近似するように思われる<sup>17)</sup>。

象限Ⅱは、生産主義的アプローチと課業方式に特徴づけられる「作業ポストルール」（Work post rule）の類型である<sup>18)</sup>。ここでは生産主義的アプローチに対応

16) Marsden [1999] の記述では、4つの雇用取引ルールが賃金構造をどのように規制することになるのかに関しては、専ら生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチの区分が及ぼす影響にその焦点が置かれている（esp. Chap.7）。課業方式 Vs 職能役割方式の区分が賃金の基本的なあり方に及ぼすインパクトについては、賃金の基本的なあり方を論じた第7章においても、ほとんど明示的な言及は見あたらない。しかしながら、Marsden [1999] の枠組みでは、一つには、「職務」のあり方を支配するルールが賃金構造のあり方を支配するという観点が明示的であること。また、一つには、「(個々の) 職務 (job) に支払うか、あるいは区分 (classification) に支払う」といった記述や「職務に対する支払い (job-based)」「技能に対する支払い (skill-based)」といった概念も散見されることから判断して、「課業方式」に仕事別賃金の形態を対応させ、「職能役割方式」に資格給という賃金形態を対応させても、Marsden [1999] の枠組みからの大きな逸脱とはならないと思われる。

17) 磯谷明德 [2003] 289頁。宮本光晴『変貌する日本資本主義—市場原理を超えて—』筑摩書房、2000年、160頁（宮本光晴 [2000]）。いわゆるニュー・ディールのアメリカ雇用関係の詳細については、ピーター・キャベリ『雇用の未来』日本経済新聞社、2001年（P. キャベリ [2001]）及び磯谷明德 [2003] を参照されたい。

18) 「作業ポストルール（Ⅱ）」の類型については、Marsden [1999] pp.41-42及びchap.7を参照。

して内部昇進が成立し、また、課業方式に対応して明確な仕事のデマケーションが確立することになる。また、賃金構造や賃金形態の基本は、以上の「職務」のあり方に対応して、職務分類・職務評価に基づくヒエラルキー的に連続した仕事別賃金の体系に特徴づけられることとなる。テイラー主義的なオールド・ディールのアメリカ雇用関係、フランスの雇用関係のあり方が、こうした類型に近似する現実の雇用関係として想定されている。

象限Ⅲは、生産主義的アプローチと職能役割方式に特徴づけられる類型であり、「職能資格ルール（Ⅲ）」(Competence rank rule) の領域とされる<sup>19)</sup>。ここでは「職務」のあり方は、生産主義的アプローチに対応して内部昇進や企業内でのキャリアの展開によって特徴づけられ、また、職能役割方式に対応して業務ニーズに応じた仕事割り当てのフレキシビリティに特徴づけられることになる。また、賃金のあり方は、企業内に成立する「職能資格」(competence rank) の序列に応じた、ヒエラルキー的に連続した資格給の体系を基本とすることになる。賃金は、直接に仕事に支払われるのではなく、「職務」のあり方を規制する「職能資格」を介して間接的に支払われるのである。Marsden [1999] は、こうした雇用関係のあり方に類似する現実の雇用関係としては、日本の雇用関係のあり方を想定している。

最後の象限Ⅳは、「職業資格ルール（Ⅳ）」(Qualification rule) の類型であり、この類型は職業訓練的アプローチと職能役割方式に特徴づけられる<sup>20)</sup>。この類型では、職業訓練アプローチに対応して企業を横断して職業 (occupation) が確立しており、また、職能役割方式に対応して業務ニーズに応じた仕事割り当てのフレキシビリティが成立する。一方、賃金のあり方の基本は、企業を横断して成

19) 「職能資格ルール（Ⅲ）」の領域については、Marsden [1999] pp.44-45及び Chap.7を参照。

20) 「職業資格ルール（Ⅳ）」の類型については、Marsden [1999] pp.45-46及び Chap.7を参照。

立する「職業資格」の序列に応じた、職業的（occupational）に分断されたスキル（資格）給の体系となる。ここでも、賃金は、直接に仕事に支払われるのではなく、「職務」のあり方を規制する「職業資格」を介して間接的に支払われる。そして、Marsden [1999] では端的にドイツの雇用関係が、こうした雇用取引のあり方に近似する現実の雇用関係として想定されている。

<成果主義の改革理念が及ぼすインパクト>

ここでは、以上の雇用取引のあり方の類型化を踏まえて、今次の改革の指導理念である成果主義が、職能資格制度を軸とした従来の日本の雇用取引ルールにどのようなインパクトを及ぼすものであるのか、検討してみたい。着目するポイントは、一つには、課業方式 Vs 職能役割方式を内容とする「実行可能性制約」の軸であり、また、一つには、生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチという「効率性制約」の軸である。

まず、課業方式 Vs 職能役割方式という軸に着目すると、改革の指導理念である成果主義は、雇用取引のあり方を職能役割方式から課業方式へと移行させるインパクトを及ぼすものであることが確認できる。2.-(1) のセクションで確認したように、今次の改革論の内容は、仕事上での成果の達成を「能力」や「情意」よりも重視する、或いは、処遇や雇用を左右する従業員評価の基準として、それのみを強調するという質を持っている。従って、佐藤厚 [2000] が言うように、個人レベルまで降りて成果主義を徹底させようとするほど、個々人の仕事範囲が紛れなく明確化され、仕事と仕事の境界線が明確に線引きされねばならなくなる<sup>21)</sup>。そうした事態は、図1の枠組みに沿って言えば、「職能資格ルール

21) 佐藤厚「成果主義人事に未来はあるか」『賃金事情』No.2356、2000年1月、33頁（佐藤厚 [2000]）。

（Ⅲ）」の類型を職能役割方式から課業方式の極に向かって移行させる傾きを持つ。

第二に、生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチという軸に目を転じると、成果主義の改革理念は、雇用取引のあり方を生産主義的アプローチから職業訓練的アプローチへと移行させる可能性があることが確認できる。これも2.-(1)のセクションで確認したように、改革の指導理念である成果主義は、外部労働市場の積極的な活用と親和的である。仕事上の成果の芳しくない者に対しては不要な者としてレッテルが貼られ、排出の対象とされる。また、即戦力となると見られる者が企業の外部から調達される。これは、仕事上での成果を従業員評価の基準として強調する成果主義が必然的に伴う惰力である。また、今次の改革論が、しばしばエンプロイアビリティの強調や従業員への「プロフェッショナル化」の提唱を伴っていることも周知のとおりである。従って、改革の指導理念である成果主義は、人材のJIT方式を採用する程度に応じて、また、それに伴う企業横断的な「資格」への社会的関心の高まりと結びつく程度に応じて、図1の枠組みに沿って言えば、「職能資格ルール（Ⅲ）」の類型を生産主義的アプローチから職業訓練的アプローチの極に向かって移行させる傾きを持つことになる。

まとめて言えば、成果主義の改革理念は、日本の雇用取引ルールを大きく変化させていく契機を含んでいる。

それは、少なくとも理念上は「職能資格ルール（Ⅲ）」の領域から、課業方式 Vs 職能役割方式の軸上を課業方式の極へ向かって、また、それが人材のJIT方式を採用する程度に応じて、生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチの軸上を職業訓練的アプローチの方向へ向かって、総じて言えばいわゆるニュー・ディールのアメリカ雇用関係を近似する象限Ⅰに向かって移行させるインパクトを与えるであろう。しかし、逆に言えば、このことは、成果主義の改革理念がドラステックなものであればあるほど、従来の制度や慣行に由来する強力な制約と直面せざるを得ないということ。従って、また、現実の人事給与制度の改革は、

改革理念と制度に由来する制約のせめぎ合いの中で選択されざるをえないということの意味する。

改革の理念と同時に制度に由来する制約も、現実の改革のありようを大きく左右するもう一つの要因である。次に、成果主義の改革理念が直面せざるを得ない制約が、検討されねばならない。

### 3. 現実の人事給与制度改革—成果主義改革が直面する制約—

#### (1) 制約① 「生活賃金としての年功賃金」の重み—「定昇」をめぐる制約—

成果主義という考え方が越えなければならない大きなハードルの一つは、多くの論者が指摘するように、「生活賃金としての年功賃金」（仁田道夫 [2003]）の重みである<sup>22)</sup>。

まず、ここでは、査定が入った「年功賃金」は、企業経営が「日本の勤労者が無定型ではあれ懐いていた『能力』観に基づくフェアネスを徹底して倫理化したもの」（石田光男 [1990]）であるという認識が重要であろう<sup>23)</sup>。石田光男 [1990]が言うように、一つには、能力や働きぶりによる処遇格差を是とする考え方、また、一つには、ライフステージに見合った昇給、生活賃金への期待。こうした従業員が「無定型ではあれ懐いていた」「公平観＝勤労者の心情」を、前者に「より多くの比重を」後者には「より少なき比重を」置くことを通じて改鑄したものが、戦後日本の能力主義管理の理念であり、その制度的表現が査定の入った「年功賃金」（以降、単に「年功賃金」）であった<sup>24)</sup>。ここで見落としてならないこと

22) 例えば、仁田道夫『変化の中の雇用システム』東京大学出版会、2003年、159-168頁（仁田道夫 [2003]）、野村正實「成果主義の落とし穴—新人事制度を考える—」労政時報別冊『先進35社 成果主義人事事例集』2000年10月、19-20頁（野村正實 [2000]）。

23) 石田光男『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社、1990年、51頁（以下、石田光男 [1990]）。

は、勤続とともに何らかの昇給があることを前提としてはじめて、企業は、当該企業への帰属の強弱・忠誠度を重視し、「その企業の従業員として技能的・精神的に果たしている役割」（栗田健 [1981]）を査定の対象とすることができたということである<sup>24)</sup>。

改革の指導理念である成果主義にとって、前者の従業員期待、能力や働きぶりによる処遇格差を是とする考え方は、処遇格差の基準をめぐる齟齬は予測されるが、大きなハードルとはなり得ない。しかし、勤続とともに何らかの昇給がある定期昇給制度は、それがこれまで査定拡大への従業員の合意を組織していく上での前提であっただけに、成果主義が容易には跳び越えることのできないハードルとなろう。

従って、何らかの昇給はある査定昇給がゼロ・ベースの査定賃金にとって代わられるのかどうか、定昇制度をめぐる廃止・見直しの動向が問われるべきポイントである。

#### <検証 人事給与制度改革と定昇制度>

勤続とともに何らかの昇給がある定昇制度は、「年功賃金」の制度的支柱であり、その改革は、年功型賃金の成果型への切り替えを意図する人事給与制度改革が避けて通ることのできない課題である。実際、今次の人事給与制度改革が本格化してきた90年代後半以降、定昇制度の廃止・縮小に向けた企業経営の意向が様々な形で表明され、実施に移されてきた。03年春闘、04年春闘では、定昇が賃上げ原資の大部分を占めるという状況の中で、限られた原資の効率的配分を理由に企

24) 石田光男 [1990] 47頁。

25) 栗田健「雇用と賃金」栗田健・下山房雄・菊池光造『社会政策(2) 一現代の労働問題一』有斐閣、1981年、52頁（栗田健 [1981]）。



業経営側から定昇の廃止・見直しが提起され、労使交渉の大きな焦点となったことは、記憶に新しい。日本経団連からも「定昇」という呼称を廃し、「定期賃金改定」へと変更するよう提唱がなされている。また、急ピッチで進む人事給与制度改革を背景に行われた多くの調査でも、一般社員に関しては定期昇給の比重の削減、管理職に関してはウェイト削減から更に廃止へとといった企業の意向が、はっきりと示されてきた<sup>26)</sup>。その趨勢は、以上の動向を字義通り受け取る限り、定昇制度や「年功賃金」は、近い将来、消滅してしまうのではないかという印象さえ受けるほどである。

しかし、ここで注意が必要なことは「定昇」の定義は各社各様であり、その「廃止」「見直し」が意味することも、また、各社各様であるということである<sup>27)</sup>。従って、その内容、意味することを吟味することなしには、定昇制度の改革をめぐる具体的状況は評価できない。問題は、この間、示されてきた定期昇給制度の廃止・見直しへの意向が、どのような形で実現されてきたのかということである。

表1は、労務行政研究所が上場企業及び店頭登録企業等を中心的対象にして2002年7月に実施した「人事・賃金制度等の改定動向調査」結果の一部であり、「毎年定期的に実施する昇給の有無と今後3年間の改定方向」を調べたものである。この表では、定昇の意味するものが各社各様であることを踏まえて、定昇制度が「自動昇給」「査定昇給」「昇進・昇格昇給」という三つのカテゴリーに区分されている（それぞれの定義については、表1を参照）。この表1によれば、第一に、年齢給・勤続給などに付随する「自動昇給」の制度は、現状では一般従業員に関しては7割程度、管理職に関しては1/3程度の会社に存在するに過ぎない。

26) 例えば、社会経済生産性本部「(1996年度)定昇制度に関するアンケート調査」、社会経済生産性本部「(1999年度)第3回日本の人事制度の変容に関する調査」等を参照されたい。

27) 「緊急企画 定昇問題を考える」『労政時報』第3579号、2003年3月28日、40-51頁を参照。

そして、「今後3年間の改定方向」としても、管理職・一般従業員を通して、一層、廃止・縮小の方向に進むであろうということが判る。しかし、第二に、「査定昇給」の制度に関しては、管理職・一般従業員を通じて9割以上の会社に存在し、今後の改定方向としても、昇給を基準としたシステムの廃止という方向は見出し得ない。従って、表1から知りうることは、一つには、定昇の廃止・見直しと言っても、その意味するところは、ますます管理職を中心に一般従業員を含めて自動昇給が廃止・縮小され、昇給制度に占める査定昇給の重みが増しつつあるということである。また、一つには、「毎年、定期的に社員の大部分が該

表1 毎年定期的実施する昇給の有無と今後3年間の改定方向（2002年度調査）

(イ) 管理職の場合

(企業比率：%)

	現 状		今後3年間の改定方向			
	あり	なし	充実	維持	縮小	廃止
自動昇給	37.9	62.1		25.9	48.1	25.9
査定昇給	92.5	7.5	50.0	46.4	3.6	
昇進・昇格昇給	87.4	12.6	32.8	64.9	2.3	

(ロ) 一般従業員の場合

(企業比率：%)

	現 状		今後3年間の改定方向			
	あり	なし	充実	維持	縮小	廃止
自動昇給	71.0	29.0		38.6	41.4	20.0
査定昇給	93.3	6.7	48.5	49.5	2.1	
昇進・昇格昇給	90.3	9.7	35.1	61.7	3.2	

(注) 1. 「自動昇給」=年齢や勤続などに伴って毎年自動的に発生する昇給。

「査定昇給」=能力や業績など査定に基づく昇給。

「昇進・昇格昇給」=職位や職能資格の上昇に伴う昇給。

2. 調査対象は上場企業及び店頭登録企業等3863社。回答は、246社。表中の数値は、無回答を除いて計算。有効回答企業計は、それぞれ「管理職・現状」=174社、「一般従業員・現状」=238社、「管理職・今後3年間・自動昇給」=54社、「管理職・今後3年間・査定昇給」=138社、「管理職・今後3年間・昇進昇格昇給」=131社、「一般従業員・今後3年間・自動昇給」=145社、「一般従業員・今後3年間・査定昇給」=194社、「一般従業員・今後3年間・昇進昇格昇給」=188社。

(出所) 労務行政研究所『労政時報』第3562号、表6（30頁）、表11（36頁）、及び『労政時報』第3579号、資料4（43頁）より作成。

当する昇給」（『労政時報』第3579号）という意味では定昇制度は大部分の企業に存在していること。むしろ、その根強さの方が印象的であるということである。

しかし、「査定昇給」と言ってもその内容はまだ一般的であり、その内実をより詳しく検討しなければ、定昇制度の改革をめぐる具体的状況には迫れない。その点では、表2、表3が有益である。先ず、表2は、社会経済生産性本部が実施した「(2003年度)第7回日本的人事制度の変容に関する調査」結果の一部であり、全上場企業を対象に「昇降給システム」の現状を問うたものである。表1とは調査対象も調査年度も異なり結果の解釈には注意を要するが、表2では表1の「査定昇給」が「査定による格差はあるが、最低限一定額は昇給（Ⅱ）」「査定による格差があり、場合によってはゼロ昇給あるいは降給（Ⅲ）」にさらに具体的にブレイク・ダウンされている。そして、この表2からは「査定昇給」と言っても、その内実は、管理職層で（Ⅱ）=22.1%、（Ⅲ）=66.9%、一般従業員層で

表2 昇降給システムのタイプ・3つまで複数回答（2003年度調査）

（企業比率：%）

	毎年、自動的に一定額は昇給（Ⅰ）	査定による格差はあるが、最低限一定額は昇給（Ⅱ）	査定による格差があり、場合によってはゼロ昇給あるいは降給（Ⅲ）	毎年の昇（降）給はなく、査定結果は全て賞与で反映（Ⅳ）	その他	N. A.
管理職層	13.5	21.5	66.9	8.0	3.2	1.6
一般従業員層	36.3	41.0	51.8	1.6	1.6	0.8

（注）1. 調査対象は、全上場企業。回答企業251社、回収率9.7%。

2. 選択肢は、（Ⅰ）＝「能力や成果にかかわらず年齢や勤続に応じて毎年、自動的に一定額は昇給する」、（Ⅱ）＝「能力や成果に対する査定に応じて格差はあるものの毎年、最低限一定額は昇給する」、（Ⅲ）＝「能力や成果に対する査定に応じて格差があり、場合によってはゼロ昇給あるいは降給する」、（Ⅳ）＝「毎年の昇給（降給）はなく、査定結果は全て賞与で反映する」。

（出所）社会経済生産性本部「第7回日本的人事制度の変容に関する調査」。

表3 定期昇給制度の有無と昇給額の決め方

（企業比率：％）

	定昇制度がある (全企業=100)	定昇の対象者 (制度あり=100)		昇給額の決め方 (制度あり=100)		
		全員	一部	全額考課査定	全額自動決定	考課査定と自動決定
1988年版	81.4	—	—	38.9	17.3	43.8
1997年版	87.6	84.1	15.9	39.4	9.4	51.1
1999年版	86.0	84.6	15.4	45.2	10.3	44.4
1000人以上	90.6	73.0	27.0	21.7	10.6	67.7
100-999人	90.9	85.8	14.2	36.5	9.4	54.1
300-999人	91.2	85.3	14.7	32.9	6.5	60.6
100-299人	90.8	85.9	14.1	37.6	10.4	52.1
30-99人	83.9	84.5	15.5	49.8	10.7	39.6

（注）規模別数値は、1999年版の数値。

（出所）労働省「賃金労働時間制度等総合調査」（各年版）。

（Ⅱ）=41.0％、（Ⅲ）=51.8％となっていること。すなわち、これまで「査定昇給」に含まれていた制度上の最低限保障が、成果主義的改革の中で形骸化しつつあるということが、容易にみてとれる。また、表3は、若干、資料が古くなるが、労働省「賃金労働時間制度等総合調査」各年版をもとに、「昇給額の決め方」の推移等をまとめたものである<sup>28)</sup>。ここでも、「全額自動決定」と「考課査定と自動決定」を合計した企業割合が減少している一方で、「全額考課査定」とする企業割合が着実に増加傾向にあること。言い換えれば、制度上の最低限保障の形骸化が進行しているという事態を確認することができる。

従って、表1、表2、表3を通して言いうることをまとめるとすれば、一つに

28) 「賃金労働時間制度等総合調査」は2001年より「就労条件総合調査」に再編されたが、1999年版を最後として、それ以降、定昇制度に関する調査項目が含まれていない。結果として、残念ながら最新の資料に依拠することができなかった。

は、「制度設計上のベースとなる昇給額（率）をもつ」（『労政時報』第3579号、43頁）システムという意味では、現時点においても定期昇給制度という枠組みの根強さが印象的であるということになる。また、一つには、考課決定の範囲が着実に拡大しつつあり、制度上の最低規制の形骸化がその勢いを増しつつあるということである。「場合によってはゼロ昇給あるいは降給」という事例も、かすかに残っていた平等主義的な最低限規制の一層の風化を感じさせて哀しいが、それらも昇給が制度設計上の基準であるということをも否定するものではない<sup>29)</sup>。勤続とともに昇給することが基準であり、そして、その見通しがあるからこそ、従業員は、仕事ぶりに応じて賃金を個別化し、従業員の間での競争的な働きぶりを促進しようとする会社の個別管理に身を託することもできる<sup>30)</sup>。勤続とともに何らかの昇給があるということの重みは、なお、小さくないと言うべきであろう。

## （2）制約② 仕事割り当てと配置のフレキシビリティ

成果主義の理念が要請するいわゆる欧米流の「仕事基準」、そして、それに伴う個々人の職務境界の明確化は、熊沢誠 [1997] が言うように、日本企業のこれまでの強みであった仕事割り当てと配置におけるフレキシビリティを損なう可能性がある<sup>31)</sup>。これが、改革に際して企業の選択を左右する第二の制約となりうる。

従って、ここでは、成果主義的改革の中で「職務」をファンクションの観点で

29) 具体的な事例をみると、「昇給ゼロ」「降給」と言っても、等級別賃金レンジの上位ゾーンで考課ランクの最低評価を受けた場合に限定されているケース、あるいは、「昇給ゼロ」「降給」となる低考課ランクに分布制限がないケースなど、現実に「昇給ゼロ」「降給」が生じるケースはかなり限定的であると思われる。具体的な事例は、「最新 定昇改革の実際」『労政時報』第3590号、2003年6月20日、2-41頁、「緊急企画 定昇問題を考える」『労政時報』第3579号、40-49頁等を参照されたい。

30) この点に関しては、造船重機企業 X 社の人事給与制度の改革と労使関係を事例に定期昇給制度の持つ重みを論じた橋元秀一「能力主義と賃金体系—造船重機械産業の事例を通して—」栗田健編『現代日本の労使関係—効率性のバランスシート—』労働科学研究所出版部、1992年、223-226頁（橋元秀一 [1992]）が示唆に富んでいる。

定義しようとしてきた職能資格制度が、「職務」をタスクの観点で定義し序列づける制度へととって代わられているのかどうか、職能資格制度をめぐる改革の動向が問われるべきポイントとなる。

<検証 職能資格制度の動向>

表4は社会経済生産性本部が上場企業を対象に行ったアンケート調査結果の一部であり、仕事遂行能力を反映する賃金部分である職能給の活用状況の推移をみたものである。また、表5は、日本経団連人事賃金センターが会員企業を対象に行ったアンケート調査からの抜粋であり、内部昇進や仕事のフレキシビリティと結びついてきた職能資格制度の活用動向を調べたものである。

まず、この表4では、一つには、2000年以降、仕事遂行能力を反映する賃金部分であるとされてきた「職能給」を採用する企業割合が、管理職層・非管理職層

表4 職能給の導入状況の推移

(企業比率：%)

	職能給（「職務遂行能力反映部分」）		役割・職務給（「役割・仕事反映部分」）	
	管理職層	非管理職層	管理職層	非管理職層
99年調査	80.8	85.2	21.1	17.7
00年調査	82.4	87.0	43.9	24.9
01年調査	67.0	76.1	49.9	32.4
03年調査	60.6	69.3	53.4	34.3

(注) 調査対象は、全上場企業。回答企業は、99年調査・317社、00年調査・301社、01年調査・339社、03年調査・251社。

(出所) 社会経済生産性本部「第7回日本的人事制度の変容に関する調査」。

31) 熊沢誠 [1997] 73頁。

表5 資格・等級制度について（日本経団連人事賃金センター調査）

（企業比率：％）

	管 理 職		一 般 職	
	2001年度	2003年度	2001年度	2003年度
年功的資格制度（学歴・年功中心の運用）	2.6	2.5	4.3	5.7
職能資格制度（抽象的な基準）	51.7	45.1	57.8	54.9
職能資格制度（課業をベースとした具体的基準）	7.8	10.7	13.8	17.2
職務等級制度（職務の複雑度・難易度）	15.5	16.4	6.9	8.2
職能資格・職務等級併用制度	10.3	14.8	12.1	7.4
資格制度なし	3.4	5.7	1.7	3.3
その他	6.0	4.9	3.4	2.5
無回答	1.7	2.5		

（注）調査対象企業は、日本経団連人事賃金センター会員企業。回答企業数は、2001年度調査・116社、2003年度調査・122社。

（出所）日本経団連人事賃金センター『職務研究』第226号、第236号。

を通して大きく低下していることが示されている。そして、今一つには、それに  
 応じていわゆる「役割・職務給」を採用する企業割合が上昇傾向を示している。  
 「職能給」の採用割合と職能資格制度の活用状況をストレートに連動させること  
 はできないが、職能資格制度に近年、大きな変化が生じつつあることが窺える。

この職能資格制度をめぐる生じている変化の内容を知る上では、表5が有益  
 であろう。この表5のポイントは、職能資格制度を「職能資格制度（抽象的な基  
 準）」「職能資格制度（課業をベースとした具体的基準）」と二つに区分して調べ  
 ていることである。そこでは、一つには、社内の資格・等級制度として「職能資  
 格制度（抽象的な基準）」「職能資格制度（課業をベースとした具体的基準）」を  
 採用している企業割合が、なお大半であること、また、一つには、「仕事」それ  
 自体を序列づけようとする「職務等級制度」には拡大の傾向はみられるが、その  
 占める比重はかなり限定的なものであること。そして、一つには、何よりも具体

的業務の内容にそって職能資格制度の資格要件を精緻化しようとする傾向が顕著であることが、示されている。調査の性格から判断には留保が必要であると思われるが、職能資格制度をめぐる生じている変化の大まかな内容は、察することができる。

企業が現行の職能資格制度の抱える問題点をどのようなものとして認識しているのか、その抱える問題点に関する企業側の認識のあり様を知ることが、職能資格制度をめぐる生じている変化を考える上ではより重要である。表6は、職能資格制度の抱える問題点に関する会社回答をまとめたものである。

ここで注目すべきことは、一つには、いわゆる欧米流の「仕事基準」への転換や人材の外部調達への積極的意向を示すような項目への回答が概して低いということである。「(職能資格制度が)ゼネラリスト養成向き、スペシャリスト養成に不向き」という項目に現状の問題点を見るところは、仕事範囲の明確化や「仕事基準」への転換の志向を有すると解釈できよう。この項目への回答は、14.9%（複数回答・3項目選択）であり、他の項目に比してかなり低い。また、付け加えれば、「職能資格が市場横断的に通用しない」という、人材の外部調達への志向を表現する項目への回答も21.4%であり、決して高いとは言えない。

表6に関して、注目すべきいま一つのこと、現行の職能役割方式(function-centred)の枠内で仕事能力を業務に即してより精緻に表現しようとする問題意識が高いということである。「運用が年功的」(62.1%)「高資格化・人件費が高騰」(36.3%)「職能等級の定義・基準が実態に合わず」(29.4%)という三つの項目は、ほぼ同じ一つの内容を表現している。要するに、社内での能力資格の定義が、どの部門にでも当てはめることのできる、或いは、どのようでも解釈できる抽象的・一般的な内容となっていて、その運用が年功的要素の重視に流れてしまっている、そこに職能資格制度の現状の問題点をみるということである。そこには、社内での能力や資格の定義をより業務の内容に即して精緻に



表6 職能給及び職能資格制度の問題点・複数回答・3項目選択（2000年度調査）

（企業比率：％）

運用が年功的	高資格化が進み人件費が高騰	職能要件書が有名無実化	職能等級の定義・基準が実態から乖離	職能資格が市場横断的に通用しない	ゼネラリスト養成向きスペシャリスト養成に不向き	発揮能力に応じた昇降格が柔軟にできず	その他	無回答
62.1	36.3	16.1	29.4	21.4	14.9	36.7	3.2	6.0

（注）調査対象は、全上場企業。回答企業数は、301社。

（出所）社会経済生産性本部「第4回日本的人事制度の変容に関する調査」。

具体的に表現すること、そのことで運用が年功的要素の重視に流れる事態を正すこと、そういう問題意識が高く表現されている。そして、そうした問題意識は、個々人の仕事範囲を紛れなく明確化すること、或いは、仕事と仕事の境界線を明確に線引きすることといった、いわゆる欧米的な「仕事基準」への転換、図1の枠組みに即して言えば課業方式（task-centred）への転換とは本質的に異なるものだという事。それが、ここでの重要な一つのポイントである。

表7は、労働省「雇用管理調査」からの抜粋であり、目標管理制度など人事考課を行う上で用いる諸制度の動向を調べたものである。この表では、目標管理制度の導入が、考課制度改革の中心的位置を占めていることが示されている。ここでも、個々人の仕事範囲の特定化を焦点とするのではなく部門業績目標との関わりで個人の仕事上の役割を設定しようとする、そうした「目標面談」のあり方自体が、仕事割り当てや配置のフレキシビリティという日本的な仕事のあり方が成果主義に課す制約を表現しているという観点が重要であろう<sup>32)</sup>。

先に述べたように、改革の理念と同時に制度に由来する制約も、現実の改革のありようを大きく左右する。そして、表5、表6、表7を通して確認しえたところでは、企業の現実の選択は、なお、欧米流の「仕事基準」とは一線を画し、日本企業の強みであるフレキシビリティを保持しようとする姿勢を示すものであ

表7 人事考課を行う上で用いる諸制度の状況

（企業比率：％）

企業規模	人事考課制度がある企業		目標管理制度がある (考課制度がある企業=100)		自己評価制度がある (考課制度がある企業=100)		多面評価制度がある (考課制度がある企業=100)	
	1999年版	2002年版	1999年版	2002年版	1999年版	2002年版	1999年版	2002年版
規模計	50.8	51.0	43.5	50.0	29.2	32.1	41.8	26.0
5000人以上	98.9	98.3	78.9	85.0	59.3	54.3	23.8	20.4
1000-4999人	96.7	96.5	65.1	74.9	48.2	51.1	22.7	15.9
300-999人	91.5	89.1	54.4	58.4	37.7	39.3	31.4	17.3
100-299人	72.1	73.7	48.3	52.4	32.5	29.1	38.4	24.6
30-99人	39.1	39.4	36.6	44.7	23.9	30.4	47.5	29.4

（注）各制度には慣行として行われている場合も含まれている。

（出所）労働省政策調査部『雇用管理調査』（平成11年版）（平成14年版）。

た。そこでなされている改革の実体的内容は、石田光男 [2003] の巧みな表現を借りれば、能力や資格に付随する役割の定義を抽象的に流れる「人事の『作文』」ではなく「ラインの部門長や優秀な実践家の『作文』」として、部門業績管理のシステムとの関係でより具体的に精緻に表現しようとする企てに他ならないということになる<sup>33)</sup>。近年、登場してきた「役割等級制度」といった新たな等級制度もコンピテンシーといった新しい能力概念も、基本的には、この文脈で理解されるべきものであろう。個々の導入事例を見る限り、「役割等級制度」も、個々の仕事範囲を明確化し、「職務」をタスクの観点で定義しようとしているもの

32) 課業方式 (task-centred) が支配的なフランス、イギリスで近年、「業績給」(performance pay) が拡大していることに関連して、Marsden [1999] は、そこでの目標面接のあり方について興味深い記述を行っている。上司と部下の間で「職務に含まれる諸義務の範囲」を特定し、「理解の共有」を図ることが、査定面談の一つの焦点となっていると言うのである (193頁)。

33) 石田光男 [2003] 188頁。また、石田光男 [2003] は、今次の改革について「仕事の成果を見積もるという意味では」「仕事基準を賃金決定に取り込まなくてはならないという改革」であるとしているが、それは「欧米で開発された旧来の職務基準」とは明瞭に異なるものだと指摘している (211頁)。本論の用語法との違いから、読者に混乱を与えるかもしれないが、蓋し、卓見であろう。

とは思われない<sup>34)</sup>。図1の Marsden [1999] の枠組みに即して言えば、課業方式 Vs 職能役割方式の軸に関わるこの第二の制約においても、成果主義の改革理念は、なお、そのストレートな実現には至っていないと言うべきである。

#### 4. 結論に代えて—能力主義再編の方向—

本論ではこれまで、図1の Marsden [1999] の枠組みに準拠して、一つには、成果主義の改革理念は、「仕事基準」（課業方式）への転換、職種別労働市場の積極的活用（職業訓練的アプローチ）に特徴づけられる象限（1）の雇用システムへの接近を志向するものであるということを明らかにしてきた。

そして、一つには、生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチの軸上においても、また、課業方式 Vs 職能役割方式の軸上においても、成果主義の改革理念に対する従来の雇用慣行に由来する制約は、決して小さくないということを改革の現況を一瞥することで確認してきた。

ここでは、本論の締めくくりとして、改革理念と制約とのせめぎ合いの中で、今次の成果主義的改革が、現在、どのような位置にあり、そして、それはどのように再編されるべきであるのか、若干の私見を交えて考察してみたい。注目すべき提言を行った連合総研 [2004]<sup>35)</sup> を考察の一つの素材として取り上げる。

34) 「役割等級制度」の個々の事例については、「最新 定昇改革の実際」『労政時報』第3590号、2003年6月20日、「役割・職務に基づく賃金改革事例」『労政時報』第3629号、2004年5月14日等を参照した。重要な問題は、「職務」をファンクションの観点で定義しようとしているのか、タスクの観点で定義しようとしているのかであって、この点で「役割等級制度」や「役割給」がいわゆる欧米流の「仕事基準」への大転換を意味するとする理解は、上滑りであるとの印象を免れない。

35) 連合総研『変化する経営組織・働き方と労働組合の課題』連合総合生活開発研究所、2004年（以下、連合総研 [2004]）。

### （1）ドライな雇用システムを志向する成果主義

先ず、第一に、ここで確認しておきたいことは、成果主義の改革理念は、それがしばしば「個性の尊重」「自立した職業人」等の美辞麗句を伴うように、マネジメントと従業員とのドライな関係、ドライな雇用システムを志向するものであるということである。

広く承認されているように、従来のいわゆる日本的雇用システムでは、一方での企業経営側による社員身分の保障、比較的安定した雇用や処遇の提供、他方での従業員側による厳しい要員管理や少数精鋭化の受容が、安定した相互信賴的労使関係の基盤となっていた（久本憲夫 [1998]）<sup>36)</sup>。これは、リスク分担という観点からすれば、経営による市場変動リスクの吸収と従業員によるフレキシビリティの受容という形で、労使の間にリスクの分担関係が成立していたということの意味している。

これに対して、改革の指導理念である成果主義は、一方では、企業・部門・個人の業績変動に応じて雇用や処遇を変動させることを企図するものであり、比較的安定した雇用や処遇への経営責任を解除しようとするものである。また、他方では、それは、「企業への人格の統合を生みやすい情意考課からはもっとも遠ざかりうる」（熊沢誠 [1997]）従業員評価の基準を持つものとして、条件によっては「会社の都合にほんろうされる正社員労働者」（久本憲夫 [2003]）としての生き方を弱める可能性をも秘めることになる<sup>37)</sup>。

従って、成果主義という改革理念は、従来からの労使間でのリスク分担関係の解消を図ることを通じてドライな雇用システムを呼び込もうとする、そうした性格を持っている。求められる改革の方向性について論じる前に、先ずこのことを

36) 久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣、1998年、3-6頁（久本憲夫 [1998]）。

37) 熊沢誠 [1997] 13頁。久本憲夫『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ—』中央公論社、2003年、34頁（久本憲夫 [2003]）。

確認しておく必要がある。

## （2）改革の現実—従業員負担の強化—

しかし、第二に、ここで忘れるべきでないことは、現実の改革においては、これまでの雇用慣行に由来する制約の中で成果主義の理念のストレートな実現は、なお、選択されてはいなかったということである。

第三節で成果主義の理念に対する制約を検討した際に見たように、現実の改革においては、生産主義的アプローチ Vs 職業訓練的アプローチという軸上では定期昇給制度（内部市場志向）の根強さがむしろ印象的であった。また、課業方式 Vs 職能役割方式という軸上においては、職能資格制度（フレキシビリティ）を保持する姿勢が示されていた。従って、なお、現時点での改革は、現行の「職能資格ルール」（象限Ⅲ）の枠内で、査定による格差を拡大していくという方向を軸線とするものにとどまっているように思われる。

しかし、ここで重要なことは、現実の改革がこうした状況にあることは、企業と従業員間のリスク分担関係のあり方という点からみると重大な問題を孕んでおり、それは、必ずしも望ましいものではないということである。その理由は、連合総研 [2004] の中で今野浩一郎が指摘するように、改革の現状は、従業員への市場変動リスクの一方向的な転嫁という性格を帯びていると言わざるを得ないからである<sup>38)</sup>。改革の現況では、従業員によるフレキシビリティの受容は現状を維持されたままである。にもかかわらず、査定格差拡大という形で更になにがしかの市場変動リスク負担を従業員は、上乘せされようとしている。第三節で詳しく見たように、日本企業によるフレキシビリティ保持の姿勢は鮮明であった。また、このフレキシビリティは、企業内での技能形成のあり方とも密接に関わってき

---

38) 連合総研 [2004] 22頁。

た<sup>39)</sup>。これが動かないとすれば、別に何らかの手だてが講じられなければ、改革に必要な公平性は保たれない。

### (3) 能力主義管理再編の方向

以上の改革をめぐる状況を踏まえると、連合総研 [2004] の提言は注目に値する。そこでなされている提言の核心は、企業経営が新たに従業員に査定格差の拡大を求める以上、新たに経営側も何らかのリスクを引き受ける用意がなければならぬということであり、リスク拡大を承知で企業が「人材育成・能力開発に果敢に投資をする」必要があるというものである<sup>40)</sup>。若干、私見を交えて解釈すれば、一方での従業員による市場変動リスク負担（査定の厳格化）と他方での人材育成・能力開発への企業責任に特徴づけられるリスク分担関係の組み直しを、現行の能力主義管理からの再編の方向として提言しているのである。

この連合総研 [2004] が行った改革の提言には、説得力がある。玄田有史 [2001] や高橋伸夫 [2004] が言うように、業務目標の達成の程度を短期に厳しく査定されればされるほど、その分だけ従業員は「今の仕事」に追い込まれ、「今」という時間に追い込まれていく。そして、その分だけ従業員は、将来を見据えて自らのキャリアを考える余裕を失っていかざるを得ない<sup>41)</sup>。また、それ故にこそ、その分だけ従業員は会社や上司に対して、「長期的な観点からの能力開発」「上司からの育成」（玄田有史 [2001]）への期待を向けざるを得ないのである<sup>42)</sup>。従って、現在、流行しているエンプロイアビリティの議論との関連で言う

39) このフレキシビリティと技能形成との関連については、磯谷明德氏より貴重なご指摘をいただいた。

40) 連合総研 [2004] 18-23頁。

41) 玄田有史『仕事のなかの曖昧な不安—揺れる若年の現在—』中央公論新社、2001年、151頁（以下、玄田有史 [2001]）。及び高橋伸夫『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のすすめ—』日経BP社、2004年、191-196頁（高橋伸夫 [2004]）。

42) 玄田有史 [2001] 150頁。

なら、従業員の自己責任を強調するだけでは無責任なのであって、エンプロイアビリティも今の企業の中でこそ開発されるという視点を鮮明にすることが必要なのである。連合総研 [2004] が言うように、以前にも増して人材育成・能力開発への企業責任を鮮明にすることが、改革に必要な公平性という点では決定的に重要であろう。

最後に残る問題は、雇用取引ルールの類型化を試みた Marsden [1999] の枠組みに照らした場合、では、こうした能力主義管理再編の方向は一体どのように位置づけうるのかという問題である。十分な議論を展開しうる力は筆者にはないが、必要とされる再編の方向性について若干の特徴点を述べておこなうなら、一つには、そこでは欧米的な「仕事基準」とは異なる方向で作業管理を徹底することが、査定の厳格化の条件となろう。また、一つには、主要な人材育成の機能はあくまで企業の内部にあるということを鮮明にするものとなるはずである。言い換えれば、必要とされる再編の方向性は、年功主義→能力主義と展開してきた、これまでの日本の人事制度の展開に内在的に改革を導く方向でなければならないということである。そして、そうした方向は、おそらく「職能資格ルール」（象限Ⅲ）の枠内に踏みとどまることを意味することになるであろう。

この点では、「これまでもそうであったように、作業管理が厳格でさえあれば、工場・事務所を問わず、たいていの会社業務に不可欠なチームワークを守りながら、フレキシブルな能力を競う労働者を個人別に処遇することは十分に可能」であるという、能力主義管理への徹底した批判者である熊沢誠 [1997] の言葉が、まさに必要とされる再編の方向性を映し出しているように筆者には思われる<sup>43)</sup>。

43) 熊沢誠 [1997] 73-74頁。石田光男 [2003] の議論を十分に咀嚼し切れていないので確信をもって言うことはできないが、筆者は、ここで熊沢誠 [1997] のいう「厳格な作業管理」は、石田光男 [2003] の言う「部門業績管理」の徹底とほぼ同じ内容を持つものであると考えている。

[付記] 本稿の作成にあたっては、九州大学・磯谷明德氏より、草稿の記述に関して幾つかの貴重なご教示をいただいた。暖かいご配慮に対して、記して厚く謝意を表したい。また、本稿は、平成16年度久留米大学産業経済研究所研究助成金による研究成果の一部である。

## 参 考 文 献

- D. Marsden [1999] *A Theory of Employment Systems—Micro-Foundations of Societal Diversity—*, Oxford University Press.
- P. キャペリ [2001] 『雇用の未来』日本経済新聞社 (P. Cappeli, *The New Deal at Work—Managing The Market-Driven Workforce*, Harvard, 1999.)。
- 安室健一 [2000] 「ビジネス・モデルとコンピテンシー—人的資源管理のニュー・パラダイム—」神戸商科大学『商大論集』Vol.51, No.5。
- 石田光男 [1990] 『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社。
- 石田光男 [2003] 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房。
- 磯谷明德 [2003] 「雇用システムの制度的多様性—理論と現実—」佐藤良一編『市場経済の神話とその変革—社会的なこと〉の復権—』法政大学出版会。
- 橋元秀一 [1992] 「能力主義と賃金体系—造船重機産業の事例を通して—」栗田健編『現代日本の労使関係—効率性のバランスシート—』労働科学研究所出版部。
- 今田幸子・平田周一 [1995] 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 今野浩一郎 [1998] 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ—』日本経済新聞社。
- 奥林康司 [1998] 「能力主義管理の課題と問題点」神戸大学『国民経済雑誌』Vol.177, No.2。
- 熊沢 誠 [1997] 『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 栗田 健 [1981] 「雇用と賃金」栗田健・下山房雄・菊池光造『社会政策(2) —現代の労働問題—』有斐閣。
- 玄田有史 [2001] 『仕事のなかの曖昧な不安—揺れる若年の現在—』中央公論新社。
- 佐藤 厚 [2000] 「成果主義人事に未来はあるか」『賃金事情』No.2356。
- 高橋伸夫 [2004] 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のすすめ—』日経 BP 社。
- 津田眞激 [1995] 『新・人事労務管理』有斐閣。
- 仁田道夫 [1995] 「労使関係の変容と『二つのモデル』」『20世紀資本主義 I—技術革新と生産システム—』東京大学出版会。
- 仁田道夫 [2003] 『変化の中の雇用システム』東京大学出版会。
- 野村正實 [2000] 「成果主義の落とし穴—新人事制度を考える—」労政時報別冊『先進35社 成果主義人事事例集』。
- 久本憲夫 [1998] 『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。



## 成果主義改革の理念と制約（上田）

- 久本憲夫 [2003] 『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ—』中央公論社。  
宮本光晴 [2000] 『変貌する日本資本主義—市場原理を超えて—』筑摩書房。  
連合総研 [2004] 『変化する経営組織・働き方と労働組合の課題』連合総合生活開発研究所。