

第3章第 節賃金・処遇 補足

(補足3-1-1 成果主義と選抜教育の関係)

早期選抜や一部の者に対する訓練や幹部育成の特別プログラム、キャリア区別・キャリア支援などは、成果主義的な処遇制度を導入している企業の方が、そうでない企業よりも導入が活発であることが示されている¹。

(仕事の成果を賃金に反映させる制度と従業員の能力・適正による差異化²のクロス表)

			過去3年間<従業員の能力・適性による差異化>					合計
			あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない	
企業 類型	成果 主義 なし	度数 3過去3年間<従業員の 能力・適性による差 別化>の%	100 29.3%	534 37.5%	643 44.2%	467 47.9%	163 48.7%	1907 42.1%
	成果 主義 あり	度数 3過去3年間<従業員の 能力・適性による差 別化>の%	241 70.7%	890 62.5%	813 55.8%	507 52.1%	172 51.3%	2623 57.9%
合計		度数 3過去3年間<従業員の 能力・適性による差 別化>の%	341 100.0%	1424 100.0%	1456 100.0%	974 100.0%	335 100.0%	4530 100.0%

(補足3-1-2 職能資格制度の廃棄・縮小の状況について)

その職能資格制度について、過去5年間の制度変更について見て見ると、変更と廃止を合計すると、44.4%であるが、逆に制度変更・改変を行っていない企業は30.5%もあり、そもそも職能資格制度を導入していない企業も22.2%存在している(労働政策研究・研修機構,2005a)。賃金形態についても、職能資格制度のみを使用する形態から、階層や勤続年数などに応じて職務主義や役割主義を使い分けるいわゆる「ハイブリット型」の賃金制度が登場しているといえよう。

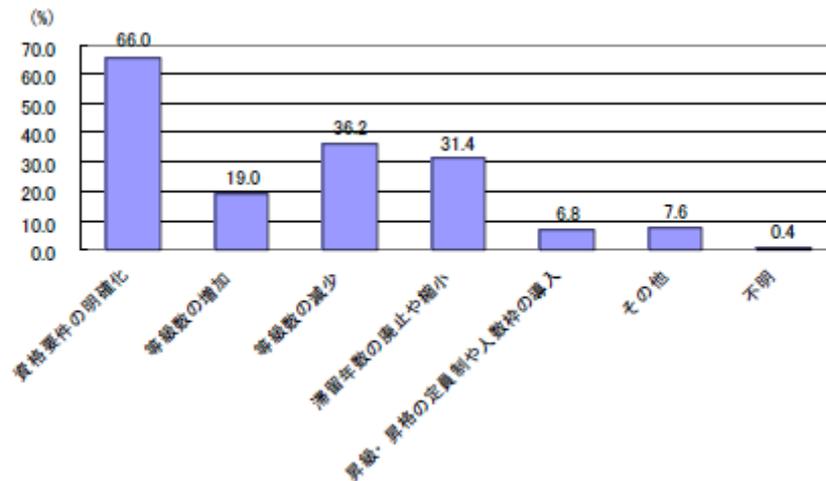
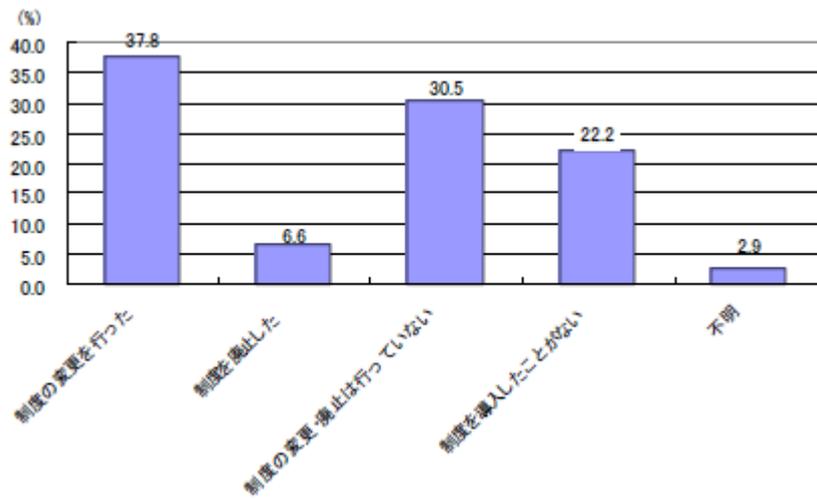
職能資格制度を変更した企業の主な制度変更で圧倒的に多いのが、「資格要件の明確化(66%)」、その次が「(資格)等級数の減少(36.2%)」、「滞留年数の廃止・縮小(31.4%)」と続く。職能資格制度の主な変更点は資格要件の明確化といえる(労働政策研究・研修機構,2005a)。

また、日本能率協会の調査によれば、現状の給与形態は職務給(21.8%)、役割給(17.7%)、職能給(46.3)、年齢給(10.2%)という導入状況であるが、今後、職務給、役割給が増加傾向にあり、逆に職能給や年齢給は縮小傾向があるとされている(日本能率協会,2005)。

¹ 図表では、「過去3年間に従業員の能力によって差異化を行った」という質問に対して、当てはまると回答した企業のうち、70.7%が成果主義を導入している企業であることを示している。

² 従業員の能力・適正による差異化を「早期選抜」と解釈しクロス集計を行った。

職能資格制度の変更状況：(JILPT,2005a;P36)



(補足 3-1-3 成果主義の運用上の課題)

成果主義的人事制度が比較的うまく機能しているという企業の特徴は、評価制度の精緻さ(厳格さ)はないものの、育成環境の整備や評価者能力の高さ、そして現場主導による対応が整っている企業であるということである。それに対して、成果主義的人事制度が機能していない企業の持つ運用上の特性としては、評価に対する個人のメリハリこそ出来ているが、それ以外の要素については備えていないことが挙げられる。すなわち、成果主義においては、成果に応じて賃金格差を付ければよいというものではなく、評価者を通じた評価根拠や人事考課の明確化、能力の向上・改善手段としての育成環境の整備、そして緩やかな人事制度運用基準の中で現場が主体的に人事制度を柔軟に利用し、対応することが重要であることが分かった。

(補足 3-1-3 成果主義運用に関する因子分析³⁾)

No	因子軸	1 育成環境の整備	2 評価者能力	3 個人の努力 ハリツケ	4 権衡な評価 制度	5 柔軟な現場 対応
1	計画的に後継者が育成されている	0.694	0.185	0.052	0.185	0.045
2	計画的なローテーションが実施されている	0.640	0.142	-0.045	0.267	-0.064
3	部門や職種を越えたローテーションを行っている	0.624	0.100	-0.046	0.158	0.054
4	ふさわしい人材を選抜し教育の機会を提供している	0.610	0.165	0.247	-0.005	0.052
5	上司と部下の間で能力開拓について話し合う機会がある	0.604	0.356	0.068	0.118	-0.057
6	社員の教育や研修ニーズに応えている	0.580	0.176	0.188	0.135	0.002
7	社員個人の特徴に応じたOJTが行われている	0.571	0.301	0.184	-0.096	0.015
8	幅広くなんでもできるジェネラリストを育てている	0.568	0.045	0.015	0.110	-0.112
9	ひとつの補綴を深く専門的にできる専門家を育てる	0.563	0.052	0.253	-0.237	0.063
10	社員の進捗進捗が実現されている	0.544	0.273	0.059	-0.297	-0.059
11	異動においては本人の希望を取り入れている	0.498	0.131	0.023	-0.074	0.164
12	社員がお互いに協力することを促進している	0.410	0.328	-0.043	-0.131	0.285
13	同業他社の給与水準との比較を重視している	0.295	0.096	-0.002	0.058	0.039
14	評価者から被評価者に結果をフィードバックしている	0.215	0.597	0.135	0.113	0.167
15	評価者研修を通じて評価力の向上に取り組んでいる	0.284	0.583	0.158	0.173	-0.217
16	評価制度そのものや運用方法を社内で公開している	0.296	0.570	0.053	0.255	0.070
17	評価結果を必ず事前に本人から主張を十分に聞いている	0.336	0.555	0.151	0.081	-0.037
18	「何を達成すべきか」目標をクリアに設定している	0.275	0.534	0.207	0.236	0.077
19	長期的な成果も評価に組み込んでいる	0.189	0.518	-0.043	-0.024	0.079
20	業績評価ではプロセス的な要素も考慮している	0.040	0.488	-0.016	-0.043	0.176
21	本人から結果に異議がある場合何らかの形で受け取る	0.296	0.487	0.002	0.087	0.206
22	環境要因等を考慮し現実的な目標を設定している	0.127	0.471	0.097	0.199	0.030
23	メンタルヘルスに関する教育・研修を実施している	0.291	0.443	0.032	-0.260	-0.136
24	評価結果には感情的な考慮を含まないようにしている	0.211	0.434	0.325	0.019	-0.111
25	経営トップの意向によって決定される	0.096	-0.368	0.064	0.105	0.233
26	給与額に個人差が大きくつこう運用している	0.113	0.226	0.766	-0.044	-0.075
27	成果額に応じ、同じ人でも年収が変化するように運用	0.107	0.104	0.751	0.102	0.039
28	年功的要素を極力廃止している	0.101	0.225	0.711	0.105	-0.067
29	年功的要素を廃するようになっている	0.182	0.015	0.650	0.163	0.126
30	会社や部門の業績が個人の給与に反映される	0.076	0.064	0.606	0.173	0.067
31	物量人事を行っている	0.446	-0.130	0.485	0.030	0.299
32	評価結果に個人差がつくことを重視している	0.237	0.270	0.450	-0.192	-0.082
33	基本給よりも賞与などの変動給を重視している	0.051	0.020	0.422	-0.113	0.109
34	降格人事を行っている	0.133	-0.065	0.390	0.320	0.298
35	社員個人の生活を会社が保証することを重視している	0.107	0.143	-0.366	-0.036	-0.026
36	過去の賞与や経験などを考慮して給与額を決定している	0.181	-0.244	-0.346	-0.129	-0.020
37	評価基準は詳細に作りこんでいる	0.127	0.179	-0.004	0.522	-0.275
38	上司からの推薦で決めている	-0.085	-0.013	0.068	-0.518	0.085
39	昇進・昇格の基準が社内公開されている	0.162	0.156	0.056	0.458	0.293
40	最終評価者まで絶対評価を実施している	-0.053	-0.011	0.247	0.421	-0.139
41	給与テーブルなど制度の詳細を社員に公開している	-0.034	0.283	0.137	0.413	0.182
42	被評価者にも評価に関する研修を行っている	0.099	0.346	0.225	0.380	0.091
43	外部専門家や第三者等の客観的意見を取り入れている	0.070	-0.073	0.208	0.369	0.347
44	部門や部署ごとに評価基準を変えている	-0.090	0.146	0.100	0.082	0.725
45	評価基準は現場の実情に応じて柔軟に運用している	-0.010	0.268	-0.005	-0.203	0.700
46	能力開拓は社員の個人的責任であると位置づけている	0.238	-0.072	0.066	-0.049	0.299

³ 本分析については、社団法人日本能率協会（2005）『「成果主義に関するアンケート」調査結果』にて用いられたデータを再分析した。因子分析においてはバリマックス回転を使用した。

(補足 3-1-3 クラスタ分析結果)

クラスター	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> ・育成環境があり ・評価者能力が高い ・柔軟な現場対応 ・評価制度の精緻さは弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度は精緻 ・個人のメリハリづけができていない。 ・評価者能力はやや低い ・やや柔軟な現場運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度は精緻化 ・評価者能力あり ・個人のメリハリづけあり ・現場での柔軟な運用がやや弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者能力がない ・現場での柔軟な対応ができていない ・個人のメリハリはついている
因子軸				
育成環境の整備	0.425	-0.207	0.168	-0.366
評価者能力	0.664	-0.300	0.609	-1.243
個人のメリハリづけ	0.006	-0.742	0.426	0.440
精緻な評価制度	-1.242	0.519	0.505	-0.606
柔軟な現場対応	0.600	0.317	-0.328	-0.489

()

具体的な調査手順としては、4つの因子軸（育成環境の整備、評価者能力、個人（評価）のメリハリ付け、精緻な評価制度、柔軟な現場対応）が抽出したのち、クラスタ分析を実施した。その結果、4つのクラスターが抽出された。

(補足3-1-4 チーム間競争の促進)

評価基準の比率として個人業績が高まることで、組織あるいはチームとして仕事をしてきた体制から、チーム内のメンバーすらもライバルとして仕事をしなければならず、従業員は従来の企業間競争に加え、部門内、チーム内の競争と多次元の競争にさらされている。我々が行った再分析でも、成果主義を導入している企業とそうでない企業では、従業員同士が競い合う雰囲気は約7%増加していることが判明した。

企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>と問22現在<5.社員同士が競い合う>のクロス表

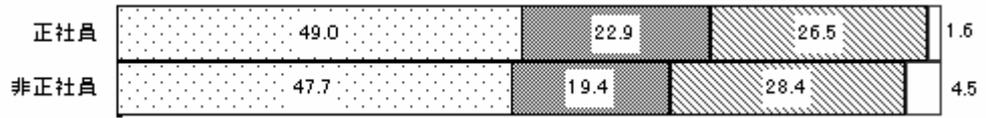
			問22現在<5.社員同士が競い合う>					合計
			強い	どちらかといえば強い	どちらともいえない	どちらかといえば弱い	弱い	
企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>	導入している	度数 企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>の%	63 1.9%	342 10.2%	1365 40.6%	982 29.2%	614 18.2%	3366 100.0%
	現在は導入していないが3年以内に導入を予定	度数 企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>の%	20 1.3%	104 6.7%	658 42.5%	437 28.2%	331 21.4%	1550 100.0%
	導入の予定はない	度数 企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>の%	6 .7%	39 4.2%	386 42.0%	273 29.7%	216 23.5%	920 100.0%
合計	度数 企業間5導入状況<2.仕事の成果を賃金に反映させる制度>の%	89 1.5%	485 8.3%	2409 41.3%	1692 29.0%	1161 19.9%	5836 100.0%	

(補足3-1-5 専門家志向の高まり)

業務の細分化・専門化の要請に応じた業務設計を可能にし、個人の業務範囲の明確化、責任の明確化等について効果があったと考える。このような業務や人事システムの変化は、働く個人の意識面についても影響を及ぼしており、自分の専門を活かした仕事を志望するという専門家志向が6割を超えている。

(補足3-1-5 専門家志向の高まり)

ラインの管理職よりもスタッフとして専門的知識を活かすポストにつきたい



あてはまる あてはまらない わからない 無回答 正社員(n=5001)

非正社員(n=2531)

出典：日本労働研究機構（2003）「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」

(補足3-1-6 仕事に対する内的動機付け)

金銭以外における仕事に対するインセンティブをみると、自らの成長実感や達成感、成果主義下であっても、自らの能力を活かしている時と同じくらい、実は部下を育成することによって達成されるということである。

		仕事を通じて達成感を味わうことができる	仕事を通じて自分が成長していると感じる	部下や後輩を育てよう	一人ひとりが能力を活かそう	ゆとりをもって仕事をしている	職場の業績や成果をあげよう	社員同士が競い合う	仲間と協力して仕事をしよう	一人ひとりが自由に意見を言える	自分の生活時間を大切にしよう
仕事を通じて達成感を味わうことができる	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	1 3433									
仕事を通じて自分が成長していると感じる	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.644** .000 3421	1 3432								
部下や後輩を育てよう	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.308** .000 3350	.289** .000 3348	1 3372							
一人ひとりが能力を活かそう	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.320** .000 3353	.301** .000 3353	.673** .000 3366	1 3376						
ゆとりをもって仕事をしている	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.095** .000 3347	.103** .000 3346	.255** .000 3362	.261** .000 3364	1 3369					
職場の業績や成果をあげよう	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.271** .000 3339	.248** .000 3338	.421** .000 3351	.473** .000 3354	.086** .000 3350	1 3361				
社員同士が競い合う	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.180** .000 3344	.139** .000 3343	.289** .000 3357	.338** .000 3357	.093** .000 3356	.452** .000 3345	1 3366			
仲間と協力して仕事をしよう	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.248** .000 3349	.221** .000 3349	.495** .000 3365	.444** .000 3365	.282** .000 3362	.362** .000 3352	.184** .000 3358	1 3372		
一人ひとりが自由に意見を言える	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.240** .000 3347	.228** .000 3346	.443** .000 3361	.469** .000 3362	.315** .000 3360	.288** .000 3348	.164** .000 3354	.524** .000 3363	1 3369	
自分の生活時間を大切にしよう	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.116** .000 3347	.108** .000 3346	.171** .000 3363	.195** .000 3364	.489** .000 3362	-.007 .701 3350	.003 .877 3356	.214** .000 3365	.370** .000 3365	1 3369

**：相関係数は 1%水準で有意(両側)

（補足 3-1-7 処遇制度の成果主義までの変遷）

年功主義と職能主義、そして成果主義の3者の関係、それらが成立する背景、メリットとデメリットを簡単に整理しよう。但し、ここでは職能主義から成果主義への移行のメカニズムを探ることが目的であり、詳細な歴史についてはここでは触れない。

一般的に、戦前までは年功給（+能力主義）であると言われ、戦後は年功主義、職能主義、成果主義の順番で捉えられる。したがって、年功主義の成立過程は戦後にまで遡る。厳密に言えば、戦後の生活保障の側面も備えているので、年功給・生活給であるが、ここでは年功主義として標記を統一する。戦後、日本企業は経済復興を遂げるために経営者や熟練労働者を育成といった経営に必要な人材を育成する必要があったことや、人手不足に加え、公職追放による繰上りによって比較的若手の経営者が数多く誕生したことが挙げられる。また、企業にとっては長期間自社に勤続してもらうことにより、経験や知識、熟練が向上することから、経営者や熟練労働者を自社に引き止める策として、長期勤続に応じて賃金や職位が上がるシステムを整備していった。こうしたことは、戦後直後で生活保障を求めている労働組合にとっても利害が一致しており、戦前の能力主義が完全に採用されずに、年功主義が取り入れた一因として捉えることができる。さらに、職務給のように、職務分析を行い職務に応じて賃金を支払うという職務主義も、戦後復興・高度経済成長期のキャッチアップの時代においては不適切であった。このような中、定期昇給はいわば毎年の能力・経験の向上に対する対価としての役割を持ち、長期的な能力開発機能を有していた。以上のことから、年功主義とは大きく捉えれば、「学歴、年齢、勤続を基準にした処遇・育成制度」と定義することができよう。

しかし、こうした年功主義も 1973 年からのオイルショックを契機に 2 つの観点から限界に到達する。1 つは、経済成長と賃金上昇率の不一致である。すなわち、経済成長率 8% の下で、賃金上昇率は 6%（定期昇給 3%、それ以外の昇給 3%）を設定していたが、これが低成長時代突入により、経済成長率は 4% となり何らかの調整手段が求められていたことが挙げられる（楠田編，2002 p.53）。第 2 に、技術革新の進展や高学歴化（新制高校卒業生の採用）によって、若手従業員も生産システムにおいて重要な役割を担うようになってきたのにも関わらず、年功的運用から年功者に比べ極めて安価な賃金形態になっており、若年労働者に対して手厚い処遇が求められていたことが挙げられる（都留・阿部・久保，2005 p.45）。

年功主義の限界を踏まえて当時、日経連能力主義管理研究会（1969）は職能資格制度を以下のように定義する。

「資格制度は、職務遂行能力を序列の基準とする資格分類である。発生の起源としては、わが国の企業における職務と能力の不均衡を是正するための処遇解決策である。評価は、職務遂行の過程で発揮される、いわゆる顕在能力を主体とするが、職務遂行過程で発揮される潜在能力も評価し、これを従業員の格付序列化に配慮するところに、この制度の意味と特色がある」（日経連能力主義研究会，1969 p.41）

また、同書は、「昇進の基準は、職務遂行能力の向上であるが、その能力の中には、経験年数との相関関係がある限り、その限りにおいて年功が勘案されるのは当然である。」(日経連能力主義研究会, 1969 p. 41)とも述べており、職能主義の中に年功的要素が含まれていることを示している。年功主義の限界が明らかになった時点で、職務主義が導入されなかった背景としては、職務給設定のための職務分析や職務評価の導入手続きが煩雑であったことや、事業所新設や職場の変化に対応できなかったという指摘がある(都留・阿部・久保, 2005 p. 46)。

上記のような経緯を経て導入された職能主義、報酬形態としての職能資格制度は、1975年前後を境に、年功主義的側面を残しつつ多くの企業で導入され、以後バブル経済崩壊後の1990年代半ばまで日本企業の中心的な人事管理制度として君臨することとなった。職能資格制度の最大の特徴は、昇進と昇格を分離したこと、それに合わせて職務と賃金を分離したことである。つまり、職位という限りあるインセンティブと、職能等級という賃金決定部分のインセンティブを企業側は使い分けることができるようになり、昇進はできないが昇格をする(させる)ことで職位はそのままに賃金は上昇するという手段が可能になった。さらには、賃金が職能等級によって決定されることから、職種を跨いだ人的資源の異動が可能になったうえ、従業員も新しい仕事に対する学習意欲や改善、工夫が行われるようになった。また、職能資格制度の中に年功的運用が組み込まれていることから、従業員同士が仕事を教えあう環境、情報共有を密に取り合うことや、職場が主体となった人材育成も行われることとなった。言い換えれば、職能資格制度は、昇進と昇格の分離、職務と賃金の分離を通じて、異動の柔軟性と従業員の協調関係を確保し、結果として企業特殊のや技能・熟練の形成に寄与してきたのである。

こうして1980年代から90年代前半の日本企業の世界的席捲の原動力として職能資格制度の存在が言われる(楠田, 2002; 都留・阿部・久保, 2005; 宮本, 1999)が、この職能資格制度による職能主義も1990年代半ばを境に変革を迫ら、成果主義が導入されることとなった。

<参考文献：アルファベット順>

Abernathy, W. J. and K. B. Clark (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction." *Research Policy*, 14: 3-22.

青木 昌彦 (2002) 「産業アーキテクチャのモジュール化 - 理論的イントロダクション」
青木昌彦・安藤晴彦編 『モジュール化』 東洋経済新報社。

青島 矢一・武石 彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」, 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 『ビジネスアーキテクチャ - 製品・プロセス・組織の戦略的設計』 有斐閣。

青島 矢一・武石 彰 (2006) 「アーキテクチャという考え方」, 伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編 『リーディングス 日本の企業システム第二期 第3巻 戦略とイノベーション』 有斐閣。

Datta, D. M., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, no. 1: pp. 135-145.

独立行政法人 労働政策研究・研修機構編 (2004) 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり

- 方に関する調査」『JILPT 調査シリーズ』No.1.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2005a)「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」『労働政策研究報告書』No.33
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2005b)「成果主義と働くことの満足度～2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～」『労働政策研究報告書』No.40
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久(2001)「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』vol.34 (3), pp.18-31.
- Henderson, R.M. and K.B.Clark(1990)."Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly* 35(1): 9-30.
- 一橋イノベーション研究センター編(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 堀田 達也(2001)「人事制度における“役割”の位置づけとその活用」『労政時報』第3495号 pp.43-49.
- 堀田 達也・船引英子(2002)『戦略達成型 人材マネジメント』かんき出版.
- Huselid.M(1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, vol.3:pp.635-672.
- 人事マネジメントハンドブック制作委員会編(2004)『人事マネジメントハンドブック』社団法人日本労務研究会.
- 厚生労働省(2005)『平成16年度「就労条件総合調査」』
- 厚生労働省(2005)『平成16年賃金構造基本統計調査』
- <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z04/index.html>
- 楠田 丘編(2002)『日本型成果主義 人事・賃金制度の枠組みと設計』生産性出版.
- 宮本 光晴(1999)『日本の雇用をどう守るか 日本型職能システムの行方』PHP 新書.
- 守島 基博(1999a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」,『社会科学研究』第50巻,第3号 pp.81-100.
- 守島 基博(1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」,『日本労働研究雑誌』No.474 pp.2-14.
- 守島 基博(2004)「成果主義は企業を活性化させるか」,『日本労働研究雑誌』No.525,pp.34-37.
- 守島 基博・島貫 智行・西村 孝史・坂爪 洋美(2006)事業経営者のキャリアと育成 「BU長のキャリア」データベースの分析」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 第2号』有斐閣.
- 守島 基博(2006)「成果主義の時代こそ「フォロワー育成」が必要な理由」,『プレジデント』2006.3.6 pp.127-129.
- 中村 圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 日経ビジネス「ダイキン驚異の人活経営 世界に広がる井上イズム」,『日経ビジネス』2005年6月27日号, pp.30-46.

- 沼上 幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社.
- 沼上 幹・田中一弘・加藤俊彦・軽部大・島本 実・生稻 史彦 (2005) 「組織デザインと組織の重さ：組織の<重さ>プロジェクトの概要と基本的な知見」日本企業研究センターフォーラム：事業の経営・経営人材の育成, 2005年11月22日 配布資料.
- 奥西好夫 (2001) 「『成果主義』賃金導入の課題と将来展望」『組織科学』vol.34 (3), pp.6-17.
- 佐藤博樹 (2001) 「ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性 - 成果主義が機能するための条件 - 」『組織科学』vol.34 (3), pp.42-52.
- 社団法人日本能率協会・株式会社日本能率協会コンサルティング・株式会社日本能率協会総合研究所編 (2005) 『『成果主義に関するアンケート』調査結果』.
- Sherer, D Peter and Leblebici (2001) "Bringing variety and change into strategic human resource management research", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.20, :pp.199-230.
- 都留 康・阿部 正浩・久保 克行 (2005) 『日本企業の人事改革』東洋経済新報社.
- UFJ 総研 (2004) 『人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート』
- 山田 久 (2003) 『賃金デフレ』ちくま新書.
- 山田 久 (2005) 「人口減少時代の企業経営と人材戦略を展望する」『労政時報』第 3666号, pp.3-11.
- 八代 充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.
- 八代 充史 (2002) 『管理職層の人事的管理 - 労働市場論的アプローチ』有斐閣.

第3章第 節人材育成 補足

(補足 3-2-1 職場の活性化と成果重視に影響する要因分析)

職場の活性化と成果重視に影響を与える要因を、成果主義の有無を比較してみたい。
職場の活性化

職場の活性化に資する要因としては成果主義を導入している場合においては、個人の仕事の裁量や研修・教育訓練の機会が特徴としてあげられる。他方、成果主義を導入していない場合においては、職場環境や仕事と生活のバランスが活性化に影響している。

なお、成果主義の有無に関わらず、職場の人間関係は重要であることも分かった。

(補足 3-2-1 職場の活性化に資する要因分析)

従属変数：職場の活性化度	(全体)			成果主義有り			成果主義なし		
	係数	t値	p	係数	t値	p	係数	t値	p
(定数)	1.3122	3.522	***	1.6707	2.955	***	1.2949	2.305	**
性別	-0.0386	-0.760		-0.0069	-0.101		-0.1025	-1.235	
年齢	0.0019	0.613		0.0010	0.227		0.0036	0.755	
勤続年数	-0.0092	-2.623	***	-0.0114	-2.380	**	-0.0069	-1.232	
学歴ダミー	0.0694	1.367		0.1013	1.561		-0.0408	-0.476	
売上げ高(対数変換)	0.0400	2.256	**	0.0335	1.536		0.0705	2.187	**
従業員数(対数変換)	-0.0852	-2.822	***	-0.0843	-2.305	**	-0.1474	-2.593	**
正規従業員ダミー	0.0524	0.314		-0.1134	-0.470		0.1050	0.432	
営業職ダミー	0.0403	0.138		-0.1737	-0.384		0.1538	0.388	
技術職ダミー	0.0772	0.240		-0.1539	-0.309		0.2389	0.540	
管理・企画職ダミー	0.1038	0.360		-0.2725	-0.612		0.4152	1.029	
満足度<1.仕事全体>	0.0847	2.378	**	0.0627	1.292		0.1272	2.229	**
満足度<2.個人の仕事の裁量>	0.0739	2.393	**	0.1219	2.899	***	0.0573	1.142	
満足度<3.賃金>	0.0184	0.677		0.0343	0.964		-0.0172	-0.378	
満足度<4.休日・休暇>	-0.0169	-0.717		-0.0439	-1.396		0.0088	0.227	
満足度<5.仕事の内容>	0.0003	0.010		0.0361	0.752		-0.0473	-0.839	
満足度<6.仕事の量>	-0.0335	-1.035		0.0029	0.067		-0.0967	-1.772	*
満足度<7.職位>	-0.0479	-1.515		-0.0085	-0.202		-0.0493	-0.926	
満足度<8.職場の人間関係>	0.1530	6.264	***	0.1565	5.073	***	0.1645	3.788	***
満足度<9.研修・教育訓練の機会>	0.1236	4.672	***	0.1548	4.514	***	0.0816	1.824	*
満足度<10.昇進の見込み>	0.0324	0.888		-0.0231	-0.490		0.1111	1.774	*
満足度<11.雇用の安定性>	-0.0763	-2.427	**	-0.0409	-1.014		-0.1449	-2.637	**
満足度<12.自分の評価・処遇>	0.1097	3.154	***	0.0993	2.193	*	0.1208	2.054	**
満足度<13.就業形態>	0.0181	0.676		0.0024	0.067		0.0232	0.522	
満足度<14.仕事と生活のバランス>	0.0574	2.027	**	0.0500	1.364		0.1025	2.107	**
満足度<15.職場環境>	0.0816	2.896	***	0.0124	0.331		0.1409	2.928	***
満足度<16.福利厚生>	0.0012	0.043		0.0005	0.015		-0.0337	-0.766	
満足度<17.通勤時間>	-0.0348	-1.659		-0.0684	-2.454	**	0.0012	0.035	
満足度<18.会社の将来性>	0.1096	3.036	***	0.1290	2.804	**	0.1253	2.025	**
満足度<19.会社の社会的評価>	-0.0296	-0.911		-0.0278	-0.659		-0.0727	-1.270	
R2乗係数(調整済み)	0.364			0.403			0.321		
F値	14.602		***	9.876		***	5.749		***

*.05<p<.10;**-.01<p<.05;***<.01

職場の成果重視

職場の成果重視に資する要因としては成果主義を導入している場合においては、職場の人間関係や会社の社会的評価が挙げられる。他方、成果主義を導入していない場合においては、研修・教育訓練の機会や職場環境があげられる。

(補足 3-2-1 職場の成果重視に資する要因分析)

	従属変数：職場の成果重視 (全体)			成果主義有			成果主義なし		
	係数	t値	p	係数	t値	p	係数	t値	p
(定数)	2.4221	5.276	***	2.5612	3.880	***	2.4939	3.454	***
性別	0.0225	0.341		0.0068	0.074		-0.0377	-0.352	
年齢	-0.0056	-1.350		-0.0117	-1.893	*	-0.0030	-0.480	
勤続年数	-0.0086	-1.855	*	-0.0028	-0.439		-0.0128	-1.750	*
学歴ダミー	0.1138	1.717	*	0.0925	1.060		0.1373	1.244	
売上げ高(対数変換)	-0.0376	-1.627		-0.0307	-1.048		-0.0438	-1.060	
従業員数(対数変換)	0.0574	1.457		0.0735	1.493		0.0413	0.566	
正規従業員ダミー	-0.0562	-0.257		0.0050	0.016		-0.1227	-0.392	
営業職ダミー	-0.2064	-0.590		-0.0069	-0.014		-0.4874	-0.957	
技術職ダミー	-0.1518	-0.386		-0.2495	-0.434		-0.1556	-0.274	
管理・企画ダミー	-0.1714	-0.498		-0.0969	-0.197		-0.3758	-0.725	
満足度<1.仕事全体>	0.0824	1.775	*	0.0789	1.210		0.1116	1.526	
満足度<2.個人の仕事の裁量>	-0.0529	-1.314		0.0096	0.170		-0.0833	-1.291	
満足度<3.賃金>	0.0434	1.228		0.0812	1.697	*	0.0130	0.223	
満足度<4.休日・休暇>	-0.0130	-0.422		-0.0753	-1.783	*	0.0294	0.592	
満足度<5.仕事の内容>	0.0369	0.811		0.0026	0.041		0.0505	0.699	
満足度<6.仕事の量>	0.0322	0.763		0.0192	0.333		0.0073	0.105	
満足度<7.職位>	-0.0927	-2.247	**	-0.0660	-1.170		-0.0767	-1.121	
満足度<8.職場の人間関係>	0.0651	2.043	**	0.0855	2.062	**	0.0704	1.261	
満足度<9.研修・教育訓練の機会>	0.1007	2.912	***	0.0493	1.065		0.1459	2.542	**
満足度<10.昇進の見込み>	0.0246	0.517		-0.0321	-0.505		0.1035	1.288	
満足度<11.雇用の安定性>	-0.0717	-1.750	*	-0.0827	-1.523		-0.0654	-0.927	
満足度<12.自分の評価・処遇>	0.1115	2.457	**	0.0984	1.620		0.0772	1.019	
満足度<13.就業形態>	0.0162	0.466		0.0397	0.834		0.0099	0.172	
満足度<14.仕事と生活のバランス>	-0.0859	-2.319	**	-0.0710	-1.438		-0.1051	-1.682	*
満足度<15.職場環境>	0.0701	1.891	*	-0.0164	-0.322		0.1442	2.334	**
満足度<16.福利厚生>	-0.0604	-1.687	*	-0.0137	-0.277		-0.1042	-1.845	*
満足度<17.通勤時間>	0.0232	0.849		0.0247	0.659		0.0196	0.452	
満足度<18.会社の将来性>	0.0528	1.121		0.0597	0.962		0.0601	0.757	
満足度<19.会社の社会的評価>	0.1047	2.475	**	0.1338	2.361	**	0.0521	0.708	
R2乗係数(調整済み)	0.127			0.107			0.136		
F値	4.444		***	2.571		***	2.579		***

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***<.01

(補足 3-2-2 能力開発の機会を阻害する要因)

能力開発の機会を阻害する要因をみると、「仕事が忙しくて勉強をする時間がない」ことが大きな要因であることが分かる。

(補足 3-2-2 能力開発の障害要因、成果主義制度の従業員対象)

年齢	仕事で忙しくて勉強をする時間がない	%	育児・家事等が忙しくて勉強をする時間がない	%	勉強をするためのお金がない	%	自分が求める内容の勉強の機会がない	%	何を勉強すればいいのかわからない	%	会社で勉強の機会が十分提供されていない	%	勉強の機会に関する情報が無い	%	仕事を教えてくれる上司や先輩がいない	%	合計	年齢
10代	1	12.5%		0.0%	1	12.5%	1	12.5%	4	50.0%		0.0%	1	12.5%		0.0%	8	10代
20代	301	23.7%	111	8.7%	248	19.5%	125	9.8%	174	13.7%	146	11.5%	105	8.3%	60	4.7%	1270	20代
30代	516	26.8%	295	15.3%	344	17.9%	167	8.7%	138	7.2%	220	11.4%	143	7.4%	101	5.2%	1924	30代
40代	356	28.5%	173	13.8%	217	17.4%	127	10.2%	88	7.0%	129	10.3%	97	7.8%	63	5.0%	1250	40代
50代	173	28.2%	31	5.1%	74	12.1%	93	15.2%	57	9.3%	97	15.8%	58	9.5%	30	4.9%	613	50代
60代	18	25.0%		0.0%	9	12.5%	14	19.4%	3	4.2%	15	20.8%	9	12.5%	4	5.6%	72	60代
合計	1365	26.6%	610	11.9%	893	17.4%	527	10.3%	464	9.0%	607	11.8%	413	8.0%	258	5.0%	5137	合計

各世代の項目人数をそれぞれの世代の総計で割ったもの

(分析方法)

- ・ 質問項目から因子分析(バリマックス回転を使用)を実施。
- ・ その結果、2つの因子が抽出された。これは、守島(1999b)の研究において示された結果を支持するものであり、従ってここでも同様に1つ目の因子を「職場の活性化」と名づけ、もう1つの因子を「職場の成果重視」と命名した。
- ・ 「職場の活性化」尺度におけるクロンバックの係数 = 0.785
「職場の成果重視」尺度におけるクロンバックの係数 = 0.628
- ・ ダミー変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴(大卒・大学院卒 = 1とし、中学・高校・専修学校(および各種学校)、高専・短大 = 0)、対数変換した売上高、対数変換した従業員数、事務職をリファレンスとして、営業職、技術職、管理・企画職の変数を用いた。

<参考文献>

Datta, D.M., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity : Does Industry Matter ?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, no. 1: pp. 135-145.

独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2003)「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」

独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2004)「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」『JILPT調査シリーズ』No.1.

独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2005a)「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」『労働政策研究報告書』No.33

独立行政法人 労働政策研究・研修機構編(2005b)「成果主義と働くことの満足度～2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～」『労働政策研究報告書』No.40

Huselid, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, vol. 3: pp. 635-672.

Lawrence, P. R. and Lorch, J. W. (1967), *Organization and Environment* (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977).

稲上 毅(2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会.

Lepak, D.P. & Snell, Scott A. (1999), "The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, no. 1: pp. 31-48.

人事マネジメントハンドブック制作委員会編(2004)『人事マネジメントハンドブック』社団法人日本労務研究会.

厚生労働省(旧労働省)(1999)『転職者総合実態調査』

http://www.jil.go.jp/kisya/daijin/990726_01_d/990726_01_d.html

厚生労働省(2004)『雇用管理調査』

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri04/index.html>

- 厚生労働省 (2003a) 『賃金労働時間制度等総合調査』 .
- 厚生労働省 (2003b) 『能力開発基本調査』 .
- 厚生労働省 (2004) 『平成 16 年度「就労条件総合調査」』
- Macduffie, J P (1995) ” Human Resource Bundles Manufacturing Performance :Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ” , *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, pp.197-221.
- 守島 基博 (1999a) 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」, 『社会科学研究』 第 50 巻, 第 3 号 pp.81-100.
- 守島 基博 (1999b) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」, 『日本労働研究雑誌』 No.474 pp.2-14.
- 守島 基博 (2001) 「内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要」 『組織科学』 Vol.34 No.4: pp39-52.
- 守島 基博 (2004) 「成果主義は企業を活性化させるか」, 『日本労働研究雑誌』 No.525, pp.34-37.
- 守島 基博 (2006) 「成果主義の時代こそ「フォロワー育成」が必要な理由」, 『プレジデント』 2006.3.6 pp.127-129.
- 守島 基博・島貫 智行・西村 孝史・坂爪 洋美 (2006) 事業経営者のキャリアと育成 「BU 長のキャリア」データベースの分析」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 第 2 号』有斐閣.
- 野中 郁次郎・竹内 弘高 (梅本勝博訳) (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 大木 栄一 (2000) 『日本企業の教育訓練投資戦略』
- 大木 栄一 (2003) 『教育訓練の戦略と投資行動』
- 大木 栄一 (2004) 『変わる教育訓練の戦略と投資行動』
- リクルートワークス研究所 (2002) 『雇用不安と転職の実態』
<http://www.works-i.com/flow/survey/download.html#26>
- 社団法人日本能率協会・株式会社日本能率協会コンサルティング・株式会社日本能率協会総合研究所編 (2005) 『「成果主義に関するアンケート」調査結果』 .
- 総務省 (2003) 『日本の就業構造 - 平成 14 年就業構造基本調査』
<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2002/kakuhou/youyaku.htm>
- 高橋 潔 (2004) 「日本企業はどう行動すべきか - Part3 どう考えるべきか - 研究者・教育者の見方」リクルートワークス研究所 『教育研修の成果 - 何を、いかに測るべきか』 No.66, pp.22-23.
- UFJ 総研 (2004) 『人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート』
- 八代 充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.
- 八代 充史 (2002) 『管理職層の人事的管理 - 労働市場論的アプローチ』有斐閣.

第3章 第 節多様な人材の活用

(補足 3-4-1 非正規社員の仕事の責任と納得感)

90年代以降の新卒採用抑制の影響もあって、非正規社員の活用が活発化してきたが、その傾向が加速する中であって、従来正規社員が担っていた基幹業務を非正規社員が担うケースが出てきた。他方で、正規社員と非正規社員との処遇格差は是正されないケースが多く、仕事における正社員と比べて重く感じれば感じるほど、賃金への納得感が低下している。

(補足 3-4-1 非正規社員の責任の重さと納得感の関係)

			評価の賃金・賞与への反映に対する納得感			合計
			高まった	変わらない	低下した	
正社員と 事に対する責任	重い	度数	19	120	103	242
		%	7.9%	49.6%	▼42.6%	100.0%
	同じ	度数	25	266	119	410
		%	6.1%	64.9%	▼29.0%	100.0%
	度数	14	154	69	237	
	%	5.9%	65.0%	29.1%	100.0%	
合計			58	540	291	889
			6.5%	60.7%	32.7%	100.0%

(補足 3-4-2 組織との統合感)

モチベーション低下している中、非正規社員と組織との統合力をみると、中途採用社員や新卒採用社員より低いことが分かる。非正社員が基幹業務を担っている現状を考えると大きな課題であると言える。

非正社	度数	パーセント
き	110	5.7
だいたい理解している	725	37.8
あまり知らない	882	46.0
	200	10.4
合計 (1917	100.0

	度数	パーセント
きちんと理解している	198	16.8
いる	711	60.5
あまり知らない	229	19.5
知らない	38	3.2
	1176	100.0

新卒正社員	度数	パーセント
	676	18.4
	2283	62.3
	639	17.4
	68	1.9
合計 (欠損値29を除く)	3666	100.0

(補足 3-4-3 非正規社員の活用に向けた賃金制度)

非正規社員の活用は人材マネジメントにおいても重要な課題。モチベーション向上に向けた正規社員への登用も先進事例では多くみられる。ここでは、賃金制度との関係に注目してみたい。

非正規社員の基幹業務への活用を行う場合にあっては、業績主義的な制度を整備した方が、本人の意欲が向上することが分かる。

ただし、非正規社員の活用にあたっては、正社員への登用や賃金制度改革など個別施策としては多々考えられるが、経営戦略との連動を踏まえた戦略的な活用施策の構築がもっとも重要であると言える。

(補足 3-4-3 非正社員の意欲と賃金制度)

				就労意欲			合計	行
				下した	どちらともいえない	意欲が向上		
業績主義	幹化	積極的	度数 (%)	51 (25.6%)	62 ()	86 ()	199(1)	a
		非積極的	度数 (%)	74 (27.9%)	91 ()	100 ()	265(1)	b
	合計		度数 (%)	125 (2)	153 (33)	186 (40.)	464(1)	c
非業績主義	質的基幹化	積極的	度数 (%)	5 (31.1%)	204 (34.6%)	180 (34.3%)	3	d
		非積極的	度数 (%)	140 (26.7%)	204 (38.9%)	180 (34.4%)	524(100.0%)	e
	合計		度数 (%)	245 (28.4%)	321 (37.2%)	296 (34.3%)	862(100.0%)	f