

日本企業人事制度の改革について  
—成果主義の導入に関する考察—

黄 婕<sup>\*1</sup> 井上市郎<sup>\*2</sup>

**Personnel System Reform in Japanese Corporations**  
**The importance of performance-based salary systems**

Jie Huang<sup>\*1</sup> Ichiro Inoue<sup>\*2</sup>

**Abstract**

Prior to 1990, Japanese companies experienced dramatic long-term economic growth, but then subsided into a long recession. In order to solve this, Japan proceeded to reform aspects of organizational structure. One reform that has been actively promoted is performance-based pay systems.

In companies where performance-based remuneration systems have been introduced, there have been many failures, but there are cases where success has been achieved by adopting unusual methods.

The reasons for the success of the personnel system reforms carried out by the Takeda Pharmaceutical Company are examined and suggestions are made on how Japanese corporations can successfully adopt performance-based pay systems.

**キーワード**

年功主義、職能資格制度、成果主義、コンピテンシー、目標管理制度

**Keywords**

Japanese Seniority Qualification System Performance-based pay system  
Competency MBO

---

\* 1 こう けい：大阪国際大学経営情報学研究科院生（2009.6.10受理）

\* 2 いのうえ いちろう：大阪国際大学ビジネス学部教授

## はじめに

日本企業は1990年以前、高度経済成長期を経て劇的な経済成長を成し遂げたが、90年以降はかなり深刻な長期の不況に突入した。その結果、日本企業は不況脱出のため日本で構築してきたシステムを変更して不況脱出の糸口を見出そうとした。その一つとして成果主義と呼ばれる人事制度の導入が急速に進められている。

かつて経済が右肩上がりの時、日本は終身雇用、年功序列を柱とした人事制度を構築し、それが経済パフォーマンス向上への重要な一因とも考えられていた。しかし、経済が不況に突入する中、従来の人事制度では立ち行かないと判断する企業が多数現れ、システム変更の試みがなされた。その一つが成果主義への移行であった。しかし、日本で成果主義を導入している企業の中で、うまくいっていない企業が取りざたされる中で、一方では独自の方法を採用し、成功を収めている企業もある。

本論文では、日本の人事制度の特徴、能力・成果主義のあり方と、導入の条件を検討し、日本企業における成果主義を導入している人事制度の事例を取り上げながら、これから日本における成果主義人事制度はどのように改革すべきかについて考察するものである。

## I 日本企業人事制度の特徴

### 1. 人事管理の中核としての人事制度

#### 1. 1 年功的人事制度の原点

津田（1993年）の定義によれば、人事制度は、人事管理の中核に位置して、人事管理の諸側面は、中核システムとしての人事制度のサブシステムとして展開される。人事制度は次の3つの役割を果たすことによって、人事管理諸施策の全体を統合する。

第1に、人事制度は、社員を格付けし、経営組織のなかでしかるべき位置を与える階層区分の制度である。人事の具体的諸施策は、人事制度で定義づけられた従業員の階層区分に沿って展開される。人事制度による階層区分は、賃金テーブルとリンクしているので、人事制度は賃金における最も基本的な配分の基準となる。

第2に、人事制度は、従業員からみれば、自らの社内的な位置づけを認識するための最も重要な制度である。人事制度は従業員に、自らの組織内での現在の位置を確認させることによって精神的な安定性を与える。階層区分の基準を明記することによって自らの社内的な格付けについての納得性をもたらす。さらには、将来的な目標を示すことによって意欲を喚起させる役割をも果たしている。（図1を参照）

第3に、人事制度は、経営戦略という企業経営の目標要素を取り入れて設計される。経営戦略実現のためにヒトの活用・育成の基本方向を定めていくのが人事戦略であり、人事制度は人事戦略に直結して設計される。

日本の大企業・中堅企業では、人事管理諸施策の中核に人事制度が存在し、これが人事諸施策全体を統合する機能を発揮しているが、このような意味での人事制度は、欧米の企業にはほとんど存在しない。一方、日本の企業では、人事部は経営戦略、組織戦略と連動する人事戦略という発想をもち、各企業に固有の戦略的な観点から人事制度を形成しようとしている<sup>[1]</sup>。

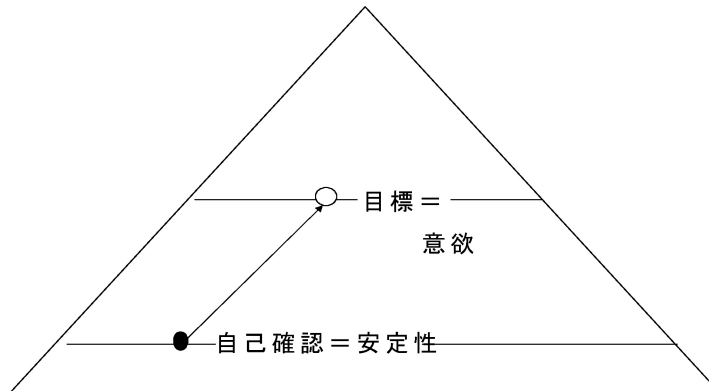


図1 従業員から見た人事管理の意義  
資料出所：『人事労務管理』 1993年 p.79

## 1. 2 職位と資格による年功的人事制度

戦後、日本企業は人事制度を職位制度と資格制度という2本の柱によって設定してきた。従業員は、この2つの制度が定める階層区分のなかに位置付けられた。これが日本企業人事制度の原点である。この制度は一般に年齢と勤続年数とを最も重要な基準として各人にふさわしい職位と資格を与えることを原則とした。このような制度を「年功的」人事制度と呼ぶ。職位制度は仕事上の権限と指揮・命令の体系であり、資格制度は従業員の処遇上の体系である。職位制度と資格制度を2本柱とする年功的人事制度は、戦前の大企業の一部においてすでに導入されていたが、戦後の経済成長の過程で多くの企業に普及した。この方式は、1960年代後半までに最も一般的なものであった<sup>[2]</sup>。

年功的人事制度が開発された原点は、戦後の敵対的労働組合運動への対応と、企業経営の再建の過程で日本の大企業の多くが選択した、企業内労使関係の形成と、学卒定期採用者の長期継続的な雇用という雇用慣行に求めることができた。この雇用慣行を維持、発展させていくために、日本の大企業は長期継続雇用を予定する男子定期採用者を会社の人的資源の中核としてとらえ、彼らの能力を長期的に育成しつつ、次第に責任ある仕事を与えていくという特有の人材活用、仕事配分の方式を作り上げていった。そして、こうした人材活用、仕事配分の方式に適した人事制度として年功的人事制度が採用されたのである。職位制度と資格制度の年功的な運用とは、定期採用により入社した未経験の若年者を採用後、時間をかけて様々な経験を積ませるなかで能力、熟練を向上させつつ、次第に上位の仕事、上位のポストに就かせ（職位制度における年功的昇進）、処遇面でも長期的な能力の伸長に合わせて時間をかけて次第に厚遇していく（資格制度における年功的昇格）というものであった。年功的な役職昇進と資格昇格は、全従業員の活用、育成、処遇、評価など、人事管理のすべて施策の柱となった。

年功的人事制度は、高度経済成長の日本の大企業では、次のような点において合理性、安定性を有していた。

第1に、日本大企業は、企業内の様々な仕事を体験させるなかで従業員の熟練や能力を

高めていくメカニズム（職場集団のなかでの OJT を通じた年功的技能形成と年功的人材育成）を内包しており、年功的人事制度はそのような人材育成の方法と不可分な関係を有している。

第2に、年功的人事制度は、日本の急速な経済成長の過程に極めてフィットしていた。第3に、年功的人事制度は、人並みに努力さえすれば、勤続年数を重ねるにつれ、誰もが昇進・昇格できるということを前提に設計されている。

高度成長期以来、日本の企業は、シェア拡大、規模成長を至上の目標とする経営戦略をとってきたが、年功的人事制度はこの経営戦略に極めてよくフィットしていたといえる。

### 1. 3 年功的人事制度の見直し

1960年代後半にいたって徐々に変化し始め、その結果として人事制度に関する年功原理を修正する機運が起こり始めた。

第1は、市場環境は次第に成熟し、企業成長も一段落してきたため、中高年者が昇進・昇格のスピードは鈍化せざるをえなくなり、「人事の停滞」として問題視されるようになった。

第2は、日本全体の人口構成が高齢化して、各社従業員の年齢構成の高齢化が始まった。第3は、技術革新の影響によって、年配者よりも若年者の方が新技術への適応能力が高いという逆転現象が発生した。

これらの結果として、年齢、勤続年数という年功原理だけで人事制度を維持していくことが困難になってきた。日本企業は人事制度における年功主義からの脱却を求めて、様々な試みを行うようになった<sup>[3]</sup>。

## 2 職能資格制度と人事考課制度の登場

### 2. 1 職能資格制度の形成

1960年代後、日本の企業経営をめぐる環境条件のきびしさに対応するために人事管理の革新を急ぐ必要があった。学歴別年次別管理に限界を感じていた経営側は、新しい管理の仕組みを求めて精力的に研究を始めた。その集大成が、1969年に日経連から発表された『能力主義管理』であった。この能力主義管理の発表は従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発しさらにより一層有効に活用することによって、労働効率を高めるいわゆる少数精鋭主義を追求する人事管理策の目的である。

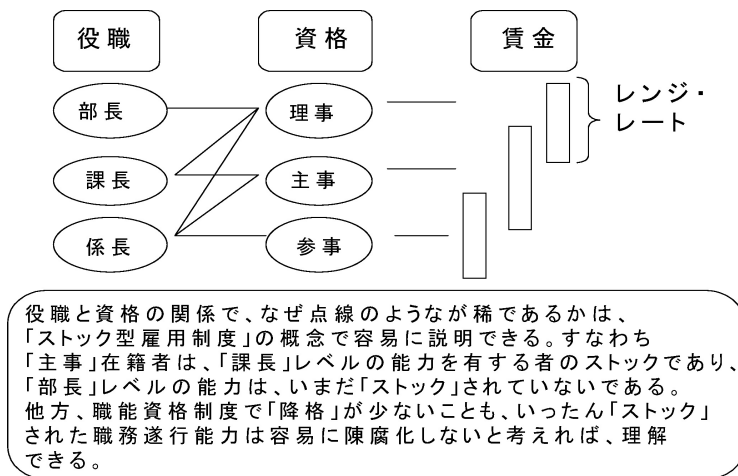
学歴や入社年次ではなく、職務遂行能力という指標を提示し、これを基準として従業員の育成、配置、処遇を決めていこうというものである。また、能力主義管理の理念として、企業における経済合理性と人間尊重の調和を掲げ、仕事を通じた自己実現をめざすべきだという価値観を明確にした点も画期的であった。

従業員を職務遂行能力によってグループ化するという発想は、学歴や年次といった属性ではなく、個々の従業員を客観的に評価して仕事を配分し、処遇を決めることにつながった。これは、伝統ある日本企業に残っていた身分制を完全に払拭することになったし、形式的には学歴差を従業員の序列付けから消し去る効果を持った。まさに、個人尊重、人間

尊重を基本とした考え方を日本企業の人事に提供したのである。職能資格制度は、年功原理を残存させつつ、能力主義と職務主義の要素を取り入れた新しい人事制度である<sup>[4]</sup>。

職能資格制度とは、従業員の職務遂行能力の発展段階に応じた格付けである職能資格等級（通常10～15段階程度の等級区分より構成される）を中心とする人事制度である。職務遂行能力には、担当職務を適切に遂行するために必要な顕在能力だけでなく、職務遂行過程で発揮されるだろう潜在能力も含まれる。職務遂行能力の評価には、企業内資格である職能資格等級を用いること。企業はそれぞれの等級に応じて従業員に期待する要件や基準を設けているので、従業員側は職務経験を積んだり自ら能力向上をはかることによって、それらの職能資格要件を一つ一つクリアし、下位等級から順に上位等級に上がることができる。職能資格制度のもとでは、賃金などの報酬は、職階ではなく資格にもとづいて決定されるため、たとえ昇進しなくても昇格すれば賃金の上昇、すなわち昇給が可能である。そして職位制度上の昇進は、通常、職能資格制度上一定の昇格を果たした有資格者のなかから選抜するという形で実施される<sup>[5]</sup>。

職能資格制度を導入することによって、役職ポスト不足、役職昇進速度の鈍化という現実に対応して、人事制度における職位制度の重みを相対的に減じていくことが可能になった。（図2を参考）



## 2. 2 職能資格制度の特徴

職能資格制度は、「職務遂行能力」と定義される従業員の「能力（competence）」の形成と評価の制度である。企業の成果は個々の従業員の職務遂行能力に依存する。問題は、能力あるいは技能の形成がどのようになされるかであり、それは能力の評価がどのようになされるかに依存する。能力の形成は個々の従業員の意志と意欲にかかっているものであり、そのインセンティブは能力がどのように評価されるのかに依存する。それを日本企業は職

能資格として制度化した。日本企業の職能資格制度は、次のような2つの特徴がある。

第1は、職能ランクごとに賃金が設定され、職能ランクが上昇すなわち昇格が賃金の増額すなわち昇給となることより、賃金と職務が切りはなされる。つまり、職務の変更は賃金の変更を意味しない（異なる職務であっても職能ランクが同じであれば、同じ職能給となる）。その結果、柔軟な職務編成が可能となる。

第2は、従業員はその職務遂行能力を評価され職能ランクが上昇、すなわち昇格するため、職能ランクの昇格と管理職ポストの昇進が切りはなされる。昇進は選抜でありポストの数により制限されるが、昇格は選抜ではなく用件達成度をはかる絶対評価であるからその数に制限がない。その結果、従業員相互にライバル関係がなく協力関係が維持される。そして、一方での柔軟な職務編成と、他方での協力的な従業員関係によって長期継続雇用を前提とした技能形成（内部訓練・内部昇進型）が可能となる<sup>16)</sup>。（図3を参考）

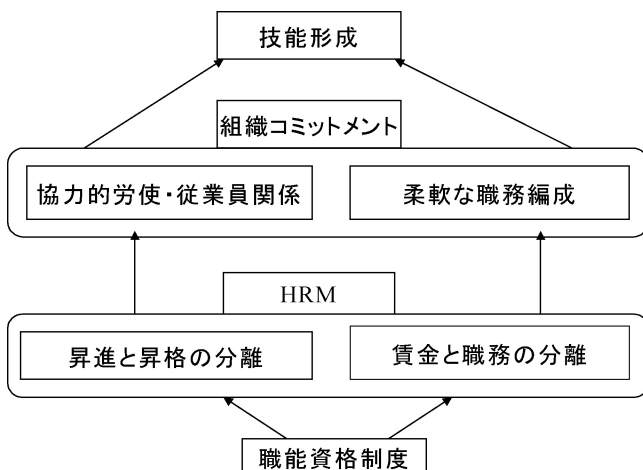


図3 職能資格制度の構造と機能

資料出所：『日本型成果主義』生産性出版 2002年 p.68

### 2. 3 職能資格制度における人事評価

白井（1992年）の定義によれば、人事評価とは、「従業員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶりを評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発等の諸決定に役立てる手続きである」。日本企業の人事評価は公式・非公式に行われ、年功という大枠の範囲内にとどまるとはいえ、評価結果が配属や処遇の決定に反映される。このように「評価」を広義でとらえるなら、それがマネジメントの中でいかに大きな位置を占めているかがわかる。一方、従業員にとって評価は、職業生活や働きがい左右する最大の関心事であるといってもよい。職能資格制度における人事考課には、次のような2つの役割がある。

まず第1点は、能力や仕事ぶりを評価して、それを被評価者にフィードバックすることによって従業員の能力開発を促進することである。従業員の能力開発は職能資格制度によって行われるから、人事考課は職能資格制度のサブシステムとして位置づけられる。その前



提として、従業員が当該資格の職能要件をどの程度充足しているかを確認するのも人事考課の役割である。

第2点は、この点を人事考課における「育成の論理」とすれば、従業員に「差をつける」ことである。すなわち人事考課における「選抜の論理」である。人事考課によって昇給・昇格に差をつけることは、従業員にインセンティブを与え、人件費を効率的に配分するために不可欠である。

このような人事考課は「育成の論理と選抜の論理の矛盾」に直面している。こうした矛盾が、職能資格制度における2つの論理の矛盾を反映しているのが日本企業の人事考課の特徴である<sup>[7]</sup>。

## Ⅱ 日本企業人事制度改革の必要性

### 1 職能資格制度の機能の再考察

#### 1. 1 職能資格制度のメリット

1970年代に広まったといわれている職能資格制度は、事実1,000人以上の規模の企業では、80年代初頭には採用率が80%を超えるまでになった。そして、1980年代を通じて漸増し90年代前半には90%を超えた。こうした職能資格制度を採用している企業にとってのメリットとして、以下の2点を指摘できる。

まず、職能資格制度は役職と資格を分離されていることによる人心掌握の容易さである。資格と役職が分離されているため、ポスト数の限界により役職で報いることができなくても、従業員の努力次第で職能資格の向上、すなわち昇格は可能になる。そのため、昇進から漏れた多くの従業員も、モチベーションを失うことなく労働力を提供し続けることができるのである。同時に、この仕組みは、限られた役職を巡り、従業員間の競争が熾烈になることも緩和するため、従業員間の協力関係の維持にも一役買っていると理解されている。

また、職能資格制度は、異動に関する柔軟性確保の点でも優れている。職能資格制度のもとでは、一度獲得した能力は失われることがないという前提に立ったうえで、社内共通の評価基準を用いる。そのため、これまでと異なる部門や職務へ異動させても、保有している職能資格自体には変化がなく、処遇の大幅な変更を必要としないのである。それに対して、各部門や職務別の基準を設けている場合には、たとえ従業員の能力そのものに変化がなくても、新たな職務に慣れ、その職務に応じた新たな能力を獲得するまで、必然的に能力不十分と評価されることになる。つまり、異動直後はいったん低い資格に落とさざるをえない。それに伴い、賃金も大幅に下がってしまう。しかしながら、この職務資格制度にも限界が見えてきた。

#### 1. 2 職能資格制度の限界

職能資格制度の問題点（限界）として、まず第1は、職能資格制度は従業員の能力開発を志向しており、その指針が職能要件であるが、それは多くの場合全社一律で設定されている。こうした全社一律の職能要件は評価の厳密な運用を難しくなる。全社共通にすることによって抽象的な記述に陥りやすいため、たとえば、一般職能を対象にした職能要件部

門間の垣根を下げ、従業員の配置転換を促進する。しかも、賃金は職務ではなく資格で決められるので、配置転換により給与が下がらないというメリットもある。反面、職能要件の対象が幅広いために、内容が抽象的なものにとどまり、昇格基準が曖昧になる、その結果、資格制度の運用が年功的に傾くというデメリットがある。

第2は、職能資格制度は役職が労働需要側、資格が労働供給側である。こうした企業内労働市場における需給のマッチングをはかるのが、配置・異動管理にほかならない。しかし、「ストック型雇用制度」という性格を反映して、各々の役職に対する有資格者は、実際の職務に対し慢性的に供給超過となる。その結果、上位の資格には「昇格」したものの、上位の役職には「昇進」できないということが起こりうる。とくに、彼らが人件費に見合った貢献を企業に対してなしない「役職につかない管理職」である場合は、問題はより深刻である。本来、上位資格への昇格は、おおむね役職昇進機会に見合ったものであるべきだが、①役職と資格の緩やかな対応関係、②全社一律であるため抽象的な職能要件、という職能資格制度の特徴が、それを難しくしている。

第3は、現在、社内人材育成だけでは対応できない分野がでてきており、こうした人材は、外部労働市場から調達せざるをえない。しかし、社外から人材を調達する際に、とくに金融デリバティブの専門家のようにその「価値」が外部労働市場でなされている場合は、職能資格制度は魅力的な労働条件を提示することができない。それは、この制度があくまでも企業内労働市場における人材育成を促進し、そこで「ストック」された能力の「価値」を行うための人事制度だからである<sup>[8]</sup>。

こうしたことを背景にして、新しい人事制度が模索されつつあった。

## 2 成果主義人事制度誕生の背景

### 2.1 成果主義導入の背景

前節で述べたように、日本型能力主義として多く企業に導入された職能資格制度の問題点（限界）や制度を取り巻く環境の変化より、一部において制度疲労や機能障害が発生しつつある。こうした背景のなかで登場したのは成果主義人事制度である。

第1は、職能資格制度が年功的な人事につながったことへの対策である。それは、保有能力を評価して賃金を決めるものであるが、能力の評価が曖昧となり、結果的に年功的な昇格が実施されて、賃金の年功化がおきてしまったといえる。それに対して打たれた施策が、目標達成度による評価、コンピテンシーによる評価などの評価制度改革である。つまり、現在のパフォーマンスをきちんと評価しようとする意図が成果主義人事の背景にあったといえる。

第2は、規制緩和や競争のグローバル化などにより、既存の企業の画一的なビジネススタイルは崩壊しつつある。これまでの日本企業は、行政や業界団体などのさまざまな規制による保護や欧米企業の模倣などによる画一的なビジネススタイルが作られていた。そのため多くの企業では、優秀な社員を新卒採用し、それぞれの企業独自の「意識的な刷り込み」を行い、型にはまった行動様式や思考方法を持ったゼネラリスト人材を育成するシステムであった。



その上で、「意欲と頑張り」に基づいた組織運営による「ワンパターンビジネス」で最大限の利益を上げるようモラル・コントロールをすれば右肩上がりの成長をとることができた。しかし、グローバルな大競争時代の中で、急速な技術革新の進展や高齢化による人的構成のゆがみ、消費者ニーズの多様化・高度化などビジネス環境の変化が激しくなると、日本型経営システムの制度疲労はより一層深刻になってきた。従来の「ワンパターンビジネス」が崩壊してきた中で、日本企業は、抜本的な企業変革と意識改革に迫られている。

第3は、人件費の高位安定に対する対策である。バブル経済崩壊以降の長期不況に見舞われた企業が、業績に応じた賃金支払いを模索した動きである。

第4は、優秀な社員の意欲の高揚である。早い段階で社員に処遇上の差をつけ、優秀な社員の労働意欲を高めることによって競争力を強化しようとする企業が増えつつある。また、差をつけることを求める姿勢は、従業員の側にも現れている。連合総研が民間企業のホワイトカラー組合員を対象に1998年2月から3月にかけて実施した調査によると、会社の人事制度が改定されることを望む理由（複数選択）として、「年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実力主義を徹底してほしいから」が35.8%、「個人の能力がばらついてきているので個人差がつく人事を行ってほしいから」が33.0%になっている。複数選択方式なので、これら2つの項目を選んだ回答者は相当重なっていると考えられるが、少なくとも従業員の3分の1は、差をつけることを望んでいることがわかる<sup>[9]</sup>。

## 2. 2 成果主義の定義

成果主義は英語では performance-based pay system あるいは pay for performance と呼ばれている。「やったことの処遇への反映」が強調されているが、これはアメリカの組織風土と呼ばれていることである。日本では、成果主義に関しては多くの定義も示されている。たとえば、玄田・神林・篠崎によると、成果主義とは社員の企業に対する顕在的な貢献度を成果として評価し、それを処遇に結びつけることを人事管理の規準とする考え方である。また、佐藤は、報酬管理において従業員個々人の貢献と報酬のリンクを強めるもので、金銭的柔軟性の向上を意図したものと定義している。それに対して、奥西はより具体的に、成果主義を、①賃金決定要因として、成果を左右する原因となる諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果をより重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、③実際の賃金により大きな格差をつけること、と定義している。

これらを要約すると、成果主義とは、従業員個々人の顕在化された短期的貢献を成果としてとらえ、それを昇進・昇給の基準に置く人事制度の考え方のひとつである。実年齢や勤続年数によって昇進・昇給が決まる年功主義と対比して用いられる。目標管理制度などを使って昇進・昇給の評価・判断をする。これまでの年功主義を排除し、年齢・職階に依らない思い切った処遇ができるようにし、労働者の意欲を向上させることも含めて定義している。

### Ⅲ 成果主義導入の事例に関する考察

#### 1 成果主義人事制度の導入

##### 1. 1 成果主義人事制度の導入条件

成果主義の導入が実際に従業員のやる気や成果の向上をもたらすためにはいくつかの前提条件があると考えられる。

第1条件とは、従業員の成果をある程度、正確に測定できるということである。従業員の成果を正確に査定できないのであれば成果を基準に従業員の処遇を決めることはできない。このことは、同時に従業員の成果の測定がやりやすいように仕事の配分を工夫することが重要である。また、成果主義を適用する際に、個人の成果が比較的観察しやすい営業などの部門と、観察が困難な総務などの部門の違いも問題となる。

第2条件とは、成果主義的な人事管理を適用される従業員が、業務にある程度の自主性を持っていることである。従業員の創意工夫や追加的な努力によって生産量や効率性が上昇するような状況において、成果主義的な人事管理制度が効果的に働くということである。逆に、従業員が業務に自主性を持っていない場合、生産性と賃金を結びつけることには無理があるのではないかと考えられる。

以上の2つの条件は、雇用する側がどのように仕事の内容や配分を決定するか、ということにかかわる条件であったが、従業員の側にも成果主義の導入に関して必要となる条件があると考えられる<sup>[10]</sup>。しかし、成果主義は人事評価制度にもかかわる問題である。成果主義を導入した多くの会社が、この問題に直面している。次に成果主義の評価制度を検討していく。

##### 1. 2 目標管理制度とコンピテンシー評価

成果主義を成果の大きさや組織目標への貢献度、そして能力の個人差を処遇に反映させる人事の基軸とする人事観を捉え、その中核的概念としての目標管理制度とコンピテンシー評価を取り上げることにしたい。

日本では、すでに成果主義を導入している企業は、今では上場企業の8割以上超になる。それらの企業に見られる一番の特徴は、その9割以上が「目標管理制度」を採用している。(図4を参考) 大企業を中心に高い普及率を誇る目標管理制度(MBO: Management by Objectives)は本来、上司が部下に逐一命令する管理制度に替えて、目標による管理を通じて部下の自主性を引き出すことを意図した制度である。(図5を参考)

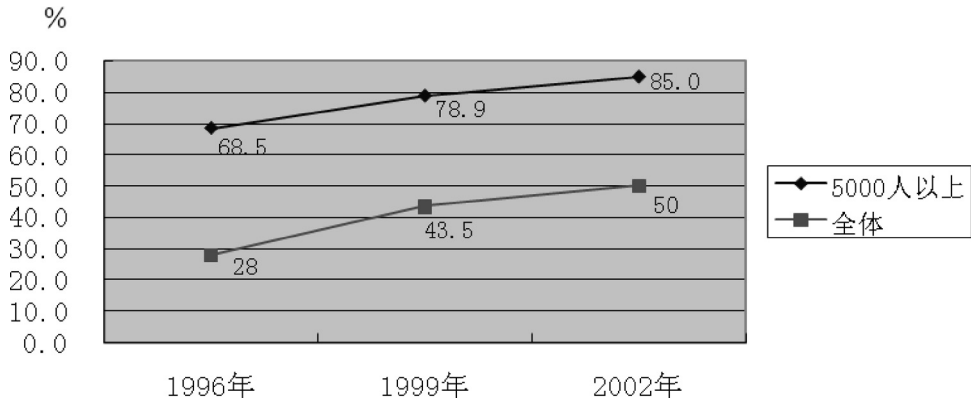


図4 目標管理制度導入率の推移 (1996年-2002年)  
 (出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部『雇用管理調査報告』より

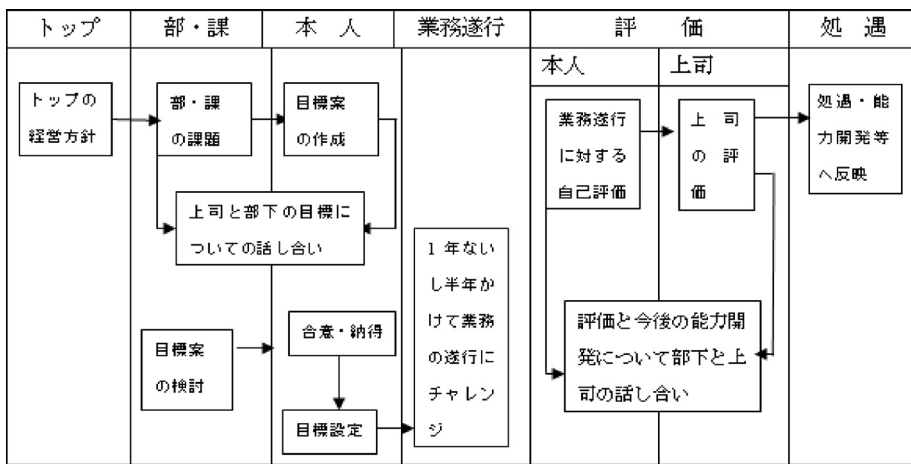


図5 目標管理制度の進行過程  
 資料出所：日経連「新時代の日本の経営—挑戦すべき方向とその具体策」 p.77

具体的には、期首に部下と上司の間で相談して業務目標を設定し、それが期末にどれだけ達成できたかによって業績評価を行う。目指すべき到達点自主的かつ明確に定めてから行動するため、従業員のモチベーションが喚起され、その努力が的確になることや、目標と比較して結果を評価するため評価への客観性・納得性の高まることが期待されている。しかし、あまり高い目標では従業員は成果を出せず、常に悪い評価に甘んじなければならないが、容易に達成できる目標では意味がない。そこで、多少の背伸びは必要なストレッチ目標であることが求められるが、こうした目標を設定するには、上司・部下それぞれに目標設定のためのスキルが必要となるのである。または、実際に業務を進めているうちに、目標の優先度や難易度の変化に直面することがある。その場合には、当初の目標に固執せず、必要に応じて柔軟に設定し直す姿勢が必要となる<sup>[11]</sup>。さらに、人事評価の納得性を

確保するために、評価結果のフィードバックが必要となる。近年、目標管理制度は多面評価制度や自己評価制度に比べて、急速に浸透している。

次に、コンピテンシー評価を取り上げる。コンピテンシーとは、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の基礎にある特性」として定義できる。一言でいえば、高業績をあげる従業員の行動特性である。仕事や成果に直結する発揮能力といってもいい。通常、コンピテンシー評価は、業務分析を通じてコンピテンシーの項目を洗い出し、高業績者への聞き取り調査を実施し、その行動内容を文書化して、コンピテンシー辞書を作成するという手順を踏む。つまり、実際に職務において発揮された能力をより具体的レベルで把握するという試みがコンピテンシーにはかならない。図6にみるように、その導入率は、最近高まっており、とくに5,000人以上の規模の企業での増大には著しいものがある。(図6を参考)

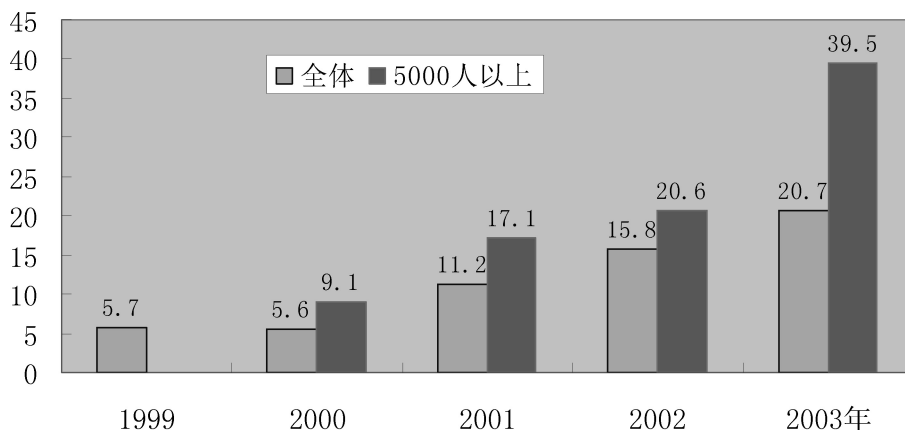


図6 コンピテンシー評価導入率の推移(1999-2003年)

資料出所：社会経済生産性本部『日本制度の現状と課題』

コンピテンシーについて、職能資格制度などの従来の人事評価制度と比較して、その特徴をまとめると、次のとおりである。

**(1) 「人」に注目した概念である**

職能資格制度などの従来の人事評価制度は、職務分析や職務評価に基づいて設定され、「職務」そのものを評価軸としている。これに対して、コンピテンシーは、優れた成果を上げる人材に注目し、その「行動特性」を評価軸とする考え方である。

**(2) 「プロセス」重視の概念である**

従来の「業績主義」を中心とした人事評価制度は、業績や成果という「結果」に主眼を置いている。これに対して、コンピテンシーは、業績や成果が生み出されるプロセスを重視し、その行動特性を分析して設定されるものである。

目標管理と同様、コンピテンシーも、アメリカでその概念が提唱されたときは、狭義の人事評価のみならず能力開発や人事異動など、より広い利用目的が想定されていた。この

コンピテンシーを人事評価制度に導入すると、次のような効果が得られる。

### (1) 行動指針の明確化

優れた業績を上げている社員の行動特性に基づいて、行動指針を提示することができる。例えば、営業部門であれば提案書の作成、顧客折衝の進め方、事後フォローといった局面ごとに具体的な行動指針を示すことが可能になる。そのため、コンピテンシーを人事諸制度に導入すると、社員の自主的な行動を喚起できる。また、評価基準として、社員からみれば納得性も高まる。

### (2) ノウハウ・ナレッジの共有

例えば、企業の営業部門の場合、一般に、営業ノウハウは営業部門全体で組織的に共有されていないことが多い。コンピテンシーを導入すると、こうした社員の持つ優れたノウハウやナレッジ資産の共有につながる。

### (3) 能力評価基準の明確化

コンピテンシーを人事評価制度に採用すると、社員の能力評価のための具体的な基準が作成できる。また、コンピテンシーは社員の行動特性をベースとした能力評価制度であるため、社員が能力評価基準として理解することで具体的な行動に移しやすい。また、人事評価制度として、社員の評価基準に対する客観性・公平性が高まる<sup>[12]</sup>。

以上を要するに、成果主義における評価制度の特徴は、次の2点にある。

第1に、従来の人事考課における能力評価の対象を潜在的なものから顕在的なものに変え、能力・情意における評価から発揮能力における評価に転換することである。

第2に、目標管理により短期業績を把握し、これを賃金決定に反映させながら、コンピテンシー評価により顕在能力の伸長を図ることである。

次は、日本企業が成功した成果主義人事制度の事例をとりあげて考察していきたい。

## 2 日本企業が導入した成果主義人事制度の考察

### 2.1 事例研究：日本型成果主義に転換した武田薬品工業

創業220余年の歴史を誇る武田薬品工業は、家族的な社風で知られる。いわゆる日本の企業代表格であった。人事制度は年功型中心、定期昇給もあり、一定年齢までは勤続年数に応じて給与が上がる仕組みになっていた。その流れが変わったのは1993年武田国男社長（現会長）就任後からだ。では、武田薬品なぜ、保守的といわれる薬品業界のなかで、突出した成果主義の取り組みを行ったのか、その原因は以下のように考えられる。

その1は、医薬品産業は、極めてリスクの大きい産業である。日本製薬工業協会によると、合成化合物のうち、新薬になるのは1万2888分の1という確率である。また、1成分当たりの研究開発費は、日本で500億円、米国では8億ドルと言われており、開発期間も15年程度かかる。新薬開発には、膨大な費用と時間を要するのである。それに、1980年代、日本の医薬品トップ企業を自負している武田薬品は世界のベスト20にも入れなかった。膨れ上がる研究開発費と各国の医療費抑制策の影響で、世界の上位企業はM & Aを繰り返し、強固なグローバルメジャーに変貌していった。日本市場は、グローバルメジャーの草刈場となり、武田薬品もM & Aの波に飲み込まれるかもしれないという危機感があった<sup>[13]</sup>。



その2は、1992年、武田薬品は700億円程度の税引き後利益を出して収益は安定していたが、1994年4月時点での社員の年齢構成を見ると、高齢化が進み、社員年齢はすでに50歳以上に移行している。つまり、給与が高くなるべき人はすでに高くなってしまって、定昇をコントロールするために年俸制を入れたとしても、現実問題に対して効果は期待できないのであった。

その3は、当時、「従業員の間で年功型の処遇に不満がくすぶっていた」ことから管理職層を中心に企業風土調査を実施した。その結果、「『コンプライアンス意識が高い』などの誇れる内容もあった半面、『権限と責任、評価が不明確』『自分の業績が給与に反映されていない』」などの課題が浮き彫りになった。

こうした課題を克服するため、「まずは上から変えていこう」と1993年に、役員クラスへの成果主義の導入に踏み切った。役員1人ひとりに社長が面接を行い、厳しい目標管理を行い、報酬にも大きくつけていく。成果に対する姿勢や、改革に対する考え方が積極的な人材を、役員に登用していく。経営幹部から率先して成果主義に取り組んでいったところに武田薬品の大きな特徴がある。

こうして上層部から改革の動きに続き、94年4月から、全社的な人事制度改革プロジェクトがスタートした。プロジェクト発足から当初の半年間で行われたのは、職務等級制度の導入だった。管理職レベルの250のポジション1つひとつについて、7～8頁に及ぶ職務記述書のプロジェクト総力を挙げて作成し、それに基づいてそれぞれのジョブサイズを決め、職務評価が行われた。

しかし、この職務記述書の整備がかなり進んだ時点で、武田社長の決断により、職務記述書・職務評価を軸に進められてきたプロジェクトは、94年末で中止されることになった。翌95年からいったん頓挫した人事制度改革は練り直しが始まった。

登場したのが、管理職に対してアカウンタビリティ・マトリックスと呼ばれる目標管理制度であった。これは部門ごとの5年後の中長期的かつ具体的な目標を設定し、それを幹部社員の個々の目標設定にまで拡大し、その成果が問われるというものである。つまり、企業の目標を各部門の目標に落とし、さらに部門の目標を1人ひとりの幹部社員の目標に落としてゆく。その従業員の職務の重要性は、その目標のレベルや難易度によって測られる。また、5年後の目標を設定するなかで、その年々の目標管理のための目標も設定されていく。この5年後の目標は、毎年、ローリングで見直された。

このアカウンタビリティ・マトリックスの方式により、組織運営の形態を、職務記述書による職務の定義という静的なものから、中長期的な到達目標の設定という動的なものへと大きく変えていった。

このように、いったん導入しようとした職務記述書や職務評価に固執せず、組織運営の考え方をゼロベースから建て直したプロセスは、大いに注目すべきである。部門の目標を管理職レベルの幹部社員の目標へと落としていく展開の、さらに、その先はどのような展開になるのか。工場のラインの1人ひとりにまで展開していくのは、はっきりいって現実的ではない。そのため武田薬品では、目標管理の組織的な展開は、管理職レベルと管理職以外では営業職の一部など、きわめて裁量性の高い人たちに限った。

これに対して、裁量度の小さい一般社員に対しては、コンピタンシーの概念を応用した行動評価が導入された。つまり、目標管理とコンピタンシーを職種の性格によって使い分けるといふ、きわめて現実的な対応を行ったのである。これが武田薬品の1つの大きな特徴である。

95年に導入したのは、アカンタビリティとコンピテンシーの考えを反映させた新評価制度のACE（アカンタビリティ&コンピテンシー・イヴァリュエーション）制度であった。武田薬品では、アカンタビリティを「成果責任」と訳しており、ACEでは、「仕事の内容・任せ方」と言い換えて評価項目の1つにしている。コンピテンシーは「行動特性」と訳し、「職務知識」「問題解決」「折衝・説明の内容・程度」「仕事への取り組み姿勢」「チームワーク・指導・育成」を評価項目としたて、その評価は、コンピテンシーを中心に判定することになったのである。当時、賃金制度は管理職、組合員とも等級別に「範囲職務給」を導入した。管理職は従来の職能資格制度をやめて、職務給一本に変更。一方、組合員は職務給を基本に据えつつも、「本人給」という年功要素を残し、50歳までは自動昇給する。「範囲職務給」自体、経験年数に応じて賃金が増える仕組みを有していることを踏まえると、依然として年功的処遇が色濃かったと言える<sup>[14]</sup>。

97年の新人事制度の基本方針は、「透明度の高い評価制度と成果重視の報酬体系を確立する」ことであった。新しい評価制度改革では、①コンピテンシーベースの評価項目および評価基準を公開する。②上司が部下との話し合いを通じて評価をフィードバックすることである。報酬制度改革の基本ポリシーは、「やった者が報われる報酬体系」である。①年功的要素をできるだけ払拭し、より職務レベルを反映した報酬体系の構築、②個人の成果と企業業績にリンクした報酬体系の構築、の2点を柱にしている。職能資格手当と基本給を廃止するとともに扶養手当と住宅手当のウエイトを削減し、1歳ずつ昇給する本人給と新職務給を中心とする構成とした。新制度導入により、設計上の賃金下がった場合は、職務等級ごとのあるべき賃金水準をポリシー金額として定めて、その上下に等差数列的に範囲職務給を決定した。S評価で4ステップ分昇給、B評価で1ステップ分昇給、というように個人の努力次第で昇給幅が決まる制度となり、賃金の市場価格の動向によって職務給表自体を書き換える制度であった。

2002年、会社は、①成果が報われる報酬とする、②市場競争力とコスト競争力のある報酬とする、③シンプルでわかりやすい報酬制度とする、を報酬の基本方針として提示してきた。賃金改革については、管理職は年功色を払拭して年俸制に移行。管理職の職務等級別に賃金をシングルレートに変更し、等級ごとの単一給与とした。「○等級の『△△営業所の所長』の役職は月給□□万円」といった具合にポストに仕事に対する報酬が固定額で付いているイメージだ。杉本書記長によれば、会社からは、「職務給のシングルレート化(年齢・経験年数に関係なく、同じジョブサイズであれば同一の月例賃金)」が提案されたが、組合員としては断固反対し、提案は取り下げられた。毎年の昇給がなくなると、社員のモラル低下は免れないと考えたからである。組合員は範囲職務給を堅持した。(図7を参考)

国際研究論叢

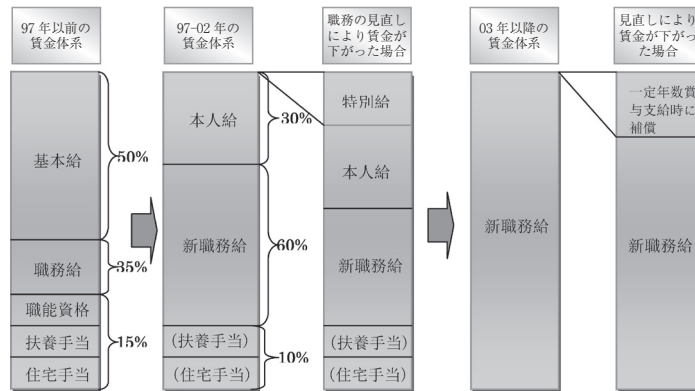


図7 武田薬品の賃金制度の推移

資料出所：武田薬品労働組合「武田薬品の評価の概要並びに人事制度改革と労働組合の対応について」

当時、組合員の職務ランクはJ1からJ6までの6等級である。賃金レンジで個人業績や能力伸長によって幅は持たせ、評価に応じて等級内で給与が上下する仕組みを取り入れている。各職務等級の賃金レンジは、下から、R(ライジング)ゾーン、S(スタンダード)ゾーン、E(エクストラ)ゾーンの3段階に分割。97年改革時に八四あったステップは、03年の改訂で三六ステップまで削減し、職務等級間の重複を縮小させた<sup>[15]</sup>。(図8を参考)

2005年4月実行の薬事法改正がすることにより、医薬品の製造と販売の分離が解禁され、製造を外部に全面委託できるようになる。製薬大手各社はコストのかかる自社生産を控え、製造部門を別会社化することが想定される。製造部門などを本体に抱え、国内雇用を維持したまま競争力を向上させるには、武田製薬の経営側から職種別賃金制度を提案した。今度は、全職種一律の職務給から職種に応じて異なる賃金水準や評価基準を設ける職種別賃金体系に改める内容。高水準と言われる武田薬品の技能職や一般事務職の賃金を引き下げる一方で、営業、研究開発職では成果主義徹底し、優秀な人材を厚遇する方向である<sup>[16]</sup>。

以上、今まで武田薬品の成果主義はどのように導入されたことを述べた。

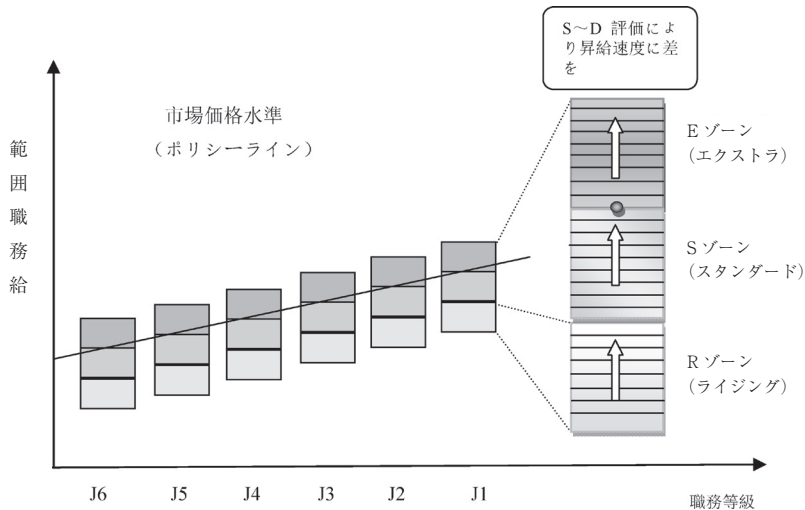


図8 範囲職務給のイメージ  
資料出所：「Business Labor Trend」 2005年、p.23

## 2. 2 事例からの分析

90年代後半以後には多くの日本企業が取り入れた成果主義の人事制度。今では、上場企業の8割以上が何らかの形で成果主義型の制度を導入していると言われる。ところが、15年以上の年月を経てここまで普及したにもかかわらず、依然とした不満の声が後を絶えない。これまで数多く成果主義を導入している日本企業では、武田薬品企業はなぜ成功したのだろうか、日本工業大学大学院技術経営研究科佐久間陽一郎教授は、次のように指摘する。

1つは、武田薬品の改革が一時の活動で終わるのではなく常に続けられていること。ビジネス環境が変わり、ビジネス現場では常に改革努力が続けられているのだから、人事も変化への対応を続ける必要があることである。

2つは、会社の考えや制度の背景にある哲学を伝える努力が絶やさないこと、そしてその改革の意味を社員が理解できるように努力をつづけること。

3つは、社長として成果主義の導入を決断した武田国男氏（現会長）という経営トップの全面的な後押しがあったこと。

4つは、成果主義の導入に先立ち、本社部門の簡素化と機能強化という組織改革を行ったこと。

組織改革の結果、武田薬品では一つひとつの職務の役割や機能が明確になった。佐久間教授によれば、これは成果主義の大前提だという。しかし日本企業の多くでは組織改革によって職務の役割や機能を明確にしないまま成果主義を採用したケースが多い<sup>[17]</sup>。武田薬品成果主義の導入は、制度の設計よりも運用を重視する。当初の路線がダメだと思ったら、すぐ切り替える方向転換の機敏さ、目的に応じた制度の現実的な使い分けをしている。これらの的確な判断があったからこそ、武田薬品の人事制度改革はソフトランディングし、日本成果主義の代表的事例の1つに数えられるに至ったと思われる。

武田薬品これまでに導入してきた成果主義で、今後医療品業界の競争が激化する中で変化に十分対応できるのかどうか。日本の他の大手製薬会社に比べ、成果主義の面で相対的優位に立っていたとしても、それだけではグローバル競争に生き残っていける保証にならない。それほどに厳しい変化が間近に迫っている以上、さらに大きな変革が求められるだろう。

### おわりに 日本企業へ成果主義人事制度の提言

年功的人事制度は、日本の経済と企業の成長を達成する上で、多大な貢献をしてきた。多くの人が大筋において納得し、勤勉に働く方向へと導いてきたからである。年功的人事制度がシステムとして機能したのは、これまでの経済・経営環境が適していたからである。持続的成長が多くの企業にもたらされていた80年代までの経済構造は、企業規模の拡大に伴うポスト増によって、新卒定期採用、長期勤続を前提とした育成・内部昇進が可能であった。能力開発に関しても、連続的な技術革新が主流であったため、年功すなわち長年に渡る経験の蓄積が重要であった。従って、年功的人事制度は、企業にとっては持続的な企業成長を、従業員にとっては長期勤続を前提とした能力向上と賃金・ポストの上昇を、かなりの程度保障した人事システムであった。

ところが、90年代に入ると経営環境が激変してきている。大競争時代への突入は、多くの産業・企業が共に持続的成長を達成していくことを困難にし、産業・企業間格差が拡大してきている。同じ産業に属する企業であっても、経営戦力の故何によって、勝ち組と負け組に峻別されてしまう。インターネットに代表される技術革新・情報化の進展は、これまでのように長年に、渡る経験の蓄積が一般的に重要であるという能力開発のあり方を変えようとしている。つまり、最近の技術革新・情報化の進展は、これまでの連続的な技術革新に対応した積み重ね型の経験効果を弱め、不連続的技術革新に対応した専門的な off-JT による教育訓練を繰り返さない限り、職業能力の陳腐化に陥る危険性を高めている。多くの従業員が長期間にわたり持続的な能力向上を達成していくという前提に立った賃金・昇進制度を維持していくことは、次第に困難になってきている。

これまでの年功主義人事制度も、決してトコロテン式の昇給・昇進管理であったわけではなく、能力主義管理であった。長期的な昇進管理を重視したため、最終的な決着をつけるまで、長期間に渡る昇進競争を強いられた。こうした「遅い昇進」システムによる長期的能力主義管理の下では、単年度の成果、貢献度が明確に報酬に反映されることはなく、あくまでも長期的な昇進への一歩として考慮された。毎年の成果を長期的に積み上げて行くことが重視されるため、長期間にわたる役員への昇進競争に耐え抜く資質と運に恵まれた者だけが報じられるというシステムである<sup>[18]</sup>。

管理職への昇進を中軸とした新卒採用から定年退職までの会社主導による一律的かつ長期的人事システムの危険性を認識した多くの企業で、成果主義人事制度の導入が急速に進展してきている。

しかし、年功制に替わる人事制度として導入が進展している成果主義は、これまでのところうまく定着させた企業は小数のようである。こうした状況に陥っている原因は、成果



主義の内容が曖昧なまま、成果主義という言葉だけが先行してしまい、各社各様といった成果主義の導入が進んでいるため、大混乱に陥っているというのが実態のように思われ。しかし、日本企業が成果主義を導入し、うまくいっていない企業を取りざたされる中で、一方では独自の方法を採用し、成功を取めている企業もある。

武田薬品工業は、魅力ある方法を打ち出し、従業員のやりがい、働き甲斐を醸成し、大きく成長している。今回日本企業の人事制度を研究することにより、日本独自の風土や習慣になじんだ方法を模索し、日本における成果主義人事制度これからどのように展開していくことが提言した。

1、日本企業成果主義の導入においては日本の組織風土と融和を重視して、人材の育成を基軸とする人間基準であること。プロフェッショナリズムを育てながら、チームワークを大切にし、成果結果に加えて、行動（プロセス）結果を重んじる。目標は無理に数値化せず、適切な達成基準を合意のもとに設定する。

2、人事制度に対して会社側は方針をしっかりと明示し、社員の動機付けを高めながら業績向上に導いていくことが重要だと考える。そのために、経営者は経営戦略実現のために自社における「成果とは具体的にどのようなことか」を明確にし、社員に伝えていくべきであること。

3、成果主義を適切に運用するプロセスを確立すること。目標管理を適切に実行できるプロセスの確立、および公正な評価と結果のフィードバックが求められる。また、評価者（ライン管理職）のマネジメント能力の向上を図り、社員の能力開発、モチベーションの強化による業務遂行能力の向上とチャレンジ精神の育成がもとめられる。

#### 【謝 辞】

本研究は私の修士論文を修正したものである。本論文の執筆するにあたり、多くの方から援助をいただき、特に指導教官井上市郎先生より、大変貴重なコメントおよびアドバイスをいただきました、心より感謝申し上げます。

#### 注

[1] 津田真激編著『人事労務管理』有斐閣 1993年 pp.83-84

[2] 山城章稿『日本的経営論』丸善 1976年 p.32

[3] 津田真激編著『人事労務管理』有斐閣 1993年 pp.83-84

[4] 安藤史江著『人的資源管理』新世社 2008年 p.59

[5] 楠田丘編著『職能資格制度—その設計と運用』産業労働調査所 1975年、p.85

[6] 齊藤貴男編著『成果主義神話の崩壊』旬報社 2005年 p.86

[7] 白井泰四郎著『現代日本の労務管理』東洋経済新報社 1992年 p.56

[8] 日本経営者団体連盟職務分析センター『新職能資格—設定と運用』日本経営者団体連盟弘報部 1980年 p.57

[9] 中嶋滋典・松尾裕仁・藤田雅浩・枝常広太稿「成果主義人事の落とし穴とその克服策」『KPCNEWS』2001年 p.37

[10] 楠田丘編著『日本型成果主義』生産性出版 2002年 p.121

[11] 安藤史江著『人的資源管理』新世社 2008年 p.76

国際研究論叢

- [12] 村井信行著「人事評価におけるコンピテンシー概念とその導入に関する一考察」『職業能力開発報  
文誌』2003年、p.31)
- [13] 高橋俊介稿「タケダの成果主義」『日本労働研究雑誌』2006年9月 p.85
- [14] 高橋俊介著『成果主義』東洋経済新聞社 1999年 pp.109-116)
- [15] 新井栄三稿「職務給の徹底による成果主義」『Business Labor Trend』2005年3月 p.25
- [17] 菅原雅信・中野目純一編著「成果主義の逆襲」『日経ビジネス』日経BP社 2009年5月11号 p.27
- [18] 楠田丘編著『日本型成果主義』生産性出版 2002年 p.89