

日本企業が 成果主義を導入し、 機能させるには

経済学部 4回生 高ゼミナール

瀧田奈菜恵

目次

- I. はじめに
- II. 日本での成果主義の導入状況
- III. 成果主義の問題点
- IV. 成果主義をうまく機能させるには
- VI. おわりに

I. はじめに

日立製作所は2014年9月26日、管理職の社員に対する給与について、従来の年功序列制度を廃して、能力給制度を導入することを発表した。これまで多くの日本企業は個人の仕事の成果よりも、年齢や勤続年数を基準に給与を決定することが一般的であったが、グローバル化の波を受け、欧米などで主流の成果主義へと移行する流れが起きている。なぜ今、多くの日本企業が年功序列制度を廃して、成果主義へと移行する流れが起きているのだろうか。

そこで本研究では、まず、日本企業における成果主義の導入の現状を分析する。次に、多くの日本企業で導入されつつある成果主義とはいったいどのような制度であるのかを明らかにし、成果主義のどこに問題があるのか、そして日本企業で導入し、機能させるにはどうすればいいのかについて考察する。

II. 日本での成果主義の導入状況

厚生労働省による「平成24年就労条件総合調査」の結果を、まずは基本給の決定要素について、以下の表で分析する。

表1：管理職の基本給決定要素別企業割合

(単位：%)

産業・企業規模	全企業	基本給の決定要素（複数回答）					
		職務・職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など	学歴	年齢・勤続年数など
調査産業計	100					73	71
製造業	100	71	76	44	54	20	52
情報通信業	100	66	81	51	43	14	41
卸売業、小売業	100	73	70	49	47	12	46
金融業、保険業	100	72	79	60	42	10	40
不動産業、物品賃貸業	100	69	66	49	51	15	50

・「全企業」には、「基本給の決定要素」が「不明」の企業を含む。

(厚生労働省「平成24年就労条件総合調査」より作成)

表2：管理職以外の基本給決定要素別企業割合

(単位：%)

産業・企業規模	全企業	基本給の決定要素（複数回答）					
		職務・職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など	学歴	年齢・勤続年数など
調査産業計	100	68	69	41	61	21	59
製造業	100	68	73	43	68	27	66
情報通信業	100	63	81	52	63	28	58
卸売業、小売業	100	71	70	48	61	20	58
金融業、保険業	100	70	80	60	54	17	52
不動産業、物品賃貸業	100	69	68	46	62	22	60

・「全企業」には、「基本給の決定要素」が「不明」の企業を含む。

(厚生労働省「平成24年就労条件総合調査」より作成)

これら二つの表から、管理職の基本給においては、「学歴、年齢・勤続年数など」よりも「職務・職種など仕事の内容」や「職務遂行能力」を決定要素としている企業が多いことがわかる。また、特に金融業・保険業や情報通信業、卸売業・小売業においては、「学歴、年齢・勤続年数など」よりも「業績・成果」が上回っているのが目立つ。

それに比べ、管理職以外の基本給においては、「学歴、年齢・勤続年数など」を決定要素としている企業が増えるが、こちらも「職務・職種など仕事の内容」や「職務遂行能力」を決定要素としている企業が多いことがわかる。

このことから、学歴や年齢・勤続年数よりも、仕事の内容や職務遂行能力、業績・成果を重視する日本企業が多くなっているといえる。

次に、管理職の基本給についての「業績・成果」の主な内容を以下の表で分析する。

表3：管理職の「業績・成果」の主な内容別企業割合

(単位：%)

産業・企業規模	「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業		基本給の決定要素（複数回答）						
			短期の個人の業績・成果	長期の個人の業績・成果	チーム別の業績・成果	短期の課、班、プロジェクト	長期の課、班、プロジェクト	チーム別の業績・成果	短期の事業部門、会社の業績・成果
調査産業計	[42]	100	26	22	10	8	12	15	3
製造業	[44]	100	32	17	10	8	13	13	3
情報通信業	[51]	100	25	23	11	12	8	13	3
卸売業，小売業	[49]	100	25	22	13	9	11	14	1
金融業，保険業	[60]	100	23	27	15	12	7	10	2
不動産業，物品賃貸業	[49]	100	30	15	27	9	5	7	2

・ [] 内の数値は、全企業のうち、「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業割合である。

・ 『「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業』には、『「業績・成果」の主な内容』が「不明」の企業を含む。

(厚生労働省「平成24年就労条件総合調査」より作成)

この表から、「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業の「業績・成果」の内容で多いのは、「短期の個人の業績・成果」と「長期の個人の業績・評価」であることがわかる。それに比べ、「課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果」や「事業部門、会社の業績・成果」は短期・長期どちらもあまり多くないことがわかる。

続いて、管理職の賞与の額の主な決定要素について以下の表で分析する。

表4：管理職の賞与の額の主な決定要素別企業割合

(単位：%)

産業・企業規模	賞与を支給した企業		賞与の額の主な決定要素									
			「業績・成果」を基準としている	「業績・成果」の内容							基本給を基準としている	特に明確なルールはない
				短期の個人の業績・成果	長期の個人の業績・成果	短期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	長期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果	短期の事業部門、会社の業績・成果	長期の事業部門、会社の業績・成果	その他		
調査産業計	[83]	100	54	17	6	5	1	17	6	2	32	9
製造業	[88]	100	56	18	6	5	0	18	7	2	28	11
情報通信業	[89]	100	61	23	4	5	4	19	4	1	28	4
卸売業，小売業	[88]	100	57	14	5	7	3	20	6	1	35	5
金融業，保険業	[96]	100	62	23	4	8	2	19	3	2	30	2
不動産業，物品賃貸業	[95]	100	55	23	5	6	2	12	5	2	29	11

・ [] 内の数値は、全企業のうち、平成23年（又は平成22会計年度）中に賞与を支給した企業割合である。

・ 「賞与を支給した企業」には、「賞与の額の主な決定要素」が「不明」の企業を含む。

(厚生労働省「平成24年就労条件総合調査」より作成)

この表から、賞与を支給した企業の賞与の額の主な決定要素として、「業績・成果を基準としている」企業が、「基本給を基準としている」企業を上回っていることがわかる。

以上のことから、今日の日本企業では基本給・賞与のどちらにおいても、学歴や年齢・勤続年数よりも業績・成果を重視する傾向があるといえるだろう。

Ⅲ. 成果主義の問題点

(1). 目標管理制度とは

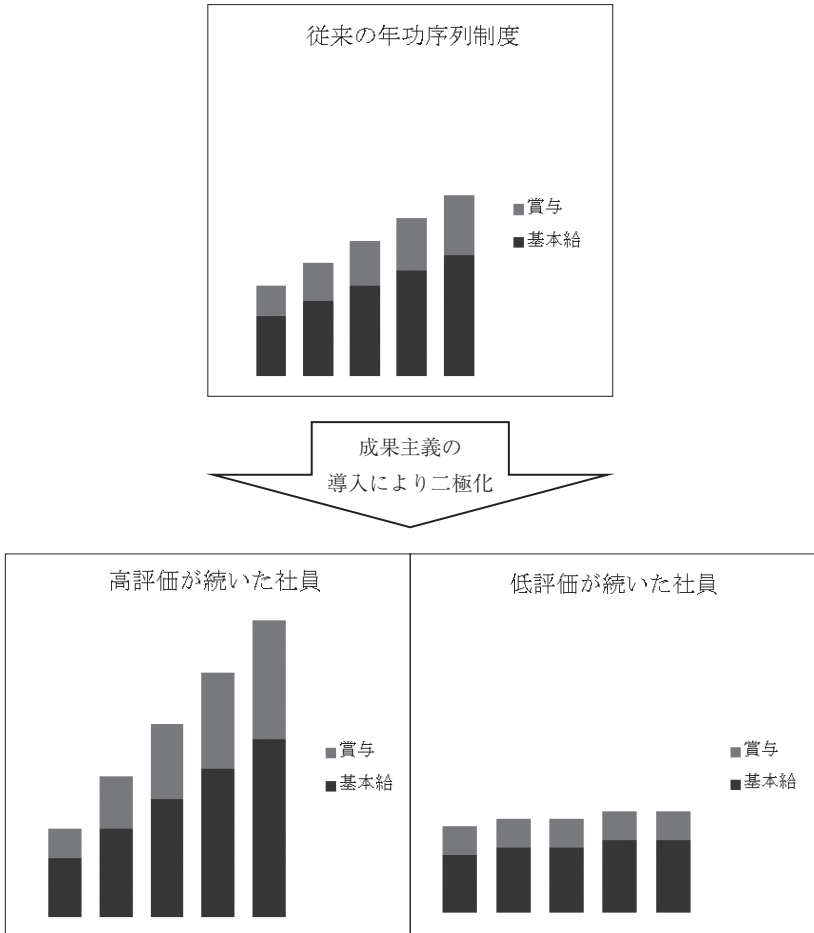
なぜ成果主義を導入する日本企業が増えているのか。それは1990年のバブル経済の崩壊により、それまでの年功序列制度の維持が難しくなってしまったからである。そこで登場してきたのが、成果主義である。しかし、そもそも年功序列制度とはいったいどのような制度であったのだろうか。

年功序列制度の最大の特徴は「差をつけない」という点にある。従業員間での競争を抑え、社会的な落伍者を生まない評価制度をとっていた。また、社内ポストを確保するために組織の拡大がすべてであったといえる。この年功序列制度が戦後の日本の経済発展を支えていたといっても過言ではないだろう。

しかしバブル経済の崩壊により、企業ははじめて「社内で人材を選抜する」必要性に迫られることとなった。管理職というポストを真にビジネスの頭脳となるべき人材にだけ与え、学歴や資格だけではなく、実際に戦力として活躍している社員にのみ昇給を保証するのだ。これを可能にする賃金体系への移行手段として、「成果主義」が導入され、個人の成果を測定するツールとして、「目標管理制度」が導入されたのである。

この個人の成果を測定するツールとして導入された目標管理制度は、「上から下への目標のブレイクダウン」が最大の特徴である。従業員個人の目標の総計＝企業目標という公式が成り立つようにトップから順にその期の目標を立てていき、その目標に沿う形で部下は自分の目標を立てていく。そして期末にその目標の達成度に応じて評価され、賞与の額や翌年の昇給が決まるといった具合である。つまりたとえば、前年に極めて高い評価をとった社員には従来よりも高い幅で昇給させ、平均的な評価の社員はほぼ横ばい、または従来と同様程度の昇給を行う。従来の年功序列制度の欠点の一つに、業務に貢献しない社員であっても毎年基本給が上がり、場合によってはそれなりに出世してしまうという点があるが、この目標管理制度下ではこれは起こらなくなる。そして理論的には今後、年齢が50代になっても新入社員の頃とさほど給与の額が変わらない社員も出現する可能性もあるといえる。つまり、この成果主義における目標管理制度は、高い評価を得た社員とそうでない社員との間で、大きな格差が生じる仕組みになっているのである。

表5：成果主義による二極化



(城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』(東洋経済新報社、2005年)より作成)

(2). 目標管理制度が機能しない理由

こうして多くの日本企業で導入されることとなった目標管理制度だが、程度の差こそあれうまく機能していない企業も多いという。それはなぜなのだろうか。

実はこの目標管理制度がうまく機能するには、ある四つの条件をすべて満たす必要があるのだが、その四つとも維持し続けるのは極めて困難であるといえるからだ。¹

表6：目標管理制度が機能するための四つの条件

① 目標が数値目標化できる
② 目標のハードルが同じ高さである
③ 常に目標が現状にマッチしている
④ 評価の際、達成度だけで絶対評価が可能

(城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』(東洋経済新報社、2005年)より作成)

では実際にこの四つの条件にはどのような困難が伴うのか、一つずつ検証していく。

(a) 「目標が数値目標化できる」の問題点

組織の目標にどれだけ貢献できたのか客観的にその達成度がわかるように、目標は数値目標化することが必要とされる。しかし、人事や経理など管理部門の職種の目標を数値化することはそもそも難しい。だが、それ以上に数値目標化による弊害が発生したのは、営業部門と開発部門であった。たとえばチームでプロジェクトを組んで仕事を営む営業スタイルの場合、チームの売り上げ目標を数値化することはできるが、それを各自の目標に落とし込むことは不可能に近い。また、開発部門においても、製品全体では数値目標化しやすくとも、それを一人一人に割り振ることは現実的ではない。

(b) 「目標のハードルが同じ高さである」の問題点

個人の能力によらず、同じ職責にある社員にはあくまで同じ難易度の目標を立てなければ、目標管理制度が機能しないことは明らかだ。しかし、目標自体は変化しなくても、ビジネスの状況が変わるにつれ、ハードルの高さは刻一刻と変化してしまうものである。極端な話、終わってみなければその目標の難易度は誰にも分らないといえる。

(c) 「常に目標が現状にマッチしている」の問題点

常に目標が現状にマッチしている状態を保つには、ビジネスの状況の変化により個人の目標のハードルに変化が生じるたびに、目標を調整しなければならない。しかし、長期間ビジネスの状況が全く変化しない企業など、まずないといっていいだろう。加えて、異動や担当変更などにより、自身の業務内容が大きく変わってしまう可能性もある。状況が変化するたびに目標を修正するなど、忙しくてしてられないサラリーマンも正直多いはずだ。

(d) 「評価の際、達成度だけで絶対評価が可能である」の問題点

ここまで述べたように、目標管理制度が機能するための四つの条件のうち三つは、満たし続けることが極めて難しく、その結果、目標管理制度が形骸化するという事態に陥ってしまう。もちろんこの目標管理制度がうまく機能している企業もある。しかし、それはたとえばタクシー会社など、個人のセールスが中心で、かつ同一の商品を同じエリアで販売するようなケースで、ごく稀であるといっていいただろう。² この数値目標が形骸化した状況で、目標管理制度が機能するために最も重要な条件である「評価の際、達成度だけで絶対評価が可能である」を満たすことは不可能である。

その結果、目標管理制度の本来の目的である「選抜」を行うために、各評価者は相対評価を行わざるを得なくなる。つまり、部下の中で誰が最もチームに重要な貢献をしたのか、評価者である管理職の主観に基づいて順位づけが行われることになる。これでは目標管理制度の要である「個人が目標を達成したかどうか」という観点が、決定的に抜け落ちてしまっている。本来ならば、評価の基準となるものは個人が自分で立てた目標だけ（絶対評価）であるはずにも関わらず、従来の年功序列制度と同様に上から一方的な評価（相対評価）が行われてしまう。

あるいは、数値目標が形骸化しているにも関わらず絶対評価に固執した場合は、どのようなことが起こるだろうか。実際にはチームの目標の達成に全く貢献していなくても、個人の目標を達成さえしていれば、高評価を得ることができるようになるだろう。そうして社内には高評価を得た社員が大量に生まれ、やはりこの場合も目標管理制度の本来の目的である「選抜」を行うことはできなくなる。

IV. 成果主義をうまく機能させるには

前章で述べたように、成果主義は多くの問題点を抱えている。では、日本企業で成果主義をうまく機能させるには、どうすればいいのか。

(1). 一般社員の脱数値目標

もともとは経営戦略である数値目標の責任を、一般社員にまで背負わせる必要はないはずだ。ゆえに数値目標を立てるのはある一定の予算権や人事権を握っている管理職以上とし、一般社員は数値目標にはこだわらず、上司の目標に沿った各自の担当業務を目標化することとする。この場合、重要になって来るのは目標の方向性と、評価の基準である。チームの目標の中での自身の担当業務を改めて確認し、それを数値にこだわらず目標化すれば方向性としては十分である。そして、その成果を単純に数の大小で評価するのではなく、成果の中身の重要性に基づいて個別に評価する。あくまでもチームとしての目標に数字以外の要素も含めてどれだけ貢献したのか、アナログ

で評価する方法をとる。

(2). 管理職の見直し

これまで年功序列制度を採用してきた日本企業が成果主義を導入する場合、管理職の抜本的な見直しは避けては通れない。これまでの長い年月の中で、今日不必要なポストが未だ存在したり、部下を評価するにふさわしくない社員が管理職の地位にいたりするからである。この状態のままでは導入後に問題が生じてしまうため、成果主義を導入するにあたり、まずは社内の不必要なポストを廃止する必要がある。そして、管理職という責任のある地位に就いていながら、具体性のある目標が立てられないといった人には、成果主義における目標管理制度の評価者の立場からは外れてもらう。加えて、目標管理制度の評価者としてふさわしい管理職には、管理職自身の評価を厳しく問う。自分自身が評価される立場に立つことで、評価者としての意識を育成していくのだ。

(3). 各管理職へ人事権の委譲

成果主義における目標管理制度の評価者として、部下の評価を決めるのは他でもない上司の管理職である。人事部が定めた評価分布に基づいて相対的に順位づけするのではなく、管理職は今後マネージャーとして、部下に対しフィードバックを通じて評価基準とプロセスを公開していく必要がある。特に、部下に評価をフィードバックするという点は、従来の年功序列制度においては担ってこなかった、新しい役割かもしれない。この点が良かった、ここはこれだけ足りなかった、だから今回はこの成績だ、と部下に説明し納得させなければならない。

年俸制が中心のアメリカでは、目標設定時の面談より、評価時の面談あるいはフィードバックが中心となっている。³ 特にもっとも成果主義が徹底している金融機関では、評価面談で上司と話し合った結果、賞与が倍になったというようなケースは決して珍しくない。これこそ本来フィードバックがとるべき「交渉」の姿だろう。

しかし、今日のほぼすべての日本企業において、フィードバック段階での成績の変更はあり得ないのではないだろうか。それでは「交渉」ではなく、ただの一方的な「結果通知」にすぎない。評価される側の一般社員にも意見する機会を設けることが、組織内にフラストレーションを溜めこまないためにも必要である。そのためにも、成果主義における目標管理制度の人事権は、人事部から現場の管理職に移譲するべきである。

V. おわりに

ここまで、成果主義を日本企業で導入し、機能させるにはどうすればいいのかについて考察を行ってきた。企業は利潤最大化を目的とした組織であり、トップダウン型のピラミッド組織である。優秀な人にはその組織の頭脳としてビジネスを引っ張ってもらわなければならない。ゆえに組織の頭脳となりえる人を実力によって選抜し、抜擢する制度を作る必要がある。その結果、組織内でいわゆる勝ち組と負け組の二極化が進んだとしても、仕方のないことなのかもしれない。しかし、社会にはそうであっても困る組織が間違いなくある。たとえば、学校。あるクラスの担任は常に高評価を受けている教師、一方あるクラスの担任は低評価をつけられモチベーションが全くない教師だったとする。もしこのような状況で、自分あるいは自分の子供が相対的にレベルの低い教育しか受けられなかったとしても、「仕方のないこと」ですべての人が納得できるだろうか。

成果主義は合う組織と合わない組織があり、決して魔法のような制度ではないということが、本研究を通して私が感じたことである。成果主義で社員のモチベーションが上がるというような話を誰しも一度は聞いたことがあると思うが、果たして本当にそうだろうか。たしかに、高い評価を得れば高い報酬をもらえる機会があるのは事実だが、低い評価を与えられ続けた場合、それでも努力し続けることができる人などいないだろう。また、成果主義の名前を借りた若年層紋りが行われているのも否定できない。なぜなら、すでに既得権を得てしまった世代からそれを取り上げるより、これからの世代にツケを押し付ける方が楽だからである。だが、ツケを押し付けられたこれからの世代こそが、これからの社会を担っていくことを忘れてはならない。若年層へのしわ寄せは、結果として少子化や消費の低迷といったかたちで、確実に企業の業績に跳ね返ってくるはずだ。

しかし、日本企業が成果主義を導入する傾向は今後も続いていくだろう。そこで必要となってくるのが、労働者のキャリアづくりを支援し、勤務地を含めた労働者の要望を反映させる仕組みを設けることだ。たとえば、企業は社内公募制度やFA制度といった制度を導入し、社員自らが手を挙げ、希望する業務や部署へ異動を申請することができる制度を設ける。加えて、結果が出ない社員にも、再挑戦の機会を提供する。勝者と敗者の二極化ではなく、全社員の総合的なモチベーションが少しでも高まるような仕組みを目指してもらいたい。

脚注

- 1：城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』（東洋経済新報社、2005年、79頁）
- 2：城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』（東洋経済新報社、2005年、86頁）
- 3：城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』（東洋経済新報社、2005年、215頁）

参考文献

- ・城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』（東洋経済新報社、2005年）
- ・厚生労働省ホームページ「平成24年就労条件総合調査」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23.html>)
- ・日立製作所ホームページ企業情報ニュースリリース
(<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2014/09/0926b.html>)
- ・株式会社旭リサーチセンター「成果主義の導入を振り返る」
(<http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/service/pdf/846.pdf>)