

平成17年度 卒業論文

キャリア・アスピレーションの
規定要因

— 日本企業に望ましい人事制度 —

前川英司

山形大学教育学部

人間環境教育課程 情報教育コース

目次

序章 本稿の課題と構成	1
第1章 なぜ従業員は昇進を望むのか	3
1.1 従業員の考える昇進のメリット	3
1.2 従業員の考える昇進のデメリット	4
第2章 日本の昇進	7
2.1 日本の昇進	7
2.1.1 日本の昇進のしかた	7
2.1.2 日本の業績評価方法	8
2.1.3 賃金形態	9
2.2 従業員は何が昇進の決め手と考えているのか	9
2.2.1 従業員の考える昇進の決め手	9
2.2.2 役員の考える昇進の決め手	11
2.3 査定の検証	12
2.3.1 従業員の考える査定	12
2.3.2 能力開発	13
2.3.3 査定の検証	13
2.4 学歴	15
第3章 成果主義	19
3.1 成果主義の導入の過程	19
3.2 成果主義の位置づけ	20
3.3 成果主義がうまく機能しない現状	20
3.4 成果主義導入後の従業員の納得感	24
第4章 成果主義導入企業の例	27
4.1 成果主義がうまく機能しなかった例：富士通	27
4.2 成果主義がうまく機能した例	28
4.2.1 トヨタ自動車の成果主義	28
4.2.2 リクルートの成果主義	30

第5章	アメリカの評価方法	33
第6章	仕事のやりがい	35
第7章	まとめと今後の課題	37
文献		41

表 目 次

1.1	サラリーマンにとっての管理職の魅力(%)	3
1.2	サラリーマンにとっての管理職昇進の負担(%)	5
2.1	昇進を決定する要素として重要視されているもの(%)	10
2.2	会社役員に就任できた理由(%)	11
2.3	ホワイトカラー系社員の各年代層別の能力開発目標として重視してきた項目(最高3つまで)(%)	14
2.4	ホワイトカラーは、会社での仕事能力が同じでも、名門校出身者が昇進の面で有利と思うかどうか	15
2.5	大学別事務系中間管理職輩出率(1959年卒,入社)	16

目 次

2.1	ホワイトカラーの昇進構造	7
2.2	昇進に差がつく時期	8
2.3	年功的制度における賞与・基本給	9
2.4	人事考課の際、査定要素として重要な項目（4つ以内の解答を合計したもの）	12
2.5	学歴別社内地位構成（高卒，大卒の比較）	16
2.6	選抜のパス解析（1966年入社）	17
3.1	仕事の成果を賃金に反映させる制度の導入状況	19
3.2	さまざまな昇進制度の位置づけ	21
3.3	年功主義，能力主義，成果主義の関係	21
3.4	目標管理制度の下での賞与・給与の例	22
3.5	3年前と比べた処遇や評価に対する納得感，公平感	24
3.6	3年前と比べた職場の雰囲気	25
4.1	月額の場合（左）・賞与の場合（右）	29
4.2	トヨタ自動車の人事評価の分布（左）・一般的な企業の人事評価の分布（右）	29
6.1	やりがいを持って仕事をしていく上で重要な項目は何か	35

序章 本稿の課題と構成

組織としての企業の目的は利潤最大化であり、利潤を上げるためには従業員のやる気を引き出し、効率的に仕事をさせることが必要である。やる気を引き出させる要因は賃金など考えられるが、重要な要素としてキャリア・アスピレーションつまり昇進への願望を利用して競争させることが考えられる。キャリア・アスピレーションとは、どのようなキャリアを希望するかという意識であり、その規定要因のひとつとして人事制度がある。企業で働く多くの従業員は昇進を望んでおり、従業員のモチベーションをあげるような査定のみしかた、昇進システムを考える。

第一章では、昇進の魅力と負担から昇進のメリット、デメリットをさぐる。第二章では、日本の人事制度の一つである年功的制度は、どのような昇進構造になっているのかをみる。また、日本の業績評価の不透明さを指摘し、年功的制度の賃金形態にふれる。日本の業績評価を検証するために、まず、従業員の考える昇進の決め手と、会社役員が昇進できた理由から昇進の決め手をさぐる。このことから従業員は昇進の決め手は査定の結果とわかるが、査定の内容はどのようなものか従業員の視点から考え、次に、企業が力を入れている各年台層ごとの能力開発目標から査定内容を検証する。また、従業員は昇進に学歴も関係していると考えているが、学歴が昇進に対してどのような影響を及ぼしているのかさぐっていく。第三章では、なぜ成果主義が導入され始めたのか、成果主義の導入過程を説明する。また、年功的制度と成果主義の位置づけを述べる。近年成果主義を導入した多くの企業は成果主義がうまく機能しておらず、うまく機能していない3つの理由をここでは述べる。さらに、成果主義導入によって処遇や評価に対する従業員の納得感、公平感と職場の雰囲気を見る。第四章では成果主義を導入した企業を実際にみる。成果主義がうまく機能しなかった企業を一つ、成果主義がうまく機能した企業の二社の人事制度についてそれぞれの理由を述べる。第五章では日本が多く取り入れているアメリカの評価制度を述べ、日本の人事制度の改善点をみつける。従業員のやる気を引き出す要因に昇進願望を述べたが、従業員がやりがいを持って仕事をしていく上で重要なことは何かをさぐる。終章には年功的制度、成果主義のそれぞれの人事制度をどのように改善すればうまく機能するかを述べる。

第1章 なぜ従業員は昇進を望むのか

日本の企業では働く多くのサラリーマンは、昇進を望んでいる。昇進すれば賃金が高くなるだけでなく、自分の思いどおりに仕事が進められることがあげられる。では、昇進の魅力とは、また、負担とはいったい何なのかこの章で探っていく。

1.1 従業員の考える昇進のメリット

企業で働いている多くのサラリーマンは管理職への昇進を望んでいるが、なぜ管理職への昇進を望んでいるのであろうか。昇進の魅力とはなんなのであろうか。ここではアンケート「ホワイトカラー調査」『連合総合生活開発研究所の「雇用システム研究委員会（主査：橋木俊昭）」が民間大手大企業のホワイトカラー（労働組合員，非組合員の双方）にアンケートを実施したものである。調査対象は事務・技術職（管理職を含む）で2,100名を対象とした。有効回答数は1,816名（有効回収率は86.5%）である。業種としては、自動車，電機，化学，電力，百貨店の5種である』（橋木 1997）を元に分析していく。

表 1.1: サラリーマンにとっての管理職の魅力（%）

	①	②	③	④	⑤	⑥	NA	合計	回答累計
総数	52.3	15.8	57.8	48.7	40.4	38.9	11.4	1,816	254.0
男性	52.3	16.3	59.0	50.4	41.0	38.3	10.9	1,628	257.3
一般	57.6	16.5	54.9	45.7	39.5	38.6	11.0	927	252.9
係長クラス	49.4	15.7	63.5	53.7	42.4	35.4	10.1	356	260.1
課長クラス・部下なし	51.7	12.1	70.7	62.1	44.8	36.2	10.3	58	277.6
課長クラス・部下あり	38.7	17.6	64.8	59.3	42.2	40.2	11.1	199	262.8
次長クラス	46.7	33.3	66.7	60.0	40.0	46.7	6.7	15	293.3
部長クラス	24.2	18.2	75.8	81.8	60.6	42.4	9.1	33	303.0
女性	51.7	11.2	46.1	33.1	35.4	46.1	16.3	178	223.6

①収入が増える
 ②人の上に立てる
 ③自分の裁量で仕事ができる
 ④権限の大きな仕事ができる
 ⑤企業経営により直接的に参加できる

出典：橋木（1997）

表 1.1 全体から読み取れるように管理職の一番の魅力は「自分の裁量で仕事ができる」で 57.8% である。二番は「収入が増える」で 52.3% である。三番に「権限の大きな仕事ができる」で 48.7% 進することによって高い収入と、大きな仕事を自分の思い通りにできることが管理職の魅力とよめる。

ここで職位別にみってみると現在管理職でない一般の従業員とすでに管理職である部長クラス、次長クラス、係長クラスの従業員とでは管理職の魅力が相当異なるということがわかる。現在管理職でない一般の従業員で管理職に対する一番の魅力は「収入が増える」であるのに対し、すでに管理職である部長クラス、次長クラス、係長クラスの従業員は「自分の裁量で仕事ができる」「権限の大きな仕事ができる」である。現在管理職でない一般の従業員は、賃金が低いことに不満を感じており、昇進をし、現在よりも高い収入を得るということは大きな魅力と感じているのに対し、管理職の部長クラス、次長クラス、係長クラスの従業員は、すでに収入が高いので収入に魅力を感じるのではなく、仕事の進め方や、仕事の内容に魅力を感じているようである。

また、このアンケートの結果で興味深いのが女性従業員と男性従業員とでは管理職の魅力の順位が異なることである。女性従業員の管理職に対する一番の魅力は「収入が増える」で 51.7%、二番は「業績・能力が認められた証拠となる」と「自分の裁量で仕事ができる」で 46.1% である。管理職の魅力の「業績・能力が認められた証拠となる」は女性従業員が二番であるのに対し、男性従業員は五番である。また、「権限の大きな仕事ができる」は 33.1% で、男性従業員と比較して相当低い。これは女性従業員がまだ、男性従業員よりも低く見られているという意識あるとよめる（橘木 1997）。

1.2 従業員の考える昇進のデメリット

ところで、管理職への昇進には、メリットばかりではなくデメリットもあるであろう。そこで同じ調査結果（橘木 1997）を元に管理職に昇進することの負担を考えてみる。

表 1.2 全体から読み取れるように、管理職になる負担の一番は「仕事上の責任が大きくなる」で 71.4% である。社内の地位が上がれば当然責任は大きくなる。二番は「仕事に費やす時間が長くなる」で 70.5% である。三番目は「転勤などの異動が多くなる」で 69.2% である。このように労働時間や転勤などの勤務の負担が高い。しかし、「労働組合員でなくなる」ということにはさほど負担を感じていないようだ。

この結果で興味深いことは、現在管理職でない一般従業員とすでに管理職の従業員、また、すでに管理職の従業員の中でもクラスの低いクラスと高いクラスとでは負担が違ってくる。社内の地位が上がるにつれて負担はさほど感じていない。つまり、社内の地位が上がるにつれて、同僚との競争の苦痛はさほどなく、社内での生活が充実しているといえる。また、女性従業員は負担を多く感じているようだ。女性従業員は「転勤など異動が多くなる」「仕事に費やす時間が長くなる」「仕事上の責任が大きくなる」が 80% を越え、この意識が昇進のさまたげに少しは影響していると考えられる（橘木 1997）。

表 1.2: サラリーマンにとっての管理職昇進の負担 (%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	NA	合計	回答累計
総数	56.8	66.4	23.1	69.2	70.5	71.4	7.0	1,816	357.3
男性	56.5	65.7	21.3	67.4	68.9	70.3	7.2	1,628	350.2
一般	62.6	67.5	22.9	70.6	72.6	73.7	5.6	927	369.8
係長クラス	52.2	68.3	23.6	69.4	69.7	67.7	6.5	356	350.8
課長クラス・部下なし	53.4	69.0	17.2	75.9	67.2	69.0	5.2	58	351.7
課長クラス・部下あり	40.7	56.3	13.6	55.8	56.8	65.3	10.1	199	288.4
次長クラス	46.7	60.0	—	33.3	66.7	60.0	20.0	15	266.7
部長クラス	36.4	36.4	3.0	21.2	24.2	48.5	36.4	33	169.7
女性	60.7	73.0	41.0	85.4	86.0	83.1	3.9	178	429.2

①同僚との競争が厳しくなる
 ②部下を管理するわずらわしさがある
 ③労働組合員でなくなる
 ④転勤など異動が多くなる
 ⑤仕事に費やす時間が長くなる
 ⑥仕事上の責任が多くなる

出典：橋木（1997）

第2章 日本の昇進

前章で昇進のメリット・デメリットを探ってきたが、日本の昇進とはどのようにおこなわれているのか。日本は年功主義といわれている。この章では、昇進という視点から日本の年功主義とはどのようなものなのか、日本企業の特徴や問題点をみていく。

2.1 日本の昇進

2.1.1 日本の昇進のしかた

日本の昇進の特徴として勤続年数に応じた年功的昇進制度がある。これは入社時から数年では昇進に差がつかず、勤続年数が増えると昇進の差が急速に変化するものである。全体としてはゆっくりとした昇進であり、図 2.1 のように昇進は一律年功、昇進スピード競争、トーナメント競争の三構造に分けられている（今井幸子，平田周一 1995：42）。

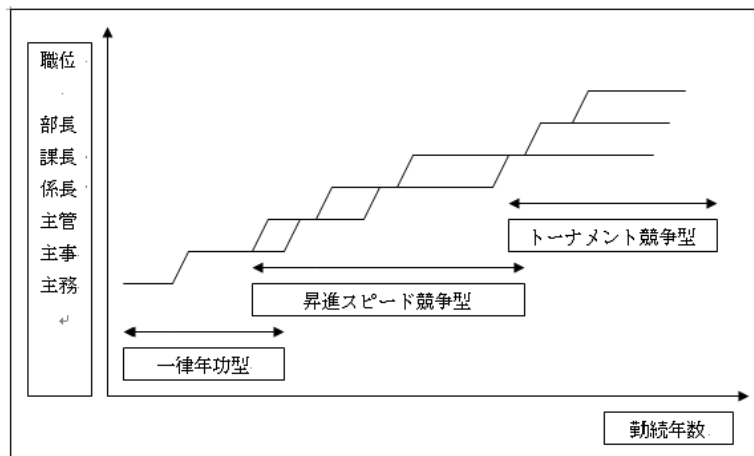


図 2.1: ホワイトカラーの昇進構造

出典：今田・平田（1995）

図 2.2 からわかるように、昇進に差が付きはじめる時期は入社から約 3～5 年である。大学学部卒は入社から約 3～5 年目までは同期とは昇進に差をつけず、同期の従業員と同じよ

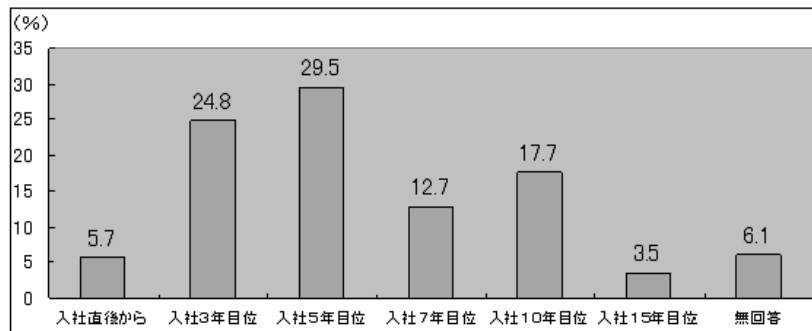


図 2.2: 昇進に差がつく時期

出典：労働政策研究研修機構（2002）

うに待遇される期間であり、これは従業員個々の能力を見る期間である。これが一律年功の時期である。次に、一律年功時期を終えると昇進の早い従業員と遅い従業員に分かれる。しかし、ここではさほど昇進の差はつかず、多くても1ランクしか差はつかない。早く昇進しても昇進の遅い従業員を待つ時期がある。これが昇進スピード競争の時期である。課長以上の地位になるとこれまでとは異なり昇進に差がつくどころか昇進できない従業員もでてくる。昇進スピード競争の時期は一度ついた差がほとんど埋まることがなく、一発逆転がないので一度同期と差がついてしまった従業員は昇進への道が閉ざされてしまう。このように昇進のしかたをみていると年功制とはっきりいえるものは入社時から約3~5年間だけであるといえる。それ以降は徐々に昇進に差が付きはじめ、競争が激しくなっている。アメリカなどに比べると全体としてはゆっくりとした昇進制度ある。全体としてゆっくりとした昇進制度であるから同期の従業員同士はなかなか昇進に差がつかない。仕事あまりできない従業員には安心できる昇進制度であるが、仕事ができる優秀な従業員はあまり納得がいかない制度である。しかし、仕事での結果をだしている従業員は、将来ポストが割りふられるというかたちで処遇されているので問題はない。しかし、近年成果主義を導入する企業が増えてきている。成果主義に関しては後の章で述べる。

2.1.2 日本の業績評価方法

次に、日本の昇進はどのように決定されているのか。日本の評価の方法をみってみる。日本企業の評価方法のとして、勤続年数にしたがって昇進や、給与を変化させる方法を基盤としている。これは、戦後から使われている評価方法で、生活給与の面で大きな格差をつけることなく、従業員は無理のない生活ができるようなシステムになっている。日本の企業の業績評価方法などは、上位の管理職と人事部だけが知っている秘密の取り決めであることが多く、従業員には公開されていない。従業員が昇進するにあたって「何がこの評価

の決め手となったのか」「どのように評価が決められたのか」などは従業員にはわからなく、結果だけが従業員に知らされる。つまり、昇進を強く願う従業員にとっては自分の改善点を見つけるのがむずかしく、昇進している同期の従業員をみて、なんとなく「こうすればいい」という感覚になり、また、上司の言動などで判断しなくてはならない。そして、評価する上司も当然、自分がどのように評価されて今の役職になったのかわからないので、評価は主観的な感情が入ってしまうという問題がある（渡辺聡子 1997）。

2.1.3 賃金形態

ここで少し賃金形態にふれておく。年功的制度における賃金形態は、勤続年数に応じて図 2.3 のように基本給が上がるようになっており、業務にさほど貢献していない従業員であっても、会社に来て仕事をしてさえいれば毎年基本給、賞与があがる。また、賞与は企業の貢献度によって多少変化するが、一般の従業員と比べてもさほど差はつかない。

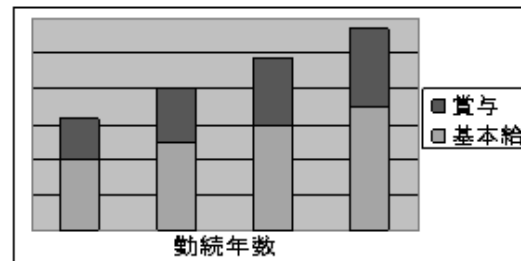


図 2.3: 年功的制度における賞与・基本給

出典：城（2005）

年功的制度によって、従業員の成果が目に見えるようなかたち、たとえば、賃金で現れにくい。このことが影響して多くの従業員が昇進という目に見えるかたちを望んでいると考えられる。

2.2 従業員は何が昇進の決め手と考えているのか

2.2.1 従業員の考える昇進の決め手

従業員は自分の評価がどのようにされているかは理解していないということが前節でわかった。では、従業員は何が課長昇進の決め手となっていると考えているのであろうか。「ホワイトカラー調査」（橋木 1997）を参考に考える。

表 2.1 から読み取れるように、日本の昇進の境目である課長になる前に一番重要だと考

表 2.1: 昇進を決定する要素として重要視されているもの (%)

(課長になる前)								
第一位に重要	40.9	20.2	12.1	2.4	18.0	3.5	3.1	1,816
第二位に重要	20.5	27.8	22.4	7.4	9.2	8.6	4.1	1,816
第三位に重要	16.7	14.9	22.9	8.3	10.5	21.5	5.2	1,816
(課長になった後)								
第一位に重要	34.1	6.3	33.1	0.3	16.1	6.4	3.5	1,816
第二位に重要	22.4	14.0	26.3	3.4	11.8	17.6	4.6	1,816
第三位に重要	17.5	17.6	17.8	3.5	10.2	27.2	6.2	1,816

①査定の結果
②年齢・勤続年数
③上司の引き
④試験の成績
⑤学歴
⑥人柄

出典：橘木（1997）

えているのは「査定の結果」が40.9%につづいて「年齢・勤続年数」は20.0%、「学歴」は18.0%である。二番目に重要だと考えているのは「年齢・勤続年数」が27.8%につづいて「上司の引き」は22.4%、「査定の結果」は20.5%である。三番目に重要と考えているのが「上司の引き」が22.9%につづいて「人柄」は21.5%、「査定の結果」は16.7%である。「査定の結果」は前節でも述べたように従業員にはどのように査定されているのかわかっていないが、従業員はかなり重要だと考えているようだ。従業員も課長までは年功的昇進制度があることを理解しているとよめる。つづいて「上司の引き」だが、査定する人間が上司も加わっているのだから重要と考えるのも普通であろう。また「上司の引き」には「人柄」も関係しているであろう。従業員が課長昇進に必要と考えているものが昇進に反映されるならば、課長になる前は査定結果が重要なので業績を上げることに専念し、結果をださなければならぬ。しかし、年齢・勤続年数も重要なのでいくら業績を上げようともポストがあくまでは待たなければならぬ。逆に、さほど業績をあげていなくても年功的制度のおかげで、ある程度は昇進できる。しかし、査定によって従業員の業績や能力は記録として残るので、今後の昇進を左右されるのである。

次に課長になった後に一番重要だと考えているのが「査定結果」が34.1%につづいて「上司の引き」は33.1%、「学歴」は18.0%である。二番目に重要と考えているのが「上司の引き」が26.3%につづいて「査定結果」は22.4%、「人柄」は17.6%である。三番目に重要と考えているのが「人柄」が27.2%につづいて「上司の引き」は17.8%、「年齢・勤続年数」は17.6%である。課長になった後も一番重要だと考えているのはやはり「査定結果」である。課長というのは管理する側になるので部下に親しまれる「人柄」、上司に気に入られる「人柄」が重要になっていると従業員は考えている。課長になった後は、課長になる前

の査定結果と、課長になった後の査定結果が重要となっている。さらにこの時期には上司の引きが重要となる。上司に引いてもらうということは自分の能力実績に加えて運が必要になってくる。このように従業員は、課長になる前となった後で昇進の決め手に違いがあると考えているようだ(橘木 1997)。

2.2.2 役員の考える昇進の決め手

次に、何が役員昇進の決め手と考えているのであろうか。ここでは、アンケート「役員調査」『東洋経済 役員四季(1994年版)データベースに登録されている全国八証券市場への上場企業(2128社)および非上場の大手生保会社(29社)の会社役員48,000名から、無作為に抽出した8,000名(抽出率19.6%)に配布されている。有効回答数は2246(有効回収率28.1%)。ここで会社役員とは、株主総会で選任された取締役および、監査役をいい、取締役でない相談役や顧問役は除かれている』を元に分析していく。

表 2.2: 会社役員に就任できた理由(%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
まったくそのとおりと思う	20.8	15.0	25.0	6.5	25.5	16.9	6.1	18.3	19.4
どちらかといえばそう思う	48.6	46.0	45.3	30.6	38.0	56.6	24.3	50.1	45.2
どちらともいえない	16.9	17.8	17.1	34.1	16.6	18.6	34.5	25.6	21.8
どちらかといえば違うと思う	5.3	11.1	6.2	14.8	12.2	2.1	18.7	2.2	4.0
まったく違うと思う	4.3	5.9	2.3	9.4	3.6	1.5	12.2	0.8	4.0
NA	4.1	4.2	4.0	4.5	4.3	4.3	4.2	2.9	4.3
合計	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246

①自分の専門で大きな業績をあげた
 ②幸いに大きな失敗もなく、地道に努力を積み重ねてきた。
 ③幅広い分野を経験し、全社的なものの見方ができるようになった
 ④入社当時から会社にされ、順調に育った。
 ⑤良い上司に恵まれた
 ⑥部下から厚い信頼を得、支持を得ていた。
 ⑦他に適任者がいなかった。
 ⑧会社が私のような人材を必要としていた。
 ⑨運が良かった。

出典：橘木(1997)

表 2.2 から、会社役員に就任できた理由の「まったくその通りと思う」と、「どちらかといえばそう思う」の選択肢の合計から、次の3つの回答が重要だと読み取れる。「部下から厚い信頼を得、支持を得ていた」が73.5%、「幅広い分野を経験し、全社的なものの見方ができるようになった」が70.3%、「自分の専門分野で大きな業績をあげた」が69.4%の3つが昇進の条件になりそうである。つまり、会社役員になるためには自分の専門で業績を上げ、社内で幅広い経験をし、部下に信頼されるような人望をつけないといけない。自分

の専門で業績を上げ、幅広い経験をすることは容易ではない。人並み以上の努力家になるか、若いうちに専門分野でよい業績を残し、中間管理職になってから幅広い経験をしなければならない。しかし、このような優秀な人材だからこそ、会社役員に就任できたのである。「まったくそう思う」の選択肢に注目してみると上の3つの他に「良い上司に恵まれた」が25.5%、「運が良かった」が19.4%も重要になってきそう。有能な上司は社内でも発言力が強いはずなので、その上司の下で働いている従業員の昇進の可能性は高い。しかし、昇進するためには本人が優秀な成績を残し、上司に納得してもらうことが大前提にある。「運が良かった」とはこのように上司に巡り会えたなどである（橘木 1997）。

2.3 査定の検証

2.3.1 従業員の考える査定

前節で従業員は昇進の決め手に「査定の結果」が重要と考えていることを確認したが、従業員は査定をどのようなものと考えているのであろう。「ホワイトカラー調査」（橘木 1997）を参考に考える。

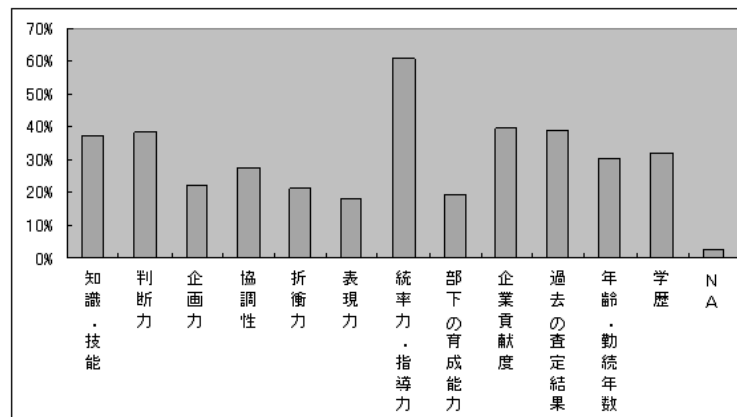


図 2.4: 人事考課の際、査定要素として重要な項目（4つ以内の解答を合計したもの）

出典：橘木（1997）

図 2.4 で従業員が査定で一番重視されていると考えているのが「統率力・指導力」である。昇進するにしたがって管理能力が必要になってくる。管理者は部下をうまくまとめ、指導しなければならないので重要と考えているのであろう。二番は「企業貢献度」である。企業に貢献していないと当然昇進は考えられないので当然の結果だといえるが、一番の「統率力・指導力」に比べて重視されていないと考えているようだ。三番目は「過去の査定結果」である。過去に査定でよい結果をだしていれば昇進の可能性が高くなると考えてお

り、また、悪い結果をだしてしまっていれば後々査定に引きずると考えているようだ。前節でも触れたとおり、日本企業の昇進には一発逆転が少ないので「過去の査定結果」は重要であると考えられる。四番は「判断力」で、五番は「知識・技能」である。これは仕事をしていく上で必要なことである。六番は「学歴」で真ん中である。査定に学歴が加わっていると感じているのはなぜか。学歴については後に検証してみる。七番目は「年齢・勤続年数」である。続いて「協調性」「折衝力」「企画力」「部下の育成」「表現力」である。どれも仕事をしている社員にとって大切なことだと思うが、査定の中ではさほど重要視されていないと考えているようだ。しかし、これができていないと当然企業に貢献できないのである（橋木 1997）。

2.3.2 能力開発

次に、企業側が従業員の能力開発の目標として重視していることを各年代層ごとにみていく（佐野・川喜多編 1993）。

表 2.3 から読み取れるように、20 歳台前半ではおもに「基礎的教養修得」82.7%、「職務関連専門知識修得」61.2%、「チャレンジ精神育成」43.8%など、企業で働くために基本的な知識、心構えの修得を目標としており、20 歳台後半ではこれらに加え「実務経験蓄積」33.9%を目標としている。30 歳台前半では「企画力・判断力養成」55.8%、「問題解決能力養成」45.4%、「渉外・折衝能力養成」35.5%であり、この時期は昇進スピード競争の時期にあたり、課長などの管理職に必要な能力だといえる。30 歳台後半ではこれらに加え「指導性・統率力育成」57.0%が目標として強くなり、管理者として資質の向上を目標としている。40 歳台前半では「指導性・統率力育成」59.8%という管理する側の能力向上を中心に「問題解決能力養成」38.2%、「企画力・判断力養成」35.1%、「渉外・折衝能力養成」28.9%など能力の更なる向上を目標としている。また、「職務知識の陳腐化防止」14.7%が加わってきている。40 歳台後半は、40 歳台前半と同じように力を入れている。50 歳台では上位の管理者として更なる向上が目標としており、逆にそうでない従業員は「再就職のための能力開発」が目標としている（佐野・川喜田編 1993）。

2.3.3 査定の検証

ここで、企業側が従業員の能力開発の目標として重視していることから査定の内容はどのようなものか考えてみる。一律年功の時期、つまり入社から約 3~5 年間は基礎的教養、職務関連専門知識、新入社員の心構え、仕事の取り組みなどが査定の中心とよめる。昇進スピード競争時期、つまり、入社 3~5 年目から課長昇進までの時期は、企画力・判断力、問題解決能力、渉外・折衝能力、専門知識が査定の中心とよめる。ここでは管理職に近づく、もしくは、管理職になる時期なので指導力・統率力は評価に大きくかかわってくる。トーナメント競争時期では、企画力・判断力、問題解決能力、渉外・折衝能力、専門知識が評価に加え指導力・統率力が査定の中心とよめる。人を管理する立場になると指導力・統率力は重要になってくるので、社内での地位が上がるにつれて指導力・統率力が重要視

表 2.3: ホワイトカラー系社員の各年代層別の能力開発目標として重視してきた項目（最高3つまで）(%)

	これまで重視してきたもの（各年代層ごとに3つまで）						
	20歳台前半	20歳台後半	30歳台前半	30歳台後半	40歳台前半	40歳台後半	50歳台
①	82.7	21.7	4.6	1.6	0.6	0.2	0.0
②	43.8	27.3	10.8	7.0	4.8	3.8	2.8
③	34.9	33.9	16.5	12.4	8.8	10.0	8.2
④	61.2	72.1	31.7	11.8	5.2	2.0	1.0
⑤	3.4	22.7	55.8	52.2	35.1	20.9	10.0
⑥	6.2	24.9	45.4	43.0	38.2	24.1	11.6
⑦	5.0	22.9	35.5	33.5	28.9	18.9	12.2
⑧	5.0	17.9	25.1	23.7	16.5	13.3	10.4
⑨	10.0	16.9	18.9	12.2	12.9	10.2	7.0
⑩	0.4	4.2	28.1	57.0	59.8	46.6	25.1
⑪	0.0	0.2	0.8	3.6	14.7	24.5	22.1
⑫	0.2	0.8	1.8	3.2	8.0	16.1	31.7
⑬	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	24.5	29.9
①基礎的教養修得							
②チャレンジ精神育成							
③実務経験蓄積							
④職務関連専門知識修得							
⑤企画力・判断力養成							
⑥問題解決能力養成							
⑦渉外・折衝能力養成							
⑧職務関連外の専門知識修得							
⑨新技術・新知識の修得							
⑩指導性・統率力育成							
⑪職務知識の陳腐化防止							
⑫職務転換のための能力開発							
⑬再就職のための能力開発							

出典：橘木（1997）

されると考える。これらより、従業員が考えている査定の内容はトーナメント競争時期の査定の内容にちかいといえる。

2.4 学歴

前節からわかるように、従業員は昇進を決定するのに学歴が大きくかかわっていると考えている。そこで企業における昇進に関して学歴がどのような役割を果たしているか調べる。一般の従業員は名門校出身者をどう見ているのだろうか。名門校出身者が昇進面で有利であるかどうかを質問したアンケート（橋木 1997）を元にする。

表 2.4: ホワイトカラーは、会社での仕事能力が同じでも、名門校出身者が昇進の面で有利と思うかどうか

	①そう思う	②そうは思わない	③NA	合計
総計	55.0	43.8	1.3	1,816
男性学歴別				
中卒-旧小・旧高小卒を含む	100.0	-	-	3
高卒-旧中卒を含む	78.1	21.0	0.9	343
短大・高専卒	70.8	27.7	1.5	65
大卒	46.8	51.8	1.4	1,029
大学院終了	43.6	55.9	0.5	188
男性職位別				
一般	56.3	42.8	0.9	927
係長クラス	53.9	44.4	1.7	356
課長クラス・部下なし	46.6	53.4	-	58
課長クラス・部下あり	54.3	45.2	0.5	199
次長クラス	53.3	46.7	-	15
部長クラス	24.2	72.7	3.0	33

出典：橋木（1997）

表 2.4 で、まず学歴別に比較していく。有名校出身者が昇進の面で有利と答えているのが 78.1% と非常に高い。また、短大・高専卒も 70.8% であるのに対して、大卒は 46.8%、大学院修了が 43.6% と最終学歴が上がるにつれて比率は落ちる。図 2.5 から読み取れるように、高卒の従業員は課長クラスまでは昇進できても、それ以上の昇進はなかなか望めない。最終学歴が高卒の従業員は学歴差を肌で感じているといえる。また、社内地位別にみていくと一般従業員から次長クラスまでは有名校出身者有利と考えているが、部長クラスになると 70% 以上が無関係と考えている。

では、実際に有名校出身者が昇進に有利か見てみる（苅谷・濱名・木村・酒井 2000）。

表 2.5 から見られるように入学難易度の高い、いわゆる有名校出身者が昇進する機会が多くみられる。しかし、東京大学など有名大学出身者でも中間管理職には 40% しか昇進し

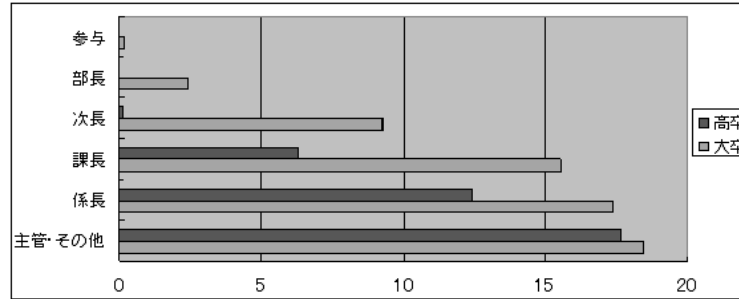


図 2.5: 学歴別社内地位構成 (高卒, 大卒の比較)

日本労働研究機構 (1995) より作成

表 2.5: 大学別事務系中間管理職輩出率 (1959 年卒, 入社)

大学名	中間管理職	非管理職	合計 (入社数)	輩出率
東・京・一橋大学	127 人	173 人	300 人	42.4%
早・慶大学	146 人	282 人	428 人	34.1%
北・東北・明・阪・九・神・大市大	75 人	160 人	235 人	31.9%
上記以外の国立大学	88 人	191 人	279 人	31.5%
上記以外の私立大学	121 人	337 人	458 人	26.4%
合計	557 人	1,143 人	1,700 人	32.8%

出典: 苅谷・濱名・木村・酒井 (2000)

ていない。つまり、残りの60%は中間管理職まで昇進できていないことになる。また、有名大学でなくても26%は中間管職まで昇進している。このことから学歴だけでは昇進が決まらないということがはっきりとわかる。では、学歴がどこまで有効なのか考えてみる。

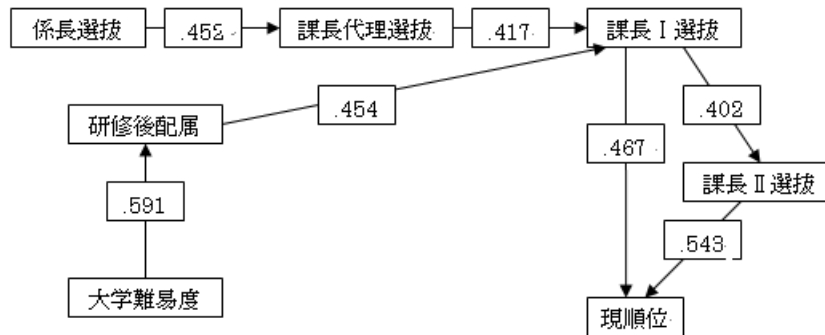


図 2.6: 選抜のパス解析 (1966 年入社)

出典：苅谷・濱名・木村・酒井 (2000)

図 2.6 は、昇進の際どのような段階まで影響があるのかパス解析を用いて分析したものである。有名校出身者の従業員が昇進で有利になるのは、学歴が最初に配属される部署を決めるうえで、重要な判断基準とみなされている。しかし、それ以降、学歴はさほど影響力がないといえる (苅谷・濱名・木村・酒井 2000)。このように学歴が昇進に影響されるのは入社初期のみで、それ以降は、本人次第といえる。学歴を査定の基準としている企業はあるかもしれない。しかし、学歴だけでは昇進できないのも事実である。有名校出身者が昇進に有利と感じてしまうが、有名校出身者が努力をし、成果をだしていることを忘れてはならない。

第3章 成果主義

前章では年功主義とはどのようなものなのか、問題点はどのようなことなのかを述べた。しかし、近年では年功主義から成果主義へ移り変わっている。この章では、なぜ、年功主義から成果主義へと移り変わっているのか、成果主義とはどういったものなのかを述べるとともに、成果主義が抱えている問題点を述べる。

3.1 成果主義の導入の過程

成果主義の導入が近年増加している。労働政策研究・研修機構が2004年7月、従業員100人以上の企業1066社と労働者7828人から回答を得たアンケート調査（図3.1）の結果、成果主義を導入している企業は全体の55.8%、導入していない企業でも、今後3年以内に導入予定の企業は26.7%となった。

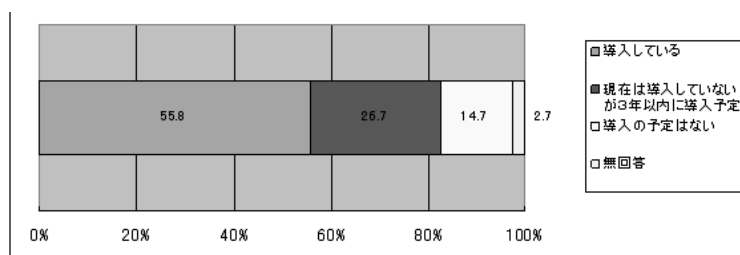


図 3.1: 仕事の成果を賃金に反映させる制度の導入状況

出典：労働政策研究研修機構（2004）

日本企業は年功的制度をとってきたのに、なぜ成果主義の導入がされるようになったのか。きっかけは1990年のバブル崩壊である。バブル崩壊によって年功的制度がうまく機能しなくなったからである。では、年功的制度がなぜうまく機能しなくなったのか。戦後日本は経済的急成長をとげ経済大国になったのは年功的制度のおかげである。しかし、年功的制度は基本的には同期とさほど差をつけないもので、同期の従業員が昇進するにつれて当然ポスト不足になってくる。しかし、これは問題ない。バブル崩壊前の企業の目標は組織の拡大であったからである。仕事は自分の会社でという考えがあり、企業は従業員を増やして生産性を高める方法をとっていた。このように年功的制度の最大の目標は企業の拡

大だった。しかし、バブル崩壊後企業拡大は不可能になった。バブル崩壊後1,2年は新入社員を採用しない企業も少なくなかった。その後も採用人数は回復したのもバブル期に比べて半数くらいになった企業が多数である。企業拡大というのは年功的制度によるものなので企業拡大ができなくなった昨今、年功的制度は成立しにくくなったのである。バブル崩壊のため、当然企業の利益が減ってしまった。利益は減ったうえに固定費は年々上昇する。このまま年功的制度を運用し続けるとバブル期に大量に採用した従業員の給与を当然上げなければならない。この結果、企業概念は「組織の拡大」から「いかに組織を削るか」に変化したのである。このことをきっかけに成果主義の導入がはじまったのである(城繁幸 2005)。しかし、成果主義を導入している多くの企業の現状は必ずしもうまく機能しているとはいえないのである。後に成果主義がうまく機能しない理由を述べる。

3.2 成果主義の位置づけ

年功主義、能力主義、成果主義、結果主義とさまざまな主義があるが成果主義とはどのような位置付けになるのか。それぞれの主義について考えていく。能力主義とは、従業員個々のもともと存在する能力と、その能力をかたちにだせる能力、つまり与えられた仕事をしっかりこなす業務遂行能力を評価する主義である。これは、年功的制度の下で入社か5年目ごろから徐々に強くみられる評価の方法である。年功主義とは、年功的制度と同義であり、前章で説明したように常に勤続年数にしたがって昇進していくわけではなく、入社5年目あたりからは、個々の従業員の査定にしたがって徐々に昇進に差が付き始めるものである。勤続年数だけにしたがって昇進し、給与があがるものを勤続年数主義とすると、年功主義は勤続年数主義と能力主義の要素をもっている、これらの中間であるといえる。結果主義とは、その名のとおりに結果がすべてである。結果のさせない従業員は解雇といったシビヤな主義である。成果主義とは、能力主義と結果主義の要素を含んでいるので、これらの中間といえる。それぞれの主義の位置づけは図3.2のようになる。

次に、年功主義、能力主義、成果主義を処遇の差と従業員の評価を処遇に反映する期間で表わす(図3.3)。

年功主義は、処遇の差が小さく長期間で評価が処遇に反映される。成果主義は、処遇の差が大きく短期間で評価が処遇に反映される。能力主義は、年功主義と成果主義の中間である(楠田編 2002)。このように成果主義を位置づけしてきたが、実際成果主義は曖昧で厳密なものではない。企業で導入されている成果主義もさまざまである。

3.3 成果主義がうまく機能しない現状

日本の多くの企業の成果主義とはどのようなものか。日本企業が多く取り入れている成果主義の特徴の一つとして、企業が目標を設定し、従業員にもその目標に沿った自分の目標をたてさせるといった目標管理制度がある。従来はノルマといったものがあつたが別のものである。はじめに企業が目標を設定し、次に社長が企業の目標にそって目標をたてる、

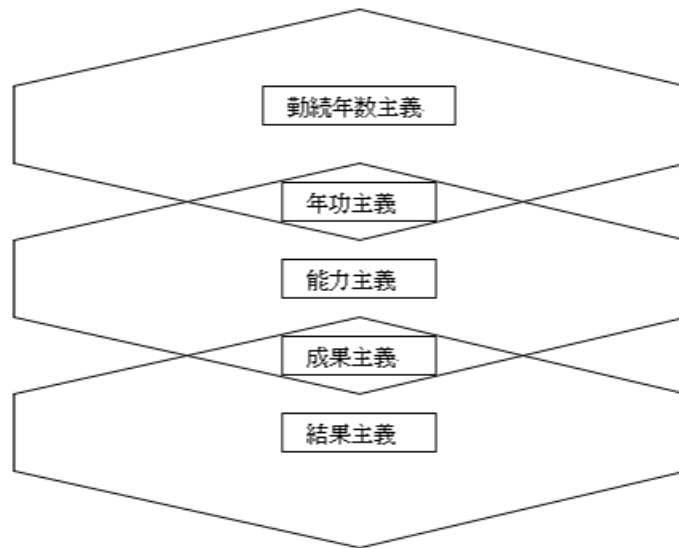


図 3.2: さまざまな昇進制度の位置づけ

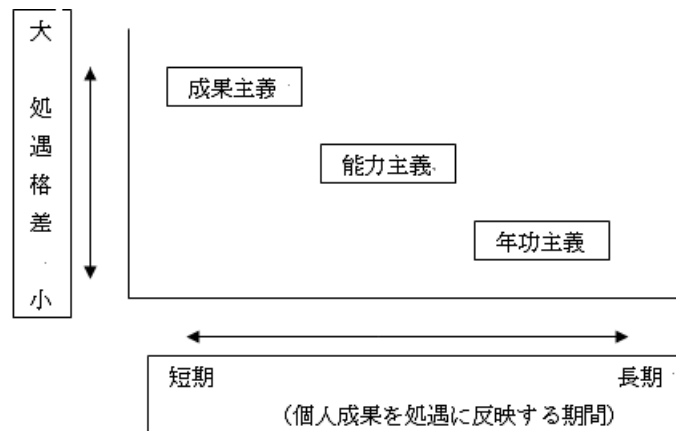


図 3.3: 年功主義，能力主義，成果主義の関係

出典：楠田（2002）

その次は役員が社長の目標にそって目標をたてるといったかたちで一番下の従業員まで目標をたてさせる。そうするとすべての目標が企業の目標につながるのである。ここでの企業の目標というのは予算のことである。たてた目標を達成したかによって評価するのが目標管理制度である。これは、アメリカで使用されている業績評価方法である。従来、年功的制度によって勤続年数にしたがってある程度賞与・昇給は一定であったが、この評価システムの導入によって賞与・昇給に差がでてくる。よい成果をだした従業員のみ処遇され、積み重なると昇進につながるということである。つまり常により成果を出した従業員のみ賞与・昇給が与えられ、平均的な成績なら従来とあまりかわらないといった図3.4のようなかたちになる。

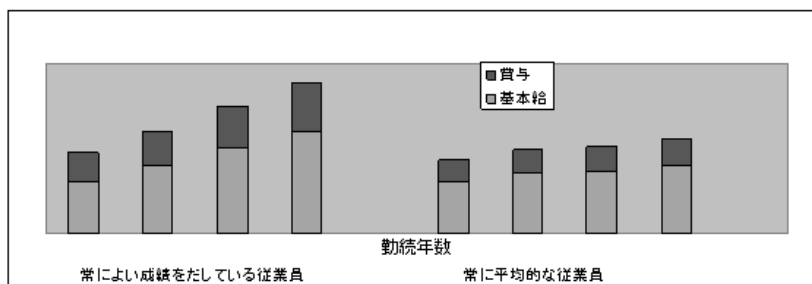


図 3.4: 目標管理制度の下での賞与・給与の例

出典：城（2005）

ところで、目標をたてて評価するシステムが理論どおりに機能するためにはいくつかの前提がある（城 2005: 70）

- I 目標が数値目標化できる
- II 目標のハードルが同じ高さ
- III 常に目標が現状にマッチしている
- IV 評価の際、達成度だけで絶対評価ができる

この4つのうちどれが欠けても目標をたて評価するシステムは成立しない。

それぞれについて説明する。「目標が数値目標化できる」とは、文字どおり数値で表すことのできる目標をたてなければならない。「～をがんばる」などではなく「～を何台売る」といった数値化できる目標である。ここで問題が出てくる。目標の数値化ができるのは決まった職種にしかあてはまらないということだ。たとえば人事、経理などの職種では日々決まっておこなう仕事が大半を占めるので、いきなり数値目標をたてるといわれても不可能なのである。また、簡単に数値化できそうな営業部や開発部門でも問題が生じてくる。

チームプロジェクトで営業をしているのがこれにあたる。チームで目標をたて数値化は可能であり、それが売り上げに貢献しているか評価するのは可能である。しかし、個々の従業員が目標をたて、それが売り上げに貢献しているかを評価してしまうと、売り上げに直接かかわる成果をだせる担当の従業員と、成果が売り上げに直接かかわらない担当の従業員がでてしまい二分化してしまう。チームで仕事を行う場合、個々の従業員の目標をたてさせ評価するのではなくチームの目標を評価しなければならない。「目標のハードルが同じ高さ」とは、個々の従業員を評価するのであるから、当然目標の難易度は同じにしなければならない。従業員ごとに業務内容はバラバラであるので目標の難易度をまったく同じ水準にするのは不可能であるのだ。また、同じ難易度の目標をたてることができたとしても、日々市場が変化するので最終評価をするときは難易度がバラバラになってしまう。このように目標のハードルを同じ高さにするのは、ほぼ不可能なのである。「常に目標が現状にマッチしている」とは、目標のハードルに変化が生じた場合その都度従業員は目標を上司と面談し変更していかなければならない。

このように、前提条件を満たし続けるのは不可能といってよいであろう。もちろんこれでうまく機能させている企業もあるが、それはごく一部である。次に「評価の際、達成度だけで絶対評価ができる」であるが、企業の目的は売り上げである。全従業員が目標を達成したからといって、企業の売り上げが下がっていたら意味がないのである。こうなると結局もとの相対評価をせざるをえなくなる。相対評価とは順位付けであり、従業員を評価する上司の主観に基づいて評価されることになり、従業員がたてた目標はほとんど意味をもたなくなってしまう。成果主義がうまく機能しないのは以上のような理由が一つ目である。

日本の成果主義がうまく機能しないもう一つの理由として、管理職の評価スタンスがある。目標管理制度において管理職がしなければならなくなった仕事は、自分に割りふられた目標を達成するため、部下各人に難易度の差がないように業務を目標として割り振らなければならない。なにより重要なのが、部下に評価の内容を説明し、納得させなければならない。これを可能にするために、上司は常に部下の業務を積極的に管理していくことが要求されるのである。しかし、このことができている管理職が非常に少ないのが現状である。評価する管理職が目標管理制度の成果主義においてもっとも重要であるにもかかわらず、この重要さに気づいていない企業が多い。目標設定を導入する際、対象となる一般従業員の研修には、どの企業も力を入れている。だが、管理職への研修に関しては軽視されている場合が多い。目標設定においては上司と部下とのコミュニケーションが大切なのである。

もう一つ日本の成果主義がうまく機能しない理由をあげてみる。それは年功的制度による社内地位が細分化されているまま目標管理制度をおこなっていることである。評価者である上司が部下を評価するにあたって全従業員を同じように評価をするわけではない。社内の地位によって評価する内容が違うのだから社内地位ごとに評価するのがふつうである。そうすると評価者である上司は少数しかいない部下に差をつける評価をしなければならない状況になる。では、このような上司はどう評価するのか。ほとんどは、当たり障りのないB評価か、A評価に揃えてしまう。部下が実際にどれだけ成果を上げたかということが、完全に抜け落ちてしまっているのである。成果主義は本来、選抜のために導入された

ので、このような評価が通るはずがないのである。そこでほとんどの企業は後に、より高いレベルで再調整がされるのである。ここでも問題が出てくる。再調整する人間が、従業員の働きぶりを把握できているのかという問題である。実際は、評価者のほとんどが従業員の働きぶりを把握していない。たとえば、本部長クラスの間が一般従業員とのコミュニケーションが頻繁に行われているだろうか考えてみる。名前くらいは知っていても、その従業員が何の仕事をしているかなど把握していない。このような把握していないポストの人間が集まって従業員の評価を再調整するのである。設定された目標の達成度や、実際の企業への貢献度とは無関係に再調整されてしまう可能性が非常に高い。設定した目標を達成しても何らかの理由で評価されていない。また、従業員の納得いくように説明されていないのが現状である（城 2005）。

3.4 成果主義導入後の従業員の納得感

人事制度は従業員にやる気をださせることが目的で、従業員のやる気をだせていない人事制度はうまく機能していないのである。従業員のやる気の基本となっているのが納得感である。この納得感を引き出すのが成果主義の役割であるといえる。従業員の納得感はどうなっているのだろうか。労働政策研究・研修機構のアンケートをもとに考えてみる。

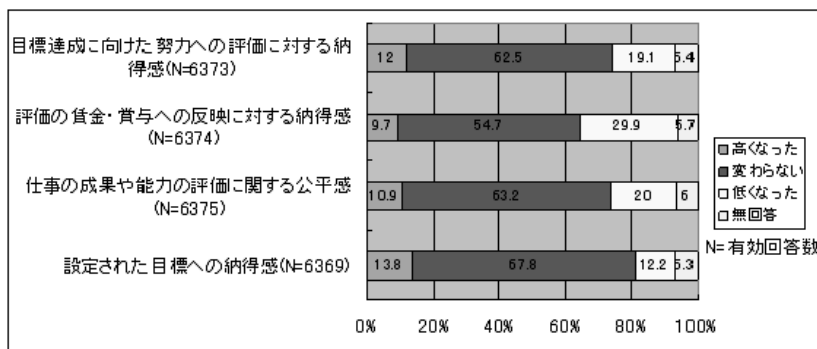


図 3.5: 3年前と比べた処遇や評価に対する納得感、公平感

出典：労働政策研究研修機構（2004）

図 3.5 で、3年前と比べた処遇や評価に対する納得感、公平感については、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感において「低くなった」と答えた従業員は 29.9% であるに対し、「高くなった」と答えた従業員はわずか 9.7% にとどまった。また、仕事の成果や能力の評価に関する公平感について「低くなった」と答えたのが 20.0% であるのに対し、「高くなった」と答えたのは 10.9% である。さらには、目標達成に向けた努力への評価に対する納得感においても「低くなった」と答えた従業員は 19.1% であるのに対し、「高くなった」と

答えたのは12%である．この中には成果主義を導入していない企業も含まれるが，3年間で処遇や評価に対する納得感が低下したことが読み取れる．

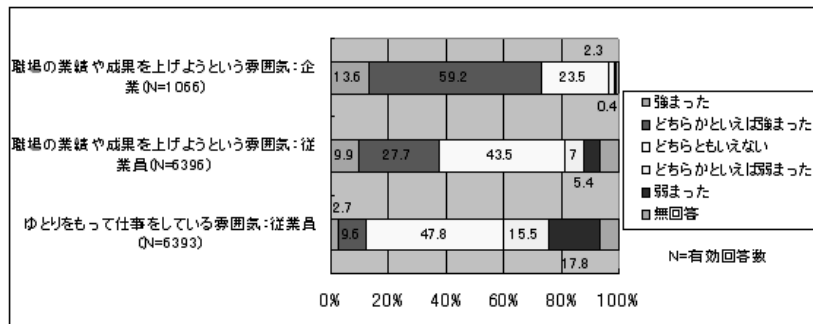


図 3.6: 3年前と比べた職場の雰囲気

出典：労働政策研究研修機構（2004）

また，図 3.6 で 3 年前と比べた職場の雰囲気については，企業が考えている職場の業績や成果を上げようという雰囲気において，「強まった」，「どちらかというが強まった」と答えたのが 72.8% で，「弱まった」，「どちらかという弱まった」と答えたのがわずか 2.7% である．これに対して従業員は「強まった」，「どちらかというが強まった」と答えたのが 37.6% で，「弱まった」，「どちらかという弱まった」と答えたのが 12.4% である．企業側と従業員側で大きな違いがみられる．また，ゆとりをもって仕事をしているという質問に対して従業員は「強まった」，「どちらかというが強まった」と答えたのが 12.3% で，「弱まった」，「どちらかという弱まった」が 33.3% である．このことから，従業員は職場の業績や成果を上げるようにと企業側にプレッシャーをかけられ，仕事についてゆとりがなくなってしまうている．納得感という面から見るとほとんどの企業の人事制度は機能していない．納得感を引き出すのが成果主義の役割であるに，成果主義の導入によって納得感が低下してしまっている（野田 2004）．

第4章 成果主義導入企業の例

4.1 成果主義がうまく機能しなかった例：富士通

富士通は1993年に成果主義を導入した。成果主義導入当初は業績向上を予想されていたが、実際は成果主義がうまく機能しなく業績悪化におちいってしまった。ここではその原因を探っていきたい。

富士通はエレクトロニクス会社である。パソコンの登場で変化の早い時代になり、富士通は競争に負けないために従業員にプレッシャーをかけた。プレッシャーをかけるために「目標設定」を与えたのである。プレッシャーを与えることは重要なことである。しかし、長期的に成果をだす分野にまで「短期で結果をだすこと」求めてしまったことが、成果主義がうまく機能しなかった原因である。たとえば研究分野である。研究分野は半年やそこらで結果をだせるものではなく、何年もかけて成果をだすものである。半年ごとに成果をだせといわれても明確な成果をだせないことが多い。成果をだせれば収入があがり、だせないときは収入が下がる。このようなことを短期的にされると従業員は精神的に不安定になってしまう。長期的な研究では評価されないのだから、従業員は自然と短期的に成果をだせる研究を設定するようになってしまったのである。短期的に成果のだせる研究であるので業績が上がらないのが当然である。このことと同じことがマーケット開拓の分野でも起こってしまった。販売は、長時間かけて顧客との信頼関係を築き大きなビジネスになる。しかし、これを短期的に評価されてしまうとどうだろう。従業員は短期的に成果がだせそうな顧客ばかりに目を向けてしまう。長時間かかりそうな顧客は後回しになってしまうのだ。この結果、大きな仕事に結びつくような顧客は別の会社に取りられることになってしまった。結果が見えにくく、アフターケアのような仕事や、ルーティンワークは後回しにされ、派手なプロジェクトへの参加を優先するといったことも起こってしまった。ほかに、仕事とはチームワークが大切であるにもかかわらず、目標達成のため他人の仕事には手を貸さず、自分だけ結果をだし評価されるように仕事をしてしまうといったことも少なからず起きてしまったのである。このような仕事をしてしまった結果、顧客からのクレームや基礎的な技術開発の弱体化、長期的な顧客との関係構築の失敗などを引き起こしてしまった。

富士通はこのような結果を改善するため、人事制度を少しずつ変えていき、1998年にそれまでの相対評価を絶対評価に変えたのである。管理職は年俸制で相対評価であった。しかし評価の差が明確でなかったり、実際は差がなかったりしたため絶対評価に変えたのであった。ところが、絶対評価では従業員全員が同じ評価になってしまったのである。この結果、制度が外形だけを残して実質的な意味を失ってしまい、成果主義自体が意味をも

たなくなってしまったのである。そして2001年、成果主義はプロセス重視に変更された。ここでの失敗の原因は、すべての分野に短期で成果を評価してしまったこと、評価を適切にできなかったことである（野田 2004）。

4.2 成果主義がうまく機能した例

4.2.1 トヨタ自動車の成果主義

チャレンジプログラム

トヨタ自動車が本格的に成果主義を導入したのは1996年である。最初に導入された成果主義は「チャレンジプログラム」で、これは管理職が増える中で資格と職能を切り離し、組織の長としてではなく、一人のスペシャリストとして貢献させるため、課長職以上に対して用いてきた管理職という社内地位をなくし、基幹職に変更した。評価方法として、この従業員の日常業務を長い時間をかけて観察し、一連の仕事の中でどのような役割を果たしたのかをみる。この背景にはトヨタ自動車が自動車作りであるということがある。製品が売れてもそれが誰の仕事によるものかを特定するのは不可能であるからだ。従業員に対して、達成感や成長感を得られるような場を広げるため、年齢によらず、能力に応じた適切な配置付け、評価、処遇を決めることが、チャレンジプログラムの政策である。また、考課や賃金に関しても、これまでの年次管理を廃止し、当該年度の成果をベースに評価、処遇するようになった。トヨタ自動車の成果主義は、ごく少数のマネージャーが管理責任を負い、他の従業員はプロとして役割を果たすことによって会社の成果を上げる考え方である。

評価方法

前章で説明したとおり、多くの企業は目標を設定させ、その目標の達成度合いで従業員の処遇を決めていたが、トヨタ自動車はこれをしない。役割と重点テーマは念頭に置く程度で、後は職能考課表に示された「成長につながる働き方のガイドライン」に従い、そのガイドラインにそっていかなる行動を実際に行ったかを記述していくのである。つまり評価者は目標を達成したかどうかを評価するのではなく、実際にとった行動を評価する、プロセス評価である。「働き方のガイドライン」にそって行動をとってれば必ず結果がついてくるという考え方である。もし「働き方のガイドライン」通りに行動をとって結果がでなかったらこれは従業員の責任ではなく会社の責任と考えている。評価を正しくするには評価者は従業員をよく観察しなければならない。また、プロセス重視であるが、重点テーマを達成したら賞与という形で評価する。製品が売れても誰の仕事によるものかわからないトヨタ自動車だからこそ、結果に重点をおくのではなくプロセスに重点をおくほうが従業員の納得感は得られるのである。図4.1からわかるように、賃金制度は月額給の場合、資格給は資格別定額であり、職能給は賃金等級別テーブル方式である。賞与の場合、加算分

は10万単位である。

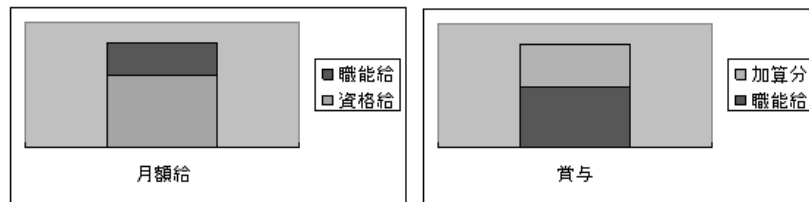


図 4.1: 月額の場合（左）・賞与の場合（右）

野田（2004）より作成

次に異動や配置，昇格についてだがこれも年次管理を廃止した．全員が均質な管理職になることを前提とせず，従業員に対して高度なプロフェッショナルを目指すことを掲げた．そのためには計画的な人材育成が不可欠であるので，役割を付与し，能力適性を見極め，それを異動，昇格に反映させる方法をとっている．このように，トヨタ自動車の人事制度は時間と手間がかかるが，このような人事制度をとることによって従業員に納得感を与えることができる．評価点についてだが，トヨタ自動車は平均点以下の従業員を作らない方法をとっている．大部分の従業員の成果はどنگりの背比べであるのに，差をつけてしまうと差をつけられた従業員のやる気を失わせてしまうので，図 4.2 のように，平均点以下という考え方を廃止したのである．しかし，差をつけないのではなく抜きんでて成果をだしている従業員には加点評価をするといった人事評価を行っている．



図 4.2: トヨタ自動車の人事評価の分布（左）・一般的な企業の人事評価の分布（右）

野田（2004）より作成

プロ人材開発プログラム

チャレンジプログラムを受けて、1999年に一般従業員にまで拡大したのが「プロ人材開発プログラム」である。全従業員が管理職になるわけではないということは、スタッフ職になる従業員が多い会社になるということである。八～九割の人は基幹職になるが、それまでにプロとして食べていける人にしようというのがこのプログラムである。このプログラムは社内はもとより、社外でも市場価値の高い能力を全員につけさせるという考えが基本となっている。プロ人材開発プログラムには八通りの定義がある。その定義はさらに分けられ、それぞれの役割や働き方が定義される。そして、業務職、専門職、上級専門職という三階層を経るプログラムになっている。ステップアップしていく中で、自然とより高いレベルの仕事を目指すという内容になっている。

以上より、トヨタ自動車の成果主義をみてきたが、長時間かけて人材を育成し、能力を見極めている。また、従業員に納得感をあたえて生産性を伸ばしているということが特徴である（野田 2004）。

4.2.2 リクルートの成果主義

はやい事業構成の変化

リクルートの1988年の売上総額は2,692億円、2002年の売上総額は2,981億円でそれほど大きく変わっていない。しかし、内訳を見てみると1988年から2002年まで続いている事業は51%である。たとえば、1988年には823億円の売り上げがあった就職情報誌は、2002年にはゼロになっている。また、同年378億円の売り上げがあった回線リセール事業からも撤退している。ある事業が成熟市場と思われた段階で、すぐに別の事業に切り替えている。このようにリクルートは次々と新しい事業を打ち出し生き残っているのである。

適材適所

適材低所とは、どの会社でもよく使われる言葉だが、実際うまく使えていないのが現状である。しかし、変化の激しいリクルートで適材適所を行えないのは致命的である。時間的余裕がないのだから、仕事に慣れるまで待つといったことができないので、その業務をすぐにこなせると考えられる人材を、仕事にあてるのである。リクルートには年齢は関係なく、新規事業開発にも若く、能力の高い従業員が加わっていた。営業でも大手クライアントに、能力の高い若手従業員を起用する例も少なくない。

ミッショングレード制

ミッショングレード制は、仕事ごとに適任者を選び、その人に仕事にふさわしい処遇を与えるといったもので、年次、性別、社内地位に関係なく、関係するのは「役割」「アウトプット」と、それを生み出せる「能力への期待」だけである。ミッショングレード制が

導入されたのは、1992年までは年功主義であったことから始まった。適材適所をしているうちに、社内地位に見合わない仕事をしているという現象が起きたのである。たとえば、マネージャー職なのに、その下のリーダー職の仕事をするといったことである。このことからミッショングレード制は導入されたのである。ミッショングレード制において、仕事の値段はその仕事で必要とされる知識レベル、問題解決に要する意思決定能力レベル、期待されるパフォーマンスと責任の大きさなどを総合的に判断できる尺度で測る。仕事の値段は、人事部が決めるのではなく現場であり、一般企業の事業部長に相当するディヴィジョン長が決定する。グレードの高い仕事をして高い売り上げを出せば高い処遇が得られるのである。ミッショングレード制はある仕事に就いたら、その仕事のグレード評価の報酬しかもらえないので、本来もっと上のグレードの仕事をするべき従業員が低いグレードの仕事にあたってしまうこともある。これを回避するために人事異動が頻繁に行われている。また、一般の企業では、高い給料をもらっているから、それに見合った仕事をするのが当然であったが、ミッショングレード制は、自分から低いグレードの仕事を選び少し休憩をとることも可能なのである。

賃金は、ミッショングレード制によるものなので当然、変動する。賃金を下げるといっても生活を破壊するようなことはしない。雇用は保証しないが、自分で成長して変わっていく機会は保障するし、その結果についてはきちんと処遇する。また、独立をするときに二年間給料の半分を受け取ることができ、さらにリクルートの仕事の受託者になれる制度がある。このようにリクルートは従業員から納得感を得ているのである。

以上のように、リクルートの成果主義をみてきたが、仕事の結果だけで判断する超成果主義といえる。変動の激しい営業主体の企業だからこそ、このような成果主義がうまく機能しているのである（野田 2004）。

第5章 アメリカの評価方法

アメリカはどのような査定方法がとられているのか、アメリカの評価の方法をみてもみる。アメリカのほとんどの企業は、形式的な評価方法をとっている。形式的な評価方法をとることによって評価を行いやすくし、社員の状態を把握しやすくなる。評価方法は次のようなものがあげられる、「相加評定尺度表」、「ランキング方式」、「ペア比較法」、「分布指定方式」、「重要事件記録法」、「組み合わせ方式」、「目標管理制度(MBO)」などさまざまである。

「相加評定尺度法」とは、業績評価においてよく使われる方法で、評価の基準となる仕事の質、生産性、仕事に関する知識、信頼性、勤務状態、独立性などの特性をそれぞれ尺度評価により、採点し総合点を評点とするもので、容易に実施でき、従業員に対して決められた分量で評価ができるというメリットがある。しかし、この評価方法はいくつか問題点がでてくる。一つ目は、評価するそれぞれの上司の評価の定義が異なってしまうことである。これを避けるためにそれぞれの特性を具体的に説明する記述をつければよい。二つ目として、ある一つの特性に関する評価が、他の特性の評価に影響してしまうことがあるということである。これは、管理者向けの教育、訓練によって軽減させることができる。三つ目として、従業員を評価する際、平均点に近い点数を与える傾向がある。これは、後のランキング方式を使えば回避できる。四つ目として、先入観や偏見によって評価してしまうことである。先入観や、偏見などに影響されず、客観的に評価するように心がけなければならない。

「ランキング方式」とは、従業員を評価項目ごとに順位付けし、それぞれの特性の順位付けを総合して評点とする方法である。

「ペア比較法」とは、ランキング方式を効果的にするもので、評価項目ごとに従業員一人一人どちらが優れているか、また、劣っているか比較し、優れている従業員には+、劣っている従業員には-の印をつけ、+の数を数えそれを総合点とし順位付けをするものである。

「分布指定方式」とは、あらかじめ指定されたパーセンテージにしたがって従業員を分布するものである。

「重要事件記録法」とは、従業員が会社にとって望ましくない行動をとったことを記録し、定期的に上司と部下がこの記録を使って面談するといったものである。これは、評価を説明するような具体的事実を提供するという利点があり、他の評価方法を使った場合にも、それを補足する手段として使用することができる。

「組み合わせ方式」とは、いくつかの評価方式を組み合わせることで、欠点を埋め、より良い評価をするためのものである(渡辺 1997)。このように、アメリカの評価方法は

明確である。これらの評価システムは日本でも用いることが可能である。

査定は個々の従業員に対して公平かつ厳格でなければならない。どのようにすれば従業員を公平かつ厳格に評価できるか。これは日本の評価システムにも重要なことである。まず第一に正しい評価方法を選ぶことである。評価方法にはそれぞれメリットとデメリットがあるので、正しく使い分けなければならない。第二に複数の評価者が定期的に何度か行った評価の結果を総合してみることによって平均化など防ぐことができ、評価の正確さを増すことができる。第三に評価者である管理職の訓練である。評価者がさまざまな問題を十分に認識させることが重要である。第五に上記に加え、労働の圧力、時間的制約といった外的要因の影響力を最小限にするような努力が必要である（渡辺 1997）。

アメリカと日本の昇進の違いだけ少し触れておく。アメリカの企業の昇進の特徴は「日本よりも」早い昇進である。学歴などで差はでるが、入社して3～5年後に昇進に差がでる。また、入社してから7～10年後に差がでることもある。

第6章 仕事のやりがい

ここでは、個々の従業員は何をやりがいに、何を生きがいに仕事をしているのかをみてる。

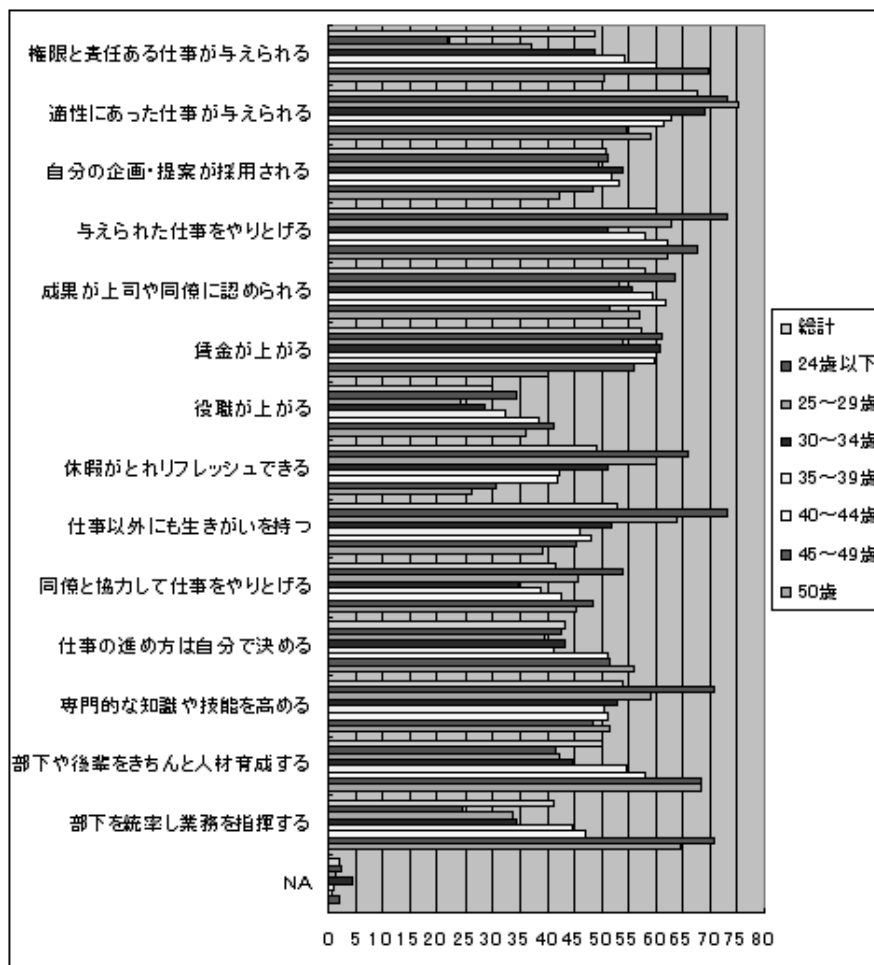


図 6.1: やりがいを持って仕事をしていく上で重要な項目は何か

橘木 (1997) より作成

この図から読み取れるように、やりがいを持って仕事をしていく上で一番重要と考えていることは「適性にあった仕事を与えられる」である。自分の能力が最大限に活かせるような仕事に遭遇したとき従業員は最大のやりがいを感じていると読める。二番に重要なことは「与えられた仕事をやりとげる」で、三番は「成果が上司や同僚に認められる」である。それぞれの従業員は仕事をやりとげ成功したときの達成感と、そのことが、周囲に認められたときにやりがいを感じている。四番目は「賃金が上がる」である。働く従業員は賃金が上がるにこしたことはない。五番目は「専門的な知識を高める」で、これは若い従業員の比率が高い。逆に、やりがいを持って仕事をしていく上での重要度が低い順にみていく。一番重要度が低いのは、以外にも「役職が上がる」である。二番目は「部下を統率し業務を指揮する」である。このことから従業員は昇進や、昇進によって部下を監督することにやりがいは感じていないことがわかる。しかし、歳をとったり、昇進したりするにしたがって昇進を望み、部下の指揮に生きがいを感じている（橘木 1997）。個々の従業員のやりがいを満たすことにより、納得感が得られ、企業の生産性にも影響をおよぼす。

第7章 まとめと今後の課題

年功的制度を続ける企業はいったいどうすれば成功するのか考えてみる。まず第一に、評価者と従業員のコミュニケーションを増やすことが重要である。コミュニケーションの場として、頻繁に従業員と面接を行い、面接によって個々の従業員がどのような仕事をしているか把握し、仕事内容、成果をしっかりとメモすることによって、査定をより公平かつ厳格に行うことができる。評価については、今まで従業員に対して査定の結果だけ伝え、内容は公開していない。これでは従業員がなぜこのような評価になったのか、まったく理解できない状態である。このままでは、結果だけを伝えられた評価の悪い従業員は、自分の改善点が見付けられないままにいる。改善されないままであれば、企業にとってもマイナスであるので、査定結果をすべて公表する必要はないが、社内地位によってどのようなことを重点として査定しているのか伝えるくらいはよい。評価が良かった従業員には、これからもがんばるようにと動機付けができ、評価が悪かった従業員に対しては改善すべき点を指摘し、改善を求めるといって面接は有効である。改善すべき点を指摘するということは、部下の能力を向上させ、経営の効率を高めることにつながるのである。また、図6.1から読み取れるように、従業員それぞれで仕事のやりがいがあることがわかった。従業員が何にやりがいをもって仕事をしているか把握することによって、どうすれば従業員のやる気を向上させることができるかがわかる。面接を重ねることによって個々の従業員に合った仕事が把握でき、従業員がやりがいを持って仕事をしていく上で一番重要だと考えていることが実現できる部署への適材適所ができる。会社内でも割りふれる部署は決まっているので適材適所を実現するのはなかなか困難であるが、できる限り努力し、現実にするべきである。これだけでも査定者である管理職の人間にとって相当な負担である。管理職の人間からは不満の声が上がるであろう。しかし、高い給料を払っているのだからがまんしてもらえない。なにより、これからの企業を支えていく従業員に納得し、仕事をしてもらうことのほうが大切である。第二に査定する管理職の教育が重要である。面接の機会を増やしても、なぜこのような査定になったかなどを従業員納得させることができないのでは面接意味がない。評価する管理職は主観的な評価でなく、客観的に評価をしなければならない。先入観や偏見で従業員を評価しないためにも、また、従業員に査定の結果などを納得させるためにも、事細かいマニュアルを作り、査定者である管理職に対して徹底的な教育が必要である。第三に査定についてだが、査定は複数回おこなわなければならない。一回の査定だけで評価してしまうと、たまたまそのときの評価がよかったり、逆に悪かったりしてしまうということが起こってしまい、本来の従業員の正しい成果を評価することはできない。複数回の査定結果を平均することによって、公平な評価ができる。また、複数回の査定結果の蓄積が、今後の昇進を決めるときにも有効利用できる。ま

た、評価の際複数の評価者をつけ、評価者が定期的に何度か行った評価の結果を総合して
みることによって、先入観や偏見などの不公平な評価をなくし、より正確な評価ができる
のである。査定の内容だが、仕事を成功できたか、できなかったかで評価してしまうと難
易度の高い仕事を任された従業員にとって公平とはいえない。面接や、過去の経験から仕
事の難易度を決め、評価に考慮する必要がある。また、二章で説明したように従業員の多
くは学歴が昇進にかかわっていると感じている。学歴は過去の実績であり評価する際に容
易に選抜できるといったメリットがある。しかし、学歴は学校という組織の中のものであ
り、会社という組織の成果ではない。学歴を選抜基準に含めている企業があるなら廃止す
べきで、これが、企業の資質向上につながり、業績向上にもつながる。第二章で年功的制
度には一発逆転がないことがわかったが、昇進が遅れた従業員にとってチャンスを与える
必要がある。一発逆転とまではいかないにしても、大きな仕事をあたえたり、困難な仕事
を与えたりし、成功すれば高い評価につながるようにすることによって、昇進をあきらめ
た従業員や、昇進を強く望む従業員の強い動機付けとなる。第四に賃金についてだが、年
功的制度がかかえる問題に賃金があり、年功制では勤続年数にしたがって昇給しなければ
ならない。バブル時に多くの従業員を採用したのだから、当然労働賃金がかかってしまう。
特に高齢従業員には大きなコストがかかってしまうのだから少しでもコストカットをしな
ければならない。しかし、高齢従業員だけに的を絞ってコストカットするのは望ましくな
い。なぜなら高齢従業員は若いころは低賃金に抑えられており、将来高い賃金がもらえる
ことを期待していた。しかし、コストカットを高齢従業員だけにしてしまうとこの期待を
裏切ることになる。かといって若手従業員の賃金をさげるのは、生活が困難になるので、
高齢従業員と中年従業員の賃金を少しずつ削っていかなければならない。また賞与につ
いては、中年従業員あたりから年功制ではなく業績評価にするのがよい。こうすれば、適
度な緊張感が与えられる。これらすべてを実現するには多くの手間と、コストがかかる。ま
た、企業によっては不適切な部分がある。しかし、これらを実現させることによって従業
員のやる気の向上、納得感の向上につながり、また、従業員にとって働きやすいよい職場
になる。このことが、会社の業績向上につながるのである。次に、成果主義を導入してい
る企業、また、今後成果主義を導入しようとしている企業はいったいどうすれば成功する
のか考えてみる。成果主義といってもさまざまあり、一つの成果主義の人事制度がすべ
ての企業にはあてはまるとは限らない。例えば、トヨタ自動車の人事制度をリクルートに採
用してもうまく機能しないし、逆に、リクルートの人事制度をトヨタ自動車に採用しても
うまく機能しない。ここでは、問題解決と最低しなければならないことを述べる。成果主
義は年功的制度と両立することはできない。成果主義を導入するには、勤続年数、学歴、
性別などの差別をいっさい評価に入れないということを企業が示すような行動をとらな
ければ、従業員が納得するわけがなく企業がうまくまわらないのである。成果主義がうまく
機能しない理由として目標を設定させて評価する目標管理制度をあげたが、その理由は前
章で述べたとおりである。市場変化の激しい今日、厳密に目標を設定することは困難であ
るので、目標を設定させて達成度だけで評価するのではなく、どのような業務をおこな
ったかを評価に入れることが望ましい。目標設定の成果主義が困難な企業はトヨタ自動車の
成果主義をとりいれればよい。トヨタ自動車が目標管理制度を導入しなかったのは、目標

がうまく立てることができるか危うかったからである。企業が方針を立て、業務の方向性を決め、結果は業務遂行課程でだす評価方法を用いることは有効である。また、目標を数値化せず業務遂行過程とその成果で評価する。そのためには厳格に評価できる評価者が必要である。評価者の教育は年功的制度と同様、どのような人事制度においても重要である。

査定も年功的制度と同様のことが言える。査定の内容はそれに加え、無理な順位付けはしないほうがよい。無理に順位付けしてしまうと多くの賞与をもらっている従業員が増える反面、賃金が少ない従業員がでてくるのは当然である。このようなことをしていれば不満の声があがる。大きな成果をだした従業員に対しては報酬を与えるのは当然だが、さほどかわらない従業員に対して、格差はつけなくてよい。一番重要であるのが、企業が自社をよく理解することである。その企業ごとに合う成果主義がちがうのだから、どのようにすれば従業員が納得し、会社の業績が向上するか良く考える必要がある。成果主義という概念はひとつでなく企業それぞれ合う成果主義もちがうのでむずかしい。しかし、必ず共通点はある。まずこのことを理解しなくてはならない。

年功主義のほうがうまく機能する企業もあれば、成果主義のほうがうまく機能する企業もあり、それぞれの企業に合う人事制度はさまざまである。年功主義、成果主義は大まかなことに言葉をあてはめているだけで厳密な定義はされていない。視点をかえるだけで見方が違ってきてしまう。しかし、共通している部分もある。それは、評価者である管理職の重要さである。人を評価することは難しいことであり、大変な努力を要することである。しかし、評価者を養育することによってより厳格かつ公平な査定にちかづけることはできるのである。企業にも従業員にも納得できる制度を導入することが企業の使命である。今後の課題として、もっと細かくさまざまな制度を知る必要があり、どのような制度がどのような企業に合うのかをさまざまな視点から調査し、よりよい制度を検証していきたい。

文 献

- 青木昌彦，1984『現代の企業——ゲームの理論からみた法と経済』岩波書店．
- 伊丹敬之，1989「日本企業の人本主義システム」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会，第3章．
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編，1993『日本の企業システム：第1巻 企業とは何か』有斐閣．
- 今井賢一・小宮隆太郎，1989『日本の企業』東京出版会．
- 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．
- 石田光男，1990『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社．
- 石井耕，1996『現代日本企業の経営者——内部昇進の経済学』文眞堂．
- 岩崎晃，1977「企業の規模，利潤と重役報酬」『甲南経済学論集』第17巻，第4号，pp.494-512．
- 城繁幸，2005『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済．
- 亀井正夫，1964『これからの雇用管理——採用・配置・昇進』日本生産性本部．
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博，1983『日本企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社．
- 苅谷剛彦・濱名陽子・木村涼子・酒井朗，2000『教育の社会学』有斐閣．
- 小池和男，1991a『仕事の経済学』東洋経済新報社．
- ，1993『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社．
- 編，1991b『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社．
- 小池和男・渡辺行郎，1979『学歴社会の虚像』東洋経済新報社．
- 小池和男・猪木武徳編，1987『人材形成の国際比較』東洋経済新報社．
- 小宮隆太郎，1989a「企業としての生保」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会，第18章．
- ，1989b「日本経済の構造的・行動的特徴」小宮隆太郎『現代中国経済——日中の比較考察』東京大学出版会，第3章．
- 楠田丘編，2002『日本型成果主義』社会経済生産性本部．
- 中村恵，1987「ホワイトカラーの企業内キャリア——その論点と分析枠組」『神戸学院経済学論集』第19巻，第1号．
- 日本労働研究機構，1994『大企業ホワイトカラーの異動と昇進——「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告書』調査研究報告書，No.37，日本労働研究機構．

- 日本生産性本部・生産性上級技術者問題研究会，1990『英国の技術者・日本の技術者——技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部．
- 野田稔，2004『やる気を引き出す成果主義ムダに厳しい成果主義』青春出版社．
- 尾高煌之助，1984『労働市場分析』岩波書店．
- 小野旭，1989『日本的雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社．
- 大橋勇雄，1990『労働市場の理論』東洋経済新報社．
- 逆瀬川潔，1986『賃金制度の之知識』日本経済新聞社．
- 佐野陽子・川喜多喬編，1993『ホワイトカラーのキャリア管理——上場500社の調査による』中央経済社．
- 笹島芳雄，1994『ホワイトカラーの生き残り作戦——自立型人材を目指せ』生産性出版．
- 潮木守一，1987『学歴社会の転機』東京大学出版．
- 橘木俊昭，1997『昇進のしくみ』東洋経済新報社．
- 編，1992『査定・昇進・賃金決定』有斐閣．
- 橘木俊昭・連合総合生活開発研究所編，1995『「昇進」の経済学——なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社．
- 渡辺聰子，1997『ポスト日本型経営——グローバル人材戦略とリーダーシップ』日本労働研究機構．
- 山口俊一・佐藤東，2000『「成果主義」人事・賃金システム』（株）新経営サービス．