



Title	人事制度改革における変革推進と安定の確保：成果主義を目指すA社の事例から
Author(s)	中嶋, 哲夫
Citation	国際公共政策研究. 2004, 8(2), p. 103-121
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/7284
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

人事制度改革における変革推進と安定の確保

—成果主義を目指すA社の事例から—*

The Reform of the personnel system

—A case study on A-firm which changed their system
to a performance-based-one—*

中嶋 哲夫**

Tetsuo NAKASHIMA**

要 約

成果主義人事への制度改革を行なったA社の社内マニュアルを分析し、制度改訂の経過を観察した。観察の結果、人事制度改訂が一続きの流れを持った作業であること、その間に、一貫して継続される変革の推進策と、制度改革に従業員が受容しやすくするための施策が、同時に実施されることが明らかになった。また、従業員が受容しやすくするための施策として、制度変更時には旧制度における賃金を維持し、その後趣旨にあわせて運用する、といった方法や、査定における社内相場観の温存といった方法がとられることがわかった。

Abstract

This paper examines the internal manuals of the personnel system in A-firm, which changed their system to a performance-based one, to analyze the process of institutional reform. The analysis results show that the reform of the personnel system had temporal consistency, and that A-firm succeeded in promoting its new personnel policy while encouraging the firm's employees to accept it. At the beginning of the reform activities, A-firm maintained the employees' wages at the pre-reform levels, and then, it gradually adjusted wages according to the criteria of the new performance-based system. In addition, the firm continued to obtain the implicit criteria shared among its assessors in evaluating workers' performance and promotion decisions.

キーワード：人事制度改革 成果主義 人事施策の一貫性 コンピテンシー 年俸制

Keywords: Reform of personnel system, Consistency among HR practices, Performance-based pay, Competency, Annual salary

* 本稿の執筆に当たり、A社人事部門のご厚意を受け、制度改訂ごとに作成された従業員向けの説明マニュアルを提供いただくとともに十数回に及ぶ聞き取りにご協力いただいた。また、大阪大学大学院国際公共政策研究科松繁寿和教授、法政大学キャリアデザイン学部 梅崎修専任講師に丁寧なアドバイスを頂いた。記して、感謝する。

** 大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士後期課程

1. はじめに

日本企業は、1990年代以降、人事制度改革を精力的に進めている。90年代後半からは、「成果主義人事」に焦点が定まり、改革は加速している。社会経済生産性本部（2002）によれば、上場企業では管理者に対する人事制度を成果主義とする企業が6割を超えた。成果主義人事に対する関心は高い¹⁾。

しかし、人事制度の急激な成果主義化に対しては懐疑的な意見もある。Baron and Kreps (1999) は、pay for performance があまり効果的とならないケースとして、技術の複雑さ、課業の曖昧さ、協働を強調する文化、革新や品質を強調する戦略などの条件を指摘する。同時に、彼らは人事施策が一定程度の一貫性 (consistency) を持つ必要があることも指摘する。従業員が人事施策の意図を理解し、働き方のフレームワークを学習するためには施策間の一貫性が必要だからであろう。

日本における研究でも、成果主義人事に対する慎重な意見がみられる。たとえば、守島 (1999a) は成果主義が機能するためには、それを補完する目標管理などの丁寧な仕組みが必要であると指摘する。また、藤村 (1998) は、人事考課制度の運用に多くの問題があり、差をつける人事制度の前提となる公正な評価が確保されていないことを指摘する。

これらの先行研究を考えれば、成果主義人事への制度改革が成功するためには、それが職務特性に適合することや、従業員が制度の意図を理解し、趣旨に添った運用が可能になることなどの条件が必要であろう。しかし、制度改革開始時点では、新しい施策の職務特性への適合度や実際の制度運用を企業が予測することは困難である。このため企業は2つの施策を展開して改革を進める可能性が高い。第1は、企業は、一度の制度改訂ですべての制度を改革するのではなく、一貫した考え方を訴えながら、制度改訂を徐々に積み上げるであろう。徐々に積み上げることによって従業員の学習時間を確保し、職務特性への適合状況も確認できる。第2は、毎回の制度改訂において、従業員が新しい制度を受容しやすくなるための慎重な配慮が行なわれるであろう。従業員に必要以上の抵抗感を感じさせることは、制度の受容を困難にする。従って、毎回の改訂で企業が実施する変革は、従業員が受容できる範囲にとどまるはずである。このように、人事制度改革は、数回の制度改訂を積み重ね、企業と従業員が相互に影響を与えあう過程としてとらえる必要があるであろう。

しかるに、人事制度改革において、企業が考える制度改訂が、どのような過程を経て従業員に受け入れられるのか、あるいは従業員の理解を得るための施策がどのように実施される

1) たとえば、今野 (1998)、八代 (1998)、太田 (1999)、高橋 (1999) など。また、日本労務学会第32回全国大会 (2002) の統一テーマの副題は「雇用形態の多様化と成果主義」であった。

のかを実証した研究はほとんどみられない²⁾。

このようななかで、本稿が意図することは、事例企業の人事制度改革を経時的にとらえ、その間に一貫する変革促進のための施策と、従業員の受容を促進するための施策を発見することである。具体的には、1994年から2001年にわたるA社の成果主義人事への改訂過程を取り上げる。

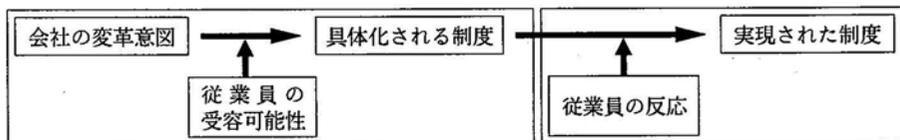
本稿は、次のように構成される。第2章では、研究対象と研究方法を述べる。第3章ではA社の制度改訂の経過を時系列に沿って整理し、変革を促進する施策と従業員の受容を促進する施策を明らかにする。第4章は、まとめである。

2. 研究対象と研究方法

A社³⁾は大正年間に創業した従業員1300人強の消費財製造業である。3つの主要な製品群と職能にもとづき7つの部門がある。労働組合がある。製造部門は工場ごとに関係会社を設立している。1990年代には活発な製品開発戦略によって順調に企業成長を遂げた。1990年代半ば以降、いっそうの活性化を図るために組織と人事の改革を精力的に実施している。組織の面では、組織のフラット化の後にカンパニー制に移行した。人事制度の面では、職能資格制度の導入を手始めに、管理者の年俸制の実施、管理者への職務給の導入、考課基準の公開から目標管理とコンピテンシーによる考課の展開などを実施した。いわゆる成果主義人事への制度改革に取り組んでいる企業と一般的にはとらえられている。

本稿は、1994年から2001年までのA社の人事制度改訂作業を観察する。観察の枠組みは図表1に従う。すなわち、変革意図を持つ企業は、従業員の制度受容を配慮したうえで具体的な制度を打ち出す。これに対し、従業員は、制度の内容を学習し何らかの判断を行なった後に、制度を運用する。運用によっては、企業の意図に沿う場合もあれば意図せざる運用が行なわれることもある。実現する制度が企業の意図に沿うためには、制度に対する従業員の受

図表1 人事制度改訂把握の枠組み



2) このような研究の一つとして藤村(1992)は賃金体系変更への労働組合の対応の分析を行なった。また、梅崎・中嶋・松繁(2001)はA社の2時点の賃金を推定し、査定制度の運用によって賃金がむしろ年功化したことを明らかにしている。

3) マニュアルの分量は各改訂とも30頁を超える。また、A社との約束により企業名が特定される可能性のある情報は公開できない。

容が大きく影響する。こうとらえて、観察を行なう。

観察に当たっては、2つの方法を併用する。

第1は、A社が従業員向けに作成した4冊の人事マニュアル（以下マニュアルと略記）を丹念に読み込む。マニュアルには、制度改訂のねらいと制度の具体的内容が説明されている。ここから、企業が意図した変革と従業員の受容を促進するための工夫を読み取る。同時にマニュアルの改訂経緯を追跡することにより、意図通りに実現できた施策と、意図通りにはならなかった施策を限定的ではあるが追跡する。第2は、聞き取りである。マニュアルを読み解くなかから発生した疑問に関して、A社の担当者に聞き取りと資料提供を依頼し、マニュアルの読み込みを裏づけるとともに、人事部門の問題意識を確認する。

3. A社における制度改訂の経緯

A社は1994年から2001年の8年間に4回の人事制度改訂を行なっている。1994年、1996年、1999年、2001年である。組織の改革も2回、1995年と2001年に実施している。

一連の改革のねらいは3つある。第1は、階層的な組織構造をスピード経営が可能な組織に改めることである。それを象徴するのが、組織のフラット化やカンパニー制への取り組みである。第2は、年功的な処遇を改め、貢献度に対応した処遇に改革することである。具体的には、年齢給の廃止や人事考課制度の改訂、退職金制度の改訂、管理者の年俸制の導入などがある。第3のねらいが、上記2点を実現するための従業員の意識改革である。「キャリアの自主管理」が強調され、それを支援する能力開発体系が準備された。

改革は、主として2つの施策を同時に展開することで実施された。第1は、変革を積み重ねる施策である。制度の改訂都度、同じ方向に向けた施策を徐々に積み上げることである。賃金決定の基準を職務基準に順次移行させたこと、年俸制対象者を徐々に拡大したこと、自己責任という考え方を繰り返し訴求したことなどがこれに当たる。第2は従業員の受容を配慮した施策である。制度移行時の賃金レンジの重複、評価基準としての社内相場観の温存、昇格ガイドラインの継続維持などが相当する。2つの施策を絡み合わせることによって、全体としてA社は大きな混乱を起こさずに制度改革を進めた。

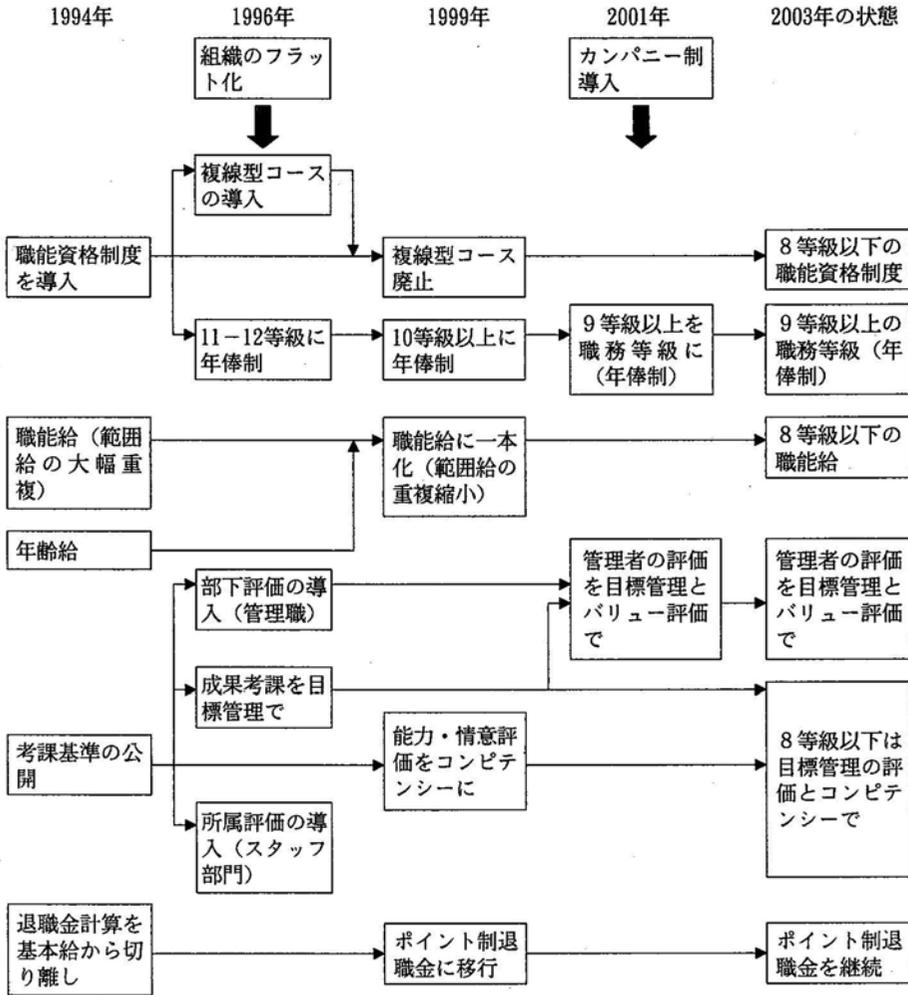
具体的な内容を時間に沿って観察してみよう（図表2参照）。

3-1 1994年の改訂（職能資格制度の導入）

1994年の制度改訂は、組織人事プロジェクト⁴⁾が弾き金となった。プロジェクトが指摘した

4) 組織人事プロジェクトはCI（コーポレートアイデンティティー）活動の一環として行なわれた。CI活動は、30歳代の社員が組織横断的に集まり、企業の課題を議論し、社長に答申するという活動を中心としていた。組織人事プロジェクトはそのなかの一つである。

図表 2：人事制度改訂の経過



最大の問題点が、「賃金決定の根拠が不透明」という問題である⁵⁾。

この問題に対応したのが職能資格制度の導入である。賃金決定の根拠を従業員に明らかにするため、職務遂行能力を賃金決定根拠と定めて公開したのである。マニュアル（以下マニュアルからの引用を「」で示す）には、「年功的な部分を残しつつも、基本的には能力主義へ抜本的に変革する」と記載され、その方策として

1. 職能等級制度を基準として処遇体系を築く

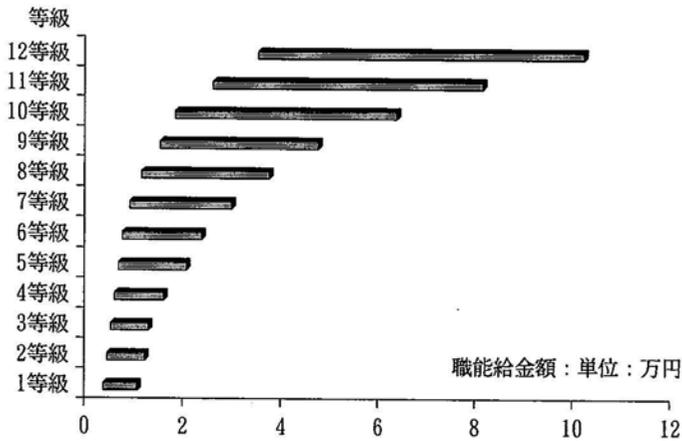
5) 1994年以前、A社は、30数年にわたって実務家の間で「弥富方式」と呼ばれる賃金制度を維持していた。弥富方式は、賃金テーブルの書き換えを数年に1回ですませることができるという運用上の長所を持つが、ベースアップの累積によって本給の比率が下がり、賃金決定の根拠が不明確になりがちという弱点もあるといわれている。

2. 現行の等級を職能等級に読み替える（処遇の現実を無視しない）
3. 年功的要素を明確に制度化する（年齢給、退職金の勤続年数係数など）
4. 人事を可能な限りオープンにし、納得性を高める
5. 自主管理の風土を強める

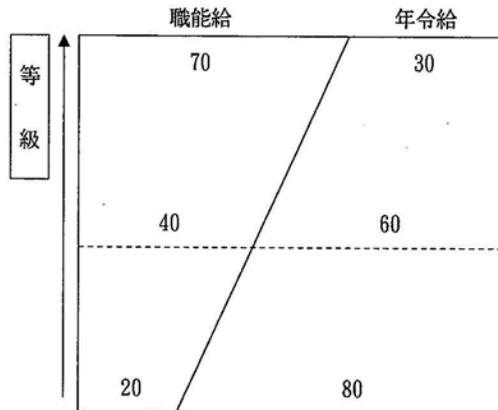
の5点が打ち出されている。「抜本的変革」といいつつも、「処遇の現実を無視しない」と、30数年ぶりの賃金制度改訂に対する従業員の不安に慎重な配慮が行なわれている。

具体的な制度は6つある。第1に、10等級の資格等級を12等級の職能等級に再編成した。等級の再編成が「仕事内容」にもとづいて実施されたため、過去の資格等級は新たな職能等級とは大きく異なることもある。そこで、「処遇の現実を維持」するために、図表3のように、等級間の賃金レンジを大幅に重複させた。仕事内容で職能等級を決定することと、現実の処

図表3：職能給レンジ1995年



図表4：基本給中の年齢給・職能給の割合



遇を維持することを両立させる施策である。従業員が受け取る賃金の絶対額は、新制度への移行によって変化せず、従業員が新たな制度を受け入れやすい。同時に、制度導入後に賃金レンジの重複幅を調整し、本来のねらいを実現することも可能になる。

第2に、基本給を年齢給と職能給に分割し、その比率をほぼ50:50とした。(図表4にあるように、等級が上位にあがるにつれて職能給の比率が高くなっている)。また、職能給の昇給は、最低の査定でも2号俸、平均の査定であれば5号俸のアップとなっている。年齢給と職能給の昇給を合算すれば、まじめに働いていれば一定の昇給が得られる。従って、新制度への従業員の抵抗感は小さくなるだろう。

第3に、考課項目を公開した。A社の人事考課は、成果考課、能力考課、意欲考課で構成される。考課項目は図表5の通りである。図表5以上の詳細な基準は存在しない。実際の考課は、包括的な職能等級基準(図表6参照)と考課項目を組み合わせる。どちらの基準も抽象度が高いため、実際の考課は、管理者が持つ「社内相場観」にもとづかざるを得ない。従って、考課結果は従来と大きく変わらないことが予測される。

第4に、賞与のうち査定が影響を与える部分と、査定が影響を与えない部分を明確に区分した。公開された賞与額の計算式は次の通りである。

$$\text{賞与額} = (\text{基本給} \times \text{支給月数}) \times (0.6 + 0.4 \times \text{賞与用考課係数} \times \text{等級間係数} \times \text{出勤率})$$

基本給は、各個人の基本給である。支給月数は、労使で合意した賞与支給月数である。賞与用考課係数と等級間係数は、上位等級ほど査定の反映度を大きくするように設計されている。

図表5：人事考課項目1995年

	営業職以外	営業職
成果考課	できばえ量 改善改革 所属評価	業績評価
能力考課	指導・統率力 表現・折衝力 理解・判断力 問題発見・解決力 企画力	指導・統率力 表現・折衝力 理解・判断力 問題発見・解決力 企画力
意欲考課	チャレンジ性 自主性 革新性 責任性 協調・規律性	チャレンジ性 自主性 革新性 責任性 協調・規律性

図表6：職能等級基準書1995年

等級	職能等級基準
12	<p><管理統轄業務・経営企画立案業務> 事業部を統轄し、事業部経営計画の企画立案業務を遂行する 下位管理者を育成し指導する 全社経営計画の立案にスタッフとして関与・補佐する</p>
11	<p><管理統率業務・高度企画立案業務> 部・支店・工場を運営し、また高度で大規模な企画立案を遂行する 部下を管理指導し評価育成する 下位管理者に管理職としての育成指導を行う 経営計画の立案にスタッフとして関与する</p>
10	<p><上位管理指導・高度企画立案業務> 上位方針に従って、課・店・営業所を運営し、また高度な企画立案業務ができる 部下を管理指導し、評価・育成する業務を遂行できる</p>
9	<p><管理指導業務・企画立案業務> 上位者の指導を受けて、課・店・営業所を運営し、また企画立案業務を遂行できる 部下を管理指導し、評価・育成する業務を遂行できる</p>
8	<p><上級指導監督業務・高度判断業務> 上位方針に従って係を運営し、部下を指導監督および育成する業務を遂行できる 永年の経験と熟練により、高度な判断業務ができる</p>
7	<p><中級指導監督業務・判断業務> 上位者の指導を受けて係を運営し、部下を指導監督および育成する業務を遂行できる 経験と熟練により、高度な判断業務ができる</p>
6	<p><初級指導監督業務・判定業務> 部下を指導する業務を遂行できる 経験とある程度の熟練により判定業務を遂行できる</p>
5	<p><初給監督業務・熟練業務> 大学院卒3年、大卒5年、短卒7年、高卒9年以上 下級者に対してリーダーシップを発揮できる 上級者の概括的指示に従い経験と熟練によって複雑な定型業務を遂行できる</p>
4	<p>大学院卒業者又は大卒2年、短卒4年、高卒6年以上 上級者の概括的指示に従い定型業務を遂行できる</p>
3	<p>大学卒業者又は短卒2年、高卒4年以上</p>
2	<p>短大卒業者又は履修期間2年以上の専門学校卒業者および高卒2年以上</p>
1	<p>高校卒業者</p>

上式の0.6という係数に注目してほしい。賞与の60%は、査定と無関係に決定される。残りの40%だけが査定に反応する。つまり、能力主義といいながらも、賞与の60%は査定の影響

を受けない。従業員が、査定に過敏にならないための配慮である。

第5に、退職金を基本給と切り離れた。退職金の計算式は次の通りである。

$$\text{退職金} = \text{勤続年数別支給額} + (\text{等級別支給率} + \text{号俸} \times 1/20) \times \text{単価} \times \text{退職事由係数}$$

勤続年数別支給額は、勤続年数に応じた定額である。(等級別支給率+号俸×1/20)は、退職時の等級と号俸で決まる。それは過去の査定を積み上げた最終結果といえよう。単価は、年度ごと決まる。退職事由係数は、定年退職と自己都合退職を区別する。

計算式にみられるよう、右辺には基本給が含まれない。つまり、退職金は基本給と切り離され、勤続年数と退職時の等級だけを反映するものとなった。同時に、勤続年数別支給額が一定金額確保されていることにも注意してほしい。それは、勤続中の貢献度の差と無関係な金額であり、査定とは無関係で従業員が安心できる定額が存在することを示している。

第6に、昇格の基準を「昇格ガイドライン」として公開した。図表7のように、最短在級年数、該当年齢、昇格審査方法、合格率等が昇格基準として示された。昇格該当年齢や合格率が示されるので年功的な昇格を明示したともいえる。また昇格運用は部門ごとに管理されるので、部門間で昇格率に差をつけないしくみともなる。人事部門の内規を従業員に公開し、配置による処遇の不公平が起こらない事を示して、従業員に安心感を与える施策である。同

図表7：昇格ガイドライン

等級	総合職		一般職		初任格付け	昇格率ガイドライン	人事考課絶対基準	審査
	在級年数	該当年令	在級年数	該当年令				
	最短	最短	最短	最短				
12		53				20%	C	トップ面接
11	6	47				30%	C	トップ面接
10	4	43				40%	C	トップ面接
9	4	39				40%	C	本部長面接
8	3	36				50%	D	審査会議
7	3	33				50%	D	審査会議
6	3	30				50%	D	審査会議
5	3	27				60%	D	審査会議
4	3	24	6	26	大学院卒	90%	D	審査会議
3	2	22	4	22	大学卒		D	自動昇格
2	2	20	2	20	短大卒		D	自動昇格
1	2	18	2	18	高校卒			

時に、ガイドラインのなかに、昇格に必要な能力要件が具体化されていないことにも注意してほしい。昇格要件が曖昧であるために、昇格運用においても管理者がもつ「社内相場観」が基準とならざるを得ない。従って、制度が変わっても運用は大きく変わらない事が予測できる。従業員にとっては受容しやすいともいえるだろう。

1994年の改訂は、職能等級制度を導入した「抜本的改革」である。しかし、上述したように、従業員が制度を受容するよう、多大な配慮が行なわれている。等級間で重複させた賃金レンジ、査定の影響を受けない賃金（年齢給）や賞与、管理者が共有する評価基準の温存、昇格ガイドラインの明示などである。一方で変革を訴求しながらも、もう一方で従業員の受容を配慮し現状の処遇の安定を保つという施策が実施されたのが1994年の改訂であった。

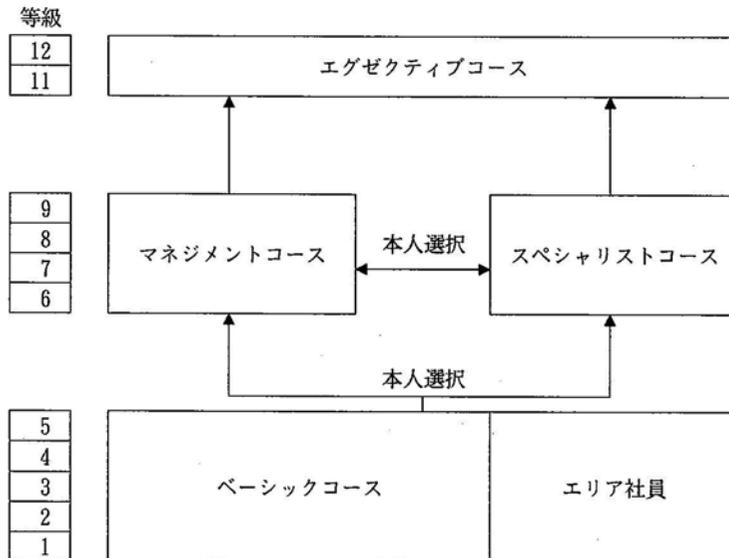
3-2 1996年の改訂（複線型人事の導入）

A社は、1995年に組織のフラット化を実施し、組織を複雑にしていた管理職位（たとえば事業部長心得、部長心得、課長心得、係長心得など）を廃止した。新たな組織は、本部長一部長—グループ長—担当者の4段階となった。

組織のフラット化は、役職ポストを減少させる。このため企業は、役職ポストに変わるインセンティブを従業員に提供する必要がある。その対応が1996年の改訂である。

改訂のねらいは、専門能力修得にインセンティブを与えることにある。マニュアルでは、「個人の自立と自己責任にもとづく専門性の修得と専門性による処遇」と表現し、改訂のねらいを次のように箇条書きしている。

図表8：複線型人事制度のフレーム1996年



1. 経営理念「社員一人一人を大切に」の実現
2. 自主管理の実現（仕事と人生の自主管理）
3. 昇格の公平性・公平さの実現（専門能力も管理能力も一つの能力）
4. 組織改革によるメンバーの動機づけ（職制を目指すだけでなく専門性も）

具体的な制度として、次の4つが改訂された。第1は、職能等級を基礎にした複線型のコースを設定し、専門家としての処遇を可能にした。複線型となったのは図表8にあるように6-10等級である。マネジメントコースとスペシャリストコースを設け、その選択を従業員に任せた。賃金等の処遇は同一である。2つのコースが異なるのは、職能等級基準と能力評価項目だけである⁶⁾。従って、コースを選択することは、従業員に評価基準を選択させる意味を持つ。自主管理の考え方を具体化した制度ということができらるだろう。

第2は年俸制の導入が行なわれた。対象は11-12等級⁷⁾である。経営幹部としての責任意識高揚が目的であるとともに、上位等級者にみられる顕著な個人差に対し、妥当な格差をつけようする意図もある。年俸者の査定は能力考課と成果考課の比率を5:5とし、10段階の査定を行なうこととした⁸⁾。

年俸制への移行に当たっては、前年年収を基準に新制度での年俸を決め、翌年からは査定によって年俸を増減させるという方法がとられた。ここでも、「処遇の現実」を尊重して新制度に移行し、その後の査定によって、目的に近づけるという方法が用いられている。

第3は多面考課の導入である。前年に仮導入されていた目標管理を成果考課と直結し、上司と部下が期首と期末に面接を行なったうえで人事考課することにした。また、管理者に対しては部下からの評価⁹⁾を、営業職以外の従業員には、部門業績評価¹⁰⁾を10%のウェイトで査定要素として取り入れた。

多面考課制度の導入は、人事考課の納得性を増すための一方策と考えることができる。A社でも、評価基準を管理者の「社内相場観」に頼るだけでなく、考課基準の明確化を行なう努力が始まったといえるだろう。

-
- 6) 5つの能力考課項目中、1項目のみが異なる。マネジメントコースではリーダーシップが考課項目となり、スペシャリストコースでは、知識・技能が考課項目となる。他の4項目は、創造革新力、戦略的思考力、交渉・実行力、理解・判断力である。職能要件書にも同様の違いが見られるが、表現の抽象度は高く、1994年の職能要件書と大きな違いはない。紙数の都合で、掲載を省略する。
 - 7) 今回の改訂で職能等級をおおぐりにし、コースを設けた。1-5等級はベーシックコース、6-10等級はマネジメントコースとスペシャリストコース、11-12等級はエグゼクティブコースとなった。
 - 8) 人事担当者に確認したところ、制度上は10段階であるが、実際の査定は平均に偏っている。制度で格差をつける設計をするのは簡単だが、運用で格差をつけることは難しいと話す。
 - 9) 部下評価は、「リーダーシップ」、「戦略思考力」、「創造革新力」、「交渉・実行力、理解・判断力」の5項目を5段階で評価する。評価表は人事部門から部下に直接配布され、人事部門が回収・集計の後、分布表を被評価者にフィードバックする手続きとなっている。
 - 10) 非営業部門の部門業績は、関連営業部門の営業利益によって自動的に決定される。1995年の時点でも部門業績評価は非営業職の成績考課の構成要素として一定割合で導入されていた。今回の改定では、成果考課の一部として一律に10%の割合で部門業績評価が加わることとなった。

第4は、能力開発施策を打ち出した。従業員の専門能力修得への支援施策として能力開発体系を構築するという考え方である¹¹⁾。従業員の複線型コースに対する納得性を高める施策ということができよう。

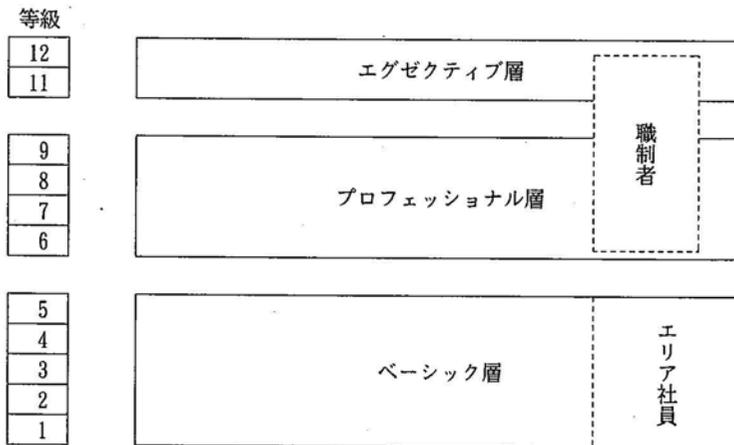
1996年の制度改訂は、職能資格制度の導入と組織のフラット化が生み出したポスト不足に対応するものである。従って、制度改訂そのものが、従業員の制度受容を促進する施策であったとえる。同時に、変革の促進という観点では、年俸制を限定的に導入したことが重要である。賃金の基準が職務であるという考え方を、上級管理職に対してよりいっそう明確にしたわけである。同時に、新年俸は前年年収を基準にして移行するという方法で、新しい制度を受け入れやすくする工夫も用いられている¹²⁾。

3-3 1999年の改訂（コンピテンシー考課の導入）

1999年、A社は第3次の人事制度改訂を行なった。これまでの制度改訂の効果を評価し、次の改訂作業に着手したと考えることができる。マニュアルには「人事処遇制度の目指す方向」として次の4つの考え方が説明されている。

1. 経営理念である「社員一人一人を大切に」の実践
2. 自立型人材の育成・選抜・重視

図表9：人事制度のフレーム1999年



- 11) 制度改訂の時点では、能力開発体系はまだ構築されていない。能力開発体系を従業員に周知できたのは、1999年の制度改訂からである。その後「創造革新塾」と名づけた管理者昇格前の対象者を選抜した研修、ヒューマンアセスメント研修、評価者訓練などを、精力的に実施するとともに、従業員が受講を選択できる研修プログラムも複数準備している。
- 12) 関連する重要な改訂として、一般職・総合職の区別を廃止し、新たにベーシックコースのなかにエリア社員（転勤不要社員）を設けた。また、高卒採用を中止し、契約社員の採用を増加させた。長期的には、社員構成の高学歴化が進むであろうし、社員の業務内容の高度化を進めたいという意図でもあろう。しかし、本論文の論旨から外れるので詳述はしない。

3. 人件費の適正管理（その人の期待成果に応じた賃金体系）

4. 公正な評価の実現

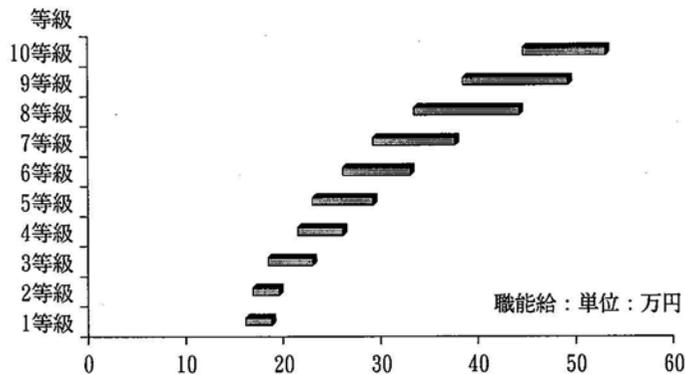
改訂のねらいに、従来にはみられなかった「人件費の適正管理」や「公正な評価の実現」「選抜」などが打ち出されたのが、1999年改訂の特徴である。

具体的に打ち出された制度は次の5つである。第1は、スペシャリストコースを廃止した。1996年に導入した複線型人事制度は、「不向きな人がマネジメントコースを選択し、職制に任命したい人がスペシャリストコースを選択する」という逆選択を引き起こし、企業が役職者を任用するうえでの足かせとなった。このため、スペシャリストコースとマネジメントコースを統合してプロフェッショナル層とした。また他のコースも層と呼称を変更した。図表9にあるように、単に呼び方が変わっただけで処遇の面では、1994年以来の制度が継続されている。従って、制度変更といっても従業員には受け入れやすいものであろう。

第2は、年俸制対象者を拡大した。対象者を従来より1等級下げるとともに6等級以上の役職者に拡大した。つまり、役職につく者はすべて年俸制の対象者となり、非役職者でも上位等級者は年俸制の対象者となった。運用のなかで学習をした後に年俸制対象者を広げたため、この改訂は比較的スムーズに実施できたと人事担当者は述べている。

第3は、年齢給を廃止し基本給を職能給に一本化した。同時に、等級間の賃金レンジの重複を2等級以内に縮めた。図表3と図表10を見比べれば、基本給の賃金レンジがすっかりしたことがわかる。5年の期間で従業員が職能給に慣れ、本来の目的である基本給＝職能給を従業員が受け入れると企業が判断したといえるだろう。

図表10：職能給レンジ1999年



第4は、考課制度の改訂である。能力・意欲考課を廃止しコンピテンシー考課を導入した。目的は専門性を高めることにある。抽象的な基準であった能力考課と意欲考課の基準を、職務に即した基準に置き換える作業である。考課基準となるコンピテンシー・モデルは職務ご

とに作成され、51種類に上る¹³⁾。きわめて詳細な考課基準である。

コンピテンシー考課の意味を考える上で注意すべき点がある。それは、評価の視点は具体化されたが、評価の基準は必ずしも明確にされていないことである。コースと層を組み合わせることで職務を決定したため、等級ごとの評価基準はコンピテンシーモデルでは示されない。示されたのは、職務ごとの考課の視点だけである。従って、考課における甘辛の基準は旧来の等級基準と管理者の「社内相場観」に頼らざるを得ない。このため、考課結果に急激な変革は起こらないであろう。またコンピテンシー考課によって、等級基準の持つ意味は曖昧になった。人事担当者も「この仕組みでは職能等級は賃金管理上の意味しかなかった。改めて等級の意味を考える必要がある」と述べている。

第5は、年齢給の廃止に伴って退職金も改訂し、ポイント制退職金を導入した。退職金の計算式は次のように改められた。

$$\begin{aligned} & \text{退職金支給額} \\ & = \text{勤続年数別支給額} \\ & \quad + (\text{等級加算ポイント累計} + \text{毎年}の\text{評価別ポイント累計}) \times \text{単価} \times \text{退職事由別係数} \end{aligned}$$

この計算式は、形式的には大きく変化したように見えるが、実質的には大きく変わるものではない。なぜなら、右辺の勤続年数別支給額に変更がないからである。変化したのは、1994年時点では、退職時の等級と号俸にもとづいて退職金が計算されるのに対して、今回は、過去の累積貢献度の個人差が退職金に反映されることにある。年功的に昇格が行われればあまり大きな差にならないが、昇格の個人差が大きくなれば退職金支給額にも差が出る計算式に改められたわけである。計算式の変更時点では、実際の金額に大きな差はない。

以上のように、1999年の改訂は、過去2回の改訂を補正し強化することに力点が置かれた。職能給はいったん完成し、うまく運用できなかった複線型人事制度は廃止された。また、目標管理による成果考課とコンピテンシー考課の導入によって、考課制度は確立したといえるだろう。同時に、年俸制の対象者拡大によって賃金決定の個別化が、より促進された。従業員の受容を確保しながら進めた5年間の改訂作業が一段落したといえる。

3-4 2001年の改訂（管理者を職務等級に再編）

2001年、A社は機動的な経営を担う最高幹部を育成することを目的にカンパニー制を導入した。7つの事業部門が、そのままカンパニーに移行した。同時に、管理者に焦点を絞った

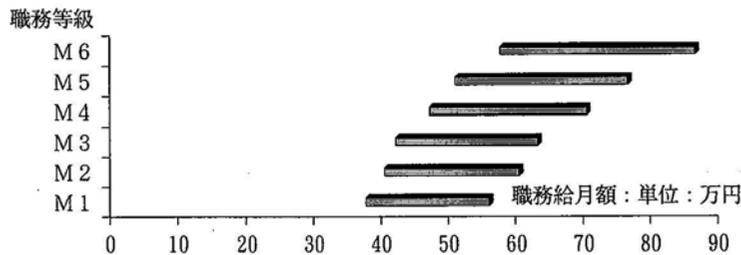
13) コンピテンシーモデルは層（旧コース）と職種を基準に作成された。コンピテンシーモデルの対象者数は職務によって異なり、100人を超える場合もあれば7人だけが対象者の場合もある。コンピテンシーの項目数は、最小7項目、最大21項目である。コンサルタントが高業績者にインタビューし、コンピテンシーモデルを作成した。なおコンピテンシー考課は、高業績者の行動特性を抽出し、それを人事考課の基準とする考え方であり、90年代後半から多くの企業の関心を集めている。

人事制度改訂も実施した。年俸制対象者を、9等級以上と6等級以上の役職者に広げるとともに、年俸の決定根拠が職務であることを明確にしたのが2001年の制度改訂である。

改訂のねらいは「経営計画と人事システムが一体化し、経営戦略から給与までの透明性を高める」ことにある。つまり、貢献度の個人差を正当に評価し、それを賃金格差に連動させて、管理者に対するインセンティブを強化することが企業の意図である。改訂は、「役割をまず明確にし、役割の大きさを相対的に決める（ジョブサイズ¹⁴）を決める）ことで等級を設計する」という方法がとられた。

具体化された制度は次の4つである。第1には、職務等級制度を導入した。等級数は6である。職務ごとに職務記述書を作成した後にジョブサイズを評価し、等級に格づける。年俸は等級ごとにレンジを設ける。そのとき、図表11のように、等級間のレンジを大幅に重複させた。現在の年収を基準に新制度に移行し、翌年からは考課によって年俸が決まる仕組みである。賃金の基準を変更はするが、「処遇の現実」は尊重するという制度移行の方法が、ここでも用いられた。

図表11：職務給レンジ2001年



第2はメリット昇給表の導入がある。メリット昇給表¹⁵は等級ごとの賃金をゾーンに区切り、ゾーンによって同じ査定でも昇給額が異なるという仕組みである。図表12をみてほしい。

図表12：メリット昇給率表

ゾーン	評価				
	A	B	C	D	E
5	2%	0%	-2%	-4%	-6%
4	4%	2%	0%	-2%	-4%
3	6%	4%	2%	0%	-2%
2	8%	6%	4%	2%	-1%
1	10%	8%	6%	4%	2%

14) ノウハウ（テクニカルノウハウ、マネージャルノウハウ、対人関係スキル）、課題解決（思考環境、思考の挑戦度）、達成責任（行動の自由度、マグニチュード、インパクト）等の要素をコンサルタントが評価してジョブサイズを決定する。

15) メリット昇給表は職務給制度ではよく用いられる。賃金レンジの下位にある場合と上位にある場合によって同じ査定でも昇給率が異なり、同一等級で上位者が良い査定を得ても、下位者より昇給率が低くなるよう設計されることが多い。

ゾーンは等級中の賃金の位置を示す。1は相対的に低い賃金である。査定はEが低い評価であることを示す。仮にCという平均的な査定を得た場合、ゾーンが5であればマイナス2%、ゾーンが1であれば6%の昇給となる。

メリット昇給表を用いると、査定は等級に対する働きぶりだけを評価することになり、査定と昇給は切り離される。つまり、査定の累積によって昇給が累積するのではなく、等級と賃金と査定の関係が常に見直されることになる。

第3に、夏賞与と冬賞与の意味を明確にした。夏賞与は、次式で計算される。

$$\text{夏賞与} = \text{基本給} \times 3 \text{ヶ月}$$

つまり、夏賞与に査定は影響しない。これに対し冬賞与は次の式で計算される。

$$\text{冬賞与} = \text{基本給} \times \text{評価月数} \times \text{カンパニー係数}$$

評価月数は0.5～5ヶ月までの差がつく。査定にもとづく個人差である。カンパニー係数はカンパニーの業績評価にもとづき0.9-1.1の係数を掛ける。つまり、冬賞与は個人の査定とカンパニーの業績によって金額が大きく変わる。2つの賞与を分割することにより、夏賞与と冬賞与の性格が明確に区別された。査定部分については大きな格差をつけるが、査定が影響しない部分を3ヶ月分残すことによって、対象者の受容を促進する方法が使われている。

第4に、社内公募制、FA（フリーエージェント）制度、役職任期制などを導入した。職務給制度のもとでは職務が変わらなければ昇給は停滞する。また、役職者の交代を促進できなければ組織の停滞を招く危険性もある。従って企業は、役職者の交代を促し、社員の動機づけを強化する方法を必要とする。このため、役職ポストの供給を増やす役職任期制、一定期間同じ職務についた者の異動希望をかなえるFA制度、社員がやりたい仕事に応募できる社内公募制の3つが制度として新設された。これらの制度は、2003年秋の時点で、ようやく運用に入った段階である。

2001年の制度改訂は、管理職に焦点を絞り賃金の決定基準が職務であることをより明確にした。年俸制を実施するなかで、「現在の職務による賃金の決定」の思想を徐々に浸透させたうえでの改訂である。職務で賃金決定を行なうという考え方は、今後の一般職の人事制度改訂にも及ぶことを予測させる。実際、A社の人事担当者は、現時点での課題を「一般職の等級格付の改革（職務を基準とした考え方）、退職金制度の改革、カンパニーとの人事機能の分担」の3つと述べている。

3-5 制度改訂における変革の促進と安定の確保

これまで述べてきたように、A社は一連の人事制度改革を通じて、一貫した変革の訴求を行ない、制度を徐々に浸透させるとともに、社員が制度改革を受容できるような様々な配慮

を行なっている。その内容をここでまとめておこう。

一貫した変革の継続として行なわれた施策は、2つある。第1は、「賃金の基準＝職務」の考え方を制度改訂のたびに強めていることである。年俸制対象者の段階的拡大と職務を基準とする制度の充実という形で具体化された。まず年俸制の対象者は11-12等級に最初導入され、次には10等級以上と6等級以上の役職者に、最終的には9等級以上と6等級以上の役職者に拡大された。また、職務を基準とする制度としては、1994年には「仕事によって職能等級を決める」といい、1996年には目標管理を導入して、仕事を評価する方法を社員に示した。1999年には職務ごとにコンピテンシーモデルを作成し、2001年には管理職に職務等級制度を導入した。これらの施策は「賃金の基準＝職務」の考え方を継続的に訴求すると同時に、徐々に制度として具体化するという形で進められた。

第2は、自己責任の訴求が継続的に行なわれたことである。1994年には「自主管理の風土を強める」、1996年には「仕事と人生の自主管理」、1999年には「自立型人材の育成・選別・重視」という表現で「自己責任」の考え方を繰り返し従業員に訴求している。年功的な処遇に甘えず、自分のキャリアを自己責任で開くという考え方を徐々に浸透させているといっただろう。また、それを支援するための個人選択型の研修なども打ち出されている。

従業員の受容を促進する配慮として実施された施策にも2つの特徴がある。第1は制度移行時に「処遇の現実を尊重する」という施策である。一方で賃金決定の基準を変え、一方で現実の処遇を尊重するという矛盾を新制度での等級間の賃金レンジを大幅に重複させるという方法で乗り切る。(図表3、図表11にその特徴が大きく出ている)。その後の運用によって、徐々に本来のねらいとする賃金レンジに収束させるという方法である。

第2は、査定における「社内相場観」の温存がある。具体的には2つの方法を用いている。まず、等級基準を厳密に定義しない。一般従業員に対して3回の制度改訂が行なわれたが、この間、職務調査や職能要件書の作成作業は行なわれていない。1999年のコンピテンシーモデルの導入によって、人事考課の視点は具体化されたが、それでも等級ごとの基準の違いは明確にされていない。また、昇格ガイドラインにおいても、昇格に必要な能力要件は、抽象的な職能等級基準にもとづく。このように、等級基準を厳密に定義しないことは、制度のタテマエとして「職務基準」と考えるものの実際の評価基準を部門管理者の「社内相場観」に預けていることになる。人事担当者が「年功的人事を職能等級による人事に変革したが、職能等級を年功的に決められている¹⁶⁾」と認識する所以である。しかし、管理者や従業員にとっては評価基準の急激な変化を回避し、安定感を保つことによって新しい制度を受け入れや

16) 学卒以上の男性について1995年の等級と2000年の等級の相関係数を計算すると、0.947 (n=756) ときわめて高い相関を示す。すなわち、社内の序列は制度変更によってほとんど影響を受けていない。このため、人事部門は、社内相場観を変えるための働きかけとして評価者訓練を繰り返し実施したり、ヒューマン・アセスメントで役職者を評価することを通じ新たな評価基準を浸透させるといった努力を行なっている。

すくするものでもあろう。

4 ま と め

3章の分析により、A社における成果主義人事への制度改革には、2つの施策が同時に用いられることがわかった。第1は、改訂の都度、同じ方向に向けた変革を訴求し、同時に制度を徐々に浸透させるという施策である。年俸制対象者の遂時的拡大や「賃金決定の基準＝職務」という考え方の訴求、自己責任の継続的訴求などが相当する。第2は従業員の受容を配慮した施策である。制度移行時の等級間賃金レンジの重複、抽象度の高い評価基準や昇格ガイドラインによる現場での昇格運用などを通じた「社内相場観」の温存などがこれに相当する。

2つの施策が同時に用いられた背景を考えてみよう。企業は、変革をなるべく早期に実現したいという意図を持つだろう。しかし、変革を実現するためには従業員の協力を得る必要がある。従って、変革の内容は従業員が受容できるものでなければならない。あまりに急速な変革は、従業員の協力が得られず、組織を混乱させ、制度改訂のコストを高いものにするだろう。一方、従業員の受容に配慮しすぎた場合には、変革は進まない。変革の早さと従業員の受容はトレードオフの関係に陥る可能性が強い。そうであるならば、変革を早めるために企業が採用できるのは、制度改訂の意図と内容を頻繁に従業員に知らせ、改革への抵抗感を減らしながら従業員の学習を促すという方策にならざるを得ない。つまり、人事制度改革は一度だけの改革で終わるものではなく、何回かの制度改訂を累積し、企業と従業員が相互に学習を重ねるものとなるであろう。

A社の人事制度改革は、まだ終了したわけでもない。今後、一般社員への職務等級制度の導入も予測できる。仮に、一般社員に職務等級制度導入が行なわれるとすれば、A社の人事制度改革は10年がかりのものとなる。その間の一貫した変革の訴求と従業員の受容への配慮の内容こそが、人事制度改革の作業であろう。

本稿は1社の事例であるという限界を持ち、人事制度改革に一般化できるかどうかについては、今後の研究を待つ必要がある。しかしながら、成果主義人事への制度改革への関心が高い時期だけに、人事制度改革を一時点の観察のみで論ずることの不十分さは強調しておきたい。人事制度改革の観察には、経時的な観察を行ない、その過程で変革の推進と従業員の受容の確保がどう組み合わされていたのかを観察する必要がある。

参 考 文 献

- Baron, James N. & Kreps, David M. (1999) "*Strategic Human Resource*" John Wiley & Sons, Inc
- Capprili, Peter. (1999) "The New Deal at Work" Harvard Business School Press
- 藤村博之 (1992) 「賃金体系の改定と労働組合の対応」—成績査定に対する組合の考え方と賃金格差—橘木編『査定・昇進・賃金決定』第4章 pp.67-89 有斐閣
- 藤村博之 (1989) 「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』第362号
- 藤村博之 (1998) 「管理職による評価制度の運用—「差をつける人事制度」は可能か」『日本労働研究雑誌』第460号
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (1999) 「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労働関係常任委員会所収、pp.43-67
- 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」日本経済新聞社
- Lazear, Edward P (1998) "*Personnel Economics For Managers*" John Wiley & Sons
- 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」『社会経済研究』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』第474号
- 社会経済生産性本部 (2002) 「日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」
- 高橋俊介 (1999) 「成果主義」東洋経済新報社
- 都留康、守島基博、奥西好夫 (1999) 「日本企業の人事制度—インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』Vol. 50, No. 3, July, 1999, pp. 259-283
- 梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果」—企業内マイクロデータによる分析— OSSIP Discussion Paper 01-11 (日本経済研究—近刊予定)
- 八代尚宏 (1998) 「人事部はもういない」講談社